

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Interní komunikace v organizaci

Internal communication in the organization

Veronika Šrámková

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Interní komunikace v organizaci“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne 30.4.2021

v.r. *Veronika Šrámková*

Mnohokrát děkuji panu PhDr. Milanu Jermářovi Ph.D., za cenné odborné rady a veškerou pomoc.

Obsah

Úvod	9
1 Úvod do interní komunikace a její význam.....	10
2 Komunikace.....	14
2.1 Vybrané druhy komunikace.....	16
2.2 Komunikační teorie.....	17
2.3 Bariéry v komunikaci.....	18
3 Interní komunikace z pohledu marketingu	19
4 Interní komunikace z pohledu informačního a znalostního přístupu.....	21
5 Interní komunikace z pohledu personálního.....	22
6 Interní komunikace z pohledu manažera	24
7 Standardy komunikace.....	26
8 Růst účinnosti vnitřní komunikace	28
9 Nastavení interní komunikace jako systému.....	30
10 Představení vybrané organizace.....	31
10.1 Současná situace ve firmě.....	32
10.2 Strategické cíle a dosažené výsledky společnosti.....	33
10.3 Prostředí organizace.....	33
10.4 SWOT analýza.....	36
11 Analýza komunikace ve vybrané organizaci	39
11.1 Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými	40
11.2 Komunikace mezi odděleními	40
11.3 Komunikace manažerů	40
11.4 Komunikace mezi zaměstnanci	41
11.5 Komunikace v personálních procesech.....	41

11.6	Komunikace v některých kritických situacích	43
11.7	Řešení problémů.....	43
11.8	Zjišťování názorů zaměstnanců.....	43
11.9	Možnosti zpětné vazby zdola k manažerům	43
11.10	Nástroje komunikace.....	44
12	Dotazníkové šetření	46
12.1	Celkové výsledky dotazníku	47
12.2	Výsledky dotazníku dle pracovních pozic v odštěpném závodě.....	50
12.2.1	Pracovní pozice – Administrativní pracovník.....	50
12.2.2	Pracovní pozice – Vedoucí pozice (vedoucí oddělení, vedoucí servisních služeb, skladu, mistr dílny)	54
12.2.3	Pracovní pozice – Servisní poradce	56
12.2.4	Pracovní pozice – Skladník.....	59
12.2.5	Pracovní pozice – Mechanik	62
12.3	Celkový souhrn zjištění	66
13	Návrh opatření.....	67
	Závěr.....	73
	Seznam zdrojů	75
	Seznam tabulek.....	76
	Seznam obrázků	78
	Seznam příloh	79
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Tématem mojí bakalářské práce je interní komunikace v organizaci.

Zaujala mě informace, že jednou z častých příčin rozvázání pracovního poměru jsou špatné vztahy mezi pracovníky a nedostatečná komunikace. Stálost zaměstnanců zaručuje stabilitu a poté lze očekávat úspěch. Na základě této skutečnosti jsem se rozhodla zabývat se interní komunikací ve své bakalářské práci a toto tvrzení ověřit.

Interní komunikace je významná pro výkon pracovníků, tím i pro výkon celé firmy. V organizaci lze interní komunikaci nastavit, neboť komunikace vytváří systém. Komunikace je základem manažerské práce. Organizace se vyvíjí, obměňuje se, roste. Pro udržení stability a schopnosti přizpůsobení se prostředí je zásadní fungující interní komunikace. V mnohých firmách je však význam vnitřní komunikace opomíjen.

Práci tvoří dvě hlavní části, část teoretická a část praktická. V teoretické části jako zdroje používám odbornou literaturu. Pro praktickou část jsem podklady o firmě získala převážně od asistentky ředitele vybrané organizace, která byla zároveň mým hlavním ústním zdrojem.

Teoretickou část tvoří devět kapitol. V úvodních kapitolách se zabývám interní komunikací a komunikací z obecného hlediska. Další kapitoly jsou již zaměřeny podrobněji na komunikaci interní.

V praktické části se budu zabývat interní komunikací ve firmě Porsche Plzeň. Budu sledovat to, jak funguje, jak je efektivní a jakou má strategii, jaké změny bylo nutno provést v době pandemie Covid-19. Moje spolupráce s firmou začala v době pandemie: firma byla nuceně uzavřena, fungoval jen servis a prodej byl umožněn pouze on-line. Dobře fungující interní komunikace je nezbytná, zvláště on-line komunikace je intenzivnější, respektive jediná možná.

Cílem mojí bakalářské práce je analýza interní komunikace firmy a návrh na její zlepšení.

1 Úvod do interní komunikace a její význam

Komunikace v nitru organizace je vícesměrná, využívá oficiální, ale i neoficiální kanály, a je nezbytná pro její fungování. Stimuluje a motivuje pracovníky, informuje, co a proč který vykonává, ukazuje cíle. Cíle interní komunikace jsou tyto: zabezpečit nutné informace k vykonávání práce, zajistit pro spolupráci informační a motivační propojení, dosáhnout stability zaměstnanců a formovat pracovní chování a postoje podle požadavků firmy (Holá, 2011, str. 5). Cílem je i nutnost udržovat zpětnou vazbu a schopnost zavádět nové poznatky do praxe (Holá, 2017, str. 14).

Pro funkčnost podnikové komunikace existují podmínky: znalost podnikových cílů, podpora formálních a pracovních vztahů, pozitivní vztahy posilovat, znalost nadřízených o možnostech, kompetencích a potenciálech členů týmu, všichni jsou si vědomi, jaká jsou od nich očekávání, zpětná vazba je nezbytná, stejně tak jako informovanost všech (Mikuláščík, 2003, str. 216).

Tím, že komunikace má vliv na motivaci a angažovanost pracovníků, vytváří základ stability a úspěchu. Zpětnou vazbou management získává informace o funkčnosti interní komunikace (Holá, 2017, str. 22).

Komunikačním kanálem se předává sdělení. Komunikace prostřednictvím jednoho kanálu je výjimečná, většinou se přenáší více kanály současně (DeVito, 2008, str. 37). Kanály jsou rozhovory, pohovory, semináře, školení, nástěnky, písemná korespondence, oběžníky, intranet, formální a neformální akce, marketing a public relations. Na volbu kanálů má vliv kultura organizace, ochota učit se novým formám, cíl komunikačního procesu, například přímá komunikace pro skupinové rozhodování s možným zkrácením nebo přesná informace písemná. Volba kanálu závisí na rychlosti, přesnosti, možných nákladech, počtu zainteresovaných osob, formě prezentace (Mikuláščík, 2003, str. 218).

Proces interní komunikace je kontinuální a lze rozlišit jeho tři úrovně. Firemní úroveň – komunikace firemního managementu a pracovníků, hlavně interní public relations. Týmovou úroveň – komunikace týmu a jeho manažera, komunikace jednotlivých členů týmu. Manažerskou úroveň – manažer spojuje vedení firmy a tým. Všechny tři úrovně se prolínají, proto se začal používat termín „Integrovaná interní komunikace“, v organizaci jsou veškeré procesy ovlivněné komunikací, jsou její součástí a ovlivňují ji (Holá, 2011, str. 6).

Nezbytnost informací pro organizaci

Pro organizaci je důležité získávat externí a interní informace. Vnější informace jsou tržními informacemi potřebnými k přizpůsobení na trhu. Vnitřní ukazují cíle, které má organizace, a spolupráci v týmu organizace. Manažerská pozice monitoruje, šíří a je mluvčím. Tím, že se manažer účastní setkání a sleduje zprávy a dění v organizaci, působí jako monitor. Zároveň pomocí komunikačních kanálů informace šíří a jako mluvčí informuje externí komunikační prostředí (Mikuláščík, 2003, str. 227).

Komunikace manažera a její úloha v procesu řízení změny

V procesu řízení změny má nezastupitelný význam interní komunikace. Manažer musí komunikovat pro potřeby organizace, funguje jako prostředník mezi firmou a pracovníky. Je důležité změny plánovat včas, zasvětit ty pracovníky, které změny zasáhnou, úspěch následuje až teprve po jejich akceptaci (Holá, 2017, str. 55).

Manažer zodpovídá za činnosti umožňující jednotlivcům pracovat tak, aby dosahovali skupinových cílů. Cajthamr a Dědina toto dokládá citací Koontz-Weihricha: *„Managenent je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“* (Cajthamr & Dědina, 2010, str. 19).

Holá (2017, str. 43-44) cituje Chaudera, podle něhož úspěšní manažeři úspěšně komunikují, rovněž tak vůdci. Toto ale vzápětí rozporuje, neboť podle ní mnozí manažeři komunikovat neumějí. Přesto nepochybuje o komunikaci jako o nedílné součásti práce manažera. Manažeři podle Holé vytvářejí spojení firmy a pracovníků. Potvrzuje fakt, že komunikace je nejdůležitější nástroj řízení, a uvádí principy spolupráce manažera s pracovníky takto: jsou partneři, prospívají si navzájem, jsou k sobě otevření a spravedliví, ctí morální autoritu. Manažer, který nedodržuje pravidla, škodí, demotivuje. Komunikace manažera má respektovat komunikační plán, tento plán má kopírovat firemní komunikační plán. Improvizovaná komunikace nepřináší účinnost na rozdíl od komunikace promyšlené.

Důležité komunikační schopnosti

Z těchto schopností vychází komunikační trénink, Mikuláščík k nim přidává asertivitu a empatii.

- Soustředit se, naslouchat a porozumět druhému

- Vyjadřovat se srozumitelně
- Vyzařovat pozitivní energii, sladit řeč těla
- Cíle a společný zájem ukazují postup
- Odosobnit se, používat objektivní normy a argumenty
- Poskytování a přijímání zpětné vazby (Holá, 2017, str. 54)

Komunikace skupinová versus pracovní porada

Diskuse skupiny je většinou nepřipravená, vzniká spontánně na základě problémů. Moderátorem je většinou manažer, ale také je řadovým členem. Nezbytná je prezentace všech zúčastněných. Je třeba srovnávat názory ve skupině. Iniciativní musí být nejen vedoucí, ale i ostatní členové. Je žádoucí, aby členové skupin byli empatičtí, asertivní a trpěliví. Iniciativou, empatií, asertivitou a trpělivostí přispějeme k diskusi (Mikuláščík, 2003, str. 240).

Komunikace a její problémy

Porozumět ostatním je složitá interpersonální dovednost. Porozumění je prostředníkem poznání. Závisí na řečníkovi, na posluchači, na chápání a interpretaci. Pokud v komunikaci nenastává očekávané porozumění a shoda, vznikají problémy. Komunikační krize může zapříčinit nevhodné chování, ať jde o obtěžování, psychický teror (mobing), omezování (rasová diskriminace), sexismus, diskriminace kvůli věku. Nevhodné chování vyvolá důsledek, kterým jsou stížnost, kritika nebo disciplinární pohovor. Krize zasáhne celý podnik, je třeba, aby management okamžitě reagoval, aby byl připraven. Významnou roli pak hraje interpersonální komunikace (Mikuláščík, 2003, str. 200).

Obecné zásady pro efektivní komunikaci

Je důležité vycházet z přijetí partnerství a kompetencí druhého, otevřeně komunikovat.

- Plánovat a připravovat komunikaci
- Zvolit vhodný okamžik
- Sledovat jeden cíl
- Přístupovat pozitivně
- Předpoklady ověřovat
- Ověřovat i vzájemné porozumění

- Partnerství dohodnout, respektovat a plnohodnotně uznat partnerovy kompetence, shrnout, zopakovat dohodnuté a potvrdit porozumění (Holá, 2017, str. 54)

2 Komunikace

Pojem komunikace vznikl z latinského slova *communicare*, což v překladu znamená sdílet, radit se (Wikipedia.org, 2020). Komunikaci lze definovat jako výměnu informací, přenos informačního obsahu (Vymětal, 2008, str. 22).

Komunikace je zásadní potřebou života. Obvyklými komunikačními prostředky bývají nejčastěji jazyk, pošta, telefon, počítač, rozhlas a televize. Z psychologického hlediska komunikací vyjadřujeme postoje k předmětu a příjemci informace, na různých úrovních dochází k působení a ovlivňování ulehčení či ztížení porozumění. Dochází k sebe prezentaci a k sebe potvrzování. Pro efektivní sebevyjadřování je komunikace nepostradatelná. Mluvená, psaná, obrazová i činnostní forma informací je mezi lidmi komunikací přenášena a vyměňována, následkem je účinek (Mikuláščík, 2003, str. 18-19).

Komunikace plní následující úkoly: informuje, instruuje, přesvědčuje, posiluje a motivuje, pobaví, vychovává a vzdělává, socializuje a společensky integruje i určuje vlastní já, poznává. Komunikací se svěřujeme, upoutáváme pozornost i unikáme starostem (Schneider & Schneiderová, 2010, str. 12).

Dovednost a účinnost komunikace ovlivňuje vnější a vnitřní sociální kontext. Výzkumy potvrzují proměnlivost komunikační úrovně jedince za přítomnosti ostatních lidí. Zákon sociálního vlivu Hayesová přirovnává k žárovce. Účinnost působnosti sdělovatele zprávy na příjemce ovlivňuje síla, počet a blízkost. Síla vyjadřuje vztah mluvčího k posluchačům. Větší počet posluchačů může zvýšit trému i odpovědnost. Ale při dosažení určitého množství posluchačů se jeho účinnost aproximativně snižuje. Malá vzdálenost způsobuje větší stresový účinek a odpovědnost, který s větším odstupem klesá (Mikuláščík, 2003, str. 20).

Na komunikaci v kontextu působí vnitřní a vnější stimulační vlivy, například inteligence, emoce, vztahy mezi lidmi, čas, prostor, počet účastníků (Schneider & Schneiderová, 2010, str. 15).

Komunikace má procesuální charakter

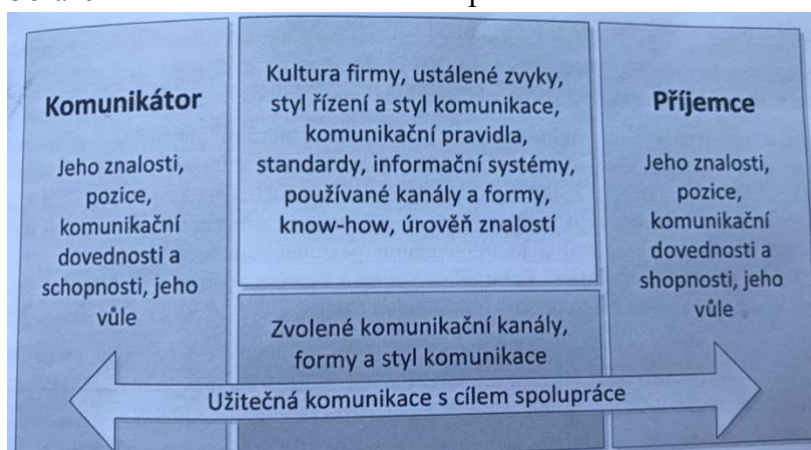
Komunikační proces tvoří tyto prvky: komunikátor, komunikant, komuniké, komunikační jazyk, komunikační kanál, zpětná vazba a komunikační prostředí, kontext. Komunikátor je osoba sdělující informaci, komunikant příjemce vyslané informace,

komuniké informace vyslaná v podobě verbálních či neverbálních symbolů. Komunikační kanál je způsob vyslání informace, zpětná vazba odpověď na přijatou informaci. V komunikačním prostředí probíhá komunikace. Pokud se do komuniké dostane další zpráva od „třetího“, vzniká komunikační šum. Kontextem chápeme souvislosti probíhající komunikace. Má psychologickou, kulturní a sociální složku (Mikuláščík, 2003, str. 24-26).

Mikuláščík i Holá prezentují komunikaci jako proces. Holá (2017, str. 21) odděluje kvalitu komunikace jako jev. Dynamickým procesem charakterizuje až probíhající komunikaci, která je ovlivnitelná. Mikuláščík (2003, str. 22) se v procesu komunikace zabývá i vnímáním komuniké. Jeho průběh má tvar sinusoidy. Nejpozorněji vnímáme jeho počátek a konec. Dá se zde tedy předpokládat i určité periodické opakování, třeba s novou informací nebo vstupem nového komunikátora. Autor zde periodicitu nezmiňuje.

Holá (2017, str. 21) připisuje komunikačnímu procesu spouštěč, jakýsi hnací motor, například událost. Tím získává komunikační proces i nějaký výsledek. Z jejího obrázku prvků obecného komunikačního procesu, tedy z obrázku 1, je patrná obousměrnost s důrazem na prostředí. Komunikátor spouští komunikaci. Role komunikátora a komunikanta jsou přiděleny pouze na začátku procesu. Během komunikačního procesu se jejich role mění. Ten, kdo vyslal zprávu, se stává příjemcem, neboť příjemce převzal roli komunikátora. Na neustálý příjem nějaké informace dochází nejen k verbální reakci, ale i neverbální pomocí signálů.

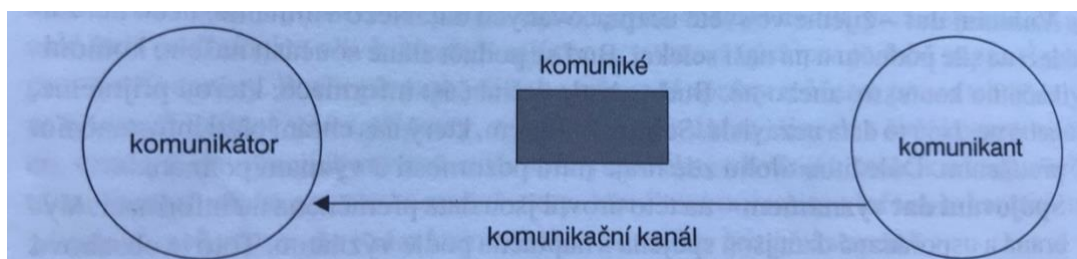
Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu



Zdroj: Holá (2017, str.21)

Z obrázku 2 dle Mikulášťika (2003, str. 24) vyplývá jednosměrnost, pro mě překvapivě od komunikanta ke komunikátorovi. Ale zároveň v kapitole „Komunikace je nepřetržitá“ zdůrazňuje, že role komunikátora a komunikanta se mění a je tedy dvousměrná.

Obrázek 2: Schéma komunikačního procesu



Zdroj: Mikulášťik (2003, str. 24)

2.1 Vybrané druhy komunikace

Komunikaci rozlišujeme různými způsoby. Každý ze způsobů specifikuje komunikační interakci. Komunikace může být **jednosměrná**, pokud se role komunikátora a komunikanta nemění, ve **dvousměrné** komunikaci se jejich role střídají a podle pozice doplňujících se rolí, například komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, lékařem a pacientem. Takovou komunikaci nazýváme **komplementární**. Bezprostřední a okamžitou reakci nám umožňuje komunikace **tváří v tvář** (Mikulášťik, 2003, str. 32). Dále existuje komunikace **psaná**, **verbální** a **neverbální**, dokonce i **komunikace činem** (Schneider & Schneiderová, 2010, str. 13).

