

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013-2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Michaela Heinzl

Návrh vnitrofiremní komunikace v organizaci

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D., MBA

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Michaela Heinzl

Proposal for internal communication in an organization

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D., MBA

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 17.02.2016

Michaela Heinzl

Poděkování

Velice děkuji svému vedoucímu práce panu Ing. Mgr. Stanislavu Termannovi, Ph.D., MBA za vynikající spolupráci a odbornou podporu při zpracování této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na komunikaci uvnitř organizace. Teoretická část se zabývá nejdříve pojetím komunikace a dále podává přehled různých pojetí. Rozebírá především firemní komunikaci, integrovanou komunikaci a komunikaci interní, jakožto i její nastavení v organizaci. Práce obsahuje také pojednání o řízení informací, které jsou nedílnou součástí komunikace. Praktická část zjišťuje v rámci dotazníkového průzkumu ve vybrané organizaci aktuální stav interní komunikace, vyhodnocuje jednotlivé odpovědi a odpovídá na stanovené hypotézy. Ze získaných informací autorka podává závěrem návrh na zvýšení efektivity interní komunikace dané společnosti.

Klíčová slova

Cíle interní komunikace, efektivita interní komunikace, firemní komunikace, hodnocení interní komunikace, integrovaná komunikace, interní komunikace, komunikační kanál, komunikační síť, neefektivní komunikace, pojetí komunikace, řízení informací, strategie interní komunikace.

Annotation

The bachelor thesis is focused on the communication in the organization. The theoretical part handles at first about the conception of communication and gives an overview of different concepts. It analyzes mainly corporate communication, integrated communication and internal communication and its setting in the organization. The work also contains a treatise on the management of information, which is an integral part of communication. The practical part finds out the current state of internal communication in selected organization with the questionnaire survey, evaluates the answers and corresponds to the hypothesis. From the gathered information, the author gives the conclusion of a proposal to increase the efficiency of internal communication of the company.

Key words

Assessment of internal communication, communication channel, communication network, concept of communication, corporate communication, effectiveness of internal communication, ineffective communication, integrated communication, internal communication, management of information, strategy of internal communication, targets of communication.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 POJETÍ KOMUNIKACE	11
2 ŘÍZENÍ INFORMACÍ V ORGANIZACI.....	14
2.1 Modely komunikačních sítí.....	14
2.2 Vliv struktury organizace na komunikaci	15
3 FIREMNÍ KOMUNIKACE	18
4 INTEGROVANÁ KOMUNIKACE.....	22
5 INTERNÍ KOMUNIKACE	23
5.1 Cíle interní komunikace	23
5.2 Neefektivní interní komunikace	24
5.3 Strategie interní komunikace.....	25
5.4 Komunikační Kanály	27
5.5 Hodnocení efektivity komunikace.....	30
6 NASTAVENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	32
6.1 Teoretická východiska pro praktickou část.....	33
PRAKTICKÁ ČÁST	
7 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	35
7.1 Kompetence společnosti.....	35
7.2 Struktura organizace.....	36
8 KOMUNIKACE VE VYBRANÉ ORGANIZACI	37
9 PRŮZKUM	38
9.1 Vymezení výzkumného cíle	38
9.2 Hypotézy.....	38
9.3 Výzkumný vzorek.....	39

9.4	Metoda průzkumu	39
9.5	Harmonogram průzkumu	39
9.5.1	Přípravná fáze.....	39
9.5.2	Realizační fáze	40
9.5.3	Hodnotící fáze.....	40
9.6	Výsledky průzkumu.....	41
9.7	Interpretace výsledků a Závěry průzkumu.....	50
10	NÁVRH ZLEPŠENÍ EFEKTIVITY VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	54
	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	58
	SEZNAM GRAFŮ	58
	SEZNAM PŘÍLOH	60

ÚVOD

Firemní společnosti jsou neustále vystaveny změnám na trhu. Možnost včas rozpoznat a využít příležitost, která se nám nabízí a následná schopnost flexibilně reagovat na změnu, jsou důležitým prvkem pro posílení pozice firmy na trhu. Základem stability a úspěšnosti celé firmy je mimo jiné také dobře fungující komunikace.

Komunikace má mnoho podob, pomáhá nám sdělit zaměstnancům firemní vizi a cíle a je esenciální pro zajištění dosažení pracovního výkonu. Správně nastavená komunikace přispívá také k větší motivaci zaměstnanců a tím dosažení stanovených výsledků. Komunikace v rámci objasňování informací a využití zpětné vazby umožňuje neustálé usměrňování pracovního výkonu požadovaným směrem. Efektivní propojení komunikačních kanálů by mělo probíhat všemi směry. Čím méně je využívána oficiální komunikace, tím více se ve firmě nacházejí neoficiální kanály.

Jak již název „Návrh vnitrofiremní komunikace v organizaci“ napovídá, se tato bakalářská práce zaměřuje speciálně na komunikaci uvnitř organizace. Formy komunikace rozlišujeme na písemné a verbální. Jejich využití je závislé na strategii komunikace a finančních možnostech firmy. Jedná se například o internet, podnikový časopis, nástěnku či brífink.

Cílem této práce je zjistit aktuální stav vnitrofiremní komunikační úrovně v dané organizaci, zobrazit její pozitivní stránky či nedostatky a navrhnout nové směry, které by danému podniku pomohly zvýšit její efektivitu. V druhé řadě má práce poukázat na důležitost zaměstnanců z hlediska komunikace, kteří tvoří nejdůležitější potenciál společnosti. Práce se zabývá i nejnovějšími výzkumy potvrzujícími, že komunikace založená na principech respektu zvyšuje motivaci a zapojení zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci, kteří si splní své pracovní a osobní nároky, jsou loajálními pracovníky, kteří zajišťují úspěšnou budoucnost organizace.

V teoretické části práce se autorka pokusí podat přehled o pojetí komunikace jako takové. Dále se zabývá řízením informací v podniku a vlivem působením struktury organizace na komunikaci. Komunikace ve firmě se skládá z více složek, které by měli mít společný cíl, aby bylo možné dosáhnout jednotného obrazu jak navenek tak i dovnitř organizace. Autorka zde popisuje jednotlivé prvky firemní komunikace, např. firemní strategie či firemní kultura. V další kapitole se autorka zabývá integrovanou komunikací. K jejímu největšímu rozvoji přispělo hlavně zavedení internetu. Možnosti předání informací se výrazně zjednodušily a zrychlily. Pátá kapitola se věnuje čistě

interní komunikaci. Autorka popisuje nejdříve její cíle a strategie, dále se zabírá jednotlivými komunikačními kanály a přechází k tématu hodnocení efektivity komunikace. Hodnocení interpersonální komunikace je postaveno na přesně definovaných cílech. Čím přesněji jsou cíle definovány, tím lépe je možné objektivně vyhodnotit jejich efektivitu. Autorka v této práci popisuje nejdůležitější měřítka, jak hodnotit efektivnost komunikace ze tří stran: spokojenost a loajalitu ze strany zaměstnanců, z hlediska komunikace samotné a dále spokojenost ze strany zákazníků. Vnitrofiremní komunikace je vystavena mnoha negativním vlivům, které se projevují v důsledcích špatně fungující komunikace. Autorka popisuje nejčastější chyby komunikace a její negativní dopad na celý chod organizace a viditelný pokles aktivit zaměstnanců.

Praktická část práce podává stručný popis vybrané společnosti a rozebírá jednotlivé aspekty vnitřní komunikace. Monitoring má podat diagnostiku stávající úrovně interní komunikace v konkrétních firemních podmínkách a zjistit status fungování komunikace v organizaci. Průzkum bude zjištěn na základě dotazníků, pozorování, studiem odborné literatury a doplňujícími rozhovory s vedoucími oddělení. Na základě vyhodnocení stavu interní komunikace se autorka pokusí vytvořit návrh pro zvýšení efektivity interní komunikace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ KOMUNIKACE

„Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti.“¹

Data jsou pouhá číslíčka, písmena, znaky či symboly bez významu. Teprve přiřazením kontextu se z nich stávají informace, které nám dávají nějaký smysl. Umíme-li informace zpracovávat a využít, mluvíme o znalostech. Znalosti rozdělujeme do dvou skupin na explicitní a tacitní. Explicitní znalosti je možné uložit či zapsat, tacitní typ znalostí se nedá předat od jednoho člověka druhému. Tyto znalosti nelze zaznamenat, vytvářejí spíše jakousi vnitřní intuici.

Máme-li získat nové informace, je zapotřebí si nejdříve osvojit problematiku dané situace v širším kontextu. Jak ale správně formulovat obsah toho, které informace máme získat? Základem správného určení obsahu učení je klást správné otázky. Tato kompetence bohužel zaměstnancům často chybí. Zbytečně se učí to, co jim nepřinese vytyčený výsledek. Umění klást správné otázky pomáhá zvýšit metoda Action Learning.

Komunikace nejsou jen slova. Jen pouhým projevem mlčení v určité situaci vyjadřujeme svůj postoj. Naše okolí vnímá i neverbální vyjádření a tvoří si tak své představy. Hlavním cílem komunikace je porozumění.

„V zásadě existují čtyři komunikační cesty: verbální, písemné, vizuální a příkladem. Každý klade určité požadavky, má své silné a slabé stránky. Efektivní komunikace využívá vždy nejvhodnějšího média.“

Efektivní komunikace je založena na třech principech:

- *komunikace má být jednoduchá,*
- *co nejvíc informací sdílet osobně,*

¹ Holá, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006, s. 3. ISBN 80-251-1250-0

- *sázet na jednoduché podání a přímé oslovení a sdílení informací prostřednictvím přímého nadřízeného.*⁴²

Komunikace je úzce spjata se strukturou organizace. Čím více je struktura firmy pružnější, tím rychleji a dynamičtěji probíhá sdílení informací. Nestrukturovaná, na první pohled možná i chaotická struktura nemusí bezpodmínečně být interpretovaná jako nefungující. Právě opak je pravdou. Jestli takováto struktura komunikace bude úspěšná či ne, závisí hlavně na síle pracovního týmu. Dobře fungující tým s kreativní strukturou může fungovat lépe, jak kterákoliv přesně nastavená struktura. Obecně platí, čím rychleji sdílení informací probíhá, tím lépe.

*„Řízení znalostí spočívá v získávání znalostí od těch, kteří je mají, a v jejich předávání těm, kteří je potřebují, a to v zájmu zlepšení efektivnosti organizace. Ve věku informací jsou klíčem ke konkurenceschopnosti spíše znalosti než materiální nebo finanční zdroje.“*³

Dnešní organizace kladou často přednost principu učící se organizace. Autoritativní styl vedení ustupuje, zatímco vytváření týmů podle potřeb postupuje do popředí. Jednotliví pracovníci týmů jsou neustále ve střehu a musí být schopni dokázat se dohodnout. Jsou tím schopni velice rychle reagovat na změny nebo provádět nutné korekce včas.

Hammer popisuje strukturu učící se organizace v Agendě 21 takto:

„Tento nový typ organizace má víceméně virtuální struktury, takže je v podstatě nestrukturovaný. Je mimořádně flexibilní a schopný reagovat na měnící se potřeby a k efektivnímu fungování potřebuje jen velmi nízké režijní náklady na management. Ovšem jeho přednosti jsou zároveň i jeho nedostatky. Neexistence jasně vymezených teritorií a pevně daných hranic výhradních pravomocí vytváří prostředí postrádající jasnou přehlednost a vydané napospas nejednoznačnosti. V neuspořádané, proměnlivé organizaci, kde různí manažeři zastupují odlišné zájmy, a nikdo nemá

² Oakland, J, P. Morris. *Schnellkurs TQM*. Regensburg: Wallhalla Fachverlag, 2011, s 68. ISBN 978-3-8029-3856-6

³ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 163. ISBN 978-80-247-1407-3

*absolutní pravomoc, je velmi snadné sklouznout ke konfliktům a k nekonečnému dohadování.*⁴

⁴ Bujna, T. et al. *Spojovat či rozdělovat?* Praha: Management Press, 2015, s. 33. ISBN 978-80-7261-278-9

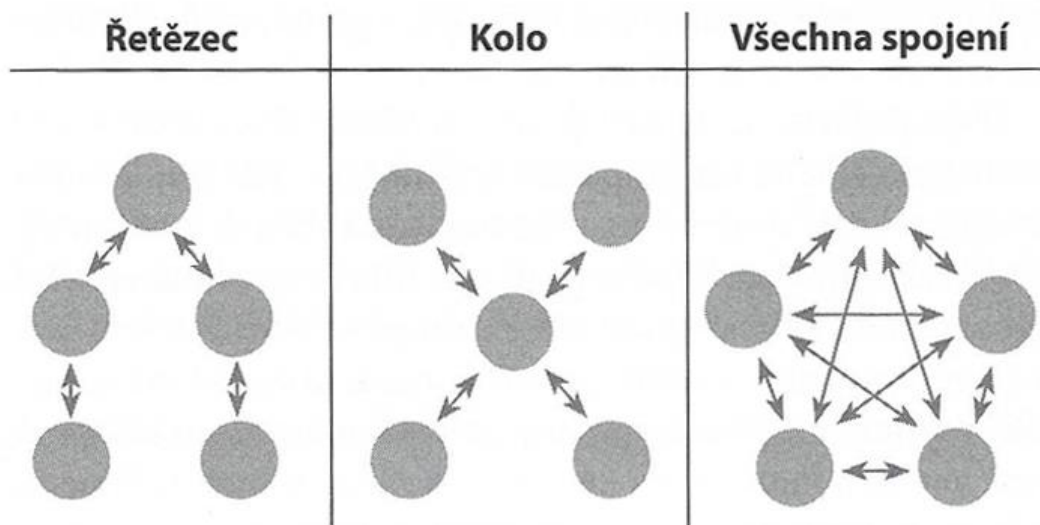
2 ŘÍZENÍ INFORMACÍ V ORGANIZACI

2.1 MODELY KOMUNIKAČNÍCH SÍTÍ

Nastavení sdílení informací v organizaci je vytvořeno na bázi čtyř činitelů: Strategie, kompetence, organizační uspořádání a kultura organizace. Kombinace těchto faktorů vytváří neopakovatelnou konstelaci systému nastavení předávání informací, která je platná jen pro danou organizaci.

Strategie firmy rozhoduje o tom, jaké informace jsou významné pro dosažení daných cílů. Od strategického zaměření jsou pak odvozeny nutné kompetence zaměstnanců. Organizační uspořádání udává směr pohybu informací ve správný čas na správné místo. Kultura organizace zahrnuje vztahy mezi lidmi, jejich postoj k práci, které výrazně ovlivňují tok informací. Tyto prvky systému nastavení řízení informací by se měli ideálně vzájemně podporovat.

Obrázek 1: Modely komunikačních sítí



Zdroj: Bujna, T. at al. *Spojovat či rozdělovat?* Praha: Management Press, 2015, s. 236. ISBN 978-80-7261-278-9⁵

⁵ Bujna, T. et al. *Spojovat či rozdělovat?* Praha: Management Press, 2015, s. 236. ISBN 978-80-7261-278-9

V řízení pohybu informací jde o to, dostat informace od zaměstnanců, kteří je mají, k těm kteří je potřebují. Tok informací plyne různými směry, nazýváme je komunikační sítě. Modely sítí podle Robbins a Coulter přibližují systém propojení informací se strukturou a kulturou organizace zjednodušením do tří skupin: Řetězec, kolo, všechna spojení.

