

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

Bára Vejdělková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Interní komunikace jako nástroj efektivního vedení lidí
Bakalářská práce

2023

Bára Vejdělková

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bára Vejdělková
Osobní číslo:	E20525
Studijní program:	B0413A050008 Ekonomika a management
Specializace:	Management podniku
Téma práce:	Interní komunikace jako nástroj efektivního vedení lidí
Zadávací katedra:	Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikace klíčových oblastí interní komunikace ve vybraném podniku s akcentem na oblast vedení lidí.

Osnova:

- Aktuálnost zvoleného tématu.
- Teoretická východiska v oblasti vedení lidí a interní komunikace.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza interní komunikace.
- Zhodnocení výsledků a návrhy doporučení.
- Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Brno: Lingea. 202 s. ISBN 978-80-7508-621-1.
BUNGAY STANIER, Michael, 2016. *The coaching habit: say less, ask more & change the way you lead forever*. Toronto, Canada: Crayons Press. 227 s. ISBN 978-0-9784407-4-9.
HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. 159 s. ISBN 978-80-7560-099-8.
JAROŠOVÁ, Eva, 2016. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press. 253 s. ISBN 978-80-7261-479-0.
KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutností!*. Praha: Siria. 125 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 jako nástroj efektivního vedení lidí 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 27. 04. 2023

Bára Vejdělková v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce, Ing. Janě Slavičkové, za cenné rady a odborný dohled při psaní práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti STS Uhlířské Janovice, s. r. o. za umožněný výzkum, poskytnuté materiály a za jejich spolupráci a ochotu při vyplňování dotazníků. V poslední řadě bych také chtěla poděkovat své rodině a blízkým za podporu v průběhu bakalářského studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá interní komunikací jako nástrojem efektivního vedení lidí. Jejím cílem je identifikace klíčových oblastí interní komunikace ve vybraném podniku s akcentem na oblast vedení lidí. První část je věnována teoretickým východiskům v oblastech interní komunikace a leadershipu. Druhá část se zaměřuje na analýzu interní komunikace společnosti STS Uhlířské Janovice, s. r. o. Analýza je provedena na základě dotazníkového šetření a jejím výsledkem jsou návrhy na zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

komunikace, interní komunikace, vedení lidí, společnost

TITLE

Internal communication as a tool for effective people management

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with internal communication as a tool for effective people management. Its aim is the identification of key areas of internal communication in the chosen company with an accent on the area of people management. The first part is devoted to theoretical foundations in the areas of internal communication and leadership. The second part focuses on the analysis of the internal communication of STS Uhlířské Janovice, s. r. o. The analysis is performed on basis on a questionnaire survey and its result are suggestions for improvement.

KEYWORDS

communication, internal communication, people management, company

OBSAH

ÚVOD	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA V OBLASTI VEDENÍ LIDÍ	13
1.1 Management.....	13
1.2 Vedení lidí.....	14
1.2.1 Styly vedení	15
1.2.2 Osobnost vůdce (lídra).....	17
1.2.3 Efektivní vedení lidí.....	18
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA V OBLASTI INTERNÍ KOMUNIKACE.....	20
2.1 Komunikace	20
2.1.1 Funkce.....	21
2.1.2 Komunikační proces	22
2.1.3 Verbální komunikace	22
2.1.4 Neverbální komunikace	24
2.2 Interní komunikace	26
2.2.1 Funkce.....	27
2.2.2 Cíle.....	27
2.2.3 Členění interní komunikace	28
2.2.4 Efektivní interní komunikace.....	29
2.2.5 Nefungující interní komunikace	31
3 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE.....	32
3.1 Použité metody a techniky	32
3.2 Charakteristika vybraného podniku	33
3.3 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	35
3.3.1 Identifikační otázky	36
3.3.2 Uzavřené otázky	38
3.3.3 Otevřená otázka	46
3.4 Návrhy doporučení	46
ZÁVĚR	50
POUŽITÁ LITERATURA	52
SEZNAM PŘÍLOH.....	54

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Manažerská mřížka	16
Obrázek 2: Komunikační proces.....	22
Obrázek 3: Zkrácená organizační struktura	34
Obrázek 4: Graf struktury identifikační otázky pohlaví	36
Obrázek 5: Graf struktury identifikační otázky pracovní pozice.....	37
Obrázek 6: Graf struktury identifikační otázky délka působení ve společnosti	37
Obrázek 7: Graf struktury identifikační otázky věk	38
Tabulka 1: Ekonomický vývoj společnosti.....	34
Tabulka 2: Průměrné hodnoty odpovědí.....	39
Tabulka 3: Rozdíly průměrů stejných faktorů modulu důležitosti a spokojenosti	41
Tabulka 4: Rozklad průměrů podle pohlaví	42
Tabulka 5: Rozklad průměrů mezi pracovníky ve výrobě a THP	43
Tabulka 6: Rozklad průměrů podle délky působnosti ve společnosti	45
Tabulka 7: Vyhodnocení otevřené otázky	46

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

atd. a tak dále

č. číslo

Ing. inženýr

mil. milion

např. například

resp. respektive

s. strana

s. r. o společnost s ručením omezeným

THP technicko-hospodářský pracovník

tj. to je

ÚVOD

Pro bakalářskou práci bylo zvoleno téma „Interní komunikace jako nástroj efektivního vedení lidí“. Komunikace je pro lidi velmi důležitá a stává se nedílnou součástí našich životů. Ať už se jedná o osobní komunikaci nebo komunikaci pomocí technologií, jako jsou například sociální sítě, využíváme ji každý den a ovlivňujeme s ní ostatní. V rámci podniku se komunikace označuje jako interní. Interní komunikace umožňuje předávání a přijímání informací mezi kolegy, vedoucími a všemi zaměstnanci. Přesto bývá ve společnostech opomíjena a zanedbávána.

Podnik, ve kterém není dobře nastavena interní komunikace či ve kterém nefunguje interní komunikace, není efektivní. Efektivní komunikace zajišťuje spokojené zaměstnance, kteří ví, co jejich práce obnáší, znají cíl a vizi společnosti, vytváří si přátelské vztahy mezi kolegy a nebojí se projevit svůj názor. Tito zaměstnanci přispívají k prosperitě podniku. Článek *The Neuroscience of Trust* (Zak, 2017) poukazuje na fakta, že lidé v *high-trust companies* (společnostech s vysokou důvěrou) na rozdíl od lidí v *low-trust companies* (tedy ve společnostech, kde je nízká důvěra) vykazují o 74 % méně stresu, o 106 % více energie v práci, o 50 % vyšší produktivitu, o 13 % méně nemocných, o 76 % více angažovanosti, o 29 % větší spokojenost s jejich životy a o 40 % méně vyhoření. Z těchto důvodů by měla být věnována interní komunikaci větší pozornost.

Cílem práce je identifikace klíčových oblastí interní komunikace ve vybraném podniku s akcentem na oblast vedení lidí.

K tomu, aby bylo dosaženo tohoto cíle, jsou v první kapitole popsána teoretická východiska v oblasti vedení lidí. Nejprve je definováno vedení lidí jako jedna z manažerských funkcí. Dále jsou popsány styly vedení, osobnost vůdce (lídra) a efektivní vedení lidí. Druhá kapitola se věnuje teoretickým východiskům v oblasti interní komunikace. První část této kapitoly se zaměřuje na komunikaci jako takovou, na její funkce, komunikační proces a dále rozděluje komunikaci na verbální a neverbální. Druhá část je věnována již zmíněné interní komunikaci. Začíná jejím vymezením, funkcemi, cíli a členěním. Na konci jsou uvedeny zásady efektivní interní komunikace a popis toho, jak poznat nefungující interní komunikaci. Třetí kapitola je zaměřena na analýzu interní komunikace. V první části jsou uvedeny metody a techniky, které byly použity v rámci praktické části bakalářské práce. Dále se v ní nachází charakteristika

vybraného podniku (STS Uhlířské Janovice, s. r. o.), jeho organizační struktura a ekonomické výsledky. Poté je provedeno zhodnocení výsledků na základě dotazníkového šetření a nakonec jsou podány návrhy na zlepšení situace ve společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA V OBLASTI VEDENÍ LIDÍ

Tato kapitola se zabývá oblastí vedení lidí. Nejprve definuje management a manažerské funkce, dále se věnuje problematice vedení lidí.

1.1 Management

Management pochází z anglického „to manage“ – řídit, vést, spravovat, vládnout, ovládat, zvládat, uspět, dosáhnout. Prapůvod lze hledat v latinském slovu manus – ruka a s ní související ovládání (řízení) koní. V manažerské terminologii se můžeme setkat také s výrazem control. Tento název bývá spojován s bezprostředním prosazováním a realizací stanovených úkolů. (Veber, 2021, s.15)

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (Koontz, Weihrich, 1993, s. 16)

„Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, kter(ý)á řídí, tj. řídicím subjektem a jednotlivcem či skupinou, kter(ý)á je řízen(a), tj. řízeným objektem.“ (Blažek, 2011, s. 12)

Management se zabývá hledáním nástrojů, které nám pomáhají určit správný cíl, a získáváním lidí, díky kterým dojde k dosažení cíle. Řídí organizaci jako celek, ale i části jednotlivých činností jako jsou například výrobní, personální či marketingové činnosti. (Mládková, Jedinák, 2009, s. 13)

Veber (2021, s. 16) uvádí, že s pojmem management se můžeme setkat ve více obsahových rovinách a to jako:

- specifická aktivita,
- skupina řídicích pracovníků,
- vědní disciplína.

Management jako společenskovední disciplína neposkytuje na rozdíl od přírodních věd exaktní nezvratná fakta, ale poznatky, závěry a doporučení, které se mění v závislosti na proměnlivosti doby a podnikatelského prostředí. Poznatky jsou odpozorovávány z praxe a jsou zpracovány formou návodů. Čerpá teorii a metody z více vědních disciplín jako například z ekonomiky, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd. Tyto poznatky dále aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení. (Veber, 2021, s.17-18)

Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou činnosti, které by měl každý manažer vykonávat. Dělí se na postupné a průběžné.

Jak již lze z názvu poznat, postupné manažerské funkce sledují logický postup činností. Nejznámější dělení je podle H. Koontze a H. Weihricha (1993, s. 17):

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení,
- kontrola.

Průběžné manažerské funkce prostupují postupnými manažerskými funkcemi a podle Mládkové a Jedináka (2009, s. 17) jsou to:

- analýza řešených problémů,
- rozhodování,
- implementace.

V rámci postupných funkcí bylo zmíněno vedení lidí, které je blíže popsáno a rozebráno v kapitole 1.1.

1.2 Vedení lidí

Dle Vebra (2021, s. 141) lze na vedení lidí nahlížet dvěma způsoby. Na jedné straně je vedení chápáno jako jedna z manažerských funkcí, která spočívá v přesvědčování, aktivizaci a iniciování pracovníků vedoucím pracovníkem. K tomu dochází z důvodů plnění stanovených cílů a úkolů. Jde tedy o přístup ovlivňování a usměrňování pracovníků. Na druhé straně se můžeme setkat s přístupy, které odlišují vedení lidí od klasických řídicích praktik. Poukazují na dlouhodobou vizi a aktivizaci všech pracovníků ve směru jejího dosažení.

Vedení lidí neboli leadership patří mezi základní manažerské funkce. Zahrnuje schopnosti, dovednosti a umění vedoucích pracovníků vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat

spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu a tvůrčímu poslání své práce. (Mládková, Jedinák, 2009, s. 62)

Armstrong (2020, s. 23) ve své knize popisuje, že vedení lidí spočívá v rozvíjení vize budoucnosti a srozumitelném vysvětlení této vize. Dále je o motivaci, nasměrování lidí a snaze o jejich zapojení do procesu.

Vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a k procesu komunikace. Je důležité při snahách o zmírnění nespokojenosti zaměstnanců. Dobré vedení také obsahuje efektivní proces delegování. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 93)

Veber (2021, s. 141-142) uvádí, že smyslem současného pojetí vedení je podněcovat aktivity a tvořivého a podnikatelského ducha. Jinak řečeno, jde o vyvolání činnosti u pracovníků, která směřuje dál než jen k ukázněnému plnění úkolů. Aby bylo dosaženo těchto cílů, musí nastat změna na straně řídicích i řízených pracovníků. Touto změnou je myšlena změna postojů pracovníků k práci.

1.2.1 Styly vedení

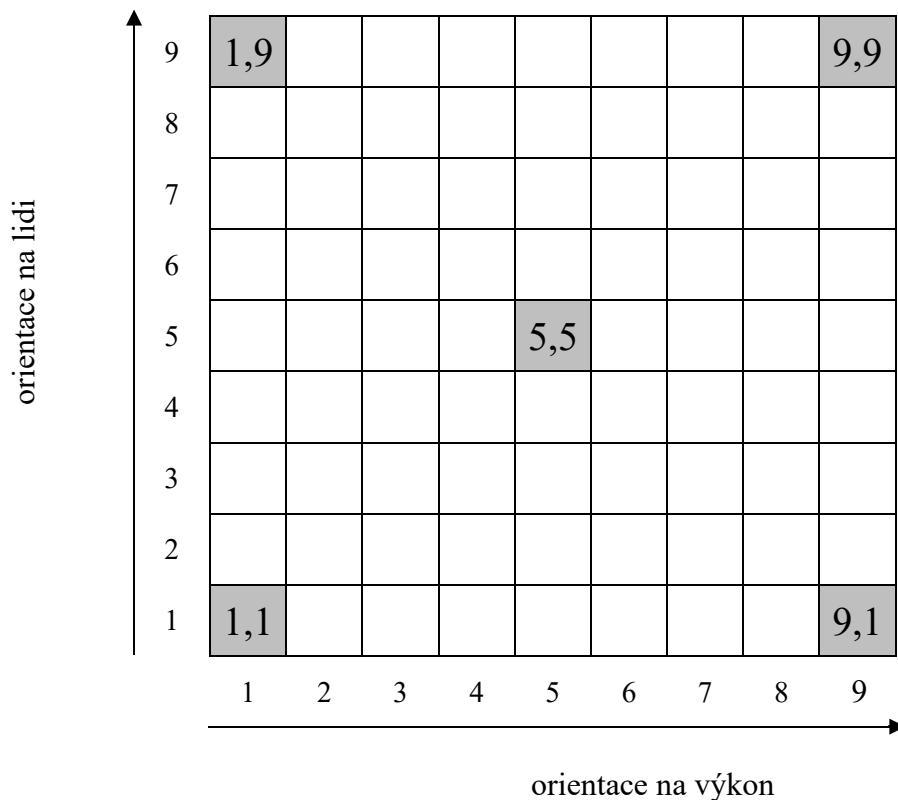
Styl vedení je způsob, pomocí kterého jsou vykonávány funkce vedení. Jinak řečeno, je to typický způsob, jakým se manažer chová ke členům skupiny. Existuje mnoho stylů vedení. Autoři Blažek (2011, s. 174-175) a Cejthamr, Dědina (2010, s. 112-113) se shodují na nejčastěji uváděné klasifikaci tří základních typů stylu vedení:

- autokratický styl – vedoucí rozhoduje sám, rozhodnutí sděluje formou příkazů, užívá autoritu k určení politiky, dosahování cílů, pracovních úkolů, ale i k motivaci, existuje tvrdá disciplína, která uplatňuje odměny i tresty,
- demokratický styl – vedoucí se o funkce vedení dělí se členy skupiny, existují principy spolupráce, členové skupiny se podílejí na rozhodování a určování politiky, motivace je založena především na očekávání odměn a na aktivní spoluúčasti,
- liberální styl – velká autonomie spolupracovníků, vedoucí rozhoduje pouze o základních cílech a záležitostech, vědomé přenesení síly na členy skupiny, vedoucí jim dává svobodu jednání a nezasahuje, dokud není potřeba.

