

Univerzita Pardubice  
Fakulta Ekonomicko-správní

Analýza vertikální interní komunikace ve vybraném podniku  
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Markéta Krumplová**  
Osobní číslo: **E22188**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Analýza vertikální interní komunikace ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě analýzy vertikální 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 komunikace a interní komunikace.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza vertikální interní komunikace ve vybraném podniku.
- 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:

HOLÁ, Jana, 2020. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vydání. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-251-1250-2.  
HOLÁ, Jana, 2021. *Jak zlepšit interní komunikaci: Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 2. vydání. Brno: CPress. ISBN 978-80-251-2636-3  
JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishin. ISBN 978-80-247-0781-5  
VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. ISBN 978-80-247-6742-0  
SMITH, Lyn, 2020. *Effective Internal Communication*. 3rd ed. London: Kogan Page. ISBN 978-07-494-3948-4

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Slavíčková, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

Prohlašuji:

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

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

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

V Pardubicích dne 30. 4. 2025

Markéta Krumplová v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Janě Slavičkové, Ph.D za odborné vedení, cenné připomínky k mé práci a ochotu při konzultacích po celou dobu psaní této bakalářské práce. Poděkování také patří společnosti Kovo HB, s.r.o. za vstřícnost a umožnění zpracování praktické části práce. V neposlední řadě děkuji své rodině, kamarádům za podporu a trpělivost během celého studia.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na problematiku vertikální interní komunikaci ve vybraném podniku. Cílem práce je najít slabá místa v komunikaci mezi vedením a zaměstnanci a navrhnout doporučení ke zlepšení. Teoretická část je zaměřena na vertikální komunikaci, včetně nástrojů, bariér a zpětné vazby. Praktická část vychází z dotazníkového šetření ve společnosti Kovo HB, s.r.o. Výsledky analýzy jsou zhodnoceny a doplněny návrhy na zlepšení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

interní komunikace, vertikální komunikace, podniková komunikace, zpětná vazba, přenos informací

## **TITLE**

Analysis of vertical internal communication in a selected company

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis focuses on the issue of vertical internal communication in a selected company. The aim of the thesis is to identify weak points in the communication between management and employees and to propose recommendations for improvement. The theoretical part is focused on vertical communication, including tools, barriers, and feedback. The practical part is based on a questionnaire survey conducted in the company Kovo HB, s.r.o. The results of the analysis are evaluated and complemented with suggestions for improvement.

## **KEYWORDS**

internal communication, vertical communication, corporate communication, feedback, information flow

# OBSAH

Úvod.....	11
1 Teoretická východiska interní komunikace .....	12
1.1 Verbální a neverbální komunikace .....	13
1.2 Interní komunikace .....	15
2 Vertikální interní komunikace .....	17
2.1 Úloha vertikální komunikace ve firemní struktuře .....	17
2.2 Přínosy efektivní vertikální komunikace .....	17
2.3 Rizika neefektivní vertikální komunikace .....	18
2.4 Nástroje vertikální interní komunikace (Komunikační formy) .....	19
2.4.1 Tradiční nástroje .....	19
2.4.2 Moderní komunikační nástroje (Komunikační nástroje?) .....	20
2.4.3 Význam digitálních platforem ve vertikální komunikaci .....	21
2.5 Faktory ovlivňující efektivitu vertikální komunikace.....	21
2.5.1 Kultura podniku a její vliv na komunikaci .....	22
2.5.2 Role vedení a zaměstnanců v procesu komunikace.....	22
2.6 Bariéry komunikace.....	23
2.7 Význam zpětné vazby ve vertikální komunikaci .....	24
3 Metodika práce .....	26
4 Charakteristika vybraného podniku .....	28
4.1 Představení společnosti.....	28
4.2 Organizační struktura.....	29
4.3 Ekonomický vývoj společnosti .....	30
5 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření .....	32

5.1	Identifikační otázky .....	32
5.2	Uzavřené otázky .....	34
5.3	Ostatní otázky .....	36
5.4	Zhodnocení a návrhy na zlepšení.....	39
	Závěr .....	42
	Použitá literatura .....	44
	Seznam příloh .....	47

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

<i>Obrázek 1: Komunikační proces</i> .....	15
<i>Obrázek 2: Logo spol. Kovo HB, s.r.o.</i> .....	28
<i>Obrázek 3: Školící centrum</i> .....	29
<i>Obrázek 4: Počet zaměstnanců</i> .....	30
<i>Obrázek 5: Graf – pohlaví respondentů</i> .....	32
<i>Obrázek 6: Graf – věk respondentů</i> .....	33
<i>Obrázek 7: Graf – Pracovní pozice</i> .....	33
<i>Obrázek 8: Graf-délka pracovního poměru respondentů</i> .....	34
<i>Obrázek 9: Otázka č. 3 na komunikační kanály ve firmě</i> .....	36
<i>Obrázek 10: Otázka č. 4 na zpětnou vazbu ke své práci</i> .....	37
<i>Obrázek 11: Otázka č. 5 na atmosféru ve firmě</i> .....	37
<i>Obrázek 12: Otázka č. 6 na nejčastější problémy v komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným</i> .....	38
<i>Obrázek 13: Otázka č. 7 na možnosti zlepšení v interní komunikaci</i> .....	39
<i>Tabulka 1: Ekonomický vývoj společnosti od roku 2019 do 2023 v tisících Kč</i> .....	31
<i>Tabulka 2: Otázky na sestupnou komunikaci</i> .....	35
<i>Tabulka 3: Otázky na vzestupnou komunikaci</i> .....	36

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

atd.	a tak dále
cca	přibližně
CNC	počítačem řízené obrábění
č.	číslo
digit.	digitální
EMS	osoba zajišťující enviromentální management
EU	evropská unie
EWE	evropský svářečský inženýr
EWT	evropský svářečský technolog
IWE	mezinárodně certifikovaný svářečský inženýr
Kč	česká koruna
komun.	komunikačních
Kovo HB, s.r.o.	název společnosti
MS Excel	Microsoft Excel
např.	například
spol.	společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
TPV	technická příprava výroby
VZV	řidič nebo pracovník obsluhující vysokozdvíhný vozík

## Úvod

Komunikace je nedílnou součástí každé organizace a má vliv na její fungování a atmosféru vztahů mezi zaměstnanci. Interní komunikace hraje klíčovou roli v komunikaci a při sdělování informací ve společnosti. Zda zaměstnanci mají prostor ke zpětné vazbě, jak rychle reagují na změny či zda mají prostor pro své názory a připomínky k práci.

Toto téma je aktuální, protože komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci má zásadní vliv na efektivitu práce, spokojenost a motivaci zaměstnanců. V dnešní době se kladou stále větší nároky na zaměstnance. Proto je důležité, aby interní komunikace fungovala a zaměstnanci tak měli jasné a úplné informace, které dostanou včas. V současnosti jsou organizační, technologické nebo personální změny časté. Pro jejich zavedení je důležité, aby informace byly předávány srozumitelně.

Klíčová je motivace a zpětná vazba, která zaměstnance vede k pocitu, že jejich názor někoho zajímá. Ve firmě mohou vznikat konflikty, nedorozumění při předávání informací či zmatky. Tomu můžeme předejít, pokud ve společnosti máme velmi dobrou interní komunikaci. V současné době, kdy společnosti mají jednu a více konkurenčních firem, si vedení firmy uvědomuje, že fungující a otevřená komunikace je zásadní pro firemní kulturu a ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců. Zaměstnanci také chtějí vyjádřit svůj názor a aktivně se podílet na chodu a dění ve společnosti.

Cílem této bakalářské práce je na základě analýzy vertikální interní komunikace ve společnosti Kovo HB, s.r.o. identifikovat prostor pro zlepšení v této oblasti a navrhnout doporučení.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V první části této práce je zaměřena na teorii, kde je definovaný pojem komunikace, základní formy, nástroje a bariéry v komunikaci. Druhá část se soustředěna na praktickou část, kde je představený podnik Kovo HB, s.r.o. Dále se zaměřuje na vyhodnocení jednotlivých otázek v dotazníkovém šetření. Na základě analýzy jsou navrženy doporučení.

# 1 Teoretická východiska interní komunikace

První část této kapitoly se soustřeďuje na obecné vymezení komunikace. Jsou zde vysvětlené základní pojmy týkající se vertikální, horizontální a diagonální komunikace. Práce se dále zabývá vertikální komunikací ve firemní struktuře a možná rizika. Druhá část je zaměřena na nástroje a faktory ovlivňující efektivitu vertikální komunikace. Závěrem je zpětná vazba, která je důležitá pro komunikaci ve firmě.

Komunikace je výraz, do kterého lze zahrnout mluvení a naslouchání. Slovo komunikace pravděpodobně pochází z latinského slovesa *communicare*, což znamená sdělit, oznámit, sdílet a účastnit se. Tento termín se pravděpodobně odvozuje z jiného pojmu, a to konkrétně z *communis*, které je doslovným překladem anglického slova *common*. V ranných dobách se pojem komunikace používal, pokud mluvčí měl vyjádřit to, že dává, věnuje nebo poskytuje materiální věci. V průběhu staletí se jeho význam zužoval až na to, co odpovídá dnešnímu užití. Přeměnilo se to na předávání a půjčování abstraktních či nehmatatelných předmětů. (Adair, 2004)

*„Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se. Je důležité si uvědomit, že komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy.“* (Holá, 2006, s. 3)

Komunikace je prostředek, který slouží k výměně informací mezi živými a neživými organismy. Komunikace mezi lidmi nazýváme sociální komunikace, která se dělí na různé druhy. Základní rozdělení se dělí na ústní, písemnou a vizuální. Podle komunikačních prostředků jí dělíme na verbální, neverbální, dále na realizovanou činy a skutky. (Vymětal, 2008)

Komunikování implikuje záměr a prostředek. Komunikace je schopnost jedince navázat kontakt s druhou osobou a dorozumět se s ní. Pokud tuto větu chceme více formálně, tak komunikace je proces, při němž dochází k výměně významů mezi lidmi prostřednictvím užívání dohodnuté soustavy symbolů. Symbol je obvykle jazyk. (Adair, 2004)

## 1.1 Verbální a neverbální komunikace

Verbální komunikace znamená komunikaci pomocí slov nebo jazyka. Tato komunikace může být přímá nebo zprostředkovaná, psaná či mluvená, živá nebo reprodukováná. (Mikuláščík, 2003)

Verbální komunikace je velice rozdílná mezi ženou a mužem. Obecně ženy mluví častěji než muži. Za den žena vysloví cca 20 tisíc „slov“ např. 6–10 tisíc slov, až 2 tisíce zvuků, mimické výrazy v obličeji a 8–10 tisíc gest. Pokud žena mlčí delší dobu, je to z největší pravděpodobnosti znamením rozzlobenosti. Muži v komunikaci moc nevynikají, i když mají bohatší slovní zásobu než ženy. Namluví cca 7 tisíc „slov“ např. 2–4 tisíce slov, 1–2 tisíce zvuků a 2–3 tisíc signálů. Muži bývají komunikativní ve specifickém prostředí, např. hospůdky, sportovní utkání. (Vymětal, 2008)

Svůj jazyk musíme měnit vhodně a přiměřeně situaci nebo prostředí, kde se momentálně nacházíme. Pokud se nenaučíme přizpůsobovat svůj jazyk různým situacím, není žádná šance se naučit efektivně komunikovat. Podle Iva Plánava rozlišujeme čtyři komunikační styly:

- a) konvenční komunikace – Krátká komunikace, pozdravení, pouze formální věty, je zde větší distance mezi lidmi.
- b) Konverzační komunikace – Výměna zajímavých informací, komunikace ve chvílích, kdy máme čas.
- c) Operativní komunikace – V asymetrických vztazích, mezi nadřízenými a podřízenými, jde tu o dosažení cílů.
- d) Osobní intimní komunikace – Jde zde hlavně o naplňování citových vztahů, o nenávisť či lásku.