Když komunikátor komunikuje s určitým záměrem a jeho komunikace podléhá kontrole, mluvíme o komunikaci **záměrné**. Oproti tomu k **nezáměrné** komunikaci dochází, pokud se komunikace odchýlí od původního záměru. Pokud má komunikátor přehled o tom, co říká, je tato komunikace **vědomá**. V situaci, kdy si komunikátor zcela neuvědomuje, co a jak říká a ani jeho záměr nepodléhá tolik kontrole, označujeme tuto komunikaci za **nevědomou**. Racionální, logická a argumenty podložená komunikace, je komunikace **kognitivní**. Oproti ní lze postavit komunikaci **afektivní**, založenou na projevu emocí. Proces komunikace může mít buď **pozitivní**, nebo **negativní** výstup. Zda je komunikace **shodná**, nebo **neshodná** specifikuje obsahově i formálně komuniké. Buď se informace mezi komunikujícími shodují, nebo neshodují (Mikulášťik, 2003, str. 32-33).

Podle počtu komunikujících rozlišujeme komunikaci **intrapersonální** a **interpersonální**. U **intrapersonální** komunikace je komunikant zároveň komunikátorem – jde o řeč k vlastnímu já, nebo vnitřní rozhovor (Janoušek,

2015, str. 124). Komunikací **interpersonální** je například dialog, interview, kde jsou komunikující dva (Mikuláščík, 2003, str. 34), nebo komunikace **skupinová**, při této komunikaci komunikuje více členů a ty na sebe vzájemně působí silami. Výsledkem tohoto silového působení je skupinová soudržnost. Členové skupiny zastávají určité role, podle rolí se předpokládá chování jednotlivých členů (Janoušek, 2015, str. 124). V komuniké je více názorů, postojů, informací. Do komunikace je zapojeno více komunikujících, ti si mohou „skákat do řeči“, to označujeme termínem intruze, jejím důsledkem může být konflikt. Uplatňuje se zde zpětná vazba, na rozdíl od komunikace masové (Mikuláščík, 2003, str. 35). Za současných pandemických podmínek je na tuto komunikaci kladen důraz v on-line podobě.

2.2 Komunikační teorie

Existují různé komunikační teorie. Jejich cílem je nejen ulehčit pochopení informace, ale i vyrovnání se interakcemi, které přináší osobní a profesní život. Mně je nejbližší teorie Rogersova. Rogers představuje humanistickou psychologii, mezi jejíž hlavní přístupové principy patří lidské porozumění a pochopení. Souhlasím s jeho názorem, že komunikace patří mezi zásadní aktivity. Prezentuje příklady chování, jimiž lze docílit toho, aby bylo mezi lidmi i jedinci dobře, a to je důležité a mně blízké. Například chovat se opravdově, upřímně, otevřeně a mít zájem o komunikanta (Mikuláščík, 2003, str. 44). Schopnosti vcítit se do druhého při zachování nadhledu a odstupu, aby výstupem komunikace byla pomoc, mnohým dle mého názoru chybí. Já osobně se stále učím další, jím uvedenou schopnost, věřit si a mluvit přirozeným jazykem.

Transakční analýza i pragmatická systémová Watzlawickova komunikační teorie jsou opět založeny na porozumění a pochopení. Transakční teorie strukturuje osobnost podle tří úrovní ega, mezi kterými probíhá transakce. Těmito egi jsou dětské, dospělé a rodičovské. Vyvrálost osobnosti se projevuje uměním používat všechny tři egi. Do dospělého, zkušeného a rozumného ega se promítne rodičovská pomoc a ochraňování stejně tak, jako dětská tvořivost, emocionalita a intuitivnost (Mikuláščík, 2003, str. 44; Schneider & Schneiderová, 2010, str.68). Myslím, že zde lze říci, kéž by také poslušnost, či dokonce pocit viny.

2.3 Bariéry v komunikaci

V komunikaci mohou nastat problémy, takzvané bariéry. Podle toho, zda problém vychází od komunikujícího a je jeho osobnostním problémem, nebo zda vzniká z prostředí, rozeznáváme bariéry interní a externí. Externí bariéry ovlivňuje prostředí, a to jak sociální, tak fyzikální. Za interní bariéru považujeme strach, emoce, nezkušenost (Tureckiová, 2004, str. 114).

3 Interní komunikace z pohledu marketingu

Pro existenci firmy, aby fungovala a vytvářela zisk, je nezbytný tok informací mezi vnitřním prostředím firmy a vnějším prostředím. Organizace si vymezuje určité zájmové skupiny, neboť jsou nezbytné pro jádro její existence. Jak Horáková, tak Holá termín integrovaná komunikace zmiňují. Při strategii jsou využity všechny prvky marketingového mixu i nástroje marketingové komunikace a zainteresovány jsou všechny zájmové skupiny. Horáková zdůrazňuje nutnost interní komunikace, pojem objasňuje příslovím: *“Táhnout za jeden provaz“* (Horáková, Stejskalová & Škapová, 2008, str. 32). Nástroje komunikačního mixu je třeba synchronizovat a propojit. Všechny směry komunikace jsou pro firmu důležité, je třeba pro cílové skupiny volit vhodnou formu komunikace. Stanovení komunikační strategie a využití komunikačního mixu je pro integrovanou komunikaci nutné. Úspěšného zaměstnavatele podle Holé (2017, str. 25) charakterizuje fungující interní marketing, který právě reprezentuje interní marketingová komunikace. Na tom, zda jsou zaměstnanci správně vedeni, řízeni a motivováni, stojí to, jak je firma stabilní a efektivní. Spolupráce založená na principu vzájemné výhody partnerů je důkazem dobrého vedení firemního marketingu.

Komunikační prostředí firmy tvoří komunikační síť a síť kontaktů. Díky této síti firma existuje a komunikuje, tvoří se podniková kultura a konkurenceschopnost. Komunikační technologie se stále rozvíjí a zdokonalují. Na komunikační prostředí v podniku působí i faktory externí, například globalizace, více se uplatňuje autonomie, snižuje se autorita, roste konkurence, vznikají učící se organizace. Přední pozici zaujímá marketing a trh, musí se zvyšovat informovanost a měnit technologie. Pro schopnost konkurence je nedílnou součástí informovanost zaměstnanců. Dále Mikuláščík (2003, str. 214) uvádí, že z komunikačních kanálů je upřednostňována komunikace tváří v tvář. Rozlišujeme standardizovanou a nestandardizovanou formu komunikace. Pro standardizovanou jsou typické oběžníky, porady. Nestandardizované jsou rozhovory neformální.

Marketingový mix je chápán jako skupina nástrojů marketingu, ty pomáhají vytvořit marketingové strategie a plány (Horáková et al., 2008, str. 37). Cílovými skupinami mohou být pracovníci, odbory, zákazníci, partneři pro obchod (Holá, 2017, str. 23).

Některé malé a střední firmy internímu marketingu nepřikládají význam. Dle Holé (2017, str. 25) nectí marketing jako filozofii vlastní prosperity a změnu příležitostí na trhu. Výhody marketingu musí uznat firma i její zaměstnanci. Interní marketing se podílí na

vytváření vztahu mezi firmou a zaměstnanci. Tím, jak narůstá oddanost zaměstnanců, sílí stabilita a konkurenceschopnost firmy. Tím, jak podnik využívá komunikační mix pro vnější komunikaci, může ho analogovat pro interní marketingovou komunikaci. Marketingový mix je tedy pro interní komunikaci výchozím bodem. Pro nástroje marketingové komunikace v tomto případě platí zaměření na zaměstnance, ti se stávají cílovou skupinou, vnitřními zákazníky. Mění se i nabídka produktu, eventuálně služeb, a přizpůsobuje se i interní komunikace. Produktem pro zaměstnance je spolupráce, která je zaměstnáním, a vidina prosperity. Aby byl marketingový mix správně využit, je třeba vycházet ze strategie firmy. Pak teprve zaměstnanci mohou firemní cíle spojit s vlastními cíli.

Zaměstnanec jako zdroj informací

Interní komunikace propojuje všechny složky firmy, dochází ke spolupráci, koordinaci. Interní komunikace zahrnuje přenos informací, názory, postoje a jejich objasňování, chování zaměstnanců a chování managementu. Zaměstnanec je nejdůležitějším článkem fungující firmy, avšak špatně ovlivnitelným. Zde se odráží osobnost, nezávislost, určitá samostatnost v chování a samostatné myšlení (Holá, 2011, str. 40).

4 Interní komunikace z pohledu informačního a znalostního přístupu

Předměty komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou výsledkem určitého procesu, objektivní fakta či posloupnost znaků o určité hodnotě. Data se váží na technologie a jsou strukturovaná, zpracovatelná s určitou kvantitativní nebo kvalitativní hodnotou. Data nesou informaci, data zpracovává informační systém firmy, vytváří přehledy dat. Data tvoří firemní databázi (Holá, 2011, str. 41). S daty pracují informační technologie, na lidském vědomí data nezávisí (Holá, 2017, str. 33).

5 Interní komunikace z pohledu personálního

Komunikace a výkon jsou ve vzájemném vztahu. Tento vztah lze pozorovat v angažovanosti pracovníků. Holá (2017, str. 35) angažovanost vysvětluje dle Gallupa, podle něhož je emocionálním a intelektuálním zapojením zaměstnanců, motivujícím je k co nejlepšímu výkonu. Angažovanost je obrazem vnitřní motivace, k motivaci jsou podle Armstronga potřeba vnitřní pohnutky a vnější stimuly. Základní stimulační prostředí vytváří organizace pracovními podmínkami a sociální politikou. Interní komunikace stimulační zprostředkovává. Holá (2011, str. 49) cituje větu Kathryn Yates „*Efektivita interní komunikace zvyšuje finanční výsledky podniku*“. Nefungující komunikace tvoří bariéru pracovního výkonu. Příčinou špatného fungování komunikace často jsou nedostatek, neúplnost a nejednoznačnost informací. Nefungují prvky informačního systému, komunikační kanály nebo je komunikace nedoceňována. Neuspokojivá je i manažerská komunikace. Pokud interní komunikace nefunguje, mohou být zaměstnanci demotivováni, nerozhodní, pasivní a frustrováni. Toto může zapříčinit odchod zaměstnanců z firmy (Holá, 2017, str. 35).

Angažovanost je na zaměstnancích pozorovatelná. Je vidět na jejich soustředěnosti, oddanosti, nadšení a tvořivosti při práci. Výzkum Gallupova institutu určil dokonce pouze 33% podíl angažovaných pracovníků (Holá, 2017, str. 37).

Výzkumy potvrzují pozitivní vliv interní komunikace na firemní prosperitu a finanční výkonnost. Na základě studií se rozlišuje osm oblastí, na které je potřeba zacílit komunikaci, aby byla efektivní.

- Zaměstnanci jsou vedeni k tomu, aby sdíleli společné firemní hodnoty a kulturu.
- Je třeba podpořit porozumění firemnímu podnikání.
- Práce zaměstnanců a potřeby zákazníka mají být provázány.
- Informovat o hlavních cílech a finanční výkonnosti firmy.
- Informovat o benefitech a jejich hodnotě, které poskytuje firma.
- Objasňovat a podporovat nové programy a změny.
- Integrovat nové pracovníky.
- Při změnách organizace demonstrovat sílu a jednotnost vedení.

Všechny tyto oblasti jsou schopné zajistit zaměstnancům informovanost, motivaci a perspektivu zaměstnání. Holá zkusila vznést námitku, zda není efektivní komunikace

až výsledkem finanční výkonnosti, respektive větší finanční investicí do komunikace. Po nastavení efektivní komunikace však došlo k výraznému nárůstu finanční výkonnosti ve srovnání s předchozími obdobími. Vyšlo tedy najevo, že komunikace není důsledkem, ale příčinou vyšší finanční výkonnosti (Holá, 2017, str. 38).

Firma musí umět prezentovat svoje vize, cíle a strategii zaměstnancům, aby je pochopili a přijali. Zaměstnancům musí firma komunikaci objasňovat neobjasněné (Holá, 2011, str. 59).

Podle výzkumu u firem existují rezervy pro zlepšení, zejména v oblasti plánování. Nemají vypracovaný plán pro interní komunikaci a ani strategii, mají nedokonalou zpětnou vazbu, zpětná vazba je špatně nastavena. Efektivita komunikace se zpravidla neměří a ani se nevyužívají všechny technologické možnosti. Podceňuje se globalizace, neboť komunikace není vícejazyčná (Holá, 2017, str. 42).

Doporučená opatření ke zlepšení interní komunikace

- Vytvořit komunikační strategii a komunikační plán
- Vytvořit prostor pro zpětnou vazbu a měřit efektivitu komunikace
- Manažerská komunikace musí být posilována
- Technologie využívat efektivně
- U nadnárodních společností pro identifikaci potřeb zaměstnanců a reakci na ně v důsledku kulturní odlišnosti sestavit poradní skupinu (Holá, 2011, str. 62)

6 Interní komunikace z pohledu manažera

Komunikace je pro manažera hlavním bodem vedoucí pozice. Optimálním nadřízeným je osobnost s vysokou úrovní komunikace. Jeho komunikace s podřízenými má být bezproblémová, musí umět být i pro podřízené užitečný. Každý člen organizace je ve vedení nebo pod vedením. Zde je třeba zdůraznit potřebu zpětné vazby, která je důležitá a plní funkci regulativní, sociální a poznávací. Zpětná vazba s funkcí regulativní má vliv na chování lidí v organizaci, sociální funkcí usnadňuje chápat vztahy, postoje a očekávání. Díky zpětné vazbě poznávací poznáme vlastní já a lidi v organizaci (Mikuláščík, 2003, str. 223).

Jak už bylo zmíněno, dobrý manažer dobře komunikuje a komunikace je v jeho činnosti nezbytnou součástí. Organizace by měla umět manažerům vytvořit podmínky pro komunikaci, manažer nejen řídí pracovníky, ale propojuje je s firmou. Řídícím nástrojem je pro něho komunikace. Vytváří image firmy, má zodpovědnost za výsledky, nejen za svoje, ale i zaměstnanců, má kompetence. Ovlivňuje pracovní postoje zaměstnanců. Manažeři a pracovníci jsou partneři, vzájemně si prospívají, vztah je otevřený, spravedlivý a ctí jejich morální autoritu. Komunikace manažera vyjadřuje nejen jemu vlastní postoje a názory, ale i postoje a názory organizace (Holá, 2017, str. 43).

Převažující formou komunikace v organizacích je komunikace vertikální, jednostranná, shora dolů. Slouží hlavně k předání úkolů, příkazů a směr je dán z pozice moci. Vertikální komunikace přináší manažerovi konkrétní informace a účast zaměstnanců na rozhodování. Naopak je ale od manažera požadován čas a může se projevit autoritativní způsob řízení. Cílem je, aby komunikace měla rovnou úroveň bez bariér (Mikuláščík, 2003, str. 215).

Zásady manažerské komunikace

V kapitole Komunikace manažera Holá (2017, str. 44) připisuje manažerské komunikaci následující zásady:

- Až když je manažer sám přesvědčen, může přesvědčovat ostatní.
- Manažer přijímá odpovědnost za vlastní komunikaci i za týmovou práci a její výsledky.
- Manažer má být schopen přizpůsobit se komunikaci, přestože užívá vyšší kompetence.

- Spolupracující manažeři a pracovníci rozumí vzájemné prospěšnosti.
- Informace od vedení jsou založeny na pravdě a aktuálnosti.
- Vedoucí pracovníci umí otevřeně diskutovat, přijímat konstruktivní kritiku, objasnit svoje činy, proč a jak jednají, proč a jak se chovají.
- Zpětná vazba, která hodnotí manažery, je 360 °, to znamená, že je hodnotí jejich nadřízení, podřízení a kolegové.

Mikuláščík (2003, str. 225) srovnává prezentaci komunikačních funkcí v organizačním kontextu. Uvádí řízení skupiny a její informování, přikazování členům skupiny, jejich přesvědčování, motivování, kontrolování a monitorování zaměstnanců. Manažer musí organizovat a rozhodovat. Mikuláščík prezentuje Thayerovy funkce, který oproti němu, uvádí také integraci. Podle Conrada jsou důležité komunikační funkce v organizaci tři. Přikazování a zpětná vazba, udržovat a formovat vztahy a řídit dvoustranou komunikaci. Všechny tyto funkce charakterizují komunikaci manažera a efektivnost jeho práce, neboť komunikace patří vedle motivace a organizace patří k významným aspektům jeho řídicí práce.

Holá (2011, str. 13) uvádí také klasické rozdělení práce manažera podle Fayola: plánovat, organizovat, dávat pokyny, koordinovat a kontrolovat. Přehledně vytyčuje práci manažera v podniku dle Mintzberga, která podle ní ukazují podstatu postu manažera, jenž je prostředníkem mezi tím, co požaduje firma, a tím, co požadují zaměstnanci. V roli interpersonální manažer zastupuje firmu, vede a zprostředkovává, v roli informační monitoruje, analyzuje, distribuuje a mluví, v poslední roli rozhodovací podniká, alokuje a vyjednává. Holá navrhuje přidat roli komunikátora, ale je podle ní jasné, že role bez komunikace nelze zvládnout.

7 Standardy komunikace

Komunikační standardy s komunikačními kanály jsou osou interní komunikace. Jsou to pravidla a postupy, které musí manažeři respektovat. Vychází ze situací komunikace, které se opakují a jsou ve firmě obvyklé. Standardy organizace podporují manažerskou komunikaci. Manažeři absolvují komunikační trénink. Standardní postupy pomáhají při situacích náročných na komunikaci. Jsou to nejčastěji situace, kdy nastupuje nový pracovník nebo se naopak pracovník propouští, kdy je potřeba pracovníky hodnotit, firemní akce, porady, meetingy, pohovory. Když je potřeba vytvořit a distribuovat interní informace o formální organizaci a řády organizační, pracovní, archivní či skartační, podpisový a prémiový. Informace jsou jednoznačné, mají delší platnost a jasně danou formu. Řídící normy, směrnice a příkazy jsou časově i aktualizací omezené. Standardizované mohou být i manažerské informace. Jsou to informace interní k řízení pracovníků v týmech, plány a úkoly. Standardizovat je potřeba i informace z marketingu a public relations (Holá, 2017, str. 57).

Integrace nového zaměstnance

Jednou ze zásadních situací komunikace je zařazení nového pracovníka. Je vyvrcholením výběrového řízení a začíná jím pracovní proces. Zaměstnanec se adaptuje na sociální a pracovní prostředí (Vajner, 2007, str. 93). Podle Armstronga doba potřebná pro integraci vyžaduje dva roky. Za integraci nového zaměstnance odpovídá manažer s personalistou (Holá, 2017, str. 61).

Řízení a hodnocení pracovníků

Pracovní budoucnost zaměstnance je v ideálním případě v budoucnosti organizace. Vzájemná komunikace najde společné prvky a vzájemný prospěch, to má za úkol management. Manažer se má zabývat motivací pracovníka. Standardním nástrojem interní komunikace má být plán výkonu a rozvoje, ten tvoří vstup a výstup procesu řízení výkonu (Holá, 2017, str. 63).

