

Univerzita Pardubice  
Ekonomicko-správní fakulta

Analýza interní komunikace ve vybraném podniku

Bakalářská práce

2024

Kateřina Smolíková

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kateřina Smolíková**  
Osobní číslo: **E21270**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Analýza interní komunikace ve vybraném podniku**  
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.
- Vymezení teoretických pojmů týkajících se problematiky interní komunikace.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza prvků interní komunikace.
- Zhodnocení výsledků a návrh doporučení.
- Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

BARKER, Alan, 2019. Improve your communication skills: how to build trust, be heard and communicate with confidence. Fifth edition. New York: Kogan Page. ISBN 9780749486280.  
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.  
HOLÁ, Jana, 2017. Interní komunikace v teorii a praxi. Pardubice: Univerzita Pardubice. 159 s. ISBN 978-80-7560-099-8.  
KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. Interní komunikace je nutnost!. Praha: Siria. 125 s. ISBN 978-80-906367-0-5.  
LOŠŤÁKOVÁ, Olga, 2020. Empatická a asertivní komunikace: jak zvládat obtížné komunikační situace. Praha: Grada. ISBN 9788027122271.

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

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

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

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza interní komunikace ve vybraném podniku jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen 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. 2024

Kateřina Smolíková v.r.

## PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych upřímně ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Janě Slavíčkové, Ph.D. za její pomoc, podporu a odborné vedení po celou dobu psaní této práce. Děkuji za možnost konzultací, trpělivost a poskytování podnětných návrhů k práci při zpracovávání bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti První Signální, a.s. a jejím zaměstnancům za její pomoc a spolupráci.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá problematikou a analýzou interní komunikace v konkrétní společnosti. První část práce se zabývá teoretickým významem komunikace a dále interní komunikací. Podrobně popisuje definici komunikace a interní komunikace, nástroje interní komunikace a komunikační směry. Druhá část, tedy část praktická, se zaměřuje na data, která byla získána z dotazníkového šetření, následně na jejich analýzu a vyhodnocení. Součástí práce jsou konkrétní návrhy na zlepšení komunikace.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

komunikace, interní komunikace, nástroje interní komunikace, audit, prostředky interní komunikace, komunikační směry

## **TITLE**

Analysis of internal communication in a selected company

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis deals with the issue and analysis of internal communication in a specific company. The first part of the thesis deals with the theoretical meaning of communication and then internal communication. It describes in detail the definition of communication and internal communication, internal communication tools and communication directions. The second part, i.e. the practical part, focuses on the data obtained from the questionnaire survey, followed by its analysis and evaluation. The work includes specific suggestions for improving communication.

## **KEYWORDS**

communication, internal communication, internal communication tools, audit, means of internal communication, communication guidelines

# OBSAH

ÚVOD.....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA INTERNÍ KOMUNIKACE.....	11
1.1 Základní pojmy v oblasti komunikace.....	11
1.2 Úkoly interní komunikace .....	17
1.3 Nástroje interní komunikace.....	18
1.4 Krizová interní komunikace.....	21
1.5 Audit interní komunikace .....	22
1.6 Prostředky interní komunikace .....	23
1.6.1 Ústní.....	23
1.6.2 Písemná.....	25
1.6.3 Elektronická.....	25
1.6.4 Vizualní.....	26
1.6.5 Komunikace činy .....	27
1.7 Komunikační směry .....	27
2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....	30
2.1 Profil společnosti .....	30
2.2 Představení společnosti.....	31
2.3 Organizační struktura společnosti První Signální, a.s. ....	32
2.4 Ekonomický vývoj společnosti.....	33
3 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI.....	35
3.1 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření .....	36
3.1.1 Soubor identifikačních otázek .....	36
3.1.2 Uzavřené otázky .....	39
3.1.3 Komunikační prostředky ke zlepšení komunikace .....	43
3.1.4 Otevřená otázka ke zjištění návrhů na zlepšení od zaměstnanců .....	44
3.2 Návrhy a doporučení na zlepšení.....	48
ZÁVĚR.....	51
POUŽITÁ LITERATURA .....	53
SEZNAM PŘÍLOH.....	55

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

<b>Obrázek 1:</b> Schéma směrů komunikace .....	28
<b>Obrázek 2:</b> Logo spol. První Signální, a.s.....	30
<b>Obrázek 3:</b> Organizační struktura spol.....	33
<b>Obrázek 4:</b> Graf - fluktuace zaměstnanců .....	34
<b>Obrázek 5:</b> Graf - zastoupení pohlaví zaměstnanců.....	36
<b>Obrázek 6:</b> Graf - zastoupení věku zaměstnanců .....	37
<b>Obrázek 7:</b> Graf - zastoupení zaměstnanců z úseků zaměstnanců .....	38
<b>Obrázek 8:</b> Graf - doba působení zaměstnanců ve společnosti.....	39
<b>Obrázek 9:</b> Graf - zastoupení prostředků ke zlepšení komunikace.....	44
<b>Tabulka 1:</b> Ekonomický vývoj spol. za 6 let.....	34
<b>Tabulka 2:</b> Vyhodnocení sestupné komunikace.....	40
<b>Tabulka 3:</b> Vyhodnocení vzestupné komunikace.....	41
<b>Tabulka 4:</b> Vyhodnocení vzestupné komunikace.....	41
<b>Tabulka 5:</b> Vyhodnocení horizontální komunikace .....	43
<b>Tabulka 6:</b> Zhodnocení rozdílů .....	47



## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

č. číslo

s. strana

tzv. tak zvaný

spol. společnost

VH výsledek hospodaření

# ÚVOD

Komunikace je základním kamenem fungování nejen každé společnosti, ale také mezilidských vztahů. Dalo by se říci, že komunikace je jedním ze základních prvků pro fungování společnosti. Komunikace je proces přenosu informací, názorů a postojů jak mezi jednotlivci, tak i při komunikaci ve skupině. Od kvality komunikace se odvíjí fungování společnosti, efektivita práce, vztahy na pracovišti a spokojenost zaměstnanců. Pro správné fungování komunikace je velmi důležitá zpětná vazba mezi jednotlivými účastníky komunikace. Konkrétním příkladem může být komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, anebo komunikace mezi pracovníky na stejné úrovni. V rámci prostředí společnosti existuje několik druhů komunikace. Komunikace se rozděluje podle směru komunikace na základě toho, kdo s kým a na jaké úrovni komunikuje. Touto problematikou se zabývá jedna z kapitol teoretické části práce. Další možné dělení komunikace je podle jejího způsobu provedení.

Interní komunikace je v současné době aktuálním tématem v mnoha společnostech. Jedním z důvodů je stále více rozšířenější práce z domu tzv. homeoffice. Fungující a rychlá komunikace je nezbytná pro udržení propojenosti zaměstnanců, i v případě, že se nenacházejí ve stejný čas na stejném místě. Zaměstnanci a jejich nadřízení by spolu měli aktivně komunikovat, aby se mohli rychle rozhodovat a přizpůsobovat se novým postupům. Interní komunikace je také důležitá při řešení krizových situací. Právě komunikace napomáhá vyřešení velkého množství problémů, uklidnění zaměstnanců ve vypjatých situacích, kterému mohou být vystaveni v každodenním pracovním vytížení a v situacích, které mohou bránit výkonu jejich práce. Dále může omezovat negativní dopady na společnost z pohledu veřejnosti. Komunikace je klíčová pro dosažení a udržení úspěšnosti společnosti.

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

V první části této práce je zpracována teoretická část, která vymezuje základní pojmy komunikace obecně a dále se detailně zaměřuje na interní komunikaci. Druhá část práce se věnuje analýze interní komunikace, která je založena na dotazníkovém šetření, které bylo provedeno ve spolupráci se společností První Signální, a.s., které tímto patří velké poděkování. Následně byl dotazník zpracován v aplikaci Survio.cz a elektronickou formou rozeslán zaměstnancům k vyplnění. Po obdržení výsledků od respondentů byla zpracována analýza v textové i grafické podobě.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA INTERNÍ KOMUNIKACE

První část této kapitoly se zaměřuje na obecné vymezení komunikace. Jsou zde vysvětleny základní pojmy jako formální, neformální, verbální, neverbální komunikace a poruchy v komunikaci. Druhá část této kapitoly se zaměřuje na problematiku interní komunikace.

## 1.1 Základní pojmy v oblasti komunikace

*„Jak velký rozdíl může být mezi tím, co si myslím, co chci říci, co se domnívám, že říkám, co skutečně říkám, co vy chcete slyšet, co slyšíte, a jak mě pochopíte...a kolik obtíží v komunikaci to přinese. Nicméně, zkusme se s tím vypořádat...“* Bernard Werber (Sperandio, 2008, s. 7)

Komunikace je nástroj, který napomáhá vzájemnému porozumění v mezilidské komunikaci. Lidská komunikace stojí na konverzaci. Díky ní budujeme vztahy, řešíme problémy, spolupracujeme a přicházíme na nové skutečnosti a fakta. V současné době existuje nepřeberné množství způsobů, jak mezi sebou navzájem komunikovat. Můžeme využívat moderní technologie jako telefonní hovory, textové zprávy, email nebo se účastnit videokonferencí a prezentací. (Barker, 2019)

Každý rozhovor je sociální proces naslouchání a mluvení. Největší podíl v komunikaci má poslouchání a naslouchání, které tvoří až 53 %. Na druhém místě je čtení s 17 %, na třetím mluvení s 16 % a jako poslední je psaní s 14 %. (Vymětal, 2008)

### Funkce komunikace

Různé funkce komunikace se často mohou prolínat, ale její rozdělení nám může pomoci pochopit obsah. (Mikuláščík, 2003) rozděлил základní funkce komunikace na:

- informativní – sdílení informací a faktů mezi lidmi,
- instruktivní – prolíná se s informační funkcí, vysvětluje postupy a návody jak něčeho dosáhnout,
- poznávací – z role komunikanta, přijímáme informace díky zkušenostem jiných,
- přesvědčovací – cílem je změna názoru, postoje či hodnocení,
- osobní identity – pomáhá zjistit jasnější představu o nás, našich názorech, kam míříme,
- zábavná – cílem je rozesmátí, klid a uspokojení,
- ostatní – vzdělávací, motivující, svěřovací, úniková.

Jana Holá (2011, s.64) doporučuje pro popis efektivní komunikace 10 prvků:

1. *„kultura firmy založena na morálních a etických hodnotách,*
2. *jasně deklarovaná strategie firmy a z ní vyplývající komunikační strategie,*
3. *jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost managementu za komunikaci firmy,*
4. *definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních procesů v podnikání firmy,*
5. *deklarovaná sociální politika firmy podporována personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a jejími zaměstnanci,*
6. *nastavení komunikačních standardů které zajistí integraci nových pracovníků do orgán organizace, objasňování firemního byznysu, poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti firmy, hodnocení pracovníků a řízení kariéry a další,*
7. *efektivně nastavený interní marketing zejména pak interní public relations,*
8. *komunikační kompetence manažerů,*
9. *otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu,*
10. *technologie–nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy pro potřeby interní komunikace.“*

Komunikaci můžeme rozdělit dle mnoha různých aspektů. (Mikuláščík, 2003) rozdělit komunikaci na:

- verbální – používáním slov,
- neverbální – většinou doplněk verbální komunikace,
- tváří v tvář – komunikující osoby mají možnost okamžité reakce,
- psaná – noviny, časopisy, výroční zprávy, zápisy, vzkazy,
- interpersonální – komunikace mezi dvěma lidmi,
- skupinová – komunikace mezi více než dvěma lidmi, kvůli většímu množství účastníků může vést ke skákání do řeči,
- masová – sdělování informací širokému okolí, pomocí novin, časopisů, rádia, televize,
- interkulturní – komunikace mezi lidmi odlišných kultur, sbližuje lidi po celé planetě,

- ostatní – jednosměrná, dvousměrná, zprostředkovaná.

### **Verbální komunikace**

*„Verbální komunikace je nejrozšířenější formou komunikace v organizaci se všemi jejími přednostmi a nedostatky. Ve vnitřní komunikaci se oceňuje především úspora času, bezprostřední zpětná vazba, rychlost, účinnost, neverbální signály a zvýšená pravděpodobnost porozumění.“ (Vymětal, 2008, s. 265)*

Podle (Barkera, 2019) spočívá umění zkoumání v naslouchání. Pouze když porozumíte, jakým způsobem lidé uvažují, můžete je přimět uvažovat více jako vy. Ale abychom mohli lidi vést, je nezbytné se jim naučit naslouchat. Zkoumání však může být prospěšné i pro osobu, které nasloucháte. Skutečné, hluboké a pozorné naslouchání může lidem pomoci lépe přemýšlet. Díky těmto schopnostem budete moci druhému jedinci poskytnout respekt a prostor projevit své názory. Dovednosti zkoumání lze shrnout pod sedmi hesly:

- soustředění pozornosti,
- jednání s řečníkem jako s sobě rovným,
- posilování pohody,
- povzbuzování,
- pokládání relevantních otázek,
- strukturované dávkování informací,
- poskytování pozitivní zpětné vazby.

### **Neverbální komunikace**

*„Ústní komunikace se v širším slova smyslu skládá ze tří částí: části verbální to znamená obsahu, slov, vět, jejich syntaxe a obrátů; části hlasové, kde se jedná o barvu hlasu, intonaci, artikulaci nebo modulaci; a konečně z části gestikulací, která zahrnuje gesta, mimiku obličeje a postoj těla. Myslíte si, že verbální část je nejdůležitější? Tak to budete určitě překvapeni, až se dozvíte, že na míře upoutání pozornosti se verbální složka podílí pouze sedmi procenty. Osmáctyřicet patří části hlasové a pětapadesát gestikulační. Na základě těchto čísel je tedy zřejmé, že pokud se posluchač setká se sdělením, které vyznívá nejednoznačně nebo paradoxně, v případě nepochopení nebo pochyb dá na složku gestikulační. Vezměte si například, kdyby vám někdo řekl: „Rád tě vidím“ a zavrtěl při tom hlavou. Co si z toho vyvodíte? Že lže a že ho setkání s vámi vůbec nepotěšilo.“ (Sperandio, 2008, s. 67)*

Konverzace není jen o výměně slov. Neverbální komunikace nespočívá v komunikaci slovy, ale tělem. Naše tělo často mluví za nás, tím dává najevo i věci, které na sobě nechceme dát znát.

Řeč těla je nepřetržitý proces a má různé formy. I když přestaneme mluvit, naše tělo za nás mluví stále. Zapojujeme ruce, nohy, oči a další části těla. Řeč těla je vokální i vizuální. Ve vokálním vyjadřování si všímáme nejen rychlosti mluvy, tónu, hlasitosti, ale i smíchu nebo povzdychů. Při osobní konverzaci za nás mluví gesta, vzdálenost od druhé osoby, držení těla, a také zda se člověku díváme do očí při konverzaci. (Barker, 2019)

Dále můžeme komunikaci rozdělit dle její formálnosti na formální a neformální.

### **Formální**

Formální komunikace vychází z organizační struktury společnosti. Jejím cílem je informovat zaměstnance o jejím fungování. Dalším cílem je přiblížit zaměstnancům vnitřní mechanismy společnosti. Díky tomu zaměstnanec nejen pronikne do jemností organizační struktury a lépe se s ní seznámí, ale také ztrácí pocit anonymity a stává se více aktivním. Zaměstnanec se více zapojuje do pracovního procesu, a tak nabývá pocitu, že je pro organizaci důležitý. Jeho názor je přínosem a je pro organizaci klíčovým zaměstnancem. Taková identifikace se společností zvyšuje pracovní výkon i loajalitu. (Vymětal, 2008)

### **Neformální**

(Barker, 2019) uvádí, že určení formálnosti nebo neformálnosti použitých slov závisí na čtyřech aspektech. Každý aspekt můžeme přizpůsobit stylu našeho psaní. Můžeme zohlednit:

- délku slov,
- trpný nebo činný rod sloves,
- abstraktní podstatná jména,
- nadbytečná slova.

### **Poruchy v komunikaci**

(Tureckiová, 2004) tvrdí, že komunikační šumy, mohou vznikat z různých důvodů. Jedním z častých důvodů je nedostatek subjektivního a objektivního charakteru, nízké úrovně komunikačních dovedností aktérů či nevhodné volby komunikačních kanálů nebo prostředků. Narušení komunikace snižuje výkonnost komunikačního procesu a míru porozumění mezi jednotlivci nebo skupinami. Přenášené informace mohou být nejasné, což vede k posunu významu během dorozumívání. Navíc mohou být tvořeny také bariérami nebo překážkami vlivem externího či interního prostředí.

### **Externí bariéry**

- fyzikální - hluk z okolí, osvětlení, prašnost,
- sociální - odlišné zvyklosti aktérů komunikace.

### **Interní bariéry**

- fyzické - současný zdravotní stav, vady výslovnosti,
- sociální - předsudky vyplývající z postojů,
- psychologické - strach z neúspěchu, rodinné a osobní problémy,
- sémantické - kulturní a sociální rozdíly.