V prvním modelu komunikační sítě Řetězec jsou informace předávány mezi dvěma osobami. Tato forma se využívá hlavně pro formální sdílení informací například přes email. Při osobním předávání informací přesnost sdělení klesá. V osobním výkladu zpráv vždy dochází ke zkreslení informací a volnost toku zpráv záleží na lidských vztazích. Řetězec je typický především pro organizace s hierarchickou, centralizovanou strukturou, která se pojí na kulturu Eiffelova věž.

V druhém modelu komunikační sítě Kolo stojí v jejím středu jedna osoba, která přijímá informace ze všech stran. Díky možnosti zpětné vazby je tato forma relativně rychlá a přesná. To platí ale jenom pro přenos informací s osobou ve středu zprostředkování zpráv. Nevýhoda této formy se vyznačuje nedostatečnou komunikací mezi ostatními. Klíčová osoba komunikační sítě se dříve či později stává překážkou komunikačního toku, jelikož má jen určitou kapacitní možnost příjmu zpráv a každá zpráva podléhá díky osobní interpretaci zkreslení. Model Kolo je typický opět pro hierarchickou, centralizovanou strukturu, které je propojena s kulturou Rodina.

Třetí model Všechna spojení umožňuje komunikaci všemi směry. Každý komunikační bod nabízí možnost zpětné vazby, což má pozitivní vliv na přenos přesných sdělení. Komunikace probíhá rychle, díky přímému propojení mezi lidmi. Model všechna propojení je typická pro týmové struktury propojené na kulturu Řízená střela.

V případě, že firma neposkytuje dostatek oficiálních komunikačních kanálů v dostatečné kvalitě, vzniká svévolně často podružná komunikace tzv. šeptanda. Tento negativní tok informací je způsoben nedostatečným získáním a možnostmi potvrzení informací zpětnou vazbou. Cílem správného nastavení komunikační sítě je volný přístup k informacím pro zajištění dosažení záměrů společnosti.

2.2 VLIV STRUKTURY ORGANIZACE NA KOMUNIKACI

Každá komunikační síť má své specifické nastavení. Jejich využití je typické pro různé druhy struktury organizací. Model Řetězec a Kolo jsou typické především pro centralizované hierarchicky uspořádané organizace. Struktury, které jsou vytvořeny na

základě procesů, projektů či týmů využívají komunikační síť Všechna spojení. Tok informací v hierarchickém uspořádání dále ovlivňuje styl firemní kultury.

V hierarchické organizaci je sdílení informací často provázeno informačními bariérami:

- informační bariéry,
- filtrování informací,
- vnitrofiremní konkurence.

Zde proudí všechny informace přes nadřízené osoby. Nadřízený jako jedna osoba, není schopna pojmout všechny informace, a zaopatřit všechny zaměstnance rychle potřebnými informacemi. Kromě toho se zde opět objevuje měnící se význam informace zkreslený vlastní interpretací.

K filtrování informací dochází především u manažerů. Tyto osoby přijímají informace z několika stran najednou a posunují sdílení dále podle vlastního uvážení, samozřejmě již v pozměněném stavu opět vlastní interpretací. Ne vždy se díky této bariéře dostanou potřebné informace v dostatečném množství a ve správný čas k osobě, která je potřebuje.

Hierarchické struktury se vyznačují především předáváním informací shora dolů. Zaměstnanci tak obdrží informace sice rychle, ale vykonávají pak úkoly předané na základě vyšší moci bez ověření jejich správného pochopení. Tok informací zdola nahoru je v této struktuře spíše pomalý či žádný. Z psychologického hlediska se zde ukazuje pocit moci ve významu, přece nebudu svého nadřízeného obtěžovat takovou lapálií, ten má určitě důležitější věci na starosti. Tento styl myšlení brání toku důležitých informací. Právě zaměstnanci, kteří mají přímý kontakt se zákazníky, obdrží důležité informace, které by vedoucí určitě měl znát.

Vnitrofiremní konkurence způsobuje další komunikační bariéru. Zde jde o zadržování informací ve vlastní prospěch. Cílem takového myšlení je utvořit si pozici nepostradatelnosti. Bohužel je tento styl velice nezdravý pro celkový rozvoj organizace.

Pro lepší zpřístupnění všech informací zaměstnancům se zavádějí do komunikačního řetězce různé počítačové programy. Tyto softwary slouží hlavně k předávání strukturovaných dat. Sepsáním dat do počítačového systému je jen první krok k zajištění informací. Pro smysluplné využití těchto informací je důležitá správná interpretace dat zapojením dalších znalostí. Ani tyto systémy nejsou ochráněny před již zmíněnými komunikačními bariérami.

V decentralizovaných strukturách organizace zaměstnanci komunikují v týmech. Pro organická uspořádání je typická volná komunikace mezi všemi členy týmu na základě typu Volná spojení. *„Je sice pravdou, že ne všechny typy organizační kultury a následně struktury k ní mají stejně vřelý vztah, ale souvislost je zde jasná: čím větší otevřenost, tím účinněji se organizaci bude dařit informace sbírat, sdílet i zpracovávat na znalosti. Navíc, úměrně k otevřenosti se v organizacích daří důvěře, a ta je klíčovým vkladem pro spolupráci a dobré lidské vztahy...“*⁶ Styl volné komunikace umožňuje zaměstnancům otevřeně a rychle sdílet, co si myslí. Lze tak získat informace, které zobrazují realitu. Na jejich základě je možno udělat správná rozhodnutí, která se uplatní na trhu, jelikož jsou v souladu s potřebami zákazníků.

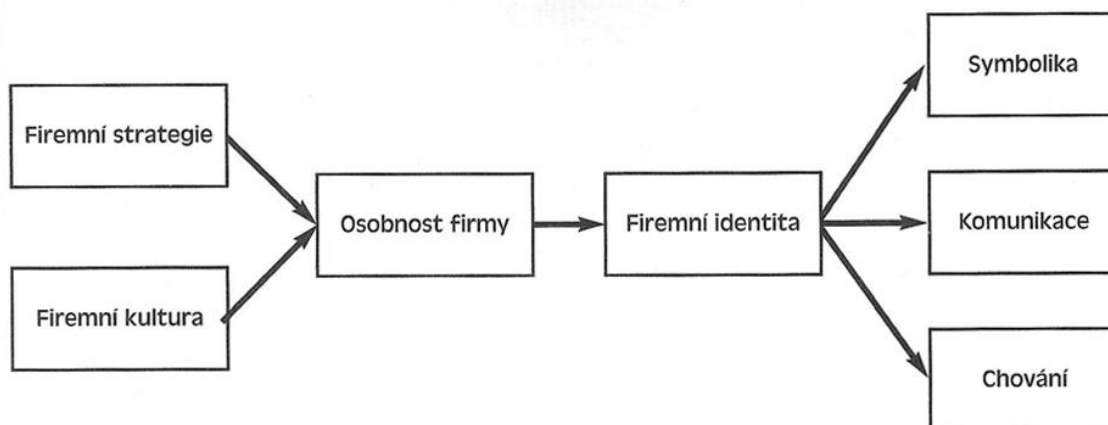
⁶ Bujna, T. at al. *Spojovat či rozdělovat?* Praha: Management Press, 2015, s. 244. ISBN 978-80-7261-278-9

3 FIREMNÍ KOMUNIKACE

Data, informace a znalosti jsou vzájemně propojené, odlišují se však svým zpracováním, jejich využitím a způsobem komunikace. Kvalita dat, informací a znalostí ovlivňuje celý chod firmy. Odráží se jak v rozhodovacím procesu, tak v prosperitě podniku až například ve stupni loajality zaměstnanců.

Komunikace ve firmě se skládá z více prvků. Základní složku tvoří firemní identita. Obraz, jak partneři společnost vnímají, se formuje podle způsobu komunikace firmy. Veškerá komunikace by měla mít společný cíl, jen tak je možné dosáhnout jednotného obrazu navenek i dovnitř organizace. Další prvky firemní komunikace tvoří firemní strategie, firemní kultura, osobnost firmy, symbolika, komunikace a chování.

Obrázek 2: Firemní strategie, kultura, osobnost a identita firmy a její součásti



Zdroj: Holá, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006, s. 10. ISBN 80-251-1250-0⁷

Firemní strategie

Strategie firmy udává směr, kam firma míří na základě stanovených cílů. Pozdější srovnání dosažených výsledků s plánovanými rezultáty ukazuje společnosti jejich úspěch či neúspěch. Pouhé stanovení cílů ale nestačí. Cesty jejich dosažení musí být taktéž komunikovány. Aby zaměstnanci přijali strategii firmy za svou, je nutno je seznamovat s plány k dosažení plánovaných cílů. Jen tak stoupá jejich motivace

⁷ Holá, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006, s. 10. ISBN 80-251-1250-0

plnit svou pracovní náplň a tím se podílet na vývoji společnosti vedoucí k úspěšnému plnění cílů.

Firemní kultura

Firemní kultura vytváří image firmy. Každá firma má určitý styl chování, vytyčené normy a hodnoty. Kultura se odráží také v logu, dress-code či vizualizaci firmy. Podle toho jak jsou sdíleny, si partneři utvářejí svůj obraz o nás. Z firemní kultury je odvozena i firemní komunikace.

„Sdílená firemní kultura představuje průmět firemní filozofie, firemní vize a hodnot do rozvojové orientace firmy a jejích zaměstnanců. Jde vlastně o souhrn relativně trvalých (či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených) představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě, které slouží k vnější adaptaci a vnitřní integraci zaměstnanců projevující se jednotou společných hodnotových orientací, norem, vzorců chování a jednání.“⁸

Osobnost firmy

„Osobnost firmy vychází z celkové i z jednotlivých dílčích charakteristik podniku a jejího chování prostřednictvím chování manažerů a všech zaměstnanců podniku tak, jak ji vnímá interní i vnější veřejnost podniku. Tento pojem je založen na analogii osobnosti člověka. Konkrétním projevem může být vnímaná spolehlivost a serióznost (nebo naopak) firmy.“⁹

Firemní identita

Zde jde o způsob chování a styl komunikace jednotlivých členů v konkrétní situaci – například prezentace produktu na veletrhu, rychlá a spolehlivá pomoc telefonického zaměstnance v supportu, příjemný zaměstnanec v ústředně apod.

Symbolika

Používané barvy, fonty, jednotné oblékání jsou příklady, které působí na zákazníky a vyjadřují image firmy.

⁸ Barták, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 77. ISBN 80-86851-17-6

⁹ Holá, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006, s. 11. ISBN 80-251-1250-0

„Všechny prvky, které vytváří image firmy vně i uvnitř se vzájemně ovlivňují a propojují se. Samostatně působící, vytržené z celkového kontextu nemají větší význam, avšak integrované v jednotnou koncepci mají obrovský synergický (umocňující) efekt v rámci celkové prosperity a fungování firmy.“¹⁰

Klasická teorie managementu se zabývá pouze jejími základními aktivitami, komunikace jako taková v ní nehraje roli. „Klasické pojetí vycházející z klasické teorie managementu můžeme porovnat (Miller, 2008) s dnešním pojetím interní komunikace.“¹¹

Tabulka 1: Srovnání klasického přístupu ke komunikaci s dnešním pojetím

	Komunikace v klasickém pojetí	Komunikace v dnešním pojetí
Obsah komunikace	Zadávání úkolu	Řízení a vedení, spolupráce, motivace, stabilizace
Směr toku komunikace	Vertikální, ze shora dolů	Všemi směry
Forma komunikace	Obvykle písemná	Ústní, písemná, elektronická
Styl komunikace	Formální, direktivní	Prolínání stylů: formální a neformální, direktivní, demokratický až liberální podle situace

Zdroj: Jak zlepšit interní komunikaci: Jana Holá, Computer Press Brno, 2011, s. 12. ISBN 978-80-251-2636-3¹²

¹⁰ Holá. J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006, s. 11. ISBN 80-251-1250-0

¹¹ Holá. J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011, s. 12. ISBN 978-80-251-2636-3

¹² Tamtéž, s. 12

Komunikace je důležitým stimulem motivace zaměstnanců, a zároveň cestou, která umožňuje sdílet informace tak, aby pracovníci věděli, co mají dělat a jaký je význam jejich práce. Smyslem komunikace je také sdílení vize společnosti, jejich cílů a hodnot.

Dostatečná komunikace pomáhá zlepšovat vztahy na pracovišti a zvyšuje oddanost zaměstnanců. Včasné obdržení informací a zajištění cest jejich sdílení jsou nezbytné pro efektivní řízení organizace. Výměna informací mezi managementem a zaměstnanci by měla fungovat oboustranně.

Poskytování zpětné vazby, je důležitým faktorem funkční vnitřní komunikace. *„Přestože nadřízení nepotřebují svolení k tomu, aby svým zaměstnancům poskytovali zpětnou vazbu, mnozí se k tomu nemají. Nechtějí se nového podřízeného dotknout nebo poškodit vzájemné vztahy. Obdobně jako většina lidí, také manažeři se obávají, že pokud dají lidem negativní zpětnou vazbu, nebudou mezi nimi oblíbení, případně o své zaměstnance přijdou.“*¹³

Nedostatečná komunikace vede k frustraci pracovníků, která se projevuje snížením pracovních výkonů a vysokou fluktuací ve společnosti. Důvodem je často neznalost problematiky interní komunikace.

Lidské zdroje vytváří nejdůležitější potenciál firmy. Způsob komunikace je důležitým aspektem pro správnou motivaci a angažovanost zaměstnanců. Podle slov Dr. Paula Marciana zajišťují právě respekt a důvěra největší úspěch. *„Jestliže zaměstnanci pocítují vyšší úroveň důvěry, cítí se respektovanější a prokazují vyšší respekt svému nadřízenému a organizaci, což výsledně přináší zvýšené osobní úsilí a vyšší produktivitu. Vztah mezi zaměstnancem a nadřízeným postavený na důvěře taktéž vede k vyšší kreativě a iniciativě, protože zaměstnanci se neobávají inovací a rizika.“*¹⁴

¹³ Harley, S. *Nebojte se upřímnosti*. Praha: Management Press, 2015, s. 19. ISBN 978-80-7261-277-2

¹⁴ Marciano Paul L., Ph.D. *Cukr a bič nefungují*. Brno: Motiv Press s.r.o, 2013, s. 196. ISBN 978-80-904133-9-9

4 INTEGROVANÁ KOMUNIKACE

Proces globalizace na ekonomické, kulturní a politické úrovni způsobil v posledních letech změnu životního stylu. Její důsledky se projevují jak ve způsobu komunikace, tak ve stylu zábavy, nakupování, obchodování a dalších. Dnešní svět je plný změn: zvýšená mobilita, příchod nových technologií na trh, existence virtuálního světa. K rozvoji integrované komunikace přispělo hlavně zavedení internetu. Možnosti předání informací se výrazně zjednodušily a zrychlily.