Pojmy hodnocení pracovníků a řízení výkonosti jsou rovnocenné. Hodnocení pracovníků postupně nahrazuje pojem řízení výkonosti. Řízení je pojem zevrubnější, motivuje a podněcuje výkonost (Hroník, 2006, str. 12).

Interní školení a workshopy

Interní školení je potřeba zavést, když nastoupí nový pracovník, při potřebě zvýšit dovednosti a znalosti zaměstnanců, řídit pracovní výkon a uspokojit potřebu informovanosti, budovat týmovou spolupráci a vzdělávat. Efektivita interního školení závisí na přípravě, ve výsledku se srovnává očekávání a dosažení. Zhodnocením školení je potřeba ověřit dosažené znalosti a dovednosti, správnost volby obsahu a školicí formy a navýšení motivace. Efekt školení se projeví až za určitý čas (Holá, 2017, str. 67).

Efektivním a nízkonákladovým nástrojem jsou interní školení a workshopy. Vlivem interního školení se odstraňují bariéry porozumění mezi firmou a zaměstnanci. Ve firmách mohou zkušení zaměstnanci školit jiné zaměstnance, dochází kromě zaškolení k ovlivnění postojů a motivace, zaměstnanci spolupracují. Interní školení pomáhá zvyšovat kvalifikaci, vytváří a šíří know-how, motivuje. Holá (2017, str. 68) popsala sekundární přínosy interního školení, které bývají skryté, neboť nejsou cílem.

- Navazují se vztahy formální i neformální
- Pracovníci přijímají základní hodnoty kultury firmy, vlastní odpovědnost a kompetenci
- Roste význam práce pracovníka i zainteresovanost na fungování firmy
- Pracovníci školitelé získávají novou motivaci

8 Růst účinnosti vnitřní komunikace

Před nastavením interní komunikace je dobré zvážit pomocí auditu její situaci. Proces nastavení interní komunikace je dlouhodobý, udávaná doba je 6 až 12 měsíců. Po této době je možné nějaké hodnocení. Uvádí se tři stupně procesu zvýšení úrovně interní komunikace. V prvním stupni je třeba současnou situaci zmapovat. Zjistit, co je udržitelné a co je třeba zlepšit, co vyloučit. Vytyčit venkovní příležitosti a hrozby. Zde je na místě použití nástrojů strategické analýzy, například analýzy SWOT nebo PEST. V druhém stupni je nutno popsat konkrétní cíle, definovat úroveň vnitřní komunikace, na kterou je potřeba se dostat, co obnáší pro organizaci navýšení komunikační úrovně. Ve třetím stupni je potřeba dosažený cíl ověřit a stále zlepšovat porovnáním přednastavených parametrů. Při dodržení časového odstupe je možné zhodnotit, zda bylo dosaženo požadované zvýšení úrovně interní komunikace. Pak následuje plánování udržení a zlepšování dosažení úrovně, periodické sledování (Holá, 2017, str. 71).

Měřit úroveň interní komunikace lze pomocí následujících ukazatelů:

- Jak je sdílená strategie, jak se angažují zaměstnanci, jaké mají znalosti, jak jsou plněny cíle
- Jaké je cílové porozumění a jak se prosazují nové iniciativy
- Jak je hodnocena komunikační role manažerů
- Jaké má vedení image uvnitř firmy
- Jaká je efektivita nástrojů komunikace
- Jak je v organizaci sdíleno know-how (Holá, 2017, str. 72)

Ukazatele je možné získat anonymním dotazníkem, který se uplatní dvakrát s časovým odstupem, aby byla viditelná změna (Holá, 2017, str. 72).

Pro zvýšení efektivity doporučuje Holá (2017, str. 72) postupovat následovně:

- Zhotovit obecnou analýzu pomocí nástroje analýzy SWOT nebo PEST
- Pohledem managementu analyzovat stav, označit problémy
- Pohledem pracovníků, kteří jsou oporou a neformální autoritou, analyzovat stav a označit problémy
- Mezi zaměstnanci prozkoumat a ověřit označené problémy a ověřit, jak zaměstnanci vnímají systém se základními prvky
- Podle zjištěných vyhodnocení popsat stávající situaci

- Navrhnout opatření a pro jejich realizaci vypracovat plán

Sluss uvádí, že „v organizaci vzniká velké množství vztahů“. Vztahy, které ovlivňují celkový zaměstnancův výkon jsou vztah jednatelce a organizace a vztah k přímému nadřízenému. Tyto vztahy jsou zásadní. Interní komunikace je útočištěm zaměstnanců, kteří v ní pátrají po smyslu a úkolu své práce, ocenění a vizi budoucího profesního růstu. Management často v interní komunikaci nedůvěřuje. Pro audit je nutné vědět, že interní komunikace je založena na lidském potenciálu, že přináší zvýšení výkonnosti a tím i kapitálu, že spoluprací vzniká sociální kapitál, který je oporou firemní výkonnosti (Holá, 2017, str. 75).

9 Nastavení interní komunikace jako systému

Nedocenění významu interní komunikace je považováno za hlavní důvod dění její nefunkčnosti. Vedení firem nechápe, že kromě zákazníků a vnějších partnerů jsou pro ni nejdůležitějšími partnery zaměstnanci firmy. Komunikace by měla být součástí strategie a měla by mít nastavený systém. Systémové řešení vylučuje improvizaci a chybějící komunikaci (Holá, 2017, str. 83).

Základní prvky systému interní komunikace

Prvky rozumíme faktory reprezentující a ovlivňující interní komunikaci. Tyto faktory tvoří prostředí komunikace, lze je popsat takto:

- Etické a morální hodnoty jsou základem pro kulturu firmy
- Komunikační strategie má jasně deklarovanou strategii, vizi a cíle
- Vedení firmy je tvořeno jednotným týmem a plnou odpovědnost za komunikaci firmy přebírá management
- Komunikace je formálně nastavena, má přesně definovanou dělbu práce a hlavní procesy firemního podnikání, strukturu organizace
- Sociální politiku firmy podporuje personální práce, jejím cílem je nalezení vzájemného respektu firmy a zaměstnanců
- Komunikační standardy jsou nastaveny tak, že zajišťují integraci nových pracovníků, objasňují firemní obchod, informují o zásadních cílech a finanční výkonnosti firmy, hodnotí pracovníky a řídí kariéru
- Interní marketing a především interní public relations jsou efektivně nastaveny
- Manažeři mají komunikační kompetenci
- Komunikace je otevřená s možností zpětné vazby
- Podle potřeb interní komunikace je nastavena komunikační a informační infrastruktura (Holá, 2017, str. 89)

10 Představení vybrané organizace

Praktickou část své bakalářské práce zpracovávám v odštěpném závodě Porsche Plzeň společnosti Porsche Inter Auto CZ. Společnost Porsche Holding Salzburg je vlastníkem rakouské společnosti Porsche Inter Auto. Tato společnost má sídlo v Salzburgu a v Evropě je nejvýznamnějším a nejúspěšnějším podnikatelským subjektem v oblasti prodeje a servisu automobilů značek Porsche, Bentley, Lamborghini, dále pak Volkswagen, Audi, SEAT a Škoda. Dceřinou společností je Porsche Inter Auto CZ spol. s.r.o. V této společnosti se ročně prodá 22 000 kusů nových a ojetých vozů a během roku poskytne přes 500 000 servisních hodin. V České republice je 11 poboček společnosti Porsche Inter Auto CZ se sídlem v Praze (v Praze, v Plzni, v Brně, v Olomouci, v Hradci Králové, v Českých Budějovicích, v Ostravě a v Opavě) a společnost zaměstnává více než 900 zaměstnanců (NITTIN, O nás, 2021).

Odštěpný závod Porsche Plzeň byl vybudován roku 2000 jako čtvrtá pobočka společnosti Porsche Inter Auto CZ. Jedná se o autorizovaný prodej a servis vozů Volkswagen, Audi, Škoda a VW Užitkové vozy. O rok později vznikl autosalon v Plzni na Lochotíně. Zde se opět jedná o autorizovaný prodej a servis, ale výhradně jen značky Škoda. U Porsche Plzeň je dohromady zaměstnáno 120 zaměstnanců, většina z nich je v produktivním věku. Zaměstnanci jsou pravidelně proškolení. Největší nárůst počtu zaměstnanců firma zaznamenala v roce 2008, kdy byl v pobočce na Borech otevřen autosalon pro značku Škoda (NITTIN, O nás, nedatováno).

Vize společnosti: Porsche Holding si klade do roku 2025 dosáhnout těchto cílů: excelentní zaměstnavatel, nadšení zákazníci, konkurenceschopnost a ziskovost, vzor pro životní prostředí, bezpečnost a integrita.

Mezi hodnoty společnosti patří: **podnikatelství** – součástí života; **odpovědnost** – jak v malých, tak i velkých úkolech; **spolupráce** – zaměření na uznání; **uznání**; **pevně na zemi** – i přes všechny úspěchy; **profesionalita** – je vyžadována v maximální možné míře; **integrita** (cit pro kritické situace a šedé zóny) a **compliance** (právní rámec) – jsou pro společnost velice důležité.

Zásady společnosti Porsche Inter Auto CZ jsou: Přijímáme odpovědnost za životní prostředí a společnost; Jsme upřímní, a když není něco v pořádku, ozveme se; Máme

odvahu k novým věcem; Diverzita je součástí našeho života; Jsme hrdí na svou práci; My, ne já; Držíme slovo.

10.1 Současná situace ve firmě

Vlivem pandemie onemocnění Covid-19 došlo na jaře roku 2020 k uzavření ekonomiky a tím i dočasnému uzavření odštěpného závodu Porsche Plzeň. Z důvodu tohoto uzavření a tím pádem i snížení poptávky po vozech vedení celé společnosti přistoupilo ke snižování počtu zaměstnanců. Nyní odštěpný závod Porsche Plzeň zaměstnává 112 zaměstnanců, tedy v odštěpném závodě nedošlo k razantní změně. Tato skutečnost odpovídala situaci v celé Porsche síti v České republice.

Během první vlny pandemie byla v plzeňském odštěpném závodě možná přítomnost pouze úplného vedení a servisu při dodržení protiepidemických opatření. Ostatní zaměstnanci čerpali překážky na straně zaměstnavatele, které byly ve výši 100 % platu, poté došlo ke snížení na 60 % výše platu.

Závod byl nucen rozdělit se na dvě pracovní skupiny kvůli dodržení všech protiepidemických opatření. Každá skupina obsahovala část mechaniků pro jednotlivé značky. Tyto dvě skupiny se na provozovně střídaly na ranní a odpolední služby po týdnech, a tak nedocházelo k míšení zaměstnanců mezi těmito skupinami.

V první vlně zaměstnanci hojně využili možnosti OČR (březen-11 zaměstnanců, duben-14 zaměstnanců, v tomto měsíci bylo čerpáno nejvíce). Naopak v listopadu, tedy v druhé vlně pandemie, bylo čerpáno minimum, čerpal pouze 1 zaměstnanec.

V první vlně pracovali prodejci z domova, měli takzvaně home office. Nyní, v podzimní druhé vlně pandemie onemocnění, mohou být již prodejci přítomni na provozovně za podmínky dodržení všech protiepidemických opatření, ale veškerý prodej je stále řízen přes internet. Nově probíhá virtuální prohlídka automobilů. To znamená, že pokud má zákazník zájem o prohlídku auta, je mu to umožněno prostřednictvím videokonference s prodejcem, který sedí ve vozidle a přes kameru sdílí interiér vozidla.

Ve druhé vlně pandemie onemocnění je už vidět zkušenost s pandemickou situací, ale je zde i patrný pokrok a větší připravenost zaměstnanců.

V této nelehké době dochází k situacím, kdy se jeden a více zaměstnanců ocitají v karanténě. Pokud mají přidělenou a nedokončenou práci, kterou chtějí a jsou schopni vykonávat, je nutné jim poskytnout ze strany zaměstnavatele vybavení (notebook,

podklady ke zpracování dané práce). Prodejci a administrativní pracovníci využívají pouze PC na pracovišti. Notebook jim musí být zapůjčen a doručen. Pokud se nachází více zaměstnanců v karanténě, nastává problém s nedostatkem firemního vybavení pro home office. Tento nedostatek je ale pochopitelný, jelikož situace je výjimečná a firma před pandemií práci z domova nevyužívala.

10.2 Strategické cíle a dosažené výsledky společnosti

Krátkodobým cílem odštěpného závodu Porsche Plzeň je sloučení obou plzeňských provozoven. Porsche Plzeň – Lochotín se přesune a posílí provozovnu Porsche Plzeň – Bory.

Odštěpný závod Porsche Plzeň plní stanovené cíle na 80–90 %. Konkrétní údaje plnění jednotlivých cílů nejsou z důvodu ochrany dat poskytovány. Prostor pro dosažení lepších výsledků je v oblasti práce se zákazníkem.

Odštěpný závod Porsche Plzeň spolupracuje se Střední dopravní průmyslovou školou a odborným učilištěm. Spolupráce je intenzivní v posledních pěti letech. Studentům a učňům jsou nabízeny odborné praxe a vybraní studenti a učni mohou dostat nabídku pracovního uplatnění.

10.3 Prostředí organizace

V této kapitole popíši prostředí odštěpného závodu společnosti Porsche Inter Auto CZ Porsche Plzeň.

Podnikatelské prostředí dělíme na externí a interní prostředí. Do externího prostředí řadíme makroprostředí a mezoprostředí, do interního zase mikroprostředí (Taušl Procházková, 2015).

Externí prostředí

V této podkapitole se zabývám externím prostředím. Jak jsem již zmínila, patří sem makroprostředí a mezoprostředí.

Makroprostředí

- Kulturně-historické prostředí – Jelikož se jedná o odštěpný závod s obchodním vedením v Praze a mateřskou centrálou v Rakousku, je zde znalost cizího jazyka (němčina a angličtina) výhodou.

- Etické prostředí – Odštěpný závod Porsche Plzeň ctí compliance.
- Technologické prostředí – Jelikož se jedná o prodej a autorizovaný servis automobilů, dochází zde k neustálému vývoji technologií, rozvíjí se například prodej a servis elektromobilů. Vlivem protipandemických opatření hrají stále větší roli on-line služby.
- Ekologické prostředí – Společnost dbá na ochranu životního prostředí a také to je vize do roku 2025. Společnost kvůli mezinárodní certifikaci ISO 9001 má povinnost třídit odpad a likvidovat nebezpečný odpad.
- Geografické prostředí – Odštěpný závod Porsche Plzeň se nachází v krajském městě Plzeň v průmyslové oblasti na Borech a druhá pobočka se nachází na Lochotíně. Díky prodloužení tramvajové tratě číslo 4 přímo na Borská pole je možné bez přestupů navštívit obě pobočky (tzv. z konečné na konečnou). Dobré je i dálniční propojení s Prahou, kde sídlí vedení a také se sousedními zeměmi Německem a Rakouskem.
- Politické a právní – Porsche Plzeň se nachází v politicky stabilní zemi.
- Ekonomické – Vlivem pandemie onemocnění Covid-19 se ekonomické prostředí změnilo. V roce 2018 a 2019 se pohybovalo HDP mezi 2,9 až 2,4 %, v roce 2020 vlivem pandemie onemocnění Covid-19 se HDP propadlo na hodnotu -5,6 % (Kurzycz, 2021). V roce 2020 byla průměrná míra inflace 3,2 % (Český statistický úřad, 2021). V roce 2019 byla inflace 2,8 % (Český statistický úřad, 2020) a v roce 2018 pouze 2,1 % (Český statistický úřad, nedatováno).

Mezoprostředí

- Zákazníci – Jsou z různých věkových skupin. Nejzastoupenější skupinou je skupina v produktivním věku, tedy v rozmezí 20–59 let. Největší zájem je o značku Škoda.
- Konkurence – Konkurence je velká, v Plzni je na počet obyvatel veliký počet autosalónů. Odštěpný závod Porsche Plzeň prodává značky Škoda, VW, VW Užitkové vozy, Audi a Ojeté vozy. Značka Škoda má ve své značce v Plzni velkou konkurenci. Nejvýznamnějším konkurenčním autosalonem je Autocentrum Jan Šmucler. Zde se prodávají VW osobní a užitkové vozy, Škoda, Seat, Honda, ojeté vozy z programu Škoda Plus a DasWeltAuto. Odštěpný závod Porsche Plzeň má před konkurencí výhodu díky delší působnosti na trhu.

- Substituty – Substitutem odštěpného závodu Porsche Plzeň je jejich konkurent Autocentrum Jan Šmucler.
- Dodavatelé – Dodavatelé jsou diverzifikovaní. Většina dodavatelů je vybírána centrálně, ale regionální mohou být vybíráni danou pobočkou. Každoročně probíhá hodnocení všech dodavatelů.
- Distribuce – není odštěpným závodem Porsche Plzeň řízena

Vnitřní prostředí

V této podkapitole blíže představím vnitřní prostředí odštěpného závodu.

Organizační struktura podniku – Horizontální a vertikální členitost u odštěpného závodu Porsche Plzeň vznikla díky vazbám podřízenosti a nadřízenosti (Skálová, 2012, str. 47). U odštěpného závodu Porsche Plzeň je použit víceliniový nebo-li funkcionální systém uspořádání řídicích vztahů (Synek, 2015, str. 168). Toto organizačního uspořádání, ve kterém dostává podřízený příkazy z více nadřazených míst, můžeme najít v odštěpném závodě Porsche Plzeň u rozvětvení servisu. Jednoliniové uspořádání (Skálová, 2012, str. 47) neboli liniový systém je využit u jednotlivých oddělení VW, Audi, Škoda, VW Užitkové vozy a Ojeté vozy. Díky těmto vazbám není ředitel odštěpného závodu přímo nadřízen všem zaměstnancům, a proto bych organizační strukturu odštěpného závodu Porsche Plzeň označila za strmou (Synek, 2015).

V čele vedení odštěpného závodu stojí ředitel odštěpného závodu. Asistentka ředitele je podřízena řediteli. Řediteli jsou také přímo podřízená oddělení VW, Audi, Škoda, VW Užitkové vozy, Ojeté vozy, Administrativa 1, Správa budov, IT Služby a Servisní služby.

Oddělení VW, Audi, Škoda, VW Užitkové vozy, Ojeté vozy mají své vedoucí, kterým jsou podřízeni jednotliví prodejci. Vedoucí oddělení jsou podřízeni řediteli. Všechna tato oddělení jsou v organizační struktuře na stejné úrovni.

Administrativa 1 čítá 5 členů, kteří mají jako jediného nadřízeného ředitele odštěpného závodu.

Dva pracovníci tvoří oddělení Správa budov. Pro tyto pracovníky a pracovníky pracující v oddělení IT Služby je jediným nadřízeným ředitel odštěpného závodu.

Servisní služby mají svého vedoucího servisních služeb, nadřízeného servisním poradcům jednotlivých značek, myčce, servisu, skladu a administrativě 2. Servisní poradci pro jednotlivé značky jsou v organizační struktuře na stejné pracovní úrovni. Tyto

stejně pracovní vztahy platí i pro pracovnice administrativy 2. Sklad má svého vedoucího, podřízeného vedoucímu servisních služeb. Skladníci jsou podřízeni vedoucímu skladu. Servis je rozdělen na dvě části. Mechanická dílna je rozdělena na mechaniky značek Audi, VW a Škoda. V čele mechanické dílny pro značky Audi a VW stojí dva mistři, jim jsou podřízeni mechanici. Stejně organizační uspořádání platí pro mechaniky značky Škoda. Dva mistři klempírny a lakovny jsou nadřízenými klempířům a lakýrníkům.

