

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Vnitropodniková komunikace

Bc. Lukáš Rosenberg

© 2015 ČZU v Praze

Vnitropodniková komunikace

Souhrn

Tato diplomová práce pojednává o vnitropodnikové komunikaci a zaměřuje se především na její praktickou aplikaci ve společnosti České aerolinie, a.s. Jejím hlavním cílem je popsat a posoudit stav interní komunikace ve vybrané společnosti, provést analýzu a na základě zjištěných skutečností vypracovat prakticky využitelné návrhy a doporučení na zlepšení současného stavu. Práce je členěna do dvou hlavních částí – teoretické a praktické.

V teoretické části jsou nejprve vymezeny základní pojmy, jako jsou informace, komunikace a komunikace podniku a dále se již literární rešerše podrobně zabývá vnitropodnikovou komunikací. Postupně jsou popsány funkce a cíle interní komunikace, její prostředky a předpoklady správného fungování a také projevy a důsledky dysfunkce.

Z teoretické části vychází část praktická, která na základě volně dostupných informací představuje vybranou společnost a dále obsahuje poznatky o interní komunikaci zjištěné kvalitativním výzkumem z nestandardizovaných rozhovorů a kvantitativním výzkumem z výběrového šetření. Tato část práce podává věrný obraz o fungování a úrovni vnitropodnikové komunikace ve vybrané společnosti a obsahuje návrhy na zlepšení současného stavu, kdy je komunikace funkční pouze na úrovni týmů, ale nefunguje mezi odděleními navzájem a ve vztahu k vedení společnosti.

Klíčová slova: komunikace, vnitropodniková komunikace, komunikační kanály, formy komunikace, dotazníkové šetření, rozhovor

Cíl práce a metodika

Hlavní důvod volby tohoto tématu byl zájem autora o činnosti interní komunikace ve velké společnosti, kde by mohl zúročit své teoretické i praktické znalosti. Po zkušenostech s komunikací v malých a středních organizacích, byla příležitost nahlédnout pod pokličku interní komunikace ve velkém podniku tím rozhodujícím faktorem.

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě analýzy vnitropodnikové komunikace ve zvoleném podniku vypracovat návrhy na zlepšení současného stavu.

Na úvod byly zpracovány teoretické poznatky za pomoci odborné literatury, která poskytovala oporou v průběhu celého tvůrčího procesu diplomové práce. Dílčím cílem bylo také představení společnosti a popis současného stavu její vnitropodnikové komunikace na základě studia poskytnutých podnikových materiálů a rozhovorů se zaměstnanci. Dalším dílčím cílem bylo ze zjištěných skutečností při popisování aktuálního stavu stanovit v součinnosti s útvarem Komunikace několik základních předpokladů o fungování interní komunikace ve společnosti a sestavit dotazník pro výběrové šetření. Takto získaná data se následně podrobně vyhodnotila, stanovené předpoklady porovnané s realitou a zjištěnými fakty, a byly doporučeny změny a opatření ve vnitropodnikové komunikaci pro její zlepšení a zefektivnění.

Předpoklady stanovené ve spolupráci s oddělením Komunikace:

1. Zaměstnanci znají vizi své společnosti a ztotožňují se s jejími hodnotami a cíli
2. Vhodně zvolená organizační struktura napomáhá efektivní komunikaci
3. Důležité informace jsou šířeny formálními kanály
4. Zaměstnanci mají včasný a dostatečný přístup k aktuálním informacím
5. Porady jsou hlavním zdrojem relevantních informací
6. Interní komunikace je otevřená s funkční zpětnou vazbou
7. Problémy v komunikaci se vyskytují především u strategických rozhodnutí
8. Dobrá podniková kultura podporuje komunikaci a zvyšuje motivaci zaměstnanců a jejich identifikaci se společností

Řešení diplomové práce vycházelo ze studia odborné literatury a interních dokumentů společnosti. Studium odborné literatury byly získány podklady pro zpracování teoretických východisek práce. Čerpáno bylo z publikací českých i zahraničních autorů, převážně z akademického prostředí, a odborníků s mnohaletou praxí v oboru vnitropodnikové komunikace.