Z hlediska stylu vedení je důležitý poměr mezi zájmem vedoucího o výkon a o spolupracovníky. Robert Blake a Jane Moutonová vytvořili systém GRID, který se do češtiny

překládá jako manažerská síť nebo manažerská mřížka. Skládá se z 9 stupňů intenzity. Bělohlávek (2008, s. 15) popisuje dvě základní kritéria této mřížky:

- orientace na lidi – vertikální dimenze, snaha o uspokojení potřeb pracovníků, vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti,
- orientace na výkon – horizontální dimenze, splnění uložených úkolů, dosažení co nejvyššího pracovního výkonu.



Obrázek 1: Manažerská mřížka

Zdroj: vlastní zpracování podle Bělohlávka (2008, s. 16)

Do této mřížky umístili několik stylů a označili je souřadnicemi. Bělohlávek (2008, s. 15-16) je popisuje jako:

- vedoucí spolku zahrádkářů (1,9) – vedoucí se stará o své spolupracovníky, věnuje se potřebám lidí a vytváří dobré pocity mezi kolegy na úkor pracovních výsledků,
- týmový vedoucí (9,9) – vedoucí dosahuje pracovních výsledků pomocí zaujetí lidí, ideální styl skrze orientování na dosažení cíle a týmový přístup,
- volný průběh (1,1) – vedoucí jeví minimální zájem o výkon i pracovníky, snaží se pouze o přežití,

- plantážník (9,1) – vedoucí se věnuje pouze plnění úkolů, opírá se o moc a autoritu, zanedbává potřeby a problémy lidí,
- kompromisník (5,5) – vedoucí dosahuje přiměřené balancu mezi pracovním výkonem a zájmem o pracovníky.

Původních 5 stylů bylo rozšířeno o další dimenze chování. Jarošová (2016, s. 20) ve své knize uvádí paternalistický/maternalistický styl a oportunistický styl. Paternalistický/maternalistický vedoucí používá styl 9,1 i 1,9, ale nedokáže je spojovat. Jsou-li pracovníci poslušní, pak je k nim vlídný. Jsou-li pracovníci neposlušní, tak je trestá. Oportunistický vedoucí využívá všechny styly, a to podle toho, který vyhovuje v dané situaci nejlépe pro získání osobních výhod a cílů jeho samotného.

1.2.2 Osobnost vůdce (lídra)

Vůdce ovlivňuje své okolí konkrétními taktikami, přístupy, ale i svým osobním příkladem. Jeho vliv se zaměřuje nejen na jedince, ale i na pracovní skupiny a týmy a nepřímo na celou organizaci. Ovlivňuje míru spolupráce a celkově atmosféru ve skupině, podílí se na sociálních normách, má vliv na zdroje, jejich získání i rozdělení. Jeho působení může mít prostřednictvím sdílené vize a strategie širší vliv například na organizační kulturu. (Jarošová, 2016. s. 43)

Mládková a Jedinák (2009, s. 63-64) uvádí, že vůdce má působit na podřízené cílevědomě, znát jejich potřeby, nenásilně ovlivňovat jejich chování, zdokonalovat jejich výkonnost po stránce kvantitativní i kvalitativní, zajistit jejich osobní spokojenost a rozvíjet jejich schopnosti.

Dále uvádí, že vlastnosti vůdce tvoří základní prvky jako schopnost využívat efektivně a odpovědně moc, schopnost pochopit, že motivace lidí závisí na čase a situaci, schopnost inspirovat a schopnost vytvářet příznivé, motivující prostředí.

Dle Armstronga (2020, s. 27) schopní vůdci:

- jsou sebejistí a vědí, co udělat,
- jsou schopni převzít zodpovědnost, předat své vize, zapojit členy týmu tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů,
- jsou důvěryhodní, úspěšně ovlivňují lidi, získávají si respekt týmu,

- uvědomují si své silné a slabé stránky, umějí motivovat členy týmu,
- oceňují výhody porad a mítinků a dokážou zapojit ostatní do spolurozhodování,
- pružně přechází od jednoho stylu vedení k jinému podle potřeby,
- umí analyzovat nastalé situace a zajistit pořádek,
- mají tah na branku, dokážou ovlivnit ostatní, vysvětlit jim situaci, vyjednávat a vyjadřovat své názory.

Mezi 3 základní role vůdce patří podle Armstronga (2008, s. 28):

- definování úkolu – musí zabezpečit, aby bylo skupině jasné, co je po ní vyžadováno,
- plnění úkolu – zajišťuje, aby byl naplněn účel skupiny,
- udržování efektivních vztahů – vztahy mezi sebou a členy skupiny a mezi lidmi ve skupině jsou efektivní, pokud přispívají ke splnění úkolu.

Armstrong (2020, s. 29-32) ve své knize popisuje, že pro pochopení procesu vedení lidí je užitečné analyzovat styly vedení, ale také klasifikovat typy vůdců. Tyto typy se překrývají a úspěšní vůdci některé z nich vykazují konzistentně nebo v reakci na situaci. Vůdci mohou být:

- charismatičtí – spoléhají na svou osobnost a inspirativní vlastnosti,
- vizionářští – inspirují svojí vizí,
- transformativní – díky své silné osobnosti dokáží změnit chování svých stoupenců,
- transakční – mají schopnost dosáhnout výsledků, řídit tým prostřednictvím zavedených struktur a procesů,
- autentičtí – jednají v souladu se svými osobními hodnotami.

1.2.3 Efektivní vedení lidí

K tomu, aby vedoucí efektivně vedl podřízené k úspěšnému plnění cílů, podle Mládkové a Jedináka (2009, s. 63) potřebuje:

- dobře znát osobnost podřízených – vlastnosti, pracovní schopnosti, zručnost, kvalifikaci,

- znát charakter a rozsah vykonávané práce pracovníka,
- mít zkušenosti s vedením.

Armstrong ve své knize (2020, s. 15) popisuje 7 zásad správného jednání:

- jednejte s lidmi s respektem,
- chovejte se k lidem férově,
- vytvořte odpovídající pracovní prostředí,
- pomozte podřízeným rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti,
- prokažte své vůdčí schopnosti,
- poznejte všechny členy svého týmu,
- definujte cíle a trvejte na jejich plnění.

Podle Mládkové a Jedináka (2009, s. 63) jsou vedoucím uváděny následující preference k efektivnímu vedení lidí:

- je nutné, aby lidé poznali, že jste šéf, a to již z vašeho chování a jednání,
- je nutné, pokud chcete něco dát udělat, aby lidé poznali, že máte převahu a nebojíte se ji použít,
- k tomu, aby byla uskutečněna požadovaná věc, je nejlepší přimět lidi, aby cítili povinnost plnit vaše příkazy,
- je důležité, aby lidé cítili vaše čestné chování,
- lidé ocení, když chápou smysl své činnosti.

Bungay Stanier (2016, s. 7) uvádí, že podstata efektivního vedení spočívá v pomoci druhým a v rozvíjení jejich potenciálu.

S vedením lidí úzce souvisí komunikace. Její role je v této oblasti klíčová, proto je popsána v následující kapitole.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA V OBLASTI INTERNÍ KOMUNIKACE

Tato kapitola je věnována komunikaci, jejím funkcím, komunikačnímu procesu, verbální a neverbální komunikaci. Ve druhé části se zabývá interní komunikací, jejími funkcemi, cíli, členěním, efektivní interní komunikací a nefungující interní komunikací.

2.1 Komunikace

Hned na začátek je vhodné vysvětlit si pojmy, které s komunikací úzce souvisí. Jelikož je bakalářská práce z části věnována interní komunikaci, je nezbytné definovat si komunikaci jako takovou. Definice komunikace existuje mnoho, v podstatě každý autor ji definuje svým způsobem.

„Komunikace je chápána především jako výměna názorů, myšlenek a postojů, jako mezilidská výměna zpráv v intelektuální a emocionální rovině mezi dvěma nebo více stranami.“ (Holá, 2017, s. 22)

„Komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování. Je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem. Je výměnou významů mezi lidmi za použití běžného systému symbolů (vztah nadřazeného a podřazeného)“ (Strnadová, 2011, s. 25)

„Komunikace je základním nástrojem interakční aktivity, podle kterého si děláme představu o sobě i o jiných. Díky ní můžeme získávat i předávat informace, popisovat, vysvětlovat, vyjadřovat pocity, nálady, jsme schopni vést jiné lidi, můžeme je ovlivňovat a nechat se ovlivňovat, vytvářet i ničit vztahy.“ (Mikuláščík, 2010, s. 15)

Komunikaci můžeme charakterizovat jako oboustranný proces sdílení určitých informací s cílem dorozumět se, tedy odstranit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou informace a data. Díky informacím jsou data dávana do souvislostí a tím je jim přidělen význam. V průběhu historie si každá společnost vytvořila svoji vlastní řeč, gesta a kulturu. Proto je důležité uvědomit si, že komunikace může být verbální i neverbální. (Holá, 2011, s.19)

Pro komunikaci platí základní charakteristiky, které lze podle Mikuláščíka (2010, s. 20) popsat jako:

- komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování,
- komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která je realizována mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem,
- komunikace slouží jako výměna významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů,
- komunikace vytváří a ovlivňuje vztahy.

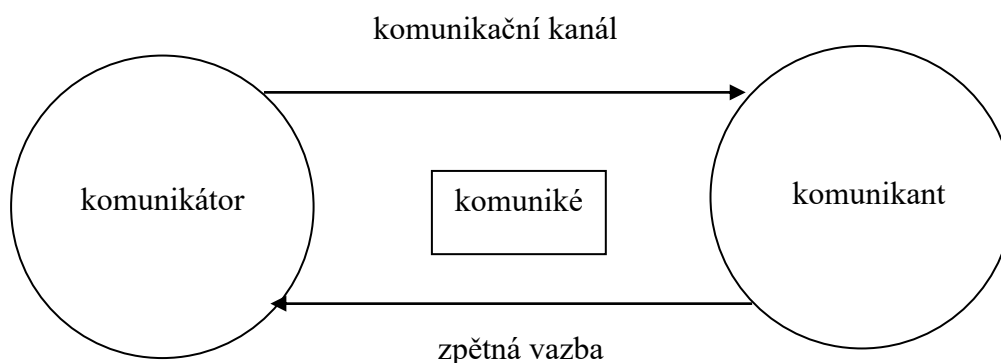
2.1.1 Funkce

Komunikace je velmi široký pojem, na který můžeme nahlížet z několika úhlů. Hranice se mezi funkcemi dost často překrývají a nejsou jednoznačné. Podle Mikuláščíka (2010, s. 21–22) se dají rozdělit na funkce:

- informativní – předávání informací mezi lidmi,
- instruktivní – informativní s přidavkem vysvětlení významů,
- přesvědčovací – záměrné působení na jiné s cílem změnit názor,
- posilovací a motivující – posilování určitých pocitů,
- zábavná – baví a vytváří pocit pohody,
- vzdělávací a výchovná – informuje a dohlíží zároveň,
- socializační a společensky integrující – podporuje mezilidské vztahy,
- souvztažnost – vytváření souvislostí mezi informacemi,
- osobní identity – pomáhá s vnímáním osobnosti, tedy s JÁ,
- poznávací – sdělování plánů, zážitků či vzpomínek,
- svěřovací – sdílení pocitů s ostatními,
- úniková – odreagování v případě stresu a otrávenosti.

2.1.2 Komunikační proces

Komunikační proces vymezuje určité prvky komunikace. Sociální jednání má podobu postupového chování, podle kterého se dají očekávat jednotlivé kroky. Součástí procesu jsou komunikátor, komunikant, komuniké, komunikační jazyk, komunikační kanál, zpětná vazba, komunikační prostředí a kontext. Komunikátor je ten, kdo vysílá komuniké (zprávu). Přes komunikační kanál se informace nese směrem ke komunikantovi, který ji přijme. Reakcí v podobě potvrzení dává komunikant komunikátorovi zpětnou vazbu. Ostatní prvky jsou nutné k fungování, pochopení a k zamezení či odstranění chyb v komunikaci. (Strnadová, 2011, s. 29-38)



Obrázek 2: Komunikační proces

Zdroj: vlastní zpracování podle Strnadové (2011, s. 32)

Účastníci, tedy komunikátor i komunikant, komunikují verbálně – pomocí slov i neverbálně – pomocí těla. Obě formy se navzájem doplňují.

2.1.3 Verbální komunikace

Verbální komunikací je myšlena komunikace pomocí slov, tedy prostřednictvím jazyka. Může být mluvená nebo psaná, přímá nebo zprostředkovaná, živá nebo reprodukováná. Slova, která používáme, jsou výrazným faktorem verbální komunikace. Volba náležitých slov značně ovlivňuje myšlení, jednání, pochopení a celkovou atmosféru. Slova, která byla špatně zvolena, mají demotivující charakter a vytváří negativní komunikaci. Nejčastěji rozeznáváme komunikaci podle úrovně komunikační roviny – racionální a emocionální a podle druhu komunikace – formální a neformální. (Vymětal, 2008, s. 112-113)

Slovní vyjadřování lidí je ovlivněno i osobnostními zvláštnostmi a rysy osobnosti, které Mikuláščík (2010, s. 99) uvádí jako:

- introvert – mluví málo, tiše a bez akcentu emocí,
- extrovert – mluví hodně a řekne všechno,
- egoista – mluví především o sobě,
- autokrat – prosazuje své názory a vyžaduje podřízenost,
- submisivní osobnost – poddává se,
- liberál – nestranný, uplatňuje alternativní přístup.