Hlasitost určuje, zda je náš projev pro ostatní příjemný nebo nepříjemný na poslouchání. Na hlase se dá taky poznat, jak je mluvčí zabrán do věcí, o kterých mluví nebo jak hodně chce zapůsobit na poslouchajícího. Při dlouhém projevu by se měl hlas měnit, aby se zabránilo monotónnosti. (Mikuláščík, 2003)

Intenzita použití hlasu se přizpůsobuje různým faktorům jako je prostředí a obsah sdělení. Je přirozené v hlučném prostředí zvýšit hlas, zatímco v klidném a formálním prostředí je důraz kladen na artikulaci a zřetelnost projevu. (Vymětal, 2008)

Výška hlasu také hraje svojí roli. Každý má jiný tón nebo barvu hlasu, která se nedá ovlivnit. Je prokázáno, že hlubší tón řeči působí důvěryhodně. Také je důležitá rychlost projevu. Řeč by se měla přizpůsobovat tomu, co říkáme. Pokud je to něco těžkého a méně chápatelného pro ostatní, měli bychom zvolit důraznější a pomalejší řeč. Významné informace zase pomaleji a zřetelněji. Pomlky bychom měli používat pouze plánované. Neplánované pomlky působí na posluchače rušivě a snižuje to úroveň mluvy. Řeč by neměla být úplně plynulá, protože by to mohlo posluchače nudit a špatně se poslouchá. Je vhodné měnit rychlost mluvy podle obsahu projevu. (Mikuláščík, 2003)

Neverbální komunikace je průběh sdělení informací pomocí neslovních prostředků. Celkově se jedná o přenos informací, které souvisí s postojem člověka. Neverbální komunikace souvisí se smyslovými orgány řeči a sluchu, zraku, mimickými svaly, mozek a další. (Aidar, 2004)

Každý živý jedinec má schopnost reagovat na impulzy z okolí. Jedinec je ale, oproti jiným živým organismům schopen sám sebe pozorovat a vnímat své projevy. Díky tomu může zkoumat své vlastní chování a porozumět tomu, co vyjadřují jeho vlastní signály a tělesné signály ostatních. V této oblasti dnes pomáhají různé metody a systémy, které pomáhají tato sdělení zachytit a správně vyložit. (Tegze, 2003)

Nejpoužívanější součástí neverbální komunikace je řeč těla, která se dělí podle částí, která právě sděluje informace. Kinezika se zaměřuje na pohyby celého těla, zatímco gestika se zaměřuje na pohyby a postavení prstů, paží, nohou nebo hlavy. Mimika se zaměřuje na pohyby svalů v obličeji. Pohledy a oční kontakt hrají v neverbální komunikaci významnou roli – délka, směr a intenzita pohledu mohou signalizovat zájem, nejistotu nebo dominantní postoj. Haptika se zaměřuje na význam doteků, zatímco proxemika na význam vzdálenosti. Posturologie se zaměřuje převážně na postoj, ale také na pozici těla. Největší důležitost se dává na oblast hlavy (obličeje), poté na pohyby a pozice rukou. Nakonec na pozici těla a nohou. (Mikuláščík, 2003)

Při analýze neverbální komunikace je důležité posuzovat tělesné projevy z různých úhlů pohledu. Mezi klíčová kritéria patří především energie projevu, úroveň aktivity, otevřenost či uzavřenost postoje, práce s prostorem, soulad mezi výrazem a skutečnými emocemi. (Tegze, 2003)

Neverbální komunikace zahrnuje řadu signálů, které ovlivňují vnímání druhých lidí. První dojem je často utvářen na základě neverbálních projevů, jako jsou mimika, gesta, držení těla, styl oblékání nebo vůně. Lidé vnímají nejen barvy a jejich sladěnost, ale také tělesnou čistotu

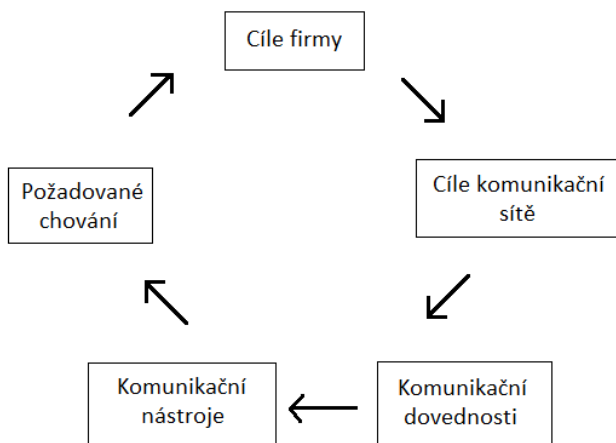
či přirozené pachy. Důležitou roli hraje také oční kontakt a pohledy, které mohou signalizovat zájem, nejistotu nebo dominantní postoj. Tyto neverbální projevy pomáhají doplňovat a posilovat verbální sdělení, případně jej mohou zcela nahradit. (Mikuláščík, 2003)

## 1.2 Interní komunikace

Komunikace je základem pro komunikování lidí ve skupině a bez toho by nešlo pracovat. Účelem komunikace ve firmě je, aby se efektivně využili zdroje, které jsou k dispozici. Komunikační proces je soubor informací, komunikačních dovedností, znalostí, aktivit a nástrojů, které probíhají v podniku. Odesílatel zprávy je zodpovědný za to, že mu příjemce bude rozumět. Měl by volit takové nástroje, které jsou vhodné k přenosu informací. (Janda, 2004)

Komunikaci lze popsat jako přenos informací, za účelem eliminovat nebo zmírnit nejistotu u všech zúčastněných. Obsahem mohou být data, informace a znalosti. (Holá, 2006)

Na obrázku č. 1 je vyobrazen komunikační proces, který se skládá z cílů firmy, cílů komunikační sítě, požadovaného chování, komunikačních nástrojů a komunikačních dovedností.



Obrázek 1: Komunikační proces

Zdroj: Janda (2004)

Cíl firmy by měl být srozumitelný a je hlavním základem úspěchu firmy. Cílů by nemělo být mnoho, protože si poté mohou například navzájem odporovat. Cíle dělíme na operativní, které jsou do 7 dnů. Taktické, ty trvají do 30 dnů. Další jsou krátkodobé a ty jsou na 1-3 roky. Středně dobé trvají 3-5 let a nejdelsí jsou dlouhodobé. Ty trvají 5 let a více. Komunikační sítě představují ten nejpřesnější přenos všech informací pro skupinu nebo jednotlivce, pro které je

to určeno. Pokud jednatel je přetížen informacemi, tak není schopný efektivně pracovat. Struktura informačních toků by ve firmě měla odpovídat organizační struktuře. Tok informací a jejich zpracování by mohlo být návodem, jak změnit organizační strukturu firmy. (Janda, 2004)

Komunikační dovednosti lze rozdělit na naučené a vrozené. Měli bychom umět komunikovat, jinak nevyřešíme žádný problém nebo nějaký problém vznikne. Důležitý je oční kontakt. Neměli bychom skákat druhým do řeči a měli bychom dávat najevo, že daného člověka vnímáme. Není vhodné mít nějaké předsudky jen proto, že člověk používá nezvyklý styl nebo typy slov. Pokud je to vhodné, měli bychom si dělat poznámky. Dále je doporučeno udělat odmlku předtím, než danému člověku na něco odpovíme. Není doporučeno předbíhat v tom, co nám chce člověk říct. Pokud vedeme stejný rozhovor už po sedmé za den, pořád bychom měli poslouchat vše co daný člověk říká. (Janda, 2004)

*„Nástroje a kanály interní komunikace jsou cesty a způsoby, jak komunikované sdělení dostat k příjemci. Je jasné, že cílem každé organizace je největší efektivnost komunikace. Proto je nutné, aby všechny komunikační kanály fungovaly plynule a zejména aby komunikace skrze ně mířila na ty správné cílové skupiny.“ (Kovaříková, 2016, s. 50)*

Požadované chování bychom definovali prostřednictvím celkové změny nebo malou úpravou chování jednotlivých zaměstnanců tak, aby byly plněny podnikové cíle. Byly tvořeny týmy, které budou efektivní a mají pocit důležitosti. (Janda, 2004)

## 2 Vertikální interní komunikace

Vertikální komunikace tvoří základní pilíř ve vnitropodnikové komunikaci. Týká se vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Tato komunikace má dva směry. Jeden směr se jmenuje shora dolů, který se týká komunikace ze směru od vedení k zaměstnancům. Druhý směr tvoří komunikace od zaměstnanců k vedení, potom se tento směr nazývá zdola nahoru. Oba tyto směry jsou důležité. Propojení těchto komunikací tvoří funkční tok informací. To přispívá k efektivní komunikaci a řízení firmy a motivaci zaměstnanců.

V následujících kapitolách se zaměříme na úlohu vertikální komunikace v rámci organizační struktury, její přínosy a rizika. Dále budou představeny tradiční i moderní komunikační nástroje, včetně digitálních platforem, které jsou dnes čím dál tím používanější.

### 2.1 Úloha vertikální komunikace ve firemní struktuře

Komunikace je dvoustranný proces, jehož cílem je komunikovat srozumitelně. Pro dorozumívání se používá řeč, posunky a gesta, která něco vyjadřují. Ve firmě slouží manažerům k ovlivňování pracovního postoje, chování a aktivitu pracovníků. Komunikace manažerů vytváří komunikaci firmy, která vytváří prostředí pro zaměstnance a má vliv na dosažení firemních cílů. (Holá, 2006)

Organizační struktura by měla být jasná pro všechny zaměstnance. Lidé vědí, koho mají poslouchat nebo kdo ve firmě rozhoduje. Pokud není definovaná, může vzniknout informační či komunikační šum, nejasnosti v komunikaci, a nakonec může dojít k potížím. (Kovaříková, 2016)

Důvěra tvoří základní pilíř pro komunikaci ve firmě. Vzniká v situacích, kdy jeden pracovník vidí, že jeho kolega jedná s nejlepším úmyslem. Pro budování důvěry je vhodné sjednat schůzky mezi podřízeným a nadřízeným. (Scottová, 2018)

### 2.2 Přínosy efektivní vertikální komunikace

*„Interní komunikace je potřeba. Důvodů je hodně. Tím hlavním je asi skutečnost, že pokud bychom na pracovišti s ostatními nekomunikovali a pokud by nekomunikovala firma s námi, asi bychom do práce vůbec nemuseli chodit. Pracovní proces je procesem kooperace mezi jednotlivými články, a už toho vyplývá nutnost komunikování. Musíme se prostě a jednoduše mezi sebou dorozumívat.“ (Kovaříková, 2016, s. 6)*

Základní požadavky na efektivní komunikaci jsou zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost. Existují základní pravidla, která pomáhají s jednáním s lidmi. Neměli bychom je kritizovat či posuzovat. Mezi další pravidla patří upřímné chválení lidí a vzbudit ve druhých dychtivou touhu. (Vymětal, 2008)

Interní komunikace má vliv na výkonnost podniku. Komunikace, finanční výkonnost a organizační stabilita vedou k produktivitě zaměstnanců, stabilitě podniku a celkově ke zlepšení výkonu firmy. Důsledkem těchto činností je zisk. (Holá, 2011)

Funkční interní komunikace se vyznačuje tím, že si zaměstnanci neuvědomují její existenci. Zaměstnancům nechybí žádné informace, vědí, na koho se můžou obrátit při problému nebo k prosbě o pomoc. Ve firmě by měl každý zaměstnanec znát každého, aby se nestalo, že by si byli cizí. (Kováříková, 2016)

### **2.3 Rizika neefektivní vertikální komunikace**

Do této kapitoly lze zahrnout jak strukturní a organizační problémy, do kterých patří nejasná organizace, zadávání úkolů, ale také nefungující zpětná vazba. Lidé nemají potřebné či správné informace a nikdo neví, co má s kým dělat. Při nefunkčnosti zpětné vazby zaměstnanci nevědí, zda dělají práci správně nebo špatně. Pokud nefunguje komunikace, začínají se šířit drby a fámy, které způsobují nervozitu na pracoviště. Pokud v podniku jsou příbuzenské či osobní vztahy, tak to může být pro zaměstnance velmi stresující, zvláště po tom, když je to mezi nadřízeným a podřízeným. Pokud se jedná o nespravedlnost či nedodržování dohod a slibů., tak se postižený může chovat ukřivděně, což může vyvolat další konflikty. (Kováříková, 2016)

Nefungující interní komunikace se často projevuje nedostatkem, neúplností a nejednoznačným významem informací. Z těchto projevů vzniká informační šum. Znamená to, že v tomto toku vznikají nepřesné, zkreslené a zmatené informace. (Holá, 2011)

Také sem patří kritické situace a změny v podniku, do kterých spadají změny a novinky, hromadné propouštění, odchody a výpovědi, ale také i stěhování firmy. Pokud se jedná o odchody a výpovědi, tak zaměstnanci nevědí, zda zaměstnanec odešel kvůli tomu, že se provinil, nebo že chtěl odejít sám. Firma by měla zaměstnancům uvést důvod odchodu, aby to nenapáchalo ještě více škody než užítku. Dále zde spadají důsledky špatné komunikace a řízení. Zde je nezáměr o zaměstnance, zamlčování problému a netrestání nedostatků. Pokud nadřízený nejsou důslední, tak podřízený zjistí, že ve firmě nefungují pravidla a nebudou se jimi řídit. (Kováříková, 2016)

Nedostatek formální komunikace v podniku vytváří podmínky pro neoficiální komunikační nástroje, které vznikají z osobních vztahů. To může vést k rozšiřování nepotvrzených informací. Také toto prostředí snižuje výkonnost a prohlubuje pocit nejasnosti zaměstnanců a poté pravděpodobně nastane nedůvěra mezi vedením a zaměstnancem. (Holá, 2006)

## **2.4 Nástroje vertikální interní komunikace (Komunikační formy)**

Vertikální komunikace může ve společnosti probíhat různými způsoby. Je důležité vybrat správné komunikační nástroje, které napomáhají bezproblémovému a efektivnímu přenosu informací mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Tato část se zaměřuje na konkrétní formy komunikace od tradičních nástrojů, kam spadají osobní porady či interní směrnice, až po moderní digitální nástroje, které jsou v této době možné využívat. Správně vybraný nástroj pozitivně ovlivní komunikaci ve společnosti v odhledech jako srozumitelnost, rychlost a dostupnost informací.