Data pro praktickou část diplomové práce byla získána s využitím tří technik. Prvotním zdrojem bylo studium poskytnutých materiálů a webové prezentace společnosti, následovaly rozhovory s několika zaměstnanci, které poskytly stěžejní informace o fungování interní komunikace, a posledním dominantním zdrojem dat bylo dotazníkové šetření.

Individuální nestandardizovaný rozhovor proběhl se čtyřmi zaměstnanci společnosti, kteří byli osloveni dle jejich pracovního zařazení a délky praxe. Tento kvalitativní výzkum měl podobu neformálního rozhovoru dle předem připraveného scénáře. V každém zkoumaném okruhu bylo připraveno několik základních otázek a na základě odpovědí tazatel operativně rozhodoval o dalším směřování diskuze v daném okruhu.

Se zaměstnancem útvaru Korporátní a marketingová komunikace byly prodiskutovány tyto okruhy: útvar komunikace, cíle interní komunikace, nástroje a pravidla interní komunikace.

Administrativní pracovník s víceletou praxí poskytl informace o komunikačních kanálech, formách komunikace, bariérách komunikace, zpětné vazbě, vlivu pracovního prostředí na komunikaci, o včasnosti a dostupnosti informací, o komunikaci napříč společností a průběhu pracovních porad.

Se členem letového úseku byla diskuze zaměřena především na témata podniková kultura, dress code, formální a neformální komunikace, podnikové vzdělávání, školení a zkoušky.

Nově přijatý zaměstnanec s půlroční praxí nás seznámil s aktuální podobou orientačního balíčku, firemní politikou a cíli, zdroji formálních a neformálních informací a akcemi pořádanými pro zaměstnance.

Dotazník pro výběrové šetření byl nejprve na základě teoretických znalostí rozdělen do několika okruhů a jednotlivých souborů otázek, které byly konzultovány s oddělením Komunikace. Po vzájemné diskuzi došlo k drobným úpravám několika otázek a dotazník byl převeden do elektronické podoby pomocí aplikace Dokumenty od společnosti Google, která umožňuje velice snadnou tvorbu a vyhodnocení on-line šetření. Elektronická forma umožnila také snadnou hromadnou distribuci mezi zaměstnance. Průvodní text byl odeslán elektronickou poštou spolu s odkazem na dotazníkové šetření, které bylo dostupné po dobu tří týdnů od pondělí 3. listopadu 2014. Respondenti byli k účasti v průzkumu žádáni také osobně, kdy měli možnost dotazník vyplnit na poskytnutém tabletu. Dotazník obsahoval celkem 4 identifikačních a 34 zjišťujících otázek.

Dotazník byl strukturován dle zaměření otázek do devíti samostatných částí: identifikační údaje, vize a cíle společnosti, organizace práce, informovanost, získávání informací, komunikace ve společnosti, zpětná vazba, bariéry komunikace, podniková kultura.

Šetření bylo anonymní a dostupné pouze zaměstnancům společnosti České aerolinie, které bylo nutné rozlišit od ostatních členů skupiny Český aeroholding. S žádostí o vyplnění dotazníku bylo osobně požádáno 90 zaměstnanců a dalších 45 prostřednictvím elektronické pošty. Z celkového počtu 135 oslovených se podařilo získat 120 plně vyplněných dotazníků, což tvoří návratnost 89 %. Osobně se odmítlo průzkumu zúčastnit 9 oslovených, všichni z důvodu nedostatku času a na elektronickou žádost jich nereagovalo pouze 6. Vysoká návratnost byla ovlivněna přátelskou neformální atmosférou ve společnosti a všeobecnou známostí tazatele.

Výsledky výběrového šetření byly vyhodnoceny aplikací Dokumenty od společnosti Google a pro dodatečné zpracování dat a výpočtů byl použit program Excel od společnosti Microsoft. K výpočtům a interpretaci byly použity absolutní hodnoty i relativní vyjádření četnosti v procentech, zaokrouhlené na celá čísla. Jednotlivé otázky byly vyhodnoceny nejprve individuálně do přehledných tabulek a grafů, doplněných o slovní komentáře a poté jako celek v rámci uvedených okruhů.

