

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Vnitropodniková komunikace ve vybrané společnosti**

**Bc. Martina Klepetková**

© 2018 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martina Klepetková

Podnikání a administrativa

Název práce

Vnitropodniková komunikace ve vybrané společnosti

Název anglicky

Internal Communication in a Selected Company

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit, jak interní komunikace ovlivňuje prostředí firmy, a s tím související firemní kulturu. Na základě provedené analýzy zhodnotit úroveň interní komunikace a v případě zjištění nedostatků navrhnout vhodná opatření a změny.

### Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Ve vlastní práci je dotazníkové šetření základní zvolenou formou kvantitativního výzkumu.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

management, komunikace, komunikační proces, komunikační tok, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace, intrapersonální a intrapersonální konflikty, komunikační audit

---

## Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8

KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. 1.vyd., Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9

KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8

KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988, ISBN 25-095-88

PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9

---

## Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci "Vnitropodniková komunikace ve vybrané společnosti" vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27. 3. 2018

---

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce paní Ing. Janě Horákové za její odbornou pomoc při zpracovávání práce, vstřícnost a čas, který mi věnovala. Ráda bych také poděkovala za ochotu a čas zaměstnancům společnosti Nutricia a.s., za poskytnutí informací a dat v rámci dotazníkového šetření.

# Vnitropodniková komunikace ve vybrané společnosti

---

## Internal Communication in a Selected Company

### Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na problematiku vnitropodnikové komunikace ve vybrané společnosti. Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedené analýzy komunikačního prostředí společnosti zhodnotit současný stav interní komunikace. Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsou představeny základní pojmy spojené s managementem a komunikací obecně, především pak s komunikací interní. Práce poskytuje přehled o funkcích, procesech či nástrojích komunikace v podniku. Nedílnou součástí je vymezení základních předpokladů efektivní interní komunikace a na druhé straně konfliktů vzniklých v důsledku nefunkční vnitropodnikové komunikace. Praktická část obsahuje charakteristiku společnosti na základě veřejně dostupných informací a autora pozorování. Prostřednictvím dotazníkového šetření uskutečněného v rámci společnosti mezi zaměstnanci je provedena analýza vnitropodnikové komunikace. Na základě zjištěných skutečností a informací plynoucích z průzkumu jsou navržena vhodná opatření a doporučení vedoucí k efektivnější interní komunikaci.

**Klíčová slova:** management, komunikace, komunikační proces, komunikační tok, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace, intrapersonální a interpersonální konflikty, komunikační audit, efektivní vnitropodniková komunikace, formy a nástroje vnitrofiremní komunikace, funkce komunikace

## **Summary**

The diploma thesis is focused on the issues of in-house communication in a selected company. The main goal of the diploma thesis is to evaluate the current state of internal communication on the basis of the analysis of the communication environment of the company. The thesis is divided into two parts. The theoretical part introduces the basic concepts associated with the management and communication in general, especially with internal communication. The thesis provides an overview about the functions, processes or tools of communication in the enterprise. An integral part is the definition of the basic preconditions for effective internal communication and, on the other hand, the conflicts arising due to inoperative in-house communication. The practical part contains the company's characteristics based on publicly available information and author's observations. Through an inter-company questionnaire survey among employees, an in-house communication analysis is performed. On the basis of the facts and information obtained from the survey, appropriate measures and recommendations are proposed in order to lead to more effective internal communication.

**Keywords:** management, communication, communication process, communication flow, verbal and nonverbal communication, effective communication, barriers to communication, intrapersonal and interpersonal conflicts, communication audit

# Obsah

Obsah .....	8
Seznam tabulek .....	10
Seznam grafů .....	11
Seznam obrázků .....	12
1 Úvod.....	13
2 Cíl a metodika práce .....	15
2.1 Cíl práce .....	15
2.2 Metodický postup řešení práce.....	15
3 Teoretická část .....	18
3.1 Management .....	18
3.2 Historie managementu .....	18
3.3 Manažerské funkce.....	19
3.4 Manažerská práce.....	22
3.4.1 Sociální odpovědnost.....	22
3.4.2 Etika a kultura .....	22
3.4.3 Data, informace, znalosti .....	23
3.5 Stupně řízení.....	23
3.6 Pojem komunikace .....	23
3.6.1 Interpersonální komunikace.....	25
3.6.2 Účel komunikace .....	26
3.6.3 Proces komunikace .....	26
3.6.4 Bariéry komunikace .....	29
3.6.4.1 Interní bariéry .....	29
3.6.4.2 Externí bariéry .....	30
3.6.5 Příčiny bariér v podnikové komunikaci.....	31
3.7 Vnitrofiremní komunikace .....	32
3.7.1 Komunikační toky.....	33



3.7.2	Druhy komunikace.....	33
3.7.3	Strategie interní komunikace .....	34
3.7.3.1	Plán interní komunikace .....	35
3.7.3.2	Specifika cílových skupin.....	35
3.7.4	Komunikační kanály formální a neformální .....	35
3.8	Efektivní komunikace .....	39
3.8.1	Efektivní vedení mítinků .....	40
3.9	Komunikační audit .....	40
3.9.1	Nastavení interní komunikace .....	41
3.9.2	Faktory ovlivňující nastavení změn.....	43
3.9.3	Možnosti zlepšení interní komunikace .....	44
3.10	Vliv komunikace na prosperitu společnosti .....	45
3.11	Vývojové tendence v interní komunikaci .....	46
3.11.1	Oddělení interní komunikace.....	47
3.11.2	Průnik interní a externí komunikace .....	47
3.12	Budoucnost interní komunikace .....	48
4	Charakteristika společnosti Nutricia a.s.....	51
4.1	Profil společnosti.....	51
4.2	Historie společnosti.....	52
4.3	Divize společnosti .....	54
4.3.1	Divize AMN – Advanced Medical Nutrition .....	54
4.3.2	Divize ELN – Early Life Nutrition .....	54
4.4	Skupina Danone .....	54
4.5	Společenská odpovědnost .....	55
4.5.1	Společnost.....	55
4.5.2	Zaměstnanci .....	55
4.5.3	Životní prostředí .....	56
4.5.4	Firemní hodnoty.....	56
4.5.4.1	Humanismus – Humanism .....	56

4.5.4.2	Otevřenost – Openness .....	56
4.5.4.3	Blížkost k člověku – Proximity .....	56
4.5.4.4	Elán – Enthusiasm .....	57
4.5.5	Atraktivní zaměstnanecká značka.....	57
4.6	Vnitropodniková komunikace v organizační struktuře .....	59
4.7	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	59
4.8	Vyhodnocení dotazníkového šetření II. stupně .....	85
5	Vlastní výsledky a doporučení.....	91
5.1	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření .....	91
5.2	Návrhy a doporučení ke zlepšení vnitropodnikové komunikace ve společnosti Nutricia a.s. ....	94
6	Závěr .....	98
7	Literatura.....	100
8	Přílohy.....	103

## Seznam tabulek

Tabulka 1:	Charakteristiky efektivní a neefektivní komunikace .....	29
Tabulka 2:	Příklady - opatření pro zvýšení úrovně základních prvků interní komunikace .....	45
Tabulka 3:	Struktura zaměstnanců dle pohlaví.....	60
Tabulka 4:	Struktura zaměstnanců dle věku .....	61
Tabulka 5:	Struktura zaměstnanců podle délky působení ve firmě .....	62
Tabulka 6:	Struktura zaměstnanců dle pracovního zařazení .....	63
Tabulka 7:	Ztotožnění se zaměstnanců s misí společnosti .....	64
Tabulka 8:	Informace o probíhajících a budoucích projektech .....	65
Tabulka 9:	Získané informace o budoucím směřování organizace v horizontu 5-ti let ...	66
Tabulka 10:	Otevřené, pravdivé a úplné informace od vedení společnosti .....	67
Tabulka 11:	Propojení interní a externí komunikace.....	68
Tabulka 12:	Spokojenost a angažovanost zaměstnance .....	69
Tabulka 13:	Ocenění nápadů, návrhů a názorů zaměstnance .....	70
Tabulka 14:	Průběžné hodnocení práce zaměstnance od nadřízeného .....	71
Tabulka 15:	Převážná část ústní komunikace - formy .....	72

Tabulka 16: Převážná část písemné komunikace – formy.....	73
Tabulka 17: Nejčastější zdroj informací.....	74
Tabulka 18: Hravé a zábavné prostředky digitální komunikace.....	76
Tabulka 19: Užitečné a efektivní prostředky digitální komunikace.....	77
Tabulka 20: Vnímání společenských událostí na vztahy uvnitř společnosti.....	78
Tabulka 21: Ocenění firmy za integraci mezi zaměstnanci a jejich rodinami.....	79
Tabulka 22: Množství, propracovanost a připravenost společenských událostí za rok.....	80
Tabulka 23: Bariéry na pracovišti.....	81
Tabulka 24: Spokojenost s atmosférou a s vybavením firemního prostředí.....	82
Tabulka 25: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	83
Tabulka 26: Důvěra a vztah mezi zaměstnancem a společností.....	84
Tabulka 27: Vliv informovanosti na řídicí strukturu.....	86
Tabulka 28: Informovanost o směřování organizace v horizontu 5-ti let.....	87
Tabulka 29: Prostředky digitální komunikace na věku.....	88
Tabulka 30: Vzdělání a rozvoj zaměstnanců na věku.....	89

## Seznam grafů

Graf 1: Struktura zaměstnanců dle pohlaví.....	60
Graf 2: Struktura zaměstnanců dle věku.....	61
Graf 3: Struktura zaměstnanců podle délky působení ve firmě.....	62
Graf 4: Struktura zaměstnanců dle pracovního zařazení.....	63
Graf 5: Ztotožnění se zaměstnanců s misí společnosti.....	64
Graf 6: Informace o probíhajících a budoucích projektech.....	65
Graf 7: Získané informace o budoucím směřování organizace v horizontu 5-ti let.....	66
Graf 8: Otevřené, pravdivé a úplné informace od vedení společnosti.....	67
Graf 9: Propojení interní a externí komunikace.....	68
Graf 10: Spokojenost a angažovanost zaměstnance.....	69
Graf 11: Ocenění nápadů, návrhů a názorů zaměstnance.....	70
Graf 12: Průběžné hodnocení práce zaměstnance od nadřízeného.....	71
Graf 13: Nejčastější zdroj informací.....	75
Graf 14: Hravé a zábavné prostředky digitální komunikace.....	76

Graf 15: Užitečné a efektivní prostředky digitální komunikace.....	77
Graf 16: Vnímání společenských událostí na vztahy uvnitř společnosti .....	78
Graf 17: Ocenění firmy za integraci mezi zaměstnanci a jejich rodinami.....	79
Graf 18: Množství, propracovanost a připravenost společenských událostí za rok.....	80
Graf 19: Bariéry na pracovišti .....	81
Graf 20: Spokojenost s atmosférou a s vybavením firemního prostředí.....	82
Graf 21: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	83
Graf 22: Důvěra a vztah mezi zaměstnancem a společností.....	84
Graf 23: Vliv informovanosti na řídicí strukturu .....	86
Graf 24: Informovanost o směřování organizace v horizontu 5-ti let.....	87
Graf 25: Prostředky digitální komunikace na věku .....	88
Graf 26: Vzdělání a rozvoj zaměstnanců na věku .....	89

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Kontrolní cyklus.....	21
Obrázek 2: Model procesu komunikace .....	27
Obrázek 3: Administrativní budova Nutricia a.s. v Praze .....	52
Obrázek 4: Historický vývoj a příběh společnosti Nutricia.....	53
Obrázek 5: Interní představení – strategie v kostce .....	58

# 1 Úvod

Vnitropodniková komunikace je obor, který se neustále rozvíjí. Napomáhají tomu digitální technologie, jež jsou zainteresovány do každodenního života zaměstnanců firmy. Vedle toho figuruje ještě fakt, že firemní prostředí a trh prochází neustálými změnami. Dle celosvětových průzkumů je až 60% problémů uvnitř i vně firmy způsobeno nefunkční vnitropodnikovou komunikací, nedostatky a chybami. Proto je velice důležité zabývat se interní komunikací a přicházet s inovativními procesy a postupy, jak ji zlepšit, a tím i zlepšit konkurenceschopnost na trhu. Na závěr je nutné vše správně integrovat do každodenního chodu organizace.

Interní komunikace je neoddělitelně spojená s externí komunikací. Většina společností na externí komunikaci a propagaci vynakládá vysoké finanční náklady a interní komunikaci vnímají jen jako součást společnosti, která je tu odjakživa. To je v dnešním dynamickém a rychle se rozvíjejícím prostředí velká chyba. Je nutné si uvědomit, že v souvislosti s vysokou rychlostí šíření informací prostřednictvím internetu a se zvyšujícím se vlivem sociálních sítí a diskusních kanálů je přímo nezbytné zabývat se i vnitropodnikovou komunikací. Ta odráží vliv na vnímání celé společnosti a je základem pro ostatní oblasti, jako je náborová a adaptační činnost, řízení lidských zdrojů, personální strategie, firemní kulturu, budování zaměstnavatelské značky apod.

S vývojem dnešní společnosti je kladen daleko větší důraz na takzvaný work life balance. Kde jde o rovnováhu mezi prací a soukromým životem zaměstnance. V posledním období se spíše hovoří o pojmu work life integration. Tedy o integraci neboli propojení práce a soukromého života. Společnosti, které jdou s moderní dobou se snaží, aby zaměstnanci mohli pracovat prakticky odkudkoli. Tomuto trendu napomáhají stále dokonalejší moderní technologie, cloudová infrastruktura a vývojové tendence v oblasti IT. Proto je zapotřebí investovat finanční, personální, duševní a sofistikované prostředky do vnitropodnikové komunikace. Pro zajištění vysoké angažovanosti zaměstnance a budování solidního vztahu společnosti s pracovníky na pracovišti i mimo něj. V dnešní době je pro zaměstnance firemní kultura a dobré vztahy na pracovišti mnohem atraktivnější a stimulující benefit než běžně nabízené odměny. A právě na interní komunikaci závisí budování značky a budoucí

směrování podniku. Zaměstnanci jsou živý organismus, jenž utvářejí dobré jméno firmy a jsou nástrojem k dlouhodobé profitabilitě podniku.

## 2 Cíl a metodika práce

### 2.1 Cíl práce

Diplomová práce s názvem Vnitropodniková komunikace ve vybrané společnosti má za hlavní cíl zhodnotit, jak interní komunikace ovlivňuje prostředí firmy a firemní kulturu. Cílem práce je také na základě provedené analýzy komunikačního prostředí společnosti zhodnotit současný stav interní komunikace. V případě zjištěných nedostatků navrhnout přijatelná řešení pro jejich odstranění a nalézt možnosti pro celkové zlepšení komunikace uvnitř firmy.

### 2.2 Metodický postup řešení práce

Autor práce pro své účely využije odborné publikace konkrétně z oblasti managementu, interní komunikace, efektivní komunikace, konfliktů, bariér, motivace, řízení a vedení lidí. Po prostudování a nabytí teoretických poznatků bude sepsána literární rešerše, jenž koresponduje s výzkumem ve sledované organizaci.

Společnost, v níž autor provede analýzu interní komunikace, působí na území České republiky více než 25 let. Velikost divize, ve které autor zrealizuje analýzu má v současné době kolem 80 – ti zaměstnanců. Potencionální vzorek se bude pohybovat mezi 50 – 60 respondenty.

Informace o podniku budou získávány prostřednictvím studia veřejně dostupných informací na internetových stránkách společnosti, a též z autorova tří letého pracovního působení ve společnosti. Jednou z metod při shromažďování dat bude **pozorování**. Během tří letého pracovního poměru ve sledované organizaci autor nasaje podnikovou atmosféru a firemní kulturu společnosti. Autor pracoval v oblasti financí, které procházelo výraznými implementačními a transformačními procesy. Od zavádění nového účetního software až po sjednocení účetnictví s clusterem čtyř zemí a následné předávání účetní agendy do zahraničí. Během této doby je možné sledování problematických otázek jak v oblasti řízení, tak v oblasti interní komunikace.

Dále bude proveden sběr dat prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bude zacíleno na stávající zaměstnance napříč společnostmi Nutricia a.s. Cílovou skupinou budou řadoví zaměstnanci, linioví a střední manažeři. Cílem dotazníku je zjištění současného stavu klíčových oblastí vnitropodnikové komunikace, jako je například angažovanost zaměstnance, zpětné vazby v komunikačním procesu, komunikační bariéry, aktuální a relevantní informace, nejčastěji využívané nástroje a kanály v komunikaci na pracovišti nebo též velmi důležité a již zmiňované vztahy na pracovišti.

V rámci šetření vnitropodnikové komunikace společnosti budou zaměstnanci požádáni o vyplnění dotazníku v rozsahu 25 otázek, z nichž 1 otázka je dobrovolná. Struktura dotazníku je následující:

1. Úvodní část dotazníku, která zahrnuje společensky – motivační rubriku. V této části autor představí respondentům, čeho se šetření týká, a proč se výzkum uskutečňuje.
2. Hlavní část dotazníkového šetření představuje 25 otázek. Většina otázek je výběrová s maximálním zvolením jedné z nabízených odpovědí. Škála odpovědí je odstupňována od souhlasu s tvrzením od určitě ano, přes spíše ano, spíše ne až určitě ne. Tyto odpovědi jsou posléze převedeny z abstraktního neměřitelného údaje na kvantitativní data, s nimiž již autor posléze pracuje. Jedna otázka v dotazníkovém šetření je výběrová, kdy respondent musí zvolit alespoň některou z nabízených odpovědí. Minimálně jednu, maximálně tři odpovědi. Dvě otázky jsou typu seznam – seřazení možností, kdy je respondent vyzván k určení unikátního pořadí u každé z nabízených podotázek. Poslední otázka je nepovinná a slouží k vyjádření názoru respondenta na oblast vnitropodnikové komunikace ve sledovaném podniku.
3. Poslední část dotazníku je závěrečná. Slouží k poděkování respondentům za jejich čas a ochotu věnovanou vyplněním dotazníku.

Zkoumané oblasti v rámci dotazníkového šetření jsou následující:

- Identifikační údaje
- Fungování interní komunikace
- Zpětná vazba
- Komunikační kanály
- Nástroje komunikace



- Vztahy na pracovišti
- Bariéry v komunikaci
- Motivace

Tvorbě finálního dotazníku předchází pilotní dotazník, který bude rozeslán 10 – ti respondentům. Ti po vyplnění pilotního dotazníku poskytnou autorovi zpětnou vazbu pro tvorbu finálního dotazníku. Z vyplněných dotazníkových šetření pak autor práce zanalyzuje a vyhodnotí vnitřní prostředí a komunikaci uvnitř organizace. A získá informace pro navržení budoucích opatření a zlepšení.

Otázky jsou vyhodnoceny prostřednictvím kvantitativních dat, kdy jsou abstraktní neměřitelné údaje převedeny na číselné kódy. Celý dotazník je zpracován v prostředí MS Excel 2016.

Vyhodnocení dotazníku probíhá na základě absolutních a relativních četností jednotlivých odpovědí. Výsledky jsou poté zpracovány graficky. Dle typu otázky jsou odpovědi vyjádřeny prostřednictvím sloupcového, výsečového nebo pruhového grafu. Verbální posouzení a zhodnocení každé otázky je provedeno prostřednictvím indukce, metody zkoumání skutečnosti a vyvození závěrů.

V závěru šetření autor provede syntézu poznatků na jejichž bázi zformuluje plynoucí závěry. V návrhové části se zabývá doporučeními, které jsou pro podnik přínosné a reálné z hlediska aplikovatelnosti na konkrétní situaci v organizaci.

Tyto závěry budou sloužit jako podklad pro celkový závěr diplomové práce.

## 3 Teoretická část

### 3.1 Management

*„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“* (Bělohlávek a kol., 2006, s. 7).

Pojem management je v dnešní době mezinárodně užívaný. Na druhou stranu se v české literatuře lze často setkat i s pojmem řízení.

Management se uplatňuje na různých organizačních úrovních podniku. S řízením se setkávají jak linioví manažeři, tak střední a vrcholoví manažeři. Na každém stupni organizační struktury je funkce manažerské práce především v dosažení úspěšnosti dané jednotky nebo procesu. (Bělohlávek a kol., 2006)

### 3.2 Historie managementu

Management dnešní doby se datuje k začátku dvacátého století. Na druhé straně řízení a procesy s ním související jsou zde již několik tisíciletí. Rozvoj managementu se rozděluje nejčastěji do čtyř směrů:

1. Vědecko – průmyslové řízení
2. Lidské vztahy
3. Správní řízení
4. Byrokratické řízení

**Vědecké řízení** se zaměřuje na nejnižší stupeň podnikové struktury, myšleno je pracovní místo, dílna, provoz. Hlavní důraz je kladen na normování času a odvedeného výkonu nejlepších pracovníků. Časové nároky byly využívány pro další plánování a odměňování. Nejčastěji je tento typ rozvoje spojován se jménem Frederic W. Taylor nebo Henry L. Gantt. (Vodáček, Vodáčková, 2001)

**Škola lidských vztahů** klade důraz na psychologické a sociální faktory a jejich vliv na výsledky pracovníků. Zaměřuje se na motivaci a stimulaci zaměstnanců a respektuje osobní i skupinové zájmy. Dále se zaměřuje na působení pracovního prostředí a na možnosti řešení konfliktů na pracovišti. Mezi hlavní představitele této školy patří E. Mayo.

**Správní řízení** je první školou, jenž se zaměřila na činnosti, harmonizaci a organizaci řízení u vedoucích pracovníků. Pod tímto směrem vznikl koncept tzv. manažerských funkcí. Na počátku 20. století se jednalo o plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola. Nejvýznamnějším mužem této školy byl Henri Fayol. V dnešní době jsou tyto myšlenky stále aktuální především pro koncept manažerských funkcí a schopnost řídit firmu jako ucelenou organizaci.

**Školou byrokratického řízení** nejsou myšleny principy zdoluhavého jednání, neúměrné množství uměle vytvořené administrativy nebo strnulé procesy. V té době, Max Weber, označován za zakladatele tohoto směru řízení, usiluje o organizaci s pevně nastavenými normami, pravidly a přímočarých odpovědí.

Tyto čtyři klasické směry se považují za základní pilíře pro dnešní různorodý a myšlenkově bohatý systém managementu. (Vodáček, Vodáčková, 2001)

### **3.3 Manažerské funkce**

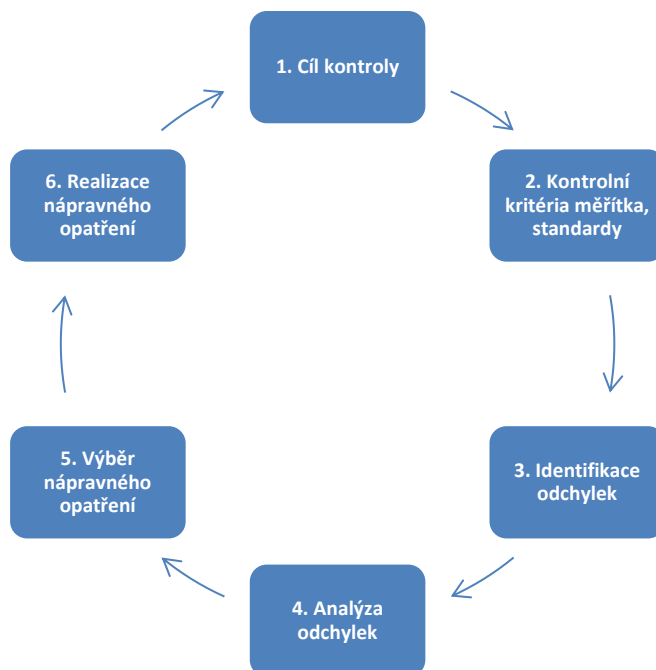
- **Plánování** – je jedním ze základních nástrojů pro dosažení budoucích cílů v organizaci. Rozlišují se strategické plány, taktické plány a operativní plány. V běžné činnosti podniku se uplatňují roční plány, které jsou na operativní úrovni plánování. Ovšem bez jasně stanovené vize, strategie a poslání společnosti nejméně na 10 až 15 let dopředu se neobejde žádná dlouhodobě prosperující společnost.

V procesu plánování jde tedy zejména o:

1. Vyhodnocení potenciálních příležitostí a potřeb trhu
2. Stanovení cílů společnosti a jednotlivých úrovní řízení
3. Prognózy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti pro budoucí realizaci plánů
4. Formulace možných postupů a přístupů k plánu
5. Hodnocení alternativ a vybrání finálního postupu
6. Vymezení dílčích plánů
7. Průběžné vyhodnocování plánu a případné přehodnocení vzhledem k odchylkám od plánované realizace
8. Závěrečné vyhodnocení dosažených výsledků (Bělohlávek a kol., 2006)

- **Organizování** – znamená především každodenní vedení lidí, organizování procesů a systémů uvnitř jednotky. Z pohledu práce manažera jde o seskupení činností, aplikování rozhodovacích pravomocí, způsob jednání i míra delegování zodpovědnosti a pravomoci. Organizování a práce podřízených pracovníků se odvíjí dle klíčových schopností manažera. Tím je motivování, umění práce s informacemi, strategické myšlení, orientace na cíl, ale také záleží na empatii vedoucího pracovníka. (Bělohávek a kol., 2006)
- **Výběr a rozmístění pracovníků** – dle (Vodáčka a Vodáčkové, 2013), záleží především na vhodném rozmístění počtu spolupracovníků, kvalifikačním a profesním stupni, motivaci a loajalitou. Na správný výběr pracovníků se klade velký důraz. Schopnost manažera spočívá i ve výběru dlouhodobě proaktivních, kvalitních a loajálních spolupracovníků.
- **Vedení lidí** – je další významnou manažerskou funkcí. V dnešním pojetí managementu převládá stránka emocionální před racionální. Hlavním prvkem se stává charisma, síla osobnosti a schopnost zaujmout a strhnout ostatní pro vizi podniku. Jedině tak budou podřízení pracovníci pracovat efektivně na zadaných úkolech.
- **Kontrolování** – tato funkce by měla být zastoupena ve všech funkcích, které jsou uváděny výše. Průběh kontrolního procesu nejlépe zobrazuje Obrázek 1: Kontrolní cyklus.

