

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Interní komunikace v podniku Altran a.s.

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Marcela Jeriová**  
Osobní číslo: **E20258**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Interní komunikace v podniku Altran a.s.**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě analýzy interní komunikace ve vybraném podniku identifikovat prostor pro zlepšení v této oblasti a navrhnout sadu doporučení.

Osnova:

- Aktuálnost zvoleného tématu.
- Teoretická východiska v oblasti interní komunikace.
- Charakteristika podniku Altran a.s.
- Analýza interní komunikace.
- Vyhodnocení výsledků a návrh doporučení.
- Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0.  
DEWHURST, Sue, Liam FITZPATRICK, 2022. *Successful employee communications*. 2. vydání. Velká Británie: Kogan Page Ltd. 328 s. ISBN 978-13-986-0448-3.  
HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. 328 s. ISBN 978-80-251-2636-3.  
HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. 160 s. ISBN 978-80-756-0099-8.  
KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria. 126 s. ISBN 978-80-906367-0-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Slavičková**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

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

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

## **Prohlašuji:**

Práci s názvem Interní komunikace v podniku Altran a.s. 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 23.4. 2023

Marcela Jeriová v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Janě Slavičkové za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady a pomoc, které mi velmi pomohly při zpracování. Dále bych ráda poděkovala vedení podniku Altran a.s. za poskytnuté materiály, spolupráci, ochotu a zpětnou vazbu v rámci naší komunikace. V neposlední řadě bych ráda poděkovala celé své rodině a blízkým za neustálou podporu v průběhu celého bakalářského studia.

## **ANOTACE**

*Cílem této bakalářské práce je na základě analýzy ve spolupráci s firmou najít a identifikovat slabá místa v interní komunikaci společnosti. První část celé práce se věnuje teoretickým východiskům a vysvětluje podstatu a důležitost interní komunikace. Druhou část tvoří samotný rozbor a analýza interní komunikace v podniku Altran a.s. Celá analýza komunikace probíhá v rámci dotazníkového šetření, na základě kterého je identifikován prostor pro zlepšení a je navržena sada doporučení.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*interní komunikace, komunikace, podnik, informace, firma, zaměstnanci, management*

## **TITLE**

*Internal communication in Altran plc*

## **ANNOTATION**

*The goal of this bachelor's thesis is to find and identify weak points in the company's internal communication based on an analysis in cooperation with the company. The first part of the thesis is devoted to the theoretical starting points and explains the essence and importance of internal communication. The second part is the actual analysis and analysis of internal communication in Altran plc. The entire analysis of communication takes place within the framework of a questionnaire survey, on the basis of which room for improvement is identified and a set of recommendations is proposed.*

## **KEYWORDS**

*internal communication, communication, organization, informations, employees, management*

# Obsah

Úvod.....	11
1 Management a komunikace .....	13
1.1 Management.....	13
1.2 Komunikace .....	14
1.3 Druhy komunikace .....	16
1.3.1 Verbální komunikace.....	16
1.3.2 Neverbální komunikace .....	17
1.3.3 Písemná komunikace .....	18
2 Teoretická východiska interní komunikace .....	20
2.1 Interní komunikace jako součást komunikace firmy .....	21
2.2 Komunikační model v organizační struktuře .....	23
2.2.1 Vznik sdělení .....	23
2.2.2 Zakódování sdělení .....	24
2.2.3 Volba komunikačního kanálu .....	24
2.2.4 Komunikační šum .....	24
2.2.5 Dekódování sdělení.....	24
2.2.6 Zpětná vazba .....	25
2.3 Komunikační bariéry.....	25
2.4 Nástroje a kanály interní komunikace.....	25
2.4.1 Formální tištěné komunikační kanály.....	27
2.4.2 Formální digitální komunikační kanály.....	28
2.4.3 Osobní komunikační kanály .....	30
2.4.4 Neformální komunikační kanály .....	31
2.4.5 Další nástroje interní komunikace .....	32
2.5 Směry interní komunikace .....	33

2.6	Nefungující interní komunikace.....	35
3	Použité metody a techniky.....	37
4	Představení podniku Altran a.s. ....	39
4.1	Popis společnosti.....	39
4.2	Vývoj společnosti.....	40
4.3	Poskytované služby.....	42
4.4	Ekonomické výsledky .....	43
5	Analýza interní komunikace .....	47
5.1	Interní komunikace ve společnosti.....	47
5.2	Rozbor výsledků dotazníkového šetření .....	53
5.2.1	Soubor identifikačních otázek .....	55
5.2.2	Rozbor otázek zaměřených na sestupnou komunikaci .....	56
5.2.3	Rozbor otázek zaměřených na vzestupnou komunikaci .....	58
5.2.4	Rozbor otázek zaměřených na příčnou komunikaci .....	59
5.2.5	Rozbor otázek zaměřených na využívané komunikační prostředky.....	60
5.2.6	Vyhodnocení otevřené otázky .....	61
5.3	Návrhy a doporučení .....	62
	Závěr .....	67
	Použitá literatura .....	69
	Přílohy.....	71



## Seznam obrázků

<b>Obrázek 1:</b> Prvky komunikačního procesu.....	16
<b>Obrázek 2:</b> Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace.....	21
<b>Obrázek 3:</b> Marketingový a komunikační mix.....	22
<b>Obrázek 4:</b> Schéma komunikačního modelu.....	23
<b>Obrázek 5:</b> Směry interní komunikace.....	33
<b>Obrázek 6:</b> Logo společnosti.....	39
<b>Obrázek 7:</b> Organizační struktura podniku Altran a.s.....	40
<b>Obrázek 8:</b> Nástěnka ve společnosti Altran .....	48
<b>Obrázek 9:</b> Snímek firemního extranetu .....	49
<b>Obrázek 10:</b> Snímek firemního extranetu – oznámení o pořádané akci.....	50
<b>Obrázek 11:</b> Snímek firemního extranetu – novinky ve firmě .....	50
<b>Obrázek 12:</b> Kalendář akcí podniku Altran vložený na extranetu .....	51
<b>Obrázek 13:</b> Firemní předměty podniku .....	52
<b>Obrázek 14:</b> Kancelářské firemní předměty podniku .....	52

## Seznam tabulek

<b>Tabulka 1:</b> Ekonomické ukazatele společnosti mezi lety 2017–2021.....	43
<b>Tabulka 2:</b> Průměrné hodnoty odpovědí modulu „sestupná komunikace“ .....	57
<b>Tabulka 3:</b> Průměrné hodnoty odpovědí modulu „vzestupná komunikace“ .....	58
<b>Tabulka 4:</b> Průměrné hodnoty odpovědí modulu „příčná komunikace“ .....	59
<b>Tabulka 5:</b> Průměrné hodnoty odpovědí modulu „komunikační prostředky“ .....	60
<b>Tabulka 6:</b> Vyhodnocení otevřené otázky.....	62

## Seznam grafů

<b>Graf 1:</b> Tržby společnosti Altran mezi lety 2017–2021 .....	44
<b>Graf 2:</b> Vývoj přidané hodnoty.....	45
<b>Graf 3:</b> Vývoj provozního VH.....	45
<b>Graf 4:</b> Celkový VH po zdanění mezi lety 2017–2021.....	46
<b>Graf 5:</b> Pohlaví respondentů .....	55
<b>Graf 6:</b> Věk respondentů.....	56
<b>Graf 7:</b> Oddělení, na kterém respondenti působí.....	56

## **Seznam zkratek**

a.s. – akciová společnost

COVID-19 – Coronavirus disease 2019

CZ-NACE – klasifikace ekonomických činností

ČSN EN ISO/EIS – české technické normy

ER&D – Engineering Research and Development

HBR – Harvard Business Review

HR – Human Resources

ISO – International Organization for Standardization

MAX – maximum

MIN – minimum

OR – obchodní rejstřík

plc – Public Limited Company

PR – Public Reallations

R&D – Research and development

SD – Směrodatná odchylka

spol. s r. o. – společnost s ručením omezeným

THP – Technicko-hospodářský pracovník

VH – Výsledek hospodaření

## Úvod

Téma bakalářské práce s názvem „Interní komunikace v podniku Altran a.s.“ bylo zvoleno, protože komunikace je nesmírně důležitá, kdy jen s malým opomenutím této zdánlivě běžné činnosti může dojít k řadě závažných problémů. Způsob, jakým komunikace funguje, je velice zajímavý.

Komunikace je nedílnou součástí každodenního života všech. Jedná se o nejmocnější nástroj na světě, kdy jakákoli kombinace slov dokáže život dát, změnit nebo ukončit, ale dokáže změnit i historii. Je nutné si pamatovat, že komunikace není všechno, ale stojí za vším. Současná doba je velice náročná. Nejprve svět zasáhla pandemie covid-19, následovala válka na Ukrajině, a v dnešních dnech se lidé potýkají s energetickou krizí a se zvyšující se inflací. Není to ovšem jediná krize, která svět pronásleduje. Je možné sledovat významný nárůst potřeby, ale především významu komunikace ve všech oblastech života.

Komunikační dovednosti jsou důležité v řadě profesí. Tuto nutnost lze sledovat zvláště v obchodu a marketingu, kdy jsou komunikační dovednosti zásadním předpokladem k úspěchu. Komunikace je nesmírně podstatná činnost jak pro organizace všech velikostí, tak i pro jednotlivce. V současné moderní době všechny obklopuje velká spousta informací, které je nutné vnímat a zpracovávat. Dnešní doba je plná nových vynálezů a technologických pokroků, a to s sebou přináší řadu výhod, ale i nevýhod v oblasti komunikace. Proto je důležité, aby převod informací byl jednoduchý, rychlý a ekonomicky výhodný. Především však musí být informace podávány tak, aby bylo jednoduché jim porozumět a aby jim porozuměl úplně každý. To znamená, že interní komunikace je vším. Lze říci, že se jedná o vše, co se v organizaci odehraje, ať už pracovní den začíná ranní kávou, kterou si dáme s kolegou, přes následující poradu až po interní školení, firemní newsletter nebo intranet. Zkrátka se jedná o každou situaci, ve které jakýmkoli způsobem komunikujeme se svými kolegy, s nadřízenými nebo podřízenými. Bohužel se často stává, že je důležitost komunikace podceňována. Díky velkému množství komunikačních prostředků a dostupnosti informací berou předávání informací mnozí lidé jako něco, co je automatické. Ovšem bez správné interní komunikace nebude žádná firma optimálně fungovat, zaměstnanci nebudou motivováni a může to vést k tomu, že o zaměstnance firma dokonce přijde. Díky komunikaci je ve firmě možné propojit jednotlivá oddělení tak, aby byla jejich práce mnohem přínosnější.

Cílem této bakalářské práce je tedy na základě analýzy interní komunikace identifikovat prostor pro zlepšení v této oblasti a navrhnout sadu doporučení.

Teoretická část této bakalářské práce pojednává o komunikaci samotné. Nejprve je nutné vymezit teoretická východiska komunikace. Zde je uvedeno, pod který obor komunikace spadá, co to komunikace je a jaké jsou její druhy. Rozlišována je přitom komunikace verbální, neverbální a písemná. Hlavním tématem je interní komunikace, která je součástí komunikace firmy a obsahuje komunikační mix. Proto tuto část opět začíná kapitola s teoretickými východisky v oblasti interní komunikace. Následuje rozbor celého komunikačního modelu od vzniku sdělení, přes komunikační šum až po zpětnou vazbu. Jak to tak bývá, všude lze najít komplikace. Proto je zde i podkapitola o komunikačních bariérách. Komunikace má řadu podob, a proto jsou v práci popsány všechny možné nástroje, které jsou ke komunikaci využívány. Jsou rozdělené na formální a neformální, a dále na tištěné, digitální a osobní komunikační nástroje. Jelikož komunikace prochází celým podnikem, má i různé směry, kterými může probíhat. Rozlišována je komunikace sestupná, vzestupná a příčná, která je rozdělena na komunikaci horizontální a diagonální. Poslední kapitolou teoretické části je kapitola o nefungující interní komunikaci. Na to navazuje praktická část.

Praktická část obsahuje charakteristiku podniku Altran a.s. Zde je uvedeno, jaké je její zaměření, je popsán vývoj společnosti, organizační struktura, jaké poskytuje služby, nebo jaké jsou její ekonomické výsledky. Následuje kapitola o průběhu komunikace samotné. Jsou v ní popsány veškeré prostředky, které firma k interní komunikaci využívá, za pomoci jakých prostředků zde zaměstnanci komunikují, jakým způsobem a jak často probíhají schůzky. Následuje analýza interní komunikace, a to pomocí dotazníkového šetření. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření jsou odhaleny nedostatky a je identifikován prostor pro zlepšení v oblasti interní komunikace. V rámci zjištění těchto nedostatků jsou následně navržena doporučení ke zlepšení interní komunikace v podniku.

# 1 Management a komunikace

Důvodem výběru tohoto tématu je to, jaký pozitivní dopad má komunikace na zaměstnance v tzv. high-trust společnostech. Správná komunikace vede k tomu, že zaměstnanci jsou mnohem produktivnější, mají více energie na plnění své práce, dokážou spolu lépe spolupracovat, a v neposlední řadě tito zaměstnanci zůstávají u svých zaměstnavatelů mnohem déle než ti zaměstnanci, kteří pracují v tzv. low-trust společnostech. Tyto pozitivní dopady jsou potvrzené i tím, že zaměstnanci z high-trust společností jsou více odolní vůči chronickému stresu a jsou celkově v životě šťastnější. Spojení všech těchto faktorů způsobuje vyšší výkon zaměstnanců, kvalitnější produkty, a pro firmu to tak znamená větší ziskovost. Je neskutečné, jak málo stačí k tak pozitivním výsledkům. Stačí správně fungující komunikace. (Harvard Business Review, c2017)

Práce s lidmi je náročná a každodenní. Každý den je jiný. Jedna věc je znát manažerské styly, které mohou pomoci zajistit vzájemnou důvěru, respekt a naplnění cílů. Ale k čemu toto všechno vedoucím pracovníkům je, když mluví a komunikují tak, že tomu druhá strana rozumí jinak, než chtějí, nebo tomu dokonce nerozumí vůbec? To je otázka, kterou se chceme zabývat. (Pohludka, 2018, s. 45)

V současné fázi vývoje informační společnosti dochází v řadě případů ke komunikační krizi. Vlivem prudkého vývoje jednotlivých vědních disciplín a nedostatku komunikačních dovedností a zkušeností si odborníci, kteří jsou často i z jednoho oboru, přestávají navzájem rozumět. I ve všedním životě je možné se setkat s řadou nedostatků, nepřesností, pochybení a nejasností v běžné komunikaci. Tyto nepřesnosti a nedostatky stěžují jednoznačné pochopení sdělovaných informací. (Vymětal, 2008, s. 22)

## 1.1 Management

Management je jedna ze společenských věd, ve které dochází k neustálému zlepšování tohoto pojmu. Slovo management pochází z anglického „*to manage*“ neboli řídit nebo vést. Obecně lze tedy pojem management charakterizovat jako soubor všech činností, které musí podnik provádět, aby byl zabezpečen jeho správný a plynulý chod. Aby mohl management správně fungovat, je nutné, aby byli lidé správně informováni. Z toho důvodu je nedílnou součástí managementu komunikace. (Veber a kol., 2021, s. 11–12)

Pojem management je možné chápat v několika rovinách. Management jako profese, která je stále více uznávána jako důležitý faktor, který ovlivňuje prosperitu každé organizace. I přesto, že je podnik vybaven kvalifikovanými pracovníky, to bez správného řízení není záruka

úspěchu. Management jako vědní disciplína. Opírá se o poznatky z několika dalších vědních disciplín, jako je ekonomie, psychologie, sociologie nebo třeba matematika a statistika, ovšem i mnoho dalších. V managementu je možné nalézt i určité prvky umění. Tyto prvky souvisejí s individuálními prvky manažerů. Jde například o organizační dovednosti nebo umění jednat s lidmi. (Veber a kol., 2009, s. 20–22)

## 1.2 Komunikace

Slovo komunikace vzniklo z latinského *communicare* – radit se s někým, dorozumívat se. Tento termín označuje také spojení či souvislost. (Vymětal, 2008, str. 22) Pojem komunikace lze definovat několika způsoby. Keřkovský uvádí, že komunikaci lze obecně charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit nebo snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. (Keřkovský, 2003; Holá, 2017, s. 20)

Naopak Craig definuje komunikaci následujícím způsobem. „*Komunikace je proces, který zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, jeho součástí je i vnímání účastníků se zapojením smyslů, intuice a citu. Komunikace neustále doprovází lidské bytí a konání. Na ní založená spolupráce je již z podstaty plna nedorozumění z důvodů stále probíhajících interakcí.*“ (Craig, 2003; Holá, 2017, str. 20)

Komunikace tedy není pouze o tom, že je řečeno, co je myšleno. Rozhodující je, jakým způsobem to řečené je, a u každého člověka se to liší, protože používání jazyka je naučeným sociálním chováním. (Tannenová, 2017, s. 56)

Komunikaci lze v českém jazyce chápat ve třech významových rovinách. Komunikace jako **výměna informací** mezi lidmi, živočichy i neživými mechanismy, dále komunikace jako veřejná doprava, přesněji **veřejné spojení**. Může se jednat o dopravu leteckou, železniční, silniční, námořní či potrubní a mnoho dalších. Poté je to komunikace jako **dopravní cesta**. Zde se jedná o prostor vymezený pro spojení dopravními prostředky. (Vymětal, 2008, s. 22)

Obecně lze tedy říci, že pojem komunikace, v širším slova smyslu, nevyjadřuje pouze výměnu informací mezi lidmi, ale výměnu informací obecně mezi všemi organismy, a to jak živými, tak i neživými. (Vymětal, 2008, str. 22)

Předmětem komunikace jsou data, znalosti a informace. Data jsou nicneříkající fakta. Ta se stávají informací v momentě, kdy je jim přiřazena určitá hodnota nebo význam. Znalostmi se rozumí informace, se kterými umíme pracovat a jsou již z nějaké podstaty známé z minulosti. (Holá, 2006, s.3)

Vzhledem k zaměření této bakalářské práce se pojmem komunikace rozumí prostředek výměny informací mezi lidmi. Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat. Na kvalitě komunikace záleží úspěch firemních projektů a také spojuje všechny funkce. (Janda, 2003, s. 10)

Vše, co je řečeno, musí být řečeno určitým způsobem. Záleží na tónu hlasu, tempu řeči a samozřejmě i na stupni hlasitosti. (Tannenová, 2017, s. 56)

Pokud se jedná o komunikaci mezi lidmi, nazývá se také jako **sociální komunikace**, která se obvykle dělí na tři základní druhy:

- **ústní** – jedná se o poradu, rozhovor, výuku, vysvětlování apod.,
- **písemnou** – článek, dopis, e-mail, zpráva, zápis, manuál apod.,
- **vizuální** – film, video, diagram, fotografie, powerpointová prezentace a bylo by možné pokračovat ještě hodně dlouho.

Z hlediska použití **komunikačních prostředků** se komunikace dělí na:

- **verbální komunikaci** – jedná se o komunikaci slovem, jednoduše řečeno mluvení
- **neverbální komunikace** – je komunikace pomocí těla a smyslů, nepoužíváme slova,
- **komunikace realizovanou činy a skutky.**

(Vymětal, 2008, s. 23)

Tyto druhy jsou v další kapitole rozebrané více do detailu.

