

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIREMNÍM PROSTŘEDÍ

Bakalářská práce

Autor: Karolína Nevrlová

Vedoucí práce: PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Olomouc 2015

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2012/2013

Studijní program: Humanitní studia
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Španělská filologie - Aplikovaná ekonomická studia
(ŠF-AE)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
NEVRLOVÁ Karolína	Nová hejčínská 385/5, Olomouc - Hejčín	F110523

TÉMA ČESKY:

Interní komunikace ve firemním prostředí

NÁZEV ANGLICKY:

Internal communication in company's environment

VEDOUCÍ PRÁCE:

PhDr. Klára Seitlová, Ph.D. - PEH KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

V rámci tématu interní komunikace se v práci nejprve zaměřím na vysvětlení základních pojmů, funkcí, cílů a členění komunikace ve firmě.

V praktické části se budu zabývat popisem systému řízení komunikace v konkrétní firmě, provedu analýzu stavu firmy a následně doporučení.

Při psaní bakalářské práce budu vycházet z norem a pokynů katedry aplikované ekonomie.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

HOLÁ, J. Interní komunikace. Brno: Computer Press, 2006.

HOLÁ, J. Jak zlepšit interní komunikaci. Brno: Computer Press, 2011.

HLOUŠKOVÁ, I. Vnitřní komunikace. Praha: Grada Publishing, 1998.

VEBER, J. a kol.: Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita 2. aktualiz. vyd. Praha : Management Press, 2009.

ARGENTI, P. Corporate communication. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

Podpis studenta:



Datum: 27.5.2013

Podpis vedoucího práce:



Datum: 27.5.2013

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Interní komunikace ve firemním prostředí“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 21.4.2015

.....

Chtěla bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce PhDr. Kláře Seitlové, Ph.D., za odborné vedení, podnětné připomínky a důležité rady při tvorbě práce.

Obsah

Úvod.....	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1. Komunikace.....	8
1.1. Vymezení pojmu komunikace	8
1.2. Struktura komunikace	9
1.3. Typy komunikace	10
1.4. Funkce komunikace	11
2. Firemní komunikace	12
2.1. Úvod do interní komunikace.....	12
2.2. Předpoklady fungování vnitrofiremní komunikace	13
3. Komunikační cíle, strategie	16
3.1. Cíle interní komunikace.....	16
3.2. Komunikační strategie	18
1. Komunikační kanály, formy a nástroje	19
4.1. Komunikační kanály	19
4.2. Formy interní komunikace.....	20
4.3. Nástroje interní komunikace	21
II. EMPIRICKÁ ČÁST.....	29
5. Výzkumný design.....	29
5.1. Otázky a cíle výzkumu	29
5.2. Metodika výzkumu	29
5.3. Představení zkoumaného subjektu.....	30
5.4. Zkoumaný soubor	31
6. Analýza a interpretace dat	33
7. Výsledky analýzy	49
8. Vlastní doporučení.....	50
Závěr	52
Summary.....	53
Seznam pramenů a literatury	54
Seznam grafů	57
Přílohy.....	58

Úvod

Komunikace je nedílnou součástí našeho života, neboť bez komunikace bychom v dnešní společnosti nemohli fungovat. Pokud chceme, aby byl náš život naplněn dobrými vztahy s lidmi, je třeba o mezilidskou komunikaci náležitě pečovat. Stejně pravidlo jako v životě platí i ve firemním prostředí. Správně nastavené komunikační procesy ve firmě vedou k harmonizaci vztahů a tím i k její efektivitě.

Komunikaci ve firmě lze rozdělit na interní a externí. Externí komunikace představuje komunikaci organizace s vnějším okolím, tedy se zákazníky, s potencionálními zákazníky, s dodavateli, médii, úřady a jinými institucemi. Zatímco interní komunikace směřuje dovnitř firmy, jedná se o vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci. Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila právě na interní komunikaci, která má zásadní vliv na celé fungování organizace, je základem řízení a ovlivňuje pozitivně i její prosperitu.

Tématem mé bakalářské práce je analýza interní komunikace ve firemním prostředí, kterou provedu na základě teoretických východisek.

Hlavním cílem mé práce je provést analýzu současného stavu interní komunikace v rámci Sekce marketingu a prodeje vybrané výrobní společnosti. Hlavní cíl jsem doplnila o dílčí výzkumné cíle. Výstupem analýzy jsou vlastní doporučení určená kompetentním osobám ve vedení firmy, která mají být nápomocna stávajícímu komunikačnímu nastavení. Jedná se o úplně první pokus analyzovat úroveň interní komunikace v rámci vybrané společnosti. S ohledem na limity výzkumného významu, mohou být výsledky práce brány jako konkrétní případová studie.

Toto téma jsem si zvolila z toho důvodu, že se zajímám o oblast řízení lidských zdrojů a ráda bych se jí v budoucnu dále věnovala. Navíc jsem přesvědčená, že právě komunikace je klíčová ve všech ohledech lidského působení a je stavebním kamenem konkurenceschopné organizace.

Teoretická část se snaží nejprve představit komunikaci obecně, zabývá se její strukturou, typy a funkcemi. Následně nás zasvěcuje do problematiky vnitrofiremní komunikace, kde je vysvětleno, jaké jsou cíle, strategie, komunikační kanály, formy a nástroje komunikace uvnitř firmy.

V empirické části je popsán výzkumný design a následně vydefinován hlavní cíl a dílčí výzkumné otázky. Prostřednictvím analýzy jednotlivých otázek se snažím výzkumný cíl naplnit.

Ve své práci se nezabývám problematikou firemní kultury, ačkoliv toto téma je s oblastí vnitropodnikové komunikace velmi úzce propojeno. V této práci jej sice zmiňuji, avšak se domnívám, že se jedná o téma natolik obsáhlé, že si zaslouží být zpracováno v samostatné bakalářské práci.

Ze stylistických důvodů ve své práci používám slova firma, organizace, společnost a podnik jako synonyma a libovolně je tedy zaměňuji. Stejně tak je tomu u výrazů sekce a oddělení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Komunikace

1.1. Vymezení pojmu komunikace

Komunikaci lze jednoduše chápat jako výměnu informací. Pojem komunikace vychází z latinského slova *communicare*, tj. něco spojovat, činit něco společným.¹ Výraz *communicare* má v latině jednoznačný ekvivalent ve slově *participare*, což znamená spolupodílet se s někým na něčem. Jak uvádí Veber, v dnešní době je nám nejbližší význam „s někým na něčem *participovat*“, z čehož lze vyvodit aktivní účast obou stran, ve které se jedná o něco víc, než jen o pouhé předávání informací.² Holá komunikaci obecně charakterizuje jako proces sdílení konkrétních informací. Jako předmět komunikace uvádí data, informace a znalosti. Data jsou holá fakta (čísla, text, zvuk, obraz), která se díky informacím dostávají do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam. Pokud s informacemi dokážeme pracovat, tedy máme schopnost rozpoznat, že data mají potřebný informační obsah, který z nich dokážeme extrahovat a víme jak je náležitě využít, pak máme znalosti. Podstatné je, že se jedná o oboustranný proces, jehož cílem je dorozumět se.³

Má-li být komunikace přínosná, role sdělovacího a příjemce se musí střídat. I přesto, že v jednotlivých společnostech používáme stejnou řeč a gesta, setkáváme se v komunikaci velmi často s nedorozuměním, a to jak v běžném životě, tak i v tom profesním. Nejběžnějším problémem je, že něco špatně pochopíme, protože ten druhý to myslel úplně jinak. Pokud se chceme vzájemně dorozumět, musíme projevit vůli a snažit se vyjasnit si, co si vlastně vzájemně mezi sebou chceme říci. Do naší komunikace patří totiž i zapojení smyslů, rozumu, intuice a citu, tedy i to, jak se chováme, co děláme, ale i to, co neděláme, o nás něco vypovídá. Jinými slovy, v životě neleze nekomunikovat. A pouze naše činy, chování a to co říkáme, vytváří předpoklad porozumění, jež je hlavním cílem komunikace a není vůbec jednoduché jej dosáhnout.⁴

¹VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha : Portál, 2005, s. 25.

²VEBER, J. A KOL. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2009, s. 182.

³HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006, s. 3.

⁴TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 116.

1.2. Struktura komunikace

Základní struktura komunikace je tvořena těmito třemi činiteli: komunikátorem neboli vysílatelem zprávy, komunikantem, který přijímá vyslanou zprávu a obsahem sdělení neboli komuniké, což je samotná vyslaná zpráva v podobě verbálních a neverbálních symbolů. V rámci osobní komunikace se střídají role komunikátora a komunikanta.⁵ Například Nakonečný ve své Sociální psychologii vychází z teorie H.D.Lasswella (in: L. Bryson, 1948) a struktura komunikace je podle nich definována takto:

- kdo (komunikátor),
- co říká (komuniké),
- komu (příjemce),
- čím (druh komunikace - například slovy),
- prostřednictvím jakého média (například rozhovor tváří v tvář, telefonát),
- s jakým úmyslem (motivace),
- s jakým účinkem (pochopení sdělení, vyvolání určitých emocí).⁶

Opravdová, fungující komunikace probíhá v případě, že příjemce zprávu pochopí tak, jak byla původně míněna. Komunikátor musí mít jasno v tom, koho chce oslovit a jaké reakce docílit. Je proto důležité, aby zvolil vhodný komunikační kanál, tedy cestu, kterou je informace posílána a vytvořil kanál zpětné vazby pro sledování reakcí příjemce, a především, aby svá sdělení kódoval tak, aby je příjemce byl schopen dekódovat. Kódování je závislé na znalosti jazyka, na slovní zásobě a na tom, jestli se umíme přizpůsobit partnerovi, se kterým jednáme. Právě vhodný výběr kódu je základem úspěchu komunikace. V případě, že příjemce zprávu nepochopí tak, jak si komunikátor představoval nebo pouze špatně pochopí zpětnou reakci příjemce, jedná se o tzv. poruchu komunikace, označovanou jako **komunikační šum**. Ten vzniká nejčastěji kvůli nedostatečným komunikačním schopnostem aktérů komunikace, volbou nevhodného komunikačního kanálu nebo prostředku komunikace.⁷

⁵MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2010, s. 24-25.

⁶NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 1999, s. 290.

⁷MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2010, s. 24-26.

1.3. Typy komunikace

Tureckiová definuje základní typy komunikace podle počtu jejich účastníků:

- **Intrapersonální** (vnitřní řeč) – jedinec přímo nekomunikuje s jinými lidmi, ale je ovlivněn způsoby jejich chování, na základě kterých interpretuje své zkušenosti a činí rozhodnutí.
- **Interpersonální** (dialog, rozhovor) – přenos informací mezi dvěma jedinci, u kterého ale může být přítomno i více jedinců. Účastníci komunikace si navzájem sdílejí informace, jejich role, odesílatel a příjemce, se střídají. Je zde minimální riziko komunikačního šumu.
- **Veřejná** – od interpersonální komunikace se liší počtem účastníků. Sdělení je v tomto případě předáváno velkým skupinám, např. zaměstnancům. Obvykle se ještě dělí na veřejnou komunikaci v užším smyslu (je přítomen pouze jeden mluvčí) a na masovou komunikaci, kterou představují hromadné sdělovací prostředky, jako jsou např. noviny, rádio, televize, internet.⁸

U Mikuláštika se setkáváme s odlišným pohledem na typy komunikace. V souvislosti se svým výzkumem považuji za přínosné zmínit např. **interkulturní komunikaci a komunikaci činem**. U interkulturní komunikace se jedná o komunikaci mezi příslušníky odlišných kultur, která sblízuje obyvatele celého světa. Bariéry, které narušují interkulturní komunikaci, nejsou jen odlišné jazyky, ale také odlišné zvyky, zákony, morálka, odlišnosti vzhledu či časová pásma. Komunikace činem spočívá ve vyjádření postojů, názorů, ovlivňování pomocí konkrétních činů. Tento typ komunikace je vhodným prostředkem, chceme-li kolegům či podřízeným pracovníkům dát najevo, že mohou svoji práci dělat lépe a kvalitněji. Důležitou podmínkou je však vědět, jak danou situaci dobře předvést.⁹

⁸TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 115.

⁹MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2010, s. 33.

1.4. Funkce komunikace

Komunikace zastává řadu funkcí. Mezi jednotlivými funkcemi nejsou jednoznačné hranice a jednotlivé funkce se mohou navzájem často překrývat. Funkce komunikace velmi úzce souvisí s cíli komunikace. Pokud u komunikace sledujeme určitý cíl, musí komunikace plnit svoji konkrétní funkci.

Informativní funkce spočívá v přenosu určitých informací, dat mezi lidmi. Jejím hlavním cílem je předat zprávu, informovat. **Funkce instruktážní** je na rozdíl od informativní funkce doplněna o vysvětlení významů či postupu k dosažení určitého cíle. V případě **přesvědčovací funkce** se jedná o působení na druhého člověka se záměrem změnit jeho názor či postoj, a to prostřednictvím racionální argumentace nebo citového působení. **Funkce zábavní** si dává za cíl druhého rozesmát, pobavit, rozptýlit a navodit v něm pocity spokojenosti. Prostřednictvím **vyjednávací funkce** se snažíme vyřešit určitou situaci, domluvit se s druhým či dospět ke vzájemné dohodě.¹⁰

Mikuláščík kromě výše uvedených zmiňuje i další funkce. Jednak je to **funkce socializační a společensky integrující**, což je například navazování kontaktů, sbližování, posilování pocitu sounáležitosti a jednak **funkce vzdělávací a výchovná**, která je uplatňována prostřednictvím institucí. Dále se jedná o **funkci osobní identity, poznávací funkci, svěřovací funkci a funkci únikovou**. Důležité je zmínit i to, že komunikace se odráží od naší společenské úrovně a závisí na tom, v jakých společenských vrstvách se nacházíme a do jakých chceme patřit, protože způsob komunikace se v jednotlivých vrstvách liší.¹¹

¹⁰ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha : Portál, 2005, s. 31.

¹¹ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2010, s. 21-22.

2. Firemní komunikace

Firemní komunikaci lze považovat za specifickou kategorii sociální komunikace. Holá komunikaci firmy definuje jako výměnu, předávání a přijímání informací, které odráží aktivitu a cíle firmy.¹² Jedná se tedy převážně o informační a vztahové propojení firmy, jak směrem dovnitř, tak směrem ven. Ze svého okolí podnik získává zásadní informace nezbytné pro úspěch své činnosti, a to zejména informace o trhu, na kterém se pohybuje. Na základě toho potom definuje charakter a vizi svého podnikání.

Komunikaci ve firmě lze primárně rozdělit na komunikaci externí a interní. **Externí komunikace** představuje komunikaci s vnějším okolím, se zákazníky, dodavateli, médii aj. Zatímco **interní komunikace** směřuje dovnitř firmy, jedná se tedy o vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci firmy.

Komunikace ve firmě, která probíhá mezi spolupracovníky, nadřízenými a podřízenými, mezi managementem a vlastníky, není jedinou existující komunikací firmy. Nelze opomenout již zmiňovanou **mimoslovní komunikaci**, která tvoří značnou část firemní komunikace a na pracovníky firmy má nezanedbatelný vliv. Hloušková komunikaci beze slov shrnuje takto: „*K jednotlivým zaměstnancům firmy totiž „hovoří“ nejenom slova a písemné dokumenty, ale i pověst firmy, pověst a činy vrcholového managementu i ostatních členů vedení firmy, firemní vize, strategie a cíle firmy, atmosféra ve firmě, úroveň řízení, úspěchy či neúspěchy firmy, tradice firmy, firemní rituály, pravidla odměňování a sankcionování, zájem či nezájem vedení firmy o své spolupracovníky, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, symboly moci, know-how, úroveň jednání se zákazníky a s veřejností, tedy prakticky vše, co se ve firmě nebo mimo ni děje a nějak to s firmou souvisí.*“¹³

2.1. Úvod do interní komunikace

Vycházíme-li ze základní definice slova komunikace, dle odborné literatury se jedná o styk, styky, spojení a přenos informace.¹⁴ Pojem interní komunikace firmy potom chápeme jako informační a vztahové propojení firmy, respektive jejich členů, napříč všemi úrovněmi organizační struktury.¹⁵ Jinými slovy, propojení jednotlivých pracovníků firmy, díky kterému lze realizovat všechny procesy řízení a rozvoj lidí

¹²HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006, s. 4-5.

¹³HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha : Grada Publishing, 1998, s. 10.

¹⁴HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha : Grada Publishing, 1998, s. 9.

¹⁵TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 116.

a který přispívá k vzájemnému porozumění a skutečné spolupráci, ne pouze k formálnímu plnění povinností. Komunikace pracovníkům pomáhá utvářet a vyjasňovat názory na vše, co se ve firmě děje a slouží jako důležitý nástroj firemní kultury, nástroj vyjasňování firemních hodnot, motivace a motivačního propojení společnosti.¹⁶ Velmi důležité je, jak lidé ve vedení firmy působí na své zaměstnance, protože na základě toho, si pak zaměstnanci utvářejí představy o celé organizaci. Proto je nezbytné, aby byl manažer komunikačně obratný. Cílem manažera je, aby jeho pracovníci považovali organizaci za důvěryhodnou a perspektivní, disponovali dostatkem informací potřebných pro vytvoření vlastních názorů a především, aby pociťovali, že jsou pro chod organizace důležití a že se s nimi počítá do budoucna. Veber a kol. hovoří o komunikaci, jako o důležitém prostředku sloužícím k „*získávání druhých k tomu, aby dělali, co je třeba.*“¹⁷

Je třeba mít na paměti, že interní komunikace je nedílnou součástí dobře fungující a prosperující společnosti, avšak v mnoha případech se organizace tradičně zaměřují spíše na externí komunikaci ve formě marketingu.¹⁸ V důsledku toho, že interní komunikaci není věnována dostatečná pozornost, nemůže tato organizace správně fungovat.

2.2. Předpoklady fungování vnitrofiremní komunikace

Ani ta nejlepší marketingová strategie či originální kampaň žádné firmě nijak nepomůže, setká-li se zákazník s neochotnou a nepříjemnou prodavačkou nebo nedostatečně informovaným zástupcem firmy. Zákazníci dnes při nákupu požadují více, než jen kvalitní zboží. Zákazníkově rozhodnutí o koupi konkrétního výrobku či služby je do značné míry ovlivněno přístupem lidí, se kterými přichází do styku. Proto je důležité, aby zaměstnanci do své práce vložili více, než jen nezbytné profesní dovednosti. Zaměstnavatel musí být schopen své zaměstnance nejen správně motivovat, ale také docílit jejich vysoké angažovanosti a v neposlední řadě také toho, aby měli svou práci rádi, na firmě jim záleželo a o zákazníky projevovali skutečný zájem.

¹⁶HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha : Grada Publishing, 1998, s. 9.

¹⁷VEBER, J. A KOL. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2009, s. 187.

¹⁸MISHRA, K., BOYNTON, L., MISHRA, A. Driving Employee Engagement: The expanded role of internal communications. *Internal Journal of business communication*, 2014, roč. 51, č. 2, s. 185.

Strategickým nástrojem, který může výrazně přispět k tomu, aby pracovníci byli skutečnými „vyslanci značky“ a do práce chodili rádi a nebyli pouhými zaměstnanci pobírajícími plat, je právě propracovaný systém vnitrofiremní komunikace.¹⁹

Je tedy bezpodmínečně nutné, aby zaměstnanci podniku byli náležitě motivováni, disponovali dostatečným množstvím a požadovanou kvalitou informací, jež jsou nezbytné pro jejich pracovní činnost. Neméně důležitá je také skutečnost, že zaměstnanci by měli být obeznámeni s hlavními vizemi a plány podniku, musejí vědět a chápat, co se od nich očekává. V neposlední řadě musejí být samozřejmě ochotni spolupracovat.