*„Do komunikace prostřednictvím médií se obecně řadí klasická písemná, vizuální a audiovizuální forma a jejich elektronická podoba prostřednictvím počítače a dalších informačních a komunikačních prostředků. Písemná komunikace se využívá především pro hromadná sdělení větší skupině pracovníků s cílem informovat dotčené v co nejširším záběru, v co nejkratším čase.“ (Holá 2006, s. 65)*

Model Shannon-Weaver z roku 1949, byl vytvořený pro snížení obtíží s přenosem obřího množství různých informací v jediném komunikačním kanálu. Shannon se zaměřoval na hledání nejideálnějšího způsobu, jak přenést elektronický impulz z určitého místa na jiné místo. (Smith, 2008)

### **2.4.1 Tradiční nástroje**

Nejpoužívanější formou sdělení je osobní komunikace, která je nenahraditelnou částí komunikace. Odstraňuje nedorozumění a minimalizuje vznik informačního šumu. Pokud se vede tato komunikace jako diskuse, mohou pracovníci přijímat a dávat okamžitou zpětnou vazbu. (Holá, 2011)

Týmové porady jsou další formou komunikace. Před začátkem, by měl mít účastník informace o tématu a zápis z minulé porady. Porada se uskutečňuje z důvodu kontroly zadaných úkolů a vytvoření nových. Základem je jasný začátek a konec porady, kterou by měl vést člověk, který je k tomu pověřen. (Holá, 2006)

Písenná forma komunikace je manuál činností. Firmě pomůže napsání manuálu činností pro jednotlivé procesy. Obsahuje popis pracovních míst a jejich kompetencí, návaznost na ostatní činnosti ve firmě. Pro nastavení orientaci pracovníka, adaptaci a výkon se používá přehled konkrétních činností a pracovních úkonů. (Holá, 2011)

*„Report je převážně písenná zpráva zaměstnance pro nadřízeného. Krátký text, který podá informace o náplni pracovního dne jasně, stručně a srozumitelně. Jeho sepsání by nemělo trvat déle než 10 až 15 minut – pro kvalitně a v elektronické podobě plánujícího pracovníka. Zaměstnanec si vede záznamy každý den standardní formou plánovacího diáře, nejlépe v elektronické podobě. Nejčastěji se sepisuje souhrnně za uplynulé období jednoho týdne, na závěr nebo na začátku pracovního týdne.“* (Janda 2004, s. 89)

Firemní časopis, by měl obsahovat informace, co zaměstnanci nikde jinde nenajdou nebo závažnější sdělení. Jsou zde vyšší náklady, jsou zde vyšší požadavky na technickou stránku. Časopis by měl čtenáře zaujmout a zaměstnance potěší, když v časopisu najdou článek o nich nebo uvnitř uvidí svoji fotografii. (Kovaříková, 2016)

#### **2.4.2 Moderní komunikační nástroje (Komunikační nástroje?)**

Mezi elektronické komunikační nástroje se řadí například nástěnka, e-mailová komunikace, informační a komunikační portál firmy. Nástěnka je jednoduchý komunikační prostředek, který dostane potřebné informace k zaměstnancům, pokud bude dobře umístěná. Tento typ nástroje vyžaduje časovou náročnost pro aktualizaci, přípravu a vyvěšení na firemní nástěnku. Další nástroj, který zefektivňuje a zrychluje komunikaci je e-mail. Při vytváření emailu, musíme dbát na správnost informací a na výběr příjemce. Každý e-mail by měl mít strukturu, které se zaměstnanci budou držet. (Holá, 2011)

Telefonování také patří do komunikačních nástrojů. Slouží k rychlé komunikaci mezi zaměstnanci. Používá se k přenosu informací na delší vzdálenost a na operativní komunikaci. (Kovaříková, 2016)

Intranet je aplikace usnadňující šíření informací ve firmě. Většinou se zde zaměstnanci přihlašují pod e-mailem. Je zde přehledná komunikace k přesnému tématu a dostupná všem zaměstnancům. Dají se zde vytvářet úkoly, které se dají přidělit a také uvidíme termíny. Také se zde sdělují novinky ve firmě, úspěchy, kterých firma dosáhla a sblížuje zaměstnance s firmou. (Štráfelda, b. r.)

Firemní sociální síť se při zavedení ve firmách vrací s kladným hodnocením. Technické dovednosti softwaru jsou neuvěřitelné. Pokud funguje interní sociální síť, může to sloužit jako firemní sociální síť, která dává možnosti k networkingu a pomáhá k vytvoření vztahu mezi zaměstnanci tak i s firmou. (Kovaříková, 2016)

Další komunikačním nástrojem je Microsoft 365, který obsahuje Teamsy, Outlook, OneDrive atd. Teamsy slouží ke spojení všech zaměstnanců na jedno místo, kde spolu můžou volat, psát si mezi sebou a spolupracovat. Outlook obsahuje e-maily, vlastní kalendář, úkoly a kontakty, které používáme a máme na jednom místě. OneDrive slouží k ukládání různých souborů a fotek, ke kterým máme po přihlášení přístup odkudkoliv. (Microsoft, 2024)

Systém HELIOS je vybaven nástroji pro komunikaci mezi zaměstnanci. Všichni mají přístup k dokumentům a přílohám k určitému úkolu a vidí jejich stav. Tento systém dokáže rozdělit jednotlivé úkoly na určité zaměstnance a umí pospojovat dokumenty na určitého zaměstnance, což vede k přehlednosti úkolů. (Helios, 2022)

### **2.4.3 Význam digitálních platforem ve vertikální komunikaci**

Digitální platformy mají velký význam pro komunikaci ve firmě. Aby komunikace byla efektivní, společnost by si měla zvolit jednu komunikační platformu, kterou budou využívat. (Pruden, 2025)

Digitální platformy jsou transakční nástroj, který umožňuje jednoduše komunikovat mezi účastníky přenosu informací. Platformy můžeme považovat za virtuální subjekt, které budou podložené teorií sítí a propojují zaměstnance s vedením, ale i akcionáře atd. (Visconti, 2020)

## **2.5 Faktory ovlivňující efektivitu vertikální komunikace**

Vertikální komunikace hraje klíčovou roli ve vnitropodnikové komunikaci a pomocí ní se přenášejí informace mezi zaměstnanci ve firmě. Pro funkčnost této komunikace je zapotřebí, aby fungovala jak od vedení k podřízeným, tak i naopak. Kvalita přenosu informací je ovlivňována např. firemní kulturou, chováním vedení k podřízeným, vstřícnost zaměstnanců spolupracovat, ale i firemním prostředím, kde dochází k přenosu informací. Pokud alespoň jeden prvek nefunguje tak jak má, je pravděpodobné, že dojde ke zkreslení předávaných informací, nedorozumění či úplnému selhání komunikace. V následujících podkapitolách jsou vysvětleny klíčové faktory.

### **2.5.1 Kultura podniku a její vliv na komunikaci**

Firemní kultura ovlivňuje fungování společnosti od rána do večera. Je to soubor pravidel, hodnot a způsob chování a komunikace. Její fungování zásadně ovlivňuje komunikaci mezi zaměstnanci. Společnost s otevřenou firemní kulturou, dbají na efektivní komunikaci, která ovlivňuje rychlejší rozhodování a tok informací, soudržnost týmu. Naopak společnost, která nemá jasně definovanou firemní kulturu může mít problémy s komunikací. (Hovorka, 2024)

Pokud nebude firemní kultura pevně daná, může to způsobit nedorozumění a menší zapojení zaměstnanců. Firemní komunikace zahrnuje spolupráci a přenos informací, zapojení zaměstnanců do rozhodování společnosti. Zpětná vazba má vliv na frekvenci a kvalitu hodnocení výkonu. Psychologický pocit bezpečí by měl vyjadřovat otevřený prostor pro připomínky a zpětnou vazbu zaměstnanců. (Menšík, 2024)

Pokud firma zjistí, že firemní kultura negativně ovlivňuje interní komunikaci, měla by udělat kroky ke změnám. Jako první by měla srozumitelně formulovat vizi a poslání společnosti. Podpora komunikace je také klíčová. Měla by být pravidelná např. formou schůzek nebo dát možnost k anonymní zpětné vazbě. Zaměstnanci by při komunikaci měli cítit v bezpečí a nemít obavy z vyjadřování názorů. (Hovorka, 2024)

### **2.5.2 Role vedení a zaměstnanců v procesu komunikace**

Správně fungující interní komunikace vzniká mezi nadřízeným a zaměstnancem. Vedení má za úkol určit srozumitelný směr komunikace, definovat přesné cíle a vytvořit příjemné prostředí pro komunikaci. Vedoucí by neměli jen dávat zaměstnancům informace, ale naslouchat a přijímat jejich názory. Zaměstnanci chtějí mít respekt a pocit zapojení. Zaměstnanci na rozdíl od vedení nejsou povinni komunikovat, ale měli by být otevření, ochotní sdělit své připomínky a aktivně se zapojovat do diskusí. (Holá, 2006)

Komunikace uvnitř firmy mezi nadřízenými pracovníky a podřízenými neovlivňuje pouze jejich přístup, ale i podmínky, ve kterých se informace předávají. Pokud ve společnosti neexistuje otevřené prostředí, důvěra mezi komunikujícími nebo potřebný čas na upřesnění pokynů či informací. Důsledkem pravděpodobně bude, že dobře míněná informace bude příjemcem špatně pochopená. Nadřízený by měl zvolit správný styl komunikace, vhodné prostředí pro sdělení a osobnost příjemce informací. Podřízení přispívají svojí komunikací k lepší kvalitě komunikace. Nedostatečný prostor podřízených k otázkám a zpětné vazbě většinou povede k nejasnostem. (Holá, 2011)

## 2.6 Bariéry komunikace

Komunikační bariéry jsou jakési překážky, které při komunikaci musíme překonat. Tyto bariéry se dělí na sedm kategorií. Jsou fyzické, psychologické, fyziologické, sémantické, interní a externí. Nadměrná komunikace vede k zahlcení informacemi. Pokud budeme používat nesprávné kódování pro sdělení, důsledkem bude nesprávná interpretace sdělení. Pokud použijeme slang, specializované termíny, druzí nám nemusí rozumět. Pokud chybně porozumíme významu slov, je to schématický problém. (Vymětal, 2008)

Mezi bariéry patří např. obava z neúspěchu. U člověka se projevuje chvěním hlasu a sníženou stylistikou projevu. Další bariéra je, pokud člověk není připravený na komunikaci s někým jiným. Také zde můžeme uvést fyzické nepohodlí, které ovlivňuje výkonnost ve vnímání i ve verbálním projevu. Pokud člověka nezajímá komunikace nebo osoba co komunikaci začíná, je to další bariéra. Dotyční nebude mít žádnou potřebu s ním sdílet informace nebo se zapojovat do interní interakce. Dále i hlučné prostředí nebo vizuální vyrušování. (Mikuláščík, 2003)

Další bariérou je nefunkční zpětná vazba. Lidé netuší, co dělají správně a co ne. Pokud nikoho nezajímá jejich názor anebo jim nikdo neodpovídá na dotazy, zaměstnanci si poté mohou myslet, že se o ně firma nezajímá. Pokud firma nebude realizovat nápady ke zlepšení, lidé ztratí o firmu a komunikaci zájem. (Kovaříková, 2016)

