UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2013 – 2015

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Barbora Tesařová

Interní komunikace jako určující faktor úspěšného rozvoje a prosperity firmy

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Valerij Šulc, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES

2013 – 2015

DIPLOMA THESIS

Barbora Tesařová

Internal communication as determining factor of successful development and prosperity of the company

Prague 2015

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Valerij Šulc, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne ……

Barbora Tesařová

……

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu PhDr. Valerijovi Šulcovi, CSc. a paní Mgr. Naděždě Šulcové za odborné vedení, užitečné rady, přátelský přístup a ochotu při zpracování této práce.

Anotace

Diplomová práce ve své teoretické části analyzuje firemní interní komunikační procesy ve spojení s rozvojem firemní kultury. Snaží se posoudit jejich vliv a působení na průběžné a konečné výsledky činnosti firmy.

Poznatky z teoretické části jsou aplikovány v části praktické pomocí kvantitativního šetření – dotazníků. Dotazníky se snaží podat obraz o úrovni a spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací uvnitř firem, ve kterých pracují. Dotazníky byly vyvěšeny veřejně na internet a zvlášť poslány do konkrétní poradenské firmy. Výsledky byly vyhodnoceny a v závěrech praktické části porovnány.

Pro doplnění byly uskutečněny rozhovory se dvěma majiteli zmíněné poradenské firmy o jejich pohledu na vlastní interní komunikaci a dále o vnitrofiremní komunikaci obecně.

Klíčová slova

Cíl, firemní kultura, firma, forma, interní komunikace, komunikace, manažer, nástroj, organizace, vliv, zaměstnanci.

Annotation

Theoretical part of Master`s Thesis analyses internal processes of company communication related to the development of the corporate culture. The Thesis tries to evaluate the influence and impact of these processes on running and final results of the activities in the company.

Findings of theoretical part are included in the practical part using quantitative survey – questionnaires. Questionnaires try to show the level of internal corporate communication and the level of satisfaction of employees with the internal communication in the companies where they work. Questionnaires were publicly accessible on the Internet and sent separately to particular consulting company. The results were evaluated and compared in the conclusions of practical part.

Furthermore, the interviews with two owners of the consulting company that was mentioned above were realised. They mentioned their own point of view on the internal communication in their company and their opinion on the internal communication in general.

Key words

Communication, company, corporate culture, employees, form, influence, internal communication, manager, organization, target, tool.

OBSAH

ÚVOD **9**

1 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE V PODMÍNKÁCH PRACOVNÍCH TÝMŮ **11**

1.1 KOMUNIKACE JAKO FENOMÉN LIDSKÉ CIVILIZACE, VĚDECKÉ KONCEPCE A NÁZORY NA NI 11

1.1.1 Historie a vývoj komunikace 13

1.2 PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY KOMUNIKAČNÍCH PROCESŮ 14

1.2.1 Komunikace přímá a nepřímá 14

1.2.2 Komunikace verbální a neverbální 15

1.2.3 Další typy a formy komunikace 19

1.3 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI 19

1.4 KOMUNIKACE V PRACOVNÍM TÝMU / SKUPINĚ 22

2 INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ **25**

2.1 OBSAH FIREMNÍ KOMUNIKACE 28

2.2 VYBRANÉ FORMY A NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE 30

2.2.1 Osobní komunikace 30

2.2.2 Komunikace prostřednictvím médií 35

2.2.3 Jiné prostředky a formy interní komunikace 39

2.3 KRITÉRIA ÚSPĚŠNOSTI A PROSPERITY FIRMY 40

2.4 CÍLOVÁ A HODNOTOVÁ ORIENTACE BUSINESS PLÁNŮ 45

3 FIREMNÍ KULTURA, JEJÍ FORMOVÁNÍ, ROZVOJ A VLIV NA EFEKTIVITU VÝSLEDKŮ PODNIKÁNÍ **47**

3.1 KOMPARACE NÁZORŮ NA VYMEZENÍ OBSAHU FIREMNÍ KULTURY 47

3.2 VZNIK A FORMOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY 49

3.3 ETICKÉ KODEXY JAKO NÁSTROJE FIREMNÍ KULTURY, CSR 50

3.3.1 Zásady etických kodexů 52

3.3.2 Společenská odpovědnost firem 53

4 VÝZKUM **58**

4.1 VÝZKUMNÝ CÍL, JEHO VYMEZENÍ 58

4.2 STANOVENÍ HYPOTÉZ ... 58
4.3 POPIS METODIKY PRÁCE ... 58
4.4 VÝZKUMNÝ VZOREK A ČASOVÁ ORGANIZACE VÝZKUMU ... 59
4.4.1 M.C.TRITON ... 60
5 REALIZACE VÝZKUMU ... 62
5.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ... 62
5.1.1 Veřejnost ... 62
5.1.2 M.C.TRITON ... 69
5.2 ROZHOVORY ... 77
5.2.1 Rozhovor s Luďkem Pfeiferem, partnerem společnosti M.C.TRITON ... 77
5.2.2 Rozhovor s Radoslavem Tesařem, partnerem společnosti M.C.TRITON ... 79
6 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ ... 82
7 SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI ... 84
ZÁVĚR ... 86
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ ... 88
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK ... 91
SEZNAM PŘÍLOH ... 92

ÚVOD

Komunikace je součástí životů nás všech. Denně vedeme dialogy s lidmi kolem nás, ale také monology sami se sebou, uvnitř své duše. Komunikujeme všichni, komunikujeme denně. Ať už prostřednictvím mluvy, řeči těla nebo činů… Stejně tak je to s komunikací uvnitř firmy. Každá firma ke své úspěšné existenci potřebuje komunikovat.

Tato diplomová práce se ve své první kapitole zabývá komunikací obecně. Její historií, vývojem, jednotlivými typy komunikace, komunikačními procesy a jejími aspekty. Popisuje komunikační dovednosti manažerů, komunikaci v pracovních týmech a skupinách.

Druhá kapitola se týká samotné interní komunikace ve firmě, jejího obsahu a cílů. Popisuje vybrané formy a nástroje interní komunikace a dále zkoumá kritéria úspěšnosti a prosperity firmy.

Třetí a zároveň poslední kapitola teoretické části pojednává o firemní kultuře. O jejím vzniku, formování a vztahu s interní komunikací. Také zdůrazňuje důležitost zavádění a dodržování etických kodexů a sociální odpovědnosti firem (CSR).

Poznatky z teoretické části jsou aplikovány v části praktické pomocí kvantitativního šetření – dotazníků. Výsledky výzkumu předkládají informace o úrovni interní komunikace firem, ve kterých respondenti pracují. Dotazníky byly v první fázi vyvěšeny veřejně na internet. Ve druhé fázi byly poslány konkrétním osobám do poradenské a vzdělávací firmy M.C.TRITON. Výsledky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny pro každou entitu zvlášť a v závěrech praktické částí porovnány. Pro doplnění tématu byly uskutečněny rozhovory se dvěma majiteli firmy M.C.TRITON o jejich pohledu na vlastní interní komunikaci i vnitrofiremní komunikaci obecně. Rozhovory byly zvoleny také proto, jelikož oba respondenti se touto problematikou dlouhodobě zabývají. Jejich odpovědi přinášejí další názory například na kritéria úspěšnosti a prosperity firmy, jež jsou součástí teoretické části této práce.

Cílem práce je analýza firemních interních komunikačních procesů ve spojení s rozvojem firemní kultury. Jaký vliv mají na průběžné a konečné výsledky činnosti firmy? Jak na ně působí? Jak vyjmenované procesy brzdí či zrychlují, napomáhají či

škodí rozvoji a prosperitě firmy? Na tyto otázky se autorka v práci snaží nalézt odpověď. Téma interní komunikace ve firmě je však velmi obsáhlé a v rámci diplomové práce není možné pojmout úplně všechny prvky, které pod toto téma spadají. Autorka tak vytváří vlastní koncept, ve kterém se snaží co nejvíce dané procesy přiblížit.

TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE V PODMÍNKÁCH PRACOVNÍCH TÝMŮ

„Komunikace umožňuje lidský sociální život, přenos společenských norem, hodnot a ideálů, podílí se na rozvoji vzdělanosti a kultury.“[1]

Sociální komunikací rozumíme výměnu a přenos informací mezi lidmi. Komunikaci využíváme denně a můžeme se s ní setkat téměř všude. Doma, ve škole, v médiích, mezi přáteli, v pracovním prostředí… Neustále vstupujeme do kontaktu s jinými lidmi a vzájemně se nějak vnímáme a ovlivňujeme. Skrze komunikaci se, ať už více, či méně, odráží naše potřeby, touhy, emoce a jejím prostřednictvím dáváme najevo naše postoje, role a projevujeme svou osobnost.

Ve firmě se sleduje především tok informací z vnějšího okolí. Jsou to informace o trhu a prostředí, ve kterém se firma pohybuje, a jejich následné zpracování do fungování firmy. Avšak tok informací, potažmo komunikace uvnitř firmy, je stejně důležitý a mnohem rychlejší. Firma a její fungování je bez komunikace naprosto nemožná. *„V tomto kontextu chápeme proces komunikace jako výměnu, předávání a přijímání informací, které by měly jasně odrážet aktivitu a cíle firmy.“*[2]

1.1 Komunikace jako fenomén lidské civilizace, vědecké koncepce a názory na ni

Skřeky, posunky, jeskynní malby, keramické výrobky, sochařství, architektura, tanec, divadlo, zpěv, noviny, knihy, fotografie, rozhlasová a audiovizuální tvorba… To všechno jsou formy a prostředky komunikace. Postupem času se lidská komunikace zdokonalovala a stala se fenoménem lidské společnosti. Dnes máme možnost komunikovat nejen v osobním kontaktu, ale také prostřednictvím masových médií a internetu.

Pojem komunikace je každým vědním oborem chápán odlišně. V současnosti jsou odborníci schopni rozlišit kolem dvou set různých komunikačních teorií. Avšak

[1] HLADÍLEK, M. *Úvod do sociální a pedagogické komunikace.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2006, s. 7. ISBN 80-86723-16-X.
[2] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 4. ISBN 80-251-1250-0.

všechny tyto teorie berou v úvahu tři proměnné: odesílatele zprávy, zprávu samotnou a příjemce zprávy. Obecně vzato je tedy komunikace výměnným procesem informací (zpráva, signály atd.).

Pro samotný pojem komunikace existuje řada definic. Například J. Musil definuje komunikaci jako *„…přenos informace pomocí znakového systému, uskutečňovaný mezi lidmi přímo nebo pomocí technicko-organizačních prostředků.“*[3]

Podle H. Vykopalové je komunikace *„…sdělování určitých významů v procesu přímého nebo nepřímého kontaktu. V tomto smyslu je komunikace základní složkou mezilidské interakce, která je uskutečňována na základě společenského konsenzu, tj. sdíleného souboru významů, na základě kterého jsou lidé schopni se dorozumívat.“*[4]

L. Leško ve své knize uvádí, že: *„Komunikace je přenosem sdělení od původce k příjemci. Je sociálně psychologickým fenoménem, je prostředkem socializace člověka. Je schopností předávat a sdílet, je procesem dorozumívání se. Jako součást sociální interakce má tendenci se vyvíjet, zdokonalovat.“*[5]

J. Holá charakterizuje komunikaci jako *„…proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikačních stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti.“*[6]

Komunikací, především její strukturou, se také zabýval H. D. Lasswell: *„Kdo říká co jakým kanálem ke komu s jakým účinkem. Tedy:* ***Kdo*** *– komunikátor, produktor –* ***říká co*** *– komuniké, sdělení –* ***komu*** *– komunikant, recipient –* ***čím*** *– druh komunikace –* ***prostřednictvím jakého média*** *– řeč, kontakt –* ***s jakým úmyslem*** *– intence, motivace a* ***s jakým účinkem****.“*[7]

Každý komunikační akt plní zpravidla jednu funkci, ať už je více či méně zjevná, a ke každé komunikaci, více, či méně, je člověk něčím motivován. Poté dostává komunikace svůj smysl a pro člověka tak informace nabývá jistého významu. Komunikace zahrnuje čtyři hlavní funkce komunikování. Je jím informovat (předat zprávu, něco oznámit), instruovat (navést, naučit), přesvědčit (snažit se o změnu názoru

[3] MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, s. 11. ISBN 978-80-7452-002-0.
[4] VYKOPALOVÁ, H. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace.* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2000, s. 71. ISBN 80-244-0084-7.
[5] LEŠKO, L. *Náhled do sociální komunikace*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2008, s. 8. ISBN 978-80-7399-466-2.
[6] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 3. ISBN 80-251-1250-0.
[7] LEŠKO, L. *Náhled do sociální komunikace*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2008, s. 9. ISBN 978-80-7399-466-2.

adresáta, zmanipulovat, ovlivnit) a pobavit (rozveselit druhého nebo sebe sama, rozptýlit).[8]

1.1.1 Historie a vývoj komunikace

Komunikování není výsadou pouze lidského druhu, nýbrž také způsobem dorozumívání mezi živočichy, a to i na nízkém stupni fylogenetického vývoje. Tito jedinci používají ke komunikování různé způsoby. Například opice mezi sebou komunikují pomocí zvuků a výrazů. Mravenci se dorozumívají prostřednictvím pachů, dotyků kusadel a včely používají jako prostředky komunikace tanec, pachy a zvuky, které informují ostatní o vzdálenosti a směru pastvy. U člověka je schopnost komunikace taktéž věcí fylogenetického a ontogenetického rozvoje.[9]

„Vývoj lidské civilizace je spojen s objevováním stále nových způsobů komunikace od mimoslovní komunikace pomocí gest a mimiky přes ústní podání, obraz, písemný projev, tisk a rozhlas až k televizi a internetu. Celá tato historie bývá dělena do několika epoch:

- *epocha signálů,*
- *epocha mluvení a jazyka,*
- *epocha psaní,*
- *epocha tisku,*
- *epocha elektronické komunikace.“*[10]

Epocha signálů začíná již u prehominidních forem vývoje lidského rodu, protože dorozumívání se pomocí signálů používají i zvířata. Epocha mluvení a jazyka je doložena u kromaňonského člověka. Dorozumívání se běžně pomocí řeči se datuje někdy kolem roku 35 000 let př. n. l. To odstartovalo fungování lidského společenství ve významu, jak jej známe dnes. Asi 3 000 let př. n. l. bylo na několika místech přibližně stejně vynalezeno písmo. Původním účelem písemného projevu byla komunikace na dálku. Právě tato epocha umožnila uchování a předávání informací, pomocí nichž se společnost mohla civilizovat a šířit. Gutenberg se svým vynálezem

[8] VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace.* 1. vyd. Praha: Portál, 2000, s. 22-23. ISBN 80-7178-291-2.
[9] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Sociální psychologie v řízení*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, s. 23. ISBN 80-7082-420-4.
[10] MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, s. 29. ISBN 978-80-7452-002-0.

knihtisku (kolem roku 1450) odstartoval epochu tisku. Tisklo se mnoho knih a také první noviny a časopisy. Ve 20. letech 20. století se začal rozšiřovat rozhlas, který odstartoval epochu elektronické komunikace. Rozhlas, televize a v posledních letech také internet se tak staly oblíbenými u většiny lidí na světě. I když se významy výše uvedených forem komunikace s dobou mění, žádná z nich nebyla zcela zatracena.[11]

Lidé si sami postupem času ulehčili proces komunikace natolik, že dnes existuje celá řada moderních komunikačních prostředků sociální společnosti. Člověk má tak možnost komunikovat nejen v osobním kontaktu, ale také prostřednictvím masových médií a interaktivně za použití internetu.

1.2 Psychologické aspekty komunikačních procesů

Jak je již výše uvedeno, komunikace je tvořena dvěma póly. Prvním je osoba, která něco sděluje (komunikátor) a na druhé straně stojí osoba, které je něco sdělováno (komunikant). Sdělování může mít formu verbální nebo neverbální, komunikace mezi osobami může probíhat přímo nebo nepřímo, sdělení (tzv. komuniké) může být vlastní či nevlastní a ve formě zprávy nebo výzvy (otázka, přání, prosba…). Osoby, které spolu komunikují, také zastávají v komunikaci určité role. Komunikujících osob může být i více, jako je tomu například v hromadné komunikaci. Specifickou lidskou komunikací je mluvená a psaná řeč.[12]

1.2.1 Komunikace přímá a nepřímá

Komunikace mezi lidmi může probíhat přímo nebo nepřímo. Přímá komunikace spočívá v osobním kontaktu mezi lidmi. Jedná se tedy o komunikace interpersonální. Naopak nepřímá komunikace probíhá zprostředkovaně, a to pomocí technicko-organizačních prostředků. Řetězec přímé komunikace je tvořen pouze komunikátorem a komunikantem, bez ohledu na to, jestli je to pouze jeden člověk či celá skupina lidí. Naproti tomu u nepřímé komunikace lidské prostředky nestačí, a tak je zapotřebí nějaký technický prostředek. Onen prostředek je obecně nazýván (komunikační) médium. Za

[11] MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, s. 29-30. ISBN 978-80-7452-002-0.
[12] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Sociální psychologie v řízení*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, s. 54. ISBN 80-7082-420-4.

takovéto médium můžeme považovat například popsaný papír, telefon, televizi, obraz, sochu, kouř kouřových signálů atd. Dnes se v běžné řeči používá výraz médium nikoli jako každý prostředek nepřímé komunikace, nýbrž jako hromadný sdělovací prostředek.[13]

1.2.2 Komunikace verbální a neverbální

Verbální komunikace je založena na slovech a jako prostředek ke komunikování jí slouží jazyk.

Důležitým problémem komunikace je, jakým způsobem je informace vysílána a přijímána, tedy komunikátorem utvářena a zakódována a příjemcem dekódována, hodnocena, a jaká je následně vyvolána reakce. Porozumění dané informaci je vždy subjektivní a nemusí být chápáno stejně, jak bylo původně myšleno samotným vysílatelem. To může být ovlivněno různými aspekty – charakterem komunikačního kanálu. Nejčastějším problémem v procesu komunikace bývají komunikační šumy. Slova, která při jazykovém sdělování používáme, mají funkci denotativní nebo konotativní. Denotativní slova zastupují konkrétní věcnou skutečnost a jejich charakter je objektivní – např. dům, vítr, jablko, stůl apod. Konotativní slova se vztahují k vnitřnímu stavu a nějaké zkušenosti daného subjektu – např. hodný, chytrý, krásný apod.[14]

„Obsah komunikace není tvořen jen verbálním vyjádřením, které podléhá gramatickým a syntaktickým pravidlům, ale je tvořen i metakomunikativními faktory, které mohou na základě emotivní akcentace, výrazu, kontextu, zabarvení hlasu apod., změnit lexikální význam verbálního sdělení.“[15]

Komunikace mezi jednotlivými účastníky se řídí určitými pravidly, které jsou dány kulturními a společenskými vzorci chování, které vyplývají ze sociálních rolí komunikujících osob. Komunikace je důležitým prvkem psychické stability člověka a předpokladem pro jeho normální psychický vývoj. V počáteční etapě komunikace se

[13] MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, s. 19. ISBN 978-80-7452-002-0.
[14] VYKOPALOVÁ, H. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace.* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2000, s. 101-102. ISBN 80-244-0084-7.
[15] Tamtéž, s. 102-103.

utváří slovní zásoba a myšlení člověka, které jsou nezbytné pro utváření společnosti a pro život v ní.[16]

Neverbální komunikace je historicky starším typem komunikace nežli komunikace verbální. S neverbální komunikací se můžeme setkat i pod pojmem nonverbální komunikace. Pojem nonverbální se objevil v literatuře poprvé v roce 1956 a pojem mluva těla v roce 1970.[17]

„Neverbální komunikace zahrnuje širokou oblast toho, co signalizujeme beze slov či spolu se slovy jako doprovod slovní komunikace.“[18] Neverbální komunikace neboli komunikace mimoslovní je často nazývána také jako řeč těla. Tyto signály vysílá člověk vědomě či nevědomě do svého okolí. Signálů, které vysíláme svým tělem směrem ven, je nesčetně mnoho. O neverbální komunikaci můžeme říci, že je jakýmsi pravzorem komunikace, poněvadž lidé jsou schopni se jejím prostřednictvím, tedy beze slov, mezi sebou na základní úrovni domluvit. Do jaké míry a jaké konkrétní typy neverbální komunikace jsme schopni u druhých osob pochopit, je také záležitostí jednotlivých kultur. Do neverbální komunikace patří komunikační projevy, které nesignalizujeme pomocí slov. Jsou jimi neverbální signály, tedy fyzické projevy organismu, které můžeme analyzovat a interpretovat. Neverbální informace prozrazuje také naše postoje a emoce.[19]

Většina lidí se soustředí především na svůj verbální projev a méně dbají na jeho neverbální složku, která mnohdy prozradí skutečné postoje. Neverbální složka komunikace je velmi důležitá, protože většina lidí spíše věří způsobu, jakým informaci sdělujeme, nežli samotnému obsahu dané informace. Například ironie závisí především na neverbální složce projevu, protože samotný význam dané informace ironicky vyjádřit nelze – je k tomu zapotřebí jiného tónu a výrazu v obličeji, který právě patří do neverbální komunikace.

[16] VYKOPALOVÁ, H. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace.* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2000, s. 103. ISBN 80-244-0084-7.
[17] PECHAČOVÁ, Z., BAKALÁŘ, E. *Psychologie v podnikání a komunikace.* 4. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze, vydavatelství CREDIT, 2000, s. 157. ISBN 80-213-0650-5.
[18] VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace.* 1. vyd. Praha: Portál, 2000, s. 64. ISBN 80-7178-291-2.
[19] LEŠKO, L. *Náhled do sociální komunikace*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2008, s. 23-24. ISBN 978-80-7399-466-2.

Antropolog R. Birdwhistell došel k názoru, že neverbální složku doprovází 65 % mluvené komunikace. Albert Mehrabian tvrdí, že nonverbální podíl na komunikaci je na 93 %.[20]

Složkami neverbální komunikace jsou mimo jiné mimika, haptika, gestika, kinezika, posturologie, proxemika, pohledy očí, ale také například vzhled.

Mimika doprovází komunikaci pohyby obličeje za použití mimických svalů. Je to vědomé vyjadřování pomocí výrazů tváře. Běžně rozeznáváme sedm kategorií emocí na základě mimiky. Jsou jimi překvapení, štěstí, spokojenost, zájem, smutek, strach, zloba a jejich odvozeniny. Rozdělíme-li lidský obličej na tři emoční zóny, tak oblast čela a obočí je zónou překvapení a strachu. Oblast očí a nosu spojujeme se smutkem a oblast úst je nazývána zónou radosti.

Haptika je komunikace dotykem. Kontakt probíhá bezprostředně pomocí hmatu a jsou zde do činnosti zapojeny receptory na teplo a chlad, tlak, vibrace a chvění. Právě tělesný kontakt je tou nejprimitivnější formou sociální komunikace. Rozlišujeme čtyři základní haptické zóny – intimní, osobní, společenská, veřejná.

Gestikou nebo gesty rozumíme zejména pohyby rukou, ale také jiných částí těla. Některá gesta jsou převzatá ze společenství, jiná jsou naučená. Mají svůj význam, který se v každé kultuře liší a pro členy jednotlivých kultur je srozumitelný. V některých situacích není možné používat verbální projev, a tak jej plně zastupují uměle vytvořená gesta (například dopravní policista na křižovatce). Skrze gestikulaci můžeme rozpoznat emocionální stav komunikujícího.

Kinezikou nazýváme pohyby těla v čase a v prostoru. Zahrnuje jednotlivé pohyby, jejich návaznost, koordinaci, plynulost a jejich souznění v procesu komunikace mezi lidmi. Kinezika objasňuje a umocňuje důraz informace a může být také zpětnou vazbou od člověka, který danou informaci přijímá.

Posturologie je držení a postavení těla a jeho uspořádání v prostoru. Tzv. komunikační postoj má během komunikace silný význam. Prostřednictvím posturologie vnímáme to, co se v konkrétní sociální interakci a dané osobě právě odehrává. V tomto typu neverbální komunikace je důležité využívání prostoru při samotné komunikaci pro dosažení nebo nedosažení účinku komunikace.

[20] PECHAČOVÁ, Z., BAKALÁŘ, E. *Psychologie v podnikání a komunikace.* 4. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze, vydavatelství CREDIT, 2000, s. 157. ISBN 80-213-0650-5.

Proxemika se týká vzdálenosti mezi účastníky komunikace. Je měřitelnou složkou komunikačního procesu. Existují čtyři proxemické zóny, které nám ukazují, co sdělujeme vzdáleností mezi sebou ve vzájemném styku. Zóna veřejná sahá do vzdálenosti, kde dokážeme srozumitelně komunikovat pomocí verbálních a neverbálních kódů. Vzdálenost veřejné zóny je nad 3,6 m. Zóna společenská má hranice na úrovni cca 3,6 metrů a odehrává se v ní formální a skupinová komunikace. Osobní zónou nazýváme prostor, v níž při komunikaci můžeme sledovat mimiku a reakce zorniček partnera. Velikost osobní zóny je od 0,46 do 1,2 m. Velikost zón není u každého stejná. Nejbližší je zóna intimní. Pohybuje se od bodu těsného kontaktu až po vzdálenost podání rukou. Do této zóny většinou patří nejbližší lidé. Vzdálenost intimní zóny je pod 0,45 m a zahrnuje také čichové vjemy.

