

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Michaela Michalovičová

**Komunikační strategie v rámci organizačních změn v České
spořitelně, a.s.**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Naděžda Šulcová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2011 – 2013

DIPLOMA THESIS

Michaela Michalovičová

**The Communication Strategy within the organizational
changes in Česká spořitelna, a.s.**

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Mgr. Naděžda Šulcová

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 25.března 2013

Michaela Michalovičová

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucí práce Mgr. Naděždě Šulcové za odborné vedení, metodické pokyny, věcné připomínky, za pomoc a podporu při zpracování této práce. Díky patří také všem, kteří mi svými radami pomohli dokončit tuto diplomovou práci.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá tématem komunikační strategie v rámci rozsáhlých organizačních změn. V práci jsou uvedena základní teoretická východiska komunikačních teorií a základních postupů při implementaci změn ve společnosti. Teoretické poznatky jsou doplněny průzkumem mezi zaměstnanci společnosti, ve které ke změně dochází. Na základě těchto výsledků a vybraných teoretických východisek je navržena komunikační strategie, která by měla vést k úspěšnému provedení a následné akceptaci organizačních změn.

Klíčové pojmy

Cílová skupina, diplomové práce, dotazníkové šetření, firemní komunikace, formy komunikace, komunikační strategie, organizační změny, projektové řízení, zpětná vazba.

Annotation

This diploma thesis focuses on the communication strategy as a part of extensive organizational changes. The thesis presents the basic theoretical background of communication theories and basic procedures for the implementation of changes in the company. The theoretical findings are supported by survey among employees in which the changes occurs. Based on these results and selected theoretical background is designed the communication strategy. This strategy should contribute to successful implementation and consequent acceptance of organizational changes.

Key words

Communication strategy, corporate communication, diploma thesis, feedback, forms of communication, organizational changes, project management, survey, target group.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ POJMU KOMUNIKACE.....	12
1.1 Komunikační proces	13
1.2 Formy komunikace	16
1.3 Typy komunikace	17
1.4 Funkce komunikace.....	18
2 ZÁSADY EFEKTIVNÍ A ÚSPĚŠNÉ KOMUNIKACE	20
2.1 Ústní komunikace.....	22
2.2 Písemná komunikace	24
2.3 Zpětná vazba.....	25
2.4 Bariéry efektivní komunikace v organizaci.....	27
3 FIREMNÍ KOMUNIKACE	29
3.1 Komunikační kanály v organizaci	30
3.1.1 Formy firemní komunikace	34
3.1.2 Funkce firemní komunikace	36
3.2 Pravidla pro komunikaci změn v organizaci	37
4 ŘÍZENÍ ZMĚN V ORGANIZACI.....	39
4.1 Řízení organizačních změn formou projektu	40
4.2 Role managementu	42
4.3 Role oddělení firemní komunikace	44
4.4 Role personálního oddělení	46
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	48
PRAKTICKÁ ČÁST	51

6	POPIS ORGANIZAČNÍ ZMĚNY	51
7	DOSAVADNÍ SYSTÉM KOMUNIKACE ZMĚN	53
8	VÝZKUM MEZI ZAMĚSTNANCI	55
9	NÁVRH NA ÚPRAVU SOUČASNÉ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE...72	
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK.....	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

V jednom ustáleném tvrzení se říká, že „život je změna“. Velmi výstižné a pravdivé úsloví. Změny nás dennodenně obklopují, doprovázejí na každém našem kroku, jsou součástí našich životů. Žijeme v době, kdy jedna změna střídá druhou. S nadsázkou se dá říci, že to, co dnes považujeme za inovativní, bude již zítra zastaralé. Žijeme v turbulentní době, ke které velkou měrou přispívá neustálý rozvoj nových technologií, ale i rozvoj vzdělanosti obyvatel. Tato doba sebou logicky přináší i výrazné konkurenční prostředí. Změna je výraznou hybnou silou ekonomiky a pokud chce být jakákoliv organizace či firma úspěšná, chce růst a obstát v tvrdém konkurenčním boji, musí být sama iniciátorem a strůjcem změn. Někdy stačí provést změny pouze v některých částech podniku, jako jsou např. změny technologické či procesní, zavedení nové řady výrobků a služeb, ale někdy je třeba iniciovat i rozsáhlé organizační změny.

To je případ i největší banky na českém trhu. Od srpna 2011 probíhají rozsáhlé organizační změny v České spořitelně, a.s. Změny primárně probíhají v divizi drobného bankovníctví, ale dotýkají se i ostatních útvarů banky a jejích dceřiných společností. Za cíl mají zvýšení atraktivity služeb pro stávající i potenciální klienty a tím zvýšení konkurenceschopnosti banky. Pro dosažení těchto cílů bylo nutné změnit organizační strukturu, provést procesní změny, změnit regionální uspořádání a nebylo možné se vyhnout ani změnám personálním.

Je však lidskou přirozeností, že se lidé každé změně apriori brání, obávají se jí a často zaujímají negativní a rezistentní postoj. Nechuť ke změnám může pramenit z pocitu nejistoty, obav z další budoucnosti, ztráty pracovního místa, ale může to být i o určitém pocitu pohodlnosti a spokojenosti se stávajícím stavem, či o neporozumění potřebám změn. Bez podpory a aktivního zapojení zaměstnanců však nemá žádná podobná změna šanci na úspěch. Je tedy nezbytně nutné zvolit takový přístup a komunikaci, která dané zaměstnance o prospěšnosti změny přesvědčí a ještě lépe v nich vyvolá pocit, že je dobré se na plánovaných změnách podílet a přispět k nim.

Komunikace patří k nejdůležitějším lidským schopnostem a dovednostem, které se vyvíjí již po tisíciletí. Bez komunikace a komunikačních interakcí s druhými lidmi se

v dnešním světě neobejdeme. Komunikace však není pouze lidskou záležitostí, ale s určitou formou komunikace se můžeme setkat např. i ve světě zvířat. Zjednodušeně můžeme říci, že komunikací rozumíme vzájemné předávání a sdílení informací, ale existuje řada dalších definic tohoto termínu, stejně tak jako forem komunikace či komunikačních prostředků. Blíže se pojmem a významem komunikace bude zabývat teoretická část této práce.

Komunikace hraje v rámci organizačních změn nezastupitelnou roli. Správně připravená a sestavená komunikační strategie je jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěšné implementace změn v organizaci. Je důležité stanovit komunikační cíle, definovat cílové skupiny příjemců sdělení, vybrat vhodné komunikační kanály a prostředky, sestavit časový harmonogram a mnoho dalších kroků, které nesmějí být opomenuty, aby byla komunikační strategie úspěšná. V případě špatné nebo nedostatečné komunikace změn nemá podnik šanci tyto změny úspěšně zavést a prosadit, čímž je negativně ovlivněn další chod a růst dané organizace.

Cílem této diplomové práce je prezentovat a analyzovat teoretická východiska a vědecké poznatky komunikačních teorií, provést analýzu dosavadního způsobu komunikace změn v České spořitelně, a.s., a s podporou výstupů z průzkumu mezi zaměstnanci navrhnout pravidla a zásady komunikační strategie pro další možné využití při plánovaných organizačních změnách v České spořitelně, a.s. Tato pravidla komunikační strategie jsou pojata jako soubor komplexních, nejen komunikačních, kroků, které by měly pomoci s hladkou realizací změny a jejím pochopením a podporou mezi zaměstnanci. Primárně se jedná o interní změny, které budou mít následně dopad na klienty České spořitelny, a.s. Práce se tedy zabývá především interní komunikací, externí komunikace je v tomto případě ponechána stranou.

Cílem práce je rovněž prohloubení znalostí o komunikačních teoriích, nejúčinnějších komunikačních nástrojích a jejich praktické využití v manažerské praxi.

Jako základní metodika teoretické části práce je použit sběr, třídění a analýza informací. Hlavním východiskem je analýza dokumentů z dostupné odborné literatury a dalších pramenů v oblasti managementu organizací, komunikace a také z oblasti lidských zdrojů. Na základě této analýzy jsou vybrány a definovány prvky efektivní a úspěšné komunikace, stejně tak nejčastější chyby a bariéry v rámci komunikace změn.

Tyto poznatky jsou následně využity v praktické části práce. Analýza odborné literatury je rovněž doplněna o osobní zkušenosti čerpané z praxe autorky práce.

Cílem deskripce je nejen vymezení hlavních pojmů, technik a zásad, ale také navázání jednotlivých teorií do logických celků s důrazem na jejich praktické využití.

Praktická část práce je doplněna průzkumem formou dotazníků a následných rozhovorů se zaměstnanci. Tyto metody pomáhají doplnit teoretická východiska o nezbytný pohled samotných zúčastněných pracovníků. Cílem dotazování bylo získat potřebnou zpětnou vazbu na ověření funkčnosti a užitečnosti dosavadního způsobu komunikace změn v České spořitelně, a.s., a na základě těchto zjištění navrhnout případné úpravy a doplnění stávající komunikační strategie.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMU KOMUNIKACE

Slovo latinského původu (lat. *communicatio*), odvozeno také od *communicare*, což znamená sdílení, spojování, společná účast nebo výměnu sdělení. S pojmem komunikace se setkáváme denně v různých situacích a formách. Na pracovišti se bavíme o komunikaci s obchodními partnery, v osobním životě o partnerské či rodinné komunikaci, setkáváme se také s marketingovou či politickou komunikací, komunikujeme s úřady a takto můžeme pokračovat dále. Sociální komunikace je základem mezilidských vztahů.

„Existuje mnoho definic komunikace, které se liší podle teoretického rámce, ze kterého vycházejí a podle něhož akcentují některý z aspektů komunikace. Téměř všechny ale uplatňují (s terminologickými odlišnostmi) pět základních prvků komunikace: a) komunikátora; b) adresáta; c) komunikační kanál (nosič, modus, zprostředkující činitel – médium); d) mediované sdělení (text); e) účinek (efekt, odpověď). Komunikaci umožňuje systém vzájemně sdílených znaků a kódů, do kterých jsou organizovány. Širší definice připojují šum, kontext, kód zpětnou vazbu a další prvky.“¹

Většina definic komunikace se také shoduje na tom, že komunikace je proces, pro který je důležitý sociální, kulturní a historický kontext, který se významně podílí na významu komunikovaného sdělení. Bylo by také chybou omezit se na vnímání komunikace pouze jako na výměnu informací. Předmět komunikace je mnohem širší. Může jím být například umělecký výtvar, může mít hmotný, ale i duchovní charakter, který je prezentován jednou stranou a druhou stranou vnímán. Druhá strana na prezentovaný výtvar reaguje a toto chápeme také jako komunikaci.

¹ REIFOVÁ, Irena et al. *Slovník mediální komunikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2004. s. 98. ISBN 80-7178-926-7.

„Psychologie shodně se sociologií chápe komunikaci jako předpoklad a nejdůležitější formu sociálního styku (nejde ovšem o totožnost pojmů komunikace a sociální styk). Komunikace náleží k podstatným znakům člověka jako sociální bytosti, jejíž utváření v raném dětství probíhá právě komunikací s rodiči a okolím. Komunikace je podmínkou osobního vývoje a osobnostního růstu.“²

Komunikace je nezbytným prvkem při tvorbě a udržování všech mezilidských vztahů a sociálních vazeb a její role je nenahraditelná. Z komunikace se stal fenomén, což dokládá i množství společenských a komunikačních věd, které se předmětem komunikace zabývají.

„Je nepravděpodobné, že bychom mohli nalézt jedinou definici, která přiměřeným způsobem postihne rozmanitost všech významných jevů a úhlů pohledu. Uvážíme-li, v kolika různých disciplínách má studium komunikace původ a jak široké je pole otázek s komunikací spojených, je také nepravděpodobné, že jakákoli „věda o komunikaci“ může být někdy nezávislá a samospasitelná. Studium komunikace tedy musí být interdisciplinární a musí si osvojit nejrůznější přístupy a metody.“³

1.1 Komunikační proces

„Komunikace je proměnlivá a zachytit se dá v podobě záznamu. Ale její proměnlivost v čase je jednou z nejdůležitějších charakteristik. Je závislá na celé řadě podmínek a vlivů. Nestáčí zajímat se pouze o výstup v podobě napsané nebo pronesené zprávy. Pochopit napsané nebo mluvené zprávy můžeme pouze tehdy, když se budeme zajímat o fázi přípravy, způsob navazování myšlenek a širší kontext situace, vztahy k různým jiným vlivům.“⁴ Modelů komunikace existuje mnoho. Například Denis

² MUSIL, Josef. *Úvod do sociální a masové komunikace*. 2. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. s. 7. ISBN 978-80-86723-44-0.

³ McQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 4. vydání. Praha: Portál, 2009. s. 29. ISBN 978-80-7367-574-5.

⁴ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., doplněné a přepracované vydání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 98. ISBN 978-80-247-2339-6.

McQuail v rámci mediálních studií rozlišuje čtyři základní modely komunikace. **Lineární model** komunikace (též model přenosový), který je historicky prvním modelem komunikace a vychází z Lasswellova pojetí (1948), že studium masové komunikace se snaží odpovědět na otázku: „Kdo říká co komu, jakým kanálem a s jakým účinkem?“. Jedná se o model jednosměrný, který byl následně ještě několikrát revidován a doplněn (např. Shannonem a Weaverem o možný vliv šumu). Dalším modelem je **rituálový model**, kdy je komunikace spojena s pojmy typu sdílení, sdružování nebo společenství. Nechápe tedy komunikaci jako pouhý přenos informací, ale jako reprezentování sdílených přesvědčení, významů a citů. Důraz je kladen na vnitřní uspokojení odesílatele či příjemce a více na určitou zdobnost než užítkovost. Třetím modelem je **propagační model** komunikace, který vychází z předpokladu, že prvotním úkolem masových médií není přenést určité informace, ale předvést se, získat pozornost a tím získat příjem (např. z inzerce). Čtvrtým modelem komunikace je **příjmový model**, který stojí na předpokladu, že různí příjemci nemusí vnímat obdržené sdělení a jeho význam tak, jak bylo vysláno a zamýšleno. Sdělení mohou být interpretována různě a záleží na kontextu a kultuře příjemců.⁵

Každý model vyjadřuje rozdílný přístup k pojetí role odesílatele a příjemce, případně vstupujících šumů, zpětné vazby apod.

Mezi hlavní prvky komunikačního procesu patří:

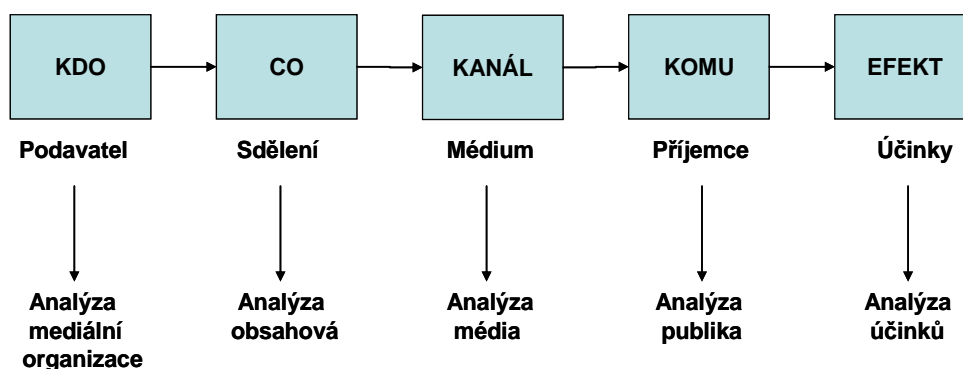
- **komunikátor** - komunikátorem označujeme toho, kdo je původcem, iniciátorem komunikovaného sdělení;
- **kódování/dekódování** - komunikátor pomocí symbolů, prvků převede své myšlenky do sdělení a komunikant je musí následně dekodovat;
- **sdělení** - zakódovaná zpráva, která může mít podobu verbálního, ale i neverbálního sdělení;

⁵ McQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 4. vydání. Praha: Portál, 2009. s. 80-86. ISBN 978-80-7367-574-5.

- **kanál** - prostředek komunikace, nositel sdělení;
- **komunikant** - příjemce sdělení, který musí přijatou zprávu dekodovat, to však záleží na jeho schopnostech a zkušenostech, což musí brát komunikátor v potaz, má-li být komunikace úspěšná;
- **zpětná vazba** - reakce příjemce sdělení na dekodovanou zprávu, která slouží komunikátorovi jako potvrzení, zda bylo sdělení pochopeno tak, jak bylo zamýšleno. Poté se jedná o obousměrnou komunikaci, která je žádoucí;
- **šum** – faktory, které mohou zabránit správnému pochopení nebo příjmu sdělení, snižují účinnost komunikace a mohou nastat v kterékoliv fázi komunikačního procesu (např. u komunikátora nesprávným formulováním myšlenky nebo tichým projevem, u příjemce malou pozorností, může to být i šum v místnosti, technická porucha při telefonování nebo u komunikace v cizím jazyce je to samotná neznalost dané řeči atd.).

Komunikaci může výrazně ovlivnit i emoční rozpoložení komunikátora, ale také příjemce sdělení. Účastníci komunikace mohou v jejím průběhu iniciovat řadu změn, můžeme tedy konstatovat, že komunikace je proces výrazně proměnlivý.

Obrázek 1: Lineární model komunikace



Zdroj: REIFOVÁ, Irena et al. *Slovník mediální komunikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2004. s. 150.

1.2 Formy komunikace

Forem komunikace je mnoho a vzájemně se mohou prolínat a doplňovat. Komunikace neprobíhá pouhou výměnou slov, ale komunikujeme také celým tělem. Mimikou v obličeji, pohybem celého těla, výrazem ve tváři nebo našimi gesty. Níže si přiblížíme dvě základní formy komunikace, kterými jsou verbální a neverbální komunikace.

Verbální komunikace. Ústní komunikace patří k nejrozšířenějším způsobům komunikace. K přenosu informací je využíván jazyk, slova a řeč. *„Význam verbální komunikace je nepopíratelný. Je nezbytnou součástí sociálního života, je nezbytnou podmínkou myšlení. Ale i jinak je těžké být jen jeden den bez verbální komunikace téměř pro každého člověka. Kdokoliv je delší dobu nějakým způsobem separován, bez možnosti komunikace s jinými lidmi, tak to prožívá jako deprivaci.“*⁶

Ústní komunikace bývá doprovázena gesty, mimikou, roli hraje např. i barva a výška hlasu, tj. nedílnou součástí ústní komunikace jsou prvky neverbální komunikace. Slova se nedají oddělit od neverbálních složek komunikace. Verbální komunikace může mít podobu ústní, nebo písemnou. Výhodou této formy komunikace je možnost získání okamžité zpětné vazby. Písemná forma má tu výhodu, že existuje záznam o provedeném sdělení, který je možno třeba i archivovat. Nevýhodou je, že není možnost získat bezprostřední zpětnou vazbu a případně na ni reagovat, stejně tak jako možnost chybné interpretace sdělení při nejasné písemné formulaci.

*„Neverbální komunikace: komunikace, která je zprostředkována pohyby těla, gesty, mimikou, pohyby očí, kvalitou hlasu, pauzami v řeči, zvuky, vzdáleností, čichovými vjemy apod.“*⁷

Nonverbální komunikace může existovat samostatně nebo může vhodně doplnit komunikaci verbální.

⁶ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., doplněné a přepracované vydání.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 98. ISBN 978-80-247-2339-6.

⁷ MĚCHUROVÁ, Albína. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat.* 2. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. s. 80. ISBN 978-80-86723-32-7.