Na komunikaci působí jazykové prostředí, které je tvořeno čtyřmi základními prvky a to lidmi, jejich úmysly, komunikačními pravidly, s jejichž pomocí dosahují svých úmyslů a skutečně používanou řečí v dané situaci. Dále je také důležitý jazykový styl, tedy výsledek určité volby slov a jejich spojování do vět a dialekt neboli nářečí. (Strnadová, 2011, s. 125-128)

Význam jazyka dotváří paralingvistika. Pomocí ní řečník vědomě ovládá obsah projevu – zesiluje nebo zeslabuje, zpochybňuje nebo potvrzuje. Některé prvky mohou být také nevědomé, nejsou záměrem mluvčího jako například přerěknutí. Mezi paralingvistické aspekty verbálního projevu Strnadová (2011, s. 129-132) řadí:

- hlasitost verbálního projevu,
- výšku tónu řeči,
- rychlost verbálního projevu,
- objem řeči,
- plynulost řeči, pomlky, frázování,
- barvu hlasu a emoční náboj,
- kvalitu řeči.

Vymětal (2008, s.114-115) uvádí základní pravidla pro verbální komunikaci takto:

- buďte připraveni a mějte jasno, co chcete říci a čeho chcete docílit,
- buďte struční a věcní,

- buďte klidní, svět se nezastaví kvůli tomu, co chcete říci,
- zaujměte posluchače a poslouchajte, co chtějí říci,
- buďte přístupní a vnímaví ve svých odpovědích,
- pokud něco nevíte, přiznejte to,
- přiznejte chybu, ale nesnažte se z toho udělat ctnost,
- udržujete neustálý kontakt s lidmi,
- když je předmět jednání komplexní, připravte stručné shrnutí jednání,
- zdržte se říkání samozřejmostí, vypadá to, jako když jste se přišli hádat,
- vyhněte se zkratkám, které neznají všichni zúčastnění,
- nezačínajte větu rčením „abych řekl pravdu“, vypadá to, jako byste jindy lhali,
- nerozdávejte předem písemné materiály, lidé si je budou číst a nebudou vás poslouchat,
- příliš mnoho čísel lidi rozptyluje, budou po vás kontrolovat součty,
- nebuďte smrtelně vážní ani uštěpační, buďte vždy pozitivní a s úsměvem.

2.1.4 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace, také označovaná jako nonverbální nebo mimoslovní, je proces dorozumívání neslovními prostředky, tedy pomocí postoje člověka. Je podmíněna faktory jako jsou: temperament, schopnosti, situační duševní a zdravotní stav a celková dispozice, věk, pohlaví, rodinná komunikační tradice, výchova, sebevýchova, úroveň socializace, geografická a etnická kulturní oblast, sociální třída, referenční a identifikační vzory. (Vymětal, 2008, s. 54-56)

Neverbální komunikace slouží jako nástroj pro upevňování vztahů – dává nám informace o pocitech a postojích lidí. Stejně jako verbální komunikace je ovlivněna kulturními vlivy. Mikuláščík (2010, s. 106-107) uvádí, že u neverbálního chování je třeba vědět:

- že největší význam mají projevy v oblasti obličeje a hlavy,
- na druhém místě jsou pohyby rukou a paží,
- teprve pak pohyby a pozice těla a nohou.

Neverbální komunikace je nejčastěji ovlivněna aspekty jako jsou: mimika, gestika, posturologie, kinezika, pohledy, proxemika, teritorium, haptika, chronemika, neurovegetativní reakce, rekvizitové prostředky, celkové image prostředí, sdělování činy a bariéry komunikace. (Strnadová, 2011, s. 134)

Podle Vymětala (2008, s. 55) je díky znalosti principů a ovládnutí neverbální komunikace snazší:

- působit na druhé kladným dojmem,
- zdárně prodat své schopnosti v práci nebo při přijímacích pohovorech,
- cítit se jistěji ve společenských situacích,
- dosáhnout toho, co chceme a kdy to chceme,
- přesvědčit druhé přijmout naše stanovisko,
- sdělovat své myšlenky a nápady důrazněji,
- zdokonalovat přátelské vztahy,
- sjednávat jistěji a účinněji dohody,
- nenechat se ovládat druhými,
- řídit a nebýt při tom přetěžován,
- dokázat okamžitě uklidnit druhé,
- vědět, co si druzí opravdu myslí.

Z pohledu hranic firmy rozlišujeme externí komunikaci – komunikace s potenciálními klienty a veřejností a interní komunikaci – komunikace uvnitř podniku (se zaměstnanci). Na první dojem by se mohlo zdát, že spolu tyto dvě komunikace nemají nic společného. Opak je však pravdou. Jejich úkolem je předávat jednotné vize a strategie a vytvářet pozitivní image firmy. (Kovaříková, 2016, s. 85)

V další podkapitole se bakalářská práce zabývá interní komunikací a její problematikou.

2.2 Interní komunikace

Interní komunikace je nový obor, který si většinou musí svoje místo v organizační struktuře teprve hledat. Její potřeba se objeví až ve chvíli, kdy počet zaměstnanců přesáhne jistou mez. Optimální postavení interní komunikace vychází z konkrétní situace dané firmy. Je dáno řadou faktorů jako je počet zaměstnanců, struktura organizace, technologie, které jsou využívány ke komunikaci a velice významnou složkou jsou i personální parametry. (Kovaříková, 2016, s. 81)

Interní komunikace ve firmě probíhá za účasti mnoha komunikátorů, mezi kterými je různá míra informační asymetrie, která vychází z podstaty rozdílnosti pozic, cílů, ale i zájmů a komunikačních kompetencí. Je ovlivňována nejen nastavenou organizační kulturou, manažerským stylem, pravidly, ale také používanými kanály. Probíhá za stále měnících se podmínek, kdy se mění její forma, tvar nebo charakter. Z toho důvodu je nutné dodržovat nastavené standardy, pravidla a zavést systém. (Holá, 2017, s.22)

V rámci organizace lze na komunikaci nazírat z mnoha úhlů a v různých souvislostech. Komunikace je o tom, kdo je komu povinen předávat zprávy, sdělení, rozhodnutí, informace, ale je i o způsobech, pomocí kterých k předávání dochází. Komunikace je také o přesvědčování lidí, aby činili podle přání iniciátora a o vytváření určitých obrazů v jejich mysli, které pak ovlivňují jejich jednání. (Veber, 2021, s. 195)

Holá (2011, s. 41) ve své knize píše, že interní komunikace představuje komunikační propojení útvarů firmy. To jim umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných k fungování firmy. Tato komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků.

Informace jsou obecně předmětem komunikace. Holá (2011, s. 42-43) dále uvádí, že ve firmě lidé pracují s:

- daty – objektivní fakta o určitých skutečnostech nebo posloupnost znaků s určitou hodnotou,
- informacemi – data interpretovaná s určitým významem, příkládá se jim konkrétní vypovídací hodnota, důležitost a význam,
- znalostmi – souhrn zkušeností, vědomostí, mentálních modelů, hodnot a principů, podle kterých žijeme.

2.2.1 Funkce

Dle Vymětala (2008, s. 263) má interní komunikace tyto základní funkce:

- umožňuje výměnu potřebných informací mezi zaměstnanci,
- napomáhá rozlišit členy od nečlenů organizace,
- informuje zaměstnance a manažery o cílech organizace a jejich plnění,
- přesvědčuje zaměstnance a manažery o cílech organizace a jejich dosažení,
- povzbuzuje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a postupů.

Mikuláščík (2010, s. 118) uvádí pět základních funkcí v organizaci:

- úkolová pracovní funkce – dokončování úkolů a dodržování termínů závisí na pravidelné komunikaci,
- sociálně podporující funkce – v harmonické organizaci panuje přátelskost a spokojenost,
- motivační funkce – komunikace přináší řadu stimulů důležitějších, než je plat,
- integrační funkce – přináší pocit součásti komunity,
- inovační funkce – lidé jsou spokojeni, pokud mají prostor pro inovaci.

Interní komunikace by měla především informovat, tedy zajistit přenos informací od vedení k zaměstnancům, ale i opačně. Při informování může vzniknout nedorozumění, z toho důvodu je nutná vysvětlovací funkce. Jedním z důležitých úkolů je vtáhnout zaměstnance do firemního dění a tím zajistit interakci. Interní komunikace by také měla být zábavná. Jde o to, aby byli zaměstnanci v práci rádi a jejich pracovní aktivity jim přinášely i potěšení. (Kovaříková, 2016, s.67-68)

2.2.2 Cíle

Patrik Janda (2004, s. 10) uvádí jako cíl vnitrofiremní komunikace spokojeného zákazníka. Správné zacílení je základem úspěchu. Spokojenosti lze docílit stálou inovací, která vede ke stálému zvyšování hodnoty firmy. Zvyšování hodnoty firmy je prvním cílem, druhým je zisk.

Dle Holé (2006, s. 21) jsou cíle interní komunikace definovány:

- zajištění informačních potřeb zaměstnanců, informační propojenost firmy a koordinace procesů,
- pochopení a spolupráce na základě společných cílů,
- vedení k žádoucím postojům a chování pracovníků, zajištění loajality a stability,
- neustálá zpětná vazba a zdokonalování komunikace uvnitř firmy.

2.2.3 Členění interní komunikace

Komunikaci v rámci organizace je možné klasifikovat podle různých hledisek. Z hlediska komunikačních kanálů Mládková a Jedinák (2009, s. 142-145) uvádí komunikací formální a neformální. Formální komunikace se dále dělí na komunikaci vertikální, horizontální a diagonální. V rámci vertikální komunikace rozlišujeme komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky ve směru shora dolů a zdola nahoru.

- formální komunikace – zahrnuje různé vzory komunikace užívané v organizaci,
 - vertikální komunikace shora dolů – zadávání úkolů manažery a určování povinností členů organizace,
 - vertikální komunikace zdola nahoru – informace jsou předávány od podřízených směrem k nadřízeným,
 - horizontální komunikace – tok informací mezi pracovníky na stejné nebo podobné organizační úrovni,
 - diagonální komunikace – obdoba horizontální, komunikovat tak můžou podřízení na různé organizační úrovni různých pracovišť,
- neformální komunikace – vyjadřuje neformální vztahy lidí, vzniká spontánně na základě společných zájmů, sympatií, náklonnosti.

Vymětal (2008, s. 264-265) klasifikuje komunikaci z hlediska forem komunikace na:

- ústní (verbální) – nejrozšířenější forma, úspora času, rychlost, okamžitá zpětná vazba,
- písemnou – větší váha sdělení, existence dokladu o komunikaci.

2.2.4 Efektivní interní komunikace

Pokud chce firma přestát změny a útoky vývoje vnějšího okolí a chce se jim přizpůsobit, musí být vnitřně homogenní, mít ustálené procesy a odladěnou koordinaci všech aktivit. Dobře fungující interní komunikace je hybnou silou celé firmy. (Holá, 2006, s. 19)

Kovaříková (2016, s. 9) popisuje, že když vše funguje, jak má, tak se ani neví, že nějaká interní komunikace existuje. Zaměstnanci jsou dostatečně informovaní, vědí, kdo jim poradí, nebojí se zeptat a mají za kým jít, když něco potřebují. Znají vývoj firmy a jejich roli v něm, uvědomují si své úkoly a postupy, které mají dodržovat. Kolegové, manažeři i členové nejvyššího vedení pro ně nejsou neznámí. Kromě toho jsou v práci spokojení a přemýšlejí, co by ve firmě ještě mohli zlepšit.

Autorka dále uvádí, co musí fungovat, aby fungovala interní komunikace (s. 13-37). Mezi tyto prvky patří: kultura, vize, mise a strategie, otevřená komunikace, podpora vedení, manažeři, týmovost, jasná organizace a struktura, zpětná vazba, včasné a relevantní informace, personální zabezpečení a technologie.

Dle Holé (2017, s. 13) je efektivní interní komunikace taková, která zajistí, že pracovníci v každém okamžiku působení v organizaci vědí:

- co mají dělat,
- jak to mají dělat,
- proč to mají dělat.

Jiřincová (2010, s. 47) uvádí jako součást efektivní komunikace aktivní naslouchání. To je jednou z významných sociálních dovedností. Je důležitým krokem k porozumění druhému člověku a k dobrým vztahům. Aktivní naslouchání slouží několika účelům, například pomáhá posluchači ověřit, zda pochopil, co mluvčí řekl, ale i to, co měl na mysli, dáváme tím mluvčímu najevo, že akceptujeme jeho pocity a také tím mluvčího podněcujeme, aby zkoumal své myšlenky a pocity.

Mezi základní předpoklady fungování interní komunikace lze umístit: organizace práce, odborná a lidská kvalita manažerů, personální strategie, pravidelná zpětná vazba v obou směrech a osobní příklady a postoje manažerů. (Vymětal, 2008, s. 266)

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

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

Holá (2011, s. 64-65) považuje těchto 10 prvků za základní prvky interní komunikace:

- kultura firmy se zakládá na morálních a etických hodnotách,
- strategie firmy je jasně deklarovaná a vyplývají z ní komunikační strategie,
- tým vedení firmy je jednotný a odpovědnost managementu za komunikaci je plná,
- přesně vymezená dělba práce, organizační struktura a určení hlavních procesů v podnikání firmy,
- deklarovaná sociální politika podpořena personální prací s cílem nalézt respekt mezi firmou a zaměstnanci,
- nastavení komunikačních standardů zajišťujících integraci nových pracovníků do organizace, objasnění firemního byznysu, poskytování informací o cílech a výkonnosti firmy, hodnocení pracovníků a řízení kariéry,
- efektivní interní marketing, především interní public relations,
- komunikační schopnosti manažerů,
- otevřená komunikace, která zahrnuje zpětnou vazbu,
- technologie představující nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy.

