

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vnitropodniková komunikace

Bc. Lukáš Rosenberg

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Rosenberg Lukáš

Podnikání a administrativa

Název práce

Vnitropodniková komunikace

Anglický název

Intercompany Communication

Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě analýzy vnitropodnikové komunikace ve vybrané společnosti vypracovat návrhy na zlepšení současného stavu.

Metodika

Řešení diplomové práce vychází ze studia odborné literatury a interních dokumentů společnosti. Data jsou získána pozorováním, dotazováním a polostrukturovanými rozhovory se zaměstnanci podniku.

Harmonogram zpracování

Studium literatury: 12/2010 - 05/2011

Volba cíle práce a metod: 06/2011 - 08/2011

Sběr dat: 09/2011

Analýza získaných dat: 10/2011

Interpretace dat a zpracování práce: 11/2011 - 02/2012

Odevzdání práce a teze: 03/2012

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

Vnitropodniková komunikace; Podnik; Zaměstnanec; Odborová organizace; Dotazník; Rozhovor; Formy komunikace

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

HLOUŠKOVÁ, I. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5

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

LESLEY, P. Public relations. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-15-7

MIKULÁŠTÍK, 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

Vedoucí práce

Pokorná Jitka, Ing.

Termín odevzdání

březen 2013


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Děkan fakulty

V Praze dne 25.2.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci „Vnitropodniková komunikace“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25. 3. 2015

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí mé diplomové práce Ing. Jitce Pokorné Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této práce. Mé poděkování patří také všem zaměstnancům Českých aerolinií, kteří se zúčastnili rozhovorů a výběrového šetření a umožnili tím získání dat k praktické části této diplomové práce.

Vnitropodniková komunikace

Intercompany Communication

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

Summary

This thesis deals with internal communications and focuses mainly on its practical application within Czech Airlines. The main goal of the thesis is to describe and assess the current state of internal communications within the company, carry out an analysis and based on the achieved results make practical proposals and recommend how to improve the current state. The thesis is divided into two main parts: theoretical and practical.

The basic terms as information, communication and company communications are defined in the theoretical part; hereafter the literary search deals with internal communications in detail. Functions and goals of internal communications and the tools and preconditions for the right function are described gradually together with the display and the outcome of dysfunction.

The practical part, which follows from the theoretical part, presents the company on the basis of freely available information; furthermore it contains findings about internal communications gathered from unstructured interviews using the qualitative research and from structured interviews using the quantitative research. This thesis presents a true reflection of the level of internal communications and the functionality within Czech Airlines while including the proposals for improving the current state, at that point in time being functional only on the level of teams, but not among departments and in relation to the management of the company.

Keywords: Communication, internal communication, channels of communication, forms of communication, survey, interview

OBSAH

1 Úvod.....	6
2 Cíl práce a metodika	8
2.1 Cíl práce.....	8
2.2 Metodika	9
3. Teoretická východiska	11
3.1 Informace	11
3.2 Komunikace	13
3.2.1 Definice pojmu komunikace	13
3.2.2 Komunikace jako proces.....	14
3.2.3 Druhy a formy komunikace	16
3.2.4 Obecné problémy komunikace	18
3.3 Podniková kultura a komunikace podniku:.....	19
3.3.1 Etický kodex	19
3.3.2 Korporátní identita.....	19
3.3.3 Poslání, vize a hodnoty organizace.....	20
3.4 Vnitropodniková komunikace.....	21
3.4.1 Vymezení interní komunikace	21
3.4.2 Standardy interní komunikace	23
3.4.3 Funkce vnitropodnikové komunikace.....	23
3.4.5 Komunikační kanály, formy a prostředky	26
3.4.6 Předpoklady pro správné fungování interní komunikace	33
3.4.7 Nefungující interní komunikace	35
3.4.8 Měření efektivity vnitropodnikové komunikace.....	36
4 Vlastní práce	38
4.1 Společnost České aerolinie a.s.	38
4.1.1 Český Aeroholding, a.s.	38
4.1.2 Služby	39
4.1.3 Hodnoty značky, mise a vize společnosti	39
4.1.4 Řízení společnosti.....	40
4.1.5 Útvar komunikace.....	41
4.2 Analýza stávající úrovně vnitropodnikové komunikace v ČSA a.s.....	42

4.2.1 Nestandardizované rozhovory	42
4.2.2 Předpoklady	51
4.2.3 Výsledky dotazníkového šetření	51
5 Diskuze	74
5.1 Doporučená opatření	80
Závěr	85
Seznam použitých zdrojů	88
Seznam použité literatury	88
Ostatní zdroje	90
Seznam příloh	91
Příloha č. 1 - Schéma organizační struktury ČSA	92
Příloha č. 2 - Dotazník	93

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Model data-informace-znalosti	12
Obrázek č. 2: Obecný model komunikace	15
Obrázek č. 3: Lasswellovo obecné schéma sociální komunikace	23
Obrázek č. 4: Jednoduché schéma komunikačního procesu dle Holé (2006):	26

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: návratnost dotazníku	52
Tabulka č. 2: Množství informací	60
Tabulka č. 3: Průměrná doba komunikace	62
Tabulka č. 4: Četnost využití komunikačních prostředků	63
Tabulka č. 5: Porady	65
Tabulka č. 6: Hodnocení komunikace	66
Tabulka č. 7: Nedostatky a konflikty	69
Tabulka č. 8: Tvrzení	70

Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví respondentů	52
Graf č. 2: Věk respondentů	53
Graf č. 3: Pracovní zařazení.....	53
Graf č. 4: Délka praxe.....	54
Graf č. 5: Znalost vize a cílů.....	55
Graf č. 6: Prokázaná znalost vize.....	55
Graf č. 7: Ztotožnění se s hodnotami společnosti.....	56
Graf č. 8: Vnímání současných změn	56
Graf č. 9: Dostatečné množství informací o organizační struktuře	57
Graf č. 10: Vhodně nastavená organizační struktura	58
Graf č. 11: Zdroj informací.....	59
Graf č. 12: Znalost výsledků společnosti.....	59
Graf č. 13: Včasnost informací	60
Graf č. 14: Dostatečné množství informací	61
Graf č. 15: Nadbytečné informace	61
Graf č. 16: Dodatečné informace	62
Graf č. 17: Nejčastěji využívané komunikační prostředky.....	64
Graf č. 18: Preferovaná forma interních médií	64
Graf č. 19: Porady.....	65
Graf č. 20: Přístup k připomínkám a návrhům	67
Graf č. 21: Zpětná vazba.....	68
Graf č. 22: Řešení konfliktů.....	69
Graf č. 23: Účast na setkání s managementem	71
Graf č. 24: Vztahy v týmu	71
Graf č. 25: Vztahy ve společnosti.....	72
Graf č. 26: Účast na akcích pro zaměstnance	72
Graf č. 27: Čeho si zaměstnanci nejvíce cení	73
Graf č. 28: Povinný dress code	73

1 Úvod

„Dobře fungující komunikace uvnitř firmy, která probíhá všemi směry, všemi oficiálními i neoficiálními kanály, je hybnou silou celé firmy“ (Holá, 2006, s. 10).

Komunikace je běžnou součástí našich každodenních životů, je to činnost, kterou provádíme téměř nepřetržitě, ať už vědomě či intuitivně. Informace do svého okolí vysíláme svými pohyby, gesty, mimikou či jakoukoliv činností ještě předtím, než stihneme otevřít svá ústa. Úplně stejně nepřetržitě přijímáme a zpracováváme podněty ze svého okolí. Skrze komunikaci dáváme najevo své postoje, názory, přání a požadavky a je to právě komunikace, která formuje naši osobnost, umožňuje nám získávat znalosti a vymezuje naši pozici ve společnosti.

Pokud se sejdou více lidí se společnými zájmy, utvoří skupinu, pro kterou je schopnost dobře komunikovat jedním z klíčových prvků, aby se posouvala ke splnění společných cílů. Jednou z takových skupin s vlastní vizí, s pevně stanovenými hodnotami, definovanými cíli a jasnou představou o budoucnosti je i společnost či jakákoliv právně vymezená organizace zaměstnávající více osob. Aby společnost mohla plnit svou základní funkci, musí nutně komunikovat, a to uvnitř i navenek. Tato diplomová práce je zaměřena na komunikaci uvnitř podniku, na tu část z celku firemní komunikace, která je označována jako oblast vnitropodnikové komunikace.

Komunikace má zásadní vliv na její bezproblémový chod uvnitř organizace. Společnosti, které si její význam uvědomují, vědí, že při jejím správném nastavení roste produktivita práce a pozitivní efekty se neprojevují pouze uvnitř organizace, ale zpravidla i navenek. Dochází k lepšímu vnímání ze strany veřejnosti, podnik lépe prosperuje a posiluje svoji pozici na trhu.

Přenos informací uvnitř velké organizace probíhá všemi směry – mezi nadřízenými a podřízenými, mezi zaměstnanci v týmu i napříč celou společností. Pro usnadnění komunikace a přecházení vzniku konfliktů je proto vhodné, aby komunikace byla formálně vymezena, měla svá pravidla a existovaly manuály a směrnice, kde jsou jasně vymezeny jednotlivé role, kompetence a odpovědnosti. S tím souvisí také podniková kultura, která je součástí interní komunikace a má významný vliv na celkovou atmosféru uvnitř společnosti.

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. Velice zajímavým zpestřením byla také skutečnost, že je společnost součástí holdingové struktury a bylo možné pozorovat rozdíly, jak komunikace uvnitř skupiny a v jednotlivých dceřiných společnostech probíhá mírně odlišně.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

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

Na úvod budou zpracovány teoretické poznatky za pomoci odborné literatury, která bude oporou v průběhu celého tvůrčího procesu této práce. Dílčím cílem bude také představení společnosti a popis současného stavu její vnitropodnikové komunikace na základě studia poskytnutých podnikových materiálů a rozhovorů se zaměstnanci. Dalším dílčím cílem bude 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 vyhodnotí, stanovené předpoklady porovnájí s realitou, a budou doporučeny změny a opatření ve vnitropodnikové komunikaci pro její zlepšení a zefektivnění. Výstupy z této práce budou prezentovány vedení útvaru Komunikace.

Součástí závěrečné diskuze bude i srovnání zjištěných faktů s teoretickými předpoklady interní komunikace.

Předpoklady stanovené ve spolupráci s oddělením korporátní a marketingové komunikace:

1. Zaměstnanci znají vizi své společnosti a ztotožňují se s podnikovými 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

2.2 Metodika

Řešení diplomové práce vychází 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 společnostmi 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 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. Tištěná podoba dotazníku je uvedena v příloze této práce, obsahuje celkem 4 identifikačních a 34 zjišťujících otázek.

Dotazník je 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 jsou vyhodnoceny nejprve individuálně do přehledných tabulek a grafů, doplněných o slovní komentáře a poté jako celek v rámci výše uvedených okruhů.

3. Teoretická východiska

3.1 Informace

Vymezení informace

Pojem informace zasahuje do všech oborů lidských činností a setkáváme se s ním prakticky neustále ve svém běžném životě. Jak uvádějí Palmer a Weaver (2000, s. 16): *Informace představuje cokoli nehmotného co je pro člověka smysluplné a užitečné. Potřeba člověka mít informace vyplývá z jeho touhy správně fungovat a plnit své povinnosti.*

Původ slova lze nalézt v latinském *informatio*, což nejprve znamenalo vtištění formy či tvaru, utváření, avšak postupně se metaforicky začalo používat pro utváření mysli a s dalším významovým posunem pro sdělení či zprávu (wikipedia www, 2014).

I přesto, že existuje velké množství přístupů a definic slova informace, je možné nalézt jeden významný faktor, na který je vždy odkazováno. Tímto spojujícím faktorem je smysl neboli význam každé jednotlivé informace. Toman (2003, s. 8) uvádí definici informace jako „význam, který člověk přisuzuje datům“, což je definice vycházející z České státní normy, avšak samostatná data žádný význam nemají. Dle Douceka (2008, s. 23) se jedná o „neuspořádaná formalizovaná fakta, vymezená symboly v určitém jazyce a formě“. Význam informace tedy vychází ze sémantiky a až její následná interpretace jí dává konkrétní smysl.

Informace je název pro obsah toho, co se vymění s vnějším světem, když se mu přizpůsobujeme a působíme na něj svým přizpůsobováním (Toman, 2003, s. 9).

Komunikační pojetí informace

Helena Kučerová (www, 2003) ve své prezentaci definuje informaci v komunikačním pojetí jako „obsah procesu lidské komunikace, odevzdávání a přijímání oznámení, jejich přenos osobním kontaktem, zvukem, signálem a prostředky masové komunikace“ a dále zdůrazňuje, že ať už je informace vyjádřena jakýmkoliv způsobem nebo formou, musí vždy dávat smysl všem komunikujícím stranám.

Aby byla informace použitelná při komunikaci, dávala smysl, byla užitečná a efektivně využitelná, musí mít určité vlastnosti, které jsou popsány v následující části.

Charakteristické vlastnosti informace

Palmer a Weaver (2000, s. 21-22) uvádějí těchto sedm nejdůležitějších vlastností „dobré“ informace:

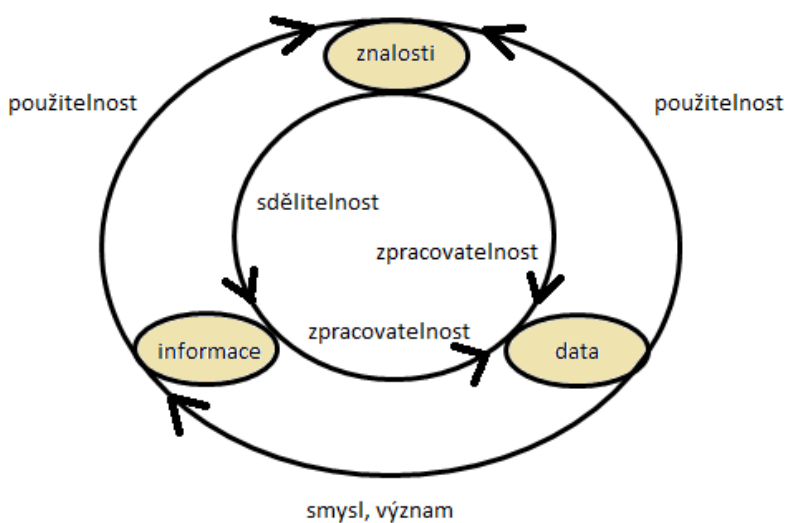
- *„Relevance – charakter informace odpovídá charakteru jejího využití*
- *Správnost – informace by měla být pravdivá a spolehlivá, s odpovídající mírou přesnosti*
- *Včasnost – informace by měla být poskytnuta v pravý čas, v době aktuální potřeby*
- *Aktuálnost – informace musí co nejlépe odrážet aktuální skutečnost*
- *Úplnost – musí být k dispozici veškeré požadované informace*
- *Přiměřenost – informace by měly být přiměřeně podrobné*
- *Nákladová přiměřenost – vyžaduje-li získání informace další náklady, musí být časově a nákladově přiměřené“*

Znalost

„Znalost je informace, která je organizována a analyzována, aby se stala srozumitelnou a použitelnou k řešení problému nebo k rozhodování“ (Bureš, 2007, s. 27).

Vznik znalosti je možné vyjádřit pomocí modelu Data – Informace – Znalosti:

Obrázek č. 1: Model data-informace-znalosti



Zdroj: vlastní zpracování

Data zde mají za hlavní účel přenášet a zpracovávat odraz skutečnosti a slouží jako základ pro tvorbu informací a znalostí. Informace slouží pro snížení entropie a jsou to již data s určitým významem, ze kterých lze dále tvořit znalosti - již použitelná data a informace, začleněná do souvislostí, díky nimž je možné porozumět dané skutečnosti.

Dle Vebera (2009) jsou znalosti ovlivňovány výukou ve vzdělávacích institucích, získávány učením i praxí a jako celek je tvoří vzájemně propojená fakta, hodnoty, poznatky a zkušenosti. Křivohlavý (1988) uvádí, že každý člověk má znalosti individuálního charakteru, se kterými neustále pracuje, přetváří je a rozšiřuje. Díky tomu jsou lidé schopni dále přijímat zcela nové informace, začleňovat je a neustále tento vzájemně propojený celek poznatků a zkušeností rozšiřovat.

Celkové množství nabytých znalostí má významný vliv na porozumění věcí okolo nás a zásadně ovlivňuje naši schopnost komunikace. Při komunikaci nebo jiné výměně informací musí být všechny zúčastněné subjekty „*znalostně kompetentní*“, aby byly schopny si vzájemně porozumět. Dosažení určité společné znalostní úrovně má za následek bezproblémovou komunikaci a výměnu informací (Tondl, 2002).

3.2 Komunikace

3.2.1 Definice pojmu komunikace

„Komunikace není všechno, ale je za vším“ (Janda, 2004, s. 10).

„Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti“ (Holá, 2006, s. 3).

Slovo samotné má původ v latinském *communicare* znamenající sdílení či spojení a jak uvádí Mikulaščík (2010), v současné době ho lze významově použít pro označení dopravní sítě, přemísťování materiálu a lidí, ale také myšlenek, informací, názorů a postojů mezi bytostmi – lidmi i zvířaty. Jedná se o jednu z nejčastějších lidských aktivit a vzájemné působení probíhá vždy v obou směrech. Skrze komunikaci získáváme či předáváme informace, ovlivňujeme své okolí, kterým jsme zároveň ovlivňováni a přetváříme vztahy.

„Sociální komunikace je podmínkou a předpokladem existence jakéhokoliv lidského společenství. Do sociální komunikace zahrnujeme vzájemnou komunikaci mezi lidmi, ale také komunikaci lidí s přírodou nebo komunikaci lidí s Bohem nebo bohy. V sociální komunikaci jde o porozumění druhému, o to pochopit, o co v rozhovoru jde, co po nás dotyčný chce, jaký sleduje cíl“ (Cejpek, 2008, s. 69).

Křivohlavého (1988, s. 12) výrok *„Není možné nekomunikovat“* velice dobře vystihuje skutečnost, že každé chování je komunikace. I když jsme nečinní, vždy tím něco vyjadřujeme, např. osobní postoj.

Za základní funkce komunikace, tak jak se na nich shodnou Mikulaščík (2010) a Vybíral (2005), lze označit: informativní, instruktivní, přesvědčovací, sdělovací a motivující. Mikulaščík (2010) tento výčet nadále rozšiřuje o funkce socializační a společensky integrující a výchovnou.

Pro potřeby této práce lze jako vhodnou definici komunikace uvést, že se jedná o kontinuální obousměrný proces, při kterém všichni zúčastnění zastávají roli odesílatele i příjemce za účelem vzájemného dorozumění, ke kterému zpravidla dochází až po několika výměnách (Střížová, 2005).

3.2.2 Komunikace jako proces

„Komunikační proces je zcela úspěšný pouze tehdy, když příjemce získá dekódováním totéž sdělení, ze kterého vycházel odesílatel při jeho zakódování“ (Vymětal, 2008, s. 30).

Mnoho komunikujících si neuvědomuje, že komunikační proces je poměrně složitý děj, při němž i malá nepozornost může vést k nepochopení původního sdělení či ke zcela mylným závěrům a neadekvátní zpětné vazbě.

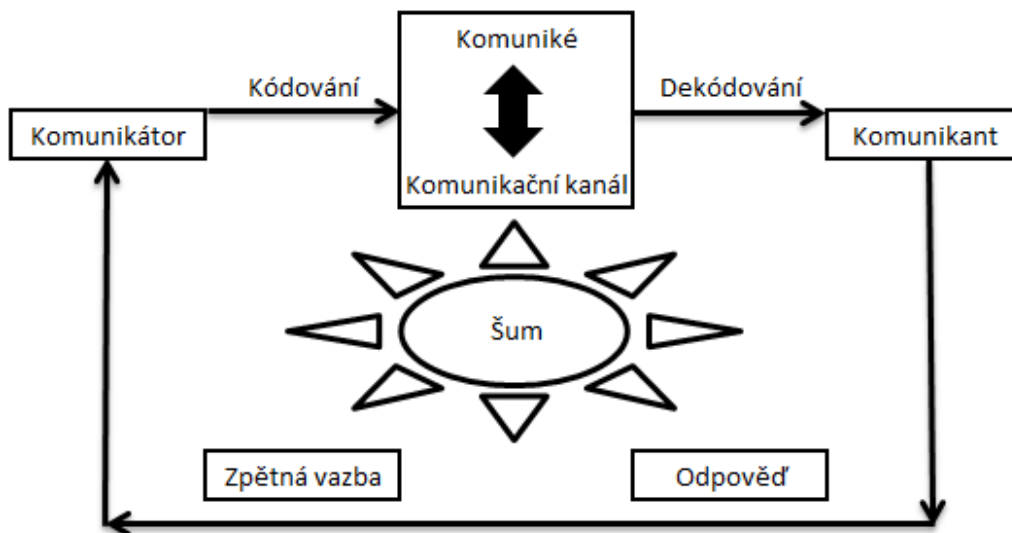
Strukturu a průběh procesu komunikace je možné zobrazit komunikačními modely (Nový, Schroll-Machl, 2001). Základním modelem je lineární, což je nejjednodušší model, kdy dochází k jednosměrnému přenosu od vysílače (komunikátora) k příjemci (komunikantovi) a dále se objevují modely cyklické, které zdůrazňují obousměrnost komunikace přidáním zpětné vazby. Okrajově se objevují i modely kulturní, které se zaměřují na vztah mezi procesy sociální komunikace a utvářením sdílené kultury.