Výsledky a konkrétní návrhy

Na základě rozhovorů, informací z volně dostupných zdrojů a vyplněných dotazníků jsme zcela jasně vymezily úroveň vnitropodnikové komunikace ve společnosti České aerolinie a.s.

Jedná se o velkou, momentálně značně nestabilní společnost s velice špatnými hospodářskými výsledky a hierarchickou funkcionální strukturou, která působí až příliš robustně vzhledem k její velikosti a počtu zaměstnanců. Na organizaci práce má velký vliv neustálá reorganizace společnosti, což se negativně projevuje na vztahu některých zaměstnanců k vedení. Ze zjištění vyplývá, že společnost řídí dobře fungující, avšak často přetěžovaný management. Jedná se o společnost s částečně otevřenou informační kulturou, ve které je snaha vytvořit dobré pracovní prostředí, což se ne vždy setká s úspěchem. Mezi zaměstnanci panují dobré neformální vztahy, které jsou utužovány po léta, jelikož většinu ve společnosti tvoří pracovníci ve středním věku s dlouhodobou praxí. Na pozitivní atmosféře se podílí také větší počet žen – letušek, které tvoří dominantní pracovní skupinu.

Za největší komunikační problém je považováno současné období nejistoty, kdy je společnost uprostřed privatizačního procesu, potýká se s nepříznivými výsledky a je pod neustálým tlakem ze strany odborových organizací, které se brání reorganizaci ve společnosti všemi prostředky. Za takových podmínek je komunikace ze strany managementu k zaměstnancům nedostatečná a společností se šíří nepodložené informace, obavy ze ztráty pracovních míst a velice často se objevuje nedůvěra. Tento stav vede k vnitřnímu pnutí, omezuje interní komunikaci a brání hlubší identifikaci nových zaměstnanců se společností.

Popis současného stavu komunikace byl proveden na základě prostudování obdržených materiálů a rozhovorů se čtyřmi zaměstnanci společnosti, kteří se dobrovolně zúčastnili přibližně hodinového rozhovoru. Při porovnání dostupných materiálů a skutečností zjištěných rozhovory můžeme konstatovat, že informace podané pracovníky byly velice přesné a odpovídají současnému nastavení vnitropodnikové komunikace ve společnosti.

Vize, hodnoty a cíle společnosti

Zaměstnanci mají **pocit velmi dobré znalosti vize a cílů společnosti**, ačkoliv při požadavku přesné formulace vize ji přesně uvedl jen nepatrný počet. S tím souvisí i **velké ztotožnění se s hodnotami** společnosti i přes **převažující nesouhlas s aktuálními změnami** a restrukturalizačním plánem. Je nutné zdůraznit, že na tomto nesouhlasném postoji se podílejí téměř výhradně členové letového úseku, kteří proti změnám hlasitě vystupují dlouhodobě prostřednictvím své odborové organizace.

- ✓ Na základě těchto odpovědí jsme vyjádřili souhlas s prvním předpokladem, ve které bylo uvedeno, že zaměstnanci znají vizi své společnosti a ztotožňují se s podnikovými hodnotami a cíli.

Organizace práce

Z této sady otázek vyšlo najevo, že **sekretariáty plní funkci telefonní ústředny a podatelny informací**. Pouze necelá polovina zúčastněných zná organizační rozdělení společnosti, ale téměř všichni vědí, že v případě potřeby se mohou obrátit na sekretariát. V kontextu předchozí otázky je zajímavým zjištěním **většinový názor na dobré organizační rozdělení**. V otevřené otázce se k organizačním problémům vyjádřili tři čtvrtiny respondentů, kteří za hlavní problémy označili **přetěžování vyššího a středního managementu**, kdy jeho členové v konečném důsledku nemají potřebný čas k věnování se svým týmům a podřízeným.

- ✓ Z těchto odpovědí vyplynul soulad s druhým předpokladem, který říká, že vhodně zvolená organizační struktura napomáhá efektivní komunikaci.