### **Manipulace**

Manipulace je způsob komunikace, kterým manipulátor usiluje o dosažení svých cílů, aniž by bral v úvahu důsledky pro ostatní. Že jste cílem manipulace poznáte podle toho, jak se cítíte během komunikace. Cítit se jako v pasti, pocty úzkosti, viny a bezmoci nebo naopak pochvaly a lichotky také mohou být podobou manipulace. Základem je vyhnout se pasti manipulátora, a v komunikaci rozpoznat manipulativní techniky. Zároveň je třeba si být vědom toho, že jeho hru nemusíte hrát. Vždy je třeba si připomenout své cíle, potřeby a hranice v dané situaci. Konfrontace s manipulátorem může být příležitostí k identifikaci našich slabých stránek a posílení jich. Důležité je si uvědomit, že i když se říká, že s námi někdo manipuluje, je klíčové si připustit, že se necháváme manipulovat. Po prohlédnutí manipulace záleží jen na nás, zda dovolíme, aby nás dostal do nepříznivé pozice. (Lošťáková, 2020)

Interní komunikace je v mnoha společnostech kamenem úrazu, i přestože pracovníci na vedoucích pozicích prosazují, že právě komunikace je základem úspěchu. Jako hlavní důvod uvádějí nedostatek času. Více než 80 % zaměstnanců organizací ale potvrzuje, že dostatečná komunikace pomáhá zlepšovat jejich pracovní výkony. Management v malých, středních i velkých podnicích by měl interní komunikaci věnovat pozornost. (Holá, 2011)

Z hlediska personálního zabezpečení, aby interní komunikace fungovala, musí být pověřena osoba pro její vykonávání. Obvykle ji má v rukou zaměstnanec personálního oddělení, human resources, marketingové oddělení nebo v horších případech IT oddělení. Místo, kam je zařazena, záleží především na velikosti podniku. Čím menší podnik, tím je obtížnější vyčlenit pro ni specializované místo. Interní komunikace nevzkvétá v takové firmě, kde ji zaměstnanec nemá jako prioritní náplň práce, ale musí se věnovat navíc jiným činnostem. Vedení často vnímá interní komunikaci pouze jako sekundární záležitost a nepřispívá k podpoře jejího rozvoje. (Kovaříková, 2016)

Jedním z klíčových nástrojů pro řízení a vykonávání moci v organizaci je firemní komunikační systém. Díky němu jsou tvořeny firemní procesy. Firemní komunikace ovlivňuje interakci mezi jednotlivci uvnitř i vně firmy. Zároveň je jedním z hlavních prostředků pro vytváření, rozvíjení či změnu podnikové kultury. Lze ji definovat jako specifický typ sociální komunikace, který se realizuje v rámci podniku a ovlivňuje vztahy mezi zaměstnanci organizace i vztahy mezi firmou a okolím. Firemní komunikaci podporují zaměstnanci organizace na různých úrovních organizační struktury. (Tureckiová, 2004)

Interní komunikace ve společnosti existuje bez ohledu na to, zda ji vedení uznává či ne. V případě, že komunikace není nijak řízena, probíhá chaoticky a neorganizovaně. Místo plynulé komunikace dochází k šíření dezinformací, fámám a vzniku problémů, které mohou negativně ovlivnit motivaci zaměstnanců. Podle průzkumů vztahy na pracovišti patří mezi hlavní stresory. Že je stres velmi akutním problémem potvrzuje až 79 % evropských manažerů. Stres na pracovišti ovlivňuje mnoho faktorů. Špatná interní komunikace, a s tím spojené komplikované pracovní vztahy hrají významnou roli. Působení dlouhodobého stresu na člověka může vést až k vážným problémům, jako jsou deprese a úzkosti. Nedostatečná komunikace v práci nebo konflikty mohou zpomalit pracovní tempo a snížit produktivitu. Disharmonie v týmu roste, chyby se množí a kvalita práce klesá. (Kovaříková, 2016)

V současné době se interní komunikace stala samostatnou disciplínou a klíčovou součástí managementu. Dynamicky se rozvíjí zejména v oblastech public relations a řízení komunikace. Její významný růst započal v devadesátých letech v USA a následně se rozšířil i do Evropy, díky faktorům jako globalizace a ekonomická nestabilita kvůli hospodářské krizi. (Holá, 2017)

S efektivní interní komunikací souvisí volba prostředků, pomocí kterých bývá komunikace uskutečňována. Podle (Vymětal, 2008) jsou jimi například:

- rozhovor,
- porada,
- týmová diskuze,
- firemní noviny, časopis, bulletin,
- písemné sdělení - vzkaz, směrnice, pokyn,
- nástěnka či schránka na nápady,
- elektronická komunikace – e-mail, www stránky,
- spolupráce se zaměstnaneckými odbory,
- tradice a kultura organizace,



- formy zpětné vazby,
- pobídkové finanční i motivační hodnocení spolupracovníků.

Interní komunikace v organizaci ovlivňuje firemní kulturu a strategii. Firemní kultura je součtem všech způsobů jednání, pracovních postupů, norem, zvyků a pravidel, které definují chování lidí. Efektivní interní komunikace může být prostředkem k ovlivňování zaměstnanců a směřování jejich úsilí k dosahování strategických cílů. Také může zlepšit firemní atmosféru, formovat pozitivní návyky a potlačit ty nežádoucí. Naopak špatná nebo neadekvátní interní komunikace může zaměstnance otrávit a vést k narušení týmového ducha, což může vyvolat odchody zaměstnanců ze společnosti. Vedení by mělo využívat nabídky interní komunikace k aktivnímu formování firemní kultury, neboť ta existuje v každé organizaci. Bez řízení by mohla odporovat plánovanému vývoje definovanému misí a vizí. Nedostatečné řízení by mohlo mít nežádoucí efekt nejen na zaměstnance, ale také na obchodní kolegy a zákazníky, což by se mohlo negativně projevit na ekonomických výkonech firmy. (Kovaříková, 2016)

## 1.2 Úkoly interní komunikace

Aby komunikace fungovala, je nutné rozvíjet všechny její úkoly a žádný neopomínat. Zaměstnanec by měl být obeznámen včas s důležitými informacemi. Vědět, na koho se obrátit, pokud potřebuje radu, být aktivním účastníkem komunikace, a také by ho měla samotná interní komunikace bavit.

Kovaříková (2016) definuje základními úkoly interní komunikace: informování, vysvětlování, interakce a zábava.

Nejdůležitějším úkolem interní komunikace je informování. Zajišťuje přenos informací nejen od zaměstnavatelů k zaměstnancům, ale také naopak. Jedná se o tok informací pracovního charakteru, a také o chodu společnosti. Když potřebujete více informací nebo si něco doplnit, interní komunikace může být užitečná. Všichni zaměstnanci by měli mít možnost konzultace s někým, kdo může poskytnout radu, pomoc nebo vysvětlit nejasnosti, ať už se jedná o otázky pracovní či lidské. Mělo by být možné obrátit se na svého nadřízeného, vedoucího oddělení nebo na personální oddělení. Zaměstnanci by měli být zahrnuti do chodu firmy. Nejde o to, aby jen přijímali informace od nadřízených, ale také, aby přispívali svými nápady, které by mohly společnost posunout dál.

Komunikace by měla zaměstnance především bavit! Nejde jen o suché šíření informací, ale také o to, aby zaměstnanci pracovali s radostí, nenudili se a práce jim přinášela radost. Když zaměstnance práce baví, pracují s větším nadšením a jejich výsledky jsou pak mnohem lepší. Protože všeobecně platí, že co nás baví, to děláme s větší ochotou než nudné rutinní úkony.

### **1.3 Nástroje interní komunikace**

Proces sdílení informací mezi zaměstnanci ve společnosti může probíhat v různých formách. Osobní porady a jednání zařazujeme do osobní komunikace. Textové materiály jako manuály a předpisy do písemné a e-mailové zprávy či intranet do elektronické komunikace. Každá tato forma má své výhody a využití v interní komunikaci. (Holá, 2011)

#### **Prezentace**

Prezentace je částečně jednosměrný rozhovor, kdy prezentující hovoří a publikum poslouchá. Podle studie z USA patří strach z mluvení před lidmi k největším fóbiím. Možná je to tím, že při prezentaci prezentujeme vlastně sebe samé. Publikum si většinou nezapamatuje každé slovo nebo přesná data. Naopak si vždy zapamatují prezentujícího, který působil nervózně, nebo dokonce neschopně. Takový stav způsobuje hormon adrenalin, který způsobuje zužování tepen, zvyšování krevního tlaku a stimulaci srdce. Uvolňování adrenalinu je reakce těla na vnímanou hrozbu, což je součástí mechanismu nazývaného "boj nebo útěk". Pozitivní je, že nervozita může zlepšit efektivitu naší prezentace. Zkušený řečník přitahuje veškerou pozornost, takže není neobvyklé necítit nervozitu. (Barker, 2019)

(Kopecký, 2010) tvrdí, že sestavení osnovy zajišťuje naší prezentaci plynulost a racionalitu. Osnova rozděluje prezentaci do několika základních celků. Co se týče prezentování, platí být dokonale připraven po všech stránkách a mít stanovený jasný cíl, který má prezentace publiku přinést. Při prezentaci je důležité dát najevo náš vlastní zájem a být do tématu zapálený. Mezi základní tři pravidla patří mluvit jasně, jednoduše a srozumitelně. Důležitá je:

- znalost předmětu,
- intenzivní příprava a trénink,
- obeznámenost o cílovém publiku,
- znalost prezentační techniky a prostoru,
- poutavý začátek.

## **Porady**

Porady jsou setkání účastníků a jsou svolávána s přáním, aby komunikace a sdílené úsilí vedlo k výsledku, který bude přínosnější než individuální úsilí jednotlivců. Účastníkem porady je každý, kdo se porady zúčastní, i když někteří z přítomných mohou zastávat specifickou roli. Facilitátor porady je zodpovědný za způsob, jakým je porada vedena, ale nemá právo zasahovat do rozhodování. Jeho role zahrnuje péči o procesní a lidskou stránku. Vedoucí porady nese primární odpovědnost za výsledek porady, tedy za dosažení věcných cílů. Nezbytné je rozlišování pojmů téma a cíl porady. Téma porady definuje věcný obsah, zatímco cíl stanovuje očekávaný výsledek, kterého má být dosaženo. (Plamínek, 2012)

Podle (Vymětal, 2008) se v praxi můžeme nejčastěji setkat s poradami operativními, tvůrčími a řešitelskými.

### **Operativní porada**

Operativní porada je zpravidla svolána za účelem okamžitého vyřešení aktuálních problémů. Cílem takové porady je nalezení takového řešení, které lze okamžitě zavést. Tato porada může být plánovaná neboli pravidelnou anebo neplánovaná neboli naléhavá. Operativní porady bývají nejčastěji zaměřeny na přípravu operativních úkolů, koordinace činností nebo eliminace drobných problémů.

### **Tvůrčí porada**

Naopak tvůrčí porada je svolaná za účelem hledání možností a reálných variant řešení úkolů. Cílem je získat co největší množství variant. Jednotlivé varianty nejsou okamžitě realizovány. Účastníci porady se věnují detailnímu rozpracování strategických cílů, hledání nových metod a možností pro dosažení těchto cílů.

### **Řešitelská porada**

Řešitelská porada se zaměřuje na pečlivý výběr té nejefektivnější varianty ze všech poskytnutých variant pro vyřešení daného problému s přihlédnutím ke strategickým prioritám organizace. Cílem je učinit rozhodnutí ohledně nejlepšího řešení daného úkolu a poskytnout vysvětlení důvodů, proč bylo rozhodnuto právě tímto způsobem.

### **Nástěnky**

Nástěnky představují jednoduchý komunikační prostředek a společně se schránkou vyhrazenou pro názory, dotazy a příspěvky zaměstnanců mohou vytvářet oboustranný komunikační kanál.

Díky své jednoduchosti jsou ideální zejména v případech, kdy jsou informace platné po delší dobu a je velmi podstatné, aby byly zaměstnancům stále na očích. Například přehled plnění úkolů, plánů a akcí. Jsou také užitečné pro poskytování denních aktuálních informací, které jsou významné pro motivaci zaměstnanců jako například přehled plnění denního plánu konkrétních pracovních skupin. Efektivita a význam nástěnky závisí nejen na obsahu informací, ale také na správném umístění. Nevýhodou je nutnost pověření jednotlivce, který bude provádět úkony spojené s průběžnou aktualizací informací. (Holá, 2011)

### **Zpětná vazba**

Při pracovní komunikaci je zpětná vazba klíčová. Každý jedinec má své vlastní pracovní návyky a komunikační styl. Aby byla spolupráce v týmu co nejefektivnější, je nezbytné si navzájem poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu. Pokud spolupracovník nezná vaše potřeby, těžko najde způsob, jak vám pomoci a splňovat vaše očekávání. Záleží ale na způsobu, jakým je zpětná vazba poskytnuta. Používání nevhodných komunikačních strategií jako například vyvolávání pocitů viny, souzení, zastrašování nebo popírání potřeb druhého rozhodně nepomůže harmonické spolupráci. Agresivní komunikace často vyvolá uzavření se a omezení komunikace, nebo dokonce pomstu či protiútok. (Lošťáková, 2020)

Pomocí zpětné vazby lze průběžně řešit a eliminovat problémy v komunikaci a řízení. V případě, že zpětná vazba nefunguje a zaměstnanci necítí, že je k jejich názorům přihlíženo, vede to ke ztrátě jejich zájmu o dění ve firmě. Funkční zpětná vazba znamená, že zaměstnanci mohou informovat vedení o svých zájmech, obavách a důležitých záležitostech, a také může jejich příspěvek přinést pozitivní inovace. Zpětná vazba funguje oboustranně, a to tak, že zaměstnanci sdělují své názory a návrhy nadřízenému. Naopak nadřízení poskytují zpětnou vazbu ohledně chování podřízených. Vyjádřit uznání za to, co bylo provedeno správně a naopak upozornit na chyby. Často využívanou možností pro realizaci zpětné vazby vůči zaměstnancům je, kromě dotazníkových šetření a osobního jednání, pravidelné hodnocení jehož prostřednictvím nadřízený hodnotí své spolupracovníky. Toto téma obvykle spadá do oblasti human resources, kde existuje mnoho postupů k hodnocení. S výsledky je nutné aktivně pracovat, neboť jinak zcela zaniká jejich význam. (Kovaříková, 2016)

(Vymětal, 2008) uvádí, že zpětná vazba nám přináší možnost ujasnit si:

- v čem se uspělo, a v čem se udělala chyba,
- jaké odlišné kroky mohly být zvoleny,
- čemu je třeba se příště vyvarovat,

- jaké existují alternativy,
- co nám bylo nápomocné,
- na co lidé reagovali pozitivně, a na co negativně,
- k čemu příště nesmí dojít.

### **Konzultace**

Manažeři by měli věnovat čas konzultacím se svými spolupracovníky. Pravidelnost a délka trvání setkání závisí na různých faktorech. Záleží zejména na ochotě a zájmu manažera navazovat dialog se zaměstnanci. Bez pečlivé organizace mohou tato setkání narušit harmonogram manažera, potažmo vztah se zaměstnanci, což může být kontraproduktivní. (Holá, 2011)

### **Interní školicí programy**

Jedná se o programy, které detailněji probírají zvažované strategie, taktiky a cíle společnosti. Jsou klíčové pro pochopení a akceptování firemních cílů zaměstnanci. Při interních školeních bývá poskytován prostor pro otevřenou diskusi a zodpovídání otázek, které vycházejí z pochybností a nejistoty. Během školení by manažeři měli aktivně stimulovat své týmy k vytváření spojení s firemními cíli, což se následně promítá do vlastních cílů celého týmu i jednotlivců. Interní školení představují prostředek pro sdílení znalostí, dovedností a know-how. V některých organizacích jsou standardní školení orientované na produkty, pro nové zaměstnance a týmové sjednocování. Pro vedoucí pracovníky, kteří organizují taková školení představuje tato aktivita možnost rozvoje a zdokonalení vlastních komunikačních schopností a dovedností. Tímto způsobem jsou rovněž odstraňovány případné komunikační bariéry mezi členy týmu i mezi různými týmy. (Holá, 2011)

## **1.4 Krizová interní komunikace**

(Kovaříková, 2016) o krizové interní komunikaci tvrdí, že je často nepříjemná, ale někdy nezbytná. Pokud je správně řízená, může předejít vážným komplikacím se spolupracovníky. Krizové komunikaci by se mělo věnovat preventivně, a předcházet tak případným problémům než až v momentální situaci při hledání řešení. Mezi akutní události můžeme zařadit havárie, úmrtí zaměstnance nebo kontroverzní incidenty ve vedení, kdy je třeba zvolit rychlé postupy. Preventivní krizová komunikace se zaměřuje na situace, které mohou vyvolat nespokojenost zaměstnanců, což může negativně ovlivnit pracovní klima. Tyto okolnosti mohou zahrnovat organizační úpravy spojené s propouštěním, uzavíráním závodů či změnami systému mezd, odměn a výhod. Také opatření mohou způsobit odchody zaměstnanců, poškození dojmů firmy

a přinést finanční ztráty. Z toho důvodu je klíčové zaměřit se na preventivní opatření a efektivní řízení krizové komunikace. Mezi klíčové prvky krizové interní komunikace jak aktuální i preventivní patří:

- optimální načasování,
- transparentnost,
- faktičnost,
- odpovědný přístup vedení.