**Obrázek 1: Kontrolní cyklus**



Zdroj: Bělohlávek a kol., 2006, s. 161

Kontrolní mechanismus se stává efektivním, pokud na sebe následující kroky navazují. Dobře promyšlený **cíl kontroly** je základním prvkem efektivní práce. Kontrolní systém dále zkoumá, jak velká je vzniklá odchylka od stanoveného cíle se skutečností. Vymezuje se standard a kritérium jednotlivé činnosti, aby bylo možné rozpoznat, nakolik je výsledek splněný. Odchylky od plánu jsou zjištěny v rámci stanovených kontrolních měřítek a mechanismů. Čím dříve se na odchylky přijde, tím na ně lze rychleji a účinněji reagovat. V analýze odchylek je třeba rozlišit významné prvky od zanedbatelných a podle toho stanovit opatření a pozitivní či negativní vlivy dopadu. Ve výběru nápravného opatření je důležitá integrita řešení, kterou zastřešuje manažer. Ať už se výběr opatření vztahuje na jiný tým pracovníků, přepracování cíle, doplňkové školení apod., mělo by to být vše dopředu pečlivě promyšleno. Po kontrolním procesu a zjištění odchylek je na čase realizace změn. Následné změny opět podléhají kontrole. (Bělohlávek a kol., 2006)

- **Analyzování** – je rozbor manažerských funkcí. Při analyzování je zapotřebí správné rozklíčování podmínek pro realizaci procesů. Tento rozbor dále slouží pro následné rozhodování a finální implementaci.
- **Rozhodování** – při práci manažera jsou uplatňovány nejčastěji dva přístupy k rozhodování, normativní a popisný. Normativní přístup klade důraz na volbu metod a nástrojů k řešení, např. jaké je optimální řešení nebo jaké zvolit časové úseky. Oproti tomu popisný přístup řeší hlavně poznávací model, jenž by bezpečně předvídal chování lidí uvnitř procesu. V praxi se oba přístupy spíše prolínají a v důsledku rozhodování jde především o finální myšlenkový proces manažerů. Na jedné straně záleží na profesních a kvalifikačních zkušenostech a úrovni, na straně druhé o osobní vlastnosti a postoje každého účastníka rozhodování. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

### **3.4 Manažerská práce**

#### **3.4.1 Sociální odpovědnost**

Vedoucí pracovník musí neustále bilancovat mezi dvěma rovinami. Schopností vcítit se do sociálních potřeb a přání svých podřízených a na druhé straně dosahování předem vytyčených cílů bez přihlídnutí na okolnosti při hospodaření s omezenými zdroji jako je např. neúplná zaměstnanost v týmu nebo nižší mzdové ohodnocení spolupracovníků. Skloubit emocionální inteligenci spolu s autenticitou patří k nejdůležitějším pilířům dobrého vedení lidí. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

#### **3.4.2 Etika a kultura**

Etika manažerů vyžaduje sebekázeň a morální bezúhonnost. Veškeré etické či neetické chování manažerů velmi ovlivňuje fakt, jak jsou hodnoceny a vnímány svými spolupracovníky. Na určitou „image“ manažera nejsou ve směrnících nebo standardech měřítko. Záleží spíše na charakteristických rysech chování a vztahů k lidem na pracovišti. To vše působí především na kolektiv, kde tito vedoucí působí rozhodovací a zodpovědnou funkcí. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

### 3.4.3 Data, informace, znalosti

Data, informace a znalosti jsou nedílnou součástí manažerské práce a klíčem k úspěšnému fungování společnosti. Pokud vedoucí pracovník dokáže efektivně naložit s daty, informacemi a znalostmi, dokáže obstát v konkurenčním prostředí a čerpat výhody a podnikatelské úspěchy.

Klíčovým prvkem při úspěšné práci manažerů je mít tyto informace včas, na správném místě a vytěžit z nich co možná nejvíce. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

### 3.5 Stupně řízení

V současnosti se již neobjevuje striktní vymezení rolí, jež vedou k tomu, že vedoucí pracovníci řídí a podřízení jen vykonávají příkazy. Stále více narůstá potřeba participace zaměstnanců na řadu podnikových činností. Řada aktivit a činností, které byly v minulosti výsadou manažerů, jsou dnes z části nebo zcela přesunuty na řadové zaměstnance. Schopností manažera musí být mimo jiné umožnit a otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci zaměstnanců. Další dovedností manažera by měla být motivace a koučování řadových zaměstnanců k efektivitě práce a k naskytnutým možnostem.

Dle stupně řízení se manažeři člení do tří skupin. Jedná se o liniové manažery, střední manažery a vrcholové neboli top manažery.

**Manažer první linie** je vedoucí týmu nebo skupiny. Pracuje na nejnižším stupni řízení.

**Střední manažer** působí na pomezí manažerů první linie a vrcholových manažerů. Jedná se o manažera, jenž má zodpovědnost za přidělený úsek a je podřízený top manažerům.

**Vrcholový manažer** řídí společnost a provádí rozhodování o budoucím směřování podniku. Zastupuje společnost jak ve vztahu k vlastníkům, tak k externím subjektům. Externí subjekty jsou tvořeny například bankami, státními institucemi, zákazníky, dodavateli apod. (Blažek, 2014)

### 3.6 Pojem komunikace

Slovo komunikace pochází z latiny a přesná definice tohoto pojmu není. Dle (Vymětala, 2008) si autoři definice upravují dle své potřeby na dané zaměření. Obecně má komunikace v českém jazyce tři významy. Komunikace jako prostředek pro výměnu

informací v lidském, živočišném prostředí, v matematické a informatičko – technologické teorii, druhý význam je v souvislosti s veřejnou dopravou jako prostředek při leteckém, železničním, telekomunikačním a jiným spojení a v poslední řadě též dopravní cesta vyčleněná pro dopravní prostředky. Tato práce se ale zabývá pojmem komunikace jako výměny informací, a to v prostředí mezi lidmi. V tomto případě se jedná o sociální komunikaci. Rozděluje se na tři základní druhy:

- ústní komunikace
- písemná komunikace
- vizuální komunikace

Pro ústní komunikaci je specifický rozhovor, porada, diskuze, výuka apod., pro písemnou komunikaci například dopis, e-mail, manuál, zápis, dokument a pro vizuální druh komunikace je typický graf, tabulka, PowerPointová prezentace, plakát, film apod. Dále se komunikace dělí z hlediska komunikačních prostředků. Ty rozlišují stránku:

- verbální – myšleno komunikace mluvením a slovem
- neverbální – myšleno mimoslovní komunikací, řečí těla, smyslů a skutků

**Neverbální komunikace** je druh komunikace, která probíhá beze slov a jediným dorozumívacím prostředkem je řeč těla. Informace o druhém jedinci jsou získány mimikou, gestikou, činností očí, dotyky, vzdáleností od protějšku a postavením v prostoru a mnoho dalšího. Přenos informací je též závislý na celkové image mluvčího. Osoba si všímá výběru oblečení, barevného sladění, vůně, výběru místa pro komunikaci, stylu chůze, a dalších faktorů ovlivňujících sociální komunikaci. Mimoslovní komunikace se stále více stává nesmírně důležitou a neopomíjenou součástí úspěšné komunikace.

Neverbální komunikace, též nazývána jako řeč těla se nejčastěji zaměřuje na oblast kolem hlavy a obličeje. Tuto oblast vnímá pozorovatel nejvíce a nejčastěji. Teprve poté se přechází na paže, ruce a v neposlední řadě na pozici těla a nohou.

**Verbální komunikace** znamená vyjadřování pomocí slov v daném jazyce. Rozlišuje se verbální komunikace písemná, ústní, přímá či zprostředkovatelská. Výhodou ústní komunikace je okamžitá zpětná vazba. Na druhou stranu to nemusí být vždy výhoda. Především v obchodním styku, kde se musí slova volit velmi pečlivě a využívat pozitivní



síly slov. Další nevýhoda slovní komunikace vzniká s komunikačním šumem, bariérami nebo časovou náročností.

Jedním z nejčastějších druhů interpersonální komunikace je **rozhovor**. Řadí se do verbální složky a jedná se o proces, kdy jedna osoba předává druhé osobě, či skupině osob informace, podněty, sdělení, myšlenky či doporučení. Rozhovor může mít charakter formálnosti či neformálnosti a probíhá formou otázek a odpovědí. Výhodou rozhovoru je budování vztahů, sítí známostí, okamžité získávání sdělení spolu s reakcí protistrany, pohotová zpětná vazba, konfrontace nebo zjišťování pocitů a postojů opačné strany. Rozlišuje se několik typů rozhovorů. Například běžný konverzační, pracovní, řízený, předem rámcově připravený, telefonický nebo vypravěčský.

Pokud se jedná o formálnější typ rozhovoru, pak je na místě jistý druh přípravy a dodržení následujících fází rozhovoru.

- plánování
- zahájení
- hlavní část
- zakončení
- vyhodnocení

(Vymětal, 2008)

### 3.6.1 Interpersonální komunikace

Interpersonální komunikace je jednou z forem mezilidské komunikace. Prostřednictvím interpersonální komunikace dochází k ovlivňování a k vzájemnému působení mezi dvěma a více osobami. Dochází k ní ve všech oblastech lidského života. Ve firemním prostředí, rodinném, s novými či starými přáteli, a podobně. Umožňuje sdílení zpráv, založení, udržování, nebo také skončení vztahů mezi osobami. Tento druh komunikace probíhá nejčastěji formou osobního kontaktu, ale v dnešní době se stále více využívá i elektronická forma komunikace. Nejčastější formou interpersonální komunikace je rozhovor.

Na druhé straně **intrapersonální** komunikace je druh komunikace, kterou člověk vede sám se sebou. Osoba vede vnitřní dialog a dozvídá se nové poznatky, uvažuje, hodnotí postoje, postupy a řešení různých životních situací uvnitř sebe. (DeVito. 2008)

### **3.6.2 Účel komunikace**

Komunikace představuje prostředek vedoucí ke změnám a k dosahování úspěchů v organizaci. Komunikace integruje manažerské funkce a vytváří prostředí pro vnitřní fungování podniku. V organizaci je prostřednictvím komunikace vytvářen otevřený systém, jenž vzájemně působí na vnější prostředí. (Koontz, Weihrich, 1993). Pro správné působení komunikace na vnější prostředí je důležité efektivní využívání zdrojů. Tyto prostředky představují informace, finance, materiál, lidé a firemní kultura. (Janda, 2004)

### **3.6.3 Proces komunikace**

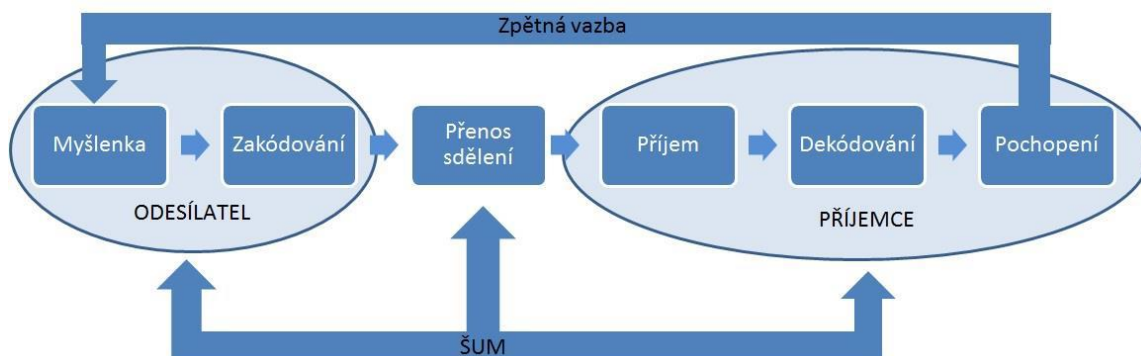
Proces komunikace je ustálený systém, jenž vždy obsahuje odesílatele zprávy, přenos sdělení vybraným kanálem a příjemce zprávy. Odesílatel zprávy zakóduje svoji myšlenku a prostřednictvím zvoleného druhu kanálu ji přeneseme příjemci. Na druhou stranu bohužel ne vždy dojde k pochopení myšlenky příjemcem.

Přenos informací probíhá přes velké množství kanálů. Proto je důležité vybrat správný komunikační kanál a též vhodnou formu pro přenos sdělení. O typech komunikačních kanálů je pojednáno v kapitole 3.7.4 Komunikační kanály formální a neformální.

Příjemce sdělení musí být soustředěný a plně koncentrovaný na obsah sdělení. Úkolem je dekodovat sdělení a převést jej zpět na myšlenku. Proces nesmí být ukončen dříve, než dojde k plnému porozumění sdělení. Soulad musí nastat jak u odesílatele, tak i u příjemce sdělení.

Detailně tento proces představuje obr. 2 – Model procesu komunikace.

**Obrázek 2: Model procesu komunikace**



Zdroj: (Koontz, Weihrich, 1993, s. 510)

Na obrázku jsou zobrazeny šipky, znázorňující již zmíněný proces komunikace. Navíc se zde objevuje **šum** a velmi důležitá zpětná vazba. Šum je cokoli, co narušuje, doprovází, zkresluje komunikační proces. (Koontz, Weihrich, 1993) V ojediněle extrémních situacích může šum zabránit přenosu sdělení. Například velký hluk, praskání nebo pokles signálu vedou

ke znemožnění příjmu sdělení. Druhá extrémní situace je situace bez externího šumu. Tato situace nastává, když je vyslaná myšlenka identická s přijatou. V tomto případě také dochází alespoň k minimálnímu zkreslení sdělení. Nejzávažnějšími jsou dle (DeVito, 2008) následující typy.

- Fyzický šum – jedná se o šum, který se odehrává mimo osoby v komunikačním procesu. Příkladem může být projíždějící auto, hluk počítače, tmavé brýle, nečitelné písmo, rozmazaná nebo velmi malá písmena, a tak podobně.
- Fyziologický šum – je spojen s vady u mluvčího nebo posluchače. Vady mohou být sluchové, zrakové, způsobené špatnou výslovností a dalšími vady řeči nebo ztrátou paměti.
- Psychologický šum – zde se vzájemně ovlivňuje příjemce nebo odesílatel a dopředu si domýšlí myšlenky či výklad druhého. U jednoho nebo druhého elementu se mohou vyskytovat psychické či emociální problémy, předsudky, uzavřenost nebo duchem nepřítomno. Častým výskytem je i dopředu nastavený postoj odmítavosti a nedůvěryhodnosti v právě probíhajícím sdělení.

- **Sémantický šum** – jsou rozdílně chápané významy odesílatele a posluchače. Příčinou je obvykle jiný jazyk, dialekt, používání odborných nebo cizích výrazů, vícejazyčné, abstraktivní nebo příliš složité pojmy. Tyto zprávy mohou být často vykládány chybně a způsobuje to nepříjemné komplikace uvnitř komunikačního procesu.

Každá komunikace obsahuje šum. Některá více, některá méně. Šum nelze zcela odstranit, ale lze jej snižovat. Možnosti jsou například preciznější vyjadřování, přesná a jednoznačná formulace, vnímání neverbálních složek, oproštění se od okolního vlivu a soustředění se na myšlenku sdělení, a také využívání zpětné vazby. (DeVito, 2008)

Dalším významným prvkem v komunikačním procesu je **dekódování**. Dekódování je způsob myšlení příjemce, včetně interpretace sdělení. Interpretace probíhá na základě zkušeností a schopností posluchače. Tyto činnosti plynou jak z obecné znalosti, tak i z minulé zkušenosti s konkrétním mluvčím. Se zvyšujícím se šumem narůstá náročnost dekódování. Nutnou součástí dekódovací fáze je dodržování následujících podmínek:

- **Aktivní naslouchání** – to znamená poslouchat odesílatele a plně se soustředit na jeho slova. Nerozptylovat se okolními vlivy, emoce mít pod kontrolou, nevstupovat do řeči, vytěsnit protiargumenty, případně si dělat poznámky.
- **Zájem** – většinou se jedná o neverbální projevy přitakání hlavou, oční kontakt, projevení zájmu.
- **Akceptace** – slušné projevení respektu vůči odesílateli, navodit atmosféru pro komunikaci, i když příjemce nemusí souhlasit s odesílatelem.
- **Empatie** – vcítit se do mluvčího nebo posluchače, projevit zájem ochotu a vlídnost.
- **Verifikace sdělení** – je nutné si ověřit správnost a aktuálnost obdržené myšlenky. (Vymětal, 2008)

**Zpětná vazba** je významným článkem v komunikačním procesu. Jedině pomocí zpětné vazby mluvčí zjistí, zda proběhlo efektivní zakódování myšlenky, její přenesení, dekódování a posluchač porozuměl sdělení. (Koontz, Weihrich, 1993) Zpětná vazba se vyskytuje u oboustranného procesu komunikace, jenž se nachází u většiny situací. Příjemce reaguje na odesílatele, případně si doplňuje informace a vyjadřuje souhlas

či nesouhlas s odesílatelem zprávy. Zpětná vazba působí efektivním i neefektivním vlivem. Tyto charakteristiky formuluje dle (Vymětal, 2008) tabulka Charakteristiky efektivní a neefektivní komunikace.

**Tabulka 1: Charakteristiky efektivní a neefektivní komunikace**

<b>Efektivní zpětná vazba</b>	<b>Neefektivní zpětná vazba</b>
Pomáhá odesílateli i příjemci	Pokořuje odesílatele i příjemce
Určitá a přesná	Všeobecná
Popisná	Soudící
Užitečná	Nevhodná a nepřiměřená
Aktuální a včasná	Neaktuální
S radostí slyšená	Vyvolává obranné postoje
Jasná	Nesrozumitelná
Podložená a relevantní	Nepřesná

Zdroj: (Vymětal, 2008, s. 35)

V tabulce jsou specifikovány oblasti, které zcela zřetelně odráží situaci, jak by to mělo být a čemu se raději vyhnout. Pro fungující vnitřní komunikace je efektivní komunikace základem úspěchu.

### **3.6.4 Bariéry komunikace**

Komunikační bariéry jsou vnímány jako určitý druh potíží, jenž vzniká při komunikaci. V komunikaci je snahou tyto problémy omezit nebo je zcela překonat. Vymětal (2008) říká, že lze tyto bariéry rozdělovat podobným způsobem jako druhy komunikačního šumu. Tedy na fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické. Překážky v komunikaci se rozdělují též na interní a externí. (Vymětal, 2008)

Jedním z nejdůležitějších faktorů je uvědomování si bariér v komunikaci. Poté již lze s bariérami pracovat na jejich postupném odstraňování.

#### **3.6.4.1 Interní bariéry**

Interní bariéry v komunikaci vznikají nejčastěji strachem z neúspěchu. Osoba vnímá nepříjemný pocit a již dopředu má pochybnosti o výsledku.

Vedle pochybností jsou to i osobní problémy jedince. Tyto problémy se vyskytují v emočním prožívání. Osoba reaguje přehnaně a se sníženou sebekontrolou. Velkou hrozbou v tomto případě bariéry může být ztráta kontroly pravidel slušného chování nebo úcty k druhému.

Další interní bariéra souvisí s rozdílným chápáním významu sdělení. Často vznikají obavy z vyšší komunikační úrovně jednoho účastníka, a naopak z nižší komunikační úrovně druhého. Takový jedinec předstírá pochopení sdělení, i když tomu tak není. Překážky vytvářejí i rozdílné kultury, slangy, nářečí, hovorový, spisovný jazyk nebo častý výskyt odborné terminologie v komunikaci mluvčího.

Velmi negativní interní bariérou jsou xenofobní projevy, projevy neúcty, nesympatie, případně neúcty či odporu, skrytá předpojatost a předsudky vůči osobě v interpersonálním kontaktu.

V podobě bariér se též často vyskytuje skákání do řeči, promýšlení odpovědi dopředu, namísto vnímání druhého, nepřipravenost na jednání, nesoustředěnost, nezájem, absence pozornosti, a tak podobně.

Vnitřní bariéra plyne i z fyzické nekomfortnosti. Toto nepohodlí snižuje schopnost vnímání, soustředěnosti i verbálního projevu.

Bariéry vnitřního rázu se vyskytují i jako fyzické projevy, neurologické a psychické poruchy. Častým jevem je například zhoršený zrak, sluch, vyjadřovací schopnosti apod. (Mikuláščík, 2010)

#### **3.6.4.2 Externí bariéry**

Na účastníky procesu komunikace působí nejčastěji, jako externí bariéry, vlivy prostředí. Vliv prostředí spočívá například v uspořádání místnosti, zvoleného designu, špatně zvolené vzdálenosti komunikátorů, příliš formální atmosféra apod.

Jiným typem externí bariéry jsou demografické rozdíly mezi lidmi ve věku, pohlaví, vzdělání, kulturou, původem, jazykem a sklony k odlišným interpretacím.

Další překážkou je vyrušování nebo jen přítomnost třetí osoby a pocit účastníků komunikačního procesu, že jej třetí osoba poslouchá a sleduje. Také hluk a vizuální rozptýlení jsou častými bariérami v prostředí. (Mikuláščík, 2010)

Velmi negativními vlivy vnějších bariér je manipulování, poučování, vyhrožování, moralizování, nevyžádané rady, zesměšňování, absence slušnosti a úcty. Tyto bariéry se postupem času prohlubují a často vedou k ukončení komunikace a mohou vyústit ve velmi závažný konflikt a zablokování komunikace. (Vymětal, 2008)

Autorka Khelerová (2010) uvádí jako bariéry v komunikaci následujících pět problémů.

- **Čas** – při nedostatku tohoto elementu dochází k častým chybám a komunikace je vedená až s velmi rychlým spádem. Během krátké doby nelze navázat vztah a není zde prostor pro kladení otázek a aktivní naslouchání. Mluvčímu nezbývá čas na zpětnou vazbu a příjemce se musí spokojit s rychlým sdělením.
- **Porozumění** – každý účastník interpersonálního vztahu vidí věc ze svého pohledu a nechce ustoupit. Někdy dochází ke konfliktu.
- **Předsudky** – jedná se o jev, kdy osoba zarputile odmítá změnit názor a na jiné argumenty nereaguje.
- **Nepozornost** – neschopnost či nezájem účastníka komunikačního procesu aktivně věnovat pozornost sdělení.
- **Odlišný způsob vyjadřování** – používání odborné, cizí terminologie, používání vícevýznamových slov, nesrozumitelné vyjadřování a podobně, to vše vede k bariérám v komunikaci.

### 3.6.5 Příčiny bariér v podnikové komunikaci

Dle (Urbana, 2010) jsou nejčastějším způsobem komunikačních bariér neschopnost vedoucích pracovníků vycítit informační a komunikační potřeby zaměstnanců a naslouchat jim. Dalším důvodem vzniku bariér je jistá míra pohodlnosti, sklony k záměrnému se

vyhýbání komunikaci uvnitř firmy nebo záměrné utajování v souvislosti s interním konkurenčním bojem a zvyšování si osobní moci uvnitř společnosti.

Jinou příčinou komunikační bariéry uvnitř organizace je nedostatek zkušeností a schopností manažerů vést efektivní komunikaci. Často pak takové chování vyústí v jednostranný monolog ze strany vedoucího. Většina pracovníků potřebuje ke své práci informace, zpětnou reakci, inspiraci, pomoc či povzbuzení. Pokud se těchto důležitých aspektů při práci dlouhodobě nedostává, vede to často k ukončení pracovního poměru na žádost zaměstnance.

### **3.7 Vnitrofiremní komunikace**

Komunikace na pracovišti je jedním z klíčových prvků úspěšného fungování firmy. Bez komunikace nelze vést lidi. Vnitrofiremní komunikace je množina všech manažerských funkcí. Vnitropodnikovou komunikací je představováno:

- Stanovení a sdělování cílů podniku
- Zpracování a prosazování plánů pro dosažení cílů
- Efektivní využití informací, financí, materiálu, lidí, know-how
- Získávání, výběr a hodnocení spolupracovníků
- Vedení a řízení spolupracovníků
- Kontrolování a dvojitá zpětná vazba (Janda, 2003, s. 12)

Právě dvojitá zpětná vazba má podle (Jandy, 2003) význam. Po aplikaci jednoduché zpětné vazby jsou získané poznatky opraveny, přepracovány a podněty zavedeny do praxe. Poté nastupuje druhá zpětná vazba.

Dle (Vymětala, 2008) vnitropodniková komunikace umožňuje výměnu důležitých informací mezi spolupracovníky, informuje o změnách, strategiích, zprostředkovávají se cíle organizace a jejich průběžné plnění. Komunikace motivuje zaměstnance a manažery ke splnění cílů uvnitř organizace, a také k hledání nových příležitostí, postupů a řešení. Je součástí firemní kultury.

