

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jiří Hájek

**Interní komunikace ve firmě při přechodu z národní
do nadnárodní společnosti**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: RNDr. Josef Musil, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014–2016

DIPLOMA THESIS

Jiří Hájek

**Internal communication within the company during
the transition from national to international company**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:

RNDr. Josef Musil, CSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 18. ledna 2016

Jiří Hájek

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce RNDr. Josefu Musilovi, CSc. za odborné vedení a odbornou pomoc při jejím zpracování. Poděkování patří i všem respondentům, kteří se zúčastnili průzkumu.

Anotace

Diplomová práce se zabývá popisem a analýzou postupů a rizik interní komunikace v nadnárodní společnosti ISS Facility Services s.r.o. při přechodu zaměstnanců ze společnosti předchozího národního provozovatele zakázky do nadnárodní společnosti ISS Facility Services s.r.o. V teoretické části jsou autorem shromážděny poznatky z teorie komunikace a managementu, z psychologie a sociologie. V praktické části je na základě teoretických poznatků realizována kauzální studie ve firmě ISS Facility Services s.r.o. pomocí dotazníků a strukturovaných rozhovorů.

Klíčová slova

Corporate social responsibility, firemní komunikace, firemní kultura, formy komunikace, interní komunikace, mezilidská komunikace, obsah komunikace, proces změny, směry komunikace, subkultura.

Annotation

This diploma thesis deals with description and analysis procedures and the risks of internal communication with potential employees in an international company ISS Facility Services Ltd. within the transition period from take over the employees of the previous national provider to international company ISS Facility Services Ltd. In the theoretical part author gathered information from theory of communication and management studies, psychology and sociology. The practical part is based on knowledge of theoretical part conducted causal studies carried out in company ISS Facility Services Ltd. using questionnaires and structured interviews.

Keywords

Changing process, company communication, company culture, content of communication, corporate social responsibility, directions of communication, forms of communication, internal communication, interpersonal communication, subculture.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KOMUNIKACE.....	10
1.1 Mezilidská komunikace	11
1.2 Druhy komunikace	14
1.3 Formy komunikace	16
2 KOMUNIKACE VE FIRMĚ	19
2.1 Firemní komunikace	20
2.1.1 Prvky při firemní komunikaci	21
2.1.2 Firemní značka	23
2.2 Interní komunikace	24
2.2.1 Management.....	25
2.2.2 Naslouchání.....	27
2.2.3 Zpětná vazba	28
2.2.4 Organizační struktura firmy	30
2.3 Směry komunikace.....	31
2.4 Cíle komunikace	33
2.5 Obsah komunikace	35
2.6 Formy komunikace	36
2.7 Komunikační kanály a prostředky	38
2.8 Bariéry v komunikaci.....	41
3 FIREMNÍ KULTURA.....	42
3.1 Typy kultur.....	44
3.2 Styly vedení.....	48
3.3 Subkultura	49
3.4 Vliv národní kultury a technologií	51
3.5 Nadnárodní společnost.....	52
3.6 Corporate social responsibility.....	54

4 PROCES ZMĚNY	55
4.1 Realizace změny	56
4.2 Komunikace změny.....	58
4.3 Chyby a rizika realizace změny	58
PRAKTICKÁ ČÁST	60
5 ISS FACILITY SERVICES S.R.O.	60
5.1 Představení společnosti	62
5.2 Představení oddělení TSB.....	63
5.3 Současné metody firemní komunikace	65
5.3.1 Současné metody interní komunikace.....	66
5.4 Cíle interní komunikace	69
6 DOTAZNÍKY A STRUKTUROVANÉ ROZHOVORY	71
6.1 Metoda a technika průzkumu	71
6.2 Analýza dat	72
6.2.1 Demografická analýza.....	72
6.2.2 Analýza interní komunikace při přechodu zaměstnanců	74
6.2.3 Analýza použitých kanálů interní komunikace	78
6.2.4 Analýza znalosti základních prvků firemní kultury na základě komunikace	81
6.2.5 Analýza integrace nových manažerů na základě komunikace	85
6.3 Názor zaměstnanců	86
6.4 Názor vedoucích pracovníků	87
6.5 Testování hypotéz	87
6.6 Interpretace a diskuze výsledků	88
7 DOPORUČENÍ K REALIZACI.....	90
ZÁVĚR	91
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	93
SEZNAM ZKRATEK	98
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	99
SEZNAM PŘÍLOH.....	101

ÚVOD

Komunikace mezi lidmi vychází ze základní lidské potřeby získávání a sdílení informací o sobě a okolním světě, je specifickou formou spojení mezi lidmi a patří mezi základní formu sociálního styku. Jak ve společnosti obecně tak i ve skupinách souvisí komunikace s formami spojení mezi lidmi při jejich vzájemném působení, společné činnosti a nastavených společenských vztazích. Mezi specifickou formu sdružování lidí do skupin patří sféra pracovní činnosti v organizacích. V rámci organizací probíhá komunikace s veřejností, která byla pro potřeby této práce zúžena na zájmové skupiny. S těmito zájmovými skupinami probíhá firemní komunikace.

Tato diplomová práce se zaměřuje na interní oblast firemní komunikace v rámci jedné zakázky při procesu převzetí zaměstnanců od předchozího zaměstnavatele. Práce v teoretické části vychází z relevantních poznatků teorie komunikace a managementu a jejich návazností na psychologii a sociologii. Cílem práce je popsat a analyzovat postupy a rizika interní komunikace v konkrétní nadnárodní společnosti ISS Facility Services s.r.o. při přechodu zaměstnanců z předchozí české firmy do prostředí nadnárodní společnosti ISS Facility Services s.r.o. Práce zohledňuje poznatky o rozdílnostech, vlivech a případných rizicích firemní kultury v národní a nadnárodní společnosti. Pro nové zaměstnance se při změně zaměstnavatele jedná o důležité období, kdy si tvoří názor na zaměstnavatele, který srovnávají s dostupnými a obdrženými informacemi. Je tedy velmi důležitá celá oblast firemní komunikace, která by měla působit kompaktním dojmem, aby začlenění nového zaměstnance do struktury firmy a firemní kultury bylo rychlé a efektivní.

V praktické části této práce jsou v souvislosti s cílem práce stanoveny výzkumné hypotézy, je představena společnost ISS Facility Services s.r.o. a popsán současný stav firemní komunikace, včetně její interní oblasti. Pomocí dotazníků a strukturovaných rozhovorů byl proveden výzkum, který ověřil stanovené hypotézy. Souhrn nejdůležitějších výsledků, závěrů a poznatků je prezentován v diskuzi. Zjištěné náměty pro případné zlepšení celého procesu jsou představeny jako doporučení k realizaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Komunikace je obecně pojem, který má v jazyce velmi široké použití. Samotný název pojmu je odvozen z latinského původu a znamená sdělení nebo sdílení. Vyjdeme-li z definic významu slova komunikace ve slovníku, pak Velký slovník naučný a/l (1999, s. 723) uvádí pod tímto heslem spojení či přenos. V oblasti dopravy a stavebnictví má komunikace význam dopravního spojení nebo zařízení pro pohyb dopravních prostředků, včetně všech účastníků provozu. V oblasti informatiky se rozumí pod pojmem komunikace přenos informací. V oblasti psychologie, jak uvádí Hartl (2000, s. 265), má toto slovo význam přenosu myšlenek, emocí, postojů. Dorozumívání a sdělování patří mezi nejdůležitější formy sociálního styku. Komunikace není specificky lidským jevem, ale existuje i u živočichů, na rozdíl od jazyka. Průcha (2009, s. 130) význam slova komunikace rozšiřuje o hledisko sociologické, pedagogické a zmiňuje i další kontexty, od technických po psychoterapeutické. Mikuláščík (2003, s. 19) podtrhuje nejdůležitější atributy slova komunikace s používáním nějakého jazyka do podoby nezbytné k efektivnímu sebe vyjadřování. Vnímá komunikaci jako přenos a výměnu informací, včetně výměny významů, v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem za použití běžného systému symbolů.

Vědní obory chápou pojem komunikace tak, aby co nejlépe s ohledem na svá zaměření definovaly tento termín. Tato práce se zabývá interní komunikací ve firmě, jež obsahuje nejen přímou verbální komunikaci mezi lidmi s jejími aspekty, ale i některými formami komunikace nepřímé. Pro účely této práce proto byla zvolena definice, která mezilidskou komunikaci věcně a logicky popisuje a zahrnuje i oblast komunikace nepřímé, za pomoci nějakého média: „Komunikace je přenos informace pomocí znakového systému, uskutečňovaný mezi lidmi přímo nebo pomocí technicko-

organizačních prostředků.“ (Musil, 2010, s. 11). Velký slovník naučný a/l (1999, s. 607) heslo informace vysvětluje jako sdělení, zpráva a to ve smyslu:

- Obsahu procesu lidské komunikace včetně odevzdávání a přijímání oznámení realizovaného mezi lidmi přímo nebo nepřímo.
- Jazykového projevu, vybudovaného na principu slohového postupu.

Pojem informace je však z hlediska výše zmíněné definice komunikace značně širší. Jak uvádí Musil (2010, s. 12), informace je každé „...snížení neurčitosti (nejistoty) poznání.“ Přičemž jistota poznání je vyjádřena jako pravděpodobnost, že dané poznání je totožné s realitou. Tento stav vnímaný informatikou, je však dále rozšířen např. o sdílení pocitů, předávání sdělení, jež mohou objektivně vyjadřovat v některých případech i snížení určitosti a správnosti poznání např. v případě cílené dezinformace (Musil, 2008, s. 7). Lze tedy říci, že informací je nejen každé exaktní vyjádření ve formě zprávy, popisu, referátu, ale i výtvarné dílo, architektura, hudba apod.

1.1 Mezilidská komunikace

Mezilidská komunikace je specifickou formou spojení mezi lidmi a patří mezi základní formu sociálního styku. Jak uvádí Výrost (2008, s. 217), komunikace mezi lidmi souvisí s jinými formami spojení mezi lidmi, např. kooperace – společná činnost, interakce – vzájemné působení a taktéž na společenských vztazích. Schopnost dobré a účelné komunikace patří mezi důležitá aktiva osobního, pracovního či společenského života. Podle DeVita (2001, s. 33) probíhá taková komunikace s nějakým záměrem. Člověk je obvykle veden ke komunikaci určitou motivací, snahou dosáhnout nějakého cíle. Autor s přihlédnutím na případné kulturní odlišnosti uvádí pět hlavních cílů, relativně společných pro většinu forem mezilidské komunikace:

- **Učit se:** získávat znalosti o druhých, o světě, o sobě.
- **Spojovat:** vytvářet vztahy s druhými, vzájemně na sebe reagovat.
- **Pomáhat:** naslouchat druhým a nabízet jim řešení.
- **Ovlivňovat:** posilovat nebo měnit postoje či chování druhých.

- **Hrát si:** těšit se z okamžitého prožitku.

Dalším důležitým atributem mezilidské komunikace je **nevyhnutelnost, nevratnost a neopakovatelnost** (Tamtéž, s. 33). K nevyhnutelnosti komunikace mezi lidmi dochází i v případě, když si jedinec komunikovat nepřeje. Pokud je však součástí komunikačního procesu jakýkoliv signál, který vyšle (i neverbální), je součástí komunikace. O neverbální komunikaci bude pojednáno dále v kapitole 1.2 této práce. Komunikace je také nevratná. Pokud bylo slovo či věta řečena nebo odeslána e-mailem, již ji nelze vzít zpět. Účinky jdou pouze dalším tvrzením zesílit nebo zeslabit. V některých případech další snaha o vysvětlení může přinést i opačný účinek a původní prohlášení může být naopak i posíleno. Neopakovatelnost komunikace souvisí s neustálou změnou. Nelze již podruhé zažít stejné nastavení všech podmínek, jako byly při daném komunikačním aktu v daném čase a prostoru. Taktéž se nelze s někým znovu setkat „poprvé“ (Tamtéž, s. 34).

Další důležitý činitel v procesu mezilidské komunikace je kultura a její působení. Jak uvádí Hartl a Hartlová (2000, s. 282), kulturu tvoří systém informací, které zakládají způsoby, jimiž lidé v určité skupině komunikují se svým sociálním okolím a materiálním prostředím. Vztah komunikace a kultury je vzájemný a těsný, kde komunikace je v širším smyslu součástí kultury (Musil, 2010, s. 233). Psychologická funkce kultury klade důraz na osvojení si poznatků o světě a způsobu interpretace významů, stýkání se a komunikování s jinými lidmi, včetně dorozumívání se prostřednictvím symbolů. V neposlední řadě taktéž jde o osvojení norem dané kultury. To vše probíhá v procesu enkulturace². Důležitým nástrojem vlivu kultury na jedince jsou tzv. **kulturní vzorce**, jež vyjadřují očekávání okolí, jak se má člověk v dané roli chovat. Zároveň kulturní vzorce působí na postoje, myšlení a vnímání člověka, který

² Enkulturační proces, jímž si člověk v průběhu života osvojuje kulturu dané společnosti (Velký sociologický slovník: I. svazek A- O., 1996, s. 262).

ovlivněný svojí specifickou kulturou posuzuje chování lidí z jiných kultur (Výrost, 2008 s. 59).

Jak uvádí Nakonečný (2009, s. 101), při mezilidských vztazích je podstatná i socializace. Jde o proces učení a přeměn, postupné vrůstání do společenských podmínek života na základě interakcí, které ovlivňují vývoj jedince při jeho aktivní účasti ve společenském a kulturním životě. Někdy podle Trpišovské (2007, s. 71) dochází k situaci, kdy jedinec plně socializován pro jednu společnost se dostává do společnosti jiné, s odlišnou kulturou a jinými normami. Jedinec je nucen znovu se přizpůsobit novým podmínkám, znovu se socializovat, což ovlivňuje i jeho komunikaci.

Na základě uvedených skutečností lze konstatovat, že mezilidská komunikace je procesem, který jak uvádí Musil (2010, s. 14) zahrnuje podle základního schématu komunikace tyto prvky:

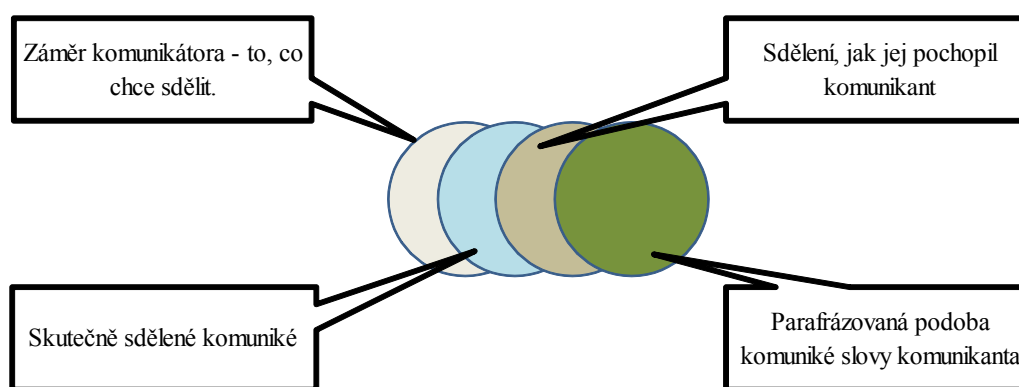
- **Komunikátor** – vysílatel informace.
- **Komunikant** – příjemce informace.
- **Pramen** – zdroj informace, nemusí být totožný s vysílatelem informace.
- **Sdělení (komuniké)** – samotné sdělení.
- **Kanál, signál, nosič informace** – vlastní přenos informace.

Pro používání komunikace jsou důležité podle stejného zdroje (Tamtéž, s. 14) některé její praktické vlastnosti, např.:

- **Přesnost** – určitá míra shody mezi tím, co komunikátor chce sdělit s tím, co komunikant jako obsah sdělení pochopí.
- **Srozumitelnost** – množství potenciálních komunikantů, kteří jsou schopni dekodovat použitý znakový systém a dosáhnout jisté přesnosti.
- **Komunikační efektivita** – měří množství předané informace za jednotku času nebo jednotkové náklady.
- **Citová působivost** – popisuje, na jaké vrstvy vědomí či podvědomí komunikanta komunikace působí.

Přesnost sdělení může být podle Mikulášťika (2003, s. 26) ovlivněna znalostí znakového systému (viz definice komunikace s. 11 této práce). Taktéž je nutné brát v úvahu určitou nedokonalost znakového systému pro výstižnou charakterizaci každé myšlenky či pocitu. V neposlední řadě do procesu zkreslení přesnosti sdělení při jeho přenosu vstupuje i subjektivní stránka osoby komunikátora a komunikanta, jejich momentální fyzické a psychické rozpoložení. Zkreslování přesnosti sdělení při mezilidské komunikaci znázorňuje obrázek 1.

Obrázek 1: Zkreslování přesnosti sdělení při mezilidské komunikaci



Zdroj: Mikulášťik (2003, s. 26)

1.2 Druhy komunikace

Na třídění mezilidské komunikace je možno nahlížet z mnoha pohledů. Pro potřeby této práce bylo jednotlivé třídění vztaženo k uvedené definici komunikace ze strany 11 této práce. Komunikace může mezi účastníky komunikačního procesu probíhat jako (Musil, 2010, s. 19):

- **Komunikace přímá** – v procesu komunikace je účasten pouze komunikátor a komunikant nebo i jejich skupiny. Informace je předávána pomocí kanálů vlastních člověku. Nejsou zapotřebí jiné prostředky.
- **Komunikace nepřímá (pomocí technicko-organizačních prostředků)** – kanály či dosah prostředků vlastních člověku je nahrazena technickými prostředky – médii, které mohou ve složitějších případech být nějakým způsobem organizovány.

Médiiem ve smyslu technického zprostředkovatele lze podle Jiráka a Köpplové (2003, s. 17) nazvat prostředky, snažící se o záznam a přenos sdělení, např.: obrázky, písmo, tisk, prostředky mechanického, analogového a digitálního nahrávání, nejrůznější typy signalizace (vlajková abeceda, kouřové signály atd.), prostředky přenosové a vysílací techniky, počítačové sítě atd.

Dalším důležitým třídícím hlediskem mezilidské komunikace je třídění podle znakového systému na komunikaci (Musil, 2010, s. 20):

- **Verbální** – znakový systém je založen na slovech a dalších se slovem spojených způsobech komunikace. Nejde jen o řeč, jakožto verbální komunikace přímá. Patří sem i oblast verbální komunikace nepřímé v podobě písma i dalších graficky znázorněných znaků, jejichž význam je možno vyjádřit jednoznačně slovně, např. dopravní značení, piktogramy atd.
- **Neverbální** – jde nejen o řeč těla v podobě sdělování emocí a postojů (mimika, proxemika, haptika, gestikulace, kinetika, pohledy očí a parajazykové komunikační projevy), ale i o oblast komunikace nepřímé v podobě veškerého umění, kromě literatury.

Při dělení komunikace na komunikaci verbální a neverbální jde ve skutečnosti o odlišení komunikace pomocí pojmů, vázané na určité slovo od komunikace nepojmové, která využívá spíše vzniklé dojmy a emoce (Musil, 2008, s. 12). Z hlediska využití komunikace neverbální nepřímé ve firmě poukazuje Holá (2006, s. 11) na symboliku v podobě viditelných znaků identity firmy (barvy firemního designu,

interiéry prodejen a kancelářů, styl oblečení atd.), která vyjadřuje image firmy a je výsledkem firemní kultury (viz kapitola 3 této práce Firemní kultura).

Další důležitý parametr při komunikaci je míra její **symetrie** (Musil, 2010, s. 25). Pokud je komunikace dokonale symetrická, role komunikátora a komunikanta se v procesu komunikace rovnoměrně střídají. Dokonale symetrickou komunikaci představuje dialog, který podporuje nové nápady a řešení jako společný výsledek. V případě velmi asymetrické komunikace je komunikace značně jednostranná, bez možnosti reakce a odpovědi. Komunikant může tuto jednostrannost vnímat i negativně. Typickým příkladem asymetrie při komunikaci je komunikace mediální.

Další důležité třídění komunikace je podle kanálu³, který je při komunikaci použit. Komunikační kanál může být založen na jakémkoliv lidském smyslu či jejich vzájemné kombinaci. Pro mezilidskou komunikaci jsou používány hlavně kanály vizuální a akustický, včetně jejich kombinace (Musil, 2010, s. 23). Jak uvádí Hartl a Hartlová (2000, s. 265) verbální komunikace tvoří zhruba 7% celkové komunikace. Hlasová komunikace při použití akustického kanálu tvoří pouze 4% celkové komunikace. Protože potřeba celkového dorozumívání je větší, reprezentuje zbytek celkové komunikace neverbální složka. Podle Musila (2010, s. 24) lze praktický význam výše uvedeného ilustrovat na příkladu vytváření prvního dojmu během setkání.

1.3 Formy komunikace

Mezi kritéria forem komunikace patří míra spontánnosti komunikace. Jedná se o kontinuum možností, vycházející z krajního stavu **spontánní komunikace**, kdy motivem komunikace je pouze lidská potřeba sociální interakce a přirozená potřeba sdělovat, až po **cílenou a řízenou komunikaci** s jistým záměrem, cílem či striktním

³ Komunikačním kanálem je myšlen způsob, jímž znakový systém vnímá komunikant (Musil, 2010, s. 22).

účelem s absencí vnitřní potřeby komunikace komunikátora s daným komunikantem. Mezi tuto cílenou komunikaci, kde cílenost je definičním znakem, řadíme např. marketingovou komunikaci, reklamu, public relations (Musil, 2010, s. 26). Komunikace z hlediska míry spontánnosti je ovlivněna motivací komunikátora i komunikanta ke komunikaci, jejich vnitřním rozpoložením, osobností a dalšími faktory, např. kulturou, mírou formálnosti situace, situačním kontextem (Nakonečný, 2009, s, 302).

Další pohled na formy komunikace je zaměřený na hledisko počtu zúčastněných osob v procesu komunikace. De Vito (2001, s. 17) uvádí, že při komunikaci a volbě její formy je mimo jiné vhodné zvážit, jaký počet komunikátorů a komunikantů je zúčastněn – viz tabulka 1.

Tabulka 1: Formy komunikace z hlediska počtu zúčastněných osob

Oblasti lidské komunikace	Některé obecné cíle	Některé teoretické otázky
Interpersonální komunikace mezi dvěma osobami	Objevovat, navazovat vztahy, ovlivňovat, předstírat, pomáhat si.	Jaké jsou vazby mezi přáteli? Jaké jsou vazby mezi nepřáteli? Jak se dají vztahy napravit? Jak se dají srovnat vztahy navázané osobně a jak navázané nepřímo?
Komunikace v rámci malé skupiny	Dělit se o informace, produkovat nápady, řešit problémy, pomáhat si.	Jaký typ vedení funguje nejlépe? Jaké role mají členové ve skupinách? Jak lze zefektivnit fungování skupiny?
Komunikace s veřejností	Informovat, přesvědčovat, bavit.	Jak lze nejefektivněji analyzovat posluchače a přizpůsobit se jim? Jak lze zefektivnit informace pro veřejnost?

Zdroj: Upraveno autorem podle DeVito (2001, s. 17)

Pokud se na straně komunikantů jedná o velkou skupinu (veřejnost), jedná se vždy o hromadnou komunikaci, která je řízená a cílená (Musil, 2010, s. 26).

Při použití verbální komunikace nepřímé v podobě písma je značně omezena možnost komunikátora vyjádřit svoji emoci komunikantovi jen při použití slov. Je nutné brát v úvahu určitou nedokonalost jazyka pro výstižnou charakterizaci každé myšlenky či pocitu, včetně obsahové neshody pojmů u lidí (s. 14 této práce). Písmo samo o sobě postrádá intonaci, různá gesta nebo grimasy (Dohnal, Jazykovědec: Emotikony pravděpodobně přejdou do spisovné češtiny, online, cit. 2015-03-12). Z tohoto důvodu je možné, obzvláště v elektronické komunikaci, vyjádřit emoční stav pomocí emotikonů⁴. Používání emotikonů by se však nemělo přehánět, doporučuje se jeden v odstavci a tři v celém textu. Přesto je praxe jiná. (Friedl, online, 2010, s. 38, cit. 2015-03-12).

V neposlední řadě je pro zvolení správné formy komunikace důležité také znát celkový rámec, ve kterém komunikace probíhá, tzv. komunikační kontext. Kontext je záležitostí psychologickou, sociální a kulturní. Jak uvádí Mikuláščík (2003, s. 28) má kontext tyto složky:

- **vnitřní** – to, co se odehrává v účastnících komunikace, jejich motivace, minulostní zkušenost atd.
- **vnější** – všechny stimuly, které působily dříve a působí i nyní, např. prostor, kde se nacházíme, čas, lidé a jejich chování atd. Jiřincová (2010, s. 26) poukazuje na význam kulturních vzorců, které ovlivňují naše nevědomá očekávání v průběhu komunikace.

⁴ Emotikon (slang. smajlík; z angl. smile = úsměv) je znak obrázkové komunikace, značky, složené z interpunkčních znamének a písmen, které se vkládají do textu obvykle v elektronické komunikaci. Nahrazují výrazy emocí zprostředkované obličejovou mimikou nebo hlasovou intonací (Hartl, 2000, s. 138).

2 KOMUNIKACE VE FIRMĚ

Předtím, než se budeme podrobněji zabývat interní komunikací ve firmě, je nejprve vhodné vysvětlit nadřazené slovo organizace a poté proces komunikace organizace. Jak uvádí Tureckiová (2004, s. 7) pod pojmem organizace rozumíme systém, vyznačující se vnitřní strukturou a vztahy mezi jednotlivými prvky struktury. Bystrov (2006, s. 11) doplňuje, že se jedná o všechny typy subjektů, které mají oprávněnou potřebu veřejné komunikace (komerční, veřejné instituce i nevládní organizace). Každá organizace by pro svoji další existenci měla naplňovat očekávání toho, kdo ji vytvořil nebo ji provozuje a zároveň by měla mít pro svoji úspěšnou činnost adekvátní přijetí od veřejnosti. Každá organizace vstupuje do množství vztahů a vytváří tak řadu vazeb se svým okolím. I když je organizace tvořena skupinou jednotlivců, kteří pro naplnění očekávání zakladatele či provozovatele organizace působí s různou mírou nasazení a motivace, je vhodné, aby organizace působila v rámci komunikace jednotně, jako celistvý organizmus. Tím je možno lépe dosáhnout adekvátního přijetí veřejností.