Další kategorií komunikačních bariér tvoří faktory spojené s průběhem a prostředím předáváním informací mezi vedením a podřízeným. Například v situacích, kdy je člověk pod časovým tlakem, nezbyvá čas na promyšlené vyjadřování, pozorné vnímání ani ověření pochopení na druhé straně. Komunikaci také ztěžuje rozdílné chápání pojmů, nízká pozornost nebo zaujatost. To znamená, že si člověk udělá názor předem a odmítá připustit jiný pohled. Bariérou může být i rozdílný způsob vyjadřování, když si komunikující nerozumí kvůli jinému stylu nebo významu slov. Při konfliktu se pak mohou objevit i nátlakové taktiky, které mají druhou stranu oslabit nebo přimět k unáhleným rozhodnutím, např. vytváření nepříjemných podmínek během probíhajících rozhovorů. Pro tuto situaci se doporučuje udržet se v klidu a nenechat na sebe naléhat a vyžádat si čas na rozmyšlení. Celkově v komunikaci je klíčové se umět vcítit do druhých. Pomáhá to k pochopení pohledu daného člověka a předejdeme tím mnoha nedorozuměním, které mohou nastat. (Khelerová, 2010)

## **2.7 Význam zpětné vazby ve vertikální komunikaci**

Komunikace je většinou oboustranný proces kde mezi odesílatelem informací a příjemcem existuje zpětná vazba. Funkce zpětné vazby jsou regulační, sociální, poznávací, podpůrné a inspirující. Odesílatel jí může využívat k zjištění reakce příjemce, jestli sdělení pochopil, nebo jestli souhlasí atd. (Vymětal, 2008)

Pro efektivní vertikální komunikaci a motivované zaměstnance je důležité mít možnost zpětné vazby. Pokud je nefunkční, zaměstnanci mají pocit, že jejich názor nikoho nezajímá a jejich motivace klesá a tím i zájem o danou firmu. Zpětná vazba by měla fungovat v obou směrech vertikální komunikace. Zpětnou vazbou by se měl někdo zabývat, protože pokud se z toho stanou jen prázdné sliby, zaměstnanci nebudou motivováni zpětnou vazbu dávat. Je také důležitá pro efektivní řízení. Pokud nadřízený neříká podřízenému, co je správně a co ne, tak níže postavení pracovníci nevědí, co dělají dobře a firma se nikam neposouvá. (Kovaříková, 2016)

Manažeři a ostatní pozice, které mají vést zaměstnance, by měli poskytovat zpětnou vazbu, který bude pravidelná. Pokud bude správně podávána, nebude vyvolávat v zaměstnancích jakoukoliv obranou reakci. Ta vede většinou k obranému chování a hledání důvodů, co se mohlo pokazit. Jen malá část si připustí, že chyba může být v nich. Zpětná vazba by měla být jasná a neměla by se zabývat osobou jako takovou ale výkonem daného zaměstnance. (Bohoňková, 2022)

### **Možnosti a nástroje pro získání zpětné vazby od zaměstnanců**

Získávání zpětné vazby hraje klíčovou roli pro efektivní řízení a zdokonalování organizace. Níže jsou uvedeny metody a nástroje, které se využívají pro získání zpětné vazby.

Zpětná vazba se může získat z dotazníkových šetření, osobního jednání mezi nadřízeným a podřízeným. Audit pomocí průzkumu mezi zaměstnanci dává informace specializované poradenské firmě. Firma je nestranná, má nadhled a je vázaná mlčenlivostí, která je sepsána ve smlouvě. Audit může odhalit slabá místa v komunikaci ve firmě. (Kovaříková, 2016)

Anonymní zpětná vazba se používá ve firmě, aby zaměstnanci neměli špatný pocit z důsledků vyjádření svých názorů. Tato metoda dává prostor pro otevřenou komunikaci, ale může se zde ve velké míře stát, že význam sdělení nebude pro osoby, co to dále zpracují srozumitelný. (Schattenhofer, 2017)

Anonymní zpětná vazba má výhodu, že podporuje jednotlivce, aby poskytovali upřímnou zpětnou vazbu. Tato vazba by neměla v zaměstnancích vyvolat obavu z negativního důsledku sdělení svého názoru či návrhu na zlepšení. To může vést k přesnějšímu hodnocení organizačních problémů (Boazak et al., 2019)

Zpětná vazba 360° zajišťuje systematickou a úplnou zpětnou vazbu od vedení, spolupracovníků a týmu. Hodnocení zahrnuje hlavní dovednosti a schopnosti, jako je individuální chování, spolupráce s kolegy, strategické řízení či prodejní schopnosti. Posuzovatelé mohou být různé skupiny osob, přičemž každé lze přiřadit vhodné otázky. Nadřazení hodnotí otevřeně, ostatní diskrétně (s výjimkou menších skupin). Výsledky jsou přehledné, lze je nastavit podle firemních potřeb. (TTC online, 2024)

Další možnosti pro získání zpětné vazby od zaměstnanců můžeme použít následnou možnost. Jsou to hodnotící rozhovory se zaměstnanci, ty by se měli konat čtvrtletně. Tento typ získávání zpětné vazby je určen k otevřené komunikaci mezi vedením a zaměstnancem. Je zde prostor k rozebrání tématu výkonu, ale i pro zpětnou vazbu. (Gajdošová, 2024)

### 3 Metodika práce

V této kapitole se věnujeme metodice provedeného výzkumu. Nejprve je představena metodika výzkumu, v níž je uveden postup, jak byla zpracována rešerše odborné literatury, sestaven dotazník a jak byla data analyzována. V závěru jsou uvedeny tematické okruhy dotazníku.

#### Metodika výzkumu

V úvodní fázi této práce byla provedena **rešerše odborné literatury**. Byly vyhledány a procházeny publikace dostupné v univerzitní knihovně a Moravsko zemské knihovně v Brně. Pár knih, které nebylo možné zapůjčit, bylo nastudováno přímo ve studovně, případně zakoupeny knihy na internetových stránkách a vyzvednuty na výdejním místě. Dále byly knihy vyhledávány na Bookportu a Google Books. Rešerše byla zaměřena především tématům verbální a neverbální komunikace, interní komunikace ve firmě, komunikačním nástrojům a zpětné vazbě.

Na základě teoretické části byl sestaven anonymní **dotazník** zaměřený na vertikální interní komunikaci. Dotazník byl zkontrolován s vedoucím práce a následně byl upraven na základě zpětné vazby od společnosti Kovo HB, s.r.o., kde byl také rozdán mezi zaměstnance. Dotazníkové šetření bylo prováděno formou kvantitativní. V dotazníku se nacházely uzavřené, polouzavřené a otevřené otázky. Uzavřené otázky v první a druhé části dotazníku byly hodnoceny pomocí pětibodové škály (1 = výborné, 5 = velmi špatné).

V první části dotazníku byly otázky týkající se **sestupné komunikace**, kde byla posouzena srozumitelnost, rychlost, dostupnost informací, možnost konzultací, kvalita zpětné vazby a spokojenost s komunikací od vedení.

Následovala druhá část zaměřena na **vzestupnou komunikaci**, v níž byla zjišťována možnost sdělit názory a připomínky vedení, otevřenost vedení vůči zpětné vazbě, možnost vyjádřit se anonymně, srozumitelnost odpovědí na otázky, možnost konzultace s nadřízeným a zpětná vazba od vedení na sdělené podněty.

V další části byly otázky týkající se způsobu dostávání informací od nadřízených, pravidelnost zpětné vazby, atmosféry ve společnosti, problémy v komunikaci mezi nadřízeným a zaměstnancem, možnosti na zlepšení a otevřená otázka na konkrétní podnět nebo komentář k firemní komunikaci. V závěrečné části byly položeny identifikační otázky. Cílem bylo získání údajů o pohlaví, věku, pracovní pozici respondenta a délce pracovního poměru.

Po vyplnění byl dotazník vybrán a převeden do elektronické podoby. Dále byla použita analýza dat a syntéza výsledků. Celkem bylo rozdáno 63 dotazníků a 53 jich bylo vyplněno. **Návratnost dotazníkového šetření činí 88,3 %**. Data byla zpracována a následně vyhodnocena v programu MS Excel pomocí tabulek a grafů.

Kromě dotazníkového šetření byly informace čerpány z interních dokumentů společnosti, konkrétně z organizační struktury podniku a zprávy auditora. Na základě výsledků byla **zformulována doporučení ke zlepšení** v oblasti vertikální interní komunikace v podniku Kovo HB, s.r.o.

V oblasti zkoumání dat bylo dotazníkové šetření realizováno za účelem získání odpovědí na otázky od zaměstnanců podniku Kovo HB, s.r.o., Dotazník byl zaměřen na tyto **tematické okruhy**:

- zjistit, jak je vnímána kvalita komunikace ze shora dolů, především srozumitelnost, včasnost a dostupnost informací
- zjistit, zda zaměstnanci mají prostor pro sdělování názorů, podnětů a připomínek.
- zhodnotit, jak často, v jaké formě a jakým dopadem na pracovní motivaci je poskytována zpětná vazba ve společnosti Kovo HB, s.r.o.
- zjistit, jaké komunikační nástroje jsou ve společnosti využívány
- odhalit nejčastější problémy ve vertikální interní komunikaci
- navrhnout zlepšení na základě výsledků z dotazníkového šetření

## 4 Charakteristika vybraného podniku

V této kapitole si stručně představíme společnost Kovo HB, s.r.o., její historii, předmět podnikání a organizační strukturu. Níže je také uveden ekonomický vývoj společnosti od roku 2019 do roku 2023.

### 4.1 Představení společnosti

Logo společnosti s obchodním jménem Kovo HB, s.r.o. je vyobrazeno na obrázku č. 2. Byla založena v roce 1993 sepsáním zakladatelské smlouvy. Vznikla zapsáním do obchodního rejstříku Krajského soudu v Brně dne 7. 6. 1993. V roce 2010 založila dceřinou společnost s názvem ABN Consulting, a.s. V této době má hlavní sídlo na adrese Nad školou 302, 592 02 Svatka. (interní dokumenty spol. Kovo HB, s.r.o., vlastní zpracování)



Obrázek 2: Logo spol. Kovo HB, s.r.o.

Zdroj: (Kovo HB, 2025)

Společnost se zaměřuje na obrábění, zámečnictví, nástrojářství, klempířství, opravu karoserií a silniční dopravu. Dále na zakázkovou výrobu a lisování dílů, vývoj a výroba lisovacích nástrojů pro automobilový průmysl, zakázková výroba svařovacích dílů pro potravinářské a farmaceutické stroje, CNC dělení laserem, CNC pálení strojem plasma/autogen a distribuci procesní chemikálie QUAKER. Společnost se také zaměřuje na povrchovou úpravu nerezových dílů tryskáním, výrobou lisovaných dílů pro domácí potřeby, jako jsou formičky, cedníky nebo zavařovací hrnce. Většinu svých výrobků firma vyváží do zemí EU.

Firma v roce 2013 dokončila výstavbu výrobní haly I. V této hale se nachází výrobní prostory nástrojárny a obrobny. Zde se nachází CNC obráběcí centra, CNC soustružnické stroje a drátové řezačky. Dále se zde nachází horizontální vyvrtávačky, pětiosé frézovací centrum

a další nové CNC řízené stroje. Zámečnická dílna je vybavena hydraulickými ohraňovacími lisy, plazmovým a laserovým řezacím strojem, brousícím strojem a svařovacími agregáty.

Výstavba školicího centra byla dokončena o rok později v roce 2014. Tyto prostory jsou vyobrazeny na obrázku č. 3 a využívají se na proškolení a na další vzdělávání pracovníků.



*Obrázek 3: Školící centrum*

Zdroj: (Kovo HB, 2025).

V roce 2014 byla dokončena výstavba haly II, kde se nachází prostory pro zámečnickou dílnu, povrchovou úpravu nerez, dělení plasmou a CNC laser. Kolaudace haly III proběhla v roce 2019. V této hale se nachází hlavní vybavení lisovny, které tvoří lisy v pracovních silách od 5 do 400 tun. K lisům typu LE 250 a LE 400 jsou k dispozici odvíječky, rolovačky, CNC podavače materiálů a hydraulické tabulkové nůžky. V roce 2024 společnost zakoupila výrobní areál ve Žďáru nad Sázavou.