Mikulaščík (2001) jako vybrané modely komunikace uvádí:

- Aristotelův – je považovaný za nejstarší komunikační model. Jedná se o trojúhelník, jehož vrcholy (mluvčí, publikum, zpráva) na sebe vzájemně působí a ovlivňují se.
- Shannon-Weaverův – klasický lineární model s přenosovým kanálem, jehož kvalitu ovlivňuje informační šum.
- Westleyho a MacLeanův – cyklický model, kdy se komunikátor snaží ovlivnit komunikanta přes prostředníka – mediální organizaci, která je navázána zpětnou vazbou na oba subjekty.
- De Fleurův - vychází ze Shannon-Weaverova modelu, kdy komunikace probíhá oběma směry zdvojeně, čímž zdůrazňuje význam zpětné vazby.

Jako obecně uznávaný model procesu komunikace se v současné době nejčastěji používá přenosový model na základě Shannon-Weaverova schématu s přidáním zpětné vazby dle DeFleurova modelu.

Obrázek č. 2: Obecný model komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Na počátku stojí vždy komunikátor, který je původcem sdělení a rozhoduje, co a jakým způsobem bude komunikovat. Následně své sdělení zakóduje a komuniké vysílá přes komunikační kanál, který zvolil. Komuniké může mít verbální i neverbální charakter a je přijímáno Komunikantem, který se na základě svých znalostí snaží zprávu dekodovat.

Pochopení je ovlivněno mírou znalostí a zkušeností obou zúčastněných – čím více se shodují, tím rychleji dojde ke správnému pochopení. V průběhu celého tohoto procesu působí komunikační šum, který je rušivým faktorem a negativně jej ovlivňuje. Po úspěšném přenosu dochází ke Zpětné vazbě, při níž si komunikující vymění role a s jejíž pomocí získá odesílatel informaci o pochopení a interpretaci původní zprávy (Mikulaščík, 2010).

3.2.3 Druhy a formy komunikace

Existuje mnoho způsobů a možností jak komunikovat, které Vymětal (2008) rozlišuje podle různých kritérií uvedených níže. Mikulaščík (2001) k dělení dle jednotlivých druhů uvádí, že ať už komunikaci rozdělíme dle jakýchkoliv kritérií, tak v průběhu komunikačního procesu vždy dochází k jejich vzájemnému propojování.

Za základní rozdělení, z hlediska použití komunikačních prostředků, Vymětal (2008) považuje komunikaci:

- Verbální – probíhá prostřednictvím jazyka či slov, nejčastěji využívaná je při přímé komunikaci tváří v tvář, při které bývá doplněna o neverbální projevy. Dle Mikulaščíka může být přímá či zprostředkovaná, živá nebo reprodukováná, ústní nebo písemná. Je také nedílnou součástí sociálního života a podmínkou myšlení.
- Neverbální – mimoslovní, vyjádřená gesty, postoji, mimikou, tónem, dotyky apod. Existuje i samostatně, ale většinou doplňuje verbální projev, kterému dává hlubší význam.
- Činy a skutky – chování a jednání v souvislosti s verbálními a neverbálními projevy, s nimiž by mělo být v souladu.

Podle míry formálnosti:

- Formální – komunikace plynoucí přes oficiálně stanovené kanály
- Neformální – spontánnější komunikace z ostatních zdrojů, mimo oficiální kanály

Podle směru:

- Vertikální – nařízení, doporučení, příkazy, požadavky, názory, dotazy. Vzájemná komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky.
- Horizontální – komunikace na stejném organizačním stupni, podporuje spolupráci, předávání informací a působí pozitivně na vztahy na pracovišti
- Diagonální – komunikace napříč organizací, bez zapojení přímého nadřízeného

Podle charakteristiky:

- Intrapersonální – komunikace sama se sebou, vnitřní tok myšlenek
- Interpersonální – vzájemná komunikace dvou a více lidí
- Skupinovou – komunikace více lidí ve své sociální skupině
- Masovou – jednosměrná komunikace k většímu množství osob

Každá komunikace probíhá v určité základní formě, jež závisí na obsahu sdělení a úrovni znalostí zúčastněných stran. Jednotlivé formy se od sebe liší časovou náročností, náklady a druhem informací, které lze jejich prostřednictvím předat.

- Ústní komunikace – dle Křivohlavého (1988) rozlišujeme při ústní komunikaci tři roviny sdělování. Vyjádření je možné verbálně, neverbálně a činy. Jednou z hlavních výhod ústní komunikace je možnost okamžité oboustranné reakce, což výrazně omezuje působení šumu na komunikaci samotnou. Tato forma je z hlediska času a nákladů nejnáročnější. Za základní prostředek ústní komunikace je považován rozhovor.
- Písemná komunikace – dle Vymětala (2008) je ve formě rukopisu či strojopisu a slouží především pro archivaci dokumentů pro budoucí potřebu a snaze ušetřit čas. Za hlavní výhody považuje možnost příjemce určit si čas, kdy si sdělení přečte, poskytnout sdělení více příjemcům najednou, archivaci do budoucna, čas na promyšlení odpovědi a snížení emociální zátěže oproti ústní komunikaci. Jako nevýhody uvádí určitý odstup komunikujících stran, větší formalitu, možný nesprávný výklad a delší časovou prodlevu před odpovědí. Písemné sdělení také neumožňuje okamžitou změnu názorů a postojů.

- Elektronická komunikace – díky svým přednostem dle Webera velice rychle zaujala své místo jako běžná forma komunikace. [weber – management, základy prosperita, globalizace, s 199-217]. Je rychlá, lze ji využít pro operativní předávání zpráv jednotlivcům, vybraným skupinám i celým kolektivům, kromě zpráv umožňuje přijímat i datové soubory a prostřednictvím elektronických diskuzí nabízí i okamžitou zpětnou vazbu.

3.2.4 Obecné problémy komunikace

Za hlavní problémy bývají často označovány bariéry a chyby v komunikaci, kterých se můžeme dopustit vědomě i nevědomky, nebo je způsobit příliš impulzivním jednáním.

Dle Khelerové (2010) mezi nejčastější překážky v komunikaci patří čas (časová tíseň), porozumění (vlastní pohled), předsudky (odmítání ostatních názorů), nepozornost (neschopnost aktivně naslouchat) a odlišný způsob vyjadřování (nesrozumitelnost vyjadřování).

Rymešová a Chamoutová (2006, s. 149) rozdělují chyby v komunikaci dle aktuální pozice komunikujících, na příjemce a odesilatele informace.

Chyby komunikátora, příjemce sdělení nerozumí, není schopen poskytnout relevantní zpětnou vazbu:

- „*nesrozumitelně vyjádřené myšlenky,*
- *používání slov, kterým příjemce informace nerozumí,*
- *používání mnohovýznamových slov nebo neurčitých výrazů,*
- *nerespektování zpětné vazby,*
- *nesoulad mezi verbální a neverbální informací,*
- *bílý šum.*“

Chyby komunikanta, příjemce je nepozorný, dostatečně nevnímá, nemůže poskytnout relevantní zpětnou vazbu:

- „*nepozornost,*
- *nezájem,*
- *citové předsudky.*“

3.3 Podniková kultura a komunikace podniku:

Veškerá komunikace ve společnosti i mimo ni by měla probíhat dle pravidel nastavených podnikovou kulturou. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot, které jsou členy organizace všeobecně sdíleny a dlouhodobě udržovány. Akceptací podnikové kultury bývá často podmíněno samotné začlenění jednotlivců do pracovního kolektivu. Dle Tureckiové (2004, s. 138) je významný především „*vztah k práci, ke kolegům a ostatním zaměstnancům, k cílům a hodnotám firmy a ke způsobům řešení případných konfliktů*“.

Podniková kultura vzniká zpravidla dvěma způsoby – přirozenou cestou dle zařazení pracovníků nebo je tvořena managementem firmy. Jedná se o souhrn organizačních norem a zásad, psaných i nepsaných pravidel společenského styku, preference hodnot, morálky a věrnosti ke společnosti. „*Firemní kulturu má každá firma, ne každá ji však využívá k rozvoji svého tržního potenciálu a k rozvoji svých zaměstnanců*“ (Tureckiová, 2004, str. 144).

3.3.1 Etický kodex

Dokument, který obsahuje konkrétní pravidla vycházející z hodnot společnosti a jasně vymezuje odborně způsobilé jednání. Porušení podnikové etiky zpravidla nelze právně postihnout, ale přesto by měla společnost být schopna takové jednání sankcionovat.

Existence a uplatňování etického kodexu zvyšuje důvěryhodnost a pozitivně se promítá do vztahů se zákazníky i obchodními partnery (Tureckiová, 2004).

Firemní etika je zaměřena na následující oblasti: slušnost, bezpečnost, kvalitu, poctivost, respektování zákonů, ochranu životního prostředí, řešení konfliktů a vztahy ke všem skupinám v prostředí organizace.

„*Vytvoření a implementace etického kodexu představuje konkrétní uplatnění etických hodnot v kultuře organizace. Kodexy dávají managementu a zaměstnancům vodítko a nástroj umožňující upevňovat firemní kulturu*“ (Střížová, 2005, str. 66).

3.3.2 Korporátní identita

Je jedním z předpokladů efektivně fungující vnitřní a vnější komunikace, jejichž cílem je jasně identifikovatelná společnost v očích veřejnosti. Dodržením zásad integrované komunikace se vytváří jednotný obraz společnosti.

„Organizace, která se chová a vystupuje jednotněji, získává ve veřejnosti větší důvěru a trvalejší sympatie, a ta se pak dokáže s organizací lépe identifikovat“ (Svoboda, 2004, s. 7).

3.3.3 Poslání, vize a hodnoty organizace

Základem, na kterém stojí každá korporátní identita, je definice poslání - mise každého podniku. Jedná se o základní myšlenku, jasné vyjádření důvodu vzniku, definování klíčových kvalit a smyslu existence. Poslání by mělo dávat smysl jednotlivým činnostem, motivovat zaměstnance a vymezit postavení společnosti na trhu. V obecnější rovině by mělo mít dlouhodobou platnost (Foret, 2006).

Za další krok při tvorbě podnikové identity lze považovat definici jednotné vize, která stanovuje hlavní cíle a udává směr budoucího vývoje. Nejdůležitější součástí není samotné stanovení vize, ale především její srozumitelné vysvětlení pracovníkům podniku a získání jejich sympatií pro její naplnění.

Každá zdravá organizace se také vyznačuje existencí jistých hodnot, které určují společenský život uvnitř organizace. Pokud si vedení tyto hodnoty uvědomuje, podporuje je a usiluje o jejich provázání se všemi činnostmi, pak mohou velice snadno rozlišit správné i špatné jednání, které společnost schvaluje či nikoli (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008).

Foret (2003) za hlavní klady silné podnikové identity označuje především pozitivní vztah pracovníků k organizaci, jejich hrdost na příslušnost ke společnosti a zvýšení důvěryhodnosti v organizaci a její činy v očích veřejnosti.

Prosazování korporátní identity uvnitř podniku je možné například skrze porady, školení, instruktáže, diskuse, ale také šířením informací mezi zaměstnance prostřednictvím interních médií. Hlavním zaměřením by mělo být především získání členů organizace pro uskutečnění stanovené vize a dosažení vytyčených cílů. (Foret, 2003)

3.4 Vnitropodniková komunikace

3.4.1 Vymezení interní komunikace

„Firemní komunikace je síť (komunikační síť, síť kontaktů), která umožňuje nejen spolupráci, ale dokonce samotnou existenci organizace“ (Mikuláščík, 2008, s. 214).

Dle encyklopedického slovníku jde o interní styky, spojení, přenosy. Jedná se o jakoukoli formu dorozumívání, o propojení lidí uvnitř organizace s cílem skutečného vzájemného porozumění a dosažení aktivní spolupráce.

Jak uvádí Hloušková (1998, s. 9), jde především o propojení celé organizace prostřednictvím komunikace: *„Nejde o žádné „poštáctví“, jak se mnozí manažeři mylně domnívají, a nejde ani pouze o to, aby se všechny informace dostaly tam, kam mají, ale jde o takové propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a ne jen formální plnění povinností.“*

Dle Mikulaščíka (2003) jde především o poskytování a sdílení informací, nutných pro každodenní činnosti zaměstnanců. Tento informační tok by měl být nastaven tak, aby jednotlivý zaměstnanci měli zajištěnu co nejvyšší úroveň informovanosti vzhledem k jejich činnostem, což ovlivňuje jejich výkonnost a má velký vliv na hladký průběh interních procesů. Interní komunikace tedy kromě vlivu na pracovní činnosti také napomáhá identifikaci pracovníků se společností a podílí se na tvorbě motivace a loajality vůči organizaci. Dobrá interní komunikace je tedy základním předpokladem pro budoucnost společnosti.

Pracovníci podniku jsou tedy nejdůležitější ze zájmových skupin interní komunikace, jelikož jsou to právě oni, kdo přichází do kontaktu s klienty a přímo se účastní všech podnikových aktivit. V současné době jsou nároky na schopnosti a znalosti zaměstnanců enormní, především pak na pracovníky v první linii, když záleží právě na nich, zda se potenciální zákazník rozhodne ke koupi výrobku či služby.

Cílem vnitropodnikové komunikace je také, mimo jiné, spokojený klient, prostřednictvím informovaného a schopného pracovníka, proto musí mít zaměstnanci zcela jasnou představu o zákaznících, které obsluhují. Platí zde shodná pravidla a zásady jako pro kteroukoliv jinou zájmovou skupinu, tzn. Komunikace je nasloucháním nebo úsilím o to, aby jiní naslouchali nám. Jedná se o komunikaci v obou směrech, a proto by neměla být opomíjena ani zpětná vazba.

Horáková, Stejskalová a Škapová (2008) popisují interní komunikaci jako odraz organizačního schématu ve společnosti, jejích informačních toků a komunikačních kanálů. Tento celek pak dotváří zaměstnanci a management, jejich chování a komunikační dovednosti. Jedná se o součást podnikové kultury, strategický nástroj pro řízení a motivaci pracovníků a jeden z hlavních prostředků napomáhající uskutečňování firemní vize a dosahování dlouhodobých cílů společnosti.

Komunikace uvnitř společností je v současné době velice často podporována využitím informačních a komunikačních technologií, jejichž cílem je dle Horákové (2000) podpora podnikových procesů a naplňování cílů organizace. Avšak jak upozorňuje Hloušková (1998, s. 9), někteří vedoucí pracovníci se pak často milně domnívají, že jde čistě o technickou záležitost a k nefungující vnitropodnikové komunikaci přistupují, jako by se jednalo o běžný IT problém. „*Technické pojetí komunikace je mylné a nereálné*“.

Uvnitř společnosti je komunikace realizovaná všemi členy organizace a probíhá mezi jednotlivci, jednotlivými týmy a organizačními složkami, mezi řadovými zaměstnanci, managementem a vlastníky. Dle Holé (2006) je její hlavní význam v propojení jednotlivých částí společnosti jak po hierarchické, tak po horizontální linii. Velký význam klade na předávání informací od vedení k jednotlivcům a na následnou zpětnou vazbu od zaměstnanců k managementu. Pro vzájemnou spolupráci jednotlivých organizačních složek zdůrazňuje také význam horizontálního propojení útvarů na stejné úrovni řízení. K tomuto vzájemnému působení a utváření vztahů mezi jednotlivci i celými skupinami uvnitř organizace dochází při pracovních i mimopracovních aktivitách. V rámci komunikační strategie by měl tedy být utvářen prostor také pro neformální kontakty, u nichž je přirozeně vyšší míra důvěry, jež podporuje vzájemnou spolupráci. Foret (2003) uvádí také další komunikační vlivy na zaměstnance, mezi něž řadí pověst organizace, vizi a cíle, strategii, tradici, rituály, odměny a sankce, kulturu, know-how, pracovní prostředí, úroveň komunikace jednotlivců a další procesy související s organizací. Všechny tyto vlivy působí na jednotlivé členy a napomáhají utvářet celkový obraz společnosti.

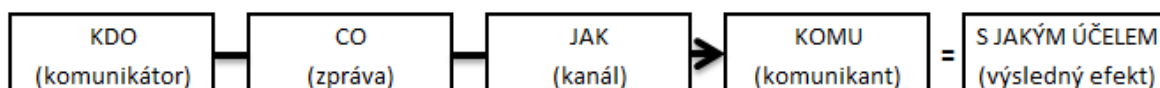
Vnitropodniková komunikace je tedy součástí firemní kultury, na jejíž tvorbě se také zároveň podílí a napomáhá jejímu vývoji a změnám. Patří mezi základní nástroje řízení, je mocenským nástrojem, využívaným pro řízení a motivování zaměstnanců. Slouží ke sjednocení hodnot a postojů, dává řád interním procesům a jednáním a napomáhá efektivnímu využití zdrojů.

3.4.2 Standardy interní komunikace

Vnitropodniková komunikace vychází především od vrcholového vedení společnosti, které by si tedy mělo uvědomovat její důležitost a možnosti a mělo by vytvářet a dále šířit napříč organizací standardy a zásady komunikace. Role jednotlivých účastníků komunikace je dána jejich postavením v organizační struktuře společnosti – odpovědnost a kompetence jsou nejvyšší na vrcholu, směrem dolů se snižují. Podnikové zásady by měly také řešit pravidla užití formálních a neformálních forem komunikace (Horáková, 2000).

Dle Nového jsou důležitou součástí zásad vnitropodnikové komunikace také pravidla pro předávání informací a použití zpětné vazby. Jako obecně použitelné schéma k popisu přenosu informace v rámci organizační struktury zvolil Lasswellovo obecné schéma sociální komunikace, které zobrazuje kdo, co, jak, komu a za jakým účelem přenáší (Nový, 2003).

Obrázek č. 3: Lasswellovo obecné schéma sociální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Než dojde k přenosu informací, je nutné nejprve určit, kdo za ně konkrétně odpovídá, v jaké podobě se budou šířit a kterým komunikačním kanálem, vzhledem k zamýšleným příjemcům a jejich očekávané reakci. Při vertikální komunikaci si manažer musí být jist, že všichni správně pochopili, co od nich očekává – k tomu slouží komunikační kanály vytvořené pro komunikaci zdola. V případě horizontálně vyslané informace musí její původce správně vyhodnotit zpětnou vazbu, zda splňuje jeho očekávání, nebo zdali je nutné komunikaci opakovat přes nadřazenou organizační složku.

3.4.3 Funkce vnitropodnikové komunikace

Dle Vymětala (2008, s. 263) interní komunikace plní v prostředí organizace tyto základní funkce:

- „umožňuje zaměstnancům výměnu informací potřebných k výkonu jejich činnosti,
- napomáhá identifikovat členy organizace,
- umožňuje předávat informace o cílech organizace a jejich průběžném plnění,

- *umožňuje přesvědčit o cílech organizace a způsobech jejich dosažení všechny její členy,*
- *stimuluje k inovativním řešením a postupům ve smyslu plnění strategických cílů organizace.“*

Pět základních funkcí komunikace v podniku uvádí také Mikulaščík (2010):

- Úkolová pracovní – pravidelná komunikace napomáhá plnění úkolů
- Sociálně podporující – podporuje dobré pracovní vztahy, které se pozitivně promítají do pracovního výkonu
- Motivační – podporuje identifikaci s cíli organizace
- Integrační – podporuje začlenění v rámci organizace, pocit sounáležitosti
- Inovační – podporuje tvořivost

3.4.4 Cíle vnitropodnikové komunikace

„Cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník“ (Janda, 2004, s. 10).