Neverbální komunikaci tvoří několik složek, kterými jsou například:

- **haptika** – využití rukou při komunikaci (dotyky, podání rukou, objetí atd.);
- **kinezika** – gesta, pohyby celého těla;
- **mimika** – pohyby a výrazy obličeje;
- **oční kontakt** – pohyb očí, změna velikosti zornic;
- **posturika** – držení a postoj celého těla;
- **proxemika** – prostor při komunikaci mezi komunikujícími.

Do neverbální komunikace však rovněž patří i tón, tempo a barva hlasu a také vizuální složka. Komunikujeme i naší vizáží. Stylem oblečení, účesem atd. Neverbální signály vnímáme a také vysíláme většinou podvědomě. Oproti komunikaci verbální, kterou můžeme snáze kontrolovat, je daleko složitější ovládnout komunikaci neverbální (např. nevědomé mnutí rukou, zvýšené pocení, úklon hlavy, těkající pohled, manipulace s předměty atd.). To znamená, že verbální a neverbální projevy mohou být v určitých situacích v rozporu. Na jedné straně něco říkáme, ale na druhé straně tomu naše chování neodpovídá. Tím, že jsou neverbální projevy většinou nevědomé, lze je považovat za věrohodnější než projev verbální.

1.3 Typy komunikace

O **intrapersonální komunikaci** hovoříme v případě, že jedinec komunikuje se sebou samým. Formou této komunikace může být přemýšlení, nebo snění.

Jedním ze základních typů lidské komunikace je **komunikace interpersonální**. V takovém případě hovoříme o komunikaci mezi dvěma či více lidmi (jedná se však o malou skupinu). Vyznačuje se sociálním vztahem mezi komunikujícími a také možností okamžité zpětné vazby. Role v rámci tohoto procesu se mění. Z vypravěče se stane posluchač a naopak. Předpokladem úspěchu této komunikace je fakt, že

komunikující používají shodný systém dorozumívacích prostředků (mluví stejným jazykem).

Pokud je v rámci komunikace zapojeno více jedinců (obvykle více než tři), jedná se o **komunikaci skupinovou** (příkladem může být komunikace v rámci školní třídy). Jedinci na sebe působí bezprostředně a neorganizovaně, ale hovoří stejným jazykem, používají stejné symboly, gesta.

Komunikaci mezi více skupinami nazýváme **komunikací meziskupinovou**.

Specifickým typem komunikace je **komunikace masová**, kdy je komunikátorem masové médium (televize, rozhlas, internet ...) a příjemcem není jedinec, ale široké spektrum rozptýlených, většinou anonymních, recipientů, kteří mohou tok informací kdykoliv dobrovolně přerušit. *„Komunikace masová je jedna z rovin sociální komunikace, vyznačující se tím, že se veškeré komunikační aktivity (produkce a šíření veřejně dostupných sdělení) dějí v institucionalizované podobě, tedy pomocí a prostřednictvím masových médií, pro jejichž činnost je charakteristické, že institucionálně, organizačně a technicky vyhovují kritériím procesu komunikace masové (adresát; komunikátor; organizace mediální).“⁸*

1.4 Funkce komunikace

Funkcí komunikace je celá řada a vzájemně se mohou doplňovat a prolínat. Dle Vymětala můžeme funkce komunikace rozdělit na:

- **funkce informativní** – předávání a sdílení dat, informací a znalostí mezi lidmi;
- **funkce poznávací** – souvisí s funkcí informativní, získávání informací o sobě, druhých lidech, o světě;

⁸ REIFOVÁ, Irena et al. *Slovník mediální komunikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2004. s. 100. ISBN 80-7178-926-7.

- **funkce instruktivní** – informační funkce, která je doplněna o vysvětlení postupu, návodu jak něčeho dosáhnout;

- **funkce přesvědčovací** – snaha komunikátora ovlivnit názor, postoj, chování a konání ostatních;

- **funkce vzdělávací a výchovná** – cílem je rozvoj a růst osobnosti, které informace předávám (většinou komunikace prostřednictvím vzdělávacích či výchovných institucí);

- **funkce osobní identity** – ujasnění si svého já, svých postojů, názorů a osobních ambicí;

- **funkce zábavná** – komunikace má pobavit, vyplnit volný čas, vytvářet pocit pohody a spokojenosti;

- **funkce posilující a motivující** – má posílit pocit sebevědomí a pocit vlastní potřeby;

- **funkce svěřovací** – naslouchání druhým a nabídka řešení problémů, překonávání těžkostí a sdílení pocitů;

- **funkce úniková** – odvedení mysli od starostí a napětí, má pomoci se odreagovat;

- **socializační a společensky integrující** – vytváření vztahu s druhými, vzájemné reakce a interakce při komunikaci, navazování kontaktů a posilování pocitu sounáležitosti v závislosti na různém prostředí a různých společenských vrstvách.⁹

Pokud má být jakákoli komunikace úspěšná a plnit svou funkci, je nutné dodržovat určitá komunikační pravidla. Těmto pravidlům je věnována následující kapitola.

⁹ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 24. ISBN 978-80-247-2614-4.

2 ZÁSADY EFEKTIVNÍ A ÚSPĚŠNÉ KOMUNIKACE

Pokud chceme pro své záměry (pracovní, společenské, ale i osobní) získat pomoc a podporu druhých lidí, bez dobře promyšlené a připravené komunikace se neobejdeme. Komunikační dovednosti a schopnosti výrazně ovlivňují kvalitu lidského života, jak po stránce profesní, tak v oblasti rodinného a partnerského života. Rozhodující mohou být například při výběrovém řízení na novou pozici, při důležité obchodní prezentaci, při prodeji výrobků či služeb, ale i při výchově dětí nebo v případě partnerské krize.

„Hlavním nástrojem přenášení informací, sdělování myšlenek, ale také postojů, názorů, přání a požadavků, je nepochybně řeč. Umění mluvit je v podstatě umění při pravé příležitosti, na pravém místě a v pravý čas potřebné myšlenky, apely, podněty apod. sdělovat tak dobře, správně a jasně, že jsou lidmi přijímány, plně a kladně prožívány, opravdu sledovány a uznány. Mají-li být převedeny ve skutek, musí být i jasně, výstižně, opravdově a komplexně vysloveny.“¹⁰

Umění komunikace vždy bylo a také zůstalo silným nástrojem v rukou politiků. Již staří Řekové si dobře uvědomovali sílu rétorické zbraně, kdy správně emotivně aktivovaný dav bylo možné vést k tvořivému úsilí, ale stejně tak i k válečným bitvám. Nejinak tomu je v současné době, kdy se bitvy (alespoň v rámci Evropy) neodehrávají na bitevním poli, ale často v televizním nebo rozhlasovém studiu a jednou z nejsilnějších zbraní politiků je právě schopnost zaujmout a získat voliče na svou stranu díky svým výborným komunikačním dovednostem.

Fakt, že umění komunikace je v dnešní době velmi důležité, dá se říci nezbytné, dokládají i požadavky náborových agentur a personálních oddělení firem. Stačí se podívat na inzeráty nabízející volná pracovní místa, kde jedním z hlavních požadavků na potenciální nové zaměstnance jsou dobré komunikační schopnosti a dovednosti

¹⁰ MĚCHUROVÁ, Albína. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. 2. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. s. 7. ISBN 978-80-86723-32-7.

a mnohdy u pohovorů nevíteží ten, kdo má více pracovních zkušeností, znalostí a předpokladů pro výkon práce, ale ten kdo se umí „prodat“.

Této skutečnosti si jsou dobře vědomy také vzdělávací a rozvojové agentury, které nabízejí bezpočet různých kurzů a seminářů, zaměřených právě na rozvoj komunikačních dovedností. Pokud se do internetových vyhledavačů zadá požadavek na kurzy komunikace, objeví se desítky stránek a stovky nabídek nabízejících různé druhy tréninku zaměřených na komunikaci. Jedná se např. o kurzy obchodní komunikace, efektivní komunikace, rozvoj asertivní komunikace, komunikace v týmu, manažerský způsob komunikace, komunikace s dětmi, partnerská komunikace, komunikace jako prostředek řešení konfliktů, kurzy prodejní komunikace, komunikace tělem, tréninky prezentačních dovedností, komunikace ve stresu atd.

Dokonce existují webové stránky, které nesou název „Škola komunikace“.

„Škola komunikace je vzdělávací centrum, které pořádá kurzy zaměřené zejména na komunikační dovednosti. Na toto téma pohlížíme z různých perspektiv a ty se snažíme předávat studentům. Na našich kurzech potkáte lidi různých věkových kategorií, ale hlavně ty, kteří pro sebe chtějí něco udělat a nečekají, že to za ně udělá někdo jiný. Na kurzu se možná dozvíte něco o sobě, o lidech kolem vás, možná odejdete s příjemným pocitem, že s tím, co řešíte, můžete něco udělat... Určitě se něčím obohatíte a osvojíte si dovednosti, které využijete každý den.“¹¹

Tak jako má svá pravidla mluvený projev, existují i pravidla pro písemná sdělení. V případě, že jsou tyto zásady dodrženy, šance na úspěšnou komunikaci se zvyšují. Příkladem může být dobře napsaný životopis nebo motivační dopis, který ve výsledku může rozhodnout, nebo výrazně pomoci, v přijetí do zaměstnání.

Mnoho pravidel je společných pro oba typy komunikací. Například kvalitní příprava samotného sdělení, stanovení cíle sdělení – odpovědět si na otázku „Čeho chci sdělením docílit?“, ujasnění cílové skupiny příjemců sdělení nebo výběr vhodných komunikačních prostředků.

¹¹ Škola komunikace. *O nás*. [online]. [cit. 2013-02-18]. Dostupné z: <http://www.skolakomunikace.cz/o-nas/>

2.1 Ústní komunikace

V první řadě je nutné si ujasnit jakému **typu publika** je komunikace určena. To platí v případě veřejných projevů, ale i v komunikaci mezi dvěma lidmi, pokud má komunikace nějaký cíl, kterého chce komunikátor dosáhnout. Smysluplná komunikace bude fungovat pouze tehdy, pokud budou zvoleny jazykové systémy, kterým rozumí a které používají obě strany. Komunikátor i komunikant. Příkladem může být komunikace mezi odborníkem a laikem. Když bude odborník používat při komunikaci s laikem odborných termínů či výrazů v cizím jazyce, je vysoká pravděpodobnost, že laik nebude rozumět a o komunikaci ztratí zájem. Stejně je to i při komunikaci dospělých osob s dětmi. Pokud například rodiče chtějí něco vysvětlit svému dítěti, nebo ho přimět k určité činnosti, musí použít takovou slovní zásobu a takové výrazy, kterým bude dítě rozumět. **Znalost příjemců sdělení** je tedy nutná k tomu, aby mohla proběhnout kvalitní příprava a komunikace tak byla efektivní pro obě strany.

Při samotné komunikaci je také dobré **všímat si signálů**, které vysílá druhá strana. Mohou být verbální, ale často se vyskytují i neverbální reakce na to, co zrovna slyší. Mimika, gesta i řeč celého těla mohou velmi snadno prozradit, zda se komunikace ubírá chtěným směrem, či nikoli. Znalost zákonitostí verbální, ale především neverbální komunikace, může komunikátorovi velmi pomoci, aby nakonec dosáhl svého cíle. V průběhu komunikace totiž může upravit tempo a barvu řeči, styl, jakým sdělení říká, nebo může vybrat jiné výrazové prostředky. Tím může eliminovat případná nedorozumění.

„Model odlišných komunikačních úrovní velmi názorně ukazuje, kde je možné se pokoušet o změnu. Základním předpokladem je začít nejprve vnímat signály v co největším počtu rovin, abychom potom podle okolností mohli rozhodnout, v jaké rovině je třeba jednat. Mnoho lidí se soustřeďuje na rovinu obsahovou. To není vždycky

*smysluplné, protože – jak už teď víme – účinek komunikace je jen v malé míře určován samotným obsahem.*¹²

Dalším předpokladem úspěšného přenosu informací je ujasnit si, co vlastně chceme druhé straně sdělit. Sdělení by mělo být **jasné, srozumitelné a jednoznačné**. V opačném případě hrozí nebezpečí, že komunikace bude nesouvislá, bez logických návazností a chaotická. Rovněž používání dvojsmyslů se může lehce obrátit proti komunikátorovi. Obranou může být používání krátkých vět, vyhýbání se cizím výrazům a odborným termínům, pokud je předpoklad, že je příjemce sdělení nezná. Někdy může pomoci použití názorných přirovnání či vysvětlení pomocí nákresu. Sdělení by mělo být přizpůsobeno úrovni komunikačního protějšku a mělo by být co nejvíce **konkrétní**.

Komunikátor by si měl rovněž uvědomit a **pracovat s vlastní řečí těla**. Jeho neverbální projev může často negativně ovlivnit projev verbální. Obsah řeči může být sice pozitivní, ale pokud bude pronášena se zamračeným výrazem, strnulým postojem, nebo váhavým gestem, těžko bude uvěřitelná a vyzní pozitivně. Dojem příjemce sdělení z komunikátora je často rozhodující pro přijetí, nebo naopak ignoraci samotného sdělení. To platí především u veřejných projevů pro širší spektrum posluchačů, kdy je nutné, aby komunikátor přemýšlel i nad svou **vizáží** (např. vyhýbání se výrazného oblečení či šperků, nebo nošení extravagantních účesů, které mohou odvést pozornost od samotného obsahu sdělení).

Jednoznačnou výhodou ústní komunikace je možnost získat bezprostřední zpětnou vazbu na přijímané sdělení a případně ji tak doplnit nebo zpřesnit, pokud se zdá, že komunikant plně nerozumí předávaným informacím a mohlo by dojít k desinformaci. Posledním důležitým pravidlem je tedy **vnímat a přijímat zpětnou vazbu** od příjemce sdělení a především na ni **reagovat**.

*„Komunikační způsobilost je specifická pro danou kulturu. Zásady efektivní komunikace jsou u různých kultur různé. Co se u jedné osvědčuje jako efektivní, v jiné už nemusí fungovat.*¹³

¹² KLEIN, Hans-Michael; KRESSE, Albrecht. *Psychologie – základ úspěchu v práci*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 68. ISBN 978-80-247-2444-7.

2.2 Písemná komunikace

„Celá řada autorů rétorických děl se přirozeně zabývala nejen řečí mluvenou, ale také řečí psanou. Písaři na královských dvorech byli vyzýváni, aby jejich písma byla „krasomluvou“. Objevovaly se i příručky, jak psát dopisy úřední, milostné, obchodní – jejich platnost je ovšem silně poznamenána dobou vzniku a dnes mohou inspirovat hlavně k úsměvu. Nepochybně ovšem platí, že základní rétorická pravidla pro projevy mluvené se mají dodržovat i při projevech psaných – a to počínaje principy klasické řecké rétoriky.“¹⁴ Nudný a nezáživný mluvený proslov se nestane zajímavějším pouze tím, že jej přepíšeme na papír.

V současné době ve většině organizací klasickou písemnou komunikaci v podobě tištěné nebo ručně psané, vytlačuje komunikace elektronická. I ta má však svá pravidla, má-li být úspěšná a má-li doručit iniciátorovi sdělení kýžený výsledek. U písemné korespondence platí **pravidlo přípravy** ještě striktněji než u komunikace mluvené. Důvodem je nemožnost opravy nebo zpřesnění obsahu sdělení po jeho odeslání. Je tedy nutné si zprávu předem řádně a v klidu promyslet a před odesláním raději ještě jednou přečíst. Chybějící okamžitá zpětná vazba příjemce zprávy je velkou nevýhodou této formy komunikace. Opět je tedy nutné, aby sdělení bylo **jasné, konkrétní a výstižné**. „Schopnost jasně se písemně vyjadřovat a psát efektivní zprávy je jednou z nejdůležitějších schopností manažera. Často to budou právě zprávy, které budou vaším prostředkem k vyjádření vašich myšlenek a doporučení, jež předáte svým nadřízeným a kolegům, a budete je tak informovat o pokrocích, které jste vykonali.“¹⁵

Na straně druhé výhodou, primárně emailové komunikace, je časová flexibilita, možnost zaslání většího množství příloh a zasažení téměř neomezeného počtu příjemců

¹³ DeVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 44. ISBN 978-80-247-2018-0.

¹⁴ KOHOUT, Jaroslav. *Rétorika. Umění mluvit a jednat s lidmi*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1995. s. 40. ISBN 80-85603-92-6.

¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem*. 6. vydání. Praha: Ekopress, 2006. s. 293. ISBN 80-86929-00-0.

sdělení. Z čehož však vyplývají další zásady efektivní a úspěšné písemné komunikace. Pokud se jedná o emailová sdělení, ke kterým jsou připojeny **přílohy**, je nutné **zkontrolovat jejich velikost**, aby nedošlo k přeplnění emailové schránky příjemce a tím tak znemožnění doručení a přečtení zprávy. Dalším pravidlem je **správný výběr příjemců sdělení**, aby nedošlo k odeslání zprávy nechtěným osobám.

Důležitou zásadou je také **stručnost** písemného sdělení. Důvodem je, že chybí kontrola okamžité reakce příjemce na zaslané sdělení. Z mnoha zkušeností lze konstatovat, že většina lidí obsáhlé písemné korespondenci nevěnuje dostatečnou pozornost a hrozí tak riziko, že se k příjemci zprávy nedostanou potřebné informace a komunikace tak bude neúspěšná.

Pokud odesílatel zprávy očekává odpověď od příjemce, měl by ho v zaslaném sdělení jasně **požádat a vyzvat k reakci**. V opačném případě není interakce zaručena.

Doručení emailové korespondence není nijak zaručeno (oproti písemným zprávám zaslaným doporučenou poštou), proto se doporučuje **automatické nastavení potvrzení o doručení zprávy**. U důležitých zpráv zasílaných poštou ho může nahradit doporučená pošta nebo vyžádání doručanky.

Písemná komunikace má jednu nespornou výhodu oproti komunikaci mluvené v tom, že existuje důkaz o proběhlé komunikaci, který se může z různých důvodů archivovat a později se k němu vrátit. Z tohoto důvodu má tato forma komunikace větší váhu než ústní sdělení.

2.3 Zpětná vazba

Pokud byly zmíněny zásady efektivní ústní a písemné komunikace, nelze opomenout jedno z nejdůležitějších pravidel úspěšné a optimální komunikace a tím je práce se zpětnou vazbou. Zpětná vazba je důležitá pro vyhodnocení efektivnosti komunikace. Pouze pomocí zpětné vazby je možno se přesvědčit, zda bylo sdělení správně přeneseno a pochopeno.

Formy předávání zpětné vazby můžeme rozdělit na ústní nebo písemné. Písemná podoba je více formální a výhodou je možnost evidence a archivace. Výhodou ústního předání zpětné vazby je rychlost, flexibilita a možnost okamžité reakce. Zpětná vazba je významným prvkem efektivní oboustranné komunikace. Umožňuje poskytovateli zjistit, zda bylo sdělení přijato a zda má zamýšlený účinek a opačně příjemce se díky ní může ujistit, že sdělení pochopil správně. Zpětná vazba má sociální, poznávací, podpůrnou, ale i provokující funkci. Má-li být zpětná vazba efektivní, je důležité, aby následovala co nejdříve po přijetí zprávy.

Mezi charakteristické prvky efektivní zpětné vazby patří: přesnost informací, aktuálnost, jasná formulace, zpětná vazba podložená fakty, užitečnost a motivace. Naopak neefektivní zpětná vazba je ta, která je příliš všeobecná, neaktuální, nesrozumitelná, nepřesná, subjektivní, ale i soudící.