Obrázek č. 1 popisuje základní **prvky komunikace** obecného komunikačního procesu. Hlavními prvky jsou komunikátor a příjemce. Impulzem ke komunikaci je potřeba spolupráce s příjemcem. Jeho komunikace je ovlivněna jeho osobností, znalostmi a pozicí. Komunikátor se ovšem přizpůsobuje nastaveným podmínkám a konkrétnímu kontextu komunikace – jiný kontext nastává při školení, jiný zase při předávání pokynů. Současně volí komunikátor dle příjemce strategii a následně dává nebo nedává prostor pro objasňování či zpětnou vazbu. V komunikaci s cílem porozumění je nutná zpětná vazba, určitý prostor pro vyjasňování, a to je důvodem, proč mají komunikátor a příjemce dané své role pouze na počátku. Konverzace je činnost, během které se lidé střídají, komunikátor se stává příjemcem a naopak. V procesu komunikace se tedy vše dynamicky neustále mění. (Holá, 2017, s. 21)



**Obrázek 1:** Prvky komunikačního procesu

Zdroj: (Holá, 2017, s. 21)

Ať už je použitý jakýkoliv typ komunikace a jakýkoliv komunikační prostředek, pokud má být komunikace efektivní, musí být dodržovány určité **zásady komunikace**, které je možné také nazvat jako základní požadavky. Mezi ně patří: zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost. (Palmer, Weaver, 2000, s. 79–132)

### 1.3 Druhy komunikace

Někdo preferuje spíše verbální komunikaci tváří v tvář, jiný člověk dá přednost komunikaci písemné, elektronické nebo například telefonické formě. Každý člověk je jiný a každý se cítí komfortně při jiném způsobu komunikování, ale všechny způsoby komunikace jsou firmami využívány. Porady probíhají pomocí verbální komunikace, zadávání úkolů často probíhá písemnou formou. Ovšem i když se to nezdá, vždy využíváme určitý druh komunikace, bez kterého by nebylo možné informace předat a současně jim i porozumět, což je v oblasti interní komunikace podniku závažný moment. (Mikuláščík, 2010, s. 97)

Verbální a neverbální projevy mohou být v některých situacích v rozporu. Lidské chování často neodpovídá tomu, co člověk právě říká. Poté tedy může nastat rozpor mezi slovy a chováním, který se nazývá **dvojná vazba**. V této situaci je považováno neverbální komunikování za věrohodnější než verbální. Zajímavostí je, že řada průzkumů ukázala, že lidé, kteří jsou agresivní, si více uvědomují své neverbální projevy než lidé pasivní. (Mikuláščík, 2010, s. 97)

#### 1.3.1 Verbální komunikace

Verbální komunikací se rozumí vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím příslušného jazyka. V širším pojetí je do verbální komunikace řazena kromě komunikace ústní i komunikace písemná. Verbální komunikace je těžko kontrolovatelná. Co je řečeno, již nelze vzít zpět. (Vymětal, 2008, s. 112)



Základním stavebním kamenem verbální komunikace jsou věty. Teprve až když je slovo dané do určitého kontextu, je možné vyjádřit a zajistit co nejpřesnější pochopení daného sdělení. (Veber a kol., 2009, s. 183)

Význam verbální komunikace je nepopíratelný. Je nedílnou součástí každodenního života. (Mikuláščík, 2010, s. 98) Výhodou verbální komunikace je možnost okamžité zpětné vazby, pružnost komunikace a také identifikace neverbálních i emočních signálů a prvků. I přes své výhody i verbální komunikace má své nevýhody. Mezi ty hlavní patří vliv komunikačních šumů a bariér, ale také časová náročnost. (Vymětal, 2008, s. 112)

Komunikační šumy jsou negativní činitele, které ovlivňují kvalitu komunikace. Komunikační šumy lze najít na stranách partnerů komunikace, nebo z důsledku chybného kódování sdělení apod. (Veber a kol., 2009, s. 182)

Slova, která jsou používána, jsou významným faktorem verbální komunikace a označují konkrétní objekty. Ovšem chápání jednotlivých slov může být odlišné. Každý člověk má jiné životní zkušenosti a očekávání. Důležitou součástí je proto porozumění, které je jádrem pochopení významu. Jedná se o dvoustranný proces, což znamená, že mluvčí je povinen jasně vyjádřit své myšlenky a posluchač by se měl co nejvíce snažit danému sdělení porozumět. Význam řeči tedy určují lidé, ne slova. (Mikuláščík, 2010, s. 99)

### **1.3.2 Neverbální komunikace**

Neverbální komunikace slouží k dorozumívání pomocí neslovních prostředků. Jedná se o přenos informací, které vyplývají z postojů a pohybů člověka. (Vymětal, 2008, s. 54)

Neverbální komunikace má řadu složek, ať už je to mimika, gesta, postoj těla, pohledy nebo artikulace. Z hlediska firmy zahrnuje neverbální komunikace celkový grafický design nebo logo apod. (Veber a kol., 2009, s. 183)

Lze říct, že i když člověk mlčí, tak určitým způsobem mluví. Veškeré informace za něho předá jeho tělo. Tento způsob komunikace má velkou vypovídací hodnotu o komunikátorovi, jeho myšlenkách, vztazích s lidmi a psychických pochodech. Z toho vyplývá, že znalost neverbální komunikace přináší posluchači řadu výhod, jelikož má neverbální komunikace velmi vysokou vypovídací schopnost. Úspěch řeči je nejvíce závislý právě na řeči těla. Proto je možné získat i takové informace, které mluvčí vyjádřit původně ani nechtěl. (Vymětal, 2008, s. 54)

Zmíněný způsob komunikace v mnoha případech probíhá nevědomě, protože mluvčí tyto projevy tolik nekontroluje jako u komunikace verbální. Každý člověk je ale jiný, a každý tak

komunikuje jinak. Někdo je spíše extravertní povahy, a proto je pro něj typická gestikulace, která je velmi teatrální. Jiní lidé jsou spíše labilní, někoho pak ani přečíst nelze, protože svým chováním nevyjadřuje nic. (Mikuláščík, 2010, s. 106)

I přes velkou vypovídací schopnost je mimoslovní komunikace často méně přesná a efektivní. Přestože je neverbální komunikace dobře viditelná, je těžko vnímatelná. (Vymětal, 2008, s. 56) V případě, že porovnáme verbální a neverbální komunikaci, z mimoslovní komunikace vyplývá, že je mnohem starší, bohatší na výrazy a je známá i zvířatům. Také je emotivnější, bez jazykových bariér, více využívaná ženami a méně kontrolovaná i kontrolovatelná. (Vymětal, 2008, s. 54)

### **1.3.3 Písemná komunikace**

Dalším základním druhem komunikace, který člověk používá běžně celý život, je komunikace písemná. Pro tento druh komunikace je typické, že je zprostředkován písemnou formou. Jedná se o formu rukopisu nebo psaní na počítači. (Vymětal, 2008, s. 206)

Na rozdíl od komunikace ústní není písemné sdělení doprovázené neverbálními projevy. Na druhou stranu má příjemce informace možnost se kdykoli k sdělení vrátit a potřebné části si znovu projít. Další výhodou písemné komunikace je, že ji lze uložit, rozšířit, nebo na delší dobu archivovat. Určitě stojí za zmínku i to, že se jedná o dobrý důkazní materiál, jelikož to, co je napsané, je jistý komunikační důkaz. (Veber a kol., 2021, s. 199)

I přesto, že písemná alternativa komunikace zabere více času, je možné nalézt celou řadu situací, kdy je výhodnější využít písemnou komunikaci. Je výhodné ji využít například v situaci, kdy se nelze setkat osobně, nebo kde je potřebné dané sdělení uschovat pro další použití v budoucnu. (Vymětal, 2008, s. 206)

Je nutné, aby písemné sdělení bylo srozumitelné, a proto je nutná pečlivá příprava. Sdělující by měl přesně vědět, čeho chce svým sdělením dosáhnout a podle toho uspořádat myšlenky tak, aby byly srozumitelné pro příjemce. Nesmí ani zapomenout na to uvědomit si, jaká je dosavadní informovanost příjemce. (Veber a kol., 2021, s. 199)

I písemná komunikace má své výhody a nevýhody. Mezi výhody lze zařadit, že příjemce může číst došlá sdělení, kdy bude chtít. Sdělení je možné předat většímu množství příjemců a může obsahovat jakýkoli druh informace. Následně má příjemce více času na promyšlení si nevhodnější odpovědi. (Vymětal, 2008, s. 206)

Hlavními nevýhodami v písemné komunikaci jsou skutečnosti, že písemná komunikace vyžaduje více času, je náročné odeslané sdělení změnit a neumožňuje bezprostřední změnu názorů a postojů. Při písemné komunikaci je nutné dodržování určitých zásad. Vyžaduje se zřetelnost, správnost, zdvořilost, úplnost a stručnost. (Vymětal, 2008, s. 206)

## 2 Teoretická východiska interní komunikace

Interní komunikace zahrnuje vše, co je řečeno a sdíleno uvnitř organizace. Její úlohou je poskytovat rady a předávat informace za účelem efektivní a jednoduché komunikace firmy. (Field, 2021, s. 9, vlastní překlad)

Sdílení interních informací a práce s nimi ovšem nejsou hlavní náplní interní komunikace, jelikož komunikace se nachází ve všech manažerských funkcích. Jedná se o spojovací článek celého procesu řízení. (Holá, 2006, s. 4)

Komunikace uvnitř podniku by měla probíhat tak, aby všichni zaměstnanci věděli, co se ve firmě v daný moment děje a jaký dopad to na ně samotné bude mít. (Armstrong, 2015, s. 352) **Účelem** vnitrofiremní komunikace je efektivní využití zdrojů, které jsou v podniku k dispozici. (Janda, 2004, s. 10)

Skvěle fungující vnitrofiremní komunikace je ta, která probíhá všemi směry, a to jak oficiálními, tak neoficiálními kanály. Je motorem celé firmy. Komunikace je základem motivace, ale je i cestou k tomu, aby všichni věděli, jaké činnosti mají dělat a proč je mají dělat. Ovšem správně fungující komunikace ve firmě je i společnou cestou ke sdílení a k následnému naplnění vizí, cílů a hodnot celé organizace. (Holá, 2006, s. 4)

Hlavním cílem komunikace jako takové je dosáhnout porozumění. (Holá, 2006, s. 3) **Cílem interní komunikace** ovšem není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník. (Janda, 2004, s. 10) Je nutné si uvědomit, že interní komunikace vlastně znamená komunikační propojení firmy, díky kterému je možná spolupráce a koordinace procesů, které jsou nutné pro fungování firmy. Nejedná se však o pouhé předávání informací. Vnitrofiremní komunikace zahrnuje také utváření a vyjasňování názorů a postojů a chování managementu a pracovníků. Obsahuje jak slovní, tak mimoslovní předávání informací. (Holá, 2006, s. 21)

Příčiny a důsledky interní komunikace znázorňuje obrázek č. 2. **Příčinami** interní komunikace jsou oblasti, které rozhodují o úspěchu komunikace ještě dříve, než k samotné interní komunikaci dojde. Příčiny mají strategický charakter. Od příčin se odvíjí porozumění společným cílům, zvolení vhodných nástrojů řešení a vyjasnění terminologie. **Důsledky** interní komunikace jsou výstupy příčin. Jedná se o obsah a formu informace mezi jednotlivci. Pro jejich zavedení a nápravu lze využít komunikační dovednosti. (Janda, 2004, s.13)



**Obrázek 2:** Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jandy (2004, str. 13)

**Komunikační dovednosti** jsou naučené nebo vrozené způsoby, díky kterým je komunikace efektivní. Není lehké je získat. Proces získávání komunikačních dovedností je velice dlouhý a náročný, a s určitou odpovědností na člověka připadá i povinnost tyto dovednosti mít. (Janda, 2004, s. 66)

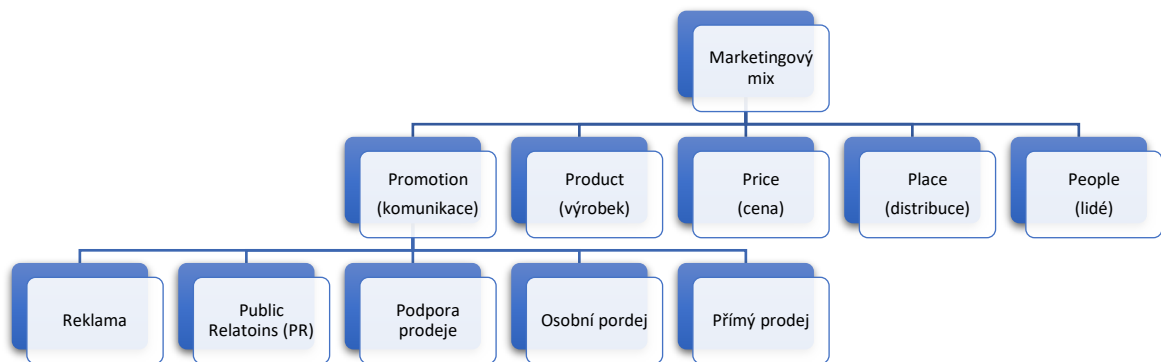
## 2.1 Interní komunikace jako součást komunikace firmy

Podnik neustále rozvíjí svou činnost, podniká v určitém marketingovém mikroprostředí. Prvky působící z tohoto prostředí toto podnikání neustále ovlivňují. Komunikace firmy s okolím, její fungování a dosahování hlavního cíle podniku, tedy zisku, vyžaduje neustálý oboustranný proces výměny informací mezi podnikem a jeho okolím, a to jak z podniku do okolí, tak z okolí do podniku. Z okolí podnik získává podstatné informace o dění na trhu, na kterém působí. Z těchto informací se následně odvíjí charakter podnikání a vize podniku. (Holá, 2017, s. 23)

Informace, které jsou předmětem komunikace z podniku směrem jak do vnějšího, tak vnitřního okolí, jsou součástí marketingové komunikace v rámci celého komunikačního mixu. Je nesmírně důležité, aby si firma uvědomovala všechny směry komunikace firmy. Z toho vyplývá, že by firma neměla podceňovat komunikaci s žádným z partnerů a měla by volit vhodné nástroje ke komunikaci. (Holá, 2011, s. 25)

**Komunikační mix** je sada komunikačních nástrojů, která slouží k efektivnímu pokrytí komunikace se všemi partnery firmy. Komunikační mix je součástí marketingového mixu podniku, díky kterému firma své podnikání naplňuje. (Holá, 2011, s. 26)

Obrázek č. 3 znázorňuje komunikační mix v rámci marketingového mixu. Hlavní nástroje komunikačního mixu jsou reklama, public relations, podpora prodeje, osobní prodej a přímý prodej.



**Obrázek 3:** Marketingový a komunikační mix

Zdroj: Vlastní zpracování dle Holé (2006, str. 22)

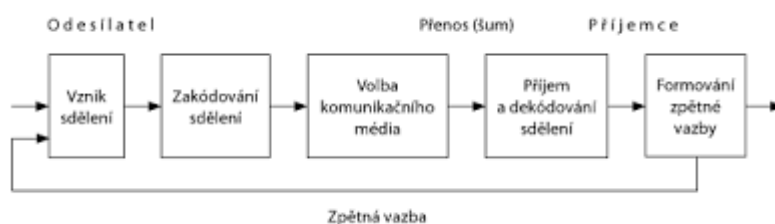
Komunikační mix je kombinací jednotlivých nástrojů komunikace. Každý nástroj má své typické cíle, znaky a vlastnosti a může být zaměřený na jinou cílovou skupinu. Díky využívání všech nástrojů má firma možnost pokrýt komunikaci se všemi svými partnery. (Holá, 2011, s. 26)

**Reklama** je neosobní forma masové komunikace, která využívá všechna dostupná média, od klasických tištěných až po elektronická. **Public Relations** je určitý způsob komunikace firmy s jejím okolím, který zahrnuje veškeré aktivity s tím spojené. Podnik se tak prezentuje svému vnitřnímu a vnějšímu okolí, se kterým se firma snaží udržovat dlouhodobě dobré vztahy. **Podpora prodeje** je nástroj, který napomáhá zvýšit prodej. Často se jedná o dárek přidaný k nákupu nebo možnost účasti v soutěži. **Osobní prodej** je forma prodeje, která probíhá přímo u zákazníka. Probíhá buď prezentací, nebo samotnou demonstrací výrobku. **Přímý prodej** znamená přímý kontakt buď se stálými, nebo s potenciálními zákazníky. (Holá, 2011, s. 26–27)

## 2.2 Komunikační model v organizační struktuře

Již je zmíněno výše, komunikace vzniká v momentě, kdy jsou přítomni dva lidé, s tím, že jeden vysílá nějakou zprávu. Jeho projev předání zprávy je takový, jaký jemu přijde nejlepší, srozumitelný a správný. Na druhé straně je příjemce, který má za úkol danou zprávu dekodovat. Na základě dekodování dané informace zpracuje, podle zvážení pak reaguje. Celý proces komunikace je postavený na komunikačním modelu. (Janda, 2004, s. 106)

Za základ popisu komunikačního procesu je považován komunikační model, který je známý také pod názvem informační či kódový model. Znázorňuje ho obrázek č. 4. Schéma komunikačního modelu znázorňuje základní model přenosu sdělení. (Vymětal, 2008, s. 30)



**Obrázek 4:** Schéma komunikačního modelu

Zdroj: Vymětal, 2008, str. 30

Přenos sdělení jako zprávy, informace apod. může být ve formě signálu, a to řečového nebo optického. Dané sdělení putuje od odesílatele, kterým může být nadřízený nebo mluvčí, k příjemci, kterým je podřízený či posluchač. Vyslané komunikační sdělení prochází po zakódování příslušným komunikačním kanálem, na který působí určité šumy. Následuje dekodování ze strany příjemce a případná zpětná vazba. (Vymětal, 2008, s. 30)

Následující kapitoly popisují jednotlivé prvky komunikačního modelu.

### 2.2.1 Vznik sdělení

Ke vzniku sdělení je potřeba určitý motiv. Motivem bývá potřeba a rozhodnutí odesílatele dané sdělení předat. Ovšem motivů může být celá řada. Často záleží na tom, v jakém prostředí se odesílatel pohybuje, jaký problém je nutné vyřešit, forma a časová náročnost sdělení či potřeba zpětné vazby. Další motivů by se dalo najít spousta. (Vymětal, 2008, s. 30)

Odesílatel vždy musí zvážit, které informace musí příjemce vědět, které by již vědět měl, nebo naopak co vědět nemusí. Podle toho uzpůsobí své sdělení, a příjemce tak získá dostatek potřebných informací, nebude zahlcený, čímž získá minimum přebytečných informací. (Vymětal, 2008, s. 30)

### 2.2.2 Zakódování sdělení

Jednoduše lze kódování popsat jako výběr stylu, kterým bude sdělení předáno příjemci. (Janda, 2004, s. 106) Zakódováním sdělení se rozumí převedení sdělení do smysluplné formy a jeho následné poslání pomocí zvoleného komunikačního kanálu. Celý proces zakódování funguje tím způsobem, že odesílatel je povinen převést své myšlenky do řady systematicky uspořádaných symbolů, která vyjadřuje odesílatelův úmysl. Výsledkem tohoto procesu je sdělení, které je verbální nebo neverbální. Pro správném zakódování musí sdělení **splnit požadavek, že je správné, zřetelné a stručné**. Při zakódování je nutné brát v úvahu, komu je sdělení určeno, a že komunikační proces vždy probíhá za určité situace. Aby byla komunikace úspěšná, odesílatel sdělení by se měl vždy před odesláním sdělení vcítit do příjemce. Podle toho by měl následně určit, jakým způsobem zakódování proběhne. Příjemce dekodováním sdělení určuje následující akci neboli realizační fázi komunikačního procesu. (Vymětal, 2008, s. 30)

### 2.2.3 Volba komunikačního kanálu

Po zakódování sdělení odesílatelem je nutné zvolit vhodný komunikační kanál, aby byl přenos sdělení co nejjednodušší a nejefektivnější. Jedná se tedy o výběr prostředku, pomocí kterého bude sdělení předáno. (Janda, 2004, s. 106) Komunikační kanály jsou uvedeny v následující kapitole. Řadí se mezi ně rozhovor, elektronická komunikace, telefonní hovor, firemní extranet, mítink či firemní newsletter a další.

Při výběru komunikačního kanálu také hrají velkou roli náklady na dané komunikační médium, které mohou výběr ovlivnit. (Vymětal, 2008, str. 33)

### 2.2.4 Komunikační šum

Za komunikační šumy jsou považovány veškeré faktory, které jakýmkoli způsobem odpoutávají pozornost od sdělení, nebo je v jejich důsledku pozměněn obsah sdělení. (Janda, 2004, s. 106)

Na komunikační šumy je možné nahlížet ve dvou významech. V užším pojetí se komunikačními šumy rozumí rušivé vlivy komunikačního kanálu. Širší pojetí popisuje šumy jako všechna možná zkreslení, která vznikají v jakékoli fázi komunikačního modelu. (Vymětal, 2008, s. 33)

### 2.2.5 Dekódování sdělení

Jedná se už o samotné pochopení sdělení ze strany příjemce, které je spojené s interpretací. (Janda, 2004, s. 106)



Interpretace sdělení probíhá na základě předchozích zkušeností příjemce a na základě určitých pravidel. V případě, že je komunikační proces doprovázený komunikačním šumem, může být dekodování značně obtížné. Aby byl příjemce schopný co nejlépe dekodovat sdělení, měl by aktivně naslouchat, měl by být celkově naladěný na příjem sdělení, projevit zájem, akceptovat odesílatele, projevit empatii a ověřit si správnost a přesnost získaného sdělení. (Vymětal, 2008, s. 34)

### **2.2.6 Zpětná vazba**

Proces komunikace je oboustranný, což znamená, že mezi partnery komunikace existuje zpětná vazba. (Vymětal, 2008, s. 35) Je to určitá reakce nebo odpověď příjemce na sdělení. (Janda, 2004, s. 106)

To, jaká zpětná vazba bude, závisí na druhu sdělení. Zpětná vazba může odesílatele sdělení informovat o tom, že danému sdělení příjemce porozuměl, že s odesílatelem souhlasí a podobně. (Vymětal, 2008, s. 35)

## **2.3 Komunikační bariéry**

Komunikační bariéry jsou určité překážky, které komplikují komunikaci a musí být během ní překonávány. Nejčastější příčinou vzniku těchto bariér je osobní individuální vybavenost odesílatele nebo příjemce a nedostatečná znalost příslušného typu komunikačních vztahů. (Vymětal, 2008, s. 37)

Hlavní komunikační bariéry jsou nesprávné kódování a dekodování sdělení, nevhodný slovník, rozdíly mezi lidmi, nesprávné či nekompletní informace, nenaslouchání, obavy z neúspěchu či nepříjemností, hluk, vyrušování třetí osobou nebo kulturní problém a řada dalších. (Vymětal, 2008, s. 37–38, převzato od Mikulaščík 2003)

Komunikační bariéry je možné eliminovat. Proto je dobré se řídit několika radami. Sdělení musí mít po celou dobu zřetelný cíl. Odesílatel sdělení by si měl vyhradit dostatečný čas na přípravu sdělení. Dále je podstatné využívat zpětnou vazbu, pro ujištění, že sdělení je chápáno správně, předvídat případné dotazy příjemce nebo zvolit správné prostředí pro ústní komunikaci. (Vymětal, 2008, s. 38–39)

## **2.4 Nástroje a kanály interní komunikace**

Nástroje a kanály vnitrofiremní komunikace jsou cesty a způsoby, jak požadované sdělení dostat k příjemci. Nejdůležitějším cílem každé firmy je efektivní komunikace. Proto je nutné,

aby fungování všech komunikačních kanálů bylo plynulé a aby komunikace byla mířena na správné cílové skupiny. (Kovaříková, 2016, s. 50)

Díky technologiím se dnes pracuje v době plné možností. Je možné překračovat geografické oblasti a časová pásma i přesto, že je každý člověk jinde. Je možné oslovovat lidi, kteří pracují na dálku, nebo kohokoli pozvat k vytváření obsahu a spolupráci. (Dewhurst, Fitzpatrick, 2022, s. 106, vlastní překlad)

Proto je jen na firmě, jaké nástroje a kanály se rozhodne používat k interní komunikaci. I přes moderní dobu je ovšem stále nejpoužívanější osobní komunikace.