## **1.5 Audit interní komunikace**

Audit interní komunikace provádí obvykle specializovaná poradenská firma. Provádí ho z toho důvodu, protože oproti zaměstnancům společnosti k auditu přistupuje s určitým nadhledem a odstupem. Taková firma již disponuje zkušenostmi a ověřenými postupy. Další výhodou využití této služby je nestrannost a mlčenlivost, ke které se smluvně zavazuje. Audit prostřednictvím zaměstnaneckého průzkumu a analýzy komunikačních kanálů, zvyklostí a cílových skupin může odhalit nedostatky v interní komunikaci ve společnosti a přijít s nápravnými opatřeními, které se budou týkat technologií, komunikačních dovedností, kvalifikace zaměstnanců, organizace firemních aktivit a využívání zdrojů. (Kovaříková, 2016)

(Tureckiová, 2004) vysvětluje, že provedením auditu interní komunikace mohou být také pověřeni interní auditoři a zaměstnanci, kteří zodpovídají za systém komunikace ve firmě, jakožto jeho tvůrci a správci. Díky tomu, že tito jednotlivci mají hluboké znalosti systému firemní komunikace, mohou rychle, efektivně a také levně vyhodnotit výsledky. Naopak nevýhodou může být jejich „provozní slepota“. Postup auditu vnitropodnikové komunikace probíhá v několika fázích.

### **Přípravná**

V přípravné fázi probíhají analýzy organizační struktury, informačních toků a systému předávání zpráv a informací ve společnosti. Dále probíhá zkoumání používaných komunikačních prostředků a kanálů přenášející informace.

### **Realizační**

Realizační fáze se zaměřuje na zjištění, zda zaměstnanci znají firemní strategii, cíle a politiku společnosti, a zda jim tyto aspekty jsou srozumitelné a ztotožňují se s nimi. Průzkum obvykle zahrnuje nejen využití dotazníků pro zaměstnance, ale také strukturované rozhovory

s manažery. Manažeři navíc podstupují pohovory, kde vysvětlují jak interpretují firemní vizi zaměstnancům, jak je motivují a vedou k dosažení stanovených cílů společnosti.

### **Hodnotící**

V předposlední fázi procesu probíhá důkladná příprava a následná prezentace konečného hodnocení firemní komunikace, která zahrnuje analýzu a zhodnocení současné situace. Obsahem prezentace jsou také návrhy a doporučení na zlepšení celkové efektivity a účinnosti komunikačních procesů v organizaci.

### **Monitoring**

V konečné fázi procesu se sleduje, zda navrhované úpravy a změny byly realizovány, a zhodnocuje se, jaký měly vliv na dosažené výsledky.

### **Nástroje vhodné pro audit interní komunikace**

#### **Dotazník Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ Communication Audit)**

Často využívaným dotazníkem je CSQ, který je zaměřen především na spokojenost zaměstnanců s komunikací. Byl vytvořen autory Down a Hazen. První výsledky byly zveřejněny v časopise *Journal of Business Communication* (1977). Zaměřuje se na 8 oblastí a obsahuje mnoho aspektů interní komunikace: prostředí pro komunikaci v organizaci, vztahy s nadřízenými a mezi podřízenými, začlenění zaměstnanců, kvalitu médií, formální nastavení komunikace a zpětnou vazbu. Dotazník tedy zahrnuje individuální i širší aspekty komunikace. (Holá 2017)

## **1.6 Prostředky interní komunikace**

Pro úspěšnou komunikaci s lidmi je klíčové umět se vyjadřovat. Pouze tímto způsobem budeme schopni přesvědčovat, vyjednávat, reagovat na otázky, hájit své zájmy na obchodních jednání, prezentovat na konferencích, propagovat určitý produkt, obhajovat myšlenky nebo prosazovat naše návrhy. (Sperandio, 2008)

### **1.6.1 Ústní**

Ústní komunikace je umění, ale zároveň je to schopnost, kterou všichni dostáváme. Řečník, který se snaží zaujmout posluchače, ať je jeden, pět set nebo tisíc, by se měl řídit několika zásadami. Je důležité se představit, pozdravit posluchače, získat jejich důvěru a dbát na správnou tělesnou pozici, mimiku a gesta. Jazykový projev by měl být přizpůsoben

posluchačům a vyjadřovací prostředky by měly být kultivované. Schopný řečník musí být dobře seznámen s tématem a měl by rozumět tomu, o čem hovoří. Důležité je, aby jeho projev byl připravený, ale zároveň působil přirozeně a spontánně. (Sperandio, 2008)

Do ústní komunikace lze zařadit komunikaci zprostředkovanou neboli nepřímou, jejíž nejčastější podobou je komunikace telefonická. Od telefonických hovorů mezi spolupracovníky až po telekonference. Tato forma mluvené komunikace má některé výhody jako komunikace přímá. U telefonické komunikace se nemůžeme spoléhat na prvky neverbální komunikace, i když některé prvky paralingvistiky mohou být do jisté míry přeneseny

i prostřednictvím telefonu. (Tureckiová, 2004)

Mluvenou komunikaci lze dále kategorizovat jako komunikaci prostřednictvím slova, což zahrnuje mluvenou komunikaci s prostředky, jako je telefonie. Od telefonních hovorů mezi zaměstnanci firmy až po telekonference. Tato forma ústní komunikace sdílí některé výhody s přímou komunikací. Může být formální, ale to není pravidlem, a nemůžeme se spoléhat na neverbální prvky komunikace. Je faktem, že nejdůležitější formou interní komunikace je komunikace tváří v tvář protože umožňuje oboustranný dialog, při kterém partneři hledají vyhovující řešení pro obě strany. Výhodou je, že oba komunikující mohou projevit otevřenost, své morální hodnoty a smysl pro odpovědnost. Tato forma komunikace je časově náročnější, avšak přináší sebou mnoho výhod jako například zpětná vazba, neverbální prvky a vzájemná motivace pro společný účel. Nevýhodou této formy komunikace je časová náročnost. (Vymětal, 2008)

#### **1.6.1.1 Technika mluveného projevu**

Emoce mají významný vliv na dýchání. Pokud má řečník trému, tak dýchá přerývaně, je napjatý a hlasivky se zauzlí, že není schopen mluvit. Je tedy zásadní dýchat pomalu a hluboce nejen před začátkem, ale i během celého projevu. Hlas je složitým akustickým prvkem a je důležité ho správně ovládat. Jedná se o souhrn různých prvků, a jakmile člověk dokáže tyto složky dokonale sladit, lze říci, že svůj hlas ovládá. Řečník musí najít správnou hladinu, která vyhovuje, aby hlas nebyl ani příliš hluboký, ani vysoký. Síla hlasu se přizpůsobuje množství lidí, kteří poslouchají, velikosti sálu a případným šumům. Modulace je důležitou složkou, která vzbuzuje zájem publika. Příliš slabý hlas posluchače namáhá, silný dráždí a monotónní má ukolébavající účinky. Pokud řečník umí mluvit přesvědčivě a vhodně pasáže podbarví jiným hlasem, publikum neztratí pozornost. Intonace uzpůsobuje sdělení,



kteře chceme vyjádřit. Stejná věc řečena různým tónem bude mít různé významy. Artikulace se týká správného vytváření zvuků pomocí pohybu rtů, čelistí a jazyka. Důležitý je také tempo mluvy, pauzy a odmlky. (Sperandio, 2008)

### **1.6.2 Písemná**

Umět dobře psát není snadné. Je zapotřebí prokázat zvláštní dovednost, kreativitu a určitou úroveň technických znalostí. Největší výzvou ale je, aby naše písemnosti mluvily za nás. Klíčovou komunikační otázkou je: Jak působím? Odpovědět na tuto otázku v rámci konverzace může být obtížné, ale mnohem těžší je, pokud někomu píšeme. Čtenář nás posuzuje, i když u toho nejsme přítomni a může v našem psaní vnímat tón, který jsme nezamýšleli. Písemný projev může odhalit gramatické, pravopisné nebo interpunkční chyby. Podle nichž čtenář může odhadovat naše schopnosti. (Barker, 2019)

Výhodou písemné komunikace je existence nesporného důkazu o průběhu komunikace a vyvození závěru. Z toho důvodu má písemná forma komunikace větší váhu než ústní. Efektivita různých forem komunikace závisí na dané situaci a komunikující osobě, kterou bývá manažer. Pro některé situace je vhodný osobní dialog a naopak jiné situace je vhodné řešit písemným či elektronickým způsobem. (Vymětal, 2008)

Velkou výhodou této formy komunikace je možnost archivace informace a zpětného ověření. Písemná komunikace může být vytvářena a archivována ve formě rukopisu, tištěného materiálu nebo v elektronické podobě. Rukou psaná korespondence je v dnešní době spíše vzácná a obvykle má formální charakter, například v osobních dopisech k výročí nebo k výjimečným událostem. Neformální písemná komunikace mezi zaměstnanci často probíhá prostřednictvím vzkazů. Tištěná média, která dříve převažovala, ustupují a na jejich místo se dostává elektronická komunikace. Mezi běžné formy písemné komunikace patří manuály, brožury, oběžníky, věstníky a vnitropodniková periodika. (Tureckiová, 2004)

### **1.6.3 Elektronická**

Každá uživatelská osoba je odpovědná za stav, obsah a udržování své schránky. Pro fungování je tedy nezbytné, abyste každý den kontrolovali stav své schránky, reagovali na nové zprávy a ihned odstraňovali zprávy, které nejsou podstatné. Též je podstatné ponechávat ve schránce minimální počet zpráv. Důležité zprávy by se měly archivovat do složek k tomu určených. Dále bychom měli předpokládat, že se do naší schránky může kdokoliv nabourat.

Schránka by tedy neměla obsahovat zprávy s informacemi, které nechceme aby se dostaly do cizích rukou nebo mohly být zveřejněny veřejnosti. (Sperandio, 2008)

Nepochybně nejtypičtějším formami elektronické komunikace je využívání informačních databází a systémů, internetu, intranetu a e-mailové pošty. Nadměrné používání elektronické komunikace zapříčiňuje snižování fyzického kontaktu mezi jednotlivými zaměstnanci a omezení přímé komunikace, která umožňuje kombinovat základní formy sociální komunikace, tedy verbální a neverbální komunikaci. V elektronické komunikaci se často používají emoji, která jsou ale neadekvátní ve formální komunikaci a v neformální komunikaci představují pouze slabou náhradu bohaté nabídky prostředků živé neverbální komunikace. (Tureckiová, 2004)

Výhoda elektronické komunikace spočívá v rychlosti a schopnosti získat rychlou zpětnou vazbu. E-mailovou zprávu může obdržet jeden nebo i více příjemců naráz, což je velmi užitečný nástroj pro komunikaci v krátkém čase. E-maily jsou využívány jak ve formálních, tak i v méně formálních vztazích jako například obchodní korespondence. Obzvláště mezi kolegy, obchodními partnery, nadřízenými a podřízenými, kteří často touto cestou komunikují. Během takové komunikace se vynechává oslovování tituly a používají se křestní jména. Ani při neformální komunikaci by v textu neměly být gramatické chyby. Je slušností reagovat na všechny zprávy, dotazy i žádosti. (Sperandio, 2008)

#### **1.6.4 Vizualní**

V podnikové komunikaci se klasické vizuální nebo audiovizuální formy, nejčastěji za propojení videa a televize, často využívají ke školení zaměstnanců, instruktážím nebo jako prostředek seznámení zaměstnanců s informacemi důležitými pro jejich práci a bezpečnost. Tyto formy mohou být prioritní či doplňující, například podporující ústní formu takových událostí. V současné době se ve firmách často využívají prostředky jako dataprojektory, pro přenos obrazu i zvuku při prezentacích. Audiovizuální prvky se stávají čím dál více běžnou součástí komunikaci nejen při školení, ale i při poradách a vnitropodnikových akcích, jako je například schůze managementu. Můžeme je využít společně s dalšími informačními technologiemi, například prostřednictvím podnikového intranetu, kde mohou zveřejňovat záznamy z podnikových akcí. V dnešní době se často využívá i přímý přenos během videokonferencí, což umožňuje okamžitou interakci jednotlivců na obou stranách a přeměňuje tuto formu komunikace do ústní podoby se všemi jejími prvky. (Holá, 2011)

### **1.6.5 Komunikace činy**

V této souvislosti se nejedná o komunikaci, ve které dochází k předávání slovních informací či mimoslovních symbolů. Jak praví staré latinské přísloví: „Slova táhnou, příklady přitahují“. Jedná se spíše o zdůraznění a potvrzení informací, které byly předány ústně nebo prostřednictvím vizuálních či písemných projevů. Zaměřuje se na konkrétní jednání zaměstnanců firmy, a to především manažerů a týmových lídrů, kteří slouží jako vzory chování. Jedná se o chování, které respektuje hodnoty a sociální normy, které firma hlásá a očekává, že členové dané společnosti tato pravidla dodržují. V tomto ohledu má firemní komunikace zásadní význam při prosazování firemní strategie, a také jako nástroj pro řízení a formování firemní kultury. (Tureckiová, 2004)

### **1.7 Komunikační směry**

V každé úspěšné společnosti se komunikace realizuje hned v několika směrech: sestupně, vzestupně, horizontálně a diagonálně. Komunikace sestupná je klíčová, a proto se na ni klade největší důraz a předchází se tak možným problémům, protože nedostatek této komunikace může mít velmi vážné důsledky. Nicméně i existence pouze tohoto směru komunikace a zaměřování se pouze na ni může též vést k problémům. Někdo by mohl namítat, že hodnotný komunikační tok by měl pocházet od podřízeného, což označujeme jako komunikaci vzestupnou. Komunikace může probíhat i horizontálně mezi pracovníky na stejném organizační stupni nebo diagonálně mezi pracovníky na různých stupních. (Koontz, Weihrich, 1998)

#### **Sestupná**

Její cílem je přenášet informace od vyšších organizačních úrovní do těch nižších, tedy od nadřízených k podřízeným. Obvykle se realizuje prostřednictvím pracovních instrukcí, dokumentace, podnikových směrnic nebo interních publikací jako například podnikových novin a časopisů nebo intranetu. Nalezneme ji i u zápisů z porad, popisů pracovních úkolů, instrukcí či příkazů v písemné i ústní podobě.

#### **Vzestupná**

Tato komunikace umožňuje plynulý přenos informací od nižšího organizačního stupně k vyššímu, tedy od podřízeného k nadřízenému. Často probíhá prostřednictvím diskusí na poradách, schůzkách, konferencích a dnů otevřených dveří. Probíhá také prostřednictvím zřízení schránek pro návrhy a připomínky zaměstnanců.

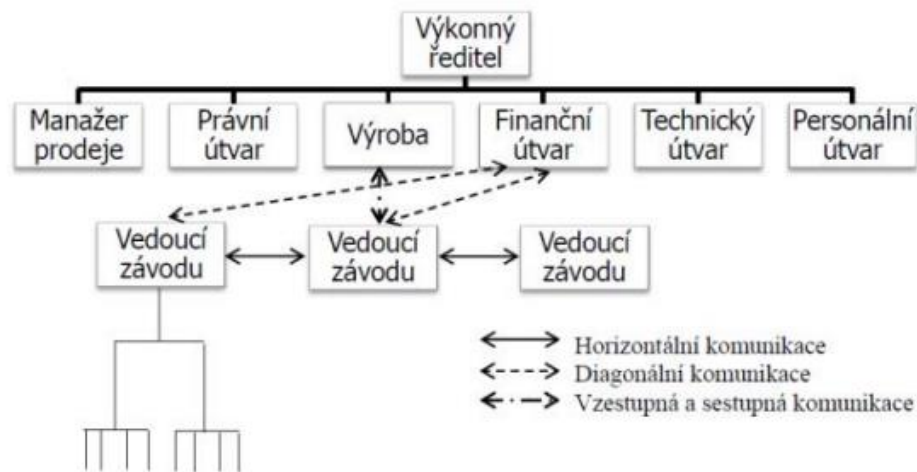
## Horizontální

Zahrnuje sdělování informací mezi pracovníky na stejné úrovni v organizační struktuře, členy stejného týmu nebo pracovníky na různých organizačních úrovních, ale ve stejné vertikální linii řízení. Taková může být například komunikace mezi vedoucím provozu a technickým ředitelem. Tento typ komunikace se používá při neformální, spontánní koordinaci úkolů, což je neodmyslitelné pro efektivní fungování organizace. Někdy je horizontální komunikace považována za nevýkonnou a její důležitost bývá opomíjena. Tým tvoří všichni, bez ohledu na aktuální pracovní či hierarchické zařazení.