Podle Jandy (2010) je základem úspěchu správné zacílení interní komunikace. Přílišná orientace na zaměstnance je špatně zacílený proces. Spokojený zaměstnanec nemá být cílem vnitropodnikové komunikace, ale její přidanou hodnotou.

Hlavní cíle vnitropodnikové komunikace lze dle Hlouškové (1998, s. 44) zformulovat do následujících bodů:

- *„utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců firmy,*
- *vzájemné pochopení*
- *informační a motivační propojenost firmy,*
- *správná funkce zpětnovazebního komunikačního systému.“*

Holá (2006, s. 37), která také zmiňuje vzájemné pochopení a zpětnou vazbu, dále ještě přidává:

- „zajištění informačních potřeb zaměstnanců,
- zajištění stability a loajality zaměstnanců.“

Hloušková (1998, s. 44-47) dále uvádí, že je třeba nejprve utvořit vhodné podmínky, aby bylo možné dosáhnout více uvedených cílů:

- Všichni zaměstnanci znají cíle organizace a ztotožňují se s nimi
- Členové každého útvaru znají jeho poslání a roli v dosahování podnikových cílů
- Každý člen organizace je seznámen s jeho postavením a úkoly
- Všichni zaměstnanci jsou seznámeni s pravidly a předpisy organizace
- Pracovníci jsou seznamováni s postoji vedení organizace k aktuálním otázkám
- Každý má dostatek potřebných informací pro výkon své činnosti
- Vedoucí pracovníci znají strategii společnosti a vědí, jaké změny a kdy podpořit
- Vedoucí pracovníci vědí, jaký výkon a za jakých podmínek od podřízených očekávat
- Dobrá organizace a koordinace činností
- Podpora pozitivních postojů
- Pravidelná zpětná vazba pro manažery a vedoucí pracovníky

Každé organizaci definuje své cíle sama, některé se snaží odlišit, jiné se ztotožňují s více uvedenými. Dle Kaspera a Kellermana (1997) strategie komunikace vychází z analýzy dat a musí být v souladu se strategií organizace. Zaměstnanci vyžadují relevantní a aktuální informace, pokud se tak neděje, interní komunikace selhává a stále častěji se objevují problémy v pracovně-právních vztazích.

Bezproblémová a správně fungující interní komunikace dle Holé (2006) vyžaduje správné vyhodnocení a pochopení významu komunikace v rámci fungování celé organizace.

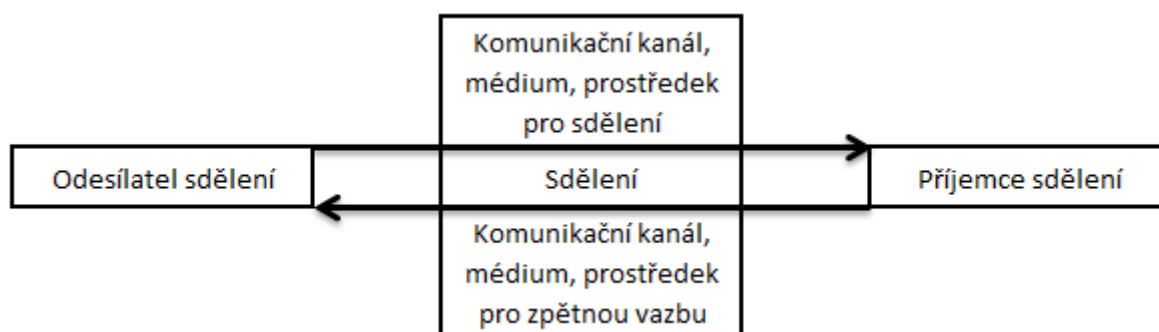
Komunikační cíle a celá strategie vnitropodnikové komunikace bývají zpravidla zpracovány v komunikačním plánu. Ten obsahuje její plánované aktivity, cíle a odpovědi. Při zpracování je důležité, aby odpovědný manažer zohlednil postoje a názory všech členů organizace a neopomenul žádný z oficiálních zdrojů.

3.4.5 Komunikační kanály, formy a prostředky

Komunikace v organizacích probíhá různými směry, formálně či neformálně, v několika formách a s využitím velkého počtu komunikačních prostředků.

Holá (2006, s. 60) uvádí, že se jedná o „soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy.“

Obrázek č. 4: Jednoduché schéma komunikačního procesu dle Holé (2006):



Zdroj: vlastní zpracování

Formální a neformální komunikace

„Formální komunikace vždy vychází ze sítě formální autority v organizaci nebo z potřeb vykonání nějakého skupinově zadaného úkolu“ (Winkler, 1998, s. 44). Jedná se tedy o oficiálně zadané úkoly, kdy je formální komunikace vyžadována a monitorována managementem a nedodržení předem stanovených standardů může být postihováno.

Neformální komunikace v organizacích je naopak taková, která není schválená nebo požadovaná řídicími pracovníky, ani není předem určena vztahy v hierarchické mocenské struktuře“ (Winkler, 1998, s. 44). Jedná se převážně o běžné rozhovory členů organizace.

Dle Tureckiové (2004) je možné komunikaci rozeznat tak, že ve formální komunikaci převažuje věcná povaha sdělení, v neformální většinou dominuje vztahová.

Přímou úměru mezi formální a neformální komunikací uvádí Holá (2006), která za příčinu růstu významu komunikace neformální označuje slabší komunikaci formální. Nedostatek informací vede zaměstnance ke spekulacím a vlastním závěrům,

kteřé se následně zcela nekontrolovaně šířl napřlč organizací a management je pak velice překvapen, jaké informace se dozvídá, případně co je příčinou zhoršeného pracovního výkonu.

V minulosti byli neformální vztahy a komunikace vnímány jako překážka pro efektivní komunikaci ve společnosti, od čehož se v současné době ustupuje a naopak je na ně kladen důraz, jelikož podporují dobrou atmosféru na pracovišti. Postupně vznikají nové, smíšené komunikační kanály, kde již toho rozdělení není relevantní.

Komunikační toky

Informace ve společnosti proudí několika různými směry. Mezi základní tři patří horizontální, vertikální a diagonální, přičemž největší důraz je kladen, často chybně, na komunikaci vertikální, směrem shora dolů. Pokud v organizaci tento typ představuje jediný směr, tak se zpravidla objevují konflikty a problémy v komunikaci (Knootz, Weihrich, 1993)

Dle Jandy je u komunikačního toku důležitá jeho stručnost a srozumitelnost, měl by být obecně přijímaný, podporovat pozitivní pracovní atmosféru, umožňovat zpětnou vazbu a napomáhat spolupráci a pochopení (Janda, 2004).

- Horizontální komunikace – probíhá mezi sobě rovnými zaměstnanci, představuje spolupráci a koordinaci mezi útvary na stejné úrovni řízení a může být formálního i neformálního charakteru. Jako příklad lze uvést porady či konference. *„Neuspokojivá horizontální komunikace nebo její nedostatek mohou být brzdou spolupráce lidí, jejichž práce na sebe navazují, brzdou plnění úkolů organizace“* (Střížová, 2005, s. 18).

Dle Winklera (1998) je rozvoj tohoto směru komunikace stěžejní pro rozvoj celé organizace a případný nedostatek horizontálních komunikačních toků způsobuje izolaci, nedůvěru a neschopnost spolupráce.

- Vertikální komunikace sestupná – nejrozšířenější směr komunikace ve společnosti, od nadřazených směrem k podřazeným. Manažer informuje členy svého týmu o aktuálním dění ve společnosti a o podstatných skutečnostech týkajících se jejich činností. Dochází k předávání ve formě příkazů, nařízenl, doporučení.

Plně respektuje organizační strukturu.

- Vertikální komunikace vzestupná – podřízený se obrací na svého vedoucího, vyjadřuje své návrhy, postoje, nápady a připomínky případně za účelem získání informací či rozhodnutí. Často se objevuje na poradách, schůzích či konferencích a má především podobu diskuze.
- Diagonální komunikace – šetří čas a množství práce, komunikuje se napříč organizační strukturou bez prostředníků. Dle Winklera (1998) se jedná o obcházení mocenské hierarchie, kdy je zaměstnanec v kontaktu s manažerem jiného oddělení mimo svou linii. Typickým příkladem jsou specialisté.

Formy a prostředky komunikace

Komunikace v organizaci může mít dle Hlouškové (1998) formu osobní, písemnou a elektronickou. Z těchto třech forem nejvíce vyzdvihuje tu osobní, která má největší předpoklady k maximální účinnosti, avšak vždy záleží na konkrétní situaci, jaká forma bude aktuálně nejvhodnější. Často záleží na tom, koho hodláme informovat a na závažnosti samotného sdělení. Forma také odráží význam informace a zpravidla ovlivňuje průběh procesu komunikace.

Osobní forma komunikace

„Nejpoužívanější formou komunikace je komunikace ústní pro její nenahraditelnou, okamžitě možnou interakci, která na místě dokáže odstranit nedorozumění a omezit možnost vzniku informačního šumu“ (Holá, 2011, s. 191).

Ze své podstaty disponuje možností okamžité zpětné vazby, jde-li o dialog. Je také často podpořena neverbálními projevy, které mohou umocnit její význam a usnadňují příjemci její vnímání.

Týmové porady jsou častým nástrojem vedení týmu, umožňují snadné řízení výkonu jednotlivců i celé skupiny. Jejich efektivnost je závislá na kvalitní přípravě všech zúčastněných, zda jsou seznámeni s jejím programem i zápisem z porady minulé. Cílem je průběžná kontrola zadaných úkolů, zadání nových a prohloubení spolupráce. Porady vede zpravidla vedoucí pracovník či jím pověřený moderátor z řad zaměstnanců.

Diskuze je jím řízená, aby eliminoval nežádoucí projevy a pomohl k nalezení řešení a kompromisů. Porady probíhají v pravidelných intervalech, s přesným začátkem a koncem, který nejlépe vyhovuje jejím záměrům.

Firemní mítinky a interní prezentace jako celofiremní shromáždění jsou vhodné pro prezentace strategických cílů, připravovaných organizačních změn, výsledků a úspěchů společnosti. Na závěr je dostatečný prostor pro otevřenou diskuzi a bývá také často spojen s neformální společenskou akcí, která následuje po ukončení diskuze.

Interní školicí programy slouží k projednání zamýšlených strategií, taktik a specifických cílů organizace. Manažeři zde podrobně objasňují záměry a předávají znalosti, tak aby přesvědčili své podřízené ke ztotožnění se s cíli organizace, dílčími cíli týmu i jednotlivých pracovníků. Mezi běžná školení patří zácvik nových zaměstnanců, školení při příležitosti uvedení nových produktů či školení v oblasti manažerských dovedností, kde dochází ke zdokonalování především v oblasti komunikace.

Dny otevřených dveří jsou interním PR nástrojem, který umožňuje diskuzi a objasnění různých záležitostí uvnitř organizace. Efekt je přímo závislý na ochotě a komunikačních schopnostech konkrétního manažera.

Konzultace jsou určené pro zaměstnance, kdy mají pravidelně možnost sejít se individuálně se svým manažerem a probrat s ním své dotazy, připomínky či požadavky. Četnost je závislá především na vůli manažera a jeho ochotě s podřízenými diskutovat. Program každého setkání by měl být předem organizovaný, aby se předešlo časovým ztrátám na obou stranách.

Manažerské pochůzky poskytují podřízeným zpětnou vazbu, jsou příležitostí pro zaměstnance, kteří se obávají přímé konfrontace a nechtějí setkání sami iniciovat. Důležitá je zejména pravidelnost těchto setkání, schopnost naslouchat a zajímat se o potřeby svých podřízených.

Společenské a sportovní akce jsou ideálním místem k neformální diskuzi a získáním zpětné vazby. Často jsou spojeny s nějakým výročím či oslavou, začínají interní prezentací a formálním programem, který postupně přechází v neformální diskuzi a volnou zábavu. Neformální atmosféra je příležitostí k vyjádření vlastních názorů na fungování společnosti a výborná příležitost k získání zpětné vazby. Cílem těchto akcí je posílení vztahů v rámci pracovního kolektivu, případně navázání pozitivních vztahů s rodinami zaměstnanců (Holá, 2011).

Písenná forma komunikace

Písenná forma komunikace je zcela běžnou součástí každodenního pracovního života. Oproti osobní formě má trvalejší charakter a není tak manipulativní. Písenná podoba zaručuje zachování komunikace v původní podobě, čímž zabraňuje vzniku případných nedorozumění způsobených chybným výkladem. Hlavní výhodou je preciznější zpracování informací, důraz na gramatickou správnost, stylistiku i spisovný jazyk. Písenná forma je formálnější. Za hlavní nevýhodu lze označit absenci okamžité zpětné vazby a vyšší pracnost (Mikulaščík, 2010).

Výroční zpráva obsahuje souhrnné informace o společnosti, výsledky a všechny podstatné události za poslední období. Obsah výroční zprávy je určen pro členy organizace i širokou veřejnost. Často jsou obsahem také cíle a strategie pro následující období.

Firemní profil je publikace pro pozitivní prezentaci společnosti. Zahrnuje všechny důležité události v historii, popisuje vývoj do současné podoby a aktuální úspěchy. Dále prezentuje poslání, vizi a principy fungování organizace.

Firemní časopis, bulletin, noviny patří mezi zaměstnanci a jejich rodinnými příslušníky k oblíbeným formám získávání informací. Význam těchto tiskovin je závislý na formě prezentace, četnosti vydávání a především na kvalitě obsahu samotného média. Pro zaměstnance je podání v souvislostech života organizace daleko přijatelnější, než strohá fakta ve výroční zprávě. Obsahem mohou být články ze života společnosti, personální záležitosti, výročí, akce, výsledky, aktuální projekty, postoje zaměstnanců či odpovědi managementu (Holá, 2011).

Brožury a manuály jsou pracovními oporami zaměstnanců. Obsahují informace o produktech a službách a odpovídají na otázky kdo, co a jak ve společnosti dělá. Informují o interních procesech spojených s pracovními činnostmi a chodem organizace – pracovní řád, normy, manuály, směrnice atd. (Tureckiová, 2004).

Nástěnky představují základní komunikační prostředek, jsou oblíbené pro svou jednoduchost a velice vhodné pro trvanlivé informace, které je třeba mít neustále na očích. Pokud obsahují přehled úkolů a plnění plánu jednotlivých týmů, tak jsou také velice dobrým motivačním prvkem. Často bývají doprovázeny schránkou pro dotazy a názory zaměstnanců (Holá, 2011)

Věstníky a oběžníky jsou jakýmsi souhrnem aktuálního dění, slouží k informování zaměstnanců o aktuálních či akutních záležitostech, kdy není žádoucí čekat do dalšího

vydání podnikových novin. Mohu být také nízkorozpočtovou náhradou za některé publikace, kde je třeba seznámit s nimi všechny členy, ale náklady na samostatnou publikaci jsou příliš vysoké (Armstrong, 2007).

Elektronická forma komunikace

Tato forma komunikace probíhá prostřednictvím počítačových a telekomunikačních sítí. Realizuje se prostřednictvím moderních technologií, které jsou v současném globálním světě již zcela běžné. Elektronická forma umožňuje efektivní distribuci, archivaci a sdílení dokumentů, hlavními výhodami jsou vysoká rychlost a nízké náklady ([Michalík, 2010).

Intranet představuje interní elektronickou síť pro sdílení informací. Přístup bývá omezen pouze zaměstnancům přes podniková zařízení a některým vybraným osobám. Hlavní výhodou je sdílení informací v reálném čase mezi všemi uživateli, často bývá použit také jako elektronická nástěnka. Ideální funkčnost a velký význam má ve společnostech, kde mají všichni zaměstnanci přístup k pracovnímu počítači. Komunikace přes intranet je oboustranná, každý může využívat online aplikace a často se objevují různá šetření či průzkumy (Armstrong, 2007).

Email je nejčastěji využívaným elektronickým nástrojem, přes který lze přijímat, odesílat i uchovávat zprávy, včetně přiložených souborů. Je postavený na principech poštovních služeb, které rozšiřuje a zrychluje. Holá upozorňuje na fakt, kdy stále častějším využíváním emailové komunikace dochází k vytlačování komunikace osobní a utvářejí se tak bariéry, které bývá problém při osobním rozhovoru následně překonat (Holá, 2011).

Instant messaging lze přirovnat ke stručné emailové komunikaci v reálném čase. Umožňuje přenášet zprávy, zvuk, obraz i soubory. V organizacích se často využívá k výměně rychlých zpráv při řešení operativních problémů.

Groupware představuje souhrnné programové vybavení pro podporu a spolupráci při týmových projektech. Umožňuje uzavřené skupině v organizaci plánovat, evidovat, kontrolovat a sdílet výsledky svých činností v reálném čase.

Telefonické konference a videokonference jsou vhodným nástrojem pro komunikaci dvou a více lidí, kteří se nacházejí na různých místech a potřebují spolu komunikovat v reálném čase. Jsou používány v případech, kdy by osobní schůzka byla z časového nebo finančního hlediska příliš nákladná.

Video / DVD / Firemní TV představují úspornou metodu předávání informací, avšak vzhledem k jejich velice neosobní formě jsou zaměstnanci často přehlíženy a nepřikládají jim velký význam (Armstrong, 2007). S tím nesouhlasí Holá (2006), která naopak uvádí, že mohou být považovány za zajímavější a jejich účinek na zaměstnance vyšší. Jako hlavní využití uvádí při představení společnosti nově nastupujícím pracovníkům.

Nástroje komunikace

Za nejúčinnější nástroj je stále považován **osobní rozhovor**, tváří v tvář, kdy je komunikace rozšířena neverbálními projevy a obsahuje okamžitou zpětnou vazbu. Umožňuje sledovat zaujetí protistrany a její bezprostřední reakce, působí na všechny smysly. Základním omezením tohoto nástroje je časová náročnost, osobní přítomnost zúčastněných. Mikulaščík komunikaci tváří v tvář doporučuje využívat především při komunikaci s obchodními partnery nebo ve skupinách, kde je možné ihned objasnit nesrovnalosti a nalézt řešení (Mikulaščík, 2001).

Nejčastější způsob náhrady osobního rozhovoru je **rozhovor telefonický**, který odstraňuje omezení v podobě osobní přítomnosti na shodném místě, ale ochuzuje oba účastníky o některé vjemy. Telefonický rozhovor je rychlý, pohodlný, s nízkými náklady a okamžitou zpětnou vazbou.

K předávání oficiálních písemností jsou používány **dopisy**, kterým je vyjádřena vyšší míra důležitosti. Jedná se o nákladný a časově náročný nástroj komunikace. Celý proces je možné urychlit s využitím osobního počítače, kdy je oslovením a vlastnoručním podpisem zachován osobní ráz a použitá technika celý proces usnadní. S využitím moderních technologií je možné jako alternativu k dopisu odeslat fax, telegram či email, čímž urychlíme dodání, ale sdělení není již tak osobní a ztrácí jistou formálnost.

Schůze či mítinky jsou nejčastějšími nástroji využívanými pro komunikaci ve skupině. Jedná se o časově náročné nástroje, kde je nutností osobní přítomnost více lidí, avšak tento větší počet může přispět ke vzniku nových nápadů a podnětů. Celá setkání by měla být velice dobře organizována a dopředu připravena, včetně všech podkladů. Moderní náhradou tohoto nástroje jsou telefonické a videokonference (Foret, 2003).

Nástroje vnitrofiremní komunikace jsou dle Jandy (2004) nosiče důležitých informací. Jejich používání bere jako samozřejmé a zaměřuje se především na jejich podobu.

Rozdělení vnitrofiremních komunikačních nástrojů dle Jandy (2004):

- Úvodní informace – jejich cílem je pozitivní představení společnosti, poskytují informace o firemních cílech, o cílech pracovního místa či nových zaměstnanců.
- Kontinuální informace – zabezpečují důležité informace pro výkon pracovního místa, tvorbu firemní sounáležitosti a formování osobnosti zaměstnance.
- Personální informace – motivují zaměstnance, přinášejí nové poznatky, umožňují vzdělávání a mentoring, tvoří vnitropodnikové kluby.
- Vnější informace – zajišťují komunikaci s okolím organizace a dotvářejí její obraz skrze Corporate Design, podnikovou reklamu, PR a kampaně.

3.4.6 Předpoklady pro správné fungování interní komunikace

Efektivita a správné fungování interní komunikace jsou dle Holé závislé především na správném informačním a motivačním propojení všech pracovníků společnosti (Holá, 2006).

Tureckiová (2004) uvádí, že dobře nastavené komunikační procesy vedou k celkové efektivitě organizace, avšak pokud se objevují určité nedostatky, dochází naopak ke zpomalení či zhroucení celého systému.