V komunikaci uvnitř organizace je podstatné přesvědčit zaměstnance, aby bez obav a strachu otevřeně komunikovali s nadřízenými. Interní komunikace úzce souvisí s firemní



kulturou. Je to nástroj pro plnění strategických cílů v organizaci, dosahování kvalitních pracovních výkonů a přispívá též ke snaze neustálého zlepšování a motivování zaměstnanců. Je patrné, že správné komunikační procesy odhalí, co se v lidech odehrává. Jaký zastávají postoj ke změnám uvnitř firmy, jaká je atmosféra a celková nálada.

V organizaci jde vedle informací i o postoje a důvěru. Závisí na osobnosti manažera, na jeho empatii, pozitivním přístupu, komunikačních dovednostech a ochotě pomoci. Velký důraz na interní komunikaci je kladen v případě jakýchkoli organizačních změn. Pokud se zaměstnanci cítí v organizaci dobře, vede to ke zvyšování participace na strategických plánech a ke vzájemné spokojenosti. (Vymětal, 2008)

### **3.7.1 Komunikační toky**

**Sestupná komunikace** směřuje od nadřízených k podřízeným spolupracovníkům. Obsahuje pracovní instrukce, oficiální dokumenty, prohlášení, organizační oznámení a směrnice či interní novinky a publikace.

**Vzestupná komunikace** jde od nižšího organizačního stupně k vyššímu. Zahrnuje diskuse na poradách, připomínky, návrhy, možná řešení apod.

**Horizontální komunikace** jde napříč odděleními, na stejné organizační úrovni, ale i v jiné linii řízení. Tento způsob zajišťuje neformální přenos informací a nahodilé sladění činností, jenž vede k efektivnímu výsledku či posunu na řešeném projektu.

**Diagonální komunikace** neřeší organizační strukturu a je využívána pro urychlení informačního toku. Využívá se při firemních konferencích, vzdělávacích programech a sladění úkolů mezi manažery. (Vymětal, 2008)

### **3.7.2 Druhy komunikace**

**Formální komunikace** vede k informovanosti nově příchozího zaměstnance a začlenění ho do chodu firmy a procesů. Pracovník tak ztratí pocit anonymity, začne být více aktivní a nabude přesvědčení, že on a jeho názor je pro organizaci důležitý. V důsledku identifikace je zaměstnanec více loajální a dosahuje vyšších výkonů.

**Neformální komunikace** vyplývá ze setkání zaměstnanců uvnitř firmy. Prohlubuje kontakty mezi spoluzaměstnanci a pro zaměstnance je důležitá. Představuje uvolnění, zpestření, prohloubení vztahů a důvěry na pracovišti. Na tento typ komunikace se nekladou žádné speciální nároky a existuje v každé společnosti. Na druhou stranu se tímto druhem šíří fámy, pomluvy i poplašné zprávy. Je třeba, aby vedení eliminovalo nepravdivé informace včas a pravidelně a přesvědčivě své zaměstnance informovalo o firemních záležitostech.

**Verbální komunikace** je nejčastější způsob komunikace v organizaci. Výhodou je úspora času a okamžitá zpětná vazba, rychlost a vysoká pravděpodobnost porozumění.

**Písemná komunikace** má výhodu především v dokladovosti a ve větší váze sdělení.

Druh zvolené komunikace se vždy vyvozuje ze situace a z toho, s kým je daná věc komunikována. O vhodnosti a zvoleném způsobu záleží na rozhodnutí manažera. Samozřejmostí zůstává fakt, že nejúčinnější formou komunikace je forma ústní. Na rozdíl od ostatních forem komunikace se zde jedná o okamžitou zpětnou vazbu a společně s neverbálními složkami a postoji obou partnerů dochází k efektivnímu řešení situace. Musí se ale přihlídnout na časovou a místní náročnost této formy. (Vymětal, 2008)

### **3.7.3 Strategie interní komunikace**

Strategie interní komunikace jednoznačně vychází z podnikové strategie a jejich cílů, na které navazuje i vize a mise společnosti. Bez jasného vytyčení těchto prvků nelze předpokládat úspěšné fungování interní komunikace. (Holá, 2006) Manažeři a vedení firmy mohou prostřednictvím interní komunikace ovlivňovat atmosféru uvnitř firmy. Jasně vytyčené a efektivní nasměrování zaměstnanců podněcuje jejich vztah k firemnímu prostředí a zainteresovanost do krátkodobých cílů i do dlouhodobé strategie společnosti. (Kovářiková, 2016)

### **3.7.3.1 Plán interní komunikace**

Plánem se rozumí již konkrétní dokument potřebný k naplnění strategií a cílů. Obsahuje časové rozpětí, vymezení konkrétních aktivit, cílů, stanovení odpovědností za jednotlivé složky plánu a vynaložení finančních prostředků. V plánu je též potřeba zohlednit fakt, že s různými skupinami probíhá komunikace odlišně a k tomu je potřeba standarty i formu podání upravit. (Holá, 2006) Vedení tyto změny a nastavení komunikuje se svými zaměstnanci a jasně vymezuje co je žádoucí, co nikoli, co dělat nebo naopak nedělat. Nastavené změny by se měly poté definovat a jasně specifikovat prostřednictvím etického kodexu firmy. (Kovaříková, 2016)

### **3.7.3.2 Specifika cílových skupin**

Cílovou skupinou je myšleno různé oblasti a oddělení ve firmě. Jiný styl jednání se použije při informování o nastavených změnách a intervencí u obchodního oddělení, jiný u marketingové oddělení, IT oddělení, obchodních zástupců či manažerů, a dalších, jak ve své publikaci uvádí (Kovaříková, 2016). Je tedy nutné, aby nastavené změny a transformační procesy byly vždy komunikovány na všechny cílové skupiny uvnitř firmy, a to následujícími způsoby:

- přesně, adresně, smysluplně
- zřetelně, přehledně, jednoduše čitelné
- originálně a zábavně
- předat to, co zaměstnanec zajímá a to, co jim vedení potřebuje sdělit přidat navíc

### **3.7.4 Komunikační kanály formální a neformální**

Komunikační kanály uvnitř společnosti jsou důležitým prvkem pro šíření a sdílení informací. Mezi efektivní komunikační kanály patří zejména rozhovor, porada, telefonický rozhovor, elektronická forma komunikace, jako je e-mail, intranet, www stránky, videokonference, videohovor či videofilm. Dále také společenské události, vzdělávací akce, školení, firemní večírky, ale i firemní drby, fámy, pomluvy a skandály. Komunikace probíhá většinou prostřednictvím dvou až čtyř kanálů současně. (Vymětal. 2008)

Prostřednictvím **formálních** interních komunikačních kanálů předává firma svým zaměstnancům informace o dění ve firmě. Tato sdělení se týkají vždy firemních záležitostí ať už krátkodobého či dlouhodobého charakteru. V této sekci rozlišujeme kanály tištěné, digitální a osobní.

Naopak **neformálními** kanály se rozumí takové, které kolují v rámci mezilidských vztahů. Jedná se o zcela běžné a časté formy sdělování a šíření informací mezi kolegy. Ve většině případů je jich méně než formálních, ale na druhou stranu jsou podobně důležité a někdy i efektivnější. Proto by se vedení firmy o tyto kanály mělo, ve vlastním zájmu, též zajímat. (Kovaříková, 2016)

### **Formální formy komunikačních kanálů – tištěné**

Tištěnými dokumenty se rozumí takové, jenž prošly tiskárnou a tento materiál proběhl schvalovacím kolečkem uvnitř firmy. Výhodou těchto médií je jejich pravidelnost a tradičnost. Oceňují je především starší nebo méně vzdělaní lidé ve firmě nebo ti, kteří nemají přístup na počítač. Myslí se například pracovníci ve výrobě. (Kovaříková, 2016)

### **Firemní časopisy, bulletiny**

Obsahem těchto kanálů jsou nejčastěji informace o aktuálním životě firmy, vyzdvihnutí těch, kteří se podílejí na úspěchu firmy a kdo všechno vlastně stojí na pozadí úspěšného projektu. Je zde prostor pro informovanost v souvislosti s nezávislými testy výrobků či služeb nebo též jak se firma jeví v oku veřejnosti či médií. Tištěný materiál je vhodným prostředkem pro připomenutí významných jubileí ve firmě, ocenění či přivítání a představení nových zaměstnanců. (Holá, 2006)

V dnešní digitální době ale někteří manažeři upírají význam těmto tištěným materiálům a z hlediska snižování nákladů zůstávají u digitálního rozesílání. V tomto materiálu by zaměstnanci měli najít to, co jinde nenajdou a měl by je především bavit. V jiném případě se jedná o vyhozený náklad firmy. (Kovaříková, 2016)

## **Letáky a plakáty**

Letáky a plakáty se uplatňují především v marketingové komunikaci se zákazníky. Významu ale nabývají také tehdy, když chce firma svým zaměstnancům představit novinku, nalákat je na akci, informovat je o připravovaných změnách, o nadcházejících událostech apod. Tyto plakáty jsou často umístovány na toaletách, v kuchyňce nebo v jídelně. Tedy tam, kde se tráví čas mimopracovním způsobem a je zde možnost věnovat čas jinému obsahu. (Kovaříková, 2016)

## **Výroční zpráva**

Je oficiální dokument sloužící především široké veřejnosti. Společnost zde hodnotí a bilancuje uplynulý rok a seznamuje s dosaženými výsledky. Zpráva vyznívá v celém kontextu pozitivně. Na druhou stranu by zde měla být nezkreslená a pravdivá data. Výroční zpráva je oficiální prezentace firmy, kde vedle minulých úspěchů je zmíněno i budoucí nasměrování a plány v nejbližší době. (Holá, 2006)

## **Manuály, návody, pracovní postupy, směrnice**

Tyto dokumenty pomáhají zaměstnancům v jejich práci. Nejvíce je to oceněno novými zaměstnanci, kteří zde najdou plno důležitých rad a postupů. Tyto materiály se zanedlouho stávají plně automatizovanou činností pracovníka. (Holá, 2006)

## **Formální formy komunikačních kanálů – digitální**

V dnešní době se jedná o nejvíce rozvinutý systém předávání informací uvnitř firmy. Trh nabízí mnoho sofistikovaných řešení a je na každém vedení organizace, aby si zvolilo svou cestu šíření a sdílení informací. (Kovaříková, 2016)

## **Intranet**

Intranet je v dnešní době již mírně zastaralý nástroj. Intranet je ve firmě představován jako součást firemní komunikace. Na druhé straně je to platforma, na kterou pracovníci nemusí chodit. Zaměstnanci bez přístupu na počítač se k informacím vyvěšených na intranetu nedostanou, jelikož se jedná o digitální prostředek. Spravování intranetu většinou firmu stojí nemalé finanční prostředky, a proto by firma měla zvážit, zda se jí provozování tohoto druhu informačního média vyplatí provozovat.

Intranet dává firmě velké množství příležitostí, jak šířit důležité informace a dokumenty. Mezi přednosti patří rychlost, přehlednost, online fungování, vkládání obrazových materiálů a videí. Pokud je ve firmě využíváný, lze přes něj publikovat novinky, změny a oznámení a snižovat frekvenci hromadných e-mailů. Intranety mohou obsahovat různá diskusní fóra, hodnocení, ankety, nástěnky, firemní databáze či knihovny. Záleží tedy jen na pojetí intranetu, kreativitě a vstřícnosti IT. (Kovaříková, 2016)

## **Firemní sociální síť**

Firemní sociální síť je v dnešní době na vzestupu. Technické možnosti nástrojů digitální komunikace jsou tak vysoké, že firmy investují do zavádění tohoto typu kanálu. Firemní sociální síť spojuje prvky intranetu a úložiště. Také vytváří skutečné sociální prostředí, zvyšuje zainteresovanost lidí a jejich spojení s firmou i navzájem mezi sebou. Je to prostředek, který jednoznačně vede k zefektivňování interní komunikace. (Kovaříková, 2016)

## **Mailing**

E-mailová komunikace je v dnešní době nejrozšířenější formou formální formy komunikace. Největší přínos je přikládán jako důkazní prostředek ve všech vnitropodnikových i externích vztazích. E-mail je formální, neosobní prostředek. Používá se na všech podnikových úrovních, kde mají pracovníci přístup k počítači a internetu. E-maily se stávají prostředkem pro sdělování si všech důležitých i nedůležitých informací.

A právě velké množství došlých e-mailů způsobuje zahlcenost a přehlédnutí důležitých zpráv. E-mailová korespondence zabírá stále větší množství času. (Holá, 2006)

## **Telefon**

Telefon je v dnešní době nenahraditelnou součástí komunikace. Slouží především k operativní komunikaci a je vhodným prostředkem pro vyřešení situací na dálku. V dnešní době chytrých telefonů slouží telefon též jako plánovač schůzek, synchronizace e-mailu a kalendáře s počítačem a k dalším možnostem. (Kovaříková, 2016)

## **Firemní rozhlas a televize**

Tyto typy kanálů se objevují většinou u velkých firem. Výhodou je oslovení velkého počtu lidí, nevýhodou jsou vysoké vstupní náklady. Jedná se o vysoce efektivní prostředek, který neotřelým způsobem informuje nebo baví zaměstnance uvnitř firmy. Plazmové obrazovky jsou často umístovány v prostorách recepce, kuchyňce nebo na firemních akcích. (Kovaříková, 2016)

## **Video**

Tento kanál je oblíbeným zdrojem, jak si připomenout společně strávené chvíle. Většinou se jedná o firemní eventy a teambuildingy, sestřihy z vánoční konference nebo z udělování cen zaměstnancům. Často se toto video vysílá opakovaně třeba v kantýně nebo v kuchyňce u kávovaru apod. (Kovaříková, 2016)

### **3.8 Efektivní komunikace**

Efektivní komunikace spočívá v diagnóze problémů a bariér v zakódování, přenosu a dekodování sdělení. Na základě této identifikace dochází ke zhodnocení krizových a problémových partií v procesu komunikace. Následně se určí, která opatření nejvíce ovlivní zlepšení situace a následně se implementují do procesu komunikace. Jednotlivé postupy jsou v kompetenci manažera. (Dědina, Odcházal, 2007)

Správná komunikace spočívá v budování a posilování loajálního vztahu společnosti se zaměstnancem. Dochází k tomu prostřednictvím pravidelného informování, slušného zacházení, a také dávání prostoru pro názory zaměstnanců. Je nutné neustále pracovat na vzájemném vztahu a společných zájmech pracovníka s organizací. Každé strategii efektivní komunikace předchází analýza problémů komunikace. (Armstrong, 2015)

### **3.8.1 Efektivní vedení mítinků**

Schůze představuje prostředek k výměně informací, který je zároveň rychlý, efektivní a správně vedený. Za vedení porad a dodržování zásad je většinou zodpovědný manažer. Je proto nutné, aby následující zásady byly bezpečně známy. Většinou se jedná o komplikovanější problémy a události, a proto je nezbytná důkladná příprava. Efektivní schůze se neobejde bez následujících pěti zásad:

1. Určení cíle schůze – bez jasně definovaného cíle nelze dojít k úspěšnému závěru jednání
2. Příprava – nezbytností pro efektivní poradu je zajištění volné místnosti, jasně vymezeného času trvání schůze a programu, poskytnutí materiálů
3. Zahájení – vymezení hlavních témat a časové vymezení pro každé z nich. Tím se předchází plýtvání a zdržování času
4. Vlastní vedení schůze – umožnit účastníkům vyjádřit se k tématu a dbát na důsledné dodržování časového rozvrhu
5. Zakončení – rekapitulace závěrů a případných novinek, shrnutí postupů, jenž budou následovat, přiřazení odpovědností a časového harmonogramu. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 59)

### **3.9 Komunikační audit**

V rámci zlepšování komunikačního procesu se často v organizačním prostředí využívá komunikační audit. Pomocí něj lze zhodnotit aktuální situaci ve firmě a nalézt podpůrná opatření k zefektivnění vnitrofiremní komunikace, a také pro organizační a systémové změny. Analyzování uvnitř firmy lze provádět několika způsoby. Například pozorováním, dotazníkové šetření anonymní i osobní, rozhovory či hlasování. (Koontz, Weihrich, 1993)



Mikuláščík (2010) shrnuje fáze komunikačního auditu následovně:

1. Vybrat komunikační oblast, která se má hodnotit
2. Dle komunikační oblasti zvolit vhodnou metodu aplikovanou při auditu
3. Shromáždění jak objektivních informací, tak subjektivních názorů, pocitů, atmosféry na pracovišti v různých situacích
4. Analýza a syntéza poznatků vedoucí k pozitivním změnám
5. Opětovný komunikační audit zaměřený na zkoumání pozitivního vlivu u nově zavedených změn, zda byly skutečně zavedeny.

Důležitým faktorem je připravenost podniku a seznámení zaměstnanců nižšího i vyššího řádu s připravovaným auditem. K auditu by se mělo přistupovat zodpovědně a důvěrně nakládat se získanými daty. Samozřejmostí je interpretace výsledků zaměstnancům a vedení společnosti. Jednotlivé kroky a postupy, které vedou k dosažení relevantních znalostí o prostředí a atmosféře ve firmě, vedou ke zlepšení situace z hlediska komunikace v rámci organizace. (Mikuláščík, 2010)

Pokud se průzkum uskuteční a jsou do něj zainteresováni interní zaměstnanci, je nutností s těmito novými informacemi nadále pracovat. V žádném případě se nesmí dostat do podvědomí zaměstnanců myšlenka, že jejich odpovědi byly zbytečné a management nebo příslušné oddělení s nimi nadále nepracuje. V budoucnu by tato nečinnost znamenala lhostejnost, nespolupráci a obavy zaměstnanců, že jejich názor není důležitý a že nemohou dění ve firmě ovlivnit. Tímto jednáním by se narušily základní principy pozitivní motivace. (Kovaříková, 2016)

### **3.9.1 Nastavení interní komunikace**

Nastavení interní komunikace je dlouhodobý proces. Trvá obvykle půl roku, rok, někdy i více. Záleží na zkušenostech a vynaložených časových i finančních prostředcích v dané firmě. Pro zvýšení efektivnosti komunikace uvnitř firmy je nutné dodržování pečlivě nastavených principů a pravidel. S tím souvisí i vytrvalost a důslednost zachovávání nastavených změn. Ve větších korporacích je na tyto změny sestaven tým. Tato skupina pracuje na přípravě i realizaci celého projektu. V menší firmě se obvykle kompetence předávají marketingovému nebo personálnímu manažerovi. (Holá, 2011)

Úspěšnost projektu je často malá, jelikož realizátoři nemají potřebné kompetence a podporu od vrcholového vedení nebo generálního ředitele. Pro zvyšování úrovně vnitřní komunikace je dle Holé (2011) podstatné zajišťovat následující fáze:

1. Zmapování stávající situace
2. Konkrétní popis cíle
3. Ověření dosaženého cíle a trvalé zlepšování

Zmapováním stávající situace uvnitř firmy je výhodné z hlediska vymezení silných a slabých stránek. Po vytyčení těchto bodů se dostává obraz o tom, co je potřeba zanechat, co je výhodné a co naopak eliminovat nebo zcela vymýtit. Vedle těchto hledisek je účelné přidat též vyplývající příležitosti a hrozby. Zde se zcela nabízí použití známé SWOT analýzy. Analýza nám vytvoří komplexní pohled na tyto čtyři mapované oblasti. SWOT analýzou je dobré navázat na analýzu 7 S, jenž je zaměřená na vnitřní prostředí společnosti.

Dalším krokem v nastavení vnitřní komunikace je popis cíle. Bez dobře stanoveného cíle nelze určit, zda transformační proces pro zefektivnění interní komunikace byl úspěšný či nikoli. V tomto kroku je podstatné naplánovat harmonogram a měřitelné ukazatele pro budoucí zhodnocení plánu se skutečností.

Poslední fází je ověření dosaženého cíle a vyhodnocení odchylek plánu od skutečnosti. Některé změny nejsou otázkou několika měsíců, ale nastávají postupně a v delším časovém horizontu. Proto je podstatné plánovat udržování a neustálé zlepšování nastavených a zavedených změn. (Holá, 2011)

Dle Kovaříkové (2016), je na nastavení interní komunikace nahlíženo v několika úrovních. Podobně, jak je známo z jiných podnikových oborů. Tedy na strategickou, taktickou a operativní úroveň. Pokud je hned na začátku provedeno správné vymezení úrovně, v níž se podnik právě nachází, použijí se správné prostředky a postupy, jež zajistí šanci na efektivní a úspěšnou komunikaci.

**Strategická úroveň** interní komunikace zastřešuje plán v období několika let dopředu, který představuje jednotlivé kroky a postupy pro komunikaci v organizaci. Měl by být předem jasně definovaný cíl, jenž koresponduje s firemní kulturou a filosofií.

**Taktická úroveň** je plynulé pokračování strategické. Koresponduje s ní, ale je zaměřena na konkrétní plány a postupy v horizontu jednoho roku.

**Operativní úroveň** představuje běžnou praxi komunikačních prostředků, které vznikají mezi managementem, vedením, komunikátory a řadovými zaměstnanci.

Správné nastavení interní komunikace spočívá v synergii několika úkolů, které po splnutí představují optimální komunikační mix. Především se jedná o **informování** o zajištění plynulého toku informací sestupně i vzestupně.

Dalším úkolem je **vysvětlování**. Pokud dojde k informování, ale příjemce sdělení neporozumí, nastává problém. Funkční interní komunikace se tomuto jevu snaží předcházet. Je nutné, aby v organizaci byla možnost za někým jít. Může se jednat o přímého nadřízeného, spolupracovníka vedoucího týmu, personalistu. V každém případě je nutné vědět, že se má příjemce koho zeptat a kdo to konkrétně je. Ve správném nastavení komunikaci uvnitř firmy je nezbytné vytvořit prostředí, ve kterém se lidé budou cítit komfortně a bude pro ně inspirací. Důležitým faktorem je aktivní participace a zapojení do dění uvnitř. Je žádoucí, aby firma podporovala nově přicházející nápady a podněcovala své zaměstnance k zamýšlení se nad svojí prací a nad možnostech zlepšení. Jedině vzájemnou **interakcí** podpoří své zaměstnance.

Posledním důležitým faktorem k úspěšnému mixu je **zábava**. Pracovníci jsou plně zainteresováni a pohlčení, pokud je práce baví, nenudí je a pracovní aktivity jim přinášejí radost a potěšení. (Kovaříková, 2016)

### 3.9.2 Faktory ovlivňující nastavení změn

Každá změna, která ve firmě přichází, je pro zaměstnance a vedení firmy náročná. Proto je potřeba kooperace a součinnost top managementu i řadových zaměstnanců společnosti. Realita je ale většinou jiná a nastavená zlepšení selhávají na nedůslednosti, netrpělivosti a na nedostatku času, kterým argumentují manažeři. Základní faktorem selhání nastavených změn je nedostatečná orientace v interní komunikace a malá vůle v prosazování zlepšení. Manažer poté upřednostňuje zavedené tendence a soustředí se na jiné a jednodušší úkoly. Strategické cíle odkládá a soustředí se na plnění operativních a taktických úloh. Tyto úlohy jsou lépe uchopitelné s jasně viditelnými výsledky, jež jsou předmětem reportů. (Holá, 2011)

### 3.9.3 Možnosti zlepšení interní komunikace

Bez podpory a důslednosti vedení a vrcholového managementu se neobejde žádný ze zavedených prvků pro zvyšování efektivity. Povinností manažera je opětovně vysvětlovat, naslouchat, podporovat, prosazovat a spolupracovat na naplňování stanovisek uvedených v plánu. Veškeré změny, které se postupně v procesu zavádění implementují, vyžadují pozitivní komunikaci a entuziazmus. Zaváděné novinky a zlepšení vyžadují přípravné

i probíhající aktivity. Veškeré činnosti se musí prolínat, doplňovat a navazovat. Aktivity napomáhají seznámit zaměstnance s připravovanými změnami a v procesu implementace jsou vhodným nástrojem pro upevňování nově zavedených změn.

Na podporu zvyšující se úrovně komunikace uvnitř firmy se zavádějí sofistikovanější a propracovanější prvky, jež napomáhají dosahování předem nastaveného cíle. Holá (2011) ve své publikaci *Jak zlepšit interní komunikaci* uvádí tabulku s konkrétními příklady prvků interní komunikace a konkrétní návrhy pro posílení úrovně. Autor pro potřeby své práce uvádí jen výběr prvků.

**Tabulka 2: Příklady - opatření pro zvýšení úrovně základních prvků interní komunikace**

<b>Prvek interní komunikace</b>	<b>Konkrétní návrhy pro posílení úrovně</b>
Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách.	Vydávání etického kodexu, který jasně deklaruje pravidla chování a jednání v organizaci. Všichni manažeři se musí s těmito pravidly ztotožnit a příkladně je dodržovat. Zveřejněno na intranetu, případně prostřednictvím ostatních médií.
Jasně deklarovaná strategie firmy a z ní vyplývající komunikační strategie.	Definovaná, aktualizovaná a komunikovaná strategie firmy. Prosazovaná konkrétními plány jednotlivých týmů. Zveřejněno na intranetu, případně prostřednictvím ostatních médií.
Jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost managementu za komunikaci firmy.	Upevňování jednoty managementu, deklarace závěrů z porad a ostatních setkání, vzájemná zpětná vazba. Porady podle pravidel, budování vzájemného respektu.
Nastavení komunikačních standardů, které zajistí integraci nových pracovníků do organizace, objasňování firemního byznysu, poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti firmy, hodnocení pracovníků, řízení kariéry a další.	Definovaný obecný i konkrétní plán nástupu nového pracovníka. Pravidelná interní školení k zaváděným změnám, sdílení know-how. Pravidelné informace na intranetu a v týmech o aktuální výkonnosti firmy. Pravidelné roční hodnocení.
Komunikační kompetence manažerů.	Komunikační kompetence manažerů zohlednit při výběru, v případě potřeby školení a trénink. Pro rozvoj manažerů 360 stupňová zpětná vazba.
Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu.	Povzbuzování pracovníků, budování důvěry, prostor pro zpětnou vazbu při veřejných akcích i na intranetu, reakce na připomínky, po čase další průzkum.