Informovanost o společnosti

Zaměstnanci mají **velmi dobrý přehled o výsledcích společnosti za předchozí období**, které se většina dozvídá formálními kanály. Hlavním formálním zdrojem těchto informací jsou pracovní porady a intranet.

Hlavním problémem v této oblasti je **velice slabá informovanost o aktuálních provozních výsledcích** a téměř **žádné informace o restrukturalizaci a aktuálních změnách** ve společnosti.

- ✓ Představa o tom, že důležité informace jsou šířeny přes formální kanály, byla také potvrzena, i když ne zcela jednoznačně. Pozitivním zjištěním je, že i když se zaměstnanci informace dozvídají z neformálních kanálů, děje se tomu tak převážně v zaměstnání.

Získávání informací

Zaměstnanci mají **pocit velmi dobré informovanosti**, informace se k nim dostávají **včas, v dostatečném množství** a nejsou obtěžováni nadbytečnými a nepotřebnými zprávami. Pokud mají určitý pocit informačního nedostatku, tak je to stejné

jako s organizační strukturou, **většina pracovníků ví, kam se pro dodatečné informace obrátit**, nebo kdo jim je zprostředkuje.

- ✓ Na základě těchto odpovědí jsme souhlasili s tvrzením, že zaměstnanci mají včasný a dostatečný přístup k aktuálním informacím. Ovšem týká se to pouze provozních informací, které potřebují pro svou pracovní činnost.

Komunikace ve společnosti

Nejčastěji spolu kolegové komunikují v týmu, téměř jednu třetinu své pracovní doby, což je v souladu s četností, kdy se více než polovina dotázaných zúčastní porady nebo skupinového rozhovoru každý den. Za zcela běžné zdroje informací lze dle výsledků označit rozhovory, porady, telefonní spojení, použití emailu, intranetu a sledování tištěných prezentací. **Nejméně čtené jsou naopak telefonní konference a použití online komunikátoru.**

Jako jednoznačně nejrozšířenější způsob získávání informací byl zvolen osobní rozhovor a dále pak telefonní rozhovor, intranet, nástěnky a časopisy. **Jako zdroj informací překvapivě propadly pracovní porady**, což pravděpodobně způsobuje jejich nízká četnost mezi běžnými zaměstnanci a specifické zaměření mezi létajícími, protože je **většina označila za efektivní s vysokým informačním přínosem.**

Zajímavým zjištěním je, že i když je intranet jednoznačně využívanějším zdrojem informací než nástěnky a tištěná média, tak **většina zaměstnanců preferuje tištěnou formu** před elektronickou.

Komunikace v týmu probíhá bezproblémově, ve společnosti ji téměř všichni hodnotili pozitivně, což už není zcela pravda o komunikaci **mezi odděleními, kde se často objevují stížnosti na neznalost kompetencí, nedostatečnou zpětnou vazbu, neochotu sdílet informace, nedůvěru a pasivní přístup.** Zcela **nejhůře dopadla komunikace s vedením společnosti**, která se zcela jednoznačně jeví jako nefunkční. Vedení je vytýkáno kromě nedostatečné komunikace i **odkládání a podceňování provozních problémů, zaujatost a předsudky.**

- ✓ V této části byla vyvrácena představa o poradách, jako hlavním zdroji relevantních informací. Zaměstnanci je považují za efektivní s vysokým informačním přínosem, ale nejedná se o hlavní zdroj.

Zpětná vazba

Zaměstnanci většinou **pocit'ují zájem o jejich zpětnou vazbu**, ale jen polovina z nich si myslí, že má nějaký účel. Často se objevuje představa, že **konkrétní návrhy či připomínky jsou vyslechnuty a dále se s nimi již nepracuje.** Mezi komunikačními problémy byla absence zpětné vazby často zmiňována, proto je poměrně překvapivé, že třem čtvrtinám respondentů se jí dostává nejpozději do konce pracovního dne.