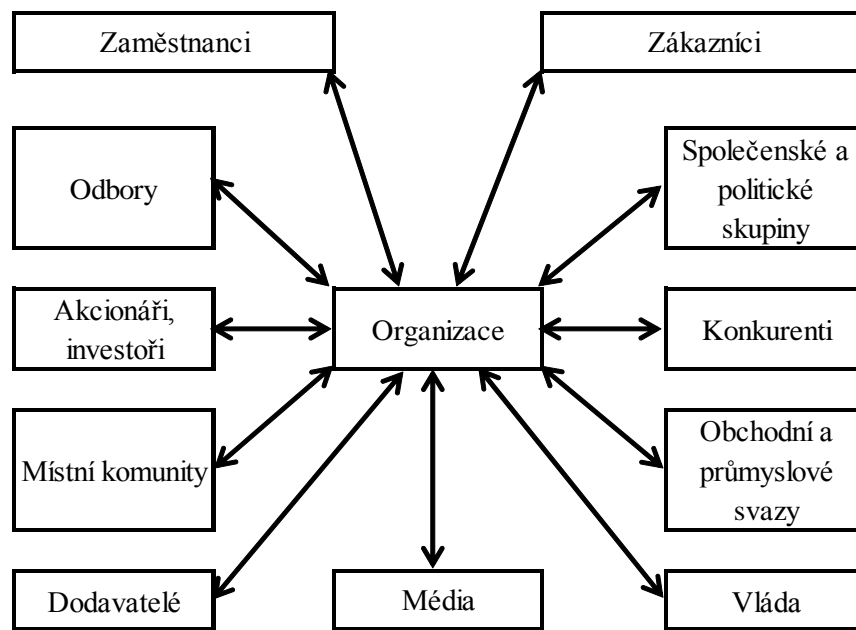
Veřejnost lze pro potřeby komunikace organizace zúžit na souhrn skupin, jejichž zájmy musí organizace sledovat a případně respektovat a to ve vnějším, ale i ve vnitřním prostředí. Stejskalová (2008, s. 97) tyto skupiny nazývá **zájmovými skupinami**. Pojem vychází z anglického termínu **stakeholders**, což může být překládáno jako ti, co mají (na organizaci) určitý zájem. Zájmové skupiny lze definovat jako všechny subjekty, na něž mají organizace a jejich aktivity vliv a které je mohou naopak také ovlivňovat. Toto označení je obsáhlejší než dříve používaný pojem cílová skupina, který měl významově užší zaměření. Výčet nejběžnějších zájmových skupin zobrazuje obrázek 2.

Konkrétní seznam zájmových skupin může být i obsáhlejší a podrobnější. Je tedy žádoucí (Tamtéž, s. 99), aby byla v rámci organizace určena důležitost jednotlivých skupin a stanoveny priority při komunikaci organizací. Zároveň je důležité se zabývat:

- **možností proměnlivosti priorit v čase** – okolní prostředí organizace se neustále vyvíjí a s ním se mění i pořadí důležitosti jednotlivých skupin,

- **prolínáním rolí** – např. zákazník může být zaměstnancem organizace,
- **možností opomíjení skupin, které jsou „na konci seznamu“** – méně důrazným skupinám bývá věnována menší pozornost, což se může v dlouhodobém důsledku projevit zhoršením reputace organizace.

Obrázek 2: Nejběžnější zájmové skupiny organizace (stakeholders)



Zdroj: Robbins (2004, s. 87)

2.1 Firemní komunikace

Tato práce se bude dále zabývat pouze organizacemi, které jsou definovány jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání (podnik) a pro tuto činnost byly jako podniky formálně zaregistrovány, i když poznatky platí i pro instituce. Podnik může mít různé formy (Velký sociologický slovník, 1996, s. 779). Pro účely této práce bude podnik dále označován zobecňujícím názvem firma. Firma (též obchodní firma) je název, pod kterým je podnik zapsán do obchodního rejstříku a je vnímán jako označení

podnikatelského subjektu. Každá firma vyvíjí svoji činnost v prostředí, jehož prvky ji ovlivňují. Ke své činnosti firma potřebuje, aby proudily informace dovnitř firmy a taktéž zpět do jejího okolí. Komunikace, jež se zájmovými skupinami probíhá ve vnějším a vnitřním prostředí firmy, je označována jako **firemní komunikace**. Pelsmacker (2003, s. 32) definuje firemní komunikaci jako celkový integrovaný postoj ke komunikačním aktivitám prováděnými všemi částmi firmy, s cílem budovat a udržovat vztahy mezi jejími strategickými cíli, firemní identitou a image firmy. Jednotlivé prvky této definice jsou vysvětleny v následujících kapitolách.

2.1.1 Prvky při firemní komunikaci

Firemní identita (corporate identity) – prvky, jejichž smyslem je určení totožnosti subjektu navenek a posílení sounáležitosti uvnitř firmy. Jedná se o komunikaci s prvky **firemního designu**, tedy vizuálními symboly a vizuálním stylem (např. ve formě loga firmy, jména firmy, jednotného stylu firemních dokumentů, firemních vozidel, vnějšího a vnitřního stylu architektury, informačního značení budov, jednotných prvků oděvů zaměstnanců či uplatňování prvků hudby, vůní, struktur materiálu, světla atd.), dále slovními projevy a v neposlední řadě i stylem, jednáním a vystupováním zaměstnanců v rámci **firemní kultury** (bude dále vysvětleno v kapitole 3), to vše uvnitř firmy i navenek. Projevy této komunikace mohou být spontánní, cílené i řízené (Foret, 2006, s. 46).

Součástí firemní identity je také **firemní osobnost**, kterou lze chápat jako vyjádření **poslání firmy**, tedy projevu důvodu vzniku a existence firmy a **firemní strategie**. **Poslání firmy** má motivovat zaměstnance, dát celkový smysl jejich často rutinním činnostem, vymežit postavení a zaměření firmy na trhu, dále stručně vyjádřit vztah ke klíčovým segmentům zájmových skupin včetně toho, co firma těmto klíčovým segmentům zájmových skupin přináší (Pelsmacker, 2003, s. 33). **Firemní strategie**, jak

uvádí Robbins (2004, s. 192), je soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, které určují dlouhodobé výkonnostní cíle firmy a je určena **strategickým managementem firmy**. Tyto rozhodnutí musí být plánované, organizované, realizované a kontrolované. Typy strategií se podle úrovně pohledu na firmu z hlediska komplexnosti dělí na:

- **Strategie na úrovni korporace** – udává směr pro vývoj celé korporace a určuje úlohu pro jednotlivé podnikové jednotky a to v podobě růstu, stability či řešení slabých stránek jednotlivých podnikových jednotek.
- **Strategie na úrovni firmy (podnikové jednotky)** – je zaměřena na to, jak by podniková jednotka mohla konkurovat v každém ze svých oborů podnikatelské činnosti.
- **Strategie na úrovni jednotlivých funkčních útvarů firmy** – střední a nižší manažeři podniku stanovují vlastní strategii na úrovni jednotlivých funkčních útvarů (Tamtéž, s. 203 – 207).

Ideální stav firemní identity, tedy jakýsi chtěný obraz budoucnosti, bývá explicitně formulován v podobě **firemní vize** či **firemní filozofie**, jež vyjadřuje jasnou motivující výzvu a sjednocující úsilí pro činnost všech zaměstnanců, přičemž odpovídá na otázku: „Co je cílem a smyslem činnosti firmy?“ (Foret, 2006, s. 45 – 47). Firemní identitu lze přímo firmou ovlivnit a měla by odrážet i změny ve vnějším a vnitřním prostředí firmy. Tuto představu, aby byla reálná, musí potvrzovat chování firmy a veškerá komunikace uvnitř i navenek (Stejskalová, 2008, s. 58).

Image firmy – obraz firmy, jak se jeví jeho zájmovým skupinám. Jak uvádí Foret (2006, s. 63 – 65) lze image firmy chápat jako představu, obraz či zdání, jež se utváří na základě osobních zkušeností a vyhodnocováním veškerých informací o firmě. Jedná se o soubor mnoha dimenzí, které jednotlivě mohou být rozděleny do položek, jako např.: známost firmy, serióznost, profesionalita, solventnost, důvěryhodnost, tradice, inovativnost, ekologická ohleduplnost, přístup k veřejnosti apod. Do image firmy vstupuje také řada asociací, jež může být s firmou spojována. Image firmy může celkově vyznít v celé škále, od pozitivního vnímání zájmových skupin, přes neutrální, po negativní. Nemusí být tedy vždy dobrá. Pokud se image firmy opírá o osobní

zkušenost, zejména negativní, může být pevnější a hůře změnitelná. Firmou lze image ovlivnit z uvedených důvodů pouze částečně a jedná se dlouhodobější proces (Stejskalová, 2008, s. 59). Celkový soubor firemní identity a image firmy, včetně jejich vztahů, vytváří **firemní značku** (Tamtéž, s. 57).

2.1.2 Firemní značka

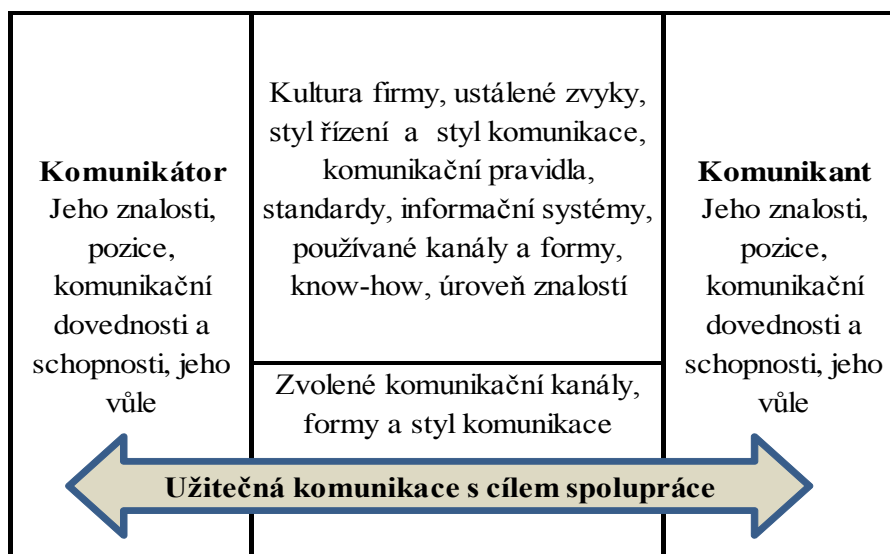
Firemní značku (brand) je možné definovat mnoha způsoby. Kotler (2007, s. 313) vnímá firemní značku jako vlastnost, která odlišuje výrobek či službu poskytovanou firmou od výrobků či služeb jiné firmy, které jsou určeny k uspokojování stejné potřeby. Tato rozdílná vlastnost může být funkční, racionální, hmotná, ale i symbolická, emocionální nebo nehmotná. V širším měřítku, jak uvádí Bystrov (2006, s. 17), lze firemní značku popsat jako nehmotné aktivum, které jeho majiteli umožní oproti konkurentovi, který ji nemá, realizovat vyšší ceny, vyšší obrat nebo se těšit větší loajalite zákazníků vůči vlastním výrobkům či službám.

Čím více bude uplatňována shoda mezi firemní identitou a firemním image prostřednictvím firemní komunikace a jejich nositelů, tím lépe lze ovlivnit image firmy či postoj zájmových skupin k firemní značce (Stejskalová, 2008, s. 59). Jak uvádí Holá (2006, s. 12), důležitou roli v celém procesu mají zaměstnanci, neboť jsou jedním z hlavních nositelů firemní komunikace. Jejich postoj k firmě, způsob jejich chování, komunikace a míra ztotožnění s firemní identitou přímo ovlivňuje image firmy. Význam zaměstnanců ve firemní komunikaci přímo stoupá s tím, jak vysokou pozici ve firemní hierarchii zaujímají (Stejskalová, 2008, s. 135). Proto má důležitou roli interní komunikace, jejíž součástí je mimo jiné přesvědčit a ovlivnit zaměstnance v rámci základních hodnot firemní identity.

2.2 Interní komunikace

Interní komunikace, též komunikace ve firmě jakožto součást firemní komunikace, je proces komunikace ve vnitřním prostředí firmy s interními zájmovými skupinami. Podle Stejskalové (2008, s. 125) mezi tyto skupiny patří hlavně zaměstnanci, ale i vlastníci firmy, externí spolupracovníci, odborní poradci apod. Základní prvky interního komunikačního procesu ve firmě zobrazuje obrázek 3 (Holá, 2011, s. 24). Pozice komunikátora je ovlivněna jeho osobností, znalostmi a funkčním zařazením. Zároveň je zapotřebí, aby se komunikátor přizpůsoboval nastaveným podmínkám ve firmě a kontextu komunikace. Taktéž by měl komunikátor volit formu komunikace s ohledem na komunikanta a počítat se zpětnou vazbou pro vyjasňování. Zpětná vazba bude dále vysvětlena v kapitole 2.2.3 této práce. Role komunikátora a komunikanta by se měly v procesu komunikace střídát.

Obrázek 3: Základní prvky interního komunikačního procesu ve firmě



Zdroj: Holá (2011, s. 24)

Podle Mikuláščíka (2007, s. 234), pokud komunikace ve firmě probíhá správně, je jedinou možnou cestou k předávání informací, udržování funkčnosti firmy propojením,

integrováním, porozuměním a spoluprací, která se projevuje v efektivitě, dobré organizaci práce a týmové spolupráci. Podle Koubka (2007, s. 338 – 339) patří fungující interní komunikace z pohledu řízení lidských zdrojů ve firmě k nástrojům prevence konfliktů a k vytváření zdravých pracovních vztahů. Je však nutné, aby probíhala s velkou mírou symetrie. Bystrov (2006, s. 64) vnímá fungující interní komunikaci jako nástroj, jež pomáhá zaměstnance informovat a motivovat. Taktéž tento nástroj slouží k rozvíjení firemní kultury. Konkrétní podoba interní komunikace záleží na oboru působení firmy, její velikosti, strategii, filozofii a dalších faktorech (Stejskalová, 2008, s. 126).

2.2.1 Management

Za účelem objasnění fungování interní firemní komunikace je vhodné nejprve vysvětlit význam slova **management**. Jak uvádí Zahradník (2003, s. 17), management představuje proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují v organizovaných skupinách a účinně dosahují plánovaných cílů, které byly stanoveny na základě výběru nejvhodnější varianty řešení. Bělohávek (2006, s. 7) tento popis dále specifikuje jako proces systematického plánování, organizování včetně rozhodování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů. Jednotlivé fáze tohoto procesu jsou popsány níže.

Plánování – znamená volbu úkolů, určování jejich priorit tak, aby bylo dosaženo cílů.

Organizování a rozhodování – znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům firmy včetně koordinace jejich činnosti a přidělování zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání úkolů.

Vedení lidí – proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků.

Kontrolování – sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, což umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem se členové nebo útvary mají zlepšit.

Management je ve firmě realizován **manažery**. Dědina (2005, s. 21) uvádí, že profesní charakteristikou manažera je aktivní působení ve výkonu managementu, tedy udržování žádoucího stavu prostředí, tvorba podmínek pro výkon práce jednotlivců tak, aby jejich úsilí mohlo být optimálně zaměřeno na dosažení plánovaných cílů a to při optimálním využití disponibilních zdrojů. Manažeři se podle Zahradníka (2003, s. 18) nejčastěji dělí na tři skupiny:

- **provozní manažeři** – jsou zodpovědní za přidělování úkolů výkonným zaměstnancům a kontrolu jejich průběžného plnění,
- **střední manažeři** – úroveň středního managementu je vytvářena u větších firem, kde mají roli prostředníků mezi provozním managementem a vrcholovým managementem,
- **vrcholoví manažeři** – nejvíce uplatňují podnikatelskou roli a přebírají na sebe odpovědnost za vlastníky.

Manažeři při výkonu managementu uplatňují poznatky z různých vědních oborů pomocí manažerských dovedností. Tyto dovednosti jsou Zahradníkem (Tamtéž, s. 19) rozděleny do následujících skupin:

- **technické dovednosti** – zahrnují metody, procesy, postupy,
- **lidské dovednosti** – představují schopnost pracovat s lidmi, využívat komunikační dovednosti (např. naslouchání, poskytování a přijímání zpětné vazby atd.), komunikovat a efektivně řídit týmovou práci,
- **konceptní dovednosti** – reprezentují schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a vytvářet koncepci řešení,
- **projekční dovednosti** – představují konkrétní a efektivní řešení problémů.

2.2.2 Naslouchání

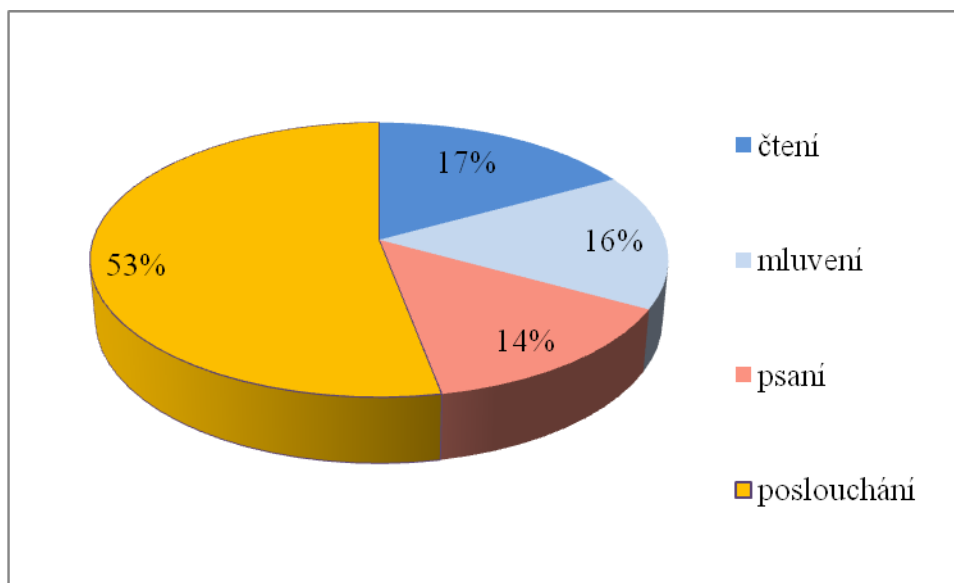
Mezi základní manažerské dovednosti z hlediska práce s lidmi patří komunikační dovednosti (Holá, 2006, s. 109). Tyto komunikační dovednosti rozděluje Mikuláščík (2003, s. 98) takto:

- **mluvení,**
- **čtení,**
- **psaní,**
- **poslouchání.**

Poslouchání je proces vnímání, vyžadující komplexní reakci. Jedná se o dovednost, které je věnováno nejvíce času a která se zároveň nejhůře učí. Podíl využívání jednotlivých komunikačních dovedností zobrazuje graf 1. Když posloucháme, selektivně filtrujeme nezávažná sdělení za působení pozornosti, abychom vnímali dobře to, na čem máme zájem. Následujícím krokem při poslouchání je setřídění myšlenek a uložení důležitých informací do paměti. Při poslouchání získáváme mnoho dalších informací také prostřednictvím neverbální komunikace, jako např. výraz obličeje a jeho autenticitu v souvislosti s komunikací, jeho emoce a zapojení se do komunikace a jiné, ze kterých si vytváříme celkový dojem (Tamtéž, s. 99 – 100).

Aktivním posluchačem je ten, kdo dovede pozorně vnímat informace, ve svých představách podržet téma, o němž je hovořeno a zhodnocovat jej, připravovat si dotazy a dále komunikátorovi dávat najevo, že jej soustředěně vnímá a rozumí mu. Takovýto způsob aktivního poslouchání je označováno jako **naslouchání** (Tamtéž, s. 102). Z pohledu manažera, jak uvádí Holá (2006, s. 111), je obvyklá činnost manažera ve stejném čase na více úkolech najednou a může tak dojít ve stresu k nesoustředěnosti a tedy k zabránění naslouchání. Komunikace bývá pak zbytečně prodlužována nebo i ukončena s nesprávnými závěry, bez pochopení souvislostí a porozumění druhému.

Graf 1: Podíl využívání komunikačních dovedností



Zdroj: Mikuláščík (2003, s. 99)

Vyšší úroveň naslouchání popisuje Covey (1994, s. 233) jako naslouchání empatické⁵. Jedná se o naslouchání s úmyslem pochopit druhého, jeho soustavu hodnot a vidět tak svět stejnými očima. Protože komunikátor se obvykle liší od komunikanta svým přístupem, zájmem a očekáváním, empatie usnadňuje komunikantovi pochopení skutečného významu sdělení.

2.2.3 Zpětná vazba

Jak bylo zmíněno v kapitole 1.1, při procesu komunikace dochází určitému zkreslení přenosu informace. Bělohlávek (2006, s. 521) popisuje důsledky těchto zkreslení

⁵ Empatie – schopnost osobnosti vcítit se v rámci komunikace do duševního stavu druhého člověka. Na základě vcítění lze pochopit i ty emoce, motivy a snahy, které druhý člověk nevyjadřuje přímo, verbálně a které nevyplývají z povahy interakce a komunikační situace (Velký sociologický slovník, 1996, s. 258).

pro firmu v mnoha případech jako mimořádně nebezpečné. V ideálním případě v procesu komunikace dojde k úplnému přenosu informace a k porozumění smyslu sdělení komunikantem tak, jak jej vyslal komunikátor. Aby tento stav nastal nebo došlo k velké míře přiblížení se k tomuto stavu, dochází v procesu komunikace k mechanismu zpětné vazby, ve kterém se potvrzuje nebo vyvrací předpokládané porozumění přenášené informace komunikantem směrem ke komunikátorovi (Tureckiová, 2004, s. 113). Bělohávek (2006, s. 521) identifikuje několik úrovní zpětné vazby ve firmě:

- **Zpětná vazba na úrovni kódu⁶** – může mít např. charakter kompletního zopakování informace. Komunikant je schopen zopakovat informaci slovo od slova, což však neříká, že ji pochopil správně.
- **Zpětná vazba na úrovni významu** – ukazuje, že komunikant správně pochopil smysl sdělení.

Při pouhém potvrzení přijetí informace komunikantem na úrovni vnímání není jisté, zda komunikant např. slyšel celý obsah komunikace a zda se tento obsah rovná obsahu, jež vyslal komunikátor. Při potvrzení na úrovni kódu je informace správně zachycena, ale může jí být připisován komunikantem jiný význam, např. na základě různého významu některých slov pro komunikátora a komunikanta. Proto zpětná vazba na úrovni významu poskytuje komunikátorovi nejvíce informací.

Holá (2011, s. 184) v souvislosti s manažery ve firmě uvádí jako důležitou schopnost poskytovat i přijímat zpětnou vazbu a dále s ní pracovat. Manažer by měl přizpůsobit svoji komunikaci tak, aby spolupracovníci byli schopni a ochotni zpětnou vazbu podávat. Sám manažer by měl poskytovat zpětnou vazbu konstruktivně tak, aby se nedotkla osobnosti příjemce. Jak Holá (Tamtéž, s. 185) dále uvádí, nejméně poskytuje

⁶ Kódem rozumí Reifová (2004, s. 96) systematickou organizaci znaků, jejich významů a vztahů mezi nimi sloužící k přenosu informace mezi komunikátorem a komunikantem.

zpětnou vazbu ve firmě svému okolí střední management, který se cítí ohrožen jak nadřizenými, tak i podřízenými.

Zpětná vazba z pohledu získání interních informací na úrovni celé firmy může být realizována interními průzkumy. Je však důležité, aby respondenti byli vhodně seznámeni s cílem a jednotlivými etapami projektu, tento cíl byl naplněn a poté byli všichni respondenti vhodnou formou o závěrech a přijatých opatřeních informováni. V opačném případě lze očekávat v budoucnosti již jen formální účast respondentů a výsledky mohou být zkreslené (Stejskalová, 2008, s. 142).

2.2.4 Organizační struktura firmy

System organizování ve firmě je tvořen **organizační strukturou firmy**. Jedná se o mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů firmy. Z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů firmy a následně je odvozen obsah činnosti jednotlivých pracovních míst. Graficky je organizační struktura znázorněna organizačními schématy. Činnost jednotlivých útvarů je ve struktuře popsána organizačním řádem, náplň jednotlivých pracovních míst pak v popisech práce (Bělohávek, 2006, s. 114).

Základním prvkem organizační struktury je, podle Zahradníka (2003, s. 32), pracovník. Zejména z důvodu zlepšení koordinace a zefektivnění činnosti dochází k seskupování individuálních pracovníků a vytváření útvarů.

Bělohávek (2006, s. 114) uvádí tento výčet základních typů organizačních struktur:

- **Funkcionální struktura** – je základní organizační formou, ve které se pracovníci seskupují podle analogie úkolů, dovedností, či aktivit.
- **Divizionální struktura** – vzniká vydělením samostatných divizí, např. podle druhu výroby či služby, geografického umístění nebo podle typu zákazníka.
- **Maticová (projektová) struktura** – spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Každý zaměstnanec má dva nadřízené, jednak odborného vedoucího a

dále vedoucího týmu. Zodpovídá se oběma. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů.

Organizační schémata jednotlivých základních typů organizačních struktur jsou znázorněna v příloze A.

Zahradník (2003, s. 32) organizační strukturu firmy dále rozděluje podle formálnosti a podle tvaru organizačních schémat:

- **Formální** – je chápána jako účelová struktura organizačních jednotek ve formálně organizované firmě. Probíhající komunikace je spojena s předem daným uspořádáním práce.
- **Neformální** – vzniká neformálně mezi lidmi ve firmě na základě jejich společných zájmů a koníčků. Nakonečný (2005, s. 91) v této souvislosti poukazuje na existenci neformálních struktur ve firmě, které jsou tvořeny systémem neformálních interakcí, rolí a norem. Uvnitř formální struktury firmy vyvstávají neformální, spontánně se konstituující skupiny, které mezi členy formují vlastní, skupinově specifické vztahy. Brooks (2003, s. 79 – 80) doplňuje, že tyto skupiny mohou např. omezit pocit nejistoty a obav, naplnit potřebu sounáležitosti, nebo poskytovat určité neformální směrnice obecně přijatelného chování.
- **Plochá** – vyznačuje se malým počtem úrovní vedoucích pracovníků a každý vedoucí pracovník má velký počet podřízených v jedné linii.
- **Strmá** – mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho úrovní (Zahradník, 2003, s. 32).

2.3 Směry komunikace ve firmě

Mezi jednotlivými úrovněmi organizační struktury ve firmě probíhá interní komunikace. Směry těchto komunikačních toků, podle Tureckiové (2004, s. 124), jsou:

- **vertikální** – vedoucí mezi hierarchickými úrovněmi shora dolů a zdola nahoru,

- **horizontální** – na jedné hierarchické úrovni, v rámci jednoho oddělení či útvaru nebo mezi nimi,
- **diagonální** – napříč mezi hierarchickými úrovněmi.

Vertikální komunikace shora dolů – jak uvádí Robbins (2004, s. 273), jedná se o komunikaci od hierarchicky výše postavených manažerů směrem k nižším úrovním a k zaměstnancům. Je používána např. pro předávání informací, příkazů, procedur, cílů, úkolů či hodnocení zaměstnanců. Pokud ve firmě převládá tento směr komunikace (Bělohlávek, 2006, s. 523), je řízení postaveno na příkazování. Vedení firmy chybí reálné informace z provozu a ztrácí přehled o změnách v provozu. Vedením jsou obvykle očekávány pouze pozitivní zprávy, což vede ke zkreslování informací pořízenými a jejich následné demotivaci.

Vertikální komunikace zdola nahoru – jedná se o opačný směr komunikace, kdy komunikace prostupuje firmou od zaměstnanců směrem k manažerům a vedení firmy. Jedná se nejen o informace o plnění úkolů a zvládání problémů, ale i o průzkumy spokojenosti zaměstnanců, jejich náměty, či diskuze mezi manažery a zaměstnanci, kde zaměstnanci mohou identifikovat svoje problémy a diskutovat o nich s vedením. Rozsah komunikace zdola nahoru je závislý na kultuře firmy (Robbins, 2004, s. 273).