Efektivní vnitrofiremní komunikace je hnací silou podniku. Špatně nastavená interní komunikace naopak brání rozvoji konkurenčních výhod a tedy i celkové úspěšnosti firmy.

Budeme-li vycházet z teorie Hlouškové, při budování úspěšného systému interní komunikace by neměly být opomenuty tyto základní předpoklady, důležité pro její fungování:

- *„Odpovídající organizace práce (...);*
- *Odpovídající odborná i lidská kvalita managementu, kdy vrcholový management tvoří svorný tým;*
- *Kvalifikovaná personální strategie (jako součást celkové firemní strategie);*
- *Kvalitní realizace personální strategie všemi vedoucími pracovníky firmy;*
- *(...) pravidelně fungující zpětná vazba v obou směrech (od nadřízených i podřízených);*
- *Výcvik vrcholového vedení firmy i ostatních vedoucích pracovníků v efektivní komunikaci;*
- *Dodržování komunikačních zásad a komunikační etiky vedoucími pracovníky firmy;*
- *Těsná spolupráce vrcholového vedení firmy s ostatními skupinami vedoucích pracovníků;*
- *Osobní příklady manažerů, tedy příklady pravdivé a otevřené komunikace.“²⁰*

Vedení firmy nese zodpovědnost za úroveň své interní komunikace, mělo by mít tedy jasno v tom, jak svá rozhodnutí a jednání správně komunikovat, jak své činy

¹⁹HORÁKOVÁ, I. *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2000, s. 133.

²⁰HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha : Grada Publishing, 1998, s. 13.

vysvětlit a „odkomunikovat“ tak, aby je pracovníci pochopili správně. Důležité je, aby měli všichni šanci porozumět jejich jednání, protože bez vzájemného porozumění skutečná komunikace nemůže existovat. Přitom zajistit, aby se informace od vedení dostala až k zaměstnanci je náročné, zejména když ve firmě pracuje např. několik tisíc zaměstnanců nebo má firma mezinárodní působnost (je multikulturní). Např. z výzkumu *Institutu interní komunikace*, kterého se účastnilo 18 tisíc zástupců firem, s více než 80 zaměstnanci vyplývá, že více než polovina dotazovaných se domnívá, že se cíleně interní komunikací nezabývají, ale 46 % dotázaných firem chce do interní komunikace investovat více prostředků. Z výzkumu dále vyplývá, že náklady na interní komunikaci jsou v Česku, kde se interní kampaň většinou řeší jen v rámci externí kampaně naprosto nesrovnatelné se zahraničními společnostmi, které kladou velký důraz na posilování loajality zaměstnanců k firmě.²¹

²¹KEJHOVÁ, H. Firmy neumí mluvit s vlastními lidmi. In: *Ihned.cz* [online]. 2011. [cit. 2015-01-19]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-50506980-firmy-neumi-mluvit-s-vlastnimi-lidmi>.

3. Komunikační cíle, strategie

Zdrojem fungující interní komunikace je propracovaná komunikační strategie firmy. Ta by měla obsahovat všechny podstatné součásti efektivního interního komunikačního procesu a zároveň se opírat o strategii celé firmy.

3.1. Cíle interní komunikace

Firma, která chce uspět v konkurenčním prostředí a ustát všechny vlivy dynamického vývoje vnějšího okolí a dokázat se přizpůsobit, musí být vnitřně homogenní, mít sladěnou koordinaci všech aktivit, jejichž základem je správně nastavení a zejména fungující interní komunikace. Velmi důležité je, aby komunikace fungovala ve všech směrech a aby zaměstnanci byli přesvědčeni, že s vedením organizace mohou komunikovat naprosto bez obav a zcela otevřeně.²² Holá na základě svého průzkumu uvádí, že všichni manažeři považují fungující vnitřní komunikaci za velmi důležitou, nicméně efektivitu jejího fungování hodnotí v průměru jen na 60 %.²³

Hlavní problém tkví v podceňování důležitosti interní komunikace. Je třeba, aby se management firmy zaměřil na budování a neustálé udržování pozitivních vztahů zaměstnanců k firmě, a to tak, že k nim bude přistupovat jako k vnitřním zákazníků, uspokojovat jejich vlastní potřeby spojené s výkonem práce pro firmu a tím je vést ke společným cílům. Pro dokonalou identifikaci s firemními cíli je pro všechny manažery i zaměstnance důležitý dostatek informací a komunikace, které v nich vzbudí důvěru a přesvědčí je o smysluplnosti jejich práce v rámci fungování celé firmy.²⁴

Holá definuje cíle interní komunikace následně:

- *„Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.*
- *Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem mezi týmy a pracovníky navzájem).*

²²VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 263.

²³HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006, s. 19.

²⁴HOLÁ, J. Interní PR v praxi aneb i zaměstnanec je zákazník. In: *Strategie.e15.cz* [online]. 2012. [cit. 2015-01-23]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/interni-pr-v-praxi-aneb-i-zamestnanec-je-zakaznik-744817>.

- *Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.*
- *Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.*²⁵

Podobně i Tureckiová uvádí jako hlavní cíl informační a vztahové propojení uvnitř firmy. Tento cíl dále rozpracovává do dílčích cílů, které by měly směřovat k efektivnímu využívání prostředků, jehož primárním účelem je informování zaměstnanců firmy o všech významných skutečnostech. Dále se jedná o zajištění všech podstatných informací, nezbytných pro efektivní pracovní výkon zaměstnanců, včetně snadného a efektivního přístupu k nim. Systém interní komunikace má navíc sloužit ke zvyšování motivace a má být nástrojem k řízení firemní kultury, k zefektivnění firemních procesů a při zavádění nových forem řízení a vedení lidí ve firmě. Nelze opomenout ani zajištění funkční zpětné vazby komunikačního systému jako prostředku kontroly a rozvíjení lidského potenciálu firmy.

Tyto cíle jsou součástí strategie, stejně jako cesty k jejich dosažení. Vedení firmy si může určit své vlastní cíle, jež se mohou v různých obdobích lišit. Tyto cíle je důležité dále rozpracovat v komunikačním plánu firmy.²⁶

Chce-li firma dosáhnout v systému své interní komunikace vytyčených cílů, leží největší břímě zodpovědnosti zejména na manažerech. Ti nesmí opomenout vzájemné poskytování zpětné vazby napříč všemi úrovněmi podniku.²⁷ Moderní typ manažera se orientuje na druhé. Dokáže naslouchat, koordinovat a rozvíjet nápady pracovníků, umí předvídat jejich chování, dokáže je pochopit a vycházet s nimi. Manažer by se měl vyvarovat toho, že bude sedět celý den zavřený ve své kanceláři. Měl by jít mezi své kolegy a mluvit s nimi. Manažer by měl svým kolegům sdělovat co nejvíce informací o fungování firmy, ptát se jich na možná řešení problémů a pokusit se jim dát více pravomocí. Tím získá jejich důvěru a probudí jejich nadšení pro práci. Neměl by zapomínat ani na pochvalu ze strany vedení. Každý nadřízený, by měl svým zaměstnancům dávat najevo, že si jejich práce váží a dokázat ocenit i každodenní drobné výkony.²⁸

²⁵HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006, s. 21.

²⁶TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 116-117.

²⁷HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha : Grada Publishing, 1998, s. 41.

²⁸DRESSELOVÁ, J. 10 největších chyb, které dělají čeští šéfové. In: *Forbes.cz* [online]. 2014. [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/10-nejvetsich-chyb-ktere-delaji-sefove-v-cesku/>.

3.2. Komunikační strategie

Strategii firmy lze definovat jako způsoby dosahování cílů a udržení trvalé konkurenceschopnosti.²⁹ Komunikační strategie pramení, dle Holé, z celkové strategie konkrétního podniku. Podniková strategie navazuje na podnikatelskou vizi a vychází z ní i podnikatelský plán firmy. Obsahem komunikační strategie je to, jakým způsobem a s jakými cíli bude podnik komunikovat se svými partnery. Základem komunikační strategie je tvorba image, tedy to, jak bude firma vnímána u vnějších a vnitřních partnerů firmy. Neméně důležitá je reputace firmy, která závisí především na osobní zkušenosti zákazníků. Náprava reputace firmy je velmi obtížná a jedná se o záležitost delšího časového období. Určujícími prvky při vytváření image firmy je firemní strategie, marketing, komunikace a především zaměstnanci firmy, kteří mají v budování image klíčovou roli. Zaměstnanci firmy totiž komunikují jak s interními, tak externími partnery a způsob jejich chování ovlivňuje to, jak je firma těmito partnery vnímána. Chce-li být firma vnímána pozitivně, je pro ni klíčová právě interní komunikace. Správně nastavená interní komunikace je cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy. Zaměstnanci musejí své firmě důvěřovat a být přesvědčeni o tom, že si firma zaslouží a ocení jejich úsilí, práci a loajalitu.³⁰ Protože: *„Konečným cílem interní komunikační strategie není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace.*³¹

Podle Armstronga by strategie interní komunikace podniku měla vycházet z analýzy toho, co chce management říci, toho, co chtějí slyšet pracovníci a z analýzy problémů, které nastávají při výměně informací. Tyto analýzy jsou využívány k sestavení systémů fungující efektivní komunikace. Měly by také napomoci řízení a načasování komunikace. Špatné řízení a nevhodné načasování jsou totiž většinou hlavními příčinami neefektivní vnitropodnikové komunikace.³² Pro docílení správné komunikační strategie je důležité umět poznat, co se v lidech děje a jak se vyvíjejí jejich postoje (monitoring nálad, postoj ke změnám) a současně znát psychologické a sociální mechanismy, které působí na vznik a změnu postojů.³³

²⁹KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, s. 16.

³⁰HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno : Computer Press, 2011, s. 44.

³¹HORÁKOVÁ, I. *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2000, s. 135 .

³²ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 663-664.

³³VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 263.

1. Komunikační kanály, formy a nástroje

Řídit firmu bez komunikace je nemožné, proto je nezbytné, aby byl v každé organizaci vytvořen konkrétní komunikační plán, systém pravidel, komunikačních kanálů, nástrojů a forem vlastní interpersonální komunikace.³⁴

4.1. Komunikační kanály

Komunikační kanály ve firmě slouží k předávání informací od zdroje k příjemci a zpět. Komunikační kanál lze definovat jako „soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy“.³⁵ Jinými slovy, kanál je cesta, kterou je určitá informace posílána. Tento proces vychází z celkové komunikační strategie, z nastavených standardů, interních pravidel a potřeb informační provázanosti firmy. Komunikační kanály ve firmě se odlišují rychlostí, přesností, mírou vynaložených nákladů k přenosu dané informace, počtem oslovených lidí atd. Dle směru šíření komunikace dělíme komunikační kanály na vertikální, horizontální a diagonální.³⁶

Vertikální kanál představuje komunikaci shora dolů a naopak, tedy komunikaci mezi jednotlivými úrovněmi podniku. Můžeme zde dále rozlišit komunikaci vzestupnou a sestupnou. Vzestupná komunikace směřuje z nižšího organizačního stupně k vyššímu. Jedná se např. o diskuze na poradách. Sestupná komunikace zabezpečuje naopak tok informací z vyšších organizačních stupňů k nižším (od nadřízeného k podřízenému). Nejčastěji bývá realizována pracovními instrukcemi, prohlášeními, intranetem, oběžníky, příkazy v písemné či ústní podobě atd. Převládá-li v podniku sestupná komunikace, znamená to, že podnik je řízen direktivně, tedy příkazy ze shora a často bez zpětné vazby. Jedná se o nejrozšířenější formu komunikace v podnicích. Při sestupném řízení hrozí riziko nesprávné interpretace posílaných informací a může docházet k záměrnému filtrování informací ze strany vedoucích. Převládá-li v podniku komunikace vzestupná, je posilována zpětná vazba a vedení podniku má k dispozici informace přímo od zaměstnanců.³⁷

³⁴VEBER, J. A KOL. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2009, s. 186.

³⁵HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006, s. 60.

³⁶TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 124.

³⁷MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2010, s. 120.

Horizontální komunikace probíhá mezi zaměstnanci na stejné hierarchické úrovni, v rámci jednoho oddělení nebo mezi nimi. Umožňuje tedy týmovou spolupráci, pružnost a adaptabilitu v komunikačním procesu.

Diagonální komunikace představuje komunikaci mezi jednotlivými úrovněmi řízení podniku a zároveň i mezi jednotlivými organizačními útvary a odděleními. Jeho formální užití může být například při projektovém či procesním řízení, neformální užití pak při komunikaci mezi zaměstnanci o záležitostech firmy. Jedná se o hojně využívaný komunikační kanál, který pomáhá udržet informační provázanost a informovanost pracovníků ve firmě.³⁸

O konečné efektivnosti komunikačních kanálů rozhoduje převážně skutečnost, zda příjemce obdrží potřebné informace včas, zda jim rozumí a je schopen na ně reagovat prostřednictvím zpětnovazebního systému.³⁹

4.2. Formy interní komunikace

Formy vnitrofiremní komunikace se od základních forem sociální komunikace nikterak neliší. Základní formou lidského způsobu dorozumívání a zároveň „*páteř firemního komunikačního systému firmy tvoří verbální komunikace, která je ve firemním kontextu studována, řízena, ovlivňována (kontrolována) spíše než komunikace neverbální.*“⁴⁰ Při **verbální komunikaci** jsou využívány verbální symboly neboli slova. Verbální komunikaci dělíme na ústní a psanou. **Neverbální komunikace** má řadu složek, např. mimika, gesta, doteky, postoje těla, vzdálenost mezi účastníky. Jedná se o komunikaci méně kontrolovanou i méně uvědomovanou, než je tomu u komunikace verbální. Nutno však dodat, že při komunikaci nesdělujeme jen konkrétní informaci, nýbrž i náš vlastní postoj k obsahu sdělení. Z našeho způsobu řeči, výrazu obličeje či postoje lze tedy snadno usoudit, jak se ke sdělované záležitosti stavíme. V praxi tedy platí, že stejně jako již zmiňované „nelze nekomunikovat“ platí rovněž „nelze se nijak netvářit“, neboť i takzvaná „*poker face*“ o nás vypovídá například neúčast či nezájem. Ve vnitrofiremní komunikaci je neverbální formě věnována menší pozornost, zejména proto, že je přítomna jen při přímé komunikaci, tedy „*tváří v tvář*“, nicméně její důležitost by se neměla podceňovat.⁴¹

³⁸VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 263.

³⁹HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006, s. 61.

⁴⁰TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 120.

⁴¹VEBER J. A KOL. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2009, s. 183.

Mezi další formy komunikace, které vycházejí ze základního sociálního členění, a jsou významné ve vnitřní komunikaci, jsou formální a neformální komunikace.

Formální komunikace vyplývá z komunikační strategie firmy, je prostředkem řízení firemní kultury, podporuje řídicí procesy a napomáhá zvyšovat její výkonnost a konkurenceschopnost. Jedná se o komunikaci, která je řízena „ze shora“, tedy organizována prostřednictvím managementu firmy. Jejím hlavním cílem je informovat spolupracovníky o způsobu fungování organizace a přiblížit jim vnitřní chod organizace tak, aby se s organizací dokázali snadněji ztotožnit.⁴²

Neformální komunikace je vyvolána sociálními potřebami lidí ve firmě a je stejně významná jako komunikace formální. Prostřednictvím neformální komunikace jsou uspokojovány emoční potřeby pracovníků, zároveň napomáhá tvorbě přátelského prostředí a dobrých vztahů ve firmě. Srandio spojuje výkonnost, spokojenost a chuť zaměstnanců vydávat ze sebe v práci maximum s příjemným a pozitivním prostředím a neformální atmosférou. Důležité také je, aby mezi zaměstnanci panovala dobrá nálada.⁴³ Neformální komunikace nebývá obvykle vedením organizace vnímána, ani nijak významně ovlivňována. Slouží především potřebám zaměstnanců, nikoliv potřebám organizace. Problémem je, pokud se neformální komunikace stane pouhým „tlacháním“ na úkor efektivního využití pracovní doby.⁴⁴

4.3. Nástroje interní komunikace

Nástroj interní komunikace lze definovat jako určitý prostředek, díky kterému dochází k přenosu informací uvnitř firmy a slouží k zabezpečení efektivního komunikačního procesu. Nástroje lze rozdělit na základě forem, kterými se informace uvnitř firmy přenášejí, a to na **ústní**, **písemnou** a **elektronickou**.⁴⁵ Výběr jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti situace. Obecně nelze tvrdit, která z forem je efektivnější, vždy totiž záleží na konkrétní situaci.⁴⁶ Jako mimořádně účinné se ukazují být ty, při kterých se lidé setkávají tváří v tvář. Může se jednat o schůzky nebo třeba

⁴²TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 123.

⁴³SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha : Portál, 2008, s. 18.

⁴⁴VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 264-265.

⁴⁵TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 126.

⁴⁶HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006, s. 61.

společné snídaně, ale i o setkání zcela neformální, jako je společně vykouřená cigareta v kuárně nebo povídání v kuchyňce či na WC.⁴⁷

4.3.1. Ústní komunikace

Mezi nejrozšířenější formy komunikace patří ústní komunikace. Ve firmě se s ní setkáváme při běžné konverzaci, předávání úkolů, vyjednávání, kárání. Výhodou ústní komunikace je bezprostřednost a možnost okamžité interakce a tím zamezení vzniku informačního šumu. Součástí ústní komunikace není jen konkrétní sdělení, ale i forma, jakou je sdělení předáváno. Ústní komunikace obsahuje také prvky neformální komunikace, díky kterým lze snadněji zjistit, zda bylo sdělení skutečně pochopeno, zároveň může příjemci usnadnit vnímání, stejně tak jako zbarvení hlasu, výraz obličeje či gesta. Při probíhající komunikaci navíc může sdělující obsah upravit, neboť vnímá, jak je sdělení vnímáno příjemcem.⁴⁸

Nevýhodou osobní komunikace může být náročnost a zvýšená nákladovost na zprostředkování osobního kontaktu nebo naopak nedostatek času na promyšlení sdělení a následnou reakci. Problémem může být také fakt, že se při užití ústní formy komunikace nepožizuje písemný nebo jiný záznam a může tedy dojít k nezachycení důležité informace. Při ústní formě komunikaci je třeba dbát na její správnou organizaci a důkladnou přípravu. Naše řeč by měla být jednoduchá, přehledná, výstižná a podnětná. Vyvarovat bychom se měli monotónnímu a zdlouhavému projevu.⁴⁹

Mezi základní prostředky ústní komunikace ve firmě řadíme rozhovor, diskuzi, rozpravu, týmové porady, firemní mítinky, interní školení, dny otevřených dveří, manažerské pochůzky a sportovní či jiné společenské akce.

Týmové porady

Patří mezi nejběžnější nástroje řízení pracovního výkonu. Cílem bývá snaha o nalezení konkrétních řešení, kontrola a zadávání úkolů a především prohlubování týmové spolupráce, rozvíjení pracovních vztahů, motivace a stimulace zaměstnanců apod. Efektivita pracovní rady je závislá na její přípravě, struktuře a zejména na

⁴⁷KOVAŘÍKOVÁ, J. Interní komunikace: Moderní technologie i pokec v kuchyňce. In: *Strategie.e15.cz* [online]. 2013. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: http://strategie.e15.cz/special/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=coppylink.

⁴⁸TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 126-127.