Podle autorky tyto prvky vycházejí především z firemní kultury. Tu do firmy přináší vlastník a management. Prvky vychází ze základních principů komunikace, a to z principů:

- partnerství,
- vzájemné prospěšnosti,
- spravedlnosti,

- otevřenosti,
- morální autority.

2.2.5 Nefungující interní komunikace

Nejčastějšími projevy nefungující interní komunikace podle Holé (2011, s. 80) mohou být nedostatek informací, neúplné informace či nejednoznačné informace. Z těchto nedostatků vzniká informační šum snižující efektivitu činnosti podniku. Šum znázorňuje zkreslené, nepřesné a zavádějící zmatené informace. Příčiny mohou být způsobeny nefunkčností prvků informačních systémů, nefunkčností komunikačních kanálů nebo vycházejí z podcenění samotné komunikace.

Kovaříková (2016, s. 95-110) ve své knize píše, že v interní komunikaci může nastat spousta problémů vedoucích k potížím se zaměstnanci, zhoršení atmosféry na pracovišti, ke snížení angažovanosti a produktivity práce. Jako příklady uvádí: nejasná organizace a zadávání úkolů, zadržování informací a dezinformace, nefungující zpětná vazba, drby a fámy, změny a novinky, hromadné propouštění, odchody a vyhazovy, sloučení a akvizice, stěhování firmy, osobní a příbuzenské vztahy na pracovišti, nespravedlnost, nedodržování dohod a slibů, špatný příklad manažera, netrestání nedostatků a nedůslednost, zamlčování problémů a nezájem o zaměstnance.

Podle Holé (2011, s. 81) jde v organizaci mnohdy o nevědomé odmítání otevřené komunikace. Firemní kultura vede manažery a pracovníky ke komunikování s cílem vlastního prospěchu a bezpečnosti. Pro firmu mohou být důsledky nefungující interní komunikace velmi závažné. To vede pracovníky a týmy k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě a frustraci. Tyto důsledky mohou postupně přerůstat:

- ve vysokou míru fluktuace zaměstnanců,
- ve špatnou koordinaci činností a procesů,
- v nezájem dosahovat vytyčených cílů,
- v určení špatné strategie kvůli nefungující zpětné vazbě,
- v neefektivní marketingové řízení,
- ve slabou konkurenceschopnost organizace.

3 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE

Tato kapitola začíná praktickou částí bakalářské práce. Obsahuje metody a techniky použité při zpracování této práce. Dále se zaměřuje na charakteristiku vybraného podniku. Poté jsou v ní zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření a nakonec představuje návrhy na zlepšení situace ve společnosti.

3.1 Použité metody a techniky

Pozorování

Pozorování probíhalo v rámci praxí ještě před psaním bakalářské práce. V rámci pozorování byli vnímány různé procesy, jevy v podniku i také zaměstnanci.

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo zvoleno z důvodu rychlého shromáždění údajů od většího počtu lidí. V rámci bakalářské práce byli respondenti osloveni pomocí písemného dotazování. Vytvořený dotazník byl vytisknut a rozdán zaměstnancům. Na začátku byla popsána problematika práce, její cíl a uvedeny informace o dotazníku. Dále dotazník obsahoval uzavřené i otevřené otázky. Otázky byly voleny od náročnějších po nenáročné. Na závěr bylo uvedeno poděkování.

Analýza

Data získaná z dotazníkového šetření byla potřeba zpracovat. Nejprve byly dotazníky pročteny a rozřazeny na úplné a neúplné. Neúplné dotazníky do bakalářské práce nemohly být použity, z toho důvodu se dále pracovalo s těmi úplnými. Postupně se data rozebírala, třídila na menší celky podle potřeby a průměrovala.

Komparace

Komparace dat znamenala porovnávání mezi jednotlivými soubory – ženy x muži, pracovníci ve výrobě x THP, dále také porovnávání intervalů. Cílem bylo zjistit rozdíly mezi soubory a poukázat na ně.

Syntéza

Po rozebrání a porovnání dat bylo potřeba popsat výsledek těchto skutečností a poskládat jednotlivé části do celku.

3.2 Charakteristika vybraného podniku

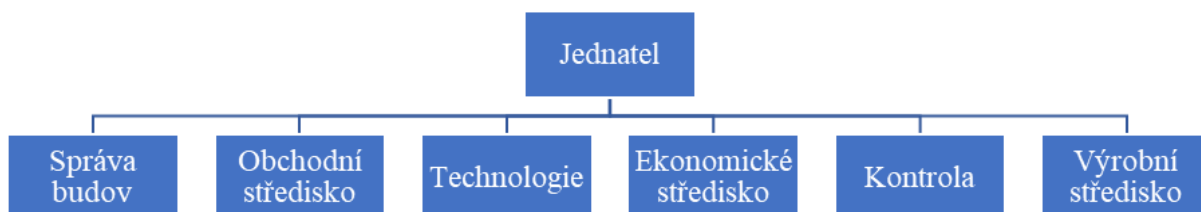
Firma STS Uhlířské Janovice, s. r. o. byla založena v roce 1994 jako dceřiná společnost. Druhá společnost působící v provozovně v Uhlířských Janovicích OKOS s. r. o. vznikla již v roce 1993 a jejími společníky byly fyzické osoby. Společnost STS Uhlířské Janovice, s. r. o. založily dvě právnické osoby OKOS s. r. o. a STS Čáslav s. r. o. V roce 1998 proběhly organizační změny a 1. 1. 2005 firmy STS Uhlířské Janovice, s. r. o. a OKOS s. r. o. fúzovaly do jedné nástupnické společnosti STS Uhlířské Janovice, s. r. o. Základní kapitál po fúzi činil 6 305 000 Kč a byl vytvořen pouze z peněžitých vkladů společníků – fyzických osob. Po překonání krize v roce 2009 se firma stabilizovala a započal její ekonomický růst a další rozvoj. V roce 2021 byla firma ovlivněna dalším šířením COVID-19. I přes výpadek zaměstnanců, výrazný růst cen (zejména hutních materiálů) a posílení koruny k EURU vzrostla produkce výroby. V porovnání s předchozím rokem se zvýšily celkové výkony firmy o 40 mil. Kč, a to až na 159 mil Kč. Zatím rekordní obrát firmy v její historii. Ruku v ruce s růstem obrátu se zvýšil i zisk firmy. (STS Uhlířské Janovice, s. r. o., c2023 a)

V současné době se STS Uhlířské Janovice, s. r. o., se sídlem Smetanova 479, Uhlířské Janovice, řadí v regionu podle Czech Investu (Czech Invest, 2023) mezi střední firmy s počtem 53 zaměstnanců a velikostí ročního obrátu 173 659 000 Kč za rok 2022 (Interní materiály společnosti, 2023). Společnost se zabývá komplexními službami v oblasti strojírenství, kovovýroby a pneuservisu.

Výrobní program v oblasti kovovýroby či strojírenské výroby je zaměřen na tuzemský i zahraniční trh s ročním obrátu exportu ve výši 2,4 mil. EUR. Nejvýznamnějším obchodním partnerem je nadnárodní společnost AGCO Feucht GmbH. Mezi služby v těchto oblastech patří: dělení materiálu CNC, řezání kovu laserem/pilou, CNC obrábění kovů, soustružení, frézování, lisování kovů, plechů a kovových dílů, protahování drážek, povrchová úprava kovů, ohýbání trubek, měření, 3D měření a prodej strojírenských výrobků. (STS Uhlířské Janovice, s. r. o., c2023 b)

Pneuservis poskytuje komplexní služby pro osobní, užitková, nákladní a zemědělská vozidla a maloobchodní i velkoobchodní prodej pneu, disků a kol. Mezi služby patří: pneuservis, přezutí pneu, prodej pneu a disků, mytí pneu v myčce a čištění ALU kol, disků a pneu všech výrobců. (STS Uhlířské Janovice, s. r. o., c2023 c)

Organizační struktura této společnosti je liniově funkční. V současné době společnost nemá žádného ředitele. Po odchodu Ing. Josefa Kohla v roce 2013 nebyl zvolen jeho nástupce. V čele je tedy jeden z jednatelů Miloslav Makal, který má ve společnosti nejvyšší vklad a podíl na řízení (46 %). Každý jednatel zastupuje společnost samostatně. STS Uhlířské Janovice, s. r. o. zaměstnává 53 osob, z toho 19 technicko-hospodářských pracovníků a 34 pracovníků ve výrobě. Obrázek č. 3 popisuje zkrácenou organizační strukturu, celá je uvedena v příloze A. (Interní materiály firmy, 2023)



Obrázek 3: Zkrácená organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

Ekonomické výsledky

Následující tabulka č. 1 představuje ekonomický vývoj společnosti za posledních 5 let.

Tabulka 1: Ekonomický vývoj společnosti

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
Celková aktiva (v celých tis. Kč)	73 955 Kč	81 862 Kč	87 484 Kč	93 633 Kč	104 250 Kč
Dlouhodobý majetek (v celých tis. Kč)	33 165 Kč	38 923 Kč	37 555 Kč	35 250 Kč	42 953 Kč
Oběžná aktiva (v celých tis. Kč)	40 640 Kč	42 722 Kč	49 754 Kč	58 231 Kč	61 164 Kč
Vlastní kapitál (v celých tis. Kč)	52 595 Kč	57 159 Kč	62 273 Kč	70 958 Kč	79 169 Kč
Závazky (v celých tis. Kč)	21 341 Kč	24 684 Kč	25 162 Kč	22 638 Kč	25 081 Kč
Cizí zdroje (v celých tis. Kč)	21 341 Kč	24 684 Kč	25 162 Kč	22 638 Kč	25 081 Kč
Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží (v celých tis. Kč)	114 319 Kč	115 960 Kč	117 569 Kč	150 267 Kč	156 698 Kč
Osobní náklady	34 973 Kč	37 627 Kč	34 989 Kč	37 857 Kč	39 942 Kč
Provozní výsledek hospodaření	8 717 Kč	7 246 Kč	9 505 Kč	14 677 Kč	2 876 Kč
Zisk před zdaněním (v celých tis. Kč)	7 585 Kč	7 307 Kč	9 074 Kč	17 034 Kč	16 840 Kč
Výsledek hospodaření za účetní období (v celých tis. Kč)	6 344 Kč	6 150 Kč	7 582 Kč	13 992 Kč	13 808 Kč

Zdroj: vlastní podle interních materiálů společnosti a Veřejného rejstříku a Sbírký listin

Z **tabulky č. 1** vyplývá, že celková aktiva v průběhu 5 sledovaných let rostla. Největší přírůstek lze vidět mezi roky 2021 a 2022 (10 617 tis. Kč). Pravděpodobně je to z důvodu navýšení dlouhodobého majetku, který v letech 2019–2021 klesal. Spolu s celkovými aktivy rostl i vlastní kapitál, který se od roku 2018 navýšil o 26 574 tis. Kč. Cizí zdroje a závazky jsou si rovny, protože společnost netvoří rezervy. Vyšších tržeb společnost začala dosahovat v roce 2021 i přes COVID-19. V tomto roce měla zároveň nejvyšší provozní výsledek hospodaření. V roce 2022 je provozní výsledek hospodaření výrazně nižší oproti minulému roku, ze 14 677 tis. Kč klesl na 2 876 tis. Kč. To je způsobeno kombinací prodeje dlouhodobého majetku (za rok 2021 2 972 tis. Kč., za rok 2022 100 tis. Kč.), osobních nákladů (za rok 2021 37 857 tis. Kč., za rok 2022 39 942 tis. Kč.) a výkonové spotřeby (za rok 2021 96 234 tis. Kč., za rok 2022 109 780 tis. Kč.). Výsledek hospodaření je za roky 2018–2020 podobný, zvyšuje se až v roce 2021 na necelých 14 mil. Kč.

3.3 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Tato podkapitola se zabývá zhodnocením výsledků dotazníkového šetření. Nejprve popisuje konstrukci a předání dotazníku a poté se rozděluje do tří částí. V první části jsou vyhodnoceny identifikační otázky, které se týkaly pohlaví, pracovní pozice, délky působení ve společnosti a věku respondentů. Druhá část se zabývá vyhodnocením uzavřených otázek, porovnáním dvou modulů důležitosti a spokojenosti a následným propojením modulů s identifikačními otázkami. Poslední, tedy třetí část, je věnována vyhodnocení otevřené otázky z pohledu pracovníků ve výrobě a THP.

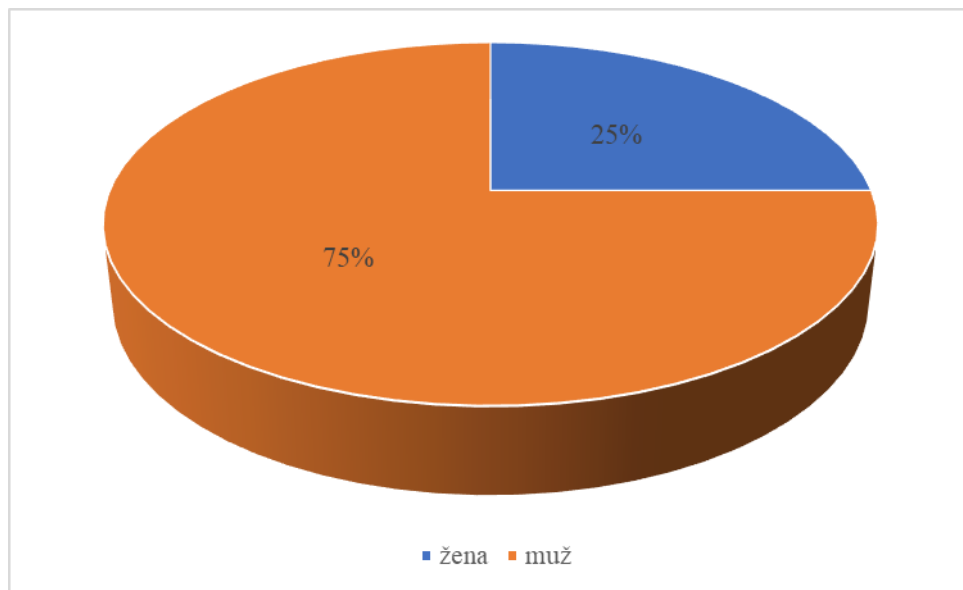
Na základě dotazníkového šetření byla provedena analýza interní komunikace ve společnosti STS Uhlířské Janovice, s. r. o. Dotazníky byly sestaveny podle poznatků z teoretické části bakalářské práce. Obsahovou stránku tvořily 3 části. První část dotazníku se skládala ze 2 modulů, které se zaměřovaly na faktory důležitosti a spokojenosti. Vyskytovalo se zde 15 uzavřených duplicitních otázek, které se hodnotily pomocí 5 bodové Likertovy škály. U modulu spokojenosti byla přidána jedna uzavřená otázka (2.16), která se hodnotila stejným způsobem. Respondenti měli na výběr odpovědi ze škály 1–5, kde 5 znamenalo nevyhovující stav (nedůležité, nespokojen/a) a 1 vyhovující (důležité, spokojen/a). Druhá část se skládala z otevřené otázky, která se týkala návrhů na zlepšení interní komunikace ze strany respondentů. Poslední část dotazníku byla tvořena 4 identifikačními otázkami.