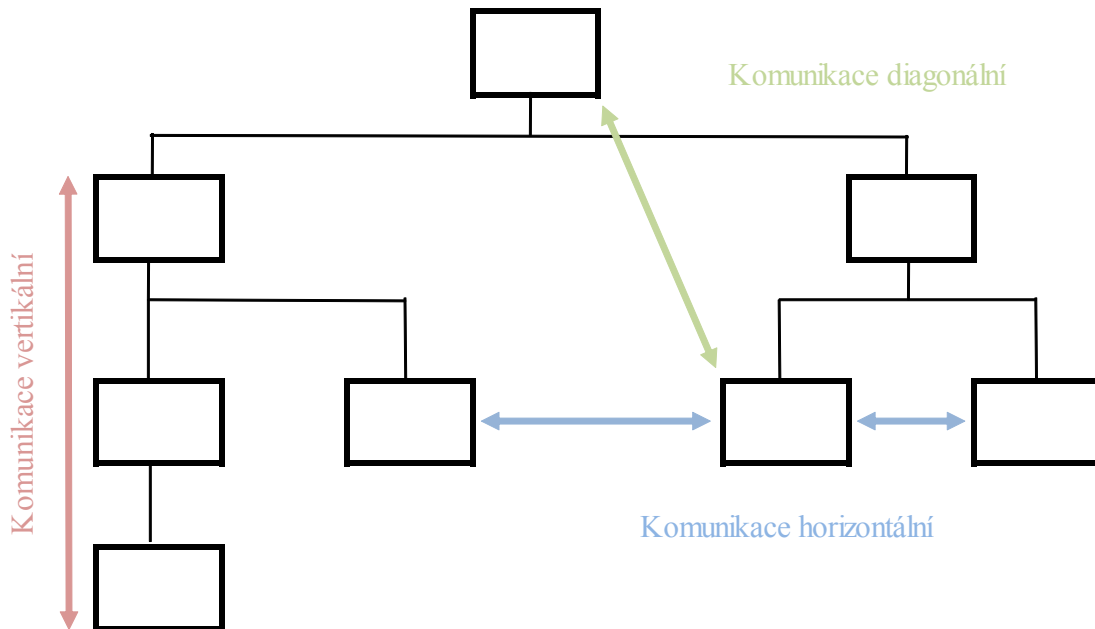
Horizontální směr komunikace – komunikace probíhá v rámci jedné úrovně firmy, podporuje spolupráci mezi zaměstnanci na všech úrovních hierarchie firmy. Podle Bělohlávka (2006, s. 524) je nejvíce typická pro firmy s progresivními formami organizačních struktur, tj. pro strukturu divizionální a maticovou. Zde dává největší prostor pro týmovou práci, umožňuje pružnost a přizpůsobení.

Diagonální směr komunikace – komunikace se uskutečňuje mezi pracovníky různých útvarů a úrovní. Tento směr komunikace je obvyklý zejména v malých firmách (Robbins, 2004, s. 274).

Je obvyklé, že v každé organizační struktuře mohou probíhat všechny směry komunikace. Podle vnitřního nastavení organizace záleží na míře jejich zastoupení

v celkové komunikaci uvnitř firmy. Příklady jednotlivých směrů komunikace ve firmě jsou zobrazeny na obr. 4.

Obrázek 4: Příklady směrů komunikace ve firmě



Zdroj: Upraveno podle Bělohlávek (2006, s. 524)

2.4 Cíle komunikace ve firmě

Jak bylo uvedeno v kapitole 2 této práce, každá organizace (v našem případě firma) by pro svoji další existenci měla naplňovat očekávání toho, kdo ji vytvořil nebo ji provozuje, a zároveň by měla mít pro svoji úspěšnou činnost adekvátní přijetí od veřejnosti. Z komerčního hlediska, podle Stejskalové (2008, s. 126), obchodní úspěch firmy závisí hlavně na spokojených zákaznících. Hlavním cílem interní komunikace ve firmě by tedy měl být spokojený zákazník a to prostřednictvím spokojeného zaměstnance firmy. Tento stav úzce souvisí s celkovou organizační strukturou, firemní vizí, strategií a firemní kulturou. Celková firemní strategie a kultura se odráží v chování zaměstnanců vůči zákazníkům. Pokud z chování firmy nevyplývá

zaměření se na její rozvoj a jediným cílem je okamžitý zisk, lze těžko očekávat od zaměstnanců, že se budou mezi sebou a k zákazníkům chovat ohleduplně.

Pro realizaci hlavního cíle interní komunikace, tedy spokojeného zákazníka prostřednictvím spokojeného zaměstnance firmy, uvádí Holá (2006, s. 21) naplnění těchto parametrů managementem firmy, které mohou být vnímány i jako dílčí cíle:

- **zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy s ohledem na návaznost a koordinaci procesů,**
- **v rámci firmy zabezpečit vzájemnou důvěru, spolupráci a pochopení na základě porozumění společným cílům,**
- **ovlivnit a vést zaměstnance k žádoucím postojům a pracovnímu chování, zajistit jejich stabilitu a loajalitu,**
- **získávat zpětnou vazbu v rámci firmy, s poznatky pracovat a zavádět je do praxe, např. zdokonalováním komunikace ve firmě.**

Jednotlivé parametry pak Holá (2011, s. 36) vysvětluje takto:

- **Informovanost** – zaměstnanci by měli mít dostatek aktuálních, správně načasovaných informací. Informace by měly být pravdivé a jednoznačné. Správná informovanost je základem pro vytváření důvěry a otevřené atmosféry. Z hlediska informovanosti poukazuje Stejskalová (2008, s. 127) na nutnost informační otevřenosti firmy. Zaměstnanci musí znát cíle a souvislosti. Účelnost informační otevřenosti lze demonstrovat na principu puzzle. Je znám celkový obrázek, který je jednotlivými dílky vytvářen. Zároveň je známo, že každý dílek skládačky má své přesné místo a je pro celek nepostradatelný. V souvislosti s komunikační otevřeností firmy lze použít příměr, kdy bez znalosti celkového obrázku puzzle (tedy přeneseně cílů a souvislostí) řada zaměstnanců nechápe, že účelem jejich dílčí práce je vytvořit nějaký celek a tedy nechápe i důležitost jejich práce pro tento celek. Je obvyklý stav, kdy největší počet zaměstnanců získává díky svému nízkému postavení v organizační struktuře firmy nakonec

jen částečné informace a bez kontextu. Čím níže jsou lidé v hierarchické struktuře firmy, tím jím informace bez kontextu dávají menší smysl.

- **Důvěra zaměstnanců** – zaměstnanci, kteří se ztotožňují s cíli firmy, považují svoji práci za smysluplnou, jsou obvykle motivovaní a loajální, což je důležité obzvláště v období přijímání a uplatňování změn.
- **Ovlivňování postojů** – zaměstnanci přicházejí do firmy s určitými postoji, pracovními návyky a představami o firmě, které mohou obsahovat i negativa. Je nutné poskytnout možnost změnit jejich postoje a proaktivně tyto návyky i postoje v souladu se zájmy firmy ovlivňovat.
- **Prevence na základě zpětné vazby** – získanou zpětnou vazbu je nezbytné přetransformovat do práce managementu, pracovat se získanými informacemi, nastavit ochotu naslouchat zaměstnancům, diskutovat s nimi a vytvářet pozitivní vztah.

2.5 Obsah komunikace ve firmě

Vyjdeme-li z premisy, že komunikace uvnitř firmy je proces komunikace ve vnitřním prostředí firmy s interními zájmovými skupinami, kde mezi tyto skupiny patří hlavně zaměstnanci (viz kapitola 2.2 této práce) a dále z definice komunikace uvedené v kapitole 1 této práce, pak obecně jsou obsahem komunikace ve firmě informace. Pojem informace byl vysvětlen v obecné rovině taktéž v kapitole 1 této práce. Holá (2011, s. 41) uvádí, že obsahem komunikace ve firmě jsou však nejen informace, ale i data a znalosti. Pro objasnění vztahů mezi daty, informacemi a znalostmi je vhodné nejprve jednotlivé pojmy z pohledu komunikace ve firmě vysvětlit.

Data – objektivní fakta o určitých skutečnostech nebo posloupnost znaků s určitou hodnotou. Data jsou obecné výroky popisující realitu, nezávislá na lidském vědomí a jsou výsledkem nějakého konkrétního procesu, zpravidla v návaznosti na nějakou

technologii. Data nám podávají faktickou zprávu, sama o sobě nemají vypovídací hodnotu a význam. Tvoří základ pro informace (Tamtéž, s. 42).

Informace – tvoří je data, která byla zanalyzována nebo interpretována s určitým významem, je jim přikládána konkrétní vypovídací hodnota tak, aby byl zprostředkován určitý poznatek nebo smysl uživateli (Bělohlávek, 2006, s. 394). Holá (2006, s. 8) doplňuje, pokud nemá uživatel znalost, jak informaci využít, může být pro něj bezcenná. Jak uvádí Truneček (2004, s. 16), informace jsou vstupem pro tvoření znalosti.

Znalosti – jsou vždy spjaty s lidskou činností, vznikají a jsou užívány v lidských myslích. Lze je popsat jako měnící se systém, zahrnující interakce mezi zkušenostmi, vědomostmi, dovednostmi, fakty, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem. Pro firmu jsou nejvíce hodnotné. Jejich sdílení je mnohem obtížnější, než sdílení informací a dat (Holá, 2006, s. 9). Hierarchický řetězec, znázorňující vznik znalostí ve firmě, je zobrazen na obr. 5.

Obrázek 5: Vznik znalostí ve firmě



Zdroj: Truneček (2004, s. 14)

2.6 Formy komunikace ve firmě

Formy komunikace ve firmě vycházejí z forem mezilidské komunikace, viz kapitola 1.3 této práce. Dále bylo v kapitole 2.2.2 uvedeno další dělení organizační struktury firmy na formální a neformální. V těchto strukturách může probíhat komunikace všemi směry,

jak bylo naznačeno v kapitole 2.3. Z hlediska komunikace ve firmě lze tedy analogicky členit formy komunikace ve firmě podle dalšího rozdělení organizační struktury (Tureckiová, 2004, s. 122) na:

- **Formální** – vyplývá z formální organizační struktury firmy, kultury i strategie. Formální forma by měla podporovat řídicí procesy ve firmě a posilovat výkonnost firmy.
- **Neformální** – je založena na naplňování určitých sociálních potřeb lidí ve firmě. Neformální komunikace v organizaci, jak zmiňuje Robbins (2004, s. 273), je taková, která existuje mimo její oficiální organizační strukturu. Může jít např. o rozhovory zaměstnanců v kuchyňce, při sportovní aktivitě nebo při kouření.

Mikuláščík (2003, s. 215) pohlíží na formální i neformální firemní komunikaci jako na stejně důležitou. Neformální komunikace je více založena na důvěře mezi komunikujícími a někdy může poskytnout objektivnější poznání, než lze dosáhnout pouze při formální komunikaci. Jak dodává Robbins (2004, s. 273), neformální komunikace může přispět i k dosažení cílů podniku, protože vytváří alternativní, často rychlejší a mnohem účinnější způsob komunikace. Na druhou stranu může někdy jít o záměrné šíření dezinformací, které nejsou založeny na objektivní realitě a mohou mít za cíl někoho poškodit (Mikuláščík, 2003, s. 215).

Vztahy mezi formální a neformální komunikací ve firmě rozděluje Tureckiová (2004, s. 123) takto:

- **Vzájemná shoda** – dochází k posilování obou forem a tím i k větší efektivitě při plnění cílů firmy.
- **Neshoda** – v krajním případě může dojít až k nefunkčnosti jedné z forem, obvykle neformální komunikace. Posiluje se vliv zaměstnanců, kteří jsou v opozici.
- **Mimoběžnost** – vztah mezi formami není vyjádřen a obsahy obou forem komunikace se zásadně liší. Může to být potenciálně škodlivé, zvláště při prosazování zásadních změn ve firmě.

Z pohledu manažera při volbě formy komunikace Tureckiová (Tamtéž, s. 126) zdůrazňuje, že výběr formy komunikace je určován očekávaným efektem, jež se odvozuje z cíle a obsahu komunikace. Je možná i vzájemná kombinace obou forem. Jak uvádí Holá (2006, s. 61), volba formy komunikace je závislá taktéž na důležitosti konkrétní situace či na vzájemné znalosti komunikujících. Volba konkrétní formy probíhá většinou na základě manažerských znalostí a zkušeností, s přihlédnutím k okamžité situaci a možnostem, jež jsou v dané situaci dostupné. Z hlediska využití v praxi podle Mikulášтика (2003, s. 215) však někteří manažeři, kteří mají nižší sebevědomí, dávají přednost formální komunikaci.

2.7 Komunikační kanály a prostředky

Jak bylo uvedeno v kapitole 1.2, základním prostředkem pro vytvoření komunikačního kanálu může být každý z lidských smyslů, či jejich kombinace navzájem. Komunikační kanál představuje prostředek, jímž je znakový systém vnímán komunikantem. Komunikant si s různými komunikačními kanály spojuje různé hodnoty a významy. Při komunikaci ve firmě jsou, vzhledem k tomu, že se jedná o mezilidskou komunikaci, analogicky nejvíce používané kanály vizuální a akustický společně s jejich kombinací. Těmito kanály je uskutečněn přenos největšího množství informací. Pokud je nedostatečná nebo není vhodná komunikace přímá, jsou použity pro zprostředkování přenosu informace technicko-organizační prostředky, tedy média. Holá (2011, s. 190) rozděluje komunikační kanály pro interní komunikaci ve firmě na tyto základní typy:

- **Osobní** – jedná se o nejpoužívanější typ interní komunikace vzhledem k možnosti okamžité interakce. Je podpořena neverbální komunikací a lze tak omezit i míru informačního šumu. Zpětná vazba je nejefektivnější. Mezi nejčastěji užívané prostředky tohoto druhu komunikace ve firmě patří rozhovory, diskuze, konzultace, porady, firemní mítinky, školicí programy, dny otevřených dveří nebo manažerské pochůzky.

- **Kanály využívající média** – jedná se o písemnou formu, vizuální nebo audiovizuální formu společně s jejich elektronickou podobou prostřednictvím počítače, či jiných elektronických přístrojů. Lze uvést např. výroční zprávy, firemní profily, manuály činností, firemní časopisy a noviny, nástěnky, intranet, telekonference, firemní televizi a rozhlas, firemní předměty a dárky, firemní oblečení atd. Některé kanály, jako např. firemní rozhlas, televize, časopisy, noviny, jsou podle Holé (2006, s. 71) obvyklé u velkých firem nad 250 zaměstnanců. Jak uvádí Doucek (2013, s. 246), v současné době převážná forma vnitrofiremní komunikace probíhá zejména pomocí mobilních telefonů a prostřednictvím e-mailů. Z hlediska sdílení informací a znalostí jsou ve firmách dále rozšiřovány intranety a interní sociální sítě, které mohou pomoci v tomto sdílení.

Použití každého média, např. papíru, audiovizuální formy či formy elektronické, má své výhody i nevýhody. Porovnání vybraných druhů komunikačních kanálů a prostředků při komunikaci ve firmě je zobrazeno v příloze B.

Jak uvádí Robbins (2004, s. 278), díky používání elektronické formy komunikačního kanálu se snížila závislost při komunikaci v rámci firmy na konkrétní místo a čas. I když je ekonomický přínos moderních technologií pro komunikaci jednoznačný a tyto moderní prostředky výměny informací jsou efektivní a účinné, měly by se vždy při volbě kanálu ke komunikaci brát v potaz i určité psychologické nevýhody této moderní formy komunikace. Jako příklad je uváděno psychologické zatížení lidí, kteří jsou neustále dostupní k firemní komunikaci. Často je těžké pro ně oddělit práci a jejich osobní život. Stejskalová (2008, s. 142) z hlediska využívání moderních technologií navrhuje stanovit určitá pravidla jejich používání, aby se technika nestala spíše bariérou v komunikaci. Žádná technika doposud úplně nenahradí živý kontakt mezi lidmi. Jsou známy paradoxy, kdy si lidé telefonují z mobilního telefonu z jedné části kanceláře do druhé nebo spolu komunikují v rámci jedné místnosti e-mailem.

Z hlediska personalistiky uvádí Holá (2006, s. 90) důležitost volby vhodného kanálu a prostředku komunikace při nástupu nového zaměstnance. Tyto procesy by měly být

ve firmě standardizovány. Jedním z postupů může být předání základních firemních informací pracovníkovi v písemné formě nebo prostřednictvím audiovizuální formy, po které by měl následovat osobní typ komunikace pro vyjasnění a případnou zpětnou vazbu. Armstrong (2007, s. 397) pro účel přijetí nového pracovníka doporučuje shrnutí potřebných informací do příručky pracovníka, tedy brožurky informací, které by měl pracovník v rámci firmy znát. Někdy je tato brožurka označována jako orientační nebo též informační balíček. Umožňuje novému zaměstnanci kdykoliv zjistit příslušnou informaci. V této souvislosti uvádí Stejskalová (2008, s. 143) příklady vybraných komunikačních prostředků interní komunikace, které ovlivňují další vztah zaměstnance k firmě – viz tabulka 2.

Tabulka 2: Příklady vybraných komunikačních prostředků interní komunikace

Prostředky ovlivňující vztah zaměstnance k firmě	Účel	Příklady komunikačních prostředků
Úvodní informace a programy.	Poskytují základní informace o firmě, její kultuře a cílech.	Brožura představující firmu, její cíle, hodnoty a kulturu. Pracovní manuál. Schéma organizační struktury. Telefonní seznam.
Průběžné informace a programy.	Zajišťují předávání potřebných informací, zapojují do dění. Podněcují vlastní iniciativu, umožňují zpětnou vazbu.	Interní časopisy. Nástěnky. Elektronická pošta. Intranet. Schůzky týmů, oddělení. Vnitropodnikové konference. Sportovní a kulturní podniky.

Zdroj: Upraveno podle Stejskalová (2008, s. 143)

2.8 Bariéry v komunikaci

Bariéry v komunikaci jsou překážky, které komunikaci komplikují a znesnadňují. Jejich působením může dojít ke zkreslení obsahu komunikace. V krajním případě mohou i komunikaci znemožnit. Lze je podle vlivu prostředí, které je ovlivňuje, rozdělit podle Tureckiové (2004, s. 114) na bariéry:

- **vnější** – externí vlivy prostředí (např. vyrušování, hluk, vizuální ruchy, teplota, osvětlení atd.),
- **vnitřní** – jsou spojené s aktéry komunikace. Jedná se především o fyzické a fyziologické vlivy (zdravotní stav, vady atd.), psychické a psychologické bariéry (strach z neúspěchu, rodinné a osobní problémy, emoce, atd.), dále sociální vlivy (např. předsudky, kultura) a také sémantické bariéry (úroveň používaného jazyka z hlediska míry spisovnosti – např. žargon – kdy dojde k nesprávnému dekódování komunikantem).

Mezi nejčastější bariéry ve vnitřní komunikaci uvádí Robbins (2004, s. 269) tyto:

- **Filtrování** – jedná se záměrnou manipulaci s informacemi tak, aby byly v hierarchické struktuře firmy z pohledu komunikátora informace podány komunikantovi zjednodušené, či nebyly podány vůbec. Obvykle jde komunikátorovi o získání určité výhody.
- **Zahlcení informacemi** – komunikant je v procesu komunikace přesycen informacemi, které jsou pro něj nedůležité, nemají pro něj žádnou vypovídací hodnotu. Míra zahlcení záleží na velikosti firmy, firemní kultuře, nastavení komunikačních standardů ve firmě.
- **Selektivní vnímání** – komunikant interpretuje dekódované informace v závislosti na motivaci, zkušenostech a přístupu. Zároveň promítá své očekávání a zájmy do dekódované komunikace.
- **Emoce** – jedná se o pocity komunikanta v procesu komunikace a to nejen, jaké pocity v něm dekódovaná informace vzbuzuje, ale i na jeho současném emočním stavu v době komunikace. Extrémní emoce komunikaci i přerušují.

3 FIREMNÍ KULTURA

Pojem **firemní kultura** se podle Tureckiové (2004, s. 132) odvozuje z obecného pojmu kultura. Proto je vhodné nejprve vysvětlit pojem **kultura** v obecném smyslu slova. Velký sociologický slovník (1996, s. 547) uvádí, že slovo kultura pochází z latinského slova colo, což znamená vzdělávat, obdělávat, pěstovat. Samotný pojem kultura je v nejširším pojetí definován jako: „...specificky lidský způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“ (Tamtéž, s. 547). Jak popisuje Mikuláščík (2003, s. 294), každý jedinec je vychováván způsobem, který má své standardy. Tyto standardy mu poskytují modely chování, myšlení, postojů a víry. Zároveň jsou tyto standardy podmíněné standardy větších sociálních celků, tedy národa, společnosti, kmene. Kulturu, vzhledem k uvedeným souvislostem, je možno označit jako souhrn obecně uznávaných společenských hodnot, zvyků, obyčejů a morálky, který je vyjádřen v různých symbolech předávaných mezi generacemi, jež umožňují formy dorozumívání, chápání a také rozvoj vědění.

Lukášová (Hofstede In: Lukášová, 2004, s. 18) v souvislosti s tím, že každý člověk patří během života k více sociálním celkům, kterého ho prostřednictvím různých kulturních vzorců determinují, vymezuje základní úrovně kultury:

- **úroveň národní kultury,**
- **úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem,**
- **úroveň kultury spojená s příslušností k pohlaví,**
- **úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci** (generace se liší svými symboly, hrdiny, rituály a hodnotami),
- **úroveň kultury spojená s příslušností k určité třídě,**
- **úroveň organizační kultury** (zaměstnaný jedinec v rámci organizace).

Brooks (2003, s. 220) tento základní výčet doplňuje o **úroveň nadnárodní kultury**, do které lze zahrnout společné znaky zemí a států, např. lze hovořit o západní kultuře.

Jak uvádí Tureckiová (2004, s. 132), na základě analogie lze odvodit, že každá organizace se vyznačuje svojí kulturou. Pro potřeby této práce byl pojem organizace v kapitole 2.1 dále zúžen na pojem firma, jakožto typ organizace. Firemní kulturu tedy lze, neboť vychází z obecného pojmu kultura, analogicky označit jako systém obecně uznávaných společných hodnot, zvyků, obyčejů a morálky členů firmy, jež určují jejich chování (Robbins, 2004, s. 72). Vzhledem k množství definic, které firemní kulturu z různých úhlů a funkcí popisují, byla na základě uvedených skutečností a zaměření této práce vybrána zobecňující definice firemní kultury (Lukášová, 2004, s. 22): „Firemní kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci firmy, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů firmy a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy“. Jednotlivé prvky této definice jsou vysvětleny takto:

- **Základní předpoklady** – zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné, např. důvěryhodnost.
- **Hodnota** – jedná se o to, co je považováno jednotlivcem či skupinou za důležité. Hodnoty ovlivňují hodnocení v rámci škály dobrý – špatný a vyjadřují obecné preference, jež se promítají do rozhodování jednotlivce či celé firmy. Klíčové hodnoty firmy bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu firmy a komunikovány uvnitř i vně firmy. Problémem může být nesoulad mezi oficiálně deklarovanými hodnotami firmou a skutečnými hodnotami v realitě.
- **Postoj** – termín postoj je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, jež se týkají nějaké osoby, věci, události či problému a je produktem hodnocení.
- **Normy chování** – nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Dodržování norem ve skupině je členy skupiny odměňováno nebo naopak trestáno a to formou, která má především citový charakter. Jedná se např. o akceptaci, projevující se v přátelském a vstřícném chování nebo při nedodržování norem odmítavé, chladné chování, omezování komunikace atd.

- **Artefakty materiální povahy** – jedná se obvykle o architekturu budov, materiální vybavení firem, produkty vytvářené firmou, propagační brožury atd. Tyto materiální artefakty přispívají k image firmy a mohou pro zaměstnance firmy mít i úlohu sjednocujících symbolů jedinečnosti nebo odlišnosti od jiných firem.
- **Artefakty nemateriální povahy** – do této skupiny patří jazyk užívaný ve firmě, jež odráží např. předpoklady a hodnoty zastávané ve firmě nebo míru formálnosti ve vztazích. Dále se jedná o historiky vyprávěné v rámci firmy, tedy různě interpretované události, které často přinášejí informace o rozdělení moci ve firmě. Mezi další nemateriální artefakty patří mýty, tedy způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování ve firmě, jež nemají racionální základ. V poslední skupině jsou zmiňovány zvyky, rituály, ceremoniály a hrdinové firmy. Tito hrdinové mohou být pro zaměstnance zosobněním základních hodnot, mohou symbolizovat úspěch a zaměstnance motivovat (Lukášová, 2004, s. 22 – 26).

3.1 Typy kultur

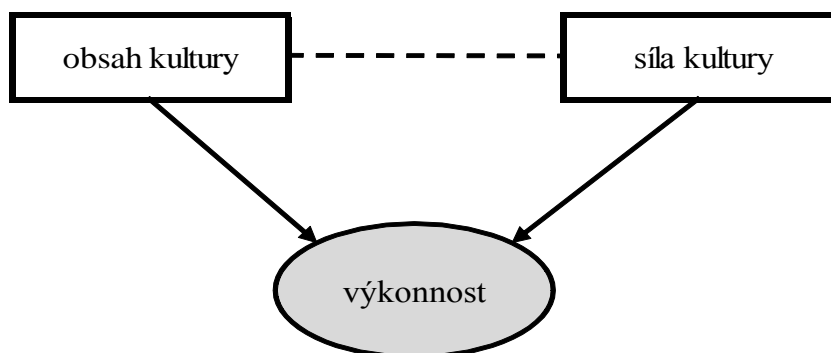
Firemní kulturu lze členit mnoha způsoby. Jako základní způsob uvádí Tureckiová (2004, s. 138) členění podle míry, tedy rozsahu a intenzity jejího vlivu na jednání členů firmy. Z tohoto pohledu rozlišujeme firemní kulturu:

- **Silnou** – základní hodnoty jsou jasné, srozumitelné a jednoznačné. Zároveň jsou přijímány velkou většinou členů firmy. Jsou zakotveny v hodnotovém a normativním systému jednotlivých členů firmy. Projevy kultury jsou ve firmě velmi rozšířené a sdílené. Lukášová (2004, s. 32) v této souvislosti doplňuje závislost silné kultury na jejím obsahu, tedy zda její vliv bude pro firmu pozitivní nebo negativní.

- **Slabou** – obsah kultury bývá jednotlivými členy firmy sdílen jen v malé míře. Chování jednotlivých členů firmy je ve větší míře ovlivněno jejich individuálními charakteristikami, hodnotami a normami.

Při existenci silné kultury vhodného obsahu ve firmě uvádí Robbins (2004, s. 73) její výhody v podobě většího sepětí členů firmy nejen mezi sebou, ale i s cíly firmy a jejím výkonem, což je důležité v případě přijímání nových zaměstnanců, kteří se rychleji ve firmě zorientují a integrují do firemní struktury. Silná firemní kultura však může znamenat i rizika pro výkonnost a tím i pro další rozvoj firmy. Jak uvádí Tureckiová (2004, s. 139), silná firemní kultura se vyznačuje značnou setrvačností a může tak zpomalit procesy změn s vlivem na výkonnost firmy. Vzájemné vztahy mezi obsahem, silou kultury a výkonností firmy zobrazuje obr. 6.

