

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2009-2015

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lea Alessandra Kristof

Firemní komunikace

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Eva Živčicová, PhD.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2009 – 2015

DIPLOMA THESIS

Lea Alessandra Kristof

Corporate communication

Prague 2015

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Eva Živčicová, PhD.

Prohlášení

Čestně prohlašuji, že magisterská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. 2. 2015

Jméno autorky: Lea Alessandra Kristof

Poděkování

Chtěla bych vyjádřit poděkování PhDr. Evě Živčicové, PhD., za ochotu vést mou diplomovou práci, stejně jako za odborné rady a inspirativní podněty.

Anotace

Diplomová práce se zabývá tématem firemní komunikace.

Cílem diplomové práce je analyzovat stav komunikace v malé společnosti zabývající se poskytováním personálních služeb a najít odpověď na dvě základní otázky: “Jak jsou spokojeni interní zaměstnanci firmy a externí zákazníci s úrovní firemní komunikace? Jak zlepšit případné nedostatky v interní a externí komunikaci firmy?” Interní komunikací pro účely zpracování práce se rozumí komunikace vlastníků, managementu a zaměstnanců společnosti, externí komunikací komunikace zaměstnanců společnosti se zákazníky.

Diplomová práce se skládá ze tří celků. V teoretické části jsou definovány základní pojmy, které se vztahují k procesu komunikace obecně, a pojmy vztahující se k tématu komunikace firemní interní i externí.

V praktické části je analyzována komunikace z pohledu spokojenosti zaměstnanců s úrovní interní komunikace a zákazníků s úrovní externí komunikace firmy. Pro analýzu je využito kombinace metodiky kvalitativní (rozhovor) a kvantitativní (dotazníkové šetření). V části návrhové jsou definovány návrhy pro zlepšení firemní komunikace.

Klíčová slova

Dotazník CSQ. Externí komunikace. Firemní komunikace. Interní komunikace. Komunikace. Komunikační model.

Annotation

This thesis deals with the topic from the field of Corporate Communication.

The objective of the thesis is to analyse the current status of communication in a small company offering various services and to respond to the following two basic questions: "Internally – What is the level of satisfaction of employees? Externally – What about customers' satisfaction regarding the company's level of corporate communication? "What are the ways for improvement of any potential shortcomings in internal and external communication of the company?"

For the purposes of this thesis, Internal communication is understood as communication between owners, management and employees of the company. External communication is defined as communication between employees and customers.

This thesis is composed of three parts. The first focuses on the definitions of basic terms related to general communication processes and of terms related to the topic of internal and external communication. In the practical section, two different types of communication are analyzed – the level of the communication from the employees' point of view and the level of the communication from the customers' point of view. A combination of qualitative (conversation) and quantitative (surveys) method is used as a main tool for analyzing the current level of the communication in the particular company. The third section introduces the proposals for the improvement of the current level of corporate communication in the selected company.

Key Words

CSQ Survey. External Communication. Corporate Communication. Internal Communication. Communication. Communication Model.

Obsah

Úvod	9
1. Vymezení základních pojmů	11
1.1 Pojem komunikace	11
1.2 Komunikační model	13
1.3 Motivace ke komunikaci	17
1.4 Základní cíle a funkce komunikace	18
1.5 Faktory, které ovlivňují komunikaci	19
1.6 Členění komunikace	20
1.7 Komunikace verbální	21
1.8 Komunikace neverbální	23
2. Firemní komunikace	25
2.1 Organizace a komunikace	25
2.2 Definice a cíle firemní komunikace	25
2.3 Interní komunikace	26
2.4 Externí komunikace	28
2.5 Význam firemní komunikace	29
2.6 Analýza firemní komunikace	32
2.7 Firemní komunikace jako součást firemní kultury	33
2.8 Předpoklady efektivní komunikace	34
2.9 Bariéry efektivní komunikace	37
3. Metodologie průzkumného šetření	38
3.1 Úvod, charakteristika společnosti a popis aktuální situace	38
3.2 Definování cílů průzkumného šetření	40
3.3 Metodologie průzkumné části	41
3.4 Techniky sběru dat	42
3.5 Stanovení otázek a předpokladů/hypotéz	46
3.6 Časová organizace průzkumného šetření	47
4. Výsledky průzkumného šetření	49
4.1 Popis a charakteristika komunikačních procesů ve společnosti	49

4.2 Spokojenost zaměstnanců s interní komunikací.....	57
4.3 Spokojenost zákazníků s úrovní externí komunikace	63
4.4 Ověření hypotéz	70
4.5 Shrnutí	72
5. Návrhová část.....	76
Závěr	83
6. Seznam použitých zdrojů.....	85
Seznam použitých českých zdrojů.....	85
Seznam použitých zahraničních zdrojů	88
Seznam internetových zdrojů	88
7. Seznam tabulek, grafů, obrázků	90
8. Seznam příloh	92
Bibliografické údaje	106

Úvod

Společnost vnímá komunikaci jako úplně běžný jev, který provází náš každodenní život. Je určitým nástrojem, který používáme k dosažení našich cílů a záměrů, jakýmsi pojítkem k udržování vztahů s naším okolím. Bez komunikace si svět nedokážeme představit.

O bližší analýzu procesu komunikace, o jejích účincích, se dnes nezajímají jen mnohé vědní disciplíny, ale i různé druhy organizací, firem, které si její důležitost uvědomují především při řízení podniků a vedení pracovníků. Na základě řady výzkumů v různých zemích byly prokázány přímé vazby mezi úrovní firemní komunikace a její ekonomickou úspěšností, stejně jako mezi spokojeností, výkonností zaměstnanců a úrovní interní komunikace. Jsou to právě zaměstnanci, kteří, jsou-li spokojeni s tím, jak ve firmě probíhá komunikace, jak jsou informováni o cílech firmy, jaký styl komunikace volí manažeři k informování a v neposlední řadě, jak jsou uspokojovány jejich základní potřeby vytváření sociálních vztahů a sdílení, naplňují představy firmy o výkonu. Spokojenost s komunikací je úzce provázána s pracovním výsledkem.

V současnosti není v manažerských kruzích popírán význam firemní komunikace na úspěšnost firem, většina manažerů považuje tento vztah za logický a prokázaný, nicméně stále v řadě firem není firemní komunikaci věnován takový prostor, jaký by si s ohledem na svůj význam zasloužila. Téma komunikace ve firmách je tématem aktuálním a pro přežití firem klíčovým.

Komunikace je ovlivněna mnoha faktory, což platí v případě interpersonální i firemní komunikace. Firemní komunikace je do značné míry determinována strategií, vytyčenými cíli, firemní kulturou, organizační strukturou, způsoby řízení zaměstnanců a řadou dalších faktorů. Definovat komunikační strategii, která firmě umožní posunout se blíže dosažení vytyčených cílů a zajistí synergický efekt mezi uvedenými faktory, je výzvou pro všechny firmy.

Tato práce se zabývá tématem firemní komunikace ve smyslu komunikace uvnitř firmy, tedy interní, i externí vůči vybraným subjektům, významným zákazníkům, zabývá se vzájemnou závislostí mezi úrovní komunikace a spokojeností zaměstnanců a zákazníků, se kterými spolupracuje. Praktická část se věnuje i dalším faktorům, které mají vliv na spokojenost s komunikací, jako je organizační struktura společnosti, nastavení komunikačních procesů ve firmě, způsob poskytování různých služeb v závislosti na komunikačních procesech, lidský faktor.

Diplomová práce obsahuje tři hlavní části - teoretickou, praktickou a návrhovou. Teoretická část je deskripcí dostupných teoretických poznatků týkající se komunikace, zejména komunikace firemní. Definiuje pojmy komunikace, komunikační proces, komunikace verbální a neverbální, firemní komunikace interní a externí. Autorka se snaží o komplexní zmapování odborně-teoretických východisek práce.

Praktická část zahrnuje průzkum, jehož cílem je analyzovat spokojenost s komunikací interní a externí. Odpovídá na dvě základní výzkumné otázky: „*Jak jsou spokojeni interní zaměstnanci firmy a externí zákazníci s úrovní firemní komunikace? Jak zlepšit případné nedostatky v interní a externí komunikaci firmy?*“ Interní komunikací pro účely zpracování práce se míní komunikace vlastníků, managementu a zaměstnanců společnosti, pro externí komunikaci zaměstnanců společnosti a nejvýznamnějších zákazníků. K odpovědi na tyto otázky využívá kombinace metodologie kvalitativní i kvantitativní, technikami sběru dat je polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření.

Výsledkem je soubor návrhů a opatření k zajištění vyšší efektivity firemní komunikace interní i externí.

1. Vymezení základních pojmů

„Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace. A proto, že neexistuje nechování, nemůže neexistovat komunikace.“ Paul Watzlawick (Mikuláščík, 2010, s. 15)

1.1 Pojem komunikace

Existující formy výměny informací nevznikly najednou a náhodně, jsou výsledkem tisíciletého vývoje. Podle výzkumů můžeme počátky dorozumívání datovat do doby před více než 60 000 lety, do éry člověka nendrtálského, nejstarší písemné památky jsou nanejvýš 5 tisíc let staré. V současnosti se odhaduje počet jazyků na světě na 6000. (Vybíral, 2005, s. 105)

Komunikace se vyvíjela postupně a byla ovlivněna mnoha faktory společenskými, politickými, hospodářskými a kulturními. Proto byl obsah, dosah a formy komunikace různé. Dosažená etapa rozvoje společnosti výrazně ovlivňuje a přímo podmiňuje způsoby výměny informací. Komunikace pozitivně stimuluje rozvoj lidské společnosti v každé etapě jejího vývoje. Prvními formami komunikování byly přírodní způsoby komunikace, jako jsou gesta, tanec, mimika, později řeč. Nejdůležitějším z těchto prostředků je lidská řeč. (Žibritová, 1984, s. 82) Za předchůdce komunikační teorie je možné považovat antickou rétoriku, která rozvíjí umění ovlivňovat druhého, nevytvořila však komplexní teorii o komunikaci.

Člověk se od nepaměti snažil kontaktovat s jinými lidmi, vyměňovat si s nimi názory a informace, protože to je jeden ze základních předpokladů existence.

V této souvislosti se v odborné literatuře prolínají dva základní pojmy – komunikace a interakce. Slovo komunikace je odvozené z latinského výrazu „communis“, které znamená společný (Hesková, 2001, s. 22) Slovo interakce Geist (1992, s. 168) definuje jako *„soubor polárních recipročních sociálních aktivit, probíhajících mezi partnery interakčního procesu a interakčním časoprostorem*

v určitém interakčním prostoru (dynamickém „poli“), dochází tím k obaplnému, vzájemnému působení partnerů.“

Tyto dva pojmy se v odborné literatuře popisují velmi nejednotně. V definicích se často vzájemně nahrazují, zaměňují, přitom v praktickém využití splývají, a je náročné definovat komunikaci bez použití termínu interakce a naopak. (Nakonečný, 1997, s. 243) Interakce se často chápe jako souhrnnější pojem, označující proces vzájemného sociálního kontaktu, který označuje vzájemnou komunikaci. Můžeme ji konkretizovat jako skutečnost, že akce jedné osoby ovlivňuje reakci druhé osoby. (Matoušek, 2003, s. 87) Schopnost reakce získává člověk už v období prenatálního vývoje. Z uvedeného lze konstatovat, že základní a nevyhnutelnou složkou interakce je komunikace.

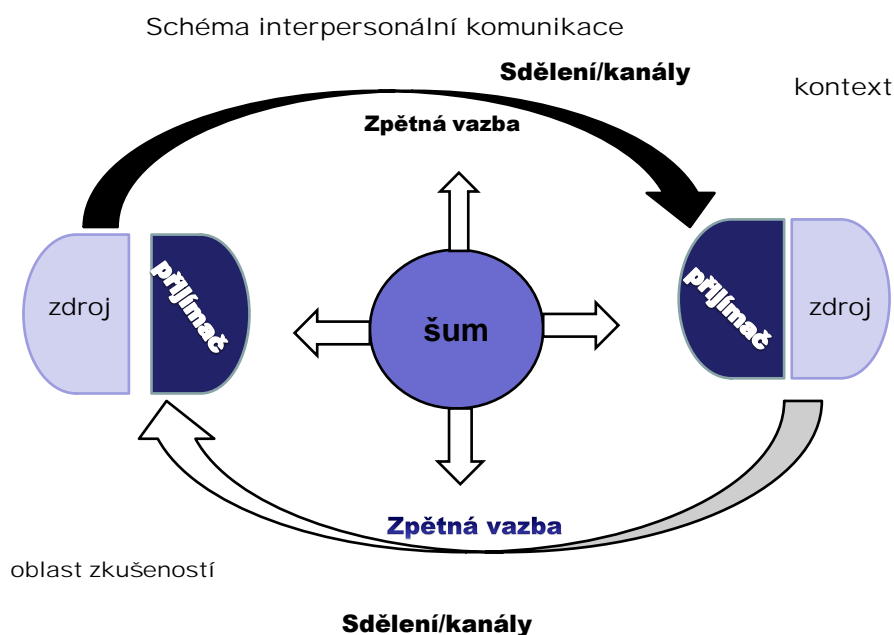
Vybíral (2005, s. 25) upozorňuje na rozdílné kontexty vnímání samotného pojmu komunikace. Jak uvádí, většina slovníkových definic pojímá komunikaci jako *„proudění informací z jednoho bodu (ze zdroje) ke druhému bodu (k příjemci) či jako přenos nebo vytváření znalostí“*. Původní význam tohoto slova je mnohem širší, vychází z již zmíněného latinského slova „communis, communicare“ neboli *„činiti něco společným, společně něco sdílet“*. Tento význam nás odkazuje k širokému pojetí komunikace, která představuje *„obcování lidí, společné sdílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu“*. (Hausenblas in Vybíral, 2005, s. 25) Člověk není pouhou součástí proudění informace, podílí se na celku komunikace, povaze či dopadu zprávy už jen tím, že je dané situaci přítomen. Tento proud vnímá komunikaci jako sdělování i sdílení. *„Sdílení vyjadřuje, jak je sdělení prožíváno, jaké emoční zaujetí nebo intenzitu emocí sdělení vzbuzuje. Týká se všech zúčastněných...Sdílení neznamena přijetí...může probíhat i tehdy, když s udělovatelem nesouhlasíme.“* (Rieger, Vyhnálková, in: Vybíral, 2005, s. 26) Komunikace se stává vzájemným odevzdáním myšlenek, postojů, hodnot, významů, citů a pocitů – dorozumívání a ovlivňování člověka člověkem, je to dynamický proces působení jednoho člověka na druhého. (Hargašová, 2009, s. 18)

1.2 Komunikační model

K pochopení komunikace jako komplexního jevu je podstatné porozumět celému komunikačnímu procesu.

Ke komunikaci dochází tehdy, když „*vysíláme nebo přijímáme sdělení, a když připisujeme význam signálům od jiných lidí*“. Jednotlivé prvky komunikačního procesu jsou znázorněny níže v obrázku. (DeVito, 2001, s. 18-20)

Obrázek 1 Schéma interpersonální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování dle DeVita, 2001, s. 20

Komunikační proces je charakteristický vzájemnou provázaností všech prvků systému. „*Akce a reakce při komunikaci jsou určovány nejen tím, co bylo řečeno, ale i způsobem, jak si zúčastněná osoba vykládá to, co bylo řečeno*“. Těž sdělení mohou mít odlišný význam při použití v odlišných souvislostech. (DeVito, 2001, s. 19-20). Podle Foreta (1994, 18-35) jsou jednotlivé prvky komunikace definovány takto:

komunikátor, příjemce, vnímání a interpretace, zakódování, komunikát-komuniké, kanál, dekodování, zpětná vazba, šum.

Komunikátora lze označit jako zdroj, původce zasílané zprávy. Komunikátor má zprávu, informaci a chce ji předat příjemci zprávy.

Příjemcem je osoba, které je sdělení určeno.

Zakódování. Procesem kódování zdroj převede myšlenky do symbolů, výstupem je komuniké.

Komunikát neboli komuniké je přenášená, oznamovaná informace, zpráva (jazykový projev, text, řeč, zpráva, informace) jako základní jednotka jazykové komunikace. Přenáší se prostřednictvím kódu nebo média (komunikační kanál). Zjednodušeně řečeno, komunikát/text je ucelená, formálně uzavřená textová jednotka, může mít podobu ústní, psanou, souvislou i nesouvislou.

Dekódování. Příjemce dekóduje přijaté oznámení, to znamená, interpretuje přijaté komuniké. Proces dekodování je odvislý od vnímání a interpretace příjemce.

Vnímání a interpretace se pojímá jako schopnost určitým způsobem vnímat realitu a interpretovat ji, porozumět jí. To, jakým způsobem je zpráva od zdroje k příjemci vysílána, jakým způsobem jí příjemce vnímá a interpretuje, odvisí od mnoha faktorů, objektivních a především subjektivních. Každý jedinec vstupuje do komunikace jako jedinečná osobnost s určitými dovednostmi, zájmy, kognitivními dovednostmi. Schopnost přijímat a vysílat zprávy je do značné míry podmíněná vnitřními dispozicemi. (Vybíral, 2005, s. 66-69)

Tento vysoce individuální charakter komunikace znamená, že jedna a tatáž informace bude interpretována různými lidmi zcela odlišně v závislosti na vnímání, zpracování informací a následné zpětné vazbě. Každý člověk je osobnostně „přednastaven“ k určitým způsobům vnímání a tedy interpretaci reality. V této souvislosti je nezbytné zmínit význam emocí. Plamínek (2012, s. 23-24) uvádí, že

člověk je při zpracování informací především závislý na tzv. limbickém systému, emočním centru mozku, a to více než na racionální úvaze. Tyto závěry potvrzují i jiní autoři (Hierhold, 2005, s. 30) Aktuální situace není jediným faktorem, který se podílí na tomto procesu, do komunikačního procesu se vtiskují minulé zkušenosti jedince formou „*kognitivních skladů schémat a vzorců, uložených instrukcí, jak se zachovat, a dokonce jak se cítit*“, které jsou zvnitřněny od dětství. (Vybíral, 2005, s. 66-69) Výsledkem uvedených vlivů je, že jedna a tatáž situace je každým účastníkem komunikace interpretována zcela odlišně.

Zpětná vazba. Prostřednictvím zpětné vazby se komunikátor utvrzuje, že příjemce jeho oznámení pochopil správně. Zpětná vazba je klíčovým prvkem celého komunikačního procesu, její původní význam hledejme v kybernetice: „*Řízení zpětnou vazbou je takový typ řízení, který vyhodnocuje skutečný, nikoliv očekávaný chod...a při němž se do nějakého systému znovu vkládají výsledky minulých úkonů.*“ V mezilidském komunikování je množství reakcí ve své podstatě zpětnou vazbou. Ta se člení na pozitivní za účelem „sebeposílení výkonu“, a negativní za účelem sebeomezení, balancování nebo korigování postupu tak, aby subjekt našel rovnováhu. (Vybíral, 2005, s. 206)

Zpětná vazba je důležitým mechanismem rovněž ve firmách, sehrává ve firemních procesech klíčovou roli především při motivaci zaměstnanců. „*Nikdo nebude ochotný pracovat dlouhodobě s vysokým pracovním nasazením, když to nikdo neocení.*“ (Khelerová, 2006, s. 112) Zpětná vazba pomáhá firmám vyhodnocovat správnost nastavené komunikační strategie firmy.

Kanál je médium neboli nositel komuniké. Je to prostředek, kterým se dostane komuniké k příjemci. Jde o soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zabezpečení správného toku a sdělování informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy. (Holá, 2006, s. 60) Komunikační kanály se liší rychlostí, přesností, náklady, množstvím oslovených lidí, efektivitou a schopnostmi prezentovat a reprezentovat firmu. Záleží ale i na posluchačích, cílech a komuniké, který kanál může být lepší, a za jakých podmínek. (Mikuláščík, 2010, s. 218) Kvalita komunikačního

kanálu je determinována mnoha faktory. V komunikaci platí: „*Samo médium je již poselstvím.*“ (Hierhold, 2005, s. 35) Volba komunikačního kanálu vypovídá mnohé nejenom o tom, jak přesně, s jakou rychlostí apod. chce zdroj vyslat své poselství, ale taktéž jak se chce prezentovat, a jaký efekt vyvolat.

Kontext je celkový rámec, ve kterém komunikace probíhá, má složku vnitřní (to, co se děje v nás) a vnější (stimuly, které působí či působily na jedince). Kontext je záležitostí psychologickou, sociální, kulturní. (Mikuláščík, 2008, s. 27) Podrobněji byl popsán výše.

Šumy jsou rušivé efekty, které zkreslují zamýšlené sdělení. Komunikační šumy ovlivňují průběh komunikace, mohou se objevit v jakémkoliv prvku komunikace. Šumy vznikají ve fázi vnímání, interpretace, zakódování, dekodování, v komunikačním kanále či zpětné vazbě. Podle Vymětala (2008, 168-171) existují čtyři typy komunikačních šumů: fyzické (hluk), fyziologické (vady zraku, sluchu), psychologické (špatné úsudky, předpojatost, únava), sémantické (jazyková bariéra).

Komunikační proces je úspěšný tehdy, když podporuje spolupráci a umožní dosáhnout cíle. (Mikuláščík, 2010. s. 21)

Na celý proces komunikace je třeba pohlížet ze širšího hlediska, komunikace je více než souhrnem uvedených částí prvků komunikačního systému. Pod slovem více si lze představit obtížně postižitelnou dynamiku interakci mezi jednotlivými prvky. Nicméně platí, že je-li systém stabilizovaný, jednotlivé prvky komunikačního procesu se přidružují podle určitých vzorců, od kterých se příliš nevzdalují. (Vybíral, 2005, s. 200) V systémových přístupech, kde je základním předpokladem, že systém je více než pouhý souhrn částí, hraje významnou úlohu tzv. komunikační kontext, ve kterém probíhá sdělování. Tento kontext si účastníci komunikace vytvářejí sami, ať uvědomovaně, či neuvědomovaně. Podle psychologů zaměřených na systémové hledisko, v komunikaci platí dva principy: a) chování účastníků je determinováno systémem, b) projevy účastníků determinují tento systém.

Tento **systemový přístup** umožňuje vnímat celý kontext situace ve vzájemných souvislostech, což je důležité při komunikaci interpersonální i firemní. Základní téze systemového přístupu v oblasti komunikace jsou následující: (Vybíral, 2005, s. 201)

- Každý komunikační akt se odehrává za určitých okolností a v jistém kontextu. Porozumět komunikaci správně znamená pochopit okolnosti.
- Komunikace v ustálených systémech, ve firmách v týmech (odděleních apod.) se řídí pravidly sdílenými většinou, aniž jsou tato pravidla vyřčena.
- Člen systému se přizpůsobuje již utvořenému systému, a tím ho udržuje v chodu. Řada skupin netoleruje odchylky od požadovaného chování, stylu komunikování, v případě nepřizpůsobivého jedince vyvíjí konformizační nebo separační tlak.
- Fungující systémy jsou zčásti ovlivnitelné náhodou. Chování členů skupiny není nikdy zcela předvídatelné.