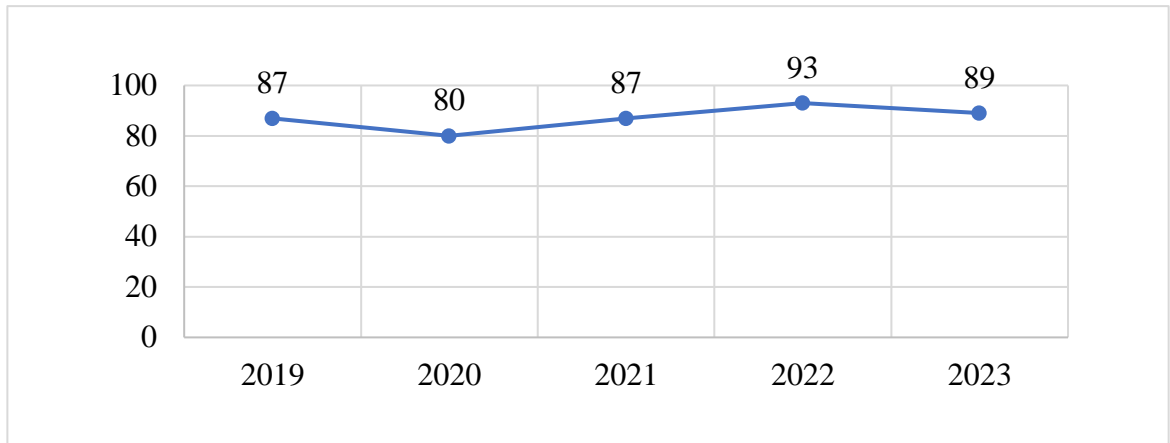
Ve výroční zprávě společnost uvádí za svoje silné stránky kvalifikované a motivované zaměstnance, moderní strojový park, stabilní skupinu klíčových zákazníků. Dále diverzifikace výrobních kapacit, pravidelné investice do rozšíření strojových kapacit s vybavením evropských dotačních fondů a vlastní školicí středisko.

## **4.2 Organizační struktura**

Kovo HB, s.r.o. má funkčně členěnou organizační strukturu, ta vychází z hierarchického uspořádání, v příloze A je vyobrazená organizační struktura. V čele celé společnosti stojí valná hromada a ředitel společnosti. Přímí podřízení ředitele jsou: asistentka, svářecí dozor, zástupce pro kvalitu a EMS, dále je zde interní auditor, který je vyznačen čárkovane. Společnost je dále rozdělena do sedmi oblastí: správa majetku, ekonomika, obchod, kontrola, výroba, zásobování

a technická příprava výroby (TPV). Výroba se dále dělí na plánování výroby, sklad, plasmu a laser, zámečnickou dílnu, nástrojárnu, obrobnu a lisovnu.

Z grafu na obrázku č. 4 lze jasně vyčíst, že počet zaměstnanců ve společnosti od roku 2019 do roku 2020 klesal a nejméně bylo ve společnosti zaměstnáno 80 zaměstnanců. Poté stav zaměstnanců postupně rostl a nejvíce zaměstnaných pracovníků bylo v roce 2022. Pracovalo zde 93 zaměstnanců. V následujícím grafu můžeme vidět vývoj zaměstnanosti ve společnosti a také období růstu i poklesu.



Obrázek 4: Počet zaměstnanců

Zdroj: (Kovo HB, s.r.o., 2025)

### 4.3 Ekonomický vývoj společnosti

V tabulce č. 1 se nacházejí údaje, které poskytují přehled o finanční situaci a výkonnosti společnosti od roku 2019 do roku 2023.

Tabulka 1: Ekonomický vývoj společnosti od roku 2019 do 2023 v tisících Kč

Období/ukazatelé (tis Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby celkem	123 246	125 559	126 605	151 647	152 184
Tržby z exportu	57 918	52 042	51 494	65 277	63 079
Přidaná hodnota	67 094	72 416	67 462	76 223	77 212
Produkt práce z přidané hodnoty	771	787	775	820	867
Zisk po zdanění	7 941	1 502	11 602	16 646	13 813
Čistý obrat za účetní období	139 799	135 046	144 080	170 348	170 358
Aktiva celkem	222 240	212 722	210 209	215 820	244 316

Zdroj: (Kovo HB, s.r.o., 2025)

Tržby od roku 2019 až do roku 2021 se pohybovaly okolo 125 mil. Kč. Tato položka poté rapidně vzrostla na částku 151 mil. Kč. Takovýto růst lze pozorovat (viz Tabulka 1) i u tržeb z exportu, zisku po zdanění a u čistého obratu za účetní období, kde rozdíl činil přibližně 26 mil. Kč. Přidaná hodnota je ukazatel, který firma vytvořila po odečtení nákladů na vstupů společnosti. Největší nárůst byl v roce 2022 a to o 9 mil. Kč. Produkt práce z přidané hodnoty znamená, kolik přidané hodnoty připadá na jednoho zaměstnance firmy. V rozmezí roku 2019 a 2023 vzrostl o 96 tis. Kč. Celková aktiva se v letech 2019–2022 pohybovala okolo 214 mil. Kč, ale poté v roce 2023 vzrostla okolo 30 mil. Kč.

## 5 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

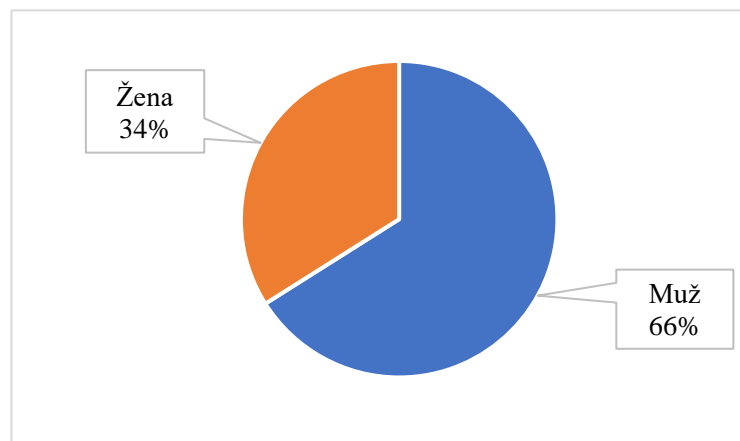
Tato kapitola se zaměřuje na vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve společnosti Kovo HB, s.r.o. V příloze B je k dispozici dotazník k nahlédnutí. Dotazník vyplnilo 53 respondentů a jeho návratnost činí 88,3 %. Cílem dotazníku bylo zjistit aktuální stav vertikální interní komunikace. Z analyzovaná data respondentů byla vyhodnocena a zpracovávána do grafů a tabulek.

### 5.1 Identifikační otázky

V závěrečné části dotazníku byly umístěny identifikační otázky, které byly důležité pro vyhodnocení. Tyto otázky byly použity pro získání dodatečných informací o respondentech a aby lépe umožnily porozumět jejich odpovědím na další otázky.

#### Pohlaví

Tato identifikační otázka sloužila ke zjištění pohlaví respondentů. Celkem bylo 53 respondentů (viz Obrázek 5.). Z toho bylo 66,04 % mužů (35 osob) a 33,96 % žen (18 osob).



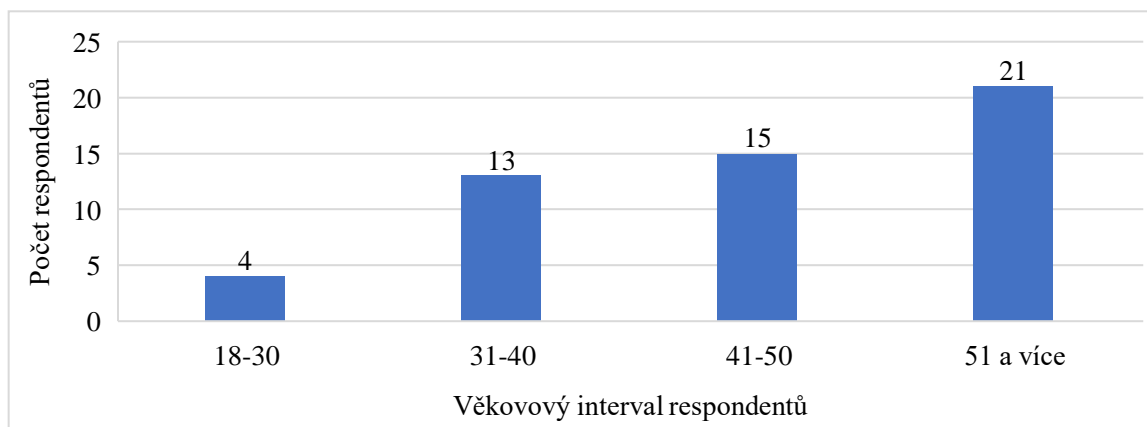
Obrázek 5: Graf – pohlaví respondentů

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### Věk

Druhá identifikační otázka sloužila k zjištění věku respondentů. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve společnosti pracuje 7,55 % (4 osoby) zaměstnanců v rozmezí 18–30 let. Dále v rozmezí 31-40 let je 24,53 % (13 osob). 28,30 % (15 osob) se nachází v rozmezí 41-50 let

a nejvíce respondentů bylo v kategorii 51 let a více, což dělalo 39,60 % (21 osob). Tyto údaje jsou vyobrazeny na obrázku č. 6.

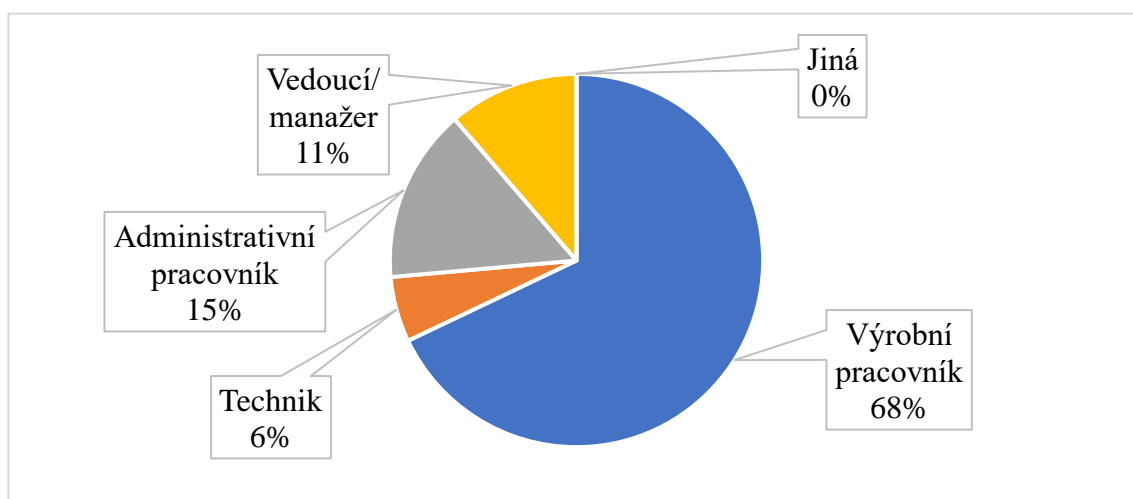


Obrázek 6: Graf – věk respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

### Pracovní pozice

Třetí identifikační otázka se týkala pracovní pozice ve firmě. Z výzkumu vyšlo, že ve firmě je nejvíce výrobních pracovníků, což tvoří 67,92 % (36 osob). Administrativních pracovníků bylo 15,09 % (8 osob). Vedoucí a manažeri jsou spojeni do jednoho řádku a dotazník vyplnilo 11,32 % (6 osob). Nejméně početnou skupinou je technik, který je zastoupený v 5,66 % (3 osoby). Tyto informace lze nalézt na obrázku č. 7.

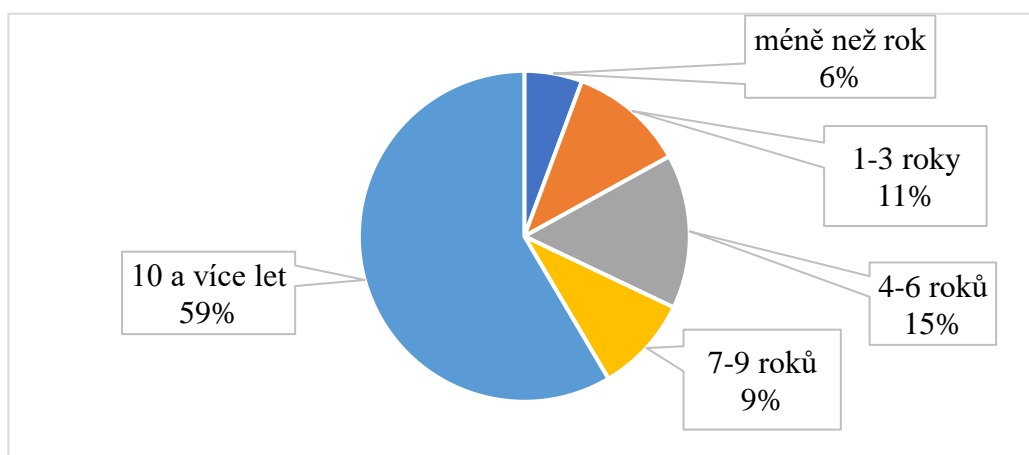


Obrázek 7: Graf – Pracovní pozice

Zdroj: vlastní zpracování

## Délka pracovního poměru

Tato poslední identifikační otázka sloužila k zjištění délky pracovního poměru respondentů ve firmě. Z vyhodnocení vyšlo, že 5,66 % (3 osoby) jsou ve firmě méně než rok. Poté v rozmezí 1-3 roky vyplnilo 11,32 % (6 osob) respondentů. 15,09 % (8 osob) zaškrtnulo, že ve společnosti pracují 4-6 let. Nejméně bylo zaškrtnuto políčko 7-9 let, které vyplnilo 9,43 % (5 osob). Nejvíce byla obsazena kategorie 10 a více let, což činilo 58,49 % (31 osob). Tyto informace lze vyčíst z obrázku č. 8.