Při užívání zpětné vazby se dopouštíme řady chyb. *„Význam zpětné vazby podceňujeme, nebývá příliš velký prostor pro následný dialog, je věnována pozornost jenom péči o pocity příjemců, a nebo naopak jenom srozumitelnosti sdělení. Příjemci zpětné vazby se někdy mohou začít chovat defenzivně nebo naopak na nepříjemné sdělení reagovat protiútokem. U některých jedinců převládá pasivita. Zpětná vazba je zdroj informací, měli bychom ji vyžadovat i poskytovat. Zpětnovazební komunikace není snadná. Vynaložené úsilí se ale projeví zvýšenou důvěrou, lepšími pracovními vztahy, sníženou mírou konfliktů a zvýšením produktivity práce.“¹⁶*

Práce se zpětnou vazbou by měla být rovněž jedna z klíčových činností oddělení firemní komunikace, aby docházelo k průběžnému ověřování úspěšnosti předávaných sdělení, a na základě přijaté zpětné vazby, případně ke korekci či doplnění těchto zpráv. Funkcí, formami a komunikačními kanály v rámci organizace se zabývá následující kapitola.

¹⁶ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., doplněné a přepracované vydání. 1.* vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 27. ISBN 978-80-247-2339-6.

2.4 Bariéry efektivní komunikace v organizaci

Faktorů, které mohou negativně ovlivňovat komunikaci v organizaci je mnoho a překážky mohou nastat ve všech fázích komunikačního procesu. Při odeslání zprávy, při jejím zakódování, samotném přenosu, ale i příjmu a zpětné vazbě.

Nedostatečná příprava a plánování. Kvalitní komunikace není možné dosáhnout bez řádného promyšlení obsahu zprávy, ale nejen obsahu. Důležité je i správné naplánování načasování a zvolení vhodných komunikačních prostředků a komunikačních kanálů.

Komunikační překážkou jsou často i **sémantické nejasnosti**, ať úmyslné, či neúmyslné. Jeden výraz může mít několik významů a výkladů. Zpráva tedy musí být čitelná a jasná na samém počátku, aby nedocházelo k různým možným a mylným výkladům.

Pokud jsou **informace předávány přes několik osob**, přesnost původního sdělení postupně klesá. Informace nemusí být také předána celá, ale jen část, tzn. že původní význam zprávy se může vytratit, nebo zcela změnit.

Další překážkou úspěšné komunikace je **nedostatečné naslouchání** a rychlé vyvozování závěrů ze strany komunikanta. Důvodem může být časová tíseň, nízká motivace pro komunikaci, ale i zcela záměrná snaha o změnu původního sdělení k obrazu příjemce obsahu informace.

Komunikaci může negativně ovlivnit i celková **atmosféra a pracovní prostředí** firmy. Pokud na pracovišti vládne (např. vůči managementu nebo i spolupracujícím kolegům) nedůvěra, obavy ze změny, ze ztráty zaměstnání apod., výrazně to naruší hladký průběh komunikace. Řešením je vytvoření prostředí, kde vládne vzájemná důvěra a otevřená komunikace.

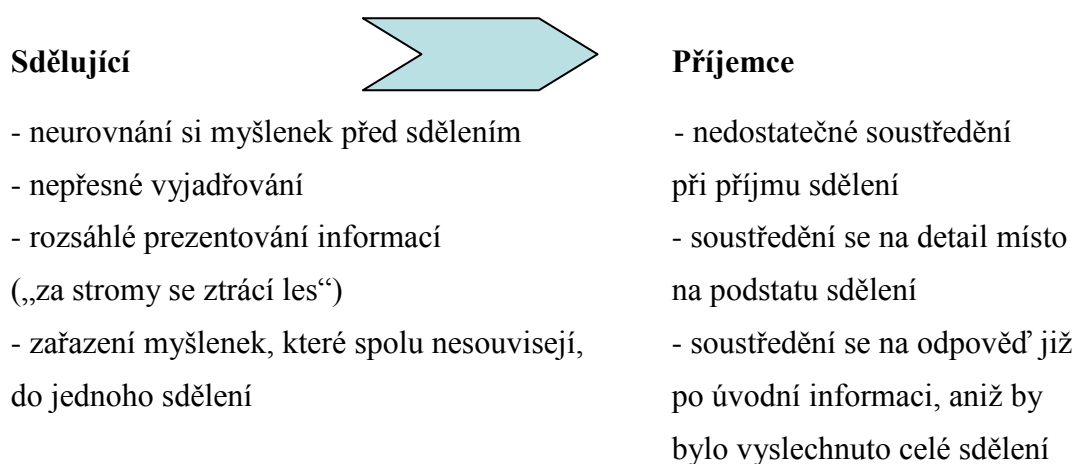
Komunikace v mezinárodním prostředí sebou nese také mnohá úskalí, např. chybný nebo doslovný překlad mohou výrazně pozměnit obsah zamýšleného sdělení. Problémem můžou být i návyky a různorodost kultur, ze kterých pocházejí účastníci komunikačního procesu. Mnohdy nestačí dobře ovládat jazykový systém komunikátora,

ale je třeba vnímat např. i neverbální komunikaci a projevy, které vycházejí právě z mezinárodních odlišností kultur.

Přemíra informací. „Mnozí si myslí, že velké, ničím neomezované množství informací pomáhá lidem překonávat komunikační problémy. Ničím neomezovaný informační tok může však vyústit v informační záplavu. Na záplavu informací reagují lidé různě.“¹⁷ Může dojít k přehlížení informací, k filtraci, tzn. výběru pouze některých informací, k chybnému zpracování (např. nechtěné přehlédnutí důležité souvislosti), nebo k chybné prioritizaci vyřízení zpráv.

Vnímání, odesílání i příjem zpráv rovněž souvisí s postojem, inteligencí i emočním rozpoložením komunikujících osob, což ovlivňuje jejich způsob jednání, myšlení a následnou komunikaci.

Obrázek 2: Nedostatky v komunikaci



Zdroj: VEBER, Jaromír, et al. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. s. 210.

¹⁷ WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 520. ISBN 80-85605-45-7.

3 FIREMNÍ KOMUNIKACE

Firmy, které dostatečně nekomunikují, nemohou být z dlouhodobého pohledu úspěšné. V opačném případě, pokud je komunikace dobře zvládnutá, posiluje konkurenceschopnost, zvyšuje efektivitu práce, spokojenost a motivaci zaměstnanců a v neposlední řadě výsledky celé společnosti.

Firemní komunikace není pouze o komunikaci s obchodními partnery, akcionáři, zákazníky, odbornou i laickou veřejností, ale velmi důležitá je i interní komunikace, tj. komunikace uvnitř organizace. Pokud funguje komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci, mezi nadřízenými a podřízenými a mezi kolegy navzájem, výrazně pozitivně to ovlivní celkovou atmosféru a klima ve společnosti, což se zákonitě projeví na prosperitě, rozvoji organizace, ale i na motivaci a loajalitě pracovníků.

„Každá firma, ať malá či velká, je účelovou organizací, zaměřenou na tvorbu zisku a sdružující spolupracující osoby, které se na této tvorbě podílejí. Jednou z nejdůležitějších podmínek úspěšného vedení a řízení zaměstnanců firmy, jednotlivých pracovních skupin a týmů i jednotlivců, je jejich vzájemné dorozumívání neboli komunikace. Přesněji bychom ji měli nazvat mezosobní neboli interpersonální komunikací, případně sociální komunikací. Bez komunikace by nebyla možná žádná efektivní společná činnost, ani žádný společný, synergický efekt firmy.“¹⁸

Komunikačních kanálů, které může firma využít je celá řada. Od klasických emailů, dopisů, výročních zpráv, firemních bulletinů a časopisů, intranetových a internetových stránek společnosti, přes osobní setkání se zaměstnanci a zákazníky formou konferencí, různých eventů, teambuildingů, přednášek, workshopů, seminářů atd. *„Systémy firemní komunikace se dnes musí vypořádat hned s několika trendy. Pracovníci dostávají nejrůznějšími způsoby mnoho desítek zpráv denně. Využívají řadu*

¹⁸ BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: CP Books, 2005. s. 210. ISBN 80-251-0374-9.

*různých zdrojů a systémů. Řešením této situace může být co největší propojení všech komunikačních kanálů, pokud možno nejjednodušším způsobem.*¹⁹

Pokud interní firemní komunikace dlouhodobě neplní svou roli a nefunguje, často dochází k demotivaci a pasivitě zaměstnanců, což se brzy projeví na jejich pracovním výkonu a může vést i ke zvýšené fluktuaci zaměstnanců v daném podniku.

3.1 Komunikační kanály v organizaci

„V rámci podniku můžeme na komunikaci nazírat z různých úhlů, v různých souvislostech: Kdo je komu povinován předávat zprávy, sdělení, rozhodnutí, informace? Jakými způsoby k tomuto předávání dochází? Ústně? Písemně? Pomocí pošty nebo e-mailů? Pokud dojde k přímému kontaktu, setkání více pracovníků či více pracovních kolektivů, jak tato setkání probíhají? Jaká obecná sociálně psychologická pravidla komunikace jsou uplatňována?“²⁰

Formální komunikace vychází z organizační struktury společnosti a probíhá v několika rovinách.

Komunikace od shora směrem dolů, tzn. komunikace od osob na vyšší organizační úrovni směrem k nižším úrovním v hierarchii firmy (např. od nadřízeného k podřízenému zaměstnanci). S tímto druhem komunikace se nejčastěji setkáme v organizaci, kde převládá autoritativní styl atmosféry a řízení. Nevýhodou této komunikace je ztráta či částečná deformace vyslaných informací ještě před tím, než doputují na nejnižší organizační úroveň, nebo k těm pracovníkům, kterým jsou primárně určeny. Důvodem může být několikastupňové organizační uspořádání, což sebou přináší další nevýhodu, kterou je časová prodleva od odeslání informace k jejímu přijetí.

¹⁹ VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 67. ISBN 978-80-247-2790-5.

²⁰ VEBER, Jaromír, et al. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. s. 194. ISBN 80-7261-029-5.

„Vůdcovství vyžaduje informace o tom, co se skutečně v organizaci děje. Manažeři, kteří nikdy neopustí svoji kancelář a kteří se spoléhají na formální komunikační kanály, mohou obdržet od podřízených pouze příznivé informace. Manažeři proto, aby odstranili částečnou informační izolovanost, musí používat i vlastní informační kanály.“²¹

Příkladem typu komunikace shora-dolů mohou být různé směrnice a řády pro chod organizace, memoranda, oficiální dopisy, ale i firemní brožury, časopisy nebo oficiální sdělení na firemních webových stránkách, firemní konference a formální setkání.

Komunikace zespona-nahoru, tzn. komunikace od nižších úrovní organizační struktury směrem k vyšší úrovni a nejvyššímu vrcholu organizační hierarchie. I zde dochází k negativnímu vlivu při přenosu informací, kterým je filtrace zpráv či sdělení osobami, které jsou přímo nadřízené odesílateli zprávy. Vrcholový management se tak nemusí vůbec dostat k podstatným informacím od specialistů a řadových zaměstnanců, zejména těch nepříznivých informací, které by mohly poškodit nadřízené osoby odesílatelů zpráv. Toto může značně zkreslovat informace vrcholového managementu o skutečné atmosféře na pracovišti, o tom, co si skutečně zaměstnanci myslí. Řešením mohou být pravidelná formální i neformální setkání top managementu s řadovými zaměstnanci, průběžný sběr a vyhodnocení zpětné vazby na zasláná sdělení. V neposlední řadě je to i o vytváření neformálního prostředí, které podporuje komunikaci od řadových zaměstnanců směrem k managementu.

Mezi typické **prostředky komunikace zesponu-nahoru** patří neformální i formální schůzky a setkávání vrcholového vedení podniku se zaměstnanci, různé formy návrhů a pravidelných zpráv o činnosti zaměstnanců, komunikace prostřednictvím ombudsmana (pokud je v organizaci zastoupen) či politika otevřených dveří (tzn. manažeři nastaví pravidla pro komunikaci se zaměstnanci, kdy není třeba si předem sjednat termín a čas schůzky, ale je možné se dostavit v pravidelném termínu, který manažer všem dopředu oznámí).

²¹ WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 508. ISBN 80-85605-45-7.

Komunikace horizontální je komunikace mezi stejnými úrovněmi organizační struktury, např. komunikace mezi odděleními, komunikace mezi kolegy. Vyznačuje se vyšší flexibilitou a menší časovou náročností než předchozí dva typy organizačních informačních kanálů. Značná část komunikace probíhá ústní formou. **Prostředky horizontální komunikace** jsou např. společné pracovní schůzky, emailová korespondence, telefonní hovory, ale často také neformální setkání na chodbách, při obědových pauzách atd.

Diagonální komunikací je označována komunikace napříč různými organizačními uspořádáními firmy, mezi kterými neexistuje přímý organizační vztah. Stejně jako komunikace horizontální je komunikace diagonální časově méně náročná, prochází přes méně prostředníků komunikace, tj. je přímější a je dosahováno větší efektivity než u komunikace shora-dolů nebo zdola-nahoru. **Příkladem diagonální komunikace** může být účast na společných skupinových projektech, práce na společných úkolech, účast na podnikových formálních i neformálních akcích typu firemní konference, vzdělávací akce nebo účast na teambuildingových aktivitách, organizovaných sportovních akcích apod.

„Formální vztahy v organizaci jsou uspořádáním pracovních skupin, které jsou navrženy managementem k dosažení maximální výkonnosti a dosažení cílů organizace. Naproti tomu jsou neformální vztahy v organizaci chápány jako síť vazeb, které spontánně vznikají mezi členy organizace na základě jejich zájmů a přátelství.“²²

Neformální komunikace, jak již označení napovídá, se odehrává na neformální úrovni a využívá neformálních vztahů mezi zaměstnanci v rámci organizace.

„Nestandardizovaná komunikace je závislá na emočních vlivech, je proměnlivější a nejednoznačnější, směřuje ke kladení otázek, s úmyslem více poznat a pochopit. Nestandardizovaná komunikace je ale stejně důležitá jako komunikace standardizovaná. Dokonce i se šeptandami je třeba se seznamovat (šeptanda je založena na důvěře), protože mnohdy může být objektivnějším poznáním než to, co se

²² DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 137. ISBN 978-80-247-2149-1.

dozvíme formální cestou.“²³ Existuje však riziko, že původní zprávy mohou být předáváním mezi zaměstnanci upraveny, zkresleny (úmyslně i neúmyslně) a někdy může jít i o pomluvy s cílem někoho záměrně poškodit. Proto je na místě si zprávy z neformálních zdrojů, pokud je to možné, ověřit a teprve poté s nimi pracovat.

Tabulka 1: Porovnání formálních a neformálních vztahů

	Formální vztahy	Neformální vztahy
Struktura: - původ - racionalita - charakteristika	- plánované - racionální - stabilní	- spontánní - emocionální - dynamická
Terminologie pozice	Práce	Role
Cíle	Zisk, případně služba společnosti	Uspokojení členů
Vliv: - základ - typ - směr	- pozice - autorita - shora dolů	- osobnost - moc - zdola nahoru
Kontrolní mechanismus	pohrůžka výpovědí	sociální sankce
Komunikace: - kanály - sítě	- formální kanály - dobře definované, sledující formální linie	- neformální kanály - definované jen zhruba, protínající komunikační kanály
Vyjádření organizační struktury	Organizační diagram	Sociogram
Ostatní: - přijatí jednotlivci - mezilidské vztahy - výběr lídra - podmínka interakce - podmínka přijetí	- všichni jednotlivci - dány popisem práce - vybrán organizací - plnění povinností - loajalita	- pouze akceptovatelní - vznikají spontánně - výsledek dohody - osobní vlastnosti - soudržnost

Zdroj: DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 137.

²³ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., doplněné a přepracované vydání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 119. ISBN 978-80-247-2339-6.

3.1.1 Formy firemní komunikace

Každý podnik využívá různých forem komunikace, které se mohou zároveň doplňovat, prolínat nebo na sebe navazovat. Opět můžeme rozdělit formy komunikace dle toho, zda se jedná o formální nebo neformální komunikační kanál.

„Každou komunikační situaci je nutné posuzovat v širších souvislostech organizace a volbu forem, typů a prostředků komunikace uzpůsobit předem definovaným cílům komunikace a dalším faktorům, které spoluurčují výsledný efekt komunikace. Jedná se především o účastníky komunikace a o požadavky na rychlost, přesnost, motivaci a podporu komunikace.“²⁴

U **formálního typu komunikace** můžeme formy rozdělit na ústní, nebo-li také osobní setkání a komunikaci písemnou.

Ústní komunikace, osobní setkání:

- porady, týmová pracovní setkání, firemní prezentace a semináře;
- pravidelná a organizovaná osobní setkání s top managementem společnosti, pravidelné schůzky s nadřízenými;
- telefonní hovory, video konference;
- společné vzdělávací akce;
- teambuildingy, organizované firemní večírky, kulturní akce;
- firemní akce pro klienty nebo potenciální nové zákazníky;
- tiskové konference (např. při uvedení nového výrobku na trh) aj.

Písemná komunikace:

- tiskové zprávy, firemní písemné materiály;

²⁴ TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 79. ISBN 978-80-247-0882-9.

- emailová komunikace;
- komunikace prostřednictvím intranetu a webových stránek společnosti;
- periodické tiskové informace (např. informační měsíčník);
- firemní časopis, noviny, bulletin;
- oběžníky, metodické pokyny a směrnice;
- reklamní letáky a jiné propagační materiály společnosti aj.

Mezi **neformální formy komunikace** můžeme zařadit tyto:

- náhodná setkání spolupracovníků;
- rozesílání emailových zpráv nepracovního charakteru;
- kontaktování zaměstnanců mezi sebou navzájem pomocí sociálních sítí;
- organizovaná setkání „spřátelených“ zaměstnanců aj.

„Prostředky, používané pro písemnou a ústní komunikaci, mají příznivé i nepříznivé vlastnosti. Často se používají společně tak, aby se jejich přednosti vzájemně doplňovaly. Ústní i písemná komunikace může být doplněna vizuálními prostředky. Přednášky z managementu mohou být efektivnější, jsou-li používány sylaby, zpětný projektor, video nebo film. Je prokázáno, že opakování sdělení různými komunikačními prostředky vede k jeho lepšímu pochopení a zapamatování.“²⁵

²⁵ WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 515. ISBN 80-85605-45-7.

3.1.2 Funkce firemní komunikace

„Lze bez nadsázky říci, že funkci komunikace je zabezpečit sjednocení veškerých činností organizace. Je možné se na ni též dívat jako na prostředek, jehož pomocí jsou sociální vstupy zaváděny do sociálních systémů. Umožňuje modifikovat chování, dosahovat efektivních změn, účelně využívat informací a dosahovat cílů. Přenos informací od jedné osoby má neobyčejný význam bez ohledu na to, zda k němu dochází v rodině, církvi nebo v obchodním podniku.“²⁶

Funkcí externí firemní komunikace (komunikace s veřejností, se zákazníky, obchodními partnery atd.) je především vytvoření, příp. posílení a udržení vztahu s klienty společnosti a obchodními partnery. Budování obchodního jména a image společnosti. Styk s veřejností.

Funkcí interní firemní komunikace je motivace a stimulace pracovníků firmy k jejich iniciativě a identifikaci s firemními cíli a úkoly a také k jejich integritě. Má vyvolat pocit, že jsou součástí jedné velké skupiny, což podporuje i firemní kultura. Mnohé výzkumy prokázaly, že lidé, kteří jsou součástí kolektivu podávají vyšší výkony, než zaměstnanci, kteří pracují odloučeně. To znamená, že další funkce je funkce sociální. Pokud jsou zaměstnanci na pracovišti spokojeni a pracují v harmonickém a přátelském prostředí, odrazí se to opět výrazně na jejich výkonu.

Komunikací musí být všichni členové organizace vzájemně propojeni, aby mohlo dojít k plnění společných cílů podniku. Organizace by bez možnosti komunikace nemohla vůbec fungovat, protože by nebylo možné koordinovat činnosti jednotlivců i skupin tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů.