- Zaměstnanci – většina zaměstnanců je v produktivním věku, jsou pravidelně školeni. Velká část zaměstnanců do odštěpného závodu Porsche Plzeň přešla v době otevření provozovny z tehdejší provozovny Janda Auto, která přišla o autorizaci. 30 zaměstnanců pracuje u firmy déle než 15 let, 26 zaměstnanců 10–14 let, 9 zaměstnanců 5–9 let. 4 roky jsou zaměstnání 4 zaměstnanci a méně než 4 roky 11 zaměstnanců, tato data jsou zachyceny v tabulce 1.

Tabulka 1: Zastoupení zaměstnanců podle délky trvání pracovního poměru

	Délka pracovního poměru				
	méně než 4 roky	4 roky	5-9 let	10-14 let	15 a více let
Počet zaměstnanců	11	4	9	26	30

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

- Management – Přestože se jedná o nadnárodní společnost vedení, odštěpného závodu je v rukou lidí pocházejících přímo z regionu.
- Nastavení podnikové kultury – Podniková kultura se řídí zásadami a hodnotami společnosti Porsche Holding Salzburg.
- Finanční zdroje podniku – Kapitál pochází z mateřské společnosti Porsche Holding Salzburg.

10.4 SWOT analýza

V této kapitole pomocí SWOT analýzy definuji silné a slabé stránky podniku, dále pak příležitosti a hrozby podniku.

Silné stránky podniku

- Proškolený personál s vysokou odborností – každoroční pravidelné školení, nepravidelná školení jsou organizována například v souvislosti s vývojem nového vozu
- Stabilní a finančně zajištěná společnost – roční obrat společnosti se pohybuje přes 11 miliard
- Vysoká podpora ze strany VW koncernu – garance výrobce

Slabé stránky podniku

- Dostupnost – firma sídlí v největší průmyslové zóně v kraji
- Interní komunikace – v odštěpném závodě Porsche Plzeň probíhá každoročně hodnocení zaměstnanců se spokojeností zaměstnavatele. V odštěpném závodě Porsche Plzeň není *human resources*, to je pouze na centrále v Praze, v odštěpném závodě je v rukou asistentky ředitele, která je spolupracovnicí *human resources*. Školení zaměřené na interní komunikaci neprobíhá.
- Benefits – nízké
- Nízká zpětná vazba z centrály
- Pro komunikaci není jednotná platforma – než se informace donese všem, vzniká nežádoucí šeptanda
- Intranet – nyní je více využíván, ale není pro všechny, mají k němu přístup pouze zaměstnanci pracující na počítači

Příležitosti

- Konkurence – odštěpný závod Porsche Plzeň je díky konkurenci motivován k dosažení lepších výsledků
- Elektromobilita
- Nový personál – může vnést do firmy nový impuls
- Reexport – splnění ročních cílů a krátkodobý zisk

Hrozby

- Konkurence – jak jsem již zmínila, v Plzni je velký počet autosalónů na počet obyvatel
- Elektromobilita – náklady s ní spojené – nabíjecí stanice, školení mechaniků
- Fluktuace personálu

- Nedostatek odborného personálu – může docházet k přetahování od jiných zaměstnavatelů v oboru (od konkurence)
- Využívání cizích slov – odpoutává pozornost, nutnost překladu pro méně zdatné zaměstnance v cizích jazycích
- Covid-19 – delší dodací doby aut, ztráta motivace personálu
- Reexport – ztráta zákaznického kmenu, ztráta pro servis

11 Analýza komunikace ve vybrané organizaci

Jelikož v Plzni působí dvě oddělené pobočky jedné společnosti, je nutné komunikační propojení mezi zaměstnanci těchto poboček. Většinou je tato komunikace mezi prodejcem z borské pobočky a prodejcem z pobočky lochotínské, stejně tak mezi skladníky obou provozoven, totéž platí o administrativních pracovnících. Komunikace probíhá většinou telefonicky. K neformálním setkáním v současné době nemůže docházet. Poslední neformální setkání všech zaměstnanců odštěpného závodu Porsche Plzeň se konalo před dvěma lety během vánočního večírku.

Ke komunikaci v této době byla ředitelem odštěpného závodu zřízena skupina na WhatsApp. Díky této komunikační platformě byly sdělovány nejnovější informace většině zaměstnancům. Zaměstnanci, kteří neměli přístup k této aplikaci, získávali stejné informace prostřednictvím SMS zpráv. Tyto možnosti komunikace měly výhodu rychlého předání nejnovějších zpráv jak ze strany vedení společnosti, tak i v interní komunikaci všech zaměstnanců.

Centrální pevná linka pro nemožnost trvalé přítomnosti spojovatelky je po skončení zkrácené pracovní doby přesměrována na ředitele provozovny; pokud je jím čerpána dovolená, je tato centrální linka přesměrována na asistentku ředitele. Toto přesměrování má umožnit stálou dostupnost volajícím zákazníkům v době nepřítomnosti většiny zaměstnanců.

Během celé pandemie onemocnění Covid-19 probíhají naplánovaná školení prodejců on-line, většinou pomocí softwaru Microsoft Teams. Pro prodejce značky Škoda probíhají školení pomocí Webinářů. Tyto Webináře jsou interaktivní, je vyžadována okamžitá zpětná vazba posluchačů, je k nim potřeba sluchátek a kamery. Oproti tomu u MS Teams probíhá většinou komunikace jednostranně, kdy komunikátor sděluje informace posluchačům, kteří se do komunikace aktivně nezapojují. I při tomto způsobu komunikace však lze využít sluchátek a kamer, s možností aktivního zapojení se do komunikace.

Od doby, kdy je možná přítomnost prodejců na pracovišti při dodržení veškerých protiepidemických nařízení, probíhá krátká porada na dílně. Tento způsob komunikace je využíván jen ke sdělení důležitých krátkých informací, které jsou určeny všem zaměstnancům. Naposledy byla takto zaměstnancům sdělena informace o rozhodnutí

centrálního vedení o uzavření lochotínské pobočky. Tuto zprávu je vhodnější sdělovat zaměstnancům „face-to-face“. Nehodí se sdělení pomocí aplikace WhatsApp či e-mailu. Jelikož se tato informace úzce dotýkala zaměstnanců Lochotína, byla jim sdělena touto formou dříve. Jak jsem již uvedla, jsou pobočky v různých plzeňských čtvrtích, tudíž odděleny. Časový odstup sdělení této nepříjemné informace způsobil komunikační šum. Zaměstnanci mezi sebou komunikovali telefonicky.

11.1 Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými

V dnešní pandemické době ředitel odštěpného závodu Porsche Plzeň získává informace od centrály přes on-line schůzky probíhající na platformě MS Teams. Jinak probíhá e-mailová komunikace.

V odštěpném závodě Porsche Plzeň při předání důležitých informací, které se týkají všech, probíhá hromadné setkání na dílně. To se využívá i při dovysvětlení nařízení zasílaných z centrály. Pokud je u někoho ze strany ředitele zjištěna chyba, je tato chyba zodpovědné osobě od ředitele sdělena ústně i písemně, z důvodu dokladovatelnosti.

Podřízený v odštěpném závodě má kdykoliv možnost přijít za ředitelem odštěpného závodu a komunikovat s ním. Dle slov sekretářky ředitele jsou k řediteli odštěpného závodu „dveře otevřené“. Pokud podřízený nechce s ředitelem komunikovat face-to-face, může využít telefon či e-mail.

11.2 Komunikace mezi odděleními

K této komunikaci v odštěpném závodě dochází a jedná se o komunikaci formální. Převládá komunikace face-to-face a telefonická, ale opět převážně formálně.

11.3 Komunikace manažerů

V této kapitole popisují komunikaci ředitele odštěpného závodu Porsche Plzeň při komunikaci v různých situacích.

Při zadávání úkolů

Ředitel odštěpného závodu zadává úkoly jak formou písemnou přes e-mail, tak i nejčastěji ústně na poradách vedoucím oddělení nebo osobně zadá úkol danému zaměstnanci. Například při tvorbě akčních nabídek probíhá osobní komunikace s daným

prodejcem, který vybírá akční model, a následně je zadán úkol na poradě zaměstnanci na pozici marketing.

Při kontrole

Kontrola je osobní a probíhá každodenně a většinou dvakrát. Při této kontrole ředitel odštěpného závodu prochází celý areál. Pokud je jím zjištěna chyba, je sdělena ústně, ale pro lepší akceptovatelnost je dané osobě sdělena i e-mailem. Nedostatky jsou konzultovány na poradách.

Při plánování

Plánování probíhá každoročně ze strany výrobce osobní schůzkou s vedoucím oddělení. Při každé této schůzce je přítomen ředitel odštěpného závodu.

Při hodnocení

Hodnocení probíhá na pravidelných poradách a následně je komunikováno s dotčenou osobou. Výsledkem jsou osobní pochvaly, kritika, či dokonce napomenutí.

11.4 Komunikace mezi zaměstnanci

Jak jsem již zmínila, zaměstnanci napříč odděleními většinou komunikují.

Zaměstnanci v jednotlivých odděleních většinou komunikují ústně face-to-face nebo telefonicky. Je zde patrná formální stránka komunikace.

11.5 Komunikace v personálních procesech

V této kapitole se budu zabývat komunikací v personálních procesech, tedy popisují výběr zaměstnance, hodnocení, kariérový rozvoj a následné vzdělání.

Výběr nového zaměstnance

Výběr nového zaměstnance probíhá nejprve povinným vyvěšením inzerátu. Tento inzerát o pracovní pozici vyvěsí asistentka ředitele. Vyvěšení inzerátu probíhá přes platformu Teamio. Díky této platformě asistentka vidí počet uchazečů, může jim ihned odeslat e-mail se zpětnou vazbou. Taky si může připojit i zájemce, kteří odpovídali pouze přes e-mail. K jednotlivým uchazečům si asistentka ředitele může připisovat poznámky. Také může pozvat vybrané uchazeče a naplánovat časy pohovorů. Do dané platformy může zasahovat i manažer. Asistentka ředitele má k dispozici i manuál pro tvorbu inzerátů od této společnosti.

Poté následuje pohovor. U něho je přítomen ředitel odštěpného závodu, asistentka ředitele a také je zde vedoucí daného oddělení, pod které by nový zaměstnanec spadal.

Po vybrání zaměstnance je s ním podepsána smlouva o pracovním poměru, je mu předán „Kodex chování Porsche Holding“ a „Nejdůležitější změny v oblasti daní, pojištění a pracovně-právních vztahů platných od ledna daného roku“. Následně je s ním provedeno „kolečko“. Během něho je mu představen celý odštěpný závod Porsche Plzeň a spolupracovníci. Poté probíhá zaškolení. U nových zaměstnanců spadajících pod servis probíhá praktická zkouška, ta není z důvodu bezpečnosti, ale slouží k ověření znalostí daného uchazeče.

Většina komunikace o tom, jak přijímat nového zaměstnance, je řízena centrálně, jsou zde standardy.

Kariérový rozvoj

V odštěpném závodě je kariérový posun spíše výjimkou. Na pozici, na kterou je zaměstnanec přijat, už zůstává, pokud s ním nedojde k rozvázání pracovní smlouvy.

Možnost kariérového postupu je u prodejců a servisních techniků, ti by se potenciálně mohli stát vedoucími oddělení. To by mohlo nastat v případě, že by došlo k rozvázání pracovního poměru s dosavadním vedoucím oddělení.

Vzdělávání

Všichni zaměstnanci se musí účastnit pravidelných školení, ta jsou vlivem pandemie onemocnění Covid-19 přesunuta do on-line prostředí. Školení jsou daná výrobcem. Jak jsem již výše zmínila, toto on-line prostředí má výhodu v nižších nákladech, tudíž se počítá i s jeho podporou v době po pandemii onemocnění Covid-19. Samozřejmě u servisních techniků nevyhradí on-line prostředí praktické znalosti.

Porsche Inter Auto před pandemií onemocnění Covid-19 pořádala teambuilding PIA Trophy. Tohoto teambuildingu se zúčastnili zaměstnanci z celé Porsche sítě. Každý rok se měnilo zaměření. Jeden rok bylo školení věnováno zaměstnancům dílny, administrativním pracovníkům, další rok patřil třeba jen vedení. Tedy tento teambuilding sloužil k seznámení a poznání ostatních pracovníků z celé Porsche sítě zaměstnaných na stejných pozicích.

11.6 Komunikace v některých kritických situacích

Krizová situace je ve firmě v dnešní době. Vlivem pandemických opatření a částečného uzavření odštěpného závodu je veškerá komunikace převedena na on-line prostředí. K této komunikaci je využívána aplikace WhatsApp a těm, kteří nemají přístup k internetu, jsou z této aplikace preposílány SMS zprávy. Tento nástroj je hlavně využíván na sdělení rychlých zpráv. E-mailová komunikace byla taktéž v době úplného uzavření pobočky pro přenos rychlých zpráv využívána, ale ne v takové míře.

11.7 Řešení problémů

Problémy v odštěpném závodě nejsou řešeny veřejně. Probíhají osobní komunikací se zainteresovanými stranami. Pokud nedojde k nápravě, probíhá komunikace písemně. Tato poslední písemná možnost přichází nejčastěji, pokud je problém mezi zaměstnancem a zákazníkem a na řešení problému se nedohodne ani jedna strana ústně. Ale toto již do interní komunikace nespadá, jelikož zákazníci jsou z externího prostředí.

11.8 Zjišťování názorů zaměstnanců

Zjišťování názoru zaměstnanců se provádí on-line oficiálním dotazníkem od koncernu „Stimmungsbarometer“. Zaměstnanci hodnotí vždy svého přímého nadřízeného. Jejich výsledky jsou pak porovnávány v rámci provozovny.

11.9 Možnosti zpětné vazby zdola k manažerům

Každý zaměstnanec odštěpného závodu Porsche Plzeň má možnost vyjádřit svůj názor. Pokud nechce s názorem jít přímo za ředitelem odštěpného závodu, může svůj názor říct svému vedoucímu a ten jej následně předá řediteli. Je zde možnost i anonymního hlasování. Tato možnost byla využita například při změně dodavatele jídla do závodní jídelny.

Před pandemií onemocnění Covid-19, kdy probíhala neformální setkání v podobě firemních akcí, byla možnost vyjádřit svůj názor zde. Na těchto setkáních může být pro někoho snazší vyjádřit svůj názor, jelikož je atmosféra uvolněnější než ve firmě. Na těchto akcích ředitel neformálně jednotlivě komunikoval se všemi zaměstnanci.

11.10 Nástroje komunikace

V této kapitole se zabývám nástroji komunikace, které se v odštěpném závodě ke komunikaci využívají.

Jak jsem již uvedla komunikaci v odštěpném závodě má na starosti asistentka ředitele a ředitel odštěpného závodu má na starosti komunikaci v případě předání informací z centrály společnosti. Toto předávání informací shora probíhá zejména na pravidelných poradách s vedoucími oddělení.

Intranet (Sharepoint)

Intranet obsahuje informace z centrály v Praze, najdeme zde interní směrnice, telefonní čísla, kontakty a informace o dalších pobočkách v České republice. Dle slov asistentky ředitele, která je v tomto odštěpném závodě spolupracovnicí Human resources (lidské zdroje), je málo využívanou platformou.

E-mail

Existují dva typy firemního e-mailu. Prvním typem je Compliance. To jsou pozvánky na směrnice a kvízy, které musí zaměstnanec vyplnit a po vyplnění získává certifikát. Jejich přečtení a následné vyplnění jsou tedy povinné. Druhým typem je AllPlzeň. Na tuto adresu jsou posílány všeobecné a aktuální informace.

Dílny jsou sice počítači vybaveny, ale neplatí, že každý mechanik má svůj počítač. Jeden počítač připadá na dva mechaniky pracující u sousedních zdviží. Proto má jedenáct z dvaceti dvou mechaniků zřízen firemní e-mail, ale vstup do tohoto e-mailu není zaheslován, takže jsou všem dostupné, informace z e-mailu se mohou předat i ústně. Tyto dvojice musí více komunikovat.

Nástěnky

Nástěnky informují ty, kteří nekomunikují pomocí firemního e-mailu, respektive nemají firemní e-mail. Mezi tyto zaměstnance patří myčkaři a zaměstnanci dílen. Nástěnky jsou tři a jsou umístěny na dílně VW, dílně Škoda (dílna Audi není samostatnou dílnou) a v jídelně. Na nástěnky umísťuje asistentka informace rozesílané e-mailem. Po odeslání hromadného e-mailu přes AllPlzeň je jeho tištěná podoba vzápětí vyvěšena na nástěnku.

Porady

Porady jsou pravidelné a konají se jednou za čtrnáct dní v zasedací místnosti. Účastní se jich vedoucí jednotlivých oddělení, ti pak získané informace předávají svým podřízeným.

Na poradách jsou probírány věci týkající se organizace odštěpného závodu: plnění cílů a servisu, výhled do dalších měsíců, dodržování termínů, cenová opatření, dovolené a jejich organizace. Z každé porady se vytváří zápis, ten je po vytištění podepsán účastníky porady. V dnešní době jsou tématem porad i opatření spojená s pandemií onemocnění Covid-19, ale porada probíhá on-line.

WhatsApp

Byl zřízen ředitelem odštěpného závodu pouze v době pandemie ke sdílení důležitých informací ohledně provozu. Za tímto účelem byla tato platforma prvotně vytvořena a přezdívalo se jí „Covidová“. Do budoucna se počítá s jejím dalším využitím pro ty, kteří mají aplikaci a připojení na data / Wi-Fi. Těm, kteří nemají možnost využití aplikace, jsou důležité zprávy ze skupiny rozesílány SMS zprávou nebo e-mailem. Přes tuto aplikaci probíhá i neformální manažerská komunikace, například blahopřání k svátku, k narozeninám, k Vánocům, Velikonocím apod.

MS Teams / Webináře

Jak jsem již v textu uvedla, probíhají zde porady, školení a předávají se informace od výrobců. V dnešní době je intenzivně využíván, jelikož vynahrazuje osobní přítomnost. Tento způsob komunikace s sebou nese nižší náklady, jelikož není při hromadném školení zaměstnanců spojen s nutným pronájmem jednací místnosti a s náklady na ubytování.

12 Dotazníkové šetření

Mnou vyhotovený dotazník byl v oběhu dva týdny v měsíci dubnu, za tuto dobu jsem získala odpovědi od 44 respondentů z celkového počtu 80 zaměstnanců. Dotazník byl rozeslán elektronicky pomocí e-mailu a na dílnu byl dán volně k rozebrání v již vytištěné podobě. Vyplněný dotazník byl odevzdáván do „urny“, aby byla zachována anonymita respondentů. Před spuštěním dotazníku proběhla pilotáž, které se zúčastnili vždy dva zaměstnanci zastupující jednotlivé pracovní skupiny. Výsledky pilotáže nejsou do dotazníkového šetření započítávány.