Obrázek 8: Graf-délka pracovního poměru respondentů

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 5.2 Uzavřené otázky

V první části této kapitoly byly vyhodnoceny otázky, které se týkaly komunikačního směru. Tento blok dotazníku byl rozdělen do dvou směrů komunikace: sestupná a vzestupná. V každém bloku bylo šest otázek, které se vztahovaly k určitému směru komunikace. V každém bloku byla otázka, která se týkala celkové spokojenosti s určitým komunikačním směrem. Respondenti vybírali ze škály 1-5, kde 1 = výborné a 5 = velmi špatné.

### Sestupná komunikace

V prvním bloku jsou umístěny otázky na sestupnou komunikaci. Otázky se týkají komunikace od vedení k zaměstnancům.

První otázka se týká srozumitelnosti informací. U této otázky byl dosažen nejnižší průměr, který činí 2,43 (viz Tabulka 2), což jí činí jako nejlépe hodnocenou otázku. Zatímco u následující otázky týkající se dostupnosti informací včas byla nejčastější odpověď 3. Tato oblast je u vertikální komunikace klíčová a má nejhorší průměr, který činí 2,94. Celkově

z těchto výsledků vyplývá, že komunikace ve firmě nepůsobí zásadní problémy, ale také není ideální. Firma má mezery zejména v oblasti včasného poskytnutí informací a také poskytování zpětné vazby.

Tabulka 2: Otázky na sestupnou komunikaci

Oblast hodnocení		1	2	3	4	5	Průměr
Srozumitelnost informací	Hodnocení	1	2	3	4	5	
	Počet odpovědí	9	18	21	4	1	2,43
	Procentuální zastoupení (%)	16,98%	33,96%	39,62%	7,55%	1,89%	
Dostatek informací včas	Hodnocení	1	2	3	4	5	
	Počet odpovědí	3	13	22	14	1	2,94
	Procentuální zastoupení (%)	5,66%	24,53%	41,51%	26,42%	1,89%	
Dostatek informací	Hodnocení	1	2	3	4	5	
	Počet odpovědí	2	18	23	8	2	2,81
	Procentuální zastoupení (%)	3,77%	33,96%	43,40%	15,09%	3,77%	
Možnost konzultace	Hodnocení	1	2	3	4	5	
	Počet odpovědí	14	9	21	5	3	2,5
	Procentuální zastoupení (%)	28,30%	16,98%	39,62%	9,43%	5,66%	
Zpětná vazba	Hodnocení	1	2	3	4	5	
	Počet odpovědí	8	13	23	7	2	2,66
	Procentuální zastoupení (%)	15,09%	24,53%	43,40%	13,21%	3,77%	
Celková spokojenost s komunikací od vedení	Hodnocení	1	2	3	4	5	
	Počet odpovědí	8	14	25	4	2	2,58
	Procentuální zastoupení (%)	15,09%	26,42%	47,17%	7,55%	3,77%	

Zdroj: vlastní zpracování

### Vzestupná komunikace

V tomto druhém bloku jsou otázky na vzestupnou komunikaci. Tato komunikace probíhá od zaměstnanců k vedení. Nejhůře hodnocená otázka v tomto bloku se týká možnosti vyjádřit se anonymně. Tato otázka má průměr 3,51 a je tedy nejhůře hodnocenou otázkou z prvního a druhého bloku otázek. Zatímco možnost konzultace s nadřízeným má nejlepší průměr, který činí 2,25. Tato komunikace funguje, ale zaměstnanci nemají jistotu, že nadřízený vyslyší jejich názor.

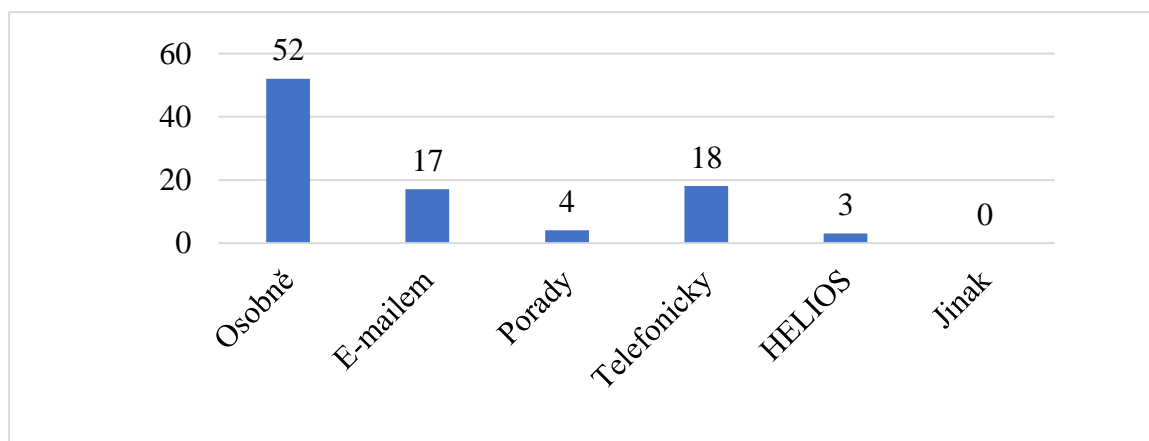
Tabulka 3: Otázky na vzestupnou komunikaci

Oblast hodnocení		1	2	3	4	5	Průměr
Možnost sdělit své názory a připomínky vedení	Hodnocení	1	2	3	4	5	
	Počet odpovědí	13	14	14	8	4	2,55
	Procentuální zastoupení (%)	24,53%	26,42%	26,42%	15,09%	7,55%	
Otevřenost vedení vůči zpětné vazbě	Hodnocení	1	2	3	4	5	
	Počet odpovědí	6	17	20	8	2	2,68
	Procentuální zastoupení (%)	11,00%	24,53%	41,51%	26,42%	1,89%	
Možnost vyjádřit se anonymně	Hodnocení	1	2	3	4	5	
	Počet odpovědí	4	8	14	11	16	3,51
	Procentuální zastoupení (%)	7,55%	15,09%	26,42%	20,75%	30,19%	
Srozumitelnost odpovědí na vznesené otázky	Hodnocení	1	2	3	4	5	
	Počet odpovědí	6	19	20	5	3	2,62
	Procentuální zastoupení (%)	11,32%	35,85%	37,74%	9,46%	5,66%	
Možnost konzultace s nadřízeným	Hodnocení	1	2	3	4	5	
	Počet odpovědí	14	19	13	7	0	2,25
	Procentuální zastoupení (%)	26,42%	35,85%	24,53%	13,21%	0,00%	
Zpětná vazba od vedení na sdělené podněty	Hodnocení	1	2	3	4	5	
	Počet odpovědí	7	14	20	8	4	2,77
	Procentuální zastoupení (%)	13,21%	26,42%	37,74%	15,09%	7,55%	

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3 Ostatní otázky

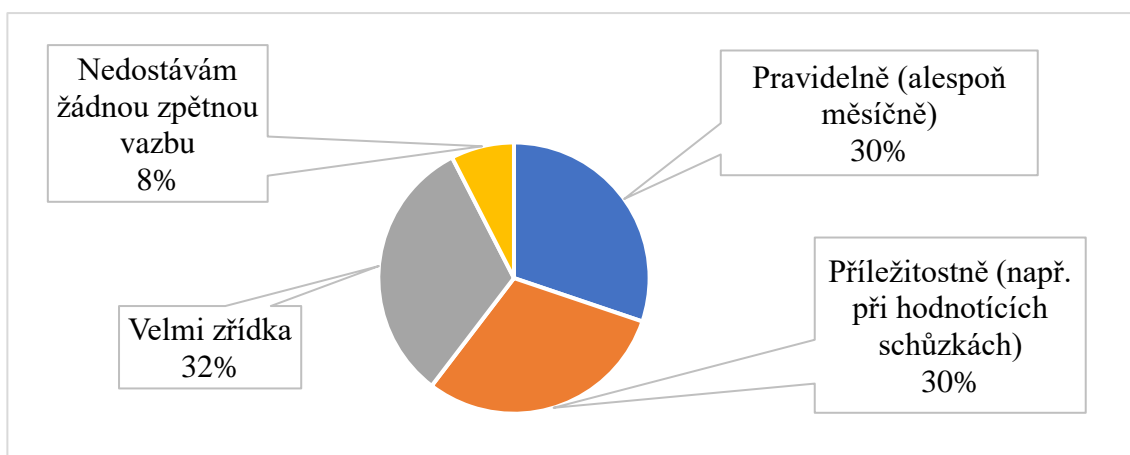
Otázka č. 3 se týká způsobu dostávání informací od svého zaměstnance. Respondenti zde měli vybrat všechny relevantní odpovědi. Podíl osobní komunikace ukazuje na obrázku č. 9, že ve společnosti je preferovaný přímý kontakt mezi zaměstnanci. Telefonickou domluvu zvolilo 33,96 % (18 osob). Komunikaci přes e-mail zvolilo o jednoho respondenta méně. Nejméně komunikují skrze porady. Pomocí systému HELIOS komunikují pouze 3 lidé (5,66 %). Z toho vyplývá, že firma má malou míru digitalizace. Poslední varianta „Jinak“ nebyla respondenty použita.



Obrázek 9: Otázka č. 3 na komunikační kanály ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování

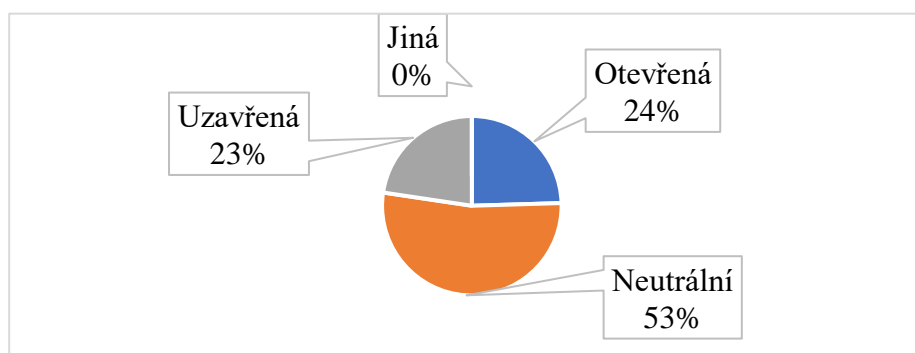
Další 4. otázka se týkala pravidelnosti zpětné vazby na svojí práci. Informace, které jsou níže uvedeny, naleznete na obrázku č. 10. Z této otázky vyplývá, že 40 % respondentů dostává zpětnou vazbu velmi zřídka nebo vůbec. To může negativně ovlivnit motivaci zaměstnanců a také jejich pracovní výkon. Naopak pozitivní je, že 60 % respondentů dostává zpětnou vazbu.



Obrázek 10: Otázka č. 4 na zpětnou vazbu ke své práci

*Zdroj: vlastní zpracování*

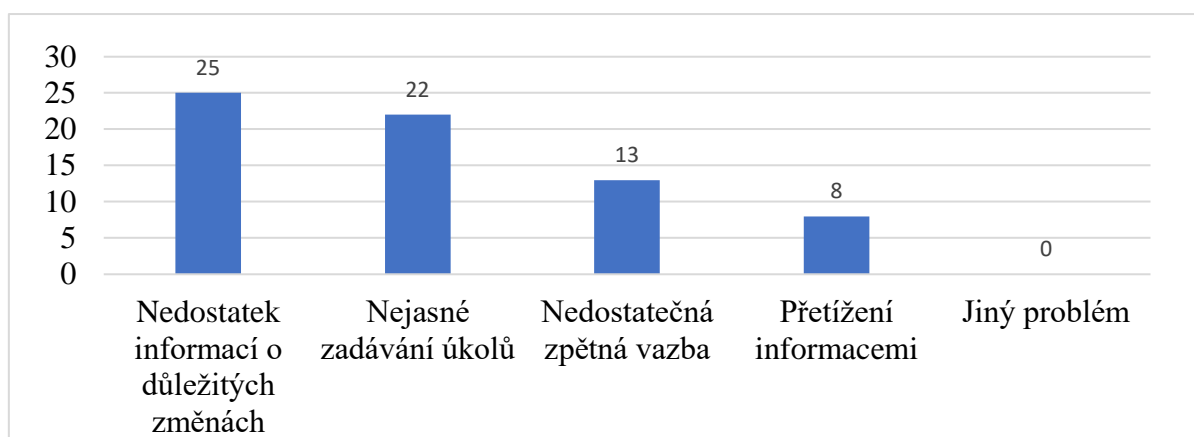
Otázka č. 5 se týkala atmosféry ve firmě. Tu respondenti vnímají spíše jako neutrální (komunikace probíhá většinou formálně). Otevřenou komunikaci uvádějí častěji zaměstnanci, kteří ve firmě pracují 10 a více let, což může souviset s jejich jistotou a důvěrou v pracovním prostředí. Respondenti, kteří označili možnost uzavřené atmosféry, mají problém sdělovat své názory a obávají se jejich důsledků. Poslední možnosti „Jiná“ atmosféra ve společnosti nikdo nevolil. Tyto informace lze najít na obrázku č. 11.