⁴⁹VEBER, J. A KOL. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2009, s. 185.

komunikačních schopnostech moderujícího, nejčastěji manažera, nebo jiného pověřeného pracovníka firmy. Ten by měl mít na paměti pozitivní ladění porady, měl by napomáhat hledat kompromisy a řešení problémů. Měla by zde být zaručena spravedlnost a respektování všech účastníků porady.⁵⁰ Nešvarem poslední doby se stává nadměrné užívání chytrých telefonů a tabletů v průběhu porady. Toho by se manažeři měli vyvarovat, neboť tím projevují neschopnost koncentrace, neschopnost naslouchat a především neúctu k lidem, kteří se porady účastní.⁵¹

Firemní mítinky

Konají se nejčastěji na začátku a na konci roku. Slouží k prezentaci strategických cílů společnosti na nejbližší období, zveřejňují se výsledky a úspěchy za uplynulé období, sdělují se chystané organizační změny, odměňují se nejlepší zaměstnanci za dosažené výsledky. Na těchto shromážděních je nezbytná možnost otevřené diskuze. Zakončeny bývají většinou formou neformální společenské akce.

Interní školení

Slouží k projednávání strategií, taktik a cílů firmy, k předávání a sdílení znalostí a know-how. Manažeři by měli stimulovat zaměstnance ke ztotožnění s cíli firmy. Jedná se i o vhodnou příležitost k odbourávání komunikačních bariér mezi spolupracovníky v týmu i mezi týmy navzájem.

Dny otevřených dveří

Manažeři si vymezí dobu pro možnost konzultace a dají tak příležitost svým zaměstnancům k vysvětlení či objasnění problému. Efekt tohoto nástroje závisí vždy na přístupu, ochotě a komunikačních schopnostech konkrétních manažerů.

Manažerské pochůzky

Jedná se o nástroj, který poskytne manažerům zpětnou vazbu prostřednictvím názorů a postojů z pracoviště. Díky projevenému zájmu vedení firmy, jsou zaměstnanci motivováni ke komunikaci a k vyjádření vlastních názorů. Aby byl tento způsob efektivní, je důležitá pravidelnost pochůzek, laděných v pozitivním duchu, schopnosti

⁵⁰HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006, s. 62.

⁵¹KRUSE, K. Why Successful People Never Bring Smartphones Into Meetings. In: *Forbes.com* [online]. 2013. [cit. 2015-01-08]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/12/26/why-successful-people-never-bring-smartphones-into-meetings/>.

vedoucího pracovníka naslouchat a povzbudit své podřízené k žádoucímu výkonu. Jedná se o nástroj, který je nejvíce závislý na komunikačních schopnostech manažera.

Společenské a sportovní akce

Vhodnou příležitostí pro získání zpětné vazby a rozvoj neformální komunikace mezi zaměstnanci jsou společenské akce firmy. Jejich cílem je prezentovat firmu v pozitivním světle, posílit týmovou spolupráci a firemního „ducha“ různými např. sportovními aktivitami. Neformální atmosféra příznivě ovlivňuje zaměstnance ohledně projevení názorů na fungování firmy. Společenská akce slouží rovněž k představení firmy rodinným příslušníkům.

4.3.2. Písemná komunikace

Písemná komunikace slouží k hromadným sdělením větší skupině pracovníků, s cílem informovat jich co nejvíce v co nejkratším čase. Dále je využívána také v případech, kdy je potřeba zdůraznit důležitost psaných dokumentů nebo jedná-li se o důležité informace, které je třeba zachovat či archivovat.⁵² Písemné sdělení není na rozdíl od ústní komunikace doprovázeno neverbálními projevy ani řečí těla, sdělující si nemůže ověřit, jaký dojem na příjemce udělá, což jej nutí k tomu, aby písemnému sdělení věnoval důkladnou přípravu. Díky rozvoji informačních technologií je v posledním období čím dál častěji klasická písemná forma komunikace nahrazována komunikací elektronickou.

Nástroje písemné komunikace ve firmě jsou: firemní časopis, bulletin, noviny a nástěnky.

Firemní časopis, bulletin, noviny

Jedná se o oblíbené a často využívané nástroje interní komunikace. Jejich náplní je přehled a rekapitulace firemních akcí, personálních záležitostí firmy, různých jubileí. Dále slouží k představení nových zaměstnanců, jednotlivých týmů či konkrétních pracovníků. K zefektivnění interní komunikace by nepochybně přispěly odpovědi managementu na nejčastější otázky zaměstnanců, stejně jako publikované názory zaměstnanců. Aby obsah firemních periodik nebyl nudný, je vhodné přidat zábavné

⁵²HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006, s. 65.

vsuvky, např. křížovky, vtipné historky ze života. Jsou-li sami zaměstnanci nabádáni k tomu, aby do časopisu sami přispívali, může se stát lidštějším a oblíbenějším.⁵³

Nástěnky

Nástěnky jsou jednoduchým, nenákladným nástrojem vnitřní komunikace. Umístěním schránky na návrhy a připomínky napomůžou zefektivnění oboustranného komunikačního procesu. Jsou vhodné ke komunikaci informací s delší časovou platností. Slouží k přehledu plnění úkolů, plánů a akcí, ale i pro prezentaci každodenních aktuálních informací. Důležité je vhodné umístění. Nebezpečím se může stát přeplnění nástěnky nezajímavými a neaktuálními informacemi.

4.3.3. Elektronická komunikace

Fenomémem doby se stává elektronická komunikace založená na vnitřní (intranetové) a vnější (internetové) síti. Elektronická komunikace vyniká díky mnoha přednostem. Například je to efektivní distribuce, tedy přenášení velkého množství dat většímu počtu adresátů současně, dále rychlost přenosu dat či sdílení a archivace dokumentů. Umožňuje vedení elektronických diskuzí v písemné, vizuální i zvukové podobě. Stinnou stránkou je opožděná zpětná vazba, dále absence fyzické přítomnosti, která je důležitá pro posilování důvěry v organizacích. Nevýhodou je i absence kontaktu s komunikujícím a s tím i možnost sledovat jeho okamžité reakce a výraz tváře. Budování dlouhodobých obchodních vztahů se navíc neobejde bez osobních setkání.⁵⁴

K nástrojům elektronické komunikace řadíme email, intranet, elektronický newsletter, firemní televize/rozhlas, sociální sítě.

Podle průzkumu *Institutu interní komunikace* se v českých firmách ustupuje od tištěných komunikačních kanálů a na významu získávají digitální kanály. Využívá se nejčastěji email (98 % firem), intranet (87 %), elektronický newsletter (63 %). Přibližně 20 % firem již úplně zrušilo tištěný newsletter nebo časopis a téměř polovina firem plánuje zlepšit svůj intranet.⁵⁵

⁵³ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing., 2007, s. 664-665.

⁵⁴VEBER, J. A KOL. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2009, s. 185.

⁵⁵INSTITUT INTERNÍ KOMUNIKACE. Průzkum ukázal, jak v českých firmách funguje interní komunikace. In: *Hrnews.cz* [online]. 2014. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsPressRelease/id/2342346#content>.

E-mail

Nejvíce využívaným komunikačním prostředkem v českých firmách je e-mail. Je ideálním médiem pro komunikaci běžných či obchodních informací, naopak příliš se nehodí pro komunikaci pocitů. Specifickým problémem elektronické komunikace je přehlčení managementu firmy elektronickými sděleními ve formě e-mailů.

Intranet

Intranet neboli elektronická síť podniku je majetkem firmy a je přístupný výhradně zaměstnancům podniku a určitým oprávněným osobám. Používá se ke sdílení informací, k interní komunikaci pomocí e-mailů či online komunikátorů. Výhodou je, že vše probíhá v reálném čase, umožňuje tedy bezprostřední reakci. Při využívání těchto systémů by se měly oddělovat soukromé a služební adresy, aby nedošlo k úniku firemních informací.

Elektronický newsletter

V poslední době často nahrazuje klasický tištěný časopis. Výhodou je rychlá a snadná distribuce. Důležitá je správně promyšlená koncepce. Dobře napsaný newsletter napomáhá dotvářet důvěryhodný obraz a firemní kulturu.⁵⁶

Firemní televize/rozhlas

Jedná se o komunikační nástroj používaný zejména ve velkých firmách. V televizi a rozhlasu lze přinášet aktuální informace a firemní zpravodajství, zejména v prostředí velkých hal a jídelen. V menším rozsahu může televize sloužit k firemním školením či instruktážím. Je vhodným prostředkem pro prezentaci firmy novým pracovníkům.

Sociální síť (Facebook, Twitter, WhatsApp)

V posledním období došlo k velkému nárůstu uživatelů sociálních sítí. Například služby Facebooku dnes využívá více než miliarda lidí po celém světě. V Česku se jedná o nejvyužívanější sociální síť, a počet jeho uživatelů se každoročně nezadržitelně zvyšuje. Tomuto trendu se přizpůsobují jak firmy, tak i veřejné instituce, jako školy či

⁵⁶FUCHSOVÁ, K. S interní komunikací pomůže dobře provedený newsletter. In: *Kariera.ihned.cz* [online]. 2011. [cit. 2015-01-17]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53582280-s-interni-komunikaci-pomuze-dobre-provedeny-newsletter>.

nemocnice.⁵⁷ Například společnost Wüstenrot má svojí vlastní uzavřenou facebookovou stránku, kde zaměstnanci firmy plánují společné vyjížďky v rámci WüstenrotCyklotýmu. Zaměstnanci, kteří Facebook odmítají, mohou vše sledovat na firemním intranetu.⁵⁸ Díky tomuto nastavení spolu zaměstnanci začali více komunikovat, navzájem se motivují („hecuje“), a tím zlepšují kvalitu interní komunikace ve firmě. Twitter je dle Bílé, vedoucí komunikace a PR společnosti Wüstenrot, sociální médium, které v České republice nemá takový význam, jako třeba ve Spojených státech, kde je naprosto běžné komunikovat s klienty právě prostřednictvím Twitteru. Aplikace pro rychlé zasílání zpráv, WhatsApp, která má již přes 700 milionu uživatelů⁵⁹ a je nejoblíbenější aplikací svého druhu, by mohla být ideálním nástrojem pro firemní komunikaci. WhatsApp umožňuje snadnou a rychlou komunikaci s bezprostřední zpětnou vazbou, která je vhodná zejména pro týmové pracovníky nebo pracovníky na volné noze, kteří například nemají k dispozici počítač.⁶⁰ Mohla by značně posílit týmového ducha, kreativitu a image firmy.

Nevýhodou je, že ne všichni pracovníci jsou fanoušky nových trendů a technologií. U těch zaměstnanců, kteří jsou naopak až moc velkými fanoušky moderních komunikačních nástrojů, je zase třeba dát si pozor, aby jich v pracovní době nezneužívali a nekomunikovali ohledně svých soukromých záležitostí.

4.3.4. Další nástroje interní komunikace

Firma může projevit zájem o vzájemně fungující a vyhovující vztah se zaměstnanci i jinými formami komunikace. A to již zmiňovanými činy, vizemi, plány, úspěchy a neúspěchy, hodnocením a odměňováním, způsobem oblékání pracovníků, způsobem oslovování, stylem řízení, dodržováním pravidel a trestáním jejich porušování atd.

⁵⁷IRE. 10 let Facebooku: Jak změnil chování i životy uživatelů? In: *Ceskatelevize.cz* [online]. 2014. [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/260838-10-let-facebooku-jak-zmenil-podnikani-i-zivoty-uzivatelu/>.

⁵⁸CHOBOTOVÁ, K. Interní komunikace je pro nás klíčová. In: *Mediaguru.cz* [online]. 2013. [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2013/08/interni-komunikace-je-pro-nas-klicova/#.VMOTW0eG9S1>.

⁵⁹STATISTA. Number Of Monthly Active Whatsapp Users. In: *Statista.com* [online]. 2015. [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/260819/number-of-monthly-active-whatsapp-users/>.

⁶⁰AZAM, M. Global E-Marketing Teams Are Using WhatsApp For Communication And Organization. In: *Tech.com* [online]. 2014. [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <http://tech.co/whatsapp-latest-trend-e-marketing-2014-12>.

V rámci řízených interních Public Relations se využívají **firemní dárky a předměty**. Drobné upomínkové předměty určené firemním partnerům slouží k posílení jejich zájmu i ke zvýšení pocitu sounáležitosti zaměstnanců a z toho vyplývající stimulaci vyšších výkonů. Jedná se o firemní propisky, hrnečky, trička, které mohou sloužit k propagaci firmy na různých sportovních akcích firmy nebo akcích jiných firem. Dále se v rámci interních Public Relations nabízí **firemní produkty a služby zaměstnancům firmy**. Pokud mají zaměstnanci pozitivní zkušenosti s firemními produkty a službami, zvýší se logicky i jejich vztah ke společnosti. Firma by proto měla umožnit svým zaměstnancům výhodně pořídit produkty a služby firmy. Tím si firma zajistí šíření dobrého jména a doporučení produktů společnosti samotnými zaměstnanci. Firmy poskytující služby dbají na oblečení svých zaměstnanců z estetických důvodů, zaměstnanci tedy dostávají **firemní oblečení**. Některé firmy dokonce nechávají svým top manažerům šít oblečení na míru, neboť ho potřebují k prezentaci firmy. To kladně působí na vztahy pracovníků ke své firmě.⁶¹

⁶¹HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006, s. 70.

II. EMPIRICKÁ ČÁST

5. Výzkumný design

5.1. Otázky a cíle výzkumu

Analýzu interní komunikace ve společnosti A jsem za odborné asistence a pomoci managementu firmy naplánovala a provedla v okamžiku, kdy ve společnosti dosud žádný výzkum orientovaný na popis současného stavu interní komunikace proveden nebyl. Z tohoto důvodu jsem jako hlavní cíl výzkumu zvolila analýzu současného stavu interní komunikace v rámci Sekce marketingu a prodeje, přičemž jsem se zaměřila především na oblast informačního a komunikačního propojení, chyby v komunikaci, používané komunikační prostředky a systémové nastavení oddělení. Na základě toho jsem si následně stanovila níže uvedené dílčí výzkumné otázky:

1. Jak pracovníci hodnotí komunikační a informační propojení svého oddělení?
2. Jaké jsou stávající či potenciální zdroje nedorozumění v komunikaci?
3. Jaké prostředky interní komunikace oddělení využívá?
4. Jaké je systémové nastavení oddělení?

Konečným výstupem analýzy je zpětná vazba ohledně aktuálního nastavení a zejména doporučení určená kompetentním osobám ve vedení firmy. Doporučení navrhnu na základě zhodnocení stávajícího stavu, které vychází z názorů managementu sledovaného oddělení a z anonymních názorů zaměstnanců.

S ohledem na skutečnost, že management Sekce marketingu a prodeje chápe výrazy „sekce“ a „oddělení“ jako synonyma, používám je ze stylistických důvodů stejně tak i já v rámci své práce.

5.2. Metodika výzkumu

Pro dosažení vytyčených cílů jsem zvolila smíšený výzkumný design. Jako hlavní metodu sběru dat jsem použila dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor.

Na internetových stránkách [survio.com](https://www.surveymonkey.com) jsem dle uvedených instrukcí sestavila dotazník kombinující otevřené a uzavřené otázky. Z těchto stránek jsem na základě odpovědí v dotazníku získala graficky zpracovaná data. Data jsou nejprve zpracována v tabulce, pod níž bezprostředně následuje graf. Pro snazší orientaci tyto tabulky kombinované s grafy nazývám pouze grafy.

Při tvorbě otázek do dotazníku jsem vycházela z Holé a její Interní komunikace⁶², kde je uveden modelový dotazník zaměřený na vnitrofiremní komunikaci firmy. Otázky jsem si upravila tak, aby byly v souladu s cíli mého výzkumu. V oblasti metodologie jsem vycházela z Hendlova Kvalitativního výzkumu.⁶³

Dotazník je anonymní a všechny otázky jsou v ohledu na efektivnost výzkumu povinné. Obsahuje celkem 25 otázek v českém a současně i v anglickém jazyce, protože součástí zkoumaného vzorku jsou i pracovníci jiné národnosti, kteří navíc pracují na dceřiných pobočkách firmy v zahraničí. I z toho důvodu jsem volila elektronickou podobu dotazníku a za pomoci vedoucího manažera zkoumaného oddělení jej prostřednictvím emailu distribuovala všem 50 pracovníkům oddělení. V případě zájmu měli respondenti možnost do dotazníku uvést emailovou adresu, na kterou obdrží výsledky analýzy stavu interní komunikace svého oddělení.

Důležitým zdrojem informací pro mě byl polostrukturovaný rozhovor s ředitelem sekce a jedním pracovníkem oddělení. Při rozhovoru jsem vycházela z definice dotazníkového šetření. V případě vedoucího manažera jsem otázky cílila přímo na management a doplnila je otázkami souvisejícími s dílčími cíli výzkumu. Při rozhovoru se zaměstnancem jsem vycházela z dotazníkové struktury. Oba rozhovory jsem zaznamenala na diktafon a následně převedla do písemné podoby. Rozhovory v písemné podobě jsou uvedeny v přílohách této práce.

5.3. Představení zkoumaného subjektu

Jedná se o výrobní farmaceutickou firmu A, se sídlem na Moravě. Společnost vznikla v roce 1996, avšak její historie sahá až do roku 1918, kdy byl založen Státní ústav pro rozpoznání zvířecích nákaz a výrobu očkovacích látek. V roce 1951 byl název ústavu změněn na současnou podobu. Po roce 1995 byl státní podnik formou veřejné soutěže zprivatizován a od 1. července 1996 můžeme hovořit o akciové společnosti.

Společnost sídlí v malém jihomoravském městě. Aktuálně disponuje téměř 600 zaměstnanci. Firma s podílem 18 % zaujímá vedoucí postavení v prodeji veterinárních přípravků na českém trhu, a tím udržuje pozici jednoho z nejvýznamnějších výrobců především veterinárních, imunobiologických a farmaceutických přípravků v České republice.

⁶²HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006.

⁶³HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2008.

Hlavním cílem společnosti je poskytovat jak odborné veterinární, tak i chovatelské veřejnosti široké spektrum veterinárních výrobků v nejvyšší kvalitě. Své výrobky prodává na českém trhu a současně je exportuje do více jak 70 zemí celého světa. Dle grafů dostupných na webových stránkách společnosti se v roce 2013 nejvíce zboží exportovalo do Polska, Ruska, na Ukrajinu, dále pak do Rumunska, Turecka a Bulharska. V naprosté většině se jedná o vakcíny, dále pak hormony, antiparazitika aj. Podle cílových druhů zvířat bylo např. v roce 2013 nejvíce vakcín určeno pro lišky (36 %), psy (32 %) prasata (11 %) a skot (10 %).⁶⁴

5.4. Zkoumaný soubor

Mým prvotním záměrem bylo provést analýzu interní komunikace v rámci celé společnosti A, avšak z důvodu složitosti procesů jsem přistoupila na návrh vedení společnosti a výzkum provedla pouze v rámci jednoho oddělení, a to Sekce marketingu a prodeje, která je pro úspěšnost a ziskovost společnosti klíčová, neboť kvalita interní komunikace právě tohoto oddělení v hojné míře ovlivňuje to, jak bude společnost vnímána vnějšími partnery a především zákazníky.