Obrázek 6: Vztahy mezi obsahem, silou kultury a výkonností firmy



Zdroj: Lukášová (2004, s. 53)

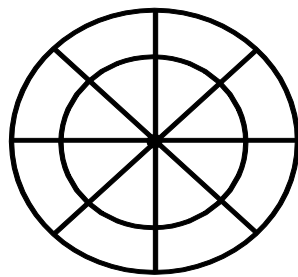
Další členění typologie firemní kultury uvádí Lukášová (2004, s. 75). V souvislosti s typickým obsahem firemní kultury z pohledu k různým aspektům firmy či vnějšího prostředí, které firmu ovlivňuje, uvádí toto dělení:

1. **typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře,**
2. **typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci na něj,**
3. **typologie formulované ve vztahu k tendencím chování firmy.**

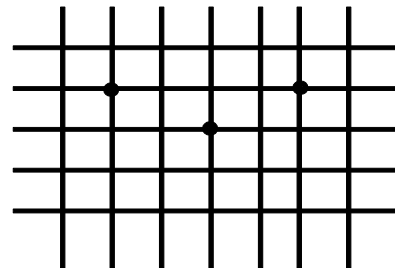
Tato práce se dále zaměří na některé typologie z prvních dvou bodů uvedených ve výčtu. Ve vztahu k organizačním kulturám uvádí Lukášová (Tamtéž, s. 76) typologii Charlese Handyho, který charakterizoval tyto typy firemních kultur, jež jsou zároveň zobrazeny na obr. 7:

- **Kultura moci** – dominantní postavení má jedinec či jedinci v centru firmy. Typickou strukturu této kultury představuje pavučina. Vlákna pavučiny rozbíhající se ze středu představují síť síly a vlivu. Jedná se o silnou, poměrně pružnou kulturu, schopnou reagovat na hrozby a nebezpečí. Jak uvádí Brooks (2003, s. 223), tato kultura se často vyskytuje v malých firmách a spočívá v centrální moci, neformální komunikaci a důvěře. Nejdůležitější jsou schopnosti, pružnost a dynamičnost centrální mocenské síly.
- **Kultura rolí** – kultura je založena na vysoké úrovni byrokracie a formálnosti. Tureckiová (2004, s. 141) poukazuje na propracovanost organizační struktury, kde hlavním zdrojem autority je poziční moc. Rolí se rozumí chování, které je očekáváno od pracovníků v určité pozici. Kultura je úspěšná ve stabilním prostředí.
- **Kultura výkonu** – je orientovaná na úkoly, které mají být splněny. Často se podle Brookse (2003, s. 223) vyskytuje v organizacích maticového typu, kde moc spočívá v průsečíku zodpovědností. Vliv je založen více na odpovědnosti a odbornosti, než na pozici. Mezi vlastnosti této kultury patří pružnost, přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů.
- **Kultura podpory** – je kulturou založenou na jednotlivci a existuje pouze, pokud se dají dohromady jednotlivci se společným zájmem. Příkladem jsou skupiny profesionálů. Existuje malá nebo žádná formální struktura. Schematicky může být znázorněna jako shluk. Vztahy členů jsou partnerské.

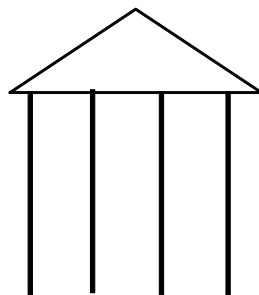
Obrázek 7: Typy kultur podle Handyho



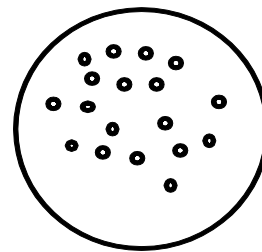
kultura moci



kultura výkonu



kultura rolí



kultura podpory

Zdroj: Lukášová (2004, s. 76)

Jako příklad typologie firemní kultury formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci na něj, uvádí Bělohávek (2006, s. 74) čtyři typy firemní kultury podle autorů Deala a Kennedyho, jež vychází z ochoty nést riziko a dále z rychlosti zpětné vazby na výsledky činnosti:

- **kultura frajerů (též drsných hochů)** – svět individualistů, zvyklých podstupovat vysoké riziko, ale potřebují rychlou zpětnou vazbu o míře úspěšnosti, např. zábavní průmysl, kosmetika, reklama,
- **kultura tvrdé práce** – typická pro firmy s minimálním rizikem a rychlou zpětnou vazbou, kde je důraz kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou práci spojenou s legrací a zábavou, např. firmy zaměřené na prodej,

- **kultura sázky na budoucnost** – vyskytuje se obvykle ve firmách, kde jsou rizika rozhodování velká, ale zpětná vazba pomalá, např. letecké společnosti, chemické firmy, vývoje léků atd.,
- **kultura postupu (též procesní kultura)** – je vlastní firmám s nízkým rizikem a malou zpětnou vazbou, kde se více pracovníci soustřeďují, jak věci dělají, než na to, co dělají, např. banky, pojišťovny.

3.2 Styly vedení

Vedení lidí, jak bylo zmíněno v kapitole 2.2.1, patří k jednomu z prvků managementu. Styl vedení podle Armstronga (2007, s. 261) charakterizuje přístup, který manažeři používají při výkonu managementu s příslušníky firmy. V extrémních hodnotách lze styl vedení vymezit ve vztahu k manažerům takto:

- **Charismatictí/necharismatictí** – charismatictí manažeři spoléhají na svoji osobnost a schopnost inspirovat. Patří k vizionářům, jsou orientovaní na úspěch, podstupují vykalkulovaná rizika a jsou dobří komunikátoři. Necharismatictí manažeři spoléhají na svoje know-how, sebedůvěru, chladný a analytický přístup.
- **Autokratictí/demokratictí** – autokratictí manažeři vnucují svá rozhodnutí a využívají svého postavení. Demokratictí manažeři povzbuzují k participaci a zapojování.
- **Umožňovatelé/kontroloři** – umožňovatelé inspirují svoji vizí budoucnosti, povzbuzují a poskytují prostor pro plnění cílů. Kontrolóři manipulují, aby získali ochotu vyhovět.
- **Transakční/transformační** – transakční manažeři poskytují peníze, práci a bezpečí za ochotu vyhovět. Transformační manažeři motivují, aby bylo usilováno o vyšší úrovně.

Většina manažerů uplatňuje přístup k managementu v mezích těchto krajních hodnot. Ve vztahu k firemní kultuře uvádí Lukášová (2004, s. 58) nezbytnost přizpůsobení stylu vedení manažera k firemní kultuře, neboť tyto manažerské styly vedení by měly být konzistentní s firemní kulturou, pokud má ovšem firemní kultura pro firmu žádoucí obsah. Pokud není styl vedení manažery v souladu s firemní kulturou, může být poškozena výkonnost firmy. Tureckiová (2004, s. 144) v této souvislosti označuje firemní kulturu jako nepřímý nástroj managementu. Akceptaci firemní kultury nelze nařídit, je však možné ji vhodným působením ovlivňovat. Jak uvádí Nakonečný (Tyson a Jackson In: Nakonečný, 2009, s. 109), některé styly vedení jsou společné pro jisté druhy organizačních struktur a je velice pravděpodobná možnost se s nimi v těchto organizacích setkat.

3.3 Subkultura

Z hlediska pohledu na typy firemní kultury byla provedena základní úvaha, týkající se míry rozsahu a intenzity jejího vlivu na jednání členů. Tento pohled lze dále rozšířit o hledisko úrovně firemní kultury, tedy podle Tureckiové (2004, s. 142) o to, jak velkou částí firmy je daný typ firemní kultury akceptován. Existuje-li ve firmě převaha akceptace dané kultury, hovoříme o **dominantní firemní kultuře**. V jejím rámci se především u velkých firem mohou rozvíjet i další, relativně samostatné firemní kultury, které se odlišují od dominantní kultury a jsou označovány jako **subkultury**. Nejčastějším zdrojem subkultur může podle Lukášové (2004, s. 33) být:

- **odlišná funkční specializace** – např. je uváděn rozdíl mezi obchodním oddělením a ekonomickým oddělením firmy,
- **prostorová vzdálenost organizačních jednotek,**
- **osobnostní charakteristiky pracovníků** – např. věk, vzdělání, pohlaví,
- **organizační hierarchie** – specifickou kulturu mohou mít vrcholoví manažeři, střední management, dělníci.

Tyto subkultury mohou existovat ve slabých firemních kulturách, jež tvoří předpoklady pro jejich vznik, ale i v silných kulturách, kde dominantní kultura plní úlohu integrujícího činitele a jednotlivé subkultury tak nejsou v konfliktu, který by byl pro firmu nezdravý. Vznik profesionálních či funkčních subkultur lze tedy brát ve firmě jako přirozený jev (Tureckiová, 2004, s. 142).

V některých případech, jak uvádí Lukášová (2004, s. 64), může mít střet subkultur, včetně střetu s firemní kulturou, pro firmu destruktivní charakter. Tento střet je zřetelný především na nižších organizačních úrovních, kde manažeři a pracovníci namísto spolupráce mohou bojovat mezi sebou, zkreslovat a nepředávat informace, taktizovat a nezdravě soupeřit o zdroje. Pokud neexistuje dominantní firemní kultura, která by dokázala harmonizovat myšlení a chování lidí ve firmě, může dojít i k existenčnímu či principiálnímu boji mezi těmito skupinami na úkor firmy.

Specifická situace může nastat v případě, kdy se firma, jež označíme např. A nebo její podstatná část, stane v rámci fúze či akvizice součástí firmy jiné, označíme ji např. B. V takovém případě se z firemní kultury firmy A stává subkultura s potenciálním rizikem střetu s firemní kulturou firmy B. Jak uvádí Bělohávek (2006, s. 81), zejména zaměstnanci v nižším postavení v organizační struktuře pak novou kulturu hůře akceptují. Lukášová (Tamtéž, s. 65), za hlavní příčiny střetu kultur v tomto případě považuje:

- **Kulturní šok** – nastává v případě, kdy kultury spojujících se firem jsou odlišné. Kulturním šokem se podle Výrosta (2008, s. 381) rozumí reakce lidí na cizí, neznámé prostředí emocionální nepohodou, mentálním vyčerpáním a stresem. Kulturní šok vyplývá ze ztráty bezpečí, dochází k vzájemným nedorozuměním, nedůvěře a poklesu morálky.
- **Rezistence vůči změně** – první rok spolupráce přináší obvykle polarizaci v názorech a pohledech příslušníků kolidujících kultur, vzájemné negativní hodnocení a neochotu nazírat na proces integrace z pohledu partnera.

- **Obrana vlastní identity** – objevuje se jako důsledek pocitu ohrožení a je jednou z příčin akulturačního⁷ stresu. Lidé z firmy A, pokud byli s firemní kulturou firmy A ztotožnění, pak mohou mít pocit frustrace, ztráty pozice a deziluze, vedoucí k rezistenci a neochotě vytvářet synergie.

3.4 Vliv národní kultury a technologií

Firemní kultura, její obsah a síla je ovlivněna různými faktory. Podle Lukášové (2004, s. 33) patří k nejčastěji zdůrazňovaným činitelům tyto vlivy:

- **vliv prostředí** – jedná se o vliv sociokulturních faktorů, zejména pak vliv národní kultury, profesní kultury apod.,
- **vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů,**
- **vliv velikosti a délky existence organizace,**
- **vliv využívaných technologií.**

Pro potřeby této práce se budeme dále zabývat vlivem národní kultury a vlivem technologií na firemní kulturu. Vliv velikosti firmy na firemní kulturu bude z pohledu nadnárodní firmy popsán v kapitole 3.5.

Národní kultura, tedy obecná kultura specifická pro určitý národ, vychází z všeobecně uznávaných předpokladů, hodnot, norem a ustálených vzorců chování daného národa, které budou do určité míry ovlivňovat chování členů tohoto národa i v rámci firmy (Mikuláščík, 2003, s. 314). Jak uvádí Brooks (2003, s. 240), tento pohled však nelze generalizovat na celý národ, neboť v rámci dané země mohou existovat i silné subkultury, jež nemusí vždy plně odpovídat národním stereotypům a firmy by měly

⁷ Akulturace je proces sociálních a kulturních změn, které vznikají v důsledku kontaktu různých kultur. Jedná se o jevy, jež jsou výsledkem nepřetržitého bezprostředního kontaktu mezi skupinami lidí z odlišných kultur, vedoucí ke změnám v původních kulturních schématech v jedné nebo obou kulturách (Velký sociologický slovník, 1996, s. 47).

tento aspekt brát v potaz. Mezi hlavní zdroje národních odlišností ve vnímání, myšlení a chování podle Lukášové (Hofstede In: Lukášová, 2004, s. 34) patří hodnoty, historie, náboženství, jazyk, masmédiá, vzdělávací systém, politický systém apod. Obsah národní kultury v souvislosti s řízením ve firmě tedy determinuje především:

- **tendence firem při utváření a volbě organizačních struktur,**
- **míru akcentace jednotlivých manažerských funkcí,**
- **styl vedení manažerů a způsob rozhodování ve firmě,**
- **představy pracovníků o roli manažera ve firmě,**
- **motivační vzorce příslušníků jednotlivých kultur.**

Technologie, její úroveň, množství a využití v rámci firmy při její činnosti, ovlivňuje firmu jako celek při jejím chování. Z hlediska firemní kultury, jak uvádí Brooks (2003, s. 95), například způsob práce organizované podle příslušné technologie může omezit příležitosti ke společenské interakci a rozsah možné identifikace jednotlivce jako člena skupiny. V souvislosti s rozvojem moderních elektronických způsobů komunikace poukazuje Lukášová (2004, s. 36) na úbytek přímé komunikace uvnitř firmy. Některé nové formy elektronické komunikace, např. sociální sítě, však v závislosti na předmětu podnikání firmy mohou i firemní kulturu kultivovat a pomoci zaměstnancům k větší identifikaci s firmou (Doucek, 2013, s 229).

3.5 Nadnárodní společnost

Z pohledu mezinárodní firmy či firmy nadnárodní, tedy firmy globálního charakteru, jsou podle Tureckiové (2004, s. 149) významné vztahy mezi národní a firemní kulturou, včetně určení kritérií pro hodnocení interkulturních rozdílů a volba firemní strategie v závislosti na předmětu podnikání a typu trhu. Jsou známy dva základní přístupy z hlediska firemní strategie:

- **multilokální** – pobočky firmy v různých státech jednají jako nezávislé subjekty, je typický respekt pro regionální hlediska, např. prodej rychloobrátkového zboží,

- **globální** – konkurenční pozice firmy v jedné zemi je ovlivněna konkurenční schopností poboček v ostatních regionech, jsou využívány unifikované nástroje a postupy, např. letecké společnosti.

Z těchto přístupů se odvozují dva základní typy a postoje k firemní kultuře v mezinárodním prostředí firem:

- **polycentrická firemní kultura** – vychází z multilokální strategie, nechává prostor pro působení národních kultur, z čehož vznikají v rámci celé firmy postupně subkultury jednotlivých poboček firmy pro danou zemi,
- **globální firemní kultura** – vychází z globální strategie, jedná se o rozšíření základních prvků firemní kultury mateřské firmy do všech poboček v ostatních zemích, kde předpokladem je silná kultura mateřské firmy a soulad se základy kultury v zemi pobočky.

Kompromisem mezi těmito základními typy je **geocentrická (transnacionální) firemní kultura**, která se utváří jako kulturní mix a je tvořena hodnotami, jež je možno celosvětově sdílet (Tureckiová, 2004, s. 150).

Mezi národní a firemní kulturou existují vztahy vzájemného ovlivňování. Z pohledu chování a jednání jednotlivých národních kultur bylo podle Výrosta (2008, s. 377) Geertem Hofstedem na základě výzkumu stanoveno pět základních dimenzí pro klasifikaci kultur, ovlivňující pracovní jednání v různých kulturách:

- **odstup od moci** – vyjadřuje míru, do jaké níže postavení členové firem očekávají a akceptují skutečnost nerovnoměrně rozdělené moci ve firmě,
- **individualismus/kolektivismus** – vyjadřuje míru začlenění jedinců do skupin,
- **maskulinita/feminita** – vyjadřuje, do jaké míry se preferuje tradiční chápání mužské role, založené na výkonu, kontrole a moci,
- **vyhýbání se nejistotě** – vyjadřuje míru tolerance vůči nejistotě a neurčitosti,
- **dlouhodobá/krátkodobá orientace** – určuje míru postoje k dlouhodobým závazkům a úctu k tradicím.

3.6 Corporate social responsibility

Corporate social responsibility (CSR) je do češtiny překládána jako společenská odpovědnost firem. Existuje množství definic, které společenskou odpovědnost firem vymezují. Pro potřeby této práce byla vybrána definice Evropské unie (Kunz, 2012, s. 15), která CSR vymezuje jako: „...dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“. K nejčastějším oblastem působení firem v CSR, jež jsou v rámci definic zmiňovány, patří:

- **oblast environmentální,**
- **oblast sociální,**
- **oblast ekonomická,**
- **stakeholderi,**
- **dobrovolnost.**

Kunz (2012, s. 17) dále uvádí základní znaky konceptu CSR, ke kterým, mimo již zmiňovaným oblastem, patří systematickosti a dlouhodobost, důvěryhodnost v podobě začlenění CSR do firemní kultury, odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života. Robbins (2004, s. 119) v této souvislosti zmiňuje CSR jako nadstavbu nad legislativními povinnostmi firem a podtrhuje etický rozměr CSR. Jak uvádí Stejskalová (2008, s. 80), CSR vyžaduje začlenění odpovědného jednání do všech firemních procesů a strategií s cílem sladění podnikových aktivit s principy trvale udržitelného rozvoje. Aby bylo možno požadavkům dostát, je nutné vymezit všechny zájmové skupiny firmy a rozvíjet s nimi pozitivní vztahy. Významným rozhodovacím faktorem a důležitou součástí výrobku nebo služby se stává image firmy ve vztahu k životnímu prostředí a vlastnímu okolí. Jak uvádí Kunz (2012, s. 20), CSR se stává moderním konceptem podnikání, při kterém se snaží firma nejen o dosažení zisku, ale o komplexní přístup v podobě zohlednění sociálních a environmentálních aspektů nad rámec svých povinností.

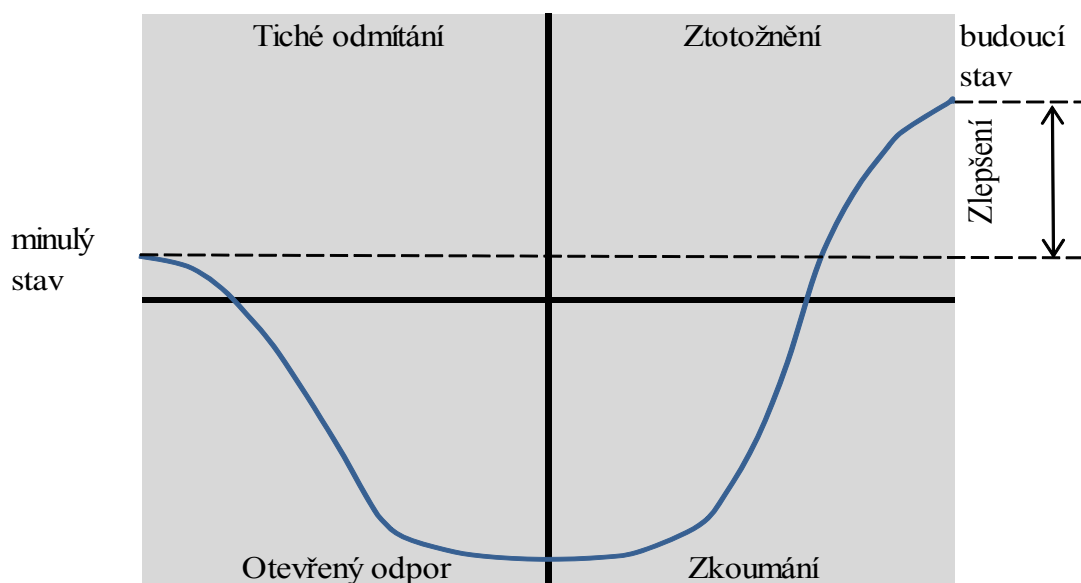
4 PROCES ZMĚNY

Změna je realitou organizací. Podle Kottera (2003, s. 15) lidé v organizaci to, co dělají, obvykle mění nikoliv na základě výsledku analýzy měnící jejich myšlení, ale z důvodu, že je jim ukázána pravda, která promění jejich chování a cítění. Srdcem změny jsou emoce. Proces změny založený na osobní zkušenosti a emocionálním prožitku je dalekou účinnější, než proces založený na racionální analýze a dalších myšlenkových procesech. Tento stav platí zejména pro zásadní organizační změny, při nichž jde např. o fúze a akvizice, nové strategie, kulturní transformaci atd. Jak uvádí Bělohlávek (2006, s. 452), potřeba změny bývá ve firmě výsledkem působení těchto sil, které také mohou společně působit ve vzájemném vztahu. Jedná se o:

- **vnější síly** – vliv okolního prostředí na firmu z oblasti ekonomické, politické, sociální, technologické, konkurenční a fyzické,
- **vnitřní síly** – vlivy vnitřního prostředí firmy, např. nevyhovující organizační struktura, technologie, výrobky, lidé ve firmě atd.

Proces změny začíná uvědoměním si potřeby změny s tím, že je zapotřebí rozhodnout, jaká cesta bude zvolena, abychom se dostali ze současné situace do situace žádoucí (Armstrong, 2007, s. 290). Základní fáze procesu změny jsou zobrazeny na obr. 8. Bělohlávek (2006, s. 454) v této souvislosti uvádí stav, kdy při zavedení změny se manažeři obvykle setkávají s tichým odmítáním změny zaměstnanci, jež se po určité době průběhu změny promění v otevřený odpor zaměstnanců. Přizpůsobování měnícím se podmínkám je vždy bolestný proces. Hlavně z tohoto důvodu každá změna vyvolává zejména v počátku odpor. Je vhodné, aby manažeři porozuměli příčinám a naučili se je překonat. Tato problematika bude probrána v kapitole 4.2. Následuje fáze, kdy pracovníci začínají uvažovat o možné realizaci některých částí změny, jež je charakterizována jako období zkoumání. V případě úspěšné realizace následuje období ztotožnění se změnou.

Obrázek 8: Základní fáze v procesu změny



Zdroj: Bělohlávek (2006, s. 455)

4.1 Realizace změny

Před započítím realizace změny je potřebné provést analýzu potenciálních dopadů změny, včetně souvislostí jejího vlivu na zaměstnance. Analýza by měla ukázat, které stránky navrhované změny by měly získat všeobecnou podporu či podporu konkrétních jedinců a které stránky pravděpodobně vzbudí odpor. Cílem je, aby se změna stala záležitostí pokud možno všech zaměstnanců, které změna postihne. Dosáhnout tohoto cíle lze zapojením zaměstnanců do plánování a zavádění změny. Zároveň je podstatná pečlivá příprava a komunikace o navrhované změně, ke které by se měly využít všechny vhodné komunikační kanály ve firmě (Armstrong, 2007, s. 292). Pro realizaci změny by měli být ustanoveni ve firmě lidé, kteří změnu ve firmě budou řídit, včetně získání podstatných pravomocí pro její realizaci. Tito lidé musí být se změnou ztotožnění. Podle Robbinse (2004, s. 315) jsou označováni jako agenti změn.

Samotný proces změny probíhá podle Bartáka (2004, s. 162) ve třech hlavních krocích: **rozmrazení**, kdy se na základě překonání současných postojů a chování lidí učiní změna jako zřejmá a nutná, dále samotná **změna**, kdy jednotlivci akceptují a přijímají nezbytné změny v postojích a chování, a následně opětné **zmrazení**, které nastává jako upevnění a posilování změněných postojů, včetně chování lidí. Kotter (2003, s. 17) v návaznosti na tyto tři hlavní kroky procesu změny vytvořil postup, týkající se úspěšného zvládnutí změn, včetně zásadních. Tento postup v podobě osmi fází průběhu implementace, založených na změně chování lidí ve firmě, je uveden v tabulce 3.

Tabulka 3: Osm fází úspěšného procesu změny

Fáze	Činnost	Nové chování
1	Vyvolání a posílení pocitu naléhavosti změny	Lidé vnímají změnu jako důležitou.
2	Sestavení vůdčího týmu, agentů změny	Jedinec či skupina lidí je ztotožněna se změnou a disponuje pravomocemi pro její realizaci.
3	Formulace vize a strategie	Tým vedení změny zpracuje vizi a strategii.
4	Komunikace vize	Po interní komunikaci lidé začínají přijímat změnu za svou a to změnou svého chování.
5	Delegování v širokém měřítku, odstraňování hlavních překážek	Po odstranění hlavních překážek se lidé přesvědčují o možnosti jednat v souladu s vizí.
6	Vytváření krátkodobých vítězství	Zvyšuje se aktivní podpora změny, podporující lidé jsou oceňováni za dosažení průběžných cílů.
7	Využití výsledků pro podporu odstranění zbylých překážek	Lidé překonávají zbylé překážky a naplňují vizi.
8	Upevnění dosažené změny	Změna je začleněna do změněné firemní kultury.

Zdroj: Upraveno podle Kotter (2003, s. 21)

4.2 Komunikace změny

Komunikace v procesu změny tvoří zásadní prostředek pro její úspěšnou realizaci. Již ve fázi rozmrazení současného postoje a chování zaměstnanců je potřebné podle Bělohlávka (2006, s. 453) pomocí jasné komunikace a srozumitelných informací o postupu změny neustále zdůvodňovat a zdůrazňovat také naléhavost potřeby změny. Pokud jsou zaměstnanci přesvědčeni o potřebnosti změny, pomohou při její implementaci. Dále je vhodné projevit zaměstnancům empatii v podobě společného pojmenování potíží, které jim samotný proces změny přinese. Předejde se tak vzniku škodlivých fám.

Ve druhé fázi procesu, tedy při samotné změně, má komunikace hlavní roli ve vysvětlování přínosů změny, jak pro organizaci, tak pro zaměstnance. Zapojení zaměstnanců v podobě zpětné vazby přináší jejich větší akceptaci a ztotožnění. Ke komunikaci je však nutné volit vhodné komunikační kanály a dbát na hledisko jasné struktury, obsahu a přiměřeného množství informací s cílem nezahltit příjemce informacemi (Kotter, 2003, s. 102).

Ve třetí fázi procesu změny, tedy v opětovném zmrazení stavu, by komunikace měla hrát roli podporovatele žádoucího chování a publikování dosažených úspěchů v procesu změny. Aby se změny staly součástí firemní kultury, musí být úspěšné a musí se prokázat jejich oprávněnost, spočívající ve fungování nového stavu lépe než předešlého (Bělohlávek, 2006, s. 462).

4.3 Chyby a rizika realizace změny

Chyby realizace změn podle Kottera (2000, s. 12) hlavně vyplývají z nesprávné aplikace či nedůslednosti při provádění osmi fází úspěšného procesu změny, uvedených v kapitole 4.1 této práce. Jako hlavní příčiny jsou uváděny přílišné sebeuspokojení a arogance manažerů, kteří nepřesvědčí spolupracovníky a zaměstnance o naléhavosti změn v domnění, že je prosadí silou a podcenění důležitosti efektivní komunikace, jež

ovlivňuje celkový průběh změny. Zaměstnanci, kteří nejsou správně informováni, změnu nepřijímají za vlastní a důležitou, čímž se do procesu změny nezapojují. Tato skutečnost má souvislost podle Armstronga (2007, s. 291) i s přirozeným odporem lidí ke změnám, protože v nich lidé spatřují ohrožení známých vzorců chování, svého postavení a finanční odměny. Zájmy organizace a zájmy jednotlivce nejsou vždy ve shodě. Hlavní příčiny odporu ke změnám uvádí Armstrong (Tamtéž, s. 291) v tomto výčtu:

- **Obavy z nového** – lidé nedůvěřují čemukoliv, o čem si myslí, že zvrátí jejich rutinu, metody práce nebo pracovní podmínky. Obavy mohou souviset i se schopností zaměstnanců vyrovnat se s novými požadavky na způsobilost a dovednosti, které si budou muset v rámci změny osvojit. Tento stav může být podpořen i nedůvěrou zaměstnanců v management.
- **Ekonomické obavy, nejistota** – ohrožení finanční situace, jistoty zaměstnání, jistoty získané výhody, např. místa na parkování či samostatné kanceláře atd.
- **Nepohodlí** – změny obvykle zatěžují zaměstnance další činností.
- **Ohrožení interpersonálních vztahů** – změny v zavedených vztazích a normách ve skupině obvykle nejsou pozitivně přijímány.