Do dotazníkového šetření se tedy zapojilo lehce nad polovinu zaměstnanců odštěpného závodu Porsche Plzeň. Dotazník byl rozdělen na jednotlivé pracovní pozice, které jsou v odštěpném závodě zastoupeny: administrativní pracovníci, vedoucí pozice (vedoucí oddělení, vedoucí servisních služeb, skladu, mistr dílny), servisní poradci, skladníci a mechanici. Získané odpovědi jsem rozdělila dle jednotlivých pracovních pozic a také je celkově písemně vyhodnotila. Výsledky jsem zaznamenala do tabulek a grafů. Z tabulky 2 je patrné, že nejpočetnější skupina dotazovaných byla na pozici mechanik a tvořilo ji 15 respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou byli administrativní pracovníci, odpovědělo 12 dotazovaných. Skupiny vedoucí pozice a servisní poradce byly v dotazníkovém šetření stejně zastoupeny a každou skupinu tvořilo 7 respondentů. Nejméně zastoupenou skupinou byla skupina na pozici skladník, od této skupiny se mi navrátily pouze 3 dotazníky. To je ale pochopitelné, jelikož na této pozici je zaměstnáno pouze 7 pracovníků.

Tabulka 2: Zastoupení pracovních pozic z dotazníkového šetření

Pracovní pozice	Celkový počet zaměstnanců	Respondenti	Podíl respondentů
Administrativní pracovník	23	12	27%
Vedoucí pozice	10	7	16%
Servisní poradce	11	7	16%
Skladník	6	3	7%
Mechanik	30	15	34%
Celkem	80	44	100%

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

12.1 Celkové výsledky dotazníku

V dotazníkovém šetření převládá počet mužů nad počtem žen, toto potvrzuje fakt, že většinu zaměstnanců v odštěpném závodě Porsche Plzeň tvoří muži. Nejvíce zaměstnanců spadá do věkové kategorie 41–50 let.

Komunikace mezi pracovníky

Zaměstnanci komunikují často s ostatními spolupracovníky formálně (pracovní záležitosti). Ve firmě je nejčastěji využívána komunikace face-to-face a mobilní telefon, nejméně se komunikuje pomocí SMS zpráv.

Komunikace mezi odděleními

Komunikace mezi odděleními probíhá face-to-face. Pokud komunikace mezi odděleními neprobíhá, tak je to z důvodu, že ji daní zaměstnanci nepotřebují k výkonu práce.

Komunikace manažera

Z tabulky 3 je patrné, že úkoly od ředitele odštěpného závodu dostává více než polovina zaměstnanců a stejná tabulka ukazuje, že jsou zadávány nejčastěji face-to-face. Úkoly jsou srozumitelné a tento způsob zadávání všem vyhovuje. Pouze jeden respondent by chtěl zadávání změnit, ale sám neví jak. Zaměstnanci mají na splnění úkolu dostatečnou časovou rezervu, pokud ji nemají a nejedná se o důležitý úkol, mohou požádat o její prodloužení. Pokud zadanému úkolu nerozumí, je jim poskytnuta zpětná vazba s dovysvětlením zadání.

Tabulka 3: Komunikace manažera – odpovědi respondentů

Pracovní pozice	Jsou úkoly zadávané od manažera (ředitele odštěpného závodu) srozumitelné?		Jak je mi úkol nejčastěji zadáván.					
	Ano	Ne	Face-to-face	E-mail	Firemní telefon = pevná linka	Nástěnka	Porada	Jiná
Administrativní pracovník	8	0	6	1	0	0	0	1
Vedoucí pozice	7	0	5	2	0	0	0	0
Servisní poradce	6	1	4	1	1	0	1	0
Skladník	2	0	2	0	0	0	0	0
Mechanik	4	1	2	0	0	1	1	1
Celkem	27	2	19	4	1	1	2	2

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Osobní kontroly ředitele jsou časté, a jestliže je při kontrole zjištěna chyba, je chybujícím sdělena ústní formou (face-to-face nebo telefonem). Šest respondentů nezná

hodnoty, misi a vizi společnosti nezná dvanáct dotazovaných, to je zobrazeno v tabulce 4. Z toho čtyři zaměstnanci neví, kde tyto informace naleznou, popřípadě na koho se mají obrátit. Ale roční cíle a kam odštěpný závod směřuje chápe většina z dotazovaných.

Tabulka 4: Komunikace manažera – odpovědi respondentů

Pracovní pozice	Vím, jaká je mise a vize zaměstnavající společnosti?		Znám hodnoty společnosti?	
	Ano	Ne	Ano	Ne
Administrativní pracovník	12	0	12	0
Vedoucí pozice	7	0	7	0
Servisní poradce	7	0	6	1
Skladník	2	1	3	0
Mechanik	4	11	10	5
Celkem	32	12	38	6

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Hodnocení zaměstnanců je roční a probíhá na bázi otevřenosti a je přínosné. Osmi respondentům není hodnocení příjemné, ale přitom by ho chtěl změnit pouze jeden. U této odpovědi bohužel není žádný návrh na úpravu, respektive sám dotazovaný neví, jak by hodnocení změnil.

Komunikace personální

Naprostá většina dotazovaných si nastudovala příručky, které obdržela od vedení a všichni byli při nástupu seznámeni s provozem odštěpného závodu.

Komunikace v době krize

Informace o provozu odštěpného závodu během první vlny pandemie onemocnění Covid-19 získala většina včas. Tabulka 5 ukazuje, že zejména k tomu byla využita aplikace WhatsApp, která byla ředitelem odštěpného závodu vytvořena právě pro účely rychlého sdělení informací. Osm respondentů tyto informace získalo přes e-mail a dva respondenti zvolili možnost jiná: face-to-face. Komunikace s vedením, se spolupracovníky a s vedoucími oddělení byla většinou hodnocena jako bezproblémová, a to jak během první vlny pandemie onemocnění Covid-19, tak i během druhé vlny. Stejně tak ohodnocena byla i připravenost vedení. Pouze pět pracovníků využilo možnosti home office během karantény, ale většině zaměstnancům tuto možnost pracovní náplň nedovolí. To je způsobeno také tím, že patnáct respondentů zaměstnaných na pozici mechanik tuto možnost nikdy nemůže využít.

Tabulka 5: Komunikace v době krize – odpovědi respondentů

Pracovní pozice	Jakou formou jste informace o provozu firmy získala?					
	Intranet	E-mail	Mobilní telefon	SMS	Whatsapp	Jiná
Administrativní pracovník	0	1	3	0	7	1
Vedoucí pozice	0	3	0	1	2	1
Servisní poradce	0	2	0	0	5	0
Skladník	1	2	0	0	0	0
Mechanik	0	0	0	3	12	0
Celkem	1	8	3	4	26	2

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Komunikace při řešení problému

Pokud mají respondenti pracovní problém, ví, na koho se mají s prosbou o pomoc obrátit.

Porady

Většina dotazovaných si je vědoma toho, že pokud chce veřejně sdělit svůj názor, porad se může účastnit. Přesto se porad zúčastňuje jen necelá polovina. Čtrnácti respondentům z dvaceti třech nezúčastňujících se porad jsou informace probírané na poradě sděleny. Zbýlých devět informace nedostává. Největší podíl této skupiny tvoří opět mechanici. Tyto skutečnosti jsou zobrazeny v tabulce 6. Informace z porad jsou většinou předávány ústně a většina je považuje za srozumitelné. Většina účastníků porad může během ní říci vlastní názor, který je akceptován a zpětná vazba je sdělena ústně.

Tabulka 6: Porady – odpovědi respondentů

Pracovní pozice	Účastním se porady?		Pokud jste odpověděli záporně, jsou Vám informace z porady sdělené?		
	Ano	Ne	Ano	Ne	Porady s účastním
Administrativní pracovník	4	8	6	2	4
Vedoucí pozice	6	1	1	0	6
Servisní poradce	6	1	1	0	6
Skladník	2	1	0	1	2
Mechanik	3	12	6	6	3
Celkem	21	23	14	9	21

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Názor zaměstnanců a zpětná vazba

Naprostu všichni respondenti se mohou k dění v odštěpném závodě vyjádřit, pouze třem respondentům nebyla poskytnuta zpětná vazba od ředitele odštěpného závodu. Z odpovědí vyplývá, že respondenti s ředitelem odštěpného závodu nejčastěji komunikují face-to-face. Pouze jednomu z dotazovaných způsobů komunikace nevyhovuje a jeden respondent nekomunikuje vůbec. Čtyři respondenti by upřednostňovali s vedením komunikaci písemnou, jeden respondent telefonickou a zbytek třicet devět, tedy většina, komunikaci formou pohovoru.

Nepovinná otázka dotazníkového šetření – Návrh zlepšení

Poslední otázka byla dobrovolná. Zde respondenti mohli přijít s návrhem na zlepšení interní komunikace s tím, že mohli označit maximálně 3 možnosti odpovědí. Nejvíce hlasů získal e-mail, ale rozdíl byl minimální. Porady se umístily na druhém místě. Následovaly manuály a pracovní postupy a pracovní postupy vytvořeny přehledně a ve stručnosti. Telefony, setkávání se spolupracovníky a akce mají podle odpovědí respondentů stejnou úroveň.

Výsledek šetření – celkové vyhodnocení

- Komunikace probíhá mezi pracovníky a pracovníci komunikují mezi odděleními.
- Komunikace probíhá formálně a face-to-face.
- Manažer zadává úkoly nejčastěji ústně, zadání je vyhovující a srozumitelné. Probíhá zpětná vazba.
- Část zaměstnanců nezná misi, vizi, hodnoty a cíle společnosti.
- Hodnocení zaměstnanců je jedenkrát za rok otevřené a přínosné.
- V době krize se uplatnila ředitelem navržená aplikace WhatsApp.
- Ne všichni jsou si vědomi, že se mohou účastnit porad.

12.2 Výsledky dotazníku dle pracovních pozic v odštěpném závodě

V této kapitole se budu zabývat jednotlivými pracovními pozicemi a jejich interní komunikací.

12.2.1 Pracovní pozice – Administrativní pracovník

Dotazník vyplnilo dvanáct administrativních pracovníků. V této kategorii převládá počet žen. Věkové kategorie jsou zahrnuty všechny, mimo věkové kategorie nad 70 a více.

Komunikace mezi pracovníky

Administrativní pracovníci komunikují se spolupracovníky často, jejich komunikace probíhá formálně a většinou komunikují face-to-face.

Komunikace mezi odděleními

Face-to-face komunikace probíhá i mezi odděleními. Jen jeden administrativní pracovník uvedl, že s jinými odděleními nekomunikuje, jelikož tuto komunikaci k výkonu svojí práce nepotřebuje.

Komunikace manažera

Úkoly od manažera jsou zadávány osmi z dotazovaných. Manažer své úkoly zadává obvykle face-to-face, jak je patrné z tabulky 7. Tento způsob všem administrativním pracovníkům vyhovuje. Z odpovědí vyplývá, že zadávané úkoly jsou srozumitelné, pokud danému úkolu administrativní pracovníci nerozumí, je všem poskytnuta zpětná vazba. Na zadané úkoly mají administrativní pracovníci dostatek času a pokud se nejedná o důležitý úkol, mohou požádat o prodloužení časové dotace.

Tabulka 7: Komunikace manažera – odpovědi respondentů – administrativní pracovníci

Pracovní pozice	Jsou úkoly zadávané od manažera (ředitele odštěpného závodu) srozumitelné?		Jak je mi úkol nejčastěji zadáván.					
	Ano	Ne	Face-to-face	E-mail	Firemní telefon = pevná linka	Nástěnka	Porada	Jiná
Administrativní pracovník	8	0	6	1	0	0	0	1

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Polovina dotazovaných odpověděla, že kontroly vedení nejsou časté. Všem administrativním pracovníkům je chyba oznámena nejčastěji ústně. Tabulka 8 zaznamenává, že všichni administrativní pracovníci znají misi, vizi a hodnoty společnosti. Dva administrativní pracovníci neví, kam odštěpný závod směřuje a neznají roční cíle.

Tabulka 8: Komunikace manažera – odpovědi respondentů – administrativní pracovníci

Pracovní pozice	Vím, jaká je mise a vize zaměstnávající společnosti?		Znám hodnoty společnosti?	
	Ano	Ne	Ano	Ne
Administrativní pracovník	12	0	12	0

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Hodnocení zaměstnanců probíhá na bázi otevřenosti ročně, ale i dle tří administrativních pracovníků čtvrtletně či měsíčně. Pro jednoho administrativního pracovníka není hodnocení probíhající face-to-face příjemné a ani přínosné, ale na otázku, zda by chtěli hodnocení provádět i jinak než face-to-face, nikdo z dotazovaných neodpověděl kladně. Tedy všichni dotazovaní by způsob hodnocení zaměstnanců nechali ve formě face-to-face.

Komunikace personální

Všichni administrativní pracovníci byli při nástupu obeznámeni s provozem odštěpného závodu, jen dva z nich si nepřečetli příručky, které získali od vedení.

Komunikace v době krize

Informace o provozu odštěpného závodu během první vlny pandemie onemocnění Covid-19 získali všichni dotazovaní včas. Tabulka 9 říká, že získání těchto informací probíhalo nejčastěji pomocí aplikace WhatsApp, jeden administrativní pracovník zvolil možnost jiná: osobně. Komunikace během první a druhé vlny onemocnění Covid-19 s vedením, se spolupracovníky a s vedoucími oddělení a připravenost vedení byla hodnocena kladně, tedy jako bezproblémová. Čtyři dotazovaní při nařízení karantény využili možnosti home office. Ostatním osmi administrativním pracovníkům to pracovní náplň nedovolila.

Tabulka 9: Komunikace v době krize – odpovědi respondentů – administrativní pracovníci

	Jakou formou jste informace o provozu firmy získala?					
Pracovní pozice	Intranet	E-mail	Mobilní telefon	SMS	Whatsapp	Jiná
Administrativní pracovník	0	1	3	0	7	1

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Komunikace při řešení problémů

Pokud mají administrativní pracovníci pracovní problém, ví, na koho se obrátit o pomoc s řešením.

Porady

Dvě třetiny zaškrtnutím potvrdily neúčast na poradách, ale pouze dvě osoby zaškrtnuly, že informace z porad nedostávají. Tyto informace jsou zaznamenány v tabulce 10. O možnosti využití porad ke sdělení svého názoru ví více než polovina. Všem

administrativním pracovníkům účastnících se porady je umožněno vyjádření vlastního názoru, ten je akceptován a ústní formou je sdělena zpětná vazba. Jeden dotazovaný shledává informace z porad jako nesrozumitelné. Administrativní pracovníci informace z porad přijímají i předávají nejčastěji písemně.

Tabulka 10: Porady – odpovědi respondentů – administrativní pracovníci

	Účastním se porady?		Pokud jste odpověděli záporně, jsou Vám informace z porady sdělené?		
Pracovní pozice	Ano	Ne	Ano	Ne	Porady s účastním
Administrativní pracovník	4	8	6	2	4

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Názor zaměstnanců a zpětná vazba

Všichni dotazovaní se mohou vyjádřit k dění v odštěpném závodě a všem je poskytnuta zpětná vazba od ředitele odštěpného závodu. Jeden administrativní pracovník nejčastěji s ředitelem odštěpného závodu komunikuje pomocí e-mailu, ostatní (11 administrativních pracovníků) komunikuje face-to-face, ale všem komunikace vyhovuje. Dva administrativní pracovníci by upřednostňovali písemnou komunikaci s vedením před pohovorem a hovorem po telefonu.

Nepovinná otázka dotazníkového šetření – Návrh zlepšení

E-mail, telefony a setkávání se spolupracovníky získaly v poslední nepovinné otázce stejný počet hlasů.

Výsledek šetření respondentů administrativních pracovníků

- Komunikace probíhá mezi pracovníky a pracovníci komunikují mezi odděleními.
- Komunikace probíhá face-to-face a je formální.
- Manažer zadává úkoly nejčastěji face-to-face, zadání je vyhovující a srozumitelné. Probíhá zpětná vazba.
- Všichni administrativní pracovníci znají vize, mise, hodnoty a cíle společnosti.
- Hodnocení zaměstnanců je roční, otevřené a přínosné.
- V době pandemie onemocnění Covid-19 se uplatnila ředitelem navržená aplikace WhatsApp.
- Většina si je vědoma, že se může účastnit porad.

12.2.2 Pracovní pozice – Vedoucí pozice (vedoucí oddělení, vedoucí servisních služeb, skladu, mistr dílny)

Dotazníkového šetření se zúčastnilo sedm vedoucích pracovníků. Na těchto pracovních pozicích jsou pouze muži. Nejzastoupenější věkovou kategorií byla kategorie 41–50 let.

Komunikace mezi pracovníky

I v této skupině zaměstnanci komunikují často a komunikaci se spolupracovníky označili za formální. Ke komunikaci je nejčastěji využíván způsob face-to-face a mobilní telefon.

Komunikace mezi odděleními

Všichni dotazovaní komunikují face-to-face se zaměstnanci z jiného oddělení.

Komunikace manažera

Vedoucí považují zadané úkoly od manažera (ředitele odštěpného závodu) za srozumitelné a nejčastěji jsou zadávány face-to-face, jen dva vedoucí ze sedmi dostávají zadání e-mailem, tyto skutečnosti jsou zaznamenány v tabulce 11. Nikdo z dotazovaných by způsob zadávání neměnil. Všichni vedoucí mají dostatečnou dobu na splnění úkolu, pokud ne, mohou o její prodloužení požádat (v případě, že se nejedná o důležitý úkol) a pokud zadanému úkolu nerozumí, mohou požádat o bližší dovysvětlení.

Tabulka 11: Komunikace manažera – odpovědi respondentů – vedoucí pozice

Pracovní pozice	Jsou úkoly zadávané od manažera (ředitele odštěpného závodu) srozumitelné?		Jak je mi úkol nejčastěji zadáván.					
	Ano	Ne	Face-to-face	E-mail	Firemní telefon = pevná linka	Nástěnka	Porada	Jiná
Vedoucí pozice	7	0	5	2	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Všichni vedoucí uvádí, že kontroly ředitele odštěpného závodu jsou časté a pokud je při nich zjištěna chyba, je chybujícímu nahlášena nejčastěji ústní formou. Dle tabulky 12 opět všichni dotazovaní znají vizi, misi, hodnoty společnosti a znají roční cíle a ví, kam odštěpný závod směřuje.

Tabulka 12: Komunikace manažera – odpovědi respondentů – vedoucí pozice

Pracovní pozice	Vím, jaká je mise a vize zaměstnavající společnosti?		Znám hodnoty společnosti?	
	Ano	Ne	Ano	Ne
Vedoucí pozice	7	0	7	0

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Většina vedoucích na otázku „Jak často probíhá hodnocení zaměstnanců?“ odpověděla ročně. Toto hodnocení probíhá na bázi otevřenosti. Všem vedoucím je hodnocení příjemné, je také přínosné a způsob hodnocení by nikdo neměnil.