Sehnat dnes informace není problém. Zadáním pouze jediného slova do vyhledávače je možno naleznout nepřehledné množství informací k hledanému tématu. Problém kterému jsme dnes vystaveni, tkví spíše v tom, najít v nepřehledném množství tu správnou odpověď. Zákazníci jsou zahlceni možnostmi a produkty, které se jim nabízejí a hledají pomoc, jakýsi návod, který jim pomůže orientovat se a udělat správné rozhodnutí či koupit správný produkt. Zde tkví konkurenční výhoda firem, kterým se podařilo dobře umístit své produkty na trhu a etablovat se jako silná značka. Silné značky pomáhají orientovat se ve velkém množství nabízených výrobků.

„Obrázek značky si skládáme dohromady z mnoha zkušeností a kontaktů, které se značkou máme – ovlivňuje nás kvalita, chuť, balení, cena, prostředí v obchodech, vzhled showroomů, design, barvy, charakter a způsob provedení akcí na podporu prodeje, aktivity, které značka sponzoruje, reputace firmy, která značku vyrábí, články v novinách, šetrnost produktů vůči životnímu prostředí a řada dalších podnětů.“¹⁵ Pro firmy je důležité všechny komunikační body propojit a zajistit přidanou hodnotu stejným výstupem v kterékoliv komunikaci. Produkty a služby podléhají individualizaci podle potřeb zákazníků, nutnost komunikovat integrovaně stoupá. „Celá firma musí mít jasno o vizi své značky, být připravena sdílet její hodnoty a naplňovat je každodenním chováním. A značkou to samozřejmě nekončí. Lidé vnímají, jak se firma chová ke svému okolí, jak je šetrná k životnímu prostředí, a jak o ní hovoří zaměstnanci.“¹⁶

¹⁵ Horáková, Stejskalová, Škapová. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008, s. 12. ISBN 978-80-7261-178-2

¹⁶ Tamtéž, s. 12

5 INTERNÍ KOMUNIKACE

Úspěch společnosti je úzce spojen se správným nastavením vnitřní komunikace. Práce zaměstnanců je založena na komunikaci. Nejde však jen o sdělení informace, důležité je hlavně její porozumění. Pro úspěšné vnímání informací je důležitý správný výběr vhodných komunikačních nástrojů. Také definice firemní vize, vztah k zaměstnancům či cíle firmy rozhodují o zdaru či nezdaru vnitrofiremního komunikačního procesu.

5.1 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE

„V praxi převládá ve většině firem názor, že u zaměstnanců komunikace uvnitř firmy by mohla být lepší. Jistý pocit nespokojenosti s úrovní interní komunikace bývá většinou oboustranný – zaměstnanci si stěžují, že jim management málo naslouchá a manažéři tvrdí, že je obtížné dostat od lidí nějaký názor nebo návrh. Pro úspěch firmy v dnešním konkurenčním prostředí musí jeho vnitřní komunikace pomáhat vytvářet nepřetržitý tok nápadů, podnětů, připomínek a zpětných vazeb. Rozhodujícím cílem interní komunikace není jen spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím především spokojený zákazník.“¹⁷

Každý manažer využívá interní komunikaci k efektivnímu využití zdrojů za účelem zvýšení kvality zboží a služeb. Jedná se zde o tyto zdroje: informace, finance, materiál, lidi a jejich kultura. V rámci komunikace se zaměstnanci plní manažer důležitou roli. Jeho úlohou je dosáhnout dostatečný přísun informací.

“Z hlediska obsahu jde o tři základní oblasti, které vyplývají z cílů interní komunikace, která lze pro úvod obecně vymezit jako:

- 1) informační zabezpečení nutné pro výkon práce,*
- 2) informační a motivační propojení nutné pro spolupráci,*

¹⁷ Řezníček, P. a Š. Korečková, *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011, s. 727. ISBN 978-80-7357-627-1

3) *formování žádoucího pracovního chování a postojů k dosažení stability zaměstnanců.*¹⁸

Ad 1) Každý zaměstnanec chce vědět, co má dělat, jak jeho práce přispívá k celkovému výsledku, kde jsou rozhraní jeho práce, aby pochopil smysluplnost svého úsilí. Aby tomu tak bylo, je nutno zaměstnancům zajistit potřebné informace. Jejich obsah musí být jasný a přesně formulovaný. Informace musí být sdíleny včas.

Ad 2) Vztahy uvnitř podniku: Jestliže mluvíme o spolupráci, jedná se především o motivaci zaměstnanců. Pozitivní vztah ke společnosti umožňuje vnitropodnikový public relation, tedy komunikaci směřované k zaměstnancům. Každý pracovník by měl znát vizi, a cíle společnosti. Management by měl pravidelně své zaměstnance informovat o aktuálních událostech, výsledcích, konkrétních cílech a o pozici na trhu.

Ad 3) Vztahy s okolím: Tato komunikace probíhá mezi vedením společnosti a zaměstnanci s cílem zabezpečit jistotu zaměstnanců. Vedení by mělo otevřeně sdílet svá stanoviska k aktuálnímu dění a objasňovat plánované změny budoucího vývoje firmy.

5.2 NEEFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Vnitrofiremní komunikace je vystavena mnoha negativním vlivům, které se projevují v důsledcích špatně fungující komunikace. Nejhojnějšími chybami jsou nedostatečný tok informací a jejich nejednoznačnost. Konsekvence, které z nich plynou, nejsou zanedbatelné, mají negativní vliv na celý chod organizace, efektivita aktivit klesá. Komunikace je pak provázána informacemi, které jsou nepřesné, neúplné a mnohdy i jen odvozené. Mluvíme o takzvaných komunikačních šumech.

Jednou z možností vzniku komunikačních šumů, je nekvalitní manažerská komunikace. Důležité je nejen informaci sdělit, ale také správně formulovat a v pravý čas podat. Komunikace mezi zaměstnanci a manažery by měla být otevřená a oproštěna od záměrů vlastního prospěchu na straně vedoucích pracovníků. Komunikace je úzce spjata s chováním a jednáním manažerů. Neodpovídá-li

¹⁸ Holá, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011, s. 5. ISBN 978-80-251-2636-3

komunikace základním předpokladům správné komunikace, dochází bohužel k nečinnosti a demotivaci zaměstnanců. Ukazatele těchto negativních vlivů je možno později zaznamenat ve vysoké fluktuaci zaměstnanců. Nekvalitní vztahy na pracovišti a nedostatečná úroveň komunikace zapříčiňují nejčastěji odchod zaměstnanců z podniku. Dalšími indikátory mohou být neefektivní vývoj procesů a nedosažení vytyčených cílů až po nedostatky, které mají důsledky pro celou organizaci jakou takovou. Tím může být špatné nastavení firemní strategie na základě chybějící zpětné vazby či ztráta konkurenční schopnosti organizace.

5.3 STRATEGIE INTERNÍ KOMUNIKACE

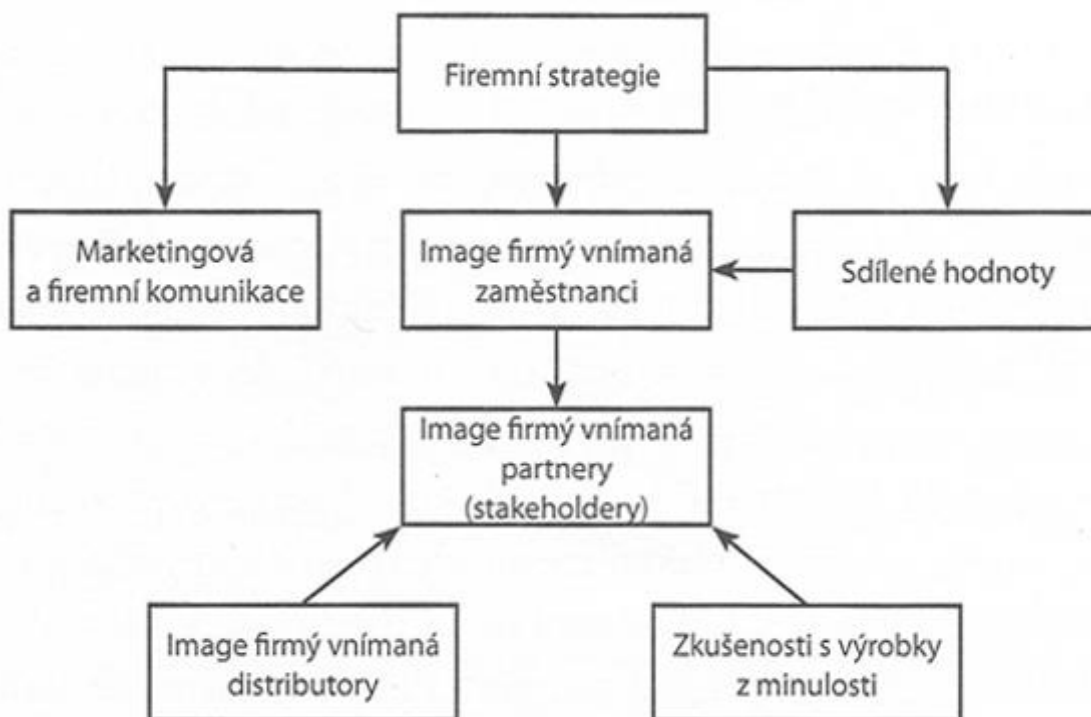
Firemní strategie slouží jako podklad při vytváření komunikační strategie. Ta určuje cíle komunikace a prostředky k její realizaci. Komunikační nástroje, které jsou ke splnění cílů zapotřebí, nazýváme komunikační mix.

Komunikace firmy má za úkol vytvořit žádoucí image. Vnímání firmy zákazníky by mělo odpovídat nastaveným cílům. Chce-li být firma vnímána jako spolehlivý partner s kvalitním produktem, musí se tak i chovat a komunikovat. Zkušenosti, které partneři s firmou získávají, nazýváme reputace firmy. Tato část komunikace má dlouhodobý charakter. Nedá se jen tak narychlo změnit.

Zaměstnanci firmy hrají při tvorbě image významnou úlohu. Z toho vyplývá, jak důležitou roli hraje interní firemní komunikace. Sdílení informací zaměstnancům, jak chceme být vnímáni, zaručují předání vnímání i vnějším partnerům v souladu s hodnotami firmy.

Na image firmy má vliv mnoho faktorů. Jak vnitřní, tak vnější komunikace musí být postaveny na stejném základu a vzájemně se doplňovat. Jen tak lze vytvořit fungující integrovanou firemní komunikaci. V případě nesouladu mezi tím co firma říká a jak se chová, vznikají problémy, které jednotný styl komunikace narušují. Tyto neshody lze napravit jasnou komunikací firemní strategie.

Obrázek 3: Faktory ovlivňující image firmy (De Pelsmacker a kol., 2003)



Zdroj: Holá, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011, s. 45. ISBN 978-80-251-2636-3¹⁹

„Předpokladem pro efektivní interní komunikaci je otevřené firemní prostředí, vyznačující se ochotou nalézt porozumění. To především předpokládá dostatečný prostor pro zpětnou vazbu. Je tedy logické, že komunikační strategie firmy zahrnuje nejen dílčí strategie, ale také zvolené prostředky a metody komunikace. Cíle, obsah, forma a způsob komunikace tvoří osu komunikační strategie.“²⁰

Jasně definovaná strategie komunikace umožňuje uvědomit si, co vlastně chceme, s kým chceme komunikovat a jak tyto cíle dosáhnout a určit způsob měření její úspěšnosti. Ze stanovené strategie lze pak odvodit komunikační plány s časovým harmonogramem jednotlivých aktivit. Stanovené cíle musí být konkrétní a měřitelné, aby bylo možné je řídit a usměrňovat.

¹⁹ Holá, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011, s. 45. ISBN 978-80-251-2636-3

²⁰ Tamtéž, s. 46

Do budoucnosti se bude do popředí dostávat pojem znalostní kompetentnost. Znalostní kompetentnost bude zahrnovat:

- *možnosti tvorby a využívání znalostí,*
- *schopnosti nalézat znalosti,*
- *vědění v jaké formě a kde znalosti existují,*
- *uživatelskou představu o tom, jaké znalosti jsou v dané situaci potřebné,*
- *chápaní, jak jsou znalosti klasifikovány, zpracovány a jak je můžeme v konkrétní situaci využít,*
- *schopnosti uvolňovat znalosti implicitní a převádět je na znalosti explicitní.²¹*

5.4 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY

Správně nastavená komunikace by měla probíhat všemi směry. Pohyb informací od počátečního zdroje k místu určení a následnou zpětnou vazbu umožňují takzvané komunikační kanály.

„Kanál tedy tvoří prostředky umožňující umístění, pohyb – distribuci, sdílení, dostupnost a uchování informace, zejména prostředky informačních a komunikačních technologií, formou, obsahem a také nastavenými pravidly práce s informacemi. Jde o to, kdo informaci vytváří, komu, jak a v jaké formě ji předává, kde se tato informace nadále uchovává a jak je zajištěn přístup k této informaci v případě potřeby a jak je zabezpečena interakce pro zpětnou vazbu. Kvalita kanálu je dána především rychlostí předávání a kvalitou informací, jejich obsahem, dostupností, aktuálností, validitou, relevancí, možnostmi uchovávání, sdílení a distribuce, prostředky informačních a komunikačních technologií, které provoz kanálu zajišťují.“²²

Samotný komunikační kanál ale není zárukou účinné komunikace. Představuje pouze nástroj, který komunikaci umožňuje. Výběr vhodných kanálů pro organizaci

²¹ Častorál, Z. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, s. 99. ISBN 978-80-86723-94-5

²² Holá, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011, s. 189. ISBN 978-80-251-2636-3

vychází z komunikační strategie. Přitom je nutné brát v úvahu také již nastavené komunikační standardy a firemní předpisy.

Efektivitu komunikačního kanálu je vhodné měřit podle míry využití. Efektivní komunikační kanál musí být nastaven tak, aby byly informace sdíleny včas. Příjemce musí mít k informaci jednak volný přístup, musí být schopen ji porozumět i mít možnost na ni zpětnou vazbou reagovat.

Při nastavení kanálů musí být nejdříve vyřešeny základní otázky konkrétních požadavků ve firmě. Nejdříve musí být jasně definované zdroje informací a jejich příjemci, poté je nutné určit formu jejich sdílení. Důležité je také zabezpečit přístup k informacím a možnost podání zpětné vazby.

Aplikace komunikačních kanálů je závislá na konkrétní situaci v organizaci. Určením správných druhů v konkrétních podmínkách vytváříme takzvané komunikační standardy.

Komunikační kanály dělíme do dvou skupin.

- osobní,
- písemné.

Osobní komunikační kanály

Osobní kanály tvoří nejrozšířenější formu komunikace, která umožňuje okamžitou zpětnou vazbu. Osobní kontakt provází neverbální komunikace, která usnadňuje oboustranně porozumění všech respondentů rozhovoru. Gesta, mimika, ale i třeba mlčení jsou známky určitého vyjádření, které usnadňují vnímání sdělení jednotlivých respondentů.