Efektivní interní komunikace je tedy taková, kde jsou zabezpečeny informační potřeby zaměstnanců, kde dochází k formování pozitivních myšlenek, ke vzájemné spolupráci, podpoře a motivaci a ke zvyšování loajality vůči organizaci. Základní předpoklady pro takovou organizaci definovala Holá (2011, s. 218) takto:

- *„Vnitropodniková komunikace je efektivní, pokud společnost vykazuje prvky jednotného týmu a je stanovena odpovědnost za vnitropodnikovou komunikaci společnosti*
- *Jednotný tým a odpovědnost za interní komunikaci*
- *Nastavení komunikačního propojení v rámci hierarchie, organizace a dělby práce, procesů*
- *Definovaná a deklarovaná kultura firmy*
- *Definovaná a deklarovaná personální politika*
- *Definovaná a deklarovaná komunikační strategie, otevřená komunikace a zpětná vazba*

- *Fungující interní marketing*
- *Komunikační plán firmy*
- *Komunikační schopnosti a dovednosti managementu“*

Manažerská komunikace

Spojkou mezi společnostmi a zaměstnanci je vždy manažer, který na základě požadavků stanovuje úkoly a cíle a v opačném směru prezentuje výsledky a požadavky. Pro manažera je podstatné vědět, jaké informace potřebuje a tomu následně přizpůsobit komunikaci s nadřízenými i podřízenými (Knootz, Weihrich, 1993).

Dle Mikulaščíka (2010) současní moderní manažeři musí umět naslouchat, koordinovat své aktivity a rozvíjet nápady, respektovat zájmy všech zúčastněných, předvídat chování jiných, pochopit je a vycházet s nimi.

Podle Hlouškové (1998) se manažer, dobře zvládající interní komunikaci, vyznačuje schopností soustředit se a upoutat pozornost druhé strany, vyjadřuje se srozumitelně, naslouchá druhým, zná odstup a umí používat oční kontakt, snaží se o soulad, postupuje podle zájmů, poskytuje a požaduje zpětnou vazbu, řídí se objektivními skutečnostmi, nikdy se necítí dotčen a nikdy neraní osobnost partnera.

Pracovní tým

Zaměstnanci jsou kromě tvůrců informací také účastníky komunikačního procesu. Společnými silami se snaží o dosažení podnikových cílů. Úspěšnost jejich týmu je závislá na ochotě komunikovat, naslouchat, spolupracovat a respektovat kolegy, tak aby komunikace byla co nejvíce otevřená a všichni dokázali sdílené informace využít.

Organizační struktura

Typ a složitost organizační struktury má zásadní vliv na kvalitu a rychlost komunikace. Čím složitější struktura je, tím hůře se v ní orientuje a komunikuje. Stanovení odpovědností, jednotlivých rolí a kompetencí konkrétních členů organizace je v tomto ohledu zásadní. Každý člen organizace by měl vědět, co se od něj očekává, jaké má kdo pravomoci a které komunikační kanály a za jakých okolností využít.

Zpětná vazba

Součástí každé úspěšné komunikace by měla být zpětná vazba, jelikož v interním prostředí podniku by se mělo jednat o obousměrný proces. Pro dosažení úspěchu manažera i řadového zaměstnance je stěžejní poskytnutí zpětné vazby na předvedený výkon.

Dle Palmera a Weavera (2000) je zpětná vazba nepřetržitý proces, který všem umožňuje zjistit, jaké jsou výsledky jejich počinání. Důležité je vědomí, že zpětná vazba by měla být nejen vyžadována, ale také poskytována, ať už je pozitivní či negativní.

Uplatňování principů efektivní zpětnovazební komunikace vyžaduje dle McLagan (1998, s. 115) respektovat těchto pravidel:

- *„Zpětnou vazbu považujte za zdroj informací.*
- *Před poskytnutím zpětné vazby si ujasněte obsah svého sdílení.*
- *Požadujte zpětnou vazbu.*
- *Při přijímání zpětné vazby využívejte naslouchání.*
- *Respektujte lidskou dimenzi komunikace.*
- *Soustřeďte se na výstupy, odborné předpoklady a styl jednání.“*

Zpětnovazební komunikace vyžaduje jisté zvýšené úsilí, které se pozitivně projeví v lepší produktivitě práce, získáním větší důvěry a zkvalitněním mezilidských vztahů (McLagan, 1998).

3.4.7 Nefungující interní komunikace

Nefunkční interní komunikace je považována za jeden z největších problémů organizací, který s sebou přináší konflikty, nedorozumění a další nepříjemnosti.

„Význam neefektivní komunikace si lze nejlépe uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky ve firemní komunikaci. Nejčastějšími projevy mohou být: nedostatek informací, neúplné informace a nejednoznačné informace. Z těchto nedostatků vzniká informační vakuum nebo informační šum, který snižuje efektivitu činnosti podniku“ (Holá, 2011, s. 80).

Komunikační bariéry jsou překážky, které je nutné překonat, aby mohla být komunikace uskutečněna. Hlavní příčinou vzniku je dle Vymětala (2008) osobní vybavenost zúčastněných či nedostatečná znalost příslušného typu komunikačních vztahů.

„Rozdíly mezi lidmi jsou způsobeny celou řadou okolností, které jsou povahy kulturní a vzdělanostní, souvisejí s pozicí člověka ve společnosti, se životní situací, ve které se nachází. Závisí také na psychickém stavu jednotlivých lidí, na jejich věku či pohlaví. Uvedené rozdíly mezi lidmi tvoří faktory způsobující porušení komunikace a nesplnění jejího základního cíle, tj. dorozumění. Těmto faktorům říkáme komunikační bariéry“ (Winkler, 1998, s. 30).

Bariéry mohou být interní – osobnostní problémy, jako např. strach z neúspěchu, selhání; nebo externí – rušivé elementy v komunikačním prostředí.

Problémy v interní komunikaci zmiňuje také Hloušková (1998, s. 15), podle ní jsou to to především:

- *„zastaralá organizace práce,*
- *hierarchický rozhodovací proces a příliš vysoká hierarchická struktura,*
- *nedostatečná otevřenost komunikace,*
- *nedostatečná snaha a zájem pochopit svého komunikačního partnera,*
- *nedostatečný zpětnovazební systém,*
- *převážně jednosměrná vnitrofiremní komunikace.“*

Dle Holé (2011) je důležité si uvědomit, že podstatné není pouze to, co říkáme, ale i jak se chováme a jednáme s partnery. V každé společnosti je důležitá komunikace mezi ní a pracovníky, mezi manažery navzájem a mezi členy jednotlivých týmů. Průzkumy často ukazují jako nejčastější příčinu selhání komunikace špatné interpersonální vztahy, což může vést až k ukončení spolupráce se společností.

3.4.8 Měření efektivity vnitropodnikové komunikace

„Pro poznání (diagnózu), analýzu a hodnocení efektivity systému vnitrofiremní komunikace lze použít audit vnitrofiremní komunikace, jehož prostřednictvím získávají vedoucí pracovníci (vlastníci a manažeři) informace o stavu vnitřní komunikace, o stavu sociálních (pracovních) vztahů k určitému okamžiku“ (Tureckiová, 2004, s. 129).

Audit interní komunikace by měl zhodnotit kvalitativně i kvantitativně vnitřní komunikaci jako celek a odhalit příčiny neefektivní komunikace. Zaměřuje se také na problémy, které v průběhu procesu způsobuje lidský faktor, na identifikaci

komunikačních šumů a bariér.

Dle Tureckiové (2004) mohou být pověřeni auditem zaměstnanci z oddělení odpovědného za firemní komunikaci nebo lze najmout specializovanou externí firmu. Interní auditoři mají výhodu ve znalosti prostředí a všech procesů vnitropodnikové komunikace, avšak existuje velká pravděpodobnost tzv. provozní slepoty. S nízkými náklady lze tedy poměrně rychle získat zpracovaný závěr, ten ovšem může být zkreslený.

Podle Tureckiové (2004, s. 129) může audit probíhat ve čtyřech fázích následovně:

- Přípravná fáze – analýza organizační struktury, informačních toků, používaných komunikačních prostředků a kanálů přenášejících informace.
- Realizační fáze – výzkumné šetření, kdy zjišťujeme mezi zaměstnanci znalost podnikové strategie a politiky, zda se s cíli organizace ztotožňují a co pro jejich dosažení dělají. Obvykle jsou manažeři podrobni řízenému rozhovoru a řadoví zaměstnanci vyplňují dotazník. Management také vypovídá o motivaci a vedení svých podřízených.
- Hodnotící fáze – tvorba závěrečné zprávy a doporučení.
- Pozorovací fáze – sledují se aplikované změny a zaznamenává se, k jakým výsledkům došlo.

Smyslem auditu je tedy analyzovat současný stav komunikačního prostředí s využitím ustálených metod a nezávislého měření. Zjištěný stav popsat a porovnat jej s komunikačními cíli a očekávanými.

Komunikační audit Tureckiová (2004) doporučuje dělat pravidelně, s ročním odstupem, ne pouze v případě, že se objeví nějaké nedostatky v komunikaci.

4 Vlastní práce

4.1 Společnost České aerolinie a.s.

České aerolinie jsou vlajkovým leteckým dopravcem České republiky. Jsou moderní leteckou společností s více než devadesátiletou tradicí, jejichž základní oblastí podnikání je přeprava cestujících na pravidelných linkách do celého světa, k čemuž mají k dispozici moderní letadlovou flotilu, zkušené piloty a ochotný palubní i pozemní personál. Ve svém oboru působí od 6. října 1923, kdy byly založeny pod názvem Československé státní aerolinie a patří tak k pěti nejstarším, stále operujícím leteckým společnostem na světě. „Za dobu své existence přepravily více než 120 milionů cestujících a více než jeden milion tun zboží a pošty. Startovaly a přistávaly ve 145 destinacích, v 76 zemích světa“ (Profil skupiny Český aeroholding, 2014, s. 26). Kromě oficiálního názvu společnosti se v běžném styku můžeme setkat i s použitím ochranné známky ČSA.

„České aerolinie jsou členy Mezinárodního sdružení leteckých dopravců (IATA), Asociace evropských leteckých společností (AEA) a aliance SkyTeam. Společnost je od září 2012 součástí skupiny Český aeroholding. České aerolinie jsou držiteli certifikátu systému environmentálního managementu podle standardu ISO 14001, a jako jediná letecká společnost se sídlem v České republice také certifikátu podle požadavků IOSA (IATA Operational Safety Audit) představujících nejpokročilejší bezpečnostní standardy v letecké dopravě“ (Profil skupiny Český aeroholding, 2014, s. 26)

4.1.1 Český Aeroholding, a.s.

„Český aeroholding, jehož jediným akcionářem je stát reprezentovaný Ministerstvem financí ČR, je významnou českou skupinou firem, která sdružuje společnosti působící v oblasti letecké přepravy a souvisejících pozemních službách v prostoru mezinárodního Letiště Václava Havla Praha.

Mateřská společnost koordinuje, finančně řídí a realizuje synergie uvnitř celé skupiny. Svým dceřiným společnostem poskytuje sdílené služby, jako jsou IT, řízení lidských zdrojů, centrální nákup a prodej, marketingové, právní a finanční služby a účetnictví“ (Profil skupiny Český aeroholding, 2014, s. 2). Všechny dceřiné společnosti se tak mohou zaměřit na svou hlavní podnikatelskou činnost a jsou obchodně autonomní.

4.1.2 Služby

Po vyčlenění jednotlivých činností do dceřiných společností a jejich odprodeji mateřskému holdingu, se společnost zaměřila pouze na svou hlavní činnost, kterou je pravidelná letecká přeprava osob, doplněnou o přepravu zásilek a pošty a nepravidelnou leteckou přepravu.

➤ Pravidelná letecká přeprava

České aerolinie zajišťují spojení mezi Letištěm Václava Havla v Praze a většinou hlavních evropských letišť, do významných destinací v zemích Společenství nezávislých států v čele s Ruskem, do některých významných měst na Blízkém a Středním východě a Střední Asii. Členství v alianci SkyTeam a spolupráce s dalšími partnerskými společnostmi umožňuje nabízet spojení do celého světa na základě vzájemného sdílení kódů.

➤ Nepravidelná letecká přeprava a ACMI pronájmy

V souvislosti s uzavíráním a sezónností některých destinací mají České aerolinie k dispozici volnou kapacitu některých letadel. Uvolněnou kapacitu využívají na charterové lety a pronájem pro jiné dopravce na principu ACMI.

Přeprava zásilek a pošty

Prostřednictvím organizační jednotky Cargo zajišťují přepravu leteckých zásilek a pošty. Využívána je především volná nákladní kapacita na pravidelných linkách v kombinaci se speciálními nákladními lety - jednorázovými i pravidelnými.

4.1.3 Hodnoty značky, mise a vize společnosti

Jak uvádí manuál značky a vizuálního stylu: každá společnost, která chce být na trhu úspěšná a buduje si loajalitu svých zákazníků, se musí systematicky věnovat rozvoji své vlastní identity. Ta je postavena na dlouhodobé, promyšlené a především jednotné prezentaci. Silná identita posiluje u klientů loajalitu, zvyšuje důvěryhodnost a výrazně zjednodušuje identifikaci firmy na trhu.

➤ BRAND CHARACTER

České aerolinie dodávají mezinárodnímu cestování lidský rozměr kombinací profesionálních služeb a dovedností se skutečnou vášní pro létání. Tvořiví a iniciativní zaměstnanci vytvářejí moderní, živou „českou“ zkušenost, která inspiruje cestující k objevování kouzla cestování.

➤ MISE

Pomáháme lidem poznat svět, lidé jsou u nás na prvním místě.

➤ VIZE

Být první volbou při výběru letecké společnosti. Pro zákazníky udržet vysoký standard kvality služeb a vytrvale pracovat na jeho zlepšení.

➤ HODNOTY ZNAČKY

Hodnoty značky jsou vlastnosti, které nese a podporuje značka ČSA, společnost, každý její zaměstnanec, jakýkoliv projekt i sponzorská aktivita.

- TVOŘIVOST (*praktická, vynalézavá, pohotová*)
- DOVEDNOST (*schopná, kvalifikovaná, vzdělaná*)
- LIDSKOST (*upřímná, pohostinná, přátelská*)
- ENERGIČNOST (*ctižádostivá, hrdá, pružná*)

4.1.4 Řízení společnosti

Ze zákona jsou stanoveny tři orgány, které rozhodují a společnost řídí. Jsou to valná hromada, představenstvo a dozorčí rada.

Valná hromada společnosti je tvořena akcionáři a rozhoduje o zásadních hospodářských, organizačních a provozních záležitostech a o strategickém zaměření společnosti. Valná hromada je svolávána zpravidla jedenkrát ročně.

Momentálně největším akcionářem (v srpnu 2014) je Český Aeroholding a.s., ale do konce roku 2014 by mělo dojít k dokončení převodu akcií a rozložení podílů bude následující:

- Korean Air Lines, Co., Ltd – 44%
- Český Aeroholding, a.s. – 19,74%
- Travel Service, a.s. – 34%
- Česká pojišťovna a.s. – 2,26%

Tříčlenná dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování přijaté strategie společnosti včetně podnikatelské činnosti. Zasedání dozorčí rady se uskutečňují minimálně osmkrát do roka.

Statutárním orgánem Českých aerolinií a.s., který řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem, je tříčlenné představenstvo. Představenstvo se schází minimálně jedenkrát do měsíce a je voleno a odvoláváno dozorčí radou společnosti.

Kromě předsedy, místopředsedy a jednoho člena představenstva, tvoří vedení společnosti dalších jedenáct ředitelů, jež zodpovídají za své úseky a podílejí se na řízení společnosti.

Organizační strukturu společnosti lze označit jako liniovou funkční a jsou z ní jasně vymezené vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Schéma organizační struktury je graficky znázorněno v příloze č. 1.

4.1.5 Útvar komunikace

Činnosti interní komunikace pro České aerolinie zajišťuje specializovaný tým z mateřské společnosti Český Aeroholding, a.s., který je součástí útvaru Korporátní a marketingová komunikace a který:

- určuje, jaké nástroje budou pro interní komunikaci využity,
- definuje, které informace se budou v rámci jednotlivých nástrojů šířit,
- navrhuje, kdo a jakým způsobem bude zaměstnance informovat o klíčových rozhodnutích společnosti,
- pomáhá zlepšovat efektivitu interní komunikace, především v zacílení správných informací odpovídajícím příjemcům.

Tento tým při plnění úkolů spolupracuje s jednotlivými společnostmi a útvary skupiny.

4.2 Analýza stávající úrovně vnitropodnikové komunikace v ČSA a.s.

4.2.1 Nestandardizované rozhovory

Jako nejvhodnější způsob pro získání informací o vnitropodnikové komunikaci byl zvolen individuální nestandardizovaný rozhovor se čtyřmi zaměstnanci společnosti. Tento kvalitativní výzkum probíhal formou 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.

Zaměstnanci byly osloveni s žádostí o rozhovor dle jejich pracovního zařazení a délky praxe. První a nejobsáhlejší rozhovor byl uskutečněn se zaměstnancem útvaru Korporátní a marketingová komunikace, dále byl osloven administrativní pracovník s víceletou praxí, člen letového úseku a nově přijatý zaměstnanec.

Tématické okruhy

Zaměstnanec útvaru Korporátní a marketingová komunikace

- ❖ útvar komunikace
- ❖ cíle interní komunikace
- ❖ nástroje a pravidla interní komunikace

Administrativní pracovník s víceletou praxí

- ❖ včasnost a dostupnost informací
- ❖ komunikační kanály
- ❖ formy komunikace
- ❖ bariéry komunikace, zpětná vazba
- ❖ vliv pracovního prostředí na komunikaci
- ❖ komunikace v rámci společnosti
- ❖ pracovní porady

Člen letového úseku

- ❖ podniková kultura
- ❖ dress code
- ❖ formální a neformální komunikace
- ❖ podnikové vzdělávání, školení a zkoušky

Nově přijatý zaměstnanec s půlroční praxí

- ❖ orientační balíček
- ❖ zdroje formálních a neformálních informací
- ❖ firemní politika a cíle
- ❖ akce pro zaměstnance

Informace získané z rozhovorů

Útvar komunikace

Činnosti interní komunikace pro České aerolinie zajišťuje specializovaný tým z mateřské společnosti Český Aeroholding, který je součástí útvaru Korporátní a marketingová komunikace. V čele tohoto útvaru stojí ředitel na úrovni B-1, pod kterého patří dva týmy: Komunikace a Marketing a korporátní identita.

Tým Marketing a korporátní identita se stará o marketingové činnosti pro celou skupinu. Do jeho kompetence patří oblasti marketingové komunikace a korporátní identity, společenské události a sponzorské akce a dále aktivity elektronického podnikání a společenské odpovědnosti.

Tým Komunikace je řízen ředitelkou na úrovni B-2 a má na starosti oblasti interní a externí komunikaci pro všechny členy holdingu.

Základní činnosti v oblasti externí komunikace:

- příprava strategie externí komunikace všech společností
- koncepce a realizace externích komunikačních kampaní a plánů
- zajišťování komunikace s médii formou tiskových zpráv, odpovědí na dotazy
- zajišťování reportáží z dění ve společnosti a dalších forem prezentace společnosti
- organizace tiskových konferencí, setkání s novináři či analytiky apod.
- tvorba výročních zpráv a profilů

Základní činnosti v oblasti interní komunikace:

- příprava strategie interní komunikace
- koncepce a realizace interních komunikačních kampaní a plánů
- správa intranetu
- příprava, vydávání a distribuce zaměstnaneckého časopisu
- příprava, vydávání a distribuce zaměstnaneckého bulletinu
- poradenství v interní komunikaci
- přípravu komunikačních plánů klíčových projektů a změn
- podpora komunikace a spolupráce s ostatními jednotkami

Cíle interní komunikace

Hlavním cílem interní komunikace v Českých aeroliniích je kvalitní informovanost a propojení všech zaměstnanců, jejich ztotožnění se s cíli organizace a prosazování korporátní identity.

Hlavními předpoklady jsou pravdivost předávaných informací, otevřenost, včasnost a snaha předcházet šíření mylných závěrů a dohadů mezi zaměstnanci. Samozřejmostí je naslouchání a otevřená zpětná vazba. Každý má možnost vznést dotaz a tým Komunikace garantuje zajištění odpovědi a zprostředkování informací mezi managementem a zaměstnanci.