Komunikace personální

Všichni dotazovaní byli při nástupu obeznámeni s provozem odštěpného závodu a pouze dva ze sedmi uvedli, že příručky od vedení nepřečetli.

Komunikace v době krize

Všichni uvedli, že během první vlny pandemie onemocnění Covid-19 byli o provozu odštěpného závodu včas informováni a to nejčastěji e-mailem nebo přes aplikaci WhatsApp. Tyto údaje jsou zaznamenány v tabulce 13. Komunikace s vedením, se spolupracovníky a s vedoucími jak během první, tak i během druhé vlny pandemie onemocnění Covid-19 byla známkami označena za bezproblémovou. Stejně byla hodnocena připravenost vedení. Všichni uvedli, že by jim pracovní náplň v případné karanténě neumožnila využít home office.

Tabulka 13: Komunikace v době krize – odpovědi respondentů – vedoucí pozice

	Jakou formou jste informace o provozu firmy získala?					
Pracovní pozice	Intranet	E-mail	Mobilní telefon	SMS	Whatsapp	Jiná
Vedoucí pozice	0	3	0	1	2	1

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Komunikace při řešení problému

Všichni vedoucí v případě pracovního problému ví, na koho se obrátit s žádostí o pomoc.

Porady

Tabulka 14 zobrazuje, že se porady neúčastní pouze jeden ze sedmi vedoucích, ale informace jsou mu sděleny. Všichni se shodují na odpovědi, že se porady mohou dobrovolně účastnit a přednést svůj názor. Vlastní názor mohou přednést během porady všichni účastníci, je taktéž akceptován a čtyřem vedoucím je poskytnuta i zpětná vazba, pouze dva vedoucí účastni na poradě nedostali zpětnou vazbu. Informacím z porady všichni rozumí a jsou získávány nebo je vedoucí předávají ústně, jen jeden vedoucí uvádí písemnou formu.

Tabulka 14: Porady – odpovědi respondentů – vedoucí pozice

Pracovní pozice	Účastním se porady?		Pokud jste odpověděli záporně, jsou Vám informace z porady sdělené?		
	Ano	Ne	Ano	Ne	Porady s účastním
Vedoucí pozice	6	1	1	0	6

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Názor zaměstnanců a zpětná vazba

Všichni vedoucí se mohou k dění v odštěpném závodě vyjádřit, je jim poskytnuta zpětná vazba. Vedoucí komunikují s vedením face-to-face, způsob komunikace vyhovuje a s vedením by upřednostňovali formu komunikace pomocí pohovorů.

Nepovinná otázka dotazníkového šetření – Návrh zlepšení

E-mail a porady získaly nejvíce hlasů v poslední dobrovolné otázce týkající se návrhu zlepšení interní komunikace.

Výsledek šetření respondentů vedoucích pozic

- Komunikace probíhá mezi pracovníky a pracovníci komunikují mezi odděleními.
- Komunikace probíhá face-to-face a je formální.
- Manažer zadává úkoly nejčastěji face-to-face, zadání je vyhovující a srozumitelné. Probíhá zpětná vazba.
- Všichni zaměstnanci na vedoucí pozici znají misi, vizi, hodnoty a cíle společnosti.
- Hodnocení zaměstnanců probíhá ročně, probíhá na otevřené bázi a pro všechny je přínosné.
- V době krize se zaměstnanci na vedoucí pozici dozvěděli informace o provozu odštěpného závodu přes e-mail a také pomocí aplikace WhatsApp.
- Všichni jsou si vědomi, že se mohou účastnit porad.

12.2.3 Pracovní pozice – Servisní poradce

Pracovní pozice opět zaujímají muži. Nejvíce jsou zastoupeny dvě věkové kategorie 31–40 a 41–50 let.

Komunikace mezi pracovníky

Komunikace se spolupracovníky je častá, i u této pracovní pozice probíhá komunikace face-to-face nebo je využíván mobilní telefon. Pouze dvakrát byla označena komunikace

se spolupracovníky jako neformální, ostatních pět servisních poradců komunikuje formálně.

Komunikace mezi odděleními

Všichni komunikují se zaměstnanci z jiných oddělení a to nejčastěji face-to-face. Jeden servisní poradce využívá firemní telefon a aplikaci WhatsApp v tomto případě využívá taktéž jeden servisní poradce.

Komunikace manažerů

Úkoly od manažera (ředitele odštěpného závodu) dostávají skoro všichni servisní poradci a nejčastěji jsou zadávány face-to-face. Jeden ze servisních poradců uvádí, že jsou nesrozumitelné, zobrazeno v tabulce 15. Přitom by nikdo způsob zadávání neměnil. U časové dotace se opět skoro většina shoduje na dostatku času ke splnění úkolu, jen jeden ze servisních poradců si to nemyslí. Přesto všichni mohou požádat o prodloužení a využít možnost zpětné vazby.

Tabulka 15: Komunikace manažera – odpovědi respondentů – servisní poradci

Pracovní pozice	Jsou úkoly zadávané od manažera (ředitele odštěpného závodu) srozumitelné?		Jak je mi úkol nejčastěji zadáván.					
	Ano	Ne	Face-to-face	E-mail	Firemní telefon = pevná linka	Nástěnka	Porada	Jiná
Servisní poradce	6	1	4	1	1	0	1	0

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Dva servisní poradci ze sedmi tvrdí, že osobní kontroly vedení nejsou časté. Jednomu servisnímu poradci je chyba, která je zjištěna při kontrole, sdělena písemnou formou, ostatním je sdělena ústně. Dle tabulky 16 všichni servisní poradci znají misi a vizi společnosti, jeden hodnoty společnosti nezná. Více než polovina servisních poradců zná roční cíle a ví, kam odštěpný závod směřuje.

Tabulka 16: Komunikace manažera – odpovědi respondentů – servisní poradci

Pracovní pozice	Vím, jaká je mise a vize zaměstnavající společnosti?		Znám hodnoty společnosti?	
	Ano	Ne	Ano	Ne
Servisní poradce	7	0	6	1

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

I když je pro jednoho servisního poradce hodnocení probíhající face-to-face nepříjemné a přínos nemá taktéž pro jednoho servisního poradce, nikdo z nich by způsob hodnocení neměnil. Všechny sedm servisních poradců odpovědělo, že hodnocení probíhá ročně a na bázi otevřenosti. V části dotazníku ohledně personálních procesů byli všichni servisní poradci při nástupu obeznámeni s provozem odštěpného závodu a naprostá většina si přečetla příručku, které obdržela od vedení.

Komunikace v době krize

Informace o provozu odštěpného závodu během první vlny pandemie onemocnění Covid-19 získala většina servisních poradců pomocí aplikace WhatsApp, jen dva pomocí e-mailu, jak je zaznamenáno v tabulce 17. Tyto informace získala většina včas. Hodnocení komunikace s vedením, se spolupracovníky a s vedoucími oddělení jak v první vlně pandemie, tak i během druhé vlny pandemie bylo většinou považováno jako bezproblémové a nejhorší hodnocení bylo známkou 2. Jeden servisní poradce využil možnosti home office při nařízení karantény. Tři servisní poradci tuto možnost nevyužívají a taktéž třem servisním poradcům to pracovní náplň nedovolí.

Tabulka 17: Komunikace v době krize – odpovědi respondentů – servisní poradci

Jakou formou jste informace o provozu firmy získala?						
Pracovní pozice	Intranet	E-mail	Mobilní telefon	SMS	Whatsapp	Jiná
Servisní poradce	0	2	0	0	5	0

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Komunikace při řešení problému

Všichni servisní poradci ví, na koho se v případě pracovního problému obrátit s žádostí o pomoc.

Porady

Tabulka 18 vypovídá, že jeden ze servisních poradců se porady neúčastní, ale informace z porady jsou mu sdělovány ve srozumitelné podobě – nejčastěji jsou předávány nebo přijímány ústní formou. Pokud servisní poradci chtějí sdělit veřejně vlastní názor na poradě, je jim to umožněno, mohou se tedy dobrovolně porady účastnit. Všichni účastníci porady mohou předložit vlastní názor, který je akceptován, a je v ústní podobě poskytnuta zpětná vazba.

Tabulka 18: Porady – odpovědi respondentů – servisní poradci

Pracovní pozice	Účastním se porady?		Pokud jste odpověděli záporně, jsou Vám informace z porady sdělené?		
	Ano	Ne	Ano	Ne	Porady s účastním
Servisní poradce	6	1	1	0	6

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Názor zaměstnanců a zpětná vazba

S vedením tří servisní poradci komunikují pomocí e-mailu nebo face-to-face, jeden servisní poradce komunikuje pomocí WhatsAppu. S vedením by většina upřednostňovala komunikaci prostřednictvím porady. Způsob komunikace všem servisním poradcům vyhovuje.

Nepovinná otázka dotazníkového šetření – Návrh zlepšení

E-mail, porady a akce jsou podle odpovědí na poslední dobrovolnou otázku vyhovující.

Výsledky šetření respondentů servisních poradců

- Komunikace probíhá mezi pracovníky a pracovníci komunikují mezi odděleními.
- Komunikace probíhá face-to-face nebo pomocí mobilního telefonu a je označena za formální.
- Manažer zadává úkoly nejčastěji face-to-face, zadání vyhovuje a je srozumitelné. Probíhá zpětná vazba.
- Všichni servisní poradci znají misi a vizi společnosti, skoro všichni znají hodnoty společnosti.
- Hodnocení zaměstnanců je roční, otevřené a přínosné.
- V době krize byla uplatněna ředitelem navržená aplikace WhatsApp.
- Většina si je vědoma, že se mohou účastnit porad.

12.2.4 Pracovní pozice – Skladník

Odpovídající skupinu skladníků tvoří muži ve třech věkových kategoriích 31–40, 51–60 a 61–70 let.

Komunikace mezi pracovníky

Všichni komunikují často a zejména formálně. Ke komunikaci hodně využívají komunikaci face-to-face a firemní pevnou linku.

Komunikace mezi odděleními

Komunikace face-to-face je využita taktéž během komunikace se zaměstnanci z jiného oddělení.

Komunikace manažera

Od ředitele odštěpného závodu Porsche Plzeň dostávají úkoly pouze dva skladníci a tyto úkoly jsou srozumitelné. Způsob zadávání úkolů je nejčastěji face-to-face, to je zaznamenáno v tabulce 19. Nikdo tento způsob nechce měnit. Všichni skladníci mohou požádat o prodloužení časové dotace (pokud se nejedná o důležitý úkol), i přestože na splnění mají dostatek času. Když zadanému úkolu nerozumí, mohou požádat o jeho bližší dovysvětlení.

Tabulka 19: Komunikace manažera – odpovědi respondentů – skladník

	Jsou úkoly zadávané od manažera (ředitele odštěpného závodu) srozumitelné?		Jak je mi úkol nejčastěji zadáván.					
Pracovní pozice	Ano	Ne	Face-to-face	E-mail	Firemní telefon = pevná linka	Nástěnka	Porada	Jiná
Skladník	2	0	2	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Všichni tři skladníci se shodují na častém osobním kontrolování ze strany vedení odštěpného závodu. Jeden skladník uvádí, že pokud je při kontrole zjištěna chyba, je chybujícím nejčastěji sdělena písemně, ostatní dva skladníci uvádí, že probíhá ústně. Dle tabulky 20 všichni skladníci znají hodnoty společnosti, pouze jeden nezná misi a vizi společnosti. Opět jeden skladník nezná roční cíle a neví, kam odštěpný závod směřuje.

Tabulka 20: Komunikace manažera – odpovědi respondentů – skladník

	Vím, jaká je mise a vize zaměstnávající společnosti?		Znám hodnoty společnosti?	
Pracovní pozice	Ano	Ne	Ano	Ne
Skladník	2	1	3	0

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Dva skladníci odpověděli, že hodnocení zaměstnanců probíhá měsíčně. Na ostatní otázky odpovídali všichni skladníci shodně, tedy hodnocení probíhá na bázi otevřenosti, skladníkům je příjemné, přínosné a způsob by nikdo neměnil.

Komunikace personální

Při nástupu byli s provozem odštěpného závodu dva skladníci obeznámeni, jen jeden si na tuto skutečnost nevzpomíná, jelikož je u firmy déle než 4 roky. Všichni si přečetli příručky, které při nástupu od vedení získali.

Komunikace v době krize

Všichni skladníci byli o provozu odštěpného závodu během první vlny včas informováni a informace získali přes e-mail, jeden skladník na intranetu (tabulka 21). Hodnocení komunikace během první a druhé vlny onemocnění Covid-19 s vedením, se spolupracovníky a s vedoucími bylo ohodnoceno jako bezproblémové, jen v jednom případě byla komunikace s vedoucími oddělení během první vlny pandemie označena jako problémová. Na otázku „Pokud je Vám nařízena karanténa a máte možnost home office:“ byly odpovědi nejčastěji „pracovní náplň mi to nedovolí“ a jedenkrát „nevyužívám“.

Tabulka 21: Komunikace v době krize – odpovědi respondentů – skladník

	Jakou formou jste informace o provozu firmy získala?					
Pracovní pozice	Intranet	E-mail	Mobilní telefon	SMS	Whatsapp	Jiná
Skladník	1	2	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Komunikace při řešení problémů

V případě pracovního problému každý skladník ví, na koho se obrátit s žádostí o pomoc.

Porady

Tabulka 22 zachycuje, že jeden skladník se porady neúčastní, informace mu nejsou sděleny a myslí si, že ani při dobrovolné účasti na poradě nelze svůj názor zveřejnit. Oproti tomu všichni ostatní, kteří se poradě účastní, odpověděli shodně, že mohou na poradě říct svůj názor, který je akceptován a zpětná vazba probíhá ústně. Veškeré informace z porady jsou srozumitelné a informace z porad přijímají ústně.

Tabulka 22: Porady – nejčastější odpovědi – skladník

	Účastním se porady?		Pokud jste odpověděli záporně, jsou Vám informace z porady sdělené?		
Pracovní pozice	Ano	Ne	Ano	Ne	Porady s účastním
Skladník	2	1	0	1	2

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Názor zaměstnanců a zpětná vazba

Všichni skladníci odpovídali, že se k dění v odštěpném závodě mohou vyjádřit, je jim poskytnuta zpětná vazba od vedení odštěpného závodu a komunikace s vedením probíhá face-to-face. Způsob komunikace všem skladníkům vyhovuje a s vedením by upřednostňovali pohovor.

Nepovinná otázka dotazníkového šetření – Návrh zlepšení

Poslední nepovinnou odpovědí by jako nástroj interní komunikace uvítali hodnocení zaměstnanců. Jednou byla odpověď jiná a to WhatsApp, dále pak byla s jedním hlasem možnost intranet.

Výsledky šetření respondentů skladníků

- Komunikace probíhá mezi pracovníky a pracovníci komunikují mezi odděleními.
- Komunikace probíhá face-to-face nebo pomocí firemní pevné linky a je formální.
- Manažer zadává úkoly nejčastěji face-to-face, zadání je vyhovující a srozumitelné. Probíhá zpětná vazba.
- Všichni skladníci znají hodnoty společnosti, skoro všichni znají misi a vizi společnosti.
- Hodnocení zaměstnanců je měsíční, je na bázi otevřenosti a přínosné.
- V době pandemie onemocnění Covid-19 se skladníci informace dozvěděli pomocí e-mailu.
- Většina si je vědoma, že se může účastnit porad.

12.2.5 Pracovní pozice – Mechanik

Tato skupina byla co do počtu navrácených dotazníků nepočtenější, odpovědělo 15 mechaniků, a to nejčastěji ve věkové kategorii 41–50 let a z pochopitelného hlediska odpovídali pouze muži.

Komunikace mezi pracovníky

Naprostá většina mechaniků komunikuje se svými spolupracovníky často a tuto komunikaci označili jako neformální. Většinou komunikují face-to-face nebo používají mobilní telefon. Naopak e-mail ke komunikaci využívají nejméně.

Komunikace mezi odděleními

Pouze tři mechanici z patnácti komunikují se zaměstnanci z jiného oddělení buď face-to-face nebo v jednom případě pomocí SMS zpráv. Pro ostatních dvanáct mechaniků není potřebná komunikace se zaměstnanci z jiného oddělení pro výkon práce.

Komunikace manažera

Úkoly jsou zadávané pěti mechanikům, jsou srozumitelné a zadávány nejčastěji face-to-face, to ukazuje tabulka 23. Jeden mechanik by způsob zadávání úkolů změnil, ale neví jak. Všichni mechanici se shodují, že na úkoly mají dostatečnou časovou dotaci. V případě, že se nejedná o důležitý úkol, mohou požádat o prodloužení časové dotace a je jim v případě nepochopení úkolu poskytnuta zpětná vazba.

Tabulka 23: Komunikace manažera – odpovědi respondentů – mechanik

Pracovní pozice	Jsou úkoly zadávané od manažera (ředitele odštěpného závodu) srozumitelné?		Jak je mi úkol nejčastěji zadáván.					
	Ano	Ne	Face-to-face	E-mail	Firemní telefon = pevná linka	Nástěnka	Porada	Jiná
Mechanik	4	1	2	0	0	1	1	1

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Osobní kontroly vedení dle mechaniků nejsou časté, i když pět mechaniků odpovědělo kladně. Všem mechanikům je chyba zjištěná při kontrole sdělena ústně. Jak tabulka 24 ukazuje, čtyři mechanici znají misi, vizi a pět mechaniků nezná hodnoty společnosti, bohužel většina mechaniků ani neví, na koho se má obrátit. Opět většina mechaniků nezná roční cíle ani kam odštěpný závod směřuje.

Tabulka 24: Komunikace manažerů – odpovědi respondentů – mechanik

Pracovní pozice	Vím, jaká je mise a vize zaměstnávající společnosti?		Znám hodnoty společnosti?	
	Ano	Ne	Ano	Ne
Mechanik	4	11	10	5

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Hodnocení zaměstnanců probíhá nejčastěji ročně a na bázi otevřenosti. Hodnocení je pro šest mechaniků nepříjemné. Pro většinu je ale přínosné a také by většina mechaniků způsob průběhu hodnocení neměnila. Pouze jedna odpověď byla změna, ale nebylo uvedeno jaká.

Komunikace personální

Většina mechaniků byla při nástupu obeznámena s chodem odštěpného závodu, pouze z jedné odpovědi vyplynulo, že si dotyčný mechanik nevzpomíná. Opět většina si přečetla příručky, které získala od vedení při nástupu do zaměstnání.

Komunikace v době krize

Devět mechaniků z patnácti získalo informace o provozu odštěpného závodu včas a naprostá většina tyto informace získala prostřednictvím aplikace WhatsApp (tabulka 25). Hodnocení komunikace během první a druhé vlny pandemie onemocnění Covid-19 s vedením, se spolupracovníky a s vedoucími oddělení je různorodé, stále nejvíce je zastoupeno hodnocení bezproblémové. Pouze jeden mechanik ohodnotil komunikaci vedení a se spolupracovníky během první vlny pandemie jako problémovou. Stejně ohodnocena byla připravenost vedení během první a druhé vlny pandemie. Pokud by byla mechanikům nařízena karanténa a měli by možnost home office, tak jim tuto možnost pracovní náplň nedovolí.