„Vysoká míra informovanosti pracovníků je nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti podniku. Je tomu tak proto, že zaručuje funkčnost celého systému, zaručuje efektivní chod, zvyšuje motivaci pracovníků, umožňuje zpětnou vazbu

²⁶ WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 507. ISBN 80-85605-45-7.

*každému jednotlivci a je předpokladem pro rozvoj a inovaci. Umožňuje utváření a změny postojů, které jsou předpokladem měnící se a učící se organizace.*²⁷

3.2 Pravidla pro komunikaci změn v organizaci

Vždy je nutné mít na paměti, že to, co je již jednou vyřčeno nebo napsáno, lze těžko vzít zpět. Proto nesmí být příprava komunikačních sdělení podceňena. Obzvláště to platí v případech, kdy se jedná o komunikaci změn a o to více, pokud se jedná o změny organizační.

Pokud chybí dostatečná informovanost o chystaných záměrech a cílech organizace, nedá se očekávat aktivní a efektivní zapojení zaměstnanců. Naopak to podpoří jejich nespokojenost, nejistotu, obavy a rovněž vzniká prostor pro šíření fám a pomluv, což je kontraproduktivní. Dá se také očekávat, že v podobném pracovním prostředí nemusí lidé dlouho vydržet a mohou se začít ohlížet po jiném zaměstnavateli. Pro úspěšnost implementace organizačních změn je tedy podpora pracovníků nezbytná.

Níže jsou uvedeny základní zásady komunikace změn, které budou následně také využity v praktické části práce.

Hlavní zásadou pro komunikaci změn v rámci organizace je **osobní komunikace**. Velkou chybou by bylo, aby takto důležité sdělení bylo zasláno např. emailem, nebo vyvěšeno formou informace na intranet. Je důležité, aby se management společnosti postavil „tváří v tvář“ zaměstnancům a o chystaných změnách informoval. Vzhledem k tomu, že lidskou přirozeností je téměř všechny změny přijímat s určitou nejistotou a obavou z neznáma, je osobní komunikace nezbytná. Při osobní komunikaci mohou být vyjasněny a zodpovězeny otázky pracovníků, zpřesněny předané informace a rovněž by mělo dojít k rozptýlení případných obav zaměstnanců. Z toho plyne další pravidlo a tím je **dostatečný prostor pro dotazy**.

²⁷ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., doplněné a přepracované vydání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 118. ISBN 978-80-247-2339-6.

Při komunikaci změn, zejména těch negativních, platí, že při jejich oznamování by mělo dojít k **předání maxima možných informací** najednou. Lidé hůře přijímají postupné „kouskování“ a pouštění informací, než jednorázové oznámení. Vědí ihned, co mohou očekávat a dříve se tak mohou se změnou vypořádat a reagovat na ni.

Dalším podstatným pravidlem je **včasná komunikace změn**. Není nic kontraproduktivnějšího, než změna která je komunikována na poslední chvíli, nemluvě o komunikaci ex post, kdy jsou již změny postupně implementovány. Lidé si potřebují o chystaných změnách povídat, ujasnit si všechny případné dotazy a na novou situaci si zvyknout, případně se do ní aktivně zapojit. Další pravidlo, které může výrazně pomoci úspěšné implementaci změn, je **vyzvat pracovníky, aby se** na chystaných změnách sami **aktivně podíleli** a zapojili se do jejich příprav. Tím dosáhne management společnosti přirozené a velmi potřebné podpory od lidí v organizaci.

Důležitou zásadou, která nesmí být opomenuta, je **nabídnutí pomoci a podpory** pracovníkům s akceptací a realizací samotné změny. Také by nemělo dojít k opomenutí **informovat pracovníky o následných krocích** a časovém harmonogramu nasazení změn.

*„Změny se provádějí bez ohledu na názory a postoje pracovníků, o záležitostech nejsou s dostatečným předstihem informováni, nikdo se jich neptá na názor či radu, změny přinášejí pokles nebo růst kvalifikovanosti práce, potřebu osvojit si nové pracovní návyky a postupy, popřípadě se rekvilifikovat, mohou znamenat snižování počtu pracovníků, likvidaci nebo změny dosavadních pracovních kolektivů, dislokační změny, změny funkčního a mzdového či platového zařazení atd. **Řešení** spočívá především ve včasném informování, konzultování a důkladném vysvětlování změn pracovníkům, v jejich zapojení do změn jako aktivního činitele. Je třeba se snažit o minimalizaci negativních dopadů změn na jednotlivé pracovníky i o určitou kompenzaci jejich následků. A jasně a včas i o těchto souvislostech změn pracovníky informovat.“²⁸*

²⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2008. s. 337. ISBN 978-80-7261-168-3.

4 ŘÍZENÍ ZMĚN V ORGANIZACI

Mění se klima, mění se společnost a lidé, mění se prostředí a celý svět okolo nás. Mění se způsob přemýšlení, mění se způsob komunikace, neexistuje snad činnost či odvětví, které by neprocházelo neustálými změnami. Kdyby nebylo změn, není ani růstu a vývoje, což je v dnešním tržním a ekonomickém prostředí nemyslitelné.

Každá organizace, která chce růst, rozvíjet se a zůstat v popředí aktivního zájmu, se musí přizpůsobovat novým situacím na trhu. Nové a přibývající konkurenci, novým technologickým možnostem i stále náročnějším požadavkům svých klientů, a to vyžaduje neustálou změnu.

„Samotná změna může přijít zevnitř. Například dokonce i ve velmi dynamických organizacích se vyskytují části, které mají tendenci stagnovat. Takové divize či pobočky potřebují ke zlepšení své efektivnosti změnu. Na druhé straně externí změna přichází z vnějšku a je výsledkem změn prostředí. Zdravější organizace vidí externí změnu jako příležitost, kterou lze využít. Ve skutečnosti se dá říci, že změny prostředí se zrychlují a navíc jeví jednoznačně tendenci pokračovat stejnou či dokonce vyšší rychlostí. Částečně je tato změna zesilována explozí vědy a techniky, rozšířením vzdělanosti a zpochybňováním našeho tradičního vzdělání a systému hodnot.“²⁹ Organizace, které nevyužijí příležitostí, které jim změny mohou přinést, nebo se na změny alespoň částečně neadaptují, budou stagnovat, upadat nebo pravděpodobně časem i zcela zaniknou.

Řízení změny je náročný proces, ve kterém záleží na každém detailu a každé jeho části. Důležité je správné časování, provázání všech souvislostí, připravenost, detailní rozpočet, alokace lidských zdrojů, potřebných pro úspěšné dokončení a následnou implementaci změn, interní i externí komunikace a v neposlední řadě i motivace lidí, kterých se změna jakýmkoliv způsobem dotkne. Aby byla implementace změn úspěšná, vyžaduje opravdu zkušený management společnosti, projektové řízení,

²⁹ TYSON, Shaun; JACKSON, Tony. *Organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 188. ISBN 80-7169-296-4.

dobře připravenou komunikační strategii a v neposlední řadě nezbytnou podporu zaměstnanců.

„Úspěšná změna je výjimečná, až 70-80% projektů podnikových změn je neúspěšných. Ne, opravdu jsem se nespletla, velká většina změn končí fiaskem. Při zavádění změny selhávají většinou lidé (na všech úrovních, včetně managementu). Důvodem selhání a neúspěchu je nejčastěji neznalost procesu zavádění změny, nedostatek zkušeností a podcenění takzvaných „měkkých“ faktorů – komunikace s lidmi, firemní kultury a vzájemných vztahů.“³⁰

Důležitá tedy není jenom role vrcholového vedení firmy, jednotlivých manažerů či projektového manažera, ale nesmí chybět podpora a aktivní součinnost personálního oddělení a oddělení firemní komunikace.

4.1 Řízení organizačních změn formou projektu

Řízení organizačních změn představuje složitý a velmi strukturovaný proces, obzvláště pokud se jedná o změny složité, například o změny transformační. Transformační změny patří mezi jedny z nejnáročnějších změn vůbec, protože se jedná o zásadní zásahy do fungování celé, nebo velké části, společnosti (často se s nimi můžeme setkat např. v bankovníctví, automobilovém průmyslu). V takovém případě mnoho podniků řídí implementaci změn formou projektu.

Projekt je dočasná aktivita, časově jasně vymezená a jedinečná, která má za úkol doručit ve stanoveném termínu, při stanoveném rozpočtu, jasně definovaný a specifikovaný jedinečný produkt, službu, nebo pro potřeby této práce, organizační změnu. Příkladem ze současnosti může být zavedení a spuštění nového způsobu placení služeb a produktů formou mobilních, či bezkontaktních, plateb.

³⁰ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 61. ISBN 978-80-247-1737-1.

Armstrong (2006, s. 169 – 171) uvádí, že mezi tři nejdůležitější činnosti projektového managementu patří: plánování projektu, organizace projektu a kontrola projektu. Pro **plánovací fázi** je nezbytné ujasnění si cílů projektu a jejich následnou definici. Stanovený cíl by měl být vždy měřitelný a ideálně také kvantifikovatelný. Do fáze plánování patří také odhad potřebných finančních a personálních zdrojů a časová náročnost celého projektu.

Do **organizace projektu** patří získání a rozvrhnutí zdrojů, definice každé etapy projektu, výběr projektových manažerů, stanovení a zabezpečení kontrolních mechanismů pro všechny části projektu, stanovení způsobu a formy komunikace a v neposlední řadě stanovení klíčových termínů a projektových milníků.

Pro úspěch projektu je nutná průběžná a důsledná **kontrola**. Kontrola musí být primárně zaměřena na časový plán projektu (dodržování všech stanovených termínů), na kvalitu výstupů projektu (zda všechny výstupy odpovídají zadání a směřují ke splnění projektových cílů) a na dodržování stanoveného rozpočtu.³¹

„Projektové řízení (project management) – uplatnění specifických nástrojů, technik, znalostí a dovedností v projektových činnostech s cílem splnit (popř. překročit) očekávání, jež jsou s projektem spojena.“³² Jedná se o nelehký realizační úkol, který klade vysoké nároky na všechny účastníky, kteří jsou do projektu zapojeni, zejména na projektového manažera.

Projektový manažer je klíčovou osobou v celém procesu. Plánuje, koordinuje, řídí, hlídá rozpočty, termíny, provádí průběžnou kontrolu jednotlivých částí projektu a hlavně hlídá, zda všemi aktivitami je stále směřováno k definovanému cíli. Je v neustálém komunikačním procesu.

Komunikace je v rámci projektového řízení jeden z hlavních aspektů úspěšnosti celého projektu. Často je celá jedna pracovní skupina vyčleněna pouze na úkoly,

³¹ ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem*. 6. vydání. Praha: Ekopress, 2006. s. 169-171. ISBN 80-86929-00-0.

³² VEBER, Jaromír, et al. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. s. 601. ISBN 80-7261-029-5.

spojené s komunikací změny. Těmi mohou být příprava komunikačních plánů a harmonogramu, příprava samotných sdělení, definice cílových skupin příjemců sdělení, určení vhodných komunikačních prostředků a kanálů a v neposlední řadě průběžné prověřování úspěšnosti komunikace prostřednictvím zpětné vazby.

4.2 Role managementu

„Cílem změny je udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné firmy nebo jiné organizace. Dosažení tohoto cíle znamená neustálé monitorování a reagování na změny klíčových externích i interních faktorů.“³³

Jedna z klíčových úloh vrcholového vedení podniku je vymýšlet a přicházet s vizemi, strategiemi a plány, které budou reflektovat a reagovat na potřeby změn, vycházející ze situace na trhu, ale i uvnitř organizace. Stejně tak, jako vytváření a formování firemní kultury, stylu a metod komunikace v rámci organizace.

K jednomu z nejnáročnějších řídicích úkolů managementu patří řízení organizačních změn. Pokud jsou provedeny chybně, následkem může být chaos, pokles motivace zaměstnanců, neplnění stanovených cílů a v konečném důsledku i ztráta konkurenceschopnosti podniku.

„Schopnost řízení změn (angl. change management) patří k poměrně zásadním a vysoce ceněným dovednostem manažerů – představuje jednu z oblastí komplexní problematiky firemního řízení a velmi úzce souvisí s procesním uspořádáním firmy nebo jiné organizace.“³⁴

Vrcholový management je vždy hlavním iniciátorem organizačních změn. Manažerům by měly být jasné principy i cíle, kterých chtějí v rámci změn dosáhnout.

³³ KUBÍČKOVÁ, Lea; RAIS, Karel. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 15. ISBN 978-80-247-4564-0.

³⁴ Tamtéž, s.15.

Střední a nižší řídicí linie musí následně strategii i cíle organizace přetvořit na dílčí úkoly, které předají svým podřízeným týmům a zaměstnancům.

Jednou z nejčastějších chyb při řízení změn je chybějící, nebo nedostatečná komunikace. Komunikace mezi manažery samotnými, mezi manažery a jejich podřízenými, ale i mezi spolupracujícími týmy nebo kolegy. Další častou chybou manažerů při komunikaci změn je také výběr nevhodného komunikačního kanálu nebo komunikačních prostředků. Komunikace změn vyžaduje především osobní komunikaci a vysvětlení, nikoli pouze písemné oznámení, což se ovšem často děje. Důležité je také nechat dostatečný prostor a čas pro případné dotazy zaměstnanců a následné odpovědi.

*„Komunikace se zaměstnanci by přitom neměla být jednostranná, ale měla by mít vždy **povahu dialogu**. Zaměstnanci by při ní měli mít možnost ptát se i vyjadřovat své obavy a manažeři by měli být připraveni na otázky odpovídat. Možnost hovořit o svých obavách s ostatními může být přitom i jednou z cest, jak tyto obavy omezit či cítit se v menším ohrožení.“³⁵*

Období, kdy firma prochází změnami, patří ve firmě téměř vždy k těm nejnáročnějším, a to pro všechny dotčené. Manažeři musí vymýšlet, případně aktualizovat své útvarové strategie, personální plány (včetně řešení vhodného personálního obsazení po změnách) či zodpovídat četné dotazy svých podřízených, týkajících se změn. Pro zaměstnance to znamená období nejistoty a určitých obav, zda v rámci organizačních změn nepřijdou náhodou o místo, či zda se dokáží sžít s novým kolektivem, do kterého budou přeřazeni, či zda zvládnou nové a náročné úkoly. To klade na management další náročný úkol, kterým je vytvoření takové pracovní atmosféry, kdy je stále zachována otevřená komunikace, motivace i pracovní výkon zaměstnanců.

„Vůdce musí umět osobně rozpoznat rozdíl mezi změnou za účelem inovace a nutnou změnou. V dnešním světě neustálých změn a diskontinuity musí být vůdce tím prvním, kdo povzbuzuje ostatní ke změnám a růstu a ukazuje, jak jich dosáhnout. Musí

³⁵ URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb. Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 134. ISBN 978-80-247-3176-6.

*pochopit dva důležité předpoklady dosažení změny – znalost technických požadavků, které bude změna vyžadovat, a obeznámenost s postojem a motivací, nutnou k jejímu uskutečnění.*³⁶

Zapomínat by také neměli na již zmíněnou práci se zpětnou vazbou, která je v tomto náročném období velmi potřebná a užitečná pro obě strany. Manažer si díky ní může ověřit, zda zaměstnanci rozumí potřebám změn, případně novým úkolům z nich vyplývajících. Na druhé straně tím zaměstnanci získají pocit, že managementu záleží na jejich názoru, jejich podnětech. Tímto krokem jsou rovněž pracovníci přirozeně vtaženi do celého změnového procesu, což je velmi důležité pro podporu přijetí jakýchkoliv změn. Pokud management nezíská podporu lidí pro chystanou změnu, nemá tato šanci na úspěch.

Komunikace v celé organizaci jednoznačně hraje nezastupitelnou roli v rámci řízení změn. Významnou podporou manažerů v této oblasti by mělo být oddělení firemní komunikace, pokud již v rámci organizace existuje, příp. komunikační tým vytvořený právě pro potřeby komunikace změn.

4.3 Role oddělení firemní komunikace

*„Každá strategie změny je jen tak dobrá, jak dobrá je koncepce její komunikace.“*³⁷ Provázanost, souvislost, dá se říci i závislost, úspěchu strategie změn a komunikační strategie je více než zřejmá. Vysoká míra informovanosti lidí o tom, že se změny chystají, je naprosto nezbytná.

Hlavní rolí oddělení firemní komunikace v rámci organizačních změn je příprava komplexní komunikační koncepce, často v úzké spolupráci s managementem

³⁶ MAXWELL, John C. *Rozvíjejte své vůdčí schopnosti*. 1. vydání. Praha: Pragma, 1993. s. 63. ISBN 80-7205-829-0.

³⁷ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 62. ISBN 978-80-247-1737-1.

společnosti, příp. s dalšími útvary organizace, které jsou ve strategii změn zainteresovány, např. personální oddělení či projektový tým.

Mezi hlavní úkoly firemní komunikace patří příprava samotných komunikačních sdělení pro předem definované cílové skupiny příjemců. Jiný styl a obsah bude mít komunikace externí, tj. komunikace směrem k obchodním partnerům, akcionářům, klientům, široké veřejnosti a jiná komunikace musí být zvolena pro informování zaměstnanců.

Důležité je také časování a sled různých komunikačních zpráv. Je naprosto nepřijatelné, aby se např. zaměstnanci dozvěděli o chystaných změnách z médií. Úkolem je tedy rovněž příprava komunikačního plánu a harmonogramu.

Je nutné vycházet z předpokladu, že chceme-li s někým komunikovat, musíme ho pro komunikaci získat. Úspěšnost komunikačních sdělení ovlivňuje nejen obsah, ale i způsob a forma, jakou je sdělení předáno. Na firemní komunikaci je, vybrat ty nevhodnější komunikační prostředky a kanály tak, aby byla zajištěna informovanost všech, kterých se změna týká, a aby zároveň došlo k motivaci a vyvolání zájmu lidí, obdržným sdělením věnovat patřičnou pozornost.

Stejně jako management, tak i firemní komunikace musí důsledně pracovat se zpětnou vazbou. *„Znamená to s lidmi nejen mluvit o tom, co a proč, ale také si ověřovat, jak tomu rozumí, ujišťovat se, že informace byla pochopena, ptát se, vysvětlovat, objasňovat a říkat, kde jsme, jak si vedeme jako organizace a jak si vedou jednotliví lidé. Bez zpětné vazby komunikace nefunguje a nemůže fungovat, jednou říci nestačí a intranet ani firemní časopis nezaručí, že lidé v organizaci „vědí“.“³⁸*

³⁸ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 68. ISBN 978-80-247-1737-1.

4.4 Role personálního oddělení

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního upokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“³⁹

Stejně důležitou roli v rámci organizačních změn má vedle managementu a firemní komunikace také personální oddělení. Personální strategie organizace musí být v souladu s celkovou podnikovou strategií. Personální strategie musí reagovat na změny strategie organizace a musí odpovídat specifikům organizace, jak interním, tak musí brát v potaz i vnější podmínky, ve kterých organizace funguje.

Většina organizačních změn je spojena také se změnami personálními. Může se jednat jak o propouštění nebo přesun zaměstnanců v rámci firmy, tak o nábor nových pracovníků a specialistů. Rolí personálního oddělení je tedy zajistit personální obsazení všech nově vzniklých pozic, stejně jako zajistit hladký průběh procesu propouštění zaměstnanců. Propouštění lidí je vždy velmi citlivá a emotivně vypjatá situace. Je tedy na specialstech lidských zdrojů, aby byla velmi dobře zvládnuta. Mnohdy se nejedná pouze o přípravu výpovědí a dohod o ukončení spolupráce, ale může to být i pomoc a podpora při hledání dalšího uplatnění.