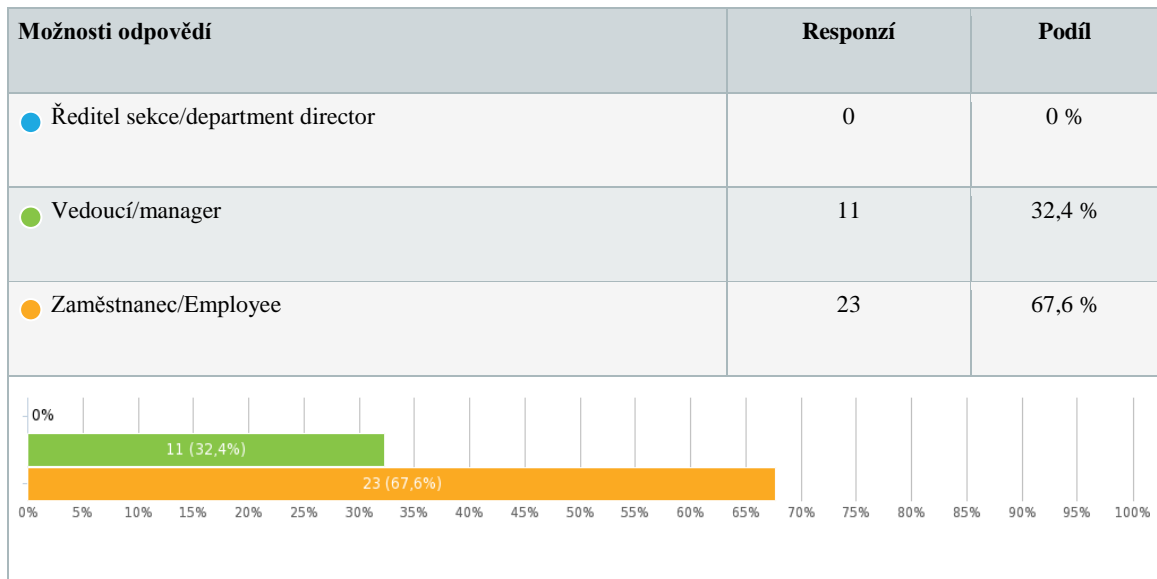
Společnost A nedisponuje žádným sepsaným komunikačním plánem vnitropodnikové komunikace a dosud se zde interní komunikací nikdo hlouběji nezabýval.

Zkoumaný vzorek dotazníkového šetření tvoří 34 respondentů, z čehož je 13 mužů a 21 žen. Přesně 50 % z dotazovaných pracovníků ve společnosti působí déle než 5 let. Podíl jednotlivých pracovních pozic zobrazuje graf 1. Většina respondentů (67,6 %) je řadovými pracovníky sekce a zbylých 32,4 % tvoří vedoucí pracovníci.

Ředitel sekce se dotazníkového šetření neúčastnil, otázky zodpověděl v rámci polostrukturovaného rozhovoru, jehož přepis je uveden v přílohách práce.

⁶⁴Informace dostupné na internetových stránkách společnosti A

GRAF 1: OTÁZKA Č. 3 – VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



6. Analýza a interpretace dat

Tato část se zabývá interpretací výsledků výzkumu dotazníkového šetření a prováděných rozhovorů. Abych dosáhla naplnění vytyčených cílů, rozčlenila jsem otázky z dotazníku do čtyř skupin, a to tak, aby vždy korespondovaly s konkrétní výzkumnou otázkou.

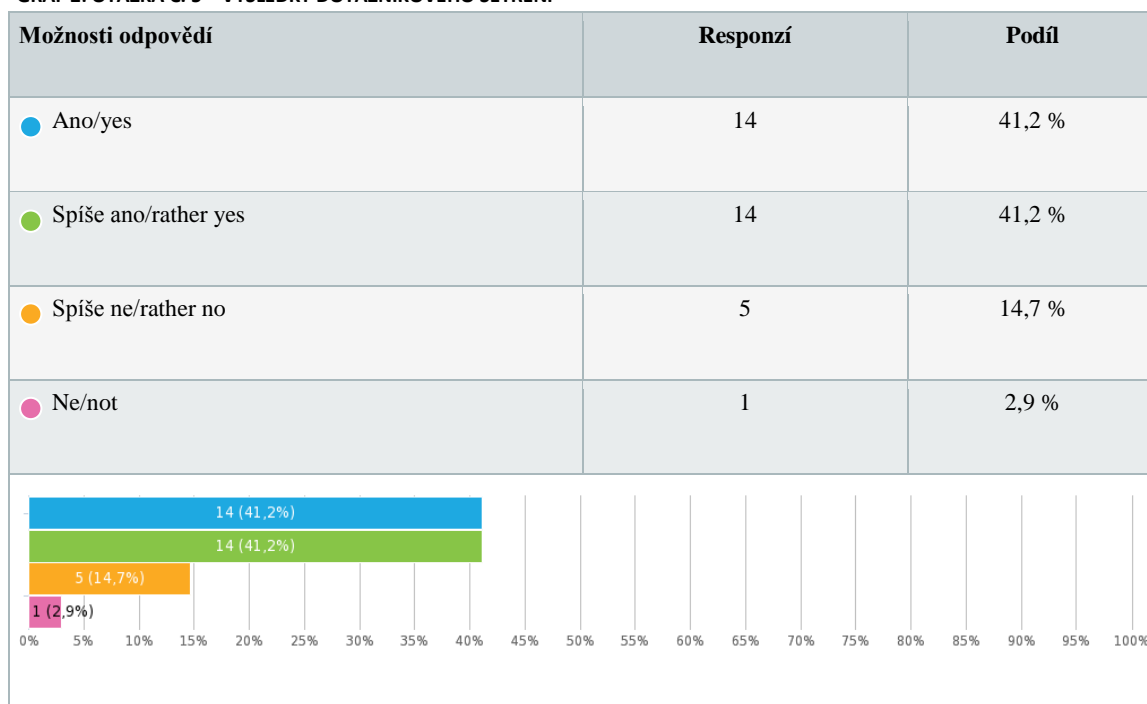
1. Pro operacionalizaci výzkumné otázky 1, která se zaměřuje na informovanost pracovníků - „*Jak pracovníci hodnotí komunikační a informační propojení svého oddělení?*“, jsem posuzovala níže uvedené dotazníkové otázky:

- *Domníváte se, že Váš nadřízený s vámi hovoří otevřeně a sděluje Vám všechny důležité informace o firmě? (otázka č. 5)*
- *Víte, jaká je vize a strategie firmy? (otázka č. 6)*
- *Víte, jaké jsou konkrétní úkoly vašeho oddělení? (otázka č. 7)*
- *Získáváte při komunikaci od svých spolupracovníků zpětnou vazbu? (otázka č. 10)*
- *Jsou Vám poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce včas? (otázka č. 11)*
- *Jsou Vám poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce v požadované kvalitě? (otázka č. 12)*
- *Jak byste zhodnotil/a komunikaci v jednotlivých úrovních vaší firmy? (otázka č. 19)*
- *Máte pocit, že interní komunikace Vašeho oddělení je dobře nastavena a je efektivní? (otázka č. 23)*

V systému interní komunikace každé firmy je velmi důležitá osobnost vedoucího manažera, který nese hlavní odpovědnost za úroveň komunikace. Manažer vede, řídí a ovlivňuje pracovníky a jejich potenciál. Své schopnosti a dovednosti uplatňuje ve všech firemních procesech, zejména pak při odstraňování komunikačních bariér ve vztahu ke všem svým spolupracovníkům. Pro firmu je velmi důležitý i postoj zaměstnanců ke svému vedoucímu manažerovi. Aby komunikace mezi manažerem a řadovými pracovníky mohla optimálně fungovat, je třeba, aby komunikace byla oboustranná. Neméně důležité je dbát na otevřenost komunikace, která posiluje důvěru pracovníků.

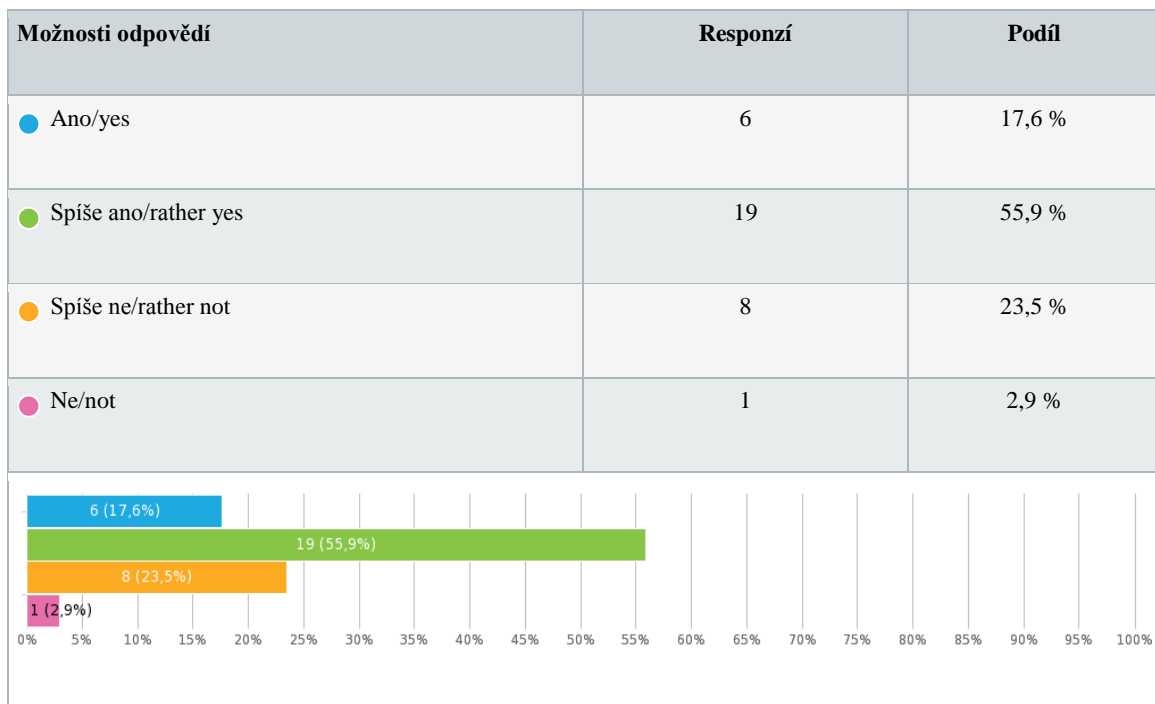
Z grafu 2 lze vyvodit, že respondenti svého nadřízeného vnímají velmi pozitivně s ohledem na informovanost a to, jak s nimi komunikuje. Na otázku, zda se zaměstnanci jejich nadřízený hovoří otevřeně a sděluje jim všechny důležité informace o firmě, odpovědělo 41,2 % pracovníků, že *ano*, dalších 41,2 % označilo odpověď *spíše ano*. Pouze 14,7 % zvolilo odpověď *spíše ne* a 2,9 % označilo možnost *ne*. Dotazovaný zaměstnanec v rozhovoru označil svého nadřízeného jako velmi otevřeného a férového šéfa.

GRAF 2: OTÁZKA Č. 5 – VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



Z následujícího grafu 3 vyplývá, že většina zaměstnanců má jasno v tom, jaká je vize a strategie firmy. Nicméně 23,5 % respondentů si není jisto a 2,9 %, tedy jeden zaměstnanec neví, jaká je firemní vize a strategie. Zaměstnanec, který byl dotazovaný prostřednictvím rozhovoru vizi i strategii firmy bez větších obtíží dokázal definovat.

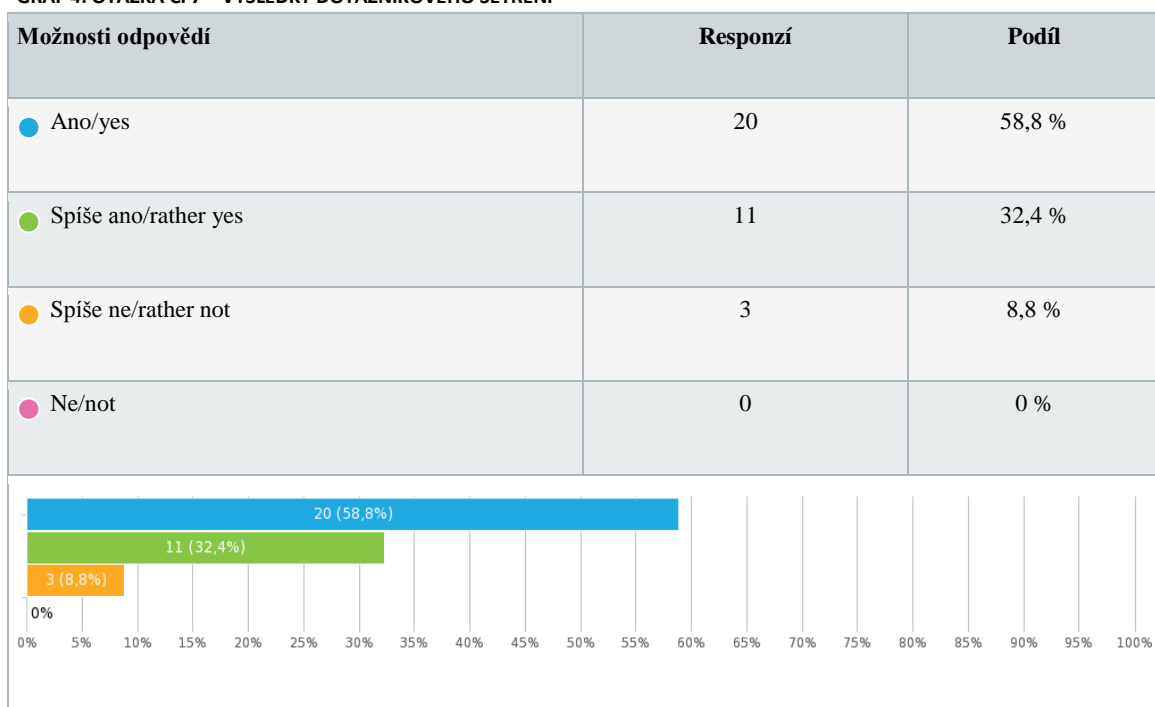
GRAF 3: OTÁZKA Č. 6 – VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



U otázky, zda pracovníci znají konkrétní úkoly svého oddělení, zvolilo odpověď *ano* 58,8 % z nich. Odpověď *spíše ano* pak označilo 32,4 % respondentů. 8,8 % respondentů nemá jasno v konkrétních úkolech svého oddělení. Viz graf 4 níže.

Ředitel sekce přitom definuje úkoly svého oddělení jako dosažení tržeb prostřednictvím obchodních a marketingových aktivit.

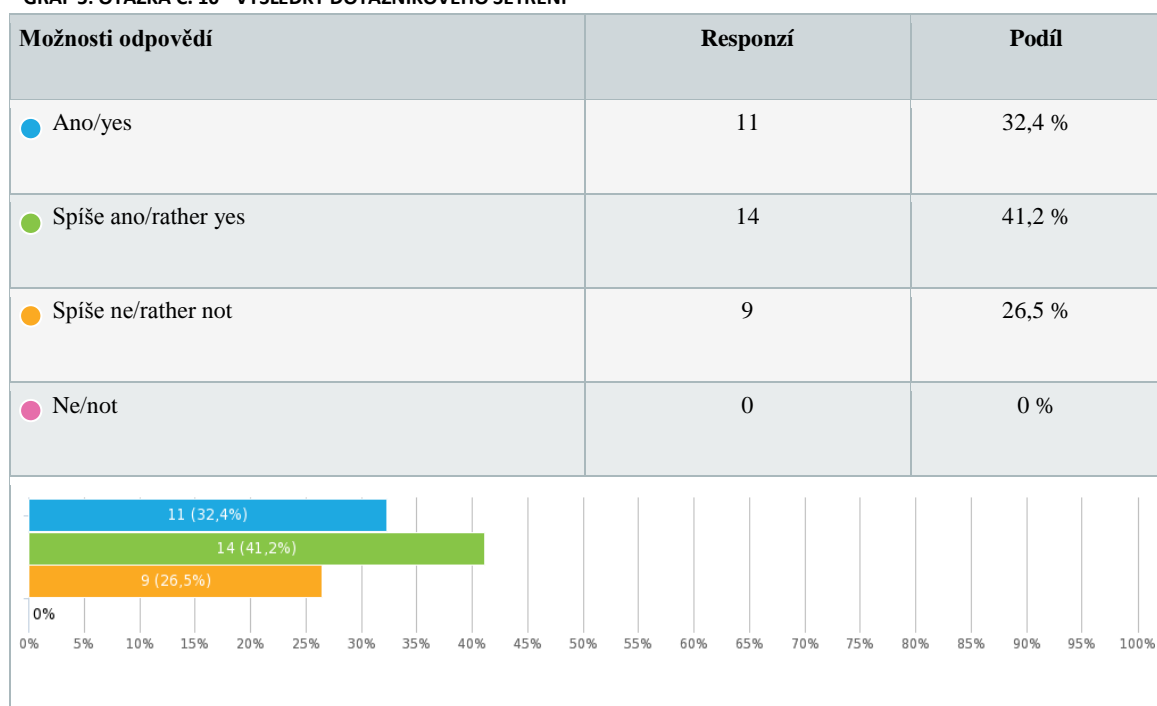
GRAF 4: OTÁZKA Č. 7 – VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



Z následujícího grafu 5 je patrné, že zpětná vazba v rámci komunikace mezi spolupracovníky sekce většinou funguje, neboť 41,2 % označilo odpověď *spíše ano*, 32,4 % pak označilo odpověď *ano*. Odpověď *spíše ne* označilo 26,5 % respondentů, možnost *ne* nezvolil nikdo.

Jak uvedl při rozhovoru vedoucí oddělení a dotazovaný zaměstnanec, zpětná vazba v rámci oddělení není vyžadována. Vedoucí manažer dává zpětnou vazbu svým pracovníkům při jejich pravidelném hodnocení jednou ročně a v rámci neformálních osobních pochůzek hodnotí klíčové zaměstnance své sekce.

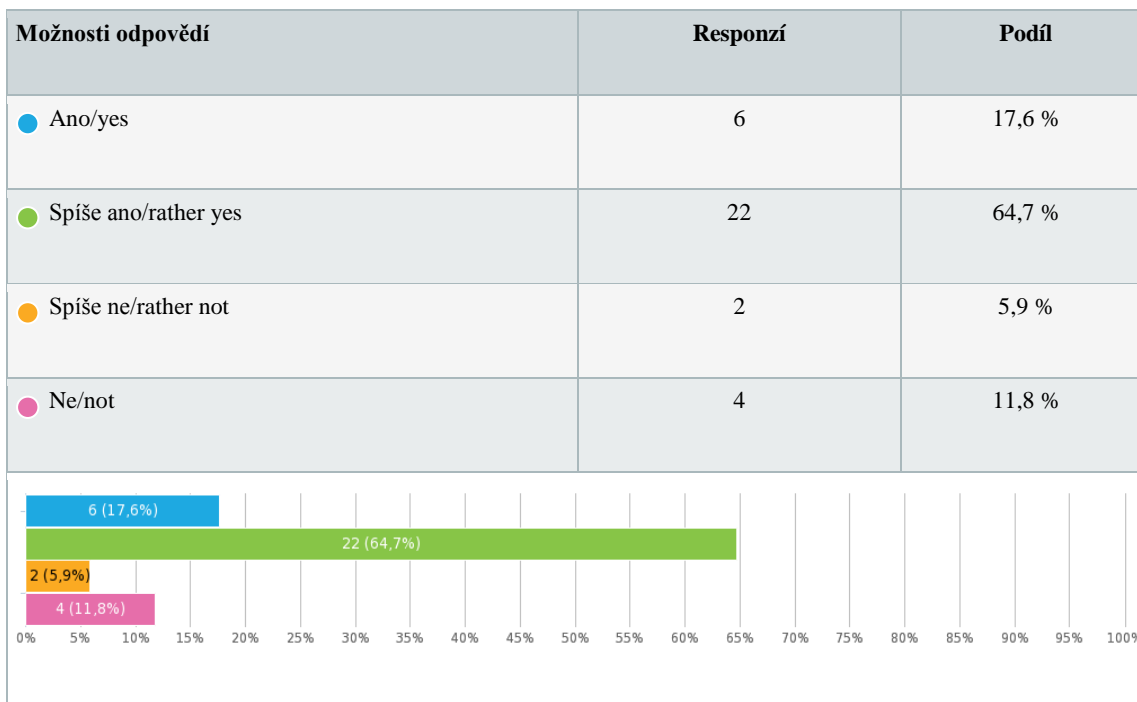
GRAF 5: OTÁZKA Č. 10 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



Následující graf 6 nabízí přehled o tom, zda pracovníci Sekce marketingu a prodeje dostávají relevantní informace včas. 64,7 % pracovníků označilo odpověď *spíše ano*, 17,6 % potvrdilo, že dostávají informace včas. Nezanedbatelných 11,8 % zaměstnanců pak nemá k dispozici informace potřebné pro svoji práci včas a 5,9 % pracovníků většinou také ne.