Pravidla interní komunikace

Aby komunikace ve společnosti a v rámci celého holdingu dobře fungovala, jsou stanovena pravidla, která by měla být všemi dodržována a respektována.

- zaměstnanci se mohou běžným způsobem dotazovat na fungování společnosti a na informace související s výkonem jejich povolání; přirozenou cestou je komunikace s vlastním nadřízeným nebo prostřednictvím útvaru interní komunikace;
- všechny informace je třeba předat pracovníkům útvaru interní komunikace, kteří následně rozhodnou o způsobu jejich distribuce,
- je zakázáno využívat celofiremních emailových adres, hromadných mailů, oficiálních nástěnek a dalších nosičů k šíření informací bez souhlasu odpovědného pracovníka útvaru interní komunikace,

- není povoleno měnit obsah sdělení interní komunikace a zasahovat do způsobu jejich distribuce,
- v rámci interních komunikačních nástrojů a dalších nosičů potenciálně využitelných k interní komunikaci je zakázáno šířit informace poškozující jméno společnosti či jednotlivých zaměstnaných osob;

Nástroje interní komunikace

České aerolinie využívají velké množství nástrojů interní komunikace v různých formách, jejichž prostřednictvím plynou informace všemi směry uvnitř společnosti. Mezi základní formy komunikace používané ve společnosti lze zařadit ústní (porady, manažerská setkání, setkání s managementem společnosti, konference), písemné (newslettery, časopis, osobní dopisy, manuály, komiksy), elektronické (intranet, emaily), vizuální (nástěnky) a další formy komunikace (akce pro zaměstnance, interní kampaně, ankety).

Hlavní informativní funkci ve společnosti zastává **Intranet**, který je považován za jeden z klíčových nástrojů interní komunikace. Jedná se o portál sdružující všechny informace o chodu společnosti a dokumenty, které zaměstnanci potřebují k výkonu své pracovní činnosti. Ve spolupráci se všemi úseky společnosti je na hlavní straně publikováno v průměru 450 aktualit ročně. Kromě aktualit tvoří hlavní stranu také odkazy na informační stránky sesterských společností a jednotlivých úseků, seznam všech kontaktů, denní přehled tisku, interní média, aplikační portfolio, služby pro kanceláře a další zaměstnanci často používané odkazy. Mimo intranet společnosti jsou v provozu také neveřejné stránky úseků, kam mají přístup pouze pracovníci těchto útvarů. Na hlavní jsou také operativně umístěny bannery a zřizovány odkazy dle aktuálních komunikačních potřeb zaměstnanců a společnosti. V zájmu zachování přehlednosti mají možnost vkládat informace pouze vybraní pracovníci.

Mezi často používané elektronické komunikační nástroj patří také **elektronická pošta**, kterou má zřízenou každý zaměstnanec ve formátu `jmeno.prijmeny@csa.cz` či `jmeno.prijmeny@czechairlines.com` a ke které je umožněn přístup ze všech zařízení v podnikové síti, ale také z jakéhokoliv počítače přes vzdálený přístup a přes chytrý mobilní telefon. Elektronická pošta umožňuje rychlou komunikaci mezi dvěma či více pracovníky a také rozesílání hromadných zpráv všem zaměstnancům či vybraným skupinám. Rozesílání

hromadných zpráv je umožněno pouze přes oddělení komunikace a mezi nejčastější sdělení patří důležité provozní informace, organizační změny, pozvánky na různá pracovní setkání a slouží také pro rozeslání osobních dopisů hlavních představitelů společnosti.

Nástěnky jako tradiční vizuální komunikační prostředek jsou postupně nahrazovány intranetem společnosti a v současné době slouží především jako plochy k distribuci provozních informací, upozornění, pozvánek a aktualit. Jedná se o náhradu intranetu v provozech, kde nejsou běžně používány osobní počítače. Příprava a distribuce všech materiálů určených ke zveřejnění na oficiálních nástěnkách probíhá ve spolupráci s oddělením komunikace. V prostorách společnosti je umístěno také několik nástěnek odborových organizací, které si jejich obsah spravují sami a slouží především pro informování jejich členů.

Pravidelný **interní newsletter Aeronews** slouží především k rychlému informování o novinkách napříč skupinou. Vychází průměrně dvakrát do měsíce a je distribuován na všechny zaměstnance elektronicky a na některá pracoviště také v tištěné podobě. Dle potřeby jsou distribuována také speciální vydání věnovaná aktuálnímu dění, např. restrukturalizaci, hospodářskému výsledku, volbám do dozorčí rady apod.

Časopis Runway je pravidelný měsíčník shrnující hlavní dění ve skupině. Obsahuje aktuality, rozhovory, reportáže, ankety a soutěže. Vychází jedenáctkrát ročně a je distribuován všem zaměstnancům v elektronické formě. Časopis je možné vyzvednout také v tištěné formě, jelikož je velice populární i v rodinách zaměstnanců a mnoho z nich ho čte v době svého volna mimo pracovní prostory. Jedním z hlavních poslání časopisu je kromě zprostředkování aktuálních informací také podpora firemní identity v rámci holdingového uspořádání a je jedním z interních komunikačních nástrojů mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Časopis vydává tým Komunikace, který odpovídá za jeho podobu a obsah. Podílí se také na většině článků a reportáží, přičemž úzce spolupracují s odděleními napříč skupinou a jednotlivými zaměstnanci, kteří mají také možnost přidat své příspěvky. Redakční rada se schází 4 týdny před vydáním aktuálního čísla, skládá se ze zástupců všech úseků a odpovídá za objektivitu a nestrannost.

V pravidelných intervalech vycházejí v tištěné i elektronické podobě také **komiksy**, jež mají za úkol uvolněnou nenásilnou formou připomenout zaměstnancům některá základní pravidla chování na pracovišti a týkají se např. vyhrazených prostor pro kuřáky, viditelného nošení identifikačního průkazu, třídění odpadu, parkování, emailové komunikace apod.

Týmové **porady** probíhají zpravidla jednou týdně. Nadřízený předá celému týmu aktuální informace od vedení společnosti a poté jednotliví členové informují ostatní o své současné agendě.

V pravidelných měsíčních intervalech má každý zaměstnanec možnost zúčastnit se **setkání s managementem společnosti**, kde jsou prezentovány aktuální provozní výsledky a každý může vznést dotaz a diskutovat s vedením nad aktuálním děním ve společnosti.

Několikrát do roka jsou organizované pravidelné **pracovní konference a workshopy managementu**, kde probíhají prezentace výsledků, řeší se klíčová témata a diskutuje nad budoucím směřováním společnosti.

V případě potřeby probíhají v Českých aeroliniích **interní kampaně**, které slouží na podporu firemních cílů a hodnot a mají za úkol např. zaměstnance seznámit s restrukturalizačním procesem, podpořit aktuální strategii apod.

Několikrát do roka se konají **pravidelné akce pro zaměstnance** a jejich rodiny. Patří sem např. **dětský den**, který probíhá přímo na letištní ploše, **Mikuláš**, pořádaný v prostorách letištního terminálu nebo **tematické vánoční a velikonoční prodejní akce na podporu domova Sulická**, pořádané v administrativní budově.

Včasnost a dostupnost informací

Informace týkající se pracovních povinností a aktuálního dění jsou v ČSA dobře dostupné, jejich hlavním zdrojem bývají týmové porady. Většinu obecných informací zaměstnanci získají z intranetu společnosti, a pokud je zajímaví aktuální výsledky nebo dění mimo jejich úsek, mají možnost se zúčastnit pravidelného setkání s managementem a položit svůj dotaz.

Komunikační kanály

Za hlavní komunikační kanály považují administrativní pracovníci emailovou korespondenci a telefonické spojení, přes které probíhá většina jejich komunikace. Zaměstnanci letového úseku komunikují převážně tváří v tvář nebo se účastní skupinového rozhovoru, což je dáno povahou jejich práce.

Bariéry komunikace

Vzhledem k oboru podnikání Českých aerolinií jsou mezi zaměstnanci zastoupeny různé národnosti a ne všichni zaměstnanci ovládají plynně český jazyk. Podstatné informace jsou tedy sdělovány také v anglickém jazyce a dostupné na intranetu v sekci Sales portál, který je přístupný i všem zahraničním zastoupením. Většina zaměstnanců jsou české národnosti, a proto mezi sebou komunikují česky, přičemž se může objevit jazyková bariéra, pokud se do konverzace v jejím průběhu přidá kolega, který nerozumí a v předešlých zprávách se nedokáže orientovat.

Existuje také bariéra, která se objevuje pravidelně v době kolektivního vyjednávání, v komunikaci mezi odborovými organizacemi zastupující jednotlivé skupiny zaměstnanců a vedením společnosti, kdy se každý snaží udělat maximum pro prosazení svých zájmů.

Zpětná vazba

Zpětná vazba se nejčastěji vyskytuje v pracovních týmech, kde k ní dochází v průběhu pracovního procesu a pravidelně se objevuje na týdenních poradách. Každý zaměstnanec se také při pravidelném osobním hodnocení dozví názor svého nadřízeného, který hodnotí nejen jeho pracovní výkon, ale i pozici v kolektivu a další přednosti a nedostatky.

Jako nástroje zpětné vazby interní komunikace slouží **OK boxy** a **OK mail box**, kam mohou zaměstnanci zaslat jakýkoliv dotaz nebo připomínku a poskytnout tak zpětnou vazbu na dění v Českých aeroliniích nebo celém holdingu. Tým Komunikace garantuje zajištění odpovědi na všechny zprávy. Společnost také v pravidelných intervalech provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců a v rámci interního časopisu se pravidelně objevují nejrůznější ankety a průzkumy.

Pracovní prostředí

Většina administrativních pracovníků má sdílený pracovní prostor – openspace, což velice napomáhá komunikaci. V otevřeném prostoru se neustále potkávají a v případě potřeby tak mohou kdykoliv komunikovat. Vlastní kanceláře má pouze několik specializovaných oddělení, u kterých to vyžaduje povaha jejich práce. Ředitelé a manažeři také sdílejí pracovní prostor se svým týmem, v openspacu i kancelářích, což napomáhá otevřené komunikaci.

Ve směru od společnosti k zaměstnancům probíhá komunikace po celé budově. Např. ve výtazích jsou umístěny vývěsky, v hlavní části budovy nástěnky a ve vestibulu LCD obrazovky.

Specifická situace je u létajícího personálu, který se pohybuje většinu pracovní doby po letadle, kde komunikují pouze se svým týmem. Tito pracovníci mají k dispozici v hlavní budově také svůj sdílený prostor, kde se mezi sebou setkávají a probíhají zde i jejich porady a školení.

Komunikace v rámci společnosti

Komunikace napříč organizační strukturou je ve společnosti zcela běžná. Vzhledem k téměř ploché organizační struktuře jsou komunikující zaměstnanci ve většině případů na stejné úrovni řízení. V poštovním klientovi i na intranetu je každému k dispozici seznam kontaktů, kde je uvedeno telefonní číslo, emailová adresa a místo pracoviště všech zaměstnanců holdingu. Osobní návštěvy jsou běžné v rámci openspacu, s ostatními dochází obvykle k telefonickému nebo emailovému kontaktu, na jehož základě je v případě nutnosti domluvena osobní schůzka v kanceláři nebo zasedací místnosti.

Zasedací místnosti je možné využít pro formální i neformální schůzky, telekonference, vyřízení hovorů, ale i pro osobní izolaci, pokud to momentální pracovní úkol vyžaduje.

Pracovní porady

Pracovní porady probíhají zpravidla jednou týdně v malých skupinách. Vedení společnosti se sejde s řediteli, ti poté s manažery a následně všichni předají informace ve svých týmech.

Podniková kultura

Podniková kultura se v Českých aeroliniích jakožto tradiční společnosti s více než devadesátiletou tradicí tvoří již velice dlouhou dobu. Některá pravidla jsou striktně vymezena interními předpisy, především etickým kodexem, jiná nejsou nijak omezena a formovala se v průběhu let.

Podniková kultura v posledních letech prochází řadou změn a negativní dopady na ni má zejména špatná ekonomická výkonnost společnosti, kdy dochází k jejímu narušení

především v souvislosti s restrukturalizací, neustálými organizačními změnami a redukcí pracovních sil.

Dress code

Formální dress code je součástí podnikové kultury a je povinný pro zaměstnance v první linii, pro palubní personál a prodejní agenty. Manuál značky a vizuální stylu a provozní manuál přesně stanovují možné kombinace jednotlivých částí pracovního oděvu a úpravu vzhledu. Tito zaměstnanci jsou v každodenním kontaktu s klienty společnosti, proto je důležité tyto standardy přesně dodržovat, což je vždy před nástupem na pracoviště kontrolováno.

Administrativní pracovníci žádný pevně stanovený standard oblékání nemají, ale většina zaměstnanců dodržuje alespoň základní formální styl. U mužů jsou to dlouhé kalhoty, opasek a košile s dlouhým rukávem, na vyšších pozicích oblek. Ženy kombinují sukni nebo společenské kalhoty a halenku, případně šaty a blazer.

Formální a neformální komunikace

Ve společnosti existují standardy komunikace, které jsou při formální komunikaci s kolegy i zákazníky vždy dodržovány. Jedná se o standardy osobní, písemné, telefonické a e-mailové komunikace, které jsou součástí firemní kultury. Cílem těchto standardů je zamezit případným konfliktům, vytvářet pozitivní atmosféru a podporovat spolupráci.

Společnost rovněž podporuje i neformální vztahy v různých podobách. Zaměstnanci mají možnost účastnit se velkého množství mimopracovních aktivit, jsou pořádány teambuildingy a workshopy, kde by mělo docházet k upevnění kolektivu a rozvoji neformálních vztahů a několikrát do roka jsou pořádány také akce pro rodiny zaměstnanců, jako např. dětský den, Mikuláš a další tematické akce, které podporují pozitivní vztah rodinných příslušníků ke společnosti.

Podnikové vzdělávání, školení

Společnost zajišťuje pro zaměstnance pravidelná i mimořádná školení a výcvik. Kromě povinných bezpečnostních školení jsou pracovníci dále vzděláváni dle charakteru jejich pozice – od základní práce s informačními systémy u administrativních pracovníků, přes rezervační a odbavovací systémy u provozních zaměstnanců až po komplexní výcvik

posádek letadel. Některá školené probíhají formou e-learningu, při jiných je nutná osobní účast ve výcvikovém středisku. Společnost také nabízí další dobrovolné vzdělávání, např. v oblasti cizích jazyků.

Orientační balíček

Prvním zdrojem informací pro nového zaměstnance je vstupní pohovor, při kterém obdrží orientační balíček. Součástí balíčku jsou základní informace o společnosti a jejich hodnotách, firemní kultuře, zaměstnaneckých benefitech a další informace související s výkonem práce.

4.2.2 Předpoklady

Na základě stanovených cílů práce a zjištění z nestandardizovaných rozhovorů byly ve spolupráci s oddělením interní komunikace stanoveny tyto předpoklady:

1. Zaměstnanci znají vizi své společnosti a ztotožňují se s podnikovými 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

4.2.3 Výsledky dotazníkového šetření

Okruhy otázek a jejich formulace byly konzultovány se zaměstnancem oddělení Komunikace. Dotazníkové šetření bylo provedeno prostřednictvím aplikace Formuláře Google, která je snadným nástrojem pro tvorbu dotazníků a zároveň poskytuje přehlednou analýzu získaných dat.

Počet oslovených respondentů a návratnost dotazníku

Celkem bylo s žádostí o vyplnění dotazníku osloveno 135 zaměstnanců společnosti České aerolinie, z toho 45 prostřednictvím elektronické pošty a 90 osobně. 120 vyplněných dotazníků tvoří návratnost 89 %. Na elektronickou žádost nereagovalo pouze 6 respondentů, osobně se jich odmítlo zúčastnit průzkumu 9, všichni z důvodu nedostatku času. Vysoká návratnost je ovlivněna přátelskou neformální atmosférou ve společnosti a všeobecnou známostí tazatele.

Tabulka č. 1: Návratnost dotazníku

	Osloveno	Vyplněno	Návratnost
Elektronicky	45	39	87 %
Osobně	90	81	90 %
Celkem	135	120	89 %

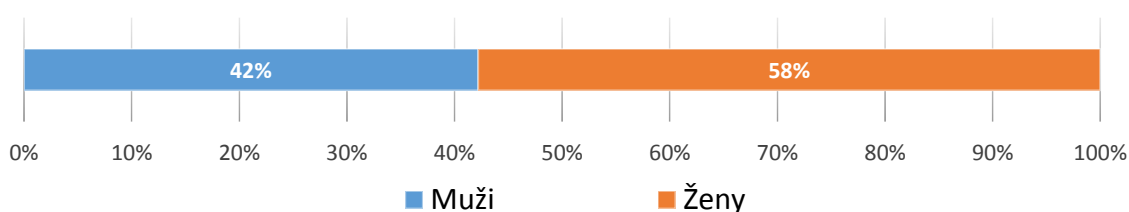
Zdroj: vlastní zpracování

Identifikační údaje

V první části výzkumného šetření byly zjišťovány základní identifikační údaje respondentů. Jedná se o položky pohlaví, věk, pracovní zařazení a délka praxe ve společnosti.

Z hlediska pohlaví je ve vzorku zastoupeno 51 mužů a 69 žen.

Graf č. 1: Pohlaví respondentů

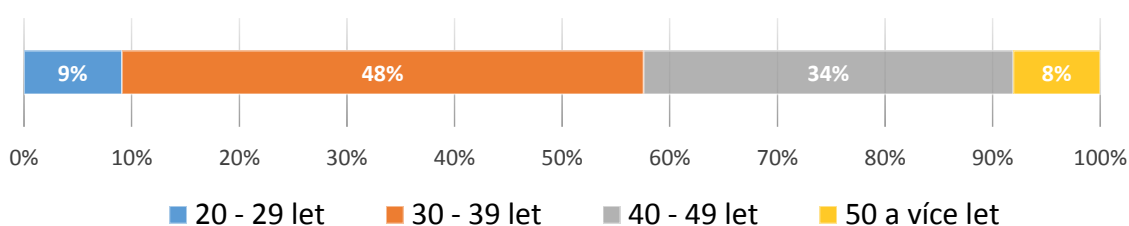


Zdroj: vlastní zpracování

Složení respondentů dle věku ukazuje, že jsou zastoupeny všechny věkové kategorie, avšak ve společnosti výrazně převažují zaměstnanci ve středním věku, v kategoriích od 30 do 39 a od 40 do 49 let je téměř 83 % všech respondentů, z toho 41 mužů a 58 žen.

Do této silné věkové skupiny patří také většina vedoucích pracovníků, celkem 7 – 4 muži a 3 ženy. V nejmladší věkové kategorii od 20 do 29 let je zastoupeno 11 zaměstnanců, z toho 5 mužů a 6 žen. V této skupině není žádný vedoucí pracovník, pouze 4 administrativní a 7 létajících. Mezi desítkou ve společnosti nejzkušenějších, starších 50 let jsou všichni s délkou praxe nad 10 let. Patří sem 1 vedoucí pracovník, 5 administrativních a 4 letušky.

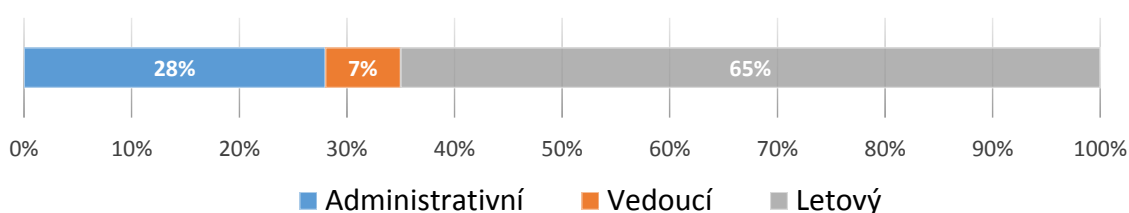
Graf č. 2: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Nejpočetnější skupinou ve společnosti jsou zaměstnanci letového úseku, kteří tvoří téměř 70 % všech zaměstnanců a mají také nejpočetnější zastoupení v tomto dotazníkovém šetření. Zúčastnilo se celkem 78 palubních průvodců a pilotů, 34 administrativních pracovníků a 8 vedoucích zaměstnanců.