Pohledy očí jsou také důležitou složkou neverbální komunikace. Jde konkrétně o směry a délku pohledů. Záleží zde na délce trvání jednotlivých pohledů, úhel, dojem, četnost, mrkací pohyby, jejich sekvence a tvar vrásek kolem očí. Z pohledu můžeme vyčíst mnoho informací o člověku, se kterým právě komunikujeme. Pohled je nejen kanálem, ale současně také vysílačem komunikačního sdělení a v protistraně vyvolává kladné či záporné reakce. Oční kontakt je velmi důležitý také z pohledu zpětné vazby.[21]

Vzhled můžeme také zařadit do neverbální komunikace. Zahrnuje v sobě oblékání, česání, líčení atd. Vzhled je velmi důležitým prvkem při utváření prvního dojmu, který je nepostradatelnou součástí komunikace. Velkým rizikem je zde ale vliv působení stereotypů jako jsou lidé nosící brýle, ženy s výrazným líčením a další. Vzhled a především image člověka je důležitou součástí jeho osobnosti. Styl, jakým se člověk upravuje, ovlivňuje mnoho faktorů – věk, povolání, názory, postoje, členství v různých sociálních skupinách a finanční situace.[22]

Když vedle sebe postavíme komunikaci verbální a neverbální, zjistíme, že:

„1. Neverbální signál v některých situacích lehce odstraňuje nedostatky verbálního signálu,

2. neverbální signál je silnější než signál verbální,

3. neverbální signály lze kontrolovat obtížněji než signály verbální,

[21] LEŠKO, L. *Náhled do sociální komunikace*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2008, s. 25-31. ISBN 978-80-7399-466-2.
[22] VYKOPALOVÁ, H. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace.* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2000, s. 83. ISBN 80-244-0084-7.

4. verbální signál je někdy společensky nepřijatelný.“[23]

1.2.3 Další typy a formy komunikace

Dalším typem komunikace může být například komunikace spontánní, která vychází převážně z přirozené potřeby někomu něco sdělovat a sociálně interagovat. Existuje také komunikace cílená a řízená, za nimiž stojí jistý záměr. Můžeme se setkat i s dělením komunikace podle počtu účastníku, a to ze strany komunikátorů nebo ze strany komunikantů.[24]

Manažerská komunikace má rovněž mnoho forem. Dělení jsou možná podle: formálnosti (formální, neformální), prostředí (uvnitř systému, v okolí systému), směru (vertikální, horizontální, diagonální), způsobu předávání informací (verbální, neverbální, písemná), uspořádání (stolová, sálová, stadiónová, davová, masové komunikační prostředky, prostorově neuspořádaná), účastníků (osobní, osobní s využitím techniky, masová).[25]

1.3 Komunikační dovednosti

„Komunikační dovednosti jsou naučené nebo vrozené způsoby, které činí komunikaci efektivní.“[26] Jsou velmi důležité pro manažera. V této oblasti se však mohou získávat obtížně a dlouho. S určitou odpovědností v organizační struktuře je důležité, aby manažer tyto vlastnosti měl. Do firmy se nedoporučuje přijmout člověka, který tyto dovednosti nemá, neboť si firma nemůže dovolit na ně „počkat“. Firemní tréninky komunikačních dovedností připadají v úvahu pouze tehdy, pokud mají šanci se rozvinout. Není však možné zaměstnance tyto techniky od začátku učit, respektive je to drahé a neefektivní.

---

[23] LEŠKO, L. *Náhled do sociální komunikace*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2008, s. 25. ISBN 978-80-7399-466-2.
[24] MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, s. 26. ISBN 978-80-7452-002-0.
[25] STŘÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace.* 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2005, s. 17. ISBN 80-245-0923-7.
[26] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy.* Praha: Grada, 2004, s. 66. ISBN 80-247-0781-0.

Mimo jiné patří mezi komunikační dovednosti pozitivní myšlení, vnímání, empatie, aktivní naslouchání, zpětná vazba, asertivita, pochvala, kritika atd.[27]

Pozitivní myšlení nám dodává energii, poskytuje naději a determinuje náš pohled na svět.

Prostřednictvím procesu **vnímání** rozhodujeme o významu vjemů kolem nás. Jejich interpretace je ovlivněna výchovou, vzděláním, zkušenostmi apod. Z hlediska vnímání je pro manažera důležité vědět: CO – jaká očekávání mají jeho zaměstnanci, co potřebují a chtějí slyšet; JAK – zvolit správné komunikační nástroje, naučit se porozumět svým zaměstnancům. K úspěšnému vnímání je nezbytné, aby manažer uměl dobře komunikovat.

Dále mezi komunikační dovednosti patří **empatie**. Empatie neznamená souhlas. Znamená vidět věc z pohledu druhé strany. Umět se vcítit do pocitů druhé osoby. Je silným nástrojem k porozumění a může pomoci uklidnit vypjaté situace.[28]

Základní dovedností manažera je **aktivní naslouchání.** *„Při aktivním naslouchání vnímám podnět, soustředím se na obsah slyšeného, snažím se pochopit smysl informace a dám najevo, že jsem ji pochopil.“*[29] Jednou z hlavních bariér efektivní komunikace je neschopnost lidí naslouchat druhým. Z této neschopnosti pak vzniká mnoho nedorozumění a konfliktů. Nasloucháním dáváme svému komunikačnímu partnerovi najevo, že si ho vážíme, že bereme jeho názory v úvahu. Aby bylo zřejmé, že svého komunikačního partnera posloucháme, můžeme si pomoci verbálními či neverbálními projevy, například: udržování očního kontaktu, občasné přikývnutí, přitakávání slovy ano, jistě, citoslovce pochopení apod.[30] Pravidla aktivního naslouchání jsou: udržovat oční kontakt, neskákat do řeči, poskytovat zpětnou vazbu, doptat se, pokud nerozumíme, udělat odmlku, než odpovíme, dělat si poznámky, nepředbíhat v pochopení toho, co chce partner říci.

Zpětná vazba znamená konkrétní reakci, odezvu, odpověď, poskytnutí informace druhému člověku o tom, jak na nás určité chování působí apod. V manažerském světě se zpětná vazba zabývá výkonem osobnosti a její podstatou je

[27] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy.* Praha: Grada, 2004, s. 66. ISBN 80-247-0781-0.
[28] Tamtéž, s. 66-67.
[29] BĚLOHLÁVKOVÁ, V. *33 základních technik vyjednávání.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 30. ISBN 80-251-0033-2.
[30] Tamtéž, s. 31.

rozvoj člověka. Poskytování či neposkytování a způsob podávání zpětné vazby bývají často mezi pracovníky kladeny na jedno z prvních míst, když se vyjadřují k úrovni komunikace v organizaci. *„Efektivní zpětná vazba eliminuje komunikační šumy a nedorozumění, vede k účelnému přenosu informací a v neposlední řadě je výborným nástrojem pro podávání konstruktivní kritiky a systému hodnocení vůbec.“*[31] Zpětná vazba poskytuje lidem další informace o věcné stránce jednání i o nich samotných a umožňuje příjemci sdělení se lépe rozhodnout v tom, jak následně jednat. Sdělování zpětné vazby, aktivní povzbuzování k ní a přijímání zpětných informací od komunikačního partnera by měly patřit k základním komunikačním dovednostem nejen manažerů, ale každého člověka v organizaci. Pokud má být zpětná vazba efektivní, je důležité, aby byla specifická a věcná, tedy zaměřená na fakta a „objektivní kritéria“. Dále by měla být názorná (využívající příklady), zdůrazňující silné stránky a možnosti rozvoje. Měla by podporovat a rozvíjet důvěru, zohledňovat reálné možnosti příjemce, měla by být zaměřena na pozitivní změnu, sdělována s respektem k citům a postojům příjemce.[32]

Asertivita je v holé podstatě *„…soubor sociálně-komunikativních dovedností, které nám umožňují vyjadřovat a prosazovat otevřeně a upřímně naše vlastní myšlenky, city, názory a postoje. Asertivita představuje sebeprosazení přímým jednáním.“*[33] Asertivita je optimální stav mezi agresivitou a pasivitou. Mezi zásady asertivity patří: učit se a kontrolovat vlastní emoce, respektovat práva druhého, své pocity vyjadřovat stručně a upřímně, sebe i své okolí vnímat reálně, snažit se zjistit stanovisko druhého, snažit se naslouchat druhým, vážit si jejich názorů a podporovat je v jejich sdělování, nesnažit se mít za každou cenu „navrch“, učit se hledat kompromis, snažit se uznat svou vlastní chybu a napravit ji, vědět, co chceme. Tato pravidla s sebou přinášejí i určitá asertivní práva, například: posuzovat naše chování, vlastnosti, myšlenky a emoce a být za jejich důsledky zodpovědný, změnit svůj názor, udělat chybu a nést za ni

[31] VÁVROVÁ, P. *Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu.* 1. vyd. Praha: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, s. 41. ISBN 978-80-244-3628-9.
[32] TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 67. ISBN 978-80-247-0882-9.
[33] LEŠKO, L. *Náhled do sociální komunikace*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2008, s. 44. ISBN 978-80-7399-466-2.

zodpovědnost, dělat nelogická rozhodnutí, říci „já nevím“, „já ti nerozumím“, „je mi to jedno“ atd.[34]

Schopnost **delegovat** patří mezi nejvýznamnější dovednosti dobrého manažera. Právě tato schopnost oddělí schopné manažery od těch ostatních. Každý manažer stojí před rozhodnutím delegovat, čili vyslat někoho jako zástupce, předat mu určitou pravomoc. Bez delegování nemůže být vedoucí vedoucím.

Vrcholem komunikačních dovedností je umění pochválit a pokárat. Každý manažer by měl umět pochválit. **Pochvala** by měla být upřímná, přiměřená, měla by hodnotit dosažené cíle, nikoli charakterové nebo osobní vlastnosti. **Kritika** by neměla být vyřčena v přítomnosti ostatních. Kritizována by měla být pouze jedna věc a kritizovat by se mělo jen to, co je v silách kritizovaného změnit. Není dobré se za kritiku omlouvat a opakovat ji. Kritika by měla být vyřčena okamžitě a je dobré ji prokládat pochvalou.[35]

1.4 Komunikace v pracovním týmu / skupině

Ve firmách se často pracuje v pracovních týmech nebo skupinách. Proto komunikace uvnitř týmů nebo skupin, ale také mezi nimi, je pro úspěšnost zadaného úkolu potažmo plnění ročních plánů společnosti velmi důležitá. Dobrá týmová a skupinová spolupráce může být pro firmu velice efektivní. Naopak špatná či nedostatečná komunikace přináší mnoho rizik a demotivace, které ve svém důsledku mohou ohrozit chod firmy.

Zapojením do pracovního procesu se člověk stává členem určité **pracovní skupiny**. *„Pracovní skupina je tvořena určitým souborem osob spjatých činnou spoluúčastí při plnění stanoveného úkolu, stanovenou vnitřní strukturou a společným vedením. Pracovní skupinu tvoří lidé jednoho pracoviště, které řídí bezprostředně nadřízený pracovník na nejnižším stupni řízení…“*[36] Takovým nadřízeným pracovníkem může být například vedoucí kanceláře, vedoucí katedry na vysoké škole, mistr ve výrobě apod. Onen vedoucí pracovník se přímo podílí na naplňování pracovních úkolů

[34] LEŠKO, L. *Náhled do sociální komunikace*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2008, s. 46-46. ISBN 978-80-7399-466-2.
[35] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy.* Praha: Grada, 2004, s. 71-82. ISBN 80-247-0781-0.
[36] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Sociální psychologie v řízení*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, s. 72. ISBN 80-7082-420-4.

skupiny. Základní charakteristikou pracovní skupiny je zaměření na pracovní úkol. Jednotliví členové skupiny jsou ve stálém osobním styku (pracovní místa mají vedle sebe) a jsou podřízeni jednotnému organizačnímu uspořádání. Sestava a působení pracovní skupiny má dlouhodobé trvání.

Pro správné plnění stanovených cílů je nutné, aby vztahy mezi jednotlivými členy skupiny i návaznosti jejich činností byly přiměřeně organizovány a koordinovány. V pracovních úkolech probíhají postupem času určité změny, které kladou specifické požadavky na uspořádání skupiny. V pracovní skupině se tedy můžeme setkat s větší či menší dynamikou. Pracovní skupina má svůj vznik, uspořádání a cíl, do kterého může zasahovat odpovědný vedoucí pracovník. Základním předpokladem výkonnosti skupiny je přijetí nebo ztotožnění s úkoly, které má skupina jako celek splnit.

Pracovní týmy jsou přizpůsobivé, vyvíjí se a jsou schopné vysoké míry odpovědnosti. Jednotlivci se v týmech lépe identifikují s cíli, jsou pružnější a přístupnější novým nápadům. *„Slovo tým není úplně totožné se slovem skupina. Tým je taková skupina, v níž všichni členové mají společný cíl, přičemž jejich činnosti ve skupině na sebe vzájemně navazují a jsou na sobě závislé. Ne každá skupina je týmem. Týmem se stává skupina tehdy, když splňuje několik základních podmínek.“*[37] Členové týmu si uvědomují společný cíl a společné zaujetí pro jeho dosažení. Role a odpovědnost jednotlivců v týmu jsou jednoznačně vymezené. Mezi lidmi v týmu funguje efektivní komunikace, spolupráce, férové vztahy a vzájemná důvěra. Konflikty nejsou vnímány negativně, nýbrž jako zrání a řešení problému. Tým by měl být demokratický, žádné rozdíly v hodnostech nebo hodnotě členů, neexistuje nadřízenost a podřízenost. Jednotlivci se vzájemně podporují a stimulují. Jeden je inspirací pro druhého. Členové pracují s vysokým nasazením, zaujetím a iniciativou a uplatňují svou kreativitu.

Týmy oproti skupinám nejsou tak rigidní a stálé. V závislosti na typu úkolu se mohou měnit. Hierarchické uspořádání v týmu není tak důležité, jako ve skupině. Tým, který se vyskytne pod hierarchickým tlakem, přestává jako tým působit. Každý člen týmu nese zodpovědnost za určitou část úkolu. Všechno, co dělá v souvislosti s těmito úkoly, provádí pro dobro celého týmu. Za celkový výsledek je odpovědný celý tým. Týmy jsou vytvářeny buď na dobu určitou (jsou tvořeny často na základě řešení

[37] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi.* 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 190. ISBN 80-247-0650-4.

nějakého projektu, který je časově limitován), nebo na dobu neurčitou (jejich náplní práce jsou výrobní, profesní nebo servisní úkoly).

Efektivní tým se vyznačuje neformální atmosférou, pocitem sounáležitosti a vzájemné důvěry všech členů. Důležité je zaujetí pro věci týmu, pro jeho úkoly. Komunikace musí být přímá a plně otevřená. Důležitým prvkem je naslouchání. Kritika není chápána negativně, nýbrž jako cesta z problémů k lepším výkonům. Každý nový nápad je prodiskutován a každá myšlenka vyslyšena. Všichni si jsou plně vědomi své odpovědnosti a rozumí svým úkolům a kompetencím. Role vůdce nemá autoritativní formu, může se střídat. Každý ví, co je pro tým důležité, co jej rozvíjí nebo naopak brzdí. Má vysokou míru autonomie, odpovědnosti a svobody v rozhodování.

Jestliže se v týmu nekomunikuje vždy otevřeně, nebo je míra komunikace nízká, je efektivita týmu ohrožena, respektive je ohroženo splnění zadání. Dalšími znaky neefektivity týmu jsou například lhostejnost členů vůči ostatním, rozhodování o problému pouze některými jedinci, vedení má formu autoritativního, popřípadě také formálního řízení, nízká míra motivace, konflikty jsou odrazem osobních zájmů nebo mají charakter soupeření, spolupráce selhává, o problémech se příliš nediskutuje, členové mají tendenci pomlouvat, zatajovat informace, stěžovat si či úmyslně neplnit zadané úkoly.[38]

[38] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi.* 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 190-191. ISBN 80-247-0650-4.

2 INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ

Terminologie v této oblasti může být různá. Z firemní komunikace bývá vydělována vnitrofiremní, popřípadě vnitropodniková komunikace. Nejvíce se však ujal pojem interní komunikace. Důležitým druhem firemní komunikace je komunikace externí, čili vnější.

Začátkem 40. let 20. století se v USA začala komunikace ve firmě zkoumat jako specifický proces. O několik let později pojmenovali I. M. Bavelas a G. A. Barnett komunikaci, jež vzniká a rozvíjí se ve firemním prostředí, jako „organizační komunikaci" (organizational communication).

Stejně tak jako u samotné komunikace existuje i mnoho definic a vymezení komunikace interní. Například J. Skácel a J. Sobčíková o ní hovoří pouze jako o komunikaci uvnitř firmy.[39]

Podle J. Holé interní komunikace *„ ...znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy."*[40]

M. Tureckiová ji chápe jako: *„Systém propojující (informačně a vztahově) organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury."*[41]

Interní komunikace není pouze proces sám o sobě, nýbrž souhrn činností, které se dotýkají všech oblastí fungování organizace. Jak je již výše zmiňováno, z pohledu organizace můžeme rozlišovat komunikaci směrem k vnějšímu okolí firmy a uvnitř firmy. Je to tedy neustálý proces oboustranného proudění informací.

Komunikace patří mezi hlavní projevy firemní kultury (viz kapitola č. 3), kde působí jako primární prostředek k dosahování dobrých pracovních výkonů a naplňování cílů organizace. Pokud je interní komunikace dobrá a fungující, je jedním z nejefektivnějších nástrojů, které předcházejí konfliktům a vytváří zdravé pracovní vztahy. Interní komunikace není stejnorodá, vyvíjí se. Je to složitý celek, který je složen

[39] SKÁCEL, J., SOBČÍKOVÁ, J. In: VÁVROVÁ, P. *Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu.* 1. vyd. Praha: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, s. 9-10. ISBN 978-80-244-3628-9.
[40] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 8. ISBN 80-251-1250-0.
[41] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 111. ISBN 80-247-0405-6.

z různých druhů, forem, prostředků a cílů interní komunikace. Právě interní komunikace pomáhá samotné existenci celé organizace.[42]

Na druhou stranu nefunkční interní komunikace je velkým rizikem a v současné době ji řeší spousta firem. Signály nefunkční komunikace jsou v konfliktech mezi zaměstnanci. Dopadem bývá ztráta zákazníků, pozice na trhu, odchody kvalitních lidí. Zvládnout množství informací, identifikovat jejich důležitost či zbytnost je zajímavou manažerskou výzvou dnešní doby.

Stejně tak jako v běžné komunikaci mezi lidmi může dojít i ve firemní komunikaci ke vzniku komunikačních šumů. *„Šum znamená externí nebo interní narušení toku komunikace, které blokuje nebo překrucuje zprávu nebo porozumění.“*[43] Za šum externí se dá považovat například hluk stroje, telefon, tvrdá židle, blikající světlo, atraktivní osoba apod. Interním šumem může být únava, chřipka, hlad apod. Komunikační šumy je třeba si uvědomit a jednání přizpůsobit situaci (hovořit pomaleji, více se koncentrovat apod.).[44]

Funkce interní komunikace

Literatura uvádí, že až 60 % problémů v řízení uvnitř podniku je způsobeno chybami a nedostatky v komunikaci. Vnitropodniková komunikace plní v prostředí firmy tyto funkce:

- *„Umožňuje spoluzaměstnancům výměnu potřebných informací,*
- *napomáhá rozlišení členů organizace od nečlenů,*
- *umožňuje informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace a jejich průběžném plnění,*
- *umožňuje přesvědčit zaměstnance a manažery o cílech organizace a způsobech jejich dosažení,*
- *stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace.“*[45]

[42] VÁVROVÁ, P. *Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu.* 1. vyd. Praha: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, s. 10-11. ISBN 978-80-244-3628-9.
[43] STŘÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace.* 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2005, s. 5. ISBN 80-245-0923-7.
[44] Tamtéž, s. 5.
[45] VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 263. ISBN 978-80-247-2614-4.

Cíle interní komunikace

Firemní komunikace je v podstatě komunikační propojení firmy. To umožňuje spolupráci a koordinaci procesů, které jsou nutné pro fungování firmy a pro motivaci všech pracovníků. Nejde jen o proces předávání informací, ale také o utváření názorů, postojů, chování managementu i pracovníků. Zahrnuje nejen verbální, ale i neverbální spojení a přenos informací všech osob ve firmě, a to v oficiálních i neoficiálních vztazích. Aby firma dosáhla efektivní úrovně interní komunikace, měla by naplňovat určité cíle:

- *„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).*
- *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.“*[46]

Jednotlivé cíle se překrývají a mohou být definovány podrobněji. Každá firma si své cíle může vydefinovat sama. Mohou být různé pro různá období a je zapotřebí je pak dále rozpracovat v komunikačním plánu. Cíle tvoří strategii, stejně tak jako cesty k jejich dosahování.[47]

Na komunikaci a dění v organizaci má vliv také její okolí – zákazníci, obchodní partneři, konkurence atd. Do interní komunikace nelze nezahrnout také ty, kteří nemusí být přímo zaměstnanci, ale jsou zapojeni do činnosti organizace – externisti, poradci, smluvní partneři atd.[48]

[46] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 21. ISBN 80-251-1250-0.
[47] Tamtéž, s. 21.
[48] VÁVROVÁ, P. *Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu.* 1. vyd. Praha: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, s. 11. ISBN 978-80-244-3628-9.

2.1 Obsah firemní komunikace

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno především zaměstnanci. Tito lidé jsou pro fungování firmy nejdůležitější. Jsou ale také nejhůře ovlivnitelným činitelem v souvislosti s lidskou osobitostí, samostatností, nezávislostí a samotného myšlení osob. Myšlení, projevy a chování lidí nelze řídit a neustále kontrolovat, ale lze je ovlivňovat a motivovat k dosažení společných cílů.

Předmětem komunikace jako takové jsou informace. Ve firmě lidé pracují s daty, informacemi a znalostmi. V tom, jak s nimi zacházet, tkví úspěch firmy.

Data jsou ve firemní praxi chápána jako objektivní fakta o skutečnostech nebo série znaků s určitou hodnotou. Data jsou většinou vázána na technologii a jsou nezávislá na lidském vědomí. Popisují realitu a jsou výsledkem nějakého procesu. Mohou být dále zpracována a lze je ohodnotit kvantitativně i kvalitativně. Zpracováním dat se zabývá informační systém firmy a jejich přehled nabízí managementu firmy. Mezi taková data patří například čísla o prodaných kusech, objemu prodeje, počtu zákazníků atd. Data jsou základem informací.

Informace jsou data, kterým jejich uživatel přikládá význam, důležitost, vypovídací hodnotu a jsou s určitým významem interpretována. Uživatel tak z dat vytváří informace subjektivního charakteru na základě jeho znalostí. Informace snižuje neurčitost. Vše souvisí také se znalostmi odesílatele a příjemce informace. Pokud osoba neví, jak konkrétní informaci využít, pak pro ni nemá žádnou hodnotu.

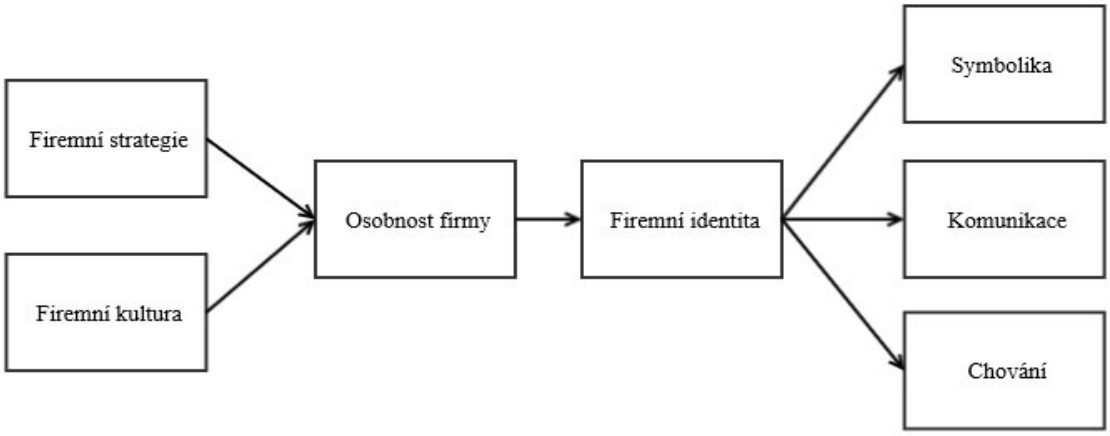
Znalosti jsou vždy svázány s lidskou činností a emocemi. Jejich základ stojí na informacích a jsou utvářeny subjektivně v lidské mysli. Jsou souhrnem zkušeností, vědomostí, hodnot a mentálních modelů, podle kterých žijeme. Znalost můžeme definovat také jako informaci o tom, co dělat s přijatou informací. Pro organizaci jsou nejdůležitější právě znalosti.

Data, informace, znalosti na sebe navzájem navazují a úzce spolu souvisí. Komunikace ve firmě, na základě práce s nimi, zasahuje fungování firmy, ovlivňuje její prosperitu a je základem celého řízení.