Dotazník byl nejprve předložen ke schválení personální vedoucí společnosti. Dále byl předán zaměstnanci THP a pracovníkovi ve výrobě k ověření srozumitelnosti a jasnosti otázek. Poté

byla finální verze dotazníku zaslána jednatelem společnosti. Po jeho schválení byl vytištěn a prostřednictvím personální vedoucí rozdělán mezi 53 zaměstnanců. Z celkového počtu se vrátilo 32 dotazníků, z čehož vyplývá 60% návratnost. Celý dotazník se nachází v příloze B.

3.3.1 Identifikační otázky

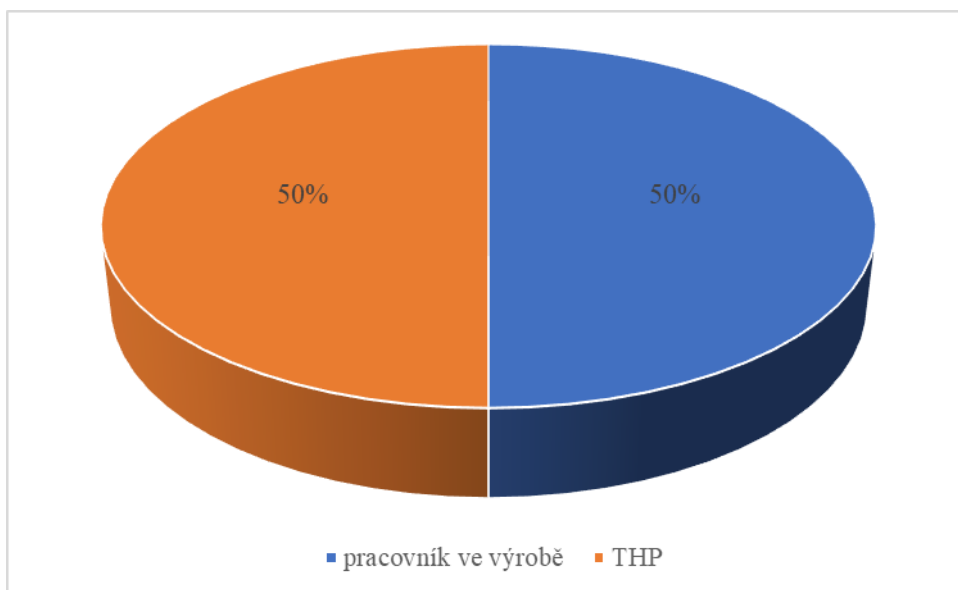
V této části jsou uvedeny vyhodnocené identifikační otázky, které se nacházely na konci dotazníku. První otázka byla zaměřena na pohlaví respondentů. Na výběr byly 3 možnosti, a to žena, muž a jiné. Bylo zjištěno, že z celkového počtu 32 respondentů odpovědělo 25 % žen (8) a 75 % mužů (24). Možnost „jiné“ nebyla zvolena, proto není uvedena na obrázku č. 4.



Obrázek 4: Graf struktury identifikační otázky pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování

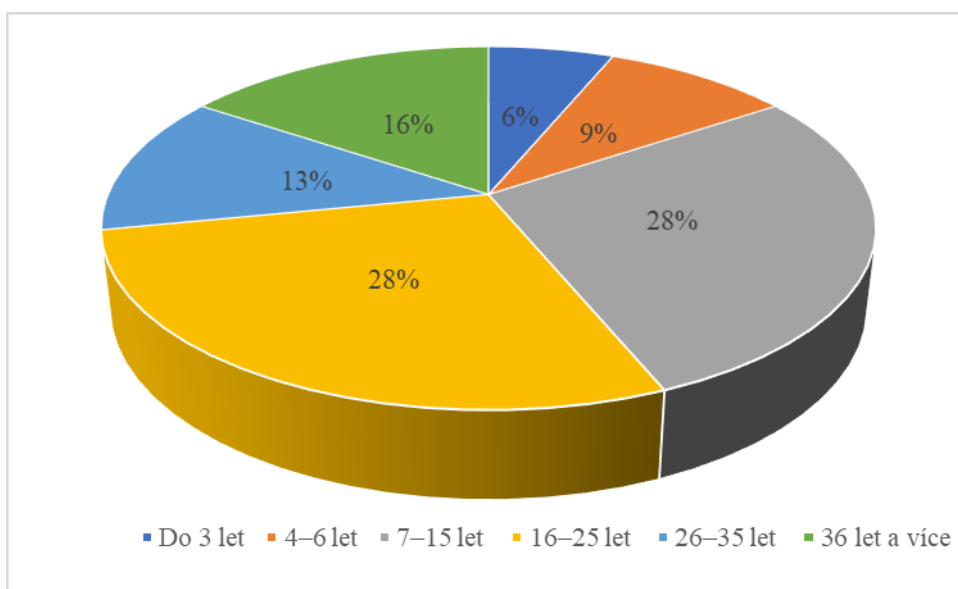
Další otázka se týkala pracovní pozice respondentů. Na výběr byly 2 možnosti, a to pracovník ve výrobě a THP. Obrázek č. 5 znázorňuje podíl pracovníků ve výrobě 50 % (16) a THP 50 % (16).



Obrázek 5: Graf struktury identifikační otázky pracovní pozice

Zdroj: vlastní zpracování

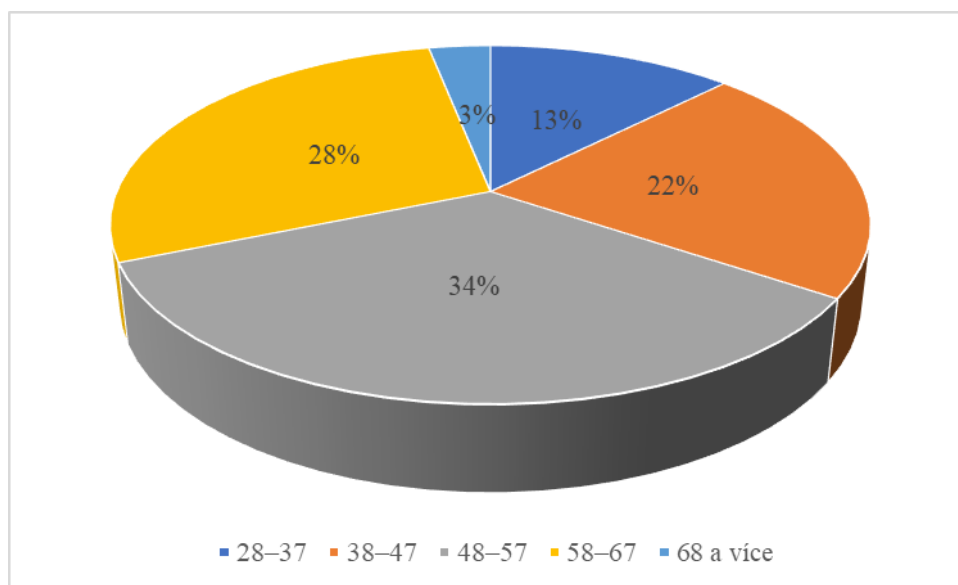
Třetí otázka se věnovala délce působení ve společnosti. Na výběr bylo celkem 15 možností. Z důvodu přehlednosti a zastoupenosti jednotlivých intervalů byly odpovědi sloučeny, jak můžeme vidět na obrázku č. 6. Největší podíl tvořili zaměstnanci působící ve společnosti 7–15 let (28 %; 9) a 16–25 let (28 %; 9). Na druhém místě se umístila skupina s délkou působení ve společnosti 36 let a více (16 %; 5). Dále se umístili 26–35 let (13 %; 4), 4–6 let (9 %; 3) a na posledním místě skupina do 3 let (6 %; 2).



Obrázek 6: Graf struktury identifikační otázky délka působení ve společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázkou byl věk respondentů. Na výběr bylo z 6 intervalů. V prvním intervalu 18–27 let se nevyskytla žádná odpověď, proto není uveden na obrázku č. 7. Nejpočetnější skupinu tvořili respondenti ve věku 48–57 let (34 %; 11). Druhou nejvíce zastoupenou skupinou je věk v intervalu 58–67 let (28 %; 9). Dále se umístila skupina 38–47 let (22 %; 7), poté 28–37 let (13 %; 4) a na posledním místě 68 a více let s 3 % (1).



Obrázek 7: Graf struktury identifikační otázky věk

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.2 Uzavřené otázky

V této části jsou vyhodnoceny otázky uzavřeného typu. V dotazníku byla tato část rozdělena na dva moduly důležitosti a spokojenosti, které obsahovaly 15 duplicitních otázek. Cílem prvního modulu (otázky 1.1–1.15) bylo zjistit, jaké faktory shledávají zaměstnanci za důležité. V druhém modulu (otázky 2.1–2.16) bylo účelem zjistit, se kterými oblastmi jsou respondenti spokojeni. U duplicitních otázek bylo záměrem porovnání subjektivního pocitu a očekávání zaměstnanců v daných oblastech. Hodnocení bylo pomocí Likertovy škály 1–5, kde 1 znamenalo důležité, spokojen/a a 5 znamenalo nedůležité, nespokojen/a.

Výsledné hodnoty byly sečteny a zprůměrovány pomocí aritmetického průměru. U tabulky č. 2 je dále uvedena směrodatná odchylka (SD), maximum hodnot (max) a minimum hodnot (min). Směrodatná odchylka vyjadřuje, jak se hodnoty liší od průměrné hodnoty (střední hodnoty). Zelenou barvou jsou označeny průměry u nejlépe hodnocených faktorů, červenou barvou ty nejhůře hodnocené.

Tabulka 2: Průměrné hodnoty odpovědí

	Jak jsou pro Vás následující faktory důležité	Průměr	SD	Max	Min
1.1	otevřená komunikace vedoucího s Vámi	1,16	0,36	2	1
1.2	komunikační schopnosti Vašeho vedoucího	1,41	0,61	3	1
1.3	možnost dostávat aktuální informace	1,47	0,61	3	1
1.4	vědět cíl a vizi společnosti	1,53	0,66	3	1
1.5	znát obsah Vaší práce a vědět, co se od Vás očekává	1,13	0,33	2	1
1.6	dostatečné a srozumitelné vysvětlení Vaším vedoucím	1,50	0,66	3	1
1.7	možnost dostávat zpětnou vazbu	1,47	0,66	3	1
1.8	prostor pro Vaši komunikaci s vedoucím	1,47	0,61	3	1
1.9	možnost otevřeně vyjádřit svůj názor	1,41	0,86	4	1
1.10	zájem vedení o návrhy na zlepšení	1,56	0,79	4	1
1.11	jistota reagování vedení na Vaše připomínky	1,72	0,80	4	1
1.12	možnost konzultovat Vaše problémy s vedoucím	1,66	0,81	4	1
1.13	možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky	3,88	1,17	5	1
1.14	možnost hodnotit Vašeho vedoucího	2,88	1,22	5	1
1.15	možnost hodnotit spokojenost zaměstnance	1,63	0,86	5	1
	Ohodnoťte, jak vnímáte tuto oblast ve Vaší společnosti				
2.1	otevřená komunikace vedoucího s Vámi	1,56	0,70	3	1
2.2	komunikační schopnosti Vašeho vedoucího	1,53	0,71	3	1
2.3	možnost dostávat aktuální informace	2,03	0,95	5	1
2.4	vědět cíl a vizi společnosti	2,03	1,05	5	1
2.5	znát obsah Vaší práce a vědět, co se od Vás očekává	1,34	0,54	3	1
2.6	dostatečné a srozumitelné vysvětlení Vaším vedoucím	1,50	0,79	4	1
2.7	možnost dostávat zpětnou vazbu	1,94	1,03	5	1
2.8	prostor pro Vaši komunikaci s vedoucím	1,59	0,78	3	1
2.9	možnost otevřeně vyjádřit svůj názor	1,53	0,79	3	1
2.10	zájem vedení o návrhy na zlepšení	1,78	0,86	4	1
2.11	jistota reagování vedení na Vaše připomínky	1,72	0,87	4	1
2.12	možnost konzultovat Vaše problémy s vedoucím	1,59	0,86	5	1
2.13	možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky	3,66	1,19	5	1
2.14	možnost hodnotit Vašeho vedoucího	2,59	1,14	5	1
2.15	možnost hodnotit spokojenost zaměstnance	1,88	0,99	5	1
2.16	celková interní komunikace (komunikace uvnitř podniku)	2,09	1,01	5	1

Zdroj: vlastní zpracování

Z vyhodnocených odpovědí se v **tabulce č. 2** jeví jako nejvíce důležité pro zaměstnance „znát obsah Vaší práce a vědět, co se od Vás očekává“ s průměrem 1,13, „otevřená komunikace vedoucího s Vámi“ (1,16), „komunikační schopnosti Vašeho vedoucího“ (1,41) a „možnost otevřeně vyjádřit svůj názor“ (1,41). Oproti tomu za nejméně důležité považují „možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky“ s průměrem 3,88 a „možnost hodnotit Vašeho vedoucího“ (2,88).

Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci s faktorem „znát obsah Vaší práce a vědět, co se od Vás očekává“ s průměrem 1,34, dále pak „dostatečné a srozumitelné vysvětlení Vaším vedoucím“ (1,50), „komunikační schopnosti Vašeho vedoucího“ (1,53) a „možnost otevřeně vyjádřit svůj názor“ (1,53). Nejméně spokojeni jsou s faktorem „možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky“ s průměrem 3,66, „možnost hodnotit Vašeho vedoucího“ (2,59) a s „celková interní komunikace (komunikace uvnitř podniku)“ (2,09).