**Zdroj: Holá, 2011, s. 118**

### **3.10 Vliv komunikace na prosperitu společnosti**

(Holá, 2011) ve své knize odkazuje na studii od Americké konzultační společnosti Watson Wyatt Worldwide, která v roce 2003 začala s výzkumem zaměřujícím se na efektivní vnitropodnikovou komunikaci a přínosy pro společnost. Z výzkumu vyplývá, že firmy, jež mají interní komunikaci na vysoké úrovni a investují do jejího rozvoje, dosahují vyššího zisku, nízké fluktuace zaměstnanců a vyšší zainteresovanosti a spokojenosti zaměstnanců. Studie dokazuje vysokou závislost komunikace na výkonnost podniku.

Na základě rozsáhlého výzkumu Americká společnost zformulovala osm elementárních oblastí vnitropodnikové komunikace:

1. Vedení zaměstnanců ke sdílení společných firemních hodnot a kultury.
2. Podpora k porozumění podnikání firmy.
3. Provázání práce zaměstnanců s potřebami zákazníka.
4. Poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti firmy.
5. Poskytování informací o hodnotě firmou poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.
6. Objasňování a podpora nových programů a změn.
7. Integrace nových pracovníků do organizace.
8. Demonstrace silného jednotného vedení při organizačních změnách.

(Holá, 2011, s. 50)

### **3.11 Vývojové tendence v interní komunikaci**

V současné době dochází ve společnosti a systému práce k velkým změnám. Napomáhá tomu digitální doba, kdy zaměstnanci a manažeři na všech úrovních mohou pracovat téměř odkudkoli. Pomocí digitálních technologií je práce dostupná přes online kanály i z jiných míst než jen z kanceláře. Komunikace tedy může probíhat mezi osobami, jež jsou od sebe vzdáleny například přes celý kontinent.

Na jedné straně je nástup moderních technologií ve firmách přínosný, protože umožňují sdílení, komunikování a pracování v kanceláři i mimo ni. Firmy se zaměřují a vynakládají nemalé finanční prostředky na stále technicky dokonalejší a propracovanější propojení lidí v organizaci. Na druhou stranu se zapomíná na budování vztahů a pocit splynutí a integrace pracovníka s organizací. (Kovaříková, 2016)

Dalším důležitým milníkem v nových tendencích interní komunikace je péče o pracovní prostředí. Vkusně zvolený design interiéru rozvíjí a inspiruje zaměstnance k lepším výkonům a k inovativnímu myšlení.

Osobní komunikace a neformální aktivity ve firemním i ve vnějším prostředí mají na pracovníka obrovský vliv. Lidé v organizacích jsou již přesyceni množstvím hromadných e-mailů a mobilních upozornění, a tak lidský kontakt spojen s příjemnou a nenucenou aktivitou zabezpečí daleko větší efekt než stovky oznamovacích e-mailů, které

zaměstnanec nechte ani nevnímá. Sdílení zážitků a vytváření komunit a neformálních zážitků, jako je například firemní snídaně, vánoční svažák nebo malý výlet, vytváří vazby a posiluje vztahy uvnitř firmy. (Kovaříková, 2016)

### **3.11.1 Oddělení interní komunikace**

V organizační struktuře se v dnešní době oddělení interní komunikace vyskytuje spíše výjimečně. Pokud takový stav nastane, většinou se jedná o střední a velké firmy a korporace měřitelné dle počtu zaměstnanců. V jiném případě je vnitrofiremní komunikace součástí oddělení marketingu, lidských zdrojů nebo sekretariátu ředitele společnosti. Jen v málo případech má oddělení interní komunikace své podstatné místo v organizaci a na stejně důležité úrovni s ostatními manažery v čele organizace.

Interní komunikace je splynutí organizačních, technologických a vztahových složek, jež se ve firmě vyskytují a odehrávají. V rámci své činnosti toto oddělení kooperuje s ostatními jednotkami. V žádném případě se nesmí izolovat a pracovat bez ohledu na chod společnosti. (Kovaříková, 2016)

### **3.11.2 Průnik interní a externí komunikace**

Propojení těchto dvou, na první pohled odlišných stylů komunikace, je velice důležité. Pokud se interní komunikace zabývá pouze situací a činnostmi uvnitř firmy a externí komunikace řeší jen záležitosti se stávajícími a potenciálními klienty, povede tato nespolečná práce k neaktivitě zaměstnanců, k poklesu výkonnosti a špatné atmosféře uvnitř firmy. Splynutí obou typů komunikace má za následek předávat a upevňovat stejné vize, strategie a cíle. Společně tak budují jméno a obraz firmy. V dnešní době rychlého šíření informací internetovými a jinými médii je potřeba, aby byl zaměstnanec ztotožněn a spokojen s vývojem společnosti. Je to jeden ze způsobů, jak rozšiřovat dobré jméno firmy. Výhodou pro společnost je, pokud externí i interní komunikace spolu spolupracuje a řeší různorodé záležitosti dohromady. Nestává se poté, že jednotlivé úseky netuší, co daná jednotka řeší a přichází se o důležité informace, nápady, inovace, a tak podobně. Též se touto kooperací eliminují informační a znalostní šumy a bariéry. (Kovaříková, 2016)

### **3.12 Budoucnost interní komunikace**

Společnosti dnes působí ve stále složitějším a konkurenčně dravějším prostředí. Podnikatelská oblast je rychlá, dynamická, diverzifikovaná a méně předvídatelná. Toto prostředí obsahuje nové výzvy i příležitosti pro komunikační postupy v organizacích.

Pro udržení rychlého tempa růstu na trhu, neustálých změn, upevnování konkurenční výhody a obchodního úspěchu je nezbytné vychovávat, vzdělávat a udržovat si zainteresované, oddané a šťastné pracovní síly a talenty.

Dnešní doba je propojená, transparentní a globalizovaná. S tím souvisejí nové trendy i problémy, a tudíž nutné změny v interní komunikaci.

Rita Linjuan Men; Shannon A. Bowen (2017) uvádějí šest oblastí ke kterým dochází, nebo se budou postupně objevovat.

#### **Digitalizované pracoviště**

Nové mediální nástroje a digitální technologie změnily způsob přenášení informací uvnitř organizace a zároveň to, jak management naslouchá svým zaměstnancům. Tyto rozsáhlé digitální změny mění aspekty života zaměstnance. Digitální média umožňují a podporují přímé vedení, konverzace se zaměstnancem a podporují horizontální komunikaci mezi vrstevníky. Platformy sociálních médií vytváří interní rovnocenné, transparentní, posilující a otevřené prostředí, kde zaměstnanci mohou vyjadřovat své názory, sdílet myšlenky, nápady a talenty s ostatními.

Informace tohoto charakteru představují pro společnost důležité znalosti. Prostřednictvím platform se organizace dozvídá, co si zaměstnanec skutečně myslí, cítí nebo potřebuje.

#### **Generační rozdíly, rozmanitost a začleňování**

Rozmanitost a začlenění přispívá k většímu přizpůsobení podniků, širšímu okruhu dovedností, zkušeností, inovacím a kreativitě. Společně s trendem globalizace přicházejí do organizací nové talenty z různých koutů světa. Na druhé straně stále existuje jazyková, kulturní bariéra, předsudky, stereotypy a diskriminace.



Zde nastupuje interní komunikace jako prostředek k překonání problémů. Rozvíjí kulturu skutečného začleňování, otevřenost a podporu spolupráce. Buduje vzájemnou důvěru, porozumění a respekt uvnitř organizace.

### **Globalizovaná a multikulturní pracovní síla**

Globalizace je pokračujícím trendem, jenž přináší větší otevřenost ekonomik, liberalizaci obchodu a zvyšování pracovní migrace. Technologické pokroky urychlují expanzi podniků v globálním měřítku. Kvalifikovaní a vzdělaní pracovníci z rozvojových zemí usilují o vyšší mzdy a lepší příležitosti, a tím se utváří různorodá, multikulturní pracovní síla. Organizace vytvářejí a rozvíjejí manažerské a komunikační styly. Ty jsou přizpůsobené potřebám multikulturních zaměstnanců. Zároveň management čelí dalším faktorům pramenícím z multikulturního prostředí a tím je náboženství, povaha pracovníků, kulturní rozdíly. Komunikace je klíčem k překonávání těchto nástrah a k budování mezikulturního prostředí. Vyžaduje to ale přímou spolupráci s managementem, oddělením lidských zdrojů, využití technologií a komunikačních kanálů.

### **Sociální oblast a dopad**

Organizace musí nalézt oblast, na kterou může mít nejvyšší vliv. Z této oblasti poté vycházejí hodnoty společnosti, vize a cíle. Ty jsou neustále zdůrazňovány a připomínány všem zainteresovaným stranám. Tyto nastavené hodnoty pomáhají v konkurenčním prostředí obstát dlouhodobě a umožňují tak zaměstnancům realizovat své plány a vytvářet hlubší spojení a identifikaci s podnikem.

### **Work – Life Balance – Bilance práce a života**

Problematika rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem je součástí diskuse o vytváření příjemného pracovního prostředí. Flexibilita je pro organizace stále důležitější, zejména pro nábor nové generace, jenž klade velký důraz na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Stále více zaměstnavatelů dnes nabízí možnost pracovat z domova a stále více zaměstnanců usiluje o pružnější pracovní dobu a postupy. Společnost se snaží

poskytnout zaměstnancům prostředky a nástroje potřebné k práci odkudkoli. (Rita Linjuan Men; Shannon A. Bowen, 2017)

## 4 Charakteristika společnosti Nutricia a.s.

### 4.1 Profil společnosti

<b>Název:</b>	Nutricia a.s.
<b>Sídlo:</b>	Na Hřebenech II 1718/10, Praha 4, 140 00
<b>Zapsána:</b>	31. května 1995, vedená u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka číslo 3207
<b>IČ:</b>	63079640
<b>DIČ:</b>	CZ63079640
<b>Základní kapitál:</b>	90 000 000,- Kč
<b>Počet akcií:</b>	90 000 ks akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč

Zdroj: Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2018

Předmět podnikání:

*„Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.“*

Zdroj: Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2018

**Obrázek 3: Administrativní budova Nutricia a.s. v Praze**



Zdroj: Google Maps, 2018

## **4.2 Historie společnosti**

Společnost Nutricia začala vznikat před více než sto lety. Příběh této značky začal v Holandsku na konci 19. století. Důvody pro založení spočívaly především v tom, že každé páté dítě se nedožilo prvního roku života. Důvodem bylo tehdy zcela normální a logický přechod z mateřského mléka na kravské. Toto mléko však nebylo nijak opracované a dětský organismus se s tím nedokázal vypořádat.

Roku 1896 se mlékař, Martinus Van der Hagen, rozhodl vyrábět speciální mléko pro děti. Tuto recepturu, pomocí tzv. Backhauseovy metody, pojmenoval Nutricia a později tak nazval i svoji společnost. Nutricia začala pronikat i do oblasti vývoje a výroby klinické výživy a na začátku 20. století vyvinula mléko pro lidi, trpící diabetem nebo jodizované mléko pro lidi s onemocněním štítné žlázy.

Roku 1946 byly otevřeny vlastní laboratoře a ve stejném roce se začalo s výrobou zeleninových příkrmů.

Společnost Nutricia vždy klade důraz na výzkumem podložený vývoj výrobků a na této filozofii staví i svůj profil na společenském poli. I proto je dnes lídrem na trhu v oblasti speciální výživy. Od 50. let 20. století pracují ve společnosti i dietologové, jenž mají za úkol vzdělávání a školicí systémy zdravotních sester a lékařů v oblasti dětské výživy a nemocných.

Dnes Nutricia expanduje do více než 34 zemí světa a zaměstnává přes pět tisíc zaměstnanců. V roce 2007 se společnost stala součástí koncernu Groupe Danone a společně buduje značku a cestu k ještě více spokojeným a novým zákazníkům. (Příběh Nutricia, 2018)

Na obrázku je zobrazen příběh Nutricia, který mapuje nejdůležitější milníky při budování společnosti a značky Nutricia.

**Obrázek 4: Historický vývoj a příběh společnosti Nutricia**



Zdroj: (Příběh Nutricia, 2018)

### **4.3 Divize společnosti**

V současné době je společnost rozdělena do dvou divizí. První z nich je divize Advanced Medical Nutrition, která se zabývá vývojem a výrobou klinické výživy a druhá divize Early Life Nutrition, jenž má na starosti speciální výživu pro děti.

#### **4.3.1 Divize AMN – Advanced Medical Nutrition**

Strategií této divize je cílení na aktuální potřeby pacientů s výživovými problémy. Výrobky této divize se zaměřují na pacienty trpící podvýživou. Těmto pacientům chybí základní živiny i další složky potravy. A to vede ke vzniku dalším zdravotním problémům. Proto nabízí široké portfolio produktů s různými příchutěmi i druhy aplikací. Spolupracuje s lékaři, nutričními specialisty i se sdruženími. Za svoji dlouhou dobu na trhu a za svoji stálou kvalitu je na prvním místě v Evropě jak mezi odborníky, tak i pacienty. (Naše produkty, 2018)

#### **4.3.2 Divize ELN – Early Life Nutrition**

Tato divize se zaměřuje především na kojenecká mléka a výživu jak pro zdravé děti, tak pro děti se speciálními výživovými potřebami. Její značka Nutrilon je lídrem na trhu a opírá se o mnohaleté vědecké výzkumy mateřského mléka. V nabídce má široké portfolio výrobků, které svou kvalitou a bezpečností provázejí maminky dětí od miminek až po školní věk dítěte. Maminky mají možnost volby a mohou svým dětem vybrat produkty značky Hami nebo Nutrilon nebo kombinaci obojího. (Naše produkty, 2018)

### **4.4 Skupina Danone**

Koncern Danone zastává decentralizovanou politiku, a proto si společnost Nutricia zachovává veškerou samostatnost v rozhodování i v jiných činnostech podniku. V Nutricii stále panuje velmi přátelská atmosféra a převažuje neformální firemní prostředí. Danone je největším výrobcem mléčných produktů na světě a druhým největším producentem minerální vody. Danone a společnost Nutricia produkují celosvětově produkty zdravé výživy. (Jsme součástí skupiny Danone, 2018)

## 4.5 Společenská odpovědnost

Společenská odpovědnost je ve společnosti Nutricia na velmi důležitém místě. Mise společnosti je: „*Přinášet lidem zdraví prostřednictvím správné výživy.*“ (Společenská odpovědnost, 2018) Společnost si uvědomuje, že mít nastavenou vizi společnosti a investovat do společenské odpovědnosti je základním prvkem fungující společnosti. Proto se v rámci konceptu společenské odpovědnosti zaměřuje na tři klíčové oblasti. Konkrétně se zabývá tématem společnost, zaměstnanci a životní prostředí.

### 4.5.1 Společnost

Nutricia, konkrétně divize dětské výživy, se rozhodla angažovat prostřednictvím **Iniciativy 1000 dní do života**. Díky této aktivitě se společnost připojila ke Světové zdravotnické organizaci. Pomocí této iniciativy se společnost snaží pomáhat při aplikování vědeckých poznatků o nutričním programování do praxe a napomáhat edukaci pediatrů a sester v sektoru výživy dětí. Hlavním posláním této iniciativy je osvěta veřejnosti a zacílení pozornosti na důležitost správných stravovacích návyků malých dětí, a to již v prenatálním vývoji.

Roku 2011 společnost zapříčinila vznik projektu **Zdravý start**. Společnost Nutricia, společně s předními odborníky na výživu, sestavila odborný program. Tento projekt slouží na podporu komplexního vzdělávacího programu. Zaměřuje se na budování správných stravovacích návyků a je zacílen na děti do tří let věku. Je určen všem sestřám ve zdravotnických zařízeních, které pracují s malými dětmi.

### 4.5.2 Zaměstnanci

V rámci své společenské odpovědnosti si společnost klade za cíl angažovanost a zapojení zaměstnanců do plnění mise a vize společnosti. Proto každý nově příchozí zaměstnanec podstupuje školení, ve kterém se dozvídá plno užitečných informací o chodu společnosti a o jejích hodnotách a cílech. Též absolvuje e-learningové nutriční školení. V němž se dozví plno užitečných informací, co je správná výživa. Jedině tak pak může šířit povědomí o zdravých principech stravování miminek a dětí a přispívat tak ke vzdělanosti naší

populace v této oblasti. Též pořádá různé akce pro zaměstnance a jejich rodiny. Například tradiční Mikulášská nebo Dětský den s Nutricií.

#### **4.5.3 Životní prostředí**

Společnost též dbá na oblast životního prostředí, a tak se v roce 2013 zapojila do projektu Zodpovědná firma. Společně s organizací Eko – Kom zorganizovali školení pro zaměstnance, které přispělo k rozšíření informací ohledně recyklace. Stále jsou po firmě rozmístěny koše k separaci odpadu a zaměstnanci to důsledně dodržují. (Společenská odpovědnost, 2018)

#### **4.5.4 Firemní hodnoty**

Společnost Nutricia klade důraz na firemní hodnoty. Připomíná je svým zaměstnancům pomocí názvů v anglickém jazyce jako označení pro zasedací místnosti nebo jako plakáty a obrazy na stěnách kanceláří. Zaměstnanci je mají stále na očích a mohou si je připomínat každý den.

##### **4.5.4.1 Humanismus – Humanism**

Toto slovo přináší do každodenní práce především lidský přístup. Tento přístup je prioritou pro veškeré vztahy na pracovišti i s externími partnery. Externími partnery je myšleno děti, nemocní, maminky, obchodní partneři.

##### **4.5.4.2 Otevřenost – Openness**

Tato společnost je otevřena a nakloněna všem novým nápadům, názorům i podnětům, které dostane přímo od okolí nebo veřejnosti. Věří, že pokud se dá prostor fantazii, inspiraci a názorům druhých, společnosti to přinese jen samé pozitivní aspekty a každodenní progres. Naopak odmítá jakékoli předsudky a je proti stereotypům.

##### **4.5.4.3 Blízkost k člověku – Proximity**

Organizace pracuje na tom, aby byla lidem na blízku a mohla s nimi prožívat každodenní radosti a starosti. Na pracovišti panuje neformální atmosféra a věcně odráží smysl a



poslání celé organizace. V kanceláři panuje přátelská atmosféra a všichni společně usilují o spokojenost zákazníků a za dostupné a bezpečné výrobky, za které se všichni zaměstnanci mohou zaručit.

#### **4.5.4.4 Elán – Enthusiasm**

Společnost usiluje o to, aby ve společnosti panovalo nadšení a dostatečná energie pro práci. Jedině tak mohou vznikat kvalitní a zajímavé nápady. Tento pozitivní přístup se pak i odráží na celkových výsledcích práce. S potřebným nadšením se předává poslání a vize společnosti i na externí prostředí. (Kultura, Naše hodnoty, 2018)

#### **4.5.5 Atraktivní zaměstnanecká značka**

Organizace Nutricia se na konci roku 2013 rozhodla, vybudovat atraktivní značku zaměstnavatele. Chtěla tak zformulovat firemní strategii a jasně si zodpovědět několik otázek, které by odrážely společnost jako takovou. S tímto zadáním přišli k externí společnosti BrandBakers. Ta ji pomohla tento plán zrealizovat.

Na začátku spolupráce si společně stanovili množinu otázek, na něž neuměli pracovníci společnosti jednoznačně odpovědět.:

*„Jací v této firmě pracují lidé?*

*O co usilují?*

*Jaká zde panuje firemní kultura?*

*Čím se liší od jiných firem?*

*Proč bych si měl právě tuto firmu vybrat za svého zaměstnavatele?*

*Jsem já tím správným člověkem, který se do této firmy hodí?“ (Landa, 2015)*

V závěru kampaně tyto otázky posloužily jako celkové zhodnocení projektu a vzniklých přínosů.

Společnost BrandBakers spolupracovala s úzkým projektovým týmem zaměstnanců Nutricia a společně začali cestu od poznání přes strategii až k realizaci a vyhodnocení projektu. Ve fázi přípravy se spolupracovalo se zaměstnanci společnosti, od kterých vzešlo spoustu užitečných informací. Též se aktivně zapojili do budování značky, které věří a dají za ni ruku do ohně. Prostřednictvím prostředků interní komunikace, například plakáty,

elektronická brožurka e-mailem, se zainteresovali všichni spolupracovníci. Společnost považovala za prioritu zajištění pozornosti, podpory a nadšení zaměstnanců po celou dobu trvání projektu.

Společně s externí firmou byl vytvořen informačně přínosný jednostránkový plakát. Shrnuje vše podstatné o společnosti a je zde prostor i pro to, koho společnost případně hledá. Tento obrázek 5, vznikl z projektu Atraktivní zaměstnanecké značky. (Landa, 2015)

**Obrázek 5: Interní představení – strategie v kostce**

**NUTRICIA**  
Advanced Medical Nutrition

**DANONE NUTRICIA**  
Early Life Nutrition

**„ Děláme smysluplnou práci, která pomáhá lidem. Jsme skvělý tým a panuje u nás velmi neformální atmosféra. Užíváme možnosti, které nám nabízí velká nadnárodní firma.**

**1 Proč jsme tady?**  
Naším posláním je přinášet lidem zdravý prostřednictvím výživy. Pomáháme dětem v jejich zdravém vývoji a zvyšujeme kvalitu života nemocným lidem.

**2 Co děláme?**  
Vyvíjíme a vyrábíme výživu pro děti a enterální klinickou výživu pro lidi se specifickými nároky a problémy příjmu potravy. Každý den tvrdě pracujeme na tom, aby se naše produkty dostaly k co největšímu počtu lidí, kterým pomáhají. V tom, co děláme, patříme celosvětově mezi absolutní špičku.

**3 V čem jsme jedineční?**  
Neumíme být jako zaměstnavatel nejlepší ve všem. Pro nás je nejdůležitější, aby lidé v Nutricii:  
• byli motivováni tím, že dělají práci, která pomáhá lidem, aby měli možnost zanechat po sobě stopu,  
• užívali výhod a možností toho, že jsme silná nadnárodní společnost,  
• pracovali v příjemném prostředí, ve kterém panuje uvolněná atmosféra a ve kterém se jim otevírá podpora.

**4 Jací jsme?**  
Věříme tomu, co děláme, a jsme na naši společnost a produkty hrdí. Tvrdě pracujeme, abychom naplnili naše poslání. Jsme otevřeni různorodým druhým a inspiraci kolem nás. Rozhodně si nepotrpíme na přílišné formalty.

**5 Koho hledáme?**  
Ne každý může být zaměstnancem Nutricie. Je důležité, aby mezi nás nový člověk zapadl. Hledáme:  
• týmové hráče, ne do sebe zahledené individualisty,  
• lidi, pro které je smysluplné poslání tím hlavním trvanlivým motorem k tvrdé práci,  
• ty, pro které jsou důležité vztahy s lidmi, kteří je umí budovat a pečovat o ně.

**Je Vám Nutricia blízká? Cítíte, že patříte mezi nás?**

Zdroj: Landa, 2015

Na závěr projektu vznikla ucelená kompozice a společnost nyní bezpečně ví, v čem je největší potenciál a na jakých pilířích může budovat svoji budoucí strategii, vizi a poslání.

## 4.6 Vnitropodniková komunikace v organizační struktuře

Ve společnosti Nutricia je vnitropodniková komunikace součástí oddělení pro lidské zdroje. Ovšem, jak bylo zjištěno pozorováním a působením v organizaci autorem práce, pozice interní komunikace je spíše na formální bázi. Protože osoba zastává především funkci Human Resources Business Partnera a v rámci interní komunikace se stará o informování organizačních a personálních změn uvnitř společnosti.

## 4.7 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V rámci zhodnocení současné situace vnitropodnikové komunikace ve společnosti Nutricia bylo provedeno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo celkem 50 zaměstnanců. Tento počet představuje **výběrový soubor**. Na základě výběrového, reprezentativního vzorku se výsledky budou vztahovat na celou společnost Nutricia. Tito zaměstnanci byli, jak dokazuje i šetření, nejčastěji z řad řadových zaměstnanců, liniových manažerů nebo středního managementu. Tento vzorek byl zároveň i cílovou skupinou autora dotazníkového šetření. Postup zpracování dotazníkového šetření je uveden v metodice kapitola 2.2. Kompletní znění dotazníku je součástí přílohy.

Dotazník obsahuje celkem 25 otázek, včetně jedné nepovinné otázky.