Tato tři aktiva nejsou však jediná, co firemní komunikaci tvoří. Základem je definování firemní identity, jež by měla ladit se stávající image firmy (tzn. čím firma je a čím chce být). Image je obrazem, jakým vnější i vnitřní partneři firmu vnímají a utváří

se na základě komunikace firmy s těmito partnery. Firemní identita je spojena také s dalšími pojmy (viz Obrázek 1).[49]

Obrázek 1: Firemní strategie, kultura, osobnost a identita firmy a její součásti (3)



Zdroj[50]

Cesty k dosažení hlavních cílů firmy v sobě obsahuje **firemní strategie.** Důležité je takovou strategii firmy vůbec definovat a obeznámit s ní zaměstnance. Strategie společně s firemní kulturou ovlivňuje chod firmy a tvoří její osobnost. Strategii musí podléhat celé fungování firmy. Čím podrobnější a dobře zpracovaná strategie a cíle, tím větší šance na úspěch. **Firemní kultura** je soubor norem, které ovlivňují chování zaměstnanců (viz kapitola č. 3). Je to způsob, jakým firma vystupuje, jak se chová a jak věci dělá. Firemní komunikace je odrazem právě firemní kultury. Kultura firmy se skládá nejen z jasně rozpoznatelných fyzických znaků, jako například logo a vizualizace firmy, oblékání pracovníků atd., ale také, a to zejména, z nastavených hodnot, které musí sdílet všichni zaměstnanci a také z chování vlastníků, managementu a všech zaměstnanců v rámci těchto hodnot. Svým chováním si firma vytváří vlastní image a způsob vnímání u svých partnerů. **Osobnost firmy** tedy znamená, jak firmu vnímáme jako zaměstnanci či jako zákazníci nebo řadoví občané. Jak vnímáme její pověst, důvěryhodnost, spolehlivost, ambici a ochotu plnit své závazky nebo naopak. **Firemní identita** je konkrétní způsob chování a komunikace firmy. Patří sem například chování obchodníků, techniků, recepční atd. Hmatatelnými prvky firemní identity mohou být prohlášení a prezentace prostřednictvím produktů nebo značky. **Symbolika**

[49] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 8-9. ISBN 80-251-1250-0.
[50] Tamtéž, s. 10.

image firmy dotváří a vyjadřuje její identitu. Zahrnuje viditelné znaky firmy – interiéry prodejen, jednotný oděv zaměstnanců, firemní design, barvy atd. Konečné chování firmy, které souvisí s její komunikací, je zároveň součástí její identity, zviditelnění, výsledkem firemní kultury, výsledkem základních morálních hodnot. To, jak se firma chová a jakým způsobem komunikuje se zákazníky, partnery či svými zaměstnanci, je hluboce zakořeněno právě ve firemní kultuře a strategii.[51]

2.2 Vybrané formy a nástroje interní komunikace

Komunikace uvnitř firmy probíhá ve třech základních formách: osobní (porady, diskuse), písemné (předpisy, manuály, zápisy z porad) a elektronické (intranet, e-maily). Kterou formu firma zvolí, závisí na druhu a důležitosti konkrétní informace či skutečnosti. Například pro běžnou komunikaci se hodí jiná forma než pro řešení momentálního problému. Faktorem, který ovlivňuje výběr komunikační formy, je vzájemná znalost komunikujících.[52] Nelze určit, která z forem je pro firemní komunikaci ta nejefektivnější, jelikož vždy záleží na podmínkách komunikačního procesu. Většinou výběr komunikační formy probíhá na základě manažerských znalostí a zkušeností konkrétního manažera. Zvolená forma komunikace má bezprostřední vliv na účinek a výsledek komunikačního procesu.

2.2.1 Osobní komunikace

Osobní, ústní, komunikace tváří v tvář: Ústní komunikace je nejpoužívanější formou komunikace ve firmě, a to zejména pro svou nenahraditelnou, okamžitě možnou interakci, která dokáže ihned odstranit případné nedorozumění a omezit eventuální vznik informačního šumu. Uplatňování této formy komunikace předpokládá otevřený dialog, přičemž její výhodou je zpětná vazba, která vyplývá z vlastní podstaty formy. Dalšími přednostmi ústní komunikace jsou rychlost a účinnost, úspora času, neverbální komunikace (napomáhá umocnění významu sdělení a usnadňuje příjemcovo vnímání), zvýšená pravděpodobnost porozumění a v neposlední řadě také posilování osobních vztahů na pracovišti. Nevýhodou je nedostatek času k promyšlení věci a kvalitnímu

[51] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 8-11. ISBN 80-251-1250-0.
[52] HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace.* 1. vyd. Praha: Grada, 1998, s. 55. ISBN 80-7169-550-5.

rozhodnutí, nezachycení informace, chybí písemný záznam, často vyvolává diskusi o tom, jak a co bylo vlastně řečeno a ztěžuje prosazení názorů v přítomnosti protivníků.[53] Pro vše, co si žádá objasňování či přesvědčování (porady, diskuse, pohovory, řešení důležitého problému atd.), je ústní forma komunikace upřednostňována. Může být však na základě časové náročnosti a zvýšených nákladů na zprostředkování osobního kontaktu mezi komunikujícími odmítnuta. Ty informace, které jsou pouze vyslovené, nemusí mít takovou váhu jako informace podané v písemné formě. Tudíž je nutné doplňovat ústní komunikaci pro její uchování písemným nebo jiným záznamem. Osobní formu komunikace mezi firmou, jež prezentují nejčastěji vlastníci, manažeři a zaměstnanci, je potřeba dobře organizovat. Strukturovaná osobní komunikace a nejvíce komunikace tváří v tvář je základem manažerského řízení pracovního výkonu. Nejvíce je využívána příležitost osobního setkání. Základními prostředky osobní komunikace jsou rozhovor, diskuse, porada, rozprava, telefonický rozhovor, firemní mítinky vrcholového vedení se zaměstnanci, dny otevřených dveří, školící programy, manažerské pochůzky, společenské a sportovní akce.[54]

Týmové porady: Jsou častým nástrojem vedení týmu a řízení pracovního výkonu týmu jako celku i jeho jednotlivců. Efektivita porady je závislá především na její přípravě a strukturovaném průběhu. Všichni účastníci porady by se měli na poradu důkladně připravit. Před jejím konáním je nutné všechny účastníky seznámit s programem a se zápisem z minulé porady, jenž obsahuje zadané úkoly, odpovědnosti a závěry z projednaných témat. Nejen kontrola splněných úkolů a zadávání nových, ale i prohloubení týmové spolupráce je cílem porady. Při správně vedené poradě dochází k odstranění případných komunikačních bariér mezi členy týmu a k posilování kladných pracovních vztahů. Na poradě by měla panovat pozitivní a otevřená atmosféra. To je úkol osoby, která je pověřena vedením porady. Z pravidla to bývá jeden manažer nebo pověřený pracovník. Účinnost porady a přínos jednotlivým účastníkům jsou závislé právě na komunikačních dovednostech a schopnostech toho, kdo poradu vede (je to jedna z nejobtížnějších manažerských rolí). Tato osoba poradu efektivně moderuje, řídí diskusi, eliminuje nežádoucí projevy, pomáhá hledat kompromisy a řešení a dbá na to,

[53] VÁVROVÁ, P. *Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu.* 1. vyd. Praha: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, s. 21. ISBN 978-80-244-3628-9.
[54] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 61-62. ISBN 80-251-1250-0.

aby měla porada jasný začátek a konec. Dále musí prosazovat spravedlnost a respektování účastníků jako partnerů, dávat všem stejný prostor pro vyjádření, oceňovat a konstruktivně kritizovat a v neposlední řadě hlídat, aby se diskuse neodchýlila od jádra věci.[55]

V organizacích se uskutečňuje řada různých typů porad. Liší se od sebe svými cíli, organizací i řízením. Řízení porad vychází ze základního obecného konceptu řízení. *„Základní koncept řízení začíná specifikací cíle, jehož dosažení musí být naplánováno včetně stanovení konkrétních úkolů. Postup je pak kontrolován porovnáváním s plánem. V případě zjištění odchylky je třeba přijmout nápravné opatření.“*[56] Za účelem vyřešení aktuálních úkolů a předávání informací jsou svolávány operativní porady. Cílem je najít řešení, které se okamžitě zavede. Předmětem operativní porady je odstranění drobných překážek, příprava a doladění úkolů a koordinace činnosti. Může být pravidelná nebo nepravidelná. Porada tvořitelského typu se svolává za účelem hledání možných nápadů k řešení úkolů. Cílem je předložit co nejširší množství nápadů. Oblastmi tvořitelské porady jsou rozpracování strategických cílů a hledání nových cest. Tvořitelská porada přináší efektivní řešení, které vychází z priorit firmy. Rozvážné zvolení strategického řešení úkolu je cílem této porady.[57]

Vedle naplnění obecného cíle (charakteristického pro ten který typ porady) a vedle dalších specifických cílů by porada měla mít přínos. Měla by něco přinášet všem na poradě zúčastněným stranám – účastníci porady, předsedající manažer, samotná organizace, v níž se porada uskutečňuje. Řadovým účastníkům by porady měly umožňovat získávat potřebné informace, pomáhat odstraňovat překážky v jejich práci, podílet se na rozhodování, získávat zpětnou vazbu k výsledkům své práce, vyměňovat si zkušenosti a eventuálně předvést svému nadřízenému a okolí své schopnosti. Předsedajícím manažerům by měly porady pomáhat především vykonávat efektivně jejich práci skrze jejich podřízené a ostatní spolupracovníky. Porady jim dále umožňují motivovat pracovníky, získávat a předávat efektivně informace, rozvíjet týmovou práci, sbírat nápady, poznat lépe schopnosti svých pracovníků, efektivně je přesvědčovat a získat si u nich autoritu. Systém porad může organizaci pomoci zaměřovat úsilí na její

[55] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 62-63. ISBN 80-251-1250-0.
[56] ŠULEŘ, O. *Jak řídit a vést porady.* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, s. 7. ISBN 80-7226-460-5.
[57] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy.* Praha: Grada Publishing, 2004, s. 51-54. ISBN 80-247-0781-0.

hlavní priority, koordinovat součinnost, systematicky identifikovat, analyzovat a řešit problémy a v neposlední řadě také zlepšovat klima v organizaci.[58] I přesto, že porady tvoří významnou část všech aktivit firmy, není vždy pravidlem vytvářet jejich hodnocení. Právě ono hodnocení porad, jednání, schůzek je dobré realizovat, aby bylo jisté, že jsou co nejproduktivnější.[59]

Firemní mítinky a prezentace: Dobrou platformou pro interní prezentace firmy jsou celofiremní shromáždění zaměstnanců. Pokud není v možnostech firmy shromáždit všechny zaměstnance, shromáždí jen zástupce jednotlivých týmů. Mítinky se pořádají nejčastěji na počátku nebo na konci roku (mohou se tak stát firemními rituály). Jejich náplní bývá prezentace strategických cílů pro nejbližší budoucnost, výsledky a úspěchy uplynulého období, plánované organizační změny, odměňování nejlepších zaměstnanců a nastartování firmy do nového období. Součástí mítinku je vždy dostatečný prostor pro otevřenou diskusi. Na závěr bývá spojen s neformální společenskou akcí. Pro kratší období, měsíční nebo čtvrtletní, kde jsou prezentovány výsledky, jsou vhodná celofiremní shromáždění v menším rozsahu. Ty současně slouží jako vhodná příležitost pro oznámení operativních změn, pro blahopřání nebo pro poděkování za práci zaměstnancům, kteří odcházejí z firmy nebo naopak pro představení nových zaměstnanců. Program firemních mítinků může být různý.

Dny otevřených dveří: Vymezení doby pro objasňování a možnost diskuse je vhodným nástrojem PR větších i menších firem a svědčí o organizovaném time-managementu manažerů. Tuto příležitost mohou nabídnout jednotliví manažeři zaměstnancům k objasnění různých věcí od fungování konkrétního týmu po strategii a fungování celé firmy. Množství těchto akcí je závislé na velikosti firmy a jejím postoji ke komunikaci. Výsledný efekt záleží také na práci, vůli a ochotě konkrétních manažerů i na jejich komunikačních schopnostech a dovednostech.

Interní školící programy: Tyto programy jsou uskutečňovány pro konkrétnější projednávání jednotlivých cílů, zamýšlených strategií a taktik firmy. Slouží k pochopení a přijetí firemních cílů zaměstnanci, přináší podrobné objasňování záměrů, především je-li dostatek času pro diskusi a otázky, které pramení z pochyb a nejistoty. Při těchto programech je důležitým úkolem manažerů přesvědčit a stimulovat své lidi ke

[58] ŠULEŘ, O. *Jak řídit a vést porady*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, s. 20. ISBN 80-7226-460-5.
[59] BOZEK, P. *50 jednominutových tipů pro úspěšnější komunikaci: Techniky pro účinnější porady, písemná sdělení a vystoupení.* Praha: Linde, 1992, s. 28. ISBN 80-85647-23-0.

ztotožnění se s firemními cíli. Tyto cíle se následně odrážejí v dílčích cílech celého týmu i pracovníků. Interní školení fungují také jako nástroj sdílení znalostí a předávání know-how. V některých firmách jsou standardem školení při nástupu pracovníka, produktová školení apod. Pro manažery, kteří pořádají tato školení, je to vhodná příležitost, jak rozvíjet a zdokonalovat své komunikační schopnosti a dovednosti. Prostřednictvím školících programů se odbourávají případné komunikační bariéry mezi týmy i mezi jednotlivými spolupracovníky.

Manažerské pochůzky: Jedním z nástrojů, který poskytuje manažerovi zpětnou vazbu názorů a postojů, je manažerská pochůzka po pracovišti. Slouží jako dobrá příležitost pro zaměstnance, kteří mají obavu z přímé názorové konfrontace a sami nevytváří podnět k vyjasnění různých skutečností. Opět jsou nedílnou součástí tohoto nástroje komunikační schopnosti a dovednosti manažera, kdy při této příležitosti může svým lidem vyslat první impuls k diskusi. Aby bylo dosaženo toho správného efektu, je zapotřebí pravidelnosti pochůzek, pozitivního ladění, schopnosti naslouchat a povzbudit. Výsledkem manažerské pochůzky je zpracování monitoringu, respektive zpětné vazby, tedy vyhodnocování získaných informací a další práci s nimi. Dalším efektem těchto pochůzek je též projevení zájmu o zaměstnance. V tomto smyslu je vhodné, když i ředitel či vysoký top manažer prošel jednotlivými pracovišti, provozem a promluvil s lidmi. Je-li interní komunikace ve firmě nefunkční, může tato pochůzka vyvolat naopak negativní odezvu, obavy a nejistotu zaměstnanců. V tomto případě však může být důrazným signálem nutným k zásadní změně, novým startem pro budování otevřené komunikace, pro nové hodnoty firmy. Pak i v tomto směru měla pochůzka důležitý efekt.

Společenské a sportovní akce: Pro získávání zpětné vazby, ale také pro neformální diskusi jsou velmi vhodné společenské akce firmy. Ty jsou konány v rámci různých příležitostí (firemní výročí, na začátku nebo na konci určitého období). Tyto akce bývají spojeny s interní prezentací nebo čistě jen na posilování týmové spolupráce, postavené například na různých sportovních aktivitách. Takové akce navozují neformální atmosféru, na základě které se mohou zaměstnanci osmělit a projevit zájem o dosud nevyjasněné záležitosti, projevovat otevřeně své názory na firmu a její fungování apod. Někdy bývají společenské akce používány jako vhodná příležitost pro

seznámení rodinných příslušníků s firmou, jejichž pozitivní vztah k firmě je žádoucí.[60] Mezi akce, které jsou pořádány pro zaměstnance, patří také teambuilding. Ten v sobě zahrnuje veškeré aktivity, které pomáhají stmelovat kolektiv (např. v rámci jednoho oddělení). Většinou to jsou outdoorové aktivity, které nepostrádají náboj. Spolupráce každého jedince na takových akcích je klíčová pro úspěch všech zúčastněných. Míst pro uskutečnění teambuildingů existuje celá řada (víkendové akce v hotelech, rekreačních střediscích apod.). Aby akce, určená ke stmelení kolektivu, splnila svůj účel, její program a průběh her musí být detailně promyšlený.[61]

2.2.2 Komunikace prostřednictvím médií

Do komunikace prostřednictvím médií se obecně řadí klasická písemná, vizuální a audiovizuální forma a jejich elektronická podoba prostřednictvím počítače a dalších komunikačních a informačních prostředků. Pro hromadná sdělení větší skupině pracovníků (všichni zaměstnanci, jednotlivé týmy) se využívá především **písemná komunikace** s cílem informovat v co nejširším záběru a v co nejkratším čase. Používá se současně také pro komunikaci hlavních dokumentů, které vymezují organizaci a činnost firmy, pro informační potřeby zaměstnanců, kteří se kdykoliv mohou seznámit s jejich obsahem. Důležitým prvkem je vhodnost řešení – obsah a forma, distribuce, sdílení a umístění čili dostupnost těchto materiálů. Písemná forma se běžně používá tam, kde je potřeba vyzdvihnout oficiální váhu psaných dokumentů, například při komunikaci manažera s pracovníky. Hojně se také používá za účelem uchování důležitých informací (výsledky z jednání, porady, diskuse, rozhovory). Aby bylo možné se k závěrům zpětně vracet a provádět další práce s psanými dokumenty, je nutné jejich uchovávání, archivace. Práci s písemnými dokumenty nesmírně ovlivňuje rozvoj informačních technologií. Klasickou papírovou podobu nahrazuje forma elektronická. Mezi výhody elektronické formy patří efektivní distribuce, sdílení a archivace dokumentů s využitím interní podnikové sítě, intranetu a elektronické pošty. Nicméně klasická papírová forma dokumentu se zcela nikdy nevyloučí. Jednou z jejích výhod

[60] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 63-65. ISBN 80-251-1250-0.
[61] *Nástroje interní komunikace: Marketing journal.* [online]. © 2004-2013 [cit. 2014-12-12]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html.

oproti formě elektronické je například nepohodlné čtení dlouhé zprávy z počítačové obrazovky. Elektronická písemná forma komunikace přinesla i do interní firemní komunikace moderní komunikační fenomény jako je e-mail, SMS zprávy, ICQ, Skype a jiné interaktivní systémy. Výhodou těchto systémů je rychlost distribuce informací a možnosti přímé interakce pro zpětnou vazbu. Nebezpečím elektronické formy komunikace je možnost, že by mohla nahradit ústní komunikaci, což by v extrémním případě mohlo negativně ovlivnit firemní kulturu (lidé by spolu přestali mluvit).

Klasická **vizuální komunikace** nebo **audiovizuální forma komunikace** je ve firemní komunikaci využívána hlavně pro školící či instruktážní účely. Používá se zde jako hlavní forma seznámení pracovníků s důležitými informacemi pro jejich výkon, pro bezpečnost práce nebo jako podpůrný prostředek k doplňování ústní formy školení nebo instruktáže. Ke stejným účelům se využívají také elektronické prostředky, běžně dataprojektor přenášející obraz i zvuk prezentace. Dataprojektor je dnes běžnou podpůrnou formou komunikace i při poradách či vnitropodnikových akcích. Audiovizuální formu komunikace lze využívat rovněž ve spojení s dalšími prostředky informačních a telekomunikačních technologií (např. úvodní informační film pro nově příchozí pracovníky s umístěním na podnikovém intranetu, důležité záběry z podnikových akci apod.). S přenosem hlasu i obrazu se také můžeme setkat při podnikových videokonferencích. Ty jsou vhodné zejména v situacích, kdy jejím použitím šetří firma cestovní náklady a čas manažerů. Například když jsou účastníci porady z jiných zemí. Písemná forma komunikace ve firmě funguje jako nástroj pro sdělení informací, ale nezajišťuje okamžitou zpětnou vazbu. Tu při vhodném využívání mohou zajišťovat elektronické prostředky.

Firemní profil: Je souhrnem základních informací o firmě jako takové, její historii, podstatných meznících, časové chronologii a dále produktech či službách, které společnost nabízí. Je vhodné zdůraznit v dokumentu úspěchy, ukončené projekty u spokojených zákazníků, jejich reference, či vystřižené PR články z tištěných médií. Nedílnou součástí je přehled principů, na nichž je firma postavena, formulace firemního poslání a vize do budoucna. Všechny tyto informace jsou opět prezentovány v pozitivním slova smyslu a představují firmu jako úspěšného partnera pro veřejnost.

Výroční zprávy: Jejich cílem je poskytování souhrnu důležitých informací o firmě v aktuální době. Bývají součástí business plánů. Jsou určeny vnitřní i vnější

veřejnosti jako souhrnná zpráva o činnosti firmy. Obsahem výroční zprávy jsou například: konkrétní výsledky, ukazatele prosperity firmy, dosažení jednotlivých cílů, plnění plánů, výsledky a jejich srovnání s minulostí, úspěchy na trhu, spokojení zákazníci atd. Tyto informace mohou tvořit hlavní soubor údajů o hospodaření firmy, vždy za dobu jednoho roku. Ve zprávě se mohou objevit také plány firmy do budoucna a informace o jejím dalším nasměrování. Výroční zpráva nesmí obsahovat žádná zkreslená fakta. Měla by vyznívat pozitivně s důrazem na úspěchy. Stejně jako firemní profil, může být i výroční zpráva vhodnou součástí balíčku informací pro nové zaměstnance.

Firemní časopis, bulletin, noviny: Forma a frekvence vydávání jsou pro firemní časopis, bulletin i noviny důležité. Nejdůležitější je ale jejich obsah. Mnohem více zaměstnance zaujmou informace, které jsou podávány v souvislostech s životem firmy, tedy i jich samotných. Málokdy věnují pozornost pouhému strohému výčtu faktů. Mnohem více je zajímá, jak se všichni podíleli na dokončení projektu, kdo stojí za kterým úspěchem apod. To jsou informace, které vedou k pocitu sounáležitosti k úspěšnému týmu. Firemní časopisy a noviny slouží také k vizualizaci a fotodokumentaci dat. Náplní těchto nástrojů může být dále: přehled budoucích akcích či rekapitulace těch minulých, výsledky testování produktů firmy, co se o firmě kde píše, co kdo o ní říká, různé personální události (ocenění, jubilea, představení nových zaměstnanců apod.), představení práce jednotlivých týmů, konkrétních pracovníků či členů managementu, odpovědi managementu na časté otázky zaměstnanců v oblasti strategie a řízení firmy, objasňování záměrů firmy atd. Časopis, bulletin i firemní noviny musí vždy vycházet z pravdivých a aktuálních informací s pozitivním akcentem. Výhodou těchto nosičů informací je dostupnost. Naopak nevýhodou může být nepružnost v aktualizaci. Časopisy či jiné formy zpravodajství mohou být distribuovány i elektronicky. Klíčovým faktorem úspěšnosti časopisů nebo novin je vydavatel. Musí disponovat potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Měl by být nestranný, poctivý a objektivní. Další možností je také vytvoření redakční rady tiskoviny, složené ze zástupců vedení i pracovníků. Jejich úkolem je přispívat svými přínosy k úspěšnosti novin a zajistit požadovanou objektivitu.[62] Jednou z vlastností firemních titulů je, že jej obvykle nečtou jen zaměstnanci, ale rovnou celé jejich rodiny. Primárně slouží jako

[62] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 65-68. ISBN 80-251-1250-0.

informační zdroj pro interní komunikaci, sekundárně si podnik časopisem buduje pověst v místě svého působení. Výsledky se mohou odrazit v pozdějším náboru zaměstnanců (myšleno v informovanosti uchazečů). Pokud bude firemní časopis pro zaměstnance nudným a nezajímavým, je možné, že se stane postupem času neoblíbeným a jeho sdělení zaniknou. Forma textu a vyjadřování by měla být přizpůsobena cílové skupině. Pro zpestření je možné proložit text zábavnými příběhy, křížovkami či fotostory.[63]

Nástěnky: Jsou jednoduchým prostředkem interní komunikace. Bývají ve firmách umisťovány společně s nainstalovanou schránkou, která je určena pro dotazy, názory a jiné příspěvky zaměstnanců a mohou tak spolu tvořit oboustranný komunikační kanál. Nástěnky mohou být využívány u informací s delší časovou platností, kde je zapotřebí, aby zaměstnanci měli informace tzv. na očích (přehled plánů, akcí, plnění úkolů) nebo pro zajištění denních aktuálních informací, které jsou důležité pro motivaci zaměstnanců (souhrn denního plnění plánu jednotlivých týmů apod.). V tomto případě se používá termín vizualizace, která začíná být velmi úspěšným manažerským nástrojem. Nástěnka může ve své podstatě poskytovat stejné informace jako firemní časopis nebo noviny s tou výhodou, že lze informace jednoduše aktualizovat. Efektivnost a význam nástěnky jsou závislé na jejím vhodném umístění a obsahu informací.

Intranet: Je elektronická síť podniku, která je majetkem firmy a je přístupná pouze jejím zaměstnancům a dalším oprávněným osobám. Webové stránky na intranetu se chovají podobně jako webové stránky internetu s tím rozdílem, že intranet je chráněný před neoprávněným přístupem. Jejich společným znakem je předávání informací. Intranet umožňuje sdílení interních webových stránek, umožňuje komunikaci pomocí e-mailů či různých on-line komunikátorů. Nejdůležitější vlastností a největší předností je sdílení a poskytování informací v reálném čase. Intranet slouží dále jako sdílená nástěnka, na které zaměstnanci najdou veškeré informace o firmě a jejím fungování. Funguje také jako vhodný nástroj pro zpětnou vazbu (opět v reálném čase).[64] I když už je práce s počítačem a internet téměř samozřejmostí, je možné, že některému ze zaměstnanců bude komunikace prostřednictvím intranetu činit značné potíže.

[63] *Nástroje interní komunikace: Marketing journal.* [online]. © 2004-2013 [cit. 2014-12-12]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html.
[64] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 68-69. ISBN 80-251-1250-0.