## Diagonální

Jedná se o nejméně využívaný způsob komunikování ve společnosti. Je využívána, pokud je z hlediska efektivity výkonnější než jiné formy komunikace, zejména z hlediska časové náročnosti. Její výhoda je, že probíhá volně, tedy mezi různými úrovněmi organizace a odděleními. Není vázána na vertikální organizační strukturu, a tím pádem může obejít nadřazené. (Vymětal, 2008)

Na obrázku č. 1 můžeme vidět schéma směrů komunikace.



**Obrázek 1:** Schéma směrů komunikace

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevish 2007

Výše uvedené komunikační směry přispívají k vytváření rozmanitých typů **komunikačních sítí**, a propojení tak informačního a vztahového charakteru mezi zaměstnanci, včetně manažerů, v mezích organizace. Podle (Tureckiová, 2004) můžeme rozlišit několik modelů propojení, které vycházejí z analýzy komunikace v pracovních týmech:

- **Řetězec**  
Pro řetězec je typická komunikace shora dolů, kde zaměstnanci na různých úrovních hierarchie jsou propojeni v komunikační síti. Odráží liniovou formální organizační strukturu. Informace a pokyny proudí od vrcholu hierarchie směrem dolů, přičemž manažeři mají odpovědnost za řízení komunikace ve svém týmu.
- **Převrácené Y**  
Jedná se o podobný model jako řetězec, ale s tím rozdílem, že v této variantě je vedoucí pracovník propojen s alespoň dvěma podřízenými pracovníky na posledním stupni komunikační struktury.
- **Kormidlo**  
Jde o znázornění komunikační sítě, kde je několik podřízených pracovníků přímo spojeno s nadřízeným. Mezi nimi neexistuje formální komunikační propojení a není požadována vzájemná spolupráce.
- **Kruh**  
Je to znázornění komunikace mezi zaměstnanci na různých úrovních hierarchie, ale neobsahuje horizontální komunikaci ve středu, což limituje vzájemné spojení mezi pracovníky na různých úrovních.
- **Všeobecná síť**  
Ideální propojení všech komunikačních členů bez jakéhokoliv omezení. Taková komunikace je vzájemná, symetrická a umožňuje autonomní vyjadřování názorů bez ohledu na hierarchické postavení. Toto schéma komunikace neklade důraz na formální struktury organizace a je vhodné pro firmy, kde koncept podřízenosti a nadřízenosti ztrácí svůj význam.

## 2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

V této kapitole je stručně představen profil a společnost První Signální, a.s., její předmět podnikání, mise společnosti a organizační struktura. Dále je vyobrazen ekonomický vývoj společnosti za posledních 5 let.

### 2.1 Profil společnosti

Základní informace o společnosti jsou čerpány z výroční zprávy z období 1. 4. 2021 a 31. 3. 2022.

**Obchodní jméno:** První Signální, a.s.

**Hlavní sídlo:** Bohumínská 368/172, 712 00 Ostrava–Muglinov

**IČ:** 25866907

**DIČ:** CZ25866907

**Datum vzniku:** 14. 6. 2000

**Právní forma:** akciová společnost

**E-mail:** [info@1sig.cz](mailto:info@1sig.cz)



Na obrázku č. 2 můžeme vidět logo společnosti první Signální, a.s..

**Obrázek 2:** Logo spol. První Signální, a.s.

Zdroj: interní dokumenty spol. První Signální, a.s., vlastní zpracování

## 2.2 Představení společnosti

Společnost První Signální, a.s. byla založena podepsáním zakladatelské smlouvy dne 14. 6. 2000. Vznikla zapsáním do obchodního rejstříku Krajského soudu v Ostravě dne 8. 11. 2000. Předmětem podnikání jsou opravy, montáže, revize a zkoušky elektrických zařízení. Společnost se zaměřuje především na automatizaci železnice, ale slaví úspěch i v dalších oblastech. To zahrnuje využití bezpečnostních řídicích systémů pro zabezpečení železničních stanic, přejezdů, vleček i celých tratí ve veřejném i soukromém sektoru. Zabezpečuje i dopravu v metru, na tramvajových linkách a depech. V poslední době se zaměřuje i na segment Smart City. Poskytuje kompletní řešení na klíč. Od projekční dokumentace projektu a zpracování analýz až k výrobě, instalaci, testování a uvedení do provozu. Poskytuje i doprovodné služby jako provádění diagnostiky, servis a údržbu zabezpečovacích zařízení.

Za dobu existence dosáhli ve svém oboru významných úspěchů. Jako první ve střední a východní Evropě vyvinuli počítačově řízené a následně i plně elektronické staniční zabezpečovací zařízení. Jednotlivé produkty i komplexní řešení z produkce První Signální a.s. jsou úspěšně instalovány v mnoha zemích na třech kontinentech. Aplikace jsou u zákazníků z Evropy, Ameriky i Asie. Ti vyhledávají jejich produkty kvůli vysoké spolehlivosti v nejrůznějších klimatických podmínkách, flexibilitě v odlišných provozních podmínkách, a kvůli snadné a rychlé údržbě. Jejich klientelou jsou vlastníci infrastruktur jak z veřejné, tak i nákladní dopravy, majitelé průmyslových vleček a dolů. Společnost se vyvinula ve spolehlivou a vysoce poptávanou jako dodavatel komplexních dopravních systémů.

V současnosti má První Signální 51 zaměstnanců. Většina z nich má vysokoškolské vzdělání či středoškolské vzdělání technického zaměření. Společnost má vlastní výzkumný a vývojový tým, který umožňuje vyvíjet nejmodernější produkty a flexibilně reagovat na nové trendy v technice a na požadavky zákazníků. Společnost svým zaměstnancům nabízí mnoho benefitů. Jsou jimi například příspěvky na stravování, 25 dní dovolené, volnočasové poukázky, cílové odměny za hotové projekty, homeoffice, teambuildingy, zvýhodněné volání pro zaměstnance a jazykové kurzy angličtiny a polštiny.

Mise společnosti zní: *„Naším strategickým cílem je pomáhat lidem najít nejlepší řešení pro dosažení jejich cílů. Toho chceme dosáhnout neustálým vývojem nových technologií, produktů a služeb, díky kterým mohou zákazníci zlepšovat své pracovní procesy i výsledky svého podnikání.“*

Vize společnosti jsou:

- *„Chceme, aby naše jméno bylo zárukou kvality a spolehlivosti.*
- *Chceme být špičkovým dodavatelem kvalitních a moderních řešení v oblasti zabezpečovacích a obecně automatizovaných systémů řízení.*
- *Chceme flexibilně poskytovat naše služby od komponent až po dodávky na klíč.*
- *Naši budoucnost je založena na principu neustálého učení a zlepšování, udržování kompetentního managementu a budování kvalitního týmu kvalifikovaných a vysoce motivovaných spolupracovníků. Naše firma chce pokračovat v tradici budování know-how podporou zaměstnanců při rozšiřování jejich znalostí a zkušeností.*
- *Naše produkty musí být i nadále vysoce uznávány a oceňovány našimi zákazníky pro jejich mimořádnou kvalitu a inovativnost.“*

(První Signální, a.s.)

### **2.3 Organizační struktura společnosti První Signální, a.s.**

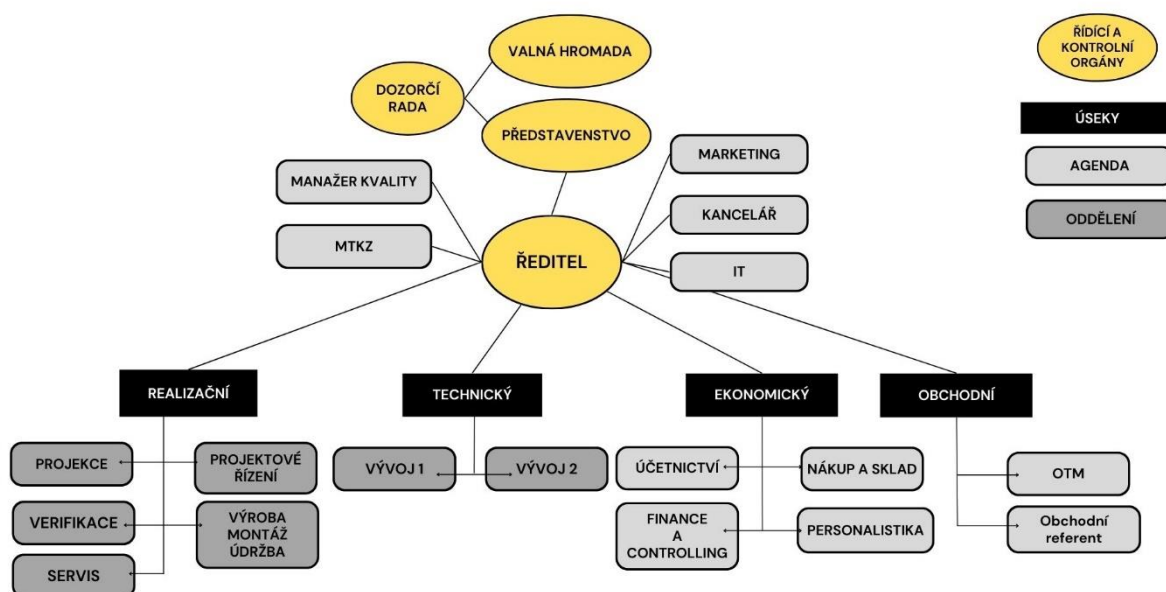
Společnost První Signální, a.s. je akciovou společností. Řídícím orgánem společnosti je představenstvo, které svolává valnou hromadu a má 3 členy. Ing. Jiří Žilka je předsedou, Mgr. Markéta Bartony místopředsedkyní a Mgr. Peter Dudáš člen představenstva. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, která má také 3 členy. Předsedou dozorčí rady je Ing. Jiří Lešanský a dalšími členy dozorčí rady jsou Ing. Luboš Žilka a Ing. Josef Fedas. Samotné vedení společnosti má na starosti Ing. Jiří Žilka. (Kurzy.cz, 2024)

Pod nimi se nachází ředitel, který má kromě IT, kanceláří, marketingu, materiálně-technického zabezpečení a kvality na starosti vedení všech klíčových úseků: realizační, technický, ekonomický a obchodní. Ze všech oddělení je nejpočetnější oddělení realizace. Jeho úkolem je realizace získaných zakázek, což kromě projektování a výroby samotného zařízení zahrnuje i jeho montáž, testování, servis a údržbu po celou dobu životnosti. Technické oddělení se rozděluje na dvě části. Oddělení vývoj 1 má na starosti vývoj hardware a vývoj 2 zajišťuje vývoj software a podporu automatizovaného projektování. Ekonomický úsek má na starosti vedení účetnictví, nákup a skladování zásob, finance, controlling a personální. Obchodním úsek zastupuje obchodní referent, který obstarává kontakt se zákazníky, tvorbu nabídek a poptává subdodavatele. Obchodně-technický manažer má za úkol technickou podporu.

Každý úsek i oddělení má svého vedoucího, který nese odpovědnost za chod celého oddělení a koordinaci svých podřízených. Klíčové je fungování společnosti a naplňování očekávání akcionářů.



Na obrázku č. 3 je zobrazena organizační struktura společnosti.



**Obrázek 3:** Organizační struktura spol.

Zdroj: interní dokumenty spol. První Signální, a.s., vlastní zpracování

## 2.4 Ekonomický vývoj společnosti

Společnost neustále monitoruje a vyhodnocuje výsledky činnosti v rámci stanovených hospodářských období, která začínají 1. 4. a končí 31. 3. následujícího roku.

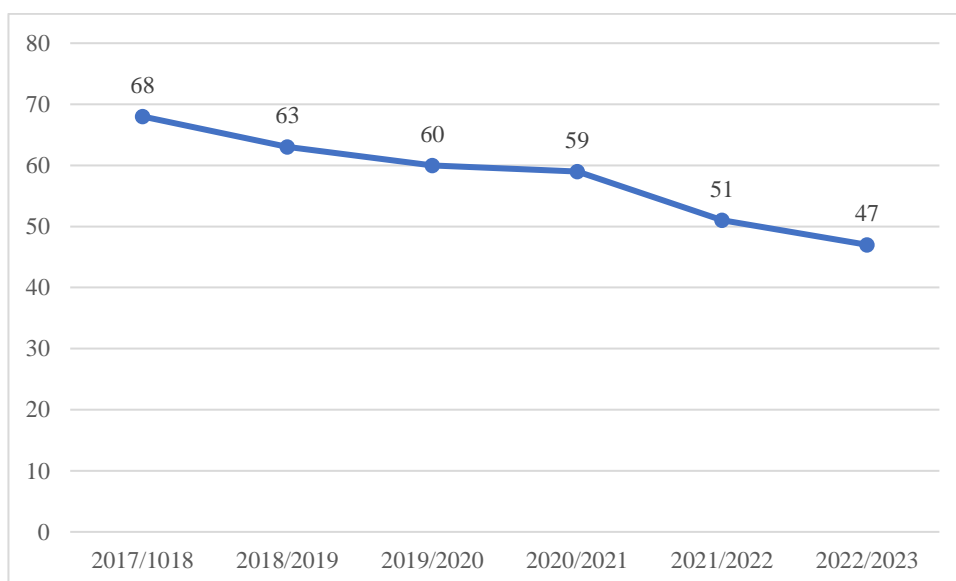
Z tabulky č. 1 lze vyčíst následující údaje, které prezentují, jak je společnost výkonná a jak se jí daří. Jsou jimi například: obchodní obrat, tržby, zisk před a po zdanění, provozní výsledek hospodaření a celková aktiva společnosti. V tabulce č.1 vidíme, že obchodní obrat v průběhu let rostl, pouze v období 2021/2022 klesl, a to s rozdílem 69 164,- a další rok opět vzrostl na 208 474,-. Stejně to bylo s tržbami, kdy v letech 2021/2022 klesly, a to s rozdílem 64 531,- a následující rok opět vzrostly na 173 298,-. Dále můžeme vidět, že nejvíce na daních ze zisku společnost odvedla v letech 2019/2020 (5 064,-) a nejméně v letech 2017/2018 (1 135,-). Dále lze vyčíst, že provozní VH se v letech 2019-2021 a dále v letech 2022/2023 drží na podobné úrovni, oproti tomu v ostatních letech jsou výrazně nižší. Dále vidíme, že celková aktiva v těchto letech převážně klesají pouze v letech 2019/2020 a 2022/2023 můžeme vidět nárůst aktiv. Nejvyšší nárůst byl v roce 2022/2023 (112 562,-) a nejnižší přírůstky můžeme vidět v letech 2020-2022, protože jsou ztrátové. Podrobné informace pro každý rok najdete v následující tabulce č. 1.

**Tabulka 1:** Ekonomický vývoj spol. za 6 let

Období/ukazatelé	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
<b>Obchodní obrat</b>	160 623	166 955	186 989	205 430	136 266	208 474
<b>Tržby</b>	151 583	161 459	178 243	195 218	130 687	173 298
<b>Zisk před zdaněním</b>	7 069	7 710	26 356	20 995	12 199	22 490
<b>Zisk po zdanění</b>	5 934	6 559	21 292	17 091	8 953	17 985
<b>Provozní VH</b>	9 054	8 131	26 742	24 286	13 615	26 735
<b>Aktiva celkem</b>	111 288	102 255	123 430	116 849	108 432	220 994

Zdroj: interní dokumenty spol. První Signální, a.s., vlastní zpracování

Z grafu na obrázku č. 4 lze jasně vyčíst, že stav počtu zaměstnanců společnosti v letech 2017 až 2023 klesá. Graf v jednotlivých letech ukazuje, pouze minimální ztráty zaměstnanců. Zatímco v letech 2017-2019 existují pouze minimální odchylky počtu zaměstnanců společnosti, v letech 2020-2022 se počty odcházejících zaměstnanců stupňují. Rozdíl v počtu zaměstnanců v období těchto 6 let je 21 zaměstnanců. Vzhledem ke stabilnímu personálnímu obsazení můžeme očekávat, že spolupráce ve společnosti funguje dobře a dosahuje tak strategických cílů. V následujícím grafu můžeme vidět, jak se každý rok počty zaměstnanců měnily.



**Obrázek 4:** Graf - fluktuace zaměstnanců

Zdroj: interní dokumenty spol. První Signální, a.s., vlastní zpracování

### 3 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI

Analýza interní komunikace mezi zaměstnanci ve společnosti První Signální a.s. byla provedena na základě dotazníkového šetření. Finální verze dotazníku byla po schválení vedoucí práce sdílena přes elektronický odkaz všem zaměstnancům společnosti. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě pomocí aplikace Survio.cz, aby bylo usnadněno jeho sdílení mezi zaměstnanci. Dotazník byl na začátku března 2024 rozeslán mezi celkem 51 zaměstnanců pracujících ve společnosti. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 37 z nich. Návratnost dotazníku činí tedy 72,5% .