V případě nových náborů je úkolem personálního oddělení výběr těch nejvhodnějších kandidátů, kteří splňují všechny předpoklady a podmínky pro danou pozici, a to jak z interních zdrojů, tak výběr specialistů z „trhu“. Měli by tedy mít i dobrou znalost a povědomí o personálním dění mimo organizaci.

³⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2008. s. 13. ISBN 978-80-7261-168-3.

Samostatnou a velmi důležitou kapitolou v personální činnosti je rozvoj a vzdělávání managementu, ale i jednotlivých specialistů. Může se jednat o pomoc s výběrem vhodných rekvalifikačních kurzů, jejichž absolvování by mělo pracovníkům pomoci v jejich další práci, ale i zajištění speciálních rozvojových programů pro management.

Úlohou personálního oddělení je také zajistit aktivní pomoc manažerům při jednáních, která mají personální charakter (např. účast při propouštění zaměstnanců, jejich náboru, při jednáních o snižování platu aj.).

„Změna je nesmírně závažná část podnikání. Potřebujete se změnit, raději dříve, než k tomu budete donuceni. To, co jste slyšeli o odolávání změně, je ovšem také pravda. Lidé nejsou rádi, když jejich šéfové oznámí „transformační iniciativu“. Vrací se do svých kanceláří a horečně začnou e-mailovat jeden druhému a zdůvodňují, že změna všechno zničí.“⁴⁰ Rolí managementu, ale zároveň i personálního oddělení, je zabránit případným nejistotám a obavám zaměstnanců z blížících se změn. Může to být formou osvěty, že každá změna může být zároveň i příležitostí pro každého zaměstnance k osobnímu rozvoji a k profesnímu růstu.

⁴⁰ WELCH, Jack. *Cesta k vítězství*. 1. vydání. Praha: Pragma, 2005. s. 139. ISBN 80-7205-213-6.

5 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Dále následuje krátké shrnutí poznatků a závěrů z předchozích kapitol, které mají vztahnost k praktické části práce.

Změny jsou nezbytné. Ne změny pro změny, ale změny, které povedou ke stabilitě, růstu a rozvoji organizace. Bez těchto změn nemůže být firma dlouhodobě úspěšná a konkurenceschopná.

Strategie organizačních změn nemůže být nikdy úspěšná bez **kvalitně připravené komunikační strategie**. Pro úspěšnou implementaci změn je nezbytné, aby byly **změny přijaty a podporovány zaměstnanci**, proto je komunikace s nimi tak velmi důležitá.

Komunikace je úspěšná tehdy, jsou-li dodržena **základní pravidla efektivní komunikace**. Mezi tato pravidla patří:

- **u ústní komunikace** – znalost příjemců sdělení, kterým je nutné přizpůsobit obsah a formu sdělení; všimnout si neverbálních signálů příjemců sdělení, využít je a reagovat na ně; sdělení musí být jasné, jednoznačné a srozumitelné, aby došlo k jeho pochopení; komunikátor si musí uvědomit, že komunikuje také projevem svého těla a vizáží, pozor si tak musí dát na mimiku a gesta, která mohou prozradit, že něco jiného říká a něco jiného si myslí;
- **u písemné komunikace** – řádná příprava písemného sdělení (co je jednou odesláno, nelze vzít zpět); zpráva musí být výstižná a konkrétní, protože chybí prostor pro okamžitou reakci a případnou opravu či upřesnění; sdělení musí být stručné (nikoho nebaví číst dlouhé dopisy a emaily); u emailové komunikace dát pozor na správný výběr příjemců zprávy, aby nedošlo k chybnému zaslání a rovněž na velikost případných příloh, aby nedošlo k zahlcení emailové schránky příjemce či nedoručení zprávy.

Jedním z nejdůležitějších pravidel úspěšné a efektivní komunikace je práce se zpětnou vazbou. **Zpětná vazba je důležitá** pro vyhodnocení, zda je komunikace úspěšná a má zamýšlený účinek. Do svých komunikačních praktik by ji měli jednoznačně zařadit manažeři, kteří by si měli o zpětnou vazbu umět říci, vnímat a přijímat ji, ale především na ni reagovat.

Je nutné si uvědomit, že v komunikaci mohou existovat **bariéry, které mohou výrazně negativně ovlivnit komunikační proces**. Pokud jsou tyto nejčastější bariéry známy, může tak komunikátor i komunikant snáze předejít nekvalitní komunikaci. **Nejčastějšími komunikačními překážkami v rámci organizace jsou:** přemíra informací, kdy může zaniknout to podstatné; nedostatečná příprava a chybějící komunikační plán; atmosféra a pracovní prostředí, které může výrazně ovlivnit chuť a motivaci komunikovat; sémantické bariéry; komunikace prostřednictvím několika osob, kdy tak může dojít ke ztrátě či zkreslení původního sdělení; nedostatečné naslouchání či mezinárodní prostředí, kdy překážkou mohou být kulturní rozdíly či nedostatečná znalost cizího jazyka.

Podstatným prvkem v rámci komunikace organizačních změn je **firemní komunikace**. V organizaci jsou nejčastěji využívány čtyři komunikační kanály: shora-dolů, zespodu-nahoru, horizontální a diagonální komunikační kanál. Pro všechny tyto kanály jsou typické jiné komunikační prostředky. V rámci firemní komunikace by neměla být opomenuta **důležitost neformální komunikace**, která může, především managementu, pomoci zjistit jaká je skutečná atmosféra v podniku a co si její zaměstnanci o chystaných změnách opravdu myslí. U zaměstnanců pomáhá podpora neformální komunikace budovat a posilovat vazby na ostatní kolegy, zvyšovat jejich motivaci a tím i jejich pracovní výkon a posiluje loajalitu.

Forem a prvků firemní komunikace existuje mnoho a je důležité vždy zvolit ten nejvhodnější pro každou situaci.

Důležité je také dodržení následujících **pravidel pro komunikaci změn**:

- komunikace změn by v první fázi vždy měla být osobní;
- vytvoření dostatečného prostoru pro dotazy zaměstnanců;

- předat maximum možných informací naráz;
- komunikace musí být včasná;
- v rámci komunikace by měla zaznít výzva k aktivnímu zapojení zaměstnanců do chystaných změn;
- komunikace nabídky pomoci a podpory všem zaměstnancům zainteresovaným do změn;
- chybět nesmí informace o následných krocích, příp. časovém plánu organizačních změn.

V rámci řízení organizačních změn hraje **nezastupitelnou roli management společnosti, oddělení firemní komunikace a personální oddělení**. Pro úspěšnost implementace změn je nezbytná jejich součinnost.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 POPIS ORGANIZAČNÍ ZMĚNY

V teoretické části práce bylo zmíněno, že pokud chce být organizace dlouhodobě úspěšná a konkurenceschopná, bez organizačních změn, které reagují na vnější okolí, požadavky klientů či na interní potřeby, se neobejde. Stejným případem jsou organizační změny, které probíhaly a stále probíhají v České spořitelně, a.s. (dále jen ČS).

Bankovní sektor patří mezi odvětví s vysokou koncentrací konkurence. Téměř každý rok přibude na českém trhu nová finanční instituce, jejímž primárním cílem je v krátké době získat co největší počet nových klientů a díky nim zvyšovat své podíly na trhu. V posledních třech letech to byly například Air Bank, a.s., která nabízí své služby klientům od podzimu 2011, Equa bank a.s., která je na českém trhu od července 2011 nebo ZUNO BANK AG, která bankovní činnost zahájila v červnu 2011. ČS je s počtem téměř pěti miliónů klientů stále největší bankou na českém trhu a je tak snadným cílem, na který se konkurenční banky zaměří při „honu“ na klienty. Se silící konkurencí roste také očekávání a nároky klientů na kvalitu obsluhy, nové a výhodnější produkty a služby.

Aby si ČS udržela pozici jedničky na trhu, musela přistoupit k organizačním změnám, které zvýší atraktivitu a posílí konkurenceschopnost banky v očích stávajících i potenciálních klientů. ČS vycházela z faktu, že v žádném oboru na trhu neexistuje značka, která by vyhovovala všem klientům. Rozhodla se tedy, že pro své hlavní klientské segmenty vytvoří čtyři odlišné obslužné modely a více se tak přiblíží různým klientským očekáváním. Dosavadní organizační struktura byla nastavená tak, že přinášela stejnou zákaznickou zkušenost všem typům klientů.

Tyto změny v obsluze klientů kladou velké nároky na správné obsazení všech pracovních pozic a vhodné regionální uspořádání pobočkové sítě ČS. Organizační změna tedy vyžadovala i výraznou personální změnu na všech úrovních řízení. Jedná se

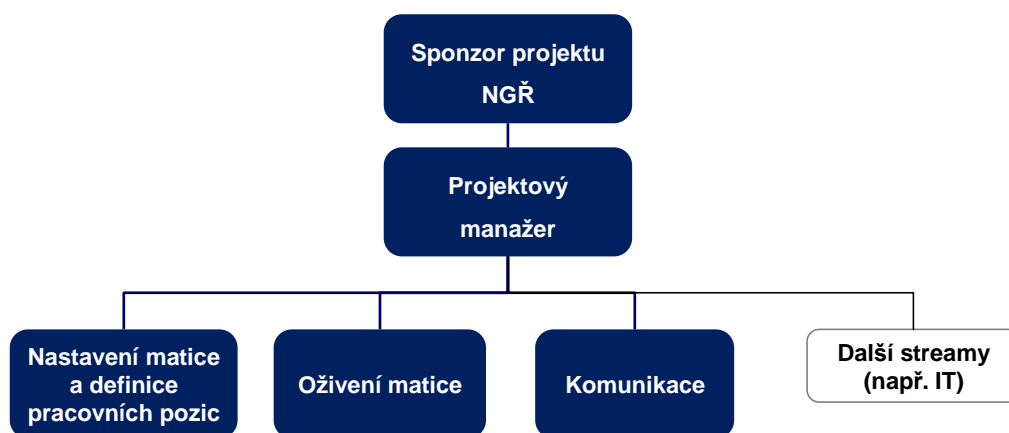
o jednu z největších organizačních změn, kterou ČS za poslední roky prošla a prochází. K doručení a naplnění cílů projektu bylo nutné provést další dílčí organizační změny v ostatních divizích ČS i v dceřiných společnostech ČS. Díky velkému rozsahu projektu bylo rozhodnuto, že transformační změna bude řízena formou projektu.

Projekt má tři hlavní části. První z nich je nastavení nové organizační struktury, včetně definice a popisu všech pracovních pozic v nové struktuře. Druhou částí projektu je samotné obsazení nových pozic, tj. výběr a nábor zaměstnanců, kteří budou splňovat definované profily. Třetí částí projektu je část komunikační, tj. zajištění komplexní komunikace po celou dobu trvání organizačních změn.

Vedením projektu byl pověřen zkušený projektový manažer, který mj. sestavil tři projektové týmy dle výše uvedeného rozdělení. Projektový manažer je přímo podřízen členu představenstva, který je zodpovědný za divizi drobného bankovníctví. Jemu podává průběžné zprávy o průběhu celého projektu. O plnění jednotlivých milníků, stavu rozpočtu, o dodržování, příp. neplnění stanovených termínů a v neposlední řadě ho informuje o výsledcích zpětné vazby, průzkumu mezi zaměstnanci a o celkové atmosféře v dotčené divizi.

Následující kapitola nás seznamuje s prostředky komunikace, které byly využity projektovým týmem v dosavadní komunikaci organizačních změn.

Obrázek 3: Organizace transformace v divizi drobného bankovníctví



Pozn.: NGŘ = náměstek generálního ředitele

Zdroj: Vlastní zpracování

7 DOSAVADNÍ SYSTÉM KOMUNIKACE ZMĚN

ČS pro komunikaci se svými zaměstnanci využívá několik různých forem komunikace. Vždy záleží na konkrétní situaci a charakteru informace a následně je zvolen komunikační kanál a komunikační prostředek. Níže jsou uvedeny dosavadní způsoby interní komunikace o probíhajících organizačních změnách.

Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců ČS (téměř deset tisíc pracovníků) je nejčastěji využívána **elektronická forma** komunikace prostřednictvím **emailu** a **intranetu**, kdy je možné v krátkém čase a z jednoho místa informovat všechny zaměstnance a informace dle potřeby aktualizovat. Výhodou tohoto způsobu je rovněž možnost interaktivní komunikace se zaměstnanci, např. formou různých anket a soutěží. Poměrně vysokou popularitu má **on-line diskuze** na předem určené téma s vybranými zástupci vrcholového managementu.

Každý měsíc je v elektronické podobě vydáván tzv. „**Spořitelní bulletin**“. V nepravidelném intervalu jsou v něm umístěny články z probíhajícího programu transformace změn.

V tištěné podobě vychází **firemní časopis** s názvem „Trendy“. Frekvence vydání je čtyřikrát ročně. V roce 2012 bylo jedno celé číslo věnováno organizačním změnám. Připraveny byly rozhovory s lidmi úzce zapojenými do projektu, publikovány byly rovněž dosavadní výsledky a výhled na další období, včetně všech milníků a termínů, ale zveřejněny byly i dosavadní úspěchy a neúspěchy.

Opomenuta nebyla ani **osobní komunikace** se zaměstnanci. Ta probíhala a probíhá většinou formou týmových setkání manažerů a jimi řízených pracovníků. Od začátku projektu v srpnu 2011 do konce roku 2012 se také konaly tři konference, kde jedním z hlavních témat byly právě probíhající změny.

„**Snídaně s generálním ředitelem**“. Jak samotný název napovídá, jedná se o osobní setkání generálního ředitele ČS se zaměstnanci, které se odehrává spíše v neformálním duchu. Přihlásit se může kdokoliv ze zaměstnanců, jediné omezení je v kapacitě míst, která je maximálně 20 zaměstnanců.

Další formou komunikace změn je i tzv. „**open line**“, což znamená otevřená linka. Jedná se o telefonní komunikaci vybraného člena vrcholového managementu se zaměstnanci. Na intranetu je vždy zveřejněno upozornění, ve který den, v jakém čase a na jaké téma se bude otevřená linka konat. Dle vybraného tématu je zvolen i konkrétní manažer, který odpovídá na dotazy zaměstnanců. Konkrétním příkladem bylo téma personálních změn v rámci programu transformace, kdy na dotazy odpovídal šéf personálního oddělení.

Netradiční formou komunikace změn jsou i **video spoty** s hlavními zástupci programu, které jsou umístěny na Intranetu.

Vzhledem k tomu, že změnou nejsou dotčeni pouze zaměstnanci divize drobného bankovníctví, ale určitá část změn se dotýká i ostatních útvarů banky a dceřiných společností, byl vytvořen koncept s názvem „**Business Advisory Council**“, v překladu obchodní poradní komise. Členy jsou vybraní zástupci všech útvarů, kterých se změna jakýmkoliv způsobem dotýká nebo teprve dotkne. Cílem není pouze předání informací o průběhu projektu, ale i jejich zapojení a získání jejich podpory při realizaci změn.

Novým způsobem komunikace změn, který ČS zvolila, je tzv. „**Agent změny**“. Agent změny je pracovník ČS, který má neformální autoritu mezi svými kolegy, má dobré komunikační dovednosti, dobře rozumí důvodům, které ke změnám vedly, podporuje je a srozumitelným způsobem je vysvětluje ostatním. Rovněž pomáhá manažerům šířit informace o projektu změn a pomáhá ostatní kolegy přimět k aktivnímu zapojení do projektu. Celkem je nominováno 176 agentů změny, což je dostatečný počet na to, aby pokryl všechny regionální oblasti pobočkové sítě a také jednotlivé útvary centrály v divizi drobného bankovníctví.

Další kapitola je věnována samotnému průzkumu mezi zaměstnanci, který byl zaměřen na zjištění spokojenosti s dosavadním způsobem komunikace v rámci organizačních změn, její formy a frekvenci, na komunikaci mezi manažery a zaměstnanci a také na možná rizika vyplývající z komunikace změn.

8 VÝZKUM MEZI ZAMĚSTNANCI

O pravidlech úspěšné a efektivní komunikace bylo napsáno již spoustu odborných článků a knih a také se jim věnuje i řada vzdělávacích programů. Přesto to ale bývá většinou právě komunikace, která stojí za případným neúspěchem při implementaci změn v organizaci. Riziko je o to větší, čím větší je organizace a počet komunikujících osob. Komunikace se tak snadno může stát chaotickou a roztržitou. V rámci ČS je do komunikačního procesu (v rámci aktuálně probíhajících organizačních změn) zapojeno několik stovek osob. Z tohoto důvodu se dá předpokládat, že i v ČS je velmi obtížné udržet jednotnou komunikační linii, tzn. že všichni dotčení zaměstnanci obdrží stejné informace a ve stejný čas, což je základ úspěšné komunikace. Z toho plyne následující hypotéza:

Hypotéza č. 1: Nejednotnost komunikace výrazně ovlivňuje akceptaci změn ze strany zaměstnanců.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, pro úspěšnou realizaci změn je nezbytná podpora a přijetí změny mezi zaměstnanci. Předpokladem však je, že nejdříve musí pochopit důvody a přínosy takové změny. Vzhledem k tomu, že organizační změny v ČS sebou nesou i změny personální (např. rušení některých pozic v pobočkové síti, větší nároky na obchodní pozice), dá se předpokládat, že většina zaměstnanců nebude ochotna chápat důvody, které ke změnám vedly, ani jejich přínos pro ČS.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci ČS nerozumí důvodům a přínosům probíhajících organizačních změn v ČS.

Z teoretické části práce již víme, že klíčovou roli v projektu změn i v komunikačním procesu hraje management. Úroveň a zkušenosti jednotlivých manažerů bývají však značně rozdílné. Můžeme se tedy domnívat, že rozdílný bude i jejich způsob a kvalita komunikace se zaměstnanci. Pomoci by jim v této komunikaci mohl i nově zavedený koncept „Agentů změn“ (vysvětlení viz. kapitola 7).

Hypotéza č. 3: Zaměstnanci ČS vnímají roli „Agentů změn“ jako přínosnou.

I přes stále rostoucí oblibu elektronické komunikace, která je flexibilní, šetří čas a umožňuje komunikaci s více příjemci najednou, je pro komunikaci změn nejjvhodnější osobní setkání. Důvodem je, že jsou často zaměstnancům sdělovány citlivé informace a také to, že po oznámení změn většinou přichází řada otázek, které je třeba zodpovědět.

Hypotéza č. 4: Preferovaným komunikačním kanálem je i pro zaměstnance ČS osobní komunikace.

Pro ověření výše uvedených hypotéz a pro získání zpětné vazby na dosavadní způsob komunikace v rámci projektu organizačních změn, byl využit průzkum mezi zaměstnanci formou dotazníku.

V srpnu 2012 rozeslala autorka práce elektronickou formou (e-mailem) 200 dotazníků na vybrané pracovníky interní obchodní sítě ČS. Vybraný vzorek pracovníků obsahoval všechny pozice, kterých se změna dotkla. Zpět se vrátilo 108 vyplněných dotazníků, tj. návratnost byla 54%. Tabulka 2 zobrazuje konečný počet respondentů zasláního dotazníku, který je rozdělen podle jednotlivých pracovních pozic.

Tabulka 2: Konečný počet respondentů dle jejich pracovních pozic

Pozice	Počet
Poradci, Pokladníci	36
Privátní poradci, Firemní poradci	18
Osobní bankéři	12
Privátní bankéři	12
Vedoucí obchodního týmu	12
Oblastní manažeři	6
Pracovníci centrály	12
Celkem respondentů	108

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k závažnosti změn a potřebě jejich úspěšného zvládnutí, bylo autorkou provedeno ještě několik doplňujících rozhovorů se zaměstnanci, kterých se změna týká. Účelem těchto rozhovorů bylo zjistit, jaká panuje na pracovišti v průběhu změn atmosféra a také identifikovat případné nejistoty a obavy a tyto poznatky následně využít při přípravě dalších komunikačních sdělení, aby mohlo dojít k maximálně možné eliminaci negativních pocitů spojených s vnímáním změny.