**Nástroje** jsou nosiči důležitých informací, ovšem při používání nástrojů interní komunikace je velikou hrozbou přetížení zaměstnanců informacemi. Základním komunikačním nástrojem lze určit nadšení pro firmu, které by měl zaměstnavatel použít, když získává nové zaměstnance. (Janda, 2004, s. 84–86)

**Komunikační kanál** je možné definovat jako cestu, která vede informace z místa jejich vzniku na místo určení – k příjemci a zase zpět. Informační zdroj i cesta k příjemci a zpět pochází z komunikační strategie, z nastavených komunikačních standardů a interních pravidel. (Holá, 2011, s. 189)

Komunikačních kanálů je ve firmě celá řada, a proto je možné je posuzovat z různých úhlů pohledu. Základní rozdělení je podle toho, zda komunikační kanály organizuje firma. Rozlišují se tedy formální a neformální komunikační kanály. Dále jsou rozlišovány na komunikační kanály digitální, tištěné a osobní. (Kovaříková, 2016, s. 50)

**Kvalita kanálu** je ovlivněna především rychlostí předávání informací, jejich kvalitou, aktuálností a dostupností. Dále je ovlivněna možnostmi jejich uchování, sdílení, nebo prostředky informačních a komunikačních technologií, které zajišťují provoz kanálu. (Holá, 2011, s. 190)

**Efektivita komunikačního kanálu** podléhá především tomu, zda příjemce sdělení získá informaci včas, rozumí jí a zda reaguje pomocí zpětné vazby. Ta zabezpečuje komunikačnímu kanálu oboustrannost. Například pokud je zřízen firemní intranet a přístup k němu má jen část zaměstnanců, nelze ho považovat za efektivní. (Holá, 2011, s. 190)

### 2.4.1 Formální tištěné komunikační kanály

Formální nástroje pro interní komunikaci jsou takové, na jejichž vzniku se firma aktivně podílí. Prostřednictvím formálních komunikačních nástrojů podává firma zaměstnancům ty nejdůležitější informace, ale i další důležitá sdělení, která jsou nutná ve firmě předat. Nezáleží na tom, zda se jedná o organizaci práce nebo o informování zaměstnanců o plánech či vizích firmy. Rozlišují se formální komunikační kanály tištěné, osobní a digitální. (Kovaříková, 2016, s. 50)

Mezi **tištěné kanály interní komunikace** jsou řazené především letáky, plakáty, firemní časopisy, nástěnky a další komunikační prostředky, které vznikly procesem tisku. Výhodou této formy je, že je u zaměstnanců vcelku oblíbená právě díky tomu, že si mohou tyto komunikační prostředky vzít fyzicky do rukou, popřípadě i odnést domů. Další výhodou je tradičnost a spolehlivost. Oblíbenější jsou především u starších nebo méně vzdělaných pracovníků, také jsou skvělou volbou pro pracovní pozice, kde není využíván počítač, jako je například výroba. (Kovaříková, 2016, s. 50)

Prostřednictvím **plakátu či letáku** je možné podávat zaměstnancům aktuální informace, které se týkají organizace, ale stejně tak je pomocí nich možné předat i pokyny. Velká pozornost je kladena plakátům, které jsou umístěny na takových místech, kde se lidé nevěnují práci, a proto svou pozornost zaměří na zajímavý objekt. Takovými místy jsou nejčastěji firemní kuchyňky nebo toalety. (Kovaříková, 2016, s. 51)

Prostřednictvím **časopisu**, který mohou zaměstnanci číst v době, kdy mají volno a klid, lze předávat větší množství informací. Není to vhodné pro sdělení, která jsou závažnější. Nevýhodou této tiskoviny jsou vcelku vysoké náklady a s tím související personální zajištění produkce a technické zázemí. Důležité je, aby časopis zaměstnance zaujal, podal podstatné informace, které zaměstnanci jinde nezjistí, popřípadě v něm našli i svou fotografii. To dokáže zaměstnance vždy povzbudit a namotivovat. Ovšem s narůstající digitalizací počet tištěných časopisů ve firmách klesá. (Kovaříková, 2016, s. 51)

Mezi tištěné nástroje jsou samozřejmě řazeny i ty nejrůznější materiály, které pomáhají zaměstnancům při práci, jako jsou různé **manuály, pracovní postupy, organizační manuály, firemní směrnice či popisy pracovních pozic**. Většina zaměstnanců vnímá tyto dokumenty jako nudné. Je tedy pouze na firmě, jakou formou je zaměstnancům předá. (Kovaříková, 2016, s. 51)

## 2.4.2 Formální digitální komunikační kanály

Rozvoj informačních technologií přinesl do této oblasti velké množství možností. (Kovaříková, 2016, s. 52) Tyto nástroje jsou využívány především pro hromadná sdělení, s cílem informovat větší skupinu pracovníků v co nejkratším čase a nejširším záběru. Současně se tyto prostředky využívají také pro komunikaci základních dokumentů, které vymezují organizaci a činnost firmy. Zaměstnanci tak mají možnost se s danými dokumenty kdykoli seznámit. (Holá, 2011, s. 197)

Velmi častým a vyhledávaným nástrojem interní komunikace je firemní **intranet**. Firmy do něj často investují nemalé finanční prostředky a snaží se pracovníky namotivovat k tomu, aby ho využívali. Intranet má smysl pouze pro zaměstnance, kteří mají možnost využívat počítač. Největší využití má intranet ve firmě, která má své zaměstnance určitým způsobem rozptýlené, nebo má více poboček. Zde se stává intranet neodmyslitelnou součástí chodu firmy jako zdroje informací. (Kovaříková, 2016, s. 52)

**Internet** poskytuje firmě v oblasti interní komunikace nespočetně mnoho možností. Funguje online, je rychlý, lze na něm zobrazovat kromě textu i obrázky a videa. Umožňuje předávání aktuálních informací a firemních novinek. Intranety mohou obsahovat nejrůznější informační nástěnky či diskuzní fóra. Záleží pouze na kreativitě firmy, jak intranet pro své potřeby uzpůsobí. (Kovaříková, 2016, s. 52–53)

Komunikační nástroje, jako jsou **firemní televize a rozhlas**, jsou využívány především ve velkých firmách. Obrazovky zde mohou být umístěny v halách, nebo třeba v jídelnách. Tento typ komunikačního prostředku nabízí široké možnosti v oblasti interní komunikace. Televize i rozhlas se svým rozsahem vyrovnají firemnímu časopisu a novinám. Podávají aktuální informace o veškerém dění v podniku. Samozřejmě se jedná o jisté vyšší náklady na pořízení, ale má to i své benefity. Přenos informací se tak může stát pro zaměstnance zábavnější a přijatelnější. Televizi je možné následně využívat i pro různá interní školení, instruktáže, nebo například pro ohlédnutí se za již proběhlou akcí. (Holá, 2011, s. 202)

**Televize** je také vhodným nástroj pro urychlení, zjednodušení a lepší orientaci při adaptaci nových zaměstnanců. Lze na ní pustit dokumenty a videa o představení a fungování firmy i o jejím interním chodu. (Holá, 2011, s. 203)

Po **firemní sociální síti** touží každý z účastníků interní komunikace. S možnostmi, které dnes nabízí rychle se rozvíjející informační technologie, má firma spoustu možností, jak může být firemní sociální síť využívána. Dobře fungující firemní sociální síť může být využívána nejen

jako intranet s úložištěm těch nedůležitějších interních dokumentů pro zaměstnance, ale také může sloužit jako skutečné sociální prostředí firmy. To do firmy může přinášet řadu možností a zvýšení angažovanosti zaměstnanců, také bližší spojení se s firmou jako takovou, ale i zlepšení vztahů mezi zaměstnanci. (Kovaříková, 2016, s. 53)

Nejčastěji využívaným a oficiálním komunikačním nástrojem pro komunikaci ve firmě je **e-mailová** komunikace. Elektronická pošta může velmi zrychlit a zefektivnit komunikaci, jelikož obsahuje i okamžité reakce na psaný text. E-mailová pošta zajišťuje odesílání, doručení a přijetí zprávy. Komunikace prostřednictvím e-mailu je velice populární, o tom není pochyb, ale i přes své nepopíratelné výhody dokáže vnést i řadu komplikací. Stále častější využívání e-mailů nahrazuje osobní komunikaci, což může vést k vytvoření komunikačních bariér, které se následně při osobním rozhovoru těžce překonávají. (Holá, 2011, s. 203)

Příliš časté používání **e-mailu** vede ke zjednodušení komunikace a postupně se vytrácí prvky řádné písemné komunikace, ale i základní prvky slušnosti (oslovení, pozdrav, poděkování). Často se tak stane, že ze zprávy vymizí kontext konkrétní komunikace. To vše může vyvolat konflikt, jelikož teprve příjemce dá zprávě citové zbarvení. Pokud v e-mailu chybí již zmiňovaný kontext, zaměstnanec si zprávu vyloží tzv. po svém. Proto je nutné zacházet s e-mailovou komunikací s rozumem a opatrně stejně jako s každým nástrojem. Může vykonat jak velmi dobrou práci, tak i špatnou. (Holá, 2011, s. 203)

Dalo by se říci, že **newsletter** by měl být odrazem interní komunikace. Ovšem často se objevují dva problémy: buď má tvůrce newsletteru příliš mnoho informací a požadavků na to, co by mělo být uvedeno, nebo naopak málo. Tento nástroj však skrývá spoustu možností, jak zaměstnance informovat o zajímavých skutečnostech a událostech firmy a vtáhnout je tak do jejího dění. Měly by být dodržovány určité zásady podoby newsletteru. Měl by být kratší, stručný a jednodušší. Zapomenout by se nemělo ani na nějaký zábavný element a poutavou grafiku. (Kovaříková, 2016, s. 54)

**Telefon** je pro všechny součástí každodenního života a málokdo bez něho opustí dům. Používání telefonu v interní komunikaci je na hranici mezi digitální a osobní komunikací. Vývoj informačních technologií umožnil, že pomocí chytrých telefonů lze nasdílet kalendář, různé soubory, nebo uspořádat konferenci. Ovšem nevýhodou je, že v některých případech zcela nahrazuje osobní komunikaci, která by v daný moment byla mnohem potřebnější a lepší. Telefon by měl proto sloužit především k operativní komunikaci a tam, kde osobní komunikaci nedovoluje vzdálenost mezi zaměstnanci. (Kovaříková, 2016, s. 54)

### 2.4.3 Osobní komunikační kanály

I přes dnešní moderní dobu a velký význam technologií je stále nejvyužívanějším nástrojem osobní komunikace. (Kovaříková, 2016, str. 56) Osobní komunikace je typická svou nenahraditelnou možností okamžité zpětné vazby, díky které je možné okamžité odstranění nedorozumění a omezení možnosti vzniku komunikačního šumu. (Holá, 2011, s. 191) Osobní nástroje komunikace lze považovat za ty nejdůležitější, jelikož je přes ně možné budovat vztahy, což je nejdůležitější úkol interní komunikace. (Kovaříková, 2016, s. 56)

Rozlišují se dva typy osobních kanálů: komorní a masové osobní komunikační kanály. Porady, setkání s kolegy či hodnocení jsou řazené mezi kanály komornějšího řádu. Naopak mezi ty masové se řadí například konference nebo velké mítinky. Pro firmou jsou důležité obě dvě varianty, kdy každá do interní komunikace přináší jiný benefit. (Kovaříková, 2016, s. 56)

**Porada** je častým nástrojem, který se využívá k vedení týmu a řízení pracovního výkonu jak jednotlivce, tak i celé skupiny zaměstnanců. Během každé porady je nutné, aby manažeři neustále připomínali stanoviska, která vychází z podnikové strategie. (Holá, 2011, s. 192)

Pokud manažer chce, aby byla **porada** efektivní, je nutné ji pečlivě připravit a strukturovat její průběh. Velký vliv na její účinek má i den, kdy se porada koná. Každému vyhovuje něco jiného, a proto je na manažerovi, jaký den v týdnu, po zvážení všech pro a proti, zvolí. Před začátkem porady je nutné seznámení účastníků porady s jejím programem a se zápisem z minulé porady. Hlavním cílem porady je kromě kontroly zadaných úkolů, zadávání nových i prohloubení týmové spolupráce. Účinnost porady je přímo závislá na komunikačních dovednostech a schopnostech pověřené osoby za poradu. (Holá, 2011, s. 193)

Celofiremní setkání zaměstnanců neboli také **firemní mítink** je zajímavou formou interní komunikace. (Holá, 2011, s. 193) Bývají méně časté, v mnoha případech se konají při nějaké příležitosti. (Kovaříková, 2016, s. 57) Tato setkání se konají převážně za účelem informovat zaměstnance o strategických cílech, které firma nastavila pro nejbližší budoucnost, prezentace dosažených výsledků za uplynulé období a celkové nastartování firmy do nového období. Konají se proto především na počátku či konci roku. (Holá, 2011, s. 193–194)

**Mítinky** se ovšem mohou konat i po kratším intervalu. Mohou být měsíční nebo čtvrtletní, kde se prezentují dosažené výsledky a budoucí plány. Tyto mítinky je vhodné také využít pro oznámení operativních změn nebo představení nových zaměstnanců. (Holá, 2011, s. 194)

**Konference** jsou velké celofiremní akce, které se konají v delších časových rozestupech. Jedná se o vcelku formální setkání, jelikož na něm vystupuje vedení firmy a podává informace o stavu společnosti. Často se odehrávají ve velkých prostorách a zaměstnanci zde mají možnost seznámit se s informacemi spíše strategického rázu. V dnešní moderní době tu vyvstává i možnost propojení online, což lze poté nazvat globální konference. To je pouze v případě velkých mezinárodních firem, kdy je vedení rozprostřené ve více státech světa. (Kovaříková, 2016, s. 57)

**Setkávání** s ostatními zaměstnanci by mělo být automatickou činností každé firmy. Zahrnuje setkávání s kolegy, nadřízenými, ale i podřízenými. Lze to nazvat také jako konzultace, jelikož právě díky těmto setkáním zaměstnanci získávají potřebné informace nebo vysvětlení a pomáhají tak jeho osobnímu růstu. Tento nástroj interní komunikace by neměl být opomíjen, protože se jedná o neocenitelnou činnost, jelikož se nic nevyrovná osobnímu setkání a rozhovoru. (Kovaříková, 2016, s. 56)

Pokud má firma více poboček, vhodným nástrojem je **firemní roadshow**. Smyslem tohoto způsobu komunikace je, že vedení podniku vyjede a navštíví všechny pobočky a provozy v České republice. Během toho se setkají se zaměstnanci, projeví jim svou náklonost, obeznámí je s výsledky hospodaření nebo s plány na další rok. Tento nástroj je velice účinný v oblasti motivace zaměstnanců. Díky návštěvě vedení zaměstnanci vidí zájem od společnosti a uvědomí se příslušnost k dané firmě. (Kovaříková, 2016, s. 57)

**Společenské a sportovní akce** jsou vhodné příležitosti pro získávání zpětné vazby, ale i pro neformální diskuzi. Často jsou spojené s různými příležitostmi, jako jsou firemní výročí nebo začátek či konec důležitého období. Tyto akce bývají propojené s interní prezentací nebo i pouhým posilováním týmové spolupráce. Když se jedná o sportovní akci, která je neformální, se zaměstnanci mohou osmělit a projevit zájem o stále ještě nevyjasněná fakta nebo názor na fungování firmy apod. (Holá, 2011, s. 196)

Někdy bývají **společenské akce** dobrou příležitostí k seznámení rodinných příslušníků s firmou. Ať firma chce nebo ne, jako zaměstnavatel ovlivňuje rodinné vztahy svých zaměstnanců. To může probíhat jak přímo, tak nepřímo. To je důvodem, proč se firma snaží, aby i rodinní příslušníci měli k firmě pozitivní vztah. (Holá, 2011, s. 196)

#### 2.4.4 Neformální komunikační kanály

Jedná se o kanály, které nevytváří firma. Jsou to kanály, které fungují zcela spontánně a vznikají na základě běžné mezilidské komunikace. I přesto, že jich bývá méně než formálních

komunikačních nástrojů, často mají na fungování a atmosféru ve firmě velký vliv. (Kovaříková, 2016, s. 59)

**Neformální tištěné kanály** se vyskytují velice zřídka. Často souvisí s neformálními setkáními. Může se jednat například o pozvánku od kolegy na oslavu. (Kovaříková, 2016, s. 59)

Mezi **digitální neformální nástroje** interní komunikace se řadí nepracovní e-maily, telefonáty nebo SMS zprávy od kolegů. Může se jednat i o jiný formát jako například sdílené video. (Kovaříková, 2016, s. 59)

**Osobní neformální komunikací** se rozumí setkání, které neorganizuje firma, ale zaměstnanci sami. Setkání se mohou konat jak na půdě pracoviště, tak i mimo něj. Často se jedná o narozeninové oslavy, společné sportovní akce, nebo i společné návštěvy kulturních akcí. (Kovaříková, 2016, s. 59)

Specifické jsou osobní kontakty, které lze také nazvat jako „septanda“. Tato komunikace probíhá například na chodbě nebo v kuchyňce. Pomocí tohoto kanálu je předáváno velké množství informací. Proto je považován za významný komunikační kanál v interní komunikaci a také je hojně využíván. Význam tohoto kanálu roste nejčastěji ve chvílích, kdy formální a oficiální kanály fungují nedostatečně a předávání informací prostřednictvím této „septandy“ je jedinou možností, jak potřebné informace předat dál nebo je získat. (Kovaříková, 2016, s. 59)

#### **2.4.5 Další nástroje interní komunikace**

Existují i další možnosti, jakým způsobem může firma ukázat svůj zájem o správně fungující vztahy na obou stranách. Firma komunikuje i mimoslovně prostřednictvím vizí, skutků, plánů, úspěchů i neúspěchů, stylem řízení, nebo pracovními podmínkami. Další komunikační prostředky se využívají především ke komunikaci v rámci public relations. (Holá, 2011, s. 204)

Public relations, dále jen PR neboli vztahy s veřejností, provádějí činnosti zaměřené nejen na vnější komunikaci podniku a marketingové prostředí, ale i na vnitřní prostředí. Veřejnost se následně rozděluje na dvě skupiny. Existuje veřejnost vnitřní neboli interní a vnější. Interní veřejností se rozumí samotní zaměstnanci firmy, akcionáři, dodavatelé, současní spotřebitelé, a to nejbližší okolí, kterým je podnik obkloповán a ovlivňován. Vnější veřejnost zahrnuje tisk, potenciální zákazníky, obyvatele a další široké okolí podniku. (Holá, 2006, s. 32)

**Firemní předměty a dárky s logem firmy** jsou prvotně určené pro zvýšení zájmu zákazníka. Obecně jsou považovány za marketingové předměty. Z pohledu zaměstnance se může jednat



o nástroj používaný pro zvýšení pocitu sounáležitosti a určité propojení s podnikem. (Holá, 2011, s. 204)

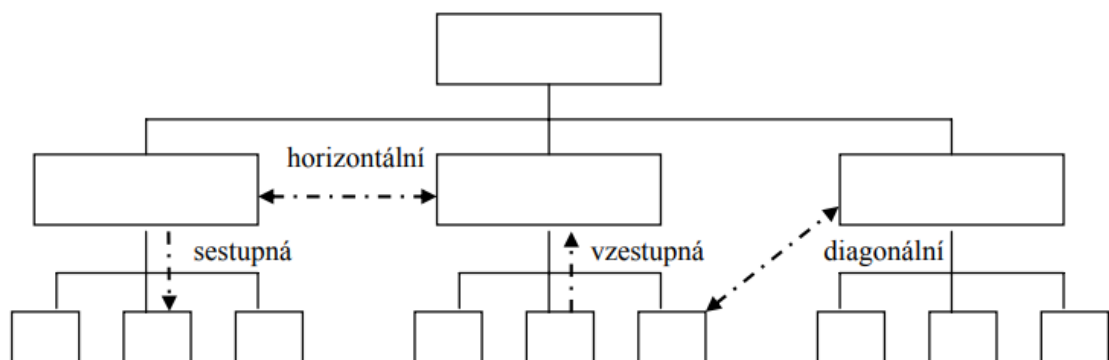
**Tužky, klíčenky** nebo trička s potiskem loga firmy mohou také sloužit jako určitý prostředek motivace zvýšení zájmu zaměstnanců o právě probíhající akci. Firemní trička se používají pro reprezentaci v prostředí jiných firem, nebo například při podnikových sportovních akcích. (Holá, 2011, s. 204)

V případě, že zaměstnanci mají s firemními službami a produkty pozitivní zkušenost, zvyšuje se i jejich kladný vztah k firmě. V tomto ohledu by proto měla firma tento pozitivní vztah podpořit a nabízet tak svým zaměstnancům výhodně **firemní produkty a služby**. To povede ke zmíněnému zvyšování spokojenosti zaměstnanců, ale i k propagaci produktů firmy samotnými zaměstnanci. (Holá, 2011, s. 204)

**Firemní oblečení** je mnoha v organizacích běžnou záležitostí. Často je přidělováno z bezpečnostních nebo hygienických důvodů. Firemním vztahům bezpochyby prospěje, když oblečení a další doplňky budou ve firemních barvách, nebo na nich bude vytištěné logo či znak firmy. (Holá, 2011, s. 205)

## 2.5 Směry interní komunikace

Komunikace v každé organizaci probíhá mnoha směry. Základním rozlišením je komunikace sestupná, vzestupná a příčná, která je rozdělena na komunikaci horizontální a diagonální. Tyto směry znázorňuje obrázek č. 5. Každá organizační struktura v jakémkoli podniku by měla poskytovat prostor, aby byla možná komunikace ve všech směrech. (Wiehrich, Koontz, 2012, s. 384, vlastní překlad)