Tabulka 25: Komunikace v době krize – odpovědi respondentů – mechanik

	Jakou formou jste informace o provozu firmy získala?					
Pracovní pozice	Intranet	E-mail	Mobilní telefon	SMS	Whatsapp	Jiná
Mechanik	0	0	0	3	12	0

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Komunikace při řešení problémů

V případě pracovních problémů mechanici ví, na koho se obrátit.

Porady

Jak je v tabulce 26 zaznamenáno, porad se neúčastní dvanáct mechaniků, tedy většina. Šesti z nich se informace z porad ani nedostanou. Porady se účastní pouze tři mechanici, ti mohou na poradě vyjádřit vlastní názor, ten je dle nich akceptován a zpětná vazba

probíhá ústní formou. Mechanici, kteří dostávají informace z porad, informace označili jako srozumitelné. Devět mechaniků získá informace ústně.

Tabulka 26: Porady – odpovědi mechaniků – mechanik

Pracovní pozice	Účastním se porady?		Pokud jste odpověděli záporně, jsou Vám informace z porady sdělené?		
	Ano	Ne	Ano	Ne	Porady s účastním
Mechanik	3	12	6	6	3

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Excel, 2021

Názor zaměstnanců a zpětná vazba

Všech patnáct mechaniků odpovědělo kladně na otázku „Můžete se k dění v odštěpném závodě vyjádřit?“ Většině je pak od vedení poskytnuta zpětná vazba. Komunikace s vedením probíhá face-to-face u většiny mechaniků. Jen jedna odpověď byla, že mechanik s vedením nekomunikuje. Většině komunikace vyhovuje a upřednostňovali by komunikaci formou pohovorů. Opět jeden mechanik nekomunikuje.

Nepovinná otázka dotazníkového šetření – Návrh zlepšení

V poslední nepovinné otázce označilo nejvíce mechaniků odpověď možnost manuálů, pracovních postupů a pracovních postupů vytvořených přehledně a ve stručnosti, dále pak porady a akce.

Výsledky šetření respondentů mechanici

- Komunikace probíhá mezi pracovníky, naopak komunikace mezi odděleními neprobíhá.
- Komunikace mezi pracovníky probíhá neformálně a face-to-face nebo pomocí mobilního telefonu.
- Manažer zadává úkoly nejčastěji ústně, zadání je vyhovující a srozumitelné. Probíhá zpětná vazba.
- Většina mechaniků nezná mise a vize společnosti, ale naopak hodnoty zná většina.
- Hodnocení zaměstnanců je jedenkrát za rok, otevřené a přínosné.
- V době krize se uplatnila ředitelem navržená aplikace WhatsApp.
- Ne všichni jsou si vědomi, že se mohou účastnit porad. Polovině nezúčastněných na poradě nejsou informace sděleny.

12.3 Celkový souhrn zjištění

V této kapitole rozdělují zjištěné poznatky na silné a slabé stránky komunikace.

Silné stránky komunikace

- Zájem o spolupráci mě překvapil. Dotazníkového šetření se účastnila více než polovina zaměstnanců.
- Zaměstnanci se díky komunikaci podílejí na dění v organizaci.
- Všichni administrativní pracovníci, zaměstnanci na vedoucích pozicích, servisní poradci i skladníci znají misi, vizi a hodnoty společnosti.
- Zaměstnanci komunikují, získávají zpětnou vazbu.
- S nastavenou formou komunikace jsou zaměstnanci spokojeni a není vyžadována její změna.
- Většina zaměstnanců pracuje ve firmě minimálně čtyři roky a třicet z nich dokonce více než patnáct let.

Slabé stránky

- Mechanici postrádají informace ohledně mise a vize společnosti.
- Problémová komunikace v oddělení skladu.
- Nízká využitelnost intranetu.

13 Návrh opatření

V této kapitole rozeberu jednotlivé návrhy opatření, které vyplynuly z pozorování dění v odštěpném závodě a z dotazníkového šetření.

Intranet – zvýšení míry použití

- **Důvod navržení:** Výsledky dotazníkového šetření potvrdily slova asistentky ředitele o nízké využitelnosti intranetu.
- **Postup realizace:** O možnosti získání informací z centrály v Praze, interních směrnicích, telefonních číslech, kontaktech a informacích o dalších pobočkách v České republice z intranetu by bylo dobré informovat zaměstnance na poradách nebo firemním oběžníkem.
- **Odpovědné osoby:** Měli by to na starosti ředitel odštěpného závodu nebo asistentka ředitele.
- **Přínos:** Přínosy vidím ve vyšší informovanosti zaměstnanců o aktualitách, které se dějí v celé Porsche síti.
- **Náklady:** Náklady spojené s intranetem jsou nulové, jelikož tento komunikační nástroj je ve firmě již zaveden.
- **Rizika:** Riziko vidím v dobrovolnosti sledování. Pokud zaměstnanci nepovažují vyvěšené informace na intranetu za důležité, jejich přečtení závisí na aktivitě jedince. Vedení tedy nemůže spoléhat na to, že vyvěšené informace zaměstnanci mají.

Celofiremní setkání v podobě snídání

- **Důvod navržení:** Celofiremní setkávání byla za přísných hygienických podmínek a v omezeném množství, pouze jedenkrát před Vánoci v podobě snídání. Toto neformální setkání bylo zaměstnanci hodnoceno jako přínosné a to odpovídá i dotazníkovému šetření. Bohužel v době pandemie onemocnění Covid-19 a omezeném provozu nelze tato setkání ve firmě aplikovat. Po skončení pandemie by se tato setkání měla stát častějšími, například třikrát ročně.
- **Postup realizace:** Setkání v podobě snídání by se konala v zasedací místnosti před otevřením autosalonu, aby nebyl narušen chod prodeje a servisu nebo v pracovní dny po uzavření provozovny pro zákazníky.
- **Odpovědné osoby:** Odpovědnost za přípravu tohoto setkání nesou ředitel odštěpného závodu a asistentka ředitele.

- **Přínosy:** Přínosem těchto setkání je jejich neformální podoba, jelikož někteří tak sdělí lépe svůj názor, než kdyby měli jít za ředitelem či svým vedoucím v pracovní době.
- **Náklady:** Náklady na jedno toto neformální setkání v podobě snídání vychází na 15 000,- Kč, pokud by se opakovalo třikrát ročně, náklady by vycházely na 45 000,- Kč. I přes náklady chce do této možnosti firma investovat.
- **Rizika:** Riziko je zejména v pasivnosti účastníků, využijí možnosti nasnídat se, ale nebudou komunikovat. Informace se nepředá a ani nezíská. Záleží také na správné přípravě komunikace manažera.

Úprava porad

- **Důvod návržení:** V době pandemie onemocnění Covid-19 se porady konají na dílně, v případě lepšího počasí ve venkovních prostorách za dílnou. Tento způsob má výhodu v tom, že se zde může sejít větší počet lidí a nejsou vynaloženy další vedlejší náklady. Toto řešení je ale pouze dočasné.
- **Postup realizace:** Úpravu bych viděla v tom, že by byla zachována účast vedoucích jako na klasické poradě před pandemií a k nim by se přidali dobrovolně vybraní zaměstnanci z daného oddělení.
- **Odpovědné osoby:** Za realizaci těchto možností by odpovídala asistentka ředitele, která by informace o termínu porady rozeslala nebo vyvěsila na nástěnku, a následně vedoucí pracovníci, kteří by vybírali dobrovolné účastníky.
- **Přínosy:** Dobrovolně vybrané osoby by při sdělování informací získaných z porad viděly, zda jsou informace sdělovány správně a popřípadě by se mohly vyjádřit. Na poradě by mohly sdělit vlastní názor.
- **Náklady:** Tato možnost je v podobě rozeslání e-mailů a WhatsAppu beznákladová a tisk považuji za zanedbatelný.
- **Rizika:** Tato metoda je bezriziková.

Koučink vedoucího skladu

- **Důvod návržení:** V oddělení skladu již před pandemií docházelo k problematické komunikaci mezi skladníky a jejich vedoucím.
- **Postup realizace:** Na koučink by nemusel být zatím přizván kouč, ale docházelo by pouze ke kontrole a hodnocení průběhu komunikace v tomto oddělení.

- **Odpovědné osoby:** Asistentka ředitele, ředitel a vedoucí servisu by na tuto komunikaci dohlíželi a vyhodnocovali by ji. V případě, že by nedošlo ke zlepšení, musel by být přizván externí kouč.
- **Přínosy:** Přínos by byl v pozitivním impulsu pro pracovníky tohoto oddělení. Viděli by, že se věc aktivně řeší a v nejlepším případě její vyřešení.
- **Náklady:** Prvotní náklady by byly tedy pouze časové, pokud by byl přizván externí kouč, pak by se výše nákladů odvíjela od ceny těchto služeb.
- **Rizika:** Riziko spatřuji v tom, že bude ze strany vedoucího skladu neochota přijmout změnu své role a případné hodnocení svých chyb ze strany vedení společnosti.

Aplikace WhatsApp

- **Důvod navržení:** Aplikace WhatsApp je nově ve firmě využívána. Důvodem zavedení bylo uzavření ekonomiky s příchodem pandemie onemocnění Covid-19. Jak jsem již zmínila, tato aplikace slouží k rychlému sdělení informací týkajících se provozu odštěpného závodu.
- **Postup realizace:** Já bych doporučila zprávy posílat mimo pracovní dobu zaměstnanců.
- **Odpovědné osoby:** Za rozesílání zpráv nese odpovědnost ředitel odštěpného závodu, případně asistentka ředitele.
- **Přínosy:** Opět se jedná o levné, efektivní a rychlé řešení. Benefitem je, že je vidět přečtení zprávy.
- **Náklady:** Tato možnost je beznákladová, již se ve firmě používá.
- **Rizika:** Bohužel toto řešení sebou nese rizika v podobě vyrušení mechaniků od zodpovědné práce. V případě, že mechanikovi přijde na WhatsApp nějaká zpráva, může ho právě mobilní telefon a snaha o rychlou zpětnou vazbu odpoutat od práce. Toto odpoutání může mít za následek špatně odvedenou práci.

Zvuková stopa s krátkou zprávou pro zaměstnance

- **Důvod navržení:** V případě, že by docházelo k nutnosti informovat všechny zaměstnance ihned.
- **Postup realizace:** Na autosalonech a na dílnách se v odštěpném závodě nepoužívá rádio, ale z reproduktorů se line podkresová hudba a k její reprodukci se používá aplikace Spotify, která je stažena do počítače. Jelikož je využívána funkce přehrávání bez reklam, je nutné za tuto službu platit poplatky ve výši 6 € měsíčně. Do tohoto

počítače by bylo možné pomocí diktafonu nahrát zvukovou stopu s krátkou zprávou pro zaměstnance. Tato krátká zpráva by obsahovala informaci ohledně toho, že za určitý časový interval zaměstnanci obdrží e-mail. Toto by se opakovalo třikrát s pevně danými časovými odstupy.

- **Odpovědná osoba:** Odpovědnou osobou za nahrání zvukové zprávy by byl zaměstnanec na pozici marketing.
- **Přínosy:** K obdržení této zvukové zprávy by pro zaměstnance nebyl potřebný mobil a ani jiný komunikační nástroj. Také by to u mechaniků znamenalo, že by nemuseli ihned odbíhat od rozdělané práce k počítači, ale dozvěděli by se čas, ve kterém obdrží e-mail. Jelikož jeden počítač připadá zhruba na dva mechaniky, nemuseli by odbíhat oba.
- **Náklady:** Tato metoda negeneruje žádné vedlejší náklady, pouze se platí 6 € měsíčně za využití služby Spotify, a ty jsou již nyní hrazeny.
- **Rizika:** Tato možnost má taktéž riziko v podobě zmatení nezainteresovaných osob, například zákazníků. Když by uslyšeli záznam ohledně toho, že přijde za určitou dobu zpráva, může to být pro ně matoucí.

Televizní obrazovky na dílnu

- **Důvod návržení:** Další řešení, jak u mechaniků eliminovat kontrolování zpráv přicházejících na mobilní telefon a zrovnoprávnění času s administrativními pracovníky v obdržení zprávy, je použití televizních obrazovek, které by byly umístěny na dílně.
- **Postup realizace:** Velikost televizních obrazovek by musela odpovídat jejich umístění z důvodu čitelnosti. Na těchto televizích by se promítaly aktuální informace, které byly odeslány e-mailem. Vždy, když by přišla nová zpráva, současně by zazněla upomínka na televizi.
- **Odpovědné osoby:** Odpovědnou osobou by byl zaměstnanec na pozici marketing ve spojení s IT pracovníky.
- **Přínosy:** Po probrání této možnosti s mechaniky vzešla ještě jedna možnost využití těchto televizních obrazovek. Televizní obrazovky by se daly propojit se systémem *Document management system* a mechanici by tak mohli ještě sledovat vyskladnění zboží do zakázky, které je potřebné k opravě vozidla.

- Náklady: Investice do této možnosti je nejdražší (122 000,- Kč), ale zároveň by mohla zkrátit prodlevu, kdy mechanik musí do skladu za skladníkem pro zjištění, zda jsou již připravené díly na opravu dané zakázky. Dá se tedy říci, že investice do nákupu televizních obrazovek použitých pro informace o zaslaných e-mailech a pro informace o vyskladnění zakázek by se firmě z dlouhodobého hlediska vyplatila.

Tabulka 27: Náklady vynaložené na pořízení televizních obrazovek na dílnu

Číslo operace	Popis operace	Počet kusů	Cena za kus (Kč)	Celkem (Kč)
1.	Nákup televizních obrazovek	4	15.000	60.000
2.	Držáky na TV	4	3.000	12.000
3.	Kabelový rozvod	—	—	30.000
4.	Nákup počítače (slouží k propojení a přenosu dat na TV)	1	20.000	20.000
Celkem	—	—	—	122.000

Zdroj: vlastní zpracování s využitím MS Word, 2021

- Rizika: Tato možnost je bezriziková.

Provádět častěji kontroly

- Důvod návržení: To, že kontroly vedení nejsou časté, označili někteří respondenti v dotazníkovém šetření.
- Postup realizace: Kontroly v odštěpném závodě probíhají každodenně a opakují se dvakrát za den. Dle vedení odštěpného závodu nejsou vícekrát za den realizovatelné a ani doposud žádoucí.
- Odpovědná osoba: Zodpovědnost bude předána vedoucím pracovníkům.
- Přínosy: Přínosem této možnosti je rychlejší odhalení chyb, rychlejší nastolení nápravných opatření.
- Náklady: Jedná se o možnost beznákladovou.
- Rizika: Tato možnost má i rizika, která mohou vzejít od zaměstnanců, kteří kontrolovat častěji nepotřebují. Častější kontroly u těchto zaměstnanců mohou vyvolat pocit nedůvěry ze strany vedení.

Manuály, pracovní postupy a pracovní postupy vytvořeny přehledně a ve stručnosti

- Důvod realizace: Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že někteří respondenti neznají mise, vize, hodnoty a cíle společnosti. Tuto metodu v podobě manuálů a přehledných a stručných pracovních postupů by taktéž někteří respondenti uvítali.

- Postup realizace: Zde by mohly být vytyčeny cíle, vize, mise a hodnoty společnosti. Mohl by zde být kodex chování, který dostávají zaměstnanci při nástupu a většina si tyto dokumenty přečetla.
- Odpovědná osoba: Kompetentním člověkem za vytvoření těchto manuálů by byl zaměstnanec na pozici marketing.
- Přínosy: Výhody tato metoda má v opakovaném použití a vyhledání informací.
- Náklady: Náklady by se za tisk pohybovaly okolo 15 000,- Kč na 90 kusů.
- Rizika: Nevýhodou je, pokud manuály a pracovní postupy nebudou čtivě zpracovány, dojde k tomu, že tato možnost nebude zaměstnance zajímat. Nebude mít takový efekt a náklady na ní budou vynaloženy zbytečně.

Celofiremní hodnocení

- Důvod navržení: Z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří zaměstnanci neznají hodnoty a cíle odštěpného závodu.
- Postup realizace: Při těchto hodnoceních by byly prezentovány výsledky firmy a sděleny cíle na další období.
- Odpovědná osoba: Realizace této možnosti by tedy byla na řediteli odštěpného závodu.
- Přínosy: Přínosem je, že zaměstnanci budou vědět, kam firma směřuje, a uvidí svůj podíl na výsledcích.
- Náklady: Tato možnost je beznákladová.
- Rizika: Nevýhoda spočívá v tom, že dochází k prezentování dat a cílů, to může být pro některé zaměstnance nezáživné.

Závěr

Tématem mojí bakalářské práce byla interní komunikace v organizaci. Práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoretická, druhá praktická.

Cílem mojí práce bylo provést analýzu interní komunikace ve vybrané firmě a navrhnout opatření pro zlepšení. V praktické části jsem se zabývala interní komunikací v odštěpném závodě Porsche Plzeň. Sledovala jsem její fungování, strategii, nezbytné změny v době pandemie onemocnění Covid-19. Vypracovala jsem SWOT analýzu. K získání informací jsem využila dotazníkové šetření.

Překvapil mě zájem mechaniků o dotazníkové šetření, jejich podíl byl 34 % všech respondentů, naopak respondenti z řad administrativních pracovníků tvořili jen 29 %. Tedy nejzastoupenější skupinou byli mechanici.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejčastěji probíhá komunikace face-to-face. Tím jsem si potvrdila informaci získanou v teoretické části, že v interní komunikaci je z komunikačních kanálů upřednostňována komunikace tváří v tvář.

Pro odštěpný závod je důležité, aby zaměstnanci věděli, kam odštěpný závod směřuje, tedy znali vize, mise, cíle a hodnoty. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že sice zaměstnanci byli s tímto seznámeni, ale s odstupem času informace zapomněli.

Rychlou nápravu řeší intranet, manuály a pracovní postupy. Pracovní postupy musí být vytvořené přehledně a srozumitelně. Intranet je beznákladová možnost, manuály a pracovní postupy, pracovní postupy vytvořené přehledně a srozumitelně nesou s sebou náklady za tisk. Firma je ochotna investovat i přes náklady do neformálního celofiremního setkání v podobě snídaní nejméně třikrát ročně. Problémovou komunikaci jsem zaznamenala v oddělení skladu a navrhla řešení. Největší investicí na zlepšení komunikace je pořízení televizních obrazovek na dílnu.

Po roce bych ráda zopakovala dotazníkové šetření. Zajímá mě, zda se nedostatky v komunikaci vylepšily i díky mnou navrženým změnám a zda je komunikace v oddělení skladu bezproblémová. Také se budu zajímat o to, jestli se komunikace nezmění po spojení dvou plzeňských provozoven. Proto bych ráda po dvou letech, kdy už budou obě provozovny jeden rok sloučeny na jednom místě, provedla další analýzu.

Většina zaměstnanců pracuje ve firmě minimálně čtyři roky a třicet z nich dokonce více než patnáct let. Tvrzení, že nedostatečná komunikace, bývá jedním z důvodů rozvázání pracovního poměru, lze tímto opačným zjištěním podpořit.