1.3 Motivace ke komunikaci

Na všeobecně postavenou otázku „Proč komunikujeme?“ je možné odpovídat různými způsoby. Například i tak, že nelze nekomunikovat, neboť komunikace úzce souvisí se životem každého člověka, významně ho obohacuje a poskytuje mu množství informací. Pro většinu lidí je komunikace základní součástí jejich života. Významný psycholog Rogers vyjádřil potřebu komunikace takto: *„Stále zřetelněji poznávám, že hlavní snahou mého života byla touha po jasné komunikaci se všemi všestrannými důsledky.“* Rogers (Motschnig, Nikl, 2011, s. 24)

Prostřednictvím komunikace získáváme poznatky, názory, dovídáme se o postojích, hodnotách, životním způsobu, životním stylu. Vybíral (2005, s. 32) hovoří o motivaci jako o skryté, latentní funkci, neboť dynamizující odhodlání komunikovat je často „neviditelné“ druhými, vnitřní. Odlišuje tyto motivační faktory:

- Motivace kognitivní. Člověk sděluje, dělí se o myšlenky, názory, chce je „předat, přenést do druhého“, komunikace je v tomto kontextu předáváním smyslu.
- Motivace zjišťovací a orientační. Komunikace pomáhá lépe se orientovat v myšlenkách komunikačního partnera.
- Motivace sdužovací. Komunikací člověk navazuje vztah, chce realizovat bližší kontakt. Tato potřeba spoluvytváří základní pyramidu lidských potřeb. Lidská spokojenost se v mnoha dalších oblastech odvíjí právě od naplnění této potřeby.
- Motivace sebepotvrzovací. Ochotu vstoupit do komunikace potvrzuje komunikační partner, že druhá strana „má pro něj cenu“.
- Motivace adaptační. Komunikací člověk signalizuje a vyjevuje svůj status, svou pozici v sociálním světě nebo profesní či životní roli.
- Motivace „přesilová“. Často komunikujeme z potřeby uplatnit se, člověk má potřebu upoutat na sebe pozornost, „předvést se“, získat obdiv, úctu, respekt.
- Motivace požitkářská ve smyslu rozptýlit se, odpočinout si, uniknout od starostí.
- Motivace existenční. Komunikací člověk uspokojuje svůj smysl života, strukturuje a fází čas, průběh svého života.

1.4 Základní cíle a funkce komunikace

Komunikace je velmi obšírný pojem, proto je obtížné přesně specifikovat všechny funkce komunikace. Přestože jsou funkce komunikace popisovány v literatuře různým způsobem, v základních funkcích existuje shoda. Vybíral (2005, s. 31) uvádí pět hlavních funkcí: informovat, instruovat, přesvědčit, vyjednat a domluvit se, pobavit. Mikuláščík (2010, s. 21) tyto základní funkce obohacuje o další:

- Informativní – předávání informací, faktů, dat.
- Instruktivní – vysvětluje významy, popisuje postupy, organizace, návody apod.
- Přesvědčovací - působí na jiného člověka, aby změnil názor, postoj nebo způsob jednání.

- Posilovací a motivační – posiluje pocity sebevědomí, vlastní potřebnosti, vztah k něčemu.
- Zábavná - umožňuje uvolnit se, pobavit, vyplnit čas komunikováním, které vytváří pocit spokojenosti.
- Socializační a společensky integrující – vytváří vztahy mezi lidmi, sblízuje, navazuje kontakty, posiluje pocit sounáležitosti.
- Souvztažnost – informace jsou dávány do určitých souvislostí.
- Potřeba identity – komunikace pomáhá lidem ujasnit si základní otázky typu „kdo jsme, kam směřujeme, v co věříme“. Jde o ratifikaci sebepojetí.
- Poznávací – zahrnuje spíše pohled komunikanta příjemce. Prostřednictvím zkušeností jiných lidí konzervuje člověk ve zkrácené podobě informace, které by nebylo možné získat jedincem v takovémto rozsahu jako při sdělování s jinými.
- Svěřovací – slouží ke zbavování vnitřního napětí, k překonávání problémů a sdělování důvěrných informací.
- Úniková - jako kanál v případě potřeby odreagovat se, zapomenout apod.

1.5 Faktory, které ovlivňují komunikaci

Pro pochopení procesu komunikace je důležité porozumět faktorům, které jí ovlivňují. Jak již bylo řečeno, komunikační proces je determinován řadou prvků, které vytváří jedinečné systémy a pro pochopení je nezbytné vzít v úvahu celý komplex faktorů, které mají charakter vnější i vnitřní. (Mikuláščík, 2008, s. 28)

Vnitřní faktory zastupuje osobnost člověka. Interpersonální komunikace je do jisté míry odrazem vnitřního stavu jedince, ať člověk chce či nikoli, ať si to uvědomuje či ne. Vnitřní stav člověka představuje prožívání člověka, jeho zkušenost, „*celek všech procesů, které se odehrávají v určitém okamžiku, a jsme si jich vědomi nebo si je můžeme potenciálně uvědomit.*“ (Motschnig, Nikl, 2011, s. 24, s. 31) Vnitřní stav člověk vyzařuje určité signály (na úrovni verbální, neverbální, paralingvistické). Podle toho, nakolik jsou komunikační partneři senzitivní a vyrovnaní, vnímají tyto signály, a to v různé kvalitě i kvantitě s „určitým filtrem“. (Motschnig, Nikl, 2011, s. 25)

Kromě vnitřních stavů ovlivňuje komunikaci řada vnějších faktorů ve formě stimulů (Mikuláščík, 2010, s. 28): čas, prostor, mezilidské vztahy, míra shody v jazyku a dorozumívání, záměry a motivace účastníků, sociální situace, charakteristiky partnera (věk, pohlaví apod.), pozice účastníků z pohledu moci. Poznání kontextu umožňuje pochopit samotný obsah sdělení, záměry a cíle.

1.6 Členění komunikace

Při komunikaci proudí informace minimálně třemi cestami, které se vzájemně překrývají a společně vytváří celkový dojem, a to prostřednictvím volby slov, způsobem, jakým jsou tato slova vyslovována a za třetí řeči těla. Každý způsob se specializuje na jiný druh sdělení, slova se týkají především racionální složky (myšlení), způsob řeči vypovídá o citech, vyjadřuje emocionalitu a tělo dokáže vypovědět mnohé o hodnotách, které se za sdělením skrývají. (Plamínek, 2001, s. 90)

Členění odpovídá obecně přijaté klasifikaci **komunikace na verbální, neverbální a paralingvistickou**. Při verbální komunikaci se používá verbálních prostředků, tedy slovních výrazů mluvených a psaných, popř. dalších znakových soustav. Při neverbální komunikaci se používá mimoslovních prostředků, jako jsou pohledy, gesta, doteky, prostorové umístění, pohyby, výrazy tváře, neverbální aspekty řeči. (Výrost, Slaměník, 2008, s. 218)

Pojem paralingvistické projevy se vztahuje k doprovodným projevům při zvukové produkci hlásek, například tempo mluvy, tón hlasu, jeho usazení, intonace, pomlky, hlasitost, zvuky při zaváhání, artikulace. V paralingvistické rovině promluvy může mluvčí prozradit to, co původně říci nechtěl, může naznačit to, co nelze říci slovy, nebo by bylo nutné dlouze popisovat. Také lze mnohé naznačit nebo dopovědět (mrknutí oka, povzdech, ironický tón apod.) Důležitost těchto projevů vedlo ke zformulování paradoxní fráze, že *„jazyk může být paradoxně použit k tomu, aby vyjádřil to, co nedokáže říci“*. (Vybíral, 2005, s. 110)

Verbalizovaná řeč je produktem myšlení, neverbální sděluje emoce. Obě roviny řeči, verbální a neverbální, se vzájemně doplňují, měly by být vzájemně propojené, doplňující se. Pokud člověk vysílá odlišné sdělení na rovině verbální a řeči těla, produkuje tzv. nesynchronizovanou řeč, příjemce komunikačního sdělení to ruší. Pravděpodobnost, že příjemce přisoudí větší význam neverbálnímu doprovodu, je několikanásobně vyšší než v případě upřednostnění verbální složky komunikace. Lidé jsou nastaveni k tomu, aby nejprve vnímali emoce, bezprostřední, neuvědomovanou neverbální komunikaci, a až poté slova. (Vybíral, 2005, s. 94)

1.7 Komunikace verbální

„Každý z nás se naučil vidět svět nikoli v jeho skutečné podobě, ale skrze zkreslující sklo našich slov. Prostřednictvím slov se stáváme lidskými, prostřednictvím slov se odlidšťujeme“. (A.Montaguová in: DeVito, 2001, s. 99) Prostředkem verbální komunikace jsou slova, jazyk. Může jít o komunikaci přímou nebo zprostředkovanou, mluvenou nebo psanou, živou nebo reprodukovanou. (Mikuláščík, 2010, s. 98)

Charakter řeči - čím je a jak funguje – lze hodnotit podle DeVita (2001, s. 99) z pěti hledisek:

- Řeč má denotační a konotační význam (neboli má subjektivní a objektivní významy slov, viz dále).
- Obsahuje různou míru abstrakce.
- Obsahuje různou míru přímocharosti.
- Řídí se určitými pravidly.
- Její významy je lepší hledat v lidech než ve slovech.

V komunikaci nejde jen o jednotný jazyk, ve kterém se domlouváme, ale zároveň o shodné porozumění na úrovni jednotlivých slov, neboť každé slovo může být nositelem několika významů. Slovo „jazyk“ má například tři lingvistické významy: systém pravidel, osobní výbava pro řečovou komunikaci a obecně prostředek k porozumívání vůbec. (Loucká In: Vybíral, 2005, s. 108)

Různé obsahy slov mohou být tedy interpretovány různými způsoby. V psychologii se od 19. století využívá termínu denotace a konotace jako způsob porozumění jazyku. **Denotační význam** slov se vztahuje k všeobecné charakteristice daného slova, dohledatelné například ve slovníku. Denotace jsou věci dohody, úzu o používání a šíření jejich významu. **Konotace** představuje subjektivní významovou rovinu, neboli sdělení představuje řadu subjektivních výkladů daného slova. Každé slovo může konotovat řadu subjektivních souvislostí, individuálně přidružených významů. (Vybíral, 2005, s. 106)

Porozumění řeči předpokládá „nalezení společné řeči, to znamená, slova, která mají obdobný či velmi podobný význam, konotují obdobné subjektivní výklady. Zároveň je nezbytné, jak bylo definováno v kapitole o komunikačním procesu, vnímat řeč (slova, jazyk) v celém kontextu: „*Řeči nemůžeme porozumět, pokud nepochopíme, že je způsobem jednání, které má své okolnosti, motiv a následek jako každé jiné chování*“.
(Pokorný, Hanuliak, 2010, s. 285)

Verbální komunikace je písemná a ústní. Hlavním vyjadřovacím prostředkem písemné formy je písmo, v některých případech je tato forma upřednostňována před mluvenou, jako je tomu při uzavírání právních aktů, řešení žádostí, stížností. Písemná komunikace má své výhody i nevýhody. Podle Weavera (2000, s. 50) mezi výhody patří možnost zabývat se textem, kdy je to příjemci vhodné, touto formou lze odesílat rozsáhlé a složité informace, v případě nepříjemných informací vyvolává menší emoce než v komunikaci ústní, někdy může být časově úspornější. Dostatek času na formulaci umožňuje přesnější vyjadřování, možnost větší kontroly obsahu. Nevýhodou je obtížná změna již zasláné informace, obvykle je více formální než komunikace ústní, neumožňuje okamžitou výměnu informací.

V současnosti je standardem v řadě situací používat komunikaci elektronickou pomocí internetu, elektronických sítí, modemu, telekonferencí apod. Elektronická komunikace umožňuje rychlý přenos informace, přenos velkého množství informací při minimálních nárocích na kapacitu, nízké provozní náklady. K nevýhodám patří velká

časová dotace v případě zpracování množství zaslanych dat, vysokou cenu používaných technologií a prostředků, část této korespondence není právním dokladem.

Pro doplnění psané i mluvené podoby řeči se často používají vizuální pomůcky, jako jsou grafy, tabulky, videozáznamy, ilustrace, diagramy, modely. Vizuální prostředky zjednodušují psané i mluvené slovo, na straně druhé jejich interpretace je obtížná. Vizuální pomůcky představují neverbální rovinu sdělení, v komunikaci, především v kontextu prezentačním (přednést myšlenky, sdělit) jsou tyto vizuální prostředky dávány do souvislosti s budováním vztahové roviny v komunikaci. Hierhold (2005, s. 35) přirovnává vizualizaci v komunikaci ke „způsobu balení myšlenek“, způsob vizualizace rozhoduje o tom, zda se příjemce bude zprávou zabývat a jaký jí přisoudí význam.

1.8 Komunikace neverbální

Neverbální komunikace je jiný než slovní způsob dorozumívání, v anglosaské kultuře uváděný pod pojmem „řeč těla“. V užším smyslu je dáváno do souvislosti s projevy těla, jako je pohyb rukou, nohou, výrazy obličeje, pohledů a pohybů očí, změn vzdáleností mezi komunikujícími, signálů ovládnutí prostoru, druhu oděvu a jeho barev, dotyků, způsobem řeči či způsobem zacházení s časem (DeVito, 2001, s. 125). Širší pojetí vysvětluje neverbální komunikaci jako mnoho oblastí lidských projevů a produktů (ve smyslu tvořivých výsledků, např. produkt, výrobek). Tegze (2003, s. 17) uvádí, že redukcí na pouhou řeč těla se ochuzujeme o mnoho dalších informačních zdrojů, kde patří mj. komunikace činy.

Pro neverbální komunikaci je charakteristické, že ji nelze jednoznačně převést do slov, nelze ji dekodovat, natož s určitostí interpretovat, pro pochopení je vždy nezbytné znát kontext. Neverbálně sdělované významy jsou úzce provázány s kulturou, sociální skupinou, prostředím. Neverbální komunikace je po většinu času neuvědomovaná, což nelze ztotožnit s pojmem nevědomá, člověk se jí záměrně nezabývá, ale je schopen si ji zpětně uvědomit. Vědomá je tehdy, jestliže lidé komunikují v plánovaných, předem

připravených a promyšlených vystoupeních. V této souvislosti hovoříme o tzv. sebe prezentaci či vyvolávání dojmu (impression management). V uvedených situacích má člověk projevy těla pod kontrolou, na rozdíl od spontánních reakcí ve chvíli relaxace. (Vybíral, 2005, s. 89)

Neverbální komunikace často plní roli ve vazbě na komunikaci verbální, může ji nahradit, zvýraznit, odporovat nebo měnit její význam. (Výrost, Slaměnik, 2008, s. 222)

Komunikace je komplexním jevem o mnoha prvcích, které se vzájemně ovlivňují a vytváří jedinečný kontext každé situace.

2. Firemní komunikace

Komunikace vytváří základní bázi pro spolupráci: *„Firma tím, jak komunikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy.“* (Holá, 2006, s. 4)

2.1 Organizace a komunikace

Argyle (in Vybíral, 2005, s. 25) přirovnává komunikaci k síti vztahů mezi lidmi, kde uzly představují lidi a provázky vztahy mezi nimi. Komunikaci přirovnává k lanoví mezi těmito uzly. Organizace jsou složitými sociálními systémy, které vytváří rozsáhlé lanoví, tím větší, čím je větší počet jejich členů.

„Provázky komunikace“ jsou klíčovým faktorem určující kvalitu vztahů v organizaci jako celku, v týmech i mezi pracovníky. *„Základním předpokladem fungujících vztahů v organizaci je transparentní a předvídatelné sociální prostředí, ke kterému patří nastavení komunikačního procesu. Transparentní komunikace neznamená, že všichni mají všechny informace, ale správné informace se dostávají ke správným osobám ve správný čas, a to jasně definovanými kanály.“* (Bednář, 2013, s. 51)

2.2 Definice a cíle firemní komunikace

„Firemní komunikace představuje všechny komunikační prostředky, komplex všech forem chování, jimiž firma o sobě něco sděluje, komunikaci s vnějším i vnitřním prostředím. Firemní komunikace je vnějším projevem firemní identity a základním zdrojem firemní kultury.“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 63)

Většina autorů zařazuje do firemní komunikace public relations (vytváření vztahů s veřejností), corporate advertising (firemní inzerce, komunikace stanovisek firmy, vyjadřování k nejrůznějším otázkám veřejného zájmu, formy a způsoby

vystupování představitelů firmy). Podstatnými prvky jsou human relations (komunikační formy na trhu práce vně i uvnitř firmy), investor relations (způsoby přesně cílené zprávy pro investory, akcionáře, odbornou veřejnost). Pojem employee communications se týká vnitřního systému informování pracovníků, government relations tvoří formy a metody komunikace subjektu s významnými osobnostmi ve vládě, pojem university relations se vztahuje ke komunikaci s vědeckou sférou. Do firemní komunikace je zařazován i firemní design – tvorba vizuálních pravidel komunikace a komunikace se zaměstnanci- employee relations. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 63)

2.3 Interní komunikace

Interní komunikace je jakákoliv komunikace uvnitř firmy. *„Cílem interní komunikace je podporovat identitu zaměstnanců s firmou/organizací, firemní kulturu, pozitivní firemní image a pracovní výkonnost zaměstnanců“*. Nástroji interní komunikace jsou například noviny, nástěnka, porada, osobní komunikace. (Jurášková a kol., 2012, s. 104) Podle Vymětala (2008, s. 263) je interní komunikace *„nástroj, s jehož pomocí se vytváří v organizaci prostředí, které všestranně podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů a podporuje snahy neustále se zlepšovat a plnit strategické cíle organizace“*.

Vnitřní prostředí je tvořené především zaměstnanci, lidmi, kteří jsou pro fungování firmy nejdůležitějším faktorem a zároveň nejhůře ovlivnitelným. Z tohoto pohledu je interní komunikace proces náročný a klíčový. Vnitrofiremní komunikace představuje vnitřní komunikační propojení útvarů firmy, umožňující vzájemnou spolupráci a koordinaci procesů potřebných pro fungování firmy. Nejde však o pouhé předávání informací, ale má širší význam, komunikace obsahuje vyjasňování názorů, utváření postojů, chování pracovníků a managementu.

Interní komunikaci v procesu managementu tvoří: (Janda, 2004, s. 11):

- stanovení a sdělování cílů podniku,

- zpracování a prosazování plánů pro dosažení cílů,
- efektivní využití zdrojů,
- získávání, výběr a hodnocení spolupracovníků, vedení a řízení pracovníků,
- kontrolování a zpětná vazba.

Interní komunikaci lze dále dělit podle kritéria formy, směru komunikace, způsobu informování. Podle formy obsahu se vnitrofiremní komunikace dělí na formální a neformální. (Vymětal, 2006, s. 113) Formální probíhá na základě všech oficiálních cest-formálních pravidel a instrukcí. Patří zde oficiálně prezentované informace jako technologické postupy, pracovní směrnice, organizační struktura, výrobní plány, cíle kvality, různé hlášení, vyhodnocování plnění cílů, a množství dalších informací v písemné podobě. Formální komunikace vyplývá z organizační struktury, jejím cílem je informovat pracovníky o způsobu fungování organizace, vždy vychází z formální autority v organizacích nebo potřeb plnění zadané skupinové úlohy.

Neformální komunikace je jakákoliv komunikace, která není formálně schválená nebo požadovaná manažery, ani určená vztahy v hierarchické struktuře firmy. Neprobíhá prostřednictvím formálních cest, procesů, vzniká na základě interpersonálních vztahů na pracovišti. Vychází z neformálních vztahů, což však neznamená, že je méně důležitá než komunikace formální. Neformální komunikace saturuje potřeby zaměstnanců v oblasti sociální, vytváří vztahy, zajišťuje určité uvolnění, kdy na komunikaci nejsou kladeny formálně ze strany organizace žádné nároky.

Podle toku informací rozlišujeme tři úrovně komunikace - verbální, horizontální a diagonální. (Winkler, 1998) Vertikální směr představuje komunikaci proudící směrem zdola nahoru, a naopak, v rámci různých organizačních stupňů. Mezi informace proudící ve směru odshora dolů patří pracovní směrnice, informace sloužící k pochopení pracovních úkolů, specifické informace upřesňující termíny, standardy, pracovní postupy, informace o dosahování firemních cílů, o politice firmy, zpětná vazba o formálním hodnocení výkonu. Mezi informace proudící odshora nahoru se přiřazují

informace o komunikačních bariérách při plnění úkolů, informace o pracovních problémech, náměty ke zlepšování činností, informace o pocitech pracovníků.

V horizontálním směru proudí informace na stejných organizačních stupních, mezi odděleními a útvary firmy. V diagonálním směru neprobíhá komunikace ani horizontálně, ani vertikálně, ale celou organizační strukturou.

2.4 Externí komunikace

Výměna informací mezi firmou a externím prostředím zajišťuje externí komunikace, obrací se k vnějšímu okolí firmy, například k zákazníkům, dodavatelům, partnerům, profesním sdružením, místním komunitám, široké veřejnosti. „*Cílem externí komunikace je informovat vnější cílové skupiny o záměrech, aktivitách a prosperitě firmy/organizace, komunikovat koncepty corporate social responsibility a budovat tak pozitivní image.*“ (Jurášková a kol., 2012, s. 104)

Způsobů externí komunikace je celá řada. Firmy vysílají informace formou výročních zpráv, tiskových zpráv, vlatních novin, informačních brožur, reklam, sponzorství apod., jejich cílem je zvýšit povědomí o firmě a vylepšit image firmy.

Specifickou kapitolu externí komunikace vytváří pojem integrované marketingové komunikace, která je primárně zaměřena na přesvědčování potenciálního zákazníka sdělováním informací. „*Je to nový způsob pohledu na celek, z něhož jsme viděli pouze tu část, jako je reklama, public relations, podpora prodeje, nákup, komunikace apod., a to takovým způsobem, jak vše dohromady vnímá zákazník-jako tok informací z jednoho zdroje.*“ (Pelsmacker at al., 2003, s. 29) Má-li být komunikace účinná, musí být vnitřně integrovaná a srozumitelná všem cílovým skupinám.