## Identifikační údaje

### 1. Struktura zaměstnanců dle pohlaví

**Tabulka 3: Struktura zaměstnanců dle pohlaví**

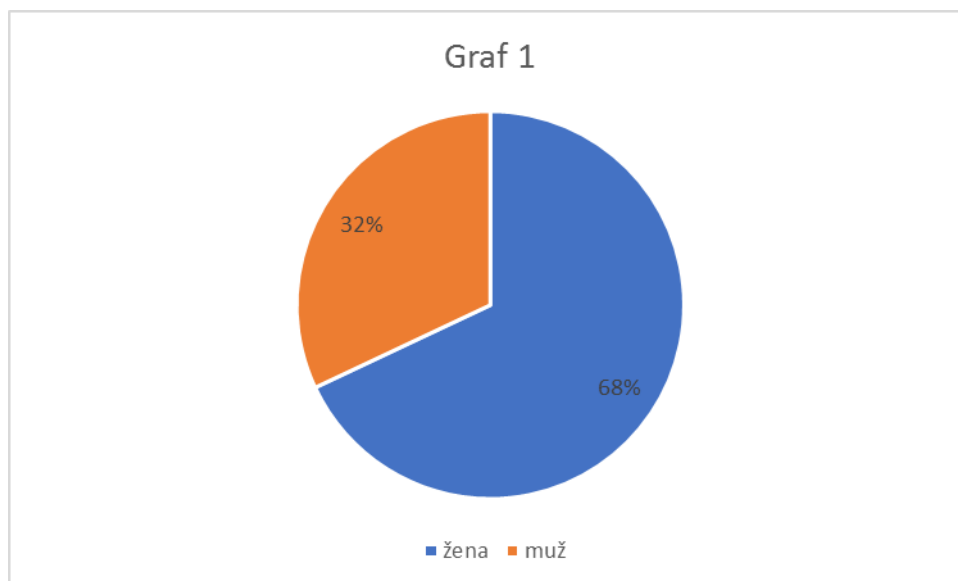
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	žena	34	68%
2	muž	16	32%
	Celkem	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 3 zobrazuje absolutní a relativní četnost zastoupení mužů a žen při vyplňování dotazníku. Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 34 žen, což představuje 68% zastoupení a celkem 16 mužů, jež představuje 32%. Jedná se o kvalitativní proměnnou, která je převedena na kód 1 a 2. Základní soubor představuje společnost Nutricia divize Early Life Nutrition. Autor vztáhne výsledek výběrového souboru (vzorek 50 – ti respondentů) na celý základní soubor.

Graf číslo 1 doplňuje graficky strukturní zastoupení žen a mužů ve společnosti.

**Graf 1: Struktura zaměstnanců dle pohlaví**



Zdroj: Vlastní zpracování

## 2. Struktura zaměstnanců dle věku

**Tabulka 4: Struktura zaměstnanců dle věku**

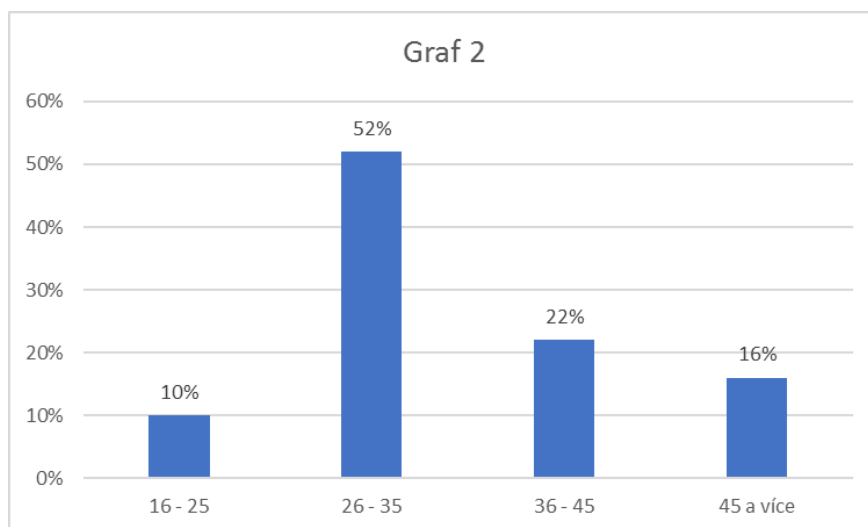
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	16 - 25	5	10%
2	26 - 35	26	52%
3	36 - 45	11	22%
4	45 a více	8	16%
	Celkem	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 4 představuje věkové rozmezí zaměstnanců při vyplňování dotazníku.

Níže uvedený sloupcový graf číslo 2 zobrazuje, že se dotazníkového šetření nejvíce zúčastnila skupina ve věkovém rozmezí 26 – 35 let, a to ve výši 52% z celkového počtu respondentů. Druhou, ale již ne tak početně výraznou skupinu obsadila věková kategorie 36 – 45 let. Tuto věkovou kategorii reprezentují zaměstnanci v relativní četnosti 22%. Třetí skupinu ve výši 16% představují reprezentanti nad 45 let věku. Nejméně zastoupenou skupinu tvoří mladí zaměstnanci ve věku 16 – 25 let, pouhých 10%, což v absolutním vyjádření představuje 5 respondentů. Věková struktura vyplývající z dotazníkového šetření se téměř přibližuje reálnému procentuálnímu zastoupení ve věkové struktuře zaměstnanců uvnitř firmy.

**Graf 2: Struktura zaměstnanců dle věku**



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3. Struktura zaměstnanců podle délky působení ve firmě

**Tabulka 5: Struktura zaměstnanců podle délky působení ve firmě**

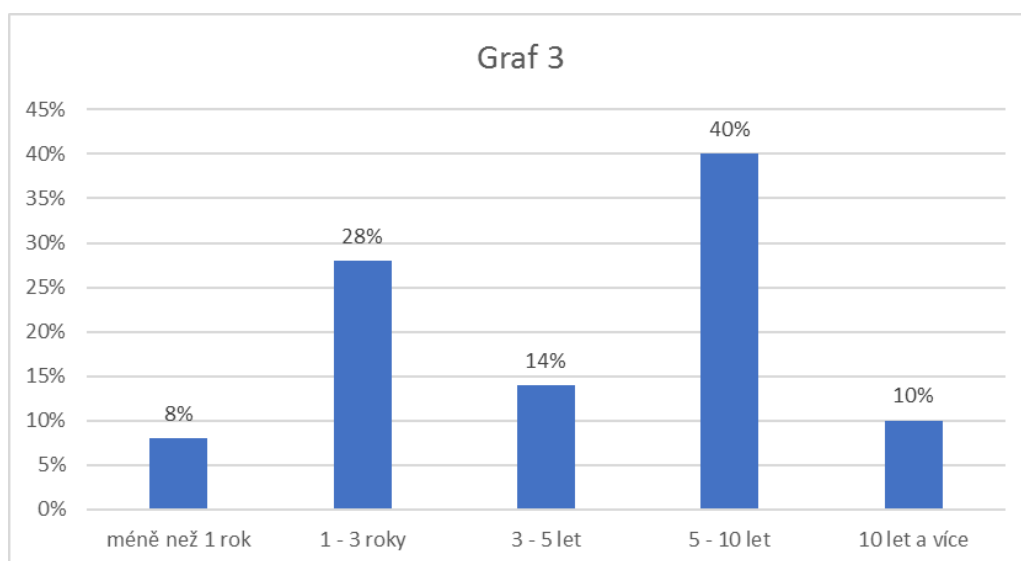
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	méně než 1 rok	4	8%
2	1 - 3 roky	14	28%
3	3 - 5 let	7	14%
4	5 - 10 let	20	40%
5	10 let a více	5	10%
	Celkem	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 5 znázorňuje prostřednictvím absolutních a relativních četností délku působení pracovníka v organizaci.

Sloupcový graf číslo 3 vyjadřuje, že celkem 40% respondentů pracuje ve společnosti 5 – 10 let. Z tohoto údaje se dá domnívat, že většina respondentů je ve společnosti zaměstnána dlouhodobě. Tomuto úsudku však nenahrává druhá nejpočetnější skupina, jež obsahuje 28% respondentů v rozmezí délky zaměstnaneckého poměru 1 – 3 roky. Prostřední skupinu s 14% tvoří zaměstnanci, kteří ve firmě pracují 3 – 5 let. Velmi malé zastoupení 8% a 10% má nejkratší a naopak nejdelší trvání pracovního poměru ve společnosti.

**Graf 3: Struktura zaměstnanců podle délky působení ve firmě**



Zdroj: Vlastní zpracování.

#### 4. Struktura zaměstnanců dle pracovního zařazení

**Tabulka 6: Struktura zaměstnanců dle pracovního zařazení**

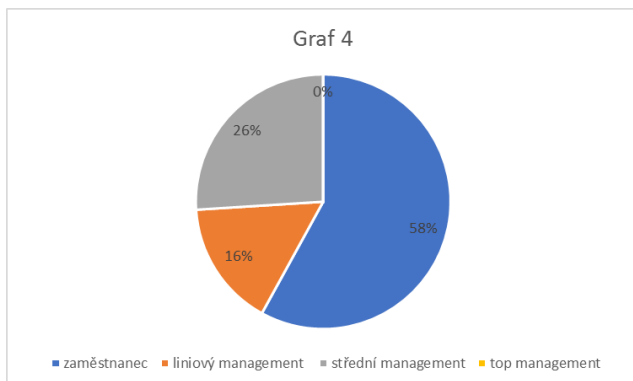
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	zaměstnanec	29	58%
2	liniový management	8	16%
3	střední management	13	26%
4	top management	0	0%
	Celkem	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6 představuje zastoupení zaměstnanců v organizační struktuře společnosti. Nejpočetnější skupinou při dotazování představovali řadoví zaměstnanci. Tedy ti, kteří pod sebou nemají žádné pracovníky, nevedou žádnou skupinu ani tým lidí. Tito pracovníci zauímají nadpoloviční většinu všech respondentů, tedy 58%. Druhou nejpočetnější skupinu reprezentuje střední management s 26%, jež byl v dotazníku definován jako „prostředník, vedoucí oddělení, středisek, zodpovědnost za přidělený úsek, podřízený top manažerům.“ Poslední skupinu tvoří liniový management. V dotazníkovém šetření byl definován jako: „vedoucí týmů, skupin, menších oddělení“, který představuje celých 16% ze vzorku. Top management nemá žádné zastoupení, a to bylo pro naše zkoumání žádoucí. Záměrně autor nerozesílal dotazník vedení společnosti a top managementu, protože cílovou skupinu měli tvořit zaměstnanci právě tohoto zastoupení.

Výšečový graf číslo 4 potvrzuje napsané skutečnosti výše.

**Graf 4: Struktura zaměstnanců dle pracovního zařazení**



Zdroj: Vlastní zpracování

## Fungování interní komunikace

5. Ztotožnění se zaměstnanců s misí společnosti: "Přinášet zdraví prostřednictvím výživy co největšímu počtu lidí."

**Tabulka 7: Ztotožnění se zaměstnanců s misí společnosti**

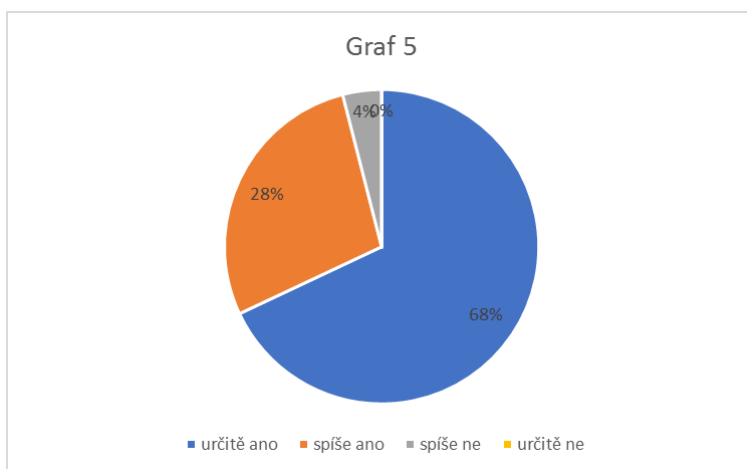
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	určitě ano	34	68%
2	spíše ano	14	28%
3	spíše ne	2	4%
4	určitě ne	0	0%
	Celkem	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7 představuje absolutní a relativní zastoupení četností u jednotlivých odpovědí.

Graf 5 deklaruje, že většina zaměstnanců, celých 68% je stoprocentně ztotožněných s misí společnosti. To je určitě dobrý výsledek, protože právě mise je něco, co dává zaměstnancům smysl a směr. A tento směr je dobrý nejen pro firmu, ale právě pro zaměstnance. Na misi a vizi úzce navazuje firemní kultura. Proto je nesmírně důležité, aby co nejvíce zaměstnanců této myšlence věřilo a společně ji budovalo. Uspokojivé je i 28% ztotožnění spíše ano. Co už je bohužel nelichotivé je číslo 4% u vzorku respondentů. Protože pokud zaměstnancům nedává práce smysl, jak mohou podávat dobré výkony.

**Graf 5: Ztotožnění se zaměstnanců s misí společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování



## 6. Informace o probíhajících a budoucích projektech

**Tabulka 8: Informace o probíhajících a budoucích projektech**

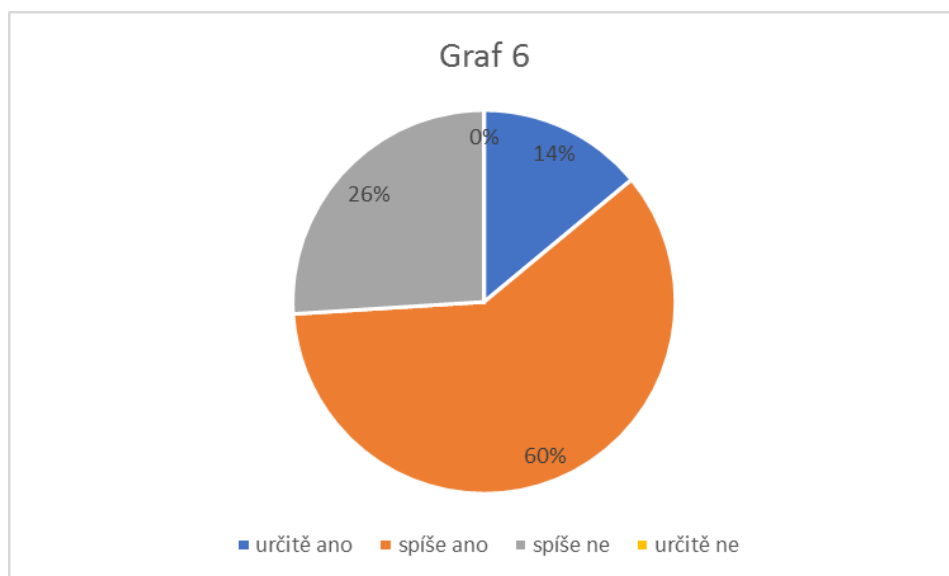
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	určitě ano	7	14%
2	spíše ano	30	60%
3	spíše ne	13	26%
4	určitě ne	0	0%
	Celkem	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8 zobrazuje absolutní a relativní četnosti u odpovědí na otázku číslo 6.

Výšečový graf číslo 6 poukazuje na nemilý fakt, že ve společnosti chybí informovanost. Zaměstnanci se necítí být dostatečně informovaní. Určitě ano odpovědělo pouhých 14% dotázaných. Na druhou stranu nikdo z respondentů neodpověděl zcela záporně. Velké procento respondentů, celých 26% odpovědělo, že se spíše necítí být informováni o současných a budoucích projektech společnosti. Což může znamenat problém v důvěru společnosti a v neseznámení a nezapojení zaměstnanců do projektů společnosti. Spíše ano odpověděla naprostá většina dotázaných, tedy 60%.

**Graf 6: Informace o probíhajících a budoucích projektech**



Zdroj: Vlastní zpracování

## 7. Získané informace o budoucím směřování organizace v horizontu 5 – ti let

**Tabulka 9: Získané informace o budoucím směřování organizace v horizontu 5-ti let**

Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	určitě ano	4	8%
2	spíše ano	23	46%
3	spíše ne	19	38%
4	určitě ne	4	8%
	Celkem	50	100%

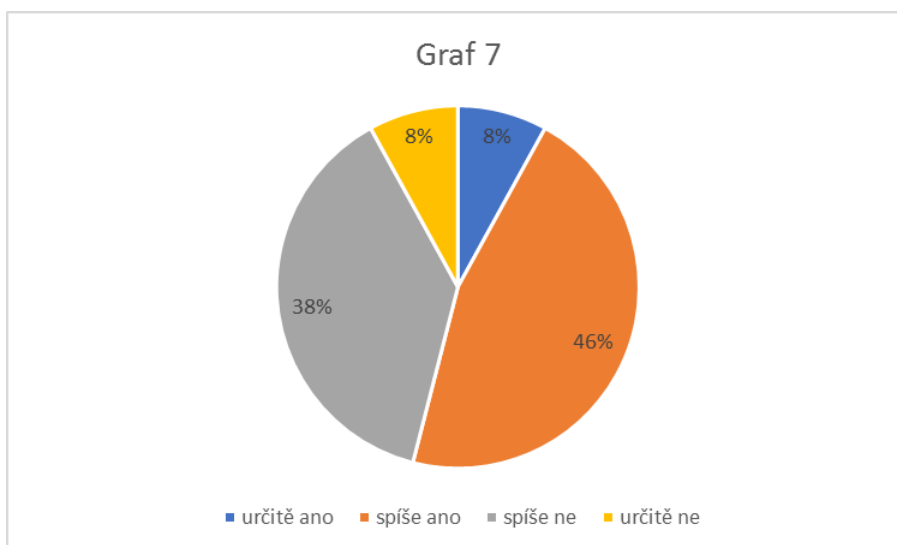
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 9 znázorňuje absolutní a relativní četnosti na otázku ohledně informovanosti zaměstnanců o směřování organizace v příštích 5 – ti letech.

Graf číslo 7 znázorňuje procentuální rozložení informací. Pouze 8% dotázaných uvedlo, že je jistě seznámeno s budoucím směřováním organizace. 46% respondentů uvedlo spíše ano. Na druhé straně celých 46% respondentů odpovědělo, že nejsou dostatečně informováni

o budoucím směřování organizace. Toto je určitě varování pro vedení společnosti, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni, a tudíž zde může docházet ke spekulacím nebo k nepodloženým informacím. Také může docházet ke snížení motivace zaměstnanců.

**Graf 7: Získané informace o budoucím směřování organizace v horizontu 5-ti let**



Zdroj: Vlastní zpracování

## 8. Otevřené, pravdivé a úplné informace od vedení společnosti

**Tabulka 10: Otevřené, pravdivé a úplné informace od vedení společnosti**

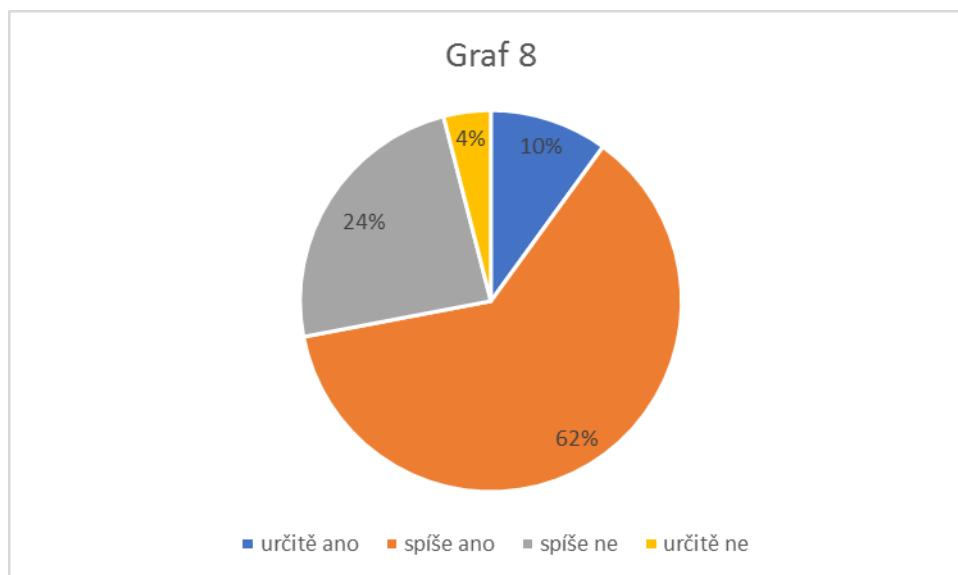
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	určitě ano	5	10%
2	spíše ano	31	62%
3	spíše ne	12	24%
4	určitě ne	2	4%
	Celkem	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10 znázorňuje absolutní a relativní četnosti odpovědí jednotlivých respondentů.

Graf číslo 8 znázorňuje 72% respondentů, kteří hodnotí otevřenost, úplnost nebo pravdivost informací od vedení za plné nebo dostačující. Naopak 28% si to nemyslí. A to je samozřejmě nepříjemné zjištění. Toto zjištění může do budoucna vyvolat i úplnou nedůvěru nebo odmítavý a pohrdající postoj vůči vedení.

**Graf 8: Otevřené, pravdivé a úplné informace od vedení společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování

## 9. Propojení interní a externí komunikace

**Tabulka 11: Propojení interní a externí komunikace**

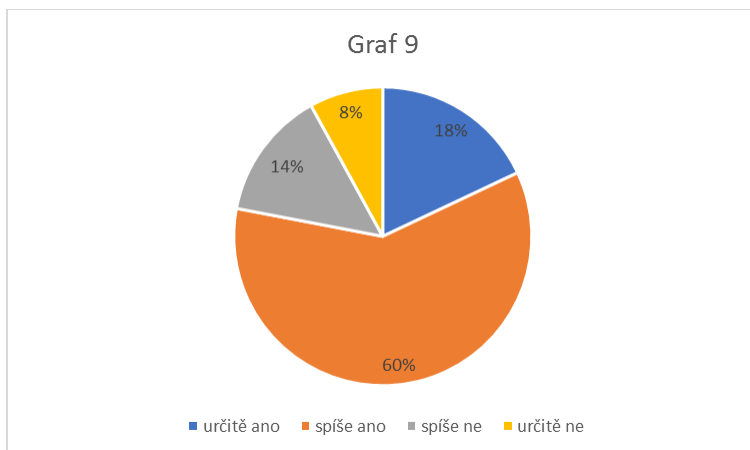
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	určitě ano	9	18%
2	spíše ano	30	60%
3	spíše ne	7	14%
4	určitě ne	4	8%
	Celkem	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Názor na propojení interní a externí komunikace znázorňuje tabulka číslo 11. Zde jsou zaznamenány absolutní četnosti a relativní četnosti na jednotlivé odpovědi respondentů.

Z grafu je zřejmé, že celých 78% respondentů se domnívá, že dochází k propojování interní komunikace. Celou otázku doplňoval praktický příklad pro lepší porozumění zadání otázky: *(Např. Firma se rozhodne uvést na trh nový výrobek a zaměstnavatel s ním seznámí nejprve lidi uvnitř firmy, udělá pro ně předváděcí akci a uspořádá soutěž o zajímavé ceny. Poté, když je interní firemní prostředí seznámeno s novými výrobky, se až následně výrobek vypustí mezi externí prostředí?)*. Je velice kladné, že dochází k propojení interní komunikace spolu s externím PR. Firma tak buduje svoji značku a výrobky společně se zaměstnanci, kteří se přímo či nepřímo podílejí na realizaci. Upevňuje to vzájemnou důvěru a posiluje to vztah zaměstnance s firmou.

**Graf 9: Propojení interní a externí komunikace**



Zdroj: Vlastní zpracování

## 10. Spokojenost a angažovanost zaměstnance

**Tabulka 12: Spokojenost a angažovanost zaměstnance**

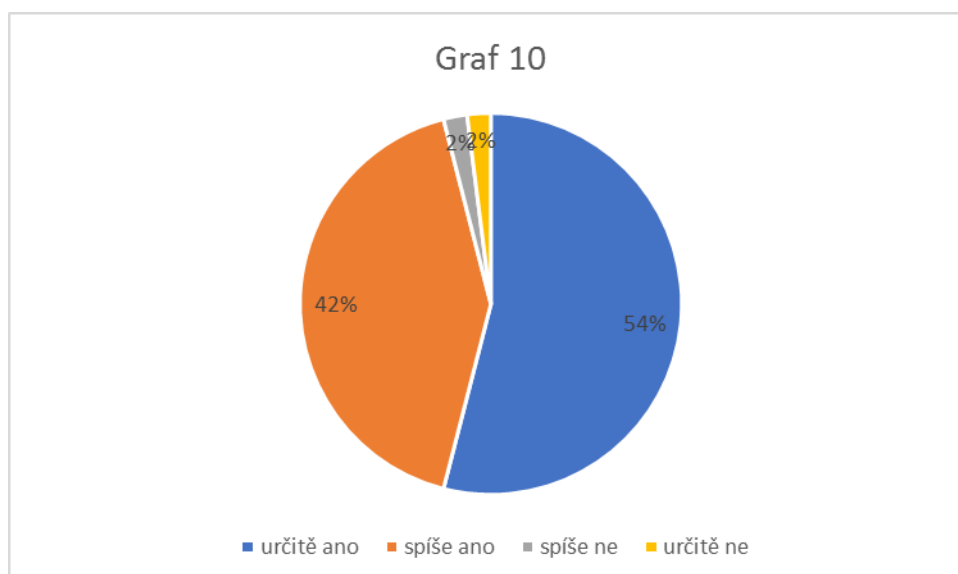
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	určitě ano	27	54%
2	spíše ano	21	42%
3	spíše ne	1	2%
4	určitě ne	1	2%
	Celkem	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12 znázorňuje odpovědi na otázku spokojenosti a angažovanosti zaměstnance vyjádřením absolutních a relativních četností.