Obrázek 11: Otázka č. 5 na atmosféru ve firmě

*Zdroj: vlastní zpracování*

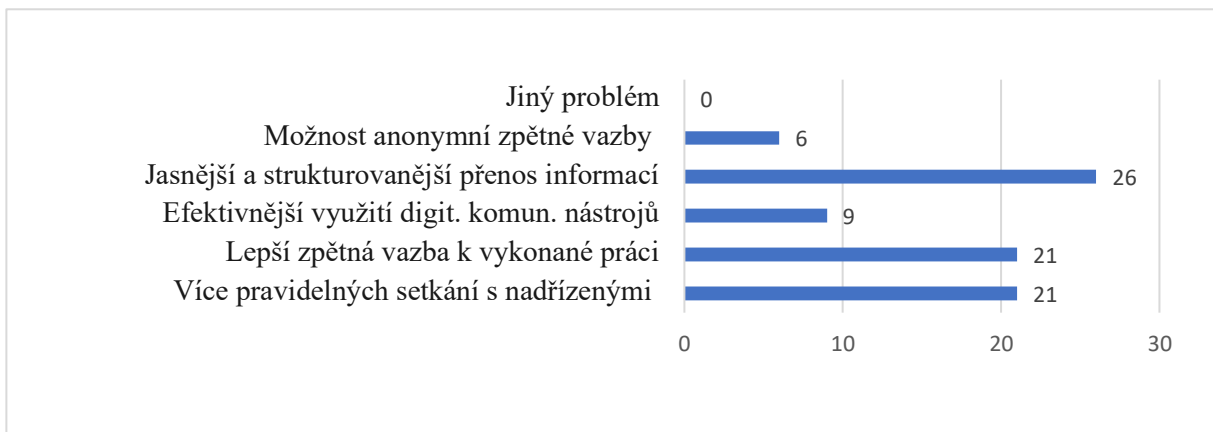
Další otázka se týkala problémů v komunikaci mezi nadřízeným a zaměstnanci. Zde měli respondenti šest odpovědí a mohli vybrat maximálně dvě možnosti. Nejčastěji vnímaný problém byl nedostatek informací o důležitých změnách. To může způsobit nejistotu a zmatek ve společnosti. Negativně ovlivnit práci i celkové výsledky mohou nejasně zadávané úkoly. Nedostatečná zpětná vazba je další problém, který má negativní vliv na osobní rozvoj pracovníků a také omezuje prostor společnosti pro zlepšení. Poslední možnost pro „Jiný problém“ žádný respondent nezvolil, což znamená, že všechny problémy zde byly uvedeny. Tyto hodnoty jsou uvedeny níže na obrázku č.12.



Obrázek 12: Otázka č. 6 na nejčastější problémy v komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným

*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka č. 7 se týkala možností na zlepšení v interní komunikaci. Zde bylo v pokynech vybrat všechny relevantní odpovědi. Nejvíce respondenti chce zlepšit přenos informací, které ukazují na potřebu větší srozumitelnosti vnitropodnikové komunikace. Stejný počet respondentů vybralo možnost zlepšení zpětné vazby a více pravidelných setkání s nadřízenými. To poukazuje na potřebnou komunikaci týkající se vykonané práce. Pouhých 9 respondentů odpovědělo, že by chtělo efektivněji využívat digitální technologie, což naznačuje, že ve společnosti převládá osobní komunikace viz obrázek č. 9. Možnost pro anonymní zpětnou vazbu zvolilo pouze 6 osob, což vyjadřuje, že v podniku je důvěra mezi zaměstnanci. Možnost jiného problému nikdo nezvolil. Tyto hodnoty lze vyčíst z obrázku č. 13.



Obrázek 13: Otázka č. 7 na možnosti zlepšení v interní komunikaci

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 se týkala konkrétních podnětů nebo komentářů k firemní komunikaci. Tato otázka byla otevřená a žádný z respondentů na ní neodpověděl.

#### 5.4 Zhodnocení a návrhy na zlepšení

Dotazníkové šetření mělo za cíl zjistit aktuální stav vertikální interní komunikace ve společnosti Kovo HB, s.r.o. Celkově na otázky ohledně komunikace ve firmě odpovědělo 53 respondentů (88,3 %).

##### Zhodnocení dotazníkového šetření

Na základě dotazníkového šetření vyplývá, že vertikální interní komunikace ve společnosti Kovo HB, s.r.o. funguje v základních aspektech relativně dobře. Respondenti komunikují osobně, to pomáhá k rychlejšímu přenosu informací a podporuje vztahy na pracovišti. Stále se ale najde prostor pro zlepšení. Z dotazníku vyplynulo, že některé informace nejsou vždy předávány včas a jsou nesrozumitelné. To může vést k nedorozumění mezi zaměstnanci a také ke zbytečným komplikacím při plnění pracovních úkolů.

Respondenti by v některých případech ocenili otevřenější komunikaci ze shora dolů. Tato komunikace vážne v případě změn v organizaci a při rozhodování, které se týká podřízených. Také byla zaznamenána určitá míra neformální komunikace. Toto zjištění ukazuje, že komunikace neprobíhá pouze formálními cestami, ale zaměstnanci si předávají informace mezi sebou. To může vést k rychlejšímu šíření informací po společnosti, budování vztahů na pracovišti.

## **Návrhy na zlepšení**

Na základě odpovědí z dotazníkového šetření byly identifikovány tři oblasti ke zlepšení. Níže jsou uvedena konkrétní doporučení, která mohou přispět k lepšímu předávání informací, zpětné vazbě atd.

### **Zavedení pravidelných porad napříč úrovněmi řízení**

Pro zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci je doporučeno zavést pravidelná setkávání napříč všemi úrovněmi řízení. Tyto porady by se týkaly vrcholového řízení (ředitel, asistentka), středního řízení (vedoucí oddělení TPV, výroby, obchodu, skladu a také mistrů výroby) a operačního řízení (dělníci, operátoři CNC, specialisté na konkrétní technologie). Tato pravidelná setkání by sloužila k výměně důležitých informací, diskusi o změnách v organizaci a také pro zpětnou vazbu, kterou by zaměstnanci mohli poskytovat vedení.

Porady by měly mít stanovená pravidla pro čas a datum, kdy se budou konat, např. první pátek v měsíci. Toto doporučení je důležité pro pravidelnou a otevřenou komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Část zaměstnanců má pocit, že jsou nedostatečně informováni o změnách a rozhodnutí ve firmě. Tato setkání by umožnila získat potřebné informace a také přímo komunikovat s vedením.

### **Optimalizace využívání digitálních nástrojů**

Další doporučení se týká lepší informovanosti zaměstnanců. Zavedením jednoduchých a pravidelných informačních kanálů ve společnosti, které by sloužily k předávání důležitých informací jako jsou nové pracovní postupy, bezpečnostní pokyny nebo důležité termíny. Tyto informace by měly zaměstnanci dostat včas a měly by být přehledné. K tomu by mohly sloužit interní nástěnky umístěné na strategickém místě, např. na chodbě u jídelny. Nástěnka by měla být pravidelně obnovována. Dále by se mohl zavést pravidelný e-mailový přehled, který by zaměstnancům poskytoval důležité informace na týden či měsíc dopředu. Pro zaměstnance, kteří nemají přístup k digitálním komunikačním kanálům, by měli být připravené tištěné dokumenty. Zaměstnanci je obdrží osobně nebo je naleznou na místě, kde se s daným pracovníkem domluví. Tento přístup zajistí, že všichni zaměstnanci budou pravidelně informováni a také budou mít všechny potřebné informace včas.

## **Zlepšení zpětné vazby**

Pro zlepšení zpětné vazby je doporučeno zavést pravidelné individuální schůzky mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, které by se konaly jednou za měsíc nebo čtvrtletně. Tato setkání by sloužila pro zpětnou vazbu, diskusi o pracovních úkolech a osobním rozvoji daného zaměstnance. Dalším doporučením je zavedení týmových schůzek, které by se také konaly jednou měsíčně či čtvrtletně. Tyto schůzky by byly určeny členům týmu, kde by byl prostor pro zpětnou vazbu a diskusi o pracovních postupech. Tyto týmové schůzky by měly zlepšit komunikaci mezi kolegy. Dále by měla být zavedena fyzická schránka důvěry, která by zaměstnancům umožnila se anonymně vyjádřit. Tato schránka je důležitá pro zaměstnance, kteří se bojí otevřeně komunikovat. Schránka by měla být pravidelně kontrolována ekonom-personálním oddělením, což by umožnilo efektivně reagovat na zpětnou vazbu. Zavedení těchto doporučení týkající se zpětné vazby by mělo podpořit otevřenost, důvěru a efektivní komunikaci ve společnosti.

## Závěr

Cíl této bakalářské práce byl pomocí analýzy vertikální interní komunikace ve společnosti Kovo HB, s.r.o. identifikovat prostor pro zlepšení v této oblasti a navrhnout doporučení.

Vertikální interní komunikace je důležitý pro každou organizaci a má velký vliv na atmosféru ve firmě. Způsob komunikace vedení s podřízenými má vliv na efektivitu práce a na spokojenost a motivaci zaměstnanců. Vertikální interní komunikace hraje klíčovou roli v komunikaci a sdělování informací ve firmě. Zda mají prostor ke zpětné vazbě, jak rychle reagují na změny a zda mají prostor pro svoje názory a připomínky k práci.

V úvodní části této práce byla zdůvodněna aktuálnost zvoleného tématu. Teoretická část se dělí na dvě části. První část se zaměřuje na konkrétní pojem komunikace, poté na verbální, neverbální a interní komunikaci. Ve druhé části je rozebrán pojem vertikální interní komunikace a její úlohu ve firemní struktuře. Uvedené jsou i přínosy efektivní komunikace a rizika neefektivní komunikace. Nástroje pro vertikální interní komunikaci jsou rozděleny na tradiční a moderní nástroje. V této kapitole se nachází i význam digitálních platforem ve vertikální komunikaci. Dále faktory ovlivňující efektivitu vertikální komunikace. Pod touto podkapitolou se nachází nadpis kultura podniku a její vliv na komunikaci a také role vedení a zaměstnanců v procesu komunikace. V druhé kapitole jsou také uvedeny bariéry v komunikaci a význam zpětné vazby ve vertikální komunikaci.

V praktické části pro analýzu byl vybrán kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, který byl distribuován ve spol. Kovo HB, s.r.o. Dotazník byl rozdělen do několika částí. Byly zaměřeny na sestupnou a vzestupnou komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Zde se hodnotila např. srozumitelnost a dostupnost informací, možnost konzultací atd. Dále byly zjišťovány postoje zaměstnanců k možnosti vyjádřit svůj názor, zda ho mohou vyjádřit anonymně a jestli je tomu vedení otevřené. Dotazník obsahoval uzavřené, polouzavřené i otevřené otázky. Dotazník vyplnilo 53 respondentů z různých pracovních pozic ve firmě a také s různou délkou zaměstnání. Vyhodnocení proběhlo v MS Excelu. Dále jsou zde zpracovány interní dokumenty společnosti, kde zjištěné informace byly použity pro představení společnosti, ekonomickému vývoji společnosti a organizační kultuře.

Většina zaměstnanců vnímá komunikaci jako průměrnou, ale stále je zde prostor pro zlepšení. Nejčastěji byli vnímáni tyto nedostatky: nedostatek anonymních možností pro sdělení názoru,

převládající formální a neutrální atmosféra na pracovišti, zpožděné nebo jasnější předávání důležitých informací a nedostatečná a nepravidelná zpětná vazba a málo setkání s nadřízenými.