**Obrázek 5:** Směry interní komunikace

Zdroj: Wiehrich, Koontz, 2012, s. 384

Tradičně je nejvíce brán ohled na komunikaci sestupnou, která proudí směrem ze shora dolů. To ovšem může vést k častým problémům. Proto by neměla být opomíjena komunikace od podřízených k nadřízeným neboli komunikace vzestupná. Stejně tak je velmi důležitá komunikace horizontální, která zahrnuje komunikaci mezi pracovníky na stejné případně podobné organizační úrovni. Diagonální komunikace probíhá na různých organizačních úrovních s tím, že mezi těmito úrovněmi neexistuje přímý organizační vztah. (Wiehrich, Koontz, 2012, s. 384–386, vlastní překlad)

**Sestupná komunikace** je ta, která probíhá od výše postavených zaměstnancům směrem k zaměstnancům, kteří jsou na nižší hierarchické úrovni. V autoritativních firmách tento směr komunikace převládá. I přestože je sestupná komunikace velice významná, neměla by převládat nad komunikací vzestupnou. Pro sestupnou komunikaci se využívají nástroje jako firemní porady a mítinky, telefonní komunikace, výroční zprávy nebo intranet. (Wiehrich, Koontz, 2012, s. 384, vlastní překlad)

**Vzestupná komunikace** probíhá směrem od podřízených k nadřízeným až k vrcholu hierarchie. Lze ji chápat jako předání pocitů a myšlenek níže postavených zaměstnanců jejich nadřízeným. Výhodou této komunikace je široká škála možností využití znalostí, zkušeností a nápadů podřízených zaměstnanců. Pro tyto zaměstnance to tak znamená možnost se vyjádřit a na základě toho získat zpětnou vazbu. Nástroje využívané k vzestupné komunikaci jsou skupinová jednání, setkání se zaměstnanci i porady, na kterých by měl být vyhrazený prostor pro vyjádření. (Wiehrich, Koontz, 2012, s. 385, vlastní překlad)

Komunikace, která nerespektuje organizační strukturu, a naopak prostupuje napříč liniemi, se nazývá **příčná komunikace**. Dále je rozdělována na horizontální a diagonální komunikaci. Pro **horizontální komunikaci** je typický tok informací mezi zaměstnanci na stejné hierarchické úrovni. **Diagonální komunikace** je specifická mezi zaměstnanci na různých organizačních úrovních, bez bližšího organizačního vztahu, a je využívána nejméně. Příčná komunikace je považována za významnou z hlediska urychlení informačního toku v organizaci, dosažení lepšího pochopení daných sdělení, a v neposlední řadě ke koordinaci aktivit v zájmu dosažení stanovených cílů podniku. Z důvodu, že ne vždy informační toky kopírují linii vydávání příkazů, mohou nastat problémy. Přesto by měla být příčná komunikace podporována, jelikož může podat nadřízeným pracovníkům cenné informace. (Wiehrich, Koontz, 2012, s. 386, vlastní překlad)

V podniku je pro příčnou komunikaci spousta možností. Dochází k ní například při rozhovoru mezi zaměstnanci a manažery jiných organizačních jednotek, nebo při poradách. Písemnou podobu příčné komunikace lze nalézt ve firemních novinách, zápisech z porad, na intranetu nebo na nástěnkách. (Wiehrich, Koontz, 2012, str. 385, vlastní překlad)

## **2.6 Nefungující interní komunikace**

Podceňování důležitosti a aktivní nezabývání se interní komunikací je hlavní problém jejího nefungování. Důvodem bývá domněnka, že je komunikace v podniku brána jako samozřejmost s tím, že se vždy všichni nějak domluví. Dalším problémem je rozdílnost v chápání samotného obsahu interní komunikace. (Holá, 2006, s. 18)

Při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky je možné si nejvíce uvědomit význam efektivní interní komunikace. Nejčastějšími projevy nefungující interní komunikace mohou být nedostatečné informace, nejednoznačné a neúplné informace. Na základě těchto nedostatků následně vzniká informační šum, který způsobuje snížení efektivity podniku. Informační šum vychází z komunikačního šumu, oba tyto pojmy představují nepřesné a zavádějící informace. Základem vzniku tohoto problému je nepochopení podstaty manažerské komunikace. Manažeři si často myslí, že komunikace je pouhým sdělováním, dále že komunikace funguje sama o sobě a pokud někdo potřebuje něco vědět musí, se zeptat. (Holá, 2006, s. 13–14)

Důsledky špatně fungující interní komunikace mohou vést k závažným problémům a potížím ze strany zaměstnanců. (Kovaříková, 2016, s. 95) Problematická vnitřní komunikace vede zaměstnance i celé pracovní týmy k demotivaci, pasivitě, frustraci a nerozhodnosti. (Holá, 2006, s. 14) Častým problémem je nejasná organizace a nepřesné zadávání úkolů, které vede k frustraci zaměstnanců následně ke špatnému pracovnímu výkonu všech. Tím je ovlivněna i atmosféra na pracovišti, která se v důsledku těchto problémů zhoršuje. (Kovaříková, 2016, s. 95)

Znamením, že v podniku nefunguje otevřená komunikace a pracovníci se pohybují v nezdravé atmosféře, je zadržování informací, poskytování dezinformací, nebo úplné mlčení. (Kovaříková, 2016, s. 96) To se projevuje nezájmem o diskuzi, nebo v jednostranném sdělování informací bez zájmu zpětné vazby. Tyto problémy mohou vyústit až v odchod těch nejkvalitnějších zaměstnanců. (Holá, 2006, s. 15–16)

Firma musí zajišťovat základní funkce vnitřní komunikace, pokud tomu tak není a nesděljuje dostatečné množství aktuálních informací nebo nedává prostor pro diskuzi, nechává

tak velký prostor pro vznik celé řady spekulací a vznikají tak i podmínky pro vznik fám a roztržitého názorového prostředí, což má na firmu nepříznivý dopad. (Holá, 2006, s. 17)

Nefungující interní komunikace je měřitelný faktor, který podává informace o produktivitě jednotlivých pracovníků. (Holá, 2006, s. 17) Z toho vyplývá, že interní komunikace by neměla být podceňována, jelikož má vliv na celkový chod podniku. Následuje praktická část, ve které probíhá analýza interní komunikace v podniku Altran a.s.

### 3 Použité metody a techniky

V praktické části této bakalářské práce je využita celá řada metod, které posloužily k získání cenných informací, které byly následně uvedeny v práci. Využity jsou metody, jako je dotazníkové šetření, které je založené na empirickém sociologickém výzkumu, což je blíže vysvětleno níže. Dále je využívána analýza, komparace, syntéza nebo osobní pozorování.

Na základě **analýzy** zjištěných výsledků z dotazníkového šetření jsou dále navrženy jednotlivé návrhy na zlepšení interní komunikace v podniku. V rámci **komparace** jsou zkoumány a pojmenovávány jevy a jejich vztahy a souvislosti. Pomocí **syntézy** jsou propojovány jednotlivé myšlenky v celek.

Dále je využita metoda **osobního pozorování**, což je technika, která je využívána ke sběru dat. Tato metoda je založena na pozorování aspektů, které jsou předmětem zkoumání. Metoda pozorování byla využita v oblasti interní komunikace. Byli sledováni jednotliví zaměstnanci, jakým způsobem komunikují, jaký kanál ke komunikaci využívají, ale i to, zda jsou využívány tzv. veřejné kanály ke komunikaci, jako jsou například nástěnky nebo plakáty.

Samotnou realizaci **dotazníkového šetření** je možné rozdělit do tří základních fází. Jedná se o fázi přípravy, následuje realizační fáze, poslední je etapa zpracování výsledků a jejich interpretace. (Nový, 2006, str. 257)

Za nejdůležitější, ale současně nejnáročnější je považována **etapa přípravy**, jelikož chyby, kterých se v této fázi tazatel dopustí, již nejdou napravit. Hlavním a prvním krokem je určení cíle výzkumu. Ten musí být dosažitelný. Následuje stanovení předmětu a objektu výzkumu. V závislosti na velikosti zkoumaného vzorku je nutné určit reprezentativní vzorek. Následuje samotná volba techniky sběru dat. Vrcholem přípravné fáze je zpracování dokumentu, který se nazývá projekt výzkumu. (Nový, 2006, str. 257–263)

**Realizační fáze** je druhou etapou. Ta je zaměřena na samotný sběr informací. Aby tazatel získal co nejobjektivnější informace, je nutné, aby dotazované osoby znaly cíl, záměr a plánované využití výsledků daného výzkumu. Následně již může být přistoupeno k samotnému předkládání dotazníků rozhovoru, dotazování, nebo k přeložení ankety apod. (Nový, 2006, str. 263–264)

Poslední fází je **etapa zpracování výsledků a jejich následná interpretace**. V této fázi jsou výsledky, které byly získány v předchozí fázi výzkumu, statisticky vyhodnocovány. K tomu je možné využít celou řadu charakteristik, jako je disperze nebo odchylky. (Nový, 2006, str. 264)

Závěrem je nutné sepsat zprávu, která by měla obsahovat informace o cíli a smyslu výzkumu. Dále by měly být zmíněny také využití metody a techniky, sepsány poznatky z výzkumu a uvedeny návrhy a doporučení ke zlepšení. (Nový, 2006, str. 265–266)

Celá praktická část je založena na **dotazníkovém šetření**, což je jedna z kvantitativních metod, která slouží k výzkumu veřejného mínění. Analýzu dotazníků doplňují statistické techniky a modelování grafů. Pomocí grafů jsou znázorněny výsledky dotazníkového šetření, a to především z důvodu přehlednosti. Dotazníky byly distribuovány elektronicky i v papírové podobě.

Výhodou této metody je získání velkého množství dat pro další zpracování, ovšem za nevýhodu je považována věrohodnost informací. Dotazy by neměly být osobní, aby se respondentů nedotkly nebo nesnížily jejich prestiž. (Nový, 2006, str. 270)

Výhodou písemného dotazníku je neomezený čas respondenta na promyšlení odpovědi. Naopak nevýhodou je nižší návratnost na rozdíl od osobního dotazování a nemožnost zachycení neverbálních jevů. (Nový, 2006, str. 270)

Pro **uzavřené otázky** je typické, že mají přesně formulovaný dotaz i varianty odpovědi. U těchto otázek je výhodou jejich jednoduché zpracování, ovšem nevýhodou může být neuspokojení respondenta s nabídkou odpovědi. **Polootevřené otázky** jsou takové, kdy na přesně formulovaný dotaz není jedna odpověď nabízená a respondent tak v případě, že si nevybere odpověď z připravené nabídky, může vepsat svou vlastní. **Otevřené otázky** jsou nejtěžší pro zpracování a využívají se zřídka, především v momentě, kdy je potřeba znát podrobnosti k tématu, nebo není známo dostatek informací, aby byly vytvořené možnosti, a tudíž tedy otázka uzavřená či polootevřená. Respondent zde má možnost vepsat svou odpověď a více se i rozepsat, ovšem i to může být pro některé respondenty důvodem těžkého vyjádření odpovědi. (Nový, 2006, str. 270)

## 4 Představení podniku Altran a.s.

Praktická část je zpracována ve spolupráci s firmou Altran a.s. Společnost je součástí francouzské nadnárodní firmy Capgemini Engineering podnikající v oblasti automobilu. Fungování firmy pod francouzskou společností lze vidět také na logu společnosti níže (na obrázku č. 6). Celosvětově je největším dodavatelem ER&D služeb ve více než 35 zemích světa. Jedná se o předního českého poskytovatele vývojových služeb, a to nejenom v oblasti automobilového průmyslu, ale i vlakové nebo letecké dopravy. Firma se kromě poskytování služeb věnuje také vývoji, validaci a testování kolejových vozidel. Dnes je firma respektovaným vývojovým partnerem mnoha evropských automobilek, dopravců a jejich dodavatelů. Již od svých počátků spolupracuje s firmou Škoda auto.

Altran má více jak sto stálých zákazníků po celém světě, kterým poskytuje služby tým odborníků.



Obrázek 6: Logo společnosti

Zdroj: Capgemini Engineering, c2023

### 4.1 Popis společnosti

V obchodním rejstříku je firma zapsaná pod názvem Altran CZ a.s., se sídlem v Hořicích. Jedná se o akciovou společnost se základním kapitálem 2.200.000 Kč, jejímž předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Dle CZ-NACE se jedná o č. 71129, což jsou Ostatní inženýrské činnosti a související technické poradenství. (Výpis z obchodního rejstříku, 2021)

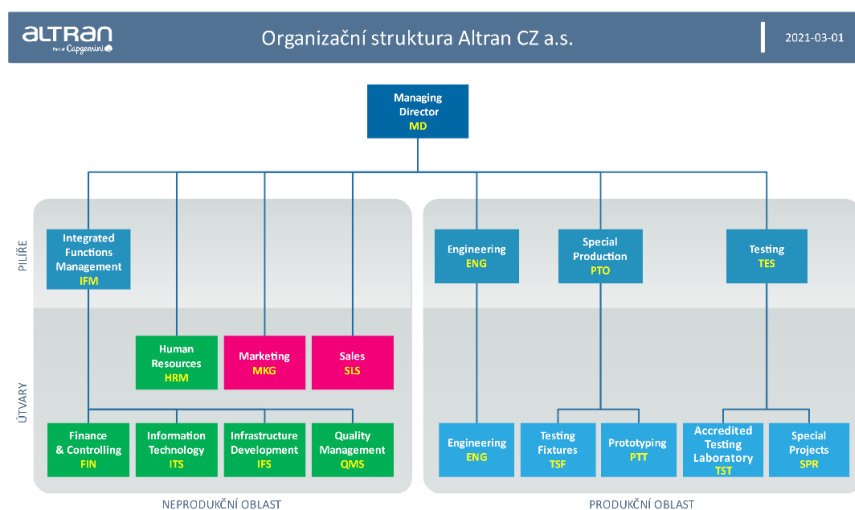
Dozorčí rada společnosti má dva členy a nachází se zde jeden jediný akcionář. Akcie společnosti jsou tzv. akcie na jméno v celkovém množství 1000 ks, které jsou v listinné podobě a jmenovité hodnotě 2200 Kč. (Výpis z obchodního rejstříku, 2021)

Jedná se o vůbec prvního inženýrského partnera společnosti Airbus a strategickým partnerem více jak 50 firem ve více než dvaceti zemích světa. Klíčovými partnery společnosti jsou firmy

jako Volkswagen, Volvo, BMW, Ford, Bosh nebo Continental. (Pracovníci oddělení HR, interní dokumentace)

Jedná se o středně velkou společnost s celkovým počtem 146 zaměstnanců. Procentuální poměr zaměstnanců je takový, že je zde 30 % dělnických profesí, 67 % technickohospodářských profesí a 3 % manažerských profesí. (Pracovníci oddělení HR, interní dokumentace)

Je to středně velká firma s více liniovou organizační strukturou, která je znázorněna na obrázku č. 7. Tato organizační struktura je ve firmě nazývána jako výkonná. V organizační struktuře se nachází na vrcholu generální ředitel. Pod ním se nachází pilíře, které jsou následovány jednotlivými útvary, a na závěr jsou týmy. V rámci organizační struktury je tu i možnost horizontální a vertikální mobility. (Pracovníci oddělení HR, interní dokumentace podniku)



**Obrázek 7:** Organizační struktura podniku Altran a.s.

Zdroj: Altran a.s., 2021

## 4.2 Vývoj společnosti

Společnost byla založena 21. července **1993** třemi společníky pod názve SWELL, spol. s r. o., se sídlem v Lázních Bělohrad. Následně firma otevřela svou kancelář v Hořicích a začala realizovat první konstrukční zakázky. Následující rok začala spolupráce s firmou Škoda auto, kdy SWELL poskytuje firmě podpůrné práce při vývoji kapot vozů a zahajuje tak dlouhodobou spolupráci v oblasti vývoje karosérií. Mezi lety **1999–2005** přišlo na řadu rozšiřování portfolia. SWELL rozšiřuje své služby o oblast stavby prototypů. Následně se postupně začíná specializovat na karosářské struktury, obráběné modely, nástroje a přípravky. Následující rok



firma rozšiřuje své portfolio o numerické simulace, přičemž první simulace zahajují dlouhodobou expertízu v oblasti ochrany chodců. Kromě podpory vývojových projektů z oblasti vozů, se firma podílí i na vývoji autobusů. Spolupráce s automobilkou Škoda auto se neustále rozvíjí, a proto je v roce **2003** otevřena pobočka SWELLu v Mladé Boleslavi, v bezprostřední blízkosti Technického vývoje automobilky. V tomto roce následně firma zavádí systém řízení kvality dle ISO 9001: 2001 a od roku 2004 je úspěšně certifikovanou společností. (Capgemini Engineering, c2023)

Následuje skokové rozšíření obchodních kapacit a zvýšení aktivity u předních dodavatelů automobilových celků a komponentů, které s sebou přináší významné rozšíření zákaznického spektra firmy. I to je důvodem, že stávající prostory firmy již nejsou dostačující, a tak se firma v roce **2006** rozhoduje pro ambiciózní výstavbu nového Centra vývojových služeb v Hořicích. Jedná se o nejvýznamnější investiční akci v dosavadní historii firmy. Vývojová zkušebna je doplněna o nové technologie a odborný personál a procesy provádění testů jsou na nejvyšší profesionální úrovni. V roce **2009** je společnosti udělen statut Akreditovaná zkušební laboratoř dle ČSN EN ISO/IES 17025:2005 č. 1552, který se jí daří od tohoto okamžiku každoročně obhajovat. Po takovém úspěchu ovšem následovala v automobilovém průmyslu krize, která pro firmu znamená velmi náročné období. Z důvodu poklesu projektů bylo nutné přijmout celou řadu opatření, jako je snižování nákladů a dočasné snížení mezd zaměstnanců. Firmě se povede krizi přečkat a udrží i téměř všechny zaměstnance. To je pro firmu velká výhoda, díky které je schopna zachytit ve druhé polovině roku **2010** explozivní nárůst poptávky. To SWELL opět dostává na vrchol mezi českými poskytovateli vývojových služeb pro automobilový průmysl v České republice. Rok **2012** je zaměřen na rozvoj a rozšíření prostor firmy. (Capgemini Engineering, c2023)

Rok **2014** přináší velkou změnu, jelikož zakladatelé firmy předávají štafetu. Novým vlastníkem se stává fond **Genesis Private Equity Fund II**, který spravuje společnost Genesis Capital. Další rok je ve znamení úspěchu, ale i tvrdé práce. Rok **2015** byl rokem dalšího rozvoje, nových procesů, posílení vnitřní organizace a infrastruktury firmy, také je zpracován projekt na dostavbu areálu. Firma se setkává s nejvyšším meziročním nárůstem nových zákazníků a zaměstnanců. Díky vysokému objemu správně zrealizovaných objednávek dosahuje firma rekordních tržeb, které přesahují 200 mil. Kč. I rok **2016** byl plný změn. Firma do tohoto roku vstoupila jako silná společnost připravená hájit své postavení na trhu a zabývat se dalším růstem. Říjen byl zlomový měsíc, kdy byl dokončen prodej firmy a novým vlastníkem se oficiálně stala firma **Altran Technologies Czech Republic**. Tímto rozhodnutím se SWELL

zařadil do nadnárodní skupiny Altran, která je světovým lídrem v oblasti výzkumu a vývoje v celé řadě odvětví, například v automobilovém průmyslu, letectví, obraně, železniční dopravě nebo energetice. Následující rok byl zaměřen na integraci obou společností s cílem vytvořit úplnou nabídku služeb v odvětví automobilového průmyslu. V roce **2018** došlo k poslední významné změně ve společnosti, a to bylo spojení firmy s **Capgemini Engineering**, pod kterou je do současnosti. Dnes je tedy firma známá pod názvem Altran a.s. part of Capgemini Engineering a na základě této kooperace dosahuje firma vysokých úspěchů jak na domácím, tak zahraničním trhu. (Capgemini Engineering, c2023)

### 4.3 Poskytované služby

Firma je zaměřena na poskytování služeb v oblasti výzkumu a vývoje, ale i v technickém poradenství. Jedná se o světového lídra v těchto oborech. Hlavním zaměřením společnosti je automobilový průmysl. Dále se společnost pohybuje v oborech letectví, energetiky, bio-obory, vesmír, obrana a námořnictví, železniční dopravy, finance a veřejný sektor. Dále se jedná o poskytovatele síťových zařízení a elektrotechniky. (Capgemini Engineering, c2023)

Mezi poskytované služby patří Engineering a R&D služby, Next core, Industrialized globalshore neboli Škálovatelný dodavatelský řetězec služeb a Intelligent industry.