Ředitel oddělení se přidává k většině zaměstnanců s odpovědí *spíše ano* a dodává, že problémem jsou pro něj služební cesty. Jelikož cestuje hodně, není jednoduché být vždy k zastizení. Dotazovaný zaměstnanec v rozhovoru potvrdil, že informace v rámci oddělení získává včas, problém je však komunikace s jinými odděleními, kdy o informace musí často žádat i opakovaně.

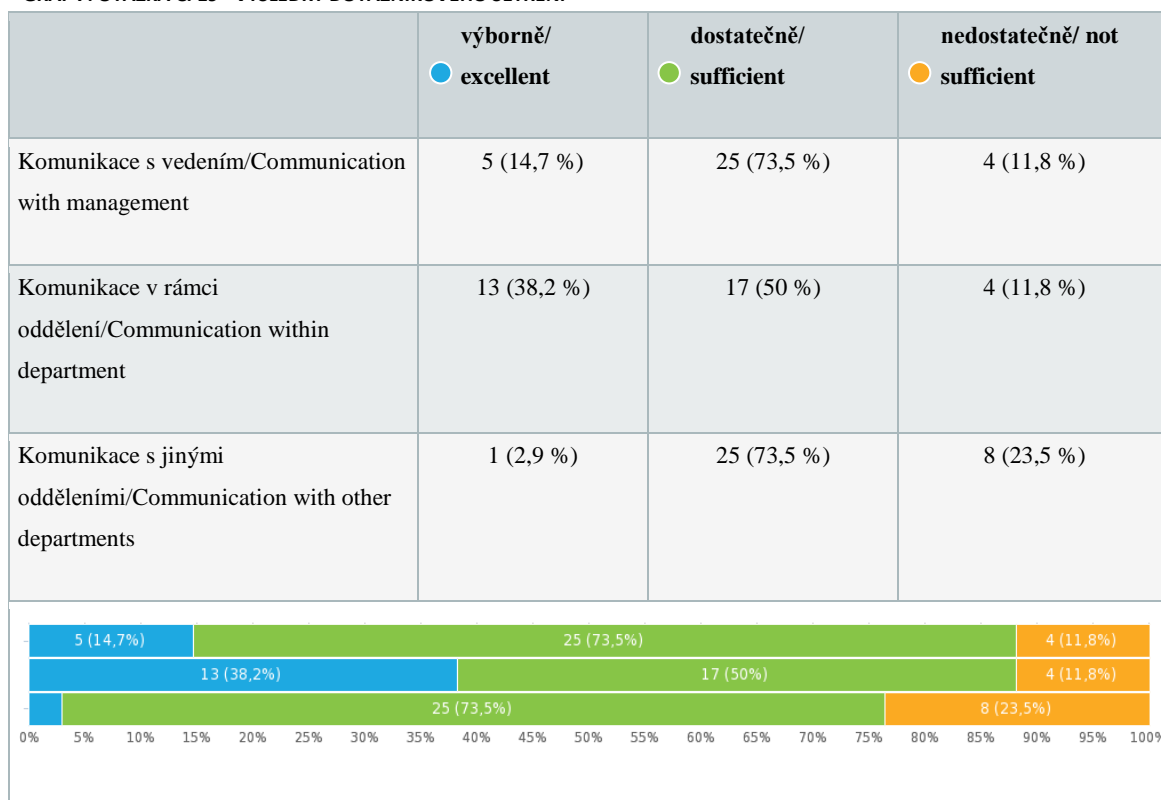
GRAF 6: OTÁZKA Č. 11 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



Na otázku, zda informace, které zaměstnanci získávají, jsou dostatečně kvalitní pro výkon jejich práce, odpovídali podobně jako u předchozí otázky, polovina z nich (50 %) *spíše ano*. Pro 23,5 % zaměstnanců jsou všechny informace, které potřebují pro výkon své práce v požadované kvalitě. 17,6 % zaměstnanců zvolilo odpověď *spíše ne*. Pro 8,8 % respondentů nejsou získané informace v kvalitě, kterou požadují.

V níže uvedeném grafu 7 je znázorněno, jak zaměstnanci oddělení hodnotí komunikaci v rámci jednotlivých úrovní společnosti. Komunikaci se svým vedením, tedy ředitelem Sekce marketingu a prodeje, hodnotí 73,5 % respondentů dostatečně a pro 14,7 % pracovníků je komunikace s vedením v podstatě bezchybná (výborná). Podobně pozitivní hodnocení získala i komunikace v rámci oddělení, kterou 38,2 % pracovníků označilo jako výbornou. Pokud tento výsledek srovnáme s komunikací mezi jednotlivými odděleními navzájem, zde už o dobrých výsledcích hovořit nelze, neboť 23,5 % respondentů vnímá tuto komunikaci jako nedostatečnou, což potvrzuje i odpověď dotazovaného pracovníka, který v rozhovoru přiznal, že kolegy z jiných oddělení musí o informace mnohdy žádat i opakovaně.

GRAF 7: OTÁZKA Č. 19 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



Interní komunikace v rámci oddělení marketingu a obchodu, je podle většiny zaměstnanců dobře nastavena a je efektivní. Dle názoru ředitele oddělení, je neustále co zlepšovat, a to jak na straně vedoucích pracovníků, tak na straně zaměstnanců. Dotazovaný zaměstnanec v rozhovoru uvedl, že s komunikací v rámci oddělení je spokojený a nemá k ní výhrady.

Dílčí závěr 1:

Na základě rozboru jednotlivých odpovědí, lze konstatovat, že respondenti hodnotí komunikační a informační propojení v rámci svého oddělení pozitivně a shodují se na tom, že komunikace v rámci jejich oddělení funguje a je efektivní. Příliš kladného hodnocení se nedočkala komunikace napříč firmou.

Jako problémový faktor se v rámci zkoumaného úseku jeví časté služební cesty pracovníků, kdy pracovníci jsou příliš vytížení, takže komunikace nemůže fungovat tak, jak by měla. Na komunikační překážky se zaměřila následující výzkumná otázka.

2. Pro operacionalizaci výzkumné otázky č. 2 – „Jaké jsou stávající či potenciální zdroje nedorozumění v komunikaci?“, jsem zkoumala následující otázky:

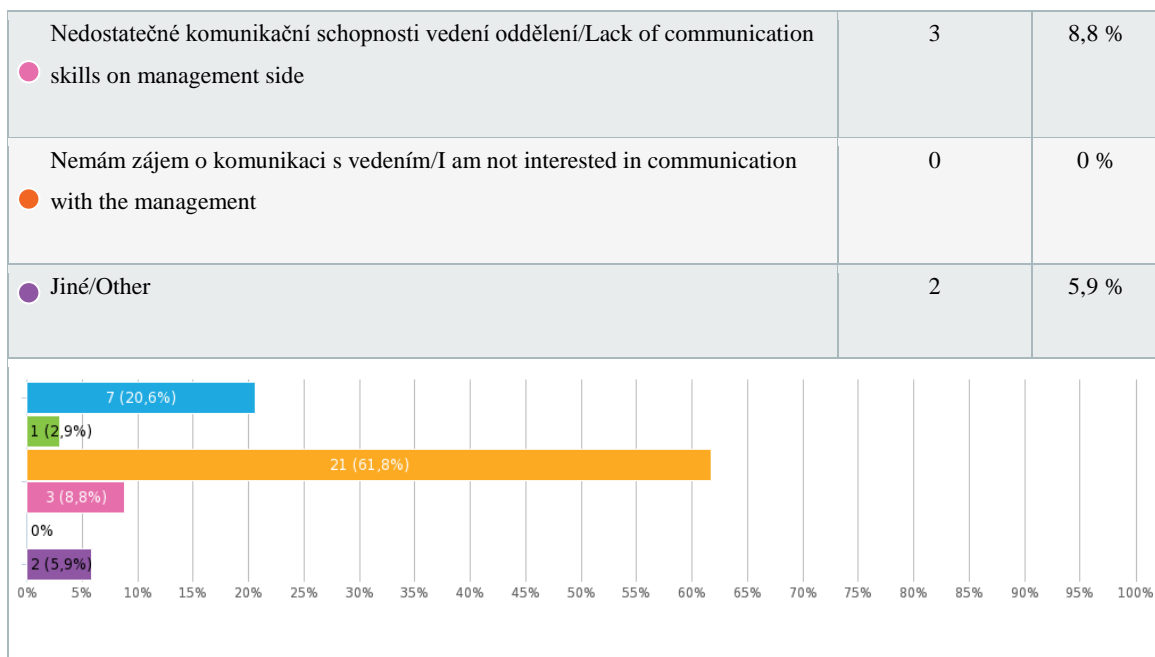
- *Jaké překážky spatřujete v komunikaci mezi Vámi a vedením oddělení? (otázka č. 18)*
- *Jaké překážky vidíte v interní komunikaci ve vašem pracovním týmu? (otázka č. 24)*
- *Jaké spatřujete možnosti na zlepšení systému interní komunikace Vašeho oddělení? (otázka č. 25)*

Z grafu 8 jsou zřetelné překážky mezi pracovníky a vedením oddělení. 61,8 % respondentů jako hlavní překážku uvedlo nedostatek času ze strany vedení. 20,6 % pracovníků nevnímá v komunikaci s vedením svého oddělení žádný problém. Pro 8,8 % zaměstnanců jsou komunikační schopnosti vedení nedostatečné. Dva respondenti uvedli, že problémem jsou „jiné překážky“, tedy konkrétně „nedostatek času nadřízeného, nedůvěra, nekonceptnost“ a „nedůvěra v moji odbornost a neschopnost akceptovat názor druhých“.

Ředitel oddělení jako komunikační překážku spatřuje zejména nedostatek času. Kvůli častým cestám do zahraničí mu totiž nezbyvá na řízení sekce a organizační záležitosti tolik času, kolik by bylo potřebné k optimálnímu fungování sekce. V rozhovoru zmínil, že doplnění sekce o 9-10 zaměstnanců na různých pozicích, a to zejména na obchodních, by přispělo k rozložení pracovní a cestovní zátěže u vedoucích pracovníků i jeho samotného. Tito pracovníci by pak měli více času na řízení, což by mohlo vést efektivnějšímu fungování oddělení.

GRAF 8: OTÁZKA Č. 18 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Žádné/None	7	20,6 %
● Neochota a nezájem vedení/Lack of management willingness and interest	1	2,9 %
● Nedostatek času ze strany vedení/Lack of time on management side	21	61,8 %



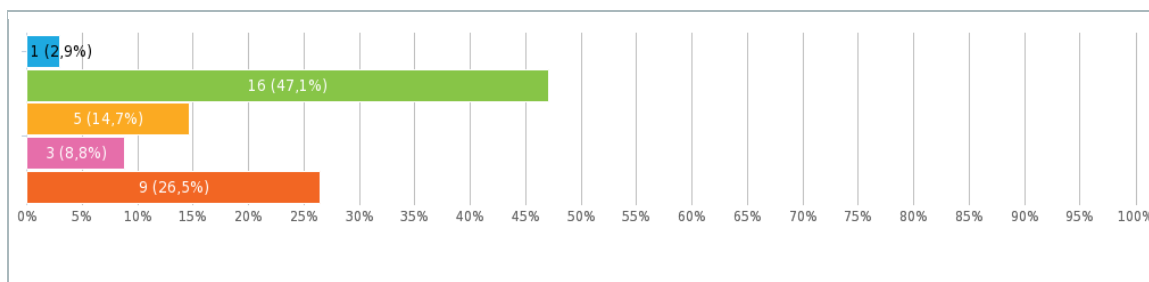
GRAF 8: OTÁZKA Č. 18 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Stejně jako v předchozím grafu je rovněž z grafu 9 patrné, že zaměstnanci jako největší překážku i v rámci svého pracovního týmu vnímají nedostatek času (47,1 %), dále pak špatně nastavené procesy (14,7 %), nedostatečné komunikační schopnosti pracovníků (8,8 %) a v neposlední řadě pak neochotu pracovníků (2,9 %). 26,5 % respondentů žádné překážky v interní komunikaci svého týmu nevidí.

Dotazovaný zaměstnanec jako potencionální překážku uvádí problematickou komunikaci se zahraničními pobočkami kvůli nedostatečné jazykové vybavenosti svých kolegů.

GRAF 9: OTÁZKA Č. 24 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Neochota pracovníků/Reluctance of colleagues	1	2,9 %
Nedostatek času/Lack of time	16	47,1 %
Špatně nastavené procesy/Processes set in a wrong way	5	14,7 %
Nedostatečné komunikační schopnosti jednotlivých pracovníků/Lack of communication skills of individual employees	3	8,8 %
Žádné překážky nevidím/No barriers	9	26,5 %



GRAF 9: OTÁZKA Č. 24 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

U otázky, jaké možnosti spatřují zaměstnanci na zlepšení systému interní komunikace svého oddělení, se objevovaly nejčastěji odpovědi, že zaměstnanci chtějí častější a pravidelné krátké porady, kde jim budou sdělovány novinky, cíle a akce. Stejně tak by ocenili i více osobní komunikace a zlepšení komunikace v rámci celé firmy, které by zlepšilo komunikaci na oddělení.

Vedoucí manažer oddělení vidí možnosti na zlepšení systému interní komunikace svého oddělení zejména v tom, že vedoucí pracovníci budou mít více času, budou lépe pracovat se zaměstnanci, zároveň ale očekává i empatii a snahu ze strany zaměstnanců.

Dílčí závěr 2:

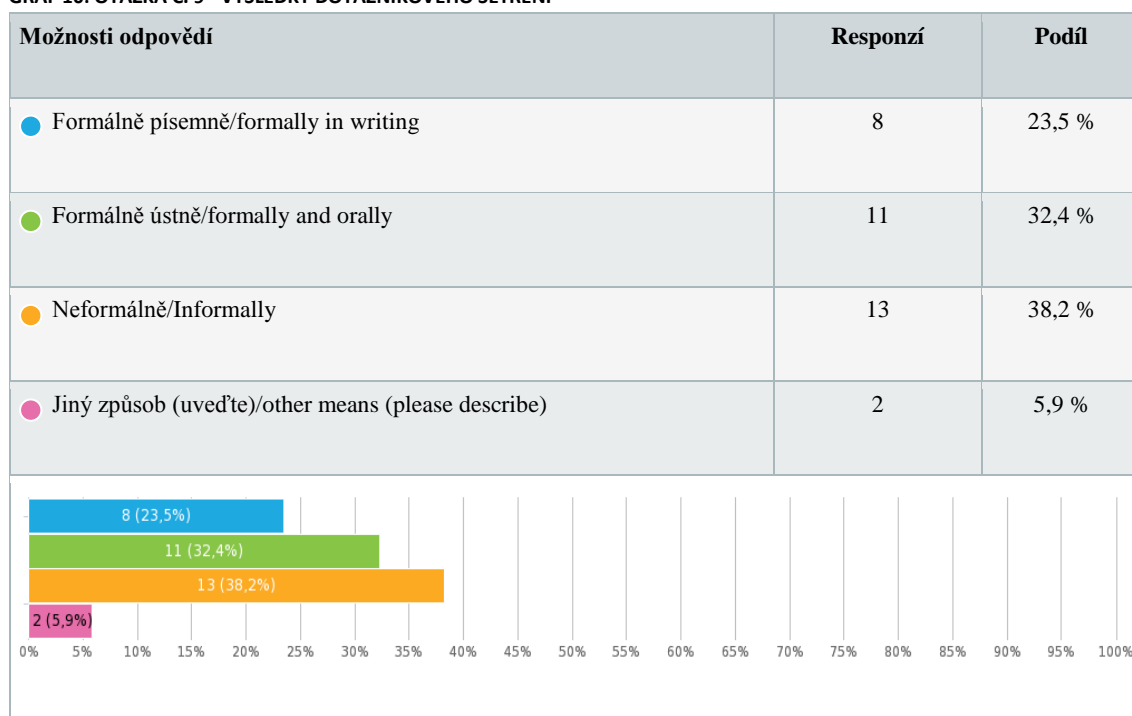
Z výše analyzovaných odpovědí lze vyvodit jednoznačný závěr, že nedostatek času jak u vedení, tak u zaměstnanců je v rámci oddělení závažným problémem, který brání správnému fungování interní komunikace. Zlepšení úrovně komunikace by podle zaměstnanců pomohly zejména pravidelné porady a více ústní komunikace.

3. Pro operacionalizaci výzkumné otázky č. 3 – „*Jaké prostředky interní komunikace oddělení využívá?*“, jsem zvolila následující dílčí otázky dotazníku:

- *Jakým způsobem se k Vám nejdříve dostávají informace o firmě? (otázka č. 9)*
- *Které komunikační prostředky nejvíce využíváte k získávání informací v rámci Vašeho oddělení? (otázka č. 20)*
- *Jak často využíváte tyto komunikační prostředky ve Vaší firmě? (otázka č. 21)*
- *Který z dalších prostředků interní komunikace byste ve Vašem oddělení přivítal? (otázka č. 22)*

Z grafu 10 vyplývá, že pracovníci se nejčastěji dozívají informace neformální cestou (38,2 %) nebo formální ústní formou (32,4 %). Následuje formální písemná forma (23,5 %). V 5,9 % respondenti uvedli, že k informacím se dostávají jiným způsobem (náhodou, ústně, všemi způsoby). Ředitel sekce získává strategické informace formální ústní cestou, tedy prostřednictvím tzv. porady vedení, což je pravidelné setkání vrcholového managementu s akcionáři firmy, která se koná pravidelně každé první pondělí v měsíci. Informace potřebné pro operativní řízení získává z podnikového informačního systému a dále formální písemnou cestou nebo neformálně ústně prostřednictvím telefonu.

GRAF 10: OTÁZKA Č. 9 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



Nejvíce využívanými komunikačními prostředky pro získávání informací v rámci oddělení je telefon, email a rozhovor. Naopak komunikačním prostředkem, který se v rámci oddělení vůbec nepoužívá, je překvapivě Skype. Dle slov ředitele oddělení se k přehledu o důležitých událostech nepoužívá ani nástěnka.

Ředitel sekce by v rámci svého oddělení přivítal komunikaci prostřednictvím Skypu, především pro efektivnější komunikaci se zahraničím, kvůli bezpečnostním IT postupům společnosti jej však ve firmě vůbec nepoužívají.