2.5 Význam firemní komunikace

Firemní komunikace je výrazem corporate identity každé firmy, v tomto smyslu je hlavním posláním vnitřní komunikace dát zaměstnancům pocit soudržnosti k firmě, a tím zlepšit produktivitu práce, ve vztahu k vnějšímu okolí odlišit se a posílit konkurenceschopnost (Svoboda, 2009, s. 28) Interní komunikace zajišťuje řadu dalších funkcí, které se vztahují k fungování firmy v kontextu sociálním (Holá, 2006, s. 20-22):

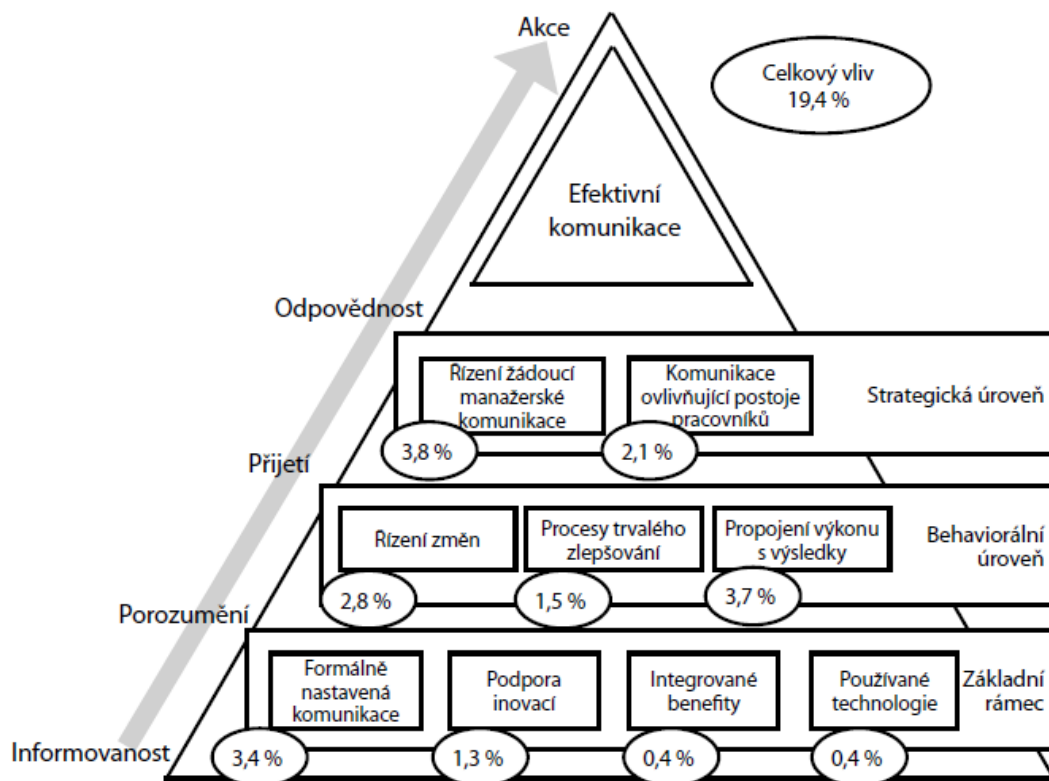
- Zajištění informačních potřeb zaměstnanců společnosti.
- Informační propojenost firmy, která zohledňuje návaznost a koordinaci procesů.
- Spolupráce a pochopení lidí v organizaci na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi manažery a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Zpětná vazba, zavádění poznatků do praxe na základě permanentního zdokonalování firemní komunikace.

Význam firemní komunikace pro **úspěšnost firem** prokázala řada výzkumů. Jeden z rozsáhlých výzkumů, realizovaný v roce 2003 a opět v letech 2005 až 2006, realizovala americká konzultační společnost Watson Wyatt Worldwide. Zaměřila se na vztah mezi interní komunikací a úspěšností firem. Do výzkumu nazvaného Communication ROI4 Study se zapojilo 335 účastníků, 260 amerických a 75 kanadských firem. Studie prokázala vysokou korelaci mezi komunikací a výkonností podniku. Výzkumný tým analyzoval finanční výsledky a organizační opatření ve firmách. Výstup shrnuli do konstatování: *„Efektivní komunikační postupy formují angažovanost zaměstnanců a jejich produktivitu a stabilitu, ty pak následně vyúsťují ve zvýšené úsilí, které vede k celkovému zvýšení výkonnosti podniku, což generuje konkrétní finanční výnos, resp. zisk.“* (Holá, 2011, s. 52) Bylo prokázáno, že efektivní komunikační postupy a standardy posunují společnost směrem k lepším objektivně kvantifikovatelným výsledkům. Firmy s vysoce efektivní komunikací ve srovnání

s firmami s nízkou efektivitou komunikace zvýšily v průběhu 5 let (2000-2004) o 57% hodnotu uváděnou jako TRS (Total Return to Shareholders). (Holá, 2011, s. 52)

Autoři z výsledků konstatovali, že základ efektivní komunikace je v propojení mezi základními a nadstavbovými prvky komunikace, které společně vytvářejí synergické efekty. Vliv jednotlivých komunikačních prvků ve firmě je znázorněn v hierarchické pyramidě složené ze tří stupňů, které se skládají z konkrétních komunikačních postupů.

Obrázek 2 Konkrétní vliv jednotlivých komunikačních standardů na zvýšení tržní prémie firmy



Zdroj: Holá, 2011, s. 56

Společnosti s vysoce účinnou komunikací dosahovaly o 19,4 % vyšší tržní prémie, vliv jednotlivých procesů na tomto výsledku je znázorněn v pyramidě. Manažerská komunikace se na zvyšování finanční výkonnosti projevila vlivem kvantifikovatelným na úrovni 3,8% z finančních výsledků, propojení výkonu s výsledky 3,7%, formálně

nastavená komunikace 3,4%, komunikace ovlivňující postoje pracovníků 2,1%. Technologie byly zastoupeny hodnotou 0,4%.

Každý prvek v pyramidě má důležitou úlohu, i když jsou některé významnější a jiné méně, absence jednoho působí na komunikační systém jako celek a znehodnocuje význam jiných faktorů. Za klíčové prvky byly označeny procesy řízení změn ve smyslu komunikace pdřízený a nadřízený, propojování práce zaměstnanců s obchodní strategií, průběžný komunikační proces.

Výzkumný tým Hansona (in Hargie, Tourish, 2004, s. 6) konstatoval, že přítomnost kvalitních interpersonálních vazeb mezi manažery a zaměstnanci, mělo trojnásobnou předpovídající hodnotu úspěšnosti u 40 velkých firem ve čtyřech proměnných – podíl na trhu, kapitál, velikost a růst tržeb dohromady.

Dalším důležitým faktorem v efektivitě firemní komunikace je **vzájemná provázanost mezi spokojeností zaměstnance a hodnocenou úrovní komunikace**. Vztah mezi organizační komunikací a spokojeností zaměstnanců byla zkoumána podrobně v řadě studií, které prokázaly těsný vztah mezi oběma proměnnými. Jmenujme některé z nich. Bendaravičienė a Krikštolaitis (2010, s. 21-36) zkoumali komunikaci a vztah spokojenosti zaměstnanců u 107 pracovníků na Litevské univerzitě, výsledkem byly statisticky průkazné závěry o pozitivním vztahu mezi komunikací a spokojeností s prací. Nejvyšší závislost našli s faktorem řízení komunikace (komunikačních procesů) a komunikačním klimatem. Kumar (2009, s. 117-189) provedl obdobnou studii u několika indických telekomunikačních a bankovních firem. Shromáždili údaje od 380 manažerů všech řídicích úrovní. V souladu s předpoklady zjistili vysokou korelaci mezi organizační komunikací a mírou uspokojení z práce. Z výsledků vyvozují závěr, že vyvinou-li organizace úsilí ve zlepšení komunikace ve firmách, reálně lze očekávat zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců a následně zvýšení jejich výkonu.

2.6 Analýza firemní komunikace

Analýza komunikace zjišťuje působení komunikace na jednotlivé cílové skupiny. Pro analýzu jsou využívány především kvalitativní metody, jejichž prostřednictvím lze zjistit a interpretovat motivační faktory jednání vnitřních a vnějších cílových skupin, pomáhají při pochopení vztahů, názorů, postojů a hodnocení úrovně komunikace ve všech rovinách. Analýzou komunikace ve firmě lze získat tyto informace: (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 64)

- Soulad firemní komunikace a strategií firmy.
- Náznaky a postoje vnitřních a vnějších cílových skupin o firmě a jejich produktech.
- Připravenost zaměstnanců na změny.
- Míru loajality zaměstnanců firmy.
- Potřeby změny a vývoj v komunikaci vůči zaměstnancům i vnějším cílovým skupinám.
- Vztahy v pracovních týmech, jejich vliv na identifikaci s firmou.

Pro analýzu interní komunikace se používá řada diagnostických nástrojů. Komunikační audit (Mikuláščík, 2010, s. 296-298) je zhodnocení komunikační úrovně organizace za určité období, a to externí i interní, zabývá se komunikací komplexně, interní komunikací horizontální i vertikální, externí komunikací se zákazníky, subdodavateli, veřejností apod. Používá se soubor měřicích nástrojů, který umožňuje posoudit stav komunikace objektivně. K nejvýznamnějším nástrojům měření komunikace se řadí kvalitativní metody typu focus group, interview, metoda kritických událostí, kombinace metod kvantitativních a kvalitativních – sociometrie, systémová analýza, pozorování, kontrola, a kvantitativní metody formou dotazníkových šetření. Společně s úrovní komunikace je důležité posuzovat i organizační prostředí, porozumět organizaci, její struktuře. Dále definovat nejčastěji používané komunikační nástroje, způsob týmové práce, charakteristiky zaměstnanců (demografická struktura, věk) apod.

Dotazníkové metody patří k často aplikovaným metodám, v úvahu je třeba brát i negativní vlivy typu nejednoznačnosti vyjádření názorů zaměstnanců (řeší se škálami), jejich obavy. Při diagnostice komunikace ve společnosti se používá kombinace přístupů kvalitativních a kvantitativních.

Jedním z nejvíce známých dotazníků je tzv. CSQ, který měří vybrané faktory komunikace v návaznosti na pracovní spokojenost zaměstnanců – komunikační prostředí, vztah k nadřízeným, vztah k podřízeným, organizační integrace, kvalita média, horizontální komunikace, perspektivy organizace a zpětná vazba. (Mikuláščík, 2010, s. 296-298) Jde o jednu z nejvíce rozšířených dotazníkových metod vyvinutou autory Downsenem a Hazenem (1977, s. 64-73). Tento dotazník byl přeložen do více než šesti různých jazyků a je mezinárodně využíván. K dalším nástrojům se řadí dotazník ICA, který je obdobou CSQ. Jiné dotazníky se zaměřují například na vztah komunikace, jejich záměrů a dosažených výsledků, jako je tomu u dotazníku OCD2 výzkumného týmu Osma. Ani jeden z uvedených nástrojů není vyčerpávajícím zdrojem informací sám o sobě, k validitě zjišťování kvality komunikace je nezbytné pracovat s několika nástroji. (Mikuláščík, 2010, s. 299)

Existují významné rozdíly mezi organizační strukturou, velikostí firmy. U malých firem probíhá komunikace především na základě neformálních vztahů mezi lidmi, kde způsob komunikace umožňuje neformální a spontánní koordinaci. Plochá organizační struktura předpokládá, že se nevytváří boj o mocenské pozice a lidé mají menší obavy sdílet informace a znalosti, především tacitní, mnohem lépe vzniká dialog. (Zuzák, 2011, s. 127-128)

2.7 Firemní komunikace jako součást firemní kultury

Firemní komunikace je úzce provázána s dalšími prvky organizace, jako je firemní strategie, firemní kultura, osobnost a **identita firmy**. Z tohoto pohledu lze komunikaci definovat jako: *“Celkový integrovaný postoj ke komunikačním aktivitám prováděným*

všemi částmi firmy, s cílem budovat a udržovat vztahy mezi jejími strategickými cíli, identitou a image.“ (Pelsmacker, 2003, s. 32) Firemní komunikace:

- Vytváří společné východisko pro konzistentní komunikaci, definuje firemní identitu, která je v souladu se strategií.
- Zmenšuje rozdíl mezi žádoucí identitou a image a tou, kterou vnímají cílové skupiny.
- Řídí a organizuje realizaci všech komunikačních aktivit firmy v souladu s uvedenými principy.

Firemní kultura je součástí této firemní identity, kterou dále prezentuje prostřednictvím firemní komunikace jak k vnějším, tak vnitřním cílovým skupinám. Firemní kultura a firemní komunikace jsou považovány za „spojité nádoby“ a navzájem se ovlivňují. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 72)

V interní komunikaci nejde jen o výměnu informací, ale také o postoje a důvěru (Vymětal, 2008, s. 263)

2.8 Předpoklady efektivní komunikace

Stálá výměna informací je podmínkou jakékoliv činnosti, na které se podílí více lidí. V tomto smyslu je nezbytnou podmínkou vývoje firem. (Plamínek, 2001, s.) V četné manažerské literatuře se můžeme dozvědět stovky doporučení, jakým způsobem komunikovat, aby komunikace byla efektivní, totéž platí o dalších komunikačních kanálech. Pouze na internetu na heslo „komunikace v organizaci“ lze nalézt téměř 12 miliónů odkazů. Uvádět souhrn doporučení je nad rámec práce. V této kapitole se zamyslíme nad vybranými aspekty komunikace, které se váží k tématu práce.

Klíčovou úlohu v komunikační strategii společnosti vždy sehrává top management, který vytyčuje firemní komunikaci již tím, že definuje cíl firmy, korporátní strategii,

firemní kulturu, protože všechny tyto prvky určují zároveň způsob, jakým bude firma komunikovat.

Manažeři jsou (měli by být) těmi, kdo způsobem řízení, manažerským řídicím stylem naplňují tyto požadavky nadřazených pater strategie, firemní kultury. Manažer je ve vztahu ke komunikaci v těchto rolích: (Mikuláščík, 2010, s. 28)

- Monitor, zachycuje informace uvnitř i vně organizace.
- Zprostředkovatel a šířitel, vytváří efektivní komunikační kanály pro šíření informací uvnitř organizace.
- Mluvčí – distribuuje informace o organizaci a jejích aktivitách externímu komunikačnímu prostředí.
- Interpretátor, který k informacím zaujímá určité stanovisko.

Manažeři řídí týmy, jejichž základním posláním je naplňovat společné cíle, formovat svým působením komunikační schémata týmu formální či neformální, utvářet vzájemně propojenou síť, která pro to, aby byla efektivní, musí vykazovat jasně danou strukturu, pravidla, normy.

Zároveň musí respektovat „lidskou stránku“ týmu, tedy členy jako osobnosti a jejich interpersonální vztahy. V kapitole věnované komunikaci interpersonální bylo vysvětleno, jakým způsobem se na komunikaci podílí právě vnitřní faktory na osobnostní úrovni. Jestliže vezmeme hypotetický příklad pěti členů skupiny, z nichž každý se může projevit nekonzistentně ve vědomém (zpravidla verbálním) a nevědomém (zpravidla neverbálním) projevu, podle Plamínka (2001, s. 119) představuje komunikace deset poloh vnímání a hodnocení situace a 20 různých vědomých vztahů. Skupiny více než 4 lidí se začínají v komunikaci vědomě organizovat.

V týmech vzniká potřeba dojít určitého konsensu za podmínky respektu k názoru jiných. Zvládání rozmanitostí je klíčovou úlohou manažera. Aby se týmy rozvíjely, potřebují stabilní prostředí vyvážených vztahů a komunikace, ale taktéž stále nové podněty, které je poženou vpřed. Drobné, snesitelné a řešitelné konflikty jsou v tomto

smyslu předpokladem růstu. (Plamínek, 2011, s. 94) Zásadní rozdíl mezi týmem efektivním a neefektivním je právě v tom, jak s těmito konflikty, názorovými rozpory dokáže pracovat. Dobře zvládnutý konflikt v týmu je motorem dalšího rozvoje, brzdou se stává tam, kde je týmy neumí konstruktivně řešit.

Manažeři firem musí být schopni vysvětlovat zaměstnancům, nejenom to, co se od nich očekává, jaké cíle mají naplňovat, ale především proč. Často to bývají právě neformální osobní kontakty, které přispívají k efektivitě vzájemné komunikace. (Hospodářová, 2008, s. 68)

Motivace ke komunikaci tvoří součást manažerské práce. V komunikaci firemní lze motivaci přirovnat k pyramidě, kde v základu stojí informovanost lidí a zpětná vazba. Na tento stupeň navazují další motivační faktory, jako je zapojení, řízení podle cílů, týmová práce, možnost spolurozhodování, delegování, možnost seberealizace, organizační klima a image firmy. (Hospodářová, 2008, s. 72)

Kromě lidské stránky v organizacích je efektivní komunikace záležitostí procesní. Ve firmě musí být nastavené promyšlené, propracované a dobře fungující informační systémy a oficiální toky informací. Informační systém firmy zajišťuje, že lidé vědí: (Hospodářová, 2008, s. 68)

- co je třeba udělat,
- jak to udělat,
- kdy je to potřeba udělat,
- ve spolupráci s kým a v návaznosti na koho,
- koho informovat nebo kam uložit informace o výsledku.

Jsou-li managementem firmy zaměstnancům poskytovány konzistentní, správné a přesné informace, je pravděpodobnější, že zaměstnanci budou odvádět pracovní výkon na vyšších úrovních, čímž se zvyšuje produktivita práce.

2.9 Bariéry efektivní komunikace

Jak bylo uvedeno v první kapitole, komunikace je složitý systém o mnoha součástech a ke komunikačnímu šumu může dojít prakticky v kterékoliv etapě komunikačního procesu. Poruchy v komunikaci (komunikační šumy) mohou vznikat z příčin vnitřních na úrovni pracovníků firmy i z prostředí, častá je kombinace obou příčin. K nejčastějším bariérám komunikace ve firmě podle Tureckiové (2004, s. 114) patří:

Externí bariéry vlivem prostředí.

- Fyzikální prostředí – vyrušování, hluk z okolí, vizuální ruchy, nevhodná teplota a osvětlení apod.
- Sociální prostředí – různé kulturní vlivy, z něhož pochází komunikující (různé zvyklosti a významy přikládáné stejným skutečnostem).

Na úrovni interních bariér.

- Vlivy fyzické a fyziologické.
- Fyzické nepohodlí, aktuální zdravotní stav, vady (zraku, sluchu).
- Psychické a psychologické faktory – strach z neúspěchu, zaměření va vlastní potřeby, promítání emocí do komunikace.
- Sématické faktory - rozdílná kulturní a sociální zkušenost a úroveň promítající se do používaného jazyka (odborný žargon, slang).

K organizačním bariérám (Vymětal, 2008, s. 37-38) můžeme dále přičíst informační zahlcení (mnoho informací), špatnou volbu komunikačního média, nesprávné informace, rozdíly, které vyplývají z různého postavení v hierarchii pozic v organizaci (kvalitněji se naslouchá manažerům než kolegům), konflikty mezi lidmi.

Poruchy v komunikaci snižují efektivitu komunikačního procesu a míru dorozumění.

3. Metodologie průzkumného šetření

3.1 Úvod, charakteristika společnosti a popis aktuální situace

Pro analýzu firemní komunikace byla vybrána personální agentura, založena v roce 2007, v současnosti má 7letou tradici. Jde o českou společnost s ručením omezeným, která je vlastněna jedinou majitelkou od začátku existence firmy. Pro účely práce nebudou zveřejněny identifikační údaje firmy, majitelka souhlasila se zpracováním průzkumného šetření, nikoliv odhalením totožnosti firmy, autorka respektuje tento požadavek. Pokud se bude dále konkrétně hovořit o firmě, bude použito termínu „firma, analyzovaná firma, popř. firma ABC“.

Hlavní náplň činnosti firmy, výkon personálních služeb, tvoří dle definice Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS, online, 2014) tyto činnosti: *„Zprostředkování trvalého či dočasného pracovního poměru nebo poměru obdobného, poskytování jiných služeb, týkajících se zaměstnávání či zvyšování kvalifikace, přímé zaměstnávání pracovníků, činnosti poradenské a konzultační v oblasti trhu práce (zejména týkající se místního trhu práce), činnosti podpůrné a metodické v oblasti vyhledávání, výběru a evidenci vhodných osob, které vyhovují požadavkům klienta, provádění profesionální výchovy, poskytování právní ochrany v oblasti pracovně-právních vztahů.“*

Společnost poskytuje tyto konkrétní služby a produkty:

- Řešení veškeré personální podpory.
- Recruitment.
- Temporary help.
- Agenturní zaměstnávání.
- Outsourcing.
- Executive search a výběrová řízení.
- Outplacement.
- Vedení mzdové agendy, personální audit.

Původním zaměřením společnosti bylo vyhledávání zaměstnanců, tzv. recruitment pro klienty z řad firem bez odlišení specializace profesí, odvětví apod. Firma vstupovala na trh s cílem získat trvalou klientelu napříč odvětvími. Postupem času se začala specializovat na profese manažerské a specialisty (marketing, personalistika, ekonomika apod.). V době ekonomické krize, kdy výrazně ubylo firem, které poptávaly recruitment, firma propustila přibližně 20% konzultantů.

V roce 2009-2010 se začala situace na trhu pracovních sil měnit, firmy nepoptávaly hledání zaměstnanců-recruitment, ale řada firem vzhledem k recesi vyhledávala dočasnou a flexibilní pracovní sílu, ke které nebude mít závazky typu odstupné, proplácení nemocenské apod. V krizových letech několikanásobně vzrostla poptávka po tomto typu agenturního zaměstnávání.

Na vývoj reagovala firma nabídkou nových služeb, proto zvýšila počet konzultantů v různých specializacích. Konzultanti se nezabývali pouze výběrem zaměstnanců a jejich doporučením, ale museli zvládnout personálně-mzdovou agendu v pozicích obdobných personalistům, firma začala poptávat do zaměstnaneckých řad pracovníky s jiným typem vzdělání, kvalifikací i praxí konzultantů.

V letech 2010 firma zaměstnávala 8 konzultantů, 3 zaměstnance na pozicích asistentů a 2 účetní, v roce 2013 to bylo již 8 konzultantů, 3 manažeri, 6 zaměstnanců podpory a 2 účetní. V průběhu dvou let vzrostl počet zaměstnanců o třetinu, obměnily se týmy, způsob práce i komunikace v návaznosti na změnu činností firmy doznal mnoha změn.

Ve firmě se pracuje na bázi projektového řízení, každý konzultant má přidělen určitý rozsah klientů, kterým poskytuje služby (konzultant junior), určitý počet konzultantů vede zkušený pracovník na pozici konzultant senior. Někteří konzultanti (2-3 dle potřeby) se nadále věnují recruitmentu, většina konzultantů zajišťuje oblast agenturního zaměstnávání, platí, že spolu musí úzce spolupracovat, často se několik zaměstnanců stará o jednoho klienta – konzultant na recruitment, konzultant-personalista pro agenturní zaměstnávání a účetní.

Expanze firmy přinesla ekonomický rozvoj, lepší postavení na trhu, zároveň směrem dovnitř firmy došlo k řadě problémů spojených s expanzí. Nebyly nastaveny důkladně procesy, včetně komunikačních, rychlý příchod zaměstnanců znamenal rychlou obměnu týmů, tvořily se zcela nové týmy, zároveň vzrostla fluktuace zaměstnanců. Ve firmě docházelo k řadě problémů v oblasti komunikace, nejasné kompetence mezi týmy a konzultanty vyústily v nedorozumění a někdy konflikty. V současnosti je situace stabilizovaná v závislosti na tom, jak se stabilizoval tým a řada činností je procesně zvládnuta lépe, nicméně společnost v oblasti komunikace stále vykazuje neuspokojivý stav, který se projevuje občasným nedorozuměním v týmech i mezi týmy.