Jedná se o světového lídra v oblasti **Engineering a R&D** neboli výzkumných a vývojových služeb s využitím veškerého potenciálu a inovace, s cílem vytvářet chytré produkty, optimalizovat operace a přidávat hodnotu zákazníkům. V době, kdy jediná množnost, jak se prosadit, je vstoupit na světový trh a s vysokou digitalizací, jsou využívány inovace, aby byla firma schopna vyrábět a poskytovat výjimečné a bezkonkurenční výrobky a služby. (Capgemini Engineering, c2023)

Služba **Next core** sdružuje nejvzácnější a nejkvalifikovanější odborníky, aby identifikovali a využili příležitosti k obchodní transformaci pro klienty podniku. Jedná se o odborníky z mnoha oborů, kteří spolupracují jako tým a hledají pro klienty společnosti nejlepší možná řešení. Oblasti, ve kterých podnik sdružuje odborníky, jsou inovace a design, analytika, kyberochrana, softwarový rámec nebo pokročilá výroba a další. (Capgemini Engineering, c2023)

Hlavní smysl služby **Industrialized globalshore** je pomoc podnikům, aby se dokázaly vypořádat s komplikacemi dnešní doby a dostát tak svým závazkům. Proto potřebují optimalizovat své schopnosti v technické oblasti a celkový ekosystém pro výzkum a vývoj tak, aby byl trvalý a efektivní. Společnost Altran poskytuje konkurenčně schopnou cenu, globální

odborné znalosti, které jsou uzpůsobené podmínkám zákazníků. Využitím schopností nejlepších inženýrů na světě může Capgemini Engineering nabídnout rychlejší uvedení produktu na trh, využívá své multioborové znalosti, snižuje rizika klientů, pevnou strukturu, která je zaměřena na průmysl a také je nejvhodnějším partnerem, se kterým další firmy dosáhnou úspěchu. (Capgemini Engineering, c2023)

**Intelligent industry** neboli Průmysl 4.0. Společnost Altran je součástí další fáze digitální transformace a snaží se ji zpřístupnit dalším podnikům. Jedná se o zaměření se na to, jak digitalizovat klíčové průmyslové oblasti v podniku. Vyžívají se k tomu software, data a bezdrátové připojení. Vše provází rychlý rozvoj technologií, jako je umělá inteligence nebo internet. Díky těmto technologiím mohou jakékoli sektory, jako je automobilový průmysl, zdravotnictví nebo potravinářství, podnikat novým způsobem. (Capgemini Engineering, c2023)

#### 4.4 Ekonomické výsledky

**Ekonomické výsledky** společnosti jsou z let v období od roku **2017** do roku **2021**. Vše je znázorněno v následující tabulce č. 1. Za jednotlivé roky lze vidět vývoj tržeb, účetní přidané hodnoty, provozní a celkového výsledky hospodaření (dále jen VH).

**Tabulka 1:** Ekonomické ukazatele společnosti mezi lety 2017–2021

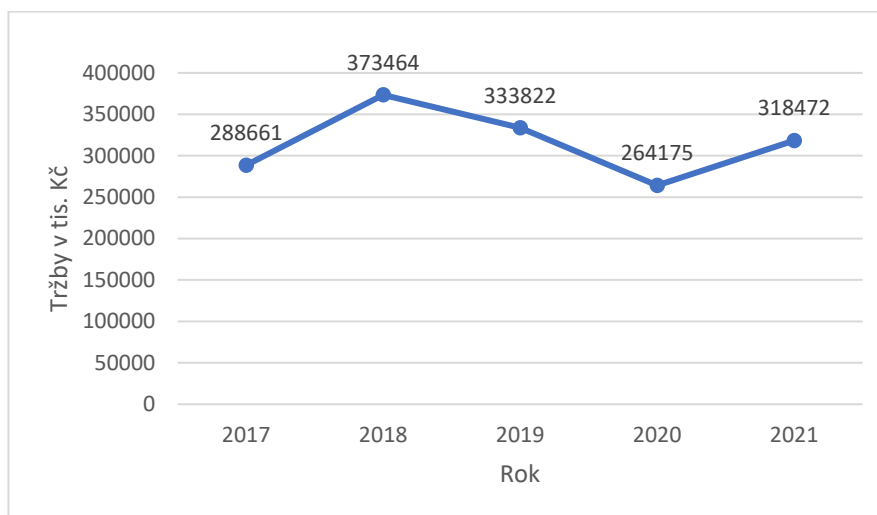
Ekonomické ukazatele společnosti Altran a.s.					
tis. Kč	Rok				
	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Tržby</b>	288 661	373 464	333 822	264 175	318 472
<b>Přidaná hodnota</b>	216 511	267 511	243 374	198 819	237 198
<b>Provozní VH</b>	59 963	-76 970	23 511	-6 408	23 524
<b>Celkový VH po zdanění</b>	48 567	-74 761	7 327	-20 247	16 365

Zdroj: Vlastní zpracování, OR Justice, b.r.

Z tabulky č. 1 vyplývá, že výsledky podnikání společnosti byly ovlivněny nejprve fúzí společností SWELL se společností Altran, následně pandemií covid-19.

Vývoj tržeb společnosti znázorňuje následující graf č. 1. Rok **2017** byl prvním rokem uceleného fungování společnosti v rámci skupiny Altran Group. Společnost se v tomto roce také snažila opět získat své místo na trhu vývojových prací. Poptávka po službách firmy úspěšně rostla. Meziroční nárůst tržeb dosáhl bezmála 29 %. Tímto se potvrdila kvalita a zasloužené místo na trhu se zvyšující se poptávkou po službách společnosti. Rok **2019** byl krutou ránou, která přinesla pandemii covid-19. Ochabl téměř celý automobilový průmysl, a je zřejmé, že to mělo

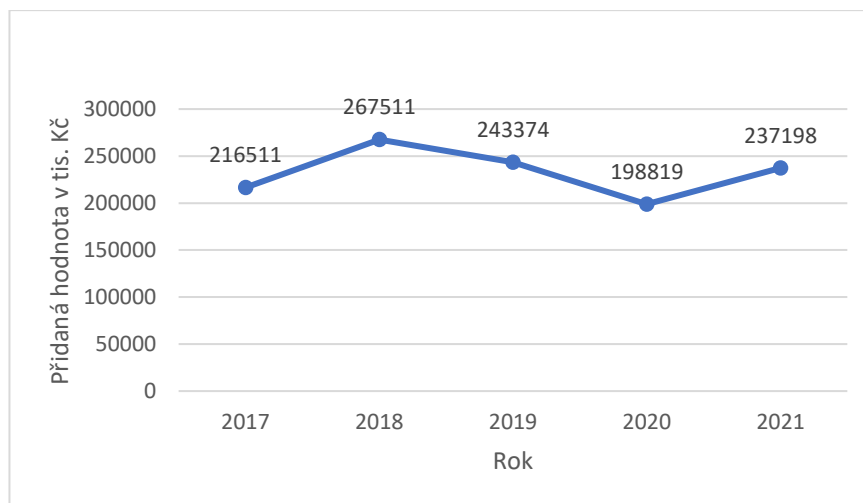
dopad i na Altran, kdy tržby mezi lety **2018** a **2019** klesly téměř o 11 %. Nejnižší tržby firma zaznamenala v roce **2020**, kdy od předchozího roku klesly o 21 % na 264.175.000 Kč. Rok **2021** je rokem, kdy byl svět stále zasažen pandemií covid-19, ale společnost celou krizí ustála s přehledem a vrátila se k růstu ve všech oborech své činnosti. Meziroční růst tržeb dosáhl 21 % a zvedl se tak na 318.472.000 Kč.



**Graf 1:** Tržby společnosti Altran mezi lety 2017–2021

Zdroj: Vlastní zpracování, OR Justice, b.r.

Přidaná hodnota je spočítána jako rozdíl mezi příjmem společnosti z prodeje a náklady vynaložené na zajištění materiálu a služeb. Přidaná hodnota je to, co firmě zůstane po vyplacení mezd, dosaženého zisku, odpisů či daní. Vývoj přidané hodnoty společnosti Altran znázorňuje graf č. 2.

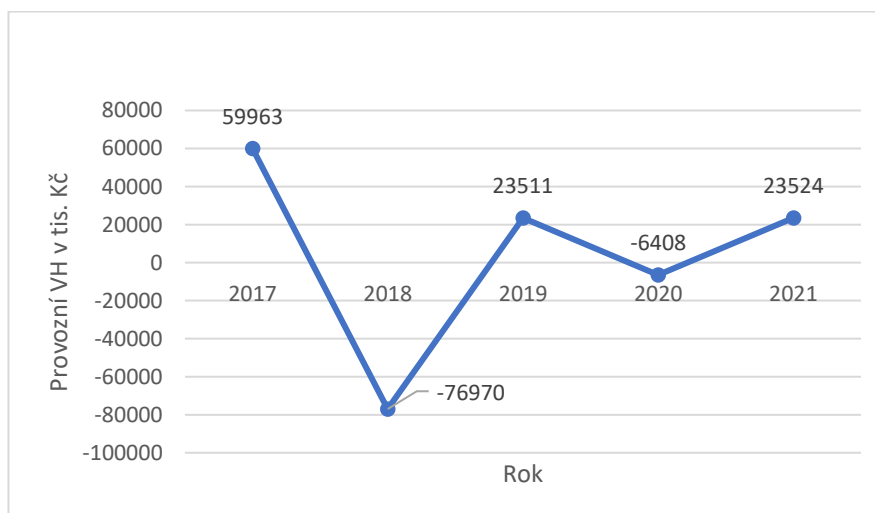


**Graf 2:** Vývoj přidané hodnoty

Zdroj: Vlastní zpracování, OR Justice, b.r.

Provozní výsledek hospodaření ukazuje, kolik společnost vydělala svou běžnou činností. Jedná se o jeden z nejdůležitějších ukazatelů, který slouží pro porovnání skutečnosti s plánem. (GT News, c2023)

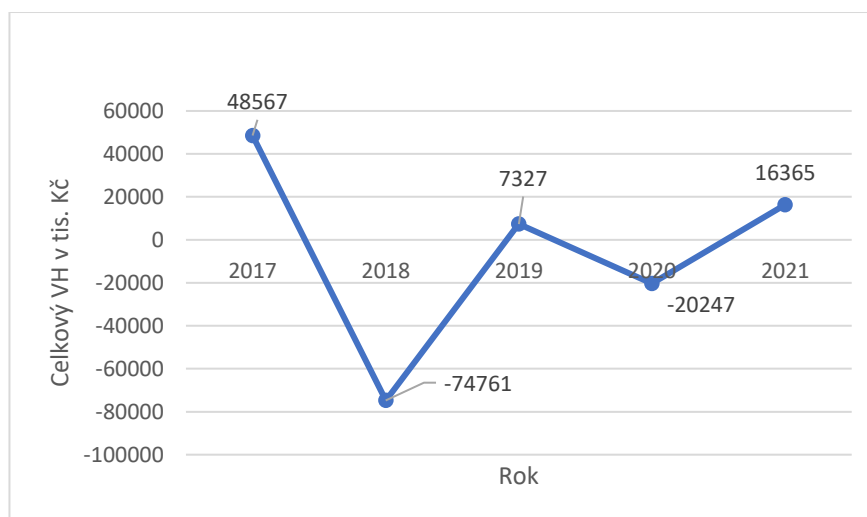
Vývoj provozního výsledku hospodaření znázorňuje následující graf č. 3, kde je možné vyčíst obrovský propad mezi lety 2017 a 2018, kdy hodnota provozního hospodářského výsledku klesla o 228 %. Po zapojení společnosti do skupiny Altran Group v roce 2018 lze vidět nárůst o 131 %, který ovšem neměl dlouhé trvání. Pandemie covid-19 vzala ze své a následující rok přišel pokles o 127 %. Po tomto kolísavém období již provozní výsledek hospodaření vzrostl.



**Graf 3:** Vývoj provozního VH

Zdroj: Vlastní zpracování, OR Justice, b.r.

Celkový VH po zdanění je získán po odečtení všech nákladů a po odečtení veškerých daní. Tento zisk již náleží firmě a slouží k rozdělení podílníkům. Graf č. 4 zobrazuje vývoj celkového VH společnosti Altran v horizontu pěti let. Z grafu lze vyčíst, že meziročně, v letech 2017–2018, klesl celkový VH téměř o 254 %. Následně po fúzi podnik zaznamenal nárůst o 110 %. Vlivem celosvětové pandemie covid-19 následoval další pokles, který byl ovšem mírnější. Tento pokles je následován zvýšením celkového VH mezi roky 2020 a 2021 téměř o 181 %.



**Graf 4:** Celkový VH po zdanění mezi lety 2017–2021

Zdroj: Vlastní zpracování, OR Justice, b.r.

**Cíl firmy** zůstává i nadále stejný. Tím je pokračovat v budování dobrého jména společnosti a postupně posilovat její postavení na trhu vývojových prací. Dále by firma ráda diverzifikovala do jiných oborů, stejně tak by ráda zajistila udržitelný rozvoj a požadovanou efektivitu činností, která následně umožní vytvářet zdroje pro další rozvoj společnosti. (OR Justice, b.r.) (Zpráva nezávislého auditora k účetní závěrce sestavené k 31. prosinci 2021 společností Altran CZ a.s.)

Společnost se ve svých činnostech také zabývá otázkou ochrany životního prostředí, a proto se soustředí na to, aby její činnosti měly co nejmenší dopady. To se společnosti daří. Realizuje právě takové činnosti, které nemají negativní vliv na životní prostředí. Podnik splňuje veškeré požadavky ve všech těchto směrech. Firma je ovšem i velice inovativní, a proto pro své činnosti využívá moderní technologie a přístroje spadající do éry průmyslu 4.0. (OR Justice, b.r.) (Zpráva nezávislého auditora k účetní závěrce sestavené k 31. prosinci 2021 společností Altran CZ a.s.)

## 5 Analýza interní komunikace

Komunikace ve společnosti Altran není brána na lehkou váhou. Všichni zaměstnanci, a především vedoucí pracovníci, si její důležitost uvědomují. Společnost si zakládá na dobré a srozumitelné komunikaci se všemi články, se kterými přijde do styku. Ovšem nic není dokonalé a všichni vědí, že se v interní komunikaci podniku najdou chyby.

### 5.1 Interní komunikace ve společnosti

Komunikace v podniku probíhá nepřetržitě, každý den, na všech úrovních. Jedná se nejen o komunikaci ve směru od nadřízeného k podřízenému pracovníkovi, ale i nebo mezi zaměstnanci na stejné úrovni.

**Hlavním cílem** v oblasti interní komunikace podniku Altran je zlepšení komunikace mezi vedoucími a řadovými pracovníky. Je to cíl, na kterém podnik neustále pracuje a plně si uvědomuje, že je to činnost, která by neměla být opomíjena. Dalším cílem je otevřenost zaměstnanců, aby se nebáli vyjádřit svůj názor a aby využili možnost zpětné vazby.

Na naplnění těchto cílů podnik pracuje společnými silami. Je důležité, aby komunikace byla co nejlepší, nejefektivnější a přitom jednoduchá. Pracovníci firmy již absolvovali několik školení a seminářů, jak interní komunikaci zlepšit.

Největší problém firma vidí v nedostatečné komunikaci ve vztahu nadřízený a řadoví zaměstnanci. Vedoucí pracovníci jsou často velice vytíženi plněním úkolů z centrálního ředitelství a interní komunikaci v oblasti přidělování úkolů či přijímání návrhů na opatření se nestíhají věnovat tak, jak důležitost interní komunikace stanovuje.

Nejčastější **formou** interní komunikace v podniku Altran je ústní komunikace, ovšem podnik využívá téměř všechny formy interní komunikace. Je to komunikace od již zmíněné ústní, přes telefonickou, až po elektronickou komunikaci, ke které využívají e-mail, nebo aplikaci MS Teams.

Velká většina pracovních úkolů je zadávána písemně, další bližší informace dostávají pracovníci formou ústní komunikace. Celopodnikový server je odkazem a znamením, že zaměstnanec splnil zadaný úkol. Server je využíván na ukládání výsledků práce, přičemž zaměstnanci jsou povinni toto uložení oznámit svému nadřízenému e-mailem.

Spektrum **kanálů**, které Altran k interní komunikaci využívá, je velice široké. Jsou zde využívány formální tištěné i digitální kanály, dále jsou využívány osobní kanály sloužící

ke komunikaci. Z neformálních komunikačních kanálů je využívána pouze osobní neformální komunikace a ze skupiny dalších kanálů, které slouží ke komunikaci, podnik využívá firemní předměty, jako jsou propisky, klíčenky, bloky, sešity. Pro zaměstnance z produkční oblasti se sem řadí oblečení s logem firmy.

Mezi **formální tištěné komunikační kanály** jsou řazeny plakáty, nástěnky a brožury. Podoba nástěnky v podniku Altran je na obrázku č. 8. Ovšem řadí se sem i manuály, pracovní postupy nebo firemní směrnice. Tyto dokumenty jsou uloženy v elektronické podobě na firemním extranetu.



**Obrázek 8:** Nástěnka ve společnosti Altran

Zdroj: Vlastní fotografie

Podnik využívá i **formální digitální komunikační kanály**, kam se řadí telefonní komunikace, e-mailová komunikace a komunikace prostřednictvím extranetu. V podniku je pro digitální komunikaci velice oblíbená aplikace MS Teams. Prostřednictvím e-mailů jsou zaměstnancům předávány ty nejdůležitější informace. Jedná se o nejběžnější a nejvyužívanější formu digitální komunikace. Aby se informace neztratily mezi celou řadou e-mailových zpráv, pracovníci z oddělení HR následně tyto informace přidávají na firemní extranet, kam mají přístup všichni zaměstnanci.

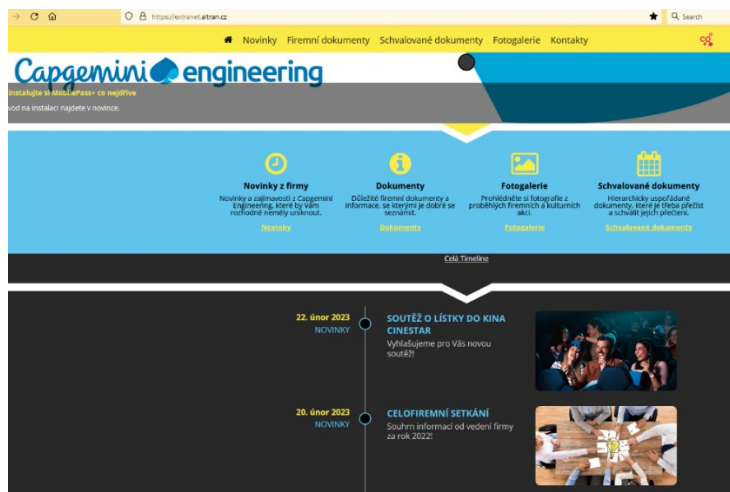
**Telefonní komunikaci** často využívají vedoucí pracovníci, kteří se potřebují vzájemně kontaktovat, nebo chtějí kontaktovat pracovníky z top managementu. Tato komunikace je rychlejší a pohodlnější, a to je důvodem využití tohoto kanálu.

Již zmíněná aplikace MS Teams je využívána při realizaci tzv. Teambrefu, což je možné popsat jako celofiremní mítink, který tímto přesahuje do osobních formálních komunikačních kanálů. Ovšem z důvodů velké firmy s pobočkami na Slovensku je pro všechny pohodlnější



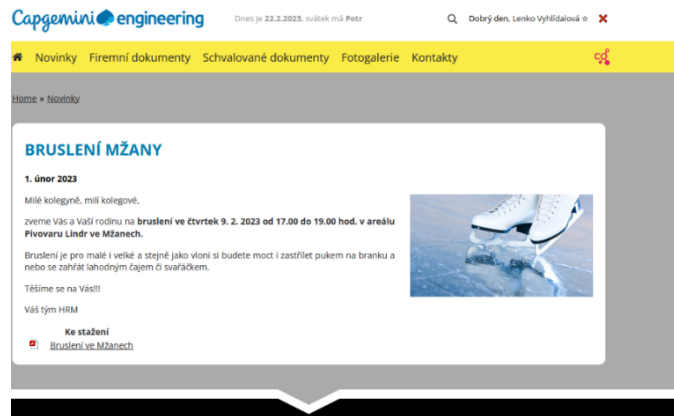
připojení se do společného hovoru. Tohoto Teambreafu se účastní všichni vedoucí pracovníci jednotlivých úseků a současně i management, kdy se dozví, jaké změny v podniku nastaly a jaké se chystají. Předávají se informace o tom, jací zaměstnanci rozvázali pracovní vztah, kteří nastoupili, co se danému útvaru za uplynulý měsíc povedlo a jaké úkoly a činnosti jsou naplánované na měsíc následující. Také se zde zaměstnanci dozví novinky z centrály, jsou připomenuty podnikové cíle a zhodnoceny podnikatelské činnosti firmy. Tento hovor probíhá i s pracovníky ze slovenské pobočky. Celý mítink je nahráván a ve formě PDF je následně vkládán na podnikový extranet, kde k němu mají přístup všichni zaměstnanci.

Podnikový **extranet** lze chápat jako bránu do světa plného informací a důležitých dokumentů, o kterých by měl každý zaměstnanec vědět. Spravují ho pracovníci z oddělení HR a zaměstnanci zde najdou, lze říci, úplně vše. Je zde dokumentováno celé dění firmy, jsou zde k nahlédnutí a ke stažení veškeré interní dokumenty podniku. Všichni zaměstnanci jsou zde seznamováni s řízenou dokumentací společnosti a prostřednictvím extranetu tyto dokumenty i potvrzují. Řadí se sem například organizační řád, vnitropodnikové směrnice nebo organizační struktura, ale i celá řada dalších dokumentů. To je možné vidět na obrázku č. 9. Dále zde zaměstnanci najdou veškeré potřebné formuláře, plány, chystané akce nebo příkazy. To znázorňuje obrázek č. 10. Samozřejmostí je seznam kontaktů.



**Obrázek 9:** Snímek firemního extranetu

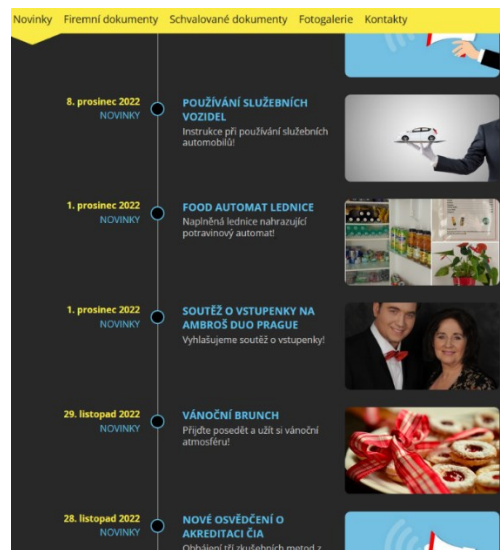
Zdroj: Zaměstnanci oddělení HR



Obrázek 10: Snímek firemního extranetu – oznámení o pořádané akci

Zdroj: Zaměstnanci oddělení HR

Aktuality a novinky ve firmě jsou součástí extranetu a jejich uspořádání je na obrázku č. 11. Nechybí zde ani fotografie ze společných akcí nebo, pro odlehčení vnitropodnikové soutěže, které jsou předem plánované a uvedené v ročním kalendáři akcí, jako je na obrázku č. 12.