Robbins (2004, s. 320) jako další příčinu odporu ke změnám uvádí přesvědčení lidí o tom, že změna není v souladu s cíli a zájmy organizace. Pokud manažeři v rámci zpětné vazby těmto námitkám naslouchají, může se v krajním případě na základě hlubších znalostí prostředí některých zaměstnanců prokázat jejich oprávněnost a tím i užitečnost. Je však nutné vždy situaci řádně komunikovat, aby se nesnížila důvěra lidí v proces změny.

Aby se zmírnila případná rizika při realizaci změny, navrhuje Armstrong (2007, s. 292) systematickou komunikaci v rámci organizace. Při průběžném informování by měly být využity všechny dostupné kanály, se kterými organizace pracuje. Pro důležité milníky v procesu změny navrhuje Armstrong mezi manažery a zaměstnanci využít hlavně komunikaci osobní.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 ISS FACILITY SERVICES S.R.O.

Cílem práce je popsat a analyzovat postupy a rizika interní komunikace v nadnárodní společnosti ISS Facility Services s.r.o. při přechodu zaměstnanců ze společnosti předchozího národního provozovatele zakázky do nadnárodní společnosti ISS Facility Services s.r.o. Za účelem naplnění cíle práce budou na základě poznatků, získaných v teoretické části této práce, stanoveny výzkumné hypotézy, bude proveden popis a analýza současného stavu interní komunikace ve firmě ISS Facility Services s.r.o. (dále jen firma) a to především v souvislosti s přechodem zaměstnanců ze společnosti národního provozovatele zakázky XY k firmě. Dále bude proveden kvantitativní výzkum se zaměstnanci zakázky XY, týkající se interní komunikace, který bude realizovaný po jejich přechodu do zaměstnaneckého poměru ISS pomocí dotazníkového šetření. Tento kvantitativní výzkum bude pro získání doplňujících informací podpořen kvalitativním výzkumem v podobě strukturovaných rozhovorů s definovaným vzorkem zaměstnanců zakázky XY. Na základě získaných poznatků bude provedeno testování stanovených hypotéz. Souhrn nejdůležitějších výsledků, závěrů a poznatků, získaných v souvislosti s cílem práce, bude uveden v diskuzi. Pokud se vyskytnou poznatky, jež mohou přispět ke zlepšení interní komunikace, budou zformulovány jako doporučení k realizaci.

Pro potřeby naplnění cíle práce byly vytyčeny tyto hypotézy:

- 1. Hypotéza H1: Interní komunikace firmy při přechodu zaměstnanců od předchozího národního provozovatele zakázky XY k firmě byla z pohledu zaměstnanců na vyhovující úrovni.** Důvodem, vedoucím ke stanovení této hypotézy, je potřeba ověřit obsah, množství informací a míru využitelnosti interní komunikace firmy v rámci přechodného období zakázky

XY do doby jejího fyzického převzetí a realizace firmou, a to z pohledu přecházejících zaměstnanců.

2. **Hypotéza H2: Použité kanály interní komunikace firmy se zaměstnanci při jejich přechodu od předchozího národního provozovatele zakázky k firmě byly z pohledu zaměstnanců vhodné.** Výzkumem, vztahujícím se k hypotéze H2, je zapotřebí zjistit vhodnost použitých kanálů interní komunikace v souvislosti s očekáváním zaměstnanců a dále s použitím nových technologií komunikace. Noví zaměstnanci, kteří přecházeli od národního provozovatele zakázky k ISS, jsou technicky zaměřeni.
3. **Hypotéza H3: Zaměstnanci, kteří přešli od předchozího národního provozovatele zakázky XY k firmě jsou seznámeni s hlavními prvky firemní kultury firmy.** Tato hypotéza vychází z předpokladu rozdílnosti firemních kultur předchozího národního provozovatele zakázky XY a ISS. Rychlé seznámení se základními prvky firemní kultury tvoří základ pro úspěšnou integraci zaměstnanců v novém prostředí. Pokud je firemní kultura ISS silná a je i pomocí komunikace dostatečně prezentována, noví zaměstnanci by po určité době pobytu v novém firemním prostředí měli vykazovat znalost jejich základních prvků.
4. **Hypotéza H4: Integrace nových manažerů ve firmě v rámci přebírané zakázky XY firmou je na základě probíhající interní komunikace dostatečná pro výkon jejich práce.** Zakázka XY je blíže popsána v rámci daných možností v článku 5.2 této práce. Jedná se o zakázku s působností v rámci celé ČR, která je vnitřně řízena na základě územního rozdělení. Manažeři, kteří jsou za území zodpovědní, jsou dislokováni v prostorách zákazníka XY mimo centrálu ISS. Většina standardní interní komunikace firmy probíhá prostřednictvím médií. Z těchto důvodů potřebují být noví manažeři pro svoji činnost co nejrychleji integrováni v rámci firmy, aby mohli svoji činnost směřovat ve prospěch spokojenosti zákazníka XY. Hypotéza H4 předpokládá na základě probíhající interní komunikace jejich dostatečnou integraci v interních procesech ISS.

5.1 Představení společnosti

Mateřská společnost ISS byla založena v Kodani, Dánsko, v roce 1901 jako bezpečnostní agentura. V roce 1934 došlo k diverzifikaci – přechodu do podnikání v oblasti úklidu. Klíčový zlom v podnikání společnosti ISS nastal v roce 1998, který je označován jako počátek akviziční expanze. V roce 2004 byla ukončena transformace z úklidové společnosti v předního poskytovatele facility služeb. ISS nabízí celosvětově širokou škálu služeb v následujících oblastech: úklidové služby, podpůrné služby, technická správa budov, cateringové služby, bezpečnostní služby a služby facility managementu. ISS má nyní více než 530.000 zaměstnanců ve více než 50-ti zemích světa (O ISS, online, 2015, cit. 2015-09-23).

V České republice je firma ISS přítomná od roku 1996 a pracuje pro ni přibližně 5000 kmenových i agenturních zaměstnanců, kteří zajišťují služby pro více než tisíc zákazníků. Pod názvem ISS Facility Services s.r.o. firma vystupuje od roku 2004. Hlavní náplní činnosti firmy je poskytování úklidových a bezpečnostních služeb, včetně podpůrných služeb jako prioritní zaměření, dále speciální ochranná dezinfekce, dezinfekce, deratizace, instalace, oprava a revize topenářských, elektrických, elektronických a telekomunikačních zařízení. Zastoupení poboček v ČR je v Praze, Ústí nad Labem, Plzni a Brně.

Od svého vzniku v ČR firma provádí akvizice dalších společností za účelem rozšíření již poskytovaných služeb. Společnosti získané v rámci akvizic jsou posléze včleňovány do organizační struktury společnosti ISS Facility Services s.r.o. s postupným zánikem jejich právní a výkonné subjektivity, s cílem využít možné synergické efekty v rámci celé firmy.

Při pohledu na organizační strukturu firmy byla v roce 2014, po několika organizačních změnách v průběhu roku, firma ISS Facility Services organizována v těchto základních úsecích ve funkcionální organizační struktuře:

- **obchodní,**

- **ekonomický,**
- **provozní** – zastřešuje všechny netechnické služby pro zákazníky v rámci obchodní politiky v ČR,
- **property services** – zastřešuje technické služby pro správu nemovitostí v rámci obchodní politiky v ČR,
- **global corporate clients** – zastřešuje veškeré služby pro klienty v rámci nadnárodních smluv,
- **personální.**

Od ledna 2015 byla na základě rozhodnutí mateřské společnosti ISS Global A/S zavedena významná změna v organizační struktuře, týkající se nového způsobu řízení výkonu předmětu činností firmy pro zákazníky, a to na základě zákaznické segmentově orientované organizační struktury. Tato změna spočívala v interním přerozdělení zákazníků do sektorů podle jejich obdobných specifik a tím i zrušení specializace úseků provozního a property services, včetně přejmenování, změn procesů a některých činností těchto úseků. Oficiální interní komunikace v ISS, oznamující tuto změnu, proběhla až dnem účinnosti změny v podobě e-mailové zprávy. Další komunikace byla velmi strohá a formálního charakteru. Změna v organizační struktuře ISS se týkala i zakázky XY v podobě změny nadřízeného manažera zakázky. Po oznámení změny nastalo předem časově neohrazené a nekomunikované přechodné období, specifické pro zakázky a oddělení dotčené změnou v podobě nevyjasněných vztahů v rámci organizačního řádu a neurčitě definovanými procesy řízení. Do doby oficiálního oznámení změny probíhala mezi zaměstnanci a manažery zakázek pouze neformální osobní komunikace s neověřenými informacemi různé validity, která pokračovala i dále po oznámení změny.

5.2 Představení oddělení TSB

Oddělení TSB (technická správa budov) je oddělení, které ve funkcionální organizační struktuře roku 2014 spadalo do segmentu property services. Působení tohoto oddělení,

jehož minulost, zákazníci a personální obsazení je z velké části spjato se společností OPTIMAL PRAHA, získanou ISS v rámci akvizice. Oddělení TSB se orientuje na technické činnosti, týkající se správy a řádného provozování běžného chodu nemovitostí zákazníků. Podpůrné činnosti pro chod oddělení jsou vykonávány asistentkou a manažerem podpory provozu. Z hlediska organizační struktury je oddělení řízeno ředitelem segmentu TSB, který má ve své přímé podřízenosti manažery klíčových zakázek či skupin zakázek a dále technické oddělení, které vykonává vlastními silami technickou podporu některých činností či vlastní činnost na jednotlivých zakázkách prostřednictvím specialistů. Zároveň toto technické oddělení prostřednictvím některých specialistů vykonává technické a odborné kontrolní aktivity v rámci celé firmy, např. BOZP, PO atd. V rámci reorganizace výkonné části firmy zmíněné v článku 5.1 došlo ke změně, kdy technické oddělení bylo přiřazeno do jedné ze skupin segmentů zákazníků. Z principu činnosti technického oddělení je tato organizační změna zásadního charakteru.

Zakázka, ve které je prováděn výzkum, bude dále označována z interních důvodů jako XY. Pro bližší specifikaci lze uvést, že zákazník XY je významnou společností z oboru telekomunikací s působností v rámci celé ČR. Zakázka XY byla získána firmou v několikakolovém výběrovém řízení, kdy nabídnuté podmínky firmou byly zákazníkem XY vyhodnoceny jako nejlepší. Předchozím provozovatelem zakázky byla několik let česká společnost. Zakázka XY tvoří součást oddělení TSB. Autor této práce byl manažerem této zakázky. Tým v přímé působnosti a podřízenosti manažera zakázky je, kromě několika výjimek, výrazně zredukovaný tým předchozího provozovatele zakázky. Většina týmu původně byla v zaměstnaneckém poměru zákazníka XY, než došlo k celkovému outsourcingu těchto služeb. Tým zakázky XY je složen z 39 pracovníků, dislokovaných v osmi územních celcích podle rozložení nemovitého majetku zákazníka. Obvykle je tým dislokován v krajských městech ČR, kde je regionální centrála zákazníka XY. Z hlediska organizační struktury zodpovídá za dané území manažer, který je v přímé podřízenosti manažera zakázky. Hlavní náplní práce týmu je provozování a technická správa nemovitostí zákazníka, včetně řešení havarijních situací v režimu 24/7/365.

5.3 Současné metody firemní komunikace

Součástí firemní komunikace ISS je propracovaný systém používání loga, firemních tiskovin, jednotných prvků firemního oblečení pro výkonné pracovníky a polepů firemních vozidel. Celosvětově jednotná podoba internetových stránek je součástí jednotné vizuální stránky firemního designu. Firemní vize, zveřejněná na internetových stránkách je formulována takto: „Budeme tím nejlepším poskytovatelem služeb na světě“. Internetové stránky poskytují základní informace o ISS, včetně hodnot, jež utvářejí ISS značku, společnost, kulturu a poskytují základní pravidla upravující jednání mezi zaměstnanci a vůči externím stakeholderům. Hodnoty jsou definované takto:

- **Upřímnost a poctivost, kterou ctíme** – v rámci poctivosti neděláme žádné kompromisy. Respektujeme své zákazníky, kolegy a svou společnost. Poctivost je vždy na prvním místě.
- **Podnikavost, se kterou jednáme** – lepší je jednat, než mluvit. Všichni naši zaměstnanci mají „povolení jednat“ a proaktivní jednání je od nich očekáváno.
- **Odpovědnost, na kterou dbáme** – lhostejnost je nemorální. Záleží nám na tom, co děláme a pro koho to děláme.
- **Kvalita, kterou poskytujeme** – jsme profesionálové s vášní pro kvalitu. Slibům vždy dostojíme.

Internetové stránky ISS zároveň poskytují informace o strategii a dále o principech podnikání, které firma prezentuje jako základy definice firemní kultury v podobě devíti ISS principů podnikání:

- **V ISS dáváme zákazníka na první místo.**
- **V ISS sdílíme vášeň pro výkon.**
- **V ISS podporujeme inovace.**
- **V ISS jednáme s lidmi s respektem.**
- **V ISS jdeme příkladem.**
- **V ISS delegujeme pravomoci.**
- **V ISS rozvíjíme sebe i ostatní.**

- **V ISS je týmová práce základem našeho výkonu.**
- **V ISS jsme jedna společnost se sdílenými hodnotami, jedna značka a jedna kultura.**

V sekci kontakty nachází základní informace o centrále v ČR v podobě adresy, jednoho telefonního a faxového čísla, jedné obecné e-mailové adresy. Jsou zde i odkazy na sociální sítě Facebook, Youtube, Twitter, které po rozkliknutí přejdou na webové stránky centrály ISS v angličtině.

V sekci společenská odpovědnost je definován přístup ISS ke společenské odpovědnosti na základě udržitelného hospodářského rozvoje a odpovědných podnikatelských praktik ve vztahu k lidem a lidským právům, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, životního prostředí a etice podnikání. Stránka obsahuje konkrétní podporované iniciativy a Kodex zásad chování zaměstnanců ISS.

5.3.1 Současné metody interní komunikace

Z pohledu vymezeného cíle této práce, tj. popsat a analyzovat interní komunikaci ve firmě při přechodu zaměstnanců ze společnosti předchozího národního provozovatele zakázky do firmy, lze identifikovat tyto kanály interní komunikace:

- **Osobní** – potenciální zaměstnanec je obvykle v prvotním kontaktu s manažerem zakázky, který je zároveň reprezentantem ISS, její kultury a hodnot. Pokud dojde ke vzájemné shodě, setká se potenciální zaměstnanec s prostředím centrály firmy na recepci, kde na něj působí nejen prvky firemního designu, ale především osoba recepční. Další forma osobní komunikace je vedena na personálním oddělení, kde mj. zaměstnanec obdrží základní brožury o ISS a bezpečnostní manuál ISS (bude popsáno dále). Vzhledem k dislokaci pracovišť a hierarchii firmy lze uvést skutečnost, pokud je zaměstnanec výkonným pracovníkem, tak další osobní komunikace je kromě školení obvykle zúžena na komunikaci s jeho nejbližším nadřízeným. Manažeři v rámci osobní

komunikace využívají rozhovory, firemními mítinky, porady, školicí programy i manažerské pochůzky. Při příležitosti některých akcí, školení a hodnotících zasedání je počítáno i s neformálním večerním společenským programem, kde je prostor pro neformální komunikaci všemi směry v rámci organizační struktury.

- **Kanály využívající média** – tištěná média, např. informační brožury, firemní časopis, nástěnky, průzkum spokojenosti zaměstnanců. Elektronická média zastupují telefon, e-mail, intranet a elektronické systémy (on-line systém řízení procesu nákupu nákupním oddělením a jeho schvalování manažery podle úrovní pravomocí, docházkový on-line systém včetně systému pro výpočet a schvalování mezd, on-line dispečerský systém řízení zakázky a poruchových stavů na základě podnětů zákazníka).

Informační brožury – zaměstnanci obdrží brožuru Vítejte v ISS, která popisuje základní principy firmy ve formě historie, cílů, hodnot, zásad, kodexu chování, pracovní doby, komunikace ve firmě a externí komunikace, hodnocení a odměňování, zaměstnanecké výhody, péče o majetek, používání vozidel a mobilních telefonů, bezpečnosti a disciplíny. Bezpečnost a ochrana při práci je blíže popsána v brožurě Bezpečnostní manuál ISS.

Firemní časopis – ISS MAGAZÍN, plnobarevný čtvrtletník formátu A4 v rozsahu cca 40 stran, s podtitulem Pro lidi a o lidech v naší firmě a Pre ľuďi a o ľuďoch v našej firme. Časopis vyzdvihuje významné činy a ocenění zaměstnanců, podtrhuje významné úspěchy ISS včetně uznání zákazníků, informuje o celofiremních aktivitách a dalším rozvoji ISS nejen v ČR a SR, ale i v zahraničí. Je společný pro ČR a SR. Jeho použití je výslovně vyhrazeno k interním účelům. Počet výtisků je přibližně přizpůsoben celkovému počtu manažerů na všech úrovních, kterým je distribuován. Ostatní zaměstnanci mají k časopisu přístup v rámci jednotlivých oddělení nebo si jej mohou zapůjčit od manažerů firmy. Časopis je dostupný v recepci centrály firmy pro veškeré návštěvy.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců – v rámci firmy probíhá pravidelně v daných termínech průzkum spokojenosti zaměstnanců jako zpětná vazba pro management. Vzhledem k internímu charakteru dokumentu i celého procesu jej nelze blíže zveřejnit.

Nástěnky – řízené nástěnky jsou umístěné hlavně na centrále firmy a jsou součástí firemního designu.

Telefon a e-mail – oba prostředky jsou jedním z nejvíce využívaných kanálů při interní komunikaci. Mobilním telefonem nebo možností jej využít je vybavena velká většina zaměstnanců. Tvoří páteř operativního řízení. Manažeři i specifická část výkonných pracovníků jsou vybaveni chytrými telefony, vrcholový management i tablety. E-mail patří především k formálním prostředkům komunikace. Jednotná konstrukce adresy a úprava patičky e-mailu patří k firemnímu designu. Firemním e-mailem jsou vybaveni manažeři na všech úrovních i specifická část výkonných pracovníků. Prostřednictvím e-mailu jsou sdělovány především informace. Při interní komunikaci se lze setkat s využitím e-mailu i jako formy obrany určité pozice či statusu prostřednictvím zařazení více příjemců do kopie e-mailu.

Intranet – slouží všem zaměstnancům, jimž byl udělen přístup nejen jako aktuální informační kanál o firmě, ale i jako přístupné úložiště řízené dokumentace firmy v podobě směrnic, řádů, předpisů, firemních formulářů, některé dokumentace atd., kterou si uživatel může stáhnout do svého počítače. Nedílnou součástí intranetu je seznam kontaktů většiny kmenových zaměstnanců, řazený abecedně. V tomto seznamu je uvedeno pracovní zařazení zaměstnance, jeho pracoviště a kontakty. Pracovní zařazení není aktualizované. Taktéž název funkce pracovníka je uvedena obecně, neodpovídá organizačnímu řádu a nelze ji kromě některých specifických zařazení, např. u vrcholového managementu, jednoduše spojit s organizačním řádem. Zejména novým zaměstnancům firmy to znesnadňuje orientaci ve vnitřním, dynamicky se měnícím prostředí firmy.

Elektronické systémy – systémy jsou dostupné on-line prostřednictvím internetu manažerům všech úrovní, kteří je využívají k zabezpečení základního chodu firmy

vkládáním údajů a požadavků. Ke schvalování je zapotřebí minimálně dvou úrovní manažerů. I když je ze systému patrné, kde a v jaké úrovni schválení se požadavek nachází, přesto schvalování ve velké míře probíhá až po další upomínce či dalším připomenutím se žadatelem ke schvalovateli formou osobní nebo elektronické komunikace.

5.4 Cíle interní komunikace

Jak je uvedeno v teoretické části této práce, zaměstnanci by měli mít mj. dostatek aktuálních, pravdivých, jednoznačných a správně načasovaných informací. Tento stav je velmi důležitý i v případě, kdy se jedná o potencionální zaměstnance, jež by měli u firmy pracovat. V případě přechodu zaměstnanců mezi předchozím národním provozovatelem zakázky a firmou nebyla provedena vzájemná dohoda o převzetí zaměstnanců v rámci převzetí zakázky. Většina zaměstnanců byla z důvodu místní a osobní znalosti klienta XY nenahraditelná. Předchozím národním provozovatelem zakázky byli zaměstnanci stále ještě ovlivňováni, neboť s ním byli v pracovně-právním poměru, znali jeho firemní kulturu, procesy a nastavení komunikace. Předchozí národní provozovatel zakázky a firma jsou v rámci ČR vážní konkurenti a ochota ke spolupráci při předání byla na velmi nízké úrovni. Zpočátku přechodného období nebylo ze strany většiny zaměstnanců jednostranně realizováno ukončení pracovně-právního vztahu mezi nimi a předchozím provozovatelem zakázky k datu převodu zakázky k ISS. Důvodem jednostranného neukončení pracovně-právního poměru ze strany zaměstnanců byly jejich obavy, pramenící z nedostatku informací. Mezi zaměstnanci vládla nejistota, nedůvěra a obavy o budoucnost, probíhaly informace různé validity včetně dezinformací a bylo nastaveno očekávání změn v podobě tichého odporu proti změnám. Z hlediska ISS byla patrná snaha získat maximum informací o současném stavu, týkající se dotčené zakázky, včetně informací personálního charakteru. Ochota vzájemně sdělovat informace mezi všemi zúčastněnými stranami byla v době začátku změny nízká. V ISS nebyla vyjasněna celková nová organizační struktura zakázky XY, kterou bylo nutno v rámci nabídnutých obchodních podmínek zredukovat, přeorganizovat a

následně i schválit klientem zakázky XY. Předmětem informačního procesu byla hlavně tvrdá data o zakázce, která bez interpretace neměla patřičnou hodnotu.

V rámci firmy ISS probíhala komunikace s potencionálními zaměstnanci v několika vlnách, především formou osobních pohovorů. Komunikace z počátku nebyla strategicky řízena, byla realizována na pracovištích zaměstnanců u klienta XY i v prostorách ISS. S potencionálními zaměstnanci hovořilo několik osob z různých úrovní řízení a z různých oddělení firmy s cílem informace získat a zmapovat provozní stav zakázky. Tato situace byla zapříčiněna i tím, že manažer zakázky začal zakázku z důvodu uzavření zaměstnaneckého poměru s ISS fakticky realizovat až na konci druhého měsíce z tříměsíčního přechodného období, mezi oznámením zaměstnancům původního provozovatele zakázky o změně provozovatele zakázky a startem zakázky firmou ISS. V rámci posledního měsíce přechodného období byla komunikace manažerem zakázky ujednocena, nastaveny její kanály a parametry. Se všemi zaměstnanci přecházejícími k firmě ISS byly osobně prodiskutovány podmínky a cíle firmy, základy firemní kultury, firemního designu a nastavení systému komunikace. S manažery regionů zakázky XY bylo manažerem zakázky zorganizováno společné jednodenní školení, jehož záměrem kromě informační hodnoty bylo získat prostor pro neformální společnou komunikaci. Byl nastaven náhradní způsob soustředování a předávání informací v části elektronických systémů komunikace po dobu přechodného období tak, aby nedošlo k dalšímu zahlcení informacemi regionálních manažerů zakázky XY.

Hlavním cílem interní komunikace v rámci ISS bylo interní nastavení, fyzické převzetí a start zakázky XY, čemuž byl podřízen způsob i formy komunikace. V průběhu přechodného období byla ve firmě nastavena týdenní periodicita realizačních porad zakázky XY, které se zúčastňovali zástupci jednotlivých oddělení ve firmě dotčení startem zakázky XY, manažer zakázky a část TOP managementu firmy. Výstupem z porad byl zápis z porady s termíny a odpovědnostmi, jež byl následně rozeslán e-mailem všem zúčastněným.

6 DOTAZNÍKY A STRUKTUROVANÉ POHOVORY

6.1 Metoda a technika průzkumu

Pro získání statistických dat, určených po jejich vyhodnocení k ověření stanovených hypotéz, bylo vzhledem k množství pracovníků zakázky XY a jejich dislokaci v osmi územních celcích ČR, situovaných podle rozložení nemovitého majetku zákazníka XY obvykle v krajských městech, využito kvantitativní metody průzkumu. Jako forma pro průzkum byla s ohledem na počet a dislokaci zaměstnanců zvolena forma anonymního dotazníku, realizovaného elektronicky pomocí serveru click4survey.cz. Anonymita dotazníku předpokládá možnost větší otevřenosti odpovědí respondentů při vyjadřování jejich názorů. Dotazník obsahoval základní společnou část pro všechny respondenty, ke zjištění demografických údajů.

Pro výkonné pracovníky byla k základní části přiřazena baterie otázek pokrývající hypotézy H1 až H3. Manažeři regionů zakázky XY měli stejnou úvodní část dotazníku jako výkonní pracovníci. Dotazník pro manažery regionů byl rozšířen o baterii dalších otázek, pokrývajících hypotézu H4. Průzkum začal prvním pracovním dnem celého pracovního týdne na začátku druhého měsíce činnosti zaměstnanců v ISS a trval čtrnáct kalendářních dní. Po uplynutí lhůty k realizaci průzkumu byl dotazník podle nastavení na serveru automaticky ukončen. Distribuce dotazníků proběhla formou odeslání odkazu na e-mailové schránky všech respondentů v den začátku průzkumu s popisem účelu průzkumu a se zdvořilou žádostí o vyplnění. Samotná realizace dotazníku byla možná z jakéhokoliv koncového zařízení, připojeného na internet. V rámci osobního kontaktu manažera oddělení s jednotlivými zaměstnanci byla uskutečněna podpůrná komunikace, která účel průzkumu opětovně objasňovala.

Dotazník obsahoval 28 otázek. Ve společné demografické části byly 3 uzavřené otázky. V některých těchto otázkách byly použity pouze možnosti souhlasu či nesouhlasu nebo volba z předdefinovaných možností. V další části dotazníku, společné pro výkonné

pracovníky a manažery regionů zakázky XY, bylo 18 uzavřených otázek. V rozšířené verzi pro manažery regionů zakázky XY obsahoval dotazník dalších 7 uzavřených otázek. Otázky v obou částech byly formulovány v podobě tvrzení, se kterými se respondent měl možnost ztotožnit na základě předdefinovaných odpovědí, jež vyjadřovaly míru jeho ztotožnění s tvrzením. Některé odpovědi nabízely pouze možnosti souhlasu či nesouhlasu nebo volbu z předdefinovaných možností. Většina odpovědí byla koncipována jako volba pouze jedné možnosti. V případě, kdy byla možnost volby více odpovědí, byl respondent upozorněn a graficky se změnilo zaškrťovací pole u odpovědí. Pokud otázka nebyla zodpovězena, tzn. respondentem nebyla zvolena žádná odpověď, systém respondentovi neumožnil řádné ukončení dotazníku a dotazník nebyl započítán v rámci systému jako realizovaný.

Průzkumu se z celkového počtu 39 zaměstnanců zakázky XY zúčastnilo 34 zaměstnanců, což tvoří 87% z celkového počtu respondentů. Firma v rámci zakázky XY v době průzkumu zaměstnávala 8 manažerů regionů a 31 výkonných pracovníků. návratnost dotazníků byla 7 (88%) od manažerů regionů a 27 (87%) od výkonných pracovníků. Formuláře dotazníků jsou uvedeny v příloze E, výsledky průzkumu byly exportovány do Excelu a jsou zpracovány v podobě datové matice v příloze F.