Dle stručného popisu současné situace je zřejmé, že firma řeší problémy s komunikací interní – komunikace v týmu a napříč týmy, komunikace vedení a zaměstnanců, i externí – komunikace se zákazníky, kde se nekonzistentní komunikace projevuje v nejasných komunikačních sděleních směrem k partnerům.

Cílem průzkumného šetření je analyzovat komunikaci interní – mezi zaměstnanci společnosti, i externí – mezi zaměstnanci firmy a vnějšími subjekty, tvořenými odběrateli, tedy firmami, kterým jsou poskytovány personální služby.

3.2 Defínování cílů průzkumného šetření

Z popsané situace se odvíjí cíle praktické části a výzkumné otázky.

Praktická část si klade za cíl analyzovat komunikaci v personální společnosti ABC, a to interní i externí, tedy směrem dovnitř firmy na úrovni spokojenosti zaměstnanců s komunikací, a vně firmy na úrovni spokojenosti externích subjektů – významných zákazníků s komunikací zaměstnanců společnosti. Tímto se snaží postihnout firemní komunikaci jako komplexní jev.

Praktická část má tři dílčí cíle:

- a) popsat základní komunikační procesy ve společnosti,

- b) zjistit spokojenost zaměstnanců s interní komunikací ve společnosti,
- c) zjistit spokojenost zákazníků, kteří spolupracují s firmou na bázi externí spolupráce, tzn. zástupci odběratelských firem-zákazníky.

Objektem zkoumání je spokojenost zaměstnance a externího zákazníka s komunikací společnosti. Měření spokojenosti zákazníků je jednou ze základních činností principu tzv. zpětné vazby. Princip zpětné vazby patří k nejdůležitějším principům efektivního systému managementu a předpokládá „vytvořit takové informační kanály, kterými budou v organizaci soustavně přicházet informace o očekávaných potřebách a očekávání zákazníků o tom, jak tyto potřeby uspokojit“. (Nenadál a kol., 2004)

Předmětem zkoumání jsou subjektivně vyjadřované pocity spokojenosti a nespokojenosti s komunikací ve společnosti (interní komunikace) a komunikací s externími subjekty (externí komunikace).

Komunikací pro účel práce se rozumí: *“Proudění informací z jednoho bodu (ze zdroje“ k druhému bodu (příjemci“).* (Vybíral, 2005, s. 25)

3.3 Metodologie průzkumné části

K zodpovězení výzkumných otázek a potvrzení či vyvrácení předpokladů/ hypotéz je potřeba zvolit určitou strategii výzkumného šetření.

V sociálním výzkumu se klasifikují dva základní přístupy k výzkumu, a to přístup kvantitativní a kvalitativní, každý z těchto přístupů má určité výhody a nevýhody. *„Kvantitativní přístup předpokládá, že fenomény sociálního světa (různé aspekty, objekty, procesy), které činí předmět zkoumání, jsou svým způsobem měřitelné, či minimálně nějak tříditelné, uspořádané.“* Data jsou získávána kvantifikovatelným způsobem, ta jsou následně statisticky zpracována. (Reichel, 2009, s. 40)

„Kvalitativní přístup představuje řadu rozdílných postupů, které se snaží najít porozumění zkoumanému sociálnímu problému.“ Strategie kvalitativního výzkumu nepracuje s měřitelnými charakteristikami, jeho cílem je popsat určitý fenomén co nejkompaktněji včetně širších vztahů. (Reichel, 2009, s. 40)

Odlišnosti v obou strategiích výzkumu jsou uvedeny v následující tabulce (Reichel, 2009, s. 41):

Tabulka 1 Kvalitativní a kvantitativní výzkum

<i>Kvantitativní přístup</i>	<i>Kvalitativní přístup</i>
<i>Extenzivní šetření</i>	<i>Intenzivní šetření</i>
<i>Dedukce, nejprve formulace vztahů, pak dat</i>	<i>Indukce: nejprve sběr dat, pak formulace vztahů</i>
<i>Zkoumání předpokládaných vztahů, ověřování hypotéz</i>	<i>Identifikace vztahů, vytváření nových hypotéz</i>
<i>Zkoumání několika aspektů u mnoha objektů</i>	<i>Zkoumání mnoha aspektů u mála objektů</i>
<i>Postup předem naplánován projektem zkoumání</i>	<i>Postup flexibilně reaguje na zjištěné informace</i>
<i>Získávání údajů je vysoce standardizované</i>	<i>Získávání údajů nestandardizované</i>
<i>Sběr a analýzu dat lze provést poměrně rychle</i>	<i>Sběr a analýza údajů jsou většinou časově náročné</i>
<i>Po výzkumu sběr dat končí</i>	<i>Sběr dat končí po teoretickém nasycení</i>
<i>Vyhodnocení dat po sběru</i>	<i>Vyhodnocování dat v průběhu sběru</i>
<i>Statistické zpracování dat nezbytné</i>	<i>Využití statistiky minimální až nulové</i>
<i>Kvantifikace dat, unifikace výpovědi vysoká</i>	<i>Výpověď nekvantifikovaná, jedinečná, obrazná</i>

Zdroj: Reichel, 2009, s. 41

V práci bude využito obou přístupů, kvalitativního i kvantitativního.

3.4 Techniky sběru dat

Rozhovor polostrukturovaný

Pro výzkum kvalitativní bude využito **techniky rozhovoru polostrukturovaného**. Reichel (2009, s. 112) uvádí, že polostrukturovaný rozhovor obsahuje soubor otázek,

u kterých není přesně určeno, jaké bude jejich pořadí. Tazatel může formulace částečně modifikovat, otázky však musí být položeny všechny. Výhodou takového typu vedení rozhovoru je určitá volnost, která umožňuje přirozenější kontakt tazatele a respondenta. Formalizace otázek zároveň umožňuje třídění získaných dat a jejich porovnávání, zobecňování apod.

Rozhovor zjišťuje, jak jsou ve společnosti nastaveny procesy v oblasti komunikace, ve směru vertikálním – od vedení k zaměstnancům, a ve směru horizontálním-napříč týmy, mezi zaměstnanci v týmech.

Dotazník strukturovaný vlastní konstrukce

Pro výzkum kvantitativní je zvolena **technika strukturovaného dotazníku**, který má podobu souboru otázek na vytištěném formuláři, na které má respondent odpovědět. (Reichel, 2009, s. 119)

Dotazník strukturovaný vlastní konstrukce ke zjištění spokojenosti externích subjektů s komunikací zaměstnanců firmy

Spokojenost s tím, jakým způsobem komunikuje společnost s externími subjekty-zákazníky je zjišťována pomocí strukturovaného dotazníku vlastní konstrukce, skládající se z uzavřených otázek. Jednotlivé oblasti spokojenosti s komunikací firmy jsou zjišťovány formou škál, otázek, kterým respondent přisuzuje určitou hodnotu na škále 1-5, kde 1 znamená, zcela souhlasím s uvedeným tvrzením až 5= zcela nesouhlasím s uvedeným tvrzením. Názor respondenta se pohybuje v tomto kontinuu. Jednotlivé oblasti zjišťování spokojenosti jsou následující:

- 1) Komunikace společnosti směrem k zákazníkovi je otevřená a vstřícná.
- 2) Když potřebujeme aktuální informace od společnosti, vždy je získáme v potřebné kvalitě a čase.
- 3) Dozvídáme se pravidelně o změnách, které se ve společnosti dějí a týkají se nás.
- 4) Firma nezatajuje důležité informace pro naši spolupráci.
- 5) Konzultanti zajišťují kvalitní komunikaci.

- 6) Když řeším problém s firmou, vždy vím, kam se obrátit.
- 7) Webové stránky společnosti poskytují všechny důležité informace.

Dotazník se nachází v příloze č. 2.

Dotazník CSQ – Dotazník spokojenosti s komunikací (The Communication Satisfaction Questionnaire)

V případě zjišťování spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací ve společnosti bude aplikován ověřený, standardizovaný dotazník. Jedná se o Dotazník CSQ – Dotazník spokojenosti s komunikací (The Communication Satisfaction Questionnaire - viz příloha), který měří vztah mezi komunikací a pracovní spokojeností.

Dotazník byl vytvořen autory Downsem a Hazenem již v roce 1977, v současnosti se využívá ve firemní praxi již 35 let. Jako nástroj vhodný ke zjišťování spokojenosti s komunikací ve firmách a v našich podmínkách zmiňuje dotazník CSQ například Mikuláščík (2010, s. 299).

Dotazník byl konstruován na základě faktorové analýzy. Z původního dotazníku o 88 položkách, který nechali Downs a Hazen (1977, s. 63-73) administrovat u zaměstnanců různých firem, formou faktorové analýzy identifikovali 7 dimenzí spokojenosti s komunikací: spokojenost s komunikačním prostředím, spokojenost s komunikací s nadřízenými, spokojenost s organizační integrací, spokojenost s kvalitou médií, spokojenost s horizontální komunikací, spokojenost s obecnými informacemi o firmě a spokojenost komunikace s podřízenými. Nalezením 7 různých faktorů spokojenosti potvrdilo hypotézu autorů, že spokojenost s komunikací je multidimenzionální konstrukt.

Současná podoba dotazníku obsahuje 8 faktorů, které pro české podmínky popisuje Mikuláščík (2010, s. 299) takto: *„Komunikační prostředí, vztah k nadřízeným, vztah k podřízeným, organizační integrace, kvalita média, horizontální komunikace, perspektivy organizace a zpětná vazba.*

Dotazník CSQ je využitelný v širokém spektru organizací (Downs, Hazen, 1977, s. 64-73). Naskýtá vzhled do vnitřního, komunikačního systému, ovlivňující zásadním způsobem spokojenost zaměstnanců s komunikací. Tento dotazník je doporučován řadou jiných autorů, například Gray, Laidlaw (2004, s. 425-444). Downs uvádí, že dotazník je používán v mnoha komunikačních auditech a v řadě doktorandských prací (Downs, Adrian, 1988, s.177-211).

Dotazník je složen z celkem 40 položek, které měří základní faktory spokojenosti. K měření každého identifikovaného faktoru je přiřazeno 5 položek hodnocených na 7 bodové škále od “velmi spokojen/a” po “velmi nespokojen/a”. Respondent kromě otázek klasifikovaných škálami uvádí všeobecnou spokojenost s prací a hodnotí svou produktivitu. Formulář dotazníku viz příloha č. 2.

Reliabilita dotazníku CSQ byla ověřována s výsledným koeficientem 0.94 (Downs, Hazen, 1977, s. 64-73).

Faktory v dotazníku CSQ jsou následující:

1. Spokojenost s komunikačním prostředím ve firmě reflektuje skutečnost, do jaké míry komunikace motivuje k naplňování firemních cílů na straně jedné, a jak je „zdravá“ komunikace ve firmě na straně druhé.
2. Spokojenost s komunikací ve směru k nadřízeným zahrnuje obousměrnou komunikaci nahoru i dolů.
3. Spokojenost s korporátní integrací zjišťuje, jakým způsobem jsou zaměstnancům distribuovány potřebné informace (plány, záměry apod.). Informovanost zaměstnanců umožňuje zaměstnancům sdílet pocit, že jsou součástí firmy.
4. Spokojenost s kvalitou médií měří, zda jsou ke komunikaci využívány adekvátní prostředky a zda penzum předávaných informací médiu je adekvátní.
5. Spokojenost s horizontální komunikací je faktorem, který se zaměřuje na spokojenost v komunikaci zaměstnanců na stejné úrovni napříč společnostmi.
6. Spokojenost s korporátními informacemi zjišťuje informovanost o firmě jako celku mezi pracovníky. Zde lze přiřadit informovanost o cílech firmy, aktuální stavu, změnách apod.

7. Spokojenost s komunikací podřízených vyjadřuje, do jaké míry pracovníci (podřízení) reagují na komunikaci směrem dolů a do jaké míry pracovníci poskytují informace směrem nahoru.
8. Spokojenost se zpětnou vazbou je jedním z nejdůležitějších faktorů, dává pracovníkům informaci o tom, jak jsou hodnoceni.

V magisterské práci je využita původní verze dotazníku v anglickém jazyce, přeložená do jazyka českého a konfrontována s jinými překlady. Dotazník viz příloha č. 3 a 4.

3.5 Stanovení otázek a předpokladů/hypotéz

Cílům průzkumného šetření jsou přiřazeny výzkumné otázky a hypotézy.

- 1) Jak probíhají komunikační procesy ve společnosti? Otázka odpovídá cíli č. 1: Popsat komunikační procesy ve společnosti.
- 2) Jaká je spokojenost zaměstnanců s interní komunikací ve společnosti? Otázka odpovídá cíli č. 2: Zjistit spokojenost zaměstnanců s interní komunikací ve společnosti.
- 3) Jaká je spokojenost externích subjektů s komunikací společnosti směrem ven, tj. externí komunikací? Odpovídá cíli č. 3: zjistit spokojenost osob, které spolupracují s firmou na bázi externí spolupráce, tzn. zástupci odběratelských a dodavatelských firem.

Stanovení předpokladů/hypotéz

V případě aplikace kvantitativní metody šetření, tedy dotazníkového šetření, jsou stanoveny k potvrzení či vyvrácení následující hypotézy. Jejich definici autorka odvíjí od seznámení s tématem a vzhledem do aktuální situace ve společnosti.

V oblasti cíle 2 se stanovují tyto předpoklady/hypotézy:

1. Celková spokojenost s komunikací ve společnosti se bude pohybovat v hodnotách 4,1-5,0 bodů na sedmibodové škále, tj. v hodnotě označené jako „neutrální až částečně spokojen/a“ s úrovní komunikace.
2. Nejnižší dosažené skóre v dotazníku CSQ se vztahuje k faktoru „komunikační klima, komunikační prostředí“.

V oblasti cíle 3 se stanovují tyto cíle/hypotézy:

3. Více než 70% respondentů zcela nebo spíše souhlasí s tvrzením, že komunikace společnosti směrem k nim je otevřená a vstřícná.
4. Více než 70% respondentů zcela nebo spíše souhlasí s tvrzením, že v případě, když potřebují aktuální informace od společnosti, vždy je získají v potřebném čase a kvalitě.
5. Více než 70% respondentů zcela nebo spíše souhlasí s tvrzením, že se dozívá pravidelně o změnách, které se ve společnosti dějí a týkají se jich.
6. Více než 70% respondentů zcela nebo spíše souhlasí s tvrzením, že firma nezatajuje důležité informace pro vzájemnou spolupráci.
7. Více než 70% respondentů zcela nebo spíše souhlasí s tvrzením, že konzultanti zajišťují kvalitní komunikaci.
8. Více než 70% respondentů zcela nebo spíše souhlasí s tvrzením, že když řeší problém s firmou, vždy ví, kam se mají obrátit.
9. Více než 70% respondentů zcela nebo spíše souhlasí s tvrzením, že webové stránky společnosti poskytují všechny důležité informace.

3.6 Časová organizace průzkumného šetření

V měsících listopad až prosinec 2013 autorka navštívila několikrát firmu s cílem dohodnout se na dotazníkovém šetření ve společnosti a seznámit se s chodem firmy.

V té době byl s jedním z projektových manažerů veden polostrukturovaný rozhovor (viz příloha č.1).

V únoru a březnu 2014 proběhlo dotazníkové šetření respondentů-externích spolupracovníků agentury a respondentů – zaměstnanců společnosti.

Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců s komunikací bylo realizováno na souboru všech zaměstnanců, jde o výběr zaměřný, do kterého jsou zahrnuti všichni pracovníci firmy mimo manažerku/majitelku.

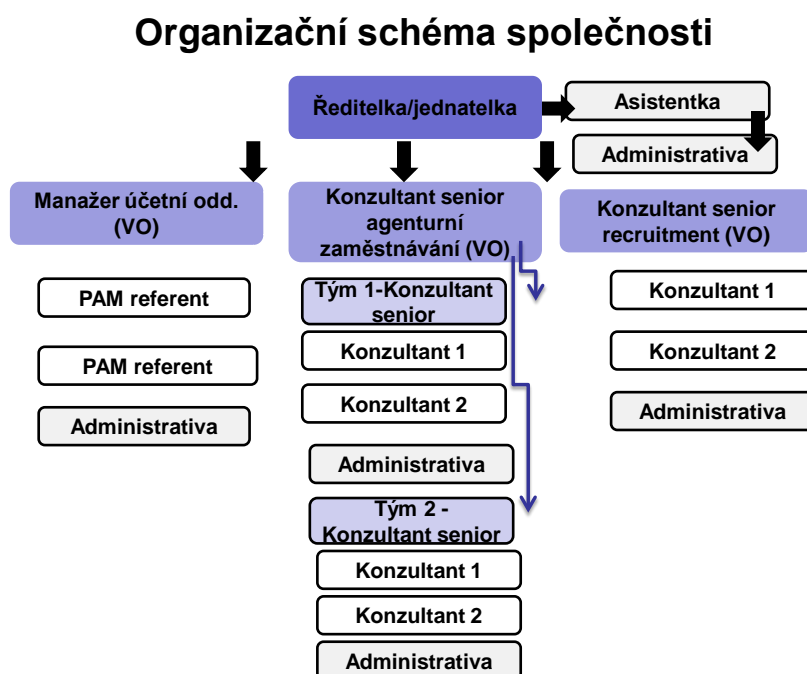
Dotazníkové šetření spokojenosti respondentů-zástupců externích společností mělo výběrový charakter. Jako kritéria byla zvolena: 1. Spolupráce se společností alespoň jeden rok. 2. Realizace alespoň dvou projektů. 3. Významný zákazník z pohledu perspektivní spolupráce v budoucnosti.

4. Výsledky průzkumného šetření

4.1 Popis a charakteristika komunikačních procesů ve společnosti

Komunikace ve společnosti se odvíjí v horizontální rovině od organizačního schématu společnosti. Ve firmě organizační schéma je tvořeno 20 pozicemi ve třech úrovních řízení.

Obrázek 3 Organizační schéma společnosti



Zdroj: Firma ABC

Ředitelka v pozici majitelky a jednatelky zastřešuje celou firmu, je jedinou osobou rozhodující o strategii, cílech a konkrétních opatřeních. Její představa a realita řízení je taková, že zajišťuje směřování firmy, komunikaci s nejdůležitějšími partnery, mnoho úkolů deleguje na manažery, od kterých očekává značnou míru samostatnosti.

Firma je rozčleněna na tři oddělení – účetní oddělení, agenturní zaměstnávání a recruitment. Na všech těchto úrovních řídí oddělení manažeři střední úrovně, oddělení agenturní zaměstnávání je dále rozčleněno na dva týmy, které řídí týmoví manažeři.

Kromě této struktury je v samostatné pozici, řízené přímo ředitelkou, asistentka společnosti. Ta zajišťuje komplexní servis k dalším odborným službám, které poskytují externí poradci na mandátní smlouvy, tyto spolupracovníci nejsou zaměstnanci a jejich forma spolupráce se odvíjí od živnostenského zákona (osoby samostatně výdělečně činné). Asistentka řídí administrativní pracovníci. Celkem 19 zaměstnanců společnosti (bez pozice ředitelky) je řízeno na třech řídicích úrovních a v rámci 5 samostatných týmů.

Komunikační procesy na vertikální úrovni k řadovým zaměstnancům probíhají takto:

- Informace jsou sdělovány ředitelkou přímo vedoucím oddělením, ti je předávají dále přímo konzultantům a administrativní podpoře. V případě oddělení agenturního zaměstnávání přes další řídicí článek, manažery týmu.
- Předávání informací od ředitelky manažerům se realizuje pravidelně v pátek odpoledne, popřípadě v pondělí ráno.
- Informace směrem k zaměstnancům jsou předávány vedoucími oddělení přímo řadovým zaměstnancům, na oddělení agenturní zaměstnávání v určitých případech přes manažery týmu, popřípadě přímo.
- Porady v rámci jednotlivých oddělení a týmů jsou nepravidelné, výjimkou je oddělení účetní, kde každé úterý ráno probíhá týmová porada. Porady jiných oddělení se odvíjí od aktuální situace, zakázek, potřeby komunikovat s klienty apod.
- Problematické jsou porady na oddělení agenturního zaměstnávání, kde je většina konzultantů přímo ve spojení se zaměstnavateli, často se nachází na pracovišti zákazníků, kde uvádí nově přichozí zaměstnance, řeší personálně-právní agendu, nebo problémy, které se v organizaci vyskytnout při zaměstnávání agenturních zaměstnanců. Pracovní doba konzultantů je velmi flexibilní, obtížně si

strukturují čas, protože většinou reagují na potřeby zákazníka. Navíc dochází k tomu, že součástí poskytovaných služeb jsou nejenom konzultační služby, ale i služby personálně-mzdové, do spolupráce je zapojen další zaměstnanec v pozici účetní personální a mzdová účetní. V těchto případech může docházet a dochází ke komunikačním šumům. Informace o jednotlivých projektech u zaměstnavatelů jsou předávány mezi konzultanty a účetní v rámci horizontální komunikace pracovníků oddělení, porady obou oddělení prakticky až na výjimky nejsou realizovány.

- K dalšímu komunikačnímu šumu dochází v případě, že zaměstnavatel odebírá i služby typu poradenských od externistů (realizace Assessment Center – výběrových středisek, právní konzultace, organizační poradenství apod.).

Jaké komunikační kanály jsou ve firmě využívány?

- Komunikace přímá osobní (face to face – tváří v tvář). Vzhledem k malému počtu zaměstnanců probíhá denně, mezi všemi zaměstnanci a intenzivně. Informace tak „proudí“ od zaměstnanců k dalším zaměstnancům, aniž by existovalo pravidlo o tom, jaké informace, v jakém rozsahu a jakou řídicí úroveň má probíhat. V praxi to znamená, že pracovníci (účetní, konzultant) se dohodnou na řešení, o kterém například není informován vedoucí oddělení, ale manažer týmu apod.
- Úroveň vztahů mezi zaměstnanci na horizontální úrovni je hodnocena jako dobrá, pokud vznikají konflikty, je tomu nejčastěji proto, že nejsou zcela jasné kompetence při předávání informací, potřebné informace nejsou k dispozici apod.
- Všichni pracovníci firmy se setkávají dvakrát ročně na společném neformálním setkání.
- Přesné procesy předávání informací ve firmě nejsou definovány v žádném závazném dokumentu, komunikace probíhá na základě nejlepší praxe, tedy formami a způsoby, které se osvědčily v minulosti, ty jsou ponechávány, ostatní eliminovány. Část neefektivních procesů podle manažera společnosti eliminována není.