K otázce na **slabá místa** komunikace se vyjádřil velmi malý počet zúčastněných. Jako hlavní problémy **uváděli nedůvěru, neznalost a nezájem či identifikaci pouze**

se svým týmem a ignoraci všech ostatních.

- ✓ Zde se objevuje předpoklad, který nebylo možné vzhledem k odpovědím jednoznačně vyhodnotit. Interní komunikace je otevřená, ale pouze částečně a stejné je to i s funkční zpětnou vazbou.

Bariéry komunikace

Konflikty se ve větší míře nevyskytují ani na odděleních ani v rámci celé společnosti. Když už se zaměstnanci s některým setkají, jedná se převážně o nedobytnost informací či nesrozumitelné informace, případně informace dodané se zpožděním.

Pokud se nějaký problém vyskytne, chtějí jej ve společnosti řešit převážně osobně, zcela výjimečně telefonicky.

Opět se potvrdila existence **bariéry mezi vedením a zaměstnanci**, kdy se většina domnívá, že s nimi management nekomunikuje, a to **způsobuje šíření nepodložených informací** uvnitř organizace, i když se všichni vyjádřili, že tím nechtějí společnost poškodit.

- ✓ Zde se potvrdila domněnka o problémech v komunikaci u strategických rozhodnutí, kdy zaměstnanci nabývají pocitu, že nejsou včas a dostatečně informováni.

Podniková kultura

V jednotlivých týmech mezi sebou mají převážně neformální vztahy, což se promítá do celé společnosti, kde **převládá neformální atmosféra**. Ta se přenáší i do akcí pořádaných pro zaměstnance, kterých se většina účastní, ovšem více než polovina uvedla, že je tomu tak pouze z důvodu **zaměření na dětské programy**.

Neformální atmosféra ve společnosti se promítla i do odpovědí, čeho si zaměstnanci nejvíce cení a vyjádření k povinnému oblečení. Nejčastěji se jako **nejvíce ceněný** objevoval **dobrá pracovní kolektiv**, následovaný zaměstnaneckými benefity. K formálnímu oděvu se většina vyjádřila, že ho bere jako **součást své profese**.

- ✓ Z této poslední sady otázek byl vyjádřen souhlas s předpokladem, že dobrá podniková kultura podporuje komunikaci a zvyšuje motivaci zaměstnanců a jejich identifikaci se společností.

V diskusi byly postupně vyhodnoceny a posouzeny všechny stanovené předpoklady, kdy většina z nich byla jednoznačně potvrzena. Jediný zamítnutý předpoklad měl svou logiku i správnost, porady jsou opravdu kvalitním zdrojem informací, jen nejsou tím hlavním. Zde je možné zamyslet se nad formulací tvrzení, a zda k němu byly správně formulované otázky.

V závěrečné části diplomové práce byl na základě výsledků průzkumu, analýzy a diskuse, připraven seznam návrhů k nápravě zjištěných nedostatků a k potřebným změnám, které povedou ke zlepšení stavu vnitropodnikové komunikace.

Zcela zásadním zjištěním bylo, že komunikace velice dobře funguje na úrovni týmů, kde se problémy téměř nevyskytují, a naopak nefunguje mezi odděleními navzájem a především ve vztahu k vedení společnosti, kde se objevují různé bariéry komunikace, problémy a další nedostatky.

Vzhledem k současné situaci, ve které se společnost nachází, k nejistotě plynoucí z období uprostřed privatizačního procesu a nedostatku hotovosti, byla navržena opatření, která je možné realizovat s minimálními náklady a ve větší míře vlastními silami nebo například s využitím studentů vysokých škol. Všechny tyto změny jsou realizovatelné v řádu několika měsíců a jejich pozitivní vliv na úroveň vnitropodnikové komunikace by měl být znát téměř okamžitě.

- Ustálit a **sjednotit organizační strukturu**, identifikovat a odstranit organizační nedostatky přetrvávající po restrukturalizaci společnosti, nově definovat a aktualizovat role odpovědnosti a kompetence pracovníků na konkrétních pozicích v nové organizační struktuře, vytvořit k ní jednoduchý přehled.
- ✓ Zodpovědnost za organizační strukturu, její podobu a funkčnost má ve společnosti jednotka Řízení lidských zdrojů, která by její aktualizaci měla připravit v následujících dvou měsících.