Graf č. 3: Pracovní zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

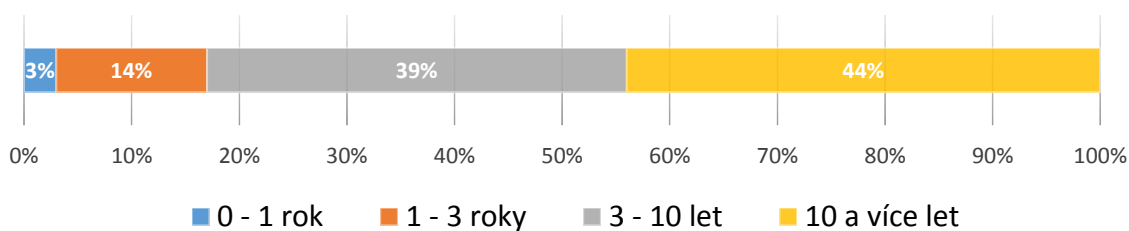
Z rozdělení délky praxe lze soudit, že zaměstnanci jsou v Českých aeroliniích mimořádně věrní a zkušení. Nejpočetnější skupinu tvoří ti s praxí 10 a více let, průzkumu se jich zúčastnilo 53 (44 %) a jak upozornil při nestandardizovaném rozhovoru dlouholetý administrativní pracovník, není neobvyklé, že lidé u společnosti stráví celý svůj pracovní život. V této kategorii ze tří čtvrtin převažují ženy – letušky, starší 40 let.

Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s praxí od tří do deseti let. Tato kategorie zahrnuje 47 osob a její rozložení z hlediska pohlaví, věku a pracovního zařazení je již rovnoměrné.

Poměrně malé zastoupení mají ve společnosti lidé s krátkou praxí od jednoho do tří let. Do této kategorie patří překvapivě 2 vedoucí zaměstnanci a dále 9 členů letového úseku a 6 administrativních, všichni mladší 39 let.

Z výběrového šetření vyšlo, že v Českých aeroliniích jsou pouhá 3 % nových zaměstnanců s praxí do jednoho roku. Jeden muž a dvě ženy, všichni mladší 29 let. Malé množství nově nastupujících je způsobenou současnou ekonomickou situací společnosti, kdy již nekolikátý rok po sobě dochází ke snižování počtu stávajících zaměstnanců a v případě potřeby jsou nová místa obsazována interně.

Graf č. 4: Délka praxe



Zdroj: vlastní zpracování

Vize, hodnoty a cíle společnosti

Druhá část otázek se týkala vize a směřování společnosti. U zaměstnanců jsme zjišťovali znalost vize a dlouhodobých cílů Českých aerolinií, zda se s těmito hodnotami ztotožňují a jejich pohled na aktuální změny v této oblasti.

Otázka: Znáte vizi a cíle Vaší společnosti?

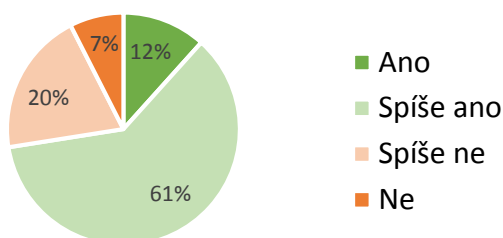
V této otázce převažují kladné odpovědi, znalost podnikové vize a cílů výrazně převládá nad neznalostí. Kladně odpovědělo přes 73 % respondentů, ale pouze 12 % odpovědí bylo jistých a 61 % zvolilo slabší možnost „spíše ano“. Neznalost dalo najevo 27 % dotázaných, přičemž úplnou neznalost vyjadřovalo 7 % odpovědí.

Přesně 65 % dotázaných se pokusilo napsat vizi společnosti, přičemž zcela přesně ji uvedlo pouze 13 z nich. Dalších 48 odpovědí obsahovalo drobné nepřesnosti

a 17 lze považovat za zcela špatné. Velmi překvapivě správně formulovali vizi i dva respondenti, kteří uvedli v předchozí odpovědi, že znalost a cíle společnosti neznají a naopak ze čtrnácti jasných ano bylo přesné znění pouze u šesti, pět obsahovalo drobnou nepřesnost, dva neodpověděli a jeden vizi napsal zcela špatně. Mezi nejčastěji špatně uváděnými odpověďmi převažovali jednoslovné výrazy jako např. „přežít“ a „nezkrachovat“, což lze označit jako narážky na současnou situaci společnosti.

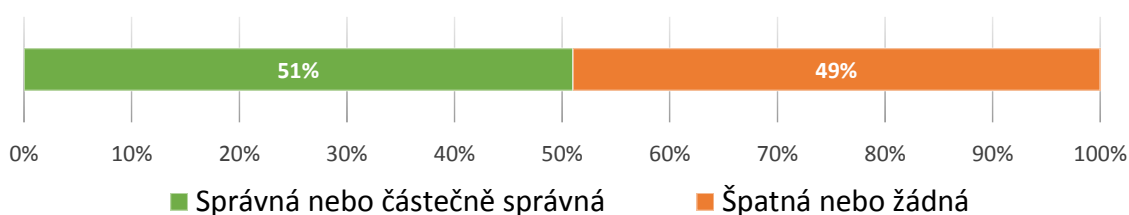
Pokud tedy zahrneme i podotázku související s prokázáním znalosti podnikové vize, tak se výsledek změní a můžeme uvést, že pouze 51 % dotázaných zná a je schopno uvést vizi své společnosti.

Graf č. 5: Znalost vize a cílů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 6: Prokázaná znalost vize



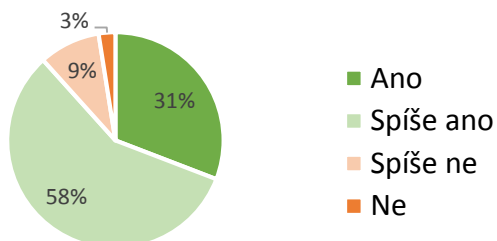
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Ztotožňujete se s podnikovými hodnotami a cíli?

Přes 88 % dotázaných se plně nebo alespoň částečně ztotožňuje s podnikovými hodnotami a cíli. Pouze 3 % pracovníků odpovědělo zcela záporně a 9 % vyjádřilo slabší nesouhlas. Tato velmi výrazná převaha kladných odpovědí je pravděpodobně způsobena

nízkou fluktuací pracovních sil a velkým zastoupením zaměstnanců pracujících ve společnosti tři roky a déle.

Graf č. 7: Ztotožnění se s hodnotami společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Jak vnímáte současné změny ve strategii společnosti a nový restrukturalizační plán?

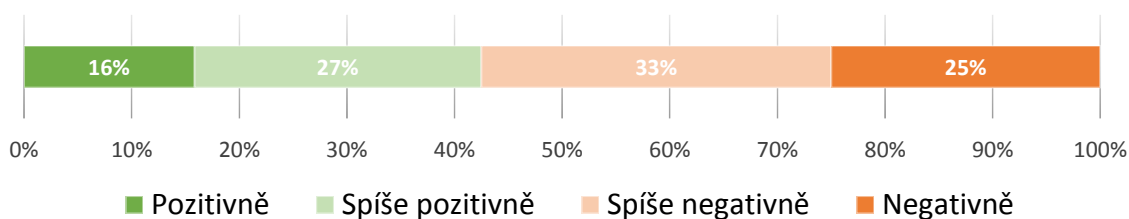
Současné změny ve společnosti vnímá pozitivně pouze 42 % dotázaných, přičemž zcela pozitivních bylo pouze 16 % odpovědí. V této otázce tedy převažuje negativní postoj, který vyjádřilo 58 % respondentů. Spíše negativně situaci vnímá 33 % dotázaných, zcela negativně se vymezila vůči změnám jedna čtvrtina.

Negativní odpovědi velmi výrazně převažují u členů letového úseku, kteří se na nesouhlasném postoji podílí z 90 % a naopak u vedoucích a administrativní pracovníků převládá pozitivní vnímání nové strategie a změn.

Mezi nejčastěji uváděné důvody negativního postoje bylo uváděno snižování počtu letadel, zaměstnanců a platů, rušení destinací a změna směrem k nízkonákladovému společenstvem.

Jako nejvíce oceňovaná byla zmiňována snaha společnost zachránit a zefektivnění některých provozních činností.

Graf č. 8: Vnímání současných změn



Zdroj: vlastní zpracování

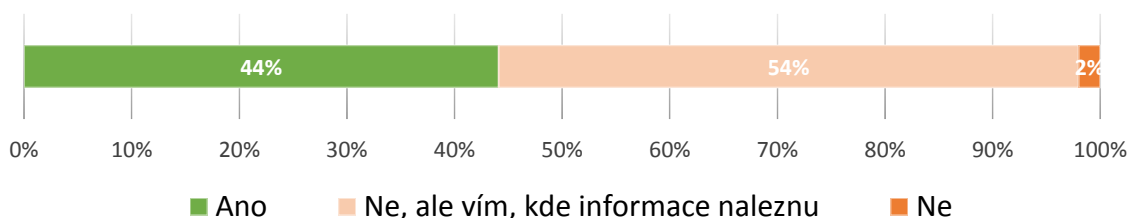
Organizace práce

Ve třetí části jsme zjišťovali povědomí respondentů o organizační struktuře společnosti, zda mají dostatek informací o její podobě a vztazích, které z ní vyplývají a také nás zajímali konkrétní problémy, se kterými se zaměstnanci při organizaci práce setkávají.

Otázka: Máte dostatek informací o organizační struktuře ČSA?

Znalost organizační struktury společnosti dalo najevo 44 % dotázaných a dalších 54 % vyjádřilo povědomí, kde potřebné informace získat. Pokud zaměstnanci potřebují informace nebo kontakt mimo své oddělení, obracejí se nejčastěji na svůj sekretariát, v menším množství hledají na intranetu a nejmenší četnost mají jiné zdroje informací, kde byla nejčastější odpověď „zeptám se kolegy“. Pouze necelá 2 % zaměstnanců nemají povědomí o organizačním uspořádání uvnitř společnosti a neví, kde by v případě potřeby informace získali.

Graf č. 9: Dostatečné množství informací o organizační struktuře

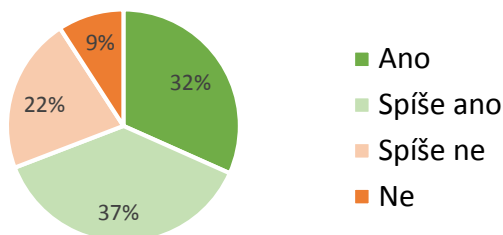


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Domníváte se, že je ve Vaší společnosti vhodně nastavená organizační struktura, která jasně vymezuje vztahy a umožňuje bezproblémovou komunikaci mezi odděleními?

Ve společnosti převažuje spokojenost s nastavením organizační struktury, což je vzhledem k její obsáhlosti a velikosti podniku pozitivní zjištění. Kladně se vyjádřilo 69 % respondentů, přičemž převažovalo hodnocení „spíše ano“, které zvolilo 37 % dotázaných. Zcela negativně se proti současné podobě organizační struktury vymezilo pouhých 9 % zaměstnanců.

Graf č. 10: Vhodně nastavená organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Popište prosím, kde jsou ve Vaší společnosti největší problémy v organizaci práce.

Na tuto otevřenou otázku odpovědělo téměř 70 % respondentů. Z jednotlivých odpovědí vyplývá, že největší problém v organizaci práce je v přetěžování vedoucích pracovníků ve středním a vyšším managementu, kteří pak nemají dostatek času své týmy skutečně řídit. S tím pravděpodobně souvisí i druhý nejčastěji zmiňovaný problém a tím je absence pevně stanovených dlouhodobých cílů, kdy dochází často k zasahování do již rozpracovaných projektů. Dále si zaměstnanci stěžovali na nepříliš těsné vazby mezi jednotlivými odděleními, těžkopádné podpůrné a administrativní procesy a mezi členy letového úseku se také často objevovala výtka k občasnému nedostatku potřebného personálu na zajištění všech provozních činností, což souvisí s propouštěním.

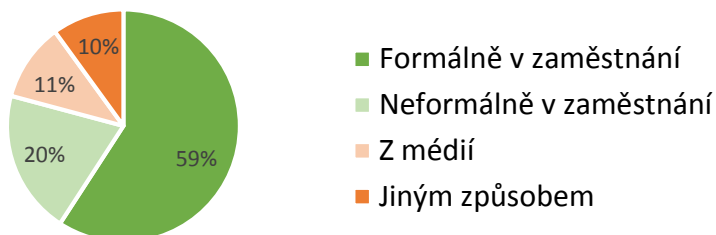
Informovanost o společnosti

Otázka: Jakým způsobem se dozvídáte důležité informace o Vaší společnosti? Uved'te prosím zdroje těchto informací.

Z formálních interních zdrojů se důležité informace o společnosti dozvídá 59 % respondentů, nejčastější zdroje těchto informací jsou pracovní porady a intranet. Dalších 20 % dotázaných se tyto informace dozví rovněž v zaměstnání, ale jejich zdroje jsou již neformální, nejčastěji bylo uváděno při rozhovoru s kolegy.

Mimo zaměstnání se důležité informace dozvídá přibližně pětina zaměstnanců, polovina z nich z médií a polovina z jiných zdrojů jako jsou sociální síť a diskuzní fóra.

Graf č. 11: Zdroj informací



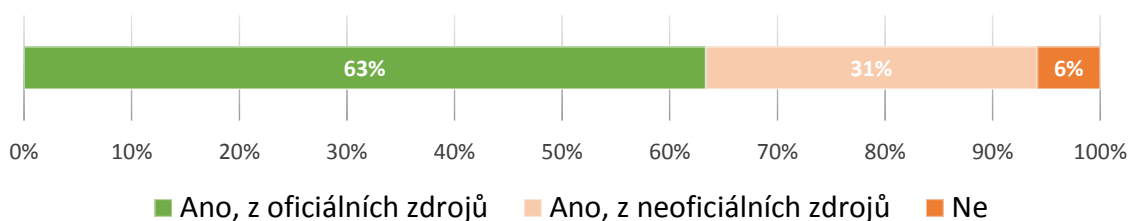
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Znáte výsledky Vaší společnosti za minulý rok? (Hospodářský výsledek, dosažení stanovených cílů, ocenění a další úspěchy)

Celkem 94 % všech účastníků průzkumu je seznámeno s výsledky společnosti za minulý rok.

Z oficiálních zdrojů výsledky zná 63 % dotázaných, dalších 31 % s nimi bylo seznámeno neformálně a pouze 6 % se vyjádřilo, že výsledky společnosti nezná.

Graf č. 12: Znalost výsledků společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Jaké množství informací dostáváte o následujících tématech?

Ohodnoťte prosím od jedné do pěti (1 - žádné; 5 - plná informovanost) a zvolte, zda je pro Vás toto množství dostatečné?

Množství informací o ekonomických výsledcích společnosti ohodnotili dotázaní průměrnou známkou tři, základní informace mají, ale toto množství nepovažují za dostatečné.

Povědomí o aktuálních provozních výsledcích dosáhlo průměrné známky 4 a je považováno za dostatečné.

Podniková strategie a cíle, restrukturalizační plán i nové projekty dosáhli stejného průměrného hodnocení dva a toho množství informací považují respondenti za nedostatečné.

Tabulka č. 2: Množství informací

	Výsledná známka	Dostatečné množství
Ekonomické výsledky	3	NE
Aktuální provozní výsledky	4	ANO
Podniková strategie a cíle	2	NE
Restrukturalizační plán	2	NE
Nové projekty	2	NE

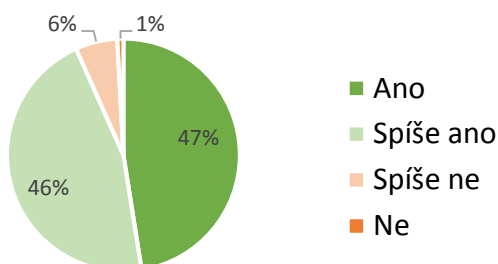
Zdroj: vlastní zpracování

Získávání informací

Otázka: Dostávají se k Vám informace potřebné pro Vaši práci včas?

Většina respondentů dostává informace potřebné pro výkon jejich práce včas, kladně odpovědělo přes 93 %, přičemž rozhodně ano volila více než polovina z nich. Pouze 6 % dotázaných se domnívá, že informace se k nim spíše včas nedostávají a rozhodně ne volil jen jeden zaměstnanec.

Graf č. 13: Včasnost informací



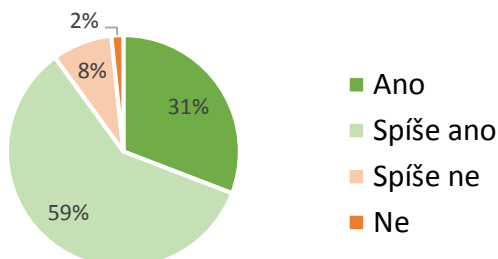
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Dostávají se k Vám informace potřebné pro Vaši práci v dostatečném množství?

Přes 90 % dotázaných se domnívá, že informace potřebné pro jejich práci dostávají v dostatečném množství. Oproti předchozí otázce mírně poklesla rozhodná odpověď

a převažuje mírnější varianta „spíše ano“ v poměru dva ku jedné. Z 10 % negativních odpovědí zvolili rozhodné ne pouze dva a zbývajících deset odpovědí byla mírnější varianta.

Graf č. 14: Dostatečné množství informací



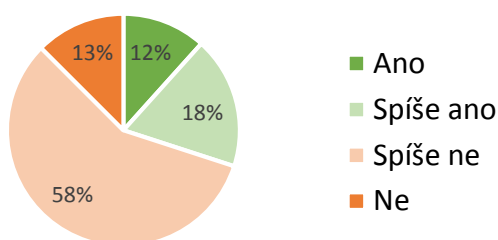
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Dostávají se k Vám informace nadbytečné a nepotřebné pro Vaši práci?

Dle výsledků této otázky většina respondentů, přes 71 %, není příliš zatěžována nadbytečnými nebo nepotřebnými informacemi. Nebylo zde ale příliš jasných odpovědí, výrazně zde dominovala mírnější varianta, kterou volilo přes 80 % z nich.

Pouze 14 dotázaných jednoznačně uvedlo, že jsou nadbytečnými a nepotřebnými informacemi zatíženi.

Graf č. 15: Nadbytečné informace



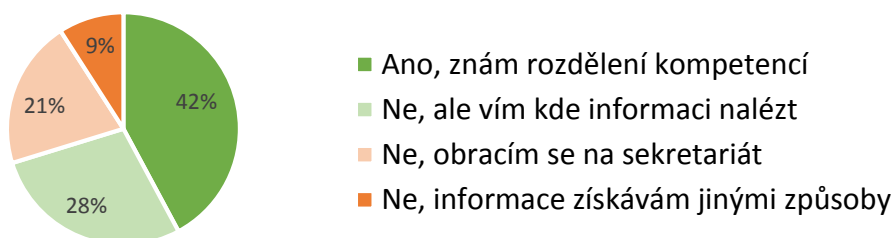
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Víte na koho se ve Vaší společnosti obrátit, pokud potřebujete dodatečné informace?

Odpovědi na tuto otázku jsou téměř shodné s výsledky ohledně znalosti vnitřního prostřední firmy a organizační struktury. Přes 42 % dotázaných zná rozdělení kompetencí ve společnosti, 28 % ví, kde informace o rozdělení odpovědností dohledat

a 21 % pro tyto účely využívá sekretariát svého úseku. Pouze 8 % respondentů nemá povědomí o rozdělení odpovědnosti uvnitř společnosti a dodatečné informace shánějí z jiných zdrojů.

Graf č. 16: Dodatečné informace



Zdroj: vlastní zpracování

Komunikace ve společnosti

Otázka: Odhadněte prosím, kolik hodin denně strávíte v práci komunikací.

Jak ukazuje tabulka níže, poměr formální a neformální komunikace je ve společnosti tři ku jedné ve prospěch komunikace související s prací. Nejvíce času respondentům zabírá komunikace v týmu, při které stráví průměrně 3 hodiny denně, dále komunikace s nadřízeným trvá v průměru 1 hodinu denně a komunikace s ostatními odděleními ve společnosti 0,5 hodiny. Neformální komunikací stráví zaměstnanci v průměru 1,5 hodiny denně.

Tabulka č. 3: Průměrná doba komunikace

	Průměrná denní doba komunikace
V týmu	3 h
S nadřízeným	1 h
Napříč společností	0,5 h
Neformální komunikace	1,5 h

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Zvolte prosím četnost využití níže uvedených komunikačních prostředků.