Graf 11 zobrazuje četnost užívání těchto jednotlivých komunikačních prostředků v rámci oddělení. Mezi prostředky, které se používají často, dominuje e-mail (94,1 %)

a telefon (94,1 %). Porada je dle respondentů realizována jen občas (64,7 %), ale z předchozích rozborů výsledků je patrné, že by zaměstnanci přivítali více porad. Naopak mezi prostředky, které firma nepoužívá nikdy, se objevuje diskuzní fórum (97,1 %), Skype (85,3 %), intranet (55,9 %), a dokonce i pracovní porada (23,5 %). Sám ředitel oddělení připouští, že porady pro všechny zaměstnance organizuje minimálně a využívá je spíše k hodnocení zaměstnanců a k poděkování za dobré výsledky. Pořádá spíše menší porady, kdy ke konkrétním tématům zve konkrétní zaměstnance, kteří mají k dané problematice vztah. Oddělení nepoužívá ani intranet.

Mezi nejčastějšími odpověďmi na otázku, které z dalších prostředků interní komunikace by zaměstnanci přivítali v rámci svého oddělení, byly uváděny pravidelné porady, Skype a častější osobní kontakt.

GRAF 11: OTÁZKA Č. 21 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



Dílčí závěr 3:

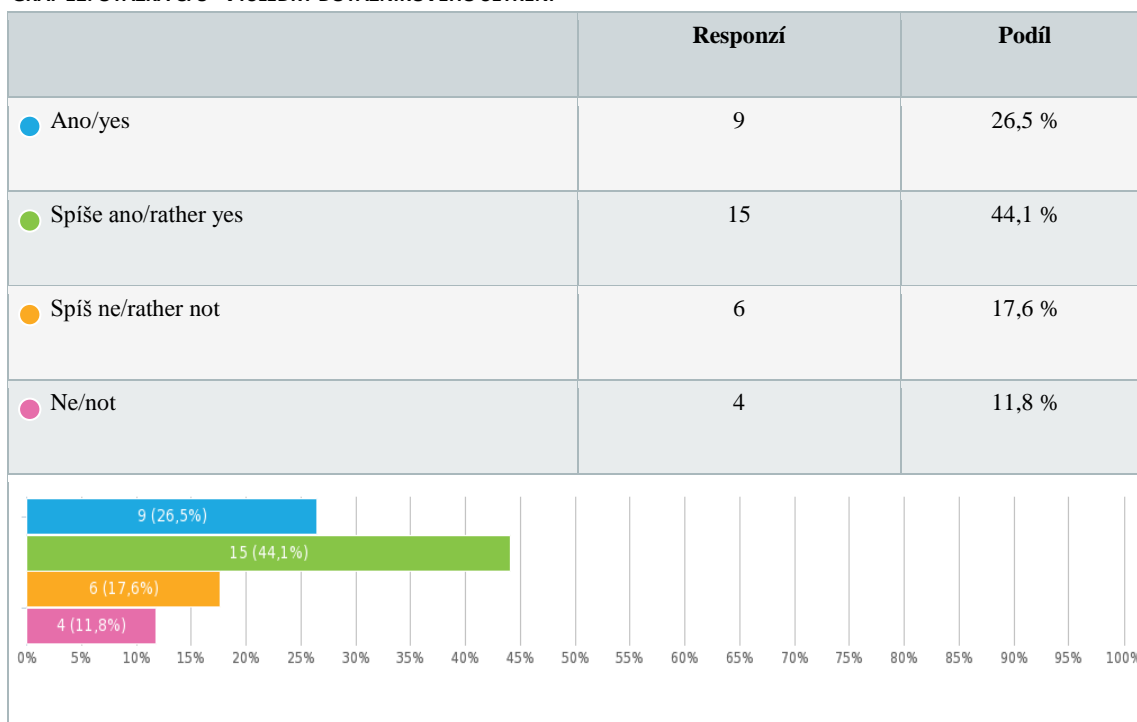
Na základě analýzy otázek a odpovědí týkajících se užívaných komunikačních prostředků a způsobu komunikace mezi pracovníky zkoumaného oddělení lze konstatovat, že nejběžnějším způsobem sdělování informací je neformální ústní komunikace prostřednictvím telefonu či rozhovoru a písemná komunikace prostřednictvím e-mailu. Zajímavým zjištěním je, že oddělení nepoužívá Skype, intranet ani nástěnky. Pracovníci by si přáli, aby se v rámci oddělení pořádalo více porad.

4. Pro operacionalizaci výzkumné otázky č. 4 – „*Jaké je systémové nastavení oddělení?*“, jsem analyzovala níže uvedené otázky:

- *Máte možnost se aktivně podílet na stanovení cílů Vašeho pracoviště? (otázka č. 8)*
- *Domníváte se, že je ve Vašem firemním oddělení spravedlivé prostředí? (otázka č. 13)*
- *Myslíte si, že by případné nespravedlivé chování vedení řešilo? (otázka č. 14)*
- *Pokud někdo ve firmě porušuje pravidla, je potrestán? (otázka č. 15)*
- *Důvěřujete svému vedení? (otázka č. 16)*
- *Domníváte se, že je nově přijatému pracovníkovi věnována patřičná pozornost a má dostatek času a prostoru se ve firmě adaptovat? (otázka č. 17)*

Z grafu 12 je patrné, že většina zaměstnanců má možnost se aktivně podílet na stanovování cílů svého pracoviště, neboť 24 z celkových 34 respondentů zvolilo možnost *ano* nebo *spíše ano*, což je vzhledem ke skutečnosti, že v rámci oddělení odpovídalo 97,6 % řadových zaměstnanců, jak je uvedeno ve výše zmíněném grafu 1, velmi pozitivní výsledek.

GRAF 12: OTÁZKA Č. 8 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

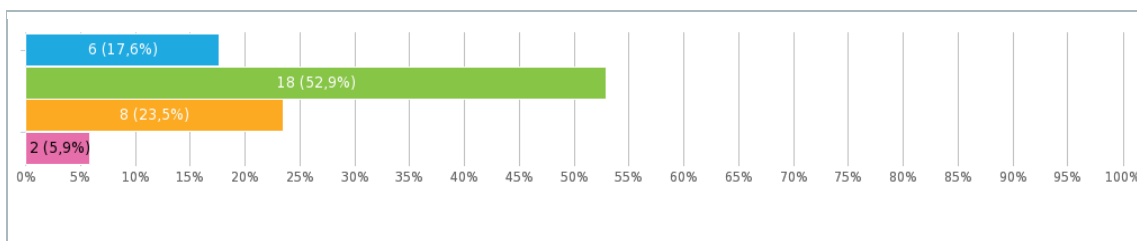


Následující graf 13 uvádí, že většina zaměstnanců vnímá prostředí svého oddělení jako spravedlivé a domnívají se, že by vedení případné projevy nespravedlnosti řešilo (graf 14).

Ředitel sekce potvrzuje, že se nespravedlivé chování snaží řešit. Při přebírání sekce se setkal s nerovnostmi ve finančním odměňování pracovníků, proto systém odměňování sjednotil a dočkal se velmi pozitivní zpětné vazby od svých podřízených.

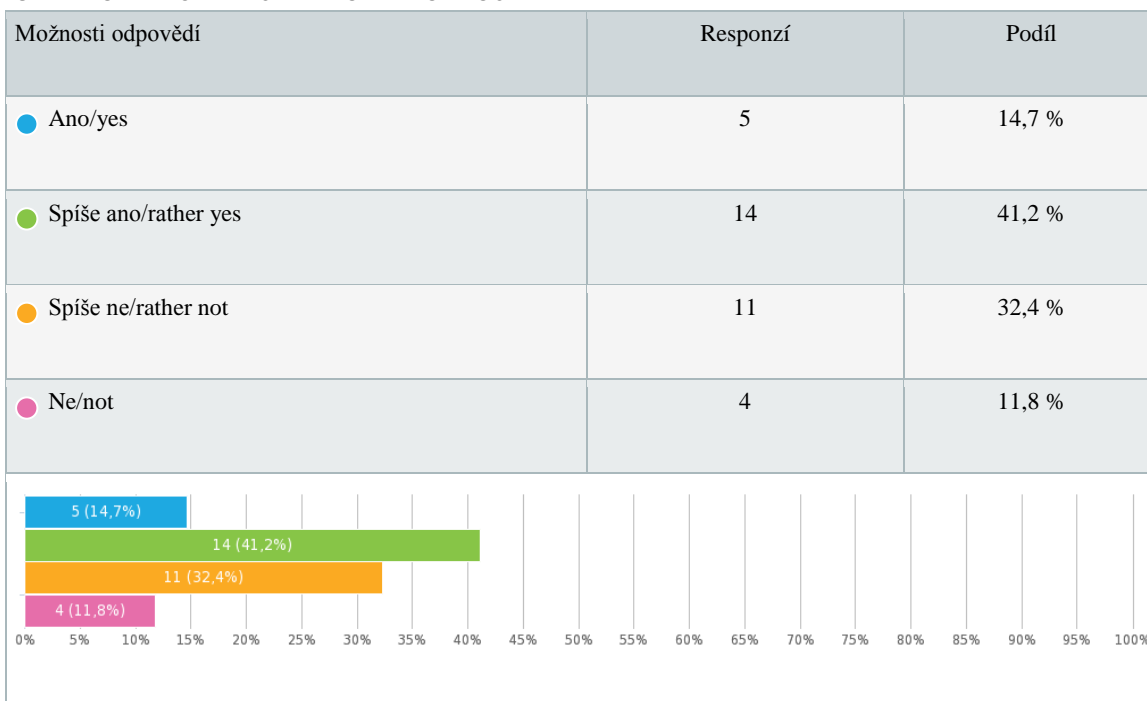
GRAF 13: OTÁZKA Č. 13 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
● Ano/yes	6	17,6 %
● Spíše ano/rather yes	18	52,9 %
● Spíše ne/rather not	8	23,5 %
● Ne/not	2	5,9 %



GRAF 13: OTÁZKA Č. 13 - VÝLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

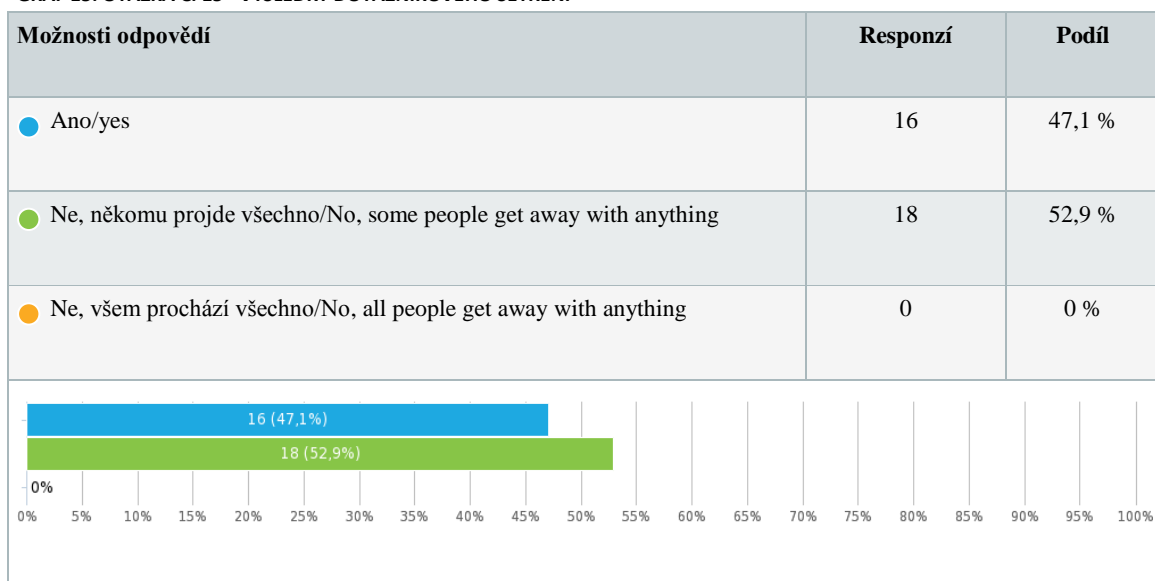
GRAF 14: OTÁZKA Č. 14 - VÝLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



Graf 15 řeší otázku porušování pravidel ve firmě a případné sankce související s takovýmto porušením. Nadpoloviční většina respondentů (52,9 %) se přiklání k variantě *ne, někomu ve firmě projde všechno*, což příliš nekorresponduje s odpovědí většiny zaměstnanců, že ve firmě panuje spravedlivé prostředí (graf 13). Dotazovaný zaměstnanec v rozhovoru se mnou uvedl, že se porušování pravidel ve firmě řeší. Závažnější prohřešky snížením odměny za daný měsíc, ve výjimečných případech může dojít až k propuštění zaměstnance.

Ředitel potvrzuje, že se v rámci své sekce setkal např. s případem finanční zpronevěry, kdy viník byl propuštěn na hodinu a chybějící peníze musel vykompenzovat.

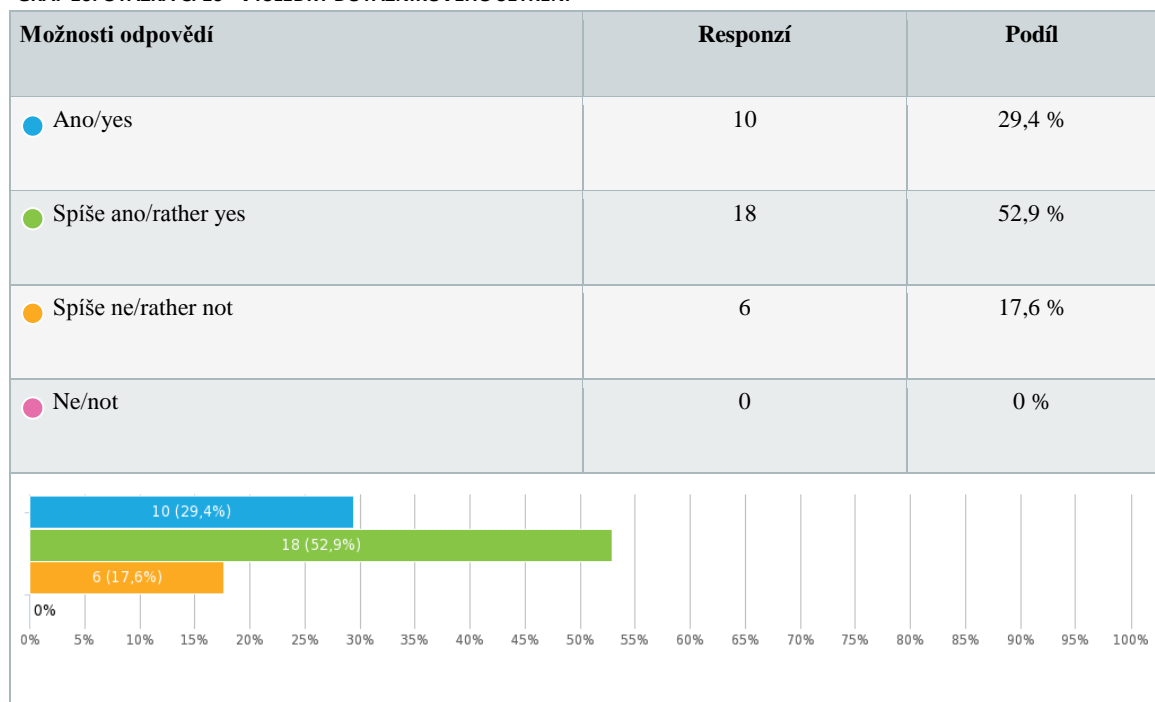
GRAF 15: OTÁZKA Č. 15 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



Snahou dostat se do psychologického aspektu organizační kultury byla otázka, zda pracovníci důvěřují svému vedení. Z výsledků grafu 16 lze vyvodit poměrně pozitivní závěr, neboť 28 respondentů z celkových 34 zvolilo možnost *ano* nebo *spíše ano*.

Ředitel sekce v rozhovoru uvedl, že řediteli společnosti důvěřuje.

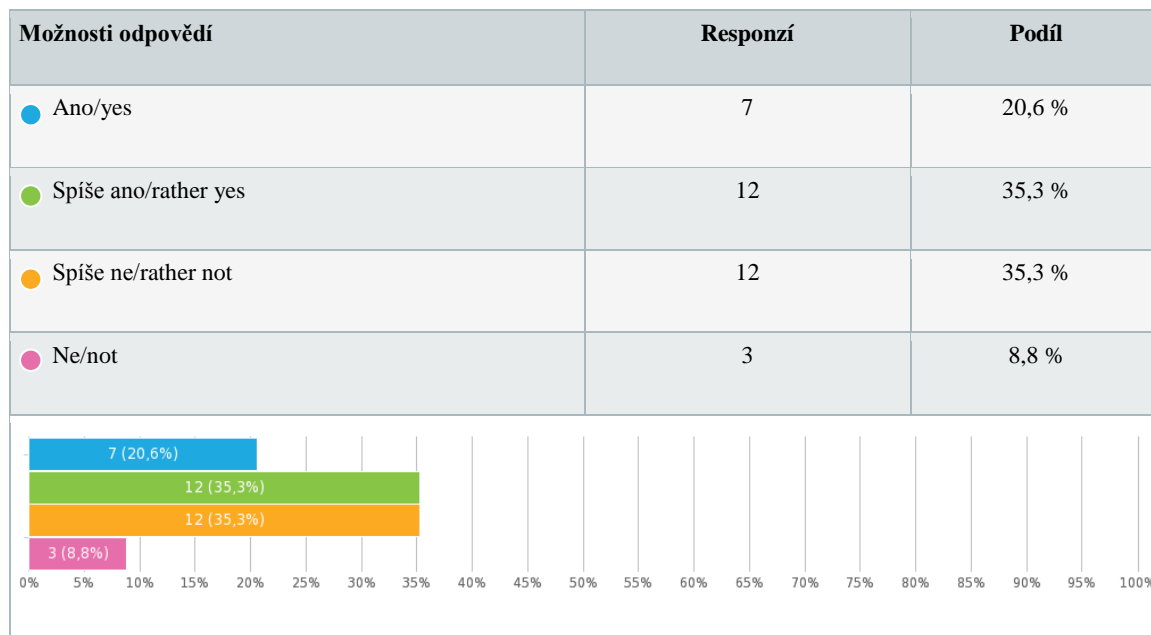
GRAF 16: OTÁZKA Č. 16 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



Poslední analyzovaná otázka se zaměřuje na nové zaměstnance organizace. Cílem otázky bylo zjistit, jak oddělení přistupuje k procesu adaptace nově příchozích pracovníků. Z grafu 17 nelze vyvodit jednoznačný závěr. Respondenti volili nejčastěji možnosti *spíše ano* a *spíše ne*, v obou případech 35,3 %. Dotazovaný zaměstnanec v rozhovoru uvedl, že záleží především na nově příchozím pracovníkovi, jak je schopen nové věci pochopit a adaptovat se, a dodává, že v jeho případě byly všechny postupy adekvátní.

Ředitel sekce připouští, že v této oblasti je co zlepšovat. Nově příchozí pracovník je samozřejmě zaškolen v oblasti bezpečnosti práce, protipožární ochrany, nicméně v samotném procesu adaptace se spíše uplatňuje tzv. „learning by doing“, tedy že se pracovník učí vykonáváním dané činnosti.

GRAF 17: OTÁZKA Č. 17 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



Dílčí závěr 4:

Systémové nastavení oddělení je v podstatě bez jakýchkoliv závažných problémů, nicméně je neustále co zlepšovat, zejména v oblasti orientace a adaptace nových pracovníků. Zaměstnanci vnímají prostředí, ve kterém pracují, za spravedlivé, avšak mají pocit, že některým pracovníkům vše projde. Tomu by bylo vhodné do budoucna zamezit, aby se nepokazila důvěra, kterou mají zaměstnanci ve své vedení a která je nezbytná pro efektivitu interní komunikace.