Obrázek 11: Snímek firemního extranetu – novinky ve firmě

Zdroj: Zaměstnanci oddělení HR



**Obrázek 12:** Kalendář akcí podniku Altran vložený na extranetu

Zdroj: Zaměstnanci oddělení HR

Mezi **osobní kanály**, které podnik ke komunikaci využívá, patří již zmíněný podnikový mítink, který probíhá formou zmíněného Teambreaflu. Dále jsou to porady, setkávání a firemní akce.

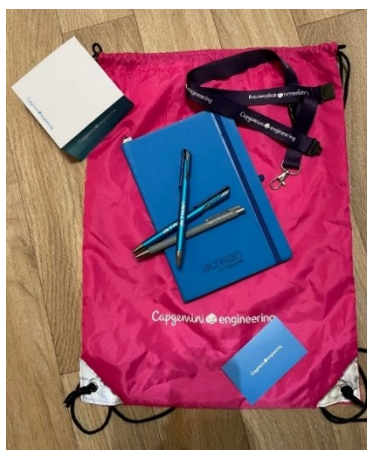
**Porady** jsou v režii jednotlivých vedoucích útvarů. Pracovníci top managementu mají povinnost se každý den pojit s centrálou a informovat ji o novinkách a průběhu. Dílčí porady v produkčním úseku podniku jsou konány jednou týdně, můžou být i častější. Vše se odvíjí od příslušné linie. Celkové porady vedení probíhají v intervalu jednou za měsíc. Všechny tyto porady probíhají formou ústní komunikace a jsou v režii jednotlivých útvarů. Proto se také nazývají jako vnitroútvárové porady.

**Setkávání** v podniku je na poloformální úrovni. Nепrodukcni úseky mají při příležitosti významné události nebo státního svátku ve Francii brunch. Ten probíhá formou rautu, kdy se v podnikové jídelně připraví pohoštění a zaměstnanci se zde sejdou, komunikují spolu (zaměstnanci na všech úrovních).

**Firemní akce** jsou konány často u příležitosti svátků, jako jsou Vánoce, nebo jsou konány ve smyslu teambuildingu. Často jsou firemní akce uzpůsobené i pro děti zaměstnanců, čímž chce firma docílit podpory od nejbližší rodiny svých zaměstnanců. Mezi takové akce se řadí „Vánoční večírek“ nebo „Hallowenské dlabání dýní“.

**Osobní neformální komunikace** probíhá stejně jako v každém jiném podniku i zde. Zaměstnanci se potkávají, komunikují spolu, předávají si informace, které se týkají buď pracovních úkolů, nebo jejich volného času. Často se zaměstnanci střetnou v kuchyňce, na obědě, nebo třeba jen na chodbě. Nicméně i to je považováno za interní komunikaci v podniku.

**Dalšími nástroji interní komunikace**, které firma Altran využívá, jsou firemní předměty s logem podniku. Jejich výčet znázorňují obrázky č. 13 a č. 14. Zaměstnanci ke své práci dostávají poznámkové listy, plánovací diář, propisky, ale i velký sešit nebo klíčenku, na které se dá nosit například přístupová karta. Jedná se o skvělý způsob, jak zaměstnancům naznačit, že o ně má firma zájem a nejsou jí lhostejní.



**Obrázek 13:** Firemní předměty podniku

Zdroj: Vlastní fotografie



**Obrázek 14:** Kancelářské firemní předměty podniku

Zdroj: Vlastní fotografie

V produkčním úseku mají zaměstnanci pracovní oblečení, které je opět označeno logem podniku.

## **5.2 Rozbor výsledků dotazníkového šetření**

Dotazník byl vytvořen s hlavním cílem zjistit spokojenost zaměstnanců s interní komunikací ve firmě a zjištění, zda je sestupná, vzestupná a příčná komunikace dostatečně fungující. Proto byla využita metoda dotazování, přesněji tedy dotazník. Dotazník (Příloha A) se celkem skládá z jedenácti otázek. Všechny otázky byly povinné. Celkem šest otázek je dále rozděleno na více podotázek. Celkem tedy respondenti odpovídali na 33 otázek. Odpovědi respondenti volili dle čísel vyjádřenou lichou Likertovou škálou. Respondenti tedy hodnotili spokojenost, míru souhlasu, důležitost nebo častost na stupnici 1-5, přičemž hodnota 1 znamenala, že naprosto souhlasí a hodnota 5, že respondent s daným výrokem naprosto nesouhlasí. U výsledných odpovědí byl následně vypočítán aritmetický průměr, směrodatná odchylka (SD), minimální (MIN) a maximální (MAX) naměřená hodnota u jednotlivých otázek a modus. Červeně označená pole tabulky znázorňují nejvyšší hodnoty, zelená pole naopak ty nejnižší, oranžová pole tabulky znázorňují jakýsi střed.

Než byl dotazník zveřejněn, byl nejprve zaslán do podniku zaměstnancům z oddělení HR, kteří prověřili srozumitelnost a strukturu dotazníku. Po schválení dotazníku následovala jeho distribuce, která probíhala jak v elektronické, tak papírové podobě. Elektronická verze byla nejprve zaslána vedoucí oddělení HR, která dotazník následně rozeslala mezi zaměstnance z režijní oblasti. V produkční oblasti byl dotazník distribuován v papírové podobě.

Dotazník byl zaměstnancům předán koncem března 2023 (21. 3. 2023) při celkovém počtu 146 zaměstnanců. Dotazník byl tedy distribuován jak elektronickou formou pomocí odkazu, tak v papírové podobě. Dotazník byl v podniku sedm dní a za tuto dobu dotazník vyplnilo celkem 71 zaměstnanců. Všechny otázky byly povinné. Tudiž byly odpovědi kompletní, a proto mohly být všechny odpovědi zahrnuty do vyhodnocování. Jedná se o téměř 50% návratnost.

Dotazník je celkem rozdělen do šesti hlavních bloků otázek. Dotazník začíná obecnou otázkou na názor komunikace samotné v každém ze směrů komunikace. Následující blok otázek se zabývá sestupnou komunikací neboli komunikací vedoucí od nadřízeného k podřízeným. Následuje blok otázek zaměřených na komunikaci vzestupnou, která vede směrem od podřízeného k nadřízenému. Další blok otázek se věnuje komunikaci příčné, která se dělí na horizontální a diagonální. Každému z těchto směrů se věnuje jedna otázka. Následuje blok otázek, které se věnují využívaným prostředkům ke komunikaci. Konec dotazníku obsahuje tři

identifikační otázky a otázku pro vlastní názor zaměstnanců na komunikace v podniku. Celkem devět otázek je uzavřených, tudíž zde respondenti vybírají pouze jednu možnost, bez možnosti vepsání svého názoru. Jedna otázka je polootevřená. Jedná se o otázku se zaměřením na využívané prostředky ke komunikaci. Zde respondenti hodnotí, podle intenzity využívání, každý uvedený komunikační prostředek. V případě absence využívaného prostředky mají možnost jeho dopsání. Poslední otázka je jako jediná otázkou otevřenou, kam mohli zaměstnanci vepsat, kde konkrétně nacházejí největší prostor pro zlepšení v interní komunikaci v podniku.

Sestupné komunikace se věnují dvě otázky, přičemž jsou obě rozděleny na více podotázek, tudíž v této oblasti respondenti odpovídali celkem na devět otázek. První otázka se zaměřuje na hodnocení několika oblastí. Zjišťuje názory na to, zda se cítí být celkově dostatečně informovaní o dění a strategii firmy, zda jsou získávané informace věrohodné. Další podotázka se věnuje délce čekání podřízených na odpověď nadřízeného. Poslední otázka se zabývá tím, zda se nadřízený snaží vyřešit problém, který mu podřízení nahlásí. V druhé otázce je zjišťováno, jak často podřízení zaměstnanci dostávají od nadřízeného dostatek informací, málo informací, nebo příliš mnoho informací, než kolik je potřeba.

Druhá oblast se zaměřuje na fungování vzestupné komunikace. Na tu je zaměřena jedna otázka, která je dále rozdělena na pět podotázek. Tato otázka je zaměřena na obavy podřízených zaměstnanců poté, co sdělí svému nařízenému objektivní nepříznivé informace, informace o jejich vlastním pochybení, o svých osobních problémech, anebo kritické připomínky k situaci na pracovišti. Poslední podotázka se zaměřuje na to, zda mají podřízení možnost informovat nadřízeného anonymně.

Následující blok obsahuje dvě otázky, které jsou zaměřené na příčnou komunikaci. Jedna otázka se zabývá komunikací horizontální, druhá komunikací diagonální. Obě jsou postavené na stejném principu a obsahují tak pět stejných podotázek. Zjišťuje se, zda je informace snadné získat, zda jsou rychle k dispozici, dále zda jsou úplné a dostatečně kvalitní a zda je možnost si potřebné informace předat osobně.

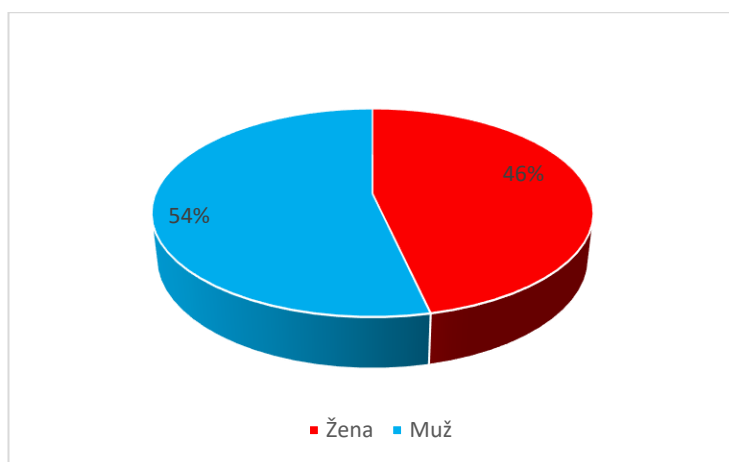
Poté je již na řadě otázka na využívané prostředky ke komunikaci. Zaměřuje se na častost využívání jednotlivých komunikačních prostředků. Poté již následují identifikační otázky, které zjišťují, v jaké oblasti podniku respondenti pracují, jaké je jejich pohlaví a věk.

Poslední otázka je, jak bylo zmíněno, jedinou otázkou otevřenou, kde mohou respondenti uvést jejich názor na to, kde v interní komunikaci v jejich formě vidí největší prostor pro zlepšení.

Cílem této kapitoly je tedy vyhodnocení výsledků provedeného dotazníkového šetření. Tato kapitola je rozdělena do šesti podkapitol. První obsahuje rozbor identifikačních otázek, který podává pohled na složení zaměstnanců v podniku, jako je jejich věk, pohlaví a oddělení na kterém pracují. Další část se zabývá rozbořem otázek zaměřených na sestupnou komunikaci. Následující kapitola podává rozbor otázek o vzestupné komunikaci. Čtvrtá část se zaměřuje na otázky, které se týkají příčné komunikace, a to jak horizontální, tak diagonální. Následuje blok, který je věnován komunikačním prostředkům. Poslední podkapitola se věnuje rozboru odpovědí otevřené otázky.

### 5.2.1 Soubor identifikačních otázek

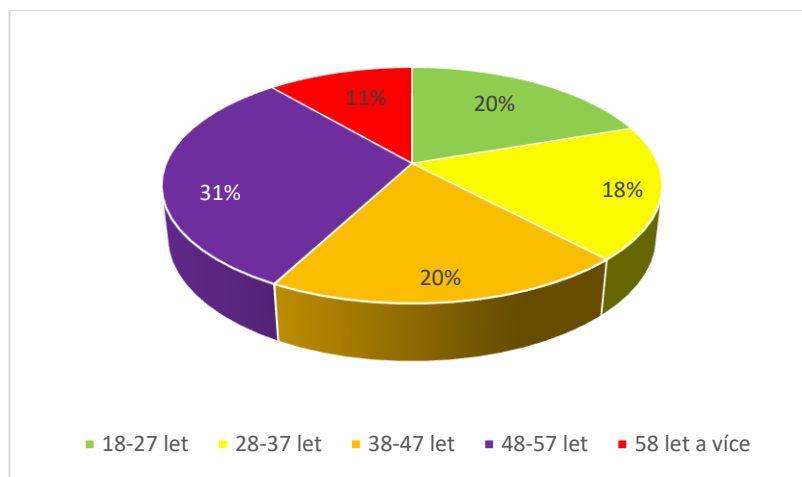
Závěr dotazníku obsahoval soubor tří identifikačních otázek, které jsou zde následně rozebrány. První otázka podává pohled o složení respondentů dle pohlaví. Na vyplnění dotazníku se podílelo celkem 71 respondentů, z čehož je 54 % (39) mužů a 46 % (32) žen. Viz graf č. 5. Pro úplnost dat jsou v příloze B rozklady průměrů podle pohlaví.



**Graf 5:** Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

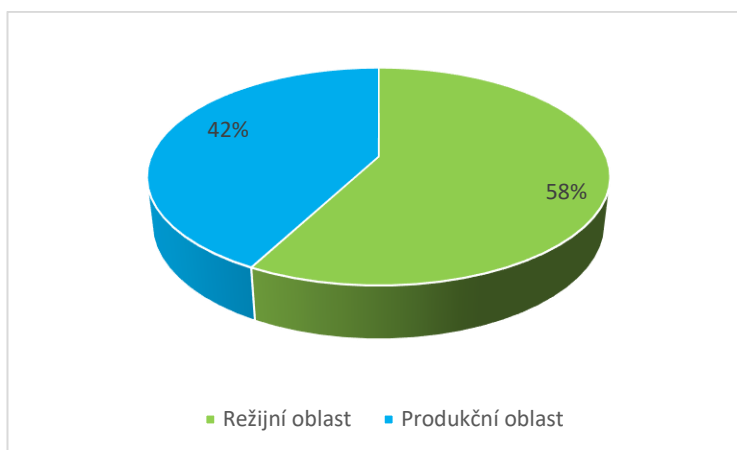
Další identifikační otázka se zaměřila na věk respondentů. Graf č. 6 znázorňuje věkové složení zaměstnanců, kteří na dotazník odpověděli. Průměrný věk respondentů je 40,08 let. Nejpočetnější skupinu dotazovaných tvořili lidé ve věkovém rozmezí 48–57 let 31 % (22), o druhou pozici se dělí dvě věkové skupiny, a to v rozmezí 18–27 let a 38–47 let. Každá tato skupina zastupuje 20 % (14) z celkového počtu. Předposlední místo tvoří kategorie lidí ve věku 28–37 let, která je zastoupena 18 % (13). Poslední věkovou skupinou je rozmezí 58 let a více, která je zastoupena 11 % (8). Aby data byla kompletní příloha D obsahuje rozklad průměrů podle věku respondentů.



**Graf 6:** Věk respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí a poslední identifikační otázka se týkala oddělení, na kterém respondenti pracují. Firma se rozděluje dvě hlavní oblasti. Jedná se o režijní oblast a produkční oblast, přičemž režijní oblast zahrnuje pracovníky THP, zatímco produkční oblast je tzv. výroba. Jejich poměr znázorňuje Graf č. 7. Převažují zaměstnanci z režijní oblasti 58 % (41) a následuje oblast produkční 42 % (30). Pro úplnost příloha C obsahuje rozklad průměrů podle oddělení, na kterém respondenti pracují.



**Graf 7:** Oddělení, na kterém respondenti působí

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.2.2 Rozbor otázek zaměřených na sestupnou komunikaci

V této části práce jsou vyhodnoceny veškeré otázky, které se v dotazníku zaměřovaly na sestupnou komunikaci neboli na komunikaci od nadřízeného směrem k podřízeným. Celkem



se jedná o deset otázek, které se tohoto tématu týkaly. Jejich cílem bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací nadřízeného a jak se cítí při komunikaci s ním.

**Tabulka 2:** Průměrné hodnoty odpovědí modulu „sestupná komunikace“

Sestupná komunikace		průměr	SD	MAX	MIN	modus
1.1	Jako hodnotíte: Komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi?	2,23	1,23	5	1	2
2.	Jak hodnotíte následující oblasti?					
2.1	Cítím se být dostatečně informován/a	2,37	1,25	5	1	2
2.2	Mám pocit, že mám dostatečné znalosti o dění ve firmě.	2,55	1,08	5	1	2
2.3	Mám pocit, že dobře vím, jaká je strategie firmy.	2,82	1,2	5	1	2
2.4	Veškeré informace, které dostávám jsou věrohodné.	2,46	1	5	1	2
2.5	Nadřízený mi naslouchá a vždy dá zpětnou vazbu.	2,56	1,25	5	1	1 a 4
2.6	Pokud nadřízeného upozorním na problém, snaží se ho vyřešit.	2,37	1,17	5	1	2
3.	Jak často se stává že dostáváte od nadřízeného:					
3.1	Dostatek informací.	2,11	0,95	4	1	2
3.2	Příliš málo informací, než kolik je potřeba.	3,52	1,06	5	1	4
3.3	Příliš mnoho informací, než kolik je potřeba.	3,69	0,96	5	1	4

Zdroj: Vlastní zpracování

## Hodnocení tabulky č. 2

Celkově respondenti hodnotí komunikaci od nadřízeného směrem k podřízeným velmi pozitivně. 38 % (24) respondentů uvedlo, že jsou s tímto směrem komunikace spíše spokojeni, což dokazuje i výsledná hodnota průměru.

Nejlépe hodnocená oblast z druhé části tohoto modulu je tvrzení „Pokud nadřízeného upozorním na problém, snaží se ho vyřešit.“ a otázka „Cítím se být dostatečně informována.“, kdy výsledný průměr obou tvrzení je 2,37. S tímto tvrzením souhlasí v každém z tvrzení téměř 31 % (22) respondentů. Naopak nejhůře hodnocená oblast je „Mám pocit, že dobře vím, jaká je strategie firmy.“ s průměrem 2,82. Zajímavý může být modus u otázky „Nadřízený mi naslouchá a vždy dá zpětnou vazbu.“, který zde jako jediný vychází s dvěma čísly. 27 % (19) respondentů odpovědělo, že s tvrzením naprosto souhlasí. Stejná část tvrdí, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí.

Třetí část tohoto modulu se zabývá množstvím informací, které nadřízený svým podřízeným předává. Velká většina zaměstnanců, téměř 50 % (33), uvedla, že od nadřízeného dostávají dostatek informací. Vysoké průměrné hodnoty se objevují u otázek „Příliš málo informací, než kolik je potřeba.“ a „Příliš mnoho informací, než kolik je potřeba.“, kdy respondenti uvedli, že tyto případy občas nastanou.

### 5.2.3 Rozbor otázek zaměřených na vzestupnou komunikaci

Tato kapitola se zabývá modulem otázek, zaměřených na komunikaci vzestupnou neboli komunikaci směrem od podřízených k nadřízeným. Touto problematikou se zabývalo celkem šest otázek. Jejich cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci hodnotí svou komunikaci vůči nadřízenému a zda mají obavy z negativních důsledků poté, co svému nadřízenému sdělí určité informace.

**Tabulka 3:** Průměrné hodnoty odpovědí modulu „vzestupná komunikace“

Vzestupná komunikace		průměr	SD	MAX	MIN	modus
1.2	Jak hodnotíte komunikaci Vás s Vaším nadřízeným?	2,06	1	5	1	2
4.	Máte obavy z negativních důsledků poté, co nadřízenému sdělíte:					
4.1	Objektivní nepříznivé informace.	3,3	1,13	5	1	4
4.2	Informace o Vašem pochybení	2,7	1,2	5	1	2
4.3	Vaše osobní problémy.	3,15	1,25	5	1	4
4.4	Kritické připomínky k situaci na pracovišti.	3,08	1,27	5	1	4
4.5	Máte možnost informovat nadřízeného anonymně? (např. prostřednictvím dotazníků nebo schránky připomínek)	3,73	1,09	5	1	3

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Hodnocení tabulky č. 3

První část tohoto modulu se opět věnovala celkovému hodnocení vzestupné komunikace, kdy je dle průměrné hodnoty zřejmé, že respondenti jsou s tímto směrem komunikace vcelku spokojeni. Odpověď „spíše spokojený“ označilo téměř 51 % respondentů.

Druhá část tohoto modulu se zabývala obavami z následků po předání určitého typu informací. Výsledky vypovídají o tom, že zaměstnanci mají obavy z negativních důsledků poté, co nadřízenému sdělí informace o svém pochybení. Průměrná hodnota této otázky tedy vyšla 2,7. Ovšem nejvyšší průměrná hodnota v této oblasti dosahuje 3,3 u otázky „Objektivní nepříznivé informace“. Zaměstnanci tudíž nemají obavy poté, co takové informace svému nadřízenému sdělí.

Poslední oblast v tomto modulu se zabývala možností informovat nadřízeného anonymně. Zde je výsledný průměr vysoký. Jedná se o hodnotu 3,73, která vyjadřuje, že zaměstnanci nevědí o možnosti informovat nadřízeného anonymně. Hodnota modu tento jev potvrzuje, jelikož nejčastější odpověď respondentů zněla „nevím“ (38 %).

## 5.2.4 Rozbor otázek zaměřených na příčnou komunikaci

Tato kapitola se zaměřuje na otázky, které se týkaly příčné komunikace. Příčná komunikace se dále dělí na komunikaci horizontální a diagonální, přičemž dotazník obsahoval vždy po pěti otázkách na daný směr komunikace. Horizontální komunikace se zabývá komunikací mezi zaměstnanci na stejné úrovni. Diagonální již probíhá mezi zaměstnanci, kteří jsou na rozdílné úrovni a z různých oddělení. Celý tento modul tedy obsahoval celkem jedenáct otázek, které se týkaly především převodu informací v těchto směrech. První otázka tohoto modulu zjišťovala celkovou spokojenost s příčnou komunikací.