- Informace o jednotlivých firmách a procesech jsou shromažďovány v elektronické podobě, složky jsou sdíleny na základě přístupových práv. Základní informace o zákazníkovi typu organizace a její náležitosti, krátká historie spolupráce, umístění uchazeči a hlavní kontakty jsou k dispozici všem zaměstnancům, poznámkový aparát k přesnému průběhu jednání jen konzultantovi popřípadě týmu a vedoucímu týmu. V praxi to znamená, že jednali s firmou konzultant z jiného oddělení, nezískává všechny informace, ale jen základní v elektronické podobě. Kvalita komunikace ve značné míře závisí na kvalitě osobních vztahů a ochotě komunikovat.
- V písemné podobě se musí shromažďovat údaje, které mají charakter listinných dokumentů, jako jsou pracovní smlouvy, smlouvy se zákazníky, komunikace s úřady (pracovní úřad, zdravotní pojišťovny apod.). Tyto údaje jsou sumarizovány na účetním oddělení.
- Elektronická komunikace je druhou nejběžnější formou komunikace, tímto komunikačním kanálem získávají pracovníci nejvíce informací od managementu firmy i manažerů týmů.
- IT/IS systém ve firmě je individualizován, vytvořen na základě požadavků firmy. Účetní mají svůj specifický software. Všichni zaměstnanci jsou vybaveni PC nebo notebooky v případě konzultantů.

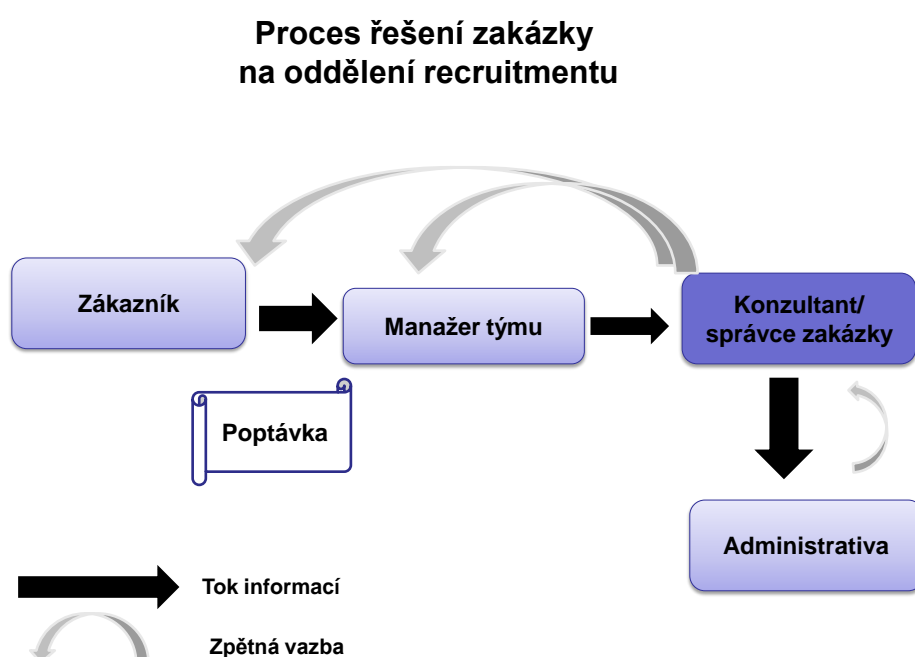
Závěr:

- Ve firmě nejsou jasně stanoveny procesy, kterými se předávají informace.
- Informace od vedení k zaměstnancům se přenáší přes 1-2 řídicí úrovně.
- Pravidelné porady na úrovni vedení a středního managementu zajišťují přenos informací manažerům, ty následně nejsou distribuovány formou porad dále na všechny zaměstnance.
- Úroveň interpersonální komunikace je hodnocena jako dobrá, konflikty nevznikají jako důsledek nekvalitních vztahů, konfliktních osobností, vzájemných antipatií apod., tedy na osobnostní rovině mezi zaměstnanci, ale jedná se o sekundární důsledek nejasně stanovených kompetencí při předávání informací.

k realizaci zakázky. Tento tým není ustanoven organizačně, jde o neformální uskupení k naplňování potřeb zákazníka. Účetní podléhá vedoucímu oddělení účetního. Vytváří se mini-týmy, které nejsou zakotvené organizačně, ani procesně (komunikace). Ve zpětné vazbě tak může absentovat přímá vazba mezi konzultantem a manažerem oddělení.

Druhým klíčovým procesem je naplňování zakázky v oblasti recruitmentu.

Obrázek 5 Řešení zakázky v oblasti recruitmentu – komunikační proces

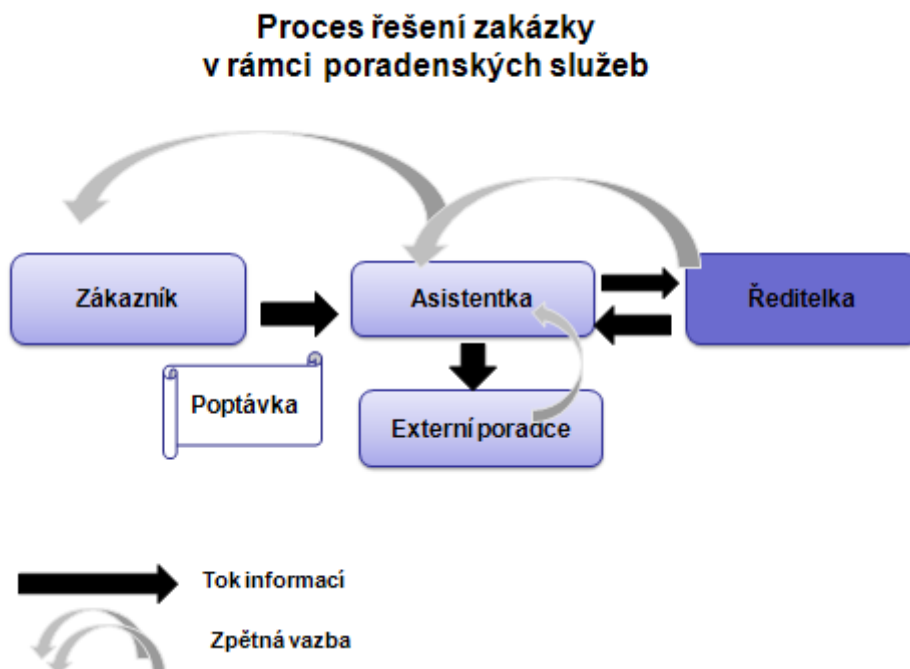


Zdroj: firma

Komunikační toky v případě zakázky recruitmentu jsou podstatně jednodušší. Zakázku přijímá manažer týmu, který předává konzultantovi jako správci zakázky, ten komunikuje s administrativní podporou. Zpětná vazba je předávána manažerovi týmu a zákazníkovi. V tomto procesu může vzniknout komunikační šum v případě, že komunikuje zákazník přímo s manažerem týmu v případě, že manažer nemá aktuální informace, ty jsou však dohledatelné v IS systému firmy.

Třetím klíčovým procesem je zakázka konzultační, zajištěná externími konzultanty.

Obrázek 6 Řešení zakázky v oblasti poradenských služeb – komunikační proces



Zdroj: firma

V případě procesu řešení zakázky poradenských služeb je situace z pohledu komunikčního procesu nejjednodušší. Zákazník se obrací na asistentku, ta informuje ředitelku, na základě delegování řešení a podle pokynů ředitelky řídí organizačně zakázku asistentka ředitelky, a to přímo se zákazníkem a externím poradcem, který poskytuje zpětnou vazbu asistentce.

Pokud shrneme, jakým způsobem probíhají komunikační procesy, na úrovni zákazník – zaměstnanec firmy, získáme následující grafické znázornění:

Obrázek 7 Řešení zákaznických potřeb – komunikační proces



Zdroj: firma

Jeden zákazník v rámci poskytovaných služeb může být v kontaktu s minimálně 5 různými zaměstnanci společnosti, konzultantem agenturního zaměstnávání, konzultantem recruitmentu, asistentkou společnosti, dalšími zaměstnanci (manažer oddělení, účetní) a ředitelkou společnosti. Neexistuje žádný zaměstnanec, který by integroval komunikaci všech zaměstnanců ve směru k zákazníkovi v případě, že je poskytováno více služeb.

Závěr:

1. Komunikační procesy ve firmě směrem k zákazníkovi se realizují na základě druhu poskytovaných služeb, a to s několika zaměstnanci současně, aniž je stanovena osoba/zaměstnanec, který integruje tuto komunikaci směrem k zákazníkovi.

2. Neefektivně jsou procesy nastaveny v případě služeb agenturního zaměstnávání, kde je pozice vedoucího oddělení nadbytečná z pohledu předávání informací a může tak být zdrojem komunikačních šumů.
3. V případě poskytování služby poradenství a recruitment jsou komunikační toky přímé, minimalizující komunikační šumy.
4. Ve firmě neexistuje zaměstnanec, který by zajišťoval komunikaci se zákazníkem komplexně, integroval všechny zákaznickovy zakázky do jednotné komunikace.

Tato kapitola naplnila cíl č. 1 praktické části „popsat základní komunikační procesy ve společnosti“.

4.2 Spokojenost zaměstnanců s interní komunikací

Dotazník CSQ zjišťuje spokojenost zaměstnanců s interní komunikací (viz popis v kap. 3). Dotazník obsahuje 43 položek, 42 je vyhodnoceno kvantitativně.

Úvodní otázka dotazníku se týká spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Na otázku, nakolik jsou respondenti spokojeni se svou prací, odpovídali následovně:

Graf 1 „Jak jste spokojen/a se svou prací?“



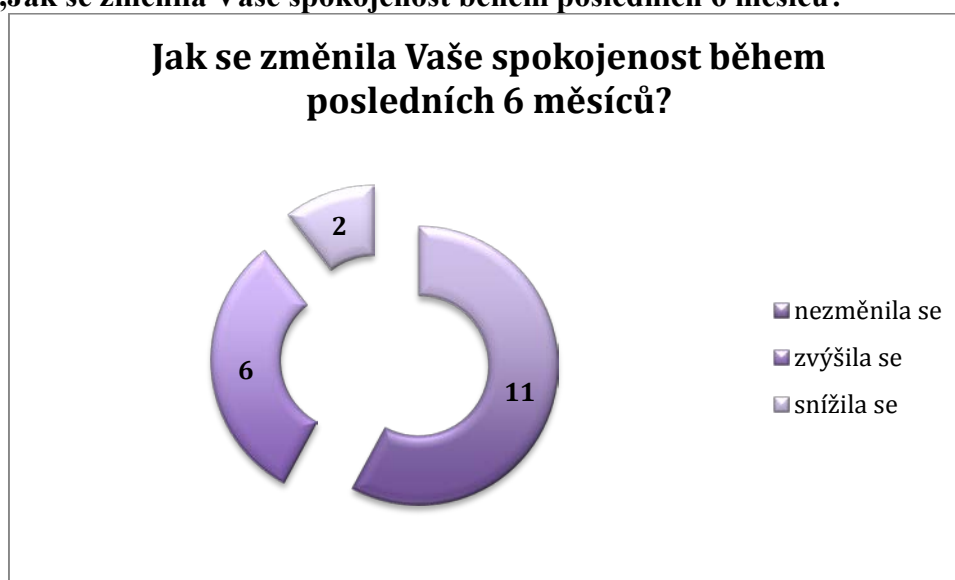
Zdroj: firma

Většina respondentů uvádí, že je ve své práci spokojena-odpověď velmi spokojen/a uvedli 3 respondenti, spokojen/a 6, částečně spokojen/a 4. Neutrální odpověď zaznamenali 3 zaměstnanci, odpověď nespokojen částečně (1) a nespokojen (1).

Dva ze tří zaměstnanců sdělují spokojenost, nespokojen je každý desátý zaměstnanec, neutrálně odpovídá každý pátý zaměstnanec. Obecně lze tedy uvést, že převládá spokojenost.

Na otázku, zda se v průběhu posledních 6 měsíců změnila spokojenost s prací, odpověděli respondenti takto:

Graf 2 „Jak se změnila Vaše spokojenost během posledních 6 měsíců?“



Zdroj: firma, zpracování vlastní

U 11 zaměstnanců nedošlo podle subjektivní výpovědi respondentů ke změně spokojenosti, u 6 se zvýšila a u 2 naopak snížila.

Odpovědi jednotlivých položek dotazníku jsou vyhodnoceny v tabulce – viz příloha č. 5. V každé položce je uveden průměr na základě součtu výsledků všech respondentů.

Položky s nejvyšším skóre, tzn. ty, u kterých respondenti projeví největší spokojenost, viz následující tabulka:

Tabulka 2 Výsledky dotazníkového šetření CSQ – položky s nejvyšším počtem bodového hodnocení

<i>Číslo ot.</i>	<i>Tvrzení</i>	<i>Průměr</i>
12	Informace o vládních zákonech, které ovlivňují fy	5,8
4	Informace o tom, jak si ve své práci stojím	5,6
15	Informace o zaměstnaneckých benefitech a ohodnocení	5,4
29	Můj nadřízený je otevřen mým návrhům	5,2
19	Vedení společnosti mě motivuje ke splnění firemních cílů	5,1
6	Informace o firemních cílech a strategii	5,1
31	Komunikace při mimořádných událostech funguje správně	5,1
42	Do jaké míry jsou moji podřízení vnímaví k mým hodnocením, radám a kritice	5,1
20	Můj nadřízený mi naslouchá a věnuje mi pozornost	5
25	Mám důvěru v nadřízeného	5

Zdroj: firma, vlastní průzkum

Největší spokojenost respondentů je v těchto oblastech:

1. Informace o legislativě, která ovlivňuje firmu, resp. náplň činnosti (v tomto případě personálně-právní agenda).
2. Vysoká spokojenost se váže ke zpětné vazbě nefinanční („jak si ve své práci stojím“) a finanční („informace o zaměstnaneckých benefitech a ohodnocení“).
3. Třetí nejvyšší je spokojenost s tím, jak je nadřízený otevřený k návrhům zaměstnanců.
4. Dále je v souboru prezentována vysoká spokojenost s tím, jak jsou zaměstnanci motivováni k plnění cílů a jak jsou informováni o firemních cílech.
5. Respondenti vysoce hodnotí kvalitu komunikace při mimořádných událostech („komunikace při mimořádných událostech funguje správně“).

6. Ve společnosti existuje shoda mezi podřízenými a nadřízenými v tom, že jsou spokojeni s tím, jak podřízeným naslouchá nadřízeným a naopak.
7. Pracovníci cítí důvěru nadřízeného.

Které položky dotazníku jsou naopak nejnižší?

Tabulka 3 Výsledky dotazníkového šetření CSQ – položky s nejnižším počtem bodového hodnocení

<i>Číslo ot.</i>	<i>Tvrzení</i>	<i>Průměr</i>
17	Informace o úspěších a neúspěších fy	3,5
33	Porady mého oddělení jsou dobře organizované a efektivní	3,6
41	Do jaké míry se mohu vyhnout komunikačnímu přetížení	3,6
16	Informace o finanční situaci fy	3,7
11	Informace o tom, co se ode mne v práci očekává	3,8
28	Ve fy se vyskytuje přiměřené množství "šušandy"	3,8
34	Míra kontroly mé práce je přiměřená	3,9
35	Písemná nařízení a sdělení jsou jasná a stručná	4

Zdroj: firma, vlastní průzkum

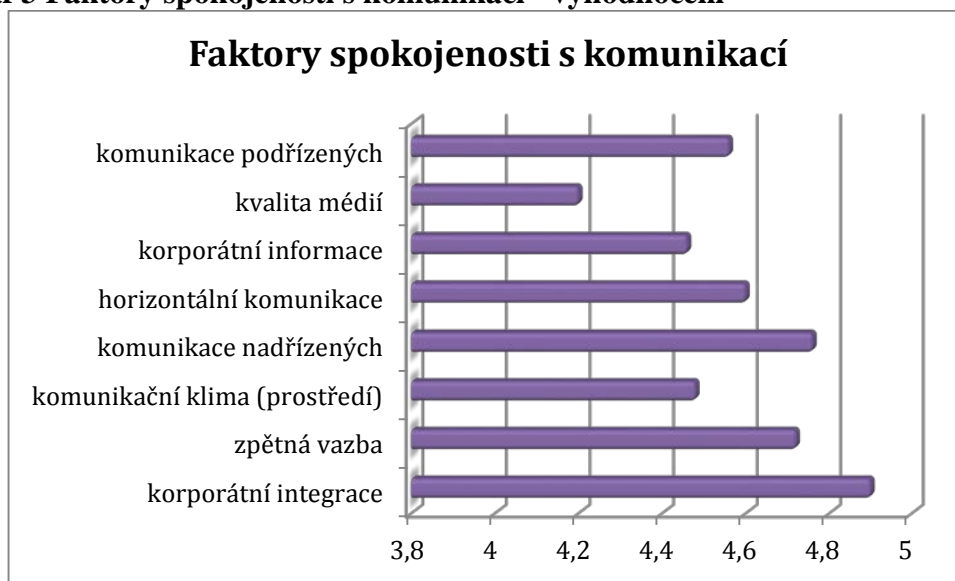
Nejmenší spokojenost respondentů se váže k těmto položkám:

1. Respondenti nejsou spokojeni s tím, jak jsou informováni o úspěších a neúspěších firmy a dále s tím, jak jsou informováni o finanční situaci firmy.
2. Respondenti nejsou spokojeni s tím, jak jsou realizovány porady.
3. Manažeři se cítí komunikačně přetížení („do jaké míry se mohu vyhnout komunikačnímu přetížení“).
4. Respondenti vyjadřují názor, že „nevědí, co se od nich v práci očekává“.
5. Respondenti nejsou spokojeni s tím, kolik neoficiálních informací je ve firmě sdělováno („vy fy se vyskytuje přiměřené množství šušandy“).
6. Respondenti vyjadřují pocit, že míra kontroly jejich práce je nepřiměřená.
7. Rovněž nízké skóre je přiřazeno tvrzení, že písemná sdělení jsou jasná a stručná.

Souhrn výsledků do faktorů spokojeností zaměstnanců s komunikací uvnitř firmy

Transformace položek do jednotlivých faktorů je provedena v příloze, kde je uveden postup výpočtu.

Graf 3 Faktory spokojenosti s komunikací - vyhodnocení



Zdroj: firma, vlastní průzkum

Nejvyšší míra spokojenosti respondentů se váže ke korporátní integraci (skóre 4,9). Informace, které vedení poskytuje, umožňuje vytvářet pocit sounáležitosti s firmou.

Vyšší spokojenost ve firmě (skóre 4,76) se váže ke komunikaci nadřízených a zpětné vazbě (skóre 4,72). Zaměstnanci jsou spokojeni s tím, jak komunikují projektoví manažeři a dále tím, jak je poskytována zpětná vazba.

Nižší spokojenost je vyjadřována manažery k tomu, jak komunikují podřízení (skóre 4,56) a horizontální komunikací (skóre 4,6), to znamená, jak zaměstnanci komunikují mezi sebou.

Nejnižší hodnoty dosahují faktory kvalita médií (4,2), korporátní informace (skóre 4,46) a komunikační klima (4,48).

Nízké hodnoty v komunikačním prostředí znamenají, že zaměstnanci nevnímají komunikaci jako „zdravou“, motivující k naplňování firemních cílů. Podle respondentů společnost nevyužívá adekvátní prostředky ke komunikaci, stejně jako penzum informací není adekvátní (spokojenost s kvalitou médií). Stejně tak je nízká spokojenost

s korporátními informacemi, tedy informacemi, které jsou poskytovány o firmě jako celku.

V závěru je nezbytné doplnit, že rozdíly ve skórech nejsou zásadní, nejvyšší položka vykazuje hodnotu 4,9 a nejnižší 4,2, to znamená, že respondenti měli tendenci držet se hodnot blízko středu (rozptyl odpovědí není v jednotlivých položkách velký, respondenti se drží středových hodnot).

Závěr

Výsledky dotazníkového šetření svědčí pro tyto závěry:

1. Zaměstnanci jsou částečně spokojeni s tím, jaké informace získávají o společnosti jako celku, nicméně podstatně méně spokojenosti vyjadřují s tím, jakými prostředky jsou informováni.
2. Částečná spokojenost s komunikací se váže k tomu, jak komunikují manažeři s pracovníky, nižší spokojenost vyjadřují manažeři k tomu, jak funguje komunikace obráceně, tzn. od zaměstnanců k nim.
3. Komunikační klima společnosti je hodnoceno nejnižšími skory, na škále se přibližuje neutrálnímu hodnocení.
4. Respondenti vykazují největší spokojenost k tomu, jak jsou informováni o změnách legislativních nezbytných k práci a dále k tomu, jakou zpětnou vazbu získávají k výsledkům své práce nefinančním i finančním způsobem.
5. Nejméně spokojenosti vyjadřují respondenti s organizací porad a informovaností o úspěších a neúspěších firmy.

Respondenti – zaměstnanci hodnotí spokojenost s komunikací uvnitř společnosti jako částečně uspokojivou až neutrální.

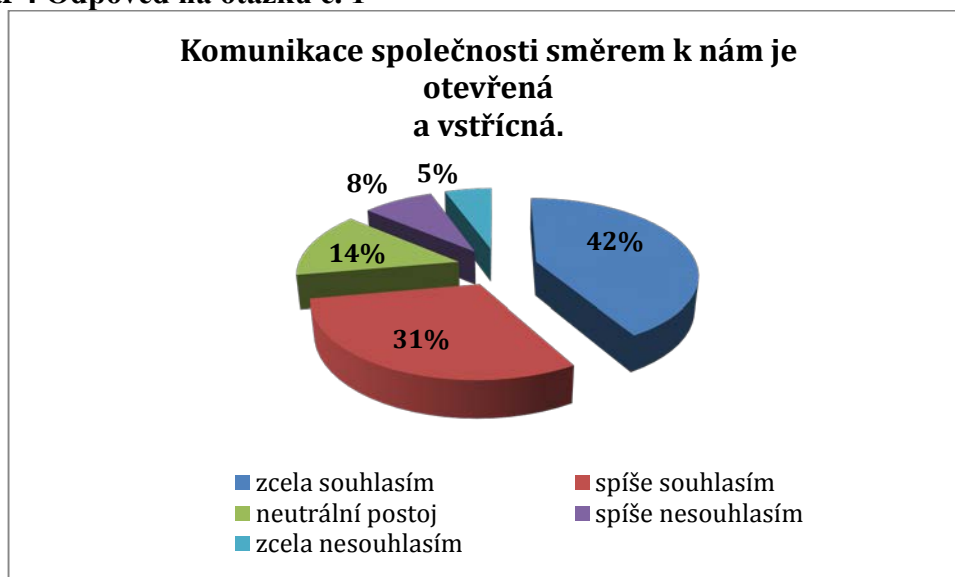
Tato kapitola hodnotila spokojenost zaměstnanců s interní komunikací ve společnosti. Odpovídá realizaci cíle č. 2: Zjistit spokojenost zaměstnanců s interní komunikací ve společnosti.

4.3 Spokojenost zákazníků s úrovní externí komunikace

Dotazník spokojenosti externích subjektů společnosti byl vyplněn 36 pracovníky jiných firem z řad zákazníků. Způsob distribuce dotazníku byl formou e-mailu, původně bylo rozesláno 52 dotazníků, návratnost tedy činí 69%.