U obou modulů se objevilo na prvním místě „znát obsah Vaší práce a vědět, co se od Vás očekává“. Z toho lze vypovědět, že tento faktor je v organizaci nastaven správně a funguje. Zároveň na posledním místě se v obou případech umístilo „možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky“. Zaměstnanci to nepovažují za důležité a je na zvážení, zda je to kvůli tomu, že s tím nejsou ve společnosti spokojeni.

V modulu důležitosti můžeme vidět, že kromě již výše zmíněných „možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky“ a „možnost hodnotit Vašeho vedoucího“ obstály ostatní faktory vcelku dobře. Nepřesáhly průměr 2, z toho lze vyvodit, že jsou pro zaměstnance poměrně důležité.

V modulu spokojenosti mají horší průměr faktory „možnost dostávat aktuální informace“ (2,03) a „vědět cíl a vizi společnosti“ (2,03).

U modulů se v porovnání zvýšil maximální průměr z 1,13 (důležitost) na 1,34 (spokojenost). Z toho můžeme vyvodit lehké zhoršení, tedy rozdíl mezi subjektivním pocitem zaměstnanců a jejich očekáváním. Tyto rozdíly popisuje následující tabulka (tabulka č. 3).

Tabulka 3: Rozdíly průměrů stejných faktorů modulu důležitosti a spokojenosti

	Okolnosti	Rozdíl
1.1 vs 2.1	otevřená komunikace vedoucího s Vámi	-0,41
1.2 vs 2.2	komunikační schopnosti Vašeho vedoucího	-0,13
1.3 vs 2.3	možnost dostávat aktuální informace	-0,56
1.4 vs 2.4	vědět cíl a vizi společnosti	-0,50
1.5 vs 2.5	znát obsah Vaší práce a vědět, co se od Vás očekává	-0,22
1.6 vs 2.6	dostatečné a srozumitelné vysvětlení Vaším vedoucím	0,00
1.7 vs 2.7	možnost dostávat zpětnou vazbu	-0,47
1.8 vs 2.8	prostor pro Vaši komunikaci s vedoucím	-0,13
1.9 vs 2.9	možnost otevřeně vyjádřit svůj názor	-0,13
1.10 vs 2.10	zájem vedení o návrhy na zlepšení	-0,22
1.11 vs 2.11	jistota reagování vedení na Vaše připomínky	0,00
1.12 vs 2.12	možnost konzultovat Vaše problémy s vedoucím	0,06
1.13 vs 2.13	možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky	0,22
1.14 vs 2.14	možnost hodnotit Vašeho vedoucího	0,28
1.15 vs 2.15	možnost hodnotit spokojenost zaměstnance	-0,25

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 3 zobrazuje, že nedošlo k poklesu u všech faktorů. Faktory „možnost konzultovat Vaše problémy s vedoucím“, „možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky“ a „možnost hodnotit Vašeho vedoucího“ vyšly kladně, tudíž měly horší hodnocení důležitosti. Faktory „dostatečné a srozumitelné vysvětlení Vaším vedoucím“ a „jistota reagování vedení na Vaše připomínky“ byly ohodnoceny stejně, proto je jejich rozdíl nulový. Nejvyšší pokles mezi pocity a očekáváním lze vidět u „možnost dostávat aktuální informace“, „vědět cíl a vizi společnosti“ a „možnost dostávat zpětnou vazbu“. Se stejnými rozdíly jsou v tabulce uvedeny faktory „komunikační schopnosti Vašeho vedoucího“, „prostor pro Vaši komunikaci s vedoucím“ a „možnost otevřeně vyjádřit svůj názor“ s rozdílem -0,13 a faktory „znát obsah Vaší práce a vědět, co se od Vás očekává“ a „zájem vedení o návrhy na zlepšení“ s rozdílem -0,22. V obou případech měly faktory horší hodnocení spokojenosti.

Tabulka 4: Rozklad průměrů podle pohlaví

Počet odpovědí v jednotlivých kategoriích		8	24	
Jak jsou pro Vás následující faktory důležité		Žena	Muž	Rozdíl
1.1	otevřená komunikace vedoucího s Vámi	1,13	1,17	-0,04
1.2	komunikační schopnosti Vašeho vedoucího	1,38	1,42	-0,04
1.3	možnost dostávat aktuální informace	1,13	1,58	-0,46
1.4	vědět cíl a vizi společnosti	1,63	1,50	0,13
1.5	znát obsah Vaší práce a vědět, co se od Vás očekává	1,00	1,17	-0,17
1.6	dostatečné a srozumitelné vysvětlení Vaším vedoucím	1,38	1,54	-0,17
1.7	možnost dostávat zpětnou vazbu	1,38	1,50	-0,13
1.8	prostor pro Vaši komunikaci s vedoucím	1,38	1,50	-0,13
1.9	možnost otevřeně vyjádřit svůj názor	1,38	1,42	-0,04
1.10	zájem vedení o návrhy na zlepšení	1,50	1,58	-0,08
1.11	jistota reagování vedení na Vaše připomínky	1,50	1,79	-0,29
1.12	možnost konzultovat Vaše problémy s vedoucím	1,38	1,75	-0,38
1.13	možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky	4,13	3,79	0,33
1.14	možnost hodnotit Vašeho vedoucího	3,38	2,71	0,67
1.15	možnost hodnotit spokojenost zaměstnance	1,63	1,63	0,00
Ohodnoťte, jak vnímáte tuto oblast ve Vaší společnosti				
2.1	otevřená komunikace vedoucího s Vámi	1,38	1,63	-0,25
2.2	komunikační schopnosti Vašeho vedoucího	1,38	1,58	-0,21
2.3	možnost dostávat aktuální informace	1,63	2,17	-0,54
2.4	vědět cíl a vizi společnosti	1,75	2,13	-0,38
2.5	znát obsah Vaší práce a vědět, co se od Vás očekává	1,13	1,42	-0,29
2.6	dostatečné a srozumitelné vysvětlení Vaším vedoucím	1,13	1,63	-0,50
2.7	možnost dostávat zpětnou vazbu	1,38	2,13	-0,75
2.8	prostor pro Vaši komunikaci s vedoucím	1,38	1,67	-0,29
2.9	možnost otevřeně vyjádřit svůj názor	1,50	1,54	-0,04
2.10	zájem vedení o návrhy na zlepšení	1,75	1,79	-0,04
2.11	jistota reagování vedení na Vaše připomínky	1,25	1,88	-0,63
2.12	možnost konzultovat Vaše problémy s vedoucím	1,13	1,75	-0,63
2.13	možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky	3,75	3,63	0,13
2.14	možnost hodnotit Vašeho vedoucího	2,75	2,54	0,21
2.15	možnost hodnotit spokojenost zaměstnance	1,88	1,88	0,00
2.16	celková interní komunikace (komunikace uvnitř podniku)	1,88	2,17	-0,29

Zdroj: vlastní zpracování

V **tabulce č. 4** můžeme vidět rozdíly mezi aritmetickými průměry žen a mužů. Zelenou barvou jsou označeny vysoké hodnoty rozdílů, červenou nízké. Lze z ní obecně říci, že ženy hodnotí lépe než muži (více záporných rozdílů). Při zkoumání dotazníků bylo zjištěno, že 6 z 8 žen pracuje na pozici THP. Z toho důvodu (z tabulky č. 4 a z hodnocení otevřené otázky) se lze domnívat, že mezi THP dochází k lepší komunikaci. U žen dochází k nejlepšímu

hodnocení v modulu spokojenosti a to faktory „možnost dostávat zpětnou vazbu“ (-0,75), „jistota reagování vedení na Vaše připomínky“ (-0,63), „možnost konzultovat Vaše problémy s vedoucím“ (-0,63) a „možnost dostávat aktuální informace“ (-0,54). Muži nejlépe hodnotili v modulu důležitosti a to „možnost hodnotit Vašeho vedoucího“ (0,67), „možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky“ (0,33).

Tabulka 5: Rozklad průměrů mezi pracovníky ve výrobě a THP

	Počet odpovědí v jednotlivých kategoriích	16	16	
	Jak jsou pro Vás následující faktory důležité	Výroba	THP	Rozdíl
1.1	otevřená komunikace vedoucího s Vámi	1,06	1,25	-0,19
1.2	komunikační schopnosti Vašeho vedoucího	1,44	1,38	0,06
1.3	možnost dostávat aktuální informace	1,69	1,25	0,44
1.4	vědět cíl a vizi společnosti	1,50	1,56	-0,06
1.5	znát obsah Vaší práce a vědět, co se od Vás očekává	1,19	1,06	0,13
1.6	dostatečné a srozumitelné vysvětlení Vaším vedoucím	1,56	1,44	0,13
1.7	možnost dostávat zpětnou vazbu	1,38	1,56	-0,19
1.8	prostor pro Vaši komunikaci s vedoucím	1,38	1,56	-0,19
1.9	možnost otevřeně vyjádřit svůj názor	1,38	1,44	-0,06
1.10	zájem vedení o návrhy na zlepšení	1,56	1,56	0,00
1.11	jistota reagování vedení na Vaše připomínky	1,81	1,63	0,19
1.12	možnost konzultovat Vaše problémy s vedoucím	1,56	1,75	-0,19
1.13	možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky	3,88	3,88	0,00
1.14	možnost hodnotit Vašeho vedoucího	2,81	2,94	-0,13
1.15	možnost hodnotit spokojenost zaměstnance	1,63	1,63	0,00
	Ohodnoťte, jak vnímáte tuto oblast ve Vaší společnosti			
2.1	otevřená komunikace vedoucího s Vámi	1,63	1,50	0,13
2.2	komunikační schopnosti Vašeho vedoucího	1,69	1,38	0,31
2.3	možnost dostávat aktuální informace	2,38	1,69	0,69
2.4	vědět cíl a vizi společnosti	2,19	1,88	0,31
2.5	znát obsah Vaší práce a vědět, co se od Vás očekává	1,31	1,38	-0,06
2.6	dostatečné a srozumitelné vysvětlení Vaším vedoucím	1,50	1,50	0,00
2.7	možnost dostávat zpětnou vazbu	2,13	1,75	0,38
2.8	prostor pro Vaši komunikaci s vedoucím	1,88	1,31	0,56
2.9	možnost otevřeně vyjádřit svůj názor	1,63	1,44	0,19
2.10	zájem vedení o návrhy na zlepšení	2,00	1,56	0,44
2.11	jistota reagování vedení na Vaše připomínky	1,94	1,50	0,44
2.12	možnost konzultovat Vaše problémy s vedoucím	1,81	1,38	0,44
2.13	možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky	3,63	3,69	-0,06
2.14	možnost hodnotit Vašeho vedoucího	2,75	2,44	0,31
2.15	možnost hodnotit spokojenost zaměstnance	2,19	1,56	0,63
2.16	celková interní komunikace (komunikace uvnitř podniku)	2,25	1,94	0,31

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 5 zobrazuje rozdíly mezi pracovníky ve výrobě a THP. Z rozdílů (které jsou barevně označeny jako předchozí tabulka, tedy zelená barva značí vysoké hodnoty, červená nízké) je patrné, že THP hodnotí lépe než pracovníci ve výrobě. K největším rozdílům dochází v modulu důležitosti u faktorů „otevřená komunikace vedoucího s Vámi“ (-0,19), „možnost dostávat zpětnou vazbu“ (-0,19), „prostor pro Vaši komunikaci s vedoucím“ (-0,19), „možnost konzultovat Vaše problémy s vedoucím“ (-0,19) a „možnost hodnotit Vašeho vedoucího“ (-0,13), které hodnotí lépe pracovníci ve výrobě. U modulu spokojenosti dochází k největším rozdílům u „možnost dostávat aktuální informace“ (0,69), „možnost hodnotit spokojenost zaměstnance“ (0,63) a „prostor pro Vaši komunikaci s vedoucím“ (0,56), které hodnotí lépe THP. Faktory u modulu důležitosti „zájem vedení o návrhy na zlepšení“, „možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky“, „možnost hodnotit spokojenost zaměstnance“ a u modulu spokojenosti „dostatečné a srozumitelné vysvětlení Vaším vedoucím“ jsou hodnoceny stejně (tedy rozdíl 0). V modulu důležitosti se objevují faktory se stejnými rozdíly a to „znát obsah Vaší práce a vědět, co se od Vás očekává“ a „dostatečné a srozumitelné vysvětlení Vaším vedoucím“ s rozdílem 0,13 a faktory „vědět cíl a vizi společnosti“ a „možnost otevřeně vyjádřit svůj názor“ s rozdílem -0,06. V případě rozdílu 0,13 hodnotili lépe THP pracovníci než pracovníci ve výrobě. U rozdílu -0,06 je tomu naopak. V modulu spokojenosti se nachází se stejnými rozdíly faktory „komunikační schopnosti Vašeho vedoucího“, „vědět cíl a vizi společnosti“, „možnost hodnotit Vašeho vedoucího“ a „celková interní komunikace (komunikace uvnitř podniku)“ s rozdílem 0,31, faktory „zájem vedení o návrhy na zlepšení“, „jistota reagování vedení na Vaše připomínky“ a „možnost konzultovat Vaše problémy s vedoucím“ s rozdílem 0,44 a faktory „znát obsah Vaší práce a vědět, co se od Vás očekává“ a „možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky“ s rozdílem -0,06. V prvních dvou případech hodnotili lépe THP, v tom posledním pracovníci ve výrobě.