**Tabulka 4:** Průměrné hodnoty odpovědí modulu „příčná komunikace“

Příčná komunikace		průměr	SD	MAX	MIN	modus
1.3	Jak hodnotíte komunikaci mezi kolegy (i z jiného oddělení)?	2,35	1,21	5	1	2
5.	<b>Pokud potřebujete informace v rámci oddělen/ týmu v organizaci:</b>					
5.1	Je snadné je získat?	1,79	0,79	4	1	2
5.2	Jsou rychle k dispozici?	2,39	1,01	5	1	2
5.3	Jsou úplné?	2,59	0,96	5	1	3
5.4	Jsou dostatečně kvalitní?	2,46	0,95	5	1	2
5.5	Máte možnost osobního předání?	1,77	0,89	4	1	1
6.	<b>Pokud potřebujete informace z jiného oddělen/ týmu v organizaci:</b>					
6.1	Je snadné je získat?	2,8	1,17	5	1	2
6.2	Jsou rychle k dispozici?	2,94	1,12	5	1	2
6.3	Jsou úplné?	2,79	0,99	5	1	3
6.4	Jsou dostatečně kvalitní?	2,66	0,98	5	1	2
6.5	Máte možnost osobního předání?	2,94	1,28	5	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování

### Hodnocení tabulky č. 4

Celý tento modul začala otázka, která se týká celkové spokojenosti s příčnou komunikací. Na základě výsledků průměru 2,35 lze říci, že zaměstnanci jsou s komunikací mezi kolegy vcelku spokojeni. To i potvrzuje hodnota modus, kdy možnost 2 neboli „spíše spokojení“ označilo 41 % respondentů.

Další část tohoto modulu je zaměřena na převod informací mezi zaměstnanci v rámci oddělení v organizaci. Nejlépe hodnocené kritérium je „Máte možnost osobního předání?“, kdy průměrná hodnota je 1,77. Na tuto otázku kladně odpovědělo 45 %. Následuje kritérium „Je snadné je získat?“ s průměrnou hodnotou 1,79. Následující nejnižší hodnota je 2,39. Jedná se o hodnotu kritéria „Jsou rychle k dispozici?“. Nejvyšší hodnotu získalo kritérium „Jsou úplné?“, jedná se o hodnotu 2,59, kdy 40 % respondentů označilo odpověď „Nevím“.

Třetí část je zaměřena na komunikaci diagonální. Nejvyšší hodnoty dosáhla kritéria „Jsou rychle k dispozici?“ a „Máte možnost osobního předání?“, kdy hodnota průměru je 2,94. Naopak nejnižší hodnota je 2,66, která se pojí ke kritériu „Jsou dostatečně kvalitní?“. U kritéria „Jsou dostatečně kvalitní?“ je výjimečná hodnota modus. Nejčastější odpovědí u této otázky byla možnost „Nevím“.

### 5.2.5 Rozbor otázek zaměřených na využívané komunikační prostředky

Tento modul se věnuje spokojenosti s využívanými komunikačními prostředky a jak často jsou tyto prostředky respondenty využívány. Tento modul se skládá celkem z deseti otázek, přičemž jedna je polouzavřená. Respondenti zde mohli uvést ještě další komunikační prostředek, který v nabídce nebyl. Všechny komunikační prostředky respondenti opět hodnotily na škále 1–5.

**Tabulka 5:** Průměrné hodnoty odpovědí modulu „komunikační prostředky“

Komunikační prostředky		průměr	SD	MAX	MIN	modus
1.4	Jak hodnotíte využívané komunikační prostředky?	2,1	1,05	5	1	2
7.	Jak často využíváte níže uvedené komunikační prostředky ke komunikaci ve Vaší firmě?					
7.1	osobní rozhovor (s kolegou, s nadřízeným...)	1,35	0,58	4	1	1
7.2	pracovní porada	2,23	1,02	4	1	2
7.3	e-mailová komunikace	2,37	1,19	5	1	2
7.4	telefonní komunikace	2,18	1,13	4	1	2
7.5	Videokonference	3,87	1,05	5	1	5
7.6	intranet (extranet)	3,11	1,31	5	1	4
7.7	Nástěnka	3,98	0,98	5	1	4
7.8	MS Teams	3,92	1,18	5	1	5
7.9	jiné (prosím napište):	4,72	0,7	5	3	5

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Hodnocení tabulky č. 5

Celý modul otevírá otázka, která se zabývá celkovým názorem na využívané komunikační prostředky. Průměrná hodnota je 2,1, což značí, že respondenti jsou s komunikačními prostředky spokojeni. Kladnou odpověď („spokojený“ a „spíše spokojený“) označilo celkem téměř 75 % respondentů.

Zbytek této části se věnuje samotným komunikačním prostředkům. Nejvyšší průměrná hodnota je u „jiné“, která činí 4,72 což je způsobeno tím, že všichni respondenti uvedli, že žádný jiný komunikační prostředek, kromě nabízených, nevyužívají. Druhá nejvyšší hodnota patří ke komunikačnímu prostředku „nástěnka“, což je 3,98. Zde respondenti uvedli, že ji využívají jen zřídka kdy, možnost „občas“ zvolilo 56 % respondentů. Následuje „videokonference“ s průměrem 3,87.

Naopak nejnižších hodnot dosahuje kategorie „osobní rozhovor (s kolegou, s nadřízeným...)“, kde je průměrná hodnota 1,35. Na tento komunikační prostředek odpovědělo téměř 70 % respondentů, že ho využívají „velmi často“. Druhá nejnižší hodnota je u kategorie „telefonní komunikace“, kdy průměrná hodnota dosahuje 2,18. Třetí nejnižší průměrná hodnota je 2,23, která se pojí k „pracovní poradě“.

### **5.2.6 Vyhodnocení otevřené otázky**

Otevřená otázka byla poslední otázkou celého dotazníku. Zde měli respondenti prostor vepsat svůj vlastní názor na to, kde vidí největší mezery v interní komunikaci v podniku. Odpovědi z této otázky mohou posloužit jako určité vodítko pro případné změny v rámci interní komunikace v podniku. Návrhy jsou seřazeny sestupně, dle počtu odpovědí.

Následující tabulka č. 6 znázorňuje počet jednotlivých odpovědí. Jak je z tabulky zřejmé, nejvíce respondentů (14) uvedlo, že nevědí, kde nebo v čem by se mohla interní komunikace zlepšit. Dalších 12 respondentů odpovědělo, že jsou s komunikací ve společnosti spokojeni. Vysoká hodnota je u návrhu „Lepší komunikace a přístup ze strany vedoucího/ nadřízeného.“, kdy tuto skutečnost uvedlo 10 respondentů. Následně 7 respondentů uvedlo, že by nic neměnili. Celkové zlepšení komunikace mezi pracovníky by ocenili 4 respondenti, stejné množství by mělo rádo možnost informovat nadřízeného anonymně. Následně s počtem dvou odpovědí jsou navrženy možnosti jako více využívat intranet, lepší komunikace mezi odděleními, více porad, komunikovat více na přímo, lepší komunikace v rámci oddělení, někteří by více zapojili různé informační systémy. Ve spodní části tabulky se nacházejí jednotlivé odpovědi jedinců. Tito respondenti vidí prostor pro zlepšení například v rychlosti převodu informací, řešení problémů společně, nebo společného setkávání. Další návrhy znázorňuje tabulka č. 6.

**Tabulka 6:** Vyhodnocení otevřené otázky

11. Kde vidíte prostor pro zlepšení v oblasti interní komunikace?	počet odpovědí
Nevím.	14
Jsem spokojený/á.	12
Lepší komunikace a přístup ze strany vedoucího /nadřízeného.	10
Nic.	7
Lepší přístup a komunikace mezi spolupracovníky.	4
Možnost informovat anonymně.	4
Využívat více intranet.	2
Zlepšení komunikace mezi odděleními.	2
Pořádat více porad.	2
Komunikovat na přímo („narovinu“).	2
Zlepšení komunikace v rámci oddělení.	2
Více zapojit informační systémy.	2
Zrychlit převod informací.	1
Řešit problémy společnými silami.	1
Více osobní komunikace při řešení problémů.	1
Získávat lepší informace o dění ve firmě.	1
Více se setkávat a komunikovat osobně.	1
Zjednodušit převod informací mezi odděleními.	1
Občas si společně, napříč odděleními, sednout, a otevřeně si "vyřikat" různé nastřádané pocity (všeobecně, není to reakce na nic konkrétního), pro uvolnění "napětí".	1
Lépe komunikovat při rozdávání pracovních úkolů.	1

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.3 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze říci, že zaměstnanci jsou s interní komunikací v podniku Altran vcelku spokojeni, ale jsou zde i místa, kde je nutné vylepšení. Jedním z největších problémů v oblasti **sestupné komunikace** je problém s informovaností o **strategii podniku**. **Tento problém lze vyřešit pomocí častějších porad**, které by mohly probíhat v intervalu jednou za čtvrt roku, kde by byly zaměstnanců předány veškeré podstatné informace i s prostorem pro diskuzi a případné dotazy.

#### Zpětná vazba

Další problematická oblast se ukázala u **poskytování zpětné vazby**. Nadřízení často přijmou splněný úkol bez jakékoli zpětné vazby. To ovšem podřízené zaměstnance nepotěší. Klesá tak jejich chuť i motivace do dalších pracovních úkolů. Nadřízený pracovník by měl vědět, že podřízení potřebují slyšet, jak se s daným pracovním úkolem vypořádali, a zda je vedoucí pracovník s výsledkem spokojený. Při předání zpětné vazby tak může podřízeného namotivovat ke zlepšení, k učení se novým věcem nebo k lepší produktivitě. Zpětnou vazbu zaměstnanci dostávají při tzv. zpětnovazebním rozhovoru s nadřízeným, který probíhá jednou za půl roku.

Zde nejprve zaměstnanci ohodnotí sami sebe, následně jsou jeho názory diskutovány s nadřízeným pracovníkem. Je zjišťována především spokojenost zaměstnance s jeho vlastní osobou, ale i celkově s podnikem, jeho názor na chod podniku i na nadřízeného. **Tyto rozhovory by mohly probíhat v častějších intervalech**, ideálně tak jednou měsíčně, v posledním týdnu daného měsíce. I přes častější konání by forma hodnotícího rozhovoru zůstala stejná. Obsah setkání by byl také obdobný. Vystává tu nyní možnost provést hodnocení více do detailu, jelikož je hodnocen kratší časový úsek a celkově méně událostí. Aby na hodnocení nemuseli zaměstnanci čekat, ideální by také byla zpětná vazba na denní úrovni, aby každý zaměstnanec věděl jak si daný den vedl. Výhodou těchto častějších setkání je, že by se tak nadřízený průběžně dozvídal, jak se podřízení cítí, a naopak pro podřízené by to znamenalo, že vědí, že si jich jejich nadřízený všímá, zajímá ho jejich názor a jsou součástí společnosti.

### **Informace o dění v podniku**

Negativní výsledky se ukázaly také v oblasti informovanosti o **celkovém dění v podniku**. Nadřízení si musí uvědomit, že někteří podřízení potřebují být více informováni a pomáhá jim to k lepšímu výkonu. **To by mohla firma napravit** například pomocí vytváření newsletterů, které by vycházely jednou za dva týdny, v papírové podobě, kde by byly obsaženy ty nejzajímavější informace o aktuální situaci podniku. Bylo by zde uvedeno i to, jaké obchodní příležitosti podnik čekají, jaké jsou zakázky, jak se mu daří, zda jsou naplánované společenské akce, nebo ohlédnutí za těmi, které již proběhly. Další možností je **větší využití nástěnek**, kde by opět mohly být plakáty o dění v podniku. Veškeré tyto informace by také mohly být předávány v elektronické podobě, aby se dostaly opravdu ke všem. Opomenout by se proto neměl ani potenciál **využití extranetu**, kam by také mohly být tyto novinky a informace vkládány. Všechny tyto informace mohou být předávány také prostřednictvím elektronického newsletteru zasílaného v e-mailu.

### **Anonymní informování**

Jako nejzásadnější problém v oblasti **vzestupné komunikace** se jeví **nemožnost informovat nadřízeného anonymně**. Zaměstnanci zde nemají žádnou možnost anonymně informovat o problému. Pro tento účel jsou vhodné anonymní schránky na připomínky. Pomocí těchto anonymních schránek mohou podřízení snadno a beze strachu sdělit negativní názory, kritické připomínky nebo stížnosti, které se týkají situace v podniku. Význam tohoto návrhu nabývá

na důležitosti ve spojitosti s tím, že velká část respondentů vyjádřila **obavy z negativních důsledků** poté, co sdělí negativní informace či připomínky svému nadřízenému.

Aby byl účel anonymních schránek naplněn, musí nadřízení dodržovat určitá pravidla. Nejprve musí své podřízené informovat o tom, že mají možnost informovat anonymně a kde tyto schránky najdou. Neměli by ani opomenout informaci o tom, že obsah schránky bude pravidelně vyhodnocovaný a jejich obsah bude diskutován na poradách. Podřízení by měli vědět, jakým způsobem budou nadřízení se získanými informacemi nakládat, a že veškerým podnětům budou věnovat pozornost, jinak by schránky nebyly využívány. Aby splnily svůj účel, je i důležité jejich umístění. Nejlepší místo, kam anonymní schránky rozmístit, je na přístupných a viditelných místech, jako jsou chodby, nebo například v blízkosti nástěnek. Skvělým doplněním těchto schránek je také papír a psací potřeby. Zaměstnanci tak nebudou potřebovat vlastní a lze tím snížit možné riziko identifikace pisatele.

V oblasti diagonální komunikace se ukázalo jako největší problém nemožnost **osobního předání a rychlost předání**. Určitě by bylo mnohem lepší, kdyby zaměstnanci měli možnost osobního předání, kdy daným informacím lépe porozumí. Tento problém nastává především z toho důvodu, jak někteří zaměstnanci uvedli v otevřené otázce, že jednotlivé týmy jsou přetížené a osobní předání informací vyžaduje čas, který z důvodu pracovního vytížení a snahy splnit úkol ve stanoveném termínu nemají. Dalším problémem je rozmístění oddělení. Firma se rozkládá vcelku na velké ploše a některá oddělení jsou od sebe ve značné vzdálenosti, s čímž opět souvisí i časový faktor. **Řešením tohoto problému** by mohly být společenské místnosti, kde se spolu pracovníci z různých oddělení sejdou a potřebné informace si předají. Klasické zasedací místnosti by byly využívány především na společné porady jednotlivých oddělení. Společenské místnosti by byly méně formálního rádu, aby se zaměstnanci uvolnili a v klidném prostředí probrali aktuální problém. Co se týká rychlosti převodu informací, zde musí ti zaměstnanci, kteří informace poskytují, vzít v úvahu, že ten, kdo je přijímá, je potřebuje ke splnění svého pracovního úkolu, a že opožděním předání vzniká skluz v plnění úkolu. Co se týká rychlosti převodu, lze ho urychlit využitím informačních a komunikačních technologií, jako je například e-mail nebo telefon, ovšem není nad osobní komunikaci, která by byla určitě nejlepší volbou.

Na základě otevřené otázky je zřejmé že největší problém zaměstnanci vidí v **komunikaci směrem od nadřízeného k podřízeným**, především ve způsobu předání informací a přístupu nadřízeného. Komunikace by v tomto směru měla probíhat tak, aby všichni účastníci



komunikace přesně pochopili hlavní smysl předávané informace. Může se stát, že je zakódování sdělení nepřesné, a pro podřízené je tudíž těžké dekodování a vyvození správných závěrů. Tento problém má hned **několik řešení**. Možností je předávat informace jak osobně, tak poté předat shrnutí elektronickou formou, jako například e-mailem. Dále by se měl nadřízený po předání informací ujistit, že příjemci informací všemu správně porozuměli a počkat na jejich zpětnou vazbu. V případě, že nebylo na straně příjemce správné dekodování sdělení, by se měl nadřízený snažit předat informace opětovně, ale v jiné, více srozumitelné formě. Také by tento problém mohly vyřešit výše zmíněné anonymní schránky, kde by podřízení informovali o tom, že nejsou spokojeni se způsobem, jakým nadřízený komunikuje. Určitě by nebylo ani od věci, kdyby nadřízený pracovník prošel speciálním školením zaměřeným na komunikaci. Ovšem ne vždy je nutně chyba pouze na straně nadřízeného. Takovéto různé workshopy a školení by byly skvělé pro všechny zaměstnance, protože komunikace je velice důležitá ve všech rovinách v podniku, ne pouze v oblasti sestupné komunikace.

Na základě osobního pozorování by měl podnik zapracovat i na **komunikaci mezi spolupracovníky v rámci oddělení**. Tento podnět se objevuje jako odpověď na otevřenou otázku spolu s návrhem na častější konání porad. Tento problém by **mohly vyřešit právě častější porady** daného oddělení, které momentálně probíhají jednou za měsíc. Frekvence opakování porad by byla častější. Celkově lepší informovanosti by pomohlo, kdyby každé oddělení mělo poradu alespoň jednou týdně. Ideálním časem je úterní dopoledne. Tento den je zvolen z několika důvodů. V pondělí jsou zaměstnanci ještě naladěni z víkendu. Ve středu se již pomalu začínají soustředit na víkend, jelikož je již polovina pracovního týdne pryč. Úterý je tedy dnem, kdy jsou zaměstnanci plně soustředěni na svou práci. V dopoledních hodinách mají všichni ještě dostatek energie a budou dávat větší pozor. Před obědem jsou již všichni hladoví, a to může způsobit konflikty, stejně jako porada pozdě odpoledne, kdy hlavním zájmem a myšlenkou všech je být co nejdříve doma. Díky těmto nově zavedeným dopoledním úterním poradám by byli zaměstnanci celkově více informovaní a následné konverzace nad danými úkoly či děním ve firmě by byly jednodušší.

I přestože dotazníkové šetření neodhalilo komunikační bariéry, je jasné, že se stejně jako všude objevují. Komunikace se zaměstnanci by měla být jasná, stručná a především srozumitelná. Nedostatky v těchto ohledech se odráží právě na vytiženosti některých pracovníků, což může vést k osobním neshodám a poté k předávání a přijímání nesrozumitelných informací. Proto by neměli vedoucí pracovníci přehlížet i neverbální projevy svých podřízených, jako jsou různá gesta, postoje nebo výraz ve tváři. Při správné identifikaci těchto projevů může nadřízený často

zjistit mnohem více než pouze z projevů verbálních, jelikož neverbální projevy mají často mnohem větší vypovídací hodnotu a prozradí i to, co původně dotyčný říci nechtěl.

### **Měření interní komunikace**

Měření interní komunikace podnik provádí pouze v rovině hodnoticích rozhovorů, poté pak pomocí finančního ohodnocení. To všem není dostačující. Podnik by měl o měření interní komunikace přemýšlet. Na základě výsledků podnik zjistí slabá místa v interní komunikaci, zpětnou vazbu, a zda je interní komunikace směřuje správným směrem. Našla by se celá řada metod, ovšem nejlepší volbou by byl **komunikační audit** nebo **metoda 360 stupňů**. Komunikační audit je prováděný externí firmou, která objeví slabá místa a nedostatky v interní komunikaci, a na základě těchto výsledků navrhne sadu doporučení pro zlepšení interní komunikace. Princip modelu 360 stupňů spočívá v tom, že zaměstnanec dostává zpětnou vazbu od všech pracovníků, se kterými přijde do styku a kterými je obklopan. Výsledkem tohoto modelu je zpětná vazba, která podává informace o tom, jak je daný zaměstnanec vnímán svými spolupracovníky, nadřízenými i podřízenými. Jedná se především o hodnocení jeho chování, celkového dojmu na ostatní a jeho výkonů.

## Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza interní komunikace ve vybrané organizaci, vyhodnocení výsledků a následné navržení doporučení ke zlepšení v této oblasti.

Celá bakalářská práce se skládá ze pěti hlavních kapitol, přičemž každá kapitola má další podkapitoly. Teoretická část bakalářské práce se zabývala vymezením základních pojmů. Nejprve byl vysvětlen pojem management, pod který komunikace spadá, následně byla vymezena komunikace v obecné rovině a její druhy. Druhá kapitola se zabývala přímo interní komunikací, kde opět úvod tvořily základní pojmy a komunikační mix. Poté byl rozebrán celý komunikační model od vzniku sdělení, přes volbu komunikačního kanálu, až po zpětnou vazbu. Opomenuty nebyly ani komunikační bariéry, které se objeví při každé konverzaci. Následovaly kapitoly, které rozebírají jednotlivé nástroje a kanály interní komunikace, kde jsou rozebírány jejich formy, jako jsou tištěné, digitální a osobní a jejich přímé příklady a popisy. Další podkapitola se věnovala směrům interní komunikace, které jsou rozlišované tři: sestupná, vzestupná a příčná komunikace, která se dále dělí na horizontální a diagonální.

Praktická část bakalářské práce byla zahájena kapitolou o využitých metodách a technikách, jako je analýza, komparace, syntéza a osobní pozorování, kdy hlavní metodou bylo dotazníkové šetření. Následující kapitola obsahuje popis a představení podniku i s jeho vývojem, poskytované služby a ekonomické výsledky z období mezi lety 2017–2021. Další kapitola se již zabývala rozborem výsledků dotazníkového šetření v oblasti interní komunikace v podniku Altran. Dotazník vyplnilo 71 respondentů z možných 146, což znamená téměř 50% návratnost. Dotazník se skládal celkem ze 32 otázek. Vyhodnocení dotazníku bylo rozdělené do šesti částí,. První se zabývala identifikačními otázkami, které byly umístěné ke konci dotazníku. Další oblastí byla sestupná komunikace, kdy výsledkem bylo, že zaměstnanci jsou s tímto směrem vcelku spokojení, ale některé nedostatky se projeví. Další část se zabývala vzestupnou komunikací, tedy komunikací směrem od podřízených k nadřízeným, poté oblast příčné komunikace, a nakonec bylo zaměřeno na využívané prostředky ke komunikaci. Poslední otázka dotazníku byla jako jediná otevřená. Zde měli zaměstnanci společnosti Altran možnost napsat, kde vidí prostor pro zlepšení v oblasti interní komunikace. Tato otázka byla následně využita jako podklad pro návrhy ke zlepšení.