Graf číslo 10 znázorňuje fakt, že celkem 96% respondentů se cítí jako angažovaný zaměstnanec ve smyslu, ví, co se od něj a od jeho práce očekává, má veškeré nástroje, aby pracoval efektivně a správně. Angažovaný zaměstnanec je pro firmu velice důležitý, protože se více a s chutí zapojuje do nejrůznějších projektů a pracovních činností. Pouhé 4% se necítí angažovaní. Tuto skutečnost mohlo ovlivnit například momentální rozpoložení respondenta nebo další faktory pramenící z každodenního pracovního života.

**Graf 10: Spokojenost a angažovanost zaměstnance**



Zdroj: Vlastní zpracování

## Zpětná vazba

### 11. Ocenění nápadů, návrhů a názorů zaměstnance

Tabulka 13: Ocenění nápadů, návrhů a názorů zaměstnance

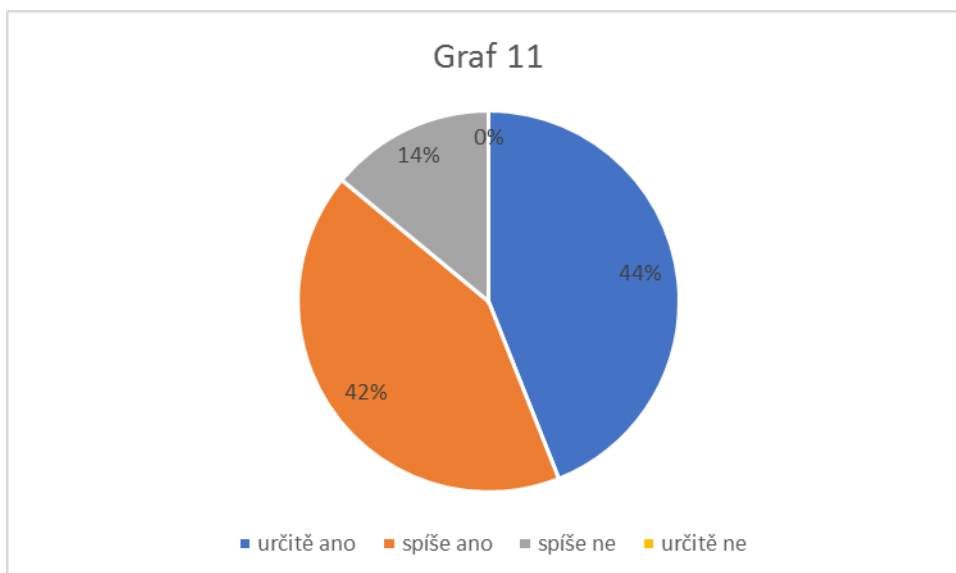
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	určitě ano	22	44%
2	spíše ano	21	42%
3	spíše ne	7	14%
4	určitě ne	0	0%
	Celkem	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13 zobrazuje odpovědi respondentů v absolutním a relativním vyjádření četností.

Z grafu číslo 11 jasně vyplývá, že většina zaměstnanců – 86% hodnotí kladně zpětné vazby od svých nadřízených na jejich navrhované možnosti zlepšení nebo jakékoli další reakce. Lze tedy vyvodit, že zaměstnanci jsou spokojeni s fungováním zpětné vazby ve vztahu s nadřízeným.

Graf 11: Ocenění nápadů, návrhů a názorů zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

## 12. Průběžné hodnocení práce zaměstnance od nadřízeného

**Tabulka 14: Průběžné hodnocení práce zaměstnance od nadřízeného**

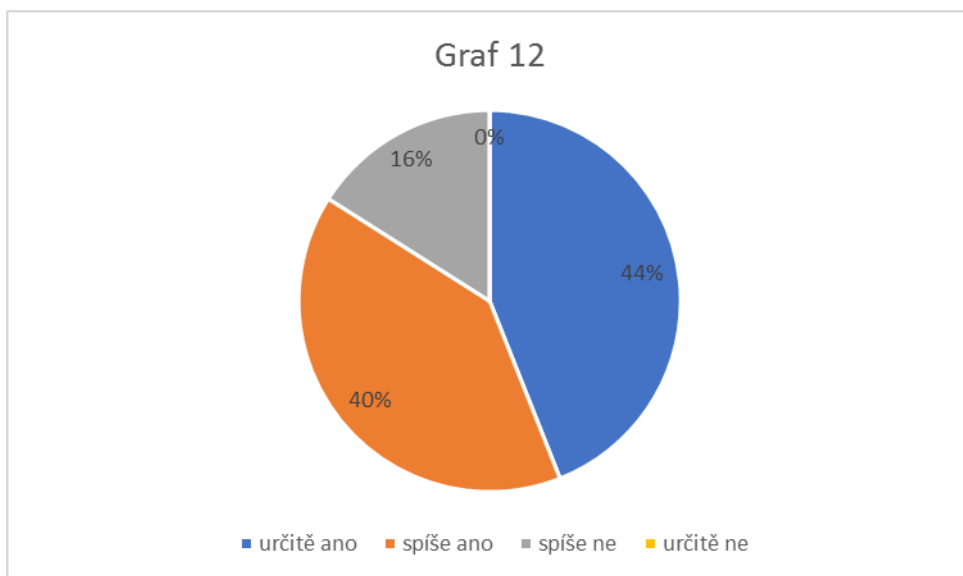
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	určitě ano	22	44%
2	spíše ano	20	40%
3	spíše ne	8	16%
4	určitě ne	0	0%
	Celkem	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14 znázorňuje absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku týkající se průběžného hodnocení.

Z výšečového grafu 12 vyplývá, že celých 80% respondentů dostává průběžné hodnocení od nadřízeného. Nadřízený je dokáže zřetelně pochválit i naopak pokárat za vykonanou či nevykonanou práci. To je určitě dobrý výsledek pro ověření, že zpětná vazba v organizaci funguje. Nicméně 16% dotázaných uvedlo, že se to spíše neděje. To určitě není zanedbatelné procento. A tudíž se na tuto skutečnost autor práce v návrhové části též zaměří.

**Graf 12: Průběžné hodnocení práce zaměstnance od nadřízeného**



Zdroj: Vlastní zpracování

## Komunikační kanály

### 13. Převážná část ústní komunikace probíhá prostřednictvím

**Tabulka 15: Převážná část ústní komunikace - formy**

Kód		1	2	3	4	5	Aritmetický průměr
Setkání s kolegou	Absolutní četnost	2	1	4	7	36	4,48
	Relativní četnost	4%	2%	8%	14%	72%	
Telefon	Absolutní četnost	2	7	17	18	6	3,38
	Relativní četnost	4%	14%	34%	36%	12%	
Video hovor	Absolutní četnost	19	8	10	7	6	2,46
	Relativní četnost	38%	16%	20%	14%	12%	
Porada	Absolutní četnost	8	23	9	8	2	2,46
	Relativní četnost	16%	46%	18%	16%	4%	
Neformální náhodné setkání	Absolutní četnost	19	11	10	10	0	2,22
	Relativní četnost	38%	22%	20%	20%	0%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15 charakterizuje rozvrstvení forem ústní komunikace. Účastníci dotazníkového šetření měli v rámci otázky přiřadit čísla 1 – 5, přičemž 1 – znamená nejmenší část ústní komunikace a 5 – nejčastější část. Výběr možnosti byl nadefinován jako unikátním pořadí pro každou možnost. Z tabulky zcela zřetelně vyplývá, že setkání s kolegou preferují a využívají respondenti při své pracovní komunikaci nejvíce. Číslo 5 zaznamenalo hned 72% respondentů. Na druhém místě je telefonický hovor. Nejčastější ohodnocení byla frekvence čísla 3 a 4. Číslo 3 vybralo 34% respondentů a číslo 4, jako druhý nejběžnější prostředek ústní komunikace 36% dotázaných. Z hlediska aritmetického průměru čísel jsou na stejné frekvenci využívání video hovor a porada. Poslední příčku zaujímá možnost náhodného setkání např. v kuchyňce. Jako nejčastější prostředek při pracovních záležitostech ji nevybral nikdo z dotázaných, jako druhou, třetí a čtvrtou možnost téměř stejné množství dotázaných. A nejčastěji ji respondenti vybírali jako nejmenší část ústní komunikace. Autor se domnívá, že toto rozvrstvení preferencí jednotlivých částí ústní komunikace je v naprostém pořádku.



#### 14. Převážná část písemné komunikace probíhá prostřednictvím

**Tabulka 16: Převážná část písemné komunikace – formy**

Kód		1	2	3	4	5	Aritmetický průměr
E-mail	Absolutní četnost	2	0	0	10	38	4,64
	Relativní četnost	4%	0%	0%	20%	76%	
Interní chat	Absolutní četnost	0	5	5	30	10	3,9
	Relativní četnost	0%	10%	10%	60%	20%	
SMS zpráva	Absolutní četnost	13	11	18	8	0	2,42
	Relativní četnost	26%	22%	36%	16%	0%	
Nástěnka / tabule	Absolutní četnost	20	15	12	1	2	2
	Relativní četnost	40%	30%	24%	2%	4%	
Vzkaz na papírku	Absolutní četnost	15	19	15	1	0	2,04
	Relativní četnost	30%	38%	30%	2%	0%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16 znázorňuje odpovědi na otázku o rozvrstvení forem písemné komunikace. Účastníci dotazníkového šetření měli přiřadit k jednotlivým možnostem unikátní číselný kód od 1 – nejmenší forma výskytu do 5 – nejčastější forma písemné komunikace. Zcela očekávaně převládá e-mailová komunikace jako nejčastější prostředek písemné komunikace. E-mail představuje dokladovou, archivovanou a bezpečnou formu písemné komunikace. Společnost ji má z hlediska úniku informací velice dobře zabezpečenou. Problém však může nastat při přehlcení e-mailové schránky a s tím spojené ignoraci příchozích zpráv. Což je u velkých společností častý problém.

Druhou a též velmi podstatnou část písemné komunikace zaujímá dle dotazníkového šetření interní chat. Z hlavních výhod je určitě rychlost komunikace. Jelikož probíhá především mezi zaměstnanci, kteří se již znají tváří v tvář. Interní chat je formou rychlého a stručného vyjadřování, bez zdvořilostních a úvodních frází, jaké jsou známy v e-mailové komunikaci. Stále se vyskytuje i komunikace přes SMS zprávy. SMS zprávě nikdo z respondentů nepřihodil první místo v nejčastějším prostředku, ale nejčastěji ji lidé řadili jako třetí možnost.

Na téměř totožném pořadí se v tabulce umístily možnosti nástěnka / tabule a vzkaz na papírku. Tyto prostředky komunikace jsou velmi neformální a poukazují na přátelské a pohodové prostředí uvnitř společnosti. Informace prostřednictvím těchto prostředků jsou ve většině případů veřejné nebo nepodléhají velké důležitosti nebo problémům příjemceva pochopení.

## 15. Nejčastější zdroj informací

**Tabulka 17: Nejčastější zdroj informací**

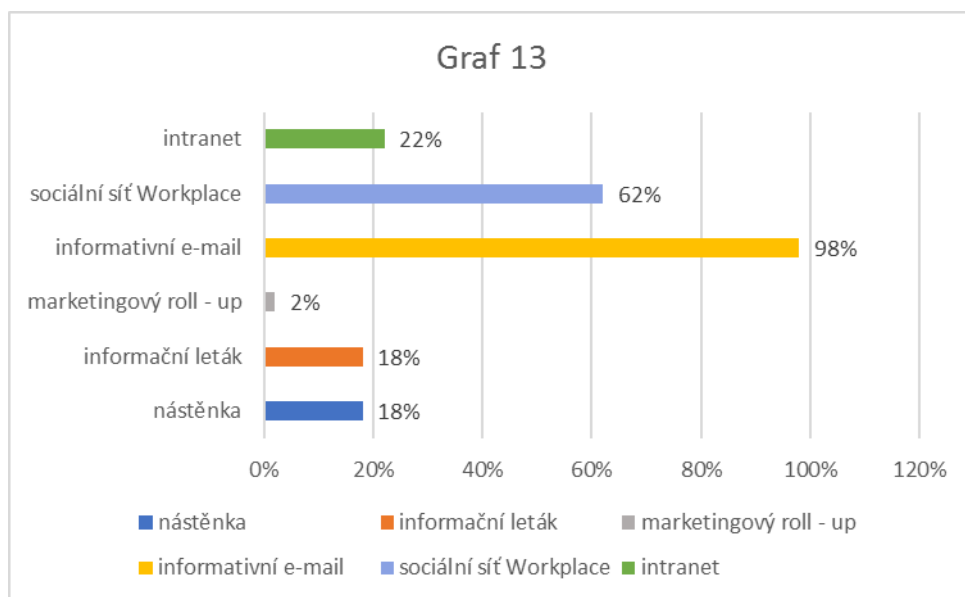
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	nástěnka	9	18%
2	informační leták	9	18%
3	marketingový roll - up	1	2%
4	informativní e-mail	49	98%
5	sociální síť Workplace	31	62%
6	intranet	11	22%
	Celkem	110	220%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17 znázorňuje výběr možností na otázku, jaký je pro respondenty nejčastější zdroj informací. Účastníci měli možnost vybrat minimálně jednu, maximálně tři možnosti. To je také důvod, proč relativní četnost nevyjde nikdy 100% a absolutní četnost se nerovná počtu účastníků dotazníkového šetření.

Pro lepší názornost autor uvádí graf, který zřetelně uvádí nejčastější zdroj informací pro zaměstnance společnosti.

**Graf 13: Nejčastější zdroj informací**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 13 jasně vyplývá, že první příčku obsadil informativní e-mail. Celých 98% respondentů se nejčastěji dozvídá informace přes hromadný informativní e-mail. Z tohoto zjištění vyplývá, že vedení společnosti považuje e-mailovou korespondenci za plnohodnotný a úplný zdroj nových informací. Hned na druhém místě s 62% odpovědí je sociální síť Workplace. Tato síť slouží ke sdílení informací a novinek přes sociální síť společnosti.

Na tuto síť mohou své příspěvky, informace, novinky, budoucí i minulé události umisťovat všichni zaměstnanci na všech úrovních organizační struktury. Na druhou stranu to může mít i negativa. Těmi jsou např. nekontrolovatelnost obsahu, chaotické a nahodilé pořadí příspěvků, nadbytečné, zbytečné či nezajímavé zprávy apod. Zadní příčku obsadil intranet s pouhými 22% výskytu. Tento výsledek je podobný i s nástěnkou a informačním letákem, jež získali oba shodně 18%. Určitě stojí za zvážení personální a finanční náklady na správu těchto prostředků. Zda splňují to, co se od nich očekává, a zda by se nemělo zvážit jiné možnosti provozování a spravování těchto informačních kanálů. Nebo v krajním případě, zda je úplně odstranit.

## Nástroje komunikace

### 16. Hravé a zábavné prostředky digitální komunikace

**Tabulka 18: Hravé a zábavné prostředky digitální komunikace**

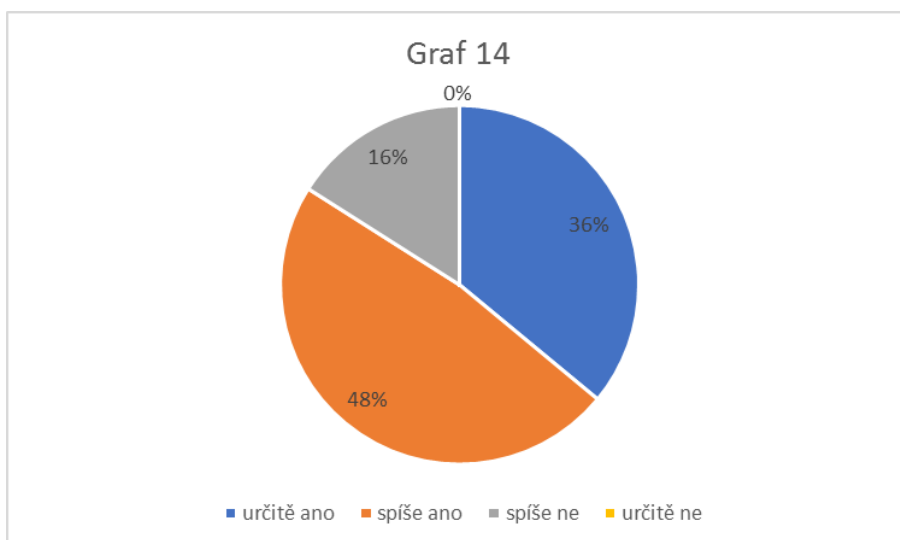
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	určitě ano	18	36%
2	spíše ano	24	48%
3	spíše ne	8	16%
4	určitě ne	0	0%
	Celkem	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18 zobrazuje absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku, zda si respondenti myslí, že společnost sleduje nové trendy v digitálních technologiích a snaží se je zaměstnancům zprostředkovat tak, aby byly zároveň zábavné a hravé.

Výšečový graf 14 jasně deklaruje, že jsou respondenti na 84% s tímto tvrzením ztotožnění a zaujímají kladný názor. Pouze 16% si to spíše nemyslí. Je určitě pozitivní, že si zaměstnanci pochvalují možnosti digitální komunikace. Tyto prostředky jim připadají hravé a zábavné.

**Graf 14: Hravé a zábavné prostředky digitální komunikace**



Zdroj: Vlastní zpracování

## 17. Užitečné a efektivní prostředky digitální komunikace

**Tabulka 19: Užitečné a efektivní prostředky digitální komunikace**

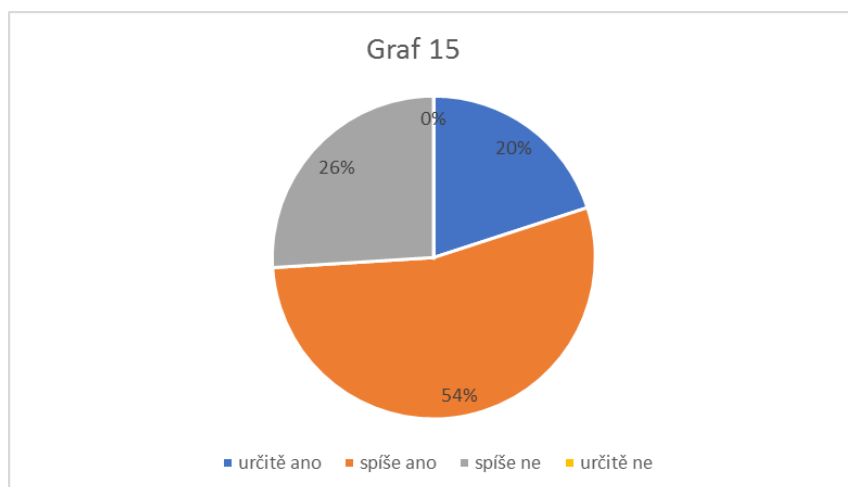
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	určitě ano	10	20%
2	spíše ano	27	54%
3	spíše ne	13	26%
4	určitě ne	0	0%
	Celkem	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19 znázorňuje absolutní a relativní vyjádření četností odpovědí na otázku číslo 17. Tato otázka souvisela s předešlou otázkou ohledně digitální komunikace. Digitální komunikace na jedné straně může být hravá a zábavná, ale přijde zaměstnancům zároveň užitečná a efektivní?

Jak je z grafu patrné, tento výsledek zaujímá v kladných odpovědích nižší procenta než u předešlé otázky. Respondenti odpověděli z 20% určitě ano a z 54% spíše ano. To znamená, že většině respondentům digitální prostředky přijdou užitečné a efektivní k jejich práci. Celých 26% si to však nemyslí. Zde se autor domnívá, že stojí za zvážení, zda prostředky digitální komunikace jsou ve společnosti nastaveny správně a zaměstnanci byli na nové prostředky dostatečně proškoleni.

**Graf 15: Užitečné a efektivní prostředky digitální komunikace**



Zdroj: Vlastní zpracování

## Vztahy na pracovišti

### 18. Vnímání společenských událostí na vztahy uvnitř společnosti

**Tabulka 20: Vnímání společenských událostí na vztahy uvnitř společnosti**

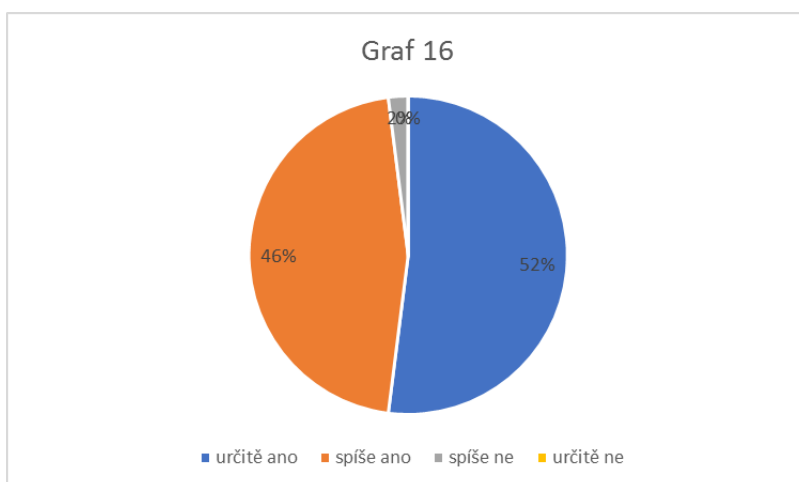
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	určitě ano	26	52%
2	spíše ano	23	46%
3	spíše ne	1	2%
4	určitě ne	0	0%
	Celkem	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 20 představuje absolutní a relativní četnosti odpovědí jednotlivých respondentů na otázku číslo 18.

Výšečový graf 16 naprosto potvrzuje, že jsou společenské akce uvnitř společnosti vítány. Téměř všichni – 98%, až na jednoho respondenta uvedlo, že se na společenské události vždy těší a snaží se jich vždy zúčastnit. Jsou posuzovány přínosně, jako prostředek pro rozvíjení přátelských vztahů na pracovišti. Tyto akce stmelují pracovní prostředí. Zároveň i tok informací probíhá daleko efektivněji, pokud si za příjemcem a odesílatelem zprávy dokáže zaměstnanec představit skutečného člověka, než jen neurčité jméno. Tento vztah se poté prohlubuje a dále buduje. A na pracovišti mohou vznikat nová přátelství. To je určitě přínosné i z dalšího hlediska, že v práci člověk stráví většinu svého života.

**Graf 16: Vnímání společenských událostí na vztahy uvnitř společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování

## 19. Ocenění firmy za integraci mezi zaměstnanci a jejich rodinami

**Tabulka 21: Ocenění firmy za integraci mezi zaměstnanci a jejich rodinami**

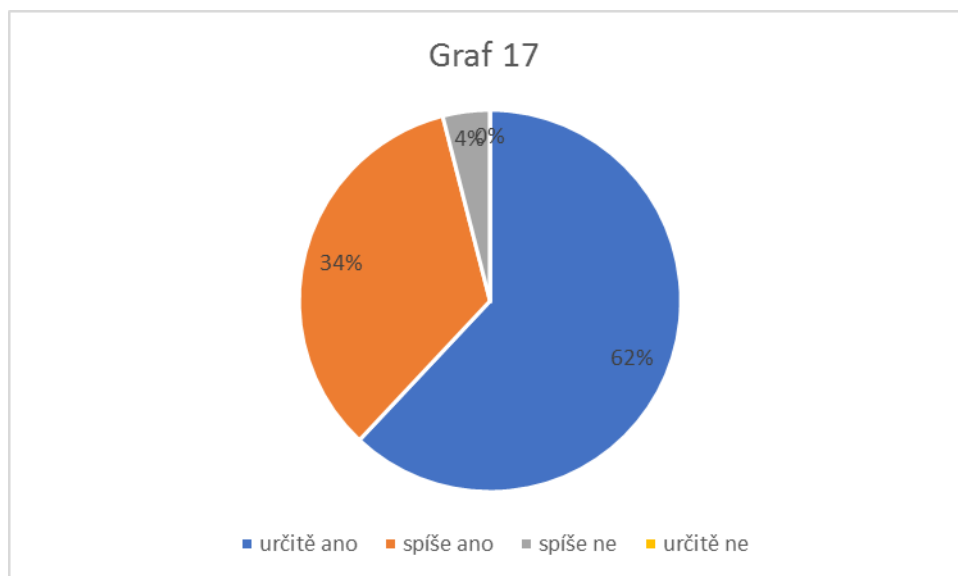
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	určitě ano	31	62%
2	spíše ano	17	34%
3	spíše ne	2	4%
4	určitě ne	0	0%
	Celkem	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 21 znázorňuje absolutní a relativní četnosti na otázku, jak se zaměstnanci dívají na zapojování rodinných příslušníků do firemního společenského dění. Zda vítají a oceňují akce typu Mikulášská nadílka, Dětský den Svařákování nebo Tour de Beer. Nebo jim to přijde jako zásah do soukromí a akce je obtěžují.

Z grafu plyne, že naprosté většině zaměstnanců – 96% akce tohoto typu vyhovují a těší se z nich. To je určitě fascinující výsledek a nahrává tomu i přátelská atmosféra a smysl pro humor, který prostupuje celým firemním prostředím. Tyto události zcela nepochybně přispívají k pospolitosti a k soudržnosti kolektivu i jejich rodinných příslušníků.

**Graf 17: Ocenění firmy za integraci mezi zaměstnanci a jejich rodinami**



Zdroj: Vlastní zpracování

## 20. Množství, propracovanost a připravenost společenských událostí za rok

**Tabulka 22: Množství, propracovanost a připravenost společenských událostí za rok**

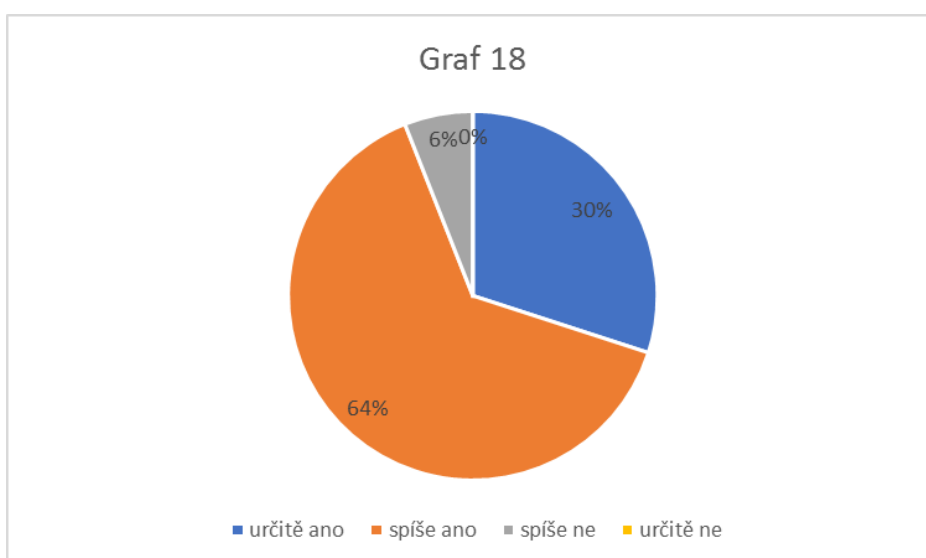
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	určitě ano	15	30%
2	spíše ano	32	64%
3	spíše ne	3	6%
4	určitě ne	0	0%
	Celkem	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 22 zobrazuje rozvrstvení absolutních a relativních četností odpovědí na otázku.

Následující graf č. 18 zobrazuje, jak respondenti hodnotí množství a připravenost firemních událostí za rok a jejich prospěch. Kdy 94% respondentů uvedlo, že jich je dostatek a kladně též hodnotí propracovanost a připravenost. Pouze 6% respondentů uvedlo, že akce spíše nehodnotí ku prospěchu zaměstnanců a že nejsou příliš spokojeni s množstvím a tak podobně. Tento fakt může být způsoben například tím, že v minulosti se uskutečňovaly i čtvrtletní celofiremní konference na různá témata a velký prosincový výjezd při příležitosti zakončení minulého roku a přivítání nového roku. Velké konference již vymizely, jelikož představovaly nemalé finanční a personální náklady.

**Graf 18: Množství, propracovanost a připravenost společenských událostí za rok**



Zdroj: Vlastní zpracování



## Bariéry v komunikaci

21. Manipulování, poučování, vyhrožování, moralizování, nevyžádané rady, zesměšňování, absence slušnosti a úcty na pracovišti

**Tabulka 23: Bariéry na pracovišti**

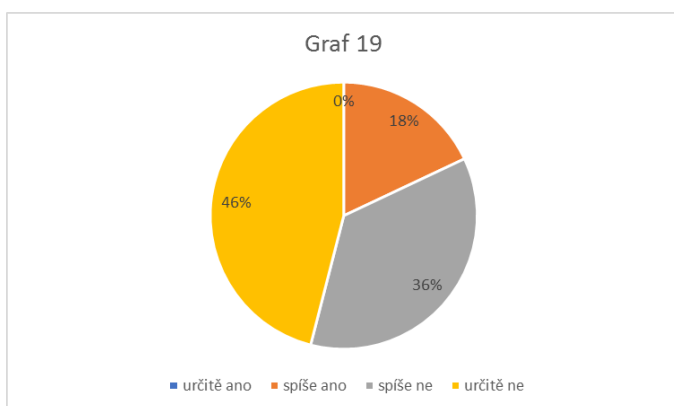
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	určitě ano	0	0%
2	spíše ano	9	18%
3	spíše ne	18	36%
4	určitě ne	23	46%
	Celkem	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 23 reflektuje absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku, zda se zaměstnanci na pracovišti někdy setkali s negativními vlivy od spolupracovníků nebo nadřízených.

Jak je z grafu 19 jasně patrné, 46% respondentů se určitě nesetkali s podobným chováním na pracovišti. A dalších 36% se také spíše nesetkali. To znamená, že 82% vylučují manipulování, zesměšňování a další negativní vlivy. Ovšem 18% respondentů, což představuje v absolutním vyjádření 8 lidí z 50 osob vzorku uvedli, že se spíše setkali s těmito zápornými aspekty na pracovišti. To určitě není v pořádku a toto chování je naprosto nepřijatelné a mělo by se ihned zastavit. Bohužel, praxe je mnohdy jiná a u některých jedinců toto může mít neblahé vlivy na psychické rozpoložení. A s tím i související nárůst stresu a averzi k práci a pracovnímu prostředí.

**Graf 19: Bariéry na pracovišti**



Zdroj: Vlastní zpracování

## Motivace

### 22. Spokojenost s atmosférou a s vybavením firemního prostředí

**Tabulka 24: Spokojenost s atmosférou a s vybavením firemního prostředí**

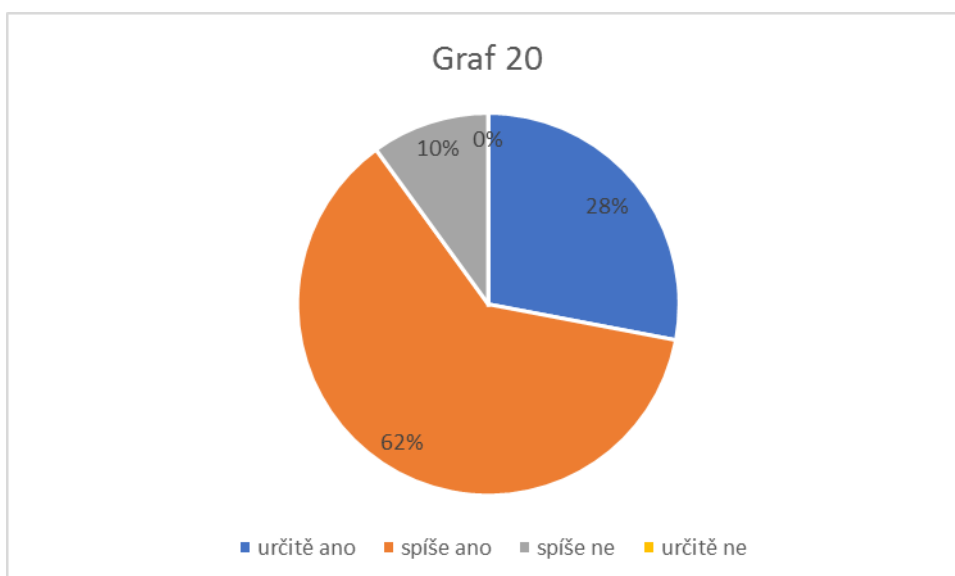
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	určitě ano	14	28%
2	spíše ano	31	62%
3	spíše ne	5	10%
4	určitě ne	0	0%
	Celkem	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 24 znázorňuje absolutní a relativní vyjádření četností na otázku, jak jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s atmosférou uvnitř společnosti a s vnitřním vybavením.

Graf 20 zcela jednoznačně potvrzuje, že se respondenti z 90% cítí v prostředí firmy příjemně, a toto prostředí je inspiruje k práci. Pouhých 10% odpovědí vyjádřilo spíše nesouhlas s vybavením a prostředím ve firmě. Atmosféra a prostory s vybavením, kterými jsou zaměstnanci obklopeni po celý den má vysoký vliv na jejich produktivitu a psychickou pohodu. Proto je správné, že se firma snaží pečovat o prostředí a v interiéru je plno inspirativních moderních prvků, nápisů, živých květin apod.

**Graf 20: Spokojenost s atmosférou a s vybavením firemního prostředí**



Zdroj: Vlastní zpracování

### 23. Vnímání zaměstnanců na vzdělávání a rozvoj prostřednictvím školení, kurzů, seminářů

**Tabulka 25: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

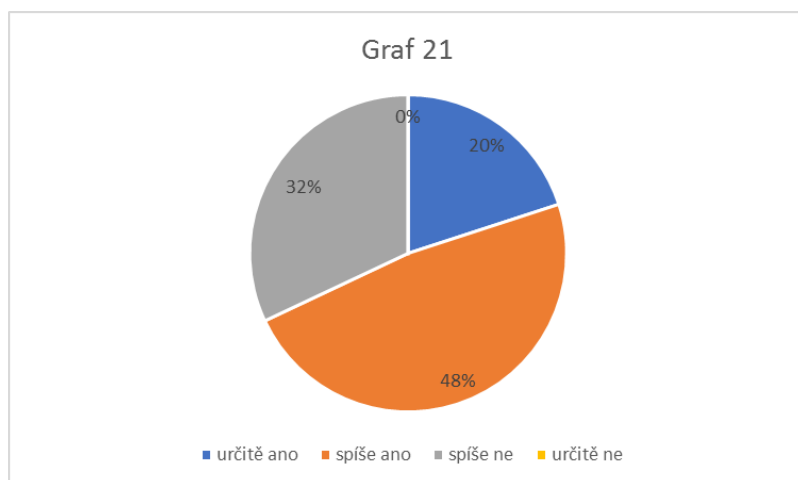
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	určitě ano	10	20%
2	spíše ano	24	48%
3	spíše ne	16	32%
4	určitě ne	0	0%
	Celkem	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 25 jsou zobrazeny absolutní a relativní četnosti na otázku týkající se možnosti vzdělávání, školení a kurzů pro zaměstnance.

Z grafu číslo 21 je patrné, že převládá kladná složka na tuto tematiku. Respondenti jsou v 68% spokojeni s nabídkou a možnostmi profesního rozvoje. Ovšem pouhých 20% jsou spokojeni s určitostí. Naopak 32% vzorku spíše není s touto rozvojovou a motivační složkou spokojeni. Spokojenost se vzděláváním a rozvojem je mezi respondenty odlišná. Tento výsledek může být způsoben nedostatečnou informovaností ohledně probíhajících a možných školení. Další eventualita může být zapříčiněna neproaktivním přístupem z řady zaměstnanců nebo odmítavým přístupem nadřízeného pracovníka.

**Graf 21: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování

## 24. Budování důvěry, solidního a slušného vztahu mezi zaměstnancem a společností

**Tabulka 26: Důvěra a vztah mezi zaměstnancem a společností**

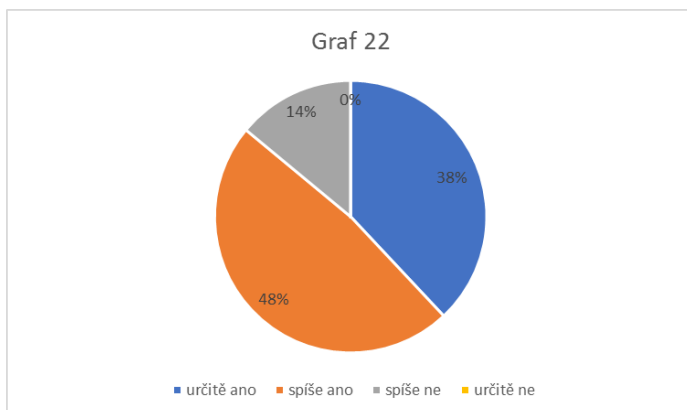
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	určitě ano	19	38%
2	spíše ano	24	48%
3	spíše ne	7	14%
4	určitě ne	0	0%
	Celkem	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 24 reflektuje absolutní a relativní četnosti na otázku týkající se vzájemné důvěry a vztahu zaměstnance se společností.

Z následujícím grafu č. 22 je zřejmé, že celkem 38% respondentů považuje vztah se společností za zcela upřímný a důvěryhodný. Dalších 48% je spíše spokojeno s nastaveným vztahem a do práce se těší. Opět to poukazuje na fakt, že uvnitř společnosti panuje dobrá nálada a přátelská atmosféra a vztahy s nadřízenými a s vedením jsou přímé a bez postranních úmyslů. Bohužel, 14% respondentů si to nemyslí a nepovažují vztah s organizací za dostačující z hlediska budování důvěry a vztahu. Může to pramenit z náhodného nedorozumění, které se v respondentovi hluboce zakořenilo, nebo z dlouhodobého negativního přesvědčení. To je určitě v obou případech škoda a je nutné zapracovat a upevnit vztahy tak, aby se co nejvíce zaměstnanců do práce těšilo a věřilo ve společnou cestu.

**Graf 22: Důvěra a vztah mezi zaměstnancem a společností**



Zdroj: Vlastní zpracování

## 25. Prostor pro vyjádření dodatečného názoru k tématu

Poslední otázka dotazníkového šetření byla nepovinná. Respondenti se mohli a nemuseli k tématu vnitropodnikové komunikace vyjádřit. Cílem této otázky bylo zjistit konkrétní názor, radu či připomínku z pohledu respondenta. Malá část respondentů na otázku, jak vnímají interní komunikaci uvnitř firmy, názor vyjádřili. Zda si myslí, že je důležité na ní pracovat či jim na interní komunikaci uvnitř společnosti něco vadí. Nebo jen přidat vlastní pohled na toto téma.

Doslovné citace jsou k dispozici v příloze.

Z anonymních odpovědí plyne, že si zaměstnanci uvědomují důležitost působnosti organizované vnitropodnikové komunikace uvnitř společnosti. Na druhou stranu vyplývá, že je potřeba vytvořit restart interní komunikaci a uchopit ji správným směrem. Jak je známo z průzkumu a z těchto anonymních odpovědí, chybí informovanost o budoucím směřování organizace. Dalším problémem je malá míra zainteresovanosti řadových a liniových pracovníků do firemních záležitostí. A pokud se zapojí a vydají energii na zapojení se do probíraných témat, nakonec to rozhodne vedení společnosti, aniž by pohlíželo na připomínky a návrhy zaměstnanců. Toto jednání může vyústit k nemotivovanosti a k rezistenčnímu chování vůči jakýmkoli situacím a změnám uvnitř společnosti. Další úskalí, které vede z odpovědí je nevyužívání všech komunikačních prostředků, které společnost používá a zastřešuje. Někteří respondenti ji dokonce ignorují a nepoužívají vůbec. Řeč je o pracovní síti Workplace, která zprostředkovává jak interní chat, tak sdílení nekontrolovatelného obsahu napříč všemi zaměstnanci.

## 4.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření II. stupně

Autor se zaměřil na posouzení vlivu několika otázek dle třídícího faktoru. Podrobnější zkoumání podrobil jen malému počtu otázek. V šetření II. stupně se posouzení zaměřilo na vliv informovanosti zaměstnanců o probíhajících, budoucích projektech a o budoucím směřování organizace v příštích 5 – ti letech a na přístupu k vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a názoru na digitální komunikaci.

## 1. Vliv informovanosti o probíhajících a budoucích projektech na řídicí strukturu

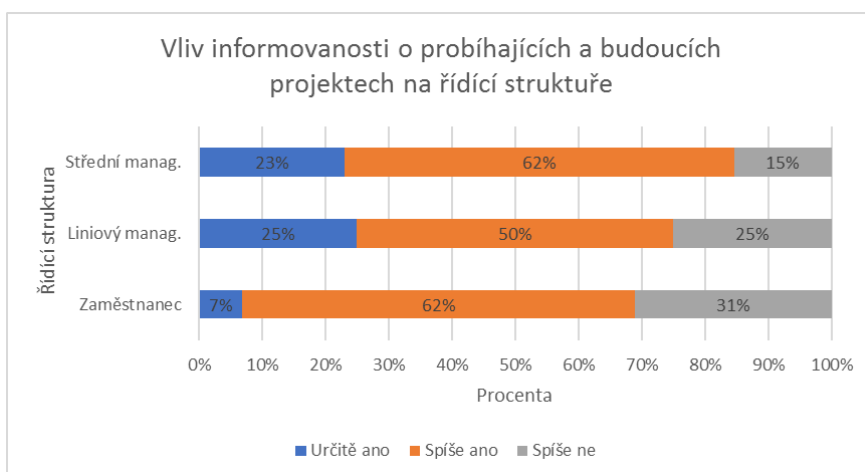
**Tabulka 27: Vliv informovanosti na řídicí strukturu**

Kód	Kategorie	Absolutní četnost			Relativní četnost		
		Zaměstnanec	Liniový manag.	Střední manag.	Zaměstnanec	Liniový manag.	Střední manag.
1	Určitě ano	2	2	3	7%	25%	23%
2	Spíše ano	18	4	8	62%	50%	62%
3	Spíše ne	9	2	2	31%	25%	15%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 27 znázorňuje vliv informovanosti o aktivitách společnosti na řídicí strukturu. Třídící faktor je v této otázce struktura řízení.

**Graf 23: Vliv informovanosti na řídicí strukturu**



Zdroj: Vlastní zpracování

Skládaný pruhový graf č. 23 poukazuje na to, že liniový a střední management je nejvíce informován o současných a budoucích aktivitách. Nejméně jsou informováni řadoví zaměstnanci. Což je na druhou stranu škoda, protože na realizaci dílčích aktivit přímo pracují řadoví zaměstnanci. Manažeři spíše přerozdělují úkoly, delegují a kontrolují. Zaměstnanci by měli vědět, kam jejich práce směřuje a cílí. To by poté vedlo i k vyšší motivovanosti.

2. Vliv informovanosti o budoucím směřování organizace v horizontu 5 – ti let na řídicí strukturu

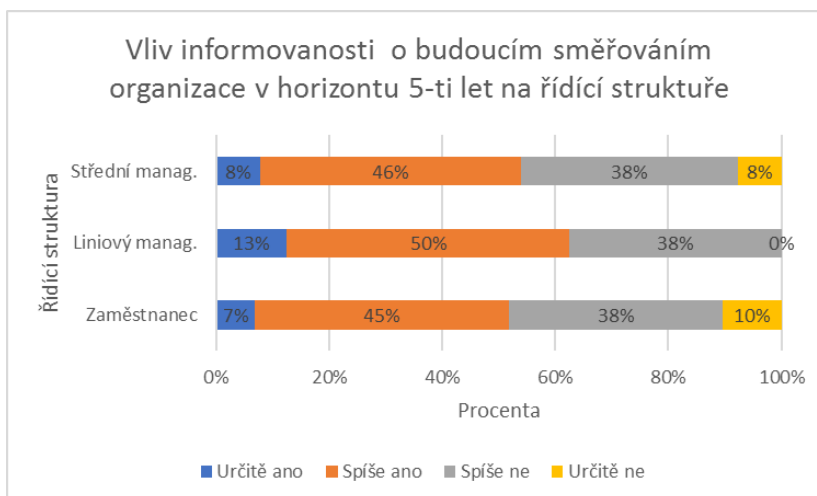
**Tabulka 28: Informovanost o směřování organizace v horizontu 5-ti let**

Kód	Kategorie	Absolutní četnost			Relativní četnost		
		Zaměstnanec	Liniový manag.	Střední manag.	Zaměstnanec	Liniový manag.	Střední manag.
1	Určitě ano	2	1	1	7%	13%	8%
2	Spíše ano	13	4	6	45%	50%	46%
3	Spíše ne	11	3	5	38%	38%	38%
4	Určitě ne	3	0	1	10%	0%	8%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 27 reflektuje vliv informovanosti o budoucím 5 – ti letém směřování organizace a třídící faktor je zde řídicí struktura.

**Graf 24: Informovanost o směřování organizace v horizontu 5-ti let**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 24 upozorňuje, že zaměstnanci, ani střední management společnosti se necítí být vůbec informován o budoucím směřování firmy. Což je opravdu šokující zjištění a shodná procenta zastoupení má u všech stupňů struktury i určitá neinformovanost. Na tomto zjištění by společnost měla jistě zapracovat.

### 3. Vliv efektivních a užitečných prostředků digitální komunikace na věk respondenta

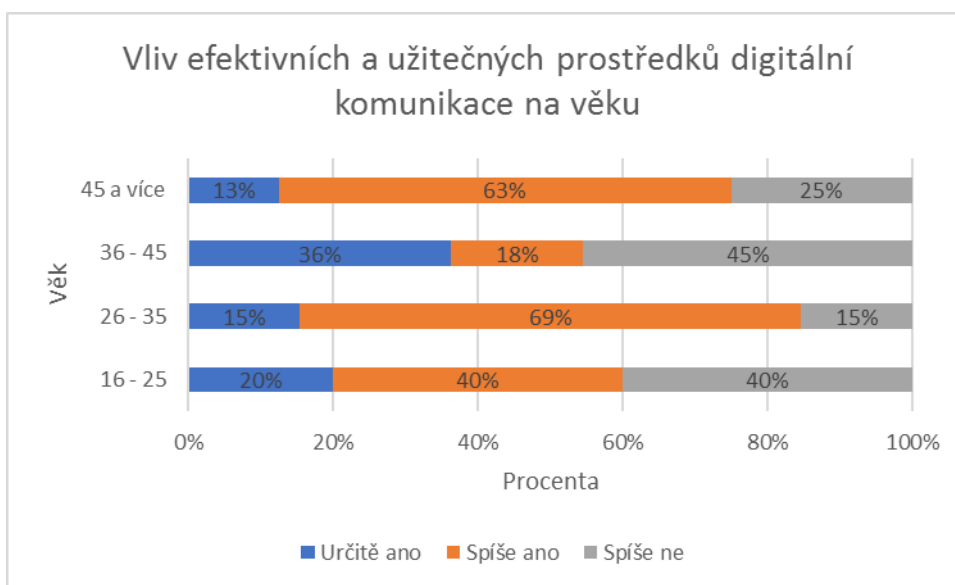
**Tabulka 29: Prostředky digitální komunikace na věku**

Kód	Kategorie	Absolutní četnost				Relativní četnost			
		16 - 25	26 - 35	36 - 45	45 a více	16 - 25	26 - 35	36 - 45	45 a více
1	Určitě ano	1	4	4	1	20%	15%	36%	13%
2	Spíše ano	2	18	2	5	40%	69%	18%	63%
3	Spíše ne	2	4	5	2	40%	15%	45%	25%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka představuje vliv vnímání prostředků digitální komunikace jako efektivní a užitečné na věk respondenta.

**Graf 25: Prostředky digitální komunikace na věku**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že nejvíce vnímají prostředky digitální komunikace za užitečné a efektivní střední skupina lidí ve věku od 36 – 45 let. Ale také dvě skupiny ve věku 26 – 35 let a 45 let a více jsou spíše ztotožnění s tvrzením o efektivní a užitečné digitální komunikaci.



#### 4. Vliv vzdělání a rozvoj zaměstnanců na věku respondenta

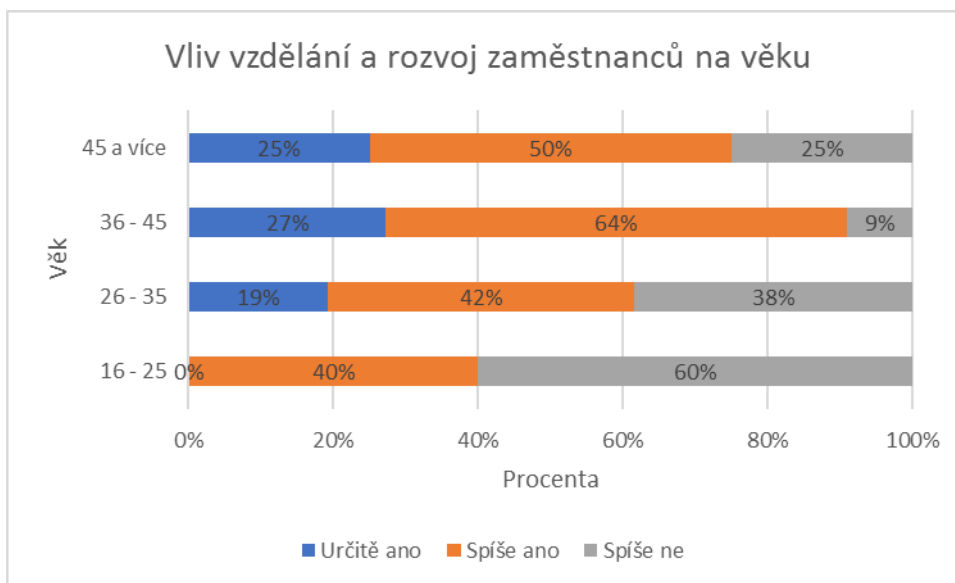
**Tabulka 30: Vzdělání a rozvoj zaměstnanců na věku**

Kód	Kategorie	Absolutní četnost				Relativní četnost			
		16 - 25	26 - 35	36 - 45	45 a více	16 - 25	26 - 35	36 - 45	45 a více
1	Určitě ano	0	5	3	2	0%	19%	27%	25%
2	Spíše ano	2	11	7	4	40%	42%	64%	50%
3	Spíše ne	3	10	1	2	60%	38%	9%	25%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 30 představuje absolutní a relativní vyjádření četností na vliv vnímání vzdělání a rozvoje na věku respondenta.

**Graf 26: Vzdělání a rozvoj zaměstnanců na věku**



Zdroj: Vlastní zpracování

Pruhový graf č. 26 reflektuje, že největší zastoupení vnímání rozvoje a vzdělávání má produktivní skupina ve věku 36 – 45 let. Těmto osobám je dle dotazníkového šetření umožněno se rozvíjet a vzdělávat. Naopak nejmladší skupina má největší zastoupení negativních odpovědí na rozvoj zaměstnanců a možnosti vzdělávání a školení. Ve věkové skupině 16 – 25 let jsou většinou respondenti, kteří pracují na dohodu o provedení práce

či činnosti. Do těchto skupin zaměstnavatel spíše neinvestuje externími programy a snaží se o vzdělávání v rámci zapracování uvnitř společnosti.