Každá forma komunikace má své výhody a nevýhody. Výhodou osobního kontaktu je možnost okamžité reakce na nedorozumění. Respondenti mohou ihned při zjištěném nesouladu sdílení situaci objasnit. V případě nesouhlasu je možné rozhovor obohatit o přesvědčující argumenty, které pomohou příjemce informace v konkrétním rozhovoru získat na svou stranu. Nevýhoda osobní komunikace tkví především v časové náročnosti. Kromě toho se vždy vystavuje nebezpečí odmítnutí. Chceme-li komunikaci ústní formou dodat důležitost, je nutno ji uzavřít formou písemnou.

Ústní komunikace je vhodný nástroj pro manažerskou komunikaci. Je to vhodná forma pro sdílení firemních cílů a výkladu změn v organizaci. V osobní komunikaci

přichází vedení firmy do kontaktu se zaměstnanci, ve kterém zjišťují požadovaný stav a mají možnost ovlivňovat případné nedostatky.

„Základními prostředky osobní komunikace jsou rozhovor, diskuse, rozprava, porada, telefonický rozhovor, firemní mítinky vrcholového vedení se zaměstnanci, školící programy, dny otevřených dveří, firemní rituály, společenské a sportovní akce, manažerské pochůzky.“²³

Písemné komunikační kanály

Písemná komunikace v papírové formě přechází čím dál více na elektronickou formu. Do této skupiny řadíme jak komunikaci přes e-mail, tak i vizuální a audiovizuální prostředky jako například videa, DVD programy. Tato forma se využívá především pro komunikaci většího počtu příjemců. Písemná komunikace má rozsáhlé působení a oproti ústní komunikaci je časově méně náročná.

Písemná komunikace má oficiální charakter. Dokumenty, ať v tištěné či digitální podobě, lze uložit. Otázka dokumentace je tím automaticky vyřešena. Je-li zapotřebí, je možné je doložit jako doklad. V případě firemních dokumentů či manuálů tak mají zaměstnanci vždy možný přístup k potřebným informacím.

Výhodou písemné komunikace je rychlý přenos informací s otevřenou zpětnou vazbou. Nevýhody tkví ve zneužití při záměně s osobní komunikací. V tomto případě se písemná komunikace stává neefektivní.

K základním kanálům písemné komunikace patří vizuální a audiovizuální prostředky, výroční zprávy, firemní profil, manuály, firemní noviny, nástěnky, firemní televize, rozhlas a intranet.

„V rámci fungování firmy, řízení a vedení lidí existují další možnosti, jak může firma projevit zájem o vzájemně fungující, oboustranně vyhovující vztah se zaměstnanci. Firma komunikuje, jak již bylo zmíněno také mimoslovně, svými činy, vizí, plány, úspěchy, neúspěchy, vyznávanými hodnotami, hodnocením a odměňováním, způsobem oblékání pracovníků a zvyklostmi v oslovování, symboly, stylem řízení,

²³ Holá, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006, s. 62. ISBN 80-251-1250-0

*typem produktů i zákazníků, dodržování pravidel a trestáním jejich porušování, pracovními podmínkami, pověstí, jednáním a činy konkrétních manažerů.*²⁴

5.5 HODNOCENÍ EFEKTIVITY KOMUNIKACE

Jedním z bodů řízení efektivity interní komunikace je její hodnocení. Zavedením informačních systémů lze jednoduše zjistit změny rychlosti procesů, vyhodnotit přínos vložených investic do komunikační infrastruktury. Hodnocení interpersonální komunikace je složitější. Čím více jsou cíle přesněji definovány, tím lépe je možné objektivně vyhodnotit jejich efektivitu.

Nejdůležitější měřítko, jak hodnotit efektivnost komunikace tvoří:

- ze strany zaměstnanců jejich spokojenost a loajalita,
- z hlediska komunikace samotné, fungování formálního a neformálního stylu,
- z hlediska zákazníků jejich spokojenosti.

Měřítko ze strany zaměstnanců jejich spokojenost a loajalita

Dosažení cíle spokojeného zaměstnance lze přiřadit nízké fluktuaci organizace. Odchod zaměstnance z firmy je vždy spojen se ztrátou. Informace spojené s odchodem jsou pro firmu velmi přínosné, mohou pomoci při zlepšení pracovních podmínek a tím zabránění další ztrátě pracujících. Zjištění pravých důvodů umožňuje pouze existence otevřené komunikace.

Spokojenost a loajalita by měla být průběžně měřena v rámci zpětné vazby v komunikaci mezi managementem a zaměstnancem. Splňuje-li zaměstnanec cíle organizace, neznamena to, že jsou tím splněny i jeho cíle. Při vzájemné komunikaci má management možnost neustále sledovat a řídit očekávání obou stran.

Prosperita firmy je založena na neustálém přizpůsobování se trhu a potřeb zákazníků. K tomu je nutná flexibilita organizace, reagovat včas na změny. Úspěšné zavádění změn je možno provést pouze se zaměstnanci, kteří důvěřují vedení firmy.

²⁴Holá, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006, s. 70. ISBN 80-251-1250-0

Z toho vyplývá, že měření loajality je tedy měřitelné podle toho, jak zaměstnanci změny podporují a podle jejich důvěry k managementu.

Pracovní výkonnost je dalším měřítkem hodnocení úrovně spokojeného pracovníka. Efektivita práce zaměstnance je z velké části ovlivněna způsobem chování a komunikace nadřízeného. Výkonnost lze dobře měřit na základě motivace zaměstnance. Čím více zaměstnanec zná smysluplnou úlohu své práce a jejího přínosu pro celou organizaci, tím více je motivován k lepším výsledkům.

Měřítko z hlediska komunikace samotné, fungování formálního a neformálního stylu

Obraz fungující či nefungující interní komunikace podává obraz neformálního stylu komunikace. Čím více převládá ve firmě neformální komunikace, tím více situace napovídá o špatné kvalitě komunikace. Převaha neformální komunikace je důsledkem nedostatečné formální komunikace. Zaměstnanci nejsou v dostatečném množství zaopatrzeni informacemi a komunikace je vystavena škodlivým vlivům jako například šíření fámy. Není to však jediný způsob zjištění, stav komunikace lze zajistit také prováděním průzkumů.

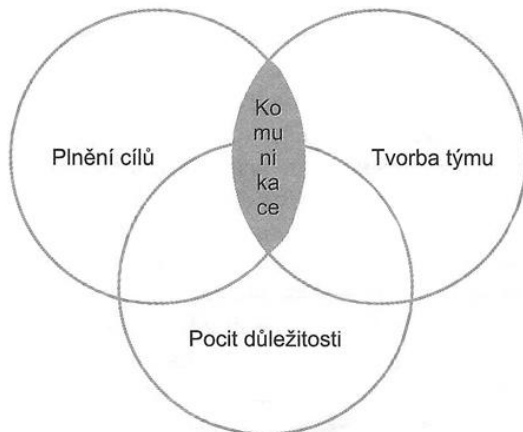
Měřítko z hlediska zákazníků jejich spokojenosti

Za každou organizací stojí zaměstnanci, kteří komunikují se zákazníky. Spokojení zaměstnanci předávají spokojenost dále na zákazníka. Svým chováním a jednáním dávají najevo svůj vztah k firmě a ke klientům. Organizaci by proto mělo záležet na tom, jakým způsobem zaměstnanci se zákazníky komunikují. Z tohoto důvodu je také užitečné provádět průzkumy, které měří spokojenost zákazníků s výrobky, službami a jednáním a chováním lidí, se kterými přicházejí do kontaktu.

6 NASTAVENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

„Výsledkem zdařilé vnitrofiremní komunikace je změna nebo úprava chování zaměstnanců tak, aby byly plněny cíle, zaměstnanci tvořili efektivní týmy a cítili svou důležitost ve skupině, v procesu a jako jednotlivci.“

Obrázek 4: Komunikace jako prostředek úpravy chování uvnitř firmy



Zdroj: Janda, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 98. ISBN 80-247-0781-0.²⁵

Základem pro nastavení interní komunikace je nejdříve diagnostika stávající situace v konkrétních firemních podmínkách. K zjištění stavu fungování komunikace ve firmě patří definice firemní vize a její strategie naplňování. Důležitý bod zde tvoří také firemní kultura, podle které lze odvodit, jak chce být firma vnímána ze strany vnějších a vnitřních partnerů. Z firemní strategie je odvozena také komunikační strategie organizace, kterou je možno zjistit na základě dodržování daných principů a pravidel. Patří sem například princip otevřenosti, diskuse či princip zpětné vazby. I podle chování zástupců vedoucích pracovníků je možné zjistit stav situace. Management firmy by měl vždy jít příkladem. Na podkladě zjištěných informací lze pak odvodit komunikační standardy a komunikační plán a personální politiku či zajištění zpětné vazby aktuálního stavu interní komunikace i v případě, že nejsou explicitně písemně deklarované.

²⁵ Janda, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 98. ISBN 80-247-0781-0

Průzkumem zjišťujeme, jak je nastavená interní komunikace hodnocena a jakým způsobem komunikace mezi managementem a zaměstnanci funguje. Porovnání obou stran ukazuje, kde vznikají rozpory, nedostatky či kde dochází k nedorozuměním. Cílem průzkumu je zjištění, zda interní komunikace plní svoji funkci a cíle. Realizace průzkumu se opírá o celou řadu různých forem metod, které jsou volitelné podle způsobu zjištění, například dotazník.

Vyhodnocení výsledků udává aktuální přehled situace a shrnuje zjištěná pozitiva, slabiny a bariéry. Domněnky managementu, ve srovnání s odpověďmi zaměstnanců, vyvozují pozitivní či negativní závěry.

Na základě průzkumu a jeho vyhodnocení lze podat další návrhy a doporučení, které zjištěné nedostatky stávající úroveň interní komunikace zvýší nebo odstraní možné bariéry či upozorní na další možné komunikační prostředky nebo rozvoj schopností a dovedností pro lepší porozumění mezi jednotlivci.

6.1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

Komunikace je široký pojem. Jako taková provází každý krok všedního dění. Pomáhá vzájemnému porozumění mezi lidmi. Neustále je nápomocna při ověřování či ujasňování správného pochopení přijatých nebo vyslaných sdělení. Správně komunikovat se vlastně učí každý celý život. Úskalí komunikace jsou každému známy. Autorka poukazuje nato, že se občas každý dostane do situace, kdy je například špatně pochopen, nebo se nějakým nešťastným vyjádřením někoho slovně dotkne, aniž by si to uvědomil. Jedinec se pak ocitá v překérní situaci, kdy často ani neví, jakým způsobem se v ní ocitl a hlavně neví, jak z ní ven. Umět správně komunikovat je velmi důležité jak v osobním tak i pracovním životě. Komunikace má velkou moc. Komunikací se zabývá mnoho autorů. Literatury najdeme k tomuto tématu velké množství jak na českém tak i zahraničním trhu.

Zúžením záběru komunikace na profesní úsek se autorka dostává k problematice firemní komunikace. I na toto téma jsou na trhu publikace dostupné v nesčetném množství. V této oblasti se nachází široká škála možných směrů, které sebou komunikace ve firmě přináší. Jak již autorka v teoretické části uvádí: kvalita dat, informací a znalostí ovlivňuje celý chod firmy. Jednotlivé prvky firemní komunikace tvoří například firemní strategie, firemní kultura, osobnost firmy nebo symbolika.

Způsob firemní komunikace prezentuje organizaci navenek. Předpokladem správné komunikace s okolím a jednotnému vystupování firmy na veřejnosti je funkční

interní komunikace. Tím se autorka dostává k hlavnímu tématu práce. Interní komunikace znamená komunikaci uvnitř organizace. Pro zajištění efektivity komunikace dovnitř je nutno vybrat vhodné komunikační nástroje a sladit je tak, aby informace byly vždy ve správnou dobu na správném místě. Nejlépe zpracované publikace na toto téma našla autorka v publikacích paní Holé. Dále čerpala ze zahraniční literatury, kterou uvádí v závěrečném seznamu, ve které našla nové směry a inovativní myšlenky. Jen pro příklad autorku zaujala aktuální tematika komunikační metody TQM (Total Quality Management), která komunikaci prodává jako klíč k zlepšení kvality služeb a produktů nebo kniha Cukr a bič nefungují, která na základě výzkumu doporučuje za cílem správné motivace a zapojení zaměstnanců komunikaci založenou na principu vzájemného respektu. Samozřejmě autorka využila i internetové rešerše a denního tisku.

PRAKTICKÁ ČÁST

V úvodu praktické části autorka nejdříve uvádí krátký popis vybrané společnosti a její organizační struktury, poté vymezuje samotný výzkumný cíl. Výzkumný problém autorka formuluje v rámci tří hypotéz, které jsou dále popsány výzkumnou metodikou doplněnou časovou organizací. Po provedení průzkumu, který analyzuje stávající úroveň interní komunikace a spokojenost zaměstnanců, autorka prezentuje jeho výsledky a vyhodnocuje stanovené hypotézy práce. Před ukončením práce autorka podává návrh na zlepšení stávající interní komunikace.

7 PROFIL SPOLEČNOSTI

Společnost ORCA Software s.r.o. byla založena v roce 1990. Jejími zakladateli jsou pan inženýr Tille a pan inženýr Niessen. Hlavní náplní podnikání firmy byla již od samého počátku produkce a odbyt softwarových programů se specializací na stavební odvětví. Během posledních 25. let vyrostla z malé firmy společnost střední velikosti, která dnes zaměstnává přes 60 zaměstnanců. Hlavní sídlo společnosti se nachází v Neubeuern, SRN. Za účelem efektivního působení firmy a rychlé a flexibilních možností působení na trhu působí firma na dalších čtyřech místech na území SRN. Díky vysoké orientaci na zákazníky a nabídce softwarových produktů plných inovativních řešení se firma ORCA Software s.r.o. velmi dobře zavedla na trhu.

7.1 KOMPETENCE SPOLEČNOSTI

Základní kompetencí výrobce softwarů je program ORCA AVA, který slouží pro vypsání jednotlivých popisů pozic pracovních výkonů v rámci výstavby stavebních objektů, zadávání jednotlivých zakázek a jejich fakturaci a řízení nákladů během průběhu projektů. Tento software je neustále zdokonalován jak obsahově tak aktuálním technickým podmínkám. S každou aktualizací programu přicházejí nové funkce, které rozšiřují jeho výkonost. Úzké spojení se zákazníky přispívá k intuitivní obsluze programu s optimálními pracovními postupy. Koncept tohoto aplikačního počítačového programu určují tři hlavní principy: Za prvé - software je koncipován jako kompletní program, s jehož pomocí uživatel může realizovat libovolný počet výpisů stavebních projektů. Za druhé - v rámci servisu firma nabízí bezplatnou horkou linku s rychlou a kompetentní pomocí. Do třetice - Informační program je možno bezplatně testovat v kompletní verzi se všemi funkcemi. V oblasti programové nabídky pro výpis stavebních objektů patří program ORCA AVA k vedoucím produktům na trhu.