Seznam zdrojů

- Cajthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. (2.vyd.). Praha, Česko: Grada
- Český statistický úřad, (2020). *Indexy spotřebitelských cen – inflace – prosinec 2019*. Dostupné 16. 3. 2021 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-prosinec-2019>
- Český statistický úřad, (2020). *Indexy spotřebitelských cen – inflace – prosinec 2020*. Dostupné 16. 3. 2020 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-prosinec-2020>
- Český statistický úřad, (nedatováno). *Průměrná roční míra inflace v roce 2018 byla 2,1 %*. Dostupné 16. 3. 2020 z <https://www.czso.cz/csu/x/prumerna-rocni-mira-inflace-v-roce-2018-byla-21->
- DeVito, J.A. (2008). *Základy mezilidské komunikace*. (6.vyd.). Praha, Česko: Grada
- Holá, J. (2011). *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno, Česko: Computer Press
- Holá, J. (2017). *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice, Česko: Univerzita Pardubice
- Horáková, I., Stejskalová, D., & Škapová, H. (2008). *Strategie firemní komunikace*. Praha, Česko: Management Press
- Hroník, F. (2006). *hodnocení pracovníků*. Praha, Česko: Grada
- Janoušek, J. (2015). *Psychologické základy verbální komunikace*. Praha, Česko: Grada
- Koruny.cz, (2021). *Ekonomika – Makroekonomie ČR 2021, data, novinky*. Dostupné 16. 3. 2021 z <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/>
- Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha, Česko: Grada
- NITTIN, s.r.o., (2021). *Porsche Inter Auto CZ*. Dostupné 19. 1. 2021 z <https://porsche-interauto.cz/o-nas>
- NITTIN, s.r.o., (nedatováno). *O nás*. Dostupné 19. 2. 2021 z <https://borska-pole.porsche-plzen.cz/o-nas>
- Schneider, M., & Schneiderová, A. (2010). *Komunikační dovednosti*. (2.vyd.). Ostrava, Česko: Ostravská univerzita v Ostravě
- Skálová, P. (2012). *Podniková ekonomika 1*. (3.vyd.). Plzeň, Česko: Západočeská univerzita
- Synek, M. (2015). *Podniková ekonomika*. Praha, Česko: C.H.Beck
- Taušl Procházková, P. (2015). *Podniková ekonomika 1*. (2.vyd.). Plzeň, Česko: Západočeská univerzita
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, Česko: Grada
- Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Praha, Česko: Grada
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha, Česko: Grada
- Wikipedia.org, (2020). *Komunikace*. Dostupné 20.12.2020 z <https://cs.wikipedia.org/wiki/Komunikace>

Seznam tabulek

TABULKA 1: ZASTOUPENÍ ZAMĚSTNANCŮ PODLE DÉLKY TRVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	36
TABULKA 2: ZASTOUPENÍ PRACOVNÍCH POZIC Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	46
TABULKA 3: KOMUNIKACE MANAŽERA – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	47
TABULKA 4: KOMUNIKACE MANAŽERA – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	48
TABULKA 5: KOMUNIKACE V DOBĚ KRIZE – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ ..	49
TABULKA 6: PORADY – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	49
TABULKA 7: KOMUNIKACE MANAŽERA – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ – ADMINISTRATIVNÍ PRACOVNÍCI	51
TABULKA 8: KOMUNIKACE MANAŽERA – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ – ADMINISTRATIVNÍ PRACOVNÍCI	51
TABULKA 9: KOMUNIKACE V DOBĚ KRIZE – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ – ADMINISTRATIVNÍ PRACOVNÍCI	52
TABULKA 10: PORADY – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ – ADMINISTRATIVNÍ PRACOVNÍCI	53
TABULKA 11: KOMUNIKACE MANAŽERA – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ – VEDOUCÍ POZICE	54
TABULKA 12: KOMUNIKACE MANAŽERA – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ – VEDOUCÍ POZICE	54
TABULKA 13: KOMUNIKACE V DOBĚ KRIZE – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ – VEDOUCÍ POZICE	55
TABULKA 14: PORADY – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ – VEDOUCÍ POZICE ...	56
TABULKA 15: KOMUNIKACE MANAŽERA – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ – SERVISNÍ PORADCI	57
TABULKA 16: KOMUNIKACE MANAŽERA – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ – SERVISNÍ PORADCI	57
TABULKA 17: KOMUNIKACE V DOBĚ KRIZE – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ – SERVISNÍ PORADCI	58
TABULKA 18: PORADY – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ – SERVISNÍ PORADCI	59
TABULKA 19: KOMUNIKACE MANAŽERA – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ – SKLADNÍK	60
TABULKA 20: KOMUNIKACE MANAŽERA – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ – SKLADNÍK	60
TABULKA 21: KOMUNIKACE V DOBĚ KRIZE – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ – SKLADNÍK	61
TABULKA 22: PORADY – NEJČASTĚJŠÍ ODPOVĚDI – SKLADNÍK.....	62

TABULKA 23: KOMUNIKACE MANAŽERA – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ – MECHANIK.....	63
TABULKA 24: KOMUNIKACE MANAŽERŮ – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ – MECHANIK.....	63
TABULKA 25: KOMUNIKACE V DOBĚ KRIZE – ODPOVĚDI RESPONDENTŮ – MECHANIK.....	64
TABULKA 26: PORADY – ODPOVĚDI MECHANIKŮ – MECHANIK	65
TABULKA 27: NÁKLADY VYNALOŽENÉ NA POŘÍZENÍ TELEVIZNÍCH OBRAZOVEK NA DÍLNU.....	71

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: SCHÉMA KOMUNIKAČNÍHO PROCESU	15
OBRÁZEK 2: SCHÉMA KOMUNIKAČNÍHO PROCESU	16

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření

Příloha A: Dotazníkové šetření

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Veronika Šrámková

E-mail: veronika1.sramkova@seznam.cz

6.4.2021

Dotazníkové šetření

- Anonymní
- 55 otázek
- U každé otázky v závorce uveden počet možných odpovědí

Vážení,

pro studijní účely – zpracování bakalářské práce mám na Vás tímto velkou prosbu.

Potřebuji od Vás vyplnit níže přiložený dotazník. Dotazník je anonymní, proto není rozeslán elektronicky. Pokud se rozhodnete o jeho vyplnění, u každé otázky je pak v závorce uveden počet možných odpovědí.

Výsledek dotazníkového šetření je pouze informativní, vyhodnotí, jak v odštěpném závodě Porsche Plzeň probíhá interní komunikace.

Moc děkuji za Váš čas a vážím si toho. S úctou a pozdravem,

Veronika Šrámková

INTERNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI

1. Jsem: (1 možnost)
 - a. Muž
 - b. Žena
2. Do které věkové kategorie spadáte?
(1 možnost)
 - a. Méně než 20
 - b. 20-30
 - c. 31-40
 - d. 41-50
 - e. 51-60
 - f. 61-70
 - g. 70 a více
3. Jaká je Vaše pozice v odštěpném
závodě Porsche Plzeň? (1 možnost)
 - a. Administrativní pracovník
 - b. Vedoucí pozice (vedoucí
oddělení, vedoucí servisních
služeb, skladu, mistr dílny)
 - c. Servisní poradce
 - d. Skladník
 - e. Mechanik

Komunikace se spolupracovníky

1. Jak často za den komunikujete se
svými spolupracovníky? (1 možnost)
 - a. Vůbec
 - b. Málo – např. komunikuji
pouze ohledně pracovních
záležitostí
 - c. Často

2. U každého způsobu komunikace
ohodnoťte Vaši využitelnost na
stupnici od 1 do 6 (1=nejméně;
6=nejvíce) v komunikaci se
spolupracovníky. (body u každé
možnosti zakroužkujte, pokud
nekomunikujete, vyberte možnost g)
 - a. E-mail
1=2 — 3 — 4 — 5 — 6
 - b. Firemní telefon = pevná
linka
1=2 — 3 — 4 — 5 — 6
 - c. SMS
1=2 — 3 — 4 — 5 — 6
 - d. Mobilní telefon
1=2 — 3 — 4 — 5 — 6
 - e. Face-to-face komunikace
1=2 — 3 — 4 — 5 — 6
 - f. Jiná _____
Body na stupnici _____
 - g. Nekomunikuji
3. Máte pocit, že se spolupracovníky
komunikujete: (1 možnost)
 - a. Formálně – pracovní
záležitosti
 - b. Neformálně – volný čas,
zábava

Komunikace mezi odděleními

1. Komunikujete se zaměstnanci z jiného oddělení? (1 možnost)
 - a. Ano
 - b. Ne
2. Pokud jste na první otázku odpověděli: „ANO“, jakým způsobem komunikujete nejčastěji? (1 možnost)
 - a. Face-to-face komunikace
 - b. E-mail
 - c. Firemní telefon = pevná linka
 - d. SMS
 - e. Mobilní telefon
 - f. ~~Whatsapp~~
 - g. Jiná _____
3. Pokud jste na první otázku odpověděli: „NE“, proč komunikace neprobíhá? (1 možnost)
 - a. Nepotřebuji ji k výkonu práce
 - b. Komunikovat bych chtěl/a, ale bojím se navázat nový kontakt
 - c. Nechci komunikovat
4. Pokud na otázku číslo 3 byla Vaše odpověď jiná než: „Nepotřebuji ji k výkonu práce“, jak byste komunikaci vylepšili? (1 možnost)
 - a. Komunikaci bych vylepšil/a _____
 - b. Způsob komunikace bych zachoval/a

Komunikace manažerů:

Při zadávání úkolů

Pokud Vám nejsou úkoly ředitelem odštěpného závodu zadávány, prosím, tuto část dotazníku nevyplňujte pouze přeškrtejte čísla otázek a pokračujte kapitolou: „Při kontrole“.

1. Jsou úkoly zadávané od manažera (ředitele odštěpného závodu) srozumitelné? (1 možnost)
 - a. Ano
 - b. Ne
2. Jak je mi úkol nejčastěji zadáván? (1 možnost)
 - a. Face-to-face
 - b. E-mail
 - c. Firemní telefon = pevná linka
 - d. Nástěnka
 - e. Porada
 - f. Jiná _____
3. Chcete zadávání úkolů změnit a popřípadě jak chcete, aby byly úkoly zadávány? (1 možnost)
 - a. Ano, způsob zadávání úkolů bych změnil/a _____
 - b. Ne, způsob zadávání úkolů mi vyhovuje
4. Když je mi zadán úkol, mám na jeho splnění dostatečnou časovou dotaci? (1 možnost)
 - a. Ano
 - b. Ne

5. Jestliže nemáte dostatečnou časovou dotaci, můžete požádat o její prodloužení? Pokud se nejedná o důležitý úkoly.

(1 možnost)

- a. Ano
- b. Ne

6. Pokud zadanému úkolu nerozumím, mám možnost bližšího dovysvětlení, respektive zpětné vazby? (1 možnost)

- a. Ano
- b. Ne

Při kontrole

1. Jsou osobní kontroly vedení (ředitele odštěpného závodu) časté? (1 možnost)

- a. Ano
- b. Ne

2. Pokud je při kontrole zjištěna chyba, její oznámení probíhá nejčastěji chybujičímu formou?

(1 možnost)

- a. Ústní – Face-to-face, telefon
- b. Písemná – E-mail
- c. Jiná _____

Při plánování

1. Víím, jaká je mise a vize zaměstnávající společnosti?

(1 možnost)

- a. Ano
- b. Ne

2. Zním hodnoty společnosti?

(1 možnost)

- a. Ano
- b. Ne

3. Pokud jste na otázku číslo 1 a 2 odpověděli záporně, vííte, kde tyto informace najdete, popřípadě vííte, na koho se máte obrátit?

(1 možnost)

- a. Ano
- b. Ne

4. Zním roční cíle a víím, kam odštěpný závod Porsche Plzeň směřuje? (1 možnost)

- a. Ano
- b. Ne

Při hodnocení

1. Jak často probíhá hodnocení zaměstnanců? (1 možnost)

- a. Ročně
- b. Pololetně
- c. Čtvrtletně
- d. Měsíčně

2. Probíhá na bázi otevřenosti?

(1 možnost)

- a. Ano
- b. Ne

3. Je Vám hodnocení příjemné (pokud se jedná o hodnocení Face-to-face)? (1 možnost)

- a. Ano
- b. Ne

4. Má pro Vás hodnocení přínos?
(1 možnost)
- a. Ano
 - b. Ne
5. Chtěli byste hodnocení provádět i jinak než Face-to-face? (1 možnost)
- a. Ano, jak _____
 - b. Ne, způsob mi vyhovuje

Komunikace v personálních procesech

1. Při nástupu jste byl/a s provozem odštěpného závodu obeznámen/a? (1 možnost)
- a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevzpomínám si, u firmy pracuji více než 4 roky
2. Přečetl/a jsem si příručky, které jsem obdržel/a od vedení?
(1 možnost)
- a. Ano
 - b. Ne

Komunikace v kritických situacích a řešení problémů

Komunikace v době pandemie onemocnění Covid-19

1. V první vlně pandemie onemocnění Covid-19 jsem informace o provozu odštěpného závodu získala včas? (1 možnost)
- a. Ano
 - b. Ne

2. Jakou formou jste informace o provozu firmy získala? (1 možnost)
- a. Intranet
 - b. E-mail
 - c. Mobilní telefon
 - d. SMS
 - e. ~~Whatsapp~~
 - f. Jiná _____
3. Jak byste ohodnotili v první vlně pandemie onemocnění Covid-19 komunikaci s vedením?
(1=bezproblémová; 5=problémová)
- _____
4. Jak byste ohodnotili v první vlně pandemie onemocnění Covid-19 komunikaci se spolupracovníky?
(1=bezproblémová; 5=problémová)
- _____
5. Jak byste ohodnotili v první vlně pandemie onemocnění Covid-19 komunikaci s Vašimi vedoucími oddělení? (1=bezproblémová; 5=problémová)
- _____
6. Jak byste ohodnotili v první vlně pandemie onemocnění Covid-19 připravenost vedení?
(1=bezproblémová; 5=problémová)
- _____
7. Jak byste ohodnotili v druhé vlně pandemie onemocnění Covid-19 komunikaci s vedením?
(1=bezproblémová; 5=problémová)
- _____

8. Jak byste ohodnotili v druhé vlně pandemie onemocnění Covid-19 komunikaci se spolupracovníky?
(1=bezproblémová; 5=problémová)

9. Jak byste ohodnotili v druhé vlně pandemie onemocnění Covid-19 komunikaci s Vašimi vedoucími oddělení? (1=bezproblémová; 5=problémová)

10. Jak byste ohodnotili v druhé vlně pandemie onemocnění Covid-19 připravenost vedení?
(1=bezproblémová; 5=problémová)

11. Pokud je Vám nařízena karanténa a máte možnost home-office:
(1 možnost)
- Využívám
 - Nevyužívám
 - Pracovní náplň mi to nedovolí

Řešení problémů

1. Pokud mám pracovní problém vím, na koho se obrátit o pomoc s řešením? (1 možnost)
- Ano
 - Ne

Porady

1. Účastním se porady? (1 možnost)
- Ano
 - Ne

2. Pokud jste odpověděli záporně, jsou Vám informace z porady sdělené? (1 možnost)
- Ano
 - Ne
 - Porady se účastním
3. Můžete se porady dobrovolně účastnit, pokud chcete veřejně sdělit svůj názor? (1 možnost)
- Ano
 - Ne
4. Můžete na poradě říct vlastní názor? (1 možnost)
- Ano
 - Ne
 - Porady se nezúčastňuji
5. Pokud řeknete vlastní názor, je Váš názor akceptován? (1 možnost)
- Ano
 - Ne
 - Porady se nezúčastňuji
6. Jak probíhá zpětná vazba? (1 možnost)
- Ústně
 - Písemně
 - Porady se nezúčastňuji
7. Informace z porad jsou srozumitelné? (1 možnost)
- Ano
 - Ne
8. Informace z porad dostávám, nebo jako vedoucí předávám? (1 možnost)
- Ústně
 - Písemně

Názor zaměstnanců a zpětná vazba zdola

1. Můžete se k dění v odštěpném závodě vyjádřit? (1 možnost)
 - a. Ano
 - b. Ne
2. Pokud vyjádříte Váš názor je Vám poskytnuta zpětná vazba od vedení (ředitel odštěpného závodu)? (1 možnost)
 - a. Ano
 - b. Ne
3. Jak komunikujete s vedením (s ředitelem odštěpného závodu)? (1 možnost)
 - a. E-mail
 - b. Face-to-face komunikace
 - c. Firemní telefon = pevná linka
 - d. Porady
 - e. ~~Whatsapp~~
 - f. Nekomunikuji
4. Vyhovuje Vám způsob komunikace? (1 možnost)
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nekomunikuji
5. Jakou formu komunikace byste s vedením upřednostňovali? (1 možnost)
 - a. Pohovor
 - b. Telefon
 - c. Písemně

Váš prostor na návrh zlepšení interní komunikace

Zde můžete označit jednu či více – maximálně 3 - odpovědí, které nástroje a kanály interní komunikace byste uvítali či jsou v odštěpném závodě využívány a Vám vyhovují.

- a. Letáky
- b. Firemní časopisy
- c. Manuály, pracovní postupy a pracovní postupy vytvořeny přehledně a ve stručnosti
- d. Intranet
- e. Sociální síť firmy
- f. E-mail
- g. Telefony
- h. Firemní ~~newsletter~~ newsletter
- i. Firemní rozhlas či televize
- j. Video
- k. Porady
- l. Setkávání se spolupracovníky
- m. Hodnocení zaměstnanců
- n. Konference
- o. Akce
- p. ~~Teambuilding~~ Teambuilding
- q. ~~Webináře~~ Webináře
- r. Jiné _____

Moc děkuji za vyplnění. ☺

Veronika Šrámková

Abstrakt

Šrámková, V. (2021). *Interní komunikace v organizaci* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: interní komunikace, komunikace, komunikační kanály, zaměstnanec, manažer, zpětná vazba

Ve své bakalářské práci se zabývám interní komunikací. Interní komunikace je významná pro výkon pracovníků, tedy i celé firmy. Interní komunikaci jsem sledovala v odštěpném závodě Porsche Plzeň. Zabývala jsem se jejími způsoby a její využití zaměstnanci. Pomocí dotazníkového šetření jsem vyhodnotila její fungování. Zaměstnanci komunikují a s komunikací jsou spokojeni. Pro zjištěné nedostatky jsem navrhla možná řešení. Dotazníkové šetření zopakuji s odstupem jednoho roku a další s dvouletým odstupem.

Abstract

Šrámková, V. (2021). *Název bakalářské práce v angličtině kurzívou* (Bachelor Thesis).
University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key words: Internal communication, communication, communication channel, employee, manager, feedback

My bachelor thesis deals with internal communication. Internal communication is important for the performance of employees, including the entire company. I monitored the internal communication in the Porsche Plzeň branch plant. I focussed on ways of communication and its use by employees. Using a questionnaire survey, I assessed its functioning. Employees communicate, and they are satisfied with their communication. I suggested possible solutions to the identified shortcomings. I will repeat the questionnaire survey in one year and another one in two years.