Podstatnou výhodou oproti například firemnímu časopisu je zveřejnění informace téměř okamžitě.[65]

Firemní televize a firemní rozhlas: Používají je zejména velké firmy, kde je možnost umístění velkých obrazovek nebo reproduktorů v halách a jídelnách. Ve stejném rozsahu jako firemní noviny nebo časopis může i televize a rozhlas přinášet aktuální informace a zpravodajství ze života firmy. Prostřednictvím firemní televize a rozhlasu může být pro zaměstnance přenos informací zábavnější a tím přijatelnější. V menším rozsahu se televize využívá pro firemní školení, prezentace, připravované kampaně, instruktáže, objasňování strategie firmy nebo pro dokumentaci celé akce. Televize slouží jako nástroj i pro úvodní představení firmy novým zaměstnancům (dokument o firmě).[66]

2.2.3 Jiné prostředky a formy interní komunikace

Firma komunikuje také mimoslovně, svými činy, plány, vizí, vyznávanými hodnotami, úspěchy, neúspěchy, hodnocením a odměňováním, stylem řízení, symboly, způsobem oblékání pracovníků, zvyklostmi v oslovování, typem produktů i zákazníků, pracovními podmínkami, pověstí, dodržováním určitých pravidel a při jejich porušování následným trestáním, jednáním a činy konkrétních manažerů. Prostředky, které se v praxi používají v rámci řízených interních Public Relations, jsou mimo jiné tyto:

Nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům: Pozitivní vztah k firmě se jednoznačně zvýší, mají-li sami zaměstnanci kladnou zkušenost s firemním produktem či službou – věří jim. Firma by tak měla mít snahu výhodně poskytovat zaměstnancům svoje vlastní výrobky nebo služby. Výsledným efektem je doporučování produktů firmy prostřednictvím samotných zaměstnanců.

Firemní předměty a dárky: Drobné dárky s logem firmy většinou slouží prvotně jako podpora zájmu zákazníka v rámci marketingových kampaní (marketingové předměty). Současně ale mohou být využívány jako nástroj pro zvýšení pocitu sounáležitosti zaměstnance k firmě. Tužky, trička, klíčenky, tašky a mnoho dalších

[65] *Nástroje interní komunikace: Marketing journal.* [online]. © 2004-2013 [cit. 2014-12-12]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html.
[66] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 69. ISBN 80-251-1250-0.

předmětů s logem firmy mohou zvýšit zájem zaměstnanců o probíhající kampaň a stimulovat je k vyššímu výkonu. Tyto předměty mohou být využity také jako vhodné vánoční či jubilejní dárky. Například firemní trička jsou vhodným doplňkem sportovních a jiných akcí pořádaných firmou.

Firemní oblečení: V mnoha firmách či organizacích dostávají pracovníci oblečení nebo doplňky k oblečení. Často se tak děje z bezpečnostních, hygienických, estetických důvodů nebo z hlediska image firmy. Pokud je tedy jednotné firemní oblečení na pracovišti nutností, je vhodné, aby bylo ve firemních barvách nebo by na něm mělo být logo, znak firmy. Některé firmy dbají na ošacení svých zaměstnanců především z estetických důvodů (firmy, kde produktem jsou poskytované služby), jiné dávají šít oblečení na míru nebo jim na něj přispívají tzv. ročním ošatným. Zároveň tak přispívají k pozitivním vztahům svých pracovníků k firmě.[67]

2.3 Kritéria úspěšnosti a prosperity firmy

Kritérií úspěšnosti a prosperity firmy existuje celá řada a každý člověk (autor, odborník, manažer…) je vnímá po svém. Výčet jednotlivých kritérií, jejich množství a důležitost mohou být vnímány různě.

Například podle M. Dedouchové je základním předpokladem existence podniku a jeho úspěšného rozvoje strategie. Zpracování kvalitní strategie zásadně podmiňuje stabilitu podniku a posiluje jeho konkurenceschopnou pozici. Naopak *„…neexistence podnikové strategie nutně vede v podniku k závažným potížím a v některých případech může vést i k jeho zániku.“*[68] Podstatou strategie je odlišení. Pokud chce firma na trhu uspět, musí mít produkty anebo služby takové, aby byly atraktivní pro zákazníky. V tom pochopitelně bojuje s konkurencí (např. pokud si kupujeme auto, můžeme si vybrat z desítek značek, proto je odlišení důležité). Odlišit se firma může cenou, vlastním produktem či službou, image nebo dovednostmi a znalostmi lidí. Strategie navazuje na vizi společnosti. Definuje, co chce firma dělat, jakých cílů chce dosáhnout a jaké konkrétní aktivity podnikne. V této souvislosti je vhodné si dobře uvědomit své zdroje

[67] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 70. ISBN 80-251-1250-0.
[68] DEDOUCHOVÁ M. *Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy.* Praha: Profess, 1998, s. 8. ISBN 80-85253-25-0.

(finance, technologické možnosti, kvalitu lidí atd.) a smysluplně s nimi pracovat. 70 % generálních ředitelů ve velkých světových firmách sází ve strategii na inovaci produktů.

Podle J. Bartáka je úspěšný podnik takový, *„…s nímž zaměstnanci spojují své cíle, tužby, ambice.“*[69] Dále Barták ve své knize píše, že na efektivitu výsledů podnikání má vliv firemní kultura: *„Význam kvalitní firemní kultury je nedocenitelný, poněvadž umožňuje a podporuje:*

- *Sladění zájmů zaměstnanců a firmy.*
- *Identifikaci pracovníka s firmou.*
- *Participaci a kooperaci, neformální skupinové vazby.*
- *Akceptaci záměrů, strategie, poslání firmy, péči o zákazníka, otevřenost změnám.*
- *Sdílení měřítek úspěchu s uplatněním principu neustálého zlepšování.*
- *Sdílení prostředků k dosažení cílů.*
- *Zvyšování odolnosti vůči negativním vlivům a orientaci zaměstnanců na změny a nové přístupy.*
- *Seberealizaci a sebevzdělávání zaměstnanců.*
- *Energetizaci zaměstnanců – utváření a upevňování spolupodnikatelských přístupů, zvyšování stupně sounáležitosti zaměstnance s firmou, kultivaci jejich postojů, přístupů, profiremní aktivity a iniciativy.“*[70]

Tento výčet podporuje nebo brání realizaci strategie potažmo business plánu – ovlivňuje výsledky hospodaření – je firma v zisku či ve ztrátě? Strategie většinou vyžaduje náročné změny chování zaměstnanců a těm se z přirozených důvodů nic měnit nechce, mají rádi zaběhlé pořádky. Proto je soulad firemní kultury (znaky chování) klíčový a rozhodující pro další rozvoj firmy.

Firemní kultura může výkonnost organizace posilovat, ale naopak i oslabovat. Musíme respektovat fakt, že firemní kultura existuje vždy. Otázkou tedy je, zda chování většiny zaměstnanců koresponduje s představami TOP manažerů a potažmo se strategií. Jestliže kultura firmy odpovídá charakteru organizace a zaměstnanci ji sdílejí, projevuje se to pozitivně na jejich profesním chování a jednání, na vztahu k práci a tím se zlepšuje

[69] BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 13. ISBN 978-80-7452-020-4.
[70] BARTÁK, J. *Personální management v procesu změn.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, s. 122. ISBN 978-80-86723-28-0.

výkonnost organizace. Pokud ale firemní kultura neodpovídá potřebám, stává se rizikem (např. číšník obsluhuje zákazníka jinak, než byl školen a než si to představuje majitel).[71]

Podle M. Tureckiové *„Nezbytnou podmínkou pro to, aby organizace mohla dobře fungovat a naplňovat účel své existence, je identifikace (ztotožnění se) většiny jejích členů s nejvýznamnějšími cíli organizace a s jejími prioritami (s kulturou organizace).“*[72] Jestliže jednotlivec nepřijme hodnoty organizace a z nich vyvozené normy jednání za své, může dojít v krajním případě k tomu, že člověk dobrovolně nebo nuceně odejde, popřípadě zvolí formu „vnitřní výpovědi“ – dělá to, co musí a o víc se nestará, hodnotám a normám organizace se podřídí, aniž by je skutečně přijal.[73]

Firemní kultura jde ruku v ruce s interní komunikací firmy. Samotná komunikace uvnitř organizace je jedním z dalších nepostradatelných prvků a kritérií pro úspěšnost firmy. *„Interní komunikace je součástí firemní kultury. Smysluplná komunikace stojí na odpovědnosti a morálních hodnotách stejně jako firemní kultura, proto se tyto dvě kategorie života firmy tak úzce prolínají. Je-li atmosféra ve firmě otevřená, založená na důvěře a spravedlnosti a obecných morálních zásadách, pak má efektivní komunikace ve firmě připravenou cestu. Konkrétně se pak kultura firmy projevuje ve vztahu ke všem partnerům firmy, zejména k zaměstnancům, zákazníkům, konkurenci. Důležitým rysem kultury firmy, který vede k otevřené komunikaci, je úcta a respekt ke všem spolupracovníkům.“*[74]

„Ve firmě je komunikace především nástrojem, kterým manažeři (reprezentanti firmy) ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků, společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Firma tím jak komunikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy.“[75]

„Komunikační procesy ve firmě mohou podporovat, ale také brzdit, či dokonce znemožňovat efektivitu organizačních procesů, proto podcenění tvorby a řízení

[71] BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 22. ISBN 978-80-7452-020-4.
[72] TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 55. ISBN 978-80-247-0882-9.
[73] Tamtéž, s. 55.
[74] VÁVROVÁ, P. *Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu.* 1. vyd. Praha: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, s. 15. ISBN 978-80-244-3628-9.
[75] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 4. ISBN 80-251-1250-0.

firemního komunikačního systému může mít pro organizace katastrofické následky."[76] Naopak právě dobře zvládnuté komunikační procesy ve firmě velmi podporují efektivitu výsledků firmy. Aby bylo možné firemní interní komunikaci označit za funkční, měla by splňovat následující podmínky:

1. Zaměstnanci firmy znají své podnikové cíle a jsou seznamováni s jejich případnými změnami. Dále jsou seznamováni také s názory vedení k aktuálním záležitostem.
2. Ve firmě jsou podporovány vztahy jak formální, pracovní vztahy, tak i vztahy neformální a do určité míry je tolerována také nepracovní komunikace (nesmí však překročit určitou mez).
3. Jsou posilovány pozitivní vztahy a postoje.
4. Nadřízení pracovníci znají možnosti a pracovní potenciál jednotlivců svého týmu.
5. Nadřízení znají pracovní kompetence jednotlivců ve svém týmu a jejich práci organizují a koordinují.
6. Každý jednotlivec zná cíle a záměry svého týmu.
7. Každý pracovník ví, co má dělat a co se od něj očekává (nejen vědět, co má dělat, ale také to skutečně dělat).
8. Nezbytné je poskytování zpětné vazby, a to na všech úrovních. Ruku v ruce s tím jde neustálé vzájemné ujišťování o oboustranném pochopení.
9. Při spolupráci se očekává vzájemná informovanost.
10. Loajalita a identifikace pracovníka s podnikovými a skupinovými cíli je nezbytná.[77]

Na firmu působí během jejího fungování také spousta dalších vlivů, které ji bezprostředně ovlivňují. Podle M. Dedouchové jsou to např. konkurenti, zákazníci, dodavatelé. Ti spadají do tzv. konkurenčního okolí. V širším pojetí v tzv. makrookolí působí faktory ekonomické, sociální politiky, demografické, politické, legislativní, technologické. Makrookolí ovlivňuje jak konkurenční okolí, tak i samotný podnik, který je umístěn uvnitř tohoto prostředí. Aby byl podnik úspěšný, musí jeho strategie být

[76] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách***.** Praha: Grada, 2004, s. 116. ISBN 80-247-0405-6
[77] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi.* 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 216-217. ISBN 80-247-0650-4.

konzistentní s jeho okolím. Pokud se firmě podaří vytvořit soulad mezi její strategií a okolím, pak dosáhne lepších výsledků.[78]

Všechny výše zmiňované prvky jsou pro firmu důležité a navzájem se propojují. Každý z nich má svůj podíl na výsledném úspěchu či neúspěchu firmy. Na základě výše vypsaných výčtů můžeme tedy říci, že úspěšná firma je ta, která dosáhne své vize, strategie a cíle. Prosperuje, pokud je schopna dosahovat úspěchů dlouhodobě, má před sebou perspektivu. Korektní je, pokud její výsledky porovnáváme s konkurencí a ona v tomto konkurenčním prostředí obstává. Potom je úspěšná a prosperující. Dnes se však skoro na první místo podmínek úspěšnosti dostává flexibilita firmy, schopnost rychle a efektivně reagovat na změny na trzích finančních, surovinových, komoditních, technologických (inovačních), logistických, nevyjímaje sociální a demografické. Úspěšné a prosperující společnosti mají mezi svými prioritami externí a interní komunikaci a velmi si uvědomují význam práce s firemní kulturou. Ta má klíčový význam pro úspěch a ještě větší pro dlouhodobou prosperitu.

Prosperitu velmi ovlivňuje schopnost měnit se, inovovat produkty a služby, reagovat na náročný trh. Nedílnou součástí dlouhodobé prosperity je důvěryhodnost firmy, jejich produktů, služeb, chování manažerů a zaměstnanců. S konkurenceschopností souvisí i marketingové aktivity. Marketing v sobě zahrnuje mnoho různých aktivit: marketingový výzkum, vývoj nových výrobků, distribuci, reklamu, cenovou politiku, osobní prodej aj., *„…které jsou zaměřeny na zjišťování a uspokojování potřeb zákazníků zároveň s plněním firemních cílů.“*[79]

Kritéria, která se pro měření zmíněné soutěže používají, jsou celoroční obrat, výsledovka z daňového přiznání, pohledávky a závazky, stav úvěrového portfolia, fluktuace lidských zdrojů, mediální obraz, společenská odpovědnost firmy (CSR), tržní podíl, zisk, rentabilita, návratnost vloženého kapitálu atd. Řada kritérií je obsažena ve výroční zprávě, auditu, ratingu. Tady jsou uvedená data účetně podložena a garantována externími auditory. Slouží pro výpočet daní, akcionářům k úvahám o rozdělení zisku a míře investic. Dále stanovují atraktivitu firmy pro investory. Metodami pro hodnocení úspěšnosti firmy mohou dále být: dosažení podnikatelského záměru, zlepšení výsledků oproti předešlému roku, likvidita, rating, cash flow atd.

[78] DEDOUCHOVÁ M. *Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy.* Praha: Profess, 1998, s. 18. ISBN 80-85253-25-0.
[79] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing.* Praha: Grada, 2004, s. 70. ISBN 80-247-0513-3.

2.4 Cílová a hodnotová orientace business plánů

Business plán, česky také podnikatelský plán, je *„…koncepce podniku v písemné podobě. Obsahuje mj.:*

- *Cíle a strategie podniku.*
- *Podnikatelský záměr a jeho přednosti.*
- *Vymezení trhu, cílových skupin a konkurentů.*
- *Další kroky budování podniku.*
- *Plánování obratu, hospodářského výsledku a financování.“*[80]

Business plán má klíčový význam při zakládání podniku. Rozhoduje o cestě k budoucímu úspěchu, proto by vypracování tohoto dokumentu mělo být nejvyšší prioritou. Pro zakladatele firmy je podnikatelský plán ústředním řídícím dokumentem. Slouží k uspořádání a představení podnikové koncepce a nutí své zakladatele dohodnout se na přesných strategiích, cílech a opatřeních. Současně s podnikatelským plánem jsou sestavovány plány opatření a projektů, které později slouží jako směrnice pro každodenní práci managementu a zaměstnanců. Podnikatelský plán je také nástrojem pozdějšího srovnávání plánu a skutečnosti. Každá firma by měla vědět, jestli je její plánování obratu, nákladů a finančních příjmů realistické. V případě, že dojde k velkým odchylkám, je nutné nalézt příčinu. Kvalitativní vyjádření k perspektivě podniku, k jeho rozvojovým možnostem a na druhou stranu i očekávaným rizikům, jsou těžištěm business plánu.[81]

„Potřeba podnikatelského plánu vzniká vždy, když je zapotřebí získat peníze – ať už z banky, od jiného peněžního ústavu nebo od někoho, kdo poskytuje akciový kapitál.“[82] Cílem je tedy získat souhlas a udržet si zájem banky nebo ředitele fondu či privátního investora. K dosažení tohoto cíle je nutností, aby žádost byla srozumitelná, stručná, logická a pravdivá. Ideálním doložením slov v žádosti je použití čísel všude, kde je to možné.

Nezbytnou součástí business plánu jsou cíle, čili stručné vyjádření toho, čeho chce firma dosáhnout – tržby, zisk, tržní podíl, uvedení nového produktu na trh atd.

[80] WUPPERFELD, U., NISSEN, F., HAUF, M. *Podnikatelský plán pro úspěšný start.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 11. ISBN 80-7261-075-9.
[81] Tamtéž, s. 12-13.
[82] BLACKWELL, E. *Podnikatelský plán.* Praha: Readers International Prague, 1993, s. 4. ISBN 80-901454-1-8.

Dále je v tomto dokumentu důležitý odhad vývoje trhu, na který hodlá osoba/firma vstoupit, také relevantní zkušenosti, odbornost a peníze, které jsou do podnikání vloženy. Speciální výhody, jež výrobek nebo služba přináší. Způsob založení podniku, dlouhodobý výhled, finanční cíle. V neposlední řadě množství peněz, o které se žádá a jejich využití. Je možné také uvést dodatečné informace, které potvrdí předešlá sdělení, odhad výnosů a další finanční předpoklady. Je možné uvést i dřívější výsledky žadatelova podnikání.[83]

Pokud má být podnikatelský plán úspěšný, tzn. dosáhnout zisku, musí z něj být zřejmé, že existuje dostatečně velký trh, respektive určitý prostor na trhu. K tomu je potřeba schopnost a výkonnost řídících pracovníků podniku. Samozřejmostí je dobrá kvalita výrobku či služby. Zároveň budou poskytnuté finance dostatečné pro pokrytí požadavků včetně rozumné výše nepředvídaných vydání.[84]

Výraz podnikatelský plán se používá zejména při založení společnosti. Business plán se používá ve spojitosti s ročními plány. Každá profesionálně řízená firma plánuje roční, kvartální a měsíční cíle. Ty vyhodnocuje, a tím sleduje, jak se jí daří, aby mohla přijímat opatření – řídit. Trh se neustále vyvíjí, mění se nároky zákazníků a pozice konkurence. Obstát je obtížné, což dokumentuje množství firem, které každý rok zaniknou. Vývoj business plánu vyžadují akcionáři (vlastníci) a investoři (banky apod.).

Každoroční hodnocení úspěšnosti business plánu souvisí s hodnotou firmy, myšleno její tržní hodnotou. Tržní hodnota má význam zejména při prodeji firmy či vstupu investora. Odpovídá na otázku, za kolik peněz je firma nebo její část prodejná.

[83] BLACKWELL, E. *Podnikatelský plán.* Praha: Readers International Prague, 1993, s. 4-6. ISBN 80-901454-1-8.
[84] Tamtéž, s. 105.

3 FIREMNÍ KULTURA, JEJÍ FORMOVÁNÍ, ROZVOJ A VLIV NA EFEKTIVITU VÝSLEDKŮ PODNIKÁNÍ

Vnitrofiremní komunikace je důležitou součástí firemní kultury. Dobrý nebo špatný stav firemní kultury je jedním z nejvýznamnějších aspektů identity firmy. Má velký vliv na úspěšnost a prosperitu firmy. Může mít jak pozitivní, tak i negativní dopad vlivu.

„Kultura je společným jevem a v případě firemní kultury se toto sdílení koná na úrovni organizace. Jednotlivci v kultuře se liší, a to je nejméně do jisté míry produktem rozdílnosti povah. Kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí, a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, rozdílné hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí okolo sebe.“[85]

3.1 Komparace názorů na vymezení obsahu firemní kultury

Definic firemní kultury existuje celá řada. Názory jednotlivých autorů se v některých bodech rozcházejí a v jiných zase shodují. Podle J. Bartáka *„Firemní kulturu tvoří soubor přesvědčení, hodnot, zásad, postojů, případně artefaktů, které ovlivňují profiremní chování a angažovaný přístup zaměstnanců k firmě a k vykonávané práci. Úspěšný podnik je takový, s nímž zaměstnanci spojují své cíle, tužby, ambice.“*[86]

L. Pfeifer a M. Umlaufová popisují kulturu firmy jako *„…souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“*[87]

M. Armstrong se s L. Pfeiferem a M. Umlaufovou shoduje pouze v hodnotách. Firemní kulturu chápe podobně jako J. Barták. Ve své knize píše, že *„…firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci.“*[88]

Z. Šigut zastává téměř identický názor na vymezení firemní kultury jako L. Pfeifer a M. Umlaufová a definici obohacuje o soubor norem. Podle Z. Šiguta je firemní kultura definována především jako označení určitých společných přístupů,

[85] BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 216-217. ISBN 80-7226-763-9.
[86] BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 13. ISBN 978-80-7452-020-4.
[87] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura.* Praha: Grada, 1993, s. 19. ISBN 80-7169-018-X.
[88] ARMSTRONG, M. *Personální management.* 1. vyd. Praha: Grada, 1999, s. 357. ISBN 80-7169-614-5.

hodnot, norem, představ sdílených ve firmě. Dále tento pojem podle Z. Šiguta zahrnuje také *„…usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení). Podle těchto názorů jednotlivec, skupiny, ale i podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí.“*[89]

Ať už se jakýmkoliv způsobem výše zmiňované definice autorů od sebe liší, všichni se shodují na tom, že mezi základní prvky firemní kultury patří hodnoty. Můžeme tedy říci, že ony sdílené hodnoty, přesvědčení, zásady a postoje vyjadřují kulturu organizace. Jsou základními elementy, jimiž je možné charakterizovat firemní kulturu. **Hodnoty** vyjadřují etický přístup zaměstnance k firmě, k jejím podnikatelským záměrům, ke kolegům, k pracovní skupině – sdílení toho, co je možné posuzovat jako odpovědné či neodpovědné, dobré či špatné. Soulad hodnot uvedených např. v etickém kodexu firmy s hodnotami, které jsou ve skutečnosti sdílené a uplatňované v každodenním životě organizace, je důležitý z hlediska reálného formativního účinku na zaměstnance. **Přesvědčení** znamená porozumění až ztotožnění zaměstnance s hodnotami, vizí, posláním a strategií firmy. **Zásady** vyjadřují pravidla žádoucího chování. V této souvislosti se v organizacích někdy používá normativních nástrojů. Což znamená, že vyžadované způsoby chování, komunikace, jednání s partnery či zákazníky, oblékání je předepsáno firemní normou a tím pádem je pod hrozbou sankcí vynutitelné. Může tedy dojít, a mnohdy také dochází, k formálnímu vyznávání standardů, s nimiž zaměstnanci nejsou vnitřně ztotožněni a přijímají je jen z donucení. Naproti tomu společně vytvořené, komunikované a sdílené zásady vedou k uplatňování žádoucích vzorců chování a jednání zaměstnanců, jež vyplývají z jejich vnitřního přesvědčení. Relativně dlouhodobý stav pohotovosti k realizaci určitého chování či jednání představují **postoje**. Formulují hodnotící vztah člověka k lidem, věcem a událostem. **Artefakty** mohou mít materiální nebo nemateriální podobu. Mezi materiální artefakty patří např. pracovní prostředí, včetně nástěnek, brožur, plakátů, firemních symbolů. Naproti tomu firemní zvyky, příběhy, formy společenského

[89] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje.* 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 9. ISBN: 80-7357-046-7.

a jazykového styku, komunikace, oslovování, firemní rituály doprovázené zvukovými projevy (firemní hymna, znělka, fanfára) apod. jsou nemateriálními artefakty.[90]

Kulturu organizace ovlivňují vedle zmíněných hodnot, přesvědčení, zásad, postojů, chování, artefaktů, osobního příkladu manažera a charisma leadera i další vnitřní a vnější faktory.