V roce 2002 firma zveřejnila internetový projekt www.ausschreiben.de. Jedná se o databázi textů, potřebných pro sestavení výpisu pozic stavebních projektů, které v té době byly transportovány především v tištěné formě. Zvláštním charakterem tohoto produktu je volná dostupnost portálu bez registrace a nabídka textů k bezplatnému stáhnutí ve všech relevantních formátech využívaných ve stavebním odvětví. On-line databáze se během její působnosti ukázala jako účinný nástroj pro projektanty a řemeslníky nápomocný při výpisu staveb a zároveň jako informační systém stavebních produktů. Pro výrobce stavebních produktů, které zde své produkty formou textů nabízejí, je ausschreiben.de marketingový instrument a prostředek k rozšíření prodeje produktů. Počáteční nabídka textů 25 firem dnes prezentuje přes 200 výrobců stavebních produktů s celkovou nabídkou přes 200 000 textů.

7.2 STRUKTURA ORGANIZACE

Organizace firmy ORCA Software s.r.o. je postavena na základech funkcionální organizační struktury. Způsob uspořádání skladby organizace navíc doplňuje projektové řízení, které napomáhá pružnosti společnosti. Pro fungování společnosti jsou nastaveny tyto oddělení: vývoj softwaru, marketing, odbyt, support, vzdělávací trénink, účetnictví. V čele každého úseku stojí vedoucí pracovník. Hierarchické uspořádání společnosti jasně definuje vzájemné vztahy jednotlivých pozic mezi zaměstnanci a vymezuje jejich pravomoce a odpovědnosti.

Struktura organizace se skládá ze dvou úrovní řízení. První stupeň řízení tvoří vedoucí jednotlivých oddělení a druhým stupněm řízení je vedení společnosti ve funkci generálních ředitelů.

Styl organizace, kterým se dnes firma vyznačuje, se za posledních pět let značně změnil. K podstatné organizační restrukturalizaci došlo v roce 2011, kdy rychlý růst společnosti dospěl k neudržitelné změně organizace. Skokový nárůst zaměstnanců nastolil novou situaci, která vyžadovala zavedení nového systému řízení společnosti. Přejít na funkcionální organizační strukturu, zřízením jednotlivých oddělení s odpovědnými vedoucími pracovníky napomohl ke správnému chodu firmy. Předání zodpovědností, jasné definice kompetencí umožnily transparentnost nastavení procesů a jednotlivých činností. Paralelní zavedení práce v rámci projektů udržuje spolupráci a komunikaci mezi zaměstnanci napříč organizace.

8 KOMUNIKACE VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Veřejný image vybrané společnosti je vnímán velice pozitivně. Firma nese pověst dobrého zaměstnavatele. Zákazníci a dodavatelé vnímají firmu jako kompetentního a spolehlivého partnera.

Interní komunikace je postavena na otevřené komunikaci mezi všemi členy organizace. Tento styl odráží dobré vztahy jak mezi jednotlivými zaměstnanci, tak i s vedoucími oddělení a vedením firmy. Zaměstnavatel si váží svých zaměstnanců. V rámci vnitropodnikového public relation se vedení snaží zabezpečit stabilitu zaměstnanců a posílit jejich důvěru a loajalitu k firmě.

Cílem nastavení interní komunikace je průběh informací všemi směry. Základní premisou všech členů společnosti je příjemné vystupování, odborná a kompetentní péče o zákazníky. Důležitým předpokladem zpracování dat je jejich okamžité zpracování.

Komunikační nástroje využívané pro distribuci, sdílení, dostupnost a uchování informací tvoří komunikační mix. Ve firmě se uplatňuje jak osobní tak písemná forma komunikace.

Osobní komunikace probíhá především formou rozhovorů a porad. Vedení společnosti využívá zejména firemních mítinků a manažerské pochůzky. Neoddělitelnou součástí jsou také sportovní a společenské činnosti.

Kanály písemné komunikace vytváří vizuální a audiovizuální pomůcky, výroční zprávy a nástěnky. Pohyb informací je zabezpečen zejména infomační a komunikační technologií, pro které ne vždy existují nastavená pravidla. Základním nástrojem je ERP systém a elektronická pošta. Aplikace Outlook je využívána pro plánování externích a interních mítinků, dalších akcí a osobních kalendářů jakožto i pro dispozici zasedacích prostorů.

Důležitým prvkem k zajištění efektivní komunikace je ze strany zaměstnavatele zajištění podmínek k umožnění podání oboustranné zpětné vazby. Vedení otevřeně sdílí svá stanoviska k aktuálním událostem, výkladu plánovaných změn a firemních cílů a vysvětluje strategii budoucího vývoje firmy. Vedoucí pracovníci a vedení firmy vyhledávají neustále kontakt se svými zaměstnanci, mají tak možnost zjistit aktuální stav dění a možnost ovlivňovat případné nedostatky.

9 PRŮZKUM

9.1 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO CÍLE

Plánovaný průzkum má ověřit stávající nastavení interní komunikace ve vybrané společnosti a zjistit případné diskrepance a bariéry, které by stály v cestě efektivnímu průběhu komunikace.

Získané informace mají podat přehled o tom, jestli jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací, pracovními podmínkami a v jakém světle zaměstnanci vidí vnitřní komunikaci, jestli mají pocit, že předávání informací probíhá v dostatečné míře a včas a také vhodnou formou a jak vnímají spolupráci v rámci komunikace na různých úrovních.

Průzkum nekončí pouhým vyhodnocením statistických dat, výsledky průzkumu umožní vyhodnotit vytyčené výzkumné hypotézy. Na základě zjištěných závěrů a jejich vyhodnocení autorka podá přehled o potvrzení či vyvracení stanovených domněnek o stávajícím stavu vnitřní komunikace dané společnosti.

Průzkum bude zjištěn na základě individuálního dotazníku. V rámci zjišťování informací bude vymezen i prostor pro poskytnutí zpětné vazby formou doplňujících rozhovorů se zaměstnanci a pozorování. Vyhodnocení pozitiv a negací vytvoří následně bázi pro návrh na zvýšení efektivity interní komunikace, která by pozitivně ovlivnila dlouhodobý rozvoj společnosti.

9.2 HYPOTÉZY

Pro přesnou definici výzkumného tématu autorka nejdříve stanovila přesnou definici formou tří výzkumných otázek. Na základě domněnek předpokládaných odpovědí byly výzkumné otázky převedeny do oznamovacích vět do takzvaných výzkumných hypotéz. Následný průzkum má najít hledané jednoznačné odpovědi a tím potvrdit či vyvrátit jejich tvrzení.

Hypotéza 1: Pro většinu respondentů je firma dobrým zaměstnavatelem.

Hypotéza 2: Větší polovina respondentů má včas potřebné informace pro svou práci.

Hypotéza 3: Většina respondentů otevřeně vyjadřuje své názory.

9.3 VÝZKUMNÝ VZOREK

Průzkumu pro zjištění aktuálního stavu interní komunikace se zúčastnilo celkem 30 dobrovolníků. V rámci průzkumu autorka oslovila všechny zaměstnance firmy hlavního sídla, a oslovila během stanoveného termínu průzkumu dvou týdnů všechny přítomné zaměstnance.

9.4 METODA PRŮZKUMU

Pro provedení průzkumu se autorka rozhodla použít metodu dotazníkového šetření v tištěné podobě. Firma nemá možnost využít již zavedené dotazníky, které by umožnili zjistit stávající situaci a porovnat výsledky s předchozím obdobím. Plánovaný průzkum spokojenosti zaměstnanců autorka v dané firmě provedla poprvé.

Výzkumu pomocí dotazníkového šetření se účastní zaměstnanci výhradně dobrovolně. Sběr informací je anonymní. Vypracované dotazníky zaměstnanci odevzdávají v uzavřené obálce do vymezené schránky. Seznam vhodných otázek, jejich zpracování elektronickou formou a následné vyhodnocení výsledků přebírá autorka.

Dotazník obsahuje celkem 9 otázek. Každá otázka nabízí možnost výběru více odpovědí. Jestliže dotazovaný nechce či neumí na nějakou otázku odpovědět, ponechá odpověď prázdnou a přechází k další otázce.

9.5 HARMONOGRAM PRŮZKUMU

Celková doba průzkumu byla stanovena na časový úsek dvou měsíců. Realizace průzkumu byla provedena v době od 01.12.2015 do 31.01.2016. Průběh průzkumu byl rozdělen do následujících etap:

Příprava průzkumu a vypracování formulářů	1 měsíc, tj. prosinec 2015
Distribuce dotazníků a sběr dat	2 týdny, tj. leden 2016
Vyhodnocení dotazníků	2 týdny, tj. leden 2016

9.5.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE

Na počátku úvah o záměru provedení průzkumu byl na základě metody SMART stanoven jasný cíl projektu. Jeho obsahem bylo zjištění stavu interní komunikace v organizaci za účelem zvýšení její efektivity. Do přípravné fáze dále spadá sestavení tří hypotéz, které v rámci vyhodnocení tyto domněnky buď potvrdí či vyvrátí. Časově

náročnější se ukázala tvorba dotazníku. Volba vhodných otázek, které by následně umožnily vyhodnotit požadovaný cíl, je náročný úkol. Pro uspokojivé provedení jednotlivých fází průzkumu, bylo nutné stanovit také časový harmonogram. Dostatečný časový prostor projektu zajišťuje jeho úspěch. Doba projektu byla stanovena na dva měsíce v období od 01.12.2015 do 31.01.2016.

9.5.2 REALIZAČNÍ FÁZE

Středem pozornosti realizační fáze byla dotazníková forma sběru dat v podobě dotazníku. Po schválení dotazníku k průzkumu interní komunikace vedoucím bakalářské práce, byly stanoveny další termíny. Nejdříve byli všichni zaměstnanci obeznámeni s plánovaným provedením průzkumu. Fokus shromáždění zaměstnanců byl kladen na řádném vysvětlení záměru průzkumu a účel využití získaných dat a jejich následné vyhodnocení. Bezprostředně poté byl zaměstnancům rozeslán formulář elektronickou poštou k vyplnění a doručena bílá obálka. Respondenti průzkumu vyplněné formuláře vytiskli a vložené do obálky byly následně po dobu dvou týdnů sbírány na předem určeném místě ve sběrném boxu.

9.5.3 HODNOTÍCÍ FÁZE

Po ukončení provedení dotazníkového průzkumu ve společnosti autorka vyhodnotila odpovědi jednotlivých formulářů a elektronickou formou zpracovala výsledky. Poté poděkovala všem za ochotu a spolupráci na průzkumu. Vysoký počet vyplněných formulářů poukazuje na pozitivní přístup zaměstnanců a jejich zainteresovanost aktivně se účastnit na společném formování budoucnosti firmy. Z celkového počtu 50 zaměstnanců hlavního firemního sídla, odevzdalo vyplněné dotazníky 30 osob. Celková účast tak dosáhla 60% a tím přesáhla očekávaný zájem o výši 45%.

Zaměstnanci byli následně obeznámeni s výsledky formou firemní porady a poté měli možnost své nápady a připomínky sdělit svým nadřízeným. Následně navazovalo mimořádné sezení vedoucích pracovníků s vedením, kde byly výsledky a následná zpětná vazba zaměstnanců řádně projednány. Z celkového počtu 9. otázek byla většina zodpovězena pozitivně.

9.6 VÝSLEDKY PRŮZKUMU

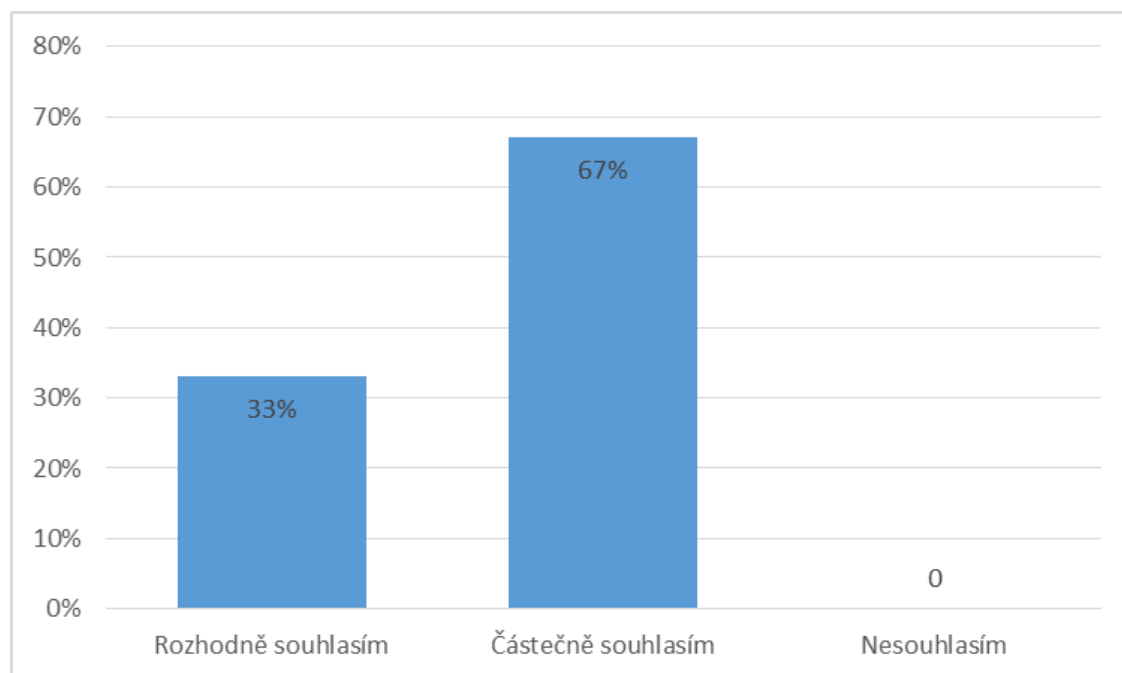
Otázka 1: *Jste ve firmě spokojen/á?*

Tabulka 2: Míra spokojenosti

Otázka	Rozhodně souhlasím	Částečně souhlasím	Nesouhlasím
Jste ve firmě spokojen/á.	10	20	0
	33%	67%	0

Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní zpracování

Graf 1: Míra spokojenosti



Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní zpracování

Dotazníkový průzkum vyhodnotil stav spokojenosti zaměstnanců pozitivně. Vybraná společnost prokazuje z 33% vysokou spokojenost. Dalších 67% zaměstnanců je z větší míry spokojeno. K velké spokojenosti firmy přispívá skutečnost, že žádný ze zaměstnanců se necítí na pracovišti nespokojen.