- Aktualizovat **pravidla pro vnitropodnikovou komunikaci**, vytvořit nový komunikační plán se zohledněním posledních změn ve společnosti, jež upraví zpětnovazební řízení komunikace v hierarchické struktuře a napomůže tak její kultivaci na této úrovni. Napomáhat vytvoření jednotné otevřené firemní kultury.
- ✓ Odpovědný úsek Komunikace by měl na aplikaci doporučení začít pracovat ihned po aktualizaci organizační struktury. Aktualizovat pravidla a přepracovat komunikační plán by nemělo trvat déle než tři měsíce, tvorba jednotné otevřené podnikové kultury je úkol dlouhodobý a výsledky této snahy se projeví nejdříve za několik měsíců.

- Upravit **vize a cíle společnosti** od deklarativních k více motivujícím, jasně je zformulovat do hutné a snadno zapamatovatelné podoby, více je propagovat a podporovat jejich jednotné vnímání, aby se s nimi plně ztotožnili jak všichni stávající, tak i noví pracovníci.
- ✓ Na tomto úkolu by se měli podílet členové vedení společnosti spolu s oddělením Marketing a korporátní identita, ale vzhledem k současné situaci uprostřed privatizačního procesu není vhodná okamžitá realizace. Podoba vize a cílů společnosti by měla být konzultována nejprve s nastávajícím vlastníkem a představena v závěrečné fázi privatizačního procesu.

- **Lépe organizovat porady** s cílem jejich zefektivnění, otevřeně sdělovat faktické a důležité informace, povinně vytvářet a **bezodkladně distribuovat jejich zápis** na nižší úrovně řízení, lépe plánovat jejich pořádání, případně zvýšit jejich četnost a zkrátit dobu trvání.

- ✓ V tomto případě by bylo vhodné vytvořit či zakoupit modul e-learningového školení manažerů a řídicích pracovníků, jenž by sjednocoval základní požadavky na organizaci a průběh pracovních porad. Okamžitou realizací je možné pověřit tým Vzdělávání z mateřské společnosti.
- **Snížit administrativní zatížení vrcholových manažerů**, rozdělit více odpovědnosti a delegovat s ní spojené pravomoci na operativní úroveň řízení.
- Zapracovat na **posílení autority vrcholového managementu**, formální i neformální. Vedení by mělo operativně reagovat na věcné požadavky řadových zaměstnanců a pravidelně jim věnovat určitý časový prostor pro osobní konzultace jejich podnětů a interních potřeb.
- Zlepšit povědomí zaměstnanců a jejich přístup k pravidelným **setkáním s managementem**, kde mají možnost položit své dotazy, snažit se o neformální atmosféru takovýchto setkání, pracovat na odstranění vzájemných bariér a na otevřeném komunikačním prostředí.
- ✓ Tým Komunikace by měl využít k propagaci těchto setkání všechny dostupné informační kanály. Podrobné informace se mohou objevit na intranetu společnosti, v časopise a na nástěnkách. Pozvánky na tato setkání lze zasílat i prostřednictvím elektronické pošty.
- V zájmu udržení neformálnosti vnitropodnikové komunikace a firemní kultury vyhledávat zaměstnance s přirozenou autoritou a připravovat je na odpovědnější pozice i na řízení celých týmů. Pro takové zaměstnance zavést školící program, v němž budou **rozvíjet své manažerské dovednosti**. Podporovat otevřenou komunikaci s pracovníky na nižších úrovních.
- ✓ Realizaci školícího programu by měl zajistit tým Vzdělávání z mateřské společnosti. Jedná se o finančně i časově nákladný projekt, který by měl být důkladně předem připraven a jeho realizace bude možná nejdříve po uplynutí šesti měsíců.
- Pracovat na dalším **rozvoji neformální pracovní komunikace a vztahů**, pokusit se je rozšířit mezi jednotlivá oddělení, například pomocí povinných celopodnikových akcí - snídaní, setkání s managementem, plesů; a více využívat každé vhodné příležitosti k formování vnitřního prostředí. Organizovat setkávání a vzájemné seznamování pracovníků z různých oddělení, rozšířit aktivity teambuildingového charakteru pro stmelení kolektivu a pořádat velká výjezdní zasedání několikrát ročně. Vhodné by bylo také vyhradit prostor pro předávání znalostí mezi pracovníky jak v ústní formě, například formou pravidelného seminárního dne, tak i v elektronické podobě.
- ✓ Tým komunikace by měl připravit půlroční harmonogram těchto akcí včetně programu a zajistit jejich propagaci uvnitř společnosti. Časová náročnost jsou dva měsíce.