Tabulka 6: Rozklad průměrů podle délky působnosti ve společnosti

Počet odpovědí v jednotlivých kategoriích		5	9	9	9
Jak jsou pro Vás následující faktory důležité		Do 6 let	7-15 let	16-25 let	26 let a více
1.1	otevřená komunikace vedoucího s Vámi	1,20	1,22	1,22	1,00
1.2	komunikační schopnosti Vašeho vedoucího	1,60	1,44	1,33	1,33
1.3	možnost dostávat aktuální informace	1,40	1,44	1,78	1,22
1.4	vědět cíl a vizi společnosti	1,80	1,44	1,44	1,56
1.5	znát obsah Vaší práce a vědět, co se od Vás očekává	1,20	1,22	1,11	1,00
1.6	dostatečné a srozumitelné vysvětlení Vaším vedoucím	1,80	1,56	1,56	1,22
1.7	možnost dostávat zpětnou vazbu	1,20	1,44	1,56	1,56
1.8	prostor pro Vaši komunikaci s vedoucím	1,40	1,44	1,67	1,33
1.9	možnost otevřeně vyjádřit svůj názor	1,40	1,56	1,56	1,11
1.10	zájem vedení o návrhy na zlepšení	1,40	1,56	1,67	1,56
1.11	jistota reagování vedení na Vaše připomínky	1,80	1,78	1,78	1,56
1.12	možnost konzultovat Vaše problémy s vedoucím	1,60	1,44	1,78	1,78
1.13	možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky	4,60	3,67	3,78	3,78
1.14	možnost hodnotit Vašeho vedoucího	3,60	2,67	2,78	2,78
1.15	možnost hodnotit spokojenost zaměstnance	2,20	1,33	1,89	1,33
Ohodnoťte, jak vnímáte tuto oblast ve Vaší společnosti					
2.1	otevřená komunikace vedoucího s Vámi	1,60	1,89	1,44	1,33
2.2	komunikační schopnosti Vašeho vedoucího	1,40	1,89	1,56	1,22
2.3	možnost dostávat aktuální informace	1,60	2,33	2,00	2,00
2.4	vědět cíl a vizi společnosti	2,20	2,00	2,11	1,89
2.5	znát obsah Vaší práce a vědět, co se od Vás očekává	1,20	1,67	1,33	1,11
2.6	dostatečné a srozumitelné vysvětlení Vaším vedoucím	1,60	1,78	1,33	1,33
2.7	možnost dostávat zpětnou vazbu	1,60	2,44	1,89	1,67
2.8	prostor pro Vaši komunikaci s vedoucím	1,40	2,11	1,67	1,11
2.9	možnost otevřeně vyjádřit svůj názor	1,40	2,00	1,44	1,22
2.10	zájem vedení o návrhy na zlepšení	2,00	1,89	1,67	1,67
2.11	jistota reagování vedení na Vaše připomínky	1,80	1,67	2,00	1,44
2.12	možnost konzultovat Vaše problémy s vedoucím	1,40	1,78	1,78	1,33
2.13	možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky	3,40	3,44	4,33	3,33
2.14	možnost hodnotit Vašeho vedoucího	3,00	2,56	2,56	2,44
2.15	možnost hodnotit spokojenost zaměstnance	1,80	1,78	2,56	1,33
2.16	celková interní komunikace (komunikace uvnitř podniku)	1,40	2,33	2,33	2,00

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 6 lze říci, že faktory „možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky“ a „možnost hodnotit Vašeho vedoucího“ u obou modulů nedopadly dobře. Je zřejmé, že faktory nejsou ve společnosti přijímány. Těžko říci, zda nejsou přijímány kvůli

jejich nedůležitosti pro zaměstnance nebo jestli nejsou důležité kvůli špatnému fungování. Obdobně dopadl rozklad průměrů podle věku, který je z toho důvodu v příloze C.

3.3.3 Otevřená otázka

V této části je vyhodnocena otevřená otázka, která se nacházela uprostřed dotazníku. Respondenti zde měli prostor vyjádřit své návrhy na zlepšení interní komunikace ve společnosti. Celé znění otázky bylo „Je něco, co byste zlepšili v interní komunikaci (komunikaci uvnitř podniku)? Pokud ano, uveďte to prosím.“

Celkem bylo získáno 5 odpovědí. Ty jsou kvůli nízké četnosti spojeny do jedné tabulky. V první části jsou uvedeny odpovědi od pracovníků ve výrobě, druhá část zobrazuje odpověď od THP.

Tabulka 7: Vyhodnocení otevřené otázky

Výroba	Otevřená otázka	Počet odpovědí
1	Časná komunikace ohledně spolupráce	1
2	Komunikace mezi sebou	1
3	Zlepšit komunikaci	2
THP		
1	Více komunikace mezi vedoucími	1

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí z **tabulky č. 7** je patrné, že jde zaměstnancům o zlepšení komunikace ve všech směrech.

3.4 Návrhy doporučení

Tato podkapitola se zaměřuje na návrhy zlepšení v oblasti interní komunikace společnosti STS Uhlířské Janovice, s. r. o. Jako podklad pro návrhy slouží kapitola 3.3.2 uzavřené otázky a 3.3.3 otevřená otázka. Níže jsou popsány faktory, které se objevovaly nejčastěji s vysokými průměry.

Aktuální informace

Aktuální informace jsou pro chod společnosti velmi důležité. Proto je potřeba, aby je společnost dostávala mezi své zaměstnance. Toto by mělo fungovat i v opačném směru, tedy od zaměstnanců k vedení. Vedení společnosti si může myslet, že v tomto ohledu dělá vše správně, ale zaměstnanci buď informace přehlíží nebo je pro ně tento způsob nedostačující. Jedním z návrhů je založení emailových adres přístupných z práce pro všechny – aktuálně je

mají zřízeny pouze vedoucí. Pomocí nich by probíhalo pravidelné zasílání aktuálních informací mezi všichni zaměstnanci. Jedná se o informování po skončení porad či po zjištění nových informací. Aktuální informace by také mohly podpořit týdenní zprávy za jednotlivá oddělení v podobě reportů. Dále je možné používat firemní nástěnku, která je umístěna u vrátnice. Toto místo je dobře zvoleno, protože kolem něj zaměstnanci každý den prochází.

Cíl a vize společnosti

Cíl a vize společnosti by měli být zaměstnancům objasněny při přijímacím pohovoru či při nástupu do zaměstnání. Díky tomu si zaměstnanec udělá představu o společnosti. Jeho ztotožnění s cílem je klíčové pro společnost, jinak může svou činností firmu poškodit. Návrhem je důkladnější objasňování těchto skutečností při pohovorech a nástupech, následující připomínání při jednáních, poradách, školeních nebo vyvěšení plakátů s tímto sdělením na nástěnku či umístění různých bannerů. Dalším návrhem je připomínání vizí a cílů na příští rok při společenských akcích pořádaných firmou, v tomto případě na vánočním večírku.

Zpětná vazba

Aby se společnost vyhnula problémům, tak musí zaměstnanci vědět, co mají dělat. To je úkolem vedení, které pomocí zpětné vazby tyto informace od zaměstnanců zjišťuje. Ve společnostech bývá zpětná vazba spojována především s kritikou. Ve skutečnosti tomu tak ale nemusí být. Zpětná vazba může být i pozitivní a konstruktivní. Jedná se o aktivní proces, kterého se účastní zaměstnanci i vedení. Jedním z návrhů je kurz zpětné vazby. Pro začátek by stačilo, kdyby ho absolvovali vedoucí. Díky tomu by mohlo dojít ke změně v jejich podávání zpětné vazby (například podávání té konstruktivní), zaměstnanci by cítili zájem a začali vyjadřovat jejich zpětnou vazbu. Tímto způsobem by kurz mohl být zaplacen jen vedoucím. V případě neúspěchu by bylo možné kurz doplatit i zbytku zaměstnanců. Dalším návrhem je vymezení času každý týden pro dávání zpětné vazby (týdenní meeting) jak ze strany vedoucích, tak ze strany zaměstnanců – aktuálně se tyto záležitosti řeší na úrovni vedoucích. Vedoucí by poskytl zpětnou vazbu celému oddělení a dále podle potřeby jednotlivě. V případě jednotlivých zaměstnanců by byl vhodnější soukromý rozhovor. Zaměstnanci by měli možnost vyjádřit zpětnou vazbu při společném setkání či soukromě. Případné hodnocení vedoucího není nutné řešit tak často, stačí jednou či dvakrát ročně.

Informování vedení anonymně

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že s informováním vedení anonymně nejsou zaměstnanci spokojeni. Návrhem jsou anonymní schránky, které jsou k tomu vhodné. Zaměstnanci pomocí nich mohou sdělit vedení své připomínky, poznatky a návrhy, ale i negativní názory či stížnosti, a to bez obav z postihu. Schránky by měly být na neutrálních a dobře dostupných místech. Není vhodné umístit je před kanceláři vedoucích. Kvůli anonymitě se často přikládají ke schránkám prázdné papíry a tužky. Je to z toho důvodu, aby nebylo možné poznat či dohledat, od koho daný vzkaz je. Dále by vedení mělo pověřit osobu, která bude schránky spravovat. Mezi další úkoly patří informování zaměstnanců o časech nebo intervalech vyhodnocování. Intervaly je možné určit pomocí sledování, jak často přibývají vzkazy ve schránkách. To lze analyzovat a odvodit od toho interval vyhodnocování. Zaměstnanci by také měli vědět, jakým způsobem vedení věci řeší a jaký je výsledek. To může vedení zajistit pomocí již dříve zmíněných emailových adres. Tímto způsobem lze informovat o průběhu i výsledku. Výsledek je i možné odprezentovat na svolané schůzi či poradě.

Hodnocení vedoucího

Hodnocení vedoucího je jistým způsobem propojeno se zpětnou vazbou. Pokud by navrhovaný osobní rozhovor s vedoucím nefungoval, mohl by být zaveden anonymní dotazník pro hodnocení vedoucího. Jde o dotazník, pomocí kterého by se zjišťovaly jejich nedostatky. Anonymní z toho důvodu, aby se zaměstnanci nebáli popsat co nejpřesnější informace. Průzkum by se mohl provádět jednou až dvakrát do roka. Hodnocení vedoucích je přínosné pro všechny strany. Firma tak může identifikovat personální rezervy, motivovat zaměstnance a zlepšit komunikaci. Vedoucí kromě zpětné vazby získá návrhy na zlepšení své práce a vybuduje si upřímný a otevřený vztah se zaměstnanci. Zaměstnanci se mohou vžít do role nadřízeného a podílet se na hodnocení jeho silných a slabých stránek.

Komunikace

V dotazníkovém šetření se objevovaly nedostatky v celkové komunikaci, komunikaci na straně vedoucích i komunikaci mezi zaměstnanci. Návrhem na zlepšení komunikace ze strany vedoucích je poznání zaměstnanců. Díky tomu bude vedoucí komunikovat s jednotlivými zaměstnanci více otevřeně, bude vědět, jaká slova a komunikační styl má právě při komunikaci s konkrétní osobou použít, aby správně zapůsobil. Pokud se jedná o komunikaci

mezi zaměstnanci, bylo by dobré zkusit si problémy vyříkat, být k sobě otevření a upřímní. K vylepšení celkové komunikace je navrhováno, aby se všichni zúčastnili teambuildingu. Díky společně strávenému času a různým aktivitám by mohlo dojít k vzájemnému upevnění vztahů. Bylo by dobré, aby na zlepšení pracovali všichni, protože komunikace je aktivní proces, kterého se musí účastnit obě strany.

ZÁVĚR

Cílem práce byla identifikace klíčových oblastí interní komunikace ve vybraném podniku s akcentem na oblast vedení lidí.

Bakalářská práce byla po obsahové stránce rozdělena do tří kapitol. První dvě kapitoly se zabývaly teoretickou částí práce, třetí kapitola touto praktickou. První kapitola se věnovala teoretickým východiskům v oblasti vedení lidí. Nejprve bylo vymezeno vedení lidí (jedna z manažerských funkcí) jako takové. Následovalo definování stylů vedení a popis osobnosti vůdce (lídra). Na konci této kapitoly byla uvedena doporučení k efektivnímu vedení lidí. Druhá kapitola se zabývala teoretickými východisky v oblasti interní komunikace. V úvodu byla vymezena komunikace a její funkce. Dále byl popsán komunikační proces, tedy proces mezi komunikantem a komunikátorem a poté byla komunikace rozdělena na verbální (slovní) a neverbální (mimoslovní). Druhá část této kapitoly se zabývala interní komunikací. Opět byly vymezeny její funkce, na to navazovaly cíle a členění interní komunikace na vertikální, horizontální a diagonální. Na konci této kapitoly byly popsány zásady efektivní komunikace a příklady toho, jak poznat nefungující interní komunikaci.

Třetí kapitola se věnovala analýze interní komunikace. K tomu byla vybrána společnost STS Uhlířské Janovice, s. r. o., ve které byla analýza provedena. Kapitola začala popisem metod a technik, které byly v rámci praktické části použity. Dále následovala charakteristika vybraného podniku, jeho organizační struktura a ekonomické výsledky za posledních 5 let. V další části práce se hodnotily výsledky dotazníkového šetření. Dotazník byl zaměřen na vertikální komunikaci, tedy na komunikaci mezi vedoucími a podřízenými v obou směrech. První část dotazníku se skládala ze dvou modulů – důležitosti a spokojenosti. V obou modulech bylo obsaženo 15 duplicitních otázek, jejichž účelem bylo porovnání subjektivního pocitu a očekávání zaměstnanců v daných oblastech. Pro hodnocení jednotlivých faktorů byla použita 5 bodová Likertova škála. Ve druhé části se nacházela otevřená otázka, ve které mohli zaměstnanci vyjádřit své návrhy na zlepšení interní komunikace. Závěr dotazníku byl tvořen 4 identifikačními otázkami.

Na základě dotazníkového šetření byla zjištěna značná nespokojenost zejména s faktory „možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky“ a „možnost hodnotit Vašeho vedoucího“. Dále byla zjištěna nespokojenost s faktory „možnost dostávat aktuální informace“, „vědět cíl a vizi společnosti“, „možnost dostávat zpětnou vazbu“ a „celková

interní komunikace (komunikace uvnitř podniku)“. Pomyslným středem mezi rozdíly hodnoceními byly faktory „dostatečné a srozumitelné vysvětlení Vaším vedoucím“ a „jistota reagování vedení na Vaše připomínky“. Nejmenšího rozdílu v porovnávání modulů bylo dosaženo u „možnost konzultovat problémy s Vaším vedoucím“. V závěru této kapitoly byly podány návrhy na zlepšení interní komunikace ve společnosti. Návrhy vycházely z kritických hodnot naměřených výsledků. Tyto faktory, tedy oblasti ke zlepšení, jsou považovány za klíčové oblasti pro danou společnost. Ke zlepšení je navrhováno toto: aktuální informace (založení emailových adres pro zbytek zaměstnanců, využívání dalších forem komunikace, například nástěnek), cíl a vize společnosti (objasňování při pohovorech a nástupech, připomínání na akcích, vizualizace ve společných prostorách), zpětná vazba (kurz zpětné vazby pro vedoucí pracovníky, týdenní meetingy), informování vedení anonymně (umístění anonymních schránek), hodnocení vedoucího (anonymní dotazník pro hodnocení vedoucího) a komunikace (poznání zaměstnanců ze strany vedoucích k navázání otevřeného vztahu, vyřikání si problémů mezi konkrétními osobami, teambuilding).