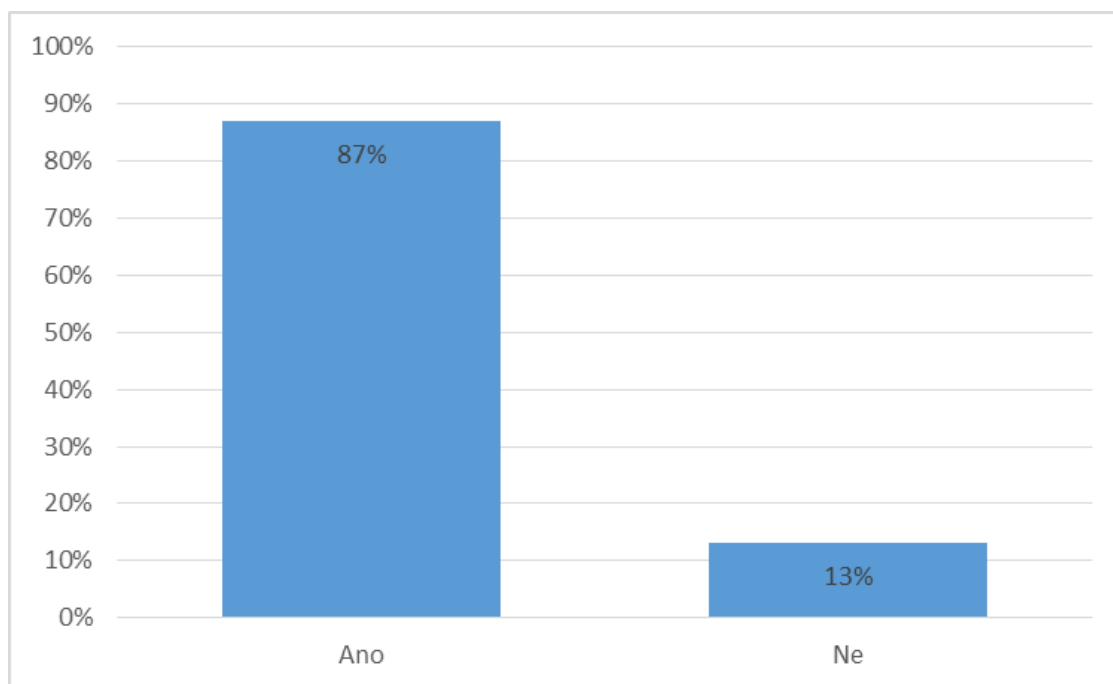
Otázka 2: Znáte výsledky vaší firmy za uplynulý rok?

Tabulka 3: Znalost výsledků ekonomického hospodaření firmy

Otázka	Ano	Ne
Znáte výsledky vaší firmy za uplynulý rok?	26	4
	87%	13%

Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní zpracování

Graf 2: Znalost výsledků ekonomického hospodaření firmy



Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní zpracování

Výsledky dotazníkového řešení průzkumu ukázaly, že se zaměstnanci zajímají o firmu a její hospodaření. Celých 87% znají výši hospodářských výsledků a tím i obratu za uplynulý rok. Pouze čtyři zaměstnanci podali zápornou odpověď.

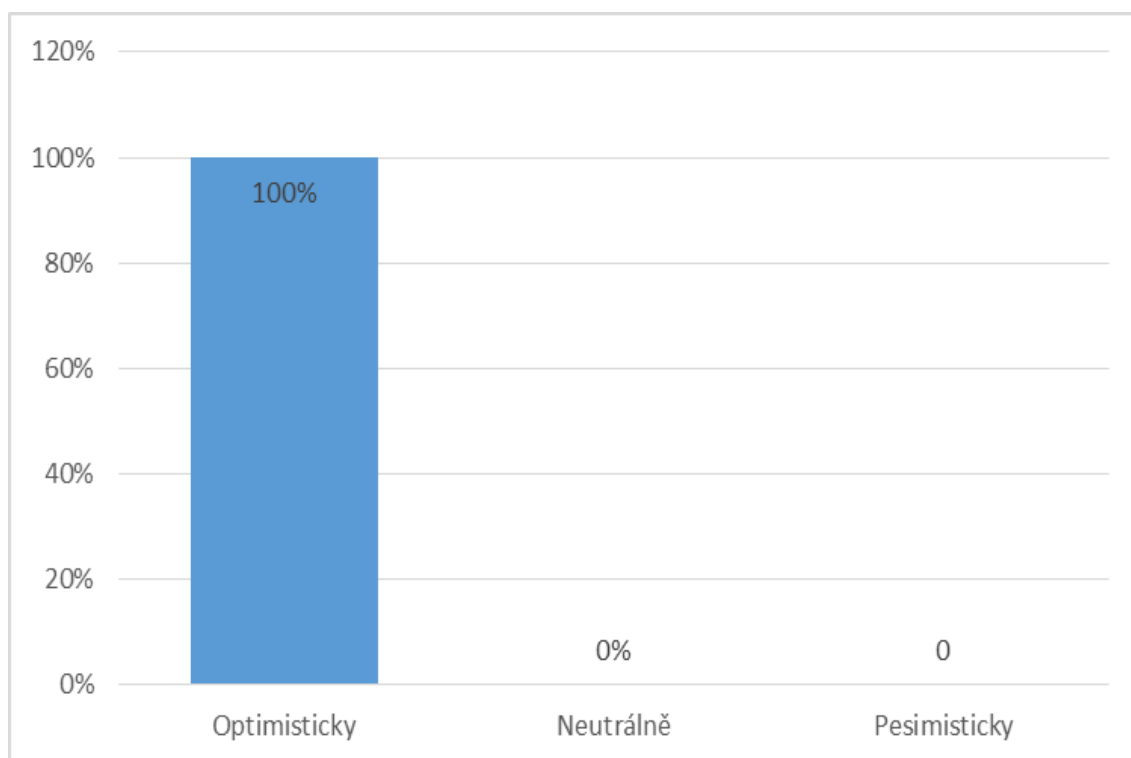
Otázka 3: Jak vidíte prosperitu firmy v časovém horizontu budoucích pěti let?

Tabulka 4: Zaměstnanci věří do budoucnosti v úspěšnost firmy

Otázka	Optimisticky	Neutrálně	Pesimisticky
Jak vidíte prosperitu firmy v časovém horizontu budoucích pěti let?	30	0	0
	100%	0	0

Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní zpracování

Graf 3: Zaměstnanci věří do budoucnosti v úspěšnost firmy



Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní zpracování

Tento graf vyhodnocuje mínění zaměstnanců, které se orientuje na budoucnosti firmy do období dalších pěti let. Důvěra zaměstnanců vůči firmě a jistota pracovního místa do budoucnosti se těší jednoznačnému ohlasu. Firmu ohodnotilo 100% zaměstnanců pozitivně.

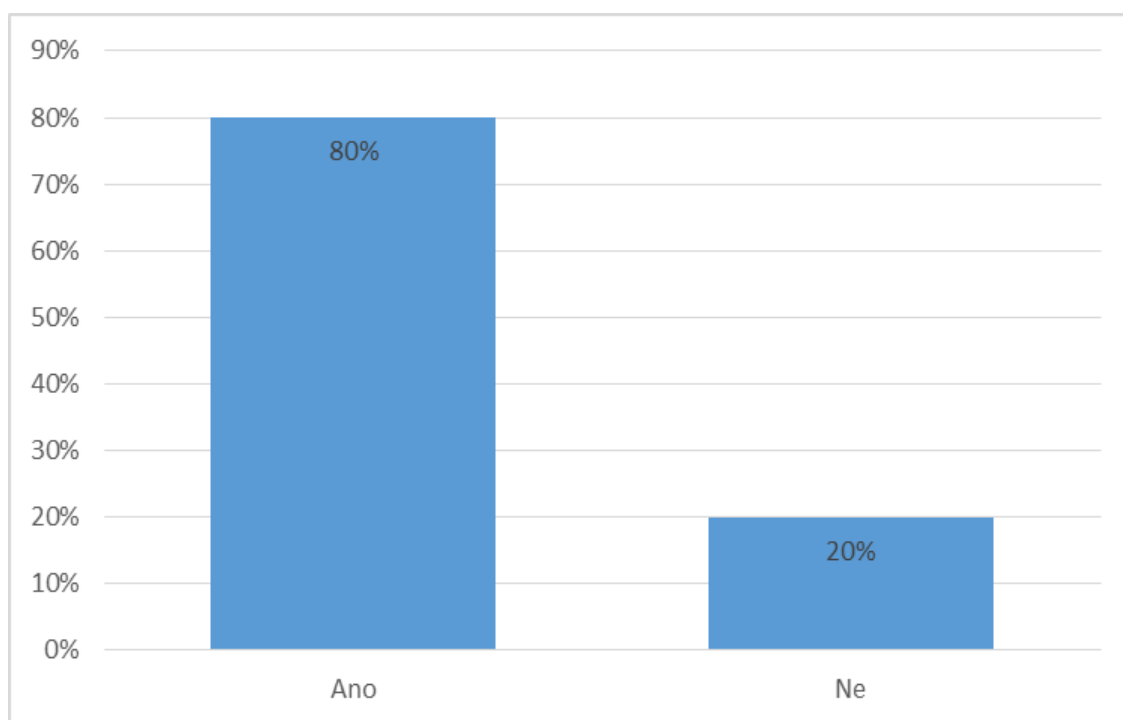
Otázka 4: Máte dostatečný přísun aktuálních informací?

Tabulka 5: Míra zaopatření informací

Otázka	Ano	Ne
Máte dostatečný přísun aktuálních informací?	24	6
	80%	20%

Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní zpracování

Graf 4: Míra zaopatření informací



Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní zpracování

Grafické znázornění na otázku míry zaopatření informací podává obraz řízení informací na pracovišti. 80% zaměstnanců uvádí spokojenost s přístupem k informacím. 20% zaměstnanců avšak vidí nedostatky, které je nutno odstranit.

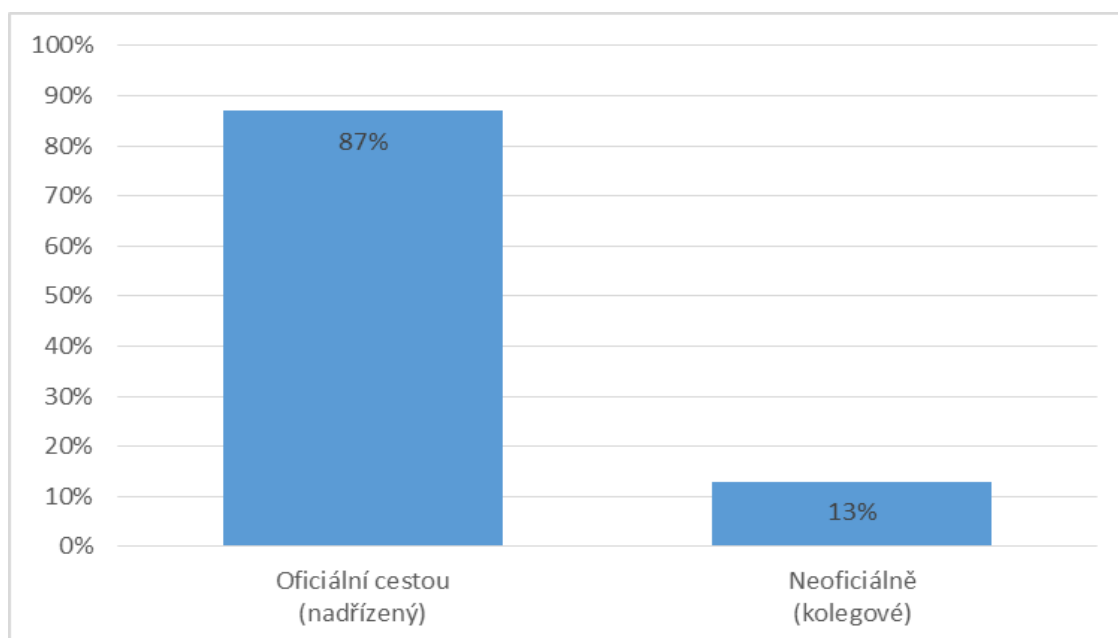
Otázka 5: Jak se k Vám dostávají důležité informace?

Tabulka 6: Způsob pohybu informací

Otázka	Oficiální cestou (nadřízený)	Neoficiálně (kolegové)
Jak se k Vám dostávají důležité informace?	26	4
	87%	13%

Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní zpracování

Graf 5: Způsob pohybu informací



Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je vidno, že pohyb informací je z 87% podáván vedoucím oddělení. Avšak neoficiální cesta dostupu informací je v určité míře platná. Zaměstnanci si z 13% zaopatřují své informace přes své kolegy.

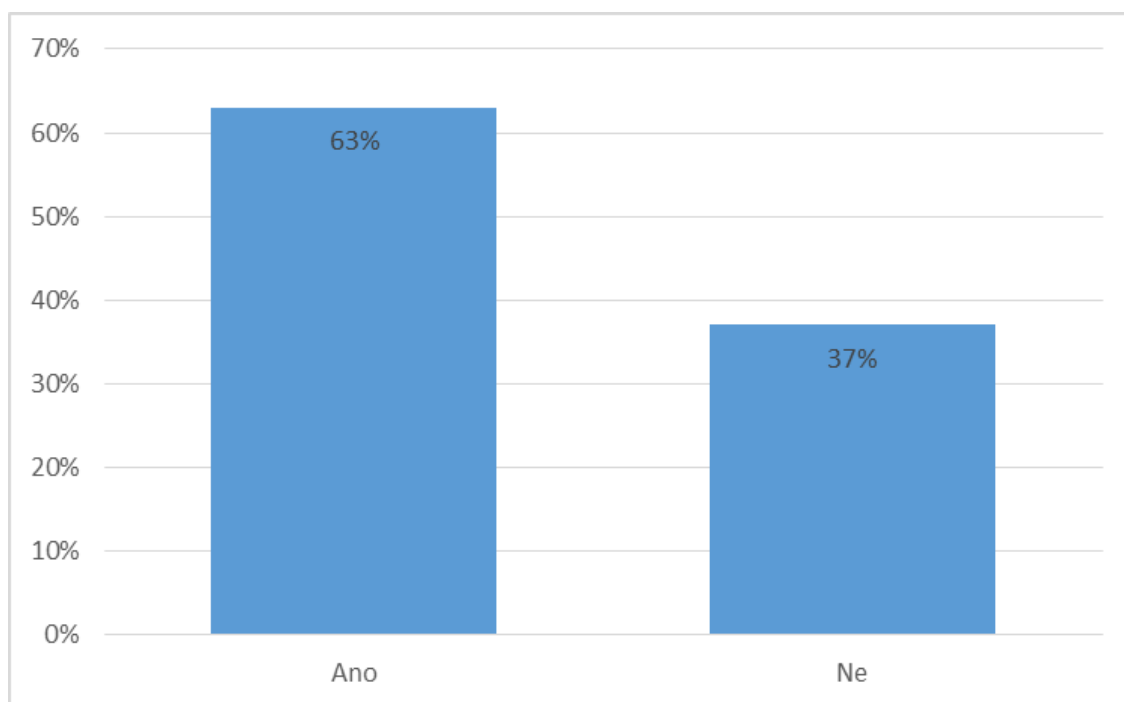
Otázka 6: Máte možnost se v rámci zpětné vazby zapojit se svými nápady a ideami?

Tabulka 7: Možnost zpětné vazby

Otázka	Ano	Ne
Máte možnost se v rámci zpětné vazby zapojit se svými nápady a ideami?	19	11
	63%	37%

Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní zpracování

Graf 6: Možnost zpětné vazby



Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní zpracování

Vyhodnocení odpovědí na otázku možnosti zpětné vazby v rámci zainteresovanosti svými nápady a ideami ukazuje, že 63% dotazovaných osob se aktivně podílí na činnostech firmy. Pravý sloupec s negativními odpověďmi upozorňuje na 37% zaměstnanců, kde se skrývá potenciál ke zlepšení. Tito zaměstnanci hájí názor, že nemají možnost se na činnostech aktivně podílet.