- Přesně **definovat komunikační agendu mezi týmy** a stanovit její preferovaný postup, včetně časového a odpovědnostního rámce.
- Vytvořit **jednotné informační místo**, které bude pravidelně informovat o aktuálním stavu všech projektů, včetně složení realizačních týmů a o stavu jednotlivých úkolů. Dále stanovit osoby, které budou zodpovědné za správu a především úplnost těchto informací.
- Pokusit se o lepší **využití motivačních faktorů**, např. zaměstnaneckých výhod nebo možností osobního rozvoje. Zlepšit prezentaci výsledků a úspěchů společnosti, vyzdvihnout podíl jednotlivců nebo týmů na nich a také zapracovat na pozitivním přijímání, ocenění a především praktickém využití jejich inovativních návrhů.
- Lépe pracovat s intranetem, využít výhod aplikace Sharepoint k vytvoření **interní sociální sítě** k prohloubení neformálních vazeb.
- Před realizací zásadních změn nejprve **seznámit všechny zaměstnance**, vysvětlit jejich přínos a potřebu pro další existenci a rozvoj organizace. Vedení společnosti by mělo vlastním příkladem inspirovat zaměstnance k vzájemnému naslouchání, vstřícnosti a elementární slušnosti. Pokusit se odstranit co nejvíce aktuálních komunikačních bariér a napříč celou organizací pracovat na zlepšení a tvorbě zcela **otevřeného komunikačního prostředí**.
- ✓ Odpovědnost za předávání těchto informací zaměstnancům má tým Komunikace. Před realizací zásadních změn by bylo vhodné uspořádat setkání s vedením společnosti a umožnit zaměstnancům vést otevřenou diskusi o těchto změnách.

Mezi nejzásadnější návrhy, které by bylo vhodné neprodleně aplikovat, patří sjednocení organizační struktury, stanovení jednotných pravidel pro porady, snížení administrativního zatížení vrcholových manažerů, tvorba jednotného informačního místa a především lépe komunikovat probíhající změny ve společnosti směrem k zaměstnancům a o těchto změnách s nimi otevřeně diskutovat.

Vypracování diplomové práce umožnilo nahlédnout na fungování a úroveň vnitropodnikové komunikace ve velké společnosti. Podrobně je popsán současný stav, podán věrný obraz o jejích funkčních i nefunkčních oblastech a bylo dosaženo konkrétních doporučení pro zlepšení zjištěných nedostatků, přičemž byla plně reflektována aktuální situace společnosti, čímž byly naplněny cíle.

Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- CEJPEK, J. *Informace, komunikace a myšlení*. Praha: Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-1037-5
- DOUCEK, P. *Informační management*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN: 978-80-7431-010-2
- HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5
- HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3
- JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0
- KATOLICKÝ, A. *Public Relations moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0564-8
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988. ISBN 25-095-88
- LESLY, P. *Public Relations*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-15-7
- MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6
- MILLER, K. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Boston: Wadsworth Publishing, 2005. ISBN 978-05-346-1788-2
- NĚMEC, P. *Public Relations: Zásady komunikace s veřejností*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-26-8
- NĚMEC, P.; LITTOVÁ, J. *Komunikace korporací*. Praha: VŠE v Praze, 1999. ISBN 80-7079-575
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 80-247-0405-6
- VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4
- VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4