Z tabulky níže vyplývá, že nejvyužívanější komunikační prostředek je v Českých aeroliniích rozhovor, který denně používají všichni dotázaní. Skupinového rozhovoru nebo porady se denně účastní přes 50 % z nich a alespoň jednou týdně dalších 48 %. Podobným výsledkem dopadl také telefonní rozhovor, kde ovšem mírně převažuje týdenní využití. Telefonické konference nejsou příliš často využívaným nástrojem, denně se jich zúčastní pouze dva oslovení a celkově alespoň jednou do měsíce se telekonference zúčastní pouze 18% dotázaných. Email patří k dalším rozšířeným prostředkům, které se používají na denní bázi a alespoň jednou za týden ho použije více než 99 % všech respondentů. Nejméně používaným nástrojem ke komunikaci uvnitř společnosti je online komunikátor, který nikdy nepoužilo přes 93 % zúčastněných. Naopak intranet společnosti patří mezi ty nejpopulárnější, což je zapříčiněno i tím, že se zobrazí každému, kdo zapne pracovní počítač, denně ho zobrazí přes 89 % zaměstnanců. Obdobná situace je i s nástěnkami a interními tiskovinami, které jsou umístěny na dobře dostupném místě vestibulu budovy a ve výtazích, kde jsou dostupné opravdu každému.

Tabulka č. 4: Četnost využití komunikačních prostředků

	denně	týdně	měsíčně	nikdy
rozhovor tváří tvář	120	0	0	0
skupinový rozhovor, porada	61	57	2	0
telefonní rozhovor	57	60	3	0
telefonní konference	2	13	7	98
email	96	23	1	0
online komunikátor	0	3	5	112
intranet	107	12	1	0
nástěnky, newslettery, časopis	92	27	1	0

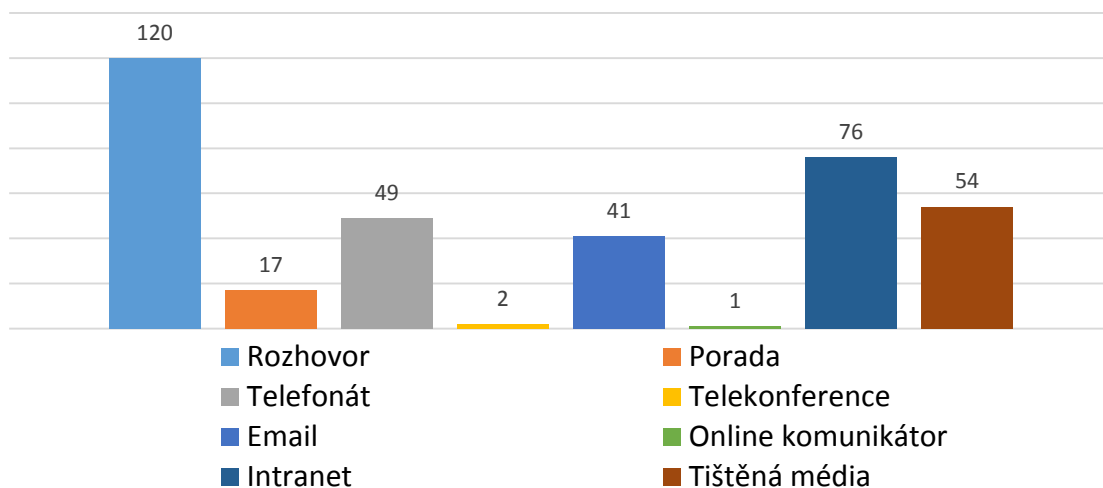
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Zvolte prosím tři komunikační prostředky, které nejčastěji používáte k získávání informací.

Stejně jako v předchozí otázce zde všichni dotázaní zvolili rozhovor tváří v tvář, který tak lze považovat za nejčastěji využívaný komunikační kanál, kterým si zaměstnanci

předávají informace. Jako druhý nejčastější zdroj informací z průzkumu vyšel intranet společnosti a za často využívané zdroje lze ještě označit email, telefon a interní média.

Graf č. 17: Nejčastěji využívané komunikační prostředky

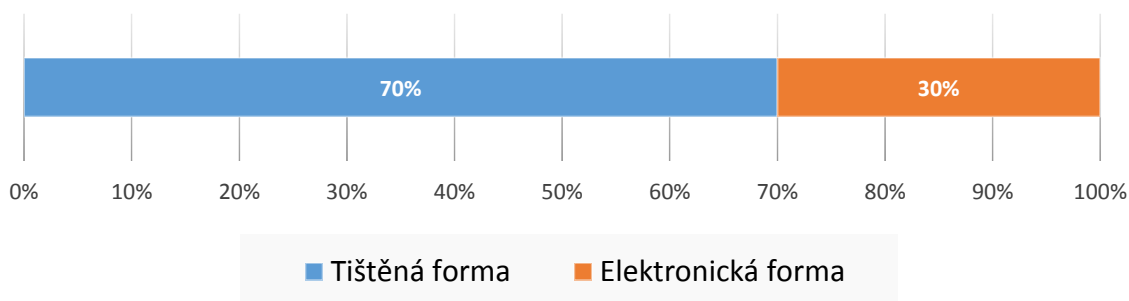


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Jakou formu interních médií preferujete?

Většina respondentů, přesně 70 %, preferuje tištěnou formu interních médií před elektronickou. To je dáno především oblíbeností těchto médií v rodinách zaměstnanců, jak vyplynulo z nestandardizovaných rozhovorů.

Graf č. 18: Preferovaná forma interních médií



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Charakterizujte prosím porady ve Vaší společnosti. Vhodné zaškrtněte.

Porady ve společnosti lze považovat z větší části za efektivní, s řízeným průběhem a aktivním zapojením všech účastníků, pro což se vyslovila více než polovina respondentů. Na ústupu je ovšem písemný zápis, který byl dříve běžnou součástí, avšak nyní vzniká pouze z každé čtvrté porady.

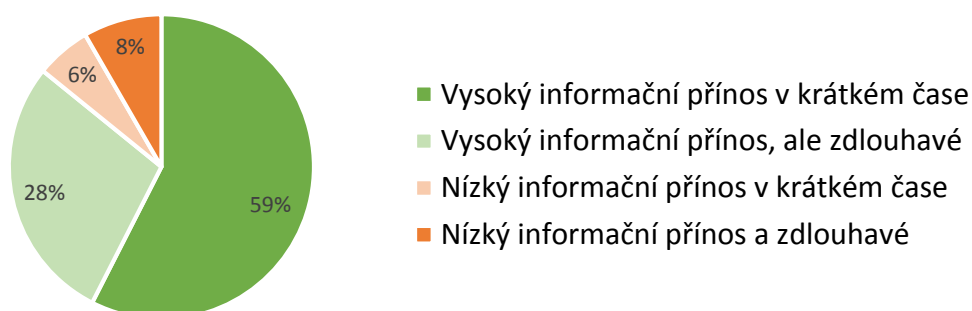
Pro 86 % účastníků mají porady vysoký informační přínos, ale pouze dvě třetiny z nich je považují za efektivní. Za krátké zdržení s nízkým informačním přínosem je považuje 6 % respondentů a za úplnou ztrátu času dalších 8 %.

Tabulka č. 5: Porady

Jsou efektivní	78
Mají řízený průběh	102
Všichni účastníci se aktivně zapojují	68
Je vyhotoven a distribuován zápis	31

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 19: Porady



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Kolika porad se týdně účastníte?

V této otázce se projevil velký rozdíl mezi jednotlivými pracovními pozicemi. Zatímco administrativní pracovníci uvedli v průměru jednu porad za týden, vedoucí zaměstnanci se účastní v průměru dvou až tří. Nejčastějšími účastníky porad

jsou ve společnosti členové letového úseku, kteří se účastní v průměru osmkrát za týden, což je způsobeno především výkonem jejich funkce, kdy se účastní krátkého setkání před každým odletem.

Otázka: Ohodnoťte prosím komunikaci na jednotlivých úrovních Vaší společnosti.

Použijte známkování jako ve škole (1 - výborná; 5 - nedostatečná).

Většina respondentů hodnotí spolupráci v týmu jako bezproblémovou. Dostatečné a nedostatečné hodnocení se objevilo pouze výjimečně, velmi výrazně převládlo hodnocení výborně. Průměrné hodnocení komunikace v týmu bylo 1,4.

Komunikace s jinými odděleními nebo týmy již tak bezproblémová není, převažovalo hodnocení dobře a ve výsledku byl průměr 2,6.

Nejhůře dopadlo hodnocení komunikace s vedením společnosti, kdy celkový průměr 3,9 ukazuje, že zde komunikace pravděpodobně nefunguje.

Tabulka č. 6: Hodnocení komunikace

	Průměrná známka
Komunikace v týmu	1 (1,4)
Komunikace napříč společnostmi	3 (2,6)
Komunikace s vedením	4 (3,9)

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Uveďte prosím, s jakými komunikačními problémy se nejčastěji setkáváte.

Při komunikaci v rámci vlastního oddělení, která vyšla v předchozí otázce jako výborná, se nejčastěji objevovala odpověď typu „nemáme problémy“. Z konkrétních nedostatků zaměstnanci uvedli nerespektování chodu a pravidel oddělení, neodbornost, časové prodlevy a chybějící zpětnou vazbu.

V komunikaci s jinými týmy a odděleními uvnitř společnosti se již objevilo problémů daleko více. Nejčastěji zmiňovaným problémem byla neznalost činností a kompetencí ostatních oddělení a nedostatečná zpětná vazba. Z dalších významných problémů se často objevovalo zahlcení nepotřebnými informacemi, nedostatečná formální komunikace mezi týmy,

řešení problémů pouze přes nadřízeného a dále neochota sdílet informace, pasivní přístup, nedůvěra a nepochopení.

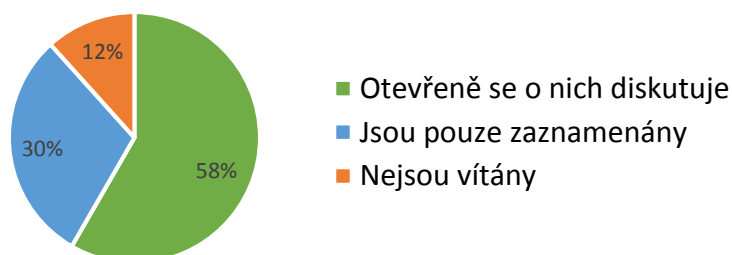
Jako základní problém při komunikaci s vedením vyšla neochota vedení sdílet informace. Respondenti mají pocit, že s nimi vedení dostatečně nekomunikuje a díky nedostatku tohoto spojení je vrcholové vedení odtrženo od běžné každodenní reality ve společnosti. Z dalších problémů byla velice často uváděna nedostatečná pozornost věnovaná problémům na nižší úrovni, odkládání a podceňování provozních problémů pro nedostatek času, neobornost a zaujatost vůči určitým skupinám zaměstnanců.

Zpětná vazba

Otázka: Jaký je přístup k připomínkám a návrhům ve Vaší společnosti?

Přes 58 % respondentů uvádí, že je ve společnosti pozitivní přístup k připomínkám a návrhům a otevřeně se o nich diskutuje. Přibližně třetina se domnívá, že i když jsou jejich reakce zaznamenány, nikdo se jimi dále nezabývá a k žádným změnám nedochází a 11 % zúčastněných si myslí, že jejich připomínky a návrhy nejsou ve společnosti vítány.

Graf č. 20: Přístup k připomínkám a návrhům

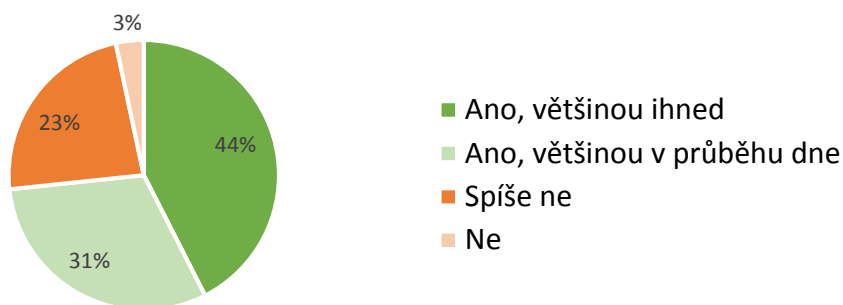


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Získáváte při komunikaci od svých kolegů zpětnou vazbu?

I přesto, že absence zpětné vazby byla jedním z nejčastěji zmiňovaných komunikačních problémů, tak 73 % respondentů uvedlo, že v případě potřeby mají zpětnou vazbu nejpozději do konce pracovního dne. Pouze 23 % oslovených se domnívá, že se jim zpětné vazby spíše nedostává a zcela ji vyloučili jen 4 oslovení.

Graf č. 21: Zpětná vazba



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Popište prosím slabé stránky při komunikaci ve Vaší společnosti, případně navrhněte řešení:

K této otázce se krátce rozepsala pouhá jedna třetina respondentů. Jako nejčastěji označované slabé místo komunikace byla opět zmiňována absence zpětné vazby a objevili se i některé bariéry – nedůvěra, neznalost, nezájem o ostatní a jejich činnosti. Většina zaměstnanců se identifikuje pouze se svým oddělením či týmem a nebere ohledy na ostatní. Objevila se i stížnost na nerovné pracovní podmínky a nedostatečnou komunikaci ze strany vedení k řadovým zaměstnancům.

Mezi navrhovanými řešeními bylo rozvíjení společných neformálních aktivit napříč celou společností, lepší prezentace odpovědnostních okruhů na intranetu, povinné školení slušného chování v komunikaci, zvýšení propustnosti důležitých informací na nižší úrovni řízení, jasně zformulovat hlavní cíle po jednotlivých měsících a pravidelné aktualizace komunikovat všem zaměstnancům.

Bariéry komunikace

Otázka: Setkal/a jste se ve Vaší společnosti s následujícími nedostatky a konflikty? Vhodné zaškrtněte.

S žádným nedostatkem nebo konfliktem se dle odpovědí nesetkalo 63 % respondentů. Mezi nejčastější problémy, se kterými se setkalo alespoň 15 % dotázaných, patří obdržení nesrozumitelných nebo neúplných informací, nedobytnost informací a jejich pozdní dodání. Se všemi ostatními typy konfliktů se setkali respondenti pouze v řádu jednotek procent.

Tabulka č. 7: Nedostatky a konflikty

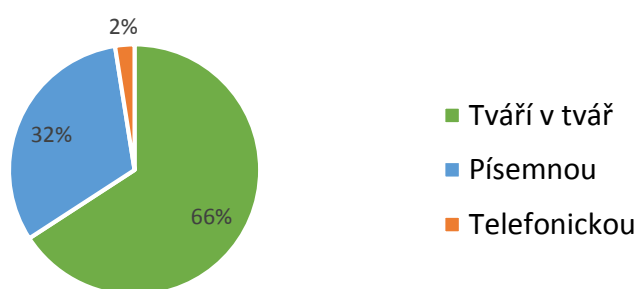
potřebné informace nelze získat	19
informace obdržené se zpožděním	26
nesrozumitelné nebo neúplné informace	27
záměrně nepravdivé informace	9
jazyková bariéra	6
obavy vyjádřit vlastní názor	3
osobní konflikt	4
nevhodné pracovní podmínky	4
mobbing či bossing	2
s žádnými jsem se nesešel(a)	75

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Jakou komunikaci upřednostňujete při řešení konfliktů?

Dvě třetiny dotázaných upřednostňují řešení konfliktů osobně, tváří v tvář. Třetina volí písemnou formu a pouze tři účastníci průzkumu uvedli telefon jako preferovaný způsob komunikace při řešení konfliktů.

Graf č. 22: Řešení konfliktů



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Souhlasíte s následujícími tvrzeními?

U téměř 88 % zúčastněných převládá názor, že komunikace ze strany managementu směrem k zaměstnancům je nedostatečná. Pouhých 15 dotázaných je s ní alespoň částečně spokojeno, z toho plně pouze 4 z nich.

Dvě třetiny respondentů se nedomnívají, že by zaměstnanci společnosti šířili nepravdivé informace a fámy a pokud se tak děje, tak zcela jednoznačně převládá názor, že to není za účelem poškození společnosti. Téměř 75 % dotázaných si myslí, že fámy uvnitř společnosti způsobuje nedostatek informací.

Tabulka č. 8: Tvrzení

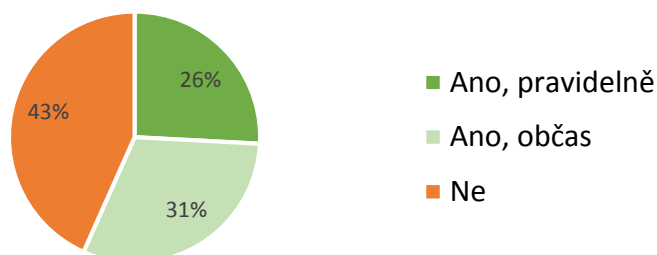
	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Komunikace ze strany managementu je nedostatečná	47	58	11	4
Zaměstnanci společnosti šíří nepravdivé informace a fámy	31	58	26	5
Fámy jsou způsobeny nedostatkem informací	17	21	56	26
Fámy jsou šířeny s cílem poškodit společnost	0	4	17	99

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Účastníte se pravidelných setkání s managementem společnosti?

Možnosti setkat se pravidelně s managementem společnosti využívá pouhá jedna čtvrtina účastníků průzkumu, což je překvapivě málo, vzhledem k častým stížnostem na nedostatečnou komunikaci ze strany vedení. Naopak 43 % uvedlo, že se setkání neúčastní vůbec a jako hlavní důvody byly uváděny časová náročnost, absence nových informací a obavy z přímé konfrontace a nežádoucí pozornosti. Ti, jež uvedli, že se pravidelně nebo alespoň občas těchto setkání účastní, jako hlavní důvod uváděli možnost získání aktuálních informací a diskuzi s vedením nad aktuálními tématy.

Graf č. 23: Účast na setkání s managementem



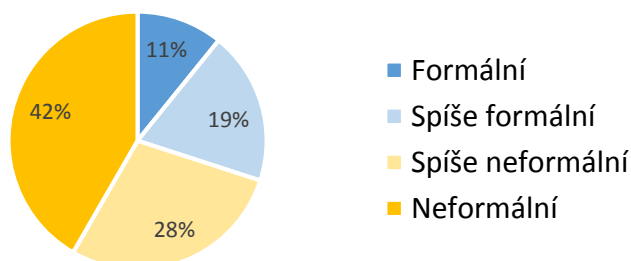
Zdroj: vlastní zpracování

Podniková kultura

Otázka: Jaké máte vztahy ve Vašem týmu?

Uvnitř jednotlivých týmů převažují vztahy neformální či spíše neformální, pro což se vyjádřilo 70 % dotázaných. Pouze 13 respondentů své vztahy na oddělení označilo za zcela formální.

Graf č. 24: Vztahy v týmu

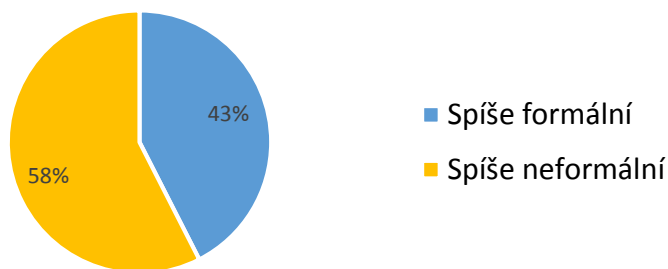


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Jak hodnotíte vztahy v celé společnosti?

Napříč společností již tak neformální vztahy jako v jednotlivých týmech nejsou, avšak i zde mírně převažují a napomáhají přátelské atmosféře uvnitř společnosti.

Graf č. 25: Vztahy ve společnosti

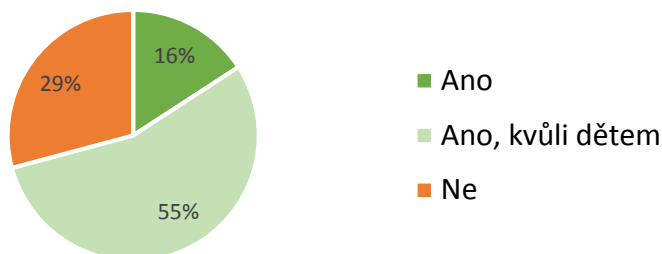


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Účastníte se dobrovolných akcí pro zaměstnance pořádaných Vaší společností?

Přes 70 % dotázaných se ve svém volném čase účastní akcí pořádaných pro zaměstnance, avšak více než tři čtvrtiny z nich tak činí pouze kvůli svým dětem, na něž je většina těchto akcí zaměřená.