„*Vnitřní faktory:*

- *kultura organizace,*
- *tržní pozice firmy, dynamika a rizikovost předmětu podnikání,*
- *firemní vize, poslání, ideologie,*
- *firemní strategie, legislativa a politika,*
- *styl řízení/vedení lidí,*
- *soulad (či nesoulad) zájmů vlastníků, managementu, odborů a zaměstnanců.*

Vnější faktory:

- *politický systém,*
- *ekologie,*
- *ekonomický systém,*
- *sociální systém,*
- *legislativa EU a ČR,*
- *morální hodnoty.* “[91]

3.2 Vznik a formování firemní kultury

Firemní kultura vychází z pravidel jednání, ze zásad podnikání, z vnímatelnosti rizika a ze vztahu k zákazníkům, zaměstnancům a ke konkurenci. Základní životní představy, vztah k okolnímu světu, ke spravedlnosti a pravdě se promítají právě ve firemní kultuře a ovlivňují tak povahu mezilidských vztahů v celé firmě. Zprvu vtiskuje firmě základní charakter její kultury vlastník firmy. Nastavuje morální hodnoty a chování, vztah ke spravedlnosti a tvoří tak základ firemní kultury. Pravidla a zásady chování ve firmě nastavuje vrcholové vedení. Vymezuje základ pro to, co se ve firmě smí a co se nesmí, co se oceňuje a co trestá. Odvahou a otevřeností nastavuje ve firmě

[90] BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 13-14. ISBN 978-80-7452-020-4.
[91] Tamtéž, s. 14-15.

zdravou atmosféru, která je základním kamenem pro budování zdravých vztahů, jež jsou postaveny na důvěře a respektu. Management firmy ovlivňuje další účastníky řízení a pracovníky, kteří zpětně mohou ovlivňovat vrcholové vedení a vlastníky, a hodnoty, jež jsou na počátku nastaveny, mohou posouvat podle vývoje a potřeb firmy. Tak se vytváří společně firemní kultura. V nastaveném prostředí ovlivňuje firma své vlastní zaměstnance a oni zpětně samotnou firmu, tím budují pozitivní vztahy. Základním předpokladem je otevřená komunikace s názorově otevřeným prostředím.[92]

V podnikové kultuře se prolíná několik úrovní kultury:

1. Nadnárodní organizační kultura, industriální kultura vyspělých zemí.
2. Národní kultura (odráží zvláštnosti dané národní tradicí).
3. Regionální kultura (vyjadřuje zvláštnosti daného regionu).
4. Kultura vlastní organizace (vytvořena rozdílným vývojem organizace).
5. Subkultury divizí nebo útvarů v rámci organizace (kultury lidí se stejnou profesí v organizaci, které vykazují zvláštní charakteristiky – kultura vrcholových manažerů, kultura účetních, kultura sester a lékařů ve zdravotnických zařízeních apod.).[93]

3.3 Etické kodexy jako nástroje firemní kultury, CSR

Slovo etika pochází z řeckého ethos, čili mrav, zvyk. Etika *„…je naukou o lidských úmyslech a jednání z hlediska dobra a zla, o štěstí a smyslu života. Je tedy teorií morálky (jednotlivcova úmyslu, rozhodování a činu) a mravnosti (obecně uznávaných hodnot lidských vztahů).“*[94]

„Etiku chápeme jako nauku o lidských záměrech, jednáních a vztazích z hlediska jejich dobrých nebo zlých důsledků pro člověka jako jedinečnou osobnost, pro společnost jako celek i pro veškerou skutečnost, s níž je člověk v kontaktu.“[95] Předmět etiky se potenciálně týká veškerého lidského jednání.

[92] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 11. ISBN 80-251-1250-0.
[93] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje.* 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 31. ISBN 80-7357-046-7.
[94] VANĚK, J. *Obecná, ekonomická a informační etika.* 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010, s. 9. ISBN 978-80-7357-504-5.
[95] Tamtéž, s. 9.

V oblasti manažerské etiky je dodržování určitých formálních i neformálních pravidel ve firmách a organizacích nezbytné. *„Etické chování manažerů předpokládá dodržovat určité, v dané komunitě obecně uznané normy jednání. Takové chování je v úzké vazbě na sociálně zodpovědné jednání manažerů.“*[96] Etické normy psané bere moderní management jako pevně dané.

Požadavky zákazníků, obchodních partnerů i širšího společenského prostředí na etické chování firem a zaměstnanců dlouhodobě rostou. S nimi se současně zvyšuje i význam etického kodexu organizace jako řídícího nástroje a součásti její kultury. Jasné stanovení principů a pravidel etického jednání zaměstnanců, ať už navenek organizace či vůči sobě navzájem, je hlavním důvodem k vytvoření etického kodexu ve firmě. Dalšími důvody jsou zakotvení důležitých zásad profesionálního postupu, nastavení norem, které budou sloužit k hodnocení výkonu a chování osob a posílení profesní identity, odpovědnosti zaměstnanců. Etické kodexy používají firmy jako nástroj pro řízení firemní kultury.

Etický kodex organizace nemá jen vnitrofiremní význam, ale má vliv i na vnější okolí, kterému tímto sděluje – co je pro firmu důležité, jak se chce chovat – tím se činí transparentní a srozumitelnou. Dodržováním principů etického chování se stává práce v organizaci příjemnější a tím pádem také produktivnější. Etický kodex organizace bude mít smysl jen tehdy, bude-li „šitý na tělo“ konkrétním potřebám firmy. Měl by stanovovat etické zásady, které se týkají typických pracovních situací nebo specifických profesních skupin organizace a identifikovat hlavní etické otázky či dilemata, se kterými mohou zaměstnanci přijít do styku a formulovat zásady a popřípadě také návody, jak v těchto situacích postupovat. Například může jít o případy, kdy se obecně přijímané morální hodnoty dostávají vzájemně do konfliktu (upozornění zaměstnance na pracovní problém, přičemž ono upozornění je ostatními zaměstnanci vnímáno jako nekolegiální).[97]

[96] GOSIOROVSKÝ, I. *Úvod do profesní etiky.* 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2008, s. 37. ISBN 978-80-7314-159-2.
[97] *Kariera.ihned.cz: Jak vytvořit etický kodex organizace* [online]. © 1996-2014 [cit. 2014-12-16]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c1-53354960-jak-vytvorit-eticky-kodex-organizace.

3.3.1 Zásady etických kodexů

Etický kodex by neměl být příliš obecný ani suplovat ostatní dokumenty firmy. Měl by se vyváženě dotýkat vztahu firmy k jejím partnerům včetně zaměstnanců, i zaměstnanců k firmě. Měl by identifikovat ústřední etické otázky či dilemata, s nimiž mohou přijít zaměstnanci do styku a poskytovat návody na jejich řešení. Řízení lidských zdrojů by měl kodex věnovat specifickou pozornost. Zde se etické normy vztahují především k otázce spravedlivého přístupu k zaměstnancům. Etický kodex firmy by měl zdůrazňovat, že zásady, které obsahuje, platí pro všechny zaměstnance bez rozdílu jejich postavení. Měl by dávat najevo, že etické jednání, které je od zaměstnanců na základě jeho dodržování očekáváno, mohou očekávat také sami zaměstnanci od své firmy.

Poskytnout zaměstnancům zásady či návod ke správnému řešení konkrétních komplikovaných nebo eticky exponovaných situací je cílem etického kodexu. Proto by neměl být zaměňován s jinými dokumenty organizace (s hodnotami, posláním, pravidly pracovního chování, pracovním řádem).

Etické normy a principy zakotvené v etickém kodexu organizace by se měly vztahovat ke třem primárním oblastem. První se dotýká chování firmy jako takové. Stanoví hlavní zásady jednání organizace vůči jejím partnerům, jimž jsou zaměstnanci, zákazníci, vlastníci (akcionáři, investoři), dodavatelé a také společenské okolí (podniková odpovědnost). Druhá řada zásad se týká chování zaměstnanců vůči firmě. Zabývá se otázkami možného výskytu konfliktů a zájmů řešení, vykonávání vedlejších činností, využívání firemních informací apod. Třetí oblastí jsou etické normy v oblasti řízení lidských zdrojů. Důležité je, kdo etický kodex firmy či organizace vytváří nebo se na jeho tvorbě podílí.

Do samotné přípravy kodexu by se měli zapojit i zaměstnanci, a to z důvodů odhalení etických dilemat, kterých si autoři nemusí být vědomi a podpoření motivace zaměstnanců k dodržování zásad kodexu. Z podobných důvodů může být v některých případech na místě konzultovat obsah kodexu také se zákazníky, dodavateli nebo místními orgány. Četnost revidování či doplňování etického kodexu patří k častým otázkám, které si firmy v této souvislosti kladou. Správné řešení těchto otázek bývá mnohdy důležitější než jeho obsah, protože je třeba etický kodex chápat jako vyvíjející

se organismus. Na druhou stranu základní rysy etického kodexu není vhodné každý rok měnit.

Zásady etického kodexu se musí promítnout do firemních směrnic a pravidel a sankciovat jejich porušování.[98]

Proč jsou tedy etické kodexy nástrojem firemní kultury? Protože slouží jako návod (pomůcka) – jak se chovat či nechovat. Pomáhá všem zúčastněným v orientaci – co je správné a co nikoli.

3.3.2 Společenská odpovědnost firem

„Koncept společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility – CSR) je postaven na třech základních pilířích: ekonomická efektivnost, environmentální odpovědnost a společenská angažovanost, resp. odpovědnost vůči komunitě, ve které firma působí.“[99]

Chování firmy ve společnosti a komunitě je též přirovnáváno k zodpovědnému chování občana – firemní občanství. Primárním cílem firmy je vytváření zisku v rámci své vlastní výroby nebo poskytování služeb. Vedle toho se však společensky odpovědná firma spolupodílí na řešení lokálních či globálních společenských problémů. Dobrovolně tímto na sebe přijímá závazek být zodpovědným občanem vůči společnosti, životnímu prostředí, zákazníkům a komunitě. Je to odpovědnost, která je vymezována jako odpovědnost v celkovém fungování firmy. Zahrnuje všechny výše zmiňované oblasti.[100]

Ekonomická sféra CSR – společensky odpovědná firma podniká transparentně, dodržuje kodexy dobrého chování a etické kodexy, uplatňuje principy dobrého řízení a vytváří pozitivní vztahy se všemi stakeholdery (zákazníci, dodavatelé, akcionáři, investoři, média, spotřebitelé, zástupci státní správy).

Sociální sféra CSR – společensky odpovědná firma dbá na bezpečnost a zdraví zaměstnanců, dodržuje pracovní standardy, usiluje o rozvoj lidského kapitálu, poskytuje rovné příležitosti a jistotu zaměstnání pro ženy, muže, etnické minority, starší

[98] *Kariéra.ihned.cz: Jak vytvořit etický kodex organizace* [online]. © 1996-2014 [cit. 2014-12-16]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c1-53354960-jak-vytvorit-eticky-kodex-organizace.
[99] BARTOŠOVÁ, Z. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR.* Praha: Fórum dárců, 2006, s. 3. ISBN 80-902965-6-4.
[100] Tamtéž, s. 3.

a handicapované lidi. Nezneužívá práce dětí a zároveň odmítá spolupracovat s partnery, kteří by práce dětí zneužívali. Svým zaměstnancům zajišťuje rozvoj a jejich profesionalizaci.

Environmentální sféra CSR (oblast životního prostředí) – společensky odpovědná firma vykonává svou činnost v souladu s ekologickými standardy. Chrání přírodní zdroje, podporuje rozvoj a šíření technologií šetrných k životnímu prostředí, prosazuje takovou firemní politiku, která má co nejmenší vliv na životní prostředí.[101] V rovině environmentální by organizace měla dbát na šetrnou ekologickou firemní kulturu (např. recyklace odpadu, úspora vody, úspora energií, používání ekologických produktů apod.), na omezování negativních dopadů činnosti na životní prostředí a komunitu. Dále by měla dbát na ekologickou výrobu, produkty a služby, které jsou přátelské k životnímu prostředí, také na úsporné zacházení s přírodními zdroji a jejich ochranu, investice do čistých technologií, ochranu životního prostředí.[102]

Kromě rozlišení na základě jednotlivých oblastí působení je možné CSR klasifikovat také podle vnějšího a vnitřního zaměření ve firmě (viz. Tabulka 1 a 2).

Tabulka 1: Vnější prostředí CSR

Vnější prostředí firmy a společenská odpovědnost	**Přínosy**
Nové možnosti, které nabízí společenská odpovědnost.	Možnost přispět k řešení či zmenšení sociálních problémů.
Vztahy v komunitě.	Úsilí vedoucí k otevřenosti, podpoře lidí v organizaci, pomoci akcionářským skupinám, církvím apod.
Vztahy k zákazníkovi.	Dbát na práva zákazníků: bezpečnost výrobku, informovanost, svobodnou volbu.
Vztahy k dodavatelům.	Podporovat informovanost, participaci.
Vztahy k životnímu prostředí.	Podporovat environmentální rozvoj a odpovědnost vůči budoucím generacím.
Vztahy ke stakeholders.	Pěstovat otevřenost k sociálním otázkám.

Zdroj[103]

[101] BARTOŠOVÁ, Z. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR.* Praha: Fórum dárců, 2006, s. 4. ISBN 80-902965-6-4.
[102] PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kol. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál.* Praha: Grada, 2010, s. 26. ISBN 978-80-247-3157-5.
[103] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 134. ISBN 978-80-247-1621-3.

Tabulka 2: Vnitřní prostředí CSR

Vnitřní prostředí a společenská odpovědnost	**Přínosy**
Fyzické prostředí.	Dbát na bezpečnost, zdraví, ergonomické aspekty, kulturu.
Pracovní podmínky.	Naplňovat etická kritéria při získávání pracovníků, jejich výběru, reklamě, ale například i při nedělní či přesčasové práci.
Minority.	Věnovat pozornost minoritám, skupinové různosti a multikulturnímu prostředí.
Organizační struktura a styl managementu.	Umožnit různé typy participace na řízení.
Komunikace a transparentnost.	Podporovat vnitrofiremní komunikaci směrem dolů i směrem nahoru, dbát na přesnost informací.
Vzdělání a trénink.	Reagovat na potřeby zaměstnanců, jejich osobní rozvoj a celoživotní vzdělávání.

Zdroj[104]

Jedním z hlavních důvodů přijetí společenské odpovědnosti firem je snaha vyhnout se vládním zásahům. Pro firmy je lepší stanovit si vlastní sebeomezení a rámce svého chování, než aby přijímaly autoritativně zaměřené regulace, které jsou mnohdy reakcí na nevhodné chování firem. Dalším důvodem přijetí CSR je potřeba seberegulace byznysu jako odpovědi na jeho vzrůstající ekonomickou moc. Kromě téměř neomezené ekonomické moci přináší ekonomická síla velkých korporací s sebou ještě jeden významný aspekt. Svým chováním jdou totiž velké firmy příkladem menším subjektům. Tímto jsou tedy pasováni do pozice zásadních tvůrců a nositelů chování, které další firmy napodobují. V neposlední řadě také proměňující se vnímání byznysu ze strany veřejnosti je jedním z důvodů k přijetí CSR. Roste tak požadavek kontroly a transparentnosti podnikání. Je to prvek moderního životního stylu, jež klade důraz na ekologické i sociální přístupy k ekonomickým aktivitám v rozvinutých zemích. Dnes mají zákazníci možnost informovat se o společenské odpovědnosti firem více, než kdykoli předtím. Různé výzkumy ukazují, jak roste počet firem, které byly „potrestány“ nezájmem zákazníků právě kvůli nesolidnímu jednání v environmentálních a sociálních otázkách.[105]

[104] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 135. ISBN 978-80-247-1621-3.
[105] Tamtéž, s. 131-132.

Společenská odpovědnost firem nemá žádné vymezující hranice a je založena na dobrovolnosti. Právě ona dobrovolnost často nepřináší kýžený výsledek, zvláště když je náročná. Každá změna stávajícího stavu je náročná a spojená s rizikem a větším úsilím vzhledem k tomu, že nahrazuje rutinu, která, i když není efektivní, je snazší. *„Svými požadavky apeluje na změnu strategie a orientace firem:*

- *Aby z krátkodobých taktických cílů přešly na dlouhodobé, strategické a nedeformovaly je krátkodobými nesouvisejícími aktivitami.*
- *Aby místo krátkodobého maximálního zisku přešly na produkci dlouhodobého optimálního zisku.*
- *Aby na základě společenské odpovědnosti firmy respektovaly a zohledňovaly potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí.*
- *Aby přispívaly k udržitelnému rozvoji.*
- *Aby se chovaly transparentně.*
- *Aby napomáhaly k celkovému zlepšování stavu společnosti i svým komerčním působením.“*[106]

Konkrétním projevem společenské odpovědnosti je integrace pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie firmy na úrovni jejího nejvyššího vedení. Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně „profit only“ (pouze zisk) na širší pohled v kontextu tzv. tří P: „people, planet, profit“ (lidé, planeta, profit).[107]

Přijetí konceptu CSR je v první řadě dlouhodobá investice do celkového rozvoje firmy a jakákoli krize (např. globální ekonomická krize) nesmí koncept narušit. Většina zisku není materiálně měřitelná, principy CSR přinášejí řadu nefinančních výhod. Firma, která přijala zásady CSR za své, vytváří nové příležitosti pro inovace, nové a pozitivní trendy a je pro ni charakteristická větší transparentnost. Její chování je především aktivní a na své okolí působí důvěryhodnějším dojmem než konkurence. Vylepšená reputace může subjektu pomoci stát se silným hráčem na trhu. CSR na základě své propracované image skýtá možnost nalákat nové zaměstnance a udržet si kvalitní pracovní sílu. V rámci koncepce CSR posiluje firma svou dobrou pověst a z ní plynoucí sílu na trhu. Začlenění CSR jako strategické investice do základní obchodní

[106] DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy.* 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 108-109. ISBN 80-86851-45-1.
[107] Tamtéž, s. 109.

strategie podniku a zásad fungování managementu může pozitivně ovlivnit jak organizaci, tak i životní prostředí a společenství, ve kterém organizace působí.[108]

[108] KULDOVÁ, L. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem.* 1. vyd. Plzeň: NAVA, 2012, s. 25-26. ISBN 978-80-7211-408-5.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUM

4.1 Výzkumný cíl, jeho vymezení

Cílem praktické části bylo na základě dotazníkového šetření analyzovat interní komunikační procesy ve firmách. Jaká je úroveň komunikace uvnitř firmy, ve které zaměstnanci pracují? Myslí si, že je dostatečná, efektivní? Jaký vliv má interní komunikace a firemní kultura na výsledky činnosti firmy? Jaké nástroje interní komunikace se dnes ve firmách nejčastěji používají?

Dále bylo cílem porovnat, jak vnímají interní komunikaci a její procesy zaměstnanci konkrétní poradenské firmy – M.C.TRITON a jak na ni nahlíží její majitelé? Prostřednictvím rozhovorů s majiteli chtěla autorka získat informace o obsahu interní komunikace obecně a dále zjistit, jaká mohou být kritéria úspěšnosti a prosperity firmy.

4.2 Stanovení hypotéz

Pro dosažení konkrétních cílů výzkumu byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza č. 1: Každá firma používá alespoň tři nástroje interní komunikace.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci hodnotí firemní interní komunikaci jako nedostatečnou.

Hypotéza č. 3: Nekvalitní interní komunikace mezi zaměstnanci a vedením brzdí fungování firmy.

4.3 Popis metodiky práce

Empirická část práce se uskutečnila formou kvantitativního výzkumu. Sběr informací proběhl pomocí dotazníku, který byl anonymní. Dotazník byl pro veřejnost vyvěšen na internet. Pro zaměstnance firmy M.C.TRITON byl poslán jednotlivým zaměstnancům na e-mail. Pro doplnění informací a pro větší přiblížení dané

problematiky byly uskutečněny dva rozhovory s majiteli poradenské a vzdělávací firmy M.C.TRITON.

Praktická část práce se tedy skládá ze tří částí. První z nich je vyhodnocení odpovědí veřejnosti. Druhá je zaměřena pouze na průzkum interní komunikace ve firmě M.C.TRITON a obsahem třetí části jsou rozhovory majitelů této firmy. Každý dotazník je vyhodnocen zvlášť a v závěrech výzkumu jsou některé jejich pasáže porovnány.

Dotazník pro veřejnost se snaží zjistit úroveň interní komunikace ve firmách obecně. Slouží k naplnění cílů práce a k zodpovězení otázek a hypotéz stanovených na samotném začátku výzkumu.

Dotazníkové šetření v M.C.TRITON, jež autorka zrealizovala, bylo vytvořeno také pro firemní účely a jeho výsledky byly firmou dále využity. Tento dotazník vytvořila proto, aby nastínila, jak interní komunikace funguje v reálné společnosti. Spolu s dotazníky měla možnost oslovit dva z majitelů této firmy. Nutno podotknout, že rozhovory slouží v této práci spíše pro přiblížení daného tématu a proto, aby poskytly názor odborníků, lidí z praxe. Rozhovory nebyly uskutečňovány pro kvalitativní výzkum, protože pro tuto metodu by bylo zapotřebí více respondentů. Stěžejním bodem praktické části práce jsou dotazníky, které vyplňovala širší veřejnost.

Otázky v dotazníkovém šetření, v obou případech, jsou kombinací otevřených a uzavřených otázek. Pro rozhovory byly sestaveny tak, aby na ně oba dva oslovení majitelé měli možnost odpovědět celou větou a své stanovisko trochu rozvést.

4.4 Výzkumný vzorek a časová organizace výzkumu

Dotazník pro veřejnost byl vyvěšen na internet. Předpokládalo se, že ne všichni respondenti, kteří dotazník otevřou, jej dokončí. Dále se předpokládalo, že některé odpovědi na otevřené otázky nebudou při vyhodnocování příliš vhodné. Dotazník otevřelo celkem 168 respondentů, z toho 160 dotazník dokončilo. Dotazník byl určen těm lidem, kteří pracují (plný úvazek, poloviční úvazek, brigádník) v nějaké firmě či organizaci. Z tohoto důvodu se očekávalo, že dotazník nebudou moci vyplnit všichni respondenti, kteří jej otevřou.

Druhý dotazník byl rozeslán zaměstnancům firmy M.C.TRITON, vyjma jejich majitelů, tj. 25 respondentů. I zde bylo předpokládáno, že ne všichni oslovení, vzhledem k časové vytíženosti, dotazník vyplní. Z 25 zaměstnanců dotazník vyplnilo celkem 19.

Výsledky dotazníkového šetření byly v obou případech statisticky vyhodnoceny a otázky, které měly více, jak dvě možnosti odpovědi, byly následně zpracovány do jednotlivých grafů.

Rozhovory byly provedeny se dvěma majiteli firmy – Luďkem Pfeiferem a Radoslavem Tesařem. Oběma byly pokládány stejné otázky a jejich odpovědi byly nahrávány na diktafon.

Velmi důležitou fází celého výzkumu je pečlivé rozpracování časového plánu, tedy harmonogramu. Tento výzkum byl započat v říjnu roku 2014, kdy si autorka nejprve prostudovala danou problematiku v odborných literárních zdrojích. Dotazníky a rozhovory byly sestaveny tak, aby zahrnovaly všechny důležité otázky výzkumného cíle a zároveň navazovaly na problematiku zkoumanou v teoretické části. Dotazníkové šetření spolu s rozhovory probíhalo v průběhu celého měsíce ledna 2015 a postupně pak byly výsledky autorkou vyhodnocovány.

4.4.1 M.C.TRITON

M.C.TRITON je největší českou poradenskou společností poskytující služby podnikatelům a manažerům. Firma má 25 letou historii, tým zkušených poradců a implementační přístup k řešení. Je držitelem řady prestižních ocenění, např.: Nejobdivovanější poradenská společnost v roce 2012, 2013 a 2014 dle CZECH TOP 100, ČEKIA Stability Award, Dynamická firma roku 2012, Firma roku hlavního města Prahy atd. Společnost je členem European Independent Consulting Group, mezinárodní sítě lokálních leaderů.

M.C.TRITON byl založen v roce 1990 třemi vlastníky: Luďkem Pfeiferem, Pavlem Vosobou a Miloslavou Umlaufovou. Na počátku byl regionální českou firmou se službami v oblasti poradenství a vzdělávání manažerů. Po smrti Miloslavy Umlaufové přišel do společnosti Radoslav Tesař. Více než po dvaceti letech majitelé firmy svoje podnikání diverzifikovali. V letech 1998 – 2007 investovali do developerských projektů. Od roku 2006 zahrnuli do portfolia firem i biotechnologickou společnost LentiKat´s.

V dnešní podobě se firma věnuje nejen poradenství pro podnikatele a manažery a jejich vzdělávání, ale i zajišťování interim a projektových manažerů a dále vyhledávání lidí (executive search). Působnost společnosti se rozšířila z České

republiky na Slovensko, do Bulharska a Ruska. Projektově pak společnost působí v celé Evropě.[109]

[109] *Změny pro vítězné strategie firem i obcí - MC-TRITON.cz.* [online]. © M.C.TRITON, spol. s r.o. [cit. 2015-1-30]. Dostupné z: http://mc-triton.cz/.

5 REALIZACE VÝZKUMU

5.1 Dotazníkové šetření

5.1.1 Veřejnost

Ze 160 respondentů bylo 128 žen (80 %) a 32 mužů (20 %). Všichni dotazovaní měli vybrat, jestli pracují ve velké, střední či malé firmě. Celkem 37,5 % z nich pracuje ve velké, 30 % ve střední a 32,5 % v malé firmě. Z hlediska pracovní praxe byla nejvíce zastoupenou skupinou pracovní zkušenost 1-2 roky, tedy 52,5 % (viz. Graf 6).