Odpověď na otázku č. 1

Graf 4 Odpověď na otázku č. 1



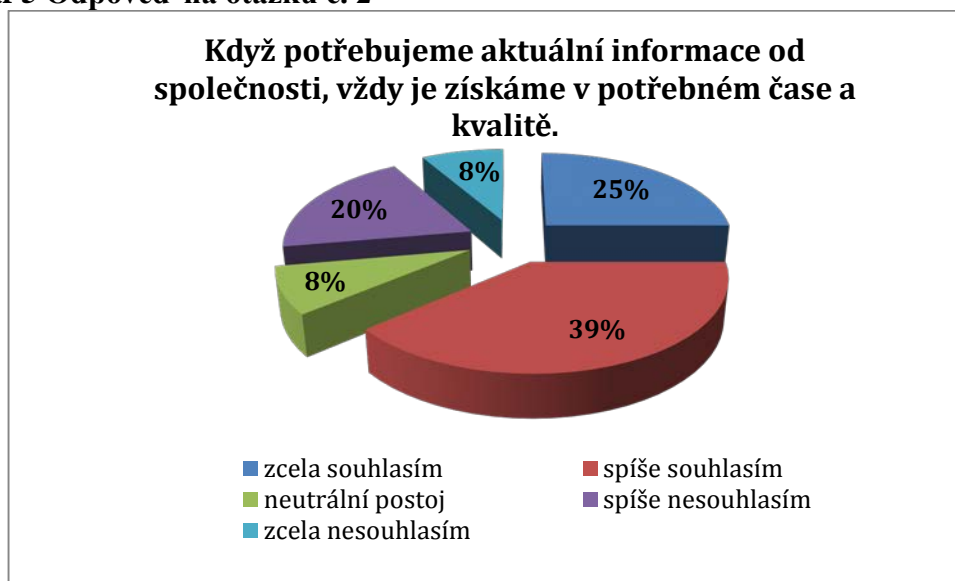
Zdroj: vlastní průzkum

73% respondentů souhlasí (zcela či spíše) s tvrzením, že komunikace společnosti směrem k nim je vstřícná a otevřená. 5% nesouhlasí zcela, 8% spíše a 14% zaujímá neutrální postoj.

Tři ze čtyř respondentů prezentují názor, že společnost je otevřená a vstřícná směrem k externím subjektům.

Odpověď na otázku č. 2

Graf 5 Odpověď na otázku č. 2



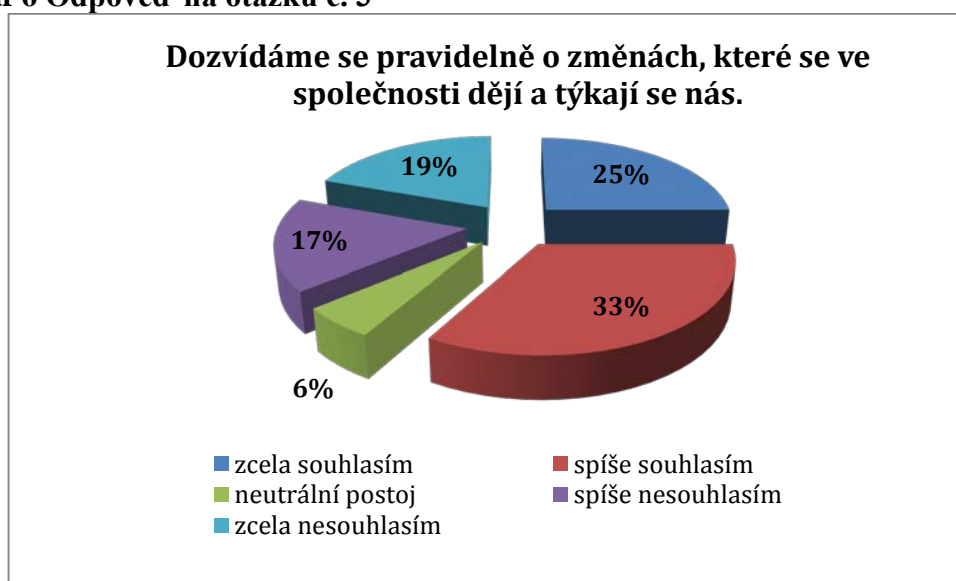
Zdroj: vlastní průzkum

64% respondentů se domnívá (zcela či spíše souhlasí), že získávají informace ze společnosti v potřebném čase a kvalitě. Každý pátý respondent (20%) spíše nesouhlasí a 8% nesouhlasí zcela. 8% respondentů zaujímá neutrální postoj.

Dvě třetiny respondentů vyjadřují názor, že společnost umožňuje získat potřebné informace v potřebném čase i kvalitě.

Odpověď na otázku č. 3

Graf 6 Odpověď na otázku č. 3



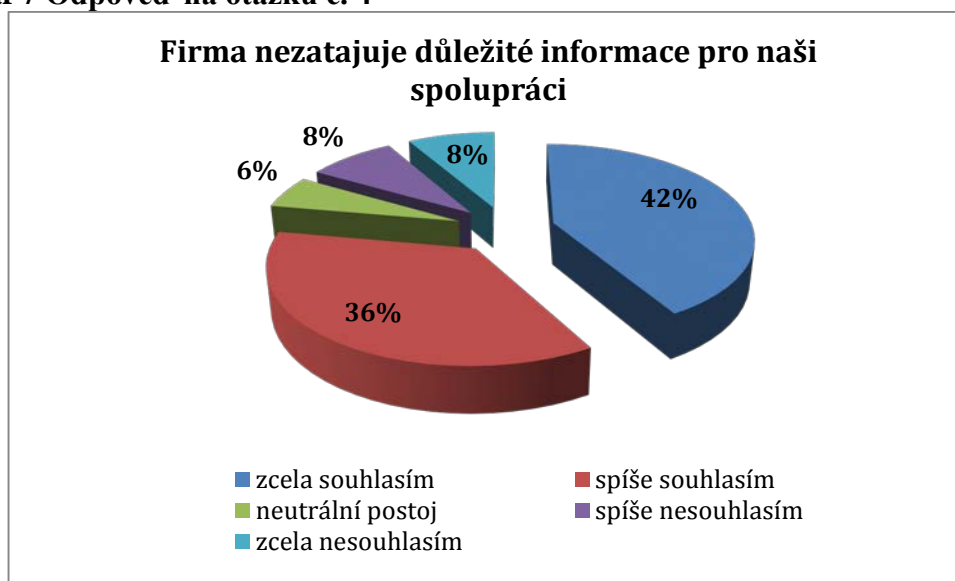
Zdroj: vlastní průzkum

58% respondentů sděluje (zcela nebo spíše souhlasí), že se pravidelně dozvídají o změnách ve společnosti, které se jich dotýkají. 35% respondentů s tímto závěrem nesouhlasí, 6% se nevyjádřilo.

Podle názorů respondentů lze usuzovat, že firma neinformuje o změnách, které se ve společnosti dějí všechny nebo většinu svých partnerů.

Odpověď na otázku č. 4

Graf 7 Odpověď na otázku č. 4



Zdroj: vlastní průzkum

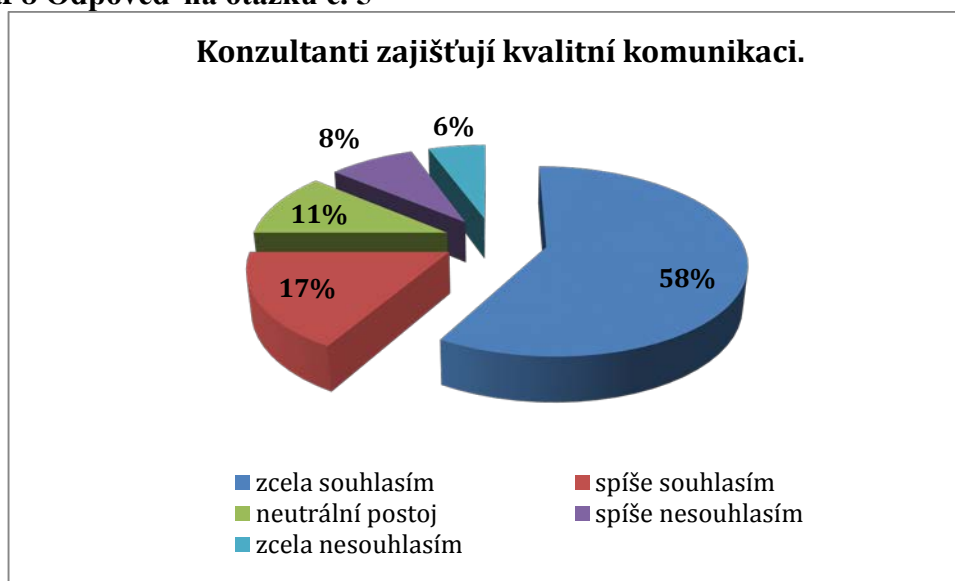
78% respondentů konstatuje („zcela či spíše souhlasím“), že společnost nezatajuje důležité informace pro spolupráci.

Celkem 16% respondentů zcela či spíše nesouhlasí s tímto tvrzením.

Každý šestý respondent prezentuje nedůvěru k firmě ve smyslu obav ze zatajování informací.

Odpověď na otázku č. 5

Graf 8 Odpověď na otázku č. 5



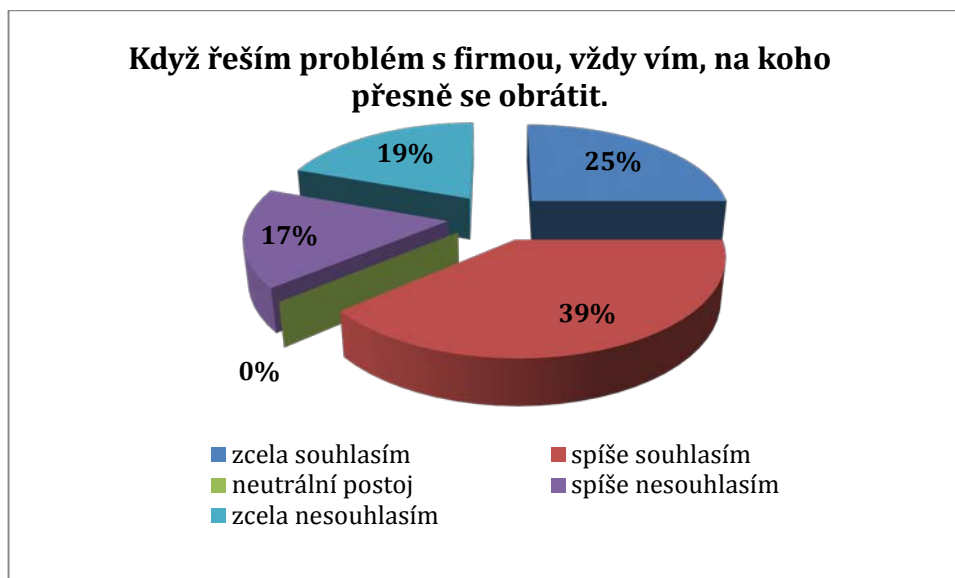
Zdroj: vlastní průzkum

Kvalita poskytovaných informací konzultanty je hodnocena pozitivně, 75% respondentů se domnívá (zcela či spíše), že konzultanti poskytují kvalitní informace.

Tří ze čtyř respondentů hodnotí komunikaci zákaznického servisu jako kvalitní.

Odpověď na otázku č. 6

Graf 9 Odpověď na otázku č. 6



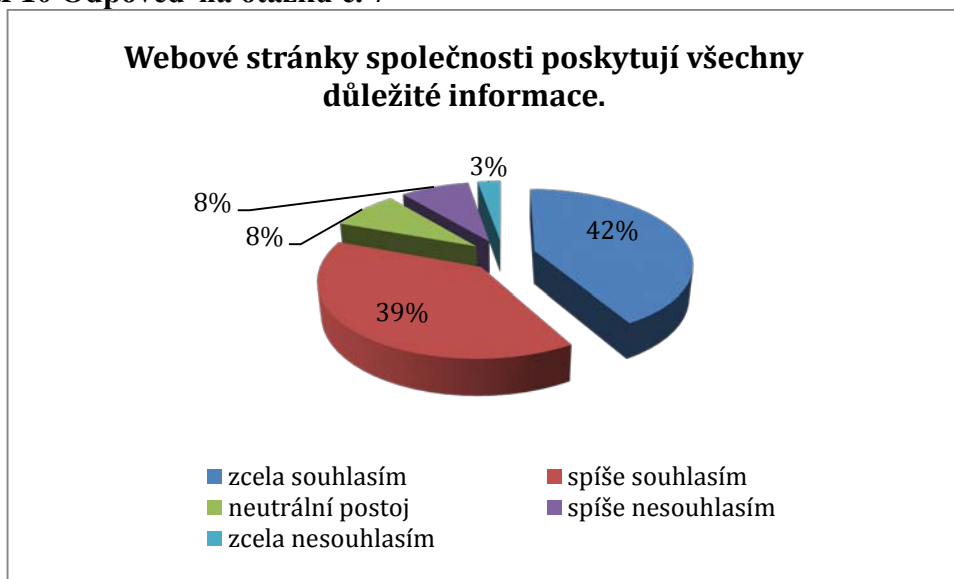
Zdroj: vlastní průzkum

64% respondentů je přesvědčeno zcela nebo spíše, že v případě řešení problémů s firmou se má kam obrátit. 19%, tj. každý pátý s tímto tvrzením zcela nesouhlasí a 17% částečně.

Třetina respondentů v případě řešení problémů neví přesně, na koho se má ve firmě přesně obrátit.

Odpověď na otázku č. 7

Graf 10 Odpověď na otázku č. 7



Zdroj: vlastní průzkum

Spokojenost s informační hodnotou webových stránek vyjadřuje 81% respondentů. 11% respondentů nesouhlasí s tvrzením, že webové stránky společnosti poskytují všechny důležité informace, 8% se nevyjadřuje.

Čtyři z pěti respondentů se přikládání k názoru, že webové stránky společnosti obsahují všechny důležité informace.

Závěr

Z výpovědí respondentů vyplývají tyto skutečnosti:

- Čtyři z pěti respondentů (81%) hodnotí kladně vypovídající hodnotu webových stránek, to znamená, že poskytují všechny důležité informace.
- Většina respondentů (78%) uvádí, že společnost nezatajuje důležité informace pro vzájemnou spolupráci.
- Tři ze čtyř respondentů hodnotí informace poskytované konzultanty pozitivně.

- Většina respondentů (73%) hodnotí komunikaci firmy k nim jako vstřícnou a otevřenou.
- Dva ze tří respondentů (64%) vyjadřuje názor, že získávají informace ze společnosti v potřebném čase a kvalitě.
- Dva ze tří respondentů (64%) vyjadřují jistotu, že ví, na kterého zaměstnance ve firmě se má obrátit.
- Šest respondentů z desíti (58%) sděluje, že se pravidelně dozvídají o změnách ve společnosti, které se jich dotýkají.

4.4 Ověření hypotéz

Na základě výstupů uvedených v předešlé kapitole autorka shrnuje či zamítá následující hypotézy:

V oblasti cíle 2 byly stanoveny tyto předpoklady/hypotézy:

- 1) Celková spokojenost s komunikací ve společnosti se bude pohybovat v hodnotách 4,1-5,0 bodů ne sedmibodové škále, tj. v hodnotě označené jako „neutrální až částečně spokojen/a“ s úrovní komunikace.

Ano, hypotéza byla potvrzena, průměrné skóre všech faktorů je tvořeno bodovou hodnotou 4,585.

- 2) Nejnižší dosažené skóre v dotazníku CSQ se vztahuje k faktoru „komunikační klima, komunikační prostředí“.

Tato hypotéza nebyla potvrzena, nejnižší skóre (4,2 bodů) bylo respondenty – zaměstnanci firmy přiřazeno faktoru „kvalita médií“.

V oblasti cíle 3 byly stanoveny tyto cíle/hypotézy:

- 3) Více než 70% respondentů zcela nebo spíše souhlasí s tvrzením, že komunikace společnosti směrem k nim je otevřená a vstřícná. Hypotéza byla potvrzena, 73%

respondentů souhlasí (zcela či spíše) s tvrzením, že komunikace společnosti směrem k nim je vstřícná a otevřená.

- 4) Více než 70% respondentů zcela nebo spíše souhlasí s tvrzením, že v případě, když potřebují aktuální informace od společnosti, vždy je získají v potřebném čase a kvalitě. Tato hypotéza nebyla potvrzena. Pouze 64% respondentů se domnívá (zcela či spíše souhlasí), že získávají informace ze společnosti v potřebném čase a kvalitě.
- 5) Více než 70% respondentů zcela nebo spíše souhlasí s tvrzením, že se dozvídá pravidelně o změnách, které se ve společnosti dějí a týkají se jich. Tato hypotéza nebyla potvrzena. Pouze 58% respondentů sděluje (zcela nebo spíše souhlasí), že se pravidelně dozívají o změnách ve společnosti, které se jich dotýkají.
- 6) Více než 70% respondentů zcela nebo spíše souhlasí s tvrzením, že firma nezatajuje důležité informace pro vzájemnou spolupráci. Hypotéza byla potvrzena, 78% respondentů konstatuje, („zcela či spíše souhlasím“), že společnost nezatajuje důležité informace pro spolupráci.
- 7) Více než 70% respondentů zcela nebo spíše souhlasí s tvrzením, že konzultanti zajišťují kvalitní komunikaci. Hypotéza byla potvrzena. 75% respondentů se domnívá zcela či spíše, že konzultanti zajišťují kvalitní komunikaci.
- 8) Více než 70% respondentů zcela nebo spíše souhlasí s tvrzením, že když řeší problém s firmou, vždy ví, kam se mají obrátit. Hypotéza nebyla potvrzena. Pouze 64% respondentů je přesvědčeno zcela nebo spíše, že v případě řešení problémů s firmou se má kam obrátit.
- 9) Více než 70% respondentů zcela nebo spíše souhlasí s tvrzením, že webové stránky společnosti poskytují všechny důležité informace. Hypotéza byla

potvrzena. 81% respondentů zcela nebo spíše souhlasí s tvrzením, že webové stránky poskytují všechny důležité informace.

4.5 Shrnutí

Na závěr praktické části budou shrnuty poznatky, které byly získány na základě průzkumu ve společnosti.

Jakým způsobem lze hodnotit komunikaci ve společnosti z pohledu procesního nastavení?

Komunikační toky ve společnosti nejsou ošetřeny nastavenými procesy, což je odrazem faktu, že společnost není certifikována v systému ISO a má definované pouze nezbytné procesy. Komunikační proces je zcela jasně definován tam, kde jde o ekonomické náležitosti, jako je komunikace uvnitř společnosti i se zákazníkem ohledně úhrady poskytovaných služeb (zakázek), dále v případě toků důležitých dokumentů podle právních norem (personálně – právní agenda). Pokud jde o komunikační toky vztahující se k naplňování zakázek, tedy konkrétní činnosti pracovníků, tyto procesy nejsou písemně definovány a komunikace má charakter „nejlepší praxe“, tedy osvědčených postupů a pravidel.

Komunikační procesy ve společnosti jsou nastaveny pouze u nezbytných činností finančního, ekonomického rázu a dodržování legislativy. Komunikační procesy firmy nejsou jako celek definovány.

Jakým způsobem ovlivňuje vnitřní uspořádání firmy komunikační procesy ve společnosti?

Jak bylo demonstrováno na popisu a grafickém znázornění jednotlivých komunikačních procesů, informace jsou předávány přes jednu až dvě řídicí úrovně

směrem od vedení k zaměstnancům. Dvě řídicí úrovně jsou v oddělení agenturního zaměstnávání, kde pozice vedoucího oddělení (konzultanta seniora) je z pohledu předávání informací nadbytečná a může být jedním ze zdrojů komunikačního šumu. Naopak, ve firmě není žádná pracovní pozice, která by zajišťovala integritu informací o zákaznících z pohledu všech poskytovaných služeb. Každé oddělení je tak majitelem určitých informací o zákazníkovi, všechny údaje o historii spolupráce lze získat jen obtížně a komunikace se zákazníkem se proto může jevit z pohledu zákazníků jako útržkovitá či matoucí (na koho se mají obrátit, když řeší určitý problém?).

Jakým způsobem se nastavení/nenastavení komunikačních procesů projevuje v oblasti spolupráce s externími subjekty, zákazníky? Jaká je jejich spokojenost s komunikací?

Situace, kdy nejsou jasně nastaveny komunikační procesy uvnitř společnosti, znamená, že komunikace není efektivní ani v oblasti externí komunikace. Na procesech ve společnosti bylo ukázáno, že jeden zákazník komunikuje při odebrání více služeb s několika zaměstnanci firmy, což samo o sobě neznámá problematickou situaci, protože v řadě jiných firem tomu tak je, ale ve firmě ABC tomu tak není, protože neexistuje zaměstnanec nebo nastavený systém, který by integroval komunikaci se zákazníkem v jeden celek. Komunikace směrem ven se tak může stát a v praxi stává nepřehlednou.

V dotazníkovém šetření většina respondentů – zákazníků konstatovala, že komunikaci vnímají jako otevřenou a vstřícnou (73%) a pokud potřebují informace, získají je v potřebném čase a kvalitě (64% respondentů), nicméně více než třetina respondentů udává, že v případě, když řeší problém, nevědí, na koho se mají přesně obrátit, stejný počet uvádí, že nejsou pravidelně informováni o změnách ve firmě, které se jich týkají. 78% respondentů je přesvědčeno, že jim firma nezatajuje důležité informace pro spolupráci, každý osmý respondent, tj. 16% vyjadřuje opačný názor.

Podle respondentů konzultanti poskytují kvalitní servis v oblasti poskytování informací (75%). Spokojenost s informační hodnotou webových stránek vykazuje nejvyšší skóre v rámci všech otázek, souhlasí 81% respondentů.

Celkově lze říci, že nejasně definované komunikační procesy s největší pravděpodobností ovlivňují komunikační procesy směrem k zákazníkům, což se nejvíce projevuje v nejistotě zákazníků, na koho se mají obrátit v případě, že řeší aktuální problém a v pocitu, že nejsou informováni o dění ve firmě, které se jich přímo dotýká.

Jaká je spokojenost zaměstnanců s komunikací ve společnosti?

Spokojenost s komunikací ve společnosti je ve firmě pouze částečná. Využívání komunikačních médií a komunikační klima společnosti jsou faktory hodnocené nejnižšími skóry ze všech faktorů komunikace. Zaměstnanci jsou částečně spokojeni s tím, jaké informace získávají o společnosti jako celku, nicméně podstatně méně spokojenosti vyjadřují s tím, jakými prostředky jsou informováni. Výsledky dotazníkového šetření zaměstnanců lze dát do souvislosti s nejasně definovanými postupy přímého předávání informací, ve firmě v podstatě mimo oddělení účetní neexistují pravidlené porady s jasně danou strukturou poskytovaných informací. Informace jsou často zasílány elektronicky, což neumožňuje dostatečnou zpětnou vazbu, možnost kladení dotazů apod.

V rámci vertikální komunikace vyjadřují zaměstnanci vyšší spokojenost s tím, jak s nimi komunikují přímí nadřízení, tedy projektoví manažeři či vedoucí oddělení. Menší spokojenost prezentují manažeři s tím, jak komunikují podřízení.