Při výběru respondentů pro osobní dotazování byli osloveni zástupci všech regionů obchodní sítě ČS. Hlavním pravidlem byla stanovena nutná účast alespoň jednoho zástupce každé obchodní pozice, středního managementu a zástupce centrály. Pravidla pro výběr konkrétních respondentů byla ponechána na manažerech jednotlivých regionů, a to z toho důvodu, aby byl zajištěn bezproblémový chod na každém pracovišti. Pro podporu maximální otevřenosti byli respondenti ujištěni, že výstupy budou následně publikovány pouze v obecné rovině, nikoli ve spojení s konkrétním jménem respondenta.

V zaslaném dotazníku (uveden v příloze A) byly položeny následující otázky:

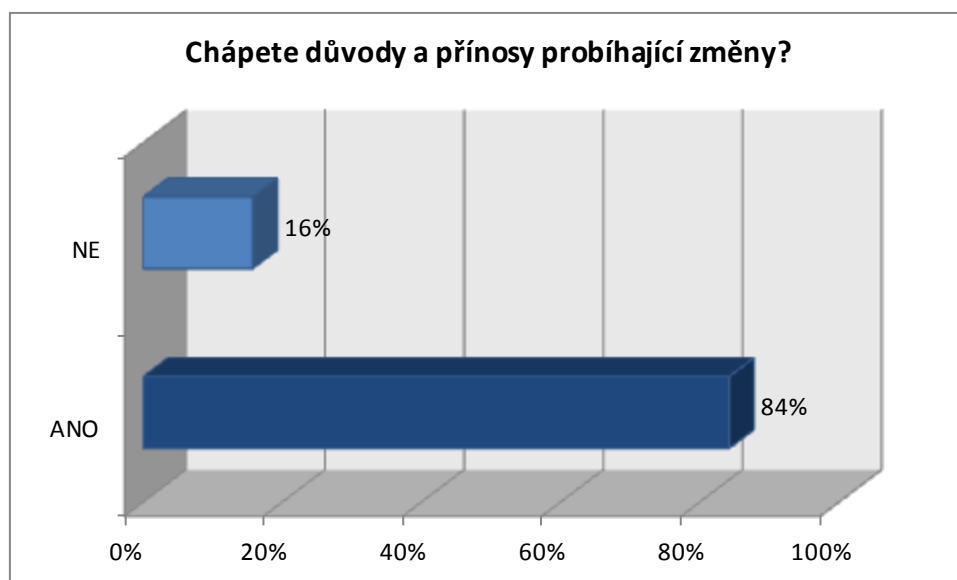
- Chápete důvody a přínosy probíhající změny?
- Jaké komunikační kanály při předávání informací preferujete?
- Jakou frekvenci komunikace byste si představovali?
- Je pro Vás dosavadní úroveň komunikace dostačující a užitečná?
- Vnímáte komunikaci Vašeho přímého nadřízeného jako dostačující a užitečnou?
- Máte dostatečný prostor pro vyjádření vlastních názorů a návrhů k probíhajícím změnám?
- Vnímáte roli „Agentů změny“ jako přínosnou?
- Jaká potenciální rizika při komunikaci změny vnímáte?
- Využíváte sociální sítě? Pokud ano, tak jaké a jak často?

Většina otázek byla položena uzavřenou formou s možností vybrat pouze jednu odpověď, nebo vybrat z nabízených odpovědí libovolný počet a na dvě otázky bylo možné odpovědět otevřeně. K otázkám bylo zároveň možné připojit jakýkoliv

komentář. Výstupy dotazování jsou shrnuty v níže uvedených tabulkách a jsou doplněny komentáři respondentů. Tyto komentáře jsou autentické a nebyly žádným způsobem upraveny. Po každé otázce následuje krátké shrnutí, které obsahuje také procentuelní vyjádření a počet respondentů, vycházející z příložených sloupcových grafů. Na konci kapitoly je vyhodnocen celý průzkum, potvrzeny či vyvráceny hypotézy a definována další doporučení.

Otázka č. 1: Chápete důvody a přínosy probíhající změny?

Graf 1: Vyhodnocení otázky č. 1

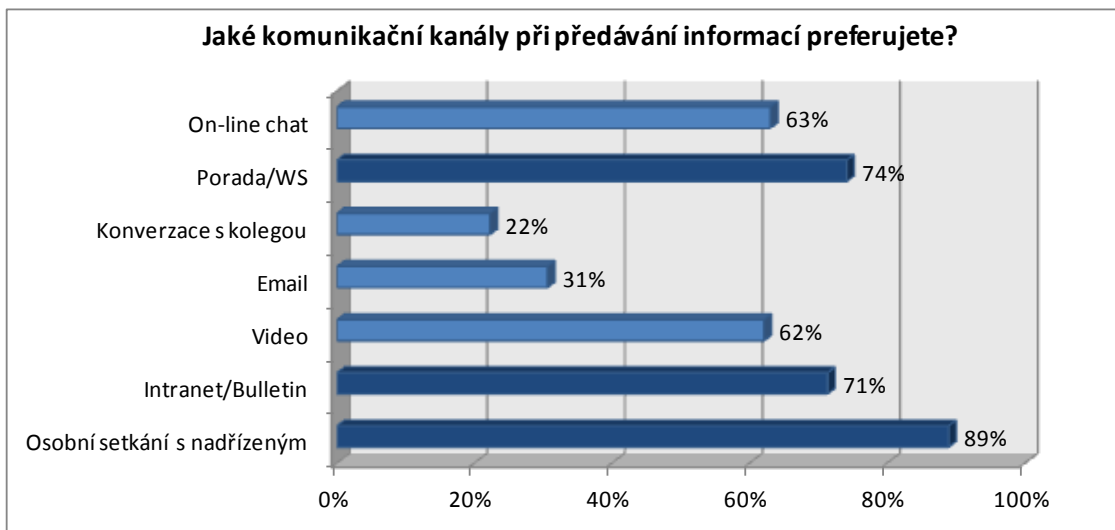


Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku č. 1 odpovědělo celkem 108 respondentů. Z odpovědí na ni je patrné, že většina zaměstnanců chápe důvody, které přiměly ČS k realizaci probíhajících změn. Stále však existuje 16% (tj. 17 respondentů), kteří důvod ke změnám nechápou, a existuje tedy docela vysoká pravděpodobnost, že nebudou schopni změny akceptovat. Je tedy vhodné zaměřit se ještě více na vysvětlení současné situace a důvodů, které ČS ke změnám vedly. Optimální by bylo dostat procento zaměstnanců, kteří změnám nerozumí, pod 5%.

Otázka č. 2: Jaké komunikační kanály při předávání informací preferujete?

Graf 2: Vyhodnocení otázky č. 2



Zdroj: Vlastní zpracování

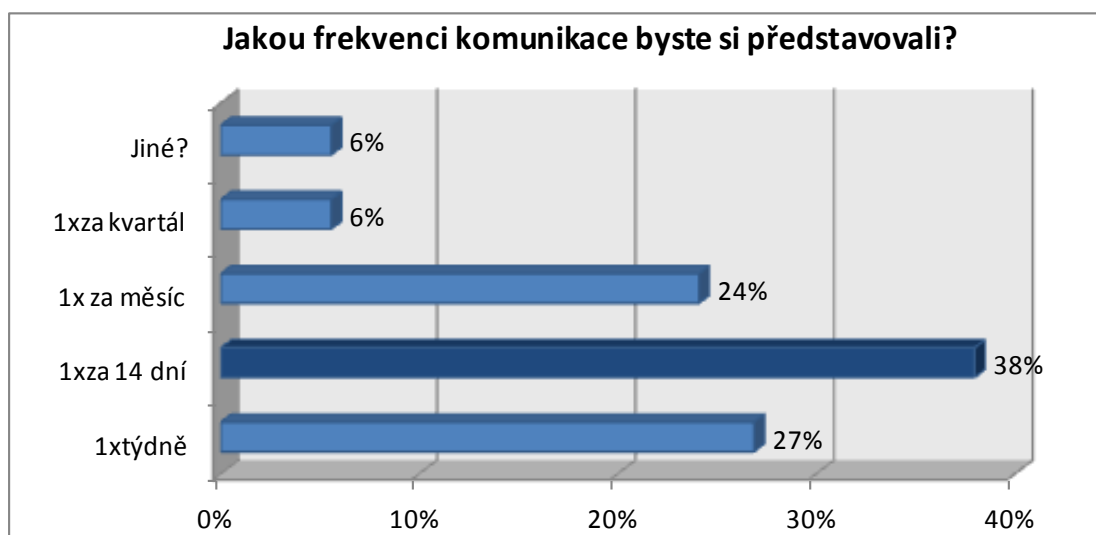
Doplňující komentáře uvedené v dotazníku byly následující:

- „Jakákoli forma on-line komunikace mi přijde velmi dobrá.“
- „Velmi zajímavé bylo video generálního ředitele k hospodářským výsledkům. Je to velmi dobrá inspirace, jak komunikovat případné změny.“
- „Jako vhodné vnímám možnost určit vztyčného důstojníka, kontaktní osobu pro daný region, který bude mít vždy aktuální informace a na kterého se můžu kdykoliv obrátit s otázkami.“
- „Osobně vždy dávám přednost osobní komunikaci s mým šéfem, kdy se ho můžu vyptat na vše, co mě zajímá.“
- „Mám ráda společné porady s kolegy a naším nadřízeným, kde o probíhající situaci můžeme diskutovat.“
- „Email, pouze pokud je stručný, věcný a s jasnými závěry“.
- „Jednoznačně intranet, kde vždy dohledám, co mě zajímá.“

V otázce č. 2 si mohli respondenti vybrat z více variant. Odpovědělo všech 108 respondentů. Na základě výsledků lze konstatovat, že zaměstnanci nejvíce upřednostňují osobní komunikaci s nadřízeným (96 respondentů), poradu týmu (80 respondentů) a komunikaci prostřednictvím Intranetu ČS, včetně Bulletinu ČS (77 respondentů). Jako relativně vhodné se také zdají on-line diskuze nebo natočení video spotů. Naopak jako nevhodná se jeví komunikace formou e-mailu, i když někteří respondenti e-mail vnímají jako vhodnou formu, za předpokladu, že je stručný, jasný a jsou v něm uvedeny jasné závěry.

Otázka č. 3: Jakou frekvenci komunikace byste si představovali?

Graf 3: Vyhodnocení otázky č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování

Doplňující komentáře uvedené v dotazníku byly následující:

- „Dvakrát týdně vždy na začátku týdne informace a na konci týdne shrnutí.“
- „Frekvenci komunikace by měla určovat firemní komunikace spolu s manažery pobočkové sítě.“
- „Představuji si, že komunikace bude hlavně pravidelná, a to po celou dobu“

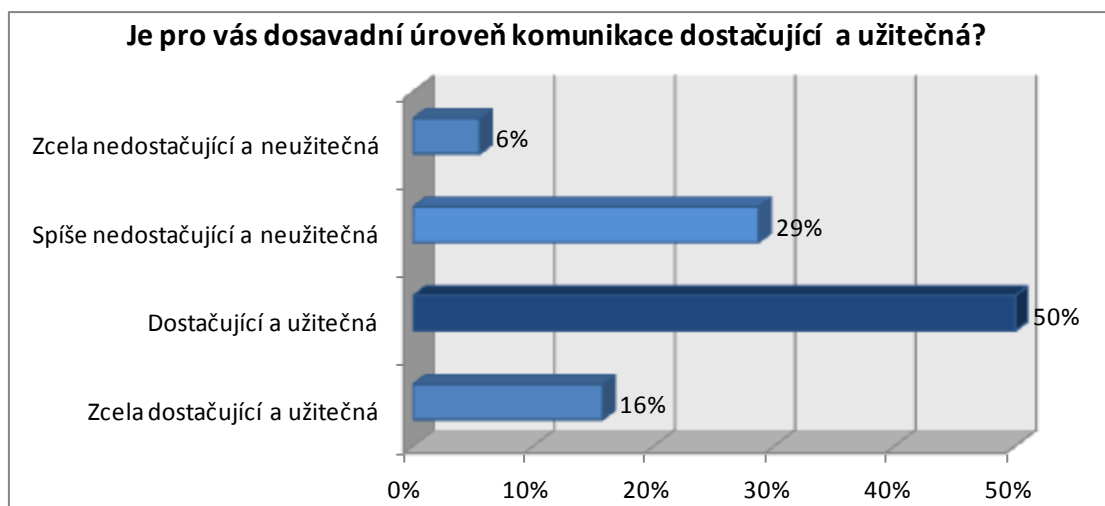
trvání projektu změn.“

- „Ráda bych dostávala zprávy průběžně, ta změna je důležitá.“
- „Chci informaci vždy, když se stane v programu něco zásadního.“
- „Stačí jednou měsíčně, a když bude něco zásadního, tak zaslat mimořádné info.“

Na otázku č. 3 odpovědělo 108 dotazovaných. 89% z nich (tj. 96 respondentů) se shoduje na tom, že by měla komunikace probíhat jedenkrát měsíčně nebo častěji, 38% (tj. 41 dotázaných) vidí jako ideální frekvenci komunikace jedenkrát za 14 dní, 27% (tj. 29 osob) alespoň jedenkrát týdně a 24% (tj. 26 osob) minimálně jedenkrát za měsíc. Z komentářů lze pak doplnit, že je vhodné komunikovat ihned pokaždé, když se stane něco zásadního, nového, nebo se aktivita nějak výrazně posunula.

Otázka č. 4: Je pro vás dosavadní úroveň komunikace dostačující a užitečná?

Graf 4: Vyhodnocení otázky č. 4



Zdroj: Vlastní zpracování

Doplňující komentáře uvedené v dotazníku byly následující:

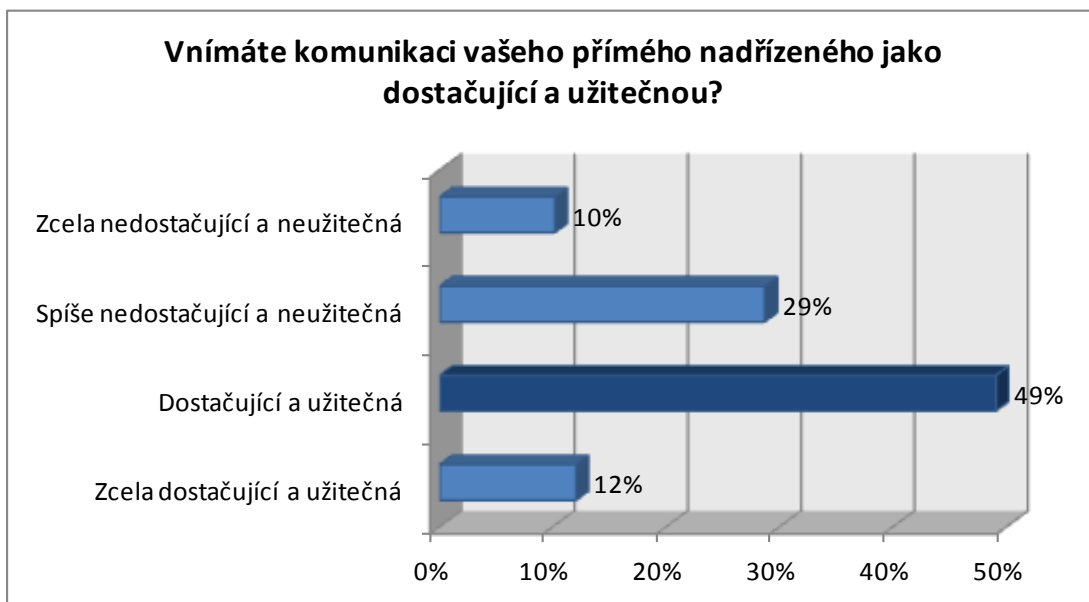
- „Informace se málokdy dostávají ke každému jednotlivému poradci.“

- „Velmi často dostáváme od různých manažerů rozdílné informace.“
- „Raději nepředávám informace, dokud nemám potvrzeno, že jsou finální a dovoleno, že tak mohu učinit, stává se totiž, že se informace často mění.“
- „Funguje rozesílání informací emailem, ale občas chybí pravidla, co komu posílat, pro koho je určeno atd.“
- „Chybí osobní kontakt a bližší vysvětlení.“
- „Velmi malá propagace formou elektronických komunikačních kanálů.“
- „Doporučuji více využívat intranet, stejně ho musíme sledovat každý den.“
- „Informace jsou často málo konkrétní, spíše se jedná o prázdné fráze.“

Dvě třetiny respondentů, přesně 66% (tj. 71 osob), považuje aktuální úroveň komunikace za dostačující a užitečnou. Zbývá zde tedy velký prostor a potenciál pro zlepšení. Z komentářů pak vyplývají oblasti, na které je nutné se při další komunikaci zaměřit. Jsou jimi hlavně sjednocení předávaných informací, ověřování, že informace se dostane ke každému zaměstnanci, jasná pravidla pro další distribuci informací a také konkrétnost každého sdělení. Lze také říci, že ke zlepšení by mohlo vést širší zapojení elektronických forem komunikace, zejména Intranetu ČS.

Otázka č. 5: Vnímáte komunikaci vašeho přímého nadřízeného jako dostačující a užitečnou?

Graf 5: Vyhodnocení otázky č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování

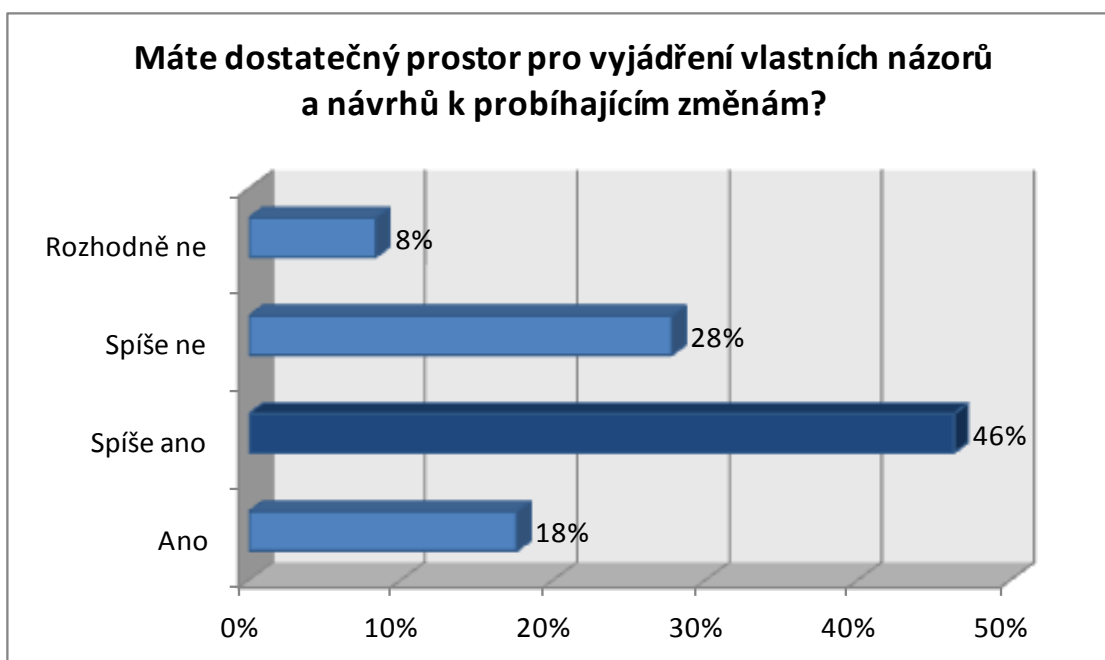
Doplňující komentáře uvedené v dotazníku byly následující:

- „Komunikace je málo detailní a konkrétní, nevím, zda má nadřízený dostatek informací nebo jen nemůže některé předat.“
- „Předávání informací je často neosobní bez „lidského“ přístupu, přijde mi to strojené a naučené.“
- „Informace mám vždy včas, spokojenost.“
- „Informace jsou často nepřesné, neshodují se s tím, co pak najdu na Intranetu, nebo co se dozvím od jiných kolegů.“
- „Nadřízený se vyhýbá komunikaci nepříjemných informací, dostanu je, až když se přímo zeptám.“

Na otázku odpovědělo všech 108 respondentů. Na základě výsledků lze říci, že více než polovina z nich (61%, tj. 66 osob) vnímá komunikaci nadřízeného jako dostačující a užitečnou. Dle komentářů lze ale usoudit, že i zde je prostor pro výrazné zlepšení. Vhodné by bylo zapracovat na kvalitě komunikačních dovedností jednotlivých manažerů.