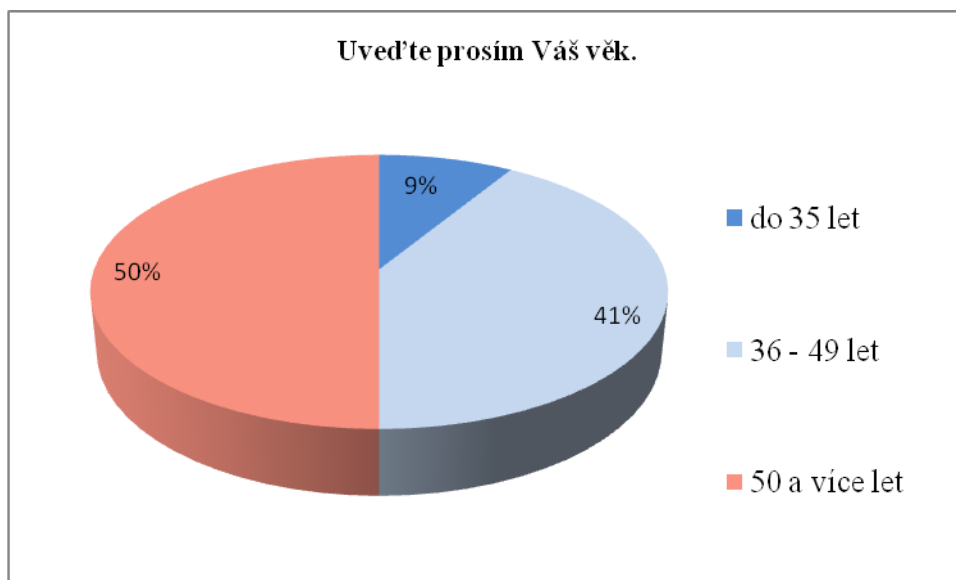
6.2 Analýza dat

6.2.1 Demografická analýza

Věková struktura respondentů je znázorněna v grafu 2. Převahu zaměstnanců zakázky XY tvoří lidé, kteří uvedli svůj věk v rozmezí 50 a více let (50%) a dále skupina 36 – 49 let (41%). Toto rozložení věkové struktury odpovídá realitě zakázky XY. Vzhledem k tomu, že předmětem zakázky je technický obor činnosti, převládají z hlediska pohlaví muži (88%), viz graf 3. Na otázku, týkající se předchozí pracovní zkušenosti s ISS, odpověděl kladně pouze 1 respondent. Zbytek respondentů, tj. 33 uvedlo, že v minulosti v ISS nepracovalo. Na základě této skutečnosti byla vyloučena možnost znalosti

interního prostředí ISS a tím i možnost zkreslení objektivitu prováděného průzkumu.

Graf 2: Věk zaměstnanců zakázky XY



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 3: Zaměstnanci zakázky XY podle pohlaví



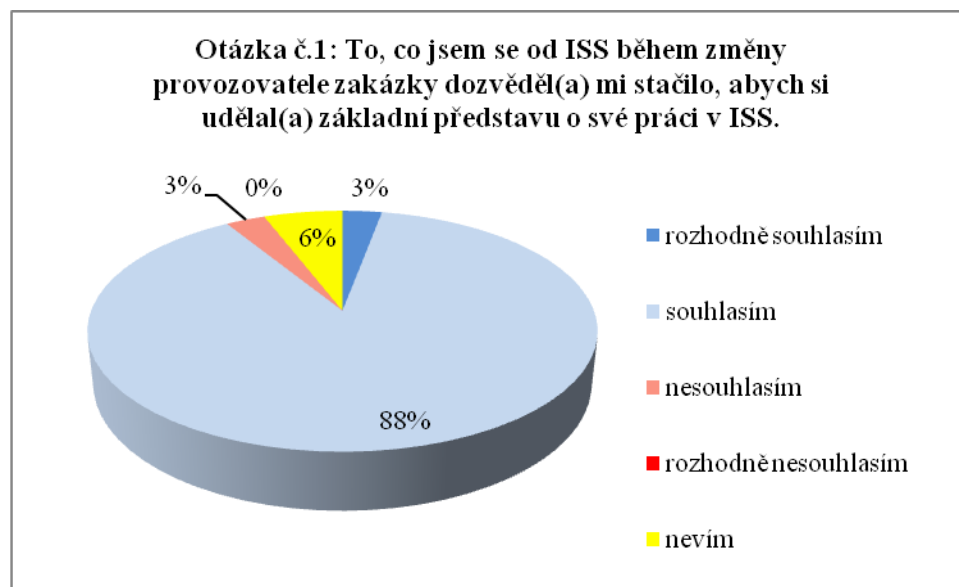
Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

6.2.2 Analýza interní komunikace při přechodu zaměstnanců

První část dotazníku, obsahující otázky 1 – 6 byla zaměřena na ověření obsahu, množství informací a míry využitelnosti interní komunikace firmy v rámci přechodného období zakázky XY do doby jejího fyzického převzetí a realizace firmou z pohledu přecházejících zaměstnanců.

Otázka č. 1 dotazníku prověřovala obsah interní komunikace ISS v době přechodu zaměstnanců, zda je obsah interní komunikace pro nové zaměstnance dostatečný pro vytvoření představy o výkonu jejich práce ve firmě ISS. Jak znázorňuje graf 4, 91% respondentů se vyjádřilo kladně, pro 3% respondentů nebyla komunikace z hlediska obsahu dostatečná, 6% neví.

Graf 4: Obsah komunikace o náplni práce

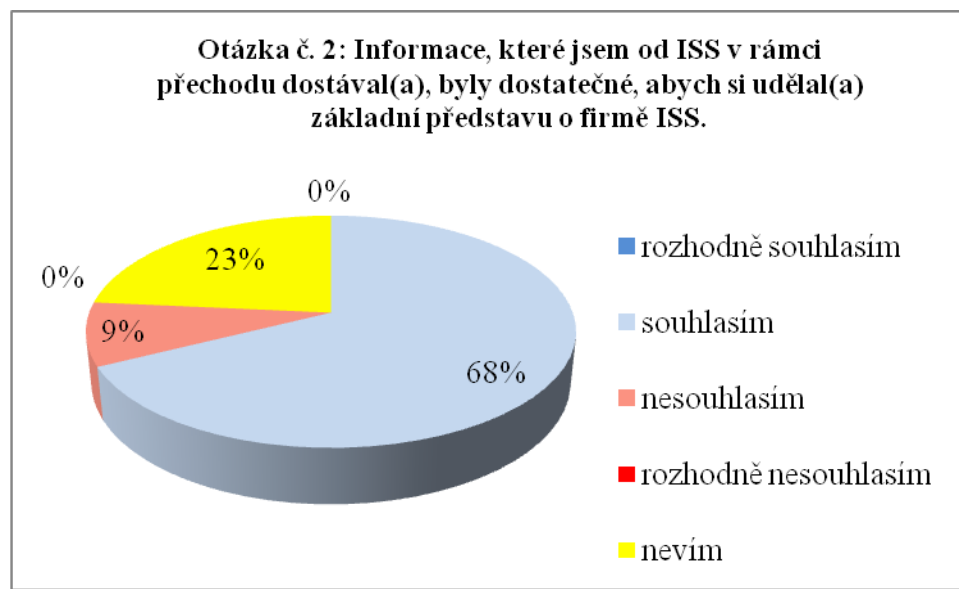


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Na otázku č. 2, týkající se obsahu komunikace firmy ISS o sobě, podle výsledků znázorněných v grafu 5 odpovědělo 68% respondentů kladně. Podle obsahu komunikace ISS o sobě si 68% respondentů dokáže udělat základní představu o firmě. Necelá čtvrtina respondentů (23%) se však k této otázce vyjádřila neutrálně s odpovědí

nevím. Část respondentů, konkrétně 9%, si na základě komunikace firmy ISS o sobě základní představu o firmě nevytvořila.

Graf 5: Obsah komunikace o firmě ISS

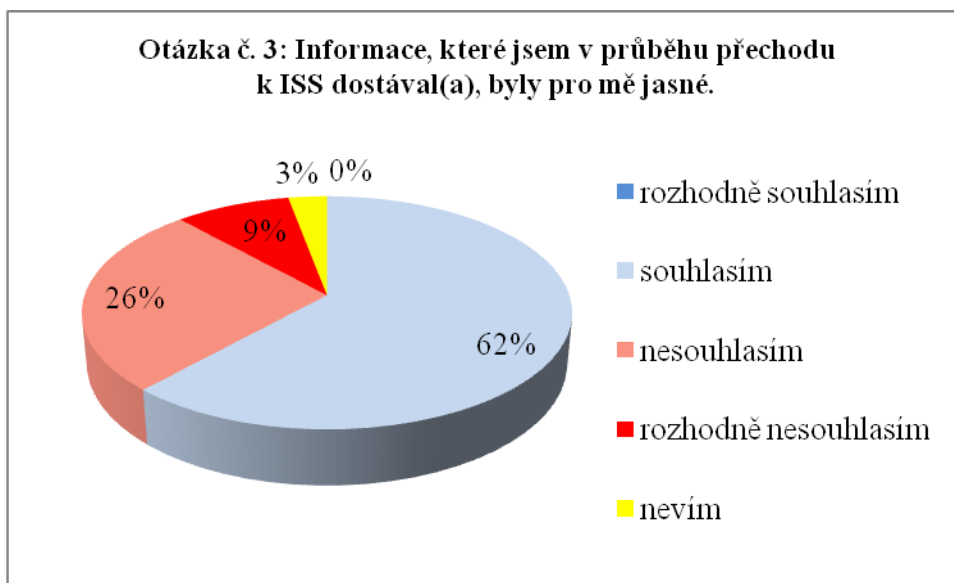


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 3 průzkumu se zaměřila na srozumitelnost interních informací ISS pro nové zaměstnance. Na základě vyhodnocení grafu 6 je patrné, že pro 62% respondentů byly informace, podávané firmou v rámci přechodu zaměstnanců do ISS, jasné. Na druhou stranu však 35% respondentů, ve složení 26% nesouhlasím a 9% rozhodně nesouhlasím, uvedlo nejasnost podávaných informací. Pro 3% respondentů bylo na základě výsledků průzkumu vhodné zvolit neutrální možnost nevím. Nikdo z respondentů neuvedl možnost rozhodně souhlasím.

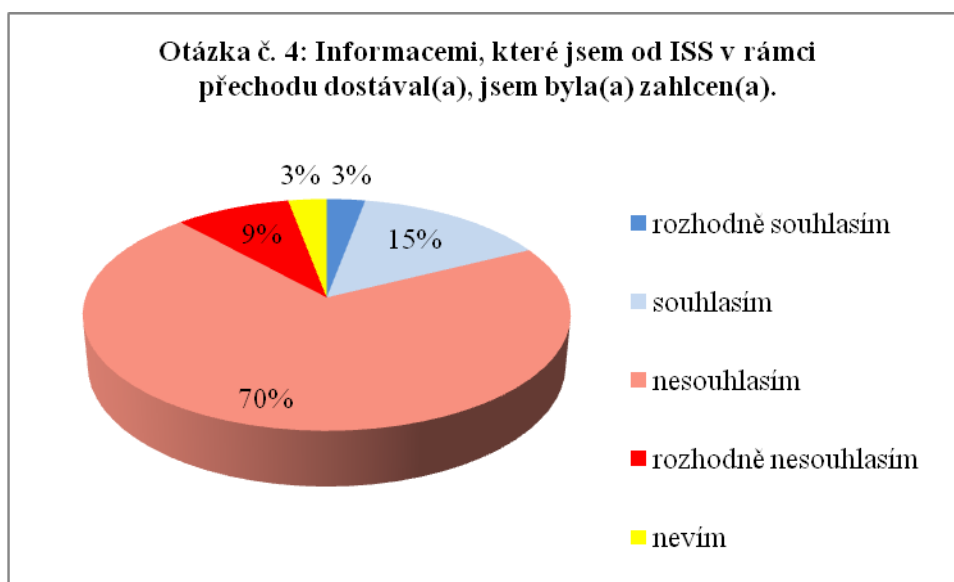
Parametr míry množství podávaných informací byl v průzkumu řešen otázkou č. 4, která zkoumala možnost přesycení přecházejících zaměstnanců informacemi. Velká část respondentů, konkrétně 79% uvedla, že informacemi získanými od ISS nebyla zahlcena. Pro 18% respondentů bylo množství informací velké. Pouze 3% respondentů zvolila neutrální možnost nevím. Výsledky znázorňuje graf 7.

Graf 6: Jednoznačnost informací



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

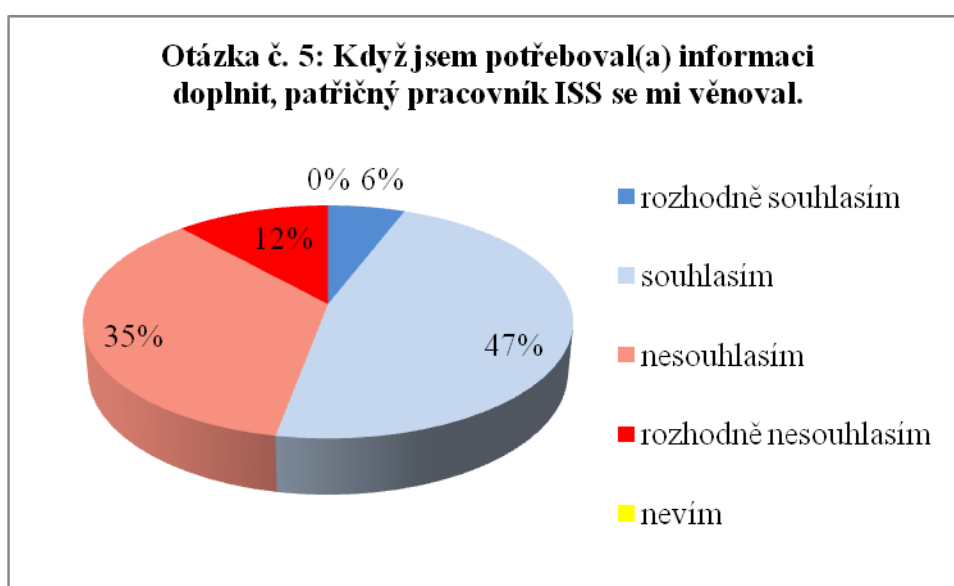
Graf 7: Míra množství informací



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

S tvrzením, vystihující otázkou č. 5: „Když jsem potřeboval(a) informaci doplnit, patřičný pracovník ISS se mi věnoval.“ se celkově ztotožnilo 53% respondentů, 47% respondentů vnímalo ochotu pracovníků ISS k doplnění informací jako nedostatečnou. Došlo k polarizaci názorů respondentů, neboť nikdo se nevyjádřil neutrálně. Celkově lze na základě vyhodnocení grafu 8 konstatovat ochotu stávajících zaměstnanců ISS k požadavku doplnění informací novým kolegům jako hraniční s prostorem pro zlepšení.

Graf 8: Zpětná vazba

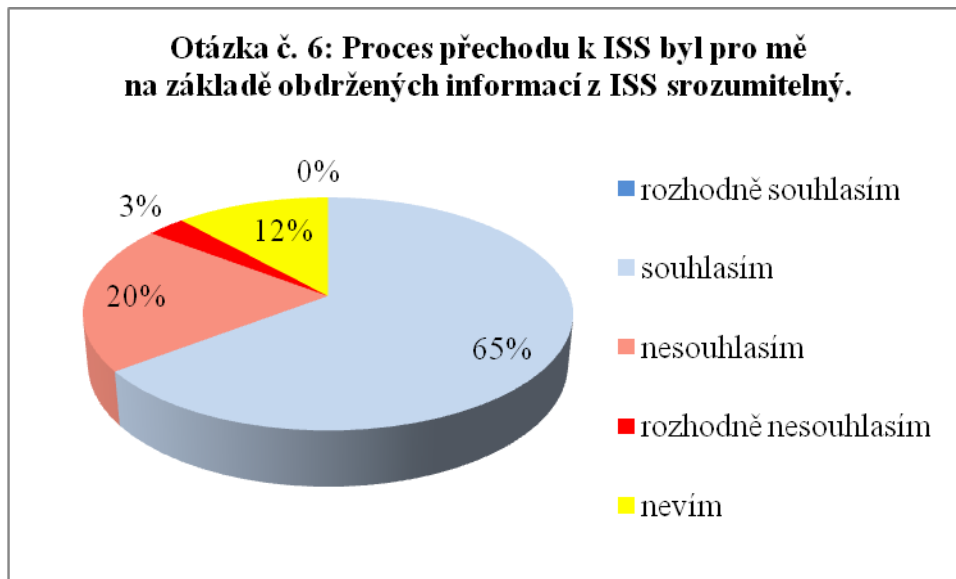


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 6 navazovala na otázky 1 – 5 a sumarizovala celkový pohled respondentů na komunikaci ISS v rámci přechodu respondentů k ISS. Cílem bylo zjistit názor respondentů na srozumitelnost celkového procesu přechodu k ISS na základě interní komunikace. Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 6 jsou zobrazeny v grafu 9, kde 65% respondentů vnímalo proces přechodu k ISS na základě interní komunikace jako srozumitelný, pro 23% respondentů byla srozumitelnost nízká, 12% respondentů uvedlo odpověď nevím, nikdo z respondentů neuvedl odpověď rozhodně souhlasím. Na základě vyhodnocení grafu 9 lze konstatovat srozumitelnost procesu přechodu

zaměstnanců k ISS. S ohledem na nízkou míru souhlasu s tvrzením v otázce č. 6 však tento proces vykazuje prvky pro zlepšení.

Graf 9: Srozumitelnosti procesu přechodu k ISS



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

6.2.3 Analýza použitých kanálů interní komunikace

Druhá část dotazníku v podobě otázek a tvrzení obsahující otázky 7 – 11, byla použita pro výzkum použitých kanálů interní komunikace při přechodu zaměstnanců k ISS v rámci zakázky XY. Výzkumem, vztahujícím se k hypotéze H2, bylo zapotřebí zjistit vhodnost použitých kanálů interní komunikace firmy v souvislosti s očekáváním nových zaměstnanců a dále i jejich vztah k některým novým technologiím při komunikaci.

Otázka č. 7 prověřovala znalost firemního časopisu ISS Magazín respondenty. Otázka č. 8 prověřovala používání internetu respondenty k získávání informací. Na otázku č. 8 logicky navazovala otázka č. 10: „Informace o ISS jsem získával(a) i na webových stránkách firmy ISS.“ Pro odpovědi byla pouze možnost volby z možností ano nebo ne. Vyhodnocení otázek č. 7, č. 8 a č. 10 je uvedeno v tabulce 4.

Tabulka 4: Vyhodnocení otázek 7, 8 a 10 průzkumu

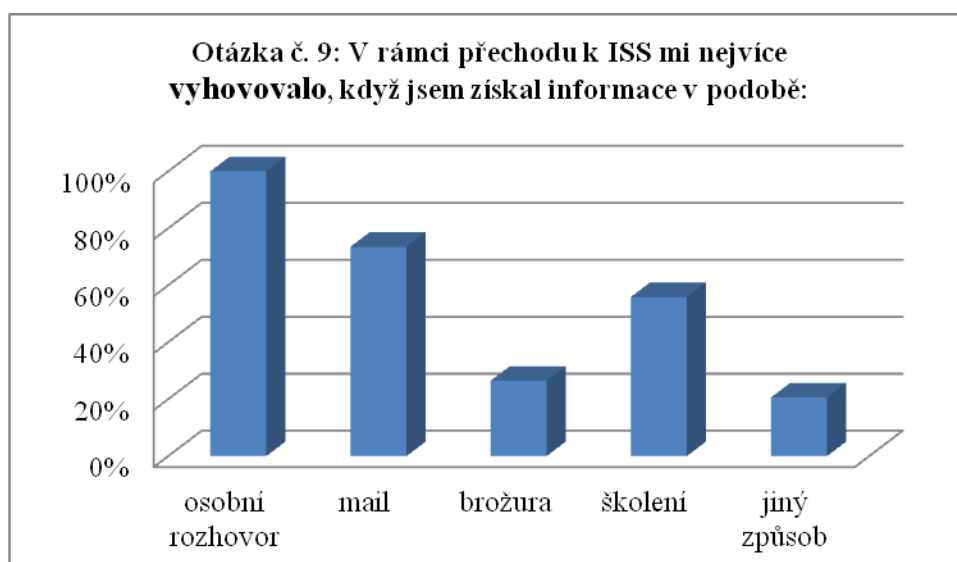
	Ot. č. 7: Setkal(a) jste se již s firemním časopisem ISS Magazin?		Ot. č. 8: Používáte k získávání informací také internet?		Ot. č. 10: Informace o ISS jsem získával(a) i na webových stránkách firmy ISS.	
Ano	20	59%	26	76%	23	68%
Ne	14	41%	8	24%	11	32%

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Vyhodnocením otázky č. 7, 8 a 10 je patrné, že velká část respondentů (59%) se s firemním časopisem již setkala, zároveň většina respondentů (76%) používá k získávání informací internet. Informace o ISS získala taktéž velká část respondentů (68%) i použitím webových stránek firmy.

V rámci otázky č. 9 byla zkoumána vhodnost nejčastěji použitých informačních kanálů z pohledu zaměstnanců a to v rámci přechodu zaměstnanců k firmě. Respondenti měli možnost zvolit i více odpovědí. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 10.

Graf 10: Použité informační kanály podle oblíbenosti

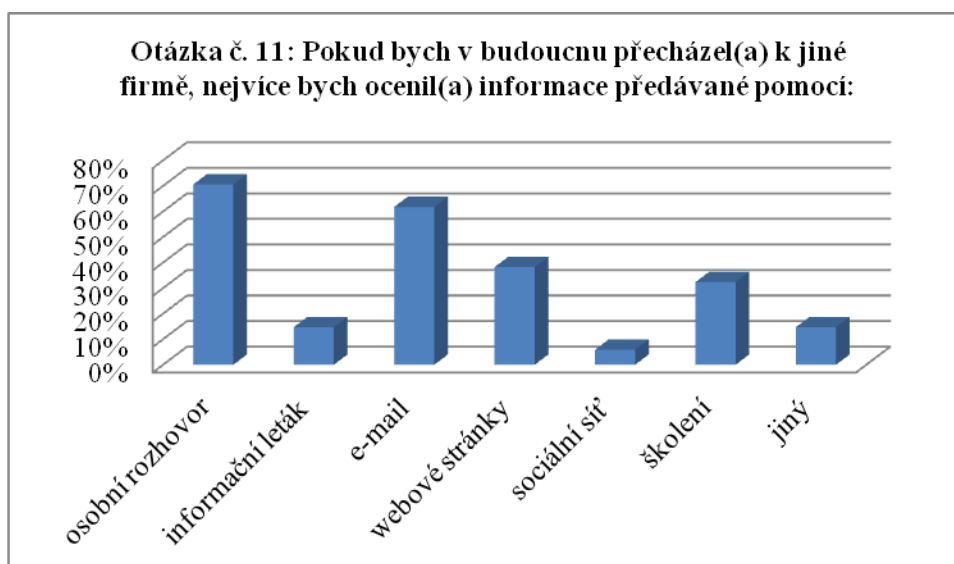


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Na základě analýzy odpovědí je možné konstatovat, že nejoblíbenějším informačním kanálem pro všechny respondenty (100%) byla forma osobního rozhovoru. Informace v podobě e-mailu (74%) a školení (56%) lze vnímat z pohledu přecházejících zaměstnanců jako další vhodné kanály. Forma brožury (26%) je společně s jinými způsoby předávání informací (21%) spíše formou doplňkovou.

Otázka č. 11 zkoumala osobní preference respondentů z hlediska využití informačních kanálů interní komunikace, pokud by v budoucnu měnili zaměstnavatele. Účelem této otázky bylo ověřit správnost odpovědí získaných v otázce č. 9 a dále získat názor respondentů na využití moderních elektronických prostředků komunikace. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 11.

Graf 11: Osobní preference informačních kanálů



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Analýzou grafu 11 lze uvést, že byla potvrzena data o oblíbenosti použitých informačních kanálů z otázky č. 9. Nejvíce respondentů (71%) preferuje jako hlavní informační kanál osobní rozhovor a dále používání e-mailu (62%). Další úroveň oblíbenosti tvoří získané informace z webových stránek (38%) a školení (32%). Informační leták (15%), sociální síť (6%) a jiný informační kanál (15%) tvoří

doplňkové informační kanály.

6.2.4 Analýza znalosti základních prvků firemní kultury na základě komunikace

Třetí část dotazníku, realizovaná v podobě tvrzení a pokrývající otázky 12 – 18, byla použita k výzkumu, vztahujícímu se k hypotéze H3. Účelem bylo zjistit znalost nejdůležitějších a nejvíce komunikovaných prvků firemní kultury firmy novými pracovníky zakázky XY.

S tvrzením otázky č. 12: „Vím, jakou má ISS vizi.“ se ztotožnilo 21% dotázaných. Pro 79% respondentů není vize firmy známá. Otázka č. 13 prověřovala znalost loga ISS. Logo umí popsat 53% respondentů, 47% opovědělo záporně. Výsledky pro otázky 12 a 13 shrnuje tabulka 5.

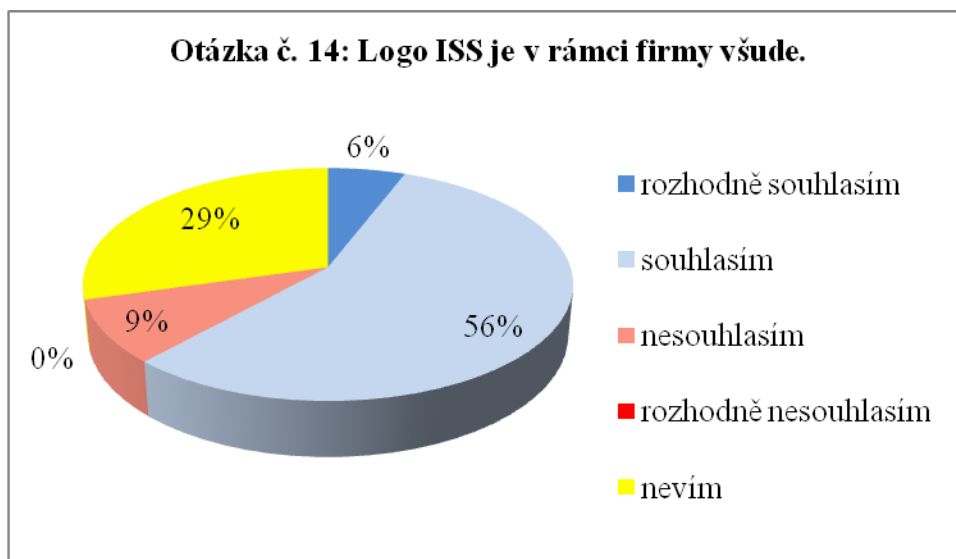
Tabulka 5: Vyhodnocení otázek 12 a 13 průzkumu

	Ot. č. 12: Vím, jakou má ISS vizi.		Ot. č. 13: Umím popsat logo ISS.	
Ano	7	21%	18	53%
Ne	27	79%	16	47%

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 14 prověřovala znalost respondentů o přítomnosti loga ISS ve firemním prostředí, jakožto hlavního symbolu firmy. Logo vnímá na základě tvrzení otázky č. 14: „Logo ISS je v rámci firmy všude.“ jako velmi rozšířené ve firemním prostředí 62% respondentů (56% respondentů uvedlo tvrzení souhlasím, 6% rozhodně souhlasím). S uvedeným tvrzením nesouhlasilo 9% respondentů. Téměř třetina respondentů (29%) uvedla tvrzení nevím. Výsledky zobrazuje graf 12.