7. Výsledky analýzy

Závěrem lze říci, že výsledek výzkumu interní komunikace v rámci Sekce marketingu a prodeje lze považovat za poměrně pozitivní. Anonymního dotazníku se zúčastnilo 34 respondentů, což je z celkových 50 pracovníků oddělení, kteří jsou rozmístěni v rámci několika evropských států, velmi slušný výsledek. Dotazníku se navíc neúčastnil vedoucí manažer oddělení, který mi ale v rámci rozhovoru ochotně poskytl velké množství informací relevantních pro tento výzkum a především zajistil samotné vyplnění dotazníků.

Pracovníci, kteří se nepovinně průzkumu zúčastnili, hodnotí komunikaci v rámci své sekce vcelku na dobré úrovni a 76,4 % z dotázaných považuje interní komunikaci za poměrně dobře nastavenou a efektivní. Nicméně konkrétní nedostatky ukazují to, co vedení sekce tuší, a sice že interní komunikace funguje s určitými výhradami. Pracovníci i ředitel sekce se shodují na stejných komunikačních překážkách, jako je především nedostatek času a špatná komunikace s ostatními sekcemi. Přínosem pro oddělení by bylo poskytování vzájemné zpětné vazby jak ze strany řadových pracovníků, tak ze strany managementu.

Výsledky výzkumu i implementace doporučení mohou komunikaci posunout na vyšší úroveň a zároveň být podnětem pro další analýzy a zefektivňování chodu celé společnosti.

8. Vlastní doporučení

Výzkum stavu interní komunikace realizovaný v Sekci marketingu a prodeje společnosti A potvrdil, že komunikace funguje na dobré úrovni, nicméně tuto úroveň lze zvýšit odstraněním několika konkrétních nedostatků a překážek. Přínosem pro oddělení by bylo zavedení dalších komunikačních prostředků, zavedení zpětnovazebního systému v rámci oddělení i v rámci celé firmy.

Na základě podrobné analýzy dotazníkového šetření a rozhovorů jsem dospěla k závěru, že komunikace v rámci oddělení víceméně funguje, ovšem potýká se s určitými slabinami, které by bylo vhodné eliminovat. Sekci marketingu a prodeje by v první řadě prospělo vypracování vlastního komunikačního plánu, který by měl obsahovat porady týmů, pravidelná hodnocení a společenské týmové akce. Plán by se měl každoročně aktualizovat a rozvíjet o návrhy na zlepšení, které by měly přicházet ze strany jednotlivých pracovníků. Rovněž bych doporučila proškolení manažerů (klíčových pracovníků) oddělení v komunikačních dovednostech, neboť manažer vede, řídí a ovlivňuje pracovníky a jejich potenciál. Průzkum byl zaměřen i na problematiku zpětné vazby, kterou jsem konkretizovala zpětnou vazbu např. při přečtení zprávy. Z výsledků dotazníku sice vyplynulo, že většina zaměstnanců zpětnou vazbu dostává, nicméně 26,5 % zpětnou vazbu spíše nemá. S ohledem na komunikaci s ostatními odděleními, kterou 23,5 % respondentů vnímá jako nedostatečnou, a na 11,8 % pracovníků, kteří tvrdí, že informace, které jsou relevantní pro jejich práci, nemají k dispozici včas, bych v rámci zkvalitnění procesů zpětnou vazbu rozhodně zavedla. Vedení oddělení bych rovněž doporučila zavedení pravidelného hodnocení manažerů prostřednictvím 360 stupňové zpětné vazby, což je metoda hodnocení, při níž je zaměstnanci poskytována zpětná vazba od všech lidí v zaměstnání, kteří s ním přicházejí do kontaktu (podřízení, kolegové, nadřízení) a pracovník navíc hodnotí i sám sebe.⁶⁵ Systém zpětné vazby (prostor pro diskuzi, návrhy, hodnocení akcí a změn) bych navíc plošně zavedla v rámci celého oddělení.

Na základě faktu, že nejčastěji používaným komunikačním prostředkem v rámci zkoumaného oddělení je e-mail (94,1 %), a s ohledem na neustálé služební cesty managementu doporučuji zavést v rámci sekce pravidelné e-mailové zpravodajství, ve kterém budou shrnuty důležité momenty firmy, výsledky práce, zhodnocení období,

⁶⁵ REDAKCE PORTÁLU 360 ZPĚTNÁ VAZBA. 360° zpětná vazba. In: 360zpetnavazba.cz [online]. 2011. [cit 2015-21-04]. Dostupné z: <http://www.360zpetnavazba.cz/>.

nástupy nových zaměstnanců a odchody dřívějších a jiné, pro oddělení relevantní, informace.

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci občas postrádají informace a v rámci oddělení se vůbec nepoužívají nástěnky ani intranet, doporučila bych zavedení těchto komunikačních prostředků. Stejně tak Skype, který se nejčastěji objevoval mezi odpověďmi na otázku, jaké další prostředky interní komunikace by pracovníci přivítali. Možnosti zlepšení komunikačního systému v rámci svého oddělení vidí sami zaměstnanci především v zavedení krátkých pravidelných porad, proto bych se rozhodně snažila jejich požadavku vyjít vstříc. Je třeba mít neustále na paměti, že vnitropodniková komunikace, která je správně nastavená, je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a aby vše fungovalo tak, jak má.

Z analýzy dále vyplynulo, že nedostatek času u vedení i u zaměstnanců je v rámci sekce problém, který nelze dále přehlížet, proto bych v rámci zefektivnění procesů doporučila organizační strukturu rozšířit o nové pracovníky, dle konkrétních potřeb oddělení.

Vedení oddělení by na realizovaný výzkum mělo vyjádřit své názory a připomínky. Výsledkům a návrhům na zlepšení by pak mělo věnovat dostatek času v diskuzi a své nové návrhy na zlepšení by mělo veřejně publikovat. Rovněž by se měl projevit zájem o otevřenost a reakce pracovníků.

Závěr

V úvodu této práce jsem si jako hlavní cíl vytyčila analyzovat současný stav interní komunikace v rámci Sekce marketingu a prodeje vybrané společnosti A. V této společnosti doposud žádný průzkum ohledně vnitropodnikové komunikace realizován nebyl, proto věřím, že výstup výzkumu a má vlastní doporučení, jak komunikaci v rámci sekce zlepšit, budou pro společnost přínosem a snad i novým impulsem pro zkvalitnění procesů firmy, neboť implementace doporučení mohou výrazně zefektivnit chod celé společnosti a zlepšit tak i její konkurenceschopnost na trhu.

K hlavnímu cíli své práce jsem dospěla prostřednictvím analýzy jednotlivých dílčích výzkumných otázek, pomocí nichž jsem konkrétně zjišťovala, jak pracovníci hodnotí informační a komunikační propojení svého oddělení, jaké jsou stávající či potencionální zdroje nedorozumění v komunikaci, jaké komunikační prostředky se v rámci oddělení využívají a v neposlední řadě, jaké je systémové nastavení oddělení. S ohledem na cíl své práce, jsem zvolila smíšený výzkumný design. Jako hlavní metodu sběru dat jsem použila dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor s ředitelem a jedním pracovníkem zkoumaného oddělení.

Výsledky výzkumu ukázaly, že komunikace v rámci oddělení funguje na dobré úrovni s určitými výhradami. Pracovníci i vedení oddělení se shodli na stejných komunikačních překážkách. Jako největší problém se ukázal nedostatek času, jak ze strany vedení, tak ze strany pracovníků. Problematická se jevila i komunikace s ostatními sekcemi.

V závěru práce jsem na základě teoretických poznatků k analýze stavu interní komunikace oddělení připojila vlastní návrh na zlepšení komunikačních procesů.

Fungující interní komunikace upevňuje pocit sounáležitosti zaměstnanců s organizací. Je tedy ve vlastním zájmu organizace, aby se zaměřila na budování vztahů s nimi. Úspěchy firmy jsou totiž postavené právě na cílevědomé spolupráci motivovaných a spokojených zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci dělají pak spokojenými i zákazníky a tím zaručují i obchodní úspěch organizace.

Summary

The aim of this bachelor thesis is to analyse current situation of the internal communication within the Marketing and Sales Department of a company A. The output of the analysis was to provide the company A with the solution that could lead to improvements in the internal communication. I focused on 4 main topics in my research: communication and information connection within the company, barriers in communication, means of communication and system setting within the department.

As a main data collection method I have used questionnaire and semistructured interview with Marketing and Sales Director and one of the employees. The questionnaire was anonymous. Web page survio.com has been used to create the questionnaire and also to analyse the collected data. All the data have been analysed in detail and interpreted with respect to the aim of the thesis. I have also evaluated the situation and suggested how the internal communication within the department could be improved.

This bachelor thesis consists of the theoretical part, empirical part and enclosures. General notions of internal communication are described in the theoretical part. Theoretical part is then followed by analysis of the internal communication.

The questionnaire that I have used during the research as well as transcription of both interviews are enclosed to this thesis.

Seznam pramenů a literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 9788024714073.

AZAM, Muhhamad. Global E-Marketing Teams Are Using WhatsApp For Communication And Organization. In: *Tech.com* [online]. 2014. [cit.2015-01-11]. Dostupné z: <http://tech.co/whatsapp-latest-trend-e-marketing-2014-12>.

DRESSELOVÁ, Jana. 10 největších chyb, které dělají čeští šéfové. In: *Forbes.cz* [online]. 2014. [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/10-nejvetsich-chyb-ktere-delaji-sefove-v-cesku/>.

FUCHSOVÁ, Kamila. S interní komunikací pomůže dobře provedený newsletter. In: *Kariera.ihned.cz* [online]. 2011. [cit. 2015-01-17]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53582280-s-interni-komunikaci-pomuze-dobre-provedeny-newsletter>.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum : základní metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha : Portál, 2008. 407 s. ISBN 9788073674854.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada, 1998. 103 s. ISBN 8071695505.

HOLÁ, Jana. Interní PR v praxi aneb i zaměstnanec je zákazník. In: *Strategie.e15.cz* [online]. 2012. [cit. 2015-01-23]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/interni-pr-v-praxi-aneb-i-zamestnanec-je-zakaznik-744817>.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 8025112500.

HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 233 s. ISBN 8085943999.

CHOBOTOVÁ, Kateřina. Interní komunikace je pro nás klíčová. In: *Mediaguru.cz* [online]. 2013. [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2013/08/interni-komunikace-je-pro-nas-klicova/#.VMOTW0eG9S1>.

INSITUT INTERNÍ KOMUNIKACE. Průzkum ukázal, jak v českých firmách funguje interní komunikace. In: *Hrnews.cz* [online]. 2014. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsPressRelease/id/2342346#content>.

IRE. 10 let Facebooku: Jak změnil chování i životy uživatelů? In: *Ceskatelevize.cz* [online]. 2014. [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/260838-10-let-facebooku-jak-zmenil-podnikani-i-zivoty-uzivatelu/>.

KEJHOVÁ, Hana. Firmy neumí mluvit s vlastními lidmi. In: *Ihned.cz* [online]. 2011. [cit. 2015-01-19]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-50506980-firmy-neumi-mluvit-s-vlastnimi-lidmi>.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. Interní komunikace: Moderní technologie i pokec v kuchyňce. In: *Strategie.e15.cz* [online]. 2013. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: http://strategie.e15.cz/special/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink.

KRUSE, Kevin. Why Successful People Never Bring Smartphones Into Meetings. In: *Forbes.com* [online]. 2013. [cit. 2015-01-08]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/12/26/why-successful-people-never-bring-smartphones-into-meetings/>.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 361 s. ISBN 8024706504.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha : Academia, 1999. 287 s. ISBN 8020006907.

REDAKCE PORTÁLU 360 ZPĚTNÁ VAZBA. 360° zpětná vazba. In: *360zpetnavazba.cz* [online]. 2011. [cit 2015-21-04]. Dostupné z: <http://www.360zpetnavazba.cz/>.

SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. 1. vyd. Praha : Portál, 2008. 115 s. ISBN 9788073673604.

STATISTA. Number Of Monthly Active Whatsapp Users. In: *Statista.com* [online]. 2015.[cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/260819/number-of-monthly-active-whatsapp-users/>.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 167 s. ISBN 8024704056.

VEBER, Jaromír. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha : Management Press, 2009. 734 s. ISBN 9788072612000.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 320 s. ISBN 8071789984.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 322 s. ISBN 9788024726144.

Seznam grafů

Graf 1: OTÁZKA Č. 3 – VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	32
Graf 2: OTÁZKA Č. 5 – VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	34
Graf 3: OTÁZKA Č. 6 – VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	35
Graf 4: OTÁZKA Č. 7 – VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	35
Graf 5: OTÁZKA Č. 10 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	36
Graf 6: OTÁZKA Č. 11 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	37
Graf 7: OTÁZKA Č. 19 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	38
Graf 8: OTÁZKA Č. 18 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	39
Graf 9: OTÁZKA Č. 24 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	40
Graf 10: OTÁZKA Č. 9 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	42
Graf 11: OTÁZKA Č. 21 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	43
Graf 12: OTÁZKA Č. 8 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	45
Graf 13: OTÁZKA Č. 13 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	45
Graf 14: OTÁZKA Č. 14 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	46
Graf 15: OTÁZKA Č. 15 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	47
Graf 16: OTÁZKA Č. 16 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	47
Graf 17: OTÁZKA Č. 17 - VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	48

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Společnost A - Analýza komunikace

Vážení zaměstnanci společnosti A,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží k analýze interní komunikace ve Vaší společnosti a je součástí mé bakalářské práce na Univerzitě Palackého v Olomouci. Dotazník je anonymní a zabere Vám max. 15 minut.

Výsledky průzkumu budou použity v rámci této bakalářské práce, následně poskytnuty kompetentním osobám pro nastavení efektivnější úrovně interní komunikace ve Vaší firmě. Přínosem bude, budete-li k vyplňování dotazníku přistupovat otevřeně.

Děkuji za věnovaný čas a ochotu podílet se na zlepšování pracovních podmínek společnosti A.

Karolína Nevrlová

Dear A employees,

I would like to kindly ask you to fill in this questionnaire that will be used for the analysis of internal communication in your company and that is part of my thesis done at University of Palacký in Olomouc. Questionnaire is anonymous and should not use more than 15 minutes of your time.

Results of the survey will be used in my thesis and will be also provided to persons responsible within your company in order to enable them to set up internal communication in your company more effectively. Therefore it is going to be very helpful if you answer all the questions honestly and openly.

Thank you for your time and willingness to participate on improvement of the working environment within A company.

Karolína Nevrlová

1. Pohlaví/sex

Muž/male

Žena/female

2. Věk/age

3. Pracovní zařazení ve firmě/position

Ředitel sekce/department director

Vedoucí/manager

Zaměstnanec/Employee

4. Délka působení ve firmě/How long have you been working for the company?

do 1 roku/up to 1 year

1-5let/1-5 years

více jak 5 let/more than 5 years

5. Domníváte se, že Váš nadřízený s Vámi hovoří otevřeně a sděluje Vám všechny důležité informace o firmě?/Do you think that your superior communicates all important company topics openly?

Ano/yes

Spíše ano/rather yes

Spíše ne/rather no

Ne/not

6. Víte, jaká je vize a strategie firmy?/Do you know company's visions and strategies?

Ano/yes

Spíše ano/rather yes

Spíše ne/rather not

Ne/not

7. Víte, jaké jsou konkrétní úkoly vašeho oddělení?/Do you know what are particular tasks of your department?

Ano/yes

Spíše ano/rather yes

Spíše ne/rather not

Ne/not

8. Máte možnost se aktivně podílet na stanovení cílů Vašeho pracoviště?/Do you have a possibility to actively participate on determination of aims of your department?

Ano/yes

Spíše ano/rather yes

Spíše ne/rather not

Ne/not

9. Jakým způsobem se k Vám nejdříve dostávají informace o firmě?/When receiving info on your company, which of the following means of communication is usually the fastest?

Formálně písemně/formally in writing

Formálně ústně/formally and orally

Neformálně/Informally

Jiný způsob (uveďte)/other means (please describe)

10. Získáváte při komunikaci od svých spolupracovníků zpětnou vazbu? (např. potvrzení o přečtení zprávy)/Do you receive feedback from communication with your colleagues (for example confirmation on message receipt etc.)

Ano/yes

Spíše ano/rather yes

Spíše ne/rather not

Ne/not

11. Jsou Vám poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce včas?/Do you receive information necessary for your job performance on time?

Ano/yes

Spíše ano/rather yes

Spíše ne/rather not

Ne/not

12. Jsou Vám poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce v požadované kvalitě?/Do you receive information necessary for your job performance in sufficient quality?

Ano/yes

Spíše ano/rather yes

Spíše ne/rather not

Ne/not

13. Domníváte se, že je ve Vašem firemním oddělení spravedlivé prostředí?/Do you think there is a fair environment set within your department?

Ano/yes

Spíše ano/rather yes

Spíše ne/rather not

Ne/not

14. Myslíte si, že by případné nespravedlivé chování vedení řešilo?/In case the environment is not set fairly, do you think management would try to resolve it?

Ano/yes

Spíše ano/rather yes

Spíše ne/rather not

Ne/not

15. Pokud někdo ve firmě porušuje pravidla, je potrestán?/If there is somebody breaking the rules within the company, is he or she punished for doing so?

Ano/yes

Ne, někomu projde všechno/No, some people get away with anything

Ne, všem prochází všechno/No, all people get away with anything

16. Důvěřujete svému vedení?/Do you trust your management?

Ano/yes

Spíše ano/rather yes

Spíše ne/rather not

Ne/not

17. Domníváte se, že je nově přijatému pracovníkovi věnována patřičná pozornost a má dostatek času a prostoru se ve firmě adaptovat?/Do you think that newcomers receive sufficient attention and have enough time and scope to adapt to company

Ano/yes

Spíše ano/rather yes

Spíše ne/rather not

Ne/not

18. Jaké překážky spatřujete v komunikaci mezi Vámi a vedením oddělení?/What communication barriers do you see between you and department management?

- Žádné/None
- Neochota a nezájem vedení/Lack of management willingness and interest
- Nedostatek času ze strany vedení/Lack of time on management side
- Nedostatečné komunikační schopnosti vedení oddělení/Lack of communication skills on management side
- Nemám zájem o komunikaci s vedením/I am not interested in communication with the management
- Jiné/Other

19. Jak byste zhodnotil/a komunikaci v jednotlivých úrovních Vaší firmy?/Please evaluate communication on different levels within your company.

	výborně/excellent	dostatečně/sufficient	nedostatečně/not sufficient
Komunikace s vedením/Communication with management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace v rámci oddělení/Communication within department	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace s jinými odděleními/Communication with other departments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Které komunikační prostředky nejvíce využíváte k získávání informací v rámci Vašeho oddělení? (lze označit více odpovědí)/Please indicate means of communication that you use the most (multiple answers possible).

Rozhovor/Interview

Porada/Meeting

Email

Telefon/Phone

Školení/Training

Skype

Messenger

Intranet

Nástěnka/Noticeboard

21. Jak často využíváte tyto komunikační prostředky ve vaší firmě?/How often do you use communication means given below?

často/often občas/occasionally nikdy/never

Rozhovor/Interview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Email	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefon/Phone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní porada/Meeting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skype	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Messenger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Který z dalších prostředků interní komunikace byste ve Vašem oddělení přivítal? Please indicate which other means of communication you would like to use within your department.

23. Máte pocit, že interní komunikace Vašeho oddělení je dobře nastavena a je efektivní?/Do you think internal communication within your department is set well and can be considered as optimal?