Dotazník byl strukturován do celkem dvou hlavních částí. První část dotazníku obsahuje celkem čtyři bloky otázek, z nichž každý blok je zaměřen na specifický typ komunikace v pracovním prostředí. První blok se věnoval sestupné komunikaci, což zahrnuje přenos informací od nadřízeného k podřízenému. Druhý blok otázek se zaměřoval na komunikaci vzestupnou, tedy naopak přenos informací od podřízeného k nadřízenému. Třetí blok se zabýval komunikací horizontální, což je přenos mezi zaměstnanci na stejné úrovni či ve stejném týmu. Poslední blok první části dotazníku se zaměřoval na diagonální komunikaci, tedy na přenos informací mezi zaměstnanci a vedoucími.

Otázky v první části dotazníku byly věnovány výhradně interní komunikaci ve společnosti. Tato část obsahovala celkem 19 otázek uzavřeného typu. Respondenti byli vyzváni, k hodnocení těchto otázek podle Likertovy škály, kde se rozhodovali z možností čísel 1 až 5, přičemž způsob hodnocení byl následující: 1-naprosto souhlasím, 2-spíše souhlasím, 3-nemohu se rozhodnout, 4-spíše nesouhlasím, 5-naprosto nesouhlasím. Tato škála umožnila respondentům vyjádřit svůj názor k různým způsobům interní komunikace ve společnosti. Kromě toho byla v dotazníku zahrnuta otázka, která umožňovala respondentům vybrat více možností z nabízených odpovědí, které se zaměřovaly na zlepšení komunikačních prostředků v interní komunikaci. Kromě uzavřených otázek obsahoval dotazník i otevřenou otázku, která umožnila zaměstnancům otevřeně sdělit své nápady a připomínky vedoucí ke zlepšení interní komunikace. Dotazník tak poskytoval nejen strukturované otázky pro hodnocení komunikace, ale také umožnil získat cenné názory a připomínky přímo od zaměstnanců, což by mohlo přispět v analýze a zlepšení společnosti v této oblasti.

Druhá část dotazníku obsahuje identifikační otázky, které slouží k získání informací o samotných respondentech. Otázky se týkaly pohlaví, věku, délky zaměstnání ve společnosti a pracovního úseku, ve kterém dotyčný zaměstnanec vykonává svoji práci.

Celé znění dotazníku je k dispozici k nahlédnutí v příloze A.

### 3.1 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

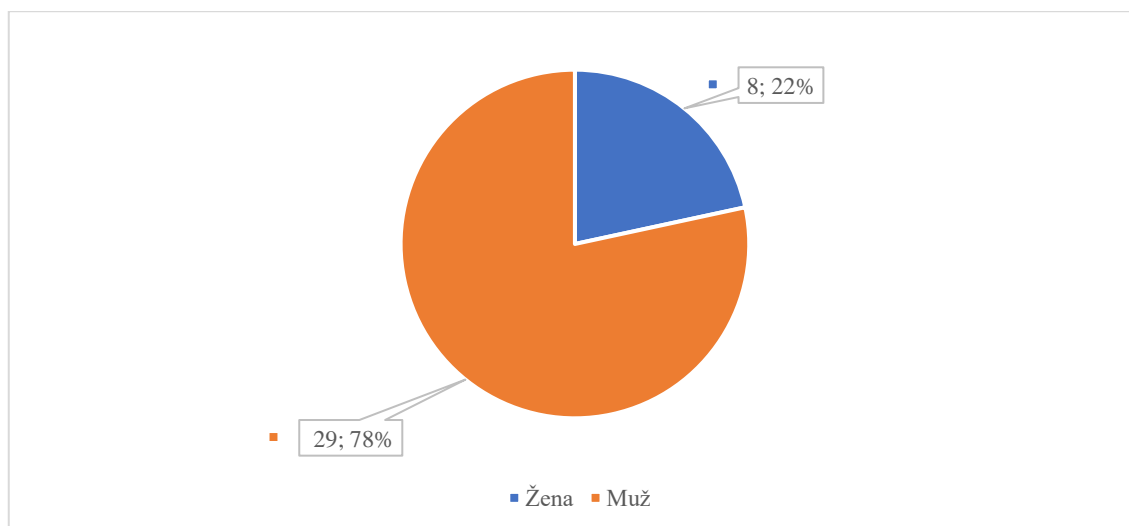
Tato kapitola se zaměřuje na vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve společnosti První Signální a.s.. Cílem šetření bylo zjištění skutečného stavu interní komunikace. Dotazník byl sestaven tak, aby byly zjištěny postoje a názory zaměstnanců společnosti. Zanalyzovaná data získaná od respondentů byla vyhodnocena a zpracována do podrobných tabulek.

#### 3.1.1 Soubor identifikačních otázek

V závěrečné části kapitoly je podrobně vyhodnocen soubor identifikačních otázek, které tvoří velmi důležitou součást závěrečné části. Tyto otázky sloužily k získání dodatečných informací o respondentech a umožnily tak lépe porozumět jejich odpovědím. Díky této analýze bylo možné lépe identifikovat výsledky z dotazníkového šetření a navrhnout tak konkrétní opatření nebo zlepšení. Tyto otázky byly součástí závěrečné části dotazníku.

#### Pohlaví

První identifikační otázka sloužila ke zjištění pohlaví respondentů. Z celkového počtu vyplněných dotazníků, na kterém se podílelo celkem 37 respondentů, bylo zaznamenáno, že 78 % tvořili muži (29 osob) a 22 % ženy (8 osob). Tento údaj je zobrazen na obrázku číslo 4, který znázorňuje rozložení pohlaví respondentů v rámci zkoumané skupiny.



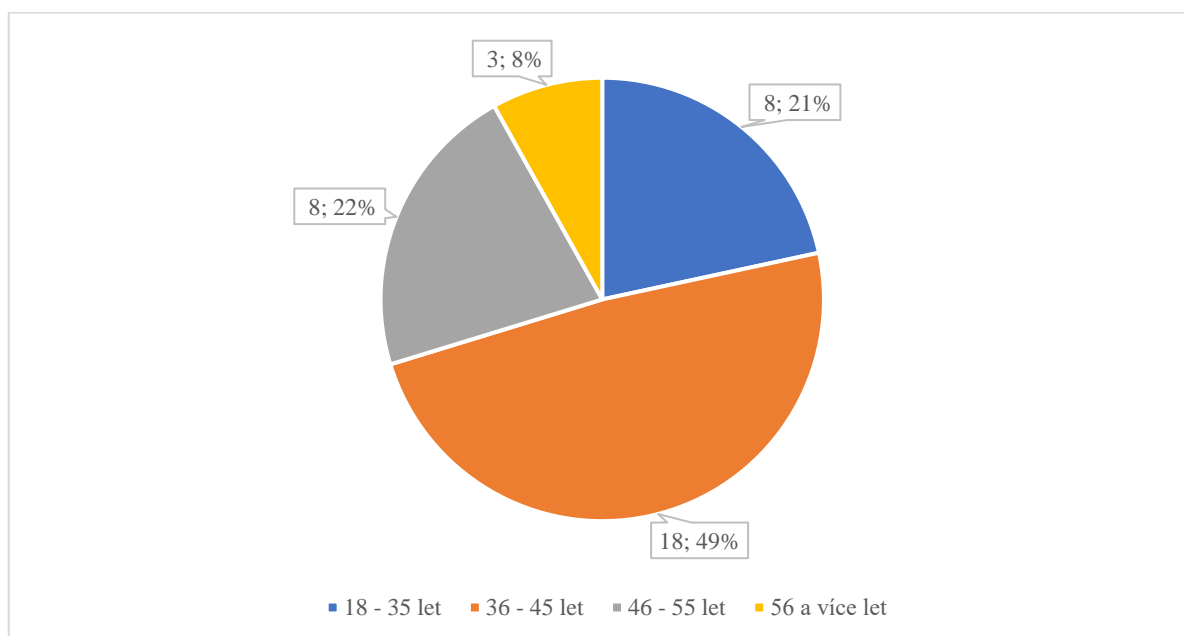
**Obrázek 5:** Graf - zastoupení pohlaví zaměstnanců

Zdroj: interní dokumenty spol. První Signální, a.s., vlastní zpracování

## Věk

Druhá identifikační otázka sloužila ke zjištění věkového rozpětí respondentů. Vzhledem k nízkému počtu respondentů u následujících věkových skupin, došlo ke sloučení do jedné věkové kategorie: 18-25 let a 26-35 let byly spojeny do jedné skupiny, stejně jako věkové kategorie 56-65 let a 66 a více let.

Z celkového počtu 37 respondentů bylo zjištěno, že nejvíce zastoupenou věkovou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 36-45 let, což představuje 49 % (18 osob). Na druhém a třetím místě se umístily skupiny ve věkovém rozmezí 18-35 let 21 % (8 osob) a 46-55 let 22% (8 osob). Poslední nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 56 let a více, představující pouze 8 % (3 osoby). Tyto informace jsou vyobrazeny na obrázku č. 5 a poskytuje přehled o rozložení pohlaví ve společnosti.



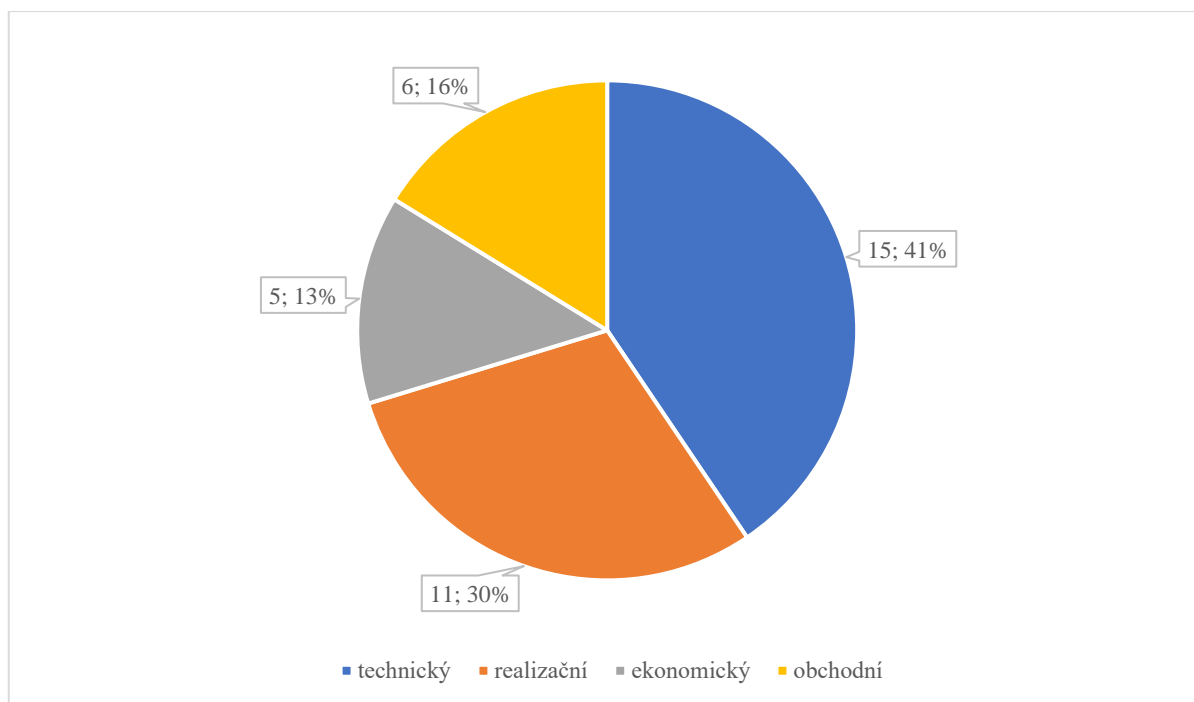
**Obrázek 6:** Graf - zastoupení věku zaměstnanců

Zdroj: interní dokumenty spol. První Signální, a.s., vlastní zpracování

## Pracovní úsek

Třetí identifikační otázka se zabývala pracovním úsekem, ve kterém dotyčný zaměstnanec působí. Nejvyšší počet respondentů vyplňující dotazník pocházelo z technického úseku 41 % (15 osob). Druhá nejpočetnější skupina pocházela z úseku realizaci, které se zúčastnilo 30 % (11 osob). Obchodní úsek se na dotazníkovém šetření podílel z 16 % (6 osob), zatímco nejméně respondentů pocházelo z ekonomického úseku, což činilo 13 % (5 osob). Tyto informace jsou

zobrazeny na obrázku číslo 6, který představuje rozložení zaměstnanců podle pracovního úseku. Tento rozklad pomohl lépe pochopit názory a podněty respondentů a může být klíčovým faktorem při analýze vztahů mezi pracovním úsekem a komunikací ve společnosti.



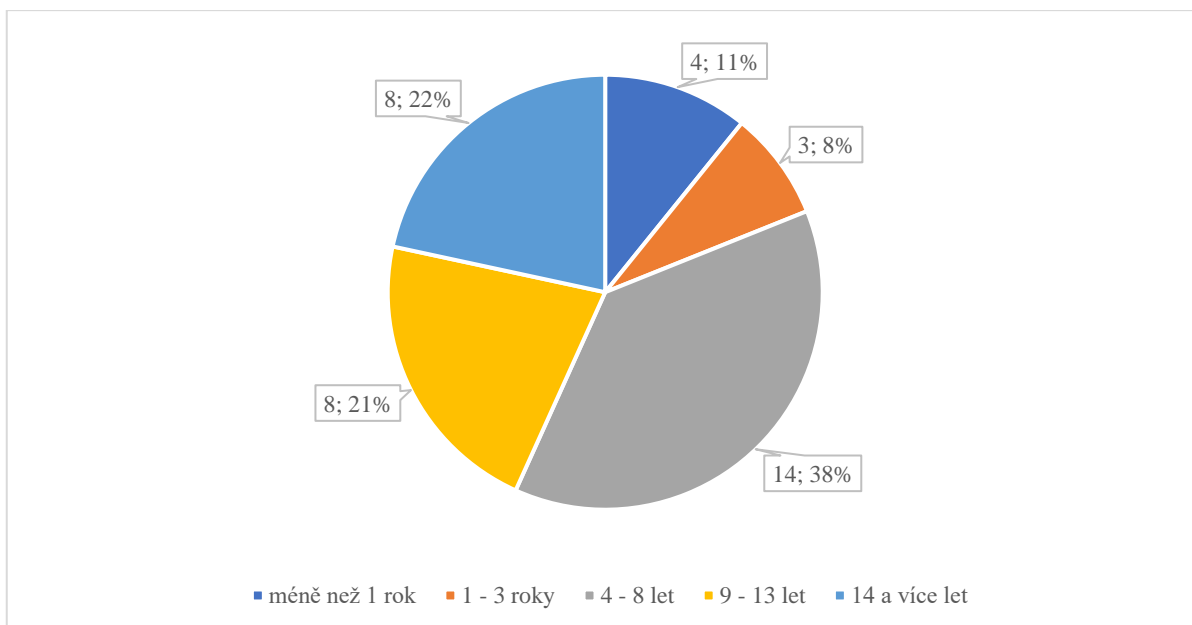
**Obrázek 7:** Graf - zastoupení zaměstnanců z úseků zaměstnanců

Zdroj: interní dokumenty spol. První Signální, a.s., vlastní zpracování

### Délka působení ve společnosti

Poslední otázka ze souboru identifikačních otázek se zabývala délkou působení jednotlivých zaměstnanců ve společnosti. Opět z důvodu nízkého počtu respondentů byly následující časové úseky sloučeny do jedné kategorie: 14-20 let a více než 20 let.

Nejvíce zastoupenou skupinou zaměstnanců byli ti, kteří pracovali ve společnosti 4-8 let, což představuje 38% (14 osob). Druhou nejzastoupenější skupinou byla skupina zaměstnanců s dobou působení 14 a více let, což odpovídělo 22 % respondentů (8 osob) a následovala skupina 9-13 let 21 % (8 osob). Dále se na předposledním místě nacházeli zaměstnanci, kteří pracovali ve společnosti méně než 1 rok, což představovalo 11 % (4 osoby). Nejméně zastoupenou skupinou byli zaměstnanci s dobou působení 1-3 roky, což odpovídalo 8 % (3 osoby). Všechny tyto informace jsou znázorněny na obrázku číslo 7, který poskytuje přehled o délce působení zaměstnanců ve společnosti.