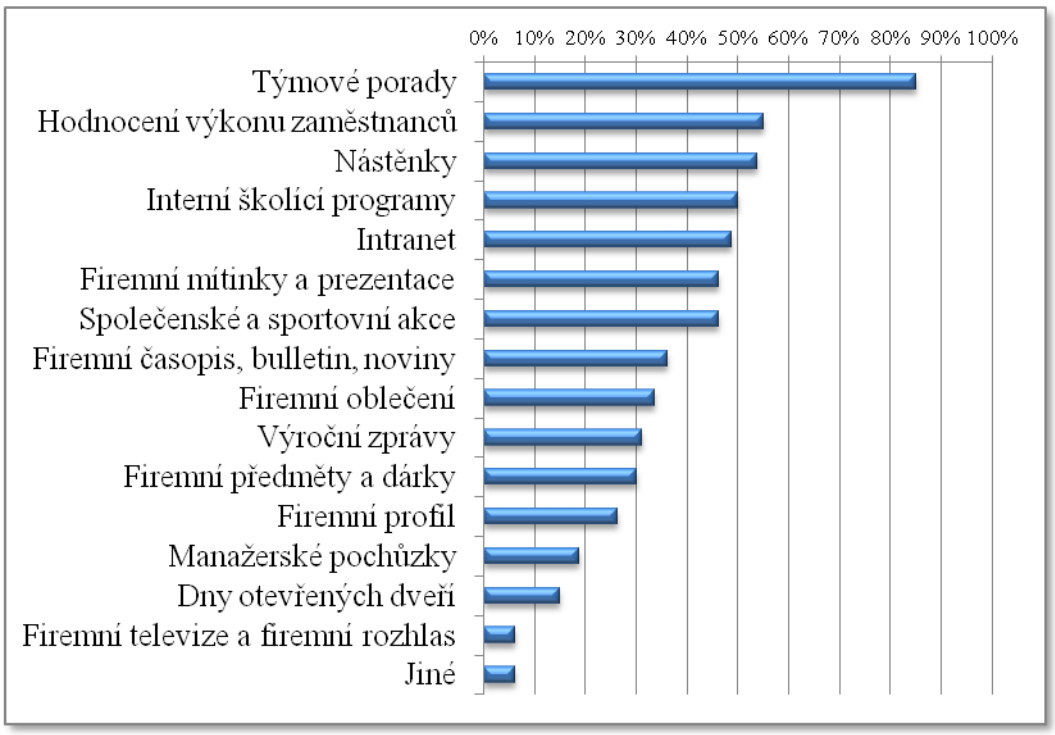
U všech otázek byla povinná odpověď. Čili na veškeré otázky (mimo otázky č. 8) odpovědělo všech 160 respondentů.

Otázka č. 1: Zaškrtněte, které formy a nástroje interní komunikace se u Vás ve firmě používají

U této otázky měli respondenti označit veškeré formy a nástroje interní komunikace, které se uvnitř firmy, kde pracují, používají. Možnosti odpovědí, které autorka nabídla k výběru respondentům, byly určeny na základě teoretické části (viz podkapitola 2.2).

Celkem 136 respondentů ze 160 (85 %) označilo týmové porady, čímž se řadí na první místo tabulky. Dále 88x (55 %) vybrali hodnocení výkonu zaměstnanců, 86x (53,75 %) nástěnky, 80x (50 %) interní školící programy, 78x (48,75 %) intranet, 74x (46,25 %) firemní mítinky a prezentace a stejně tak i společenské a sportovní akce. O něco méně se pak dle výsledků používá firemní časopis, bulletin, noviny (zaškrtnuto 58x, tj. 36,25 %), firemní oblečení (označeno 54x, tj. 33,75 %), výroční zprávy (50x, tj. 31,25 %). Firemní předměty a dárky byly respondenty vybrány 48x (30 %), firemní profil 42x (26,25 %), manažerské pochůzky 30x (18,75 %) a dny otevřených dveří 24x (15 %). Nejmenší zastoupení dle výsledků má firemní televize a rozhlas (10x, tj. 6,25 %) a stejně tak i jiné nejmenované formy a nástroje. Z Grafu 1 vyplývá, že týmové porady jsou nejvíce používaným nástrojem interní komunikace ve firmách.

Graf 1: Zaškrtněte, které formy a nástroje interní komunikace se u Vás ve firmě používají

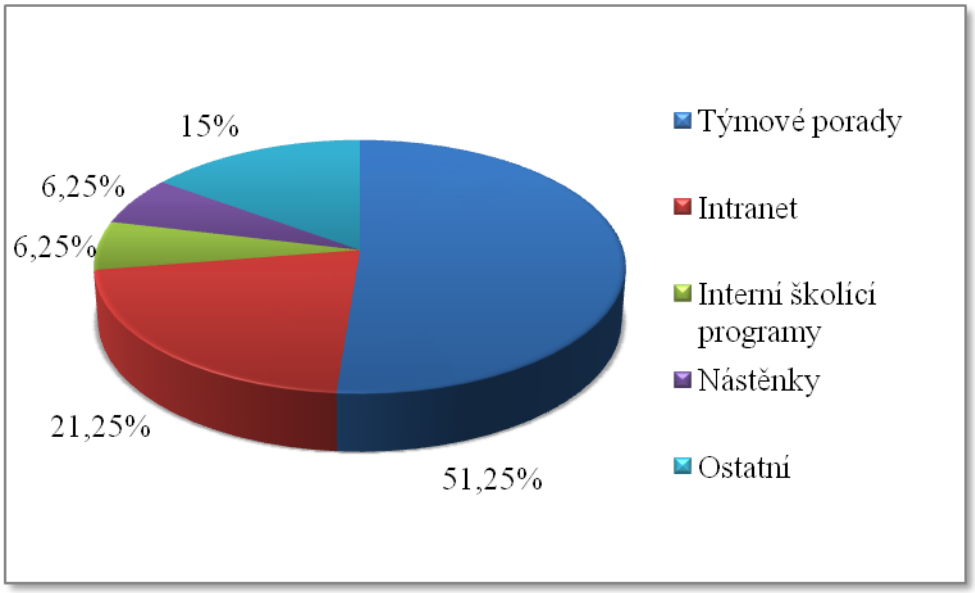


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Otázka č. 2: Jakou z výše uvedených forem a nástrojů používáte nejčastěji?

Otázka byla otevřená, výsledky jsou znázorněny v Grafu 2. Nejčetnější odpovědí byla „týmová porada“, ta se nejčastěji používá ve firmách u 82 (51,25 %) dotazovaných. Intranet je druhým nejpoužívanějším nástrojem. Do dotazníku jej napsalo 34 (21,25 %) lidí. Nástěnky (10x vepsány, tj. 6,25 %) a interní školící programy (10x vepsány, tj. 6,25 %) jsou třetím nejvíce zastoupeným prostředkem. Odpovědi ostatních 24 (15 %) respondentů byly různé a téměř žádné se neshodovaly. Někteří z nich nevybírali ani z výše uvedené nabídky.

Graf 2: Jakou z výše uvedených forem a nástrojů používáte nejčastěji?

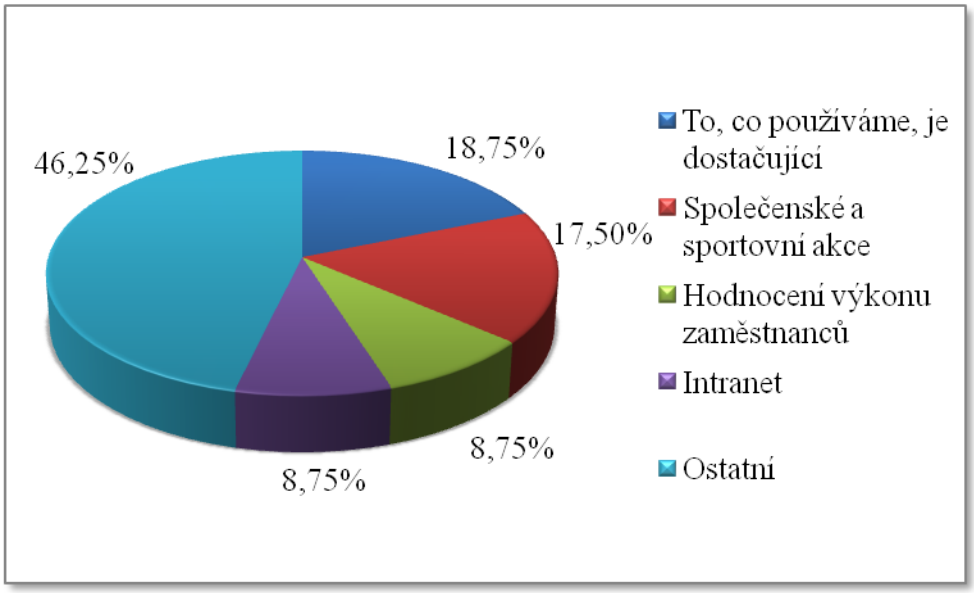


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Otázka č. 3: Kterou z forem a nástrojů interní komunikace byste ve Vaší firmě přivítal/a?

Otázka byla opět otevřená a odpovědi nebylo jednoduché vyhodnotit. Téměř polovina respondentů (74 osob, tj. 46,25 %) se shodla pouze ve dvou, maximálně třech případech. Byly to například: týmové porady, firemní časopisy, firemní oblečení, interní školící programy atd. Celkem 30 (18,75 %) dotazovaných si myslí, že ty formy a nástroje, které momentálně ve firmách používají, jsou dostačující. Dále 28 (17,50 %) respondentů by uvítalo společenské a sportovní akce, 8,75 % (tedy 14 lidí) by rádo ve svých firmách používalo intranet a stejně tak i hodnocení výkonu zaměstnanců (14 osob, tj. 8,75 %). Odpovědi jsou zaneseny v Grafu 3.

Graf 3: Kterou z forem a nástrojů interní komunikace byste ve Vaší firmě přivítal/a?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Otázka č. 4: Jsou pro Vás informace, které dostáváte, srozumitelné?

U otázek, na které měli respondenti pouze dvě možnosti odpovědí, není za potřebí dělat graf. Proto u všech takových otázek (u obou dotazníků) jsou výsledky interpretovány jen slovně.

Zde měli respondenti na výběr pouze z odpovědí „ano“, „ne“. Pro většinu z dotazovaných (138 osob, tj. 86,25 %) jsou informace, které dostávají, srozumitelné. Pro 22 (13,75 %) zaměstnanců firem srozumitelné nejsou.

Otázka č. 5: Většina informací, které dostáváte, přichází

Možnosti odpovědí byly: „právě včas“ nebo „příliš pozdě“. Variantu „právě včas“ zvolilo 114 (71,25 %) respondentů, „příliš pozdě“ dostává informace 46 (28,75 %) zaměstnanců firem.

Otázka č. 6: Je pro Vás způsob vedení porad motivující?

Pro více než polovinu (92 osob, tj. 57,5 %) z dotazovaných je způsob vedení porad motivující. Pro zbytek (68 osob, tj. 42,5 %) nikoliv.

Otázka č. 7: Dostáváte zpětnou vazbu na hodnocení svého výkonu?

Zde měli respondenti opět možnost vybrat pouze z odpovědí „ano“ a „ne“. Z výsledků bylo zjištěno, že 108 (67,5 %) zaměstnanců zpětnou vazbu na hodnocení svého výkonu dostává, čili vedení s nimi o jejich odvedené práci komunikuje. Zatímco 52 (32,5 %) dotazovaných zpětnou vazbu neobdrží.

Otázka č. 8: Pokud ano, pomáhá Vám zpětná vazba od nadřízeného k Vašemu osobnímu rozvoji?

Tato otázka byla určena a zobrazila se pouze těm, kteří odpověděli na otázku č. 7 „ano“, tedy zaměstnancům, kteří dostávají zpětnou vazbu na hodnocení svého výkonu. Ze 108 lidí odpovědělo „ano“ celkem 94 (87,04 %), možnost „ne“ vybralo 14 (12,96 %) osob. Je tedy zřejmé, že většině zaměstnanců, kteří obdrží zpětnou vazbu ke svému výkonu, pomáhá toto hodnocení k jejich osobnímu rozvoji.

Otázka č. 9: Myslíte si, že dostatek informací/komunikace má vliv na Váš pracovní výkon a pracovní chování?

Téměř všichni (152 lidí, tj. 95 %) respondenti si myslí, že dostatek informací, potažmo komunikace, má vliv na jejich pracovní výkon a pracovní chování. Pouze 5 % (8 osob) se domnívá, že tyto entity žádný vliv nemají.

Otázka č. 10: Myslíte si, že interní komunikace ve Vaší firmě je

Celkem 102 (63,75 %) zaměstnanců považuje komunikaci uvnitř firmy, kde pracují, za efektivní. Ostatních 58 dotazovaných (36,25 %) ji označilo jako neefektivní.

Otázka č. 11: Komunikuje s Vámi vedení firmy dostatečně?

Stejně jako u otázky č. 10 dopadly odpovědi i v tomto případě. 102 (63,75 %) respondentů se domnívá, že s nimi vedení firmy komunikuje dostatečně. Zbylých 58 (36,25 %) dotazovaných si však myslí, že komunikace dostatečná není.

Otázka č. 12: Máte strach otevřeně říci svůj názor na fungování firmy (např. ze strachu ztráty pracovní pozice, výše mzdy)?

Nadpoloviční počet dotazovaných (100 osob, tj. 62,5 %) odpověděl „ne“ a nemá tedy strach otevřeně říci svůj názor na fungování firmy. Naopak projevit svůj názor se bojí 60 (37,5 %) respondentů.

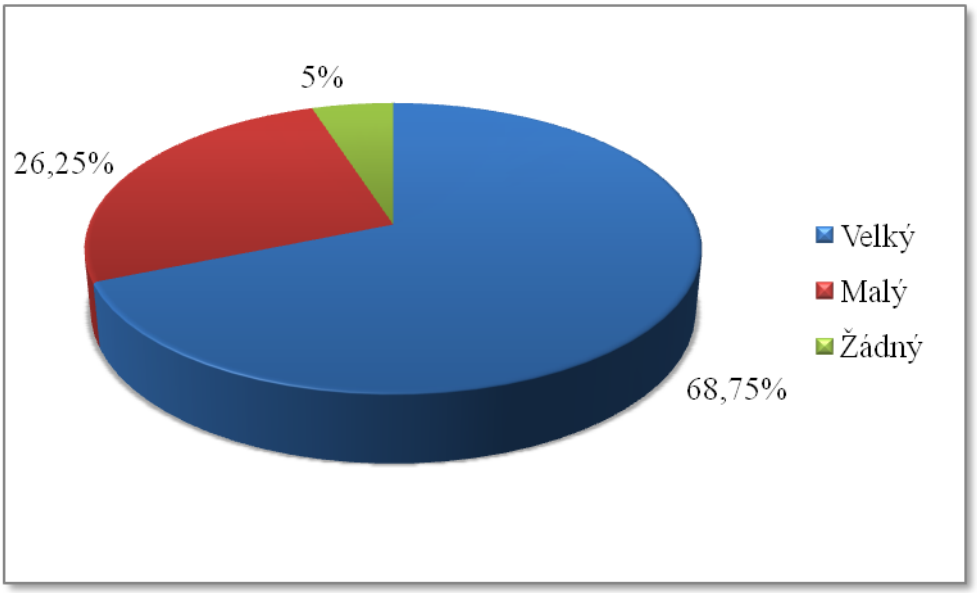
Otázka č. 13: Má způsob a forma komunikace vedení vliv na Vaši motivaci?

Většina (140 osob, tj. 87,5 %) se shodla na odpovědi „ano“, tedy způsob a forma komunikace vedení má vliv na motivaci těchto respondentů. Nulový vliv má na 20 (12,5 %) lidí, jež dotazník vyplňovali.

Otázka č. 14: Má způsob a forma komunikace vedení vliv na výkon firmy?

Podle 110 (68,75 %) dotazovaných má způsob a forma komunikace vedení velký vliv na výkon firmy. Celkem 42 (26,25 %) respondentů si myslí, že tento vliv je pouze malý a 5 % (8 osob) se domnívá, že dokonce žádný – viz Graf 4.

Graf 4: Má způsob a forma komunikace vedení vliv na výkon firmy?

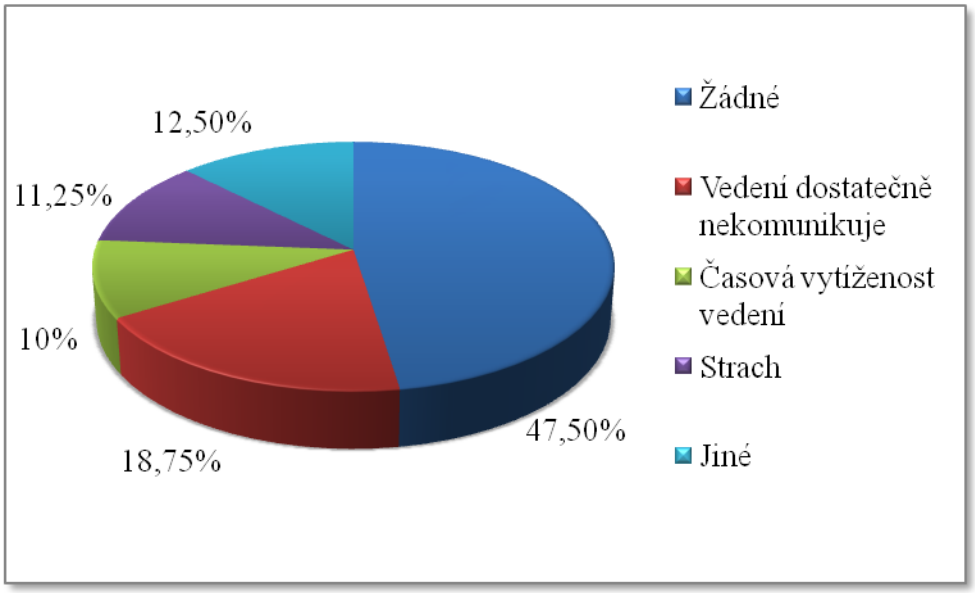


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Otázka č. 15: Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a vedením?

Odpovědi, které respondenti psali do volného pole na tuto otázku, byly velmi těžko vyhodnotitelné. Avšak téměř polovina (76 osob, tj. 47,50 %) žádné překážky v komunikaci s vedením nevidí – viz Graf 5. Nejčastěji uváděným problémem (30 osob, tj. 18,75 %) byla nedostatečná komunikace ze strany vedení. Dále 18 (11,25 %) zaměstnanců uvedlo, že překážkou je jejich strach z vedení a 16 (10 %) dotazovaných vidí překážku v časové vytíženosti vedení. V položce „jiné“ (20 osob, tj. 12,50 %) jsou zahrnuty odpovědi, které se neshodovaly s ostatními, jako například: neupřímnost, nadřazenost a nespolehlivost vedoucího, nemožnost komunikace s vedením (vzhledem k velikosti firmy) apod.

Graf 5: Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a vedením?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

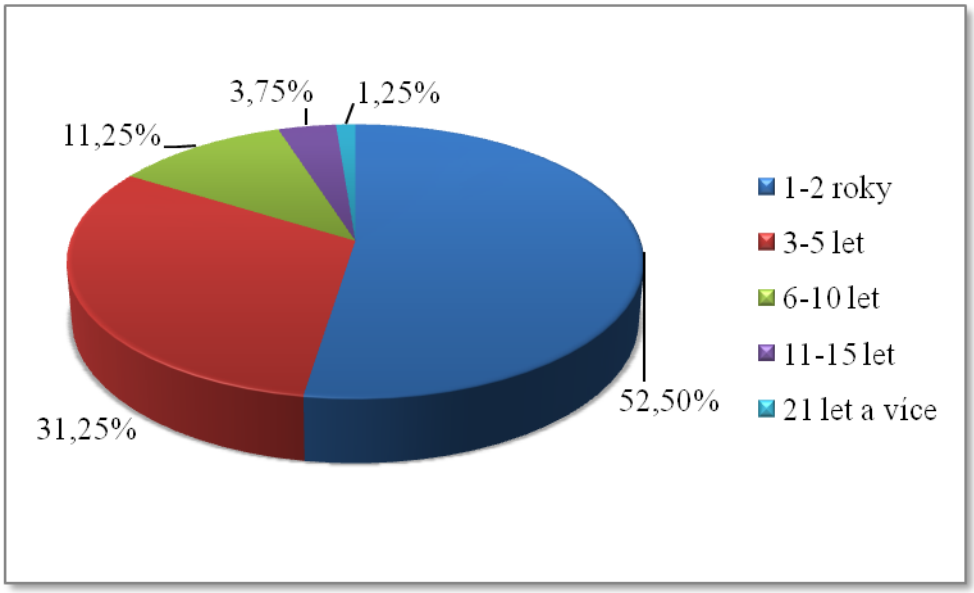
Otázka č. 16: Znáte hlavní cíle a strategie Vaší firmy v současném i následujícím období?

Hlavní cíle a strategie firmy v současném i následujícím období zná 65 % (104 osob) všech respondentů, ostatní (56 osob, tj. 35 %) je neznají.

Otázka č. 17: Délka Vaší pracovní praxe

Jak je zřejmé z Grafu 6, nejvíce respondentů (84, tj. 52,50 %) mělo pracovní praxi 1-2 roky. Druhou nejpočetnější skupinou byli lidé s praxí 3-5 let (50, tj. 31,25 %). Dále 11,25 % (18 osob) pracuje již 6-10 let a 3,75 % (6 osob) z dotazovaných 11-15 let. Nejméně zastoupenou skupinou byli pouze dva respondenti (1,25 %) s pracovní praxí 21 let a více. V dotazníkovém šetření pro veřejnost se neobjevil ani jeden člověk s pracovními zkušenostmi v rozmezí 16-20 let.

Graf 6: Délka Vaší pracovní praxe



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

5.1.2 M.C.TRITON

Z 19 respondentů, jež vyplnili tento dotazník, bylo 7 žen (36,84 %) a 12 mužů (63,16 %). Délka jejich pracovní praxe je znázorněna v Grafu 13.

U všech otázek byla povinná odpověď. Čili na veškeré otázky (mimo otázky č. 8) odpovědělo všech 19 respondentů.

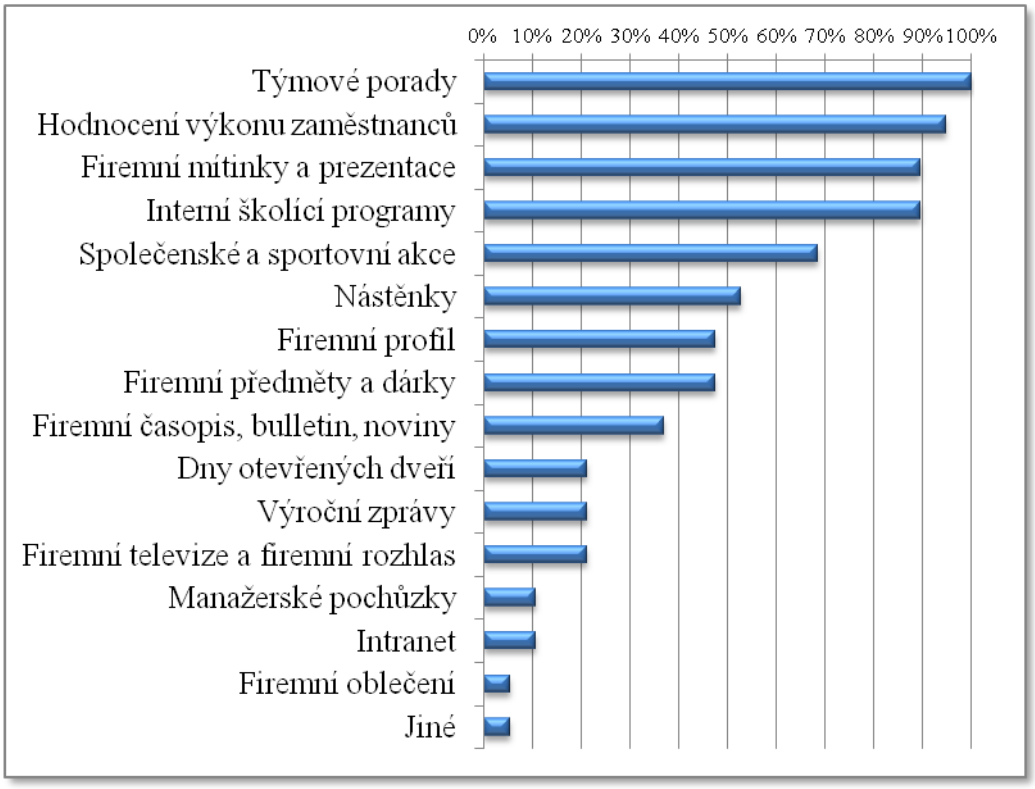
Otázka č. 1: Zaškrtněte, které formy a nástroje interní komunikace se u Vás ve firmě používají

U této otázky měli respondenti označit veškeré formy a nástroje interní komunikace, které se uvnitř M.C.TRITON používají. Nutno podotknout, že každý zaměstnanec může používat jiné formy a nástroje vzhledem k jeho náplni práce, a proto jsou odpovědi různé. Možnosti odpovědí, které autorka respondentům nabídla, byly určeny na základě teoretické části (viz podkapitola 2.2).

Všech 19 (100 %) zaměstnanců označilo týmové porady. Můžeme tedy říci, že týmové porady jsou nástrojem interní komunikace, který firma používá nejvíce. Dále 18x (94,74 %), tedy na druhém místě v četnosti používání, bylo zaškrtnuto hodnocení výkonu zaměstnanců a 17x (89,47 %) firemní mítinky a prezentace, stejně tak interní školící programy (89,47 %). 13x (68,42 %) společenské a sportovní akce, 10x (52,63 %) nástěnky, 9x (47,37 %) firemní profil a také firemní předměty a dárky, 7x

firemní časopis, bulletin, noviny (36,84 %), 4x (21,05 %) dny otevřených dveří a s nimi i výroční zprávy (21,05 %) a také firemní televize a firemní rozhlas (21,05 %). 2x (10,53 %) manažerské pochůzky, intranet (10,53 %), jedenkrát firemní oblečení (5,26 %) a jiné (5,26 %) – viz Graf 7.