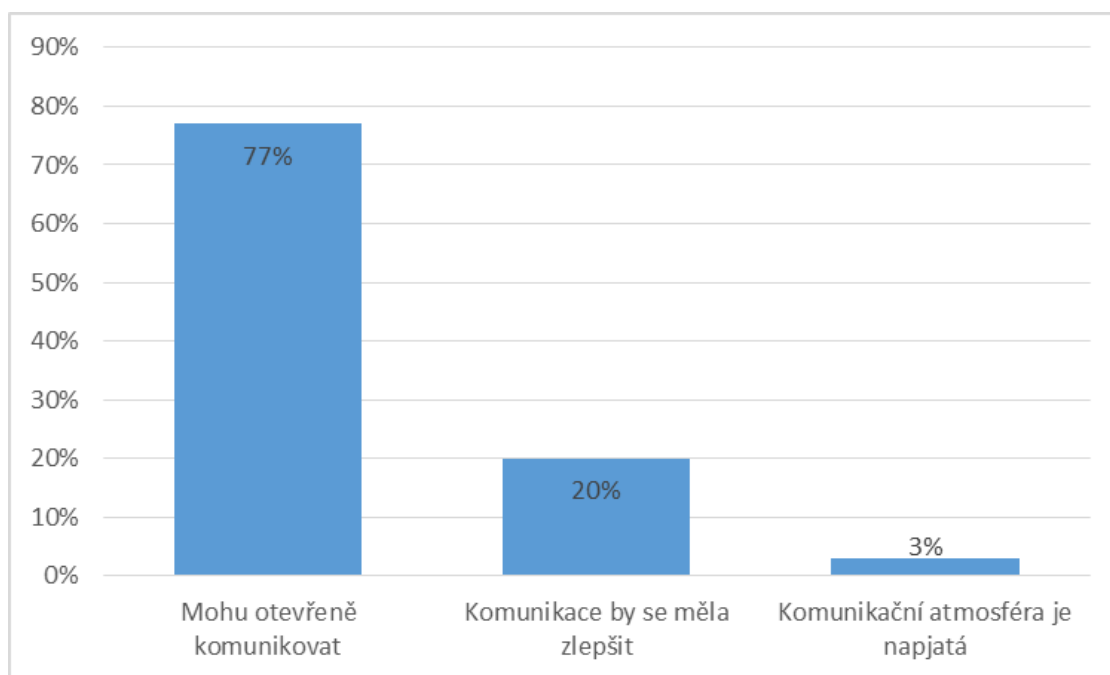
Otázka 7: Jak hodnotíte komunikaci s vaším nadřízeným?

Tabulka 8: Hodnocení komunikace s nadřízeným

Otázka	Mohu otevřeně komunikovat	Komunikace by se měla zlepšit	Komunikační atmosféra je napjatá
Jak hodnotíte komunikaci s vaším nadřízeným?	23	6	1
	77%	20%	3%

Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní zpracování

Graf 7: Hodnocení komunikace s nadřízeným



Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní zpracování

Grafické znázornění výsledků v rámci hodnocení kvality komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými dominuje z 77% zdravá otevřená komunikace. Nadřízení naslouchají zaměstnancům a poskytují zpětnou vazbu. Respondenti průzkumu se z 20% vyjádřili pro zlepšení komunikace a 3% mají problém se svým nadřízeným komunikovat.

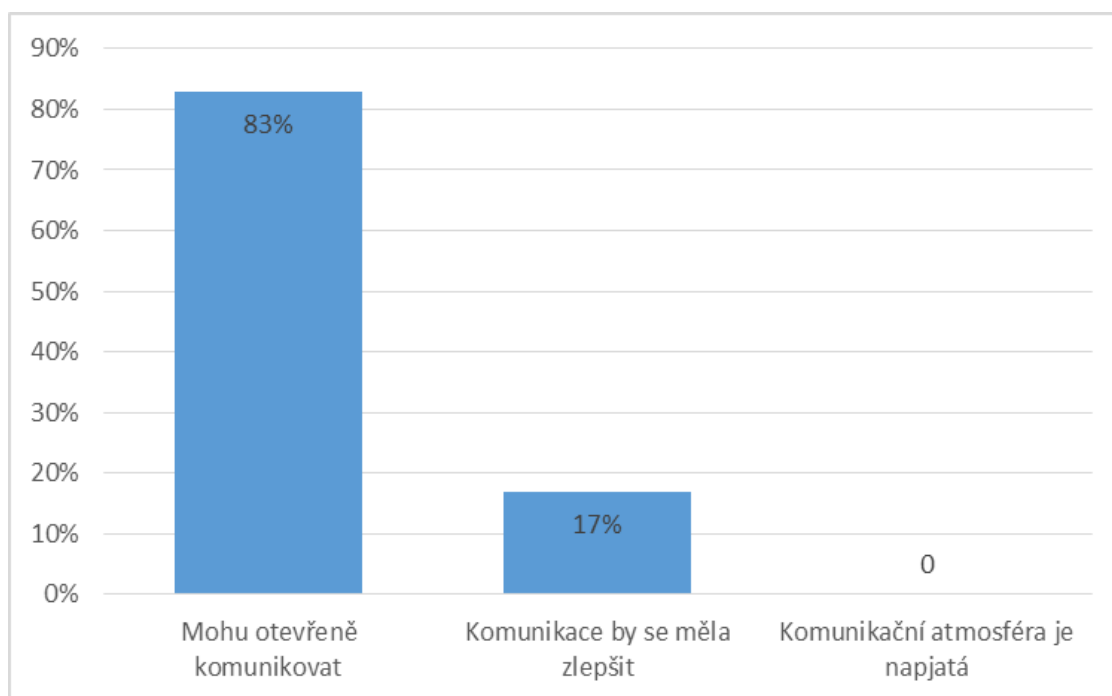
Otázka 8: Jak hodnotíte komunikaci, která probíhá ve vašem týmu s kolegy?

Tabulka 9: Hodnocení komunikace s kolegy

Otázka	Mohu otevřeně komunikovat	Komunikace by se měla zlepšit	Komunikační atmosféra je napjatá
Jak hodnotíte komunikaci s kolegy?	25	5	0
	83%	17%	0

Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní zpracování

Graf 8: Hodnocení komunikace s kolegy



Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní zpracování

Z grafického znázornění odpovědi na otázku kvality komunikace zaměstnanců v týmu s kolegy, se 83% zaměstnanců těší z příjemné atmosféry a vzájemných dobrých vztahů. Pouze 17% vidí možnost zlepšení vztahů na pracovišti.

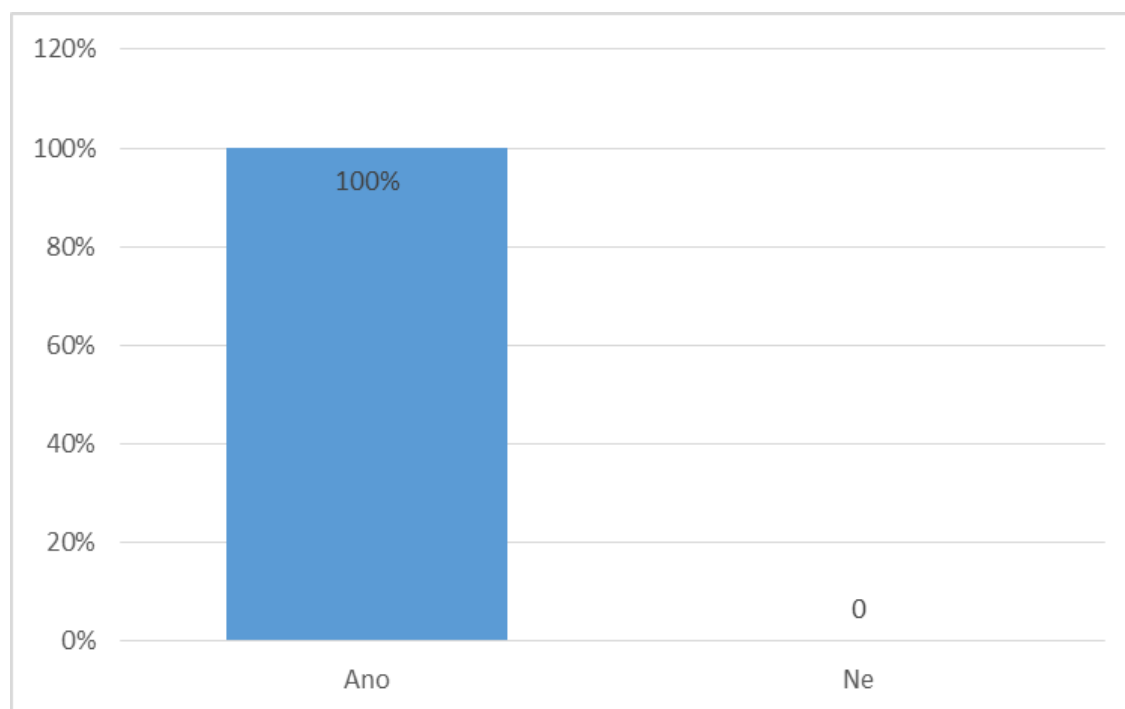
Otázka 9: Jste přesvědčen/a o tom, že způsob, jakým s vámi nadřízený komunikuje a jak se k vám chová, má vliv na vaše chování a pracovní výkon?

Tabulka 10: Vliv komunikace na chování a pracovní výkon

Otázka	Ano	Ne
Jste přesvědčen/a o tom, že způsob, jakým s vámi nadřízený komunikuje a jak se k vám chová, má vliv na vaše chování a pracovní výkon?	30	0
	100%	0

Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní zpracování

Graf 9: Vliv komunikace na chování a pracovní výkon



Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní zpracování

Odovědi na tuto otázku jednoznačně prokázali přímou spojitost chování a jednání nadřízeného ke svým zaměstnancům. Všichni zaměstnanci organizace si jsou vědomi silného vlivu komunikace.

9.7 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ A ZÁVĚRY PRŮZKUMU

Cílem průzkumu je zjištění aktuální situace stavu interní komunikace vybrané společnosti. Práce má umožnit transparentnost procesů spojených s komunikací na různých úrovních řízení, tj. jak mezi zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci a nadřízenými osobami a řízení toku informací, případně zjistit možné diskrepance.

Průzkum byl proveden formou individuálně sestaveného, anonymního a dobrovolného dotazníku. Odpovědi byly řádně vybrány. Vyhodnocené otázky byly základem pro další zpracování průzkumu. Součástí práce byly stanoveny tři hypotézy, které bylo možno následně vyhodnotit. Výsledky potvrzují či vyvracejí jednotlivé domněnky.

Hypotéza 1: Pro většinu respondentů je firma dobrým zaměstnavatelem.

K této hypotéze se vztahují tři otázky průzkumu:

Otázka 1: Jste ve firmě spokojen/a.

Otázka 2: Znáte výsledky vaší firmy za minulý rok

Otázka 3: Jak vidíte prosperitu firmy v časovém horizontu budoucích pěti let?

Výsledky dotazníku poukazují, že zaměstnanci firmy jsou povětšinou spokojeni se svým zaměstnavatelem a cítí se ve firmě dobře. Zaměstnanci se o firmu zajímají. Větší část respondentů zná hospodářské výsledky, které firma za poslední rok docílila. Podle odpovědí na třetí otázku se dá souhrnně říci, že zaměstnanci vidí prosperitu firmy i do budoucna.

Četné studie dokládají důležitost motivovaných a spokojených zaměstnanců ve firmě. Spokojenost zaměstnanců je důležitým faktorem pro dosažení stanovených cílů společnosti udržení konkurenceschopnosti firmy na trhu. Spokojení zaměstnanci jsou produktivní, loajální a mají nízkou absenci.

Závěrem se dá usoudit, že stanovená hypotéza se potvrdila.

Hypotéza 2: Větší polovina respondentů má včas potřebné informace pro svou práci.

Odpověď na tuto hypotézu se opírá o výsledné hodnocení následujících otázek:

Otázka 4: Máte dostatečný přísun aktuálních informací?

Otázka 5: Jak se k Vám dostávají důležité informace?

Otázka 6: Máte možnost se v rámci zpětné vazby zapojit se svými nápady a ideami?

Jak autorka již v teoretické části uvedla, k náplni práce nadřízených osob patří neoddělitelně správné řízení informací. Informace se k zaměstnancům musí dostat v dostatečné míře a včas. Pro zaměstnance jsou jen ty informace potřebné, které jsou nutné k výkonu jejich práce. V případě, že nadřízený své zaměstnance pouze zahlcuje informacemi, neprobíhá pohyb informací správně.

Z výsledků průzkumných otázek lze usoudit, že zaměstnanci mají ve velké většině dostatečný přísun informací. Samozřejmě je nutno řešit, jak zbylých 20% lépe zaopatřit potřebnými údaji. Je to náznak toho, že jednotlivé činitele, které tvoří nastavení sdílení informací, by mohli být ještě lépe modifikovány, tak aby se vzájemně podporovali.

Za efektivní pohyb informací zodpovídá správné organizační uspořádání. Průzkum poukazuje, že nastavení toku informací je z velké části funkční. Vedoucí jednotlivých oddělení splňují svoji pracovní náplň a podávají informace těm zaměstnancům, kteří je potřebují. Komunikační sítě v dané společnosti fungují různými směry. Jak již v teoretické části popsáno, komunikační sítě jsou velice komplexní téma. Podle Robbins a Coulterů existují zjednodušené modely pod názvem Řetězec, Kolo a Všechna spojení. Podle vyhodnocení je možné usoudit, že by bylo dobré jít více do detailu a zjistit další podrobnosti, proč si 13% zaměstnanců musí své informace opatřit u kolegů. Podávání informací je úzce spojeno také s kulturou organizace. Ta ovlivňuje vztahy mezi zaměstnanci a tím i jejich ochotu komunikovat.

Z teoretického vypracování vychází ponaučení, že komunikace neoficiální cestou v sobě skrývá negativní dopady. V případě že by neoficiální cesta pohybu informací nefungovala, vzniká mezi zaměstnanci takzvaná šeptanda. Proto je důležité míru podávání informací oficiální cestou udržovat ve vysoké míře. Je to zároveň nástroj, který zabraňuje šíření fámy a lží. Nehledě k tomu nedostatek informací vytváří příznivé podmínky pro vznik zkreslení a domýšlení informací.

Funkční interní komunikace umožňuje zaměstnancům plnit své cíle, nabízí tvorbu pracovních týmů, které zvyšují efektivitu plnění úkolů. V rámci chování zaměstnanců je nutno dbát na jejich pocit sounáležitosti. Plnění úkolů musí být pro

každého smysluplné. Velký význam zde plní vědomí, že práce, kterou zaměstnanec vykonává je potřebná a přínosem pro dosažení cílů celé společnosti.

Ze všech dotazovaných se v průzkumu vyslovilo 63% zaměstnanců pro aktivní spolupráci. Je to dobrá známka angažovanosti zaměstnanců. Dalších 37% zaměstnanců je nutno v dalším šetření rozebrat a zjistit, které faktory vedou k tomu, že zaměstnanci se do pracovních procesů se svými nápady nezapojují.

Odpovědi na otázky průzkumu hypotézu 2 potvrdily. Větší polovina respondentů má včas potřebné informace pro svou práci.