**Obrázek 8:** Graf - doba působení zaměstnanců ve společnosti

Zdroj: interní dokumenty spol. První Signální, a.s., vlastní zpracování

### 3.1.2 Uzavřené otázky

V první části této kapitoly byly podrobně vyhodnoceny otázky uzavřeného typu, týkající se různých komunikačních směrů. Tato část byla rozdělena do čtyř bloků, dle specifických směrů komunikace: sestupná, vzestupná, horizontální a diagonální. Každý blok obsahoval několik otázek, které se zaměřovaly na daný směr komunikace. Na začátku každého bloku byla hodnotící otázka, která zjišťovala, jak jsou zaměstnanci spokojeni s fungováním daného komunikačního směru. Respondenti vybírali ze škály hodnocení 1-5, kde hodnota 1 představovala "rozhodně ano" a hodnota 5 "rozhodně ne". Zjištěné výsledky byly následně zpracovány a byl vypočítán aritmetický průměr. Nejvyšší a nejnižší průměry byly v tabulkách zvýrazněny červenou (nejvyšší) a zelenou (nejnižší) barvou, což usnadnilo rozpoznání nejhůře a nejlépe vyhodnocených výsledků.

#### Sestupná komunikace

První blok se zabýval sestupnou komunikací. První otázka, která zhodnocovala spokojenost zaměstnanců s tímto směrem komunikace (1,59) ukázala, že až 54,05 % zaměstnanců udělilo hodnocení hodnotu "1", tedy nejlépe možné hodnotící škály. Druhá otázka se zaměřovala na přenos informací mezi nadřízenými, pořízenými. Získala hodnocení (2,54) což ve srovnání s ostatními ji činí jako nejproblémovější otázku. Třetí otázka tohoto bloku měla za úkol zjistit, zda nadřízení poskytují zaměstnancům dostatek prostoru pro konzultace (1,38) i tato otázka

byla vyhodnocena velmi kladně, kdy až 70,27 % zaměstnanců odpovědělo hodnotou "1". Čtvrtá otázka zjišťovala, zda zaměstnanci obdrží náležitou zpětnou vazbu za odvedenou práci (1,78). V tomto případě odpovědělo až 51,35 % zaměstnanců hodnotou "1", zatímco 2,70 % hodnotou "5". Cílem poslední otázky bylo zjistit, zda se zaměstnancům dostává pocitu, že si jich firma váží jako jednotlivců (1,76). Podobně jako u předchozích otázek byly obdrženy velmi kladné odpovědi, a to až od 51,35 % zaměstnanců, přičemž žádný zaměstnanec nevybral hodnocení "5". V následující tabulce č. 2 vidíme podrobnější údaje.

**Tabulka 2:** Vyhodnocení sestupné komunikace

		Počet respondentů					Průměr	Procentuální zastoupení (%)				
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Otázka 1	Hodnocení	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Počet odpovědí	20	14	1	2	0	1,59	54,05	37,84	2,70	5,41	0,00
Otázka 2	Hodnocení	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Počet odpovědí	4	15	13	4	1	2,54	10,81	40,54	35,14	10,81	2,70
Otázka 3	Hodnocení	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Počet odpovědí	26	9	1	1	0	1,38	70,27	24,32	2,70	2,70	0,00
Otázka 4	Hodnocení	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Počet odpovědí	19	11	4	2	1	1,78	51,35	29,73	10,81	5,41	2,70
Otázka 5	Hodnocení	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Počet odpovědí	19	12	2	4	0	1,76	51,35	32,43	5,41	10,81	0,00

Zdroj: interní dokumenty spol. První Signální, a.s., vlastní zpracování

### Vzestupná komunikace

Druhý blok otázek, který se zabýval komunikací vzestupnou, tedy naopak přenosem informací od podřízeného k nadřízenému poskytl díky přepočítaným aritmetickým průměrům velmi pozitivní výsledky.

Otázka č. 6, tedy první otázka tohoto bloku, hodnotila spokojenost zaměstnanců s tímto směrem komunikace, kdy aritmetický průměr odpovědí dosáhl (1,73). Nejčastěji vybranými odpověďmi se staly hodnoty "1" a "2", obě hodnoty zastávalo 43,24 % zaměstnanců, přičemž žádný ze zaměstnanců nevybral hodnotu 5. Otázka číslo 7 zjišťovala, zda bere vedení firmy, či nadřízený v potaz jejich připomínky či námitky (1,84). I přesto, že až 48,65 % zaměstnanců odpověděli hodnotou "1", byla tato otázka nejhůře hodnocenou v tomto bloku. Poslední otázka, otázka číslo 8 zjišťovala, zda mají i zaměstnanci možnost podat zpětnou vazbu na svého nadřízeného (1,32). Vysoce kladné hodnocení této otázky bylo jasné, když 70,27 % zaměstnanců odpovědělo na otázku kladně a žádný z nich neudělil hodnotu "4" ani hodnotu "5", což činí otázku nejlépe hodnocenou. Detailnější údaje jsou zobrazeny v následující tabulce č. 3 .



**Tabulka 3:** Vyhodnocení vzestupné komunikace

		Počet respondentů					Průměr	Procentuální zastoupení (%)				
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Otázka 6	Hodnocení	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Počet odpovědí	16	16	4	1	0	1,73	43,24	43,24	10,81	2,70	0,00
Otázka 7	Hodnocení	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Počet odpovědí	18	11	4	4	0	1,84	48,65	29,73	10,81	10,81	0,00
Otázka 8	Hodnocení	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Počet odpovědí	26	10	1	0	0	1,32	70,27	27,03	2,70	0,00	0,00

Zdroj: interní dokumenty spol. První Signální, a.s., vlastní zpracování

### Horizontální komunikace

Třetí blok se zabýval komunikací horizontální, což je přenos mezi zaměstnanci na stejné úrovni či ve stejném týmu.

Otázka č. 9 se ptala, jak zaměstnanci hodnotí komunikaci mezi svými spolupracovníky v týmu, přičemž byl zjištěn aritmetický průměr (1,86). Zde hlasovalo pro hodnotu "1" 45,95 %, na rozdíl od toho 10,81 % zaměstnanců hlasovalo pro hodnotu "4", z čehož plyne, že jsou s komunikací spíše nespokojeni. Otázka č. 10 zjišťovala, zda podle nich mezi sebou jednotliví zaměstnanci dobře komunikují a spolupracují. S průměrem (3) se tato otázka stává nejhůře hodnocenou z celého bloku. Vzhledem k tomu, že 40,54 % lidí odpovědělo hodnotou "3" usuzují, že záleží jak s jakým spolupracovníkem. Otázka č. 11 se táže, zda zaměstnanci souhlasí s tvrzením, že komunikace na pracovišti funguje velmi dobře (1,92). Na tuto otázku odpovědělo 45,95 %, že "rozhodně souhlasí", přičemž 16,22 % "spíše nesouhlasí". Otázka č. 12 se zaměřuje na diskriminaci, šikanování, či pomluvy vy společností. Vzhledem k položení otázky se stává nejlépe hodnocenou otázkou, i při nejvyšším aritmetickém průměru (4,14). Celkem 45,95 % zaměstnanců tvrdí, že se s ničím takovým ve firmě rozhodně nesetkali. Otázka č. 13 navazuje na předchozí otázku a zajímá se, zda by případné výskyty tohoto typu problému byly řešeny (1,65), přičemž 56,76 % respondentů hlasovalo pro "rozhodně ano". Podrobnější údaje jsou zobrazeny v následující tabulce č. 4.

**Tabulka 4:** Vyhodnocení vzestupné komunikace

		Počet respondentů					Průměr	Procentuální zastoupení (%)				
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Otázka 9	Hodnocení	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Počet odpovědí	17	12	4	4	0	1,86	45,95	32,43	10,81	10,81	0,00
Otázka 10	Hodnocení	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Počet odpovědí	3	8	15	8	3	3,00	8,11	21,62	40,54	21,62	8,11
Otázka 11	Hodnocení	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Počet odpovědí	17	12	2	6	0	1,92	45,95	32,43	5,41	16,22	0,00
Otázka 12	Hodnocení	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Počet odpovědí	1	2	5	12	17	4,14	2,70	5,41	13,51	32,43	45,95
Otázka 13	Hodnocení	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Počet odpovědí	21	9	6	1	0	1,65	56,76	24,32	16,22	2,70	0,00

Zdroj: interní dokumenty spol. První Signální, a.s., vlastní zpracování

## Diagonální komunikace

Poslední blok se zabýval diagonální komunikací, tedy přenosem informací mezi zaměstnanci a vedoucími.

Otázka č. 14, tedy první otázka tohoto bloku, zkoumala spokojenost zaměstnanců s tímto směrem komunikace, kdy aritmetický průměr odpovědí dosáhl (2,62). Celkem 35,14 % zaměstnanců je s komunikací spíše spokojeno, zatímco 24,32 % je spíše nespokojeno. Cílem otázky č. 15 bylo zjistit, zda hodnotí tok informací napříč odděleními a úrovněmi jako dostatečný. Aritmetický průměr odpovědí dosáhl hodnoty 2,92. Zde hodnotou "4" odpovídalo 24,32 % a hodnotou "5" 8,11 % zaměstnanců, což činí tuto otázku nejhůře hodnocenou v tomto bloku. Otázka č. 16 se zabývala digitálními technologiemi používanými ve společnosti, a zda má jejich používání kladný dopad na fungování interní komunikace (2,38). Nejčtenější odpovědi byly opět kladné, avšak objevily se i záporné. Například pro hodnotu "2" hlasovalo 40,54 % zaměstnanců, zatímco pro hodnotu "5" hlasovalo 8,11 % zaměstnanců. Otázka č. 17 se ptala, jestli dochází k posilování vztahů mezi zaměstnanci pomocí komunikace, například prostřednictvím teambuildingů, večírků nebo mimo firemních aktivit. Tato otázka se s průměrem (1,57) stala nejlépe hodnocenou otázkou celého bloku, přičemž až 59,46 % zaměstnanců udělilo hodnotu "1". Otázka č. 18 zjišťovala, zda se informace k zaměstnancům dostávají častěji z neoficiálních zdrojů než z těch oficiálních od vedení (2,19). Přestože pro hodnotu "1" hlasovalo 43,24 % zaměstnanců, tak 16,22 % zaměstnanců hlasovalo pro hodnotu "4" a 5,41 % pro hodnotu "5", nehledě na to, že i v pozdější otevřené otázce určené pro připomínky, se na tuto otázku zaměstnanci odkazovali. Otázka č. 19 se zaměřovala na různé komunikační kanály ve společnosti. Konkrétně na to, jak dobře fungují porady, teambuildingy, informační systém, technologie (telefony, počítače), přičemž se dostalo průměru (2,32). Přestože kladné odpovědi převládají, 13,51 % zaměstnanců hlasovalo hodnotou "4". Jak naznačuje hodnota aritmetického průměru, která se pohybuje okolo průměru 2, si diagonální směr komunikace oproti ostatním směrům vede nejhůře. Podrobnější údaje jsou prezentovány v následující tabulce č. 5.

**Tabulka 5:** Vyhodnocení horizontální komunikace

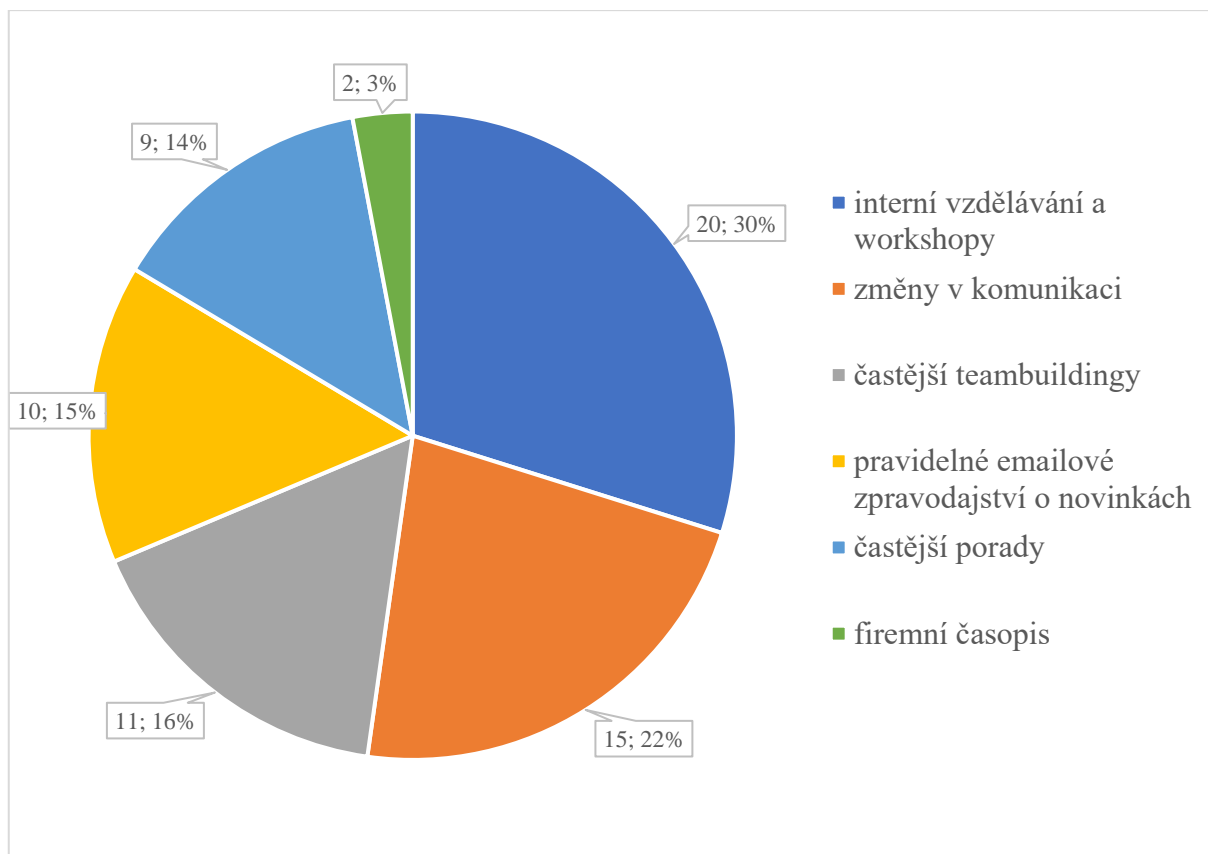
		Počet respondentů					Průměr	Procentuální zastoupení (%)				
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Otázka 14	Hodnocení	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Počet odpovědí	6	13	8	9	1	2,62	16,22	35,14	21,62	24,32	2,70
Otázka 15	Hodnocení	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Počet odpovědí	3	12	10	9	3	2,92	8,11	32,43	27,03	24,32	8,11
Otázka 16	Hodnocení	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Počet odpovědí	9	15	6	4	3	2,38	24,32	40,54	16,22	10,81	8,11
Otázka 17	Hodnocení	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Počet odpovědí	22	12	0	3	0	1,57	59,46	32,43	0,00	8,11	0,00
Otázka 18	Hodnocení	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Počet odpovědí	16	8	5	6	2	2,19	43,24	21,62	13,51	16,22	5,41
Otázka 19	Hodnocení	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Počet odpovědí	7	16	9	5	0	2,32	18,92	43,24	24,32	13,51	0,00

Zdroj: interní dokumenty spol. První Signální, a.s., vlastní zpracování

### 3.1.3 Komunikační prostředky ke zlepšení komunikace

Součástí dotazníkového šetření byla otázka, kde se zaměstnanci rozhodovali nad několika možnostmi různých druhů komunikačních prostředků, které interní komunikace využívá. Zaměstnanci mohli v případě potřeby označit i více odpovědí. Tato otázka byla formulována s cílem zjistit, jaké konkrétní komunikační prostředky by zaměstnanci společnosti preferovaly začít používat, či vylepšit přímo ty, které jsou již používány. S přihlédnutím k množství moderních technologií, které jsou v dnešní době k dispozici, bylo klíčové získat přesné informace od zaměstnanců a jejich pohled, jak by měla komunikace v jejich společnosti fungovat. Touto cestou, se mohli zaměstnanci vyjádřit a sdílet své přání ohledně zlepšování komunikace, což může vést k lepšímu porozumění mezi zaměstnanci i jejich zaměstnavatelem.

Zpětná vazba, díky vyplnění dotazníku zaměstnancům ukázala, že nejvyšší poptávka by byla po možnosti interního vzdělávání a workshopů, které získaly podporu 30 % respondentů (celkem 20 osob). Druhou nejžádanější možností byly změny v komunikaci, které si přálo 22 % zaměstnanců (15 osob). Tato problematika byla podrobněji rozebrána v rámci otevřené otázky v následující kapitole. Dalšími, velmi žádanými možnostmi, byly častější teambuildingové aktivity, které získaly 15% podporu od zaměstnanců. Dále pravidelné emailové zpravodajství o novinkách ve společnosti podpořilo 15 % (10 osob) a častější podnikové porady s 14% (9 osob). Naopak nejnižší zájem byl o vydávání firemního časopisu, které si přála pouze 3 % zaměstnanců (2 osoby). Tuto skutečnost lze přičíst vzrůstající oblíbenosti moderních technologií. Lidé tráví stále více času online a preferují získávání novinek a informací spíše prostřednictvím internetu, než v papírové podobě formou tištěného časopisu. Tyto informace jsou znázorněny na následujícím obrázku.