Otázka č. 6: Máte dostatečný prostor pro vyjádření vlastních názorů a návrhů k probíhajícím změnám?

Graf 6: Vyhodnocení otázky č. 6



Zdroj: Vlastní zpracování

Doplňující komentáře uvedené v dotazníku byly následující:

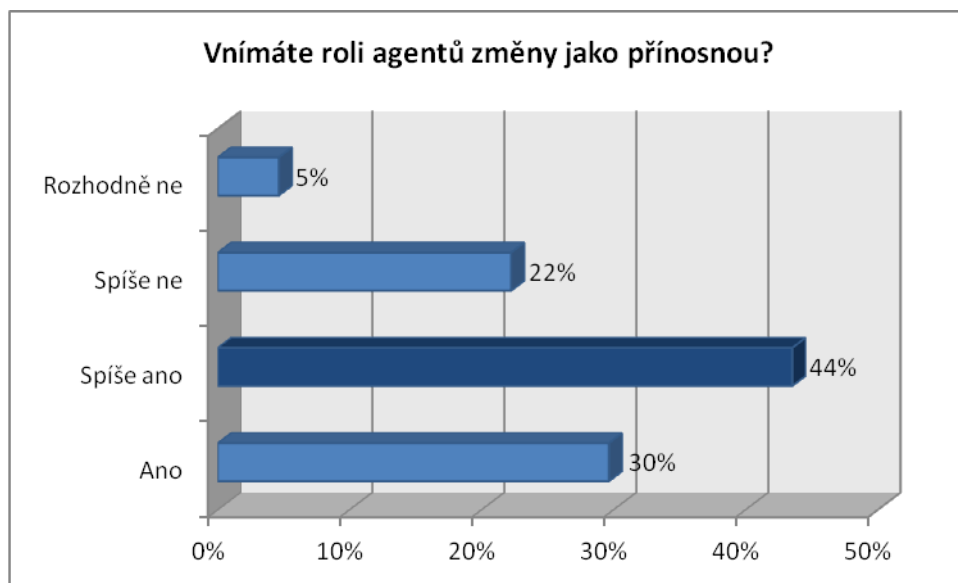
- „Můj manažer dává na každé poradě prostor k diskuzi.“
- „Nevím, jakým způsobem bych mohla své návrhy předávat.“
- „Často mi chybí bližší vysvětlení, je málo prostoru pro diskuzi.“

- „Nadřizený většinu informací předá mailem a na následné dotazy již nereaguje.“
- „Návrhy jsem předávala již několikrát, ale nikdy jsem se nedozvěděla, jestli se jimi někdo zabýval.“
- „To stejně nemá cenu, udělají si to podle svého.“
- „Mám šéfa, který je vždy ochoten diskutovat o našich návrzích.“
- „Raději nic říkat nebudu, ještě by mě to mohlo stát místo.“

64% (tj. 69 respondentů ze 108) uvedlo, že mají dostatečný prostor pro vyjádření svých návrhů. Zůstává ovšem poměrně dost pracovníků, kteří si to nemyslí a na ty je potřeba se zaměřit.

Otázka č. 7: Vnímáte roli agentů změny jako přínosnou?

Graf 7: Vyhodnocení otázky č. 7



Zdroj: Vlastní zpracování

Doplňující komentáře uvedené v dotazníku byly následující:

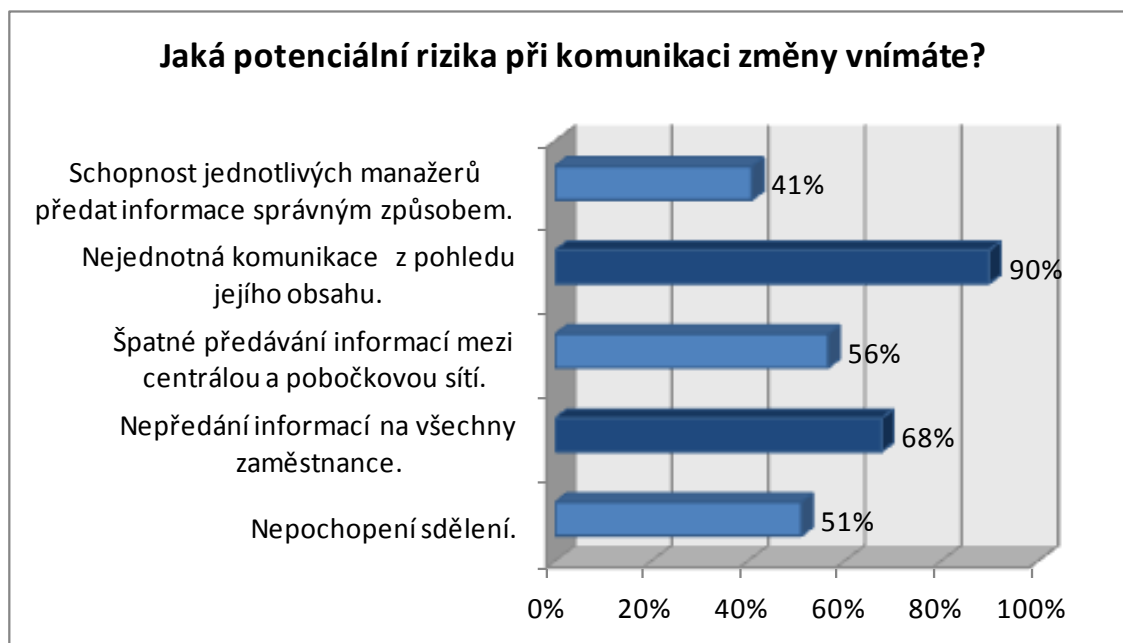
- „S naším agentem změny jsme naprosto spokojeni.“

- „Většinou je komunikace agenta změny srozumitelná.“
- „Agent změny docela dobře vysvětlí a doplní informace, které máme od nadřízeného.“
- „Nevím, kdo je v naší oblasti agentem změny.“
- „Mám pocit, že pouze předává stejné informace, které se mohu dočíst v mailech nebo intranetu, nevidím jeho přidanou hodnotu.“

Souhrnně lze říci, že „Agenti změny“ jsou vnímáni pozitivně. Potvrzuje to 74%, tj. 79 respondentů. Naopak pouze 5% dotazovaných (tj. 5 osob) vnímá roli agenta změny jako naprosto zbytečnou. Z komentářů je možné vyčíst opět spíše spokojenost a možné doporučení na lepší a masivnější vysvětlení role agenta změny.

Otázka č. 8: Jaká potenciální rizika při komunikaci změny vnímáte?

Graf 8: Vyhodnocení otázky č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování

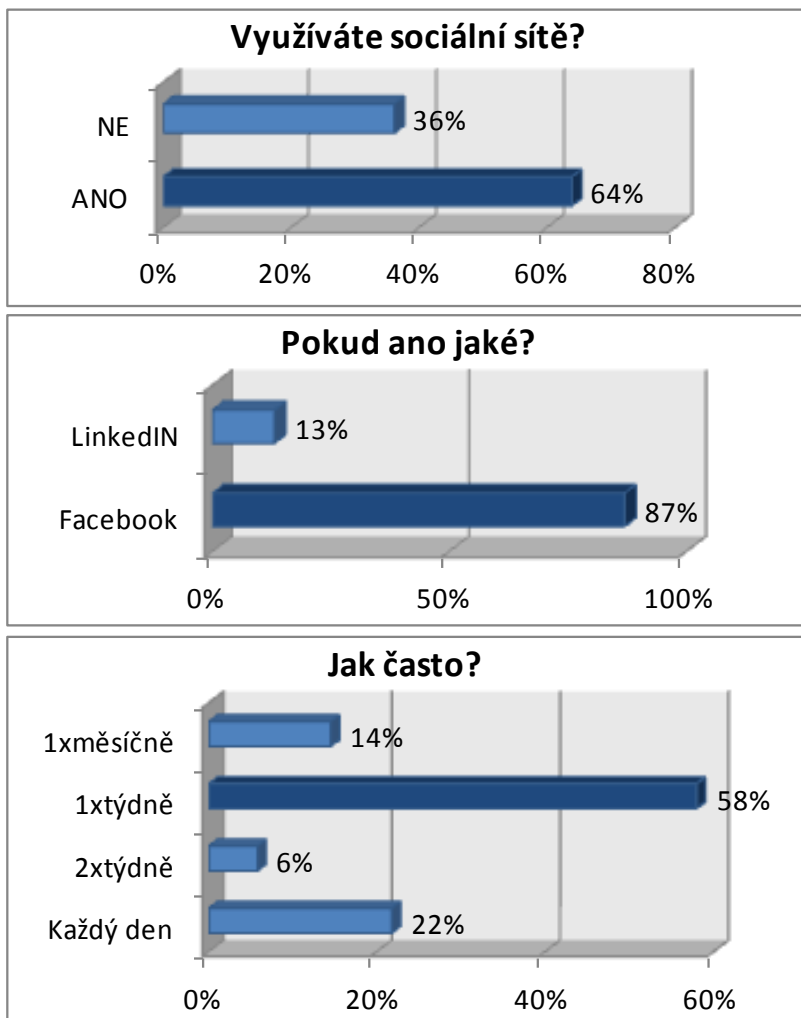
Tato otázka byla položena jako otevřená a bylo na respondentech, co sami napíší. Odpovědělo všech 108 respondentů. Jejich odpovědi byly následně sdruženy do oblastí, které jsou významem totožné. Oblasti, které byly zmíněny pouze okrajově, zmiňovalo je méně než 10% respondentů, nejsou dále v průzkumu použity.

Obecně se respondenti shodovali na tom, že největší riziko je roztržštěnost komunikace a její nejednotnost (celkem 97 osob). Jako doporučení padlo jasné nastavení komunikačního plánu a pravidel a jejich následné důsledné dodržování všemi účastníky komunikačního procesu. Plán a nastavená pravidla by měla zajistit stejnou úroveň komunikace, stejný čas, kdy se k zaměstnancům informace dostanou, a také to, že se sdělení dostanou ke všem zaměstnancům. Stejná důležitost musí být věnována i formulaci a obsahu sdělení. Více než polovina respondentů (přesně 55 osob) totiž vnímá jako riziko nepochopení sdělení, případně špatné předávání informací mezi centrálou a pobočkovou sítí. Mezi riziky se (stejně jako u otázky na roli nadřizovaného) objevila kvalita komunikace manažerů.

V dnešní době lze za velký fenomén považovat ohromný nárůst komunikace prostřednictvím sociálních sítí. Z tohoto důvodu byla doplněna otázka, mířící právě na využívání sociálních sítí mezi zaměstnanci. Účelem bylo zjistit, zda by mělo smysl využít nějakou alternativu sociální sítě i při komunikaci změn v rámci organizace.

Otázka č. 9: Využíváte sociální sítě? Pokud ano, jaké a jak často?

Graf 9: Vyhodnocení otázky č. 9



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplývá, že sociální sítě jako formu komunikace využívá podstatná část zaměstnanců, z nichž polovina využívá sociální sítě dokonce minimálně jednou týdně. Sociální síť se proto jeví jako potenciálně vhodný komunikační kanál.

Ověření hypotéz

V návaznosti na výstupy z dotazníku můžeme vyhodnotit předem stanovené hypotézy (detail vyhodnocení byl uveden u každé zodpovězené otázky a následně ještě níže v souhrnu nejdůležitějších zjištění z průzkumu).

Hypotéza č. 1: Nejednotnost komunikace výrazně ovlivňuje akceptaci změn ze strany zaměstnanců.

Výsledek: Hypotéza byla jednoznačně potvrzena. 90% dotázaných uvedlo, že nejednotnost komunikace vnímá jako největší riziko při komunikaci změny.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci ČS nerozumí důvodům a přínosům probíhajících organizačních změn v ČS.

Výsledek: Tato hypotéza byla vyvrácena, protože 84% dotazovaných uvedlo, že chápou důvody a přínosy probíhající změny.

Hypotéza č. 3: Zaměstnanci ČS vnímají roli „Agentů změn“ jako přínosnou.

Výsledek: Hypotéza byla potvrzena. Téměř tři čtvrtiny respondentů vnímají, že je pro ně role „Agentů změn“ přínosná.

Hypotéza č. 4: Preferovaným komunikačním kanálem je i pro zaměstnance ČS osobní komunikace.

Výsledek: Hypotéza byla opět potvrzena. Pro osobní setkání s nadřízeným se vyslovilo 89% a zároveň 74% preferuje pracovní poradou nebo workshop.

Níže je uveden **souhrn všech nejdůležitějších zjištění z průzkumu** mezi zaměstnanci, která budou následně využita při návrhu pravidel a zásad komunikační strategie, případně doplnění či úpravy stávající komunikace.

Prvním nezbytným předpokladem úspěchu celé komunikační strategie je **porozumění a pochopení zaměstnanců**, proč se daná změna realizuje a jaký má přínos pro společnost a v konečném důsledku i pro ně samotné. Formulace a obsah sdělení nesmí být v žádném případě podceněn.

Preferovaným způsobem komunikace změn je především **osobní setkání** manažera se zaměstnanci. Důvodem je možnost o chystaných či probíhajících změnách diskutovat a ptát se na věci, které nejsou jasné. Druhým preferovaným způsobem komunikace je **využití elektronických komunikačních kanálů**. Především firemního intranetu a všech jeho možností, které nabízí (on-line diskuze, příp. i video spoty umístěné na intranetu).

Zaměstnanci požadují komunikaci minimálně jedenkrát za měsíc. Více jak polovina dotázaných by ovšem uvítala komunikaci minimálně dvakrát měsíčně. **Komunikace** změn tedy musí být hlavně **pravidelná a častá** a informaci zaslat/sdělit také vždy, když se v projektu stane něco zásadního (např. splnění důležitého milníku, posun termínu, personální změna).

Důraz zaměstnanci kladou hlavně na **jednotnost, jasnost** a především **konkrétnost** každého sdělení. Odmítají nic neříkající a prázdná hesla a fráze. Neméně důležité je, aby se **informace dostaly ke každému** zaměstnanci a **ve stejný čas**.

Je nutné se více zaměřit na **kvalitu komunikačních dovedností** jednotlivých **manažerů**. Manažeři jsou většinou první lidé, od kterých zaměstnanci slyší o změnách a je tedy nezbytné, aby byly informace předány správným způsobem a ideálně tak, aby došlo k motivaci zaměstnanců se do projektu zapojit a podpořit ho. Manažer by měl srozumitelně vysvětlit důvody změn a úkoly z nich vyplývající, a také by měl v případě potřeby uklidnit situaci ve svém týmu.

Bylo identifikováno, že více jak jedna třetina zaměstnanců si nemyslí, že by měli dostatečný prostor pro vyjádření svých návrhů. Vzhledem k tomu, že podpora

zaměstnanců je pro realizaci změny klíčová, je důležité, aby si management vždy vyhradil **dostatek času pro komunikaci a následnou diskuzi se zaměstnanci**. Nemusí to být však pouze management, ale i firemní komunikace nebo personální oddělení, které by se mělo snažit **aktivně získat zpětnou vazbu** od zaměstnanců. Ta může pomoci získat užitečné podněty a nápady, ale i povědomí o dění a atmosféře mezi lidmi. Dalším přínosem je zapojení zaměstnanců do procesu změn. Aby však toto zapojení bylo skutečně přínosem a mělo motivační efekt, je nezbytné, aby byli zaměstnanci informováni, co se s jejich nápady děje dál, což potvrdili i některé komentáře zúčastněných.

Při přípravě komunikačních sdělení je nutné brát v potaz rizika komunikace změn, která byla identifikována zaměstnanci. Největší **riziko** spatřují v **nejednotné komunikaci** a v tom, že informace se nedostanou ke všem zaměstnancům a ve stejný čas.

Průzkum také potvrdil **potenciál využití sociální sítě** při komunikaci změn.

Jedním ze zjištění průzkumu je také fakt, že neexistují signifikantní rozdíly mezi odpověďmi respondentů na různých pracovních pozicích.

9 NÁVRH NA ÚPRAVU SOUČASNÉ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Cílem této kapitoly je definovat hlavní zásady a pravidla pro komunikaci dalších organizačních změn v ČS. Východiskem jsou zjištění z teoretické části práce, znalost současného nastavení komunikace změn v ČS, ale především zjištění z průzkumu mezi zaměstnanci. Návrh bude rozdělen do následujících šesti částí.

- Základní zásady pro komunikaci změn napříč celou ČS.
- Definice a doporučení vhodných komunikačních kanálů a forem.
- Definice cílových skupin.
- Matice využití jednotlivých komunikačních kanálů pro jednotlivé cílové skupiny.
- Návrh časového harmonogramu komunikace pro jednotlivé cílové skupiny.
- Další, nejen komunikační, doporučení.

Celková komunikační strategie bude následně vycházet z vhodně zvolené kombinace výše uvedených částí. Kombinace by měla vycházet z potřeb jednotlivých cílových skupin, ale měla by také odrážet aktuální situaci v týmu, atmosféru, či jiné aspekty, které ovlivňují přijetí, porozumění a akceptování sdělované informace. Komunikační strategie bude proto popisovat zásady a pravidla, která je třeba dodržet, ale konkrétní uplatnění musí vždy reflektovat aktuální situaci v organizaci.

Cílem komunikační strategie je zajistit přijetí změny a její podporu ze strany zaměstnanců ČS a vyvolat tím i změnu jejich chování, přemýšlení a způsobu práce tak, aby následně došlo k naplnění stanovených cílů organizačních změn.

Základní zásady pro komunikaci změn napříč celou Českou spořitelnou

Na základě poznatků z teoretické části práce a na základě výstupů z dotazníku i následných rozhovorů se zaměstnanci ČS, byl definován soubor deseti nejdůležitějších zásad pro komunikaci změn. Pravidel pro efektivní komunikaci změn existuje mnoho a zásad úspěšné komunikace se samozřejmě snaží držet i projektový tým, který je zodpovědný za komunikaci organizačních změn. Zatím však nebyl vytvořen podobný souhrnný přehled, který by mohl v budoucnu pomoci při další komunikaci a usnadnil by tak její přípravu.