Hypotéza 3: Většina respondentů otevřeně vyjadřuje své názory.

Otázka 7: Jak hodnotíte komunikaci s vaším nadřízeným?

Otázka 8: Jak hodnotíte komunikaci, která probíhá ve vašem týmu s kolegy?

Otázka 9: Jste přesvědčen/a o tom, že způsob, jakým s vámi nadřízený komunikuje a jak se k vám chová, má vliv na vaše chování a pracovní výkon?

Otevřená komunikace má pro firmu vysokou hodnotu. Tento styl výměny informací pozitivně ovlivňuje efektivní dosahování cílů společnosti. Je to základ učící se organizace, která má do budoucnosti čím dál tím větší souvislost s konkurenceschopností organizace. Z teoretické části vychází obecné pravidlo: Čím lépe je organizace schopna sbírat, sdílet a zpracovávat informace, o to úspěšnější bude.

V kapitole Firemní komunikace autorka již zmínila nejdůležitější potenciál firmy, který tvoří lidské zdroje. Motivace a angažovanost zaměstnanců se odráží ve způsobu komunikace. Podle výsledků průzkumu lze odvodit, že daná společnost je v této oblasti na dobré úrovni. Komunikace s nadřízenými se jeví uspokojivě. Z celkového počtu dotazníků bylo 77% vyhodnoceno pozitivně, 20% zaměstnanců vidí v komunikaci s nadřízeným možnost zlepšení. Jeden zaměstnanec aktuálně není s úrovní komunikace spokojen.

Výsledky průzkumu komunikace v týmu s kolegy zaznamenali vynikající stav kvality komunikace. Vyhodnocení lze interpretovat jako úspěch. Celých 83% zaměstnanců hodnotí vztahy pozitivně na bázi otevřené komunikace s úplnou spokojeností. Dalších 17% vidí eventuální možnosti ke zdokonalení stávajícího stavu.

Odpovědi na třetí otázku prokazují jasný vliv vztahů zaměstnanců na pracovišti. Všichni respondenti průzkumu se jednohlasně vyslovili pro pozitivní odpověď.

V závěru lze říci, že i třetí hypotéza se potvrdila. Většina respondentů otevřeně vyjadřuje své názory.

10 NÁVRH ZLEPŠENÍ EFEKTIVITY VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Školící programy pro zaměstnance – webináře

Během přípravy průzkumu zjištění stavu interní komunikace, byly již v průběhu shromažďování informací zaznamenány nové možnosti, které poukázaly na nové komunikační kanály, které firma dosud nevyužívá. Jejich zavedení není finančně náročné a jejich využití široké. Jedná se o webové semináře, takzvané webináře.

Děni ve stavebním segmentu je čím dál víc komplexnější – informace které se vztahují jen na produktovou nabídku, jsou nedostačující. Důležitost získání nových informací, které mají jen nepřímo s produkty firmy je neodkladně nutná. Vybraná společnost by mohla formou webinářů školit své zaměstnance a rozvíjet obzor odborných vědomostí. Výhodně lze takto zaučit i externí zaměstnance, kteří si ušetří dlouhé cestování.

Zavedení webinářů je možno zapojit i do dalších kanálů pro zvýšení či zrychlení sdílení informací, například pro prezentaci nových verzí s vysvětlením nových funkcí softwaru.

Zavedení manuálů

Zejména při zapracování nových zaměstnanců na pracovišti, se vykrystalizovali nové možnosti ke zvýšení efektivnosti zavedených procesů, počínaje zaučením do podnikového informačního systému. Jde o opakující se postupy, které by bylo možno sepsat a ze získaných informací vytvořit manuály s popisem jednotlivých úkolů.

Rozšíření funkcí nápovědy online

Pro zákazníky firmy byla zavedena webová služba „Nápověda online“. Je to bezplatný servis pro zvýšení spokojenosti zákazníků. Jedná se o pomocný informační systém pro uživatele softwarových produktů firmy. Rozšířením uživatelských práv, ty tato služba mohla fungovat i jako interní komunikační systém pro zaměstnance, s možností podat zpětnou vazbu. Registrace v systému by zaměstnancům umožnila upozornit na možné doplňující informace či reagovat na zpětnou vazbu zákazníků. Rozšíření funkčnosti systému by mělo hned několik výhod – zvýšení množství a kvality informační nabídky, okamžitá předání přání a požadavků uživatelů, aktivní podílení zaměstnanců zapojením se svými nápady do činností firmy.

ZÁVĚR

Interní komunikace je poutavé téma, které je ve své podstatě velmi komplexní. Úplný popis komunikační sítě ve firmě není možné do nejmenšího detailu popsat. Kromě oficiálních struktur existují také vedlejší formy komunikace, které se vytváří samostatně bez ohledu na řízení vedení firmy. Některé komunikační cesty jsou jedinečné a známy jen samotnému aktérovi.

Stanovený cíl zjistit aktuální stav vnitrofiremní komunikace vybrané organizace byl splněn. Autorce se podařilo úspěšně provést průzkum v dané organizaci. Celková účast respondentů předčila všechna očekávání. Na průzkumu se podílelo celkem 30 respondentů. Celková účast tak dosáhla 60%. Na základě vyhodnocení sběru informací průzkumného dotazníku bylo možno vyhodnotit jednotlivé otázky a odvodit použitelné závěry.

Vypracováním teoretické části bakalářské práce autorka obohatila své znalosti v oblasti komunikace. Na podkladě dalšího studia početné zdejší a zahraniční literatury bylo možné vypracovat podklady a vybrat správné otázky do plánovaného průzkumu. Informace získané v rámci dotazníku byly dále zpracovány k posouzení vytyčených hypotéz. Definovány byly celkem tři tvrzení, která se v praxi potvrdila. Shrnutím všech dostupných informací byly rozpoznány další příležitosti k zlepšení efektivity stávajícího stavu vnitrofiremních komunikačních procesů. Návrh konkrétních opatření za účelem zvýšení efektivity byly podány vedení společnosti. Ředitelé společnosti reagovali na návrh pozitivně. Zavedení školicích programů pro zaměstnance a zavedení manuálů byly přijaty do letošního plánu. Rozšíření využití systému „Nápověda online“ bude podrobena důkladnému prověření možností zavedení a jeho finanční nákladovosti.

Autorka doporučuje využít velké zainteresovanosti zaměstnanců firmy na průzkumu a pokračovat dále v pravidelném zjišťování a srovnávání aktuálních situací, které umožňují flexibilně reagovat na případné nedostatky či zvýšit efektivnost stávajících procesů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, Praha, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

BARTÁK, J. Personální řízení současnost a trendy, Univerzita J. Á. Komenského, Praha, 2011, ISBN 978-80-7452-020-4

BARTÁK, J. Skryté bohatství firmy, Alfa Publishing, Praha, 2006, ISBN 80-86851-17-6

BUJNA, MULLER, BLOUDEK, KUBÁTOVÁ, Spojovat či rozdělovat, Management Press, Praha, 2015, ISBN 978-80-7261-278-9

ČASTORÁL, Z. Strategický management změn a znalostí, Univerzita Jana Amose Komenského, Praha, 2010, ISBN 978-80-86723-94-5

HARLEY, S. Nebojte se upřímnosti, Management Press, Praha, 2015, ISBN 978-80-7261-277-2

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

HOLÁ, J. Jak zlepšit interní komunikaci, Computer Press, Brno, 2011, ISBN 978-80-251-2636-3

HORÁKOVÁ, STEJSKALOVÁ, ŠKAPOVÁ. Strategie firemní komunikace, Management press, Praha, 2008, ISBN 978-80-7261-178-2

JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace, Grada Publishing, Praha, 2004, ISBN 80-247-0781-0

KOPECKÝ, L. Prezentace v marketingových komunikacích, Grada Publishing, Praha, 2010, ISBN 978-80-247-3123-0

MARCIANO, P. Cukr a bič nefungují, MotivPress, Brno, 2013, ISBN 978-80-904133-9-9

ŘEZNÍČEK, KOREČKOVÁ, Meritum Personalistika, 4. vyd. Wolters Kluwer, Praha, 2011, ISBN 978-80-7357-627-1

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BRADTKE-HELLTHALER, M. Interne Kommunikation in der Arbeitsrechtpraxis. Implikationen zur Optimierung der unternehmensinternen Kommunikation am Beispiel der betrieblichen Arbeitsrechtspraxis von KMU, Verlag Dr. Kovac, Hamburg, 2008, ISBN 978-3830040460

DÖRFEL, L. (Hrsg.) Instrumente und Techniken der internen Kommunikation, SCM, Berlin, 2008, ISBN 978-3940543042

HERBST, D. Rede mit mir – Warum interne Kommunikation für Mitarbeiter so wichtig ist und wie es funktionieren könnte, Berlin, 2011, ISBN 978-3940543080

MEIER P. Interne Kommunikation im Unternehmen. Von der Hauszeitung bis zum Intranet, Orell Füssli, Zürich, 2002, ISBN 978-3280026939

OAKLAND J., Morris P. Schnellkurs TQM, Qualitäts- und Change-Management in Wort und Bild, Walhalla Fachverlag, Regensburg, 2011, ISBN 978-3-8029-3856-6

Seznam použitých internetových zdrojů

https://cs.wikipedia.org/wiki/Dotazníkové_šetření

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: MODEL Y KOMUNIKAČNÍCH SÍTÍ	14
OBRÁZEK 2: FIREMNÍ STRATEGIE, KULTURA, OSOBNOST A IDENTITA FIRMY A JEJÍ SOUČÁSTI	18
OBRÁZEK 3: FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ IMAGE FIRMY (DE PELSMACKER A KOL., 2003)....	26
OBRÁZEK 4: KOMUNIKACE JAKO PROSTŘEDEK ÚPRAVY CHOVÁNÍ UVNITŘ FIRMY	32

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: MÍRA SPOKOJENOSTI	41
GRAF 2: ZNALOST VÝSLEDKŮ EKONOMICKÉHO HOSPODAŘENÍ FIRMY	42
GRAF 3: ZAMĚSTNANCI VĚŘÍ DO BUDOUCNOSTI V ÚSPĚŠNOST FIRMY.....	43
GRAF 4: MÍRA ZAOPATŘENÍ INFORMACÍ.....	44
GRAF 5: ZPŮSOB POHYBU INFORMACÍ.....	45
GRAF 6: MOŽNOST ZPĚTNÉ VAZBY	46
GRAF 7: HODNOCENÍ KOMUNIKACE S NADŘÍZENÝM.....	47
GRAF 8: HODNOCENÍ KOMUNIKACE S KOLEGY.....	48
GRAF 9: VLIV KOMUNIKACE NA CHOVÁNÍ A PRACOVNÍ VÝKON.....	49

Seznam tabulek

TABULKA 1: SROVNÁNÍ KLASICKÉHO PŘÍSTUPU KE KOMUNIKACI S DNEŠNÍM POJETÍM	20
TABULKA 2: MÍRA SPOKOJENOSTI.....	41
TABULKA 3: ZNALOST VÝSLEDKŮ EKONOMICKÉHO HOSPODAŘENÍ FIRMY	42
TABULKA 4: ZAMĚSTNANCI VĚŘÍ DO BUDOUCNOSTI V ÚSPĚŠNOST FIRMY	43
TABULKA 5: MÍRA ZAOPATŘENÍ INFORMACÍ	44
TABULKA 6: ZPŮSOB POHYBU INFORMACÍ	45

TABULKA 7: MOŽNOST ZPĚTNÉ VAZBY.....	46
TABULKA 8: HODNOCENÍ KOMUNIKACE S NADŘÍZENÝM.....	47
TABULKA 9: HODNOCENÍ KOMUNIKACE S KOLEGY	48
TABULKA 10: VLIV KOMUNIKACE NA CHOVÁNÍ A PRACOVNÍ VÝKON	49

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK, ORIGINAL	I
PŘÍLOHA B - DOTAZNÍK, PŘEKLAD	II

Příloha A – Dotazník, originál

FRAGEBOGEN - INTERNE KOMMUNIKATION

1. Sind Sie in der Firma zufrieden?
 - trifft uneingeschränkt zu
 - trifft weitestgehend zu
 - trifft eher weniger zu

2. Sind Ihnen die Ergebnisse des letzten Jahres bekannt?
 - ja
 - nein

3. Wie sehen Sie die Zukunftsperspektive der Firma innerhalb der nächsten 5 Jahre?
 - optimistisch
 - neutral
 - pessimistisch

4. Fühlen Sie sich durch die aktuellen Kommunikationswege ausreichend informiert?
 - ja
 - nein

5. Auf welchem Weg erhalten Sie, die für Sie wichtigen Informationen?
 - offizielle Quelle (über den Vorgesetzten)
 - inoffizielle Quelle (Ich muss mir meine Informationen selber holen)

6. Können Sie sich mit Ihren Vorschlägen, Ideen einbringen.
 - ja
 - nein

7. Wie beurteilen Sie die Kommunikation mit den Vorgesetzten?
 - Ich kann offen kommunizieren
 - Kommunikation hat verbesserungspotenzial
 - Kommunikationsatmosphäre ist angespannt

8. Wie beurteilen Sie die Kommunikation in Ihrem Team, mit den Kollegen?
 - ich kann offen kommunizieren
 - Kommunikation hat verbesserungspotenzial
 - Kommunikationsatmosphäre ist angespannt

9. Glauben Sie, dass die Art wie Ihr Vorgesetzter mit Ihnen umgeht und kommuniziert einen Einfluss auf Ihre Arbeitsleitung und Ihr Verhalten hat?
 - ja
 - nein

Geschafft! Vielen Dank.

Příloha B - Dotazník, překlad
DOTAZNÍK – INTERNÍ KOMUNIKACE

1. Jste hrdý na to, že pracujete právě pro tuto firmu?
 rozhodně souhlasím
 částečně souhlasím
 nesouhlasím
2. Znáte výsledky vaší firmy za poslední období?
 ano
 ne
3. Jak vidíte prosperitu firmy v časovém horizontu budoucích pěti let?
 optimisticky
 neutrálně
 pesimisticky
4. Máte dostatečný přísun aktuálních informací?
 ano
 ne
5. Jakou cestou se k vám dostávají důležité informace?
 oficiální zdroj (nadřízený)
 neoficiální zdroj (kolegové)
6. Máte možnost, zapojit se do procesů se svými návrhy a nápady?
 ano
 ne
7. Jak hodnotíte komunikaci s vaším nadřízeným?
 mohu otevřeně komunikovat
 komunikace by se měla zlepšit
 komunikační atmosféra je napjatá
8. Jak hodnotíte komunikaci ve vašem týmu, s kolegy?
 mohu otevřeně komunikovat
 komunikace by se měla zlepšit
 komunikační atmosféra je napjatá
9. Jste přesvědčena o tom, že způsob, jakým s vámi nadřízený komunikuje a jak se k vám chová, má vliv na vaše chování a pracovní výkon?
 ano
 ne

Hotovo. Mnohokrát děkuji.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Michaela Heinzl

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: Bakalářské kombinované studium

Název práce: Návrh vnitrofiremní komunikace v organizaci

Rok: 2016

Počet stran textu: 47

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 5

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D., MBA