Ano/Yes

Spíše ano/Rather yes

Spíše ne/Rather not

Ne/Not

24. Jaké překážky vidíte v interní komunikaci ve Vašem pracovním týmu?/What kind of barriers in internal communication can you see in your team?

Neochota pracovníků/Reluctance of colleagues

Nedostatek času/Lack of time

Špatně nastavené procesy/Processes set in a wrong way

Nedostatečné komunikační schopnosti jednotlivých pracovníků/Lack of communication skills of individual employees

Žádné překážky nevidím/No barriers

25. Jaké spatřujete možnosti na zlepšení systému interní komunikace Vašeho oddělení?/Do you see any possible improvements of internal communication within your department? If so, please indicate them.

26. Máte-li zájem o zaslání výsledků průzkumu, uveďte prosím svůj email/In case you are interested in survey results, please leave your email here:

Příloha č. 2: Rozhovor s ředitelem sekce marketingu a prodeje

Datum: 22. 3. 2015

Místo: sídlo firmy

Přítomni: Marek Vystavěl, Karolína Nevrlová

Délka rozhovoru: 1,5 hod

Ing. Vystavěl byl velice laskav a ve svém osobním volnu si na mě udělal čas, abych s ním mohla udělat rozhovor. Zároveň mi poskytl spoustu důležitých a zajímavých informací o společnosti A, o tom co všechno obnáší jeho práce a jaké to je řídit tým 50 lidí.

Rozhovor probíhal v prostorách společnosti A. Rozhovor jsem zaznamenávala na diktafon a následně převedla do písemné podoby. Rozhovor probíhal na základě předem připravených okruhů, inspirovaných vlastním dotazníkem.

Ing. Marek Vystavěl nastoupil do společnosti A v srpnu roku 1996 na pozici asistenta ředitele Sekce marketingu a prodeje. Z pozic jako vedoucí prodeje nebo oblastní manažer pro jihovýchodní Evropu či ředitel exportu se postupně vypracoval až do oblasti vrcholového managementu, kde jako ředitel Sekce marketingu a prodeje působí od roku 2005.

1. Jak byste definoval vizi Vaší společnosti?

Vizi společnosti je stát se globálním dodavatelem produktů a řešení pro zlepšení života zvířat a tím i lidí.

2. Jaká je strategie společnosti?

Strategií společnosti je dodávat širokou škálu produktů, zejména vakcín pro šest hlavních druhů zvířat.

3. Jaké jsou konkrétní úkoly vašeho oddělení?

Dosáhnout definované úrovně tržeb prostřednictvím obchodních a marketingových aktivit.

4. Máte možnost se aktivně podílet na stanovení cílů Vašeho pracoviště?

Já, jakožto ředitel sekce marketingu a prodeje, stanovuji obchodní cíle. Ve spolupráci s kolegy z jednotlivých trhů a s kolegy z marketingu stanovujeme marketingový plán, který řeší jak podpořit jednotlivé řady a jednotlivé produkty.

5. Jakým způsobem se k Vám nejdříve dostávají informace o firmě?

To záleží na typu informací. Strategické informace prostřednictvím porady vedení, která se koná jednou měsíčně. Této porady se účastní akcionáři a ředitelé jednotlivých sekcí, kterých je šest. Informace potřebné pro operativní řízení, tedy informace např. o prodejích či tržních podílech, zásobách, připravenosti zboží k prodeji, pohledávkách, zákaznících apod., získáváme z podnikového informačního systému ERP (Enterprise resource planning), do kterého mají přístup všichni zaměstnanci. Přístup je omezen podle toho, jestli zaměstnanec danou informaci potřebuje ke svému výkonu. Existují i další databáze jako DMS (Document management system), kde lze nalézt informace o nově zaregistrovaných produktech, opatřeních týkajících se řízení jakosti apod.

Informace z ostatních sekcí (finanční řízení, registrace - ta schvaluje produkty před prodejem, výroby, výzkumu, vývoje, řízení jakosti) získávám převážně v písemné formě, nejvíce prostřednictvím e-mailu, dále pak prostřednictvím osobní komunikace.

6. Získáváte při komunikaci od svých spolupracovníků zpětnou vazbu (např. o doručení zprávy)?

Já většinou přijetí zprávy potvrzuji, ale sám potvrzení o přečtení vyloženě nevyžaduji a používám ho zejména v komunikaci s orgány státní správy, nikoliv s kolegy. Co se týče zpětné vazby u konkrétních

pracovníků, všichni pracovníci získávají zpětnou vazbu – hodnocení, jestli se mu dařilo nebo nedařilo, vždy jednou ročně. Klíčoví zaměstnanci sekce jsou hodnoceni častěji, v průběhu roku na osobních schůzkách.

7. Jsou Vám poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce včas?

Většinou ano. Problémem jsou ale služební cesty. Informace se ke mně například nedostane včas, protože hodně cestuji a někdy je složité být pořád k zastížení na e-mailu. V průměru dostávám okolo 70 e-mailů denně, takže tři, čtyři dny bez přístupu na e-mail znamená okolo 250 zpráv, ke kterým se musím vracet, plus samozřejmě další zprávy, které přicházejí v dalších dnech.

8. Pomohla by Vám například asistentka, která by Vaše e-maily třídila?

Pokud se budeme bavit o e-mailech typu SPAM, různých nabídkách apod., pak ano. I tak bude ale nutné stanovit pravidla, podle kterých by asistentka takové e-maily vyřazovala. Pro asistentku je ale obecně složité řešit, který e-mail je důležitý a který zase méně. Problémy s e-maily řeším tak, že je nejdříve procházím v mobilním telefonu a reaguji na ty nejdůležitější. Preferuji odpovědi zákazníkům, ty urgentní vnitropodnikové řeším prostřednictvím svého zástupce, případně po návratu do kanceláře

9. Jsou Vám poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce v požadované kvalitě?

Většinou ano, pro rozhodnutí mám dostatečnou informaci.

10. Domníváte se, že je ve Vašem firemním oddělení spravedlivé prostředí?

Domnívám se, že ano. Například lidé, kteří pracují na stejném oddělení, dělají stejnou práci a dělají ji stejně dobře, jsou i stejně finančně ohodnoceni. Stejný princip se snažíme uplatnit i v dalších aspektech, např. čerpání dovolené během svátků, rotace kolegů při zástupech za dovolenou či nemoc apod. Vybírám lidi na základě toho, co umí a jak mě zaujmou u pohovoru.

11. Ve firmě neexistuje personální oddělení, takže personální záležitosti si v podstatě řeší každé oddělení samo?

Dá se to tak říci. Jedná se zejména o záležitosti, které následují po nástupu do společnosti.

12. Interní komunikaci se ve společnosti někdo zabývá?

Ve společnosti neexistuje samostatné oddělení, které by se interní komunikací zabývalo. Řešení tedy leží opět na ředitelích jednotlivých sekcí.

13. Co říkáte tomuto: „Fungující interní komunikace přináší zvýšení angažovanosti zaměstnanců. A je prokázáno, že angažovaný zaměstnanec zajistí svému zaměstnavateli více konkrétních finančních přínosů než neangažovaný“ Souhlasíte s tím?

Ano, souhlasím. Jednoznačně je rozdíl mezi zaměstnancem, který chce, je proaktivní, a zaměstnancem, který si přišel do zaměstnání tzv. osm hodin odsedět. Pokud nefunguje komunikace, nefunguje předávání informací a bez informací nemůže nikdo dlouhodobě dobře fungovat.

14. Myslíte, že by firmě prospělo rozšíření personálního oddělení?

Určitě, posílení o zkušeného personalistu by bylo přínosem. Rovněž vedoucí pracovníci by měli být proškoleni v personálních záležitostech, jednání s lidmi apod.

15. Myslíte si, že tým, že se ve firmě téměř vůbec tyto záležitosti neřeší a zaměstnanci trpí?

Nedá se říci, že by se tyto záležitosti neřešily, ale díky opravdu hodně dynamickému rozvoji společnosti na ně nezbývá tolik času, kolik by si zasloužily. Firma se soustředí na výkon, na prodeje a na službu zákazníkovi a díky tomu jdou některé záležitosti stranou. Přetížení, nedostatek času, stres pak má za následek, že některé problémy zůstávají otevřené déle, než je zdrávo.

16. Řešíte nebo zabýváte se nespravedlivým chováním?

Snažíme se to řešit. Samozřejmě ne vždy to jde. Já se o tom mnohdy ani nedozvím, protože to třeba proběhne jen mezi dvěma, třemi zaměstnanci.

17. Setkal jste se Vy sám s nějakou nespravedlivou situací nebo nějakým takovým problémem?

Ano. Při přebírání sekce jsem zdědil nerovnosti ve finančním ohodnocení lidí. Systém hodnocení jsem sjednotil a myslím, že to bylo ku prospěchu. Alespoň podle zpětné vazby od pracovníků.

18. Pokud někdo ve firmě porušuje pravidla, je potrestán?

Ano. Jako případ mohu uvést finanční zpronevěru. Řešili jsme to dohodou. Paní byla propuštěna na hodinu. Peníze, které chyběly, musela vykompenzovat.

19. Důvěřujete svému vedení?

Ano, důvěřuji.

20. Myslíte si, že zaměstnanci důvěřují Vám?

Já doufám, že ano. Minimálně ti klíčoví pracovníci, kteří jsou okolo mě.

21. Domníváte se, že je nově přijatému pracovníkovi věnována patřičná pozornost a má dostatek času a prostoru se ve firmě adaptovat?

Myslím, že by to mohlo být lepší. Samozřejmě probíhá základní zaškolení (bezpečnost práce, protipožární ochrana atd.) a uvedení do práce, která je jednotlivcům přidělena, ale spíš se jedná o „learning by doing“.

22. Jaké překážky spatřujete v komunikaci mezi Vámi a Vaším oddělením?

Hlavní problém je nedostatek času. Stále se věnuji řadě velkých projektů a to vyžaduje čas.

23. Problémem je, že jste pořád na cestách?

Přesně tak. Nicméně společně s akcionáři firmy plánujeme rozšíření sekce o obchodníky, kteří by převzali část obchodů a s tím spojených cest a já se mohl více věnovat řízení sekce.

24. Takže Vám chybí zaměstnanci?

Ano.

25. Kolik byste potřeboval nových zaměstnanců, abyste obsadil všechny pozice a oddělení fungovalo tak, jak má?

Tak 9-10 zaměstnanců navíc.

26. Které komunikační prostředky nejvíce využíváte k získávání informací v rámci Vašeho oddělení?

Drtivá většina - ústní komunikace (osobní setkání, telefon, porada), e-mail.

27. A co sociální sítě nebo messenger?

Osobně vůbec nepoužívám. Máme messenger, ale nepoužívám. Vnitropodniková sociální síť neexistuje.

28. Jak často využíváte konkrétní komunikační prostředky ve firmě?

Nejběžnější formou komunikace je rozhovor, e-mail, telefon. To využívám denně. Pracovní porady ke konkrétním tématům zvu konkrétní zaměstnance, kteří mají k dané problematice vztah. Přijde mi zbytečné plýtvat časem lidí na poradě, na které z 90 % nejsou řešeny jejich problémy. Porady, kde jsou všichni zaměstnanci, dělám minimálně – většinou se jedná o poděkování za dobré výsledky.

29. Který z dalších prostředků byste přivítal?

Skype pro komunikaci s pobočkami v zahraničí. Bohužel odporuje bezpečnostním IT postupům ve společnosti.

30. Vydává se ve společnosti A firemní časopis? Pokud ano, jak jej vnímáte?

Ano, vydáváme firemní časopis pro naše klienty, a to v cca 10 zemích světa. Považujeme ho za dobrý marketingový nástroj, kde se zákazníci dozvědí více o našich produktech, ale i o naší firmě.

Dvakrát ročně pak vydáváme časopis pro zaměstnance, kde je seznamujeme s chodem společnosti, funkcí ostatních oddělení, zajímavostech, plánech atd.

31. A co intranet?

Intranet v pravém slova smyslu nemáme. Používáme sdílená úložiště, kde jsou k různým druhům informací nastavena různá přístupová práva.

32. Máte pocit, že interní komunikace Vašeho oddělení je dobře nastavena a je efektivní?

Myslím, že je co zlepšovat. A to jak na straně vedoucích pracovníků, ale i zaměstnanců.

33. Jaké překážky vidíte v interní komunikaci ve Vašem pracovním týmu?

Nedostatek času, neochota lidí, špatně nastavené procesy.

34. Jaké spatřujete možnosti na zlepšení systému interní komunikace Vašeho oddělení?

Více času vedoucích pracovníků, lepší práce se zaměstnanci, zároveň ale i více empatie a snahy ze strany zaměstnanců.

35. Nakonec bych se Vás ráda zeptala, jak jste spokojen se svou pozicí?

Jsem velmi spokojen. Práce mě naplňuje.

36. Baví Vás Vaše práce?

Ano, baví a to moc.

37. Jaké dojmy a pocity máte z tohoto rozhovoru?

Pocity mám dobré. Věřím, že jak rozhovor, tak Váš výzkum pomůže mě i mým kolegům v další práci, v zlepšení komunikace v rámci oddělení i vlastnímu personálnímu rozvoji.

Příloha č. 3: Anonymní rozhovor s pracovníkem Sekce marketingu a prodeje

Datum: 1. 4. 2015

Místo: sídlo firmy

Délka rozhovoru: 30 min

1. Jaké je Vaše pozice ve firmě?

Pracuji jako oblastní obchodní manažer pro západní a jihovýchodní Evropu plus USA.

2. Jak dlouho ve firmě působíte?

Devět let.

3. Domníváte se, že Váš nadřízený s Vámi hovoří otevřeně a sděluje Vám všechny důležité informace o firmě?

Ano. Je to velmi otevřený a férový šéf.

4. Víte, jaká je vize firmy? Dokázal byste ji definovat?

Myslím, že naší společnosti jde především o výrobu kvalitních vakcín a dalších biopreparátů a léčiv pro zvířata a tím zkvalitňování života nejen jejich, ale i jejich majitelů.

5. Byl jste seznámen s firemní strategií? Jak byste ji definoval?

Ano. Vytvořit dobrou marketingovou a cenovou politiku a díky ní co nejvíce navýšit obrát, potažmo tržby, a dále pak získávat nové zákazníky a pronikat do nových teritorií a získávání nových zákazníků. V neposlední řadě je také kladen důraz na prohlubování spolupráce a dobrých vztahů se stávajícími.

6. Jaké jsou podle Vás konkrétní úkoly Vašeho oddělení?

Prodávat co nejvíce výrobků v teritoriích a dosáhnout co nejvyšších tržeb.

7. Máte možnost se aktivně podílet na stanovení cílů Vašeho pracoviště?

Ano, minimálně co se týče mého teritoria.

8. Jakým způsobem se k Vám nejdříve dostávají informace o firmě?

Záleží na tom, o jaké informace se jedná. Pokud je to výsledek komunikace např. mezi mým nadřízeným, tedy ředitelem Sekce Marketingu a prodeje, a vedením firmy, pak mailem, osobním jednáním nebo telefonicky přímo od mého nadřízeného.

9. Získáváte při komunikaci od svých spolupracovníků zpětnou vazbu (např. o doručení zprávy)?

V rámci našeho oddělení potvrzení o doručení zprávy ani jinou formu potvrzení nevyžadují, poněvadž jim důvěřuji. Nicméně od některých spolupracovníků jiných oddělení ano. Záleží na osobních vztazích.

10. Jsou Vám poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce včas?

Pokud se jedná o informace od pracovníků našeho oddělení, pak myslím, že ano. Co se týče kolegů z jiných oddělení, tak někdy ano, ale mnohdy je musím urgovat a o informace žádat i opakovaně

11. Jsou Vám poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce v požadované kvalitě?

Ano. Pokud ne, požadují další informace.

12. Domníváte se, že je ve Vašem firemním oddělení spravedlivé prostředí?

Ano.

13. Řešíte nebo zabýváte se nespravedlivým chováním?

Ne.

14. Setkal jste se Vy sám s nějakou nespravedlivou situací nebo nějakým takovým problémem?

Ne.

15. Pokud někdo ve firmě porušuje pravidla, je potrestán?

Myslím, že ano. Záleží na závažnosti porušení. Někdy je dotyčný jen ústně upozorněn přímým nadřízeným. Pokud se však jedná o závažnější prohřešek, může nadřízený dotyčnému například snížit výši odměny za daný měsíc. Ve výjimečném případě může být pracovník propuštěn.

16. Důvěřujete svému vedení?

Ano.

17. Myslíte si, že Vaši kolegové důvěřují Vám?

Domnívám se, že ano.

18. Domníváte se, že je nově příchozím pracovníkům věnována patřičná pozornost a mají dostatek času a prostoru se ve firmě adaptovat?

Snad vcelku ano. Záleží také na nově příchozím, jak rychle je schopen nové věci pochopit a adaptovat se. Myslím, že je to různé případ od případu. Co se mě osobně týče, myslím, že vše bylo adekvátní.

19. Jaké překážky spatřujete v komunikaci mezi Vámi a vedením oddělení?

Běžní zaměstnanci s akcionáři nekomunikují přímo. Myslím, že by to ani nebylo technicky možné a jako překážku to nevidím. Přejde mi to logické. Od toho jsou tu ředitelé jednotlivých sekcí, kteří komunikují problémy svého oddělení.

20. Jak byste zhodnotil komunikaci jednotlivých úrovní Vaší firmy?

Rozhodně pozitivně hodnotím komunikaci v rámci našeho oddělení. Někdy je trochu náročnější komunikovat s pracovníky z jiných oddělení, avšak myslím, že celkově komunikace funguje. Důležitý je fakt, že zaměstnanec všechny informace potřebné ke své práci získá.

21. Které komunikační prostředky nejvíce využíváte k získávání informací v rámci Vašeho oddělení?

Telefon, mail, ústní sdělení.

22. A co sociální sítě nebo messengery?

Ne, ve firmě je vůbec nevyužíváme a ani k nim kvůli nebezpečí zavlečení viru do počítače nemáme přístup.

23. Jak často využíváte konkrétní komunikační prostředky ve firmě?

Telefon, mail i ústní sdělení denně. Občas oficiální dopisy posílané kurýrem či doporučeně poštou.

24. Který z dalších prostředků byste přivítal?

Možná Skype. Někdy to může být rychlejší způsob, jak získat požadovanou informaci např. od zahraničního zákazníka.

25. Jak hodnotíte interní časopis ve Vaší firmě? Změnil byste něco?

Jedná se sice o interní časopis, ale je určen i našim zákazníkům v České republice, veterinárním lékařům. Někdy se v něm mísí odborné články o stávajících výrobcích a novinkách v sortimentu, které jsou zajímavé a důležité právě pro veterináře, avšak pro běžné zaměstnance nejsou tak podstatné. Můj osobní názor je, že je asi zbytečné distribuovat tento časopis každému jednotlivému zaměstnanci. Distribuovala bych ho spíše jen zákazníkům jako prostředek, jehož pomocí mohou být informováni o nových výrobcích atd.

26. Máte pocit, že interní komunikace Vašeho oddělení je dobře nastavena a je efektivní?

Mně osobně komunikace v rámci našeho oddělení vyhovuje a nemám k ní výhrady.

27. Jaké překážky vidíte v interní komunikaci ve Vašem pracovním týmu?

Možné překážky by se mohly objevit např. při komunikaci se zaměstnanci zahraničních poboček, neboť ne všichni zaměstnanci našeho oddělení ovládají v dostatečné míře angličtinu či ruštinu.

28. Jaké máte dojmy z tohoto rozhovoru?

Jsem ráda, že taková analýza interní komunikace probíhá a jsem velmi zvědavá, jaká budou závěrečná zjištění.