- **Jednotná** komunikace – všichni v dané cílové skupině musí dostat naprosto stejné informace (např. je zcela nepřípustné, aby dvě oddělení pod vedením jednoho manažera, dostala rozdílné informace).
- **Včasná** komunikace – komunikaci zahájit vždy před spuštěním organizačních změn, ne v průběhu změn. Vždy také včas komunikovat zásadní obraty v rámci projektu (např. zdržení termínů, personální změny atd.).
- **Relevantní** komunikace – jednoduše a konkrétně vysvětlit informace, které jsou pro danou cílovou skupinu důležité (jinou míru detailu vyžadují lidé přímo zapojení do procesu změn a jinou míru lidé, kterých se změna dotýká okrajově). Vždy používat jazyk, kterému daná cílová skupina rozumí (např. vyhýbat se příliš odborným termínům či cizím výrazům, pokud se hovoří ke všem zaměstnancům bez rozdílu jejich pracovního zařazení).
- **Pravidelnost** komunikace – pravidelně nastavená periodičita komunikace a důslednost v jejím dodržování.
- **Všichni** musí informace obdržet – informace se musí dostat ke každému pracovníkovi, bez ohledu na jeho pracovní zařazení.
- **Osobní** komunikace změn – je na místě vždy, pokud je to možné a není to neefektivní z pohledu času nebo nákladů.

- **Prostor pro diskuzi** – manažeři/komunikátoři musejí dát všem dostatečný prostor k diskuzi nad předanými informacemi. Vyčlenit si také dostatek času na zodpovězení dotazů.
- **Pracovat s emocemi** – neustále sledovat náladu a atmosféru na pracovišti, a dle toho přizpůsobit styl komunikace. Pozor si musí dát komunikátor i na své vlastní emoce a řeč těla, která by neměla být v rozporu s tím, co říká.
- **Pracovat se zpětnou vazbou** – průběžně aktivně vyžadovat, zjišťovat a vyhodnocovat zpětnou vazbu na celý průběh procesu změn, včetně komunikace. Důležité je na zpětnou vazbu reagovat vhodným způsobem (např. pochvala za předaný podnět, uznání za otevřenou komunikaci apod.).
- **Role manažera je nezastupitelná** – manažer musí jít vzorem, musí být k dispozici, on je tváří komunikovaných informací.

Definice a doporučení vhodných komunikačních kanálů a forem

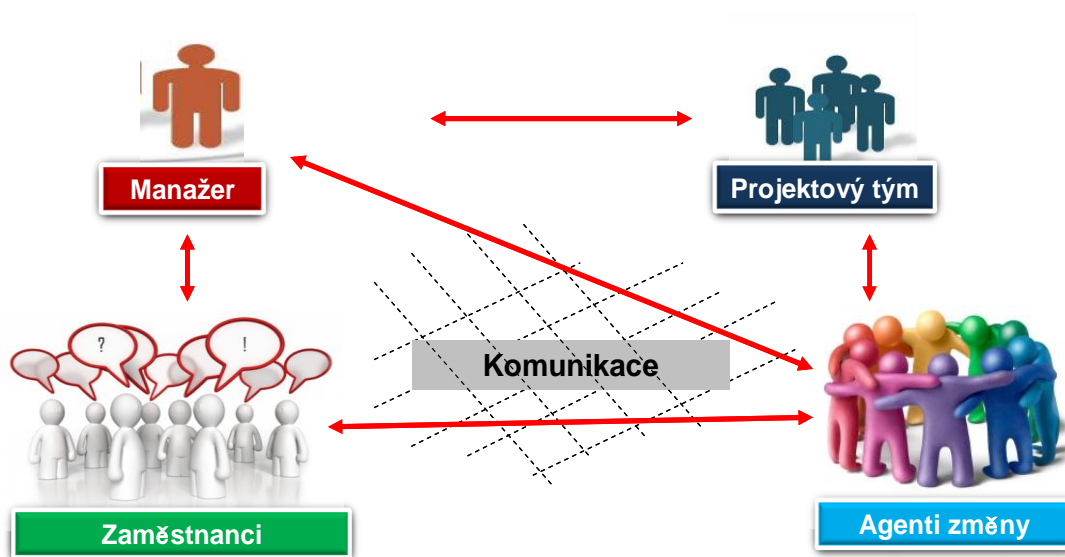
Na základě preferencí dotazovaných zaměstnanců ČS byly vybrány nejvhodnější způsoby a formy komunikace změn. Oproti současnému způsobu komunikace došlo k eliminaci e-mailových zpráv (především těch obsáhlých) a snížení s generálním ředitelem (důvodem je příliš omezená kapacita). Oproti tomu byla přidána neformální setkání se zaměstnanci, která mohou významně přispět k podpoře a přijetí změn, či pracovní workshopy (výhody a formy viz. níže). U některých ostatních, současně užívaných, forem komunikace je přidáno doporučení k doplnění či obměně.

- **Osobní setkání** – nejvhodnější způsob komunikace změn. Na začátku projektu změn by měla být frekvence osobní komunikace na nejvyšší úrovni a s následným rozšířením informací může lehce klesnout, nikdy však nesmí zcela vymizet. Existují zásadní informace, které musí být vždy komunikovány osobně např. personální změny nebo změny v organizačním uspořádání. Žádoucí je opět

nastavení určité pravidelnosti osobních setkání, např. týmová porada každý týden a v rámci této porady vyhrazen určitý čas, který bude věnovaný probíhajícímu projektu změn. Z větších setkání jsou to firemní konference s doporučenou frekvencí konání dvakrát ročně a shrnutím zásadních momentů projektu.

- **Neformální setkání** – jsou pro zaměstnance velice důležitá. Posilují pozitivní atmosféru v týmu, budují vztahy mezi kolegy, což následně přináší i vyšší produktivitu v práci. Ideální je propojení takové akce (např. teambuildingu, firemního večírku či sportovní akce) s neformální diskuzí o probíhajících změnách. Součástí může být i nějaká soutěž, za účelem zjištění povědomí a ohlasu na projekt změn.
- **Agenti změny** – vhodný způsob, jak doplnit, šířit a podpořit přijetí informací od managementu mezi zaměstnanci. Je však nutný soulad příslušného regionálního/centrálního agenta změny s příslušným manažerem. Rovněž musí být sladění všichni agenti změny mezi sebou. Nesmí dojít k tomu, že každý bude říkat něco jiného, nebo v jiném termínu. Pro úspěch agenta změny je také třeba dobře vysvětlit jeho roli v týmu. Úkolem a zároveň velkým přínosem agenta změny je sběr zpětné vazby z „terénu“. Doporučením je pořádat pravidelná setkání agentů změn s projektovým týmem a manažery, a to ideálně jednou za měsíc. Jednak za účelem informování agentů o novinkách v projektu, ale i za účelem předání zpětné vazby z terénu manažerům a projektovému týmu.

Obrázek 4: Komunikační schéma se zapojením agentů změn



Zdroj: Vlastní zpracování

- **Intranet** – nezbytná forma elektronické komunikace, která vhodným způsobem doplňuje komunikaci osobní. Intranet je denně využíván téměř všemi zaměstnanci ČS a je pro ně tedy snadným a efektivním zdrojem získání všech informací, které potřebují. Doporučením je vytvoření speciálních stránek, kde bude archiv všech informací o projektu změn s odkazem na hlavní straně pro snadnou dostupnost. Vhodné je také využití různých anket a soutěží, které podpoří motivaci zaměstnanců aktivně se o informace z projektu zajímat. Doporučením je také více využívat oblíbené **on-line diskuze** a **video spoty** s lidmi aktivně zapojenými do projektu (např. projektový manažer, náměstek generálního ředitele, který je iniciátorem projektu, ředitel personálního útvaru a jiní dle aktuálních témat).
- **Bulletin** – elektronicky vydávaný měsíčník, který ve zkratce informuje všechny zaměstnance o zásadních událostech, které se za uplynulý měsíc v ČS staly.

Doporučením je zavést pravidelnou rubriku a informovat na měsíční bázi o výstupech projektu změn.

- **Workshopy** (dále jen WS) – vhodná platforma pro aktivní zapojení zaměstnanců do projektu. Cílem WS je nalézt řešení nějakého dílčího úkolu z projektu změn a tím, že požádám zaměstnance o pomoc s řešením, tak ti se automaticky stávají spoluvůrci změn (je nutné jim to takto vysvětlit a tím je motivovat).

Definice cílových skupin


Níže jsou definovány cílové skupiny příjemců sdělení, pro které byla vytvořena matice využití jednotlivých komunikačních kanálů (viz. tabulka 3) a návrh časového harmonogramu (viz. tabulka 4).

- **Zaměstnanci poboček** – všechny nemanážerské pozice v pobočkové síti
- **Manažeři poboček** – všechny pozice v pobočkové síti, které napřímo vedou minimálně 3 zaměstnance.
- **Pracovníci centrály** – všechny nemanážerské pozice v obchodní divizi na centrále.
- **Manažeři centrály** – všechny pozice v obchodní divizi centrály, kteří vedou minimálně 3 zaměstnance.
- **Vrcholový management** – všichni členové představenstva, včetně představenstev dceřiných společností.
- **Ostatní zaměstnanci** – všichni ostatní zaměstnanci ČS, kteří nejsou na manažerské pozici.

- **Ostatní manažeři** – všechny pozice v ČS mimo obchodní divizi, kteří vedou minimálně odbor nebo úsek (jsou v linii přímo pod představenstvem nebo o jednu nižší).

Tabulka 3: Matice využití jednotlivých komunikačních kanálů pro jednotlivé cílové skupiny

	Osobní setkání	Agenti změny	Intranet	Bulletin	Workshopy
Zaměstnanci poboček					
Manažeři poboček					
Pracovníci centrály					
Manažeři centrály					
Vrcholový management					
Ostatní zaměstnanci					
Ostatní manažeři					


 Vhodný komunikační kanál

Zdroj: Vlastní zpracování

Matice jasně deklaruje vhodnost elektronických komunikačních kanálů pro oslovení širšího spektra zaměstnanců. Naopak agenti změny jsou cíleni primárně na řadové zaměstnance, jako podpora přenosu a šíření informací mezi nimi.

Tabulka 4: Návrh časového harmonogramu komunikace pro jednotlivé cílové skupiny

	1 x týdně	2 x měsíčně	1 x měsíčně	1 x kvartálně	Při každém posunu
Zaměstnanci poboček					
Manažeři poboček					
Pracovníci centrály					
Manažeři centrály					
Vrcholový management					
Ostatní zaměstnanci					
Ostatní manažeři					

 Minimální frekvence komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

Minimální frekvenci komunikace pro jednotlivé cílové skupiny je nutné dodržovat. Podle aktuální potřeby je samozřejmě možné komunikovat častěji. Komunikovat méně často, než v minimální frekvenci není možné. Pokud nejsou nové relevantní informace, mělo by dojít minimálně ke shrnutí dosavadního postupu projektu, či předání informací o dalších krocích, a to ve stanovené periodě.

Další, nejen komunikační, doporučení

- **Vytvoření manuálu komunikace změn** – např. vhodná pomůcka pro manažery (především ty méně zkušené), která pomůže zajistit jednotnost a vhodný způsob předání informací svým podřízeným pracovníkům. Manuál mohou následně využít i agenti změn. Iniciátorem a tvůrcem by mělo být oddělení firemní komunikace.
- **Nabídka vhodných školicích programů** – personální oddělení by zase mělo zajistit vhodná školení pro manažery i zaměstnance, která úzce souvisí s projektem změn (např. školení o řízení změn, o akceptaci změn, vhodné

komunikaci při změnách apod.), ale i další vzdělávací a rozvojové programy pro zaměstnance, kterých se změna dotkne (např. rekvalifikační kurzy, manažerské dovednosti apod).

ZÁVĚR

V teoretické části práce byly popsány obecné zásady úspěšné verbální i písemné komunikace, obecná pravidla pro komunikaci změn v organizaci, stejně tak ale i překážky bránící efektivní komunikaci. Byly vymezeny komunikační kanály v organizaci, role managementu i oddělení firemní komunikace a personálního oddělení v procesu změn.

Cílem této práce bylo navrhnout pravidla a zásady interní komunikační strategie, které by bylo možné využít při dalších plánovaných organizačních změnách v rámci České spořitelny. Na základě poznatků z teoretické části práce, a především na základě průzkumu mezi zaměstnanci, byl v praktické části definován ucelený soubor nejdůležitějších pravidel pro komunikaci změn, byly vybrány nejvhodnější komunikační kanály a vytvořena matice jejich využití pro definované cílové skupiny příjemců. Zároveň byla navržena periodicita komunikace dle cílových skupin a navrženy úpravy, či doplnění současných komunikačních prostředků (neformální setkání, soutěže či workshopy, využití potenciálu nového konceptu „Agentů změn“).

Zajímavé a inspirující bylo ověření teoretických poznatků a hypotéz v praxi pomocí dotazníku a následných rozhovorů se zaměstnanci. Zpětná vazba je neocenitelným pomocníkem při identifikaci případných slabých míst v komunikaci, stejně tak jako zdrojem užitečných podnětů a návrhů na změny. I když Česká spořitelna věnuje dostatečnou pozornost, čas i finanční prostředky do procesu komunikace změn, výstupy z průzkumu ukázaly, že je několik oblastí, na které je nutné se více zaměřit.

Dle výsledků jsou s dosavadní komunikací změn spokojeny dvě třetiny zaměstnanců, existuje tedy značný prostor pro zlepšení. Shrnutí nejdůležitějších zjištění z průzkumu jsou uvedena v závěru osmé kapitoly. Průzkum například jednoznačně potvrdil důležitost osobní komunikace mezi manažery a zaměstnanci v období probíhajících změn, a i když je to poměrně známý fakt, stále je to jedna z nejpodceňovanějších oblastí komunikace. I z tohoto důvodu se v dalších doporučeních objevil návrh na organizaci speciálních vzdělávacích programů v oblasti řízení a komunikace změn pro manažery.

Sekundárním cílem práce bylo prohloubení znalostí autorky o účinných komunikačních nástrojích a pravidlech a jejich praktické využití v manažerské praxi. V současné době dochází v útvaru řízeném autorkou k dílčím organizačním změnám a získané poznatky jsou pravidelně využívány. Lze tedy konstatovat, že cíl byl splněn.

Výstupy, postřehy a podněty z průzkumu mezi zaměstnanci byly již v průběhu psaní této práce předány do týmu komunikace v rámci projektu organizačních změn, a některé z nich byly také již zapracovány při přípravě další komunikace (např. byl vypracován podrobný manuál komunikace změn pro manažery). K využití bude komunikačnímu týmu předán zároveň návrh komunikační strategie z kapitoly devět.

Neexistuje snad žádné odvětví, ve kterém by nedocházelo k nějakým změnám. Může se jednat o nové technologické postupy, nové řady výrobků, nové služby, inovativní výrobní procesy. Mohou to být změny koncepční i strategické. Nezáleží na tom, o jakou změnu se bude jednat. Pravidlo je vždy stejné. **Změny budou tak úspěšné, jak úspěšná bude jejich komunikace.**

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem*. 6. vydání. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

DeVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

KLEIN, Hans-Michael; KRESSE, Albrecht. *Psychologie – základ úspěchu v práci*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2444-7.

KOHOUT, Jaroslav. *Rétorika. Umění mluvit a jednat s lidmi*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-92-6.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBÍČKOVÁ, Lea; RAIS, Karel. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.

MAXWELL, John C. *Rozvíjejte své vůdčí schopnosti*. 1. vydání. Praha: Pragma, 1993. ISBN 80-7205-829-0.

McQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 4. vydání. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-574-5.

MĚCHUROVÁ, Albina. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. 2. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-32-7.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., doplněné a přepracované vydání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

MUSIL, Josef. *Úvod do sociální a masové komunikace*. 2. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-44-0.

REIFOVÁ, Irena et al. *Slovník mediální komunikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-926-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

TYSON, Shaun; JACKSON, Tony. *Organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-296-4.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb. Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.

VEBER, Jaromír, et al. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

WELCH, Jack. *Cesta k vítězství*. 1. vydání. Praha: Pragma, 2005. ISBN 80-7205-213-6.

Seznam použitých internetových zdrojů

Škola komunikace. *O nás*. [online]. [cit. 2013-02-18]. Dostupné z: <http://www.skolakomunikace.cz/o-nas/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Lineární model komunikace	15
Obrázek 2: Nedostatky v komunikaci	28
Obrázek 3: Organizace transformace v divizi drobného bankovníctví	52
Obrázek 4: Komunikační schéma se zapojením agentů změn	76

Seznam grafů

Graf 1: Vyhodnocení otázky č. 1	58
Graf 2: Vyhodnocení otázky č. 2	59
Graf 3: Vyhodnocení otázky č. 3	60
Graf 4: Vyhodnocení otázky č. 4	61
Graf 5: Vyhodnocení otázky č. 5	63
Graf 6: Vyhodnocení otázky č. 6	64
Graf 7: Vyhodnocení otázky č. 7	65
Graf 8: Vyhodnocení otázky č. 8	66
Graf 9: Vyhodnocení otázky č. 9	68

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání formálních a neformálních vztahů	33
Tabulka 2: Konečný počet respondentů dle jejich pracovních pozic	56
Tabulka 3: Matice využití jednotlivých komunikačních kanálů pro jednotlivé cílové skupiny	78
Tabulka 4: Návrh časového harmonogramu komunikace pro jednotlivé cílové skupiny	79

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník.....	I
----------------------------------	----------

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Dotazník ke zjištění spokojenosti s úrovní komunikace organizačních změn v rámci České spořitelny, a.s.

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

s cílem zjistit Váš názor na současnou úroveň komunikace v rámci probíhajících organizačních změn v divizi drobného bankovníctví a ve snaze přispět k jejímu zlepšení, si Vás dovoluji požádat o vyplnění přiloženého dotazníku.

Vyplněný dotazník, prosím, vracejte zpět na adresu mmichalovicova@csas.cz, a to nejpozději do 15.9.2012.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.
Michaela Michalovičová

Zaškrtněte, prosím, Vaší pozici.

- Poradce/pokladník**
- Privátní poradce/firemní poradce**
- Osobní bankéř**
- Privátní bankéř**
- Vedoucí obchodního týmu**
- Oblastní manažer**
- Pracovník centrály**

1) Chápete důvody a přínosy probíhajících změn?

- ANO**
- NE**

2) Jaké komunikační kanály při předávání informací preferujete? (možnost výběru více variant)

- Osobní setkání s nadřízeným**
- Porada/WS**
- Intranet/Bulletin**
- E-mail**
- Video**
- Konverzace s kolegou**
- On-line chat**
- Jiné**

Pokud jiné, prosím uveďte jaké:

.....

3) Jakou frekvenci komunikace byste si představovali?

- 1 x týdně
- 1 x za 14 dní
- 1 x za měsíc
- 1 x za kvartál
- Jiné

Pokud jiné, prosím uveďte jaké:

.....

4) Je pro Vás dosavadní úroveň komunikace dostačující a užitečná?

- Zcela dostačující a užitečná
- Dostačující a užitečná
- Spíše nedostačující a neúčinná
- Zcela nedostačující a neúčinná

Prostor pro komentář:

.....

5) Vnímáte komunikaci Vašeho přímého nadřízeného jako dostačující a užitečnou?

- Zcela dostačující a užitečná
- Dostačující a užitečná
- Nedostačující a neúčinná
- Zcela nedostačující a neúčinná

Prostor pro komentář:

.....

6) Máte dostatečný prostor pro vyjádření vlastních názorů a návrhů k probíhajícím změnám?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

Prostor pro komentář:

.....

7) Jaká potenciální rizika při komunikaci změny vnímáte?

Prosím uveďte konkrétní rizika, která vnímáte:

.....
.....
.....

8) Využíváte sociální sítě?

- ANO
 NE

Pokud ano, jaké?

- Facebook
 LinkedIn
 Jiné

Pokud jiné, prosím uveďte jaké:

.....

Jak často?

- Každý den
 1 x týdně
 2 x týdně
 1 x za měsíc

Prostor pro komentář:

.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Michaela Michalovičová

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Komunikační strategie v rámci organizačních změn v České spořitelně,
a.s.

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 74

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 23

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Mgr. Naděžda Šulcová