Graf 7: Zaškrtněte, které formy a nástroje interní komunikace se u Vás ve firmě používají

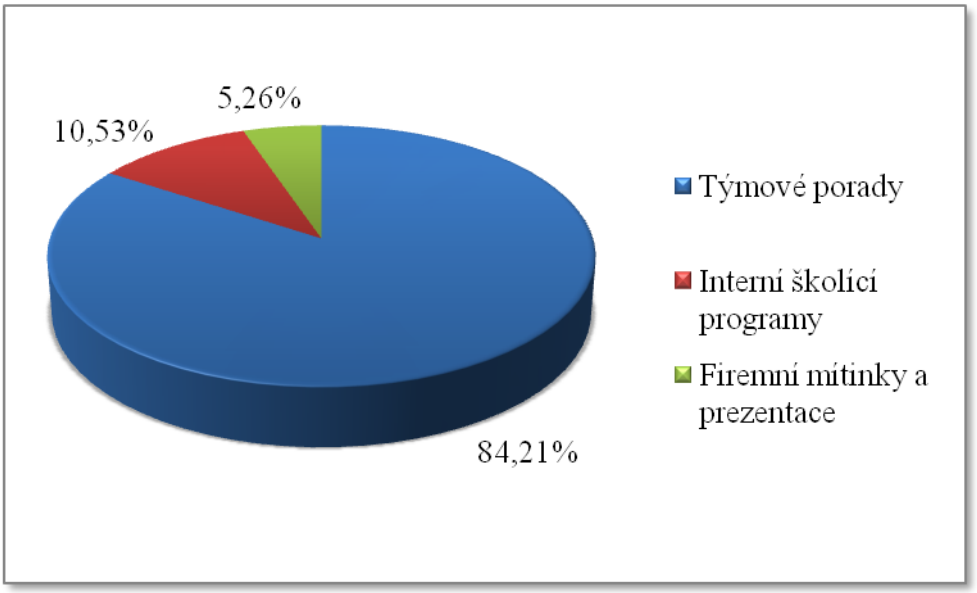


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Otázka č. 2: Jakou z výše uvedených forem a nástrojů používáte nejčastěji?

Otázka byla otevřená. Většina respondentů (16, tj. 84,21 %) odpověděla týmové porady. Pouze dva (10,53 %) napsali interní školící programy a jeden zaměstnanec (5,26 %) uvedl jako nejčastěji používanou formu firemní mítinky a prezentace. Z těchto odpovědí je evidentní, že v Tritonu jsou nejpoužívanějším nástrojem porady (viz Graf 8).

Graf 8: Jakou z výše uvedených forem a nástrojů používáte nejčastěji?

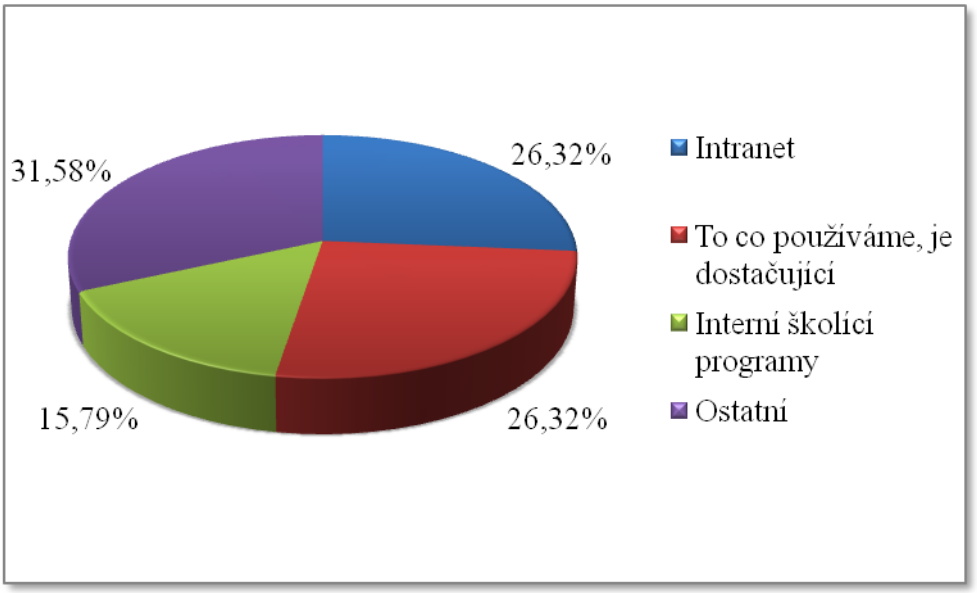


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Otázka č. 3: Kterou z forem a nástrojů interní komunikace byste ve Vaší firmě přivítal/a?

Tato otázka byla otevřená. Respondenti tedy mohli napsat, jaké formy nebo nástroje interní komunikace by v M.C.TRITON přivítali. Nejčastější odpovědi byly intranet (5 osob, tj. 26,32 %) a různé formulace, které vyjadřovaly spokojenost se stávajícími formami a nástroji (5 osob, tj. 26,32 %). Tři (15,79 %) lidé se shodli na tom, že by uvítali interní školící programy. Ze zbylých 6 (31,58 %) respondentů uvedl každý jinou formu a nástroj – více společenských a sportovních akcí, schůzky s majiteli, časopis atd. viz Graf 9.

Graf 9: Kterou z forem a nástrojů interní komunikace byste ve Vaší firmě přivítal/a?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Otázka č. 4: Jsou pro Vás informace, které dostáváte, srozumitelné?

Tato otázka nabízela pouze možnosti „ano“ a „ne“. Všichni respondenti (19) odpověděli „ano“, žádný z nich nevybral možnost „ne“. Tedy pro všechny zaměstnance firmy jsou informace, které dostávají, srozumitelné.

Otázka č. 5: Většina informací, které dostáváte, přichází

Respondenti mohli zvolit odpověď „právě včas“ nebo „příliš pozdě“. Opět se všichni (19) shodli na jednom – „právě včas“. Je tedy zřejmé, že informace, které zaměstnanci Tritonu dostávají, jsou včasné.

Otázka č. 6: Je pro Vás způsob vedení porad motivující?

Také u této otázky měli dotazovaní na výběr pouze ze dvou možností: „ano“ a „ne“. V tomto případě však „ano“ odpovědělo 13 (68,42 %) respondentů, možnost „ne“ zvolilo 6 zaměstnanců (31,58 %). Z výsledků vyplývá, že pro většinu zaměstnanců firmy je způsob vedení porad motivující.

Otázka č. 7: Dostáváte zpětnou vazbu na hodnocení svého výkonu?

Celkem 18 (94,74 %) dotazovaných odpovědělo „ano“ a pouze jedna osoba (5,26 %) odpověděla ne. Čili je zřejmé, že většina zaměstnanců firmy zpětnou vazbu na hodnocení svého výkonu dostává. Pokud u této otázky zaškrtli respondenti odpověď „ano“, byla jim následně položena otázka č. 8. Jakmile zvolili možnost „ne“ (v našem případě pouze jeden z dotazovaných), byla jim položena rovnou otázka č. 9.

Otázka č. 8: Pokud ano, pomáhá Vám zpětná vazba od nadřízeného k Vašemu osobnímu rozvoji?

Na tuto otázku odpovídali pouze ti lidé, kteří zvolili u předchozí otázky možnost „ano“, tedy 18 respondentů. Z nich 15 (83,33 %) odpovědělo „ano“, 3 (16,67 %) odpověděli „ne“. Většině zaměstnanců tedy zpětná vazba od nadřízeného pomáhá k jejich osobnímu rozvoji.

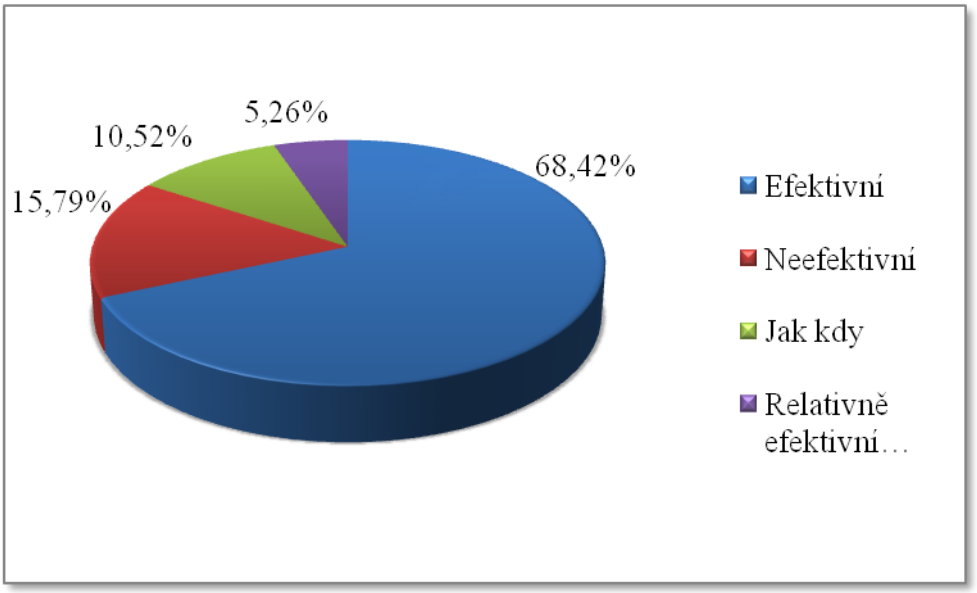
Otázka č. 9: Myslíte si, že dostatek informací/komunikace má vliv na Váš pracovní výkon a pracovní chování?

Na tuto otázku odpovídalo již všech 19 respondentů. Téměř všichni (18 osob, tj. 94,74 %) si myslí, že dostatek informací, potažmo komunikace, má vliv na jejich pracovní výkony a pracovní chování. Vybrali tedy možnost „ano“. Pouze jeden zaměstnanec (5,26 %) je opačného názoru, odpověděl „ne“.

Otázka č. 10: Myslíte si, že interní komunikace ve Vaší firmě je (do pole „C“ napište proč)

Zde měli zaměstnanci příležitost napsat, jestli je komunikace v jejich firmě efektivní či neefektivní. V poli „C“ poté mohli své stanovisko zdůvodnit. Tuto možnost však nevyužil žádný z respondentů. Jako efektivní označilo komunikaci 13 (68,42 %) pracovníků, za neefektivní celkem 3 (15,79 %). Avšak 3 další dotazovaní nezvolili ani jednu z možností a do pole „C“ napsali svou vlastní odpověď. Dva z těchto tří (10,52%) napsali „jak kdy“, třetí z nich (5,26%) odpověděl: „Relativně efektivní, mohla by být efektivnější“. Z těchto vepsaných odpovědí je zřejmé, že tito tři respondenti považují komunikaci ve firmě někdy za efektivní, jindy naopak. Na základě toho, že 13 respondentů označilo komunikaci ve firmě jako efektivní, tedy většina, můžeme ji za efektivní ve výsledku označit, viz Graf 10.

Graf 10: Myslíte si, že interní komunikace ve Vaší firmě je (do pole „C“ napište proč)



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Otázka č. 11: Komunikuje s Vámi vedení firmy dostatečně?

Většina z dotazovaných (18 osob, tj. 94,74 %) odpověděla „ano“. Pouze jeden člověk (5,26 %) vybral možnost „ne“. Můžeme tedy předpokládat, že vedení firmy komunikuje se svými zaměstnanci dostatečně.

Otázka č. 12: Máte strach otevřeně říci svůj názor na fungování firmy (např. ze strachu ztráty pracovní pozice, výše mzdy)?

U této otázky se všichni respondenti (19 osob, tedy 100 %) shodli na odpovědi „ne“. Žádný z nich neodpověděl „ano“. Je tedy jednoznačné, že nikdo ve firmě nemá strach otevřeně říci svůj názor na její fungování.

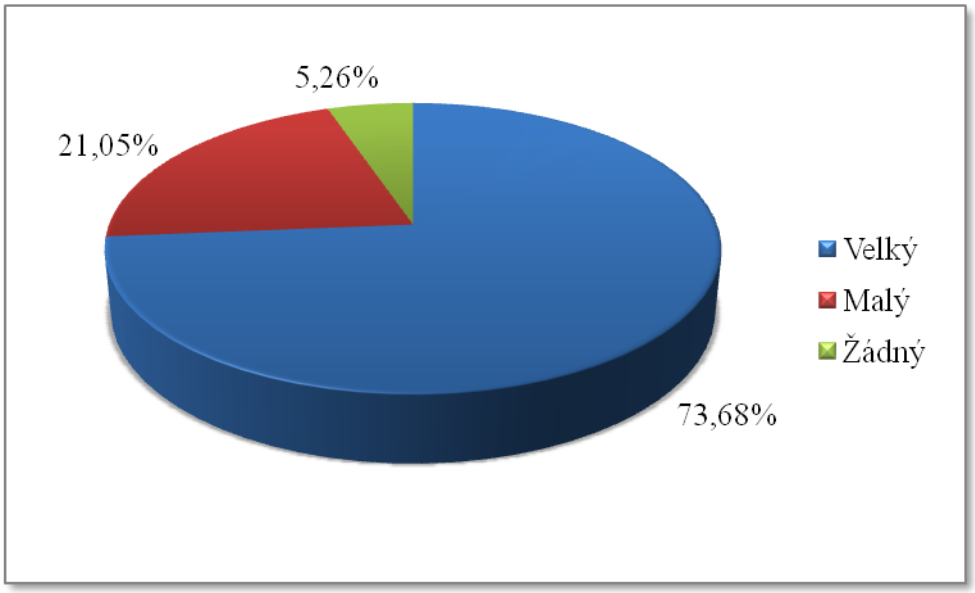
Otázka č. 13: Má způsob a forma komunikace vedení vliv na Vaši motivaci?

Způsob a forma komunikace vedení má vliv na motivaci lidí uvnitř firmy. To vyplývá z odpovědí respondentů na tuto otázku. Ze všech dotazovaných zvolilo 18 (94,74 %) osob možnost „ano“, pouze jeden zaměstnanec (5,26 %) se domnívá, že vliv na jeho motivaci tyto entity nemají.

Otázka č. 14: Má způsob a forma komunikace vedení vliv na výkon firmy?

U této otázky měli zaměstnanci možnost vybrat z odpovědí: „žádný“, „malý“, „velký“. Žádný vliv nemá pouze podle jednoho respondenta (5,26 %), malý vliv má podle čtyř (21,05 %) respondentů. Většina (14 osob, tj. 73,68 %) se ale shodla na tom, že způsob a forma komunikace vedení má velký vliv na výkon firmy – viz Graf 11.

Graf 11: Má způsob a forma komunikace vliv na výkon firmy?

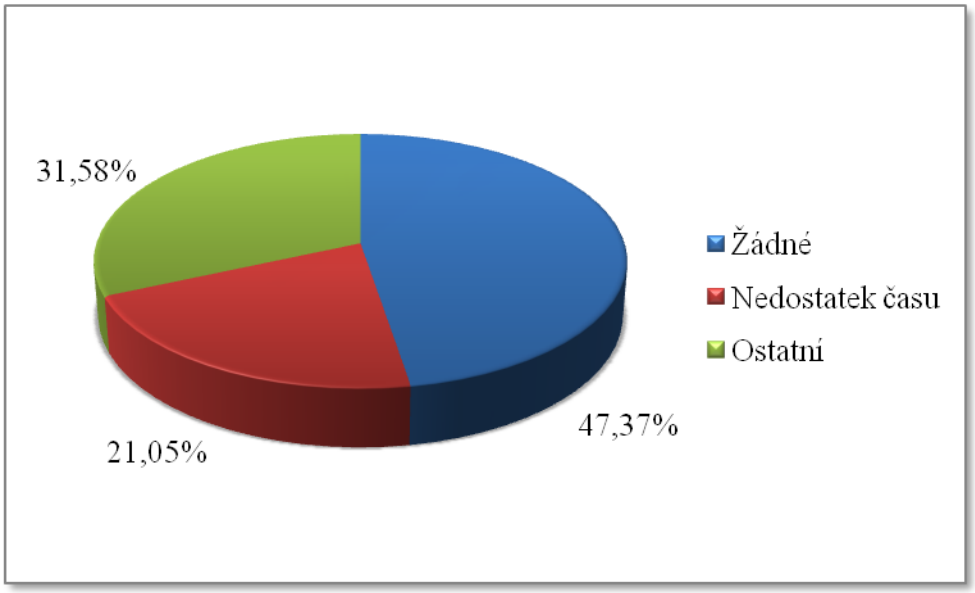


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Otázka č. 15: Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a vedením?

Tato otázka byla otevřená. Celkem 9 (47,37 %) respondentů uvedlo, že v této komunikaci nevidí žádné překážky. Podle 4 (21,05 %) zaměstnanců je překážkou v komunikaci mezi nimi a vedením nedostatek času. Dalších 6 (31,58 %) dotazovaných odpovídalo různě a každý z nich viděl překážku v něčem jiném. Proto jsou v Grafu 12 tyto údaje uvedeny pod heslem „ostatní“. Těmito odpověďmi byly například: málo příležitostí ke komunikaci, malá angažovanost spolupracovníků, malá rychlost a operativnost komunikace atd.

Graf 12: Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a vedením?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

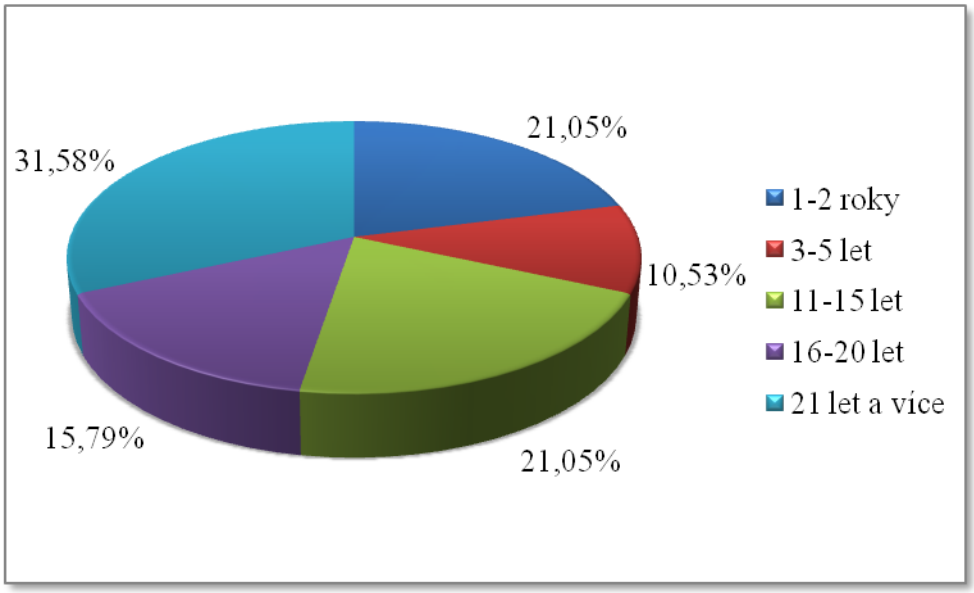
Otázka č. 16: Znáte hlavní cíle a strategie Vaší firmy v současném i následujícím období?

Ze všech dotazovaných odpovědělo 17 (89,47 %) „ano“, dva (10,53 %) zvolili možnost „ne“. Můžeme tedy říci, že většina zaměstnanců firmy je seznámena s hlavními firemními cíli a strategiemi.

Otázka č. 17: Délka Vaší pracovní praxe

Nejvíce dotazovaných zaměstnanců (6 osob, tj. 31,58 %) má pracovní praxi více než 21 let. Druhou nejvýše zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci s 1-2 roky (4 osoby, tj. 21,05 %) a s 11-15 lety (4 osoby, tj. 21,05 %) pracovních zkušeností. Tři pracovníci (15,79 %) mají praxi 16-20 let a dva (10,53 %) 3-5 let. Žádný z dotazovaných nemá praxi 6-10 let, jak je zřejmé z Grafu 13.

Graf 13: Délka Vaší pracovní praxe



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

5.2 Rozhovory

5.2.1 Rozhovor s Luďkem Pfeiferem, partnerem společnosti M.C.TRITON

Ing. Luděk Pfeifer, CSc. působil na ČVUT. V roce 1990 spoluzaložil společnost M.C.TRITON. V současné době je předsedou představenstva TRITON Holding SE a zároveň se věnuje rozvoji obchodu a projektům v oblasti bankovnictví.

Otázka č. 1: Jaké formy a nástroje interní komunikace používáte ve Vaší firmě?

„Základem je mailová komunikace. Považuji ji za vhodnou pro standardní výměnu informací spíše operativního obsahu – běžné zprávy, úkoly, reporting.

Pro strategické informace (vize, priority…) je prvořadá „živá“ komunikace: prezentace na firemních setkáních a poradách, schůzkách 1:1, workshopech i neformálních setkáních.

Pro trvalé připomínání a udržování takových informacích „při životě“ a pro jejich uvádění do souvislostí s aktuálním děním ve firmě je vhodné i využití maxima neformálních platforem: obědové tlachy, kuchyňkové besedy, mejdanové hovory na baru…

Pro nejzásadnější sdělení (poslání, vize, strategie) používáme vizualizaci v prostorách firmy.

Pro komunikaci podstaty firemní kultury – hodnot – se hodí prožitky a rituály, nejčastěji na firemních výjezdech.“

Otázka č. 2: Kterou z nich používáte Vy nejčastěji?

„Živou komunikaci – prezentace, porady, rituály.“

Otázka č. 3: Co na ní nejvíce oceňujete a proč?

„Možnost bezprostředního vztahu s tím, komu je informace určena a možnost bezprostřední zpětné vazby. Právě tahle bezprostřednost dovoluje dát informaci nejen obsah, ale i emoci a osobní rozměr. Dovoluje navazování, rozvíjení a kultivaci vztahů v týmu. Dává informacím autentičnost.“

Otázka č. 4: Jak motivujete své zaměstnance?

„Máte se vší pravděpodobností na mysli stimulaci – tedy vnější využití vnitřních pohnutek člověka (individuálních motivů) k výkonu (smích).

Pokud je to jen trochu možné, nechci zaměstnance, kteří potřebují stimulovat: nemám rád lidi, kteří čekají na vnější pobídky. Naopak – miluju lidi, kteří jsou motivovaní – poháněni svými vnitřními pohnutkami k tomu, aby ve firmě pracovali, prosadili se a uspěli a firmu tím rozvíjeli.

Povinností vrcholového vedení (a vlastníků tuplem) je dát firmě vizi a podnikatelské ambice, které přitahují lidi motivované.

Noční můra je naopak firma, coby čekárna plná lidí čekajících na stimuly…“

Otázka č. 5: Poskytujete svým zaměstnancům zpětnou vazbu? Jakou formou?

„Sdělením osobního názoru na tři parametry jejich přidané hodnoty pro firmu:

1. Míra splnění cílů.
2. Způsob, kterým cílů dosahují: efektivita, rychlost…
3. Příspěvek firemní kultuře: soulad s firemními hodnotami, podnikatelskou etikou, žádoucími postoji.“

Otázka č. 6: Jaký vliv má podle Vás dostatek informací na výkon Vašich zaměstnanců? Můžete Vaše stanovisko vysvětlit?

„Informací je dobré dát „tak akorát“.

Málo informací nese riziko špatné orientace v úkolu, kontextu práce, vazbě na strategii firmy. Kdo je informován, nepídí se po informacích, které postrádá, nevymýšlí fámy, netrápí se obavami. Může se lépe koncentrovat na výkon.

Přespříliš informací může být matoucí a činí člověka lenivým, nesamostatným, neochotným myslet, pohodlně čekajícím na dokonalou instrukci, alibistickým v tom, jak své selhání svalit na nedostatek informací."

Otázka č. 7: Jak Vy osobně vnímáte firemní kulturu Vaší firmy?

„Jako permanentní hledání souladu představ, přístupů a hodnot lidí ve firmě s tím, jakou strategii firma (vlastníci a vedení) má. Čím větší soulad kultury a strategie, tím efektivnější výkon firmy."

Otázka č. 8: Myslíte si, že zvládnutí interní komunikace podporuje prosperitu firmy? Můžete, prosím, uvést nějaký příklad z praxe?

„Rozhodně ano. Krásnými příklady bývá praxe krizového řízení: komunikace toho proč, co a jak dělat ve firmě zcela jinak, než bylo zvykem, je kritickým předpokladem rychlého zlomení stereotypů – tedy toho, co je podstatou úspěchu ve zvládnutí krize."

Otázka č. 9: Co všechno je podle Vás obsahem interní komunikace ve firmě?

„Všechno (smích)… Poslání, vize, klíčové oblasti rozvoje, cíle, strategické priority, taktické kroky, úkoly, jejich vyhodnocení, firemní hodnoty…

Za nejzajímavější téma ke komunikaci považují dva fenomény: trh a jeho vývoj, změny vnitřního fungování firmy – tedy ono zmíněné lámání stereotypů."

Otázka č. 10: Jaká jsou podle Vás kritéria úspěšnosti a prosperity firmy?

„Tržní hodnota firmy a její stabilita. Absolutní hodnota i míra zisku. Zákaznická atraktivita a loajalita. Zaměstnavatelská atraktivita a loajalita. Investiční atraktivita."

5.2.2 Rozhovor s Radoslavem Tesařem, partnerem společnosti M.C.TRITON

Ing. Radoslav Tesař je spolumajitelem společnosti M.C.TRITON, zároveň vede tým projektů pro sektor výroby a služeb. V minulosti působil 12 let v TOP managementu společností SPOLCHEMIE a v České pojišťovně. Zaměřuje se hlavně na zvýšení výkonu obchodu, efektivní řízení lidí, vytváření nových firemních vizí a strategií, hledání konkurenční výhody a realizace auditů.

Otázka č. 1: Jaké formy a nástroje interní komunikace používáte ve Vaší firmě?

„Pravidelné měsíční motivační porady, porady jednotlivých segmentů, porady vedení, maily, osobní jednání, osobní hodnocení, firemní výjezdy, datová úložiště, marketinkové akce, vizualizace a určitě jsem na něco zapomněl…“

Otázka č. 2: Kterou z nich používáte Vy nejčastěji?