Nejvyšší míra spokojenosti respondentů se váže ke korporátní integraci, konkrétně k rozsahu předávaných informací, které jsou předávány zaměstnancům. Zaměstnanci nejvíce oceňovali to, jak jsou motivováni k naplňování firemních výsledků. Tento výsledek je logický, pokud bereme v úvahu, že u většiny zaměstnanců se hodnocení odvíjí od ekonomických výsledků firmy, jejich fixní platy jsou nízké

oproti vysokým složkám za umístěné kandidáty a provize. Z pohledu finančního získávají velmi rychlou zpětnou vazbu o tom, nakolik je firma úspěšná, a jak přispěli k úspěchu oni. Zajímavé je, že respondenti označili položku informovanosti o úspěších a neúspěších firmy jako jednu z nejnižších. Jako hypotézu je možné vyslovit domněnku, že zaměstnanci znají ekonomické výsledky oddělení, nicméně se již obtížněji orientují v úspěšnosti firmy jako celku, všech poskytovaných služeb, umístění na trhu, konkurenceschopnosti firmy.

Spokojenost s horizontální komunikací není vysoká a svědčí o tom, že i zde existují mezery v komunikaci podmíněné způsobem předávání informací, které nemá systematický charakter. Ve společnosti jsou podle slov manažera dobré vztahy, konfliktům při nejasně definovaných procesech a kompetencích nelze zabránit. Komunikace ve společnosti není vnímaná jako „zdravá či motivující“.

Na závěr lze shrnout, že ve společnosti se podle výsledků šetření projevují nedostatky v komunikaci, které se váží především k nejasně stanoveným komunikačním procesům a tedy vymezeným kompetencím, dále se projevuje skutečnost, že pro sdělování informací nejsou využívána vhodná média/kanály. Osobní komunikace v rámci týmu – porady probíhají sporadicky (na jednom oddělení) a nezajišťují potřebnou výměnu informací.

Tento stav se odráží ve způsobu komunikace k externím subjektům, přibližně každý třetí respondent z řad zákazníků neví, kam se má v případě problémů obrátit, a má pocit, že firma nekomunikuje změny, které se respondentů dotýkají. Na straně druhé pozitivně hodnotí komunikaci zaměstnanců-konzultantů a způsob předávání informací. Lze se domnívat (hypotéza), že komunikační šumy mezi firmou a zákazníky jsou způsobeny procesy, nikoliv primárně nedostatečnými komunikačními kompetencemi zaměstnanců.

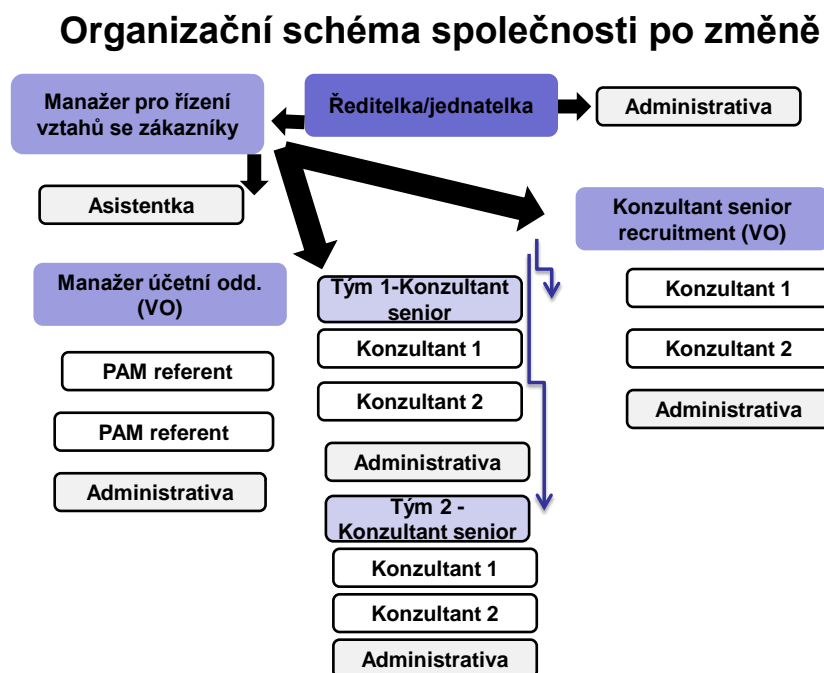
5. Návrhová část

Pokud mají být návrhy efektivní, je nezbytné pojímat firemní komunikaci jako celek.

Změny v oblasti komunikačních procesů

Komunikace se odvíjí do značné míry od firemních cílů, strategie firmy, organizační struktury a definovaných procesů. V části analytické bylo popsáno, že stávající stav organizační struktury neumožňuje v některých případech jasně definovat komunikační procesy, což se týká zejména oddělení agenturního zaměstnávání, kde v rámci devíti pozic se nachází tři manažeři ve dvou úrovních řízení. Prvním opatřením je změna organizační struktury:

Obrázek 8 Organizační schéma společnosti po změně



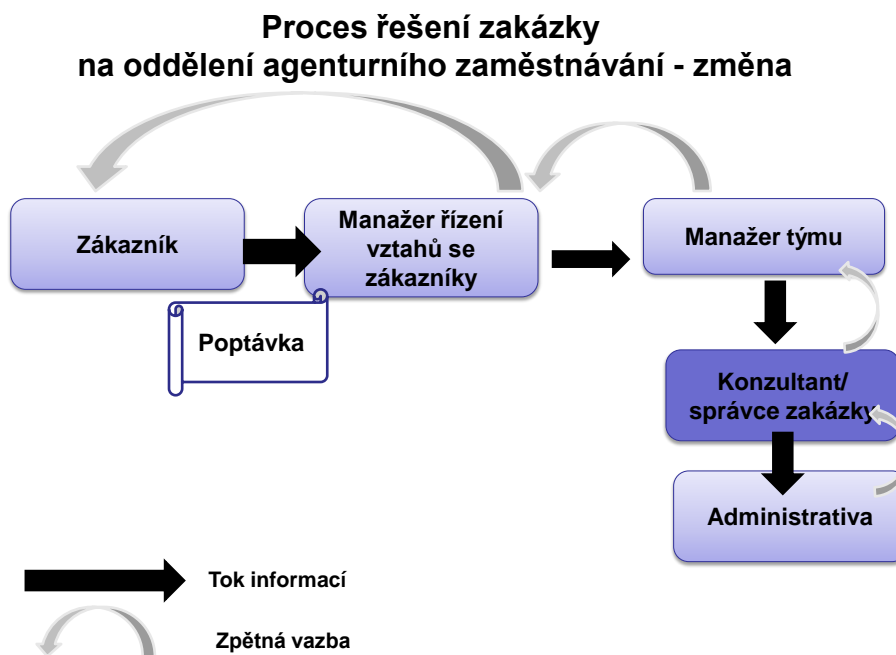
Zdroj: firma, zpracování vlastní

Navržená změna předpokládá:

- Pouze dvě řídicí úrovně, to znamená snížení o jeden stupeň řízení, což znamená pro komunikaci zjednodušení toku informací.
- Nově vybudovat pozici manažera pro řízení vztahů se zákazníky, který by zajišťoval integritu komunikace s externími partnery firmy i interními zaměstnanci. Konkrétně by zajišťoval navazování vztahů, udržování kontaktů, distribuce poptávky a koordinace činností. Tento manažer by koordinoval oblast komunikace se zákazníky. V jeho kompetenci by bylo řídit všechny manažery oddělení-recruitment, agenturní zaměstnávání i účetní, navíc by řídil asistentku ředitelky, která zajišťuje vybrané poradenské projekty organizačně.
- Vzniká pracovní pozice, kde jsou centralizovány poznatky o zákaznících i informace ve společnosti.

Tato změna se dotýká definování všech tří základních procesů komunikace s klientem. V komunikačním procesu řešení zakázky agenturního zaměstnávání jsou změny následující:

Obrázek 9 Komunikační proces řešení zakázky na oddělení agenturního zaměstnávání po změně



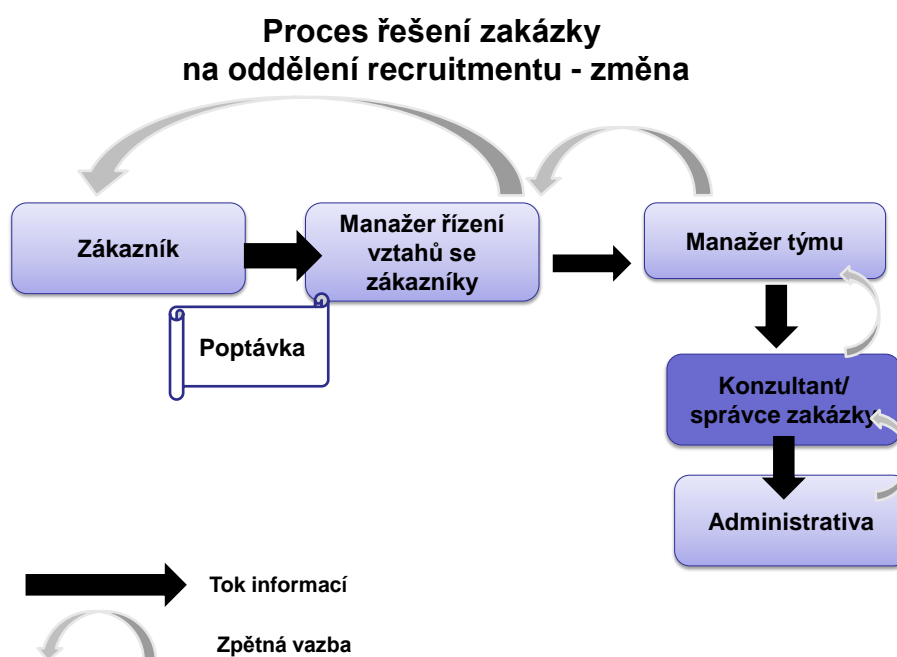
Zdroj: firma, zpracování vlastní

Organizační změna přinese zjednodušení komunikačního procesu v případě zakázky agenturního zaměstnávání.

Manažer řízení vztahů se zákazníky komunikuje jako dosud s manažerem týmu, ten dále s konzultantem, v případě zpětné vazby se postupuje stejným směrem, tzn. každý ze tří zúčastněných zaměstnanců je informován, nedochází k selekci informací.

V komunikačním procesu řešení zakázky recruitmentu jsou změny následující:

Obrázek 10 Komunikační proces řešení zakázky na oddělení recruitmentu - změna

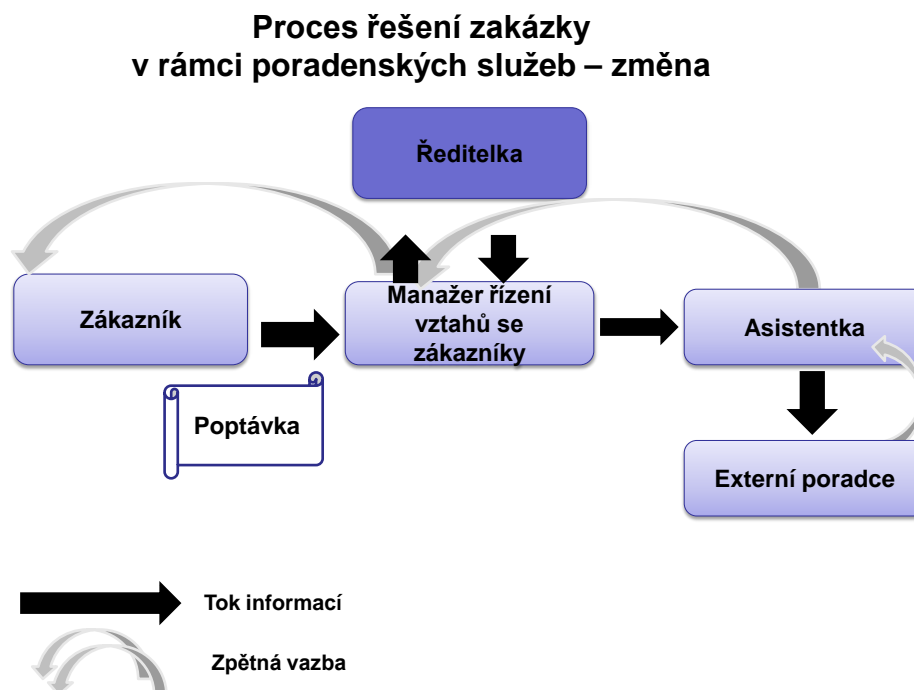


Zdroj: firma, zpracování vlastní

V tomto komunikačním procesu dojde k zásadní změně, komunikace mezi manažerem týmu a zákazníkem bude nově zprostředkována manažerem řízení vztahů se zákazníky. Komunikace probíhá obdobným způsobem jako v případě agenturního zaměstnávání, tedy přímo a hierarchicky.

V komunikačním procesu řešení zakázky poradenských služeb jsou změny následující:

Obrázek 11 Komunikační proces řešení zakázky v rámci poradenských služeb



Zdroj: firma, zpracování vlastní

V tomto komunikačním procesu vidíme zcela zásadní změny, pozice asistentky se stává podřízena manažerovi vztahu se zákazníky, manažer komunikuje přímo s ředitelkou.

Oddělení účetní funguje jako samostatná jednotka, kde i nadále musí být zachovány přímé vazby mezi zákazníkem a účetními osobně. V tomto případě je manažer informován o dění a má přístupová práva ke komplexním informacím, které dle potřeby dále distribuuje mezi manažery týmu a konzultanty.

Všechny komunikační procesy jsou návrhem pozměněny a všechny vedou k podstatě k tomu, aby:

- Ve společnosti existovala centrální databáze o všech zákaznících s jedním pracovníkem, který by se zabýval komunikací s těmito zákazníky, shromažďovala všechna data o kontaktu s nimi.
- Ve společnosti existovala pracovní pozice (manažer řízení vztahů se zákazníky), která zajišťuje jednotnou komunikaci interní. V této pozici jsou kumulovány kompetence k řízení komunikace ve firmě.
- Komunikační toky byly jednosměrné, umožňovaly zpětnou vazbu.
- Komunikace byla jednotná a potřebné informace byly k dispozici všem.

Změny v oblasti předávání informací ve vertikálním směru

Největší výtky k **vertikální komunikaci** se týkaly nízké informovanosti o firmě jako celku (úspěchy, finanční situace, strategie apod.), způsobů předávání informací, pocitu informační „přetíženosti“ manažerů. Návrhy:

1. Dosavadní týdenní schůzky majitelky/manažerky zachovat, z každé schůzky pořizovat zápis s informacemi, které lze distribuovat všem zaměstnancům.
2. Informace z porady vedení dále předávat na poradách oddělení, jejichž čas musí být stanoven fixně.
3. Zápisy z porad jsou k dispozici ve firmě a mají možnost do nich nahlédnout i zaměstnanci jiných oddělení.
4. Zápisy z porad jsou ve formě jasných instrukcí a zadaných úkolů ve formě SMART tak, aby zaměstnanci věděli, co se přesně očekává.
5. Těchto porad se mají možnost účastnit po dohodě i pracovníci jiných oddělení, což se týká zejména účetních.
6. Jednou měsíčně se ve firmě realizuje setkání všech zaměstnanců.
7. Manažer pro řízení vztahů se zákazníky vytváří na základě informací každý měsíc zprávu o činnosti firmy, která je distribuována všem zaměstnancům.

V těchto bodech jsou zároveň obsažena opatření pro posílení **horizontální komunikace** mezi týmy i zaměstnanci navzájem. Jde především o zvýšení

informovanosti o činnosti jiných oddělení, zaměstnanců a možností získávat potřebné informace.

Jasnou definicí komunikačních procesů by mělo dojít k eliminaci nejasných kompetencí a tedy snížení možných ploch ke konfliktním situacím.

Rovněž se nově musí definovat systémy shromažďování informací na IS/IT úrovni. Stávající systém je vyhovující, má nevyhovující přístupová práva a záznamy komunikace se zákazníkem nejsou dostatečně podrobné. Změna systému by měla nově definovat přístupová práva a obsahovat řadu dalších kategorií popisující průběh práce se zákazníkem tak, aby údaje byly komplexní a dohledatelné.

Externí komunikace zákazníků se zaměstnanci byla hodnocena jako vyhovující obsahově, nicméně s nedostatečně definovanými kompetencemi ke komunikaci.

1. Zákazníci by měli být informováni o tom, že se lze kdykoliv obrátit na manažera řízení vztahů se zákazníky, se kterým řeší koncepční záležitosti.
2. Pro průběžný kontakt, tzn. realizaci jednotlivých zakázek je určen konzultant. Ten sdílí informace s těmi, kteří zajišťují jiné zakázky a všechny informace se shromažďují v jednotném IT/IS systému, kde lze kdykoliv dohledat potřebné údaje.
3. Firma jednou měsíčně zasílá svým zákazníkům krátké sdělení o event. změnách, které obsahují komplexní informační servis - změny v oblasti pracovně-právní na trhu práce v souvislosti se vzájemnou spoluprací a změny ve firmě.

Komunikaci firemní nelze oddělit od nadřazených „pater“ řízení - procesů, firemní strategie, firemní kultury. Jakákoliv změna by byla neúčinná, kdyby nedošlo ke změnám v uvedených oblastech. Prakticky to znamená:

- Definovat firemní kulturu podporující otevřenou komunikační strategii ve směru dovnitř organizace i ven.

- Přijmout spokojenost interního i externího zákazníka s komunikací jako jednu ze základních hodnot.
- Definovat kodex jednání zaměstnanců s jasnými požadavky na způsob a formu komunikace.
- Přijmout změny v organizačním schématu, popsat komunikační procesy a dokument dát k dispozici všem zaměstnancům.

Některé opatření nelze nařídit, napsat, jsou na bázi „měkkých prvků řízení“, vytváření vztahů na pracovišti efektivních týmů. Zde patří způsob vedení, působení ve směru posilování kompetencí zaměstnanců, větší ochotě sdělovat informace, dělit se s nimi, schopnosti lépe komunikovat. Těchto změn na úrovni středního managementu by bylo vhodné dosáhnout dalším vzděláváním a rozvojem zaměstnanců.

Komunikační strategii musí podpořit i systém práce s lidmi, řízení lidských zdrojů. Zaměstnanci by finančně měli být motivováni k výsledkům firmy jako celku, nejenom oddělení. Z tohoto pohledu je ke zvážení způsob hodnocení s vysokými složkami odvislými od výkonu individuálního a týmového k odměnám za plnění týmových cílů.

Jakákoliv změna je procesem náročným z pohledu lidských zdrojů. Je proto třeba pozitivně motivovat ke změnám, vysvětlovat, podporovat.

Cílem je nejenom zvyšovat efektivitu nastavených pravidel, procesů a norem v oblasti komunikace, ale především zvyšovat spokojenost zaměstnanců s komunikací, protože pouze spokojený zaměstnanec je výkonný zaměstnanec.

Závěr

Efektivní komunikace ve firmě, která zajišťuje kvalitní výměnu informací ve firmě, dobré mezilidské vztahy a komunikační prostředí, vnímané jako pozitivní, je cílovou metou všech úspěšných firem, protože ekonomický výkon firmy úzce souvisí s komunikací firmy interní i externí.

Tato práce se zabývala tématem firemní komunikace v širším kontextu komunikace externí i interní se záměrem analyzovat kvalitu komunikace a navrhnout řešení zvyšující spokojenost zaměstnanců a zákazníků, tedy zvýšit výslednou úspěšnost firmy na trhu.

V úvodu byly stanoveny základní otázky: „*Jak jsou spokojeni interní zaměstnanci firmy a externí zákazníci s úrovní firemní komunikace? Jak zlepšit případné nedostatky v interní a externí komunikaci firmy?*“

Současná spokojenost s kvalitou komunikace ve firmě není vysoká, zaměstnanci ji vyjádřili souhrnně jako postoj neutrální až mírně pozitivní. Nízké hodnoty, které přiřadili úrovni komunikačního prostředí ve firmě, znamenají, že nevnímají komunikaci jako efektivní („zdravou“), motivující k naplňování firemních cílů, společnost neposkytuje dostatečné penzum korporátních informací a především je nepředává vhodným způsobem. Na straně druhé existuje vysoká spokojenost s komunikací manažerů a zpětnou vazbou finanční i nefinanční v reakci na plnění osobních či týmových úkolů.

Nevhodné komunikační prostředí nevzniká jako důsledek nezvládnutých interpersonálních vztahů nebo vztahů mezi týmy, ale je podmíněno především nedostatečně definovaným rámcem komunikace – nejsou stanoveny procesy, vyhovující organizační struktura, která by umožňovala plynulý komunikační tok vertikálně i horizontálně. Proto se navržené změny týkají uvedených aspektů komunikace na úrovni definované struktury pro komunikaci ve firmě, stanovení jasných postupů při předávání informací, a to formou definice komunikačních procesů při naplňování potřeb zákazníka i způsobu předávání informací ve firmě. Je nezbytné zohlednit přesah do

firemní kultury, ve které by hodnotou měla být efektivní, plynulá komunikace interní i externí.

Popsaná situace v oblasti interní komunikace se projevuje i v oblasti externí komunikace se zákazníky. Nejasné kompetence při komunikaci, nejasný chod informací ústí v nespokojenost zaměstnanců s informovaností o změnách, které se jich týkají i nespokojeností i s určením kompetentních osob ke komunikaci. Komunikace externí a interní jsou úzce provázané nádoby, kdy efektivita komunikace interní se projevuje v externí komunikaci a naopak.

Cílem každé firmy je spokojený zákazník, který nakupuje produkty, služby, a tedy umožňuje dobrou konkurenční pozici na trhu a spokojený zaměstnanec, který naplňuje cíle firmy. V obou případech je jedním z klíčů kvalitní firemní komunikace.

Diplomová práce předložila analýzu komunikace v konkrétní firmě a zcela konkrétní návrhy, jak ji zefektivnit. Existuje reálný předpoklad, že návrhy umožní firmě dosáhnout obou cílů - spokojený zaměstnanec a spokojený zákazník.

6. Seznam použitých zdrojů

Seznam použitých českých zdrojů

BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

DEVITO, J A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.

FORET, M. *Komunikace s veřejností*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1994. 206 s. ISBN 80-210-1034-7.

GEIST, B. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Pub.[1993]. 647 s. ISBN 80-85605-28-7.

HARGAŠOVÁ, M. a kol. *Skupinové poradenství*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 261 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2642-7.

HIERHOLD, E. *Rétorika a prezentace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 392 s., [16] s. barev. obr. příl. Expert. ISBN 80-247-0782-9.

HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace - součást marketingového mixu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta managementu Jindřichův Hradec, 2001. 77, 29 s. ISBN 80-245-0176-7.

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

HOLÁ, J. *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.

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 130 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. 128 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.

JURÁŠKOVÁ, O. a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1995. 141 s. ISBN 80-7169-223-9.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. 325 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2339-6.

MOTSCHNIG, R., NYKL, L. *Komunikace zaměřená na člověka: rozumět sobě i druhým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 172 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3612-9.

NENADÁL, J., PETŘÍKOVÁ, R., HUTYRA M., HALFAROVÁ, P.: *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Výstup z projektu podpory jakosti č.4/2004, Národní informační středisko pro podporu jakosti. Praha, 2004. ISBN neuvedeno, nestránkováno.

PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 581 s., [16] s. barev. obr. příl. Expert. ISBN 80-247-0254-1.

PLAMÍNEK, J. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

POKORNÝ, J a HANULIAK, J. *Lingvistická antropologie: jazyk, mysl a kultura*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 346 s. ISBN 978-80-247-2843-8.

SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. 239 s. Expert. ISBN 978-80-247-2866-7.

TEGZE, O. *Neverbální komunikace*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. ix, 482 s. Business books. Praxe manažera. ISBN 80-7226-429-X.

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

VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 319 s. ISBN 80-7178-998-4. s. 94.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 404 s. Psyché. ISBN 978-80-247-1428-8.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 190 s. Expert. ISBN 978-80-247-2790-5.

WINKLER, J. *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi: skripta*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 1998. 105 s. ISBN 80-210-1892-5.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9. s. 127-128.

ŽIBRITOVÁ, G. *Sociálna komunikácia: vysokoškolská učebnica pre filozofické fakulty vysokých škôl*. 1. vyd. Bratislava: Slov. pedagog. nakl., 1984. 153 s. ISBN neuvedeno.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BAKANAUSKINE I., BENDARAVIČIENĚ, R., & KRIKŠTOLAITIS R. *Empirical evidence on employees' communication satisfaction and job satisfaction; Lithuania's university case*. 2010. *Management of Organizations: Systematic Research*, 54, 21-36.

DOWNS, C. W., HAZEN, M. D. *A factor analytic study of communication satisfaction*. 1977. *The Journal of Business Communication*, 14, 64-73.

DOWNS, C. W., CLAMPITT, P. G., PFEIFFER, A. L. *Communication and organizational outcomes*. 1988. In G. M. GOLDHABER, A. BARNETT (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 171-211). Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.

GRAY, J., LAIDLAW, H. *Improving the measurement of communication Satisfaction*. 2004. *Management Communication Quarterly*, 3, 425-444.

KUMAR, B. P., & VIJAI, N. G. *Examining the relationship of organizational communication and job satisfaction in Indian organizations*. 2009. *Journal of Creative Communications*, 4, 177-184.

MUCHINSKY, P. M. *Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction*. 1977. *Academy of Management Journal*, 20(4), 592-607.

PETTITE, J. D., GORIS, J.R., VAUGHT, B.C. *An examination of organizational Communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction*. 1997. *The Journal of Business Communication*, 34(1), 81-98.

Seznam internetových zdrojů

APP. [online] 2014 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://www.apps.cz/>

CSQ. [online] 2014 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://76.12.38.165/comsight/pdf/CAQ.pdf>

HARGIE, O., TOURISH, D. *Handbook of Communication Audits for Organisations*. 2004. New York: Routledge. [online] 2014 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: http://www.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=15R9AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=HARGIE,+O.,+TOURISH,+D.+Handbook+of+Communication+Audits+for+Organisations.+2004.+New+York:+Routledge.&ots=O-ExfBLGLC&sig=Dsmy4NJB11JU-0BbTBJRONjFDbc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

7. Seznam tabulek, grafů, obrázků

Grafy

Graf 1 „Jak jste spokojen/a se svou prací?“	57
Graf 2 „Jak se změnila Vaše spokojenost během posledních 6 měsíců?“	58
Graf 3 Faktory spokojenosti s komunikací - vyhodnocení	61
Graf 4 Odpověď na otázku č. 1	63
Graf 5 Odpověď na otázku č. 2.....	64
Graf 6 Odpověď na otázku č. 3.....	65
Graf 7 Odpověď na otázku č. 4.....	66
Graf 8 Odpověď na otázku č. 5.....	67
Graf 9 Odpověď na otázku č. 6.....	68
Graf 10 Odpověď na otázku č. 7.....	69

Obrázky

Obrázek 1 Schéma interpersonální komunikace.....	13
Obrázek 2 Konkrétní vliv jednotlivých komunikačních standardů na zvýšení tržní prémie firmy	30
Obrázek 3 Organizační schéma společnosti	49
Obrázek 4 Řešení zakázky v oblasti agenturního zaměstnávání – komunikační proces	53
Obrázek 5 Řešení zakázky v oblasti recruitmentu – komunikační proces	54
Obrázek 6 Řešení zakázky v oblasti poradenských služeb – komunikační proces	55
Obrázek 7 Řešení zákaznických potřeb – komunikační proces	56
Obrázek 8 Organizační schéma společnosti po změně.....	76
Obrázek 9 Komunikační proces řešení zakázky na oddělení agenturního zaměstnávání po změně	77
Obrázek 10 Komunikační proces řešení zakázky na oddělení recruitmentu - změna ..	78
Obrázek 11 Komunikační proces řešení zakázky v rámci poradenských služeb	79

Tabulky

Tabulka 1 Kvalitativní a kvantitativní výzkum	42
Tabulka 2 Výsledky dotazníkového šetření CSQ – položky s nejvyšším počtem bodového hodnocení	59
Tabulka 3 Výsledky dotazníkového šetření CSQ – položky s nejnižším počtem bodového hodnocení	60

8. Seznam příloh

Příloha I – polostrukturovaný rozhovor

Příloha II – dotazník – spokojenost externích subjektů s komunikací

Příloha III – dotazník CSQ v anglické verzi

Příloha IV – dotazní CSQ v české verzi

Příloha V – Vyhodnocení CSQ

Příloha 1 - Polostrukturovaný rozhovor

Jak probíhá komunikace na vertikální úrovni? Předávání informací směrem od managementu k zaměstnancům.

1. Jaké procesy zajišťují, že informace jsou přenášeny směrem od vedení firmy k zaměstnancům?
2. Jaké komunikační kanály jsou využity k tomu, aby byli informováni zaměstnanci?
3. Jsou zaměstnanci informováni pravidelně přímou cestou, například formou celofiremního setkání apod.?
4. Jak komunikuje vedení s projektovými manažery?
5. Jak přenáší projektoví manažeři informace směrem k zaměstnancům?

Jak probíhá komunikace na horizontální úrovni?

1. Jsou běžné pravidelné porady v rámci jednotlivých projektových týmů?
2. Týká se to všech týmů?
3. Pokud ne, koho přesně se to týká?
4. Jak často se setkávají týmy na poradách?
5. Jak jsou výstupy z porady administrovány?
6. Kdo a jak k nim má přístup?
7. Setkávají se pracovníci i neformálně?
8. Jakými komunikačními kanály probíhá komunikace na horizontální úrovni mezi jednotlivými týmy a pracovníky?

Příloha 2 – Dotazník - spokojenost externích subjektů s komunikací

U každého tvrzení označte prosím jednu variantu – odpověď, se kterou souhlasíte:

1) Komunikace společnosti směrem k nám je otevřená a vstřícná.

1= zcela souhlasím 2= spíše souhlasím 3= neutrální postoj - ani souhlasím, ani nesouhlasím 4= spíše nesouhlasím 5= zcela nesouhlasím

2) Když potřebujeme aktuální informace od společnosti, vždy je získáme v potřebném čase a kvalitě.

1= zcela souhlasím 2= spíše souhlasím 3= neutrální postoj - ani souhlasím, ani nesouhlasím 4= spíše nesouhlasím 5= zcela nesouhlasím

3) Dozvídáme se pravidelně o změnách, které se ve společnosti dějí a týkají se nás.

1= zcela souhlasím 2= spíše souhlasím 3= neutrální postoj - ani souhlasím, ani nesouhlasím 4= spíše nesouhlasím 5= zcela nesouhlasím

4) Firma nezatajuje důležité informace pro naši spolupráci.

1= zcela souhlasím 2= spíše souhlasím 3= neutrální postoj - ani souhlasím, ani nesouhlasím 4= spíše nesouhlasím 5= zcela nesouhlasím

5) Konzultanti zajišťují kvalitní komunikaci.

1= zcela souhlasím 2= spíše souhlasím 3= neutrální postoj - ani souhlasím, ani nesouhlasím 4= spíše nesouhlasím 5= zcela nesouhlasím

6) Když řeším problém s firmou, vždy vím, kam se obrátit.

1= zcela souhlasím 2= spíše souhlasím 3= neutrální postoj - ani souhlasím, ani nesouhlasím 4= spíše nesouhlasím 5= zcela nesouhlasím

7) Webové stránky společnosti poskytují všechny důležité informace.

1= zcela souhlasím 2= spíše souhlasím 3= neutrální postoj - ani souhlasím, ani nesouhlasím 4= spíše nesouhlasím 5= zcela nesouhlasím

Děkuji za vyplnění dotazníku

Příloha č. 3 – CSQ dotazník v anglické verzi

Communication Satisfaction Questionnaire

Introduction: Most of us assume that the quality and amount of communication in our jobs contribute to both our job satisfaction and our productivity/ through this study we hope to find out how satisfactory communication practices are and what suggestions you have for improving them. We appreciate your taking time to complete the questionnaire. It should take 20 to 30 minutes.

Your answers are completely confidential so be as frank as you wish. This is not a test – your opinion is the only right answer. Do not sign your name; we do not wish to know who you are. The answers will be combined into groups for reporting purposes.

1. How satisfied are you with your job?
___ 1. Very Satisfied ___ 5. Somewhat dissatisfied
___ 2. Satisfied ___ 6. Dissatisfied
___ 3. Somewhat Satisfied ___ 7. Very dissatisfied
___ 4. Indifferent
2. In the past 6 months, what has happened to your level of satisfaction?
(check 1)
___ 1. Gone up ___ 2. Stayed the same ___ 3. Gone down
3. If the communication associated with your job could be changed in any way to make you more satisfied, please indicate how:

A. Listed below are several kinds of information often associated with a person's job. Please indicate how satisfied you are with the amount and/or quality of each kind of information by circling the appropriate number at the right.

Very Dissatisfied								Very Satisfied
1	2	3	4	5	6	7		

(respondents use the above scale to respond to all items)

4. Information about my progress in my job.
---1---2---3---4---5---6---7---
5. Personal news
---1---2---3---4---5---6---7---

6. Information about organizational policies and goals
---1---2---3---4---5---6---7---
7. Information about how my job compares with others
---1---2---3---4---5---6---7---
8. Information about how I am being judged
---1---2---3---4---5---6---7---
9. Recognition of my efforts
---1---2---3---4---5---6---7---
10. Information about departmental policies and goals
---1---2---3---4---5---6---7---
11. Information about the requirements of my job
---1---2---3---4---5---6---7---
12. Information about government action affecting my organization
---1---2---3---4---5---6---7---
13. Information about changes in our organization
---1---2---3---4---5---6---7---
14. Reports on how problems in my job are being handled
---1---2---3---4---5---6---7---
15. Information about benefits and pay
---1---2---3---4---5---6---7---
16. Information about our organization's financial standing
---1---2---3---4---5---6---7---
17. Information about accomplishments and/or failures of the organization
---1---2---3---4---5---6---7---

B. Please indicate how satisfied you are with the following (write the appropriate number at right).

18. Extent to which my superiors know and understand the problems faced by subordinates
---1---2---3---4---5---6---7---
19. Extent to which the organization's communication motivates and stimulates an enthusiasm for meeting its goals
---1---2---3---4---5---6---7---
20. Extent to which my supervisor listens and pays attention to me
---1---2---3---4---5---6---7---

21. Extent to which the people in my organization have great ability as communicators
---1---2---3---4---5---6---7---
22. Extent to which my supervisor offers guidance for solving job related problems
---1---2---3---4---5---6---7---
23. Extent to which the organization's communication makes me identify with it or feel a vital part of it
---1---2---3---4---5---6---7---
24. Extent to which the organization's communications are interesting and helpful
---1---2---3---4---5---6---7---
25. Extent to which my supervisor trusts me
---1---2---3---4---5---6---7---
26. Extent to which I receive in time the information needed to do my job
---1---2---3---4---5---6---7---
27. Extent to which conflicts are handled appropriately through proper communication channels
---1---2---3---4---5---6---7---
28. Extent to which the grapevine is active in our organization
---1---2---3---4---5---6---7---
29. Extent to which my supervisor is open to ideas
---1---2---3---4---5---6---7---
30. Extent to which horizontal communication with other organizational members is accurate and free flowing
---1---2---3---4---5---6---7---
31. Extent to which communication practices are adaptable to emergencies
---1---2---3---4---5---6---7---
32. Extent to which my work group is compatible
---1---2---3---4---5---6---7---
33. Extent to which our meetings are well organized
---1---2---3---4---5---6---7---
34. Extent to which the amount of supervision given me is about right
---1---2---3---4---5---6---7---
35. Extent to which written directives and reports are clear and concise
---1---2---3---4---5---6---7---
36. Extent to which the attitudes toward communication in the organization are basically healthy
---1---2---3---4---5---6---7---

37. Extent to which informal communication is active and accurate
---1---2---3---4---5---6---7---
38. Extent to which the amount of communication in the organization is about right
---1---2---3---4---5---6---7---

C. Answer the following only if you are a manager or supervisor. Then indicate your satisfaction with the following:

39. Extent to which my subordinates are responsive to downward directive communication
---1---2---3---4---5---6---7---
40. Extent to which my subordinates anticipate my needs for information
---1---2---3---4---5---6---7---
41. Extent to which I do not have a communication overload
---1---2---3---4---5---6---7---
42. Extent to which my subordinates are receptive to evaluation, suggestions, and criticisms
---1---2---3---4---5---6---7---
43. Extent to which my subordinates feel responsible for initiating accurate upward communication
---1---2---3---4---5---6---7---

Zdroj:

CSQ. [online] 2014 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://76.12.38.165/comsight/pdf/CAQ.pdf>

Příloha č. 4 - dotazník CSQ v české verzi

1. Jak jste spokojeni se svou prací?

- 1= velmi spokojen/a
- 2= spokojen/a
- 3= částečně spokojen/a
- 4= neutrální
- 5= částečně nespokojen/a
- 6= nespokojen/a
- 7= velmi nespokojen/a

2. Jak se změnila Vaše spokojenost v průběhu posledních 6 měsíců?

- 1= nezměnila se
- 2 = zvýšila se
- 3 = snížila se

3. Pokud by komunikace na Vašem pracovišti mohla být jakýmkoliv způsobem změněna k Vaší spokojenosti, uveďte prosím jak:

.....
.....

Níže je uvedeno několik informací spojených s Vaší prací. Prosím uveďte, jak jste spokojen/a s množstvím anebo kvalitou následujících informací. Zakroužkujte vždy jednu možnost.

- 1= velmi nespokojen/a
- 2= nespokojen/a
- 3= částečně nespokojen/a
- 4= neutrální
- 5= částečně spokojen/a
- 6= spokojen/a
- 7= velmi nespokojen/a

4	Informace o tom, jak si ve své práci stojím	1	2	3	4	5	6	7
5	Personální novinky	1	2	3	4	5	6	7
6	Informace o firemních cílech a strategii	1	2	3	4	5	6	7
7	Informace o srovnání mé práce s ostatními	1	2	3	4	5	6	7
8	Informace o hodnocení mých pracovních výsledků	1	2	3	4	5	6	7
9	Dostatečné uznání mých pracovních výsledků	1	2	3	4	5	6	7
10	Informace o strategii a cílech svého oddělení	1	2	3	4	5	6	7
11	Informace o tom, co se ode mne v práci očekává	1	2	3	4	5	6	7
12	Informace o vládních zákonech, které ovlivňují fy	1	2	3	4	5	6	7
13	Informace o změnách ve fy	1	2	3	4	5	6	7
14	Zpětná informace, jakým způsobem byly řešeny vzniklé problémy v práci	1	2	3	4	5	6	7
15	Informace o zaměstnaneckých benefitech a ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7
16	Informace o finanční situaci fy	1	2	3	4	5	6	7
17	Informace o úspěších a neúspěších fy	1	2	3	4	5	6	7

Prosím uveďte, do jaké míry jste spokojen/a s následujícím. Zakroužkujte jednu možnost.

18	Můj nadřízený je seznámen s mými pracovními problémy	1	2	3	4	5	6	7
19	Vedení společnosti mě motivuje ke splnění firemních cílů	1	2	3	4	5	6	7
20	Můj nadřízený mi naslouchá a věnuje mi pozornost	1	2	3	4	5	6	7
21	zaměstnanci fy mají dostatečné komunikační schopnosti	1	2	3	4	5	6	7
22	Můj nadřízený mi pomáhá s řešením pracovních problémů	1	2	3	4	5	6	7
23	Komunikace ve fy mi dává pocit sounáležitosti s fy	1	2	3	4	5	6	7
24	Komunikace vedení se zaměstnanci je zajímavá a nápomocná	1	2	3	4	5	6	7
25	Mám důvěru v nadřízeného	1	2	3	4	5	6	7
26	Informace, které jsou potřeba k provádění práce, dostávám včas	1	2	3	4	5	6	7
27	Spory/konflikty jsou řešeny správnými komunikačními kanály	1	2	3	4	5	6	7
28	Ve fy se vyskytuje přiměřené množství "šušandy"	1	2	3	4	5	6	7
29	Můj nadřízený je otevřen mým návrhům	1	2	3	4	5	6	7
30	Komunikace s ostatními kolegy na mé úrovni je dostatečná	1	2	3	4	5	6	7

31	Komunikace při mimořádných událostech funguje správně	1	2	3	4	5	6	7
32	Mé oddělení pracuje jako tým	1	2	3	4	5	6	7
33	Porady mého oddělení jsou dobře organizované a efektivní	1	2	3	4	5	6	7
34	Míra kontroly mé práce je přiměřená	1	2	3	4	5	6	7
35	Písemná nařízení a sdělení jsou jasná a stručná	1	2	3	4	5	6	7
36	Postoje zaměstnanců ke komunikaci uvnitř fy jsou vstřícné	1	2	3	4	5	6	7
37	Neformální komunikace funguje správně	1	2	3	4	5	6	7
38	Komunikace uvnitř fy je dostatečná	1	2	3	4	5	6	7

Prosím označte, jak jste spokojen/a s následujícím za předpokladu, že jste v řídicí pozici (manažer, ředitel). Pokud nejste v uvedené pozici, nevyplňujte.

39	Do jaké míry jsou moji podřízení vnímaví k mým nařízením	1	2	3	4	5	6	7
40	Do jaké míry moji podřízení sdělují potřebné informace	1	2	3	4	5	6	7
41	Do jaké míry se mohu vyhnout komunikačnímu přetížení	1	2	3	4	5	6	7
42	Do jaké míry jsou moji podřízení vnímaví k mým hodnocením, radám a kritice	1	2	3	4	5	6	7
43	Do jaké míry se mi podřízení cítí zodpovědní za iniciování komunikace směrem nahoru	1	2	3	4	5	6	7

Děkuji za vyplnění

.....

Tabulka – vyhodnocení faktorů (převod položek na faktory)

Faktor	Otázky číslo				
korporátní integrace	4	5	10	11	15
zpětná vazba	7	8	9	14	18
komunikační klima (prostředí)	19	21	23	26	27
komunikace nadřízených	20	22	25	29	34
horizontální komunikace	28	30	31	32	37
korporátní informace	6	12	13	16	17
kvalita médií	24	33	35	36	38
komunikace podřízených	39	40	41	42	43

Způsob převodu položek na faktory – konkrétní hodnoty

korporátní integrace	5,6	4,8	4,9	3,8	5,4	4,9
zpětná vazba	4,8	4,8	4,2	4,9	4,9	4,72
komunikační klima (prostředí)	5,1	4,3	4,5	4,1	4,4	4,48
komunikace nadřízených	5	4,7	5	5,2	3,9	4,76
horizontální komunikace	3,8	4,9	5,1	4,9	4,3	4,6
korporátní informace	5,1	5,8	4,2	3,7	3,5	4,46
kvalita médií	4,7	3,6	4	4,7	4	4,2
komunikace podřízených	4,5	4,8	3,6	5,1	4,8	4,56

Příloha č. 5 – Výsledky dotazníkového šetření CSQ

<i>Číslo ot.</i>	<i>Tvrzení</i>	<i>Průměr</i>
4	Informace o tom, jak si ve své práci stojím	5,6
5	Personální novinky	4,8
6	Informace o firemních cílech a strategii	5,1
7	Informace o srovnání mé práce s ostatními	4,8
8	Informace o hodnocení mých pracovních výsledků	4,8
9	Dostatečné uznání mých pracovních výsledků	4,2
10	Informace o strategii a cílech svého oddělení	4,9
11	Informace o tom, co se ode mne v práci očekává	3,8
12	Informace o vládních zákonech, které ovlivňují fy	5,8
13	Informace o změnách ve fy	4,2
14	Zpětná informace, jakým způsobem byly řešeny vzniklé problémy.	4,9
15	Informace o zaměstnaneckých benefitech a ohodnocení	5,4
16	Informace o finanční situaci fy	3,7
17	Informace o úspěších a neúspěších fy	3,5
18	Můj nadřízený je seznámen s mými pracovními problémy	4,9
19	Vedení společnosti mě motivuje ke splnění firemních cílů	5,1
20	Můj nadřízený mi naslouchá a věnuje mi pozornost	5
21	Zaměstnanci fy mají dostatečné komunikační schopnosti	4,3
22	Můj nadřízený mi pomáhá s řešením pracovních problémů	4,7
23	Komunikace ve fy mi dává pocit sounáležitosti s fy	4,5
24	Komunikace vedení se zaměstnanci je zajímavá a nápomocná	4,7
25	Mám důvěru v nadřízeného	5
26	Informace, které jsou potřeba k provádění práce, dostávám včas	4,1
27	Spory/konflikty jsou řešeny správnými komunikačními kanály	4,4
28	Ve fy se vyskytuje přiměřené množství "šuškandy"	3,8
29	Můj nadřízený je otevřen mým návrhům	5,2
30	Komunikace s ostatními kolegy na mé úrovni je dostatečná	4,9

31	Komunikace při mimořádných událostech funguje správně	5,1
32	Mé oddělení pracuje jako tým	4,9
33	Porady mého oddělení jsou dobře organizované a efektivní	3,6
34	Míra kontroly mé práce je přiměřená	3,9
35	Písemná nařízení a sdělení jsou jasná a stručná	4
36	Postoje zaměstnanců ke komunikaci uvnitř fy jsou vstřícné	4,7
37	Neformální komunikace funguje správně	4,3
38	Komunikace uvnitř fy je dostatečná	4
39	Do jaké míry jsou moji podřízení vnímaví k mým nařízením	4,5
40	Do jaké míry moji podřízení sdělují potřebné informace	4,8
41	Do jaké míry se mohu vyhnout komunikačnímu přetížení	3,6
42	Do jaké míry jsou moji podřízení vnímaví k mým hodnocením, radám a kritice	5,1
43	Do jaké míry se mi podřízení cítí zodpovědní za iniciování komunikace směrem nahoru	4,8

Zdroj: výsledky šetření

Bibliografické údaje

Jméno autora: Lea Alessandra Kristof

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Firemní komunikace

Rok: 2015

Počet stran textu: 75

Celkový počet stran příloh: 14

Počet titulů českých použitých zdrojů: 33

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 7

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: PhDr. Eva Živčicová, PhD.