**Obrázek 9:** Graf - zastoupení prostředků ke zlepšení komunikace

Zdroj: interní dokumenty spol. První Signální, a.s., vlastní zpracování

### 3.1.4 Otevřená otázka ke zjištění návrhů na zlepšení od zaměstnanců

Dotazník obsahoval také jednu otevřenou otázku, která zněla: Máte nějaký nápad, co a mezi kým by podle Vás mohlo zlepšit komunikaci? Tato otázka byla položena s cílem získat konkrétní návrhy a připomínky přímo od samotných zaměstnanců společnosti, ohledně možných zlepšení v interní komunikaci. Pomocí této otázky, jim bylo umožněno anonymně sdílet své názory, zkušenosti a podněty, které mohou vést k identifikaci problémů v konkrétních oblastech. Vyřešení by mohlo vést ke zlepšení efektivity interní komunikace v prostředí společnosti. Doslovní odpovědi zaměstnanců najdete v příloze B.

Jedním z návrhů na zlepšení komunikace ve společnosti bylo přání zlepšit vztahy mezi jednotlivými pobočkami společnosti. Podle jednoho ze zaměstnanců by pobočka v Ostravě měla být více trpělivá s prosazováním svých názorů a nevzdávat se. Pobočka ve Žďáře nad Sázavou by měla působit a jednat s menší arogancí vůči ostatním. Dále by se měl zpřehlednit systém úložišť a nastavit automatické přístupy dle pozic

ve společnosti, což by výrazně usnadnilo práci a interní komunikace by se nezatěžovala tímto problémem, který je opakovaný.

Dalším přáním bylo zredukovat počet využívaných komunikačních kanálů. Společnost využívá příliš mnoho prostředků ke komunikaci, což páchá více škody než užítku. Zaměstnanci potom neví, kde s kým komunikovat a dochází ke zpomalení komunikačního toku mezi zaměstnanci. Tuto změnu by si přáli 3 z 37 zaměstnanců.

Celkem 9 z 37 zaměstnanců by žádalo lepší informovanost o novinkách a celkovém dění ve společnosti. Zaměstnanci by rádi dostávali e-maily o úspěších společnosti a novinkách. Dále by měli zástupci z vedoucích pozic lépe vyhodnocovat informace, a zdůrazňovat, pro které oddělení či zaměstnance jsou určeny. Kvůli tomuto nedostatku se může stát, že se některé důležité informace nedostanou k těm, ke kterým by měly a nebo jejich cestou dojde k jejich zkreslení. Takové zprávy jsou poté pro zaměstnance nerelevantní.

Dalším přáním, celkem 6 zaměstnanců, jsou častější krátké porady. Mělo by se jednat o krátký a rychlý meeting, na kterém by se řešily problémy, či nesrovnalosti na projektech. Takových porad by se zúčastňovali pouze týmy nebo jednotliví zaměstnanci, kterých se daný problém týká. To z toho důvodu, aby nebylo toto setkání neefektivní a nebylo to pro ostatní zaměstnance pouze ztráta času.

Další 2 zaměstnanci si myslí, že ve společnosti chybí odborné školení, či interní vzdělávání zaměřené na komunikaci. Tento nedostatek by měl být napraven pro lepší fungování komunikace ve společnosti.

Jedním z dalšího návrhů jednoho ze zaměstnanců, byla lepší organizace teambuildingů. Stěžoval si na to, že při teambuildingových akcích se každý drží svého okruhu lidí a nedochází tak k stmelování spolupracovníků, za jejímž účelem taková teambuildingová akce se koná. Zaměstnanec také přichází s konkrétními nápady, jako například náhodné rozdělování lidí, během nejrůznějších aktivit, či přeházení zasedacího pořádku během večerní zábavy.

Další zaměstnanec si stojí za tím, že fungující interní komunikaci nejvíce napomáhá vzájemná úcta mezi spolupracovníky. Přál by si, aby si jednotlivci na pracovišti více pomáhaly s řešením problémů, s kterými si sami neví rady. Nemluví pouze o svých spolupracovnících mezi sebou, ale také o vedoucích. Říká, že pokud se vedoucí nemůže rozhodnout při řešení nastalé situace, měl by jeho podřízený s ním daný problém prodebatovat a dojít tak společně ke správnému rozhodnutí.

Další 2 zaměstnanci by navrhovali více osobní komunikace na pracovišti, což úzce souvisí s velkým množstvím komunikačních kanálů z jednoho z předchozích návrhů. Myslí si, že ve společnosti je nedostatek osobní komunikace, a toto negativum by mělo být řešeno.

Na to navazuje další zaměstnanec s nápadem o zrušení emailové komunikace pro interní komunikaci.

Jeden ze zaměstnanců si přímo stěžoval na management společnosti, a na to, že úmyslně zatajuje důležité informace, a na to navázal další ze zaměstnanců, s přáním otevřeného jednání ze strany vedení. Další zase navrhoval razantnější řešení, a to úplnou výměnu managementu.

Se současným stavem interní komunikace je spokojeno 9 zaměstnanců. Nemají žádné nápady ani připomínky k jejímu zlepšení.

### **Srovnání hodnocení komunikace v úsecích společnosti**

Hodnocení jednotlivých směrů komunikace mezi úseky společnosti se nachází v příloze C. Z vypočítaných rozdílů, které jsou vybarveny červenou barvou (vysoké hodnoty) a zelenou barvou (nízké hodnoty) lze vyčíst, že rozdíly v odpovědích mezi jednotlivými úseky, jsou relativně malé.

První část, která se zabývá sestupnou komunikací ukazuje, že zástupci jednotlivých úseků se nejvíce shodují v otázce, která se týká toku informací od vedení k zaměstnancům a opačným směrem (otázka č. 2) s rozdílem 0,39, naopak nejvíce se jejich názory rozcházejí v otázce individuální důležitosti pro firmu (otázka č. 5) s rozdílem 0,69.

Druhá část, věnující se vzestupné komunikaci značí, že jednotlivé úseky se prakticky shodují v otázce komunikace podřízeného k nadřízenému (otázka 6) s rozdílem 0,13. Na rozdíl od této skutečnosti, největší rozdíl mezi úseky je v otázce, která se věnuje vnímání připomínek a námitek vedením nebo nadřízeným (otázka 7), a to s rozdílem 0,87.

U komunikace horizontální je zřejmé, že největší rozdíl mezi názory zaměstnanců jednotlivých úseků panuje v otázce týkající se diskriminace, šikany a pomluv (otázka č. 12) a to s rozdílem 1,60. Z toho lze usuzovat, že v některých úsecích se touto otázkou prakticky nezabývají viz úsek obchodní. Na úsecích jiných jako například úsek ekonomický je vidět, že jeho zaměstnanci mohou do určité míry tyto problém vnímat, nikoliv však ve větší míře. Na rozdíl od tohoto, největší názorového pochopení dochází u otázky týkající se vztahu na pracovišti (otázka č. 11) s rozdílem 0,60.

Z rozdílů u otázek zabývajících se diagonální komunikace vyplývá, že se jednotlivé úseky nejvíce shodují v otázce týkající se komunikačních kanálů ve firmě (otázka č. 19) s rozdílem 0,23. V opačném případě se jejich odpovědi nejvíce rozcházejí v otázce zabývajících se komunikací mezi jednotlivými odděleními (otázka č. 14) kde je rozdíl 1,17.

**Tabulka 6:** Zhodnocení rozdílů

Část	Rozdíl
1.Část - Sestupná komunikace	0,64
2.Část - Vzestupná komunikace	0,74
3.Část - Horizontální komunikace	1,00
4.Část - Diagonální komunikace	0,94

Zdroj: vlastní zpracování

K největšímu rozdílu mezi názory u jednotlivých odpovědí dochází u otázky č. 12, kde rozdíl činí 1,60, a naopak k největší shodě názorů dochází u otázky č. 6, kde rozdíl činí 0,13. Při porovnání rozdílů mezi jednotlivými částmi je patrné, že nejmenší rozdíl, a tudíž největší souznění názorů dochází v první části, která se zabývá sestupnou komunikací, kde maximální rozdíl v této části činí 0,64. Naopak k největšímu rozdílu, tudíž k největšímu rozcházení názorů dochází v třetí části, která se zabývá horizontální komunikací, kde rozdíl činí 1. Viz tabulka č. 6.

Z otázky zabývajících se návrhy na zlepšení komunikačních prostředků je možné pozorovat, že pracovníci realizačního úseku (6 osob) se shodli, že by si přáli častější pořádání pracovních porad. Dále se nejvíce pracovníků realizačního (4 osoby) a dále potom technického (3 osoby) a ekonomického (3 osoby) úseku shodlo, že by komunikaci pomohly zlepšit teambuildingové akce. Na pravidelném e-mailovém zpravodajství o novinkách se shodli zaměstnanci z technického úseku (7 osob). Vydávání firemního časopisu by navrhovali pouze zaměstnanci technického (1 osoba) a obchodního (1 osoba) úseku. Pracovníci technického úseku (7 osob) se shodli, že komunikace by měla projít nějakými změnami. Zlepšení komunikace pomocí interního vzdělávání či workshopů navrhovali nejvíce zaměstnanci technického (7 osob) a realizačního (7 osob) úseku.

## **3.2 Návrhy a doporučení na zlepšení**

Na základě výsledků, zjištěných pomocí dotazníkového šetření a následné analýzy interní komunikace ve společnosti První Signální, a.s. přicházím s následujícími návrhy a doporučeními na zlepšení interní komunikace v této společnosti.

### **Porady**

Společnost by měla zvážit intenzitu konání pracovních porad. Navrhuji častější pořádání porad, ať už se jedná o pravidelné porady o chodu společnosti, projektech či pouze krátkých setkání, která by sloužila k informování o novinkách v projektech nebo řešení případných problémů. Navrhovala bych častější meetingy menších pracovních skupin či týmů. Na takové poradě by měli být vždy pouze relevantní účastníci, kterých se daná porada týká a mohou mít přínosné připomínky a řešení, čímž by byla porada efektivnější, a ne pouze ztráta času. Součástí těchto setkání by mohlo být prezentování dosažených úspěchů či úspěšné dokončení projektů, což by mohlo zaměstnance více motivovat. Mohlo by to napomoci i větší spolupráci mezi zaměstnanci, například pokud si jeden nebude vědět rady, jeho spolupracovník by mu mohl nápomocen.

### **Otevřenost při komunikaci**

Základem efektivní komunikace a fungování společnosti je otevřenost. Vedení i zaměstnanci by mezi sebou měli sdílet informace související s projekty, novinkami a celkovým chodem společnosti, a neměli by záměrně zatajovat důležité informace. Otevřená komunikace nejen přispívá k lepšímu porozumění mezi členy týmu i napříč odděleními, ale také podporuje sdílení nápadů. Také předchází konfliktům a nedorozuměním. Pro transparentní komunikaci bych dále navrhovala konání pravidelných školení a workshopů, zaměřených na komunikační dovednosti. Taková školení by mohla zaměstnancům velice pomoci s efektivní komunikací a schopností porozumět potřebám a názorům svých spolupracovníků.

### **Redukce komunikačních kanálů**

Je důležité uvědomit si, že více je někdy méně. Používání příliš mnoho komunikačních prostředků může vést ke zmatku a nedorozuměním při komunikaci nebo i ztrátě důležitých informací, obsažených ve zprávách. Dochází k používání zbytečně mnoha platforem, jako například telefon, e-mail, Skype, Teams a další. Navrhovala bych tedy zredukovat množství používaných komunikačních platforem. Zaměřila bych se na používání pouze jedné či dvou komunikačních platforem, a zajistila tak rychlý, fungující a především srozumitelný



přenos informací pro všechny účastníky. Tímto způsobem se mohla zvýšit efektivita komunikace

a pravděpodobnost, že se veškeré důležité informace dostanou ke správným lidem včas. Sjednocení používání jednoho komunikačního nástroje může vést i ke sjednocení společnosti a lepší spolupráci nejen mezi zaměstnanci, ale především mezi jednotlivými pobočkami ve Žďáru nad Sázavou, Ostravou a Slušovicemi.

### **E-mailové zpravodajství**

Dalším návrhem pro zlepšení interní komunikace patří pravidelné informování o novinkách, úspěších jak společnosti, tak i zaměstnanců, například e-mailovým zpravodajstvím či příspěvkách na intranetu či sociálních sítí. Účelem této akce je, aby mělo nejen vedení, ale i zaměstnanci přehled o tom, co se ve společnosti odehrává. Aktualizace intranetu společnosti, by pomohla zaměstnancům najít všechny potřebné informace, novinky a podrobnosti o připravovaných či již uskutečněných akcích na jednom místě. Toto všechno by mohlo zaměstnance motivovat. Obsahem by měly být i fotografie, protože je dobré vidět skutečné výsledky projektu, na kterém zaměstnanci tvrdě pracovali několik měsíců, fungovat.

### **Teambuildingové akce**

Větší propojenost všech tří poboček by pomohlo přinést společnosti větší prospěch. Při teambuildingových akcích sice dochází ke hraní stmelovacích her a utužování vztahů mezi zaměstnanci, ale bohužel k tomu ve většině případů dochází pouze v rámci jednotlivých poboček. Na takových akcích mezi sebou pracovníci z jiných poboček moc nekomunikují a netráví čas. Navrhovala bych tedy například stanovit zasedací pořádek u stolů tak, aby byli zaměstnanci promícháni. Dále by při hraní her mohly být týmy složené z žen i mužů různých oddělení či poboček.

### **Pravidelné hodnocení**

V poslední řadě by společnost měla uvážit zavedení pravidelného hodnocení spokojenosti komunikace ve společnosti. Taková hodnocení by mohla být prováděna pomocí dotazníkových šetření buď v elektronické či papírové podobě, které by bylo anonymní a zaměstnanci by tak mohli svobodně vyjádřit svůj názor na nedostatky v komunikaci, nebo naopak zvýšit její přednosti. Vedení společnosti by tak získalo cennou zpětnou vazbu o tom, co funguje a na čem by se mělo ještě zapracovat. Dále by mohly být pořádány setkání vedoucích jednotlivých oddělení, kde by mohli diskutovat o výsledcích jejich oddělení či aktuálních

tématech. Tímto by vznikl prostor pro řešení případných problémů. Takovým způsobem by mohly být identifikovány problémy a bylo by umožněno je rychle vyřešit.

## ZÁVĚR

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

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část, tedy část teoretická se věnuje základním pojmům v oblasti komunikace, jejímu základnímu rozdělení a funkci komunikace. V další podkapitole jsou vysvětleny různé poruchy komunikace a bariéry, které mohou bránit bezproblémové výměně informací mezi komunikujícími stranami. Následně byla podrobně vysvětlena problematika interní komunikace a popsány její hlavní úkoly, které by měla plnit. Dále byly vyjmenovány nástroje, které se využívají v rámci interní komunikace, jimiž jsou například prezentace, porady ale především zpětná vazba. Bez zpětné vazby se neobejde žádná komunikace. Pro zjištění stavu a fungování interní komunikace ve společnosti se provádí audity interní komunikace, které mohou být prováděny buď interně, nebo externí firmou na přání dané společnosti. Poslední podkapitola teoretické části se zabývá komunikačními směry, které slouží k určení směru proudění informací. Každý komunikační směr zahrnuje tok informací mezi určitými členy komunikace. Díky tomuto rozdělení dokážeme lépe pochopit, jak informace proudí mezi jednotlivými odděleními a pracovníky na stejných či odlišných úrovních. Na základě těchto směrů komunikace bylo zpracováno dotazníkové šetření.

V úvodní kapitole praktické části je detailně představena společnost První Signální, a.s. s níž bylo spolupracováno během zpracovávání praktické části. Tato kapitola obsahuje komplexní profil s důležitými údaji o společnosti a její charakteristiku. Dále podrobně rozebírám ekonomický vývoj společnosti za posledních 6 let zahrnující obchodní obrat, tržby, zisk před a po zdanění, provozní výsledek hospodaření a velikost celkových aktiv. Následuje grafické zobrazení fluktuace zaměstnanců v této době.

V rámci praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na interní komunikaci v rámci společnosti První Signální, a.s.. Toto dotazníkové šetření mělo poukázat na kvalitu komunikace uvnitř této společnosti, jejímž cílem je vyhodnocení výsledků a následná analýza interní komunikace. V další části došlo ke zhodnocení výsledků jednotlivých bloků. Bloky byly rozděleny dle směrů komunikace, tedy na komunikaci sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Zaměstnanci hodnotili na základě Likertovy škály 1-5. Využitím výpočtu aritmetického průměru byly zpracovány data potřebné k analýze. Tabulky obsahují jak číselné, tak i procentuální vyjádření jednotlivých výsledků.