## 5 Vlastní výsledky a doporučení

### 5.1 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

K vyhodnocení stavu vnitropodnikové komunikace ve společnosti Nutricia a.s. byly použity výsledky z provedeného dotazníkového šetření. Celkový stav vnitropodnikové komunikace hodnotili respondenti jak kladně, tak také smíšeně. Proto zde byly nalezeny oblasti, na kterých by měla společnost zapracovat.

V oblasti **fungování interní komunikace** byly zjištěny následující nedostatky:

- 26% respondentů spíše není informována o probíhajících a budoucích projektech.
- 46% respondentů není informována o budoucím směřování organizace v horizontu 5-ti let.
- 28% respondentů nemá pocit, že je vedení společnosti informuje dostatečně, otevřeně a pravdivě.
- 22% respondentů se domnívá, že u interní komunikace nedochází k propojení s externí komunikací, např. při informovanosti o uvedení nového výrobku na trh apod.

V oblasti **zpětné vazby** byly zjištěny tyto nedostatky:

- 14% respondentů spíše není spokojena se způsobem ocenění nápadů, návrhů a názorů od jejich nadřízených.
- 16% respondentů spíše není spokojena s průběžným hodnocením práce od nadřízeného.

Oblast **komunikačních kanálů** byla koncipovaná jiným typem otázek. Byly to otázky s přidělením unikátního číselného kódu od jedné do pěti dle frekvence využívání nebo otázka s jedním až třemi možnými výběry nejčastějšího zdroje informací.

Zde autor neshledává žádné zásadní nedostatky nebo nezvyklosti. Potvrdilo se, že se nejvíce používá k písemné komunikaci e-mail a k ústní komunikaci přímé setkání s kolegy.

U výběrové otázky se třemi možnostmi výběru autor shledává nedostatek v případě, nejčastějšího způsobu získání informací prostřednictvím informativního e-mailu. Dále též v hojně využívané sociální stránce Workplace a k Intranetu, který byl zaznamenán jako zdroj informací pouze 11krát z celkového množství 110 výběrů odpovědí. Ke všem složkám se autor vyjádří v návrhové části práce.

Informativní e-mail je hromadně rozeslaná informace mezi všechny nastavené skupiny dle divize, země, hierarchické řídicí struktury apod. Ovšem nezaručuje, že si ho všichni otevřou a informaci přijmou. Autor se setkal při svém pozorování se situací, že někteří zaměstnanci neměli nastavený přístupový znak k těmto e-mailům, a tudíž se jim některých informací nedostávalo. Byli proto neinformovaní a často i rozezlení, že informaci konkrétně oni nevědí. Tento přístupový kód je nutný nastavit při nástupu zaměstnance do firmy. Je to v kompetencích nadřízeného nebo IT oddělení. Ovšem, pokud tuto informaci uživatel nepřijme, nenastaví si potřebná data, tak nedostává tento druh e-mailů. Další nedostatek autor vidí v přehlcenosti e-mailových schránek a v ignorování informativních e-mailů. Tyto informativní e-maily jsou často rozesílány i prostřednictvím clusteru 4 zemí, kterých je Česká republika součástí. Proto se může stát, že zaměstnanec předpokládá, že se ho daná informace netýká, a aniž by si zprávu ověřil, raději ji přeskočí. Další nedostatek autor spatřuje ve způsobu sdělování informačních prostředků zaměstnancům. Přes hromadné e-maily je informování neosobní.

V případě pracovní a sociální sítě Workplace autor spatřuje nedostatky v nekontrolovatelnosti obsahu, chaotickém, nahodilém a neorganizovaném pořadí příspěvků. Zveřejňovaný obsah nepodléhá žádnému dohledu ani regulacím. Pro mnoho uživatelů může vzbuzovat pocit nadbytečných či nezajímavých zpráv, ale také jako ztráta času.

Intranet používá jako zdroj informací jen velmi málo uživatelů. Autor se proto v návrhové části zaměří na možnosti firmy v souvislosti s využitím intranetu.

V sekci **nástroje komunikace** autor spatřuje následující nedostatek:

- 26% respondentů spíše nepovažují prostředky digitální komunikace za užitečné a efektivní a jako nástroj pro zjednodušení práce.

V oblasti **vztahů na pracovišti** autor neshledal žádné větší problémy. Naopak bylo zjištěno a potvrzeno, že vztahy na pracovišti jsou nad míru uspokojivé. A i z písemných reakcí účastníků dotazníkového šetření vyplývá, že ve společnosti převládá přátelská atmosféra. Této skutečnosti jistě napomáhají i mimopracovní aktivity spojené se zábavou. Tyto události viditelně přispívají k pozitivnímu klimatu uvnitř firmy. Velké množství respondentů je hodnotí pozitivně a přínosně.

V oblasti **Bariéry v komunikaci** autor zjistil následující informace:

- 18% respondentů se setkala s negativními vlivy na pracovišti. Těmito vlivy je myšleno například manipulování, poučování, vyhrožování, moralizování, zesměšňování, absence slušnosti či úcty.

V oblasti **motivace** autor spatřuje tyto nedostatky:

- 32% respondentů je spíše názoru, že společnost nepodporuje vzdělání a rozvoj zaměstnanců např. pravidelnými školeními nebo edukačními akcemi.
- 14% respondentů spíše není ztotožněno s budováním důvěry a slušného dlouhodobého vztahu mezi zaměstnancem a společností.

## 5.2 Návrhy a doporučení ke zlepšení vnitropodnikové komunikace ve společnosti Nutricia a.s.

V oblasti **fungování interní komunikace**, jakožto nástroje sdělování informací ohledně současných a budoucích projektů, a také informace o budoucím směřování společnosti v horizontu několika let autor navrhuje následující změny:

- Uspořádání teambuildingu za každé oddělení zvlášť, kde bude prostor na detailních představení a prodiskutování budoucích aktivit a projektů daného oddělení, tak také zhodnocení dosavadní práce týmu.
- Jasně vymežit a stanovit odchylky od plánu, přínosy a nedostatky a společně navrhnout možná zlepšení a alternativy pro budoucí práci každého pracovníka.
- Uspořádání pracovní snídaně pro všechny spolupracovníky, kde budou zhodnoceny dosavadní výsledky společnosti a představeny budoucí aktivity a plány na další období.
- Vytvořit přehlednou prezentaci nebo video o budoucím směřování organizace, jejích plánu a vizí.
- Tento materiál představit na pracovním setkání napříč všemi odděleními, např. též na pracovní snídani či obědu.
- Tento materiál umístit do firemního prostředí – kuchyňka, kde je plazmová televize, která tuto prezentaci či video bude přehrávat.
- Rozdistribuovat materiál prostřednictvím e-mailu do každé e-mailové adresy s unikátním oslovením každého zaměstnance.

V oblasti **zpětné vazby** autor doporučuje následující návrhy:

- Zavést pravidelné a časově nenáročné setkání, např. 1x za 14 dní mezi nadřízeným a podřízeným. Zde by se prodiskutovaly názory, požadavky, připomínky a vše, co je potřeba na operativní úrovni každodenní práce zaměstnance.

V oblasti **komunikačních kanálů** autor navrhuje následující alternativy:

### **Intranet**

- Jako první alternativu autor doporučuje, aby byl intranet plně obnoven, zrevidovány historické informace, data a neaktuální obsah, zmodernizován vzhled a obsah stránek. Též je nutné, aby byla určena zodpovědná osoba za vedení intranetu a vnitřní obsah webové platformy byl řízen směrem shora.
- Druhou alternativou je intranet zcela odstranit a snížit tak náklady na správu, provoz a údržbu webové platformy. Informace, dokumenty, data, které jsou uloženy na intranetu, by bylo nutné přesunout do cloudu a vytvořit přehledné místo všech důležitých dat.

### **Sociální a pracovní síť Workplace**

- Autor se domnívá, že je potřeba zorganizovat dobrovolné školení a informování zaměstnanců o funkcích a možnostech sítě Workplace pro ty, kteří jej dosud nepoužívají plně nebo jen částečně.

### **Hromadný informativní e-mail**

- U tohoto komunikačního kanálu autor navrhuje, aby součástí vstupního adaptačního školení bylo i nastavení přístupových kódů na přijímání hromadné e-mailové pošty.
- Ověření nadřízeného pracovníka, zda nově příchozí zaměstnanec má nastaveny tyto možnosti. Zde nastupuje druhá zpětná vazba pro ověření přístupů k přijímání hromadným e-mailům.

V sekci **nástrojů komunikace** se autor setkal s negativními odpověďmi na téma digitální komunikace jako prostředek pro efektivní, užitečnou a zjednodušenou práci. Zde se autor domnívá, že stojí za zvážení, zda prostředky digitální komunikace jsou ve společnosti nastaveny správně. Proto navrhuje:

- Uspořádat školení, které by zabezpečilo úplnou edukaci zaměstnanců na balíčky a systémy digitální komunikace.
- Vytvoření přehledných a jednoduchých manuálů pro práci s těmito digitálními nástroji.

V oblasti **bariéry v komunikace** je potřeba neustále připomínat negativní vlivy těchto situací. I když je v dnešní době vedena stále větší osvěta a diskuze ohledně těchto negativních vlivů, jsou zpopularizované ze strany médií, lokální i zahraniční veřejnosti, tak se bohužel stále objevují. Je tomu bohužel i v tak přátelské firmě jakou je společnost, v níž probíhal průzkum. Tyto zcela nepřijatelné vlivy chování mají negativní dopad na psychiku jedince, vedou k větší míře stresu, jenž může vyústit s potíží se spaním, změny nálady, žaludeční a zažívací problémy nebo bolesti hlavy. Dlouhodobější stresory vedou k depresím, bolestem zad, úzkosti a mohou dovést až k odchodu ze společnosti.

Je proto nutné o těchto bariérách mluvit. Komunikace by měla být vedena od top managementu, přes střední management až k liniovému managementu. A neustále tyto vlivy připomínat jako něco, s čím společnost zásadně nesouhlasí a vyzvat a pracovat se zaměstnanci na tom, aby zcela vymizeli. Zaměstnanec musí cítit důvěru a oporu ve vedení a v případě, že nějaký negativní stav nastane, mít jasně definovaný proces a možnosti, jak s danou věcí naložit.

Manažer by toto negativní chování měl vysledovat a včas zasáhnout. Autor navrhuje rozhovory s problematickými zaměstnanci i s oběťmi konfliktu. Je nutné nepřijatelné chování a reakce zneškodnit, dohodnout pravidla a tato pravidla dodržovat a dlouhodobě kontrolovat. Manažer by měl pravidelně provádět zpětné vazby a být stále v kontaktu a v obraze dění na pracovišti.

V oblasti **motivace** autor navrhuje, aby společnost zapracovala na plánu školení a edukace každého zaměstnance. Pokud chce mít společnost aktivní a spokojené zaměstnance, je potřeba s nimi komunikovat a zjistit, co si přejí, jaké mají představy a ambice do budoucna. Jelikož organizace, která má spokojené a angažované zaměstnance, má i spokojené zákazníky. Motivovaní a veselí zaměstnanci mají daleko vyšší produktivitu práce a firma má též nižší fluktuaci zaměstnanců. Tyto atributy se poté odráží na rentabilitě kapitálu a postavení organizace na trhu.

### **Závěrečný návrh**

Autor se domnívá, že ve společnosti by mělo vzniknout nové oddělení interní komunikace. Vnitropodniková komunikace je dynamický a rychle se měnící obor, který si zaslouží své



místo ve firemním prostředí, jelikož zásadním způsobem ovlivňuje úspěch v podnikání. Mění se lidé, technologie, kultura práce, pracovní prostředí. A proto postavení interního komunikátora by mělo být na stejné úrovni, jako jsou ostatní důležití a schopní manažeři. V kooperaci s manažery se lépe prosazují nové aktivity a zlepšující procesy. Následují konsekvence v práci, v příkladu a praxi manažera, jenž tyto nové procesy sám aplikuje a důsledně dodržuje. Teprve poté to může vyžadovat i od svých podřízených.

## 6 Závěr

Diplomová práce s názvem Vnitropodniková komunikace ve vybrané společnosti je zaměřena na zhodnocení interní komunikace uvnitř společnosti a jak interní komunikace ovlivňuje prostředí organizace.

Vnitropodniková komunikace je tady odjakživa. V dnešní době plné rychlého šíření a sdílení informací, internetu a sociálních sítí nabývá na svém významu o to více a napříč všemi společnostmi. Nyní, kdy je ekonomický růst, nedostatek kvalifikované pracovní síly a vysoká fluktuace zaměstnanců je zapotřebí, budování důvěry a slušného vztahu firmy se zaměstnancem. Protože jen spokojený a angažovaný zaměstnanec bude vytvářet přidanou hodnotu firmě a bude pracovat s radostí a s produktivností.

Interní komunikace je všudypřítomná a pokud není dobře nastavena, může způsobit velké problémy uvnitř společnosti a poškodit jméno firmy, na kterém si všechny společnosti zakládají.

Hlavním cílem bylo zhodnotit, jak interní komunikace ovlivňuje prostředí firmy a firemní kulturu. Nejprve byla na základě tří letého pozorování a pracovního působení ve vybrané společnosti nasávána firemní kultura, atmosféra, činnosti vnitropodnikové komunikace, kanály a toky informací a na základě těchto skutečností byla zpracována důkladná charakteristika organizace a literární rešerše pro uvedení čtenáře do sledované problematiky. Následně bylo rozesláno dotazníkové šetření mezi zaměstnance, jenž bylo zaměřeno na několik vnitrofiremních oblastí komunikace.

Dalším, tentokrát dílčím cílem, bylo provést analýzu komunikačního prostředí společnosti a zhodnotit současný stav interní komunikace. K tomu posloužilo dotazníkové šetření, které bylo rozesláno mezi současné zaměstnance. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno hned na několik vnitrofiremních oblastí komunikace. Podle výsledků vyplývajících z dotazníkového šetření bylo zhodnoceno vnitrofiremní prostředí z pohledu vnitropodnikové komunikace a vyvozeny závěry.

Posledním dílčím cílem bylo v případě zjištěných nedostatků navrhnout přijatelná řešení pro zlepšení komunikace uvnitř společnosti. V této oblasti byla u problematických výsledků plynoucích z odpovědí dotazníkového šetření zformulována praktická řešení daných situací, která korespondují s reálnými možnostmi konkrétní organizace.

V této práci autor navrhl řadu opatření, která reflektují nedostatky a poukazují na slabá místa v rámci organizace. Na vnitropodnikové komunikaci je potřeba neustále pracovat. Protože jen za několik málo dní se nedá vybudovat nic dlouhodobého se skutečnou hodnotou. Platí to tak v životě a platí to tak i v případě vnitropodnikové komunikace. A jelikož organizace je živé prostředí tvořené lidmi, tak úspěch takové organizace stojí na dlouhodobých vztazích, práci a vzájemné důvěře. Lidé vytvářejí přidanou hodnotu firmy a pokud se společnost bude chovat k zaměstnancům poctivě a slušně, jistě se i zaměstnanci budou poctivě a slušně chovat k firmě.

Autor též upozorňuje na fakt, že interní komunikace jako nový obor si musí svou cestu v organizaci hledat a má zde významný přínos. Ve velkých korporacích je propojení zaměstnanců s vedením a s organizačními útvary firmy základním pilířem pro dobré nastavení chodu firmy. A se zdravým nastavením společnosti souvisí i trvale udržitelný rozvoj a dlouhodobá konkurenceschopnost na trhu.

Na základě výše uvedených skutečností lze konstatovat, že cíle práce byly úspěšně splněny.

## 7 Literatura

### Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULEŘ a Pavol KOŠŤAN. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.)

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.

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

JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, c2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.

KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. Interní komunikace je nutnost!. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.

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

VODÁČEK, Leo. Management: teorie a praxe v informační společnosti. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

## Internetové zdroje

LANDA, Jiří. 2015. Případová studie: Nutricia na cestě k atraktivní zaměstnavatelské značce. In: Brand Bakers [online]. 2015 [cit. 11-1-2018]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/204](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/204)

LINJUAN MEN, Rita a Shannon A. BOWEN. Excellence in Internal Communication Management [online]. United States of America: Business Expert Press, 2017 [cit. 2018-01-24]. ISBN 978-1-63157-676-8. Dostupné z: <https://www.safaribooksonline.com/library/view/excellence-in-internal/9781631576768/cover.xhtml>

Naše hodnoty: Nutricia a.s. [online]. 2014 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://www.nutricia.cz/kultura#nase-hodnoty>

Naše produkty: Nutricia a.s. [online]. 2014 [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <https://www.nutricia.cz/portfolio#nase-produkty>

Příběh Nutricia: Nutricia a.s. [online]. 2014 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://www.nutricia.cz/spolecnost#pribeh-nutricia>

Společenská odpovědnost: Nutricia a.s. [online]. 2014 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://www.nutricia.cz/spolecnost#spolecenska-odpovednost>

URBAN, Jan. Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci [online]. 2010 [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d9575v12446-nejcastejsi-bariery-v-podnikove-komunikaci/>

Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=466545&typ=PLATNY>

## 8 Přílohy

### 8.1 Dotazník určen zaměstnancům společnosti

Dobrý den, ahoj,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který slouží jako podklad k mé diplomové práci s názvem Vnitropodniková komunikace ve vybrané společnosti. Získané informace pomohou zlepšit vnímání interní komunikace jako nástroj pro zvýšení efektivity komunikačních toků uvnitř firmy, větší míry motivace zaměstnanců a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Jelikož interní komunikace je nezbytná pro rozvoj každé organizace.

Poskytnuté informace jsou zcela anonymní a nebudou nijak zneužity.

Děkuji Vám za ochotu, vstřícnost a čas při vyplňování dotazníku. Celková doba vyplňování by neměla trvat déle než 10 minut.

Hezký den,

Martina Klepetková

---

1) Prosím, zaškrtni, zda jsi žena nebo muž:

- žena
- muž

2) Kolik je vám let?

- 16 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 45 a více

3) Ve firmě jsem zaměstnán po dobu:

- méně než 1 rok
- 1 - 3 roky
- 3 - 5 let
- 5 - 10 let
- 10 let a více

4) Na jakém stupni organizační struktury se nacházíš?

- zaměstnanec – první linie, nemám žádného podřízeného
- liniový management – vedoucí týmů, skupin, menších oddělení
- střední management – prostředník, vedoucí oddělení, středisek, zodpovědnost za přidělený úsek, podřízený top manažerům
- top management – vrcholové vedení firmy, rozhodování o budoucím směřování organizace

5) Vážím si a ztotožňuji se s naší společnou misí: "Přinášet zdraví prostřednictvím výživy co největšímu počtu lidí."

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

6) Jsem seznámen(a) se všemi probíhajícími a budoucími projekty:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne



7) Jsem seznámen s budoucím směřováním organizace v horizontu 5-ti let?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

8) Mám pocit, že mě vedení společnosti dostatečně informuje, nic mi nezatajuje a jedná se mnou otevřeně a na rovinu:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

9) Cítím se jako angažovaný zaměstnanec? (Angažovaný myšleno: vím, co se ode mě očekává, od mé práce, mám vše, co potřebuji pro to, abych pracoval správně a efektivně.)

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

10) Zpětná vazba – Mám pocit, že můj nadřízený oceňuje mé nápady, názory, návrhy ke změně:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

11) Zpětná vazba – dává mi můj nadřízený průběžné hodnocení mojí práce? Dokáže mě zřetelně pochválit nebo pokárat za to, co jsem udělal(a) / neudělal(a)?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

12) Postupuje interní komunikace v souladu s externí? Znáte navzájem plány na příští rok? (Např. Firma se rozhodne uvést na trh nový výrobek a zaměstnavatel s ním seznámí nejprve lidi uvnitř firmy, udělá pro ně předváděcí akci a uspořádá soutěž o zajímavé ceny. Poté, když je interní firemní prostředí seznámeno s novými výrobky, se až následně výrobek vypustí mezi externí prostředí?)

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

13) Prosím, ohodnot' škálou 1 – 5, přičemž 5 je nejčastěji a 1 je nejméně. Jaké využíváš nástroje při ústní komunikaci se svými spolupracovníky: Převážně komunikuji se svými spolupracovníky:

- setkání s kolegou
- telefon
- video hovor
- porada
- neformální náhodné setkání

14) Prosím, ohodnot' škálou 1 – 5, přičemž 5 je nejčastěji a 1 je nejméně. Jaké využíváš nástroje při písemné komunikaci se svými spolupracovníky: Převážně komunikuji písemně se svými spolupracovníky prostřednictvím:

- e-mail
- interní chat
- SMS zpráva
- nástěnka / tabule
- vzkaz na papírku

15) Nástroje a kanály – Pro mě je nejčastější zdroj informací:

- nástěnka
- informační leták
- marketingový roll – up
- informativní e-mail
- sociální síť Workplace
- intranet

16) Nástroje a kanály – Myslím si, že společnost sleduje nové trendy v digitálních technologiích a snaží se nám zprostředkovat nové možnosti digitální komunikace. Tak, aby byla zároveň zábavná a hravá:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

17) Nástroje a kanály – Myslím si, že nové trendy v digitálních technologiích mi zjednodušují práci a jsou pro mě užitečná:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

18) Vztahy na pracovišti – Na společenské události se vždy těším a snažím se vždy zúčastnit. Vnímám je přínosně, jako prostředek pro rozvíjení přátelských vztahů na pracovišti:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

19) Vztahy na pracovišti – Oceňuji, že se firma snaží zapojit i rodinné příslušníky a pořádá různé rodinné akce jako třeba Svařákování, Mikulášská nebo Dětský den:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

20) Vztahy na pracovišti – Společenských akcí je za rok dostatek, jsou dobře připravené, propracované a vnímám je ku prospěchu všech zaměstnanců:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

21) Bariéry komunikace – Na pracovišti jsem se setkal(a) s negativními vlivy okolí jako je např. manipulování, poučování, vyhrožování, moralizování, nevyžádané rady, zesměšňování, absence slušnosti a úcty:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

22) Motivace – Společnost pečuje o firemní prostředí a atmosféru, inspiruje mě a cítím se v něm příjemně:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

23) Motivace – Společnost podporuje mé nápady, kreativitu a zabezpečuje můj rozvoj (pravidelné školení, semináře, možnosti dalšího vzdělávání):

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

24) Společnost se mnou buduje dlouhodobý solidní a slušný vztah, cítím vzájemnou důvěru a do práce se těším:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

25) Nepovinná otázka – Prostor pro vyjádření dodatečného názoru k tématu: (Například: Jak vnímáš interní komunikaci uvnitř firmy? Myslíš si, že je důležité na ní pracovat? Vadí Vám něco na interní komunikaci uvnitř společnosti?)

-----

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

## 8.2 Citace odpovědí respondentů na poslední dobrovolnou otázku

Anonym 1:

*„Akcí je už teď méně, odpadly celofiremní konference čtvrtletní a roční. To je myslím škoda. Veškerá komunikace z Managementu firmy je v angličtině, a to pro některé může být problematické kvůli 100% porozumění. A je to takové neosobní. Hodně věcí se nám zaměstnancům neříká a nejsme ani vyzýváni k podnětům na stranu vedení. Komunikace si tady ve firmě žije svým životem, ale na druhou stranu, a v tom si myslím, že jsme fakt výjimeční, tady pracuje hodně otevřených a prima lidí. A s některými se stýkám i ve volném čase. Přijde mi, že je nabízeno málo školení a činností k růstu zaměstnanců a ke zvýšení vzdělanosti. Chtělo by to nějaké oživení interní komunikace a myslím, že by to nezabralo ani mnoho času a peněz.“*

Anonym 2:

*„Ano, na interní komunikaci je třeba neustále pracovat, efektivně ji cílit a využívat nové kanály (interní "facebook" např.)“*

Anonym 3:

*„Interní komunikace je důležitá a firma si to uvědomuje. Každým rokem je v této oblasti viditelné zlepšení.“*

Anonym 4:

*„Interní komunikace je moc důležitá.. Uvnitř firmy mi vadí, že se konzultuje spousta věcí se zaměstnanci a ve finále rozhodne stejně manažer podle sebe i na úkor zaměstnanců.“*

Anonym 5:

*„Je velmi důležité intenzivně pracovat na interní komunikaci. Dostatečná informovanost je klíčová. A zároveň člověk v práci tráví většinu svého času, a proto velmi záleží na vztazích uvnitř firmy.“*

Anonym 6:

*„Určitě je důležité na ní pracovat, protože jsme velká firma a pracuje u nás i pár cizinců. Určitě by se mělo zapracovat na informovanosti zaměstnanců o budoucím směřování firmy. Některé kanály, jako třeba Workplace mnoho zaměstnanců zatím ani nepoužívá (Ti starší) a to už je zavedena přes rok. Chybí interní komunikační struktura a propracovanost. Přijde mi, že si to ve společnosti žije svým vlastním životem.“*

Anonym 7:

*„V rámci divize chybí interní komunikace strategií a cílů směrem od top managementu. Střednímu managementu chybí informace o běžících projektech/jednáních, které v budoucnu mohou přímo ovlivnit jeho práci. Není komunikována činnost top managementu. V rámci e-mailové komunikace se mnohé informace mohou ztrácet, či jsou ignorovány ve množství příchozí pošty. Workplace – vhodná forma ve chvíli, kdy je opravdu plně využívána všemi zaměstnanci (zatím se tak neděje).“*

Anonym 8:

*„Ve firmě je velmi přátelská atmosféra.“*