POUŽITÁ LITERATURA

Tištěné zdroje:

- [1] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Brno: Lingea. 202 s. ISBN 978-80-7508-621-1.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5 vydání. Brno: Computer Press. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [4] BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [5] BUNGAY STANIER, Michael, 2016. *The coaching habit: say less, ask more & change the way you lead forever*. Toronto, Canada: Crayons Press. 227 s. ISBN 978-0-9784407-4-9.
- [6] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2. vydání. Praha: Grada. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [7] HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [8] HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [9] HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. 159 s. ISBN 978-80-7560-099-8.
- [10] JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [11] JAROŠOVÁ, Eva, 2016. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press. 253 s. ISBN 978-80-7261-479-0.
- [12] JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. 138 s. ISBN 978-80-247-1708-1.
- [13] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria. 125 s. ISBN 978-80-906367-0-5.
- [14] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vydání. Praha: Grada. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [15] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [16] STRNADOVÁ, Věra, 2011. *Interpersonální komunikace*. Hradec Králové: Gaudeamus. 542 s. ISBN 978-80-7435-157-0.

[17] VEBER, Jaromír a kol., 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.

[18] VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

[19] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Elektronické zdroje:

[20] CZECH INVEST, c 2023. Definice malého a středního podnikatele. *Czech Invest* [online]. [cit.2023-3-22]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/definice-msp>

[21] STS UHLÍŘSKÉ JANOVICE, S. R. O., c 2023 a. O společnosti. *STS Uhlířské Janovice, s. r. o.* [online]. Uhlířské Janovice: STS Uhlířské Janovice, s. r. o. [cit.2023-2-25]. Dostupné z: <https://www.stsuj.cz/cs/o-spolecnosti/i276/>

[22] STS UHLÍŘSKÉ JANOVICE, S. R. O., c 2023 b. Kovovýroba, strojírenská výroba. *STS Uhlířské Janovice, s. r. o.* [online]. Uhlířské Janovice: STS Uhlířské Janovice, s. r. o. [cit.2023-2-25]. Dostupné z: <https://www.stsuj.cz/cs/kovovyroba-strojirenstvi/i273/>

[23] STS UHLÍŘSKÉ JANOVICE, S. R. O., c 2023 c. Pneuservis, přezutí pneu, prodej pneu a disků. *STS Uhlířské Janovice, s. r. o.* [online]. Uhlířské Janovice: STS Uhlířské Janovice, s. r. o. [cit.2023-2-25]. Dostupné z: <https://www.stsuj.cz/cs/pneuservis-prezuti-pneu-prodej-pneu-a-disku/i306/>

[24] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, 2022. Výroční zprávy za roky 2018-2021. *Justice* [online]. [cit.2023-4-25]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=550762>

[25] ZAK, Paul J., 2017. The Neuroscience of Trust: Management behaviors that foster employee engagement. *Harvard Business Review* [online]. [cit. 2023-4-20]. Dostupné z: <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>

Interní zdroje:

[26] STS Uhlířské Janovice, s. r. o., 2023. Interní materiály společnosti.

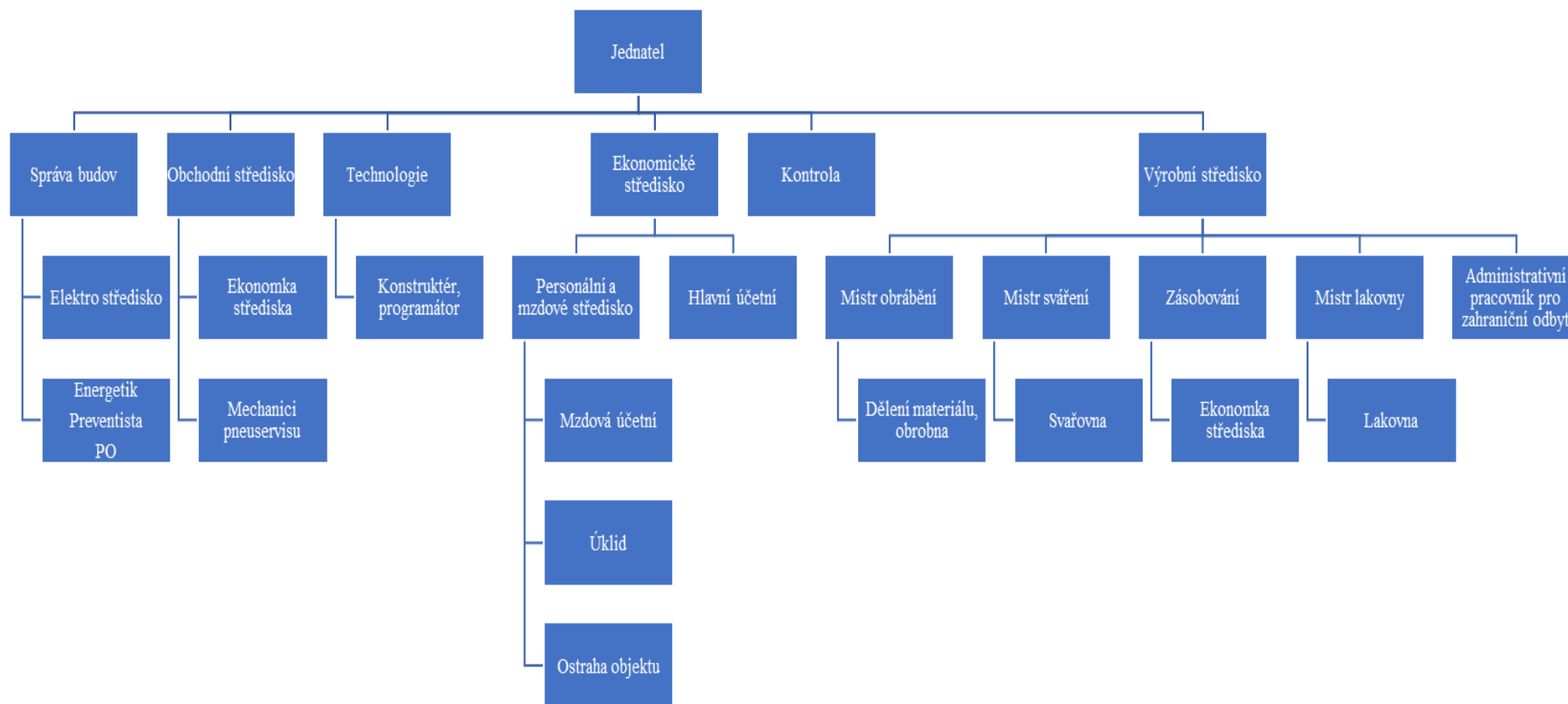
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Organizační struktura společnosti

Příloha B: Plné znění dotazníku

Příloha C: Rozklad průměrů podle věku

PŘÍLOHA A: Organizační struktura společnosti



PŘÍLOHA B: Plné znění dotazníku

Dobrý den,

jmenuji se Bára Vejdělková a jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Pardubice. Dovoluji si Vás oslovit za účelem vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce. Tato práce se zaměřuje na interní komunikaci s akcentem na oblast vedení lidí. Dotazník je zcela anonymní a zabere maximálně 10 minut.

1. Jak jsou pro Vás následující faktory důležité (1 – důležité, 5 – nedůležité)

1.1	otevřená komunikace vedoucího s Vámi	1	2	3	4	5
1.2	komunikační schopnosti Vašeho vedoucího	1	2	3	4	5
1.3	možnost dostávat aktuální informace	1	2	3	4	5
1.4	vědět cíl a vizi společnosti	1	2	3	4	5
1.5	znát obsah Vaší práce a vědět, co se od Vás očekává	1	2	3	4	5
1.6	dostatečné a srozumitelné vysvětlení Vaším vedoucím	1	2	3	4	5
1.7	možnost dostávat zpětnou vazbu	1	2	3	4	5
1.8	prostor pro Vaši komunikaci s vedoucím	1	2	3	4	5
1.9	možnost otevřeně vyjádřit svůj názor	1	2	3	4	5
1.10	zájem vedení o návrhy na zlepšení	1	2	3	4	5
1.11	jistota reagování vedení na Vaše připomínky	1	2	3	4	5
1.12	možnost konzultovat Vaše problémy s vedoucím	1	2	3	4	5
1.13	možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky	1	2	3	4	5
1.14	možnost hodnotit Vašeho vedoucího	1	2	3	4	5
1.15	možnost hodnotit spokojenost zaměstnance	1	2	3	4	5

2. Ohodnoťte, jak vnímáte tuto oblast ve Vaší společnosti (1 – spokojen/a, 5 – nespokojen/a)

2.1	otevřená komunikace vedoucího s Vámi	1	2	3	4	5
2.2	komunikační schopnosti Vašeho vedoucího	1	2	3	4	5
2.3	možnost dostávat aktuální informace	1	2	3	4	5
2.4	vědět cíl a vizi společnosti	1	2	3	4	5
2.5	znát obsah Vaší práce a vědět, co se od Vás očekává	1	2	3	4	5
2.6	dostatečné a srozumitelné vysvětlení Vaším vedoucím	1	2	3	4	5
2.7	možnost dostávat zpětnou vazbu	1	2	3	4	5
2.8	prostor pro Vaši komunikaci s vedoucím	1	2	3	4	5
2.9	možnost otevřeně vyjádřit svůj názor	1	2	3	4	5
2.10	zájem vedení o návrhy na zlepšení	1	2	3	4	5
2.11	jistota reagování vedení na Vaše připomínky	1	2	3	4	5
2.12	možnost konzultovat Vaše problémy s vedoucím	1	2	3	4	5
2.13	možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky	1	2	3	4	5
2.14	možnost hodnotit Vašeho vedoucího	1	2	3	4	5

2.15	možnost hodnotit spokojenost zaměstnance	1	2	3	4	5
2.16	celková interní komunikace (komunikace uvnitř podniku)	1	2	3	4	5

3. Je něco, co byste zlepšili v interní komunikaci (komunikaci uvnitř podniku)? Pokud ano, uveďte to prosím.

4. Jste:

- žena
- muž
- jiné

5. Vaše pracovní pozice:

- pracovník ve výrobě
- THP

6. Jak dlouho působíte ve společnosti:

- méně než 1 rok
- 1–3 roky
- 4–6 let
- 7–9 let
- 10–15 let
- 16–20 let
- 21–25 let
- 26–30 let
- 31–35 let
- 36–40 let
- 41–45 let
- 46–50 let
- 51–55 let
- 56–60 let
- 61 let a více

7. Věk:

- 18–27
- 28–37
- 38–47
- 48–57

- 58–67
- 68 a více

Děkuji

PŘÍLOHA C: Rozklad průměrů podle věku

	Počet odpovědí v jednotlivých kategoriích	4	7	11	9	1
		28-37 let	38-47 let	48-57 let	58-67 let	68 a více let
	Jak jsou pro Vás následující faktory důležité					
1.1	otevřená komunikace vedoucího s Vámi	1,00	1,43	1,18	1,00	1,00
1.2	komunikační schopnosti Vašeho vedoucího	1,50	1,86	1,45	1,00	1,00
1.3	možnost dostávat aktuální informace	1,25	1,71	1,36	1,44	2,00
1.4	vědět cíl a vizi společnosti	1,50	1,57	1,55	1,44	2,00
1.5	znát obsah Vaší práce a vědět, co se od Vás očekává	1,00	1,14	1,18	1,11	1,00
1.6	dostatečné a srozumitelné vysvětlení Vaším vedoucím	1,50	2,00	1,64	1,00	1,00
1.7	možnost dostávat zpětnou vazbu	1,25	1,71	1,45	1,33	2,00
1.8	prostor pro Vaši komunikaci s vedoucím	1,25	1,86	1,45	1,33	1,00
1.9	možnost otevřeně vyjádřit svůj názor	1,25	1,57	1,36	1,44	1,00
1.10	zájem vedení o návrhy na zlepšení	1,00	2,14	1,55	1,44	1,00
1.11	jistota reagování vedení na Vaše připomínky	2,25	2,14	1,55	1,44	1,00
1.12	možnost konzultovat Vaše problémy s vedoucím	2,00	1,71	1,73	1,33	2,00
1.13	možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky	3,50	3,86	3,91	4,11	3,00
1.14	možnost hodnotit Vašeho vedoucího	2,75	2,57	3,27	2,78	2,00
1.15	možnost hodnotit spokojenost zaměstnance	2,00	1,71	1,64	1,44	1,00
	Ohodnoťte, jak vnímáte tuto oblast ve Vaší společnosti					
2.1	otevřená komunikace vedoucího s Vámi	1,75	2,14	1,64	1,00	1,00
2.2	komunikační schopnosti Vašeho vedoucího	1,75	2,00	1,64	1,00	1,00
2.3	možnost dostávat aktuální informace	2,25	2,14	2,36	1,44	2,00
2.4	vědět cíl a vizi společnosti	2,50	2,29	2,18	1,44	2,00
2.5	znát obsah Vaší práce a vědět, co se od Vás očekává	1,25	1,43	1,55	1,11	1,00
2.6	dostatečné a srozumitelné vysvětlení Vaším vedoucím	2,00	1,86	1,55	1,00	1,00
2.7	možnost dostávat zpětnou vazbu	2,25	2,14	2,27	1,22	2,00
2.8	prostor pro Vaši komunikaci s vedoucím	1,50	1,86	1,73	1,33	1,00
2.9	možnost otevřeně vyjádřit svůj názor	1,25	1,43	2,00	1,22	1,00
2.10	zájem vedení o návrhy na zlepšení	2,00	1,86	1,91	1,33	3,00
2.11	jistota reagování vedení na Vaše připomínky	1,75	2,43	1,64	1,33	1,00
2.12	možnost konzultovat Vaše problémy s vedoucím	1,50	2,29	1,45	1,22	2,00
2.13	možnost informovat vedení anonymně prostřednictvím schránky	3,50	4,29	3,91	3,00	3,00
2.14	možnost hodnotit Vašeho vedoucího	2,75	2,29	2,82	2,56	2,00
2.15	možnost hodnotit spokojenost zaměstnance	2,25	2,14	2,00	1,33	1,00
2.16	celková interní komunikace (komunikace uvnitř podniku)	2,25	2,43	2,18	1,67	2,00