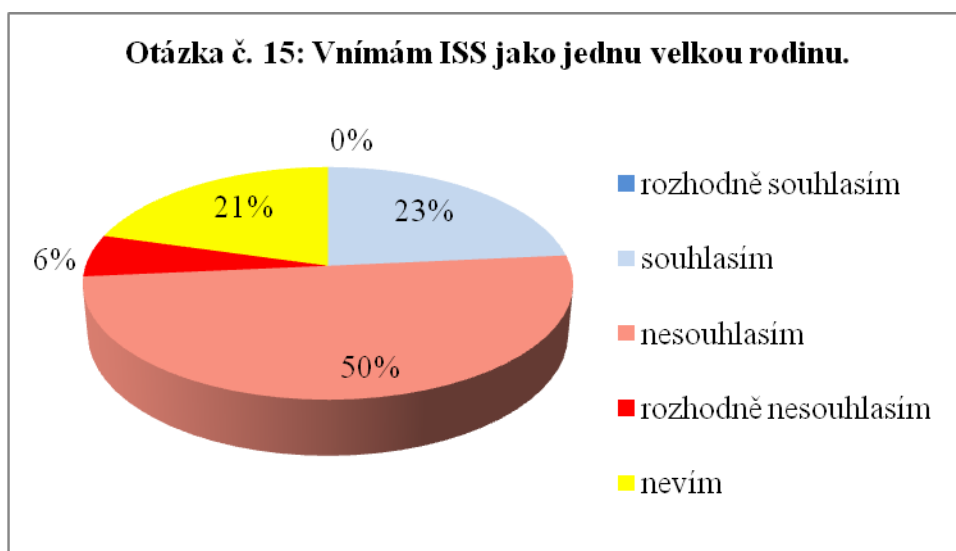
Graf 12: Přítomnost loga



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Mezi nejčastěji komunikované znaky firemní kultury ISS patří sdílené hodnoty, jedna značka a jedna kultura společnosti. Otázka č. 15 prověřovala vnímání těchto společných hodnot firmy respondenty v paralele „jedné velké rodiny“.

Graf 13: Společné hodnoty

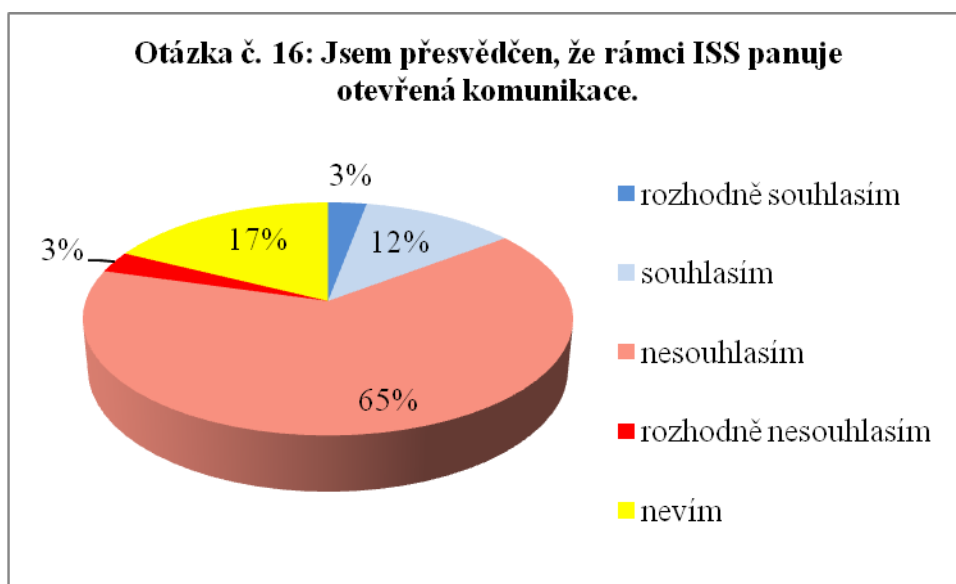


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Provedenou analýzou grafu 13 lze konstatovat, že 56% respondentů atributy společných hodnot ve firmě doposud nespátřuje, 23% respondentů s uvedeným tvrzením souhlasilo a 21% respondentů neví.

Pro ztotožnění se s hlavními komunikovanými hodnotami firmou novými zaměstnanci je nezbytná otevřená interní komunikace. Graf 14 zobrazuje výsledky otázky č. 16, prověřující tuto oblast. Téměř 3/4 respondentů (68%) je přesvědčeno, že komunikace v rámci ISS otevřená není, 15% vnímá komunikaci jako otevřenou, 17% neví.

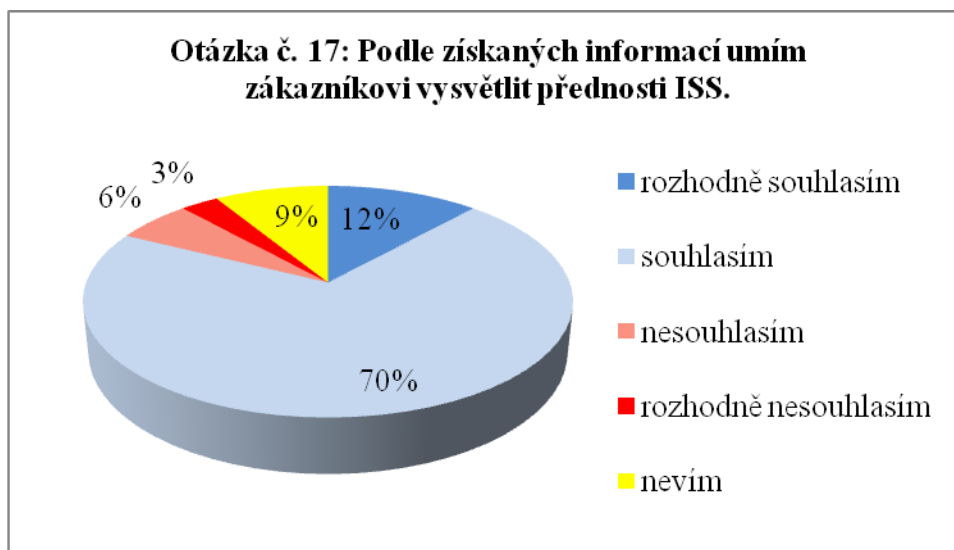
Graf 14: Otevřená komunikace



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Zákazník má v žebříčku hodnot ISS vždy přední místo. Komerční úspěch firmy, neboť vykonává především dodávku služby, záleží i na komunikaci této hodnoty zaměstnanci směrem k zákazníkovi. Průzkum se v otázce č. 17 zaměřil na schopnost nových zaměstnanců interpretovat výhody a přednosti ISS zákazníkovi. Graf 15 zobrazuje, že 4/5 respondentů (82%) vyjádřilo pozitivní přesvědčení o své schopnosti interpretovat přednosti ISS zákazníkovi, 9% respondentů přednosti zákazníkovi vysvětlit neumí a 9% respondentů neví.

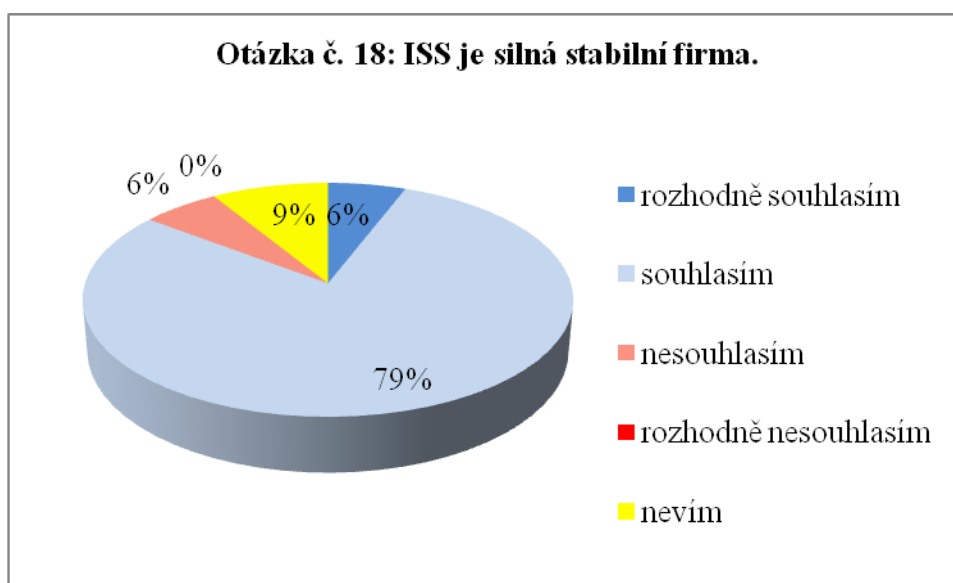
Graf 15: Přednosti ISS



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Stabilita firmy patří mezi důležité parametry pro nové zaměstnance. Na základě výsledků průzkumu podle grafu 16 je patrné, že většina (85%) respondentů vnímá ISS jako silnou a stabilní, 6% respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí a 9% neví.

Graf 16: Stabilita firmy



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

6.2.5 Analýza integrace nových manažerů na základě komunikace

V další části průzkumu směřovaly otázky ke zjištění stavu integrace manažerů regionů ve firmě na základě interní komunikace. Na otázky č. 19, 20 a 21, prověřující situaci získávání informací a jejich četnost, odpovědělo více než 50% respondentů kladně. Znění otázek včetně vyhodnocení odpovědí uvádí tabulka 6.

Tabulka 6: Vyhodnocení otázek 19, 20 a 21 průzkumu

	Ot. č. 19: Informace, které jsem od ISS obdržel(a), jsou pro výkon mojí práce dostatečné.		Ot. č. 20: Pokud si nejsem jist(a) nějakou problematikou, vím kam se mám v rámci firmy obrátit.		Ot. č. 21: Informace dostávám často.	
Ano	6	86%	5	71%	4	57%
Ne	0	0%	0	0%	1	14%
Nevím	1	14%	2	29%	2	29%

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázky č. 22 a 23 průzkumu byly zaměřeny na názor respondentů o zdrojích informací. Znění otázek 22 a 23, včetně výsledků průzkumu, zobrazuje tabulka č. 7.

Tabulka 7: Vyhodnocení otázek č. 22 a 23 průzkumu

	Ot. č. 22: Vstupní školení byla pro moji práci užitečná.		Ot. č. 23: Používám Intranet ISS, kde najdu v rámci firmy vše důležité.	
Ano	7	100%	5	71%
Ne	0	0%	0	0%
Nevím	0	0%	2	29%

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Vyhodnocením tabulky č. 7 lze konstatovat, že použité zdroje informací hodnotí kladně více než 2/3 manažerů regionů.

Tabulka 8 zobrazuje vyhodnocení otázek č. 24 a 25. Tyto otázky zkoumaly názor manažerů regionů zakázky XY o jejich schopnosti vykonávat svoji práci v ISS na základě získaných informací a znalostí v procesu interní komunikace. Analýzou odpovědí otázek č. 24 a 25 je zřejmé, že manažeři regionů v odpovědích na obě otázky v 71% považují informace za dostatečné pro výkon svojí práce v ISS.

Tabulka 8: Vyhodnocení otázek č. 24 a 25 průzkumu

	Ot. č. 24: Na základě získaných informací rozumím povinností manažera, které musím v rámci ISS každý měsíc splnit.		Ot. č. 25: Jsem přesvědčen(a), že na základě získaných informací a znalostí mohu dobře vykonávat svoji práci v ISS.	
Ano	5	71%	5	71%
Ne	0	0%	0	0%
Nevím	2	29%	2	29%

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

6.3 Názor zaměstnanců

Pro získání doplňujících informací k údajům z průzkumu byla zvolena forma strukturovaného rozhovoru s výkonnými zaměstnanci zakázky XY. Počet rozhovorů byl stanoven na 5. Rozhovory byly realizovány v následujícím týdnu po ukončení průzkumu v rámci činnosti vedoucího oddělení při osobních návštěvách na pracovištích zakázky XY. Výběr respondentů byl náhodný. Podmínkou bylo jejich absolvování průzkumu, neboť dotazník vycházel ze stejných otázek, které byly v průzkumu. Z důvodu zachování anonymity nebyly o respondentovi shromažďovány žádné údaje. Respondenti byli osloveni s žádostí o pořízení zvukového záznamu z průběhu rozhovoru. Bohužel všichni oslovení tuto možnost z důvodu snížení anonymity odmítli. Se souhlasem respondentů byly pořízeny písemné záznamy hlavních myšlenek, které respondenti považovali za důležité k doplnění realizovaného průzkumu. Přepis hlavních bodů těchto myšlenek je uveden v příloze F.

6.4 Názor vedoucích pracovníků

Názory regionálních vedoucích pracovníků na průzkum mohou vykazovat odlišnosti od názorů jejich podřízených. Vzhledem k této skutečnosti byli osloveni manažeři regionů zakázky XY k realizaci strukturovaného rozhovoru. Počet rozhovorů byl z důvodu celkového počtu manažerů regionů 8 a z důvodu jejich fyzické dostupnosti stanoven na 3. Rozhovory probíhaly v následujícím týdnu po ukončení průzkumu v rámci činnosti vedoucího oddělení při osobních návštěvách na pracovištích zakázky XY. Výběr respondentů byl náhodný. Podmínkou k účasti bylo jejich absolvování průzkumu, neboť dotazník vycházel ze stejných otázek, které byly v průzkumu. Z důvodu zachování anonymity nebyly o respondentovi shromažďovány žádné údaje. Respondenti byli osloveni s žádostí o pořízení zvukového záznamu z průběhu rozhovoru. Bohužel všichni oslovení, podobně jako výkonní zaměstnanci, tuto možnost z důvodu snížení anonymity odmítli. Se souhlasem respondentů byly pořízeny písemné záznamy hlavních myšlenek, které respondenti považovali za důležité a vhodné k doplnění realizovaného průzkumu. Přepis hlavních bodů těchto myšlenek je uveden v příloze G.

6.5 Testování hypotéz

Hypotéza H1: Interní komunikace firmy při přechodu zaměstnanců od předchozího národního provozovatele zakázky XY k firmě byla z pohledu zaměstnanců na vyhovující úrovni. Průzkum, prověřující Hypotézu H1 otázkami 1 – 6, se zabýval rozsahem, množstvím informací a mírou využitelnosti interní komunikace firmy v rámci přechodného období zakázky XY do doby jejího fyzického převzetí a realizace firmou, a to z pohledu přecházejících zaměstnanců.

Hypotéza H1 byla potvrzena.

Hypotéza H2: Použité kanály interní komunikace firmy se zaměstnanci při jejich přechodu od předchozího národního provozovatele zakázky k firmě byly z pohledu zaměstnanců vhodné. Hypotéza H2 se týkala prověření vhodnosti použitých kanálů interní komunikace firmy v souvislosti s přechodem zaměstnanců k firmě. Pro prověření byly použity otázky 7 – 11 průzkumu.

Hypotéza H2 byla potvrzena.

Hypotéza H3: Zaměstnanci, kteří přešli od předchozího národního provozovatele zakázky XY k firmě jsou seznámeni s hlavními prvky firemní kultury firmy. Třetí část dotazníku v podobě otázek 12 – 18, byla použita ke zjištění znalostí nejvíce komunikovaných hlavních prvků firemní kultury firmy pracovníky zakázky XY.

Na základě výsledků průzkumu nelze platnost hypotézy H3 rozhodnout.

Hypotéza H4: Integrace nových manažerů ve firmě v rámci přebírané zakázky XY firmou je na základě probíhající interní komunikace dostatečná pro výkon jejich práce. V další části průzkumu směřovaly otázky 19 – 25 ke zjištění stavu integrace manažerů regionů ve firmě na základě interní komunikace.

Hypotéza H4 byla potvrzena.

6.6 Interpretace a diskuze výsledků

Oblast interní komunikace firmy při přechodu zaměstnanců od národního provozovatele zakázky XY k ISS vykazuje určité prvky ke zlepšení. Z pohledu potencionálních zaměstnanců se jedná o důležité období, kdy si tvoří svůj názor na nového zaměstnavatele, který srovnávají s dostupnými a obdrženými informacemi. Použité informační kanály firmy se shodují s preferencemi respondentů. Jejich současný mix je vnímán respondenty jako vyhovující. Nevyskytly se žádné jiné poznatky v této oblasti ani v průběhu strukturovaných rozhovorů.

Na základě výsledků průzkumu se lze domnívat, že zlepšení by mohla směřovat do oblasti procesu při přechodu zaměstnanců k firmě v rámci přebírání zakázky. K tvrzení v podobě otázky č. 2 průzkumu: „ Informace, které jsem od ISS v rámci přechodu dostával(a), byly dostatečné, abych si udělal(a) základní představu o firmě ISS.“ se 23% respondentů nedokázalo vyjádřit, použili neutrální variantu nevím. Zároveň pro 35% respondentů nebyly jasné informace, které respondenti obdrželi v průběhu přechodu k ISS a pro 23% respondentů nebyl srozumitelný ani proces přechodu k ISS na základě obdržených informací. V rámci strukturovaných rozhovorů se vyskytly i názory respondentů, které poukazovaly na jejich větší očekávání v oblasti celkové organizace přechodu zaměstnanců k firmě.

V souvislosti s možnými zlepšeními v interní komunikaci firmy lze nalézt nedostatky i v oblasti znalosti základních prvků firemní kultury firmy nových zaměstnanců po více než měsíci práce ve firmě. Více než 3/4 respondentů po této době neví, jakou má firma vizi. Logo firmy umí popsat jen polovina respondentů, i když je tvořeno bílými dominantními písmeny ISS na modrém pozadí oválu. Na základě strukturovaných rozhovorů se vyskytly poznatky, které poukazují na určité organizační nedostatky procesu přechodu zaměstnanců k firmě. Lze konstatovat, že důležitou problematikou pro nové zaměstnance je především řádná komunikace těchto organizačních nedostatků. Jako námět pro zlepšení slouží i negativní výsledek otázky číslo 16, týkající se otevřené komunikace v rámci ISS. Otevřená komunikace přitom patří k základním hodnotám ISS, ke kterým se firma hlásí.

Vzhledem k nepříznivým okolnostem průběhu převzetí zakázky od předchozího konkurenčního provozovatele, jak bylo stručně naznačeno v bodu 5.2 této práce, by bylo vhodné provést v rámci firmy zpětnou analýzu interní komunikace v celém přechodném období a identifikovat možné příčiny tohoto stavu. Výstupem, vedoucím ke zlepšení v budoucnu, by mohl např. být komunikační plán, který by v časovém sledu přechodu zaměstnanců k firmě určoval jednotlivé okruhy ke komunikaci společně s jasně stanovenými odpovědnostmi, jak bude rámcově naznačeno v kapitole 7.

7 DOPORUČENÍ K REALIZACI

S přihlédnutím k teoretickým podkladům a výsledkům praktické části této práce, zjištěných na základě průzkumu a dále ke strukturovaným rozhovorům je autor této práce na základě dalšího plánovaného organického růstu ISS přesvědčen o vhodnosti zpracování komunikačního plánu, který by obsahoval jasně stanovené odpovědnosti za oblasti interní komunikace, zejména v oblasti úspěšného průběhu dalších projektů převzetí zakázky nebo akvizice další společnosti. Komunikační plán by měl podle názoru autora této práce obsahovat mj. hlavní okruhy firemní kultury ISS, které by měly být komunikovány jednotně všemi zúčastněnými odděleními firmy. Aby tento plán byl pro všechny závazný, bylo by vhodné jej začlenit do řízené dokumentace firmy, kde se stane součástí managementu znalostí ISS. Taktéž bude zabezpečena jeho aktualizace. Před realizací další akvizice by s tímto plánem měli být opětovně seznámeni všichni zaměstnanci, kteří budou do procesu přechodu zaměstnanců zapojeni. Lze předpokládat, že jednotnou komunikací může dojít ke zvýšení srozumitelnosti samotného procesu přechodu zaměstnanců, včetně srozumitelnosti informací pro nové zaměstnance a tím i jejich většímu porozumění hlavním prvkům firemní kultury ISS.

Dalším námětem pro zlepšení je aktualizace intranetu firmy, konkrétně seznamu kontaktů kmenových zaměstnanců firmy. Pro snadnější hledání by bylo vhodné doplnit tento seznam o aktuální pozice uvedených zaměstnanců podle aktuální organizační struktury společnosti. V současné době jsou uvedeny přesné pozice jen u vrcholového managementu ISS. U ostatních pozic je jejich název a popis uveden jen obecně, podle typu obsazené pozice, nikoliv s určením působnosti. Vzhledem k velké četnosti reorganizací a změn v organizační struktuře ISS je pro nové zaměstnance složité se rychle zorientovat v přiřazení jména a zastávané pozice v rámci firmy.

ZÁVĚR

Tato práce byla zaměřena na interní oblast firemní komunikace při procesu převzetí zaměstnanců od předchozího zaměstnavatele. Cílem práce bylo popsat a analyzovat postupy a rizika interní komunikace v nadnárodní společnosti ISS Facility Services s.r.o. při přechodu zaměstnanců ze společnosti předchozího národního provozovatele zakázky do nadnárodní společnosti ISS Facility Services s.r.o.

V teoretické části byly shromážděny poznatky z teorie komunikace a managementu, společně s poznatky z psychologie a sociologie. Komunikace byla vymezena definicí. Byly specifikovány její druhy a formy. V další části práce došlo k zúžení předmětu komunikace na komunikaci firemní a na její interní oblast, včetně jejích směrů, forem, obsahů a cílů. V neposlední řadě byly prozkoumány i komunikační kanály a prostředky firemní komunikace, včetně bariér v komunikaci. Bylo poukázáno na vlivy firemní kultury národní a nadnárodní společnosti na zaměstnance, s pozitivy i negativy možnosti tvorby subkultur. Zaměstnanci by pomocí interní komunikace měli být srozuměni a pokud možno i ztotožněni s firemní vizí, hodnotami, cíli a strategií firmy. Tento cíl interní komunikace je obzvláště důležitý pro nové zaměstnance. Noví zaměstnanci si sami vytvářejí vlastní obraz o firmě, o její firemní kultuře, hodnotách a vizích, který porovnávají s předchozí společností či společnostmi a též s obsahem oficiálních komunikačních kanálů firmy. Ve vztahu k cíli práce byl dále popsán proces změny a jeho komunikace, včetně chyb a rizik při tomto procesu. Význam efektivní interní komunikace si lze nejlépe uvědomit při sledování důsledků nesprávné, nevhodné a nedostatečné interní komunikace.

V praktické části byla představena společnost ISS Facility Services s.r.o., současné metody a cíle interní komunikace, včetně identifikace možných rizik. Na základě teoretických poznatků v souladu s cílem práce byly stanoveny výzkumné hypotézy. Bylo představeno oddělení společnosti ISS Facility Services s.r.o., ve kterém následně došlo k průzkumu za účelem ověření stanovených hypotéz. Průzkum byl realizován

kvantitativní metodou s využitím anonymního dotazníku, umístěného na serveru click4survey.cz. Respondentům byla elektronickou formou rozeslána přístupová adresa s pokyny. Analýzou získaných dat a jejím doplněním o poznatky, získané v rámci strukturovaných rozhovorů, byly testovány stanovené hypotézy.

Testováním hypotézy H1: „Interní komunikace firmy při přechodu zaměstnanců od předchozího národního provozovatele zakázky XY k firmě byla z pohledu zaměstnanců na vyhovující úrovni.“ bylo zjištěno, že tato hypotéza byla potvrzena. Taktéž hypotéza H2: „Interní komunikace firmy při přechodu zaměstnanců od předchozího národního provozovatele zakázky XY k firmě byla z pohledu zaměstnanců na vyhovující úrovni.“ byla potvrzena. Odlišná situace nastala u hypotézy H3: „Zaměstnanci, kteří přešli od předchozího národního provozovatele zakázky XY k firmě, jsou seznámeni s hlavními prvky firemní kultury firmy.“ Účelem této hypotézy bylo zjistit znalost nových zaměstnanců nejdůležitějších a nejvíce komunikovaných prvků firemní kultury firmy. Na základě výsledků průzkumu nebylo možné platnost hypotézy H3 rozhodnout. Poslední hypotéza H4: „Integrace nových manažerů ve firmě v rámci přebírané zakázky XY firmou je na základě probíhající interní komunikace dostatečná pro výkon jejich práce.“ byla potvrzena.

O výsledcích testování hypotéz byla provedena diskuze, ze které vplynuly doporučení firmě ISS Facility Services s.r.o. k realizaci. Jako hlavní prvek doporučení k realizaci bylo navrženo zpracování komunikačního plánu, který by obsahoval jasně stanovené odpovědnosti za oblasti interní komunikace, zejména v oblasti zabezpečení úspěšného průběhu dalších projektů převzetí zakázky nebo akvizice nové společnosti.

Tato diplomová práce poukázala na některé konkrétní nedostatky v interní komunikaci firmy ISS Facility Services s.r.o. Pohled na nápravná opatření by mohl při aplikaci konkrétních kroků pomoci firmě ISS Facility Services s.r.o. zefektivnit proces převzetí zaměstnanců při dalších akvizicích a vyhnout se případným negativním jevům, včetně případných negativních dopadů do hospodářského výsledku společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Lidé a změny*. Praha: Votobia, 2004, 269 s. ISBN 80-722-0184-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9.

BYSTROV, Vladimír a Miloš RŮŽIČKA. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 129 s. Studium pro praxi. ISBN 80-210-4104-8.

COVEY, Stephen R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1994, 329 s. ISBN 80-852-1341-9.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 420 s. ISBN 80-716-9988-8.

DOUCEK, Petr, Miloš MARYŠKA a Lea NEDOMOVÁ. *Informační management v informační společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2013, 264 s. ISBN 978-80-7431-097-3.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, xvii, 443 s. ISBN 80-251-1041-9.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, 774 s. ISBN 80-717-8303-X.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPOVÁ. *Média a společnost*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2003, 207 p. ISBN 80-717-8697-7.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4717-081.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 190 s. ISBN 80-726-1015-5.

KOTTER, John P. a Dan S. COHEN. *Srdce změny: skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 200 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1095-3.

- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 256 s. ISBN 978-807-4520-020.
- MUSIL, Josef. *Úvod do sociální a masové komunikace*. Vyd. 2. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 123 s. ISBN 978-808-6723-440.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-X.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009, 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.
- PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 6., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009, 395 s. ISBN 978-807-3676-476.
- REIFOVÁ, Irena. *Slovník mediální komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004, 327 s. ISBN 80-717-8926-7.

ROBBINS, Stephen P. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

STEJSKALOVÁ, Dita. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, xii, 131 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9884-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Velký slovník naučný a/l. 1. vyd. Praha: DIDEROT, 1999, 842 s. ISBN 80-902-7231-2.

Velký sociologický slovník. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996, 747 s. ISBN 80-718-4164-1.

Velký sociologický slovník. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996, S. 749-1627. ISBN 80-718-4310-5.

VÝROST, Jozef. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Editor Ivan Slaměník. Praha: Grada, 2008, 404 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4714-288.

ZAHRADNÍK, Jaroslav. *Management podniku*. Vyd. 1. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2003, 102 s. ISBN 80-010-2724-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

DOHNAL, Martin. Jazykovědec: Emotikony pravděpodobně přejdou do spisovné češtiny. *Deník.cz* [online]. 19.9.2012 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: http://www.denik.cz/z_domova/jazykovedec-emotikony-pravdepodobne-prejdou-do-spisovne-cestiny-20120918.html

FRIEDL, František. *Proměny a specifické rysy komunikace v prostředí internetu* [online]. Zlín, 2010 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/13584/friedl_2010_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta aplikované informatiky. Vedoucí práce PhDr. Pavel Opatrný.