Na základě výsledků dotazníkového šetření byly zjištěny určité nedostatky v interní komunikaci. Na základě nich pak byla navržena doporučení. Jednalo se o doporučení v oblasti zlepšení zpětné vazby vůči podřízeným zaměstnancům, kdy by se aktuální půlroční interval

změnil na měsíční a zaměstnanci by tak dostávali průběžně a častěji informace o tom, jak si ve své práci vedou, kde mají nedostatky, nebo naopak v čem vynikají. Dalším návrhem bylo častější a lepší informování zaměstnanců o dění v podniku, které by probíhalo na základě newsletterů, které by firma vydávala jednou za dva týdny jak v papírové, tak elektronické podobě, aby se dané informace dostaly opravdu ke všem, a s tím by se i lépe využil nevyužitý potenciál využívaného extranetu. Celá řada zaměstnanců by také ocenila možnost anonymního informování. Pro tento návrh tu vyvstává možnost anonymních schránek, které by sloužily k vyjádření názoru nebo objektivní kritiky zaměstnanců vůči nadřízeným. Dané anonymní schránky, které by byly umístěné u hlavní nástěnky v podniku, by byly pravidelně na poradách vyhodnocovány a připomínky by byly diskutovány. U schránek by ani nechyběl papír s propiskou, aby nebylo možné pisatele identifikovat. Také se objevil návrh na častější konání porad, které by se konaly místo měsíčního intervalu jednou týdně, a to přesněji v úterní dopoledne. Úterý je ideálním dnem, kdy je po víkendu i před víkendem relativně daleko, takže jsou zaměstnanci maximálně soustředění, navíc v dopoledních hodinách mají nejvíce energie a jejich myšlenky nevedou pouze k odpočinku po návratu domů.

## Použitá literatura

### Tištěné zdroje

1. ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. Grada. ISBN 978-80-247-9883-7.
2. BEDNÁŘ, Vojtěch, 2022. *Vedení v krizi: Jak zvládnout zaměstnance v nesnadných časech*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-592-6.
3. DEWHURST, Sue a Liam FITZPATRICK. *Successful employee communications: a practitioner's guide to tools, models and best practice for internal communication*. 2. United Kingdom: KoganPage. ISBN 978-1-3986-0448-3.
4. FIELD, Jenni, 2021. *Influential internal communication: Streamline your corporate communication to drive efficiency and engagement*. 1. United Kingdom: KoganPage. ISBN 978-1-78966-613-7.
5. HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-099-8.
6. HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
7. HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
8. JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroj pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0781-0.
9. KOVAŘÍKOVÁ, Jana, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.
10. MIKULAŠTÍK, Milan, 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. Praha: Grada. ISBN 80-247-0650-4.
11. MIKULAŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2472-339-6.
12. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2471-705-0.
13. PLAMÍNEK, Jiří, 2017. *Průvodce moderního náčelníka*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-470-7.

14. POHLUDKA, Michal, 2018. *Jak zvládnout práci manažera: čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkryvají tajemství svého úspěchu*. Brno: Marmer Media. ISBN 978-80-270-3105-4.
15. TANNENOVÁ, Deborah, 2017. *Síla slov: Komu a proč je nasloucháno*. In: PIŇOS, Tomáš. *O komunikaci: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review*. Praha: Management Press, s. 55-80. ISBN 978-80-7261-497-4.
16. VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2614-4.
17. VEBER, Jaromír, 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.
18. VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

### **Elektronické zdroje**

19. CAPGEMINI ENGINEERING, c2023. *Capgemini* [online]. Capgemini [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://capgemini-engineering.com/cz/cs/o-nas/>
20. GT News, 2023. *Grant Thortron* [online]. [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://www.gtnews.cz/publikace/vysledek-hospodareni-bezneho-obdobi/>
21. OR Justice. *Justice* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=858369>
22. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 2012. *Essentials of management: An international and leadership perspective* [online]. 9. New Delhi: Tata McGraw [cit. 2023-03-04]. ISBN 978-1-25-900512-1.
23. ZAK, Paul J., 2017. The Neuroscience of Trust: Management behaviors that foster employee engagement. *Harvard Business review* [online]. 2017, (1), 84-90 [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>

### **Interní zdroje**

24. Altran a.s., 2021–2023. Interní materiály společnosti.

## **Přílohy**

Příloha A <i>Plné znění dotazníku</i> .....	73
Příloha B <i>Rozklad průměrů podle pohlaví</i> .....	75
Příloha C <i>Rozklad průměrů podle oddělení</i> .....	76
Příloha D <i>Rozklad průměrů podle věku</i> .....	77

## PŘÍLOHA A – PLNÉ ZNĚNÍ DOTAZNÍKU

Dobrý den,

mé jméno je Marcela Jeriová a jsem studentkou Univerzity Pardubice, Fakulty ekonomicko-správní. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který se týká komunikace uvnitř Vaší organizace. Dotazník slouží k vypracování bakalářské práce. Svou odpovědí mi pomůžete se přiblížit k vytyčenému cíli, což je bakalářský titul. Dotazník je zcela anonymní a zabere Vám maximálně 10 minut. Výsledky budou využity ke studijním účelům.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas strávený u dotazníku.

**U každé z otázek prosím zakroužkujte jednu z odpovědí.**

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí				
		Spokojený	Spíše spokojený	Nevím	Spíše nespokojený	Nespokojený
<b>1.</b>	<b>Jak hodnotíte:</b>					
1.1	Komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi?	1	2	3	4	5
1.2	Komunikaci Vás s Vaším nadřízeným?	1	2	3	4	5
1.3	Komunikaci mezi kolegy (i z jiného oddělení)?	1	2	3	4	5
1.4	Využívané komunikační prostředky (porada, telefon, e-mail...)?	1	2	3	4	5
<b>2.</b>	<b>Jak hodnotíte následující oblasti?</b>	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
2.1	Cítím se být dostatečně informován/a.	1	2	3	4	5
2.2	Mám pocit, že mám dostatečné znalosti o dění ve firmě.	1	2	3	4	5
2.3	Mám pocit, že dobře vím, jaká je strategie firmy.	1	2	3	4	5
2.4	Veškeré informace, které dostávám jsou věrohodné.	1	2	3	4	5
2.5	Nadřízený mi naslouchá a vždy dá zpětnou vazbu.	1	2	3	4	5
2.6	Pokud nadřízeného upozorním na problém, snaží se ho vyřešit.	1	2	3	4	5
<b>3.</b>	<b>Jak často se stává že dostáváte od nadřízeného:</b>	Velmi často	Často	Nevím	Občas	Nikdy
3.1	Dostatek informací.	1	2	3	4	5
3.2	Příliš málo informací, než kolik je potřeba.	1	2	3	4	5
3.3	Příliš mnoho informací, než kolik je potřeba.	1	2	3	4	5
<b>4.</b>	<b>Máte obavy z negativních důsledků poté, co nadřízenému sdělíte:</b>	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
4.1	Objektivní nepříznivé informace.	1	2	3	4	5
4.2	Informace o Vašem pochybení.	1	2	3	4	5
4.3	Vaše osobní problémy.	1	2	3	4	5
4.4	Kritické připomínky k situaci na pracovišti.	1	2	3	4	5
4.5	Máte možnost informovat nadřízeného anonymně? (např. prostřednictvím dotazníků nebo schránky připomínek).	1	2	3	4	5

Dotazník pokračuje na další straně.



<b>5.</b>	<b>Pokud potřebujete informace v rámci oddělení/ týmu v organizaci:</b>	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
5.1	Je snadné je získat?	1	2	3	4	5
5.2	Jsou rychle k dispozici?	1	2	3	4	5
5.3	Jsou úplné?	1	2	3	4	5
5.4	Jsou dostatečně kvalitní?	1	2	3	4	5
5.5	Máte možnost osobního předání?	1	2	3	4	5
<b>6.</b>	<b>Pokud potřebujete informace z jiného oddělení v organizaci:</b>	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
6.1	Je snadné je získat?	1	2	3	4	5
6.2	Jsou rychle k dispozici?	1	2	3	4	5
6.3	Jsou úplné?	1	2	3	4	5
6.4	Jsou dostatečně kvalitní?	1	2	3	4	5
6.5	Máte možnost osobního předání?	1	2	3	4	5
<b>7.</b>	<b>Jak často využíváte níže uvedené komunikační prostředky ke komunikaci ve Vaší firmě? (označte prosím u každého)</b>	Velmi často	Často	Nevím	Občas	Nikdy
7.1	osobní rozhovor (s kolegou, s nadřízeným...)	1	2	3	4	5
7.2	pracovní porada	1	2	3	4	5
7.3	e-mailová komunikace	1	2	3	4	5
7.4	telefonní komunikace	1	2	3	4	5
7.5	videokonference	1	2	3	4	5
7.6	intranet (extranet)	1	2	3	4	5
7.7	nástěnka	1	2	3	4	5
7.8	MS Teams	1	2	3	4	5
7.9	jiné (prosím napište):	1	2	3	4	5
<b>8.</b>	<b>Na jakém oddělení pracujete:</b>	<b>10. Jaký je Váš věk?</b>				
8.1	Produkční oblast	10.1	18-27 let			
8.2	Režijní oblast	10.2	28-37 let			
<b>9.</b>	<b>Své pohlaví definuji jako:</b>	10.3	38-47 let			
9.1	Žena	10.4	48-57 let			
9.2	Muž	10.5	58 let a více			
<b>11.</b>	<b>Kde vidíte prostor pro zlepšení v oblasti interní komunikace? Prosím napište.</b>					

Děkuji za vyplnění dotazníku a přeji hezký den,  
 Marcela Jeriová

PŘÍLOHA B – ROZKLAD PRŮMĚRŮ PODLE POHLAVÍ

Počet odpovědí v rámci jednotlivých kategorií		32	39	
1	Jak hodnotíte	Žena	Muž	Rozdíl
1.1	Komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi?	2,13	2,37	-0,24
1.2	Komunikaci Vás s Vaším nadřízeným?	2,00	2,10	-0,10
1.3	Komunikaci mezi kolegy (i z jiného oddělení)?	2,37	2,36	0,01
1.4	Využívané komunikační prostředky (porada, telefon, e-mail...)	2,00	2,21	-0,21
2	<b>Jak hodnotíte následující oblasti?</b>			
2.1	Cítím se být dostatečně informován/a	2,28	2,44	-0,16
2.2	Mám pocit, že mám dostatečné znalosti o dění ve firmě.	2,41	2,46	-0,05
2.3	Mám pocit, že dobře vím, jaká je strategie firmy.	2,69	2,92	-0,23
2.4	Veškeré informace, které dostávám jsou věrohodné	2,41	2,51	-0,10
2.5	Nadřízený mi naslouchá a vždy dá zpětnou vazbu.	2,50	2,62	-0,12
2.6	Pokud nadřízeného upozorním na problém, snaží se ho vyřešit.	2,41	2,33	0,08
3	<b>Jak často se stává že dostáváte od nadřízeného:</b>			
3.1	Dostatek informací.	1,97	2,23	-0,26
3.2	Příliš málo informací, než kolik je potřeba	3,31	3,69	-0,38
3.3	Příliš mnoho informací, než kolik je potřeba.	3,63	3,74	-0,11
4	<b>Máte obavy z negativních důsledků poté, co nadřízenému sdělíte:</b>			
4.1	Objektivní nepříznivé informace	3,22	3,36	-0,14
4.2	Informace o Vašem pochybení.	2,81	2,62	0,19
4.3	Vaše osobní problémy	3,28	3,05	0,23
4.4	Kritické připomínky k situaci na pracovišti.	2,97	3,18	-0,21
4.5	Máte možnost informovat nadřízeného anonymně? (např. prostřednictvím dotazníků nebo schránky připomínek).	3,69	3,77	-0,08
5	<b>Pokud potřebujete informace v rámci oddělení/ týmu v organizaci:</b>			
5.1	Je snadné je získat?	1,69	1,87	-0,18
5.2	Jsou rychle k dispozici?	2,19	2,56	-0,37
5.3	Jsou úplné?	2,34	2,79	-0,45
5.4	Jsou dostatečně kvalitní?	2,25	2,59	-0,34
5.5	Máte možnost osobního předání?	1,69	1,85	-0,16
6	<b>Pokud potřebujete informace z jiného oddělení v organizaci:</b>			
6.1	Je snadné je získat?	2,78	2,82	-0,04
6.2	Jsou rychle k dispozici?	2,81	3,05	-0,24
6.3	Jsou úplné?	2,75	2,82	-0,07
6.4	Jsou dostatečně kvalitní?	2,56	2,74	-0,18
6.5	Máte možnost osobního předání?	2,88	3,00	-0,12
7	<b>Jak často využíváte níže uvedené komunikační prostředky ke komunikaci ve Vaší firmě?</b>			
7.1	osobní rozhovor (s kolegou, s nadřízeným...)	1,31	1,38	-0,07
7.2	pracovní porada	1,69	2,62	-0,93
7.3	e-mailová komunikace	1,84	2,69	-0,85
7.4	telefonní komunikace	1,84	2,46	-0,62
7.5	videokonference	3,47	4,10	-0,63
7.6	intranet (extranet)	2,44	3,67	-1,23
7.7	nástěnka	3,56	3,77	-0,21
7.8	MS Teams	3,69	4,10	-0,41
7.9	jiné	4,75	4,69	0,06

PŘÍLOHA C – ROZKLAD PRŮMĚRŮ PODLE ODDĚLENÍ

Počet odpovědí v rámci jednotlivých kategorií		41	30	
1	Jak hodnotíte:	Režijní oblast	Produkční oblast	Rozdíl
1.1	Komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi?	2,34	2,07	0,27
1.2	Komunikaci Vás s Vaším nadřízeným?	2,02	2,10	-0,08
1.3	Komunikaci mezi kolegy (i z jiného oddělení)?	2,41	2,27	0,14
1.4	Využívané komunikační prostředky (porada, telefon, e-mail...)	2,00	2,23	-0,23
2	<b>Jak hodnotíte následující oblasti?</b>			
2.1	Cítím se být dostatečně informován/a.	2,22	2,57	-0,35
2.2	Mám pocit, že mám dostatečné znalosti o dění ve firmě.	2,49	2,63	-0,14
2.3	Mám pocit, že dobře vím, jaká je strategie firmy.	2,89	2,73	0,16
2.4	Veškeré informace, které dostávám jsou věrohodné.	2,41	2,53	-0,12
2.5	Nadřízený mi naslouchá a vždy dá zpětnou vazbu.	2,63	2,47	0,16
2.6	Pokud nadřízeného upozorním na problém, snaží se ho vyřešit.	2,39	2,33	0,06
3	<b>Jak často se stává že dostáváte od nadřízeného:</b>			
3.1	Dostatek informací.	2,00	2,17	-0,17
3.2	Příliš málo informací, než kolik je potřeba.	3,56	3,53	0,03
3.3	Příliš mnoho informací, než kolik je potřeba.	3,61	3,8	-0,19
4	<b>Máte obavy z negativních důsledků poté, co nadřízenému sdělíte:</b>			
4.1	Objektivní nepříznivé informace	3,20	3,43	-0,23
4.2	Informace o Vašem pochybení.	2,66	2,77	-0,11
4.3	Vaše osobní problémy.	3,15	3,17	-0,02
4.4	Kritické připomínky k situaci na pracovišti.	2,95	3,17	-0,22
4.5	Máte možnost informovat nadřízeného anonymně? (např. prostřednictvím dotazníků nebo schránky připomínek).	3,71	3,77	-0,06
5	<b>Pokud potřebujete informace v rámci oddělení/ týmu v organizaci:</b>			
5.1	Je snadné je získat?	1,76	1,83	-0,07
5.2	Jsou rychle k dispozici?	2,24	2,60	-0,36
5.3	Jsou úplné?	2,51	2,73	-0,22
5.4	Jsou dostatečně kvalitní?	2,37	2,60	-0,23
5.5	Máte možnost osobního předání?	1,71	1,87	-0,16
6	<b>Pokud potřebujete informace z jiného oddělení v organizaci:</b>			
6.1	Je snadné je získat?	2,88	2,70	0,18
6.2	Jsou rychle k dispozici?	2,93	2,97	-0,04
6.3	Jsou úplné?	2,88	2,67	0,21
6.4	Jsou dostatečně kvalitní?	2,54	2,83	-0,29
6.5	Máte možnost osobního předání?	2,83	3,10	-0,27
7	<b>Jak často využíváte níže uvedené komunikační prostředky ke komunikaci ve Vaší firmě?</b>			
7.1	osobní rozhovor (s kolegou, s nadřízeným...)	1,34	1,37	-0,03
7.2	pracovní porada	1,93	2,63	-0,70
7.3	e-mailová komunikace	2,05	2,8	-0,75
7.4	telefonní komunikace	1,83	2,83	-1,00
7.5	videokonference	3,80	3,97	-0,17
7.6	intranet (extranet)	2,73	3,63	-0,90
7.7	nástěnka	3,68	3,77	-0,09
7.8	MS Teams	3,73	4,17	-0,44
7.9	jiné	4,98	4,37	0,61

PŘÍLOHA D – ROZKLAD PRŮMĚRŮ PODLE VĚKU

Počet odpovědí v rámci jednotlivých kategorií		14	13	14	22	8
1	Jak hodnotíte:	18-27 let	28-37 let	38-47 let	48-57 let	58 let a více
1.1	Komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi?	1,93	1,46	2,14	2,64	3,00
1.2	Komunikaci Vás s Vaším nadřízeným?	1,71	1,46	2,43	2,41	2,00
1.3	Komunikaci mezi kolegy (i z jiného oddělení)?	2,07	2,15	2,21	2,68	2,50
1.4	Využívané komunikační prostředky (porada, telefon, e-mail...)	1,86	1,85	1,64	2,41	2,25
2	<b>Jak hodnotíte následující oblasti?</b>					
2.1	Cítím se být dostatečně informován/a.	2,43	1,77	2,36	2,86	1,88
2.2	Mám pocit, že mám dostatečné znalosti o dění ve firmě.	2,50	2,08	2,21	2,41	2,38
2.3	Mám pocit, že dobře vím, jaká je strategie firmy.	2,57	2,00	3,21	3,18	2,88
2.4	Veškeré informace, které dostávám jsou věrohodné.	2,79	1,77	2,71	2,82	2,50
2.5	Nadřízený mi naslouchá a vždy dá zpětnou vazbu.	2,43	2,31	2,64	2,55	2,25
2.6	Pokud nadřízeného upozorním na problém, snaží se ho vyřešit.	2,50	1,92	2,43	2,55	2,25
3	<b>Jak často se stává že dostáváte od nadřízeného:</b>					
3.1	Dostatek informací.	1,79	1,54	2,57	1,95	1,88
3.2	Příliš málo informací, než kolik je potřeba.	3,21	3,77	3,71	3,41	3,50
3.3	Příliš mnoho informací, než kolik je potřeba.	3,93	3,77	3,64	3,68	3,13
4	<b>Máte obavy z negativních důsledků poté, co nadřízenému sdělíte:</b>					
4.1	Objektivní nepříznivé informace	3,71	3,46	2,71	3,23	3,50
4.2	Informace o Vašem pochybení.	2,93	2,62	2,50	2,86	2,38
4.3	Vaše osobní problémy.	3,50	3,23	4,14	2,59	2,50
4.4	Kritické připomínky k situaci na pracovišti.	3,43	2,23	3,14	2,86	2,25
4.5	Máte možnost informovat nadřízeného anonymně? (např. prostřednictvím dotazníků nebo schránky připomínek).	3,79	3,31	2,55	3,59	3,75
5	<b>Pokud potřebujete informace v rámci oddělení/ týmu v organizaci:</b>					
5.1	Je snadné je získat?	2,07	1,46	1,36	2,36	1,75
5.2	Jsou rychle k dispozici?	2,29	1,77	1,57	2,73	2,25
5.3	Jsou úplné?	2,36	1,92	3,00	2,68	3,00
5.4	Jsou dostatečně kvalitní?	2,57	2,23	2,64	2,55	2,38
5.5	Máte možnost osobního předání?	1,71	1,38	2,14	2,09	1,50
6	<b>Pokud potřebujete informace z jiného oddělení v organizaci:</b>					
6.1	Je snadné je získat?	2,64	2,23	2,93	2,86	2,88
6.2	Jsou rychle k dispozici?	2,57	2,31	3,50	2,91	3,38
6.3	Jsou úplné?	2,79	2,46	3,14	4,57	2,75
6.4	Jsou dostatečně kvalitní?	2,79	2,08	2,71	2,73	2,38
6.5	Máte možnost osobního předání?	2,07	2,54	3,29	3,27	3,38
7	<b>Jak často využíváte níže uvedené komunikační prostředky ke komunikaci ve Vaší firmě?</b>					
7.1	osobní rozhovor (s kolegou, s nadřízeným...)	1,14	1,38	1,29	1,23	1,00
7.2	pracovní porada	2,71	2,31	2,00	2,27	1,75
7.3	e-mailová komunikace	2,14	1,85	2,43	2,45	2,25
7.4	telefonní komunikace	1,79	1,85	2,64	2,23	2,25
7.5	videokonference	3,93	4,23	4,14	3,32	4,38
7.6	intranet (extranet)	3,21	3,62	2,93	2,91	2,50
7.7	nástěnka	4,21	3,54	3,21	3,41	3,63
7.8	MS Teams	4,07	3,69	3,86	3,95	3,5
7.9	jiné	4,86	4,85	4,43	4,91	4,25