Na základě zjištěných poznatků z dotazníkového šetření byla navržena tři doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení vertikální interní komunikace. Prvním doporučením je zavedení pravidelných porad napříč úrovněmi řízení. Dále je doporučeno zlepšit informovanost zaměstnanců prostřednictvím přehledných a pravidelných informačních kanálů např. nástěnek, e-mailů a tištěných dokumentů. Poslední doporučení se týká zpětné vazbě, kde je doporučeno zavést individuální a týmové schůzky a anonymní schránku důvěry.

V konečném důsledku lze tedy konstatovat, že cíle této práce byly naplněny. Výsledky výzkumu poskytly konkrétní informace o vertikální interní komunikaci. Pokud budou navržena opatření zohledněna v praxi, mohou výrazně přispět k lepší komunikaci ve společnosti.

## Použitá literatura

ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-10-9.

BOHOŇKOVÁ, Irma, 2017. *Manažer koučem: koučovací přístup při vedení lidí*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1873-9.

BOAZAK, M., COTES, R. O., WARD, M. C. a SCHWARTZ, A. C., 2019. *Explorations with a Residency-Wide, Online, Anonymous Suggestion Box: A Roller Coaster Ride*. *Academic Psychiatry*, roč. 43, č. 3, s. 269–273. Springer Science and Business Media LLC. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40596-019-01084-0>.

GAJDOŠOVÁ, Zuzana, 2024. *Jak na konstruktivní zpětnou vazbu vůči zaměstnancům* [online]. Vema.cz, 11. prosince 2024 [cit. 2025-03-28]. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs-cz/jak-na-konstruktivni-zpetnou-vazbu-vuci-zamestnancum>.

HELIOS, 2022. *Plánování a řízení výroby* [pdf]. [cit. 2025-03-28]. Dostupné z: <https://www.helios.eu/files/pl-spiska-10-2022.pdf>.

HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.

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.

HOVORKA, Jan, 2024. *Firemní kultura* [online]. BrandBakers [cit. 2025-04-08]. Dostupné z: <https://www.brandbakers.cz/homepage/new/732?lang=cs>.

JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0781-0.

KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., doplněné vydání. [online; pdf]. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3566-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/komunikacni-a-obchodni-dovednosti-manazera-584/> [paywall].

KOVO HB, s.r.o., ©2025. *KOVO HB*. Online. Dostupné z: <https://www.kovohb.cz/>. [cit. 2025-04-29]

KOVO HB, s.r.o., 2025. *Zpráva nezávislého auditora za roky 2019–2023*.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost*. Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.

MENŠÍK, Petr, 2024. *Co to je firemní kultura?* [online]. MENSeek [cit. 2025-04-08]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/co-to-je-firemni-kultura/>.

MICROSOFT, 2024. *Microsoft 365 pro firmy* [online]. [cit. 2025-04-08]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/business>.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0650-4.

PRUDEN, Petra, 2025. *Nástroje firemní komunikace přehledně* [online]. DCD Publishing [cit. 2025-04-29]. Dostupné z: <https://www.dcd.cz/clanek/nastroje-firemni-komunikace-prehledne>.

SCOTTOVÁ, Kim, 2018. *Radikální otevřenost: jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost*. [online; ePUB]. Praha: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-048-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/radikalni-otevrenost-6895/> [paywall].

SCHATTENHOFER, Klaus, 2017. *Feedback in Organisationen*. Journal Article, roč. 48, č. 4, s. 339–350. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0395-1>.

SMITH, Lyn, 2008. *Effective internal communications*. 2nd ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5265-0. [online]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?hl=cs&id=7Gk2tBBU-NkC> [cit. 2025-04-08].

ŠTRÁFELDA, Jan, 2024. *Intranet firmy* [online]. STRÁFELDA s.r.o. [cit. 2025-04-08]. Dostupné z: <https://www.strafelda.cz/intranet>.

TCC ONLINE, 2024. *Klasická 360° zpětná vazba* [online]. [cit. 2025-04-08]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/produkt/klasicka-360-zpetna-vazba/>.

TEGZE, Oldřich, 2003. *Neverbální komunikace*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-429-X.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing.

VISCONTI, Roberto Moro, 2020. *Corporate governance, digitální platformy a teorie sítí: sdílení informací a rizika a návratnosti propojených zúčastněných stran* [online]. Řízení řízení, roč. Z, č. 2, s. 179–204. Milano: FrancoAngeli Editore. Dostupné z:

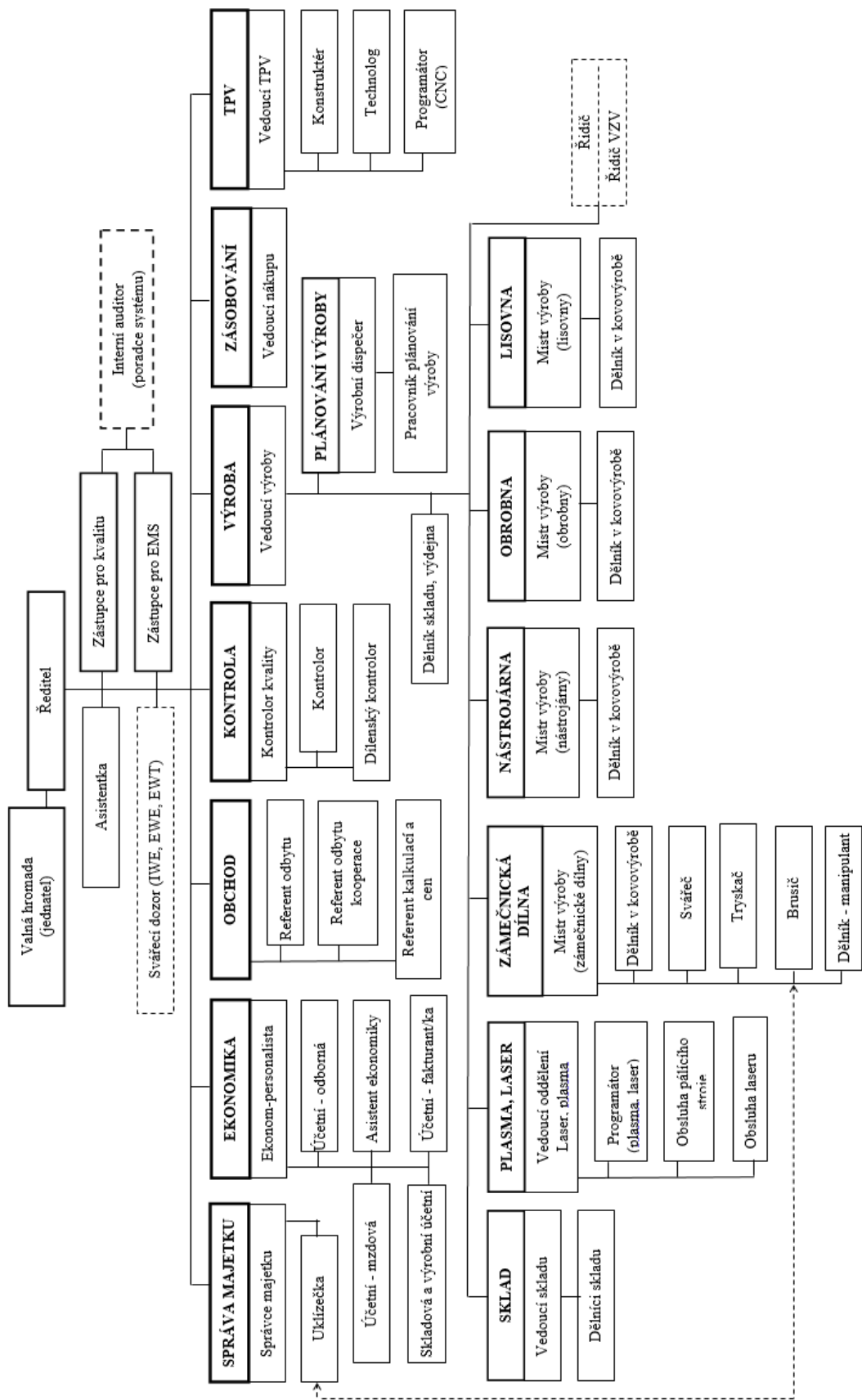
<https://scispace.com/papers/corporate-governance-digital-platforms-and-network-theory-hvwwlozfti> [cit. 2025-04-08].

## **Seznam příloh**

Příloha A: Organizační struktura

Příloha B: Dotazníkové šetření

# PŘÍLOHA A: Organizační struktura



## PŘÍLOHA B: Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jmenuji se Markéta Krumplová a jsem studentkou Univerzity Pardubice, Fakulty Ekonomicko-správní. Tento dotazník je součástí mé bakalářské práce na téma „Analýza vertikální interní komunikace ve vybraném podniku“.

Cílem mé práce je analyzovat vertikální interní komunikaci ve Vašem podniku, identifikovat silné a slabé stránky tohoto procesu a navrhnout doporučení pro jeho zlepšení. Proto si velmi cením Vašich zkušeností a názorů, které mi pomohou získat objektivní pohled na současnou situaci.

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění zabere přibližně 3-5 minut.

Vaše odpovědi budou cenným podkladem pro návrhy na zlepšení interní komunikace.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu podělit se o své zkušenosti!

1) Jak hodnotíte komunikaci od nadřízených vůči Vám v následujících oblastech?

(1 = výborné, 5 = velmi špatné)

Oblast hodnocení	1	2	3	4	5
Srozumitelnost informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostupnost informací včas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostatek informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost konzultace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zpětná vazba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celková spokojenost s komunikací od vedení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) Jak hodnotíte možnosti komunikace od Vás směrem k vedení? (1 = výborné, 5 = velmi špatné)

Oblast hodnocení	1	2	3	4	5
Možnost sdělit názory a připomínky vedení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otevřenost vedení vůči zpětné vazbě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost vyjádřit se anonymně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Srozumitelnost odpovědí na vznesené otázky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost konzultace s nadřízenými	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zpětná vazba od vedení na sdělené podněty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 3) Jakým způsobem obvykle dostáváte informace od svého nadřízeného? (Vyberte všechny relevantní odpovědi.)
- Osobně
  - E-mailem
  - Prostřednictvím porad
  - Telefonicky
  - Prostřednictvím systému HELIOS
  - Jinak: \_\_\_\_\_
- 4) Jak často dostáváte zpětnou vazbu na svou práci? (Vyberte jednu možnost.)
- Pravidelně (alespoň měsíčně)
  - Příležitostně (např. při hodnocících schůzkách)
  - Velmi zřídka
  - Nedostávám žádnou zpětnou vazbu
- 5) Jaká je atmosféra ve firmě, pokud jde o komunikaci? (Vyberte jednu možnost.)
- Otevřená – zaměstnanci se mohou vyjadřovat bez obav
  - Neutrální – komunikace probíhá spíše formálně
  - Uzavřená – zaměstnanci se zdráhají vyjadřovat své názory, obávají se důsledků
  - Jiná (prosím specifikujte): \_\_\_\_\_
- 6) Jaké nejčastější problémy v komunikaci mezi nadřízenými a zaměstnanci pozorujete? (Vyberte max. dvě možnosti.)
- Nedostatek informací o důležitých změnách
  - Nejasné zadávání úkolů
  - Nedostatečná zpětná vazba
  - Přetížení informacemi
  - Jiný problém: \_\_\_\_\_
- 7) Co by se podle Vás mělo zlepšit v interní komunikaci? (Vyberte všechny relevantní odpovědi.)
- Více pravidelných setkání s nadřízenými
  - Lepší zpětná vazba k vykonané práci
  - Efektivnější využití digitálních komunikačních nástrojů
  - Jasnější a strukturovanější přenos informací
  - Možnost anonymní zpětné vazby pro zaměstnance
  - Jiný návrh: \_\_\_\_\_
- 8) Máte nějaký konkrétní podnět nebo komentář k firemní komunikaci?

Pro každou kategorii vyberte možnost, která Vás nejlépe charakterizuje.

9. Pohlaví		10. Věk	
Muž	<input type="checkbox"/>	18–30 let	<input type="checkbox"/>
Žena	<input type="checkbox"/>	31–40 let	<input type="checkbox"/>
		41–50 let	<input type="checkbox"/>
		51 a více let	<input type="checkbox"/>

11. Jaká je Vaše pracovní pozice?		12. Délka pracovního poměru ve firmě.	
Výrobní pracovník	<input type="checkbox"/>	Méně než rok	<input type="checkbox"/>
Technik	<input type="checkbox"/>	1–3 roky	<input type="checkbox"/>
Administrativní pracovník	<input type="checkbox"/>	4–6 let	<input type="checkbox"/>
Vedoucí/manažer	<input type="checkbox"/>	7–9 let	<input type="checkbox"/>
Jiná (prosím uveďte):	<input type="checkbox"/>	10 a více let	<input type="checkbox"/>