O ISS. *ISS* [online]. 2015 [cit. 2015-09-23]. Dostupné z: <http://www.cz.issworld.com/cs-CZ/about-iss/o-iss>

SEZNAM ZKRATEK

apod.	–	a podobně
atd.	–	a tak dále
BOZP	–	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	–	Corporate social responsibility – společenská odpovědnost firem
mj.	–	mimo jiné
např.	–	například
obr.	–	obrázek
ot.	–	otázka
PO	–	požární ochrana
tab.	–	tabulka
TSB	–	technická správa budov

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Zkreslování přesnosti sdělení při mezilidské komunikaci	14
Obrázek 2: Nejběžnější zájmové skupiny organizace (stakeholders)	20
Obrázek 3: Základní prvky interního komunikačního procesu ve firmě.....	24
Obrázek 4: Příklady směrů komunikace ve firmě	33
Obrázek 5: Vznik znalostí ve firmě	36
Obrázek 6: Vztahy mezi obsahem, silou kultury a výkonností firmy	45
Obrázek 7: Typy kultur podle Handyho.....	47
Obrázek 8: Základní fáze v procesu změny.....	56

Seznam tabulek

Tabulka 1: Formy komunikace z hlediska počtu zúčastněných osob.....	17
Tabulka 2: Příklady vybraných komunikačních prostředků interní komunikace	40
Tabulka 3: Osm fází úspěšného procesu změny	57
Tabulka 4: Vyhodnocení otázek 7, 8 a 10 průzkumu	79
Tabulka 5: Vyhodnocení otázek 12 a 13 průzkumu	81
Tabulka 6: Vyhodnocení otázek 19, 20 a 21 průzkumu	85

Tabulka 7: Vyhodnocení otázek 22 a 23 průzkumu	85
--	----

Tabulka 8: Vyhodnocení otázek 24 a 25 průzkumu	86
--	----

Seznam grafů

Graf 1: Podíl využívání komunikačních dovedností	28
--	----

Graf 2: Věk zaměstnanců zakázky XY	73
--	----

Graf 3: Zaměstnanci zakázky XY podle pohlaví.....	73
---	----

Graf 4: Obsah komunikace o náplni práce	74
---	----

Graf 5: Obsah komunikace o firmě ISS.....	75
---	----

Graf 6: Jednoznačnost informací.....	76
--------------------------------------	----

Graf 7: Míra množství informací.....	76
--------------------------------------	----

Graf 8: Zpětná vazba	77
----------------------------	----

Graf 9: Srozumitelnost procesu přechodu k ISS	78
---	----

Graf 10: Použité informační kanály podle oblíbenosti	79
--	----

Graf 11: Osobní preference informačních kanálů	80
--	----

Graf 12: Přítomnost loga	82
--------------------------------	----

Graf 13: Společné hodnoty	82
---------------------------------	----

Graf 14: Otevřená komunikace	83
------------------------------------	----

Graf 15: Přednosti ISS.....	84
-----------------------------	----

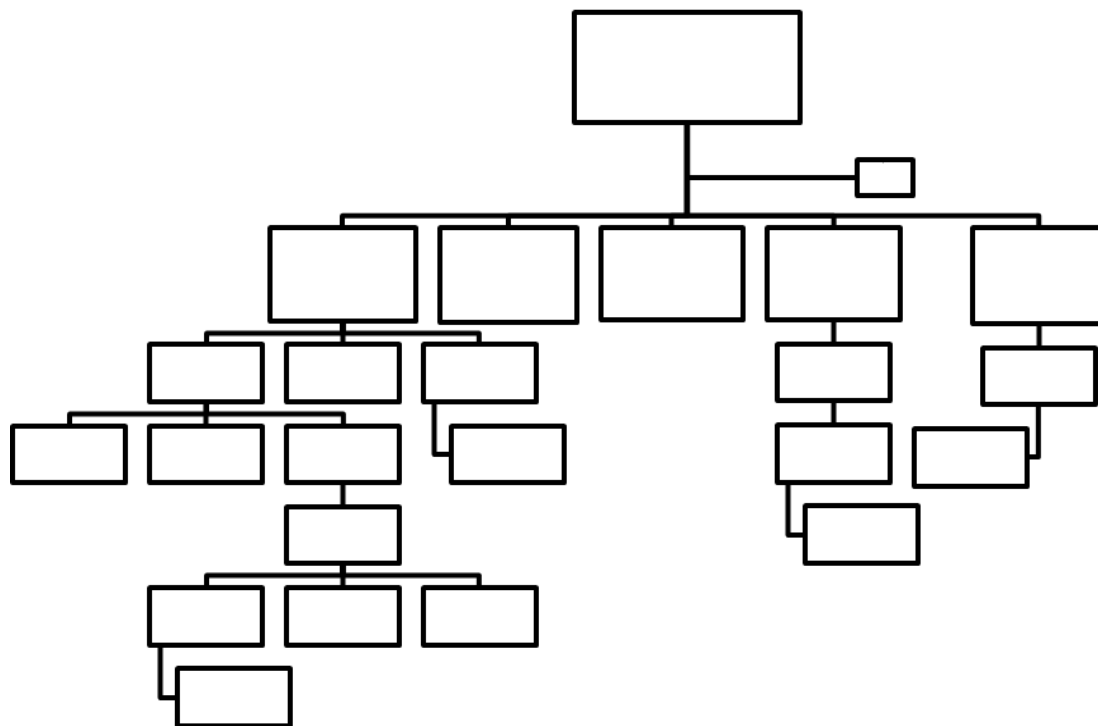
Graf 16: Stabilita firmy	84
--------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

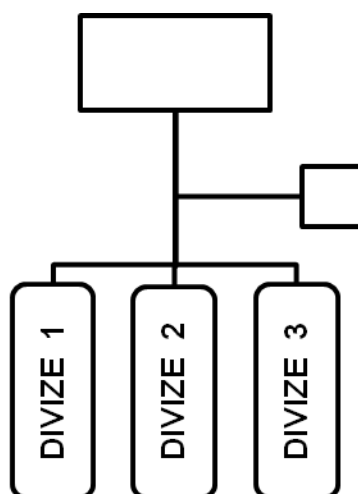
Příloha A - Organizační schémata jednotlivých základních typů organizačních struktur.....	I
Příloha B - Porovnání vybraných druhů komunikačních kanálů a prostředků při komunikaci ve firmě.....	III
Příloha C - Dotazníky.....	IV
Příloha D - Datová matice.....	XI
Příloha E - Legenda k datová matici	XV
Příloha F - Přepis názorů zaměstnanců	XVI
Příloha G - Přepis názorů vedoucích pracovníků.....	XVII

Příloha A - Organizační schémata jednotlivých základních typů organizačních struktur

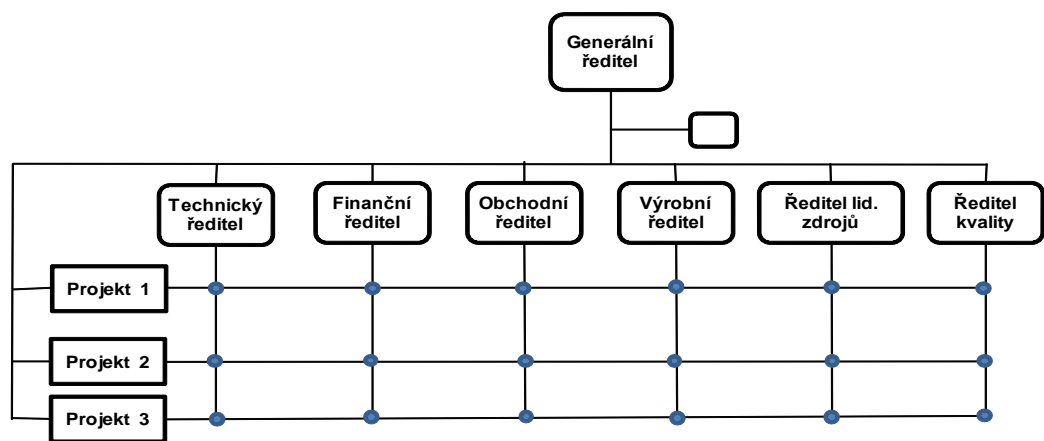
Funkcionální struktura



Divizionální struktura



Maticová struktura



Zdroj: Upraveno podle Bělohávek (2006, s. 114 – 116)

Příloha B - Porovnání vybraných druhů komunikačních kanálů a prostředků při komunikaci ve firmě

Médium	Výhody	Nevýhody
<p>Osobní komunikace</p> <p>(např. konverzace, jednání, porada, veřejný projev, konference)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • přímý prostředek komunikace • fyzická blízkost komunikátora • průběžná výměna názorů • přidavné vizuální podněty – omezuje šum • zpětná vazba • vhodná k přesvědčování • příspěvní a účast všech přítomných 	<ul style="list-style-type: none"> • ztěžuje prosazení názoru v přítomnosti protivníků • těžko se kontroluje při účasti více lidí • neposkytuje dostatek času k promyšlení věci • nedává písemný záznam • často vyvolává následnou diskuzi
<p>Klasické kanály komunikace</p> <p>(papír, grafy, tabulky, fotografie, modely atd.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • názorné zachycení složitých myšlenek • dokument je přenositelný • dokáže zjednodušit mluvené slovo (schémata) • simuluje situace • ilustruje výklad • poskytuje vizuální záznam • jasná evidence o odeslání a přijetí 	<ul style="list-style-type: none"> • pracná, formální • nedovoluje průběžnou zpětnou vazbu • neumožňuje dodatečné opravy po odeslání • neumožňuje bezprostřední výměnu názorů a postojů • obtížně se interpretuje bez doprovodné řeči • vyžaduje další dovednosti • může být časově i finančně náročná
<p>Elektronická komunikace</p> <p>(e-mail, telekonference, intranet atd.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • rychlý přenos • přenos velkého množství informací při minimálních nárocích na kapacitu • přesnost • možnost průběžné zpětné vazby 	<ul style="list-style-type: none"> • možnost zahlcení – velký rozsah přenášených dat často klade požadavky na čas lidí, kteří je následně zpracovávají • chybí přímý fyzický kontakt mezi stranami

Zdroj: Upraveno podle Bělohávek (2006, s. 522)

Příloha C – Dotazníky

Dotazník pro výkonné zaměstnance

-
- **1. To, co jsem se od ISS během změny provozovatele zakázky dozvěděl(a) mi stačilo, abych si udělal(a) základní představu o své práci v ISS.***
 - rozhodně souhlasím
 - souhlasím
 - nesouhlasím
 - rozhodně nesouhlasím
 - nevím
-
- **2. Informace, které jsem od ISS v rámci přechodu dostával(a), byly dostatečné, abych si udělal(a) základní představu o firmě ISS.***
 - rozhodně souhlasím
 - souhlasím
 - nesouhlasím
 - rozhodně nesouhlasím
 - nevím
-
- **3. Informace, které jsem v průběhu přechodu k ISS dostával(a), byly pro mě jasné.***
 - rozhodne souhlasím
 - souhlasím
 - nesouhlasím
 - rozhodně nesouhlasím
 - nevím
-
- **4. Informacemi, které jsem od ISS v rámci přechodu dostával(a), jsem byla(a) zahlcen(a).***
 - rozhodne souhlasím

- souhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím
- nevím

• **5. Když jsem potřeboval(a) informaci doplnit, patřičný pracovník ISS se mi věnoval.***

- rozhodně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím
- nevím

• **6. Proces přechodu k ISS byl pro mě na základě obdržených informací z ISS srozumitelný.***

- rozhodně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím
- nevím

• **7. Setkal(a) jste se již s firemním časopisem ISS Magazín?***

- ano
- ne

• **8. Používáte k získávání informací také internet?***

- ano
- ne

• Můžete zvolit i více odpovědí.

9. V rámci přechodu k ISS mi nejvíce vyhovovalo, když jsem získal informace v podobě:*

- osobního rozhovoru
- mailu
- brožury
- v rámci školení
- jiný způsob

• **10. Informace o ISS jsem získával(a) i na webových stránkách firmy ISS.***

- ano
- ne

-
- Můžete zvolit i více odpovědí.

11. V době přechodu k ISS bych uvítal(a) sumarizaci informací v podobě:*

- osobního rozhovoru
- informačního letáku
- e-mailu
- telefonního rozhovoru
- uzavřené skupiny v rámci sociální sítě, např. Facebook
- videokonference, např. pomocí Skype
- jiný způsob

• **12. Vím, jakou má ISS vizi.***

- ano
- ne

• **13. Umím popsat logo ISS.***

- ano
- ne

• **14. Logo ISS je v rámci firmy všude.***

- rozhodně souhlasím

- souhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím
- nevím

• **15. Vnímám ISS jako jednu velkou rodinu.***

- rozhodně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím
- nevím

• **16. Jsem přesvědčen, že rámci ISS panuje otevřená komunikace.***

- rozhodně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím
- nevím

• **17. Podle získaných informací umím zákazníkovi vysvětlit přednosti ISS.***

- rozhodně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím
- nevím

• **18. ISS je silná stabilní firma.***

- rozhodně souhlasím
- souhlasím

- nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím
- nevím

• **19. Jste muž nebo žena?***

- žena
- muž

• **20. Pro ISS jsem již v minulosti pracoval(a).***

- ano
- ne

• **21. Uveďte prosím Váš věk.***

- do 35 let
- 36 - 49 let
- 50 a více let

Dotazník pro manažery regionů zakázky XY – rozšíření o průzkum k hypotéze H4 – následující text navazoval na otázku č. 18 předchozího dotazníku

• **19. Informace, které jsem od ISS obdržel(a), jsou pro výkon mojí práce dostatečné.***

- ano
- ne
- nevím

• **20. Pokud si nejsem jist(a) nějakou problematikou, vím kam se mám v rámci firmy obrátit.***

- ano
- ne
- nevím

• **21. Informace dostávám často.***

- ano
- ne
- nevím

• **22. Vstupní školení byla pro moji práci užitečná.***

- ano
- ne
- nevím

• **23. Používám Intranet ISS, kde najdu v rámci firmy vše důležité.***

- ano
- ne
- nevím

• **24. Na základě získaných informací rozumím povinnostem manažera, které musím v rámci ISS každý měsíc splnit.***

- ano
- ne
- nevím

• **25. Jsem přesvědčen(a), že na základě získaných informací a znalostí mohu dobře vykonávat svoji práci v ISS.***

- ano
- ne
- nevím

• **26. Jste muž nebo žena?***

- žena
- muž

• **27. Pro ISS jsem již v minulosti pracoval(a).***

- ano
- ne

• **28. Uveďte prosím Váš věk.***

- do 35 let
- 36 - 49 let
- 50 a více let

Příloha D – Datová matice

Číslo respondenta	1. To, co jsem se od ISS během změny provozovatele zakázky dozvěděl(a) mi stačilo, abych si udělal(a) základní představu o své práci v ISS.	2. Informace, které jsem od ISS v rámci přechodu dostával(a), byly dostatečné, abych si udělal(a) základní představu o firmě ISS.	3. Informace, které jsem v průběhu přechodu k ISS dostával(a), byly pro mě jasné.	4. Informacemi, které jsem od ISS v rámci přechodu dostával(a), jsem byl(a) zahlcen(a).	5. Když jsem potřeboval(a) informaci doplnit, patřičný pracovník ISS se mi věnoval.	6. Proces přechodu k ISS byl pro mě na základě obdržení informací z ISS srozumitelný.	7. Setkal(a) jste se již s firemním časopisem ISS Magazin?	8. Používáte k získávání informací také internet?	9. V rámci přechodu k ISS mi nejvíce vyhovovalo, když jsem získal informace v podobě: osobní rozhovor	9. V rámci přechodu k ISS mi nejvíce vyhovovalo, když jsem získal informace v podobě: mail	9. V rámci přechodu k ISS mi nejvíce vyhovovalo, když jsem získal informace v podobě: brožura	9. V rámci přechodu k ISS mi nejvíce vyhovovalo, když jsem získal informace v podobě: školení	9. V rámci přechodu k ISS mi nejvíce vyhovovalo, když jsem získal informace v podobě: jiný způsob	10. Informace o ISS jsem získával(a) i na webových stránkách firmy ISS.	11. Pokud bych v budoucnu přecházel(a) k jiné firmě, nejvíce bych ocenil(a) informace předávané pomocí: osobního rozhovoru	11. Pokud bych v budoucnu přecházel(a) k jiné firmě, nejvíce bych ocenil(a) informace předávané pomocí: infor leták	11. Pokud bych v budoucnu přecházel(a) k jiné firmě, nejvíce bych ocenil(a) informace předávané pomocí: e-mail	11. Pokud bych v budoucnu přecházel(a) k jiné firmě, nejvíce bych ocenil(a) informace předávané pomocí: webové stránky
1	2	2	2	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	2	2	3	3	4	5	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	
5	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
6	2	2	4	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	
7	2	5	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
8	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

9	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1			1		1	
10	2	5	3	5	4	5	1	2	1		1	1	2	1		
11	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1			1			
12	3	3	4	3	3	2	1	2	1		1		2	1		
13	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1		1	1	1	1	1
14	2	5	5	3	3	3	2	1	1	1		1	1		1	
15	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1			1	1	1	1
16	2	5	3	3	3	5	1	2	1		1	1	1	2	1	
17	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1			1	1		1
18	2	5	3	3	4	3	1	2	1		1		2	1		
19	5	5	4	2	4	4	2	2	1		1	1	2	1	1	
20	2	2	2	3	3	2	2	1	1				2			
21	2	3	2	3	3	2	1	1	1	1			1	1	1	1
22	2	5	3	2	3	3	2	2	1		1	1	2	1		
23	5	2	3	3	3	2	2	1	1	1		1	1	1	1	1
24	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1			2			
25	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1		1	1	1	1	
26	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1		1	2			
27	2	2	2	3	3	3	2	1	1	1		1	1	1	1	
28	2	2	3	1	2	2	1	1	1	1		1	1	1	1	1
29	2	2	2	4	1	2	1	1	1	1		1	1	1	1	1
30	2	2	2	4	2	2	1	1	1	1		1	1	1	1	1
31	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1		1	1	1	1	
32	2	3	3	2	2	5	1	1	1	1		1	1	1	1	1
33	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1		1	1	1	1	1
34	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1		1	1	1	1	1

Číslo respondenta	1	2	3	4	5	6	7	8
11. Pokud bych v budoucnu přecházel(a) k jiné firmě, nejvíce bych ocenil(a) informace předávané pomocí: sociální síť	1	2	1	1	2	2	2	2
11. Pokud bych v budoucnu přecházel(a) k jiné firmě, nejvíce bych ocenil(a) informace předávané pomocí: školení	1	1	1	2	2	2	2	2
11. Pokud bych v budoucnu přecházel(a) k jiné firmě, nejvíce bych ocenil(a) informace předávané pomocí: jiný	1	2	1	2	2	2	2	2
12. Víím, jakou má ISS vizi.	2	1	1	2	2	2	2	2
13. Umím popsat logo ISS.	1	1	1	2	2	2	1	1
14. Logo ISS je v rámci firmy všude.	2	2	2	5	2	3	2	2
15. Vnímám ISS jako jednu velkou rodinu.	2	5	2	3	3	3	5	2
16. Jsem přesvědčen, že rámci ISS panuje otevřená komunikace.	3	5	2	3	3	3	3	3
17. Podle získaných informací umím zákazníkovi vysvětlit přednosti ISS.	2	2	2	3	2	3	2	2
18. ISS je silná stabilní firma.	2	2	2	3	2	3	2	2
19. Informace, které jsem od ISS obdržel(a), jsou pro výkon mojí práce dostatečné.	2	2	2	2	2	2	2	2
20. Pokud si nejsem jist(a) nějakou problematikou, víím kam se mám v rámci firmy obrátit.	2	2	2	2	2	2	2	2
21. Informace dostávám často.	2	2	2	2	2	2	2	2
22. Vstupní školení byla pro moji práci užitečná.	2	2	2	2	2	2	2	2
23. Používám Intranet ISS, kde najdu v rámci firmy vše důležité.	2	2	2	2	2	2	2	2
24. Na základě získaných informací rozumím povinnostem manažera, které musím v rámci ISS každý měsíc splnit.	2	2	2	2	2	2	2	2
25. Jsem přesvědčen(a), že na základě získaných informací a znalostí mohu dobře vykonávat svoji práci v ISS.	2	2	2	2	2	2	2	2
26. Jste muž nebo žena?	1	1	1	1	1	1	2	1
27. Pro ISS jsem již v minulosti pracoval(a).	2	2	2	2	2	2	2	2
28. Uveďte prosím Váš věk.	3	3	3	3	3	3	3	3

Příloha E – Legenda k datové matici

č. ot.	Text otázky	rozhodně	souhlasím	souhlasím	nesouhlasím	rozhodně	nesouhlasím	nevím	ano	ne	nevím	osobní	rozhovor	mail	brožura	školení	jiný způsob	osobního	rozhovoru	inf. leták	e-mail	webové stránky	soc. síť	školení	jiný	muž	žena	do 35	36 - 49	50 a více	
		Kód																													
H1	1.	To, co jsem se od ISS během změny provozovatele zakázky dozvěděl(a) mi stačilo, abych si udělal(a) základní představu o své práci v ISS.	1	2	3	4	5																								
	2.	Informace, které jsem od ISS v rámci přechodu dostával(a), byly dostatečné, abych si udělal(a) základní představu o firmě	1	2	3	4	5																								
	3.	Informace, které jsem v průběhu přechodu k ISS dostával(a), byly pro mě jasné.	1	2	3	4	5																								
	4.	Informacemi, které jsem od ISS v rámci přechodu dostával(a), jsem byl(a) zahlcen(a).	1	2	3	4	5																								
	5.	Když jsem potřeboval(a) informaci doplnit, patřičný pracovník ISS se mi věnoval.	1	2	3	4	5																								
	6.	Proces přechodu k ISS byl pro mě na základě obdržených informací z ISS srozumitelný.	1	2	3	4	5																								
H2	7.	Setkal(a) jste se již s firemním časopisem ISS Magazin?						1	2																						
	8.	Používáte k získávání informací také internet?						1	2																						
	9.	V rámci přechodu k ISS mi nejvíce vyhovovalo, když jsem získal informace v podobě:											1	1	1	1	1														
	10.	Informace o ISS jsem získával(a) i na webových stránkách firmy ISS.						1	2																						
	11.	Pokud bych v budoucnu přecházel(a) k jiné firmě, nejvíce bych ocenil(a) informace předávané pomocí:																	1	1	1	1	1	1	1	1					
H3	12.	Vím, jakou má ISS vizi.						1	2																						
	13.	Umím popsat logo ISS.						1	2																						
	14.	Logo ISS je v rámci firmy všude.	1	2	3	4	5																								
	15.	Vnímám ISS jako jednu velkou rodinu.	1	2	3	4	5																								
	16.	Jsem přesvědčen, že rámci ISS panuje otevřená komunikace.	1	2	3	4	5																								
	17.	Podle získaných informací umím zákazníkovi vysvětlit přednosti ISS.	1	2	3	4	5																								
18.	ISS je silná stabilní firma.	1	2	3	4	5																									
H4	19.	Informace, které jsem od ISS obdržel(a), jsou pro výkon mojí práce dostatečné.						1	2	3																					
	20.	Pokud si nejsem jist(a) nějakou problematikou, vím kam se mám v rámci firmy obrátit.						1	2	3																					
	21.	Informace dostávám často.						1	2	3																					
	22.	Vstupní školení byla pro moji práci užitečná.						1	2	3																					
	23.	Používám Intranet ISS, kde najdu v rámci firmy vše důležité.						1	2	3																					
	24.	Na základě získaných informací rozumím povinnostem manažera, které musím v rámci ISS každý měsíc splnit.						1	2	3																					
25.	Jsem přesvědčen(a), že na základě získaných informací a znalostí mohu dobře vykonávat svoji práci v ISS.						1	2	3																						
26.	Jste muž nebo žena?																									1	2				
27.	Pro ISS jsem již v minulosti pracoval(a).								1	2																					
28.	Uveďte prosím Váš věk.																												1	2	3

Příloha F – Přepis názorů zaměstnanců

„Na školení je dobré, že se potkáme i ostatními a napadanou nás věci, na které bychom se asi normálně sami nezeptali.“

„Při přechodu k ISS jsem si myslel, že to bude celé lépe organizováno.“

„ISS je velká firma, protože je mezinárodní. To je velká výhoda, že nezkrachuje. Ale na druhou stranu zatím nevím, jaká další výhoda to bude pro mě.“

„Když jsem si přečetl informační brožury ISS, bylo mi jasné, že všechno musím zvládnout sám a málokdo mi asi pomůže.“

„ISS musí být silná firma, protože jsme dostali úplně nové nářadí, to jsme nečekali.“

„Než jsem dostal tričko s logem ISS, tak jsem si musel nechat to staré a přelepit si logo staré firmy náplastí. Kolega je také velký a byl na tom podobně. Nepůsobilo to moc dobře a profesionálně.“

„Informace, které nám chodí mailem na chytrý telefon, jsou dobré. Jen je to všechno moc složité, místo práce pořád koukám na telefon. Předtím mi vždy zavolal manažer regionu telefonem a řekl mi, co mám udělat. Takhle mu musím stejně volat a ptát se, jaké jsou priority.“

Příloha G – Přepis názorů vedoucích pracovníků

„Logo se dobře pamatuje.“

„Některé procesy jsou oproti předchozí firmě složité a nejsou tak prakticky zaměřeny, jako to bylo předtím.“

„Těch elektronických nástrojů komunikace je v ISS moc. Nedá se to pořádně všechno zvládnout v krátkém čase. To bych musel úplně vynechat službu pro zákazníka. Bylo by lepší, když by to dělal někdo na centrále, kdo o tom více ví. Takhle musím zatím pořád někam telefonovat a ptát se, což strašně zdržuje od práce. Nakonec se to ale nějak snad naučím.“

„Protože sedíme v jedné místnosti se zaměstnanci zákazníka, těžko se můžu tvářit, že patřím k nějaké jiné rodině, než k zákazníkovi.“

„Povinností manažera něco někam vyplnit je v ISS více než u minulého provozovatele. Než se to zaběhne, budou určitě chyby. Na druhou stranu bylo dobré, že jsme si to mohli alespoň odzkoušet v některých případech nanečisto v testovací verzi.“

„Jedna z prvních věcí u ISS byla všude vyměnit logo. I na nástěnce, co mám v kanceláři. To mi řekli snad všichni, co sem z ISS přišli.“

„Výhoda oproti předchozí firmě je, že na Intranetu najdu všechny formuláře a jsem tak více samostatný.“

„Vstupní školení byly realizovány ještě před začátkem kontraktu, takže v některých věcech byl přechod jednodušší, než u minulého zaměstnavatele.“

„Zákazník je zvyklý na jiný systém komunikace. Mám od něj i mail. Takhle mám ještě mail ISS, kam mi taky pořád něco chodí, a nevím, kam se mám koukat dříve.“

„Otevřená komunikace není obvykle v žádné velké firmě.“

„V telefonním seznamu firmy nelze hledat podle funkcí v organizační struktuře.“

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jiří Hájek

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: kombinované

**Název práce: Interní komunikace ve firmě při přechodu z národní
do nadnárodní společnosti**

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 84

Celkový počet stran příloh: 17

Počet titulů českých použitých zdrojů: 40

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: RNDr. Josef Musil, CSc.