„Preferuji osobní kontakt s lidmi.“

Otázka č. 3: Co na ní nejvíce oceňujete a proč?

„Naše práce je velmi náročná. Konzultanti jsou vysoce inteligentní a mají velkou tržní hodnotu. Proto hodně dbáme na motivaci lidí. V osobním kontaktu mohu lidi vyslechnout a povzbudit. Mohu pracovat s emocí, mohu lidem více porozumět. Ve zpětných vazbách, které máme k dispozici, to naši kolegové oceňují.“

Otázka č. 4: Jak motivujete své zaměstnance?

„Vizí, hodnotami, osobním příkladem a jejich osobním rozvojem. Dále samozřejmě finanční složkou vázanou na osobní a firemní výkon.

Na tomto místě bych rád uvedl, že někoho motivovat má své hranice. Práce musí lidi bavit a musejí chtít poradenství dělat. Udělali jsme v minulosti i špatnou zkušenost, že jsme se snažili motivovat „nenamotivovatelné“.“

Otázka č. 5: Poskytujete svým zaměstnancům zpětnou vazbu? Jakou formou?

„Ano. Většinou osobním rozhovorem a to velmi otevřeně a velmi často. Kvalitu konzultantů, resp. jejich výkonu a chování diktuje zákazník – ten je velmi náročný. Zpětná vazba je vlastně hnacím motorem firmy.

Pochopitelně lidem poskytujeme zpětnou vazbu při celoročním hodnocení plnění cílů.“

Otázka č. 6: Jaký vliv má podle Vás dostatek informací na výkon Vašich zaměstnanců? Můžete Vaše stanovisko vysvětlit?

„Velký. Nedostatek informací je zdrojem fám a nervozity („nedej bože“ zkreslování informací). Lidé potřebují být v tomto smyslu v klidu, aby se mohli soustředit na práci. Proto se o komunikaci usilovně snažíme. U nás se nezavírají dveře a lidé spolu mohou mluvit – majitel, „nemajitel“.“

Otázka č. 7: Jak Vy osobně vnímáte firemní kulturu Vaší firmy?

„Jako přátelskou a business orientovanou."

Otázka č. 8: Myslíte si, že zvládnutí interní komunikace podporuje prosperitu firmy? Můžete, prosím, uvést nějaký příklad z praxe?

„Jistě. Jak jsem zmínil – velmi se soustřeďujeme na motivaci. Dokonce i pravidelná měsíční porada se tak jmenuje – MOTIVAČNÍ PORADA. Snažíme se zdůraznit, co se podařilo, máme rubriku úspěchy měsíce. Hodně pracujeme se soutěžemi, oceňujeme snahu a dobré činy.

Také se někdy stane, že se firmě nedaří, jak si představujeme (fungujeme 25 let), o to více musíme komunikovat a tým kolegů burcovat „jako v hokejové šatně". Lidé musí cítit, že víme, jak na to, že máme energii a odvahu."

Otázka č. 9: Co všechno je podle Vás obsahem interní komunikace ve firmě?

„Všechno – podání ruky, úsměv, výkon, vyjadřování o zákazníkovi, společný oběd, pochvala, kárání, vizualizace, schválené materiály k zákazníkovi, všechno, všechno…"

Otázka č. 10: Jaká jsou podle Vás kritéria úspěšnosti a prosperity firmy?

„Úspěch je schopnost naplnit strategii, cíle, čísla a očekávání všech stran – zákazníků, akcionářů, zaměstnanců.

Prosperitu vnímám ve spojitosti s budoucností a tržní hodnotou firmy."

6 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ

Hypotézy byly stanoveny na základě poznatků z teoretické části. Jednotlivé otázky v obou dotaznících a rozhovorech byly sestaveny tak, aby jejich výsledky byly schopny potvrdit, či vyvrátit stanovené hypotézy.

Hypotéza č. 1: Každá firma používá alespoň tři nástroje interní komunikace.

V teoretické části práce (viz. podkapitola 2.2) byly vyjmenovány vybrané formy a nástroje interní komunikace. Na základě tohoto výčtu byly sestaveny možnosti k otázce č. 1: Zaškrtněte, které formy a nástroje interní komunikace se u Vás ve firmě používají. V teoretické části se dále dočteme o nezbytnosti těchto nástrojů v souvislosti s vnitrofiremní komunikací. Na základě toho byla stanovena hypotéza č. 1.

Tato hypotéza byla potvrzena. Každý z respondentů vybral minimálně tři z vyjmenovaných forem a nástrojů a tím hypotézu potvrdil. Výzkum společně s rozhovory ve firmě M.C.TRITON hypotézu rovněž potvrdil. Firma používá více než 3 nástroje interní komunikace. Dále jsme se z odpovědí všech respondentů dozvěděli, jaké formy používají nejčastěji a které by případně ve firmě uvítali.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci hodnotí firemní interní komunikaci jako nedostatečnou.

K této hypotéze bylo v obou dotaznících hned několik otázek: Jsou pro Vás informace, které dostáváte, srozumitelné? Většina informací, které dostáváte, přichází… Myslíte si, že interní komunikace ve Vaší firmě je… Na všechny tyto tři otázky odpovídala většina respondentů obou skupin dotazovaných kladně. Informace, které dostávají, jsou pro většinu z nich srozumitelné, přichází právě včas a komunikaci ve firmě označili za efektivní. Z toho vyplývá, že komunikace uvnitř firmy není nedostatečná.

Hypotéza byla tedy na základě dotazníkových šetření vyvrácena. S touto hypotézou můžeme spojit také otázky ohledně motivace a zpětné vazby: Je pro Vás vedení porad motivující? Dostáváte zpětnou vazbu na hodnocení svého výkonu? Pomáhá Vám v osobním rozvoji? I zde většina všech respondentů odpovídala ano. Je tedy zřejmé, že pokud jsou lidé ve firmách motivováni a dostávají od vedení zpětnou vazbu, která jim pomáhá v osobním rozvoji, že vnitrofiremní komunikace v takových případech je na dobré úrovni.

Hypotéza č. 3: Nekvalitní interní komunikace mezi zaměstnanci a vedením brzdí fungování firmy.

Na tuto hypotézu je možné nalézt odpovědi již v teoretické části práce. Její pravdivost také potvrzují výroky L. Pfeifera a R. Tesaře v rozhovorech. Pro ověření této hypotézy jim oběma byla položena tato otázka: Myslíte si, že zvládnutí interní komunikace podporuje prosperitu firmy? Uveďte, prosím, nějaký příklad z praxe.

Jejich odpovědi hypotézu č. 3 potvrdily. Oba dva tvrdí, že zvládnutí interní komunikace podporuje prosperitu firmy (L. Pfeifer řekl: „… Krásnými příklady bývá praxe krizového řízení: komunikace toho proč, co a jak dělat ve firmě zcela jinak, než bylo zvykem, je kritickým předpokladem rychlého zlomení stereotypů – tedy toho, co je podstatou úspěchu ve zvládnutí krize.“. R. Tesař řekl: „… Také se někdy stane, že se firmě nedaří, jak si představujeme (fungujeme 25 let), o to více musíme komunikovat a tým kolegů burcovat „jako v hokejové šatně“. Lidé musí cítit, že víme, jak na to, že máme energii a odvahu.“).

Z toho vyplývá, že pokud zvládnutí interní komunikace podporuje prosperitu firmy, pak nekvalitní interní komunikaci fungování firmy naopak brzdí. Ať už mezi vedením a zaměstnanci, či ve vnitrofiremní komunikaci obecně.

V dotaznících byly pro účely potvrzení či vyvrácení hypotézy č. 3 položeny otázky: Komunikuje s Vámi vedení dostatečně? Máte strach otevřeně říci svůj názor na fungování firmy (např. ze strachu ztráty pracovní pozice, výše mzdy)? Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a vedením? Pokud je interní komunikace ve firmě kvalitní, odpovědi by měly být: Ano, vedení komunikuje dostatečně; Ne, nemám strach otevřeně říci svůj názor; Překážky mezi mnou a vedením neexistují.

Jelikož byla hypotéza č. 2 vyvrácena a na otázky, jež byly její součástí, odpovídali respondenti kladně, je zřejmé, že u většiny z nich bude interní komunikace na poměrně dobré úrovni. Tedy pokud všechny tyto procesy fungují a respondenti označili interní komunikaci za efektivní, můžeme říci, že nijak nebrzdí fungování firmy. Naopak nedostatečná interní komunikace (důkazem jsou odpovědi menšiny respondentů – neefektivní komunikace, neposkytování zpětné vazby, tzn. nespokojenost zaměstnanců, nedostatečná motivace atd.) fungování firmy brzdí.

Hypotéza č. 3 byla na základě výše zmíněného potvrzena.

7 SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Cílem praktické části bylo na základě dotazníkového šetření analyzovat interní komunikační procesy ve firmách. Jaká je úroveň komunikace uvnitř firmy, ve které zaměstnanci pracují? Myslí si, že je dostatečná, efektivní? Jaký vliv má interní komunikace a firemní kultura na výsledky činnosti firmy? Jaké nástroje interní komunikace se dnes ve firmách nejčastěji používají?

Závěry výzkumu odpovídají na otázky takto: Většina zaměstnanců považuje komunikaci uvnitř firmy, v níž pracuje, za dostatečnou a efektivní. Úroveň vnitrofiremní komunikace je poměrně vysoká. Většině z dotazovaných zaměstnanců firem jsou informace předávány včas. Zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu na hodnocení své vykonané práce, která je motivuje k lepším výkonům. Interní komunikace a firemní kultura mají nemalý vliv na výsledky činnosti firmy. Nejčastěji používaným nástrojem interní komunikace je ve většině firem porada. Hojně se používá i hodnocení výkonu zaměstnanců, nástěnky, intranet, e-mailová komunikace atd.

Dalším cílem bylo porovnat, jak vnímají interní komunikaci a její procesy zaměstnanci poradenské firmy M.C.TRITON a jak na ni nahlíží její majitelé? Rozhovory probíhaly odděleně. Přesto se oba partneři na většině věcí v odpovědích shodli. Dokonce i odpovědi jejich zaměstnanců se ve výsledcích shodují s ideami obou majitelů. Zaměstnanci i vlastníci uvedli stejné formy a nástroje interní komunikace, které Triton používá. L. Pfeifer i R. Tesař v rozhovorech řekli, že dbají na to, aby byli jejich zaměstnanci dostatečně motivováni. Dotazníkové šetření prokázalo, že pracovníci ve většině motivováni skutečně jsou (motivuje je vedení porad a zpětná vazba od vedoucích k lepšímu výkonu). Vedení se snaží podle slov partnerů poskytovat svým zaměstnancům zpětnou vazbu, což rovněž odpovědi jednotlivých pracovníků potvrdily.

Postavíme-li vedle sebe výsledky dotazníků pro veřejnost a Tritonu, dojdeme k závěru, že v obou případech, jak bylo již několikrát řečeno, je úroveň interní komunikace dobrá. Záměrem bylo doložit, jak vnitrofiremní komunikace funguje v reálné firmě, o čemž je autorka práce přesvědčena, že se podařilo. Jak je vidět i ve výsledcích z dotazníkového šetření Tritonu, v každé firmě se najde člověk (někde jich může být více, někde méně), který se neztotožňuje s její kulturou, vizemi, strategiemi a s celkovým fungováním.

Na základě celého výzkumu byly dvě hypotézy potvrzeny a jedna vyvrácena. Závěrem můžeme říci, že autorka na počátku výzkumu předpokládala, že vnitrofiremní komunikace ve firmách nebude dobrá, výsledky však předčily její očekávání.

ZÁVĚR

Autorka se snažila popsat komunikaci od samého počátku její existence. Postupně se tak dopracovala ke komunikaci uvnitř firmy, stěžejnímu tématu celé práce. Popisovala vybrané formy a nástroje vnitrofiremní komunikace a snažila se vybrat nejpodstatnější kritéria úspěšnosti a prosperity firmy. Tato kritéria může samozřejmě vnímat každý jinak. Autorka nenalezla žádnou knihu či odborný časopis, kde by byla jednotlivá kritéria vypsána. Také proto se rozhodla tuto otázku položit v rozhovorech oběma majitelům zmiňované poradenské firmy, aby téma rozšířila. Firemní kultura velmi úzce souvisí s komunikací uvnitř firmy, a z toho důvodu je třetí velkou kapitolou této práce. Z hlediska firemní komunikace autorka zdůraznila v poslední kapitole důležitost tvorby a dodržování etických kodexů ve firmách a význam společenské odpovědnosti firem.

V praktické části práce autorka zvolila netradiční postup výzkumu. Rozhodla se udělat výzkum veřejně na internetu, zároveň interně ve firmě M.C.TRITON a také uskutečnila dva rozhovory pro zpestření a obohacení celého tématu. Výsledky výzkumu předkládají informace o úrovni interní komunikace uvnitř firem, ve kterých respondenti pracují. O výsledcích výzkumu ve firmě M.C.TRITON bylo informováno její vedení i zaměstnanci. Firma s těmito výsledky dále naložila a použila je pro vlastní interní účely.

Cílem práce bylo analyzovat firemní interní komunikační procesy ve spojení s rozvojem firemní kultury. Tento cíl byl z velké části naplněn již v teoretickém úseku práce. Zcela se naplnil po uskutečnění dotazníkového šetření a rozhovorů, kde byly jednotlivým respondentům pokládány mimo jiné takové otázky, jejichž odpovědi předkládají jasný obraz o komunikačních procesech ve firmě. Například jaké formy a nástroje se dnes ve firmách používají, které z nich nejčastěji, jestli dostávají zaměstnanci od svého vedení zpětnou vazbu apod.

Autorka si na začátku práce položila otázky: Jaký vliv mají firemní komunikační procesy na průběžné a konečné výsledky činnosti firmy? Jak na ně působí? Jak vyjmenované procesy brzdí či zrychlují, napomáhají či škodí rozvoji a prosperitě firmy? Na tyto otázky lze nalézt odpovědi v celé práci. Každý zmíněný proces je v teoretické části práce popsán, a to včetně jeho vlivu na činnost firmy. Můžeme tedy říci, že

všechny tyto procesy, pokud jsou vykonávány správně, napomáhají k prosperitě firmy a jejímu rozvoji.

Autorka při vyhodnocování dotazníků zjistila, že výsledky dotazníku vyvěšeného na internetu jsou velmi podobné výsledkům z firmy M.C.TRITON. Hypotéza č. 1: Každá firma používá alespoň tři nástroje interní komunikace, byla v obou případech dotazníkového šetření potvrzena. I když autorka předpokládala (viz. hypotéza č. 2), že zaměstnanci hodnotí firemní interní komunikaci jako nedostatečnou, v obou případech byla tato hypotéza vyvrácena. Dále bylo zjištěno, že současná úroveň interní komunikace ve firmách je poměrně vysoká. Většina zaměstnanců dostává informace včas, komunikace je efektivní a vedení se svými zaměstnanci komunikuje. Poslední hypotéza č. 3 zněla: Nekvalitní interní komunikace mezi zaměstnanci a vedením brzdí fungování firmy. Odpovědi obou majitelů poradenské firmy pomohly spolu s výsledky dotazníkového šetření hypotézu potvrdit.

Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, téma interní komunikace ve firmě je velmi obsáhlé a v rámci diplomové práce není možné pojmout veškeré prvky, které pod něj spadají. Autorka tak vytvořila vlastní koncept a je přesvědčena, že cíl práce byl splněn. Existuje velké množství materiálů na toto téma, a proto doporučuje si jej dále prostudovat, pokud by měl čtenář zájem zkoumat téma hlouběji.

Přínos práce autorka vidí v tom, že deklaruje spojitost interní komunikace s firemní kulturou a následně její významný vliv na výsledky hospodaření firem. Z toho vyplývá skutečnost, že manažeři či vlastníci, kteří řídí společnosti, by neměli interní komunikaci podceňovat, ba naopak měli by jí věnovat patřičnou pozornost. Veškeré souvislosti a návody jsou v práci uvedeny. Dalším přínosem je ucelený popis, co vše interní komunikace zahrnuje, jakými procesy a nástroji je možné ji řídit.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management.* 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BARTÁK, J. *Personální management v procesu změn.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-28-0.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTOŠOVÁ, Z. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR.* Praha: Fórum dárců, 2006. ISBN 80-902965-6-4.

BĚLOHLÁVKOVÁ, V. *33 základních technik vyjednávání.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-251-0033-2.

BLACKWELL, E. *Podnikatelský plán.* Praha: Readers International Prague, 1993. ISBN 80-901454-1-8.

BOZEK, P. *50 jednominutových tipů pro úspěšnější komunikaci: Techniky pro účinnější porady, písemná sdělení a vystoupení.* Praha: Linde, 1992. ISBN 80-85647-23-0.

BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

DEDOUCHOVÁ M. *Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy.* Praha: Profess, 1998. ISBN 80-85253-25-0.

DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy.* 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-45-1.

GOSIOROVSKÝ, I. *Úvod do profesní etiky.* 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2008. ISBN 978-80-7314-159-2.

HLADÍLEK, M. *Úvod do sociální a pedagogické komunikace.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2006. ISBN 80-86723-16-X.

HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace.* 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy.* Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing.* Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KULDOVÁ, L. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem.* 1. vyd. Plzeň: NAVA, 2012. ISBN 978-80-7211-408-5.

LEŠKO, L. *Náhled do sociální komunikace*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2008. ISBN 978-80-7399-466-2.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Sociální psychologie v řízení*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. ISBN 80-7082-420-4.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi.* 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.

MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-80-7452-002-0.

PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kol. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.

PECHAČOVÁ, Z., BAKALÁŘ, E. *Psychologie v podnikání a komunikace.* 4. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze, vydavatelství CREDIT, 2000. ISBN 80-213-0650-5.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura.* 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

STŘÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace.* 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2005. ISBN 80-245-0923-7.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje.* 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

ŠULEŘ, O. *Jak řídit a vést porady.* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-460-5.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VANĚK, J. *Obecná, ekonomická a informační etika.* 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. ISBN 978-80-7357-504-5.

VÁVROVÁ, P. *Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu.* 1. vyd. Praha: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3628-9.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace.* 1. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

VYKOPALOVÁ, H. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace.* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2000. ISBN 80-244-0084-7.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

WUPPERFELD, U., NISSEN, F., HAUF, M. *Podnikatelský plán pro úspěšný start.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

Kariera.ihned.cz: Jak vytvořit etický kodex organizace [online]. © 1996-2014 [cit. 2014-12-16]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c1-53354960-jak-vytvorit-eticky-kodex-organizace.

Nástroje interní komunikace: Marketing journal. [online]. © 2004-2013 [cit. 2014-12-12]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html.

Změny pro vítězné strategie firem i obcí - MC-TRITON.cz. [online]. © M.C.TRITON, spol. s r.o. [cit. 2015-1-30]. Dostupné z: http://mc-triton.cz/.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Firemní strategie, kultura, osobnost a identita firmy a její součásti (3) 29

Seznam grafů

Graf 1: Zaškrtněte, které formy a nástroje interní komunikace se u Vás ve firmě používají 63
Graf 2: Jakou z výše uvedených forem a nástrojů používáte nejčastěji? 64
Graf 3: Kterou z forem a nástrojů interní komunikace byste ve Vaší firmě přivítal/a? 65
Graf 4: Má způsob a forma komunikace vedení vliv na výkon firmy? 67
Graf 5: Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a vedením? 68
Graf 6: Délka Vaší pracovní praxe 69
Graf 7: Zaškrtněte, které formy a nástroje interní komunikace se u Vás ve firmě používají 70
Graf 8: Jakou z výše uvedených forem a nástrojů používáte nejčastěji? 71
Graf 9: Kterou z forem a nástrojů interní komunikace byste ve Vaší firmě přivítal/a? 72
Graf 10: Myslíte si, že interní komunikace ve Vaší firmě je (do pole „C“ napište proč) 74
Graf 11: Má způsob a forma komunikace vliv na výkon firmy? 75
Graf 12: Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a vedením? 76
Graf 13: Délka Vaší pracovní praxe 77

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vnější prostředí CSR 54
Tabulka 2: Vnitřní prostředí CSR 55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník č. 1 – pro veřejnost I

Příloha B: Dotazník č. 2 – pro M.C.TRITON V

PŘÍLOHY

Příloha A: Dotazník č. 1 – pro veřejnost

1) Zaškrtněte, které formy a nástroje interní komunikace se u Vás ve firmě používají:

A) Týmové porady
B) Hodnocení výkonu zaměstnanců
C) Firemní mítinky a prezentace
D) Dny otevřených dveří
E) Interní školící programy
F) Manažerské pochůzky
G) Společenské a sportovní akce
H) Firemní profil
I) Výroční zprávy
J) Firemní časopis, bulletin, noviny
K) Nástěnky
L) Intranet
M) Firemní televize a firemní rozhlas
N) Firemní předměty a dárky
O) Firemní oblečení
P) Jiné

2) Jakou z výše uvedených forem a nástrojů používáte nejčastěji?

……..

3) Kterou z forem a nástrojů interní komunikace byste ve Vaší firmě přivítal/a?

……..

4) Jsou pro Vás informace, které dostáváte, srozumitelné?

A) Ano
B) Ne

5) Většina informací, které dostáváte, přichází:

A) Právě včas.

B) Příliš pozdě.

6) Je pro Vás způsob vedení porad motivující?

A) Ano

B) Ne

7) Dostáváte zpětnou vazbu na hodnocení svého výkonu?

A) Ano

B) Ne

8) Pokud ano, pomáhá Vám zpětná vazba od nadřízeného k Vašemu osobnímu rozvoji?

A) Ano

B) Ne

9) Myslíte si, že dostatek informací/komunikace má vliv na Váš pracovní výkon a pracovní chování?

A) Ano

B) Ne

10) Myslíte si, že interní komunikace ve Vaší firmě je:

A) Efektivní

B) Neefektivní

11) Komunikuje s Vámi vedení firmy dostatečně?

A) Ano

B) Ne

12) Máte strach otevřeně říci svůj názor na fungování firmy (např. ze strachu ztráty pracovní pozice, výše mzdy)?

A) Ano

B) Ne

13) Má způsob a forma komunikace vedení vliv na Vaši motivaci?

A) Ano

B) Ne

14) Má způsob a forma komunikace vedení vliv na výkon firmy?

A) Žádný

B) Malý

C) Velký

15) Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a vedením?

……..

16) Znáte hlavní cíle a strategie Vaší firmy v současném i následujícím období?

A) Ano

B) Ne

17) Délka Vaší pracovní praxe:

A) 1-2 roky

B) 3-5 let

C) 6-10 let

D) 11-15 let

E) 16-20 let

F) 21 let a více

18) Pracujete ve firmě:

A) Velké

B) Střední

C) Malé

19) Vaše pohlaví:

A) Žena

B) Muž

Příloha B: Dotazník č. 2 – pro M.C.TRITON

1) Zaškrtněte, které formy a nástroje interní komunikace se u Vás ve firmě používají:

A) Týmové porady
B) Hodnocení výkonu zaměstnanců
C) Firemní mítinky a prezentace
D) Dny otevřených dveří
E) Interní školící programy
F) Manažerské pochůzky
G) Společenské a sportovní akce
H) Firemní profil
I) Výroční zprávy
J) Firemní časopis, bulletin, noviny
K) Nástěnky
L) Intranet
M) Firemní televize a firemní rozhlas
N) Firemní předměty a dárky
O) Firemní oblečení
P) Jiné

2) Jakou z výše uvedených forem a nástrojů používáte nejčastěji?

……..

3) Kterou z forem a nástrojů interní komunikace byste ve Vaší firmě přivítal/a?

……..

4) Jsou pro Vás informace, které dostáváte, srozumitelné?

A) Ano
B) Ne

5) Většina informací, které dostáváte, přichází:

A) Právě včas.

B) Příliš pozdě.

6) Je pro Vás způsob vedení porad motivující?

A) Ano

B) Ne

7) Dostáváte zpětnou vazbu na hodnocení svého výkonu?

A) Ano

B) Ne

8) Pokud ano, pomáhá Vám zpětná vazba od nadřízeného k Vašemu osobnímu rozvoji?

A) Ano

B) Ne

9) Myslíte si, že dostatek informací/komunikace má vliv na Váš pracovní výkon a pracovní chování?

A) Ano

B) Ne

10) Myslíte si, že interní komunikace ve Vaší firmě je: (do pole „C“ napište proč)

A) Efektivní

B) Neefektivní

C) ……..

11) Komunikuje s Vámi vedení firmy dostatečně?

A) Ano

B) Ne

12) Máte strach otevřeně říci svůj názor na fungování firmy (např. ze strachu ztráty pracovní pozice, výše mzdy)?

A) Ano

B) Ne

13) Má způsob a forma komunikace vedení vliv na Vaši motivaci?

A) Ano

B) Ne

14) Má způsob a forma komunikace vedení vliv na výkon firmy?

A) Žádný

B) Malý

C) Velký

15) Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a vedením?

……..

16) Znáte hlavní cíle a strategie Vaší firmy v současném i následujícím období?

A) Ano

B) Ne

17) Délka Vaší pracovní praxe:

A) 1-2 roky

B) 3-5 let

C) 6-10 let

D) 11-15 let

E) 16-20 let

F) 21 let a více

18) Vaše pohlaví:

A) Žena

B) Muž

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Barbora Tesařová

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: prezenční

Název práce: Interní komunikace jako určující faktor úspěšného rozvoje a prosperity firmy

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 79

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 36

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 3

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Valerij Šulc, CSc.