Graf č. 26: Účast na akcích pro zaměstnance

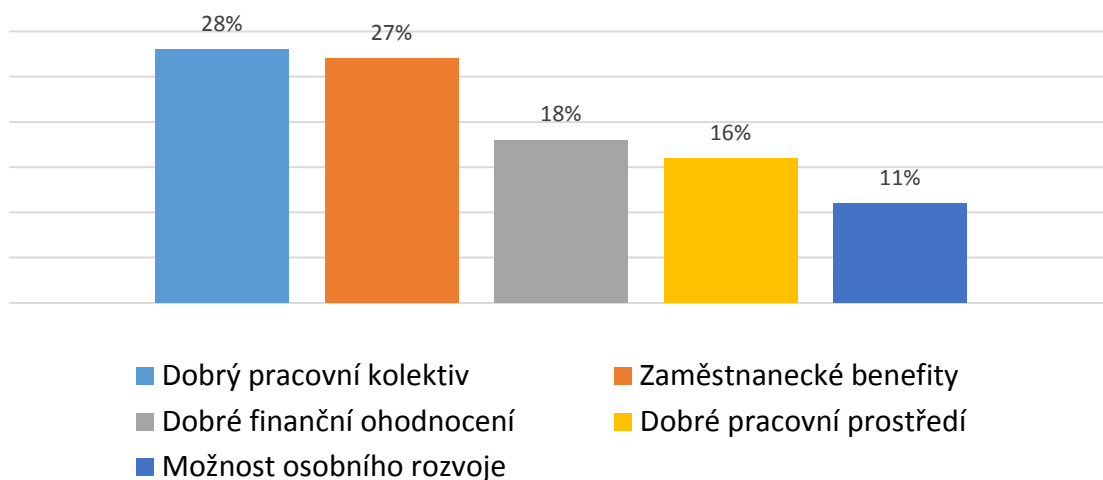


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Seřad'te prosím, čeho si ve společnosti ceníte nejvíce.

Dobrá pracovní kolektiv je nejvíce ceněným pro téměř třicet procent účastníků průzkumu, stejně jako zaměstnanecké benefity, které se umístili v celkovém součtu těsně za ním. Dále se umístilo dobré finanční ohodnocení, dobré pracovní prostředí a až na posledním místě byla možnost osobního rozvoje a dalšího vzdělávání, kterou jako nejvíce ceněnou zvolil pouhý jeden respondent.

Graf č. 27: Čeho si zaměstnanci nejvíce cení

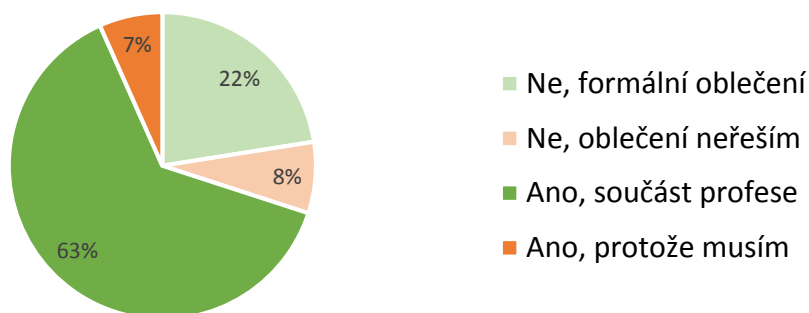


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Máte povinný firemní dress code?

Povinný styl oblékání má určeno 70 % respondentů. Tutu skupinu tvoří především letušky a piloti, z nichž přes 90 % bere uniformu jako součást své profese. Pouhých 8 dotázaných ji nosí, protože musí a nemohli by bez ní své povolání vykonávat. Z ostatních zaměstnanců, kteří nemají povinně stanovený styl oblékání, dodržují formální styl tři čtvrtiny, ostatní své oblečení neřeší.

Graf č. 28: Povinný dress code



Zdroj: vlastní zpracování

5 Diskuze

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

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. Nejvíce nápomocnou v této části práce byla manažerka odpovědná za vnitřní komunikaci, která zodpověděla všechny autorovi dotazy a objasnila některé informace získané z předešlých rozhovorů.

Na základě zjištěných informací byly po dohodě s oddělením interní komunikace stanoveny základní předpoklady, které byly následně ověřeny v rámci jednotlivých okruhů výběrového šetření.

Z celkového počtu osmi stanovených předpokladů vnitřní komunikace se jich šest zcela potvrdilo, jeden vyvrátil a na jeden není možné zcela jasně odpovědět.

Tabulka č. 9: Předpoklady

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

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož byly na základě těchto předpokladů stanoveny okruhy pro výběrové šetření, budou jednotlivě podrobněji objasněny níže v rámci výsledků výběrového šetření.

V úvodní části byly zjišťovány identifikační údaje respondentů. Do průzkumu se celkem zapojilo 120 zaměstnanců z počtu 135 oslovených, což dává návratnost téměř 90 % způsobenou především všeobecnou známostí tazatele.

Průzkumu se zúčastnilo větší množství žen ve středním věku s delší dobou praxe, převážně na letovém úseku. Tento zvolený vzorek svým složením plně kopíruje základní charakteristiky celé společnosti, která má jeden tisíc pracovníků, měl by tedy mít dobrý vypovídající charakter.

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 můžeme vyjádřit 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 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 lze souhlasit s tvrzením, že zaměstnanci mají včasny 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 vytykáno 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 **pocitují 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 není 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 pocit, 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 **dobrý pracovní kolektiv**, následovaný zaměstnaneckými benefity. K formálnímu oděvu se většina vyjádřila, že ho bere jako **součást své profese**.

- ✓ Z této poslední sady otázek lze vyjádřit 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.

5.1 Doporučená opatření

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

Zcela zásadním zjištěním pro další pokračování je, 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 nejistoty 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 úroveň 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 školicí program, v němž budou **rozvíjet své manažerské dovednosti**. Podporovat otevřenou komunikaci s pracovníky na nižších úrovních.
 - ✓ Realizaci školicího 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.

Závěr

Tato diplomová práce pojednává o oblasti vnitropodnikové komunikace ve dvou rozdělených částech – nejprve z teoretického pohledu, na který navazuje praktická část věnovaná konkrétnímu subjektu. Hlavním cílem práce bylo na základě analýzy vnitropodnikové komunikace ve zvoleném podniku vypracovat prakticky využitelné návrhy na zlepšení současného stavu.

V teoretické části byly nejdříve vymezeny základní pojmy – informace, komunikace a podniková kultura, což jsou základní prvky a východiska pro komunikaci podniku a dále je teorie podrobně zaměřena už na samotnou vnitropodnikovou komunikaci, především na její funkce a cíle, komunikační toky a prostředky, předpoklady správného fungování, projevy dysfunkce a na závěr je popsán možný postup její analýzy a hodnocení.

Praktická část této práce je zaměřena na společnost České aerolinie, které jsou národním leteckým přepravcem České republiky. Jedná se o moderní leteckou společnost s více než devadesátiletou tradicí, jejíž hlavní oblastí podnikání je pravidelná letecká přeprava osob. Nejprve byla na základě volně dostupných materiálů představena samotná společnost a její poskytované služby, hodnoty a vize, řízení společnosti a útvar zodpovědný za komunikaci.

Dále se práce již zaměřuje na analýzu stávajícího stavu vnitropodnikové komunikace, jež podává věrný obraz o jejím fungování a úrovni. Byla provedena prostřednictvím studia dostupných materiálů, kvalitativních rozhovorů se zaměstnanci a výběrového šetření.

Individuální nestandardizované rozhovory poskytly stěžejní informace o fungování interní komunikace a byly nápomocné pro stanovení základních předpokladů interní komunikace a tvorbě dotazníku pro kvantitativní výzkum. Proběhly se čtyřmi zaměstnanci, kteří byli osloveni dle jejich pracovního zařazení a délky praxe. Jednalo se o člena útvaru Korporátní a marketingová komunikace, administrativního pracovníka s víceletou praxí, člena letového úseku a nově přijatého zaměstnance s půlroční praxí.

Dotazník pro výběrové šetření byl dle zaměření jednotlivých otázek rozdělen do devíti samostatných částí, které obsahují celkem 4 identifikačních a 34 zjišťujících otázek. Části dotazníku: identifikační údaje, vize a cíle společnosti, organizace práce, informovanost, získávání informací, komunikace ve společnosti, zpětná vazba, bariéry komunikace, podniková kultura. Celkem se průzkumu zúčastnilo 120 respondentů,

jejichž data byla sesbírána anonymně s pomocí aplikace Dokumenty od společnosti Google, která umožňuje velice snadnou tvorbu a vyhodnocení on-line šetření. Interpretace výsledů byla doplněna přehlednými grafy a tabulkami a obsahuje také závěry založené na kvalitativních rozhovorech.

Výsledky a závěry výběrového šetření jsou shrnuty v diskusi, ve které jsou vyhodnoceny jednotlivé okruhy, posouzeno dosažení výzkumných cílů a platnost předpokladů interní komunikace, které byly stanoveny ve spolupráci s oddělením Korporátní a marketingové komunikace před samotným šetřením. Na závěr praktické části byl připraven seznam návrhů a doporučení k nápravě zjištěných nedostatků a k potřebným změnám, které povedou ke zlepšení současného stavu vnitropodnikové komunikace.

České aerolinie jsou velkou, momentálně značně nestabilní společností uprostřed privatizačního procesu, s velice špatnými hospodářskými výsledky a to se velmi negativně projevuje na úrovni komunikace uvnitř podniku. Na organizaci práce má velký vliv neustálá reorganizace společnosti a negativní postoj zaměstnancům k těmto změnám, což má za následek zhoršení vztahů s managementem, který je často přetěžován a nemá tak prostor se zaměstnancům dostatečně věnovat. 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, utužované po léta, jelikož většinu tvoří pracovníci ve středním věku s dlouhodobou praxí. Na pozitivní atmosféře se podílí také větší počet žen – letušek, které tvoří dominantní pracovní skupinu. Pozitivním zjištěním je také to, že komunikace velice dobře funguje na úrovni týmů, kde se problémy téměř nevyskytují. Naopak nefunguje mezi odděleními navzájem a především ve vztahu k vedení společnosti, kde se objevují různé bariéry komunikace a problémy, které jsou často přizívány tvrdohlavým postojem jak ze strany vedení, tak od odborových organizací.

Opatření, která byla navržena, se snaží reflektovat současnou situaci – nedostatek hotovosti a možnost výrazných změn po dokončení privatizačního procesu. Jedná se tedy o návrhy, které je možné realizovat s minimálními náklady a vlastními silami v řádu několika měsíců s okamžitým pozitivním účinkem na úroveň vnitropodnikové komunikace. 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 této diplomové práce umožnilo nahlédnout na fungování a úroveň vnitropodnikové komunikace ve velké společnosti. Podrobně popisuje její současný stav, podává věrný obraz o jejích funkčních i nefunkčních oblastech a dospěla ke konkrétním doporučením pro zlepšení zjištěných nedostatků, přičemž plně reflektuje aktuální situaci společnosti, čímž byly naplněny cíle.

Seznam použitých zdrojů

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
- BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8
- 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
- FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.
- HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5
- HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer press, 2006. ISBN 80-251-1250-0
- HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3
- HORÁKOVÁ, I.; STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- 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
- KASPER, G.; KELLERMAN, E. *Communication strategies: psycholinguistic and sociolinguistic perspectives*. London, New York: Longman, 1997. ISBN 0-582-10017-8.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5
- KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

- 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
- LESLEY, P. *Public Relations*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-15-7
- McLAGAN, P. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press, 1998. ISBN: 80-85943-75-1
- MICHALÍK, D. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-32-6.
- MIKULAŠTÍK, M. *Interpersonální komunikace*. Zlín: UTB, 2001. ISBN 80-7318-047-2
- MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6
- MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4
- 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
- NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2
- PALMER, S.; WEAVER, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-940-3
- RYMEŠOVÁ, P., CHAMOUTOVÁ, K. *Průvodce psychologii osobnosti a sociální psychologii pro distanční studium*. Praha: ČZU, 2006. ISBN 80-213-0814.
- STŘÍŽOVÁ V. *Organizace, informace, management*. Praha: nakladatelství Oeconomica, 2005. ISBN: 80-245-0924-5
- SVOBODA, V. *Corporate identity: učební text*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. ISBN 80-7318-106-1
- TOMAN, P. *Teorie a praxe informace*. Praha: nakladatelství Oeconomica, 2003. ISBN: 80-245-632-7

- TONDL, L. *Znalost, její lidské, společenské a epistemické dimenze*. Praha: Filisofia, 2002. ISBN: 80-7007-167-2
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 80-247-0405-6
- VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN: 978-80-7261-200-0
- 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
- WINKLER, J. *Komunikace v organizacích*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity. 1998

Ostatní zdroje

- Wikipedia. *Informace* [online]. ©2014 [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Informace>
- Kučerová, H. *Definice informace* [online]. ©2013 [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://web.sks.cz/users/ku/ZIZ/inform1.htm>
- Profil skupiny Český aeroholding 2013/2014 [online] ©2014 [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://www.cah.cz/cs/o-nas/profil-spolecnosti/>
- Intranet ČSA, a.s. [cit. 2014-12-20]

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Schéma organizační struktury ČSA

Příloha č. 2 - Dotazník

Příloha č. 2 - Dotazník

Dobrý den,

rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma Vnitropodniková komunikace v Českých aeroliniích.

Dotazník je zcela anonymní a získaná data budou využita výhradně v rámci této práce. Kompletní výsledky budou poskytnuty odpovědným osobám z útvaru Komunikace a případně využity ke zlepšení stavu vnitropodnikové komunikace ve Vaší společnosti.

Děkuji za Váš čas a ochotu podílet se na zlepšení úrovně vnitropodnikové komunikace ve Vaší společnosti.

Lukáš Rosenberg

Identifikační údaje

Pohlaví

- muž
- žena

Věk

- 18 – 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 a více let

Pracovní zařazení

- administrativní pracovník
- vedoucí zaměstnanec
- pracovník letového úseku

Délka praxe ve společnosti

- 0 - 1 let
- 1 - 3 let
- 3 - 10 let
- 10 a více let

Vize, hodnoty a cíle společnosti

Znáte vizi a cíle Vaší společnosti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud ano, pokuste se prosím napsat vizi Vaší společnosti:

Ztotožňujete se s podnikovými hodnotami a cíli?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jak vnímáte současné změny ve strategii společnosti a nový restrukturalizační plán?

- pozitivně
- spíše pozitivně
- spíše negativně
- negativně

Uveďte prosím, co oceňujete nebo Vám naopak vadí:

Organizace práce

Máte dostatek informací o organizační struktuře ČSA?

- ano
- ne, ale vím, kde informace naleznu
 - na intranetu
 - obrátím se na sekretariát
 - jinde
- ne

Domníváte se, že je ve Vaší společnosti vhodně nastavená organizační struktura, která jasně vymezuje vztahy a umožňuje bezproblémovou komunikaci mezi odděleními?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Popište prosím, kde jsou ve Vaší společnosti největší problémy v organizaci práce.

-

Informovanost o společnosti

Jakým způsobem se dozvídáte důležité informace o Vaší společnosti?

- formálně v zaměstnání
- neformálně v zaměstnání
- z médií
- jiným způsobem:

Znáte výsledky Vaší společnosti za minulý rok? (Hospodářský výsledek, dosažení stanovených cílů, ocenění a další úspěchy)

- ano, z oficiálních kanálů
- ano, z neoficiálních kanálů
- ne

Jaké množství informací dostáváte o následujících tématech?

Ohodnoťte prosím od jedné do pěti (1 - žádné; 5 - plná informovanost) a zvolte, zda je pro Vás toto množství dostatečné?

- Ekonomické výsledky:
- Aktuální provozní výsledky:
- Podniková strategie a cíle:
- Restrukturalizační plán:
- Nové projekty:

Získávání informací

Dostávají se k Vám informace potřebné pro Vaši práci včas?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Dostávají se k Vám informace potřebné pro Vaši práci v dostatečném množství?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Dostávají se k Vám informace nadbytečné a nepotřebné pro Vaši práci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Víte na koho se ve Vaší společnosti obrátit, pokud potřebujete dodatečné informace?

- ano, znám rozdělení kompetencí
- ne, ale vím kde informaci o rozdělení odpovědnosti nalézt
- ne, obracím se na sekretariát
- ne, informace získávám jinými způsoby

Komunikace ve společnosti

Odhadněte prosím, kolik hodin denně strávíte v práci komunikací.

- související s prací
 - v týmu:
 - s nadřízeným:
 - napříč společností:
- neformální:

Zvolte prosím četnost využití níže uvedených komunikačních prostředků.

Nabídka: denně, týdně, měsíčně, nikdy.

- rozhovor tváří tvář
- skupinový rozhovor, porada
- telefonní rozhovor
- telefonní konference
- email
- online komunikátor
- intranet
- nástěnky, newslettery, časopis

Zvolte prosím tři komunikační prostředky, které nejčastěji používáte k získávání informací.

- rozhovor tváří v tvář
- skupinový rozhovor, porada
- telefonní rozhovor
- telefonní konference
- email
- online komunikátor
- intranet
- nástěnky, newslettery, časopis

Jakou formu interních médií preferujete?

- tištěnou
- elektronickou

Charakterizujte prosím porady ve Vaší společnosti. Vhodné zaškrtněte.

- jsou efektivní
- mají řízený průběh
- všichni účastníci se aktivně zapojují
- je vyhotoven a distribuován zápis
- mají vysoký informační přínos v krátkém čase
- mají vysoký informační přínos, ale jsou zdlouhavé
- mají nízký informační přínos v krátkém čase
- mají nízký informační přínos a jsou zdlouhavé

Kolika porad se týdně účastníte?

-

Ohodnoťte prosím komunikaci na jednotlivých úrovních Vaší společnosti.

Použijte známkování jako ve škole (1 - výborná; 5 - nedostatečná).

- komunikace v týmu:
- komunikace napříč společností:
- komunikace s vedením:

Uved'te prosím, s jakými komunikačními problémy se nejčastěji setkáváte.

- při komunikaci v týmu:
- při komunikaci napříč společností:
- při komunikaci s vedením:

Zpětná vazba

Jaký je přístup k připomínkám a návrhům ve Vaší společnosti?

- otevřeně se o nich diskutuje
- jsou zaznamenány, ale nikdo s nimi nepracuje
- nejsou vítány

Získáváte při komunikaci od svých kolegů zpětnou vazbu?

- ano, většinou ihned
- ano, většinou v průběhu pracovního dne
- spíše ne
- ne

Popište prosím slabé stránky při komunikaci ve Vaší společnosti, případně navrhněte řešení:

-

Bariéry komunikace

Setkal/a jste se ve Vaší společnosti s následujícími nedostatky a konflikty? Vhodné zaškrtněte.

- potřebné informace nelze získat
- informace obdržené se zpožděním
- nesrozumitelné nebo neúplné informace
- záměrně nepravdivé informace
- jazyková bariéra
- obavy vyjádřit vlastní názor
- osobní konflikt
- nevhodné pracovní podmínky
- mobbing či bossing (skryté, systematické znepríjemňování pracovních povinností)
- ne

Jakou komunikaci upřednostňujete při řešení konfliktů?

- tváří v tvář
- písemnou
- telefonickou

Souhlasíte s následujícími tvrzeními?

Nabídka: souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím.

- Komunikace ze strany managementu je nedostatečná
- Zaměstnanci společnosti šíří nepravdivé informace a fámy
- Fámy jsou způsobeny nedostatkem informací
- Fámy jsou šířeny s cílem poškodit společnost

Účastníte se pravidelných setkání s managementem společnosti?

- ano, pravidelně
- ano, občas
- ne

Zdůvodněte prosím svou odpověď a pokuste se popsat Vaše očekávání:

Podniková kultura

Jaké máte vztahy ve Vašem týmu?

- formální
- spíše formální
- spíše neformální
- neformální

Jak hodnotíte vztahy v celé společnosti?

- spíše formální
- spíše neformální

Účastníte se dobrovolných akcí pro zaměstnance pořádaných Vaší společností?

- ano
- ano, ale pouze kvůli dětem
- ne

Seřad'te prosím, čeho si ve společnosti ceníte nejvíce.

Pořadí: 1 – nejvíce ceněné; 5 – nejméně ceněné.

- dobré finanční ohodnocení
- možnost osobního rozvoje a dalšího vzdělávání
- dobrý pracovní kolektiv
- dobré pracovní prostředí
- zaměstnanecké benefity

Máte povinný firemní dress code?

- ne
 - dodržuji formální styl oblékání
 - oblečení neřeším
- ano
 - beru ho jako součást své profese
 - dodržuji ho, protože musím