Následovala otázka s možným výběrem více možností, která se zaměřovala na nedostatky v komunikaci. Zaměstnanci měli na výběr z několik možností komunikačních prostředků a měli si vybrat jeden či více z nich, který by uvítali ve společnosti. Dotazník obsahoval i otevřenou otázku, která dávala zaměstnancům prostor vyjádřit svůj svobodný názor a navrhnout vlastní nápady ke zlepšení interní komunikace ve společnosti. Následně byly vyhodnoceny identifikační otázky, které se nacházely v závěru dotazníku. Tyto informace byly zpracovány v grafické podobě pomocí grafů. Pro lepší porozumění a pochopení je vše důkladně okomentováno a vysvětleno. Dále byl zpracován rozklad průměrných výsledků na úsek. Cílem bylo zhodnotit, jak odpovídali zaměstnanci z jednotlivých úseků, a zda se jejich odpovědi shodovaly. Díky tomu mohly být zjištěny nedostatky v konkrétních úsecích.

Na základě dotazníkového šetření byly zjištěny největší nedostatky v bloku horizontální komunikace, a to konkrétně v komunikaci napříč odděleními, s kterou jsou nejméně spokojeni zaměstnanci obchodního úseku. Naopak nejlépe hodnoceným blokem je komunikace vzestupná, konkrétně hodnocení komunikace od podřízeného k nadřízenému. Nejspokojenější je obchodní úsek.

V závěru bakalářské práce jsou uvedeny konkrétní návrhy a doporučení, která by mohla pomoci při zlepšení interní komunikace ve společnosti První Signální, a.s. Nachází se zde například častější porady, e-mailové zpravodajství o novinkách, otevřenost, teambuildingy, redukce komunikačních kanálů nebo hodnocení interní komunikace. Tyto návrhy jsou stanoveny na základě výsledků odpovědí respondentů.

# POUŽITÁ LITERATURA

## Tištěné zdroje

- [1] BARKER, Alan. Improve your communication skills: how to build trust, be heard and communicate with confidence. 5th edition. New York: Kogan Page, 2019. ISBN 9780749486280.
- [2] HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [3] HOLÁ, Jana. Interní komunikace v teorii a praxi. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.
- [4] IVANCEVICH, John M.; GIBSON, James L. a DONNELLY, James H. Management. Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.
- [5] KOPECKÝ, Ladislav. Prezentace v marketingových komunikacích. Online, PDF. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-6925-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/prezentace-v-marketingovych-komunikacich-1647887/>. [cit. 2024-03-20].
- [6] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. Interní komunikace je nutnost. Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.
- [7] LOŠŤÁKOVÁ, Olga. Empatická a asertivní komunikace. Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2227-1.
- [8] MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. Grada, 2003. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [9] PLAMÍNEK, Jiří. Vedení porad. 2. rozšířené vydání. Grada, 2007. ISBN 978-80-247-4118-5.
- [10] SPERANDIO, Sylvie. Účinná komunikace v zaměstnání. Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-360-4.
- [11] TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [12] VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací. Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

[13] WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. Management. East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

### **Elektronické zdroje**

[14] První Signální, a.s. Výroční zpráva 1. 4. 2017 - 31. 3. 2018. 2018. Dostupné také z: <https://www.1sig.cz/storage/app/media/documents/povinne-zverejnovane-informace/2018/vyrocní-zprava-ze-dne-30072018.pdf>.

[15] První Signální, a.s. Výroční zpráva 1. 4. 2018 - 31. 3. 2019. 2019. Dostupné také z: <https://www.1sig.cz/storage/app/media/documents/povinne-zverejnovane-informace/2019/priloha-c-2-vyrocní-zprava-3.pdf>.

[16] První Signální, a.s. Výroční zpráva 1. 4. 2019 - 31. 3. 2020. 2020. Dostupné také z: <https://www.1sig.cz/storage/app/media/documents/povinne-zverejnovane-informace/2020/priloha-c-2-vyrocní-zprava-2.pdf>.

[17] První Signální, a.s. Výroční zpráva 1. 4. 2020 - 31. 3. 2021. 2021. Dostupné také z: <https://www.1sig.cz/storage/app/media/documents/povinne-zverejnovane-informace/2021/priloha-c-2-vyrocní-zprava.pdf>.

[18] První Signální, a.s. Výroční zpráva 1. 4. 2021 - 31. 3. 2022. 2022. Dostupné také z: <https://www.1sig.cz/storage/app/media/documents/povinne-zverejnovane-informace/2022/priloha-c-2-vyrocní-zprava.pdf>.

[19] První Signální, a.s. Výroční zpráva 1. 4. 2022 - 31. 3. 2023. 2023. Dostupné také z: <https://www.1sig.cz/storage/app/media/uploaded-files/priloha-c-2-vyrocní-zprava.pdf>.

[20] PRVNÍ SIGNÁLNÍ, A.S. O nás. Online. Dostupné z: <https://www.1sig.cz/cs/o-nas>. [cit. 2024-04-10].

[21] PRVNÍ SIGNÁLNÍ, A.S. Politika společnosti. Online. Dostupné z: <https://www.1sig.cz/cs/o-nas/politika-spolecnosti>. [cit. 2024-04-10].

[22] PRVNÍ SIGNÁLNÍ, A.S. První Signální, a.s. – obchodní rejstřík. Online. Kurzy.cz. 2024. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/25866907/prvni-signalni-as/>. [cit. 2024-04-10].

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Dotazníkové šetření

Příloha B: Soupis odpovědí na otevřenou otázku

Příloha C: Rozklad průměrů mezi úseky

## PŘÍLOHA A: Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Smolíková a jsem studentkou Univerzity Pardubice fakulty ekonomicko-správní. Tématem mé bakalářské práce je interní komunikace. Součástí praktické části mé práce je dotazníkové šetření, jehož výsledky poslouží jako podklad při zpracovávání analýzy interní komunikace. Na své práci spolupracuji se společností První signální a.s. a obracím se tedy na Vás s prosbou o zamyšlení a vyplnění tohoto dotazníku. Vyplnění dotazníku Vám zabere nanejvýš 5 minut a je anonymní.

Předem Vám děkuji za vyplnění.

Krásný den.

Způsob hodnocení v dotazníku:

- 1-naprosto souhlasím
- 2-spíše souhlasím
- 3-nemohu se rozhodnout
- 4-spíše nesouhlasím
- 5-naprosto nesouhlasím

<b>Sestupná komunikace</b>					
1) Hodnotíte komunikaci od nadřízeného k podřízenému jako vyhovující?	1	2	3	4	5
2) Jsou informace od vedení k zaměstnancům a obráceně sdíleny v dostatečné míře?	1	2	3	4	5
3) Poskytuje váš přímý nadřízený či člen managementu dostatek prostoru pro konzultaci?	1	2	3	4	5
4) Dostáváte náležitou zpětnou vazbu od svého nadřízeného?	1	2	3	4	5
5) Máte pocit že jste pro firmu důležitý a že si vás firma váží jako jednotlivce?	1	2	3	4	5

<b>Vzestupná komunikace</b>					
6) Hodnotíte komunikaci od podřízeného k nadřízenému jako vyhovující?	1	2	3	4	5
7) Bere vedení firmy nebo váš přímý nadřízený ohled na vaše připomínky či námítky?	1	2	3	4	5
8) Máte možnost podání zpětné vazby svému nadřízenému?	1	2	3	4	5

<b>Horizontální komunikace</b>					
9) Hodnotíte komunikaci v týmu nebo s kolegy na stejné úrovni jako vyhovující?	1	2	3	4	5
10) Domníváte se že jednotlivé týmy navzájem dobře komunikují a spolupracují?	1	2	3	4	5
11) Souhlasíte s tvrzením, že vztahy na pracovišti fungují velmi dobře?	1	2	3	4	5
12) Setkali jste se ve firmě s náznaky diskriminace, šikanování či pomluv?	1	2	3	4	5
13) Byly by případné výskyty diskriminace, šikany či pomluv řešeny?	1	2	3	4	5



<b>Diagonální komunikace</b>					
14) Hodnotíte komunikaci mezi zaměstnanci napříč odděleními (formální či neformální) jako vyhovující?	1	2	3	4	5
15) Hodnotíte tok informací mezi zaměstnanci na různých úrovních a odděleních ve vaší organizaci jako dostatečný?	1	2	3	4	5
16) Mají digitální technologie kladný dopad na různé směry komunikace ve vaší organizaci?	1	2	3	4	5
17) Dochází k posilování vztahů mezi zaměstnanci na různých úrovních pomocí komunikace (teambuildingy, večírky, mimo firemní aktivity)?	1	2	3	4	5
18) Setkáváte se často s tím, že se k vám informace dostane dříve z neoficiálních zdrojů než z těch oficiálních (od vedení)?	1	2	3	4	5
19) Myslíte si, že komunikační kanály ve firmě fungují? (porady, teambuildingy, informační systém, technologie – telefony, počítače?)	1	2	3	4	5

20. Které z prostředků interní komunikace byste přivítali? (možno označit více odpovědí)

- a) častější porady
- b) častější teambuildingy
- c) pravidelné emailové zpravodajství o novinkách
- d) firemní časopis
- e) změny v komunikaci
- f) interní vzdělávání a workshopy

21. Máte nějaký nápad, co a mezi kým by podle Vás mohlo zlepšit komunikaci?

22. Jakého jste pohlaví?

- a) žena
- b) muž

23. Kolik je Vám let?

- a) 18–25
- b) 26–35
- c) 36–45
- d) 46–55
- e) 56–65
- f) 66 a více let

24. V jakém úseku společnosti působíte?

- a) ekonomický

- b) obchodní
- c) realizační
- d) technický

25. Jak dlouho působíte ve společnosti?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 4-8 let
- d) 9-13 let
- e) 14-20 let
- f) Více než 20 let

## **PŘÍLOHA B: Soupis odpovědí na otevřenou otázku**

- Nemám
- 1. Nejvíce ke zlepšení komunikace přispívá vzájemná úcta za 2. Mezi kolegy výrazně lepší komunikaci jakákoliv pomoc při řešení jeho pracovních úkolů. Když vidím, že se kolega z úkolem trápí neotáčím se k němu zády když vidím že se vedoucí nemůže v nějaké záležitosti rozhodnout pro debatuji s ním problém.
- Zlepšit spolupráci mezi pobočkami, Ostrava více trpělivosti s prosazováním svých názorů, neházet flintu do žita, Žďár méně arogance. Zpřehlednit systém úložišť a nastavit automatické přístupy dle pozic ve firmě. Zredukovat počet komunikačních kanálů. A protože je to anonymní tak nejsem muž ani žena a pracuji dlouho i krátce a všude a nikde.
- Zdůrazňovat úspěchy a ukončené projekty, posílat fotky z projektu během realizace i po ukončení realizace.
- Zakázat emaily pro interní komunikaci
- využít moderní technologie komunikace, ale více komunikovat prvně osobně (např. Vysvětlit problém, úkol,... uzavřít závod a pak kontrolovat a řídit elektronicky
- vyměnit management společnosti
- vedení by mohlo lépe informovat o tom co se děje a co se plánuje. Lepší nastavení teambuildingů např: řešení jednoduchých úkolů v týmech, náhodné po přeházení lidí během aktivit případně zasedacího pořádku během večerní zábavy. Takhle se jen všichni drží své party ke stmelování vztahu mezi odděleními nedochází tak moc, jak by mohlo.
- Snížit počet komunikačních a řídicích nástrojů a soustředit se pořádně na jeden.
- Prezentovat mezi týmy dosažené úspěchy, úspěšné ukončení akcí, častější meetingy menších týmů v rámci 1 projektu taťka soustředit se na 1 projekt a informovat se o stavu a problémech.
- Pravidelné krátké porady
- pravidelné krátké meetingy, rychlé porady při problému
- používání 1 komunikační platformy– např: Emaily jsou dostatečné. Není třeba používat další 3 chatovací programy
- otevřenost
- osobní komunikace

- odborné školení, představování novinek
- občas oficiální informace/status projektů, co děláme a co možná přejde a jak to vypadá s těmi které už dokončily, ať to nemusí chodit pouze neformálně mezi lidi, kde můžou být informace zkreslené
- nic mě nenapadá.
- Nemám nápad. Ale toto je skvělá otázka: setkáváte se často s tím, že se k vám informace dostane dřív z neoficiálních zdrojů než z těch oficiálních (od vedení)?
- Nemám dalších připomínek. Tohle by měla být nepovinná otázka.
- Ne
- možné prostředků pro komunikaci až příliš, skype, Teams,..
- Momentálně nemám
- krátké pravidelné porady jednotlivých týmů nebo oddělení...
- krátké porady k jednotlivým tématům
- krátce, ale pravidelně informovat o novinkách na projektech, novinkách ve výrobcích firmy. Udržovat aktuální intranet
- komunikace v naší firmě funguje
- kdyby vedení úmyslně netajily důležité informace
- kdyby někdo někde lépe vyhodnocoval, že některé informace jsou užitečné i jiným oddělením, než kde jsou primárně zpracovány.
- Interní vzdělávání
- email info o úspěších firmy,...
- email info
- častější porady pracovních týmů...
- Častější porady k dílčím problémům
- ?
- -

## PŘÍLOHA C: Rozklad průměrů mezi úseky

Číslo otázky	Otázka	Úseky				Rozdíl
		Technický	Realizační	Obchodní	Ekonomický	
<b>1.Část - Sestupná komunikace</b>						
Otázka 1	Hodnotíte komunikaci od nadřízeného k podřízenému jako vyhovující?	1,67	1,55	1,17	2,00	0,83
Otázka 2	Jsou informace od vedení k zaměstnancům a obráceně sdíleny v dostatečné míře?	2,47	2,73	2,33	2,60	0,39
Otázka 3	Poskytuje váš přímý nadřízený či člen managementu dostatek prostoru pro konzultace?	1,33	1,36	1,17	1,80	0,63
Otázka 4	Dostáváte náležitou zpětnou vazbu od svého nadřízeného?	1,87	1,91	1,33	1,80	0,58
Otázka 5	Máte pocit že jste pro firmu důležitý a že si vás firma váží jako jednotlivce?	1,73	1,91	1,17	2,20	1,03
<b>2.Část - Vzestupná komunikace</b>						
Otázka 6	Hodnotíte komunikaci od podřízeného k nadřízenému jako vyhovující?	1,73	1,73	1,67	1,80	0,13
Otázka 7	Bere vedení firmy nebo váš přímý nadřízený ohled na vaše připomínky či námítky?	1,80	2,00	1,33	2,20	0,87
Otázka 8	Máte možnost podání zpětné vazby svému nadřízenému?	1,27	1,55	1,00	1,40	0,55
<b>3.Část - Horizontální komunikace</b>						
Otázka 9	Hodnotíte komunikaci v týmu nebo s kolegy na stejné úrovni jako vyhovující?	1,80	2,09	2,17	1,20	0,97
Otázka 10	Domníváte se že jednotlivé týmy navzájem dobře komunikují a spolupracují?	2,93	3,27	3,00	2,60	0,67
Otázka 11	Souhlasíte s tvrzením, že vztahy na pracovišti fungují velmi dobře?	1,73	1,82	2,33	2,20	0,60
Otázka 12	Setkali jste se ve firmě s náznaky diskriminace, šikanování či pomluv?	4,00	4,18	5,00	3,40	1,60
<b>4.Část - Diagonální komunikace</b>						
Otázka 13	Byly by případné výskyty diskriminace, šikany či pomluv řešeny?	1,80	2,00	1,00	1,20	1,00
Otázka 14	Hodnotíte komunikaci mezi zaměstnanci napříč odděleními (formální či neformální) jako vyhovující?	2,73	2,45	3,17	2,00	1,17
Otázka 15	Hodnotíte tok informací mezi zaměstnanci na různých úrovních a odděleních ve vaší organizaci jako dostatečný?	3,13	2,64	3,17	2,60	0,57
Otázka 16	Mají digitální technologie kladný dopad na různé směry komunikace ve vaší organizaci?	2,00	2,82	2,33	2,60	0,82
Otázka 17	Dochází k posilování vztahů mezi zaměstnanci na různých úrovních pomocí komunikace (teambuildingy, večírky, mimo firemní aktivity)?	1,73	1,73	1,00	1,40	0,73
Otázka 18	Setkáváte se často s tím, že se k vám informace dostane dříve z neoficiálních zdrojů než z těch oficiálních (od vedení)?	2,27	2,45	1,67	2,00	0,79
Otázka 19	Myslíte si, že komunikační kanály ve firmě fungují? (porady, teambuildingy, informační systém, technologie – telefony, počítače?)	2,40	2,36	2,17	2,20	0,23
<b>Návrhy na komunikační prostředky</b>						<b>Součet</b>
Otázka 20	Častější porady	1	6	1	1	9
	Častější teambuildingy	3	4	1	3	11
	Pravidelné emailové zpravodajství o novinkách	7	1	0	2	10
	Firemní časopis	1	0	1	0	2
	Změny v komunikaci	7	4	3	1	15
	Interní vzdělávání a workshopy	7	7	4	2	20

Zdroj: vlastní zpracování