

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Význam vnitropodnikové komunikace

Mgr. Bc. Helena Jurečková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Mgr. Helena Jurečková

Provoz a ekonomika

Název práce

Význam vnitropodnikové komunikace

Název anglicky

The Quality of Internal communication in a Selected Organization

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit význam komunikačních dovedností pro úlohu manažera ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jde o zpracování literární rešerše dle tematického zaměření. V praktické části práce je navržen způsob empirického výzkumu formou dotazníkového šetření.

Doporučený rozsah práce

70-80 stran

Klíčová slova

Manažer, manažerské role, komunikace, formy komunikace, komunikační kanály, řídicí pracovník, vedení lidí, společenská odpovědnost, etika

Doporučené zdroje informací

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

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy.

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management.

HURST, B. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994,

ISBN 80-85424-40-1

ISBN 80-85605-49-X

KHELEDOVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 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

LEWIS, D. Tajná řeč těla. Praha: Victoria Publishing, 1993,

Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3

Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-2472-149-X

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Říkan

V Praze dne 30. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Význam vnitropodnikové komunikace" jsem 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 neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za vedení této práce, její cenné poznámky a odborné rady.

Význam vnitropodnikové komunikace

Souhrn

Předmětem diplomové práce “Význam vnitropodnikové komunikace“ je zhodnocení významu komunikačních dovedností pro práci manažerů ve vybrané organizaci na základě analýzy současného stavu její interní komunikace. Efektivnost vnitropodnikové komunikace ve zvoleném podniku je posouzena na základě dat shromážděných prostřednictvím dotazníkového šetření, které svým obsahem a strukturou vychází z ICA Communication Audit dotazníku. Původní dokument byl upraven dle charakteru a vzdělanostního složení zaměstnanců v daném subjektu. K původním osmi tematickým sekcím byla přidána část dotazující se na stupeň důvěry v ostatní zaměstnance organizace, oblast vztahů na pracovišti byla nahrazena otázkami na vnímání vnitrofiremního prostředí jako spravedlivého. Vyhodnocení praktického šetření bylo provedeno jednotlivě dle výsledných devíti tematických okruhů. Tento přístup umožnil komplexní pohled na stávající vnitropodnikovou komunikaci a zevrubné posouzení role komunikačních dovedností pro úlohu manažera v organizaci. Nabídnuta jsou také konkrétní řešení směrem k zefektivnění vnitropodnikové komunikace.

Klíčová slova: komunikace, informace, manažer, formy komunikace, komunikační kanály, vedení lidí, podniková kultura, personální politika, komunikační klima, motivace.

The Quality of Internal communication in Selected Organization

Summary

Subject of the submitted thesis “The Quality of Internal Communication in Selected Organization” is to assess the importance of communication skills for managerial roles in selected organization based on analysis of the current state of its internal communication. Effectiveness of internal communication in the organization is reviewed based on data collected by a questionnaire survey which uses ICA Communication Audit questionnaire as a frame. The original questionnaire was modified with regards to the nature of the selected company and the education level of its employees. Original concept of eight thematic sections of ICA Communication Audit has been extended by level of trust among employees, questions related to relationships in the workplace have been replaced by employees’ perception of the working environment as fair. Evaluation of the survey is carried out individually as per the final nine thematic areas. This approach enables a comprehensive and complex insight as for the current status of internal communication and thorough assessment of the role of managements’ communication skills. Concrete recommendations towards streamlining the internal communication are also stated.

Keywords: communication, information, manager, forms of communication, communication channels, leadership, corporate culture, HR policies, communication climate, motivation.

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce.....	14
2.2 Metodika.....	14
3 Teoretická východiska	15
3.1 Komunikace.....	15
3.1.1 Vymezení pojmu	15
3.1.2 Komunikační proces.....	15
3.1.3 Komunikační model	17
3.2 Manažer	18
3.2.1 Vymezení pojmu	18
3.2.2 Liniový manažer	20
3.2.3 Řízení a vedení lidí.....	20
3.2.4 Úloha komunikace v manažerské práci	23
3.2.5 Komunikační kompetence manažera	24
3.2.6 Komunikační plán manažera	25
3.3 Vnitropodniková komunikace	26
3.3.1 Vymezení pojmu	26
3.3.2 Integrovaná komunikace	29
3.3.3 Komunikační strategie podniku.....	30
3.3.4 Obsah vnitrofiremní komunikace	30
3.3.5 Funkce vnitropodnikové komunikace.....	31
3.3.6 Komunikační klima	31
3.3.7 Vnitropodniková komunikace jako proces	33
3.3.8 Předmět vnitropodnikové komunikace	33
3.3.9 Toky vnitrofiremní komunikace.....	34
3.3.10 Druhy vnitropodnikové komunikace.....	35
3.3.11 Formy interní komunikace.....	36
3.3.12 Problémy vnitrofiremní komunikace	43
3.4 Vnitropodniková komunikace a management.....	46
4 Vlastní práce	49
4.1 Charakteristika vybraného podniku	49
4.1.1 Charakter činnosti podniku.....	49
4.1.2 Právní forma a organizační struktura podniku	49
4.2 Současná vnitropodnikové komunikace	50
4.3 Dotazníkové šetření	51

4.3.1	Přípravná fáze	51
4.3.2	Vlastní dotazníkové šetření.....	52
4.3.3	Vzorek respondentů.....	55
4.4	Výsledky šetření.....	56
4.5	Celkové zhodnocení jednotlivých okruhů šetření	71
5	Výsledky a diskuse	78
5.1	Zhodnocení současného stavu vnitropodnikové komunikace	78
5.2	Doporučení k zefektivnění vnitropodnikové komunikace	82
5.3	Zhodnocení významu komunikačních dovedností manažera.....	85
6	Závěr.....	86
7	Seznam použitých zdrojů	87
8	Přílohy	89

Seznam obrázků

- Obrázek 1. Model komunikačního procesu. Zdroj: Dědina, Odcházal, 2007, s. 46.
- Obrázek 2. Interpersonální komunikace. Zdroj: DeVito, 2008, s. 33.
- Obrázek 3. Schéma interní komunikace. Zdroj: Petříková, 2007, s. 40.
- Obrázek 4. Interní komunikace. Zdroj: Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 126.
- Obrázek 5. „Zužování“ informací při prostupování organizační hierarchií. Zdroj: Zdroj: Horáková, Stejskalová, 2008, s. 54.
- Obrázek 6. Informace získané. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.
- Obrázek 7. Informace zasílané. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.
- Obrázek 8. Intenzita reakce. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.
- Obrázek 9. Množství informací získaných z dílčích zdrojů. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.
- Obrázek 10. Včasnost informací poskytovaných dílčími zdroji. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.
- Obrázek 11. Stupeň důvěry. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.
- Obrázek 12. Efektivnost komunikačních kanálů. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.
- Obrázek 13. Vnímání vnitropodnikového prostředí jako spravedlivého. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.
- Obrázek 14. Stupeň spokojenosti zaměstnanců. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Seznam tabulek

- Tabulka 1. Funkce komunikace v rámci organizaci dle konceptu Mirchella-Scotta. Zdroj: Donnelly- Gibson,-Ivancevich, 1997, s. 87
- Tabulka 2. Otevřené a uzavřené komunikační klima v organizaci. Zdroj: Dědina, Odcházal, 2007, s. 49.
- Tabulka 3. Charakteristiky způsobů přenosu informací. Zdroj: Dědina, Odcházal, 2007, s 67.
- Tabulka 4. Vedoucí pracovníci. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.
- Tabulka 5. Pracovníci v administrativě. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.
- Tabulka 6. Manuální pracovníci. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.
- Tabulka 7. Informace získané. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Tabulka 8. Informace zasílané. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Tabulka 9. Intenzita reakce. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Tabulka 10. Množství informací získaných z dílčích zdrojů. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Tabulka 11. Včasnost informací. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Tabulka 12. Stupeň důvěry. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Tabulka 13. Efektivnost komunikačních kanálů. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Tabulka 14. Vnímání vnitropodnikového prostředí jako spravedlivého. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Tabulka 15. Stupeň spokojenosti zaměstnanců. Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

1 Úvod

Vnitropodniková komunikace zabezpečuje informační propojení organizace. Vnitřní prostředí podniku je tvořeno jeho zaměstnanci, komunikace v něm tak zahrnuje nejen vlastní přenos sdělení, ale také právě je, jejich postoje, pocity, schopnosti a vztahy mezi nimi (Goldhaber, 1990). Z podstaty komplexnosti lidské bytosti vyplývá, že ovlivňovat její myšlení a tím i aktivitu je značně obtížný úkol (Holá, 2006). Proces interní komunikace je tedy nejen velmi důležitý, ale současně také značně obtížný.

Zaměstnanci jsou v současnosti považováni za největší kapitál firem. Výkonnost a úspěch organizací se stále více odvíjí od kvality jejich pracovníků, jejich motivovanosti a loajálnosti. Pokud chce být společnost úspěšná, musí maximálně využít potenciálu svých pracovníků. Interní komunikace se tak stává prostředkem, pomocí něhož vedoucí pracovníci ovlivňují chování pracovníků směrem k efektivnímu působení organizace, využívají informace účelně k dosažení cílů (Koontz, Weihrich, 1998). Efektivní komunikace tudíž představuje významnou složku snahy o zajištění povědomosti týkající se cílů společnosti a tím i zvýšení zainteresovanosti zaměstnanců (Dědina, Odcházal, 2007). Je patrné, že největší zodpovědnost v rámci vnitropodnikové komunikace nese management.

Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace či útvary efektivně pracovali a jsou zodpovědní za jejich výsledky. Ovlivňují ostatní zaměstnance organizace prostřednictvím vedení a osobního vlivu plynoucího z jejich postavení či znalostí. Není tedy překvapující, pokud se o manažerské práci uvádí, že 20 % tvoří konkrétní práce a 80 % její prosazování, čili komunikování (Armstrong, Stephens, 2008). Velmi jednoduše lze konstatovat, že „komunikace není všechno, ale je za vším“ (Janda, 2008).

Je zřejmé, že „komunikace zcela jednoznačně přímo ovlivňuje výkonnost celé organizace“ (Dědina, Odcházal, 2007), jelikož integraci lidí a cílů včetně poslání podniku lze pokládat za stěžejní předpoklad k úspěšnému zavedení a udržení se na trhu (Petříková, 2008). Vztah mezi kvalitou interní komunikace a efektivitou organizace byl již ostatně několikrát dokázán (Clampitt, Downs, 1988). Zvládnutí vnitrofiremní komunikace může tedy přinést podniku konkurenční výhodu, její podcenění může mít naopak pro firmu velmi negativní dopad. Je tudíž zcela nezbytné věnovat jí v rámci podniku zvýšenou pozornost.

Na interní komunikaci se podílí každý zaměstnanec organizace. Čím výše ovšem stojí v rámci podnikové hierarchie, tím jeho význam z hlediska nastavení efektivní komunikace stoupá (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008). Efekt komunikace je tedy přímo závislý na komunikačních schopnostech a dovednostech manažera.

Tato práce si klade za cíl identifikovat význam komunikačních dovedností pro úlohu manažera ve zvolené organizaci jako klíčového faktoru ovlivňujícího efektivnost vnitropodnikové komunikace, a to na základě zhodnocení jejího současného stavu. Zpracování analýzy výsledků dotazníkového šetření, které svým obsahem a strukturou vychází z ICA Communication Audit dotazníku, by měla manažerům podniku ukázat, co se ve skutečnosti děje na úrovni interní komunikace v jejich organizaci v kontextu toho, co si mysleli, že je a jakým způsobem komunikováno, a zhodnotit význam jejich komunikačních dovedností. Na základě této analýzy jsou rovněž nabídnuta konkrétní řešení směrem k zefektivnění vnitropodnikové komunikace.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit význam komunikačních dovedností pro úlohu manažera ve zvolené organizaci, a to na základě zhodnocení současného stavu její interní komunikace. Navržena jsou rovněž doporučení tak, aby byly případné nedostatky vnitropodnikové komunikace odstraněny směrem ke zvýšení její efektivnosti a tedy i výkonosti společnosti.

Díličními cíli jsou prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a formulace vlastních závěrů na základě terénního výzkumu.

2.2 Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části – teoretická a praktická. Teoretická část práce bude zpracována na základě metody studia dokumentů. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního výzkumu. Práce bude vyhotovena v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze metodou studia dokumentů.
3. Charakteristika zvoleného subjektu pomocí metody studia dokumentů.
4. Realizace kvantitativního výzkumu efektivnosti interní komunikace vybrané společnosti na základě souboru dat získaných dotazníkovou metodou.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

3 Teoretická východiska

3.1 Komunikace

3.1.1 Vymezení pojmu

Komunikace je termín, který je používán v mnoha vědních oborech. Jeho definice se často liší právě v závislosti na použitém kontextu. Nejčastěji bývá definována jako *„proces přenosu a výměny informací v jakékoliv formě, realizovaný mezi lidmi a projevující se nějakým účinkem“*, či jako *proces přenosu a příjmu sdělení od jednotlivé osoby na druhou, jako oboustranný proces“*, nebo *„proces dorozumívání, společenský styk s cílem výměny myšlenkových obsahů mezi účastníky komunikace prostřednictvím slov (mluvením)“* (Vymětal, 2008, s. 67).

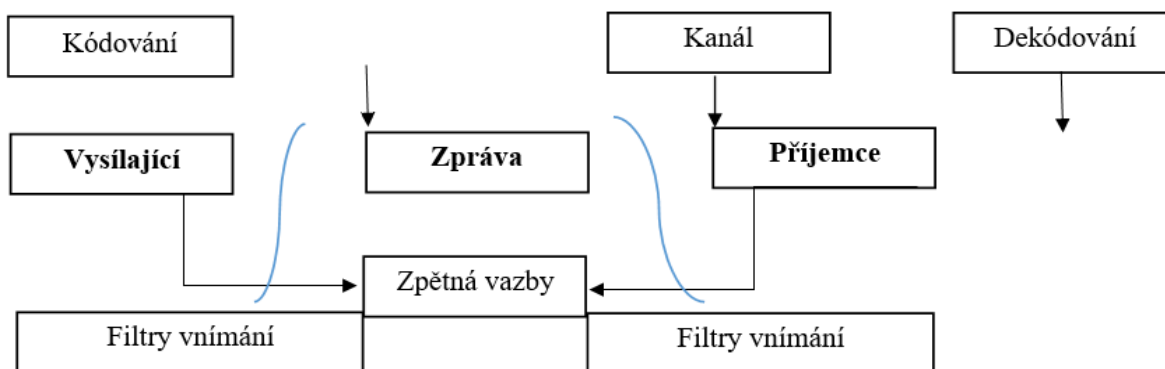
Někteří autoři v definování komunikace zdůrazňují právě její cíl, smysl, a to pochopení zprávy zakódované odesilatelem. Takto formulované definice komunikace zdůrazňují charakter komunikačního procesu jako uzavřené smyčky. Komunikace je tak vnímána jako proces sdílení informací s cílem snížit šum na obou stranách, dorozumět se (Holá, 2006). Komunikaci je pak vnímána jako *„přenos informací od odesilatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl“* (Koontz, Weihrich, 1998, s. 107).

Komunikační jednání je tedy vždy zaměřeno na dosažení vytyčeného cíle, požadovaného účinku. Těmito cíli jsou (Vymětal, 2008):

- Výměna informací
- Ovlivňování chování lidí
- Ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě

3.1.2 Komunikační proces

Komunikační proces je chápán jako přenos informací či výměna názorů mezi alespoň dvěma subjekty (Dědina, Odcházal, 2007). *„Odvysílaný signál ve formě sdělení prochází po zakódování (například ve formě verbálního kódu) komunikačním médiem (kanálem), který je zatížen určitým šumem, k příjemci, který jej dekóduje a na sdělení reaguje ve formě zpětné vazby“* (Vymětal, 2008, s. 30).“ Proces komunikace zahrnuje odesílatele, přenos sdělení zvoleným kanálem a příjemce. Je-li komunikace efektivní, má charakter uzavřené smyčky (Dědina, Odcházal, 2007), dochází tedy k realizaci zpětné vazby.



Obrázek 1. Model komunikačního procesu. Zdroj: Dědina, Odcházal, 2007, s. 46.

Odesílatel sdělení

Odesílatel vyjadřuje určitou formou svou myšlenku, kóduje ji. Závisí na odesílateli, co a jakou formou vyjádří, aby došlo k úspěšnému průběhu komunikaci, tedy pochopení sdělení příjemcem. Způsob vyjádření závisí na různých okolnostech, zejména pak na osobnosti a postojích odesílatele, jeho schopnostech, zkušenostech a vzdělání (Dědina, Odcházal, 2007). Výsledkem tohoto kódování je předávaná zpráva.

Příjemce sdělení

Příjemce „*musí být schopen převést sdělení do myšlenky*“ (Koontz, Weihrich, 1998, s. 511). Příjemce tedy zprávu dekóduje, provádí její interpretaci. Je žádoucí, aby příjemce pochopil zprávu tak, jak ji odesílatel zamýšlel. Porozumění komunikace recipientem je nutnou podmínkou její úspěšnosti. Každý subjekt je však omezován svými znalostmi, schopnostmi vyjadřování, schopnosti přijímání zpráv a schopnostmi správně vnímat realitu. Tyto limitující faktory jsou označovány jako filtry vnímání (Dědina, Odcházal, 2007).

Kanál

Kanál či médium je nositelem sdělení. Představuje vhodný komunikační prostředek pro přenos sdělení. Komunikačním médiem může být například sdělení z očí do očí, sdělení pomocí telefonu či faxu, rozhovor, využití moderních informačních technologií apod.

Šum bránící komunikaci

Komunikační šum představuje cokoli, co může narušit odesílání, přenos či příjem sdělení. Tyto překážkami, které mohou měnit obsah zprávy, jsou fyzické, kulturní či sociální povahy. Jedná se například o (Koontz, Weihrich, 1998):

- Hluk
- Používání nejednoznačných symbolů
- Porucha komunikačního kanálu
- Malá pozornost aktérů komunikace
- Špatná interpretace slov či symbolů
- Předsudky
- Neznalost kulturního kontextu – jazyková bariéra, užití gest

Zpětná vazba

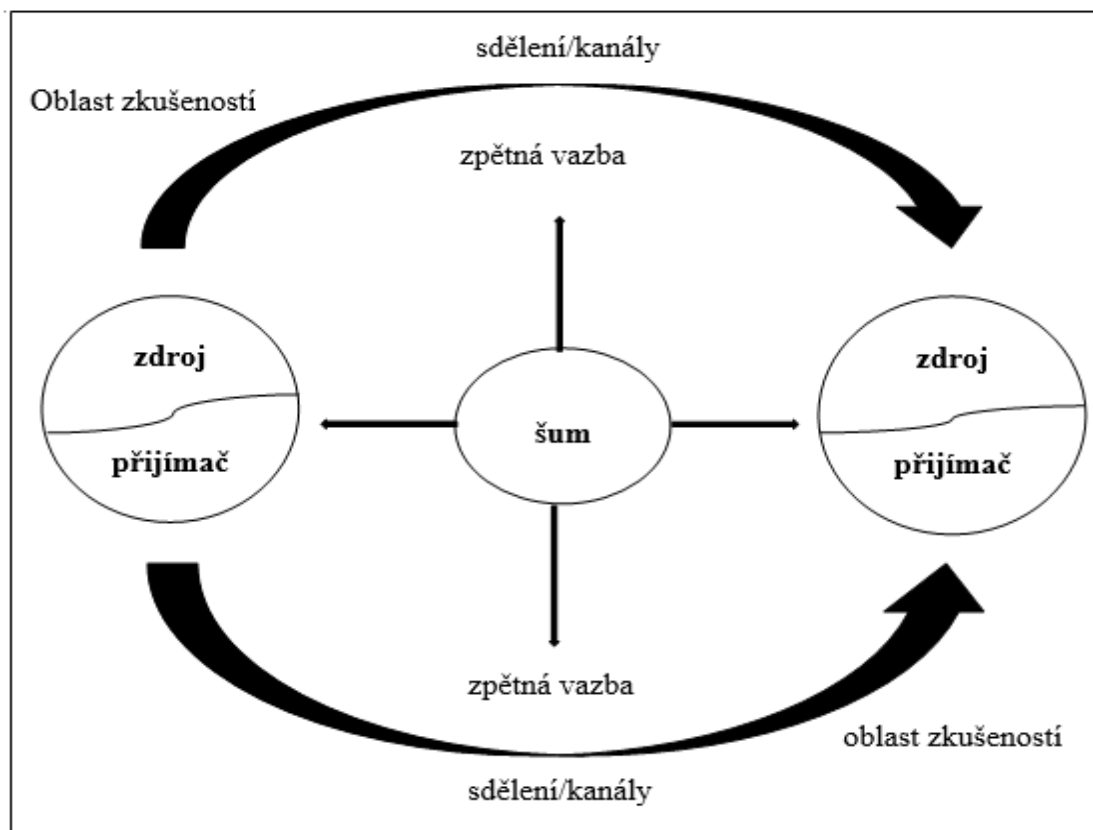
Zpětná vazba je posledním článkem komunikačního řetězce. Jedná se o proces, pomocí něhož odesílatel sdělení získává informace o přijetí jím vyslané zprávy. Zpětná vazba významnou měrou ovlivňuje celou komunikaci: *„Jestliže má být komunikace efektivní, musí tok informací přejít od jedné osoby k druhé a pak zase zpět, jedná se tedy o uzavřenou smyčku“* (Dědina, Odcházal, 2007, s. 51).

3.1.3 Komunikační model

Komunikační, informační či kódový model představuje základ popisu komunikačního procesu. V dřívějších pojetích byla komunikace definována jako lineární proces zahrnující odesílatele a příjemce. Poté se začalo hovořit o modelu interakčním, v němž se střídali komunikátor s komunikantem, vzájemně si vyměňovali zprávy, případně se doplňovali. Nejnovější přístup přichází s modelem transakčního procesu, v němž účastníci komunikace zprávu vysílají a současně naslouchají. Ovlivňují tedy svým jednáním reakci protějšku a zároveň reagují na vzniklé situace v průběhu komunikace. *„Každý účastník je na stejném místě a ve stejném čase zároveň komunikátorem i adresátem“* (Heger, 2012, s. 24). V procesu komunikace se tak vytváří síť mnoha interakcí, při nichž vznikají mnohovrstevnaté vztahy. Charakteristickými znaky modelu se stávají simultánnost a reciprocita. Transakční model je typický pro přímou interpersonální

komunikaci, jež zajišťuje rovnováhu mezi předávaným sdělením a jejich vnímáním (Heger, 2012). Nelze jej tudíž aplikovat v komunikaci nepřímé.

Kontext



Obrázek 2. Interpersonální komunikace. Zdroj: DeVito, 2008, s. 33.

3.2 Manažer

3.2.1 Vymezení pojmu

Role manažera spočívá v tom, že zajišťuje, aby organizace či její jednotlivé útvary efektivně fungovali. „*Manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle*“ (Khelerová, 2010, s. 55).“ Jsou mu tedy z pozice jím zastávané dány pravomoci nad lidmi, tedy „*právo, aby lidé pracovali*“ (Armstrong, Stephens, 2008, s. 38).

Manažera od ostatních zaměstnanců odlišuje zodpovědnost a kompetence, přesněji řečeno kompetence ve smyslu pravomoci, jež je mu dána z podstaty jeho pozice, a kompetence vlastní, tedy jeho znalosti, dovednosti a zkušenosti (Holá, 2011). Z jeho

pravomocí plyne zodpovědnost za fungování týmu a jeho výsledky, z vlastních kompetencí pak zodpovědnost za vlastní chování a jednání, jímž ovlivňuje pracovní výkon svých zaměstnanců. Dobří manažeři přispívají k efektivnímu fungování podniku tak, že se jim daří dosáhnout toho, aby zaměstnanci vynakládali své nejlepší úsilí a schopnosti směrem ke společnému cíli. Manažer tedy nejen řídí zdroje, měl tedy být současně i lídrem.

V posledních letech prošla role manažera výraznými změnami. Dochází ke zjednodušování hierarchické struktury v organizacích, stále větší důraz je kladen na aktivní zapojování zaměstnanců do rozhodovacího procesu. Pracovní výkon již není vázán výlučně na kvantitativní výstup, není posuzován výhradně z hlediska produktivity a kvality odvedené práce. Definice pracovního výkonu se tak rozšiřuje o chování zaměstnance, jeho ochotu, přístup k práci, pracovní chování, fluktuaci, absenci, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky (Koubek, 2004). Manažer se tak spíše nežli tím, jenž řídí, stává tím, kdo směřuje iniciativu svých podřízených, odhaluje možné problémy, přináší nové nápady a podněty (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008).

Manažer plní funkci spojovacího článku mezi společností, tedy managementem či vlastníkem, a pracovníky. Směrem ke svému týmu komunikuje cíle a z něj vyplývající úkoly, směrem k managementu, svým nadřízeným, pak výsledky a požadavky, připomínky či reakce zaměstnanců a své na aktuální dění v organizaci a zamýšlené plány. Současně organizuje komunikaci uvnitř týmu, komunikaci svého týmu v rámci celé firmy, mezi jednotlivými odděleními a týmy, komunikaci s externími partnery a v neposlední řadě reprezentuje svou práci, chováním a postoji organizaci jako takovou, vytváří u samotných pracovníků její image. Manažer tedy nese hlavní zodpovědnost za přijetí a prosazení cílů společnosti. Nekomunikuje-li manažer efektivně, je velmi obtížné dosáhnout vytyčených cílů. Z hlediska komunikace by manažer měl zajistit následující (Holá, 2011):

- *Informační zabezpečení pro výkon práce*

Tento požadavek zahrnuje rovněž vysvětlení účelu vykonávané práce a její návaznost na ostatní procesy v rámci podniku, jinými slovy zasazení vykonávané činnosti do kontextu. Úkolem interní komunikace je z tohoto úhlu pohledu vytvářet povědomí, že každý jednotlivý úkon pomáhá vytvářet podnikovou vizi (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008).

- *Informační a motivační propojení nezbytné pro vzájemnou spolupráci*
- *Formování žádoucího pracovního chování a postojů k dosažení stability zaměstnanců*

3.2.2 Liniový manažer

Specifickou roli v rámci organizace plní liniový či střední management. Představuje významný spojovací článek mezi vrcholovým managementem, jenž zodpovídá za strategická rozhodnutí podniku, a zaměstnanci, kteří vykonávají detailní práci (Armstrong, Stephens, 2008). Právě linioví manažeři zprostředkovávají svým podřízeným podnikovou strategii, cíle a plány organizace a zajišťují jejich realizaci prostřednictvím svých týmů. *„Způsob, jakým linioví manažeři zavádějí a uskutečňují politiku a demonstrují při jednání s lidmi a při výkonu řízení a kontroly svou schopnost vést, se jeví jako hlavní problém (Purcell, 2003).“* Slouží rovněž jako vzor chování pro své podřízené. Poskytují jim také pomoc a podporu při výkonu jejich pracovní činnosti, působí jako jejich koučové a mentoři.

3.2.3 Řízení a vedení lidí

Řízení

Řízení lidí je vnímáno jako účelová činnost: *„řízení se týká rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečování toho, aby se to prostřednictvím lidí udělalo“* (Armstrong, Stephens, 2008, s. 38). Z uvedené definice je zřejmé, že lidé jsou klíčovým faktorem, jež mají manažeři k dispozici. Jejich prostřednictvím jsou využívány zdroje ostatní. Klasičtí teoretici řízení definují čtyři hlavní procesy řízení, jimiž jsou: plánování, organizování, motivování a kontrolování. Interní komunikace se stává integrátorem těchto manažerských funkcí. Komunikační schopnosti manažerů tedy zásadně ovlivňují úspěšnost řídicích činností a jejich výsledky. *„Základní manažerské nástroje jsou založené na práci s informacemi, respektive na komunikaci, komunikace je neodmyslitelnou součástí rozhodování, plánování, stimulace, organizace, kontroly a současně se v řízené komunikaci tyto nástroje také využívají (Holá 2011, s. 12).“*

Interní komunikace tedy rozhoduje o rozmístění zdrojů, a to nejen lidského faktoru, nýbrž také informací, financí a materiálu (Petříčková, 2007). Pomocí vnitropodnikové

komunikace jsou tedy stanoveny a sdělovány cíle podniku, zpracovány plány potřebné pro jejich dosažení, efektivně organizovány lidské a materiální zdroje, je jí zabezpečován nábor, vzdělávání a hodnocení pracovníků, vedení, přikazování a vytváření vhodného pracovního prostředí a kontrolování (Koontz, Weihrich, 1998).

Dnes se manažerská práce považuje za práci dynamickou a fragmentární, která ve velké míře spočívá v neustálém se přizpůsobování měnícímu se prostředí (Armstrong, Stephens, 2008). Spolu s novým pohledem na manažerskou práci se mění i vnímání zaměstnance. „*V posledních letech 20. století se v managementu a zejména pak v řízení lidských zdrojů objevily některé nové myšlenky a koncepce, které reflektují jednak změny prostředí, v němž současné organizace fungují, jednak změněný pohled na pracovníka* (Koubek, 2004, s 2.).“ Zaměstnanec je chápán především jako významná hodnota organizace.

Od poloviny 80. let minulého století se v oblasti řízení lidských zdrojů prosazuje větší participace pracovníků na pracovním výkonu současně se snahou o optimální využití jeho schopností. Tento přístup je nazýván performance management. Zvyšuje se podíl zaměstnanců na řízení, současně lze tuto skutečnost vnímat též jako „*efektivní nástroj motivování lidí a posilování pozitivního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, zaměstnancem a zaměstnavatelskou organizací*“ (Koubek, 2004, s. 10).

Management se tedy namísto řízení lidí věnuje převážně jejich vedení. Řízení pracovního výkonu tak nově představuje strategický a integrovaný přístup založený na principu vedení lidí, v němž se vzájemně prolíná vytváření a plnění pracovních úkolů, vzdělávání a další rozvoj zaměstnance a jeho hodnocení (Koubek, 2004, s. 18).

Vedení

Zatímco řízení tedy spočívá především v efektivním získávání, rozdělování, využívání a kontrolování zdrojů, vedení se zaměřuje na zdroj nejvýznamnější, a to lidi. „*Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získáváním jejich oddanosti a angažovanosti* (Armstrong, Stephens, 2008, s. 17).“ Vedení lidí by tedy mělo být motivující se zesíleným akcentem na neustálou komunikaci (Koubek, 2004).

Manažerskou funkci vedení lze chápat jako proces ovlivňování lidí tak, aby bylo dosaženo skupinových a firemních cílů. Manažer je tím, kdo směřuje iniciativu zaměstnanců, zapojuje je do procesu rozhodování a snaží se maximálně využít potenciál

každého jedince (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008). Je zřejmé, že z hlediska efektivního vedení lidí již nelze spoléhat pouze na pravomoci manažerovi svěřené z titulu jeho funkce. Pouhé uplatňování formální moci mu svěřené nevytváří v organizaci partnerské prostředí a atmosféru důvěry a respektu, nepřispívá k budování loajálnosti zaměstnanců. Klíčovou roli sehrává vedení organizace, jež musí zajistit, aby „*interní komunikace byla v souladu s firemním chováním, základními sociálními a pracovními procesy, stylem vedení firmy a její kulturou, strategií, koncepcí a úrovní informačních systémů*“ (Petříková 2007, s. 40).

Význam, jenž je v současnosti přisuzován vedení zaměstnanců, obrátil pozornost na význam stylu vedení. „*Styl vedení je způsob, jakým jsou vykonávány funkce vedení, tedy typický způsob, jakým se manažer chová ke členům skupiny* (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 108)“. Lze hovořit o dvojím pohledu na teorie a model vedení, a to o univerzalistickém, který vychází z premisy, že úspěch vedení je dán osobností manažera, a situační, jehož základem je předpoklad, že různé styly vedení, jsou vhodné v různých konkrétních podmínkách (Tureckiová, 2004).

Pokud bylo výše uvedeno, že činnosti manažera mají především dynamický charakter, jenž je do velké míry určován nutností přizpůsobovat se aktuálním podmínkám, je na tomto místě za všechny koncepce a modely uveden právě model situační, a to konkrétně model situačního vedení dle Herseye a Blancharda (Tureckiová, 2004):

- *Direktivní*
Lídr zadává instrukce a dohlíží na plnění úkolů.
- *Konzultativní*
Lídr vysvětluje svá rozhodnutí a dává prostor ke zpětné vazbě.
- *Participativní*
Lídr a jeho svěřenec si vzájemně sdělují své nápady na řešení problémů. Úkolem lídra je také usnadňování procesu rozhodování.
- *Delegativní*
Lídr pověřuje odpovědností za rozhodování a udílí pravomoci nezbytné k realizaci úkolu, aktivita se přesouvá na stranu zaměstnance.

3.2.4 Úloha komunikace v manažerské práci

Komunikace sehrává zásadní roli ve všech oblastech manažerské práce. Manažerské nástroje spočívají v práci s informacemi, jsou tedy založeny na komunikaci. „*Manažer na základě komunikace koordinuje všechny aktivity týmu, řídí konkrétní pracovníky: zadává práci, kontroluje ji a vyhodnocuje výsledky, ale také zcela konkrétně ovlivňuje pracovní chování, aktivitu a vztah pracovníka k firmě, a to také prostřednictvím vlastní práce a chování, vlastním příkladem* (Holá, 2011, s. 159).“ Aby mohl manažer dostát naplnění výše uvedené požadavky, musí být především vyzrálou osobností a morální autoritou, jež je schopna přijmout konstruktivní kritiku, podrobit své jednání a chování sebereflexi. Manažeři by měli být v neposlední řadě vybaveni dostatečně žádoucími komunikačními kompetencemi a organizace by jim měla vytvořit podmínky, aby je mohli uplatňovat (Holá, 2011).

Otevřená komunikace je jedním ze základních předpokladů efektivní komunikace. Oboustranná komunikace je podmíněna důvěrou zaměstnanců v nadřízeného. Striktní uplatňování formální moci vede k pravému opaku, tedy jednosměrné komunikaci, která je doprovázena omezením účasti zaměstnanců na vedení a nechutí manažera přenechat zodpovědnosti na zaměstnanci, jeho nechutí delegovat.

Chce-li manažer efektivně komunikovat, je žádoucí, aby naplňoval následující principy (Holá, 2011):

- Partnerství
- Vzájemná prospěšnost
- Spravedlnost
- Otevřenost
- Morální autorita

Je důležité, aby tyto principy byly nastaveny vrcholový managementem či vlastníkem a zakotveny ve firemní kultuře. Manažerova komunikace je velkou měrou formována právě podnikovou kulturou. Pro prosazení cílů společnosti je tedy klíčové, aby tyto principy firemní kultury přijal za vlastní, jelikož pouze pokud je přesvědčen manažer sám, může přesvědčovat ostatní. V případě, že se firemní kultura shoduje s jeho názory, hodnotami a postoji, je pro něj podstatně snazší se s ní identifikovat. Pokud tedy

organizace využívá na pozice manažerů externích zdrojů, měla by být tato kompatibilita brána při přijímacím řízení v potaz.

Z hlediska komunikace manažera a vrcholového managementu a manažerů samotných lze považovat za stěžejní následující:

- Manažer je za svou komunikaci odpovědný, stejně jako za výsledky práce celého týmu.
- Manažer má vyšší kompetence, proto se musí v komunikaci přizpůsobit.
- Partnerství spolupracovníků, manažerů a pracovníků se zakládá na porozumění o vzájemné prospěšnosti.
- Vedení poskytuje pravdivé a aktuální informace.
- Vedení je připraveno k otevřené diskuzi, ke konstruktivní kritice, k objasňování svých činů, chování a jednání.
- Manažeři jsou hodnoceni 360stupňovou vazbou.

3.2.5 Komunikační kompetence manažera

Úspěch každého týmu a potažmo celé organizace se přímo odvíjí od komunikačních schopností a dovedností manažerů. Nároky na manažera jsou kladeny zejména na jeho komunikační schopnosti ve smyslu motivace pracovníků. „*Manažer vede a řídí a ovlivňuje pracovníky, jejich potenciál*“ (Holá, 2011, s. 159). Manažer, který dobře vykonává svou práci, by tedy měl být kompetentní komunikátorem, disponovat správnými komunikačními kompetencemi, tedy dovednostmi, znalostmi a zkušenostmi, jež je schopen efektivně využívat tím správným směrem.

Model komunikačních dovedností manažera, jinými slovy jeho komunikačních aktivit, které provozuje často a je v jejich užívání konsistentní (Folwarczná, 2010), se týká především následujících oblastí (Holá, 2011):

- Konzultace a koučink
- Znalost fungování a organizace podniku a využití těchto poznatků při zajišťování fungování firmy.
- Psaní a úprava dokumentů, používání formální manažerské dokumentace.
- Rozvoj ostatních komunikátorů.
- Inovace a kreativita, tedy hledání nejlepších způsobů práce, nejvhodnějších postupů a praktik a podpora originálních řešení komunikačních problémů.

- Naslouchání ostatním a nastavení postupů a mechanismů pro získávání informací prostřednictvím zpětné vazby.
- Implementace, uvádění plánů a nápadů do praxe, implementace změn, získávání zaměstnanců a vytváření podmínek pro realizaci.
- Plánování komunikace, komunikačních programů, které zahrnuje rovněž jejich vyhodnocování.
- Specializace. Manažeři disponují expertními znalostmi v určité oblasti, efektivně je využívají k argumentaci a prosazování cílů.
- Vize a standardy. Proklamace jasné vize a dodržování daných standardů společnosti napomáhá udržovat konsistentní, profesionální a etický charakter komunikace.

Klíčovým se pro práci manažera stává budování efektivních vztahů se zaměstnanci, vytváření atmosféry vzájemné důvěry a respektu. Vytváření takového prostředí klade na manažera velké nároky. Je nutné uvědomovat si své slabé i silné stránky, být ochotný přijímat podněty a připomínky od ostatních, nebát se zapojovat zaměstnance, kteří mají lepší znalosti či schopnosti v oblastech, v nichž sám manažer nevykuká (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008). Podřízený by měl pro vedoucího pracovníka být především spolupracujícím partnerem. Tímto směrem by měl manažer uplatňovat svou komunikační obratnost či zručnost, své komunikační dovednosti, a to zejména ty stěžejní (Khelerová, 2010):

- Aktivní naslouchání
- Správná technika kladení otázek
- Adekvátní neverbální komunikace
- Empatie
- Odstraňování bariér

3.2.6 Komunikační plán manažera

Komunikační plán manažera vychází z komunikační strategie a komunikačního plánu podniku a skládá se z pravidelně plánovaných akcí. Plán by měl být dobře znám celému týmu, který by, z důvodu zvýšení efektivity komunikace, měl být jeho spoluvůrcem. Nejčastěji jsou součástí komunikačního plánu manažera:

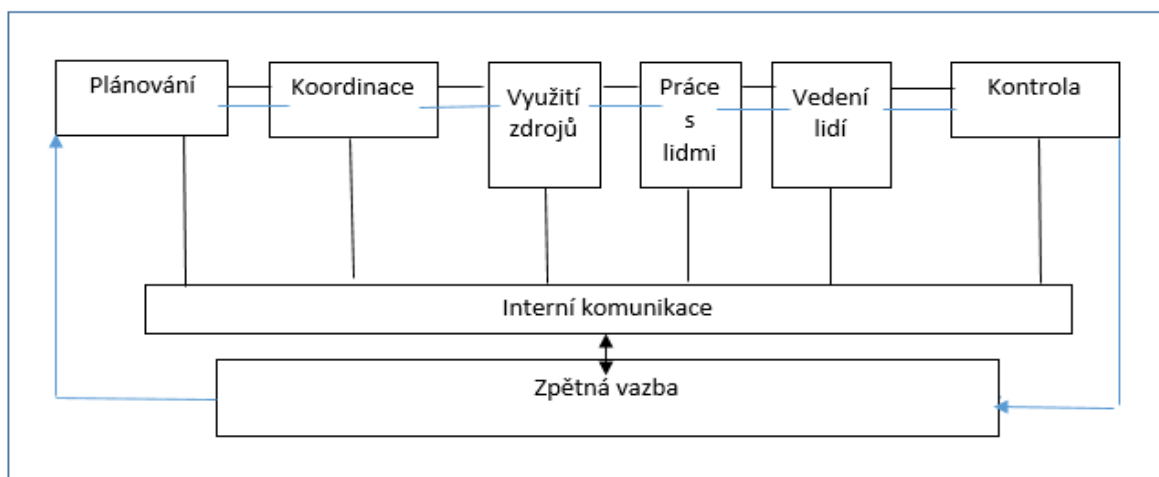
- Pravidelné porady
- Pravidelné reporty, jejich vypracování, distribuce a sdílení
- Pravidelné přehledy o činnosti a výsledcích týmů
- Naplánovaná interní školení
- Pravidelné zpravodajství (může být součástí pravidelných porad)
- Pravidelné hodnocení pracovních výkonů a rozvoje pracovníků
- Komunikační plán firmy
- Neformální týmové akce

3.3 Vnitropodniková komunikace

3.3.1 Vymezení pojmu

Každá organizace, firma komunikuje. Organizace nekomunikuje pouze s externími partnery, tedy s dalšími firmami a veřejností, ale také uvnitř sebe samotné. V tomto případě lze hovořit o vnitřní či vnitrofiremní komunikaci. Komunikace propojuje podnik rovněž s vnějším prostředím, je tedy otevřeným systémem (Koontz, Weihrich, 1998).

Vnitrofiremní komunikaci lze chápat jako propojení organizace pomocí komunikace (Hloušková, 1998). Jsou jí propojeny jednotlivé útvary podniku, umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro její fungování (Holá, 2006). Interní komunikace tedy zajišťuje sjednocení činností organizace, propojuje její zaměstnance tak, aby bylo dosaženo společného cíle. Je jí tak možné definovat jako „*výměnu, předávání a přijímání informací, které by měly jasně odrážet aktivitu a cíle firmy*“ (Holá 2006, s. 4).



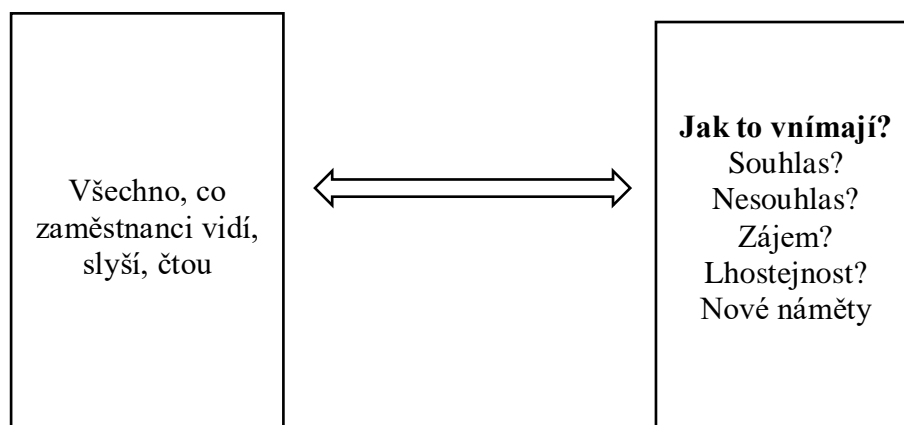
Obrázek 3. Schéma interní komunikace. Zdroj: Petříková, 2007, s. 40.

Vnitropodniková komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, které probíhají ve všech směrech společnosti: mezi vedením firmy a zaměstnanci, managementem navzájem, jednotlivými pracovníky a týmy, a to jak na oficiální, tak na neoficiální úrovni (Holá, 2006). Nepřispívá pouze k formování mezilidských vztahů a formálnímu plnění povinností, nýbrž také pomáhá zaměstnancům vytvořit si či ujasnit názor na vše, co se v organizaci děje. Stává se tak významným nástrojem firemní kultury, prostředkem k šíření firemních hodnot (Hloušková, 1998).

„Vedení firmy musí zajistit, aby interní komunikace byla v souladu s firemním chováním, základními sociálními a pracovními procesy, stylem vedení firmy, její kulturou, strategií, koncepcí a úrovní informačních systémů (Petříková, 2007, s. 40).“ V procesu vnitropodnikové komunikace tak nedochází pouze k výměně informací mezi vedením a zaměstnanci či zaměstnanci navzájem, nýbrž, a to zejména, k působení firemní kultury a firemních hodnot na všechny zaměstnance firmy (Hloušková, 1998). Za součást komunikace tak lze považovat rovněž firemní vizi, strategii a cíle firmy, atmosféru ve firmě, úroveň řízení, pravidla odměňování apod.

Vnitrofiremní komunikaci lze tedy zařadit do oblasti firemní kultury (Holá, 2006). Je zřejmé, že úroveň komunikace ve firmě je dána úrovní firemní kultury, a to zejména jejími morálními a etickými hodnotami. Otevřenost, spravedlivé jednání, důvěra, to jsou základní hodnoty, které ovlivňují způsob chování vedení k zaměstnancům a tak i atmosféru ve firmě.

Komunikace není jednostranný proces. Za základní podmínku úspěšné komunikace lze pokládat existenci zpětné vazby. Rovněž interní komunikace by měla být procesem obousměrným. Prostřednictvím zpětné vazby může management společnosti řešit možné problémy či nastalé problémy ve společnosti dříve, než vyústí v její špatné výsledky. Klíčovým se stává nejen včasná informovanost zaměstnanců o strategických změnách či krocích, které chce firma realizovat (Dědina, Odcházal, 2007), ale zvláště to, jak dané informace vnímají, jak jim rozumějí. V případě vnitropodnikové komunikace platí tedy stejná pravidla jako pro jakoukoli jinou komunikaci: je nutné neustále usilovat o zpětnou vazbu, co nejúplnější pochopení názorů zaměstnanců, jejich postojů a zejména motivace (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008). Lze ji lze v tomto kontextu definovat jako „*obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb na všech úrovních podniku*“ (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 144).



Obrázek 4. Interní komunikace. Zdroj: Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 126.

Základem dobré komunikace je vhodná organizace práce, jež koresponduje s typem podnikání. Firma musí vykazovat vnitřní homogenitu, mít ustálené procesy, pevnou koordinaci všech probíhajících aktivit. Nastavené procesy by měly v ideálním případě odpovídat přirozeným procesním aktivitám (Holá, 2006). V efektivně komunikující firmě by měla být komunikace přímo vymezena (Veber a kol., 2009). Komunikační kanály by pak měli být jasně formulovány v interních předpisech a každý zaměstnanec by s nimi měl být seznámen.

Informační propojení je možné rozšířit o vazby motivační (Holá, 2006). Z hlediska personální politiky organizace je nutné, aby se firma ke svým zaměstnancům chovala

spravedlivě, nabízela rovné příležitosti v podobě jasně definovaného systému odměňování, kariérního řádu, oceňování zásluh a sankcí za případné přestupky. Personalistika organizace se projevuje právě v chování firmy k jejím zaměstnancům a je tak jedním ze zásadních faktorů, jež ovlivňují jejich loajalitu k ní.

Je zřejmé, že dobře fungující interní komunikace je základem a hybnou silou fungování celé společnosti (Holá, 2011). Jen je-li firma vnitřně jednotná a stabilní, s ustálenými a fungujícími procesy, může čelit změnám vnějšího prostředí a být konkurence schopná v rámci trhu. Pokud je komunikace efektivní, podnik je úspěšnější, vykazuje lepší finanční výsledky, zákazníci jsou spokojenější (Petříková, 2007). Cílem vnitropodnikové komunikace není spokojený zaměstnanec, nýbrž spokojený zákazník, tedy obchodní úspěch společnosti.

3.3.2 Integrovaná komunikace

Z výše uvedeného vyplývá, že vnitropodnikovou komunikaci lze vnímat jako splývání personalistiky, interního marketingu a manažerské práce ve vedení týmů a lidí. Manažeři využívají interní komunikace spolu s využíváním své autority, vhodného stylu vedení, motivací a systému odměňování jako nástroje, kterým ovlivňují pracovní postoje, chování zaměstnanců (Holá, 2006).

Interní komunikace probíhá v rámci organizace na několika úrovních: na úrovni osobní komunikace manažera, dále mezi manažerem a jemu svěřeným týmem, a to v oblastech týmové spolupráce, řízení výkonu, hodnocení a rozvoje pracovníků, dále mezi pracovníky navzájem v rámci jednotlivých týmů a v neposlední řadě na úrovni firmy reprezentované vrcholovým managementem (Holá, 2011). Právě vrcholové vedení společnosti tak ovlivňuje nejzásadnějším způsobem úroveň vnitropodnikové komunikace.

Komunikace na výše uvedených úrovních neprobíhá odděleně, prolíná se, lze tedy hovořit o integrované interní komunikaci (Holá, 2011) podobně jako se hovoří o integrované firemní komunikaci obecně, jež zahrnuje komunikaci interní a externí. Firemní komunikaci lze v tomto smyslu definovat jako „*integrovaný postoj ke komunikačním aktivitám prováděným všemi částmi firmy s cílem budovat a udržovat vztahy mezi jejími strategickými cíli, identitou a image* (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, s. 24).“

3.3.3 Komunikační strategie podniku

Komunikační strategie podniku vychází z jeho celkové strategie. Z podstaty komunikace a její orientace na cíl je zřejmé, že je v rámci podniku prostředkem k naplnění jeho cílů. V rámci komunikační strategie jsou v souladu s hlavními cíli společnosti vytyčeny odpovídající cíle a prostředky, a to s ohledem na jednotlivé cílové skupiny. Komunikační strategie firmy tedy říká „s kým komunikovat, s jakým cílem (účelem) a jakým způsobem“ a v neposlední řadě také jak zhodnotit její úspěšnost (Holá, 2011, s. 47).

3.3.4 Obsah vnitrofiremní komunikace

Za obsah vnitrofiremní komunikace lze v souladu s pojetím integrované komunikace považovat následující oblasti (Holá, 2006):

- *Zajištění informačních potřeb: informační zabezpečení nutné pro výkon práce*

Zaměstnanci by měli být informováni o své pracovní náplni a zapojení pozice, kterou ve společnosti zastávají, do firemních procesů.

- *Interní public relations*

Cílem komunikace v rámci interních Public relations je motivace zaměstnanců a sdílení vize a cílů společnosti, které jsou nutnými předpoklady pro spolupráci uvnitř organizace. Tato oblast předpokládá znalost cílů organizace, její výsledky a postavení na trhu. V rámci systematického budování pozitivního vztahu zaměstnanců ke společnosti využívá vedení firmy prostředky podobné těm, které využívají Public relations při působení na vnější okolí.

- *Posilování stability a loajality*

Firma je ovlivňována nejrůznějšími vlivy z vnějšího prostředí. Úkolem vedení podniku se tak stává vyrovnávat stabilitu firemního prostředí prostřednictvím seznamování zaměstnanců s nastalou situací a postoji organizace k aktuálním otázkám či komunikace případné změny v organizaci. Mělo by se tak dít formou otevřené diskuze, která pomáhá redukovat nežádoucí nejistotu zaměstnanců. Ta by mohla vést k jejich demotivaci či

vzniku informačního šumu. Otevřená komunikace rovněž podporuje týmovou myšlenku a sdílení společných zájmů.

3.3.5 Funkce vnitropodnikové komunikace

Tabulka 1. Funkce komunikace v rámci organizaci dle konceptu Mirchella-Scotta

Funkce	Zaměření	Cíle	Teoretické zaměření
Emotivní	Pocit	Zvyšování přijetí rolí v organizaci	Spokojenost, řešení konfliktů, zmírnění napětí, definování rolí
Motivační	Vliv	Spolupodílení se na cílech organizace	Moc, vedení, soulad s podnikovými cíli. Změna chování, učení se
Informativní	Technologie	Poskytování dat nezbytných pro rozhodování	Rozhodování, zpracování informací, teorie rozhodování
Kontrolní	Struktura	Objasnění povinností	Struktura organizace

Zdroj: Donnelly- Gibson,-Ivancevich, 1997, s. 87

3.3.6 Komunikační klima

Komunikační klima existuje v každém podniku a pohybuje se mezi dvěma krajními póly, otevřeným a uzavřeným komunikačním klimatem (Dědina, Odcházal, 2007). V rámci účinné vnitropodnikové komunikace je nutné usilovat právě o otevřené komunikační klima.

Tabulka 2. Otevřené a uzavřené komunikační klima v organizaci

Otevřené komunikační klima	Uzavřené komunikační klima
<p>Popisnost Komunikace je spíše informativní než nařizující.</p>	<p>Předsudky Hledání viníků, lidem je sdělováno, že jsou nekompetentní.</p>
<p>Orientace na řešení Orientace na řešení místo zjišťování toho, co nelze.</p>	<p>Kontrola Požadovaná konformita, odlišnosti a změny jsou potlačovány.</p>
<p>Otevřenost a čestnost Neexistence postranních komunikačních cest.</p>	<p>Nečestnost Skryté významy, nečestnost, manipulativní komunikace.</p>
<p>Zájem o druhé Empatie a pochopení.</p>	<p>Nezájem Chladné a neosobní prostředí, nezájem o ostatní spolupracovníky.</p>
<p>Rovnost Každý člen organizace je ceněn bez ohledu na pozici a roli.</p>	<p>Kastování V komunikaci jsou zjevné rozdíly stavu a schopnosti jednotlivců.</p>
<p>Odpouštění Chyby jsou chápány jako nevyhnutelný doprovod práce, zaměření na minimalizaci chyb.</p>	<p>Dogmaticčnost Minimum diskuzí, neochota akceptovat názory druhých, neochota přijímat kompromisy.</p>
<p>Zpětná vazba Kladná zpětná vazba, nevyhnutelná pro výkon i vztahy.</p>	<p>Nepřátelství Potlačování důležitosti ostatních pracovníků.</p>

Zdroj: Dědina, Odcházal, 2007, s. 49.

3.3.7 Vnitropodniková komunikace jako proces

Pokud je na interní komunikaci nahlíženo jako na proces, stává se souborem „*informací, komunikačních dovedností, komunikačních a motivačních aktivit a nástrojů, které probíhají ve firemním prostředí*“ (Petříková, 2007, s. 42). Vnitropodniková komunikace je dynamický proces, který zahajuje spouštěcí událost a je završena výsledkem. Příčiny vnitropodnikové komunikace mají vždy strategický charakter, přesné stanovení cíle je základním předpokladem účinné komunikace (Petříková, 2007). Výsledkem je v tomto případě porozumění sdělení zaměstnancem následované požadovanou aktivitou.

Ve firemním komunikačním procesu je odesílatel informace zodpovědný za to, že příjemce dekóduje zprávu správně a využije ji správným směrem, tedy ve prospěch firmy. Cílem vnitropodnikové komunikace je spolupráce. Tento požadavek je podmíněn použitím situací adekvátních komunikačních nástrojů. Jak již bylo uvedeno, odesílatelovo sdělení je ovlivněno nejen jeho osobností, znalostmi a pozicí, ale také prostředím organizace, její firemní kulturou (Holá, 2011).

3.3.8 Předmět vnitropodnikové komunikace

Předmětem komunikace jsou informace. Zaměstnanci ve firmě pracují s třemi typy aktiv, a to daty, informacemi a znalostmi (Holá, 2006). Každé zmíněné aktivum vyžaduje jiný přístup, zpracování a způsob komunikace. Současně jsou všechna tři úzce provázána v jednotlivých firemních procesech, například v procesu rozhodování. Za základ vnitrofiremní komunikace lze považovat efektivní nakládání se znalostmi.

Data

Za data považujeme v kontextu podniku objektivní informace nezávislé na lidském vědomí. Data lze dobře strukturovat, proto jsou často vázaná na informační technologii (Holá, 2011). Je možné je kvalitativně a kvantitativně zpracovat. Zaměstnancům jsou dostupné zejména v podobě nejrůznějších databází. Významu data nabývají až v procesu interpretace, v němž se stávají informacemi.

Informace

Informace představují data, kterým byla interpretací přiznána konkrétní vypovídací hodnota, důležitost a význam uživatelem. Děje se tak v rámci subjektivního procesu na základě individuálních znalostí uživatele.

Znalosti

Za znalosti bývá považován „*souhrn zkušeností, vědomostí, mentálních modelů, hodnot a principů, podle kterých žijeme*“ (Holá, 2011, s. 43). Znalosti jsou založeny na informacích a jejich subjektivním zpracováním v mysli jedince. V kontextu firmy „*bývají znalosti součástí rutin, procesů, praktik a norem*“ (Holá 2011, s. 43), jež vznikají v myslích zaměstnanců při konkrétní činnosti a získávají tak význam a kvalitu. Z uvedených definic je patrné, že znalosti jsou zatíženy velkou měrou subjektivnosti a je tedy obtížné zaručit jejich kvalitu. Nemohou tak, na rozdíl od dat, být předmětem informačních systémů. Zabývá-li se firma přenosem a sdílením znalostí, lze hovořit o managementu znalostí, jenž je „*založen na uvědomělé práci s nositeli a vlastníky znalostí, na fungující komunikaci*“ (Holá 2011, s. 43).

3.3.9 Toky vnitrofiremní komunikace

Směry vnitrofiremní komunikace vytváří rámec, v němž se komunikace v podniku uskutečňuje. Organizační struktura podniku by měla umožňovat průběh komunikace ve čtyřech různých směrech, a to komunikaci sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Vedle těchto klíčových toků informací mohou v organizaci existovat i další.

Sestupná komunikace

Sestupnou komunikací rozumíme předávání informací z vyšších míst podnikové hierarchické struktury do nižších stupňů. Tímto směrem bývají zpravidla komunikovány popisy práce, procedury a metody, zpětná vazba na pracovní výkon zaměstnanců, podniková politika a informace o podnikových cílech. Sestupnou komunikace nejčastěji představují následující komunikační nástroje: popisy práce, oběžníky, oficiální stanoviska, prohlášení, manuály a podnikové publikace (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Nedostatečná sestupná komunikace má za následek pocit neinformovanosti zaměstnanců.

Takový stav může vyvolat nežádoucí stres a vést k šíření nepravdivých informací neformálními kanály.

Vzestupná komunikace

Vzestupná komunikace probíhá v opačném směru nežli komunikace sestupná. K efektivnímu fungování organizace se však stává stejně důležitou. Poskytuje zaměstnancům možnost vyjádřit se. Představuje efektivní způsob, jak aktivně zapojit pracovníky do fungování společnosti, jak realizovat jejich návrhy. Pomáhá tedy vytvořit žádoucí prostředí participativního vedení. *„Tato metoda, je-li vhodným způsobem používána, umožňuje zaměstnancům rozšířit manažerské dovednosti svých nadřízených a vytváří rámec pro nastolování pozitivních změn v celé organizaci“* (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 514). Nejrozšířenějšími nástroji tohoto typu komunikace jsou schránky, jež umožňují zaměstnancům anonymně se vyjádřit k dění v organizaci, schůze a porady, procedury týkající se žádostí a stížností. Neexistence těchto toků informací vede ke snaze zaměstnanců tuto možnost zpětné vazby nahradit.

Horizontální (laterální) komunikace

Horizontální komunikace představuje komunikaci na stejné úrovni hierarchie, tedy mezi jednotlivými odděleními organizace či jednotlivými útvary. Většina společností považuje za klíčovou komunikaci vertikální a pro komunikaci horizontální nevytváří podmínky (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Tato skutečnost neusnadňuje vzájemné pochopení mezi oblastmi a funkcemi, jehož důsledkem mohou být komplikace v procesech rozhodování, plánování a koordinace.

3.3.10 Druhy vnitropodnikové komunikace

Důležitou roli kromě komunikace oficiální hraje rovněž komunikace neoficiální. Komunikace uvnitř firmy tedy probíhá všemi směry, a to jak oficiálními, tak neoficiálními kanály (Holá 2011).

Koontz-Weihrich (1998) v této souvislosti hovoří o řídicím stylu tzv. „chození kolem dokola“, tedy získávání neoficiálních informací manažery přímo návštěvou provozu, poznat také jinou stranu pozitivních oficiálních informací. Řízení neformální komunikace umožňuje disponovat silným motivačním nástrojem. Lze zde hovořit o

organizování a zajišťování příležitostí k setkávání pracovníků a jejich rodin ve volném čase. Přejít mezi oběma typy komunikace pak představuje podnikový časopis či podnikové noviny.

3.3.11 Formy interní komunikace

Organizace poskytují informace svým zaměstnancům pomocí nejrůznějších informačních kanálů. Děje se tak pomocí osobního kontaktu z očí do očí, prostřednictvím telefonu, emailu, oběžníků, prohlášení, systémů odměňování, schémat výrobních postupů, prognóz prodeje, videa či na schůzích a poradách (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Při volbě komunikačního média je nutné vzít v potaz několik faktorů, zejména: náklady, rychlost, přesnost, charakter sdělení, charakter příjemce, rozsah komunikace a význam zpětné vazby (Vymětal, 2008). Způsob přenosu informace závisí na potřebách a cílech, kterých chce odesílatel dosáhnout.

Tabulka 3. Charakteristiky způsobů přenosu informací

Způsob komunikace	Nízké náklady	Vysoká rychlost	Reálný čas	Pozornost osloveného
Dopisy	*			
Zprávy, hlášení		*		*
Manuály a příručky	*			
Telefon	*	*	*	*
Střetnutí			*	
Projevy			*	
		*		*

Fax				
e-mail	*	*		
Videokonference		*	*	*
Groupware			*	

Zdroj: Dědina, Odcházal, 2007, s 67.

Vyjma výše uvedených charakteristik jednotlivých komunikačních kanálů lze hovořit také o bohatosti typu přenosu informace (Dědina, Odcházal, 2007). Ta vyjadřuje, jaké množství neverbálních informací je možné daným způsobem přenést, ukazuje, nakolik je zvolená komunikace osobní. Nejbohatším typem přenosu je osobní setkání, naopak nejméně bohatým pak elektronická komunikace. O videokonferenci či telekonferenci lze pak hovořit jako o relativně bohatém typu. Jednoduché a pravidelné rutinní úkoly je vhodné komunikovat bez osobního kontaktu, naopak při řešení nejednoznačných a komplikovaných úkolů by vedoucí pracovníci měli volit bohaté typy komunikace, jež kromě okamžité zpětné vazby poskytují manažerovi rovněž potřebnou vizibilitu.

Komunikace ve firmě probíhá ve třech základních formách: osobní, písemné a elektronické. Volba formy komunikace závisí především na druhu komunikace, charakteru komunikační situace a vzájemné znalosti účastníků komunikace. Zvolená forma komunikace má bezprostřední vliv na její účinnost (Holá, 2011).

Osobní komunikace, komunikace tváří v tvář

Ústní forma komunikace je nejpoužívanější formou komunikace. Komunikace tváří v tvář umožňuje okamžitou reakci příjemce na sdělení a ihned osvětlit případná nedorozumění a nepochopení. Možný vznik komunikačního šumu je v tomto případě značně omezen. Osobní kontakt rovněž umožňuje manažerovi dozvědět se více o postojích, názorech a představách pracovníků. Dává mu příležitost zodpovědět jejich dotazy, osvětlit jim firemní rozhodnutí a získat je tak pro ně. Nezbytným předpokladem pro otevřený dialog je ovšem adekvátně nastavené pracovní prostředí, otevřené

komunikační klima. Tato forma komunikace je doprovázena neverbální komunikací, která může napomoci správnému přenosu informace a usnadnit příjemci její pochopení.

K dosažení efektivní diskuze je nezbytné komunikaci dobře zorganizovat a naplánovat. Existují dva zásadní důvody pro přípravu diskuze: na jedné straně nelze spoléhat na proaktivitu zaměstnanců, na straně druhé je nutné zvážit podmínky, za nichž je vhodné, aby komunikace proběhla. Nejedná se pouze o omezení časové ve smyslu dostupnosti manažera, ale také o případnou nutnost přípravy na diskuzi. Nevýhodou osobní komunikace je její neoficiální charakter. V případě požadavku na uchování či doložení komunikace je upřednostňována komunikace písemná. Často je tedy nutné doplnit ústní komunikaci písemným záznamem.

Základními prostředky osobní komunikace jsou rozhovor, diskuze, rozprava, porada, telefonický rozhovor, firemní mítinky vrcholového vedení se zaměstnanci, školicí programy, dny otevřených dveří, firemní rituály, společenské a sportovní akce, manažerské pochůzky (Holá, 2011).

- **Týmové porady**

Týmové porady jsou využívány jako nástroj vedení týmu, řízení pracovního výkonu celého týmu a jednotlivců. Tento komunikační nástroj umožňuje nejen diskuzi v rámci týmových projektů doprovázených objasňováním základních stanovisek vycházejících ze strategie firmy a přesvědčováním zaměstnanců o smysluplnosti jejich práce v kontextu dosahování firemních cílů nebo kontrolu provedených úkolů a zadávání nových, ale rovněž prohlubování týmové spolupráce.

Efektivní poradě předchází pečlivé naplánování jejího průběhu. Je žádoucí, aby poradou moderoval jeden manažer, či jeden pověřený pracovník, a usměrňoval její průběh. Úspěšnost porada se tak stává přímo závislou na jeho schopnostech (Holá, 2011).

- **Firemní mítinky, interní prezentace**

Celofiremní setkání zaměstnanců či dílčích oddělení je vhodné zejména pro interní prezentaci organizace. Této příležitosti lze využít pro prezentaci strategických cílů pro nejbližší budoucnost, chystané organizační změny, výsledky a úspěchy uplynulého období, odměňování nejlepších zaměstnanců či celkové nastartování podniku do nového roku.

Firemní mítink by měl poskytovat dostatečný prostor k diskuzi. Tento druh firemního setkání bývá často doprovázen neformální společenskou akcí (Holá, 2011).

- **Interní školicí programy**

Interní školení je nástrojem vhodným nástrojem pro projednávání zamýšlených strategií a taktik firemních cílů. Vysvětlování záměrů společnosti zaměstnanců a jejich získávání ve prospěch představených cílů vyžaduje dostatečný prostor pro diskuzi. Školící programy jsou rovněž ideální platformou pro předávání know-how a sdílení znalostí.

Interní školicí programy jsou dobrou příležitostí pro prezentující manažery zlepšit své komunikační schopnosti a dovednosti. Touto formou komunikace se také odbourávají komunikační bariéry mezi týmy a jednotlivými spolupracovníky v týmu (Holá, 2011).

- **Dny otevřených dveří**

Dny otevřených dveří jsou jedním z možných nástrojů interní PR. Jednotliví manažeři jsou během této akce k dispozici zaměstnancům k objasnění jakýchkoli dotazů týkajících se fungování či strategie společnosti. Efekt je přímý závislý přímo na práci konkrétních manažerů, na jejich ochotě, vůli a komunikačních schopnostech a dovednostech.

- **Konzultace**

Konzultace představují manažerův čas vyhrazený pro své spolupracovníky. Četnost či doba trvání závisí na manažerově ochotě diskutovat a dalších faktorech situační či personální povahy, záleží zejména na aktivním přístupu zaměstnanců k využití této příležitosti.

- **Manažerské pochůzky**

Manažerská pochůzka po pracovišti je jednou z možností získání zpětné vazby od zaměstnanců. Úspěšnost tohoto komunikačního nástroje plně závisí na komunikačních schopnostech a dovednostech manažera, na jeho schopnosti vzbudit v zaměstnancích chuť a odvalu vyjádřit se, jeho schopnosti naslouchat a povzbudit. Bez ohledu na relevantnost takto získaných informací vyjadřuje manažer tímto způsobem svůj zájem o zaměstnance a

dává najevo snahu o otevřenou komunikaci. Z hlediska efektivního využití tohoto komunikačního nástroje je důležité dodržovat jeho pravidelnost.

- **Společenské a sportovní akce**

Společenské akce firmy společnosti, jež se konají u různých příležitostí, výročí, či na začátku nebo konci důležitého období, jsou opět příležitostí k získávání zpětné vazby, vyvolání neformální diskuze nebo představení firmy příslušníkům rodiny, což přispívá k jejich pozitivnímu vnímání společnosti. Akce mohou být spojeny s interní prezentací, nebo slouží pouze k posilování týmové spolupráce například prostřednictvím sportovních aktivit.

Komunikace prostřednictvím médií

Mezi tyto nástroje neosobní komunikace lze zařadit písemnou komunikaci, vizuální a audiovizuální formu a jejich elektronickou podobu. Písemná komunikace nachází své využití především v případě hromadných sdělení větší skupině zaměstnanců. Je vhodná v případech, kdy je nutné zasáhnout široký záběr zaměstnanců v co nejkratším čase. Tato forma komunikace se používá rovněž k distribuci základních dokumentů vymezujících organizaci a činnost podniku pro potřeby zaměstnanců, kteří se tak mohou kdykoli seznámit s jejím obsahem (Holá, 2011). Uvedené využití písemné komunikace s sebou přináší otázku charakteru distribuce a dostupnosti komunikovaných materiálů. Písemné formy komunikace se vždy využívá, pokud je nutné zdůraznit oficiální váhu předávaných informací nebo je nezbytné informace uchovat či archivovat jako je tomu například v případě výsledků z jednání, porad nebo diskuzí.

Písemná komunikace prochází v posledních desetiletích velkou proměnou zásluhou rozvoje informačních technologií. Klasická papírová forma je nahrazována formou elektronickou, jež „umožňuje také velmi efektivní distribuci, sdílení a archivaci dokumentů s využitím prostředků interní podnikové komunikace, elektronické pošty a podnikového intranetu“ (Holá, 2011, s. 197). Velkou předností využití informačních technologií, emailové komunikace, ICQ či zpráv při komunikaci v podniku je zejména rychlost distribuce a možnost přímé interakce pro zpětnou vazbu.

- **Výroční zprávy**

Výroční zprávy poskytují souhrn důležitých informací o organizaci v aktuální době reprezentovaný současnými ukazateli, které jsou určeny jak pro interní zaměstnance, tak pro externí veřejnost. Výroční zprávy jsou často součástí business plánu a mohou obsahovat také plány firmy do budoucna, její nejbližší cíle a strategii (Holá, 2011).

- **Firemní profil**

Firemní profil je dokument, jehož cílem je poskytnout pozitivní prezentaci společnosti. Obsahuje přehled principů, na nichž je podnik založen, formulované podnikové poslání a jeho vizi do budoucna. V dokumentu mohou být zmíněny rovněž úspěchy či ukončené projekty u spokojených zákazníků. Podobně jako výroční zprávu lze tento dokument zahrnout do balíčku informací pro nové zaměstnance (Holá, 2011).

- **Manuály činnosti**

Vypracování manuálů činnosti v jednotlivých procesech, funkcích nebo konkrétních aktivitách upevňuje jasné nastavení procesů v podniku. Běžné jsou v tomto případě zpracované popisy pracovních míst, jejich kompetencí, zodpovědnosti a návaznosti na ostatní činnosti. Přehled konkrétních úkonů a činností dané pracovní pozice velkou měrou usnadňuje pracovníkovi orientaci a adaptaci na nové pracovní místo (Holá, 2011).

- **Firemní časopis, bulletin, noviny**

Firemní časopis, bulletin či noviny jsou oblíbenou formou komunikace jak ze strany zaměstnanců, tak organizace samotné. Klíčovým z hlediska interní komunikace se stává jejich obsah. Měl by být za jakýchkoli okolností objektivní a pozitivně laděný, aby posiloval kladný vztah zaměstnanců k podniku. Vydávání tištěného média je specializací především velkých firem s prostorově vzdálenými pracovišti a velkým počtem zaměstnanců.

Obsahem firemního časopisu či novin bývají zpravidla prezentace výsledků v konkrétním kontextu, například v souvislosti s týmem, jenž jich dosáhl, dále informace týkající se budoucích akcí podniku či rekapitulace těch minulých, ukázka toho, co se o dané organizaci píše, publikování personálních záležitostí, představení práce jednotlivých

týmů, pracovníků, členů managementu nebo názory a příspěvky zaměstnanců (Holá, 2011).

- **Nástěnky**

Nástěnky jsou jednoduchým komunikačním nástrojem k prezentaci informací s delší časovou platností, plánech apod., či naopak informací o aktuálním dění. Z podstaty toho komunikačního nástroje vyplývá základní požadavek na jeho účinnost, a to jeho umístění (Holá, 2011).

- **Firemní televize a rozhlas**

S firemním rozhlasem a televizí se lze setkat zejména u velkých firem. Podobě jako firemní tištěná média i firemní rozhlas a televize přináší zpravidla aktuální zpravodajství ze života organizace. Lze jich využít také v rámci firemních školení, instruktáží či během úvodního představení podniku novým zaměstnancům (Holá, 2011).

- **E-mailová komunikace**

Elektronická komunikace přispěla k velkému zefektivnění a zrychlení komunikace. Na rozdíl od klasické písemné komunikace umožňuje okamžitou zpětnou vazbu. Další výhodou z hlediska efektivity práce je i její možnost propojení s jinými nástroji, například mobilním telefonem. Na druhou stranu emailová komunikace směřuje k čím dál většímu zjednodušení. Takto přenášená sdělení mají často formu pouhých jednoduchých příkazů, pohodlnost využití tohoto komunikačního nástroje pro odesílatele vede k vytlačení osobní komunikace (Holá, 2011).

Další prostředky a formy interní komunikace

- **Firemní předměty a dárky**

Využití firemních předmětů a dárek mimo oblast marketingové strategie podniku směrem k vlastním zaměstnancům přispívá k zvýšení jejich sounáležitosti s podnikem. Tímto způsobem je možné také zvýšit zájem o právě probíhající akci a stimulovat tak pracovníky k většímu výkonu (Holá, 2011).

- **Nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům**

Podobně jako u firemních reklamních předmětů či dárku posiluje rovněž nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům jejich vztah k podniku. Současně kladná zkušenost s produktem či službou na straně pracovníků přispívá k šíření dobrého jména společnosti. Lze předpokládat, že sami zaměstnanci budou produkt dále doporučovat.

- **Intranet, informační a komunikační portál firmy**

„Intranet je interní elektronická síť založená na protokolech TCP/IP“ (Holá, 2011, s. 205). Síť je majetkem podniku a je přístupná pouze jeho zaměstnancům a jiným oprávněným osobám. Hlavní cílem intranetu je zajistit zaměstnancům přístup k elektronické poště a komunikaci, do informačních systémů společnosti a dalším informacím, jež pracovníci potřebují ke svému výkonu.

Podobně jako internet slouží také intranet ke sdílení informací: *„intranet lze využít tedy v první řadě jako sdílenou nástěnku, kde mohou zaměstnanci najít vše, co je potřeba vědět o firmě a jejím fungování“* (Holá, 2011, s. 206). Vyjma výše uvedeného intranet může, díky začlenění diskuzních fór či anket, sloužit jako efektivní nástroj zpětné vazby v reálném čase.

Informace dostupné na intranetu by měly být aktuální, relevantní a, jako stimulátor pozitivního vztahu zaměstnanců k výkonu práce a firmy, také pozitivně laděné. Intranet je komunikačním kanálem pro výsledky firmy, tiskové zprávy, ohlasy zákazníků, informace o chystaných marketingových akcích apod. Měl by rovněž přinášet informace o formální struktuře organizace, informace související s jejím fungováním jako jsou podnikové normy a standardy, dále základní dokumenty a formuláře a řízení jejich toku, šablony, loga apod.

3.3.12 Problémy vnitrofiremní komunikace

Díky správným komunikačním vazbám se zaměstnanci cítí zapojeni, jsou zainteresováni na dosažení podnikového cíle. Nesprávně zvolené komunikační spojení ztěžuje možnost efektivní komunikace a může vést i k tomu, že je nutné zjišťovat informace ad hoc, či u neoficiálních zdrojů. Komunikace se tak stává nejen pracnější, ale, v případě neoficiálních zdrojů, může vést k nežádoucímu šíření nepravdivých informací.

Nedostatek poskytovaných informací a chybějící diskuze může vést až k demotivaci pracovníků, snižování jejich výkonnosti či dokonce k jejich fluktuaci (Holá,

2006). Identifikování a pochopení možných bariér v komunikaci je základním předpokladem k nastavení efektivní komunikace uvnitř organizace (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Odlíšnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností

Na základě předchozí zkušenosti mohou účastníci komunikace interpretovat sdělení různým způsobem. Výsledkem rozdílu mezi zakódováním a dekodováním je vznik komunikačního šumu, tedy zkreslení sdělení. Mají-li jedinci výrazně odlišné postoje, názory, znalosti a zkušenosti, stává se efektivní komunikace mezi nimi těžko dosažitelnou. V rámci organizace může docházet k nežádoucímu zkreslení například v důsledku odlišných postojů, názorů, znalostí a zkušeností zaměstnanců na různých stupních podnikové hierarchie. Z perspektivy manažera a řešení manažerských problémů je tedy zřejmé, že efektivita jednání závisí na tom, *„jak si manažer osvojí vhodné postoje, názory, znalosti a zkušenosti, které jej povedou k úspěšnému hledání a nalézání příslušného řešení“* (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 520).

Selektivní vnímání

Komunikaci velkou měrou ovlivňuje jedincův způsob vnímání světa. Pokud předávané informace přizpůsobuje právě svému obrazu světa, dochází k selektivnímu vnímání. *„Informace, které jsou v rozporu s předem utvořenou představou, buď nejsou vzaty na vědomí, nebo jsou pokrouceny tak, aby potvrzovaly předem utvořené představy“* (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 520). Selektivní vnímání má za důsledek vytvoření stereotypů. Stereotypy se stávají bariérou v komunikaci. Jsou tak přijímány pouze informace, jež odpovídají zažitým stereotypním představám.

Špatná schopnost naslouchat

Naslouchání měla být věnována přibližně polovina času, během níž spolu nadřízení a podřízení hovoří (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). V mnoha případech tomu tak ovšem není. Bez vzájemného naslouchání není možné dosáhnout cílů diskuze, předat pracovní pokyny či realizovat zpětnou vazbu.

Hodnocení sdělení

„Při každé komunikaci příjemce vyhodnocuje sdělení dříve, než proběhne celá komunikace“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 521). Předčasné hodnocení komunikace často vychází z hodnocení komunikátora komunikantem, na jeho předchozí zkušenosti s ním, či na předvídání významu sdělení. K naplnění cíle komunikace je tedy nutné, aby zaměstnanci chovali ke svému nadřízenému úctu a respekt.

Věrohodnost zdroje

Míra věrohodnosti, kterou příjemce sdělení přisuzuje zdroji, zásadním způsobem ovlivňuje, jak předávané informace vnímá. Ve vztahu podřízený-nadřízený sehrává zásadní roli hodnocení nadřízené osoby ostatními zaměstnanci. Pokud je nadřízená osoba považována za nečestnou či nekompetentní, projeví se tato skutečnost i v nahlížení na jím komunikovaná sdělení, jímž budou automaticky připisovány negativní konotace.

Sémantické problémy

„Komunikace je předávání informací a myšlenek prostřednictvím obvyklých a obecně známých symbolů“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 522). Žádoucí interpretaci těchto symbolů, dekódování zprávy příjemcem, ovšem není možné zásadní měrou ovlivnit. Pochopení sdělení závisí na příjemci, jeho zkušeností, postojů apod. Právě tuto skutečnost by měl manažer brát v úvahu v momentě, kdy komunikují s podřízenými.

Filtrování

V případě filtrování informací se jedná o jejich záměrné zkreslování za účelem vytvořit pozitivní dojem. Děje se tomu tak zejména v případě komunikace zdola nahoru. Nejčastěji se jedná o zamlčování nepříznivých informací před nadřízeným. Rozsah, v jakém bude informace filtrována, předurčuje organizační profil organizace. Jev je výrazně frekventovanější ve vysoce hierarchických organizacích. Je tedy patrné, že snížení filtrování informace, je jednou z velkých předností plochých organizačních struktur.

Časová tíseň

Nedostatek času na komunikaci s jednotlivými podřízenými je častým problémem ve vnitřní komunikaci. Časová tíseň může vést k opomenutí informovat

zaměstnanec, který by za běžných okolností byl součástí komunikace. Opomenutí se tak stává „*chybou ve formálně předepsaném komunikačním systému*“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 524).

Komunikační přetížení

V souvislosti s rychlým rozvojem informačních technologií a velkým množstvím informací, jež se jsou zaměstnancům, zejména manažerům, každodenně předávány, může nastat komunikační přetížení. Příjemci nejsou v těchto případech schopni informace jim dodávané absorbovat, či na ně adekvátně reagovat. Sdělení tak zůstávají nedekódována. V případě vnitropodnikové komunikace tedy platí, že nadměrné zatěžování příjemců redundantními informacemi je nežádoucí. Podnikový systém komunikace by měl být nastaven tak, aby toky informací směřovaly k těm, kteří je opravdu potřebují.

3.4 Vnitropodniková komunikace a management

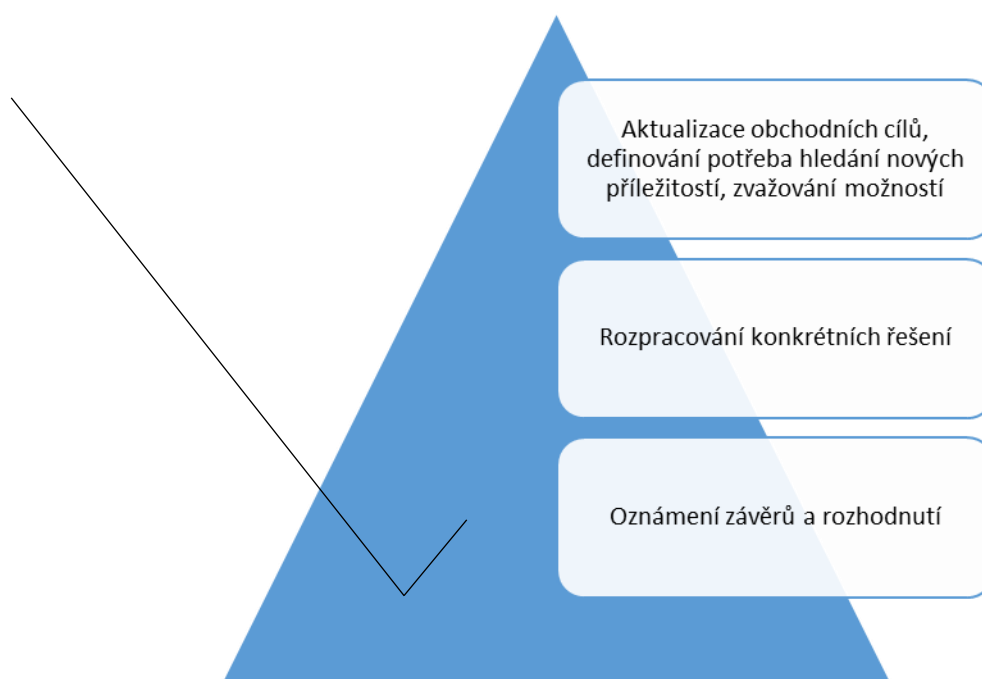
Základní podmínkou efektivní komunikace je nastavení základních podmínek, za které lze považovat jednotný tým vedení, plnou odpovědnost managementu, funkční organizaci práce a organizační strukturu, jasně definovanou personální politiku, fungující vnitřní marketing a firemní kulturu s akcentem na morální hodnoty a etiku, komunikační schopnosti a dovednosti managementu, oboustrannou komunikaci a jasně definovanou komunikační strategii (Holá, 2006). Na firemní komunikaci lze tedy nahlížet jako proměnnou uskutečňovanou kauzálními proměnnými vedení, organizační klima a organizační struktura, jejichž výsledné působení ovlivňuje spokojenost pracovníků a produktivitu jejich práce (Likert, 1968).

Na podobě vnitrofiremní komunikace se podílí každý zaměstnanec společnosti. Čím výše se ovšem pohybuje v jejím hierarchickém žebříčku, tím význam jeho role v rámci vnitrofiremní komunikace roste. Klíčovou se pro fungující interní komunikaci podniku stává práce jeho vedení, stěžejní podmínkou je v tomto ohledu jeho názorová jednotnost založená na firemních hodnotách, jež by měly pevně ukotvené firemní kultury, a jeho intenzivní spolupráce. Zodpovědnost managementu za stav vnitropodnikové komunikace vychází nejen z jeho formálního, mocenského postavení, ale také z předpokladu jeho schopností a dovedností (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008).

Od managementu se tedy očekává respekt a úcta k zaměstnancům a spolupracovníkům. Rovnocenné partnerství vytváří pozitivní prostředí k budování oboustranné komunikace. V dobře fungující společnosti by zaměstnanci měli mít možnost vyjadřovat se k dění v ní a současně by se jim mělo dostávat zpětné vazby ohledně jejich působení. Zpětné hodnocení by mělo být uplatňováno nejen na úrovni zaměstnanec – manažer, ale také na úrovni manažer-tým a rovině celofiremní, kdy se zaměstnanci vyjadřují k fungování společnosti jako celku. Podpora existence zpětné vazby, napomáhá k neustálému zlepšování interní komunikace.

Vedení by mělo brát na vědomí skutečnost, že informace se při postupném šíření organizační hierarchií zužuje na konkrétní kroky, které je nutno vykonat a vytrácí se kontext, tedy proč je nutné dané činnosti vykonat (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008).

Obrázek 4: „Zužování“ informací při postupování organizační hierarchií.



Obrázek 5. „Zužování“ informací při postupování organizační hierarchií. Zdroj: Zdroj: Horáková, Stejskalová, 2008, s. 54.

Informace předávaná vedoucími pracovníky by tedy měla splňovat následující kritéria (Petříková 2007):

- Musí být srozumitelná
- Musí být příjemcem akceptována
- Musí vytvářet prostředí příznivé pro výměnu názorů
- Musí podporovat zpětnou vazbu
- Musí podporovat stimulaci a motivaci pracovníků
- Musí napomáhat spolupráci a kolegiálnímu chování na pracovišti
- Musí být v souladu s cíli firmy
- Musí být jasné, stručné, termínované a adresné

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybraného podniku

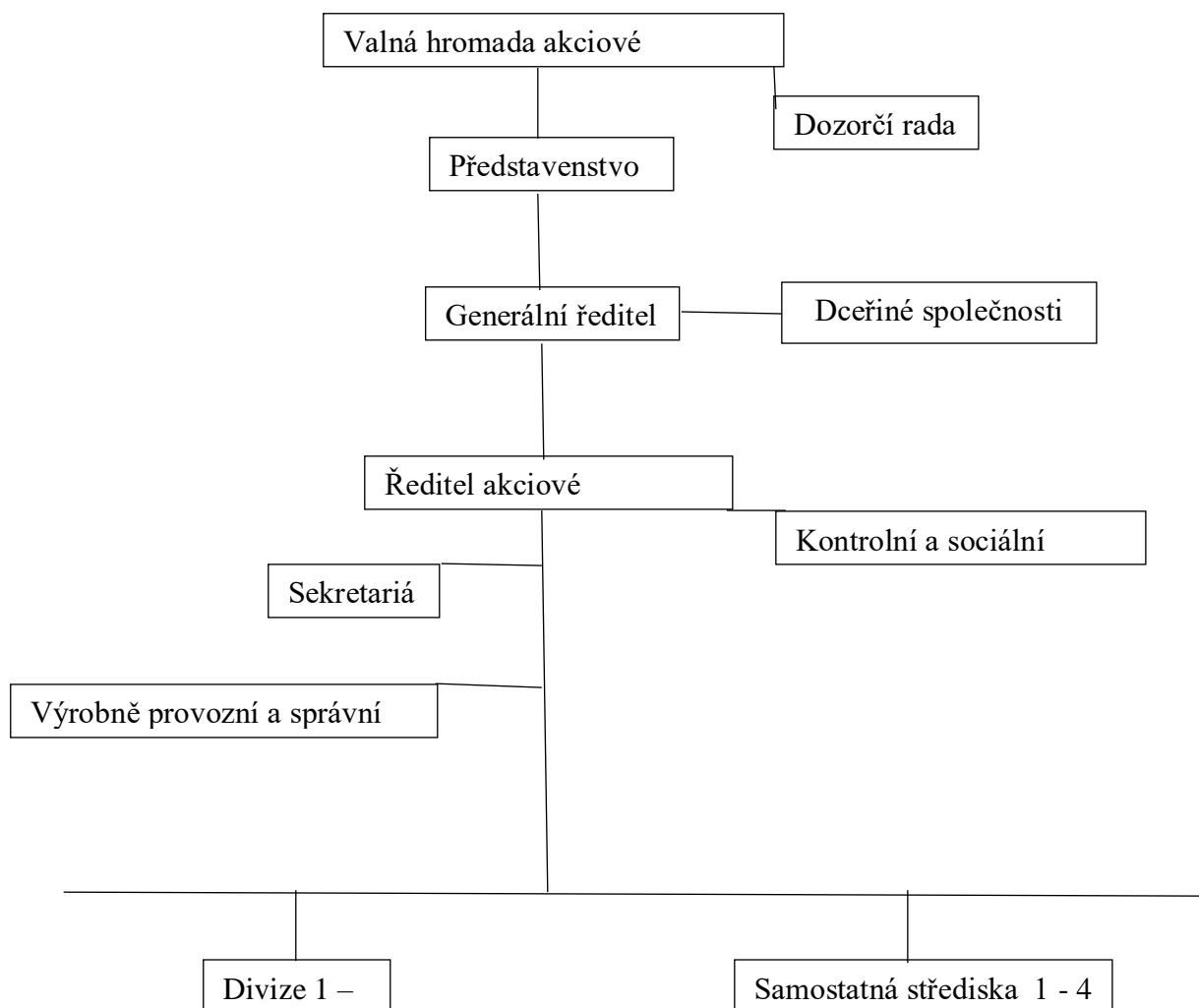
4.1.1 Charakter činnosti podniku

Praktické šetření k diplomové práci bylo provedeno ve středočeském zemědělském podniku. Agrární komplex se zaměřuje na pěstování obilovin a krmných plodin pro živočišnou výrobu a BPS, v současně době obhospodařuje 3 650 ha zemědělské půdy, a chov holštýnských dojnic a prasat. Společnost vyprodukuje denně 30 000 l mléka, které dodává například i do společnosti Madeta a.s. Podnik je rovněž jedním z předních českých pěstitelů zeleniny a producentem zeleniny mražené. Jméno společnosti není v práci uvedeno, podnik si nepřál být jmenován.

4.1.2 Právní forma a organizační struktura podniku

Vybraná organizace je akciovou společností. Společnost zaměstnává 165 pracovníků, z nichž 11 % tvoří zástupci nejužšího vedení, 12 % pracovníci v administrativě a 77 % pak pracovníci manuální. Vybraná organizace v současnosti sdružuje dohromady sedm divizí, a to rostlinnou výrobu, výrobu živočišnou zastoupenou chovem skotu a prasat, mrazírnu, mechanizační a stavební úsek a čtyři samostatná střediska: dopravu, závodní kuchyň, úsek celopodnikové režie a bioplynovou stanici. Každá z divizí má svého zodpovědného vedoucí pracovníka, na něhož v průměru připadá šest až sedm podřízených pracovníků. Součástí agrárního komplexu jsou rovněž tři dceřiné společnosti.

Organizační schéma podniku



4.2 Současná vnitropodnikové komunikace

Komunikační strategie podniku se soustřeďuje především na komunikaci shora dolů, zejména na předávání instrukcí od nejvyššího vedení společnosti směrem k nižším vrstvám podnikové hierarchie. Komunikační plán organizace stanovuje pravidelná setkání nejvyššího vedení, dále nejvyššího vedení a středního managementu a vedoucích jednotlivých středisek s jejich týmy.

Nejvyšší vedení společnosti se schází pravidelně jednou za čtrnáct dní. Jednou měsíčně pak probíhá na stejné úrovni podnikové hierarchie revize ekonomických výsledků. Na měsíční bázi probíhají také schůze vedoucích středisek a jejich pracovních kolektivů. Každý čtvrtletí se vedení podniku setkává s vedoucími jednotlivých středisek.

Vnitropodniková komunikace tedy probíhá zejména ústní formou tváří v tvář, a to prostřednictvím pravidelných porad či ad hoc sdělení v případě potřeby. Pokud je nutné komunikovat některá z rozhodnutí vedení podniku všem zaměstnancům současně, děje se tak prostřednictvím oběžníku v jeho fyzické papírové podobě. Tato skutečnost je dána vzdělanostním složením zaměstnanců organizace. Emailové komunikace je ve společnosti využíváno minimálně, a to zejména mezi jednotlivými členy vedení organizace.

V podniku nejsou k dispozici popisy pracovního místa, nábor pracovníků provádí vedoucí jednotlivých středisek samostatně. Osobní oddělení společnosti má ve své kompetenci z hlediska personalistiky pouze administrativu mezd.

4.3 Dotazníkové šetření

4.3.1 Přípravná fáze

Hlavní část praktického výzkumu práce byla provedena dotazníkovou formou, jež byl plošně rozdán vedením podniku všem jeho zaměstnancům. Vlastnímu dotazníkovému šetření předcházely řízený rozhovor s jedním ze členů vedení podniku a šetření prostřednictvím krátkého dotazníku, který byl vyplněn rovněž členy nejužšího vedení.

Toto předběžné šetření bylo provedeno za účelem získání konkrétní představy o podniku samotném, jeho organizační struktuře a počtu členů jednotlivých stupňů podnikové hierarchie a komunikačních kanálech ve společnosti využívaných ke komunikaci. Zjišťováno bylo rovněž celkové hodnocení současného stavu vnitropodnikové komunikace vedením organizace, která byla posouzena jako velmi dobrá.

V této předvýzkumné fázi bylo vedení společnosti rovněž požádáno o označení nedostatků v současné vnitropodnikové komunikaci a příležitostí pro její zlepšení. Jako nedostatečně fungující byla označena komunikace nejužšího vedení se středním managementem. Vedením podniku byly také identifikovány oblasti, které ho z hlediska hodnocení efektivnosti interní komunikace nejvíce zajímají. Oblastí, o jejímž stavu by se vedení podniku rádo dozvědělo více, byl určen stupeň vnímání vnitropodnikového prostředí jako spravedlivého a dále pak celková spokojenost zaměstnanců podniku. Zjištěné skutečnosti byly následně brány v potaz při tvorbě vlastního dotazníku.

Na základě zpracovaného dotazníku distribuovaného v přípravné fázi bylo zjištěno, že 77 % zaměstnanců podniku tvoří manuální pracovníci. Tento fakt byl zohledněn při

přípravě otázek dotazníkového šetření, jež byly zvoleny tak, aby formulací a srozumitelností obsahu nekladly na dotazované neadekvátní požadavky a nedocházelo tak při jeho vyplňování k nežádoucímu komunikačnímu šumu.

V souladu s podnikovými zvyklostmi plošného komunikování pomocí oběžníku v jeho fyzické podobě bylo i dotazníkové šetření provedeno pomocí tištěných formulářů, které byly dotazovaným předány jejich nadřízenými.

4.3.2 Vlastní dotazníkové šetření

Pro vlastní šetření bylo využito jako platformy pro zpracování dotazníku využito mezinárodního ICA Communication Audit dotazníku upraveného dle charakteru zvoleného podniku.

ICA Communication Audit

ICA Communication Audit neboli průzkum komunikačního auditu byl vytvořen Geraldem Goldhaberem a jeho týmem z Mezinárodní asociace komunikace v rámci práce na vývoji sady nástrojů na zhodnocení komunikace v organizacích v roce 1977. Cílem tvorby tohoto nástroje bylo poskytnout organizacím spolehlivé a faktické údaje o jejich interní komunikace, a to takovým způsobem, aby bylo společností umožněno snadné srovnání s podobnými organizacemi. Proces vytváření tohoto nástroje trval osm let. V roce 1979 tento program oficiálně skončil, jeho metodologie se však používá do dnešních dnů. Od té doby byla samozřejmě podrobena několika kritickým zhodnocením.

Komunikační audit ICA je tedy ve své původní podobě stále široce používanou metodou měření efektivnosti vnitropodnikové komunikace, popřípadě je využíván jako základní rámec pro komunikační audity, které jej dále upravují tak, aby vyhovoval jejich specifickým účelům (Sampsow, 2004).

Původní ICA Communication Audit dotazník obsahoval 122 otázek rozdělených do osmi sekcí, a to:

1. Množství informací obdržených z různých oblastí oproti množství požadovanému
2. Množství informací z různých oblastí vysílaných oproti množství požadovanému

3. Množství obdržených informací z různých zdrojů v závislosti na množství požadovaném
4. Množství informací přijatých prostřednictvím různých kanálů oproti množství požadovanému
5. Intenzita reakce na komunikované informace oproti intenzitě požadované
6. Včasnost informací
7. Vztahy v organizaci
8. Spokojenost s výsledky organizace

Dotazník

Jak bylo uvedeno, při tvorbě dotazníku bylo jako východiska využito ICA Audit Communication dotazníku přeloženého autorkou práce z anglického originálu do češtiny. Původní dotazník byl navržen pro účely zhodnocení interní komunikace v korporátních společnostech. Vzhledem k charakteru podniku a vzdělanostnímu složení jeho zaměstnanců byly proto některé z otázek vynechány či upraveny.

Ve fázi předvýzkumu bylo zjištěno, že 77 % zaměstnanců podniku tvoří manuální pracovníci. Tento fakt byl zohledněn při přípravě otázek dotazníkového šetření. Ty byly zvoleny tak, aby formulací a srozumitelností obsahu nekladly na dotazované neadekvátní požadavky a nedocházelo tak při vyplňování formuláře k nežádoucímu komunikačnímu šumu.

Zachována byla většina tematických okruhů, které jsou součástí původního dokumentu. Vztahy v organizaci byly nahrazeny stupněm důvěry mezi jednotlivými zaměstnanci podniku, naopak přidána byla sekce věnovaná zhodnocení spravedlivého prostředí ve společnosti, jež je zásadní pro úspěšnou identifikaci zaměstnance s politikou podniku a posílení jeho loajálnosti. Výchozím bodem pro navržení této části dotazníku se staly otázky v podobě, jak je uvádí ve svém dotazníkovém šetření J. Holá (2011).

Výsledné zkoumané oblasti interní komunikace v rámci šetření použitého v této práci jsou tak následující:

- 1 Množství získaných informací versus množství informací potřebných
- 2 Množství vysílaných informací versus množství, jež by zaměstnanec chtěl v ideálním případě komunikovat

- 3 Intenzita reakce na zaměstnancem komunikované informace versus intenzita reakce zaměstnancem očekávaná
- 4 Množství informací poskytované jednotlivými členy organizace zaměstnanci versus množství potřebné
- 5 Včasnost poskytovaných informací
- 6 Stupeň důvěry mezi členy organizace
- 7 Množství informací komunikovaných jednotlivými komunikačními kanály versus množství informací potřebných
- 8 Spravedlivé prostředí a vztahy v organizaci
- 9 Spokojenost zaměstnanců s organizací jako zaměstnavatelem a jejími výsledky

Výsledná podoba distribuovaného dotazníku čítala 68 otázek. Časová náročnost se v průměru pohybovala v rozmezí 25 – 30 minut. Lze konstatovat, že dotazníkové šetření svým rozsahem a zevrubností kladlo na respondenty určité nároky, na druhou stranu byl formulář konstituován tímto způsobem zcela záměrně, aby bylo možno získat co nejúplnější přehled informací o interní komunikaci organizace potřebný k jejímu komplexnímu zhodnocení.

V dotazníku je využito Likertovy škály, která je vhodná ke zkoumání a měření postojů respondentů. Škála je složena z výroků, na které respondent může odpovědět na pětibodové škále od „Velmi málo“ k „Velmi hodně“. Středovou hodnotou je odpověď „Průměrně/ Částečně“. Čím vyšší číslo varianta odpovědi nesla, tím vyšší byla i úroveň znaku. Spolehlivost dotazníku nebyla vzhledem k využití standardizovaného rámce ověřena.

K dotazníku byla přidána úvodní, vstupní část dotazníku, jež zahrnuje tři vstupní otázky směřované na délku pracovního poměru a jeho charakter a pracovní zařazení respondenta v rámci podnikové hierarchie. Získané informace upřesňují charakter vzorku respondentů a současně umožňují nahlédnout na stav interní komunikace na jednotlivých stupních hierarchie podniku. Rozdělení zaměstnanců na bázi postavení na hierarchickém žebříčku bylo v neposlední řadě provedeno za účelem následného zhodnocení efektivnosti jednotlivých informačních toků v organizaci.

4.3.3 Vzorek respondentů

Z celkového počtu 165 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo 55 zaměstnanců. Respondenti byli dle svého pracovního zařazení rozděleni do tří skupin: vedoucí pracovníci, administrativní pracovníci a manuální pracovníci.

Z celkového počtu 55 respondentů se průzkumu zúčastnilo 7 vedoucích pracovníků, 9 pracovníků v administrativě a 39 manuálních pracovníků. Ze vstupního dotazníku, v němž byl procentuálně uveden počet zaměstnanců dle stupňů podnikové hierarchie, vyplývá, že se průzkumu zúčastnila více než polovina administrativních pracovníků, necelá polovina vedoucích a manuálních pracovníků. Právě nižší návratnost dotazníku ze strany manuálních pracovníků výraznou měrou ovlivnila jeho návratnost celkovou. Ta dosáhla 30 %. Z vyhodnocení vstupní části dotazníku vyplývá, že většina zúčastněných respondentů pracuje v podniku dlouhodobě, což kladně vypovídá o loajalitě pracovníků ke svému zaměstnavateli. Složení vzorku respondentů je zachyceno v níže přiložených tabulkách.

Tabulka 4. Vedoucí pracovníci

Vedoucí pracovníci	
Délka pracovního poměru	Počet pracovníků
Méně než 1 rok	0
1 až 5 let	0
6 až 10 let	2
Více než 10 let	5

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Tabulka 5. Pracovníci v administrativě

Pracovníci v administrativě	
Délka pracovního poměru	Počet pracovníků
Méně než 1 rok	2
1 až 5 let	2
6 až 10 let	1
Více než 10 let	4

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Tabulka 6. Manuální pracovníci

Manuální pracovníci	
Délka pracovního poměru	Počet pracovníků
Méně než 1 rok	0
1 až 5 let	4
6 až 10 let	10
Více než 10 let	25

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

4.4 Výsledky šetření

Vyhodnocení dotazníkového šetření bylo provedeno metodou váženého průměru u každé otázky jednotlivých tematických okruhů dle postavení pracovníků na stupni podnikové hierarchie. Každý okruh byl následně zhodnocen jako celek jeho střední hodnotou, aritmetickým průměrem.

Výsledky dotazníkového šetření byly zaneseny do samostatných tabulek. Hodnoty v tabulce byly seřazeny sestupně. Bylo zachováno rozdělení dle pracovního zařazení, aby dílčí aspekty interní komunikace mohly být zhodnoceny na jednotlivých úrovních podnikové hierarchie.

Pokud byla sada otázek položena tak, aby byla zjištěna diskrepance mezi současným a ideálním stavem, byl jako komparační hodnota využit právě respondenty indikovaný deficit či naopak nadbytek.

Tabulka 7. Informace získané

Vedoucí pracovníci				Pracovníci v administrativě				Manuální pracovníci			
	Skóre A	Skóre B	Rozdíl		Skóre A	Skóre B	Rozdíl		Skóre A	Skóre B	Rozdíl
c	3.14	4.00	0.86	h	2.78	3.98	1.20	e	2.66	3.90	1.24
e	3.14	4.00	0.86	i	3.11	3.87	0.76	c	2.71	3.95	1.24
i	3.00	3.71	0.71	a	3.11	3.87	0.76	k	2.47	3.68	1.21
a	3.57	4.00	0.43	j	3.11	3.85	0.74	j	2.45	3.65	1.20
b	3.71	4.14	0.43	g	2.89	3.61	0.72	l	2.69	3.78	1.09
f	3.86	4.29	0.43	k	3.11	3.69	0.57	h	2.17	3.25	1.08
h	2.29	2.71	0.43	e	3.11	3.50	0.39	a	3.06	4.05	0.99

k	3.43	3.86	0.43	l	3.33	3.72	0.39	d	2.47	3.43	0.96
a	3.71	4.00	0.29	n	3.44	3.69	0.24	n	3.13	3.89	0.76
n	3.86	4.14	0.29	b	3.56	3.74	0.19	b	3.32	4.05	0.73
m	4.00	4.14	0.14	d	3.11	3.30	0.19	f	3.11	3.80	0.69
l	4.00	4.00	0.00	f	3.44	3.56	0.11	i	2.94	3.53	0.58
d	3.86	3.71	-0.14	m	3.78	3.80	0.02	m	3.21	3.65	0.44
g	3.43	3.29	-0.14	c	3.67	3.57	-0.09	g	3.12	3.00	-0.12
Total	3.50	3.86	0.36	Total	3.25	3.70	0,45	Total	2.82	3.69	0.86

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Výsledek šetření ukazuje, že zaměstnanci podniku by, bez ohledu na jejich pracovní zařazení, uvítali větší množství informací ve všech oblastech, na které byli dotazováni. Nejmarkantnější je diskrepance mezi informacemi získávanými a potřebnými k výkonu práce u manuálních pracovníků. Ti dokonce hodnotí množství informací týkajících se dění v podniku, zejména důležitých rozhodnutí vedení a problémů v organizaci, a dále personálních otázek, jakými jsou plat a benefity, systému hodnocení pracovního výkonu a možnosti rozvoje zaměstnanců, jenž je jim komunikován, jako podprůměrné až malé.

Vedoucí pracovníci pociťují překvapivě největší deficit informací rovněž v oblasti personalistiky, a to co se týče platu a benefitů, systému hodnocení pracovního výkonu a možnost osobního rozvoje. Tato skutečnost ukazuje na absenci jasně definované personální politiky v podniku. Naopak nadbytek informací dostávají dle průzkumu o problémech v podniku a o procesu, jak vznikají rozhodnutí, jež ovlivňují jejich práci. Adekvátní komunikace pak probíhá mezi členy vedení v oblastech předmětu činnosti společnosti a strategiích a cílech podniku.

Pracovníci v administrativě by rovněž rádi dostávali více informací v personálních otázkách, konkrétně s ohledem na možnosti kariérního růstu, dalšího rozvoje a školení a hodnocení svého pracovního výkonu. Jako deficitní hodnotí také komunikaci týkající se vzniku důležitých rozhodnutí podniku a rozhodnutí přímo ovlivňujících jejich práci. Postrádají stejně jako manuální pracovníci bližší informace ohledně zavádění nových

produktů a změn v podniku implementovaných. Shodně s vedoucími pracovníky hodnotí informace poskytované o činnosti podniku a jejich strategii za dostačující.

Uvedené výsledky ukazují na neefektivní sestupnou komunikaci a nedostatečné zasazení komunikovaných informací do kontextu. Rozhodnutí jsou pravděpodobně komunikována, aniž by bylo zaměstnancům objasněno, proč byla přijata. Komunikaci změn probíhajících v organizaci ze strany managementu lze tedy považovat za neefektivní. Současně je zřejmé, že zaměstnanci nejsou do procesu vzniku rozhodnutí, která se přímo dotýkají jejich pracovního výkonu, zapojeni. Jsou v pozici pouhého recipienta výsledných instrukcí. Bude tedy velmi obtížné zaměstnance pro tyto změny získat, nalézt v nich jejich motivované podporovatele.

Rovněž manuální pracovníci ocenili více informací ohledně důležitých rozhodnutí podniku, jeho strategii a zavádění nových pracovních postupů. Jestliže vedení společnosti dostává v tomto ohledu dostatečné množství informací, lze tento fakt vnímat jako jasný signál nedostatečné či neadekvátní sestupné komunikace. Za značně nedostatečnou považují tito pracovníci také komunikaci týkající se personálních otázek, zejména systému hodnocení pracovního výkonu a zákonitě též jejich vlastního pracovního výkonu a platu a benefitů. Tato skutečnost by mohla mít za následek vznik nežádoucích spekulací v této oblasti a negativně ovlivňovat loajálnost těchto zaměstnanců směrem ke svému zaměstnavateli. Lze rovněž předpokládat nespokojenost těchto zaměstnanců v oblasti odměňování.

Celkově je možné říci, že diskrepance mezi množstvím informací získávaných a množstvím potřebným k výkonu práce je u nekvalifikované pracovní síly výrazně větší nežli u ostatních zaměstnanců podniku. Nabízí se dvě možná vysvětlení, vedení podniku nepokládá za nezbytné určité informace s těmito pracovníky sdílet, nebo je komunikuje neefektivně, tedy nejasně, bez potřebné empatie a přizpůsobení se znalostem a zkušenostem příjemce sdělení.

Tabulka 8. Informace zasílané

Vedoucí pracovníci			Pracovníci v administrativě			Manuální pracovníci					
	Skóre A	Skóre B	Rozdíl		Skóre A	Skóre B	Rozdíl		Skóre A	Skóre B	Rozdíl
b	3.13	3.88	0.75	e	2.89	3.78	0.89	e	3.11	3.90	0.79
a	3.38	4.13	0.75	f	3.22	4.00	0.78	f	3.35	3.90	0.55
e	3.57	4.00	0.43	c	3.11	3.67	0.56	c	3.05	3.48	0.43
c	3.25	3.63	0.38	a	3.44	3.89	0.44	b	2.90	3.30	0.40
f	3.86	4.14	0.29	d	3.22	3.67	0.44	d	3.30	3.67	0.37
d	3.50	3.63	0.13	b	3.78	3.89	0.11	a	3.14	3.41	0.27
Total	3.45	3.90	0,45	Total	3.28	3.81	0,45	Total	3.14	3.61	0,45

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

V oblasti informací zasílaných označují vedoucí pracovníci jako oblast s největším deficitem úkoly, na nichž momentálně pracují a problémy, které se během jejich vykonávání vyskytly. Dle výsledků šetření komunikují pouze průměrné množství informací, rádi by ovšem sdíleli množství velké. Ocenili rovněž možnost větší zpětné vazby směrem ke svému nadřízenému a větší prostor k vyjádření vlastních připomínek k vykonávané práci. Pokud by počáteční zjištění mohlo teoreticky ukazovat kromě nefungující oboustranné komunikace na potenciální nesamostatnost vedoucích pracovníků, hodnocení následných položek podporují dojem absence otevřené diskuze a nefungující zpětné vazby. Tento fakt vypovídá velkou měrou o charakteru vnitropodnikového klimatu, jež nelze považovat za otevřené, a především pak o podnikové kultuře, jež zásadním způsobem ovlivňuje charakter interní komunikace.

Administrativní pracovníci nejvíce postrádají možnost sebevyjádření směrem k získání jasných pracovních instrukcí a dodatečných informací nutných k výkonu práce. Pracovníci v administrativě by uvítali také větší možnost zpětné vazby směrem k nadřízenému a výraznější prostor pro uplatnění vlastních připomínek k práci. Zpětné hodnocení nadřízeného postrádají také manuální pracovníci, ocenili by i možnost získat vlastní iniciativou přesnější pracovní instrukce. Výše uvedené opět odkazuje k jednostrannému charakteru komunikace vedení a jimi upřednostňovanému stylu vedení, jež bude do značné míry direktivní a neflexibilní. Na tomto místě se znovu nabízí

poznámenat, že charakter komunikace a styl vedení je zásadní měrou dán podnikovou kulturou.

Zaměstnanci by dle výsledků průzkumu považovali za efektivnější z hlediska výkonu jejich práce styl konzultativní či participativní. Obě skupiny pracovníků uvádí, že dostávají dostatečné množství informací o problémech, které se vyskytly při výkonu jejich práce. Tato skutečnost rovněž vypovídá o práci manažerů ve vybrané organizaci. Ti se pravděpodobně soustřeďují stále spíše na řízení zdrojů nežli vedení lidí, a to zejména organizování a kontrolu, čemuž napovídá nadbytečná komunikace týkající se nahlašování pracovních problémů.

Tabulka 9. Intenzita reakce

Vedoucí pracovníci				Pracovníci v administrativě				Manuální pracovníci			
	Skóre A	Skóre B	Rozdíl		Skóre A	Skóre B	Rozdíl		Skóre A	Skóre B	Rozdíl I
b	3.43	4.14	0.71	c	3.44	4.00	0.56	e	2.63	3.63	1.00
d	3.29	3.86	0.57	d	3.63	3.88	0.25	b	3.00	3.69	0.69
a	3.57	4.00	0.43	b	3.89	4.11	0.22	c	3.20	3.89	0.69
c	3.71	4.14	0.43	e	3.67	3.89	0.22	d	3.18	3.82	0.65
e	3.86	4.14	0.29	a	0.00	0.00	0.00	a	0.00	0.00	0.00
Total	3.57	4.06	0,45	Total	3.66	3.97	0.31	Total	3.00	3.76	0.76

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Z hlediska intenzity reakce na vlastní činnost považují vedoucí pracovníci za nejvíce nedostatečnou spolupráci ze strany kolegů na stejné úrovni firemní hierarchie, tedy ostatních členů vedení. Tento fakt vzbuzuje pochybnosti o jednotnosti vedení společnosti. Užší kooperaci by ocenili rovněž ze strany středního managementu a svých podřízených. Vzhledem k tomu, že právě vedoucí pracovníci nesou zodpovědnost za komunikaci směrem dolů, je tento dílčí výsledek šetření především impulsem k jejich sebereflexi. Za nejadekvátnější považují vedoucí pracovníci reakci na svou činnost ze strany kolegů z jiných oddělení a nejvyššího vedení. Fungující horizontální komunikace určitě přispívá k efektivnímu rozhodování v podniku.

Administrativní pracovníci shledávají nedostatečnou zpětnou vazbu od kolegů z ostatních oddělení. Ta je jako deficitní identifikována do značné míry výrazně oproti spolupráci se zaměstnanci na ostatních stupních hierarchie společnosti. Nefunkční horizontální komunikace, tedy neadekvátní kooperace mezi jednotlivými odděleními, by mohla mít za důsledek ztížení plynulé vykonávání práce administrativních pracovníků.

Manuální pracovníci považují za nedostatečnou reakci nejvyššího vedení podniku. Intenzivnější reakci na své jednání by tito zaměstnanci ostatně ocenili ze strany zástupců všech stupňů hierarchie podniku. Tato skutečnost jen odráží výsledky šetření v předcházejících částech šetření, jejich pocit absence možnosti zpětné vazby a pocitu neadekvátní informovanosti těchto pracovníků. Pokud tito zaměstnanci identifikovali jako málo intenzivní reakci ze strany nejvyššího vedení podniku, jež reprezentuje organizaci samotnou, lze předpokládat, že postrádají větší respekt ze strany svého zaměstnavatele. Tento fakt bude potvrzen níže.

Manuální pracovníci označili jako druhou nejméně dostatečnou reakci na svou činnost v organizaci ze strany svých kolegů. Je evidentní, že se zde nabízí příležitost k upevnění týmového ducha a spolupráce. Iniciativa by měla přijít ze strany jejich bezprostředního nadřízeného, důležitost chápání zaměstnanců jako týmu usilujícího o společný cíl by měla ostatně být pevně ukotvena ve firemní kultuře podniku.

Tabulka 10. Množství informací získaných z dílčích zdrojů

Vedoucí pracovníci				Pracovníci v administrativě				Manuální pracovníci			
	Skóre A	Skóre B	Rozdíl		Skóre A	Skóre B	Rozdíl		Skóre A	Skóre B	Rozdíl
c	3.14	3.71	0.57	c	3.22	4.33	1.11	b	2.88	3.34	0.46
d	3.57	4.14	0.57	f	3.00	4.00	1.00	c	2.72	3.06	0.33
e	3.86	4.29	0.43	d	3.11	4.00	0.89	g	2.88	2.88	0.00
f	3.71	4.14	0.43	g	2.56	3.29	0.73	e	3.00	3.00	0.00
a	4.00	4.00	0.00	b	3.67	4.33	0.67	f	3.11	3.11	0.00
b	3.86	3.86	0.00	e	3.22	3.78	0.56	a	0.00	0.00	0.00
g	3.57	2.86	-0.71	a	0.00	0.00	0.00	d	3.53	3.00	-0.53
Total	3.67	3.86	0.18	Total	2.68	3.96	1.27	Total	2.59	3.06	0.47

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Vedoucí pracovníci by rádi dostávali více informací od svého nadřízeného a kolegů z ostatních oddělení. Za mírně nedostatečné považují rovněž množství informací předávané od nejvyššího vedení, zcela uspokojivě není hodnocena ani komunikační efektivnost porad. Tyto dvě skutečnosti spolu jistě do velké míry souvisí. Lze očekávat, že pravidelné porady jsou vedeny právě zástupci nejužšího vedení. Nabízí se tedy přehodnocení struktury a obsahu těchto pravidelných setkání, a to z důvodu, že právě na tento zdroj informací vedoucí pracovníci nejvíce spoléhají.

Orientace podniku na sestupnou komunikaci je dle dosavadně vyhodnocených výsledků výzkumu zjevná. Není tudíž překvapující, že značné množství nežádoucí informací se k vedoucím pracovníkům dostává tzv. šeptandou. Tato skutečnost ukazuje právě na neefektivní komunikace shora dolů, jež má za následek pocit neinformovanosti zaměstnanců, a současně na nefungující zpětnou vazbu. Není zřejmě komunikováno dostatečné množství informací a současně není běžnou praxí získat chybějící informace prostřednictvím zpětné vazby. Takový stav může vyvolat nežádoucí stres a hledání jiných, neoficiálních zdrojů informací.

Skutečnost, že jsou informace přenášeny neoficiálními kanály, „šeptandou“, označeny jako nežádoucí či nepotřebné, může ukazovat na podceňování jejich významu a neschopnost vedení je využít k prospěchu fungování společnosti, popřípadě o dodržování etického kodexu, v němž jsou seriózně vnímány pouze informace vysílané oficiálními kanály. Ať je tomu jakkoliv, vedení společnosti by se mělo především ptát po příčinách vzniku existující „šeptandy“, co vede zaměstnance podniku ke komunikování touto cestou.

Z hlediska komunikační dostatečnosti vedoucí pracovníci kladně hodnotí tok informací, který k nim směřuje od jejich podřízených a kolegů na stejné úrovni podnikové hierarchie. Považují tedy intenzitu zpětné vazby od svých podřízených za plně adekvátní. Jimi uplatňovaný styl vedení tedy neočekává od svých podřízených její větší intenzitu.

Pracovníci v administrativě cítí informační deficit především ze strany kolegů z jiných oddělení. Nefungující horizontální komunikace vyplývala ostatně již z předcházející části šetření. Pouze průměrné množství informací je jim předáváno od bezprostředního nadřízeného a v rámci pravidelných porad oproti množství velkému, které by pracovníci v administrativě potřebovali k výkonu své práce. Tento výsledek předjímalý již předcházející oddíly výzkumu, a to konkrétně zhodnocení získávaných informací jako nedostatečné, zejména pak identifikovaný deficit informací týkající se rozhodnutí, které

bezprostředně ovlivňují jejich pracovní výkon. Předešlé ohodnocení možnosti vyjádření připomínek a zpětné vazby směrem k nadřízenému jako menší než potřebné ukazuje na charakter porad. Zasazení informací do širšího kontextu činnosti podniku jako celku a oboustranná komunikace by se mohly stát klíčem k efektivnějšímu fungování této formy komunikace.

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o přímou formu komunikace tváří v tvář, během níž by zaměstnanci měli mít možnost vyjádřit se k dění v podniku či vznést požadavek na větší informovanost, tedy být příležitostí k uplatnění zpětné vazby, které se zaměstnancům v organizaci dle výsledků šetření nedostává, lze porady vnímat především jako nevyužitou příležitost k budování nejen informačních, ale zejména motivačních vazeb ve smyslu podporování pocitu sounáležitosti zaměstnanců s organizací. Tato skutečnost navíc opět potvrzuje, že styl vedení uplatňovaný v podniku bude převážně direktivní s absencí podílu zaměstnanců na něm.

O nedostatečném komunikování informací v podniku ze strany vedení, na které výsledky průzkumu neustále poukazují, vypovídá i to, že administrativní pracovníci by uvítali přísun většího množství informací takzvanou šeptandou. Z hlediska informovanosti pak nejvíce spoléhají na své kolegy. Je nasnadě konstatovat, že právě tyto zdroje informací se stávají alternativními zdroji k neefektivně fungující sestupné komunikaci.

Nadměrné množství informací oproti ostatním zaměstnancům dostávají dle průzkumu od svých nadřízených manuální pracovníci. V kontextu předchozích zjištění, kdy poukazovali na svou nízkou informovanost v oblasti jasných pracovních instrukcí či personálních otázek, je na místě hovořit nikoli o nadbytečném množství informací, nýbrž o neefektivnosti těchto sdělení. Manuální pracovníci by naopak ocenili větší množství sdílení informací ze strany kolegů jak z vlastní skupiny, tak z jiných oddělení.

Tabulka 11. Včasnost informací

Vedoucí pracovníci		Pracovníci v administrativě		Manuální pracovníci	
	Skóre		Skóre		Skóre
b	3.57	b	3.89	c	3.45
e	3.43	d	3.29	d	3.18
a	3.43	c	3.22	b	3.17
c	3.43	e	3.11	e	2.76
d	3.00	a	0.00	a	0.00
Total	3.37	Total	3.38	Total	3.14

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Včasnost poskytování informací byla v podniku obecně hodnocena na stupnici 1 až 5 mezi body 3 a 4, tedy jako průměrná či lehce nadprůměrná. Vedení podniku považuje za nejméně dostatečné, průměrné, předávání informací ze strany středního managementu, chtěli by se nejen více, ale zároveň dříve dozvídat, co se na úrovni jednotlivých středisek děje. Komunikace vedení s liniovými manažery se celkově jeví jako problematická. Vzhledem k již uvedené skutečnost, že zodpovědnost za tuto komunikaci nesou právě vedoucí pracovníci, je na místě, aby se pokusili identifikovat bariéry v komunikaci se středním managementem a podnikly kroky k jejich odstranění. Pouze tak je možné ji zefektivnit.

Pracovníci v administrativě z hlediska včasnosti znovu hodnotí nejvýše, nadprůměrně, předávání informací ze strany týmových kolegů. Včasnost informací poskytovaných nadřízeným, středním managementem a nejužším vedením hodnotí pouze jako průměrnou. Manuální pracovníci hodnotí informace komunikované svým bezprostředním nadřízeným z hlediska adekvátního načasování jako lehce nadprůměrně. Jako průměrně včas komunikovaná naopak shledávají téměř shodně sdělení od kolegů v týmu a středního managementu. Opožděně se k nim naopak dostávají informace od nejvyššího vedení podniku.

Lze říci, že celopodnikově komunikovaná rozhodnutí jsou zaměstnanci podniku hodnocena jako mírně opožděná. Jelikož vedoucí pracovníci hodnotí komunikaci ze strany

nejvyššího vedení z hlediska včasnosti jako nadprůměrnou, selhává následná sestupná komunikace. Na vině může být neochota vedení podniku informace poskytovat dále, jejich zadržování na nejvyšším stupni hierarchie organizace. Nabízí se uvažovat i o nevhodně zvoleném komunikačním kanálu. Je ovšem možné, že výsledek šetření ovlivňuje obdoba „filtrování“, komunikování pouze pozitivních informací směrem vzhůru.

Tabulka 12. Stupeň důvěry

Vedoucí pracovníci		Pracovníci v administrativě		Manuální pracovníci	
	Skóre		Skóre		Skóre
c	4.00	b	4.22	c	3.55
a	3.71	e	3.88	b	3.53
b	3.71	c	3.88	d	3.39
e	3.71	d	3.33	e	2.94
d	3.29	a	0.00	a	0.00
Total	3.69	Total	3.83	Total	3.35

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Je pozitivním signálem pro budoucí směřování podniku a jeho snahu o zefektivnění interní komunikace, že stupeň důvěry mezi zaměstnanci podniku je obecně relativně vysoký, osciluje mezi průměrnou a velkou hodnotou. Významný je i fakt, že zaměstnanci na všech třech stupních podnikové hierarchie chovají nadprůměrný stupeň důvěry ke svým nadřízeným.

Nižší stupeň důvěry vykazují zaměstnanci firmy na úrovni vedení a administrativní pracovníci směrem ke střednímu managementu. Na špatně fungující vztah mezi nejvyšším vedením podniku a manuálními pracovníky, který bylo možno sledovat ve výsledcích šetření v rámci předcházejících oblastí, ukazují i výsledky této sekce praktického výzkumu.

Pracovníci v administrativě opět uvádí, že nejvíce spoléhají na své kolegy v týmu. Tato skutečnost opět implikuje očekávání průběhu komunikace především neoficiálními kanály, dedukce či shánění potřebných informací mimo oficiální komunikační strukturu organizace a její následné šíření v rámci týmu jako důsledek nedostatečné informovanosti.

Lze obecně konstatovat, že míra důvěry, kterou respondenti chovají k ostatním zaměstnancům podniku, je přímo úměrná množství validních informací, jež od nich dostávají. Čím větší důvěru v tyto pracovníky mají, tím otevřenější je pak vzájemná komunikace.

Tabulka 13. Efektivnost komunikačních kanálů

Vedoucí pracovníci			Pracovníci v administrativě				Manuální pracovníci				
	Skóre A	Skóre B	Rozdíl		Skóre A	Skóre B	Rozdíl		Skóre A	Skóre B	Rozdíl
d	2.57	3.14	0.57	c	2.44	3.44	1.00	e	2.11	4.29	2.17
e	3.71	4.29	0.57	d	2.22	2.89	0.67	c	2.95	3.57	0.62
a	3.57	3.86	0.29	e	3.56	4.11	0.56	d	2.65	3.14	0.49
c	3.43	3.57	0.14	b	3.00	3.56	0.56	a	3.52	3.86	0.33
b	3.86	3.71	-0.14	a	3.67	4.00	0.33	b	3.76	3.71	-0.05
Total	3.43	3.71	0.29	Total	2.98	3.60	0.62	Total	3.00	3.71	0.72

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Co se týče komunikačních kanálů využívaných v rámci interní komunikace ve společnosti, všechny skupiny pracovníků by uvítali získávání více informací prostřednictvím všech uvedených komunikačních kanálů. Shodně shledávají jako nedostačující množství informací poskytovaných prostřednictvím nástěnek a emailu. Vzhledem k tomu, že právě vedoucí pracovníci s největší pravděpodobností iniciují a zodpovídají za komunikaci v podniku, jež probíhá těmito kanály, je toto hodnocení z jejich strany překvapující. Lze jej vnímat jako zpětnou vazbu právě směrem k nejužšímu vedení, potažmo vedoucím jednotlivých středisek s ohledem na skutečnost, že tyto kanály zhodnotily jako neefektivně využívané také manuální pracovníci.

Všichni zaměstnanci v rámci šetření uvedli, že by rádi dostávali větší množství informací emailovou komunikací a že elektronickou poštou by ke své práci potřebovali velké množství informací. Tato skutečnost ukazuje na nedostatečné využívání tohoto komunikačního kanálu v podniku. Naopak potřebnost komunikace prostřednictvím nástěnek označili za průměrné, či lehce podprůměrné. Je zřejmé, že dopad tohoto

komunikačního kanálu je relativně nízký v porovnání s ostatními komunikačními kanály. Otázkou je nejen revize jejich obsahu a jeho aktuálnosti, ale také jejich umístění.

Za lehce nadprůměrnou je z hlediska využívání potřebných informací považována komunikace prostřednictvím oběžníků. Množství informací sdělované tradiční písemnou formou, tedy oběžníky a vyhláškami, je považováno za nedostatečné jak pracovníky v administrativě, tak manuálními pracovníky. Lze zde jistě vysledovat přímou souvislost se skutečností, že právě tito pracovníci v průzkumu uvedli, že nemají dostatečné množství informací o důležitých rozhodnutích vedení.

Za víceméně adekvátní je považováno využití komunikace tváří v tvář. Komunikace prostřednictvím osobního kontaktu je zaměstnanci společnosti hodnocena jako druhý nejefektivnější kanál přenosu informací po komunikaci elektronické. Předávání informací prostřednictvím telefonu pokládají za lehce nadbytečnou vedoucí pracovníci. Komunikace ad hoc touto formou a nutnost bezprostřední reakce pravděpodobně do určité míry narušuje jejich systematickou práci.

Tabulka 14. Vnímání vnitropodnikového prostředí jako spravedlivého

Vedoucí pracovníci		Pracovníci v administrativě		Manuální pracovníci	
	Skóre		Skóre		Skóre
a	3.86	f	3.89	h	3.68
f	3.86	g	3.78	f	3.60
b	3.71	b	3.56	g	3.50
c	3.71	i	3.50	i	3.40
g	3.71	j	3.38	b	3.29
h	3.71	c	3.33	e	3.25
d	3.57	d	3.13	a	3.11
j	3.57	a	3.11	j	3.05
e	3.43	e	3.11	d	3.00
i	3.43	h	2.75	c	2.74
Total	3.66	Total	3.46	Total	3.45

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Vztahy na pracovišti jsou v rámci podniku hodnoceny všemi zaměstnanci jako nadprůměrné až velmi dobré. Vedoucí pracovníci, na rozdíl od pracovníků v administrativě a manuálních pracovníků, pak vysoko hodnotí jednotné vystupování vedení. Rozdílné vnímání této skutečnosti ukazuje, že vedení podniku působí méně jednotným dojmem, než se samo domnívá.

Není překvapivé, že vedoucí pracovníci uvádí příkladné chování vedení podniku na vrcholu žebříčku tohoto oddílu, hodnotí jej ovšem pouze jako více než průměrně příkladné. Pokud je brán v potaz fakt, že sami tito pracovníci jsou jeho součástí, bylo by na místě očekávat vyšší ohodnocení. Vedoucí pracovníci rovněž shledávají více než průměrnou upřímnost svého nadřízeného směrem k vlastní osobě a možnost vyjádření nesouhlasu se svým nadřízeným. Na nejvyšší úrovni podnikové hierarchie je zjevně zpětné vazby využíváno v podstatně větší míře nežli na ostatních stupních hierarchie. Vzhledem k této skutečnosti se jeví jako logické, že vedoucí pracovníci se domnívají, že si jich podnik váží jako partnera více nežli průměrně.

Nižšího stupně pozitivního hodnocení dosahuje okruh otázek vztahující se k spravedlivému prostředí v podniku a vnímání všech zaměstnanců jako rovnocenných. Tato zjištění by mohla být příčinou pravděpodobné nejednotnosti vedení podniku, na kterou bylo poukázáno výše a důsledkem nejasně definovaného systému odměňování. Vedoucí pracovníci se také cítí nedostatečně oceňováni ze strany bezprostředního nadřízeného za dobrý pracovní výkon. Tento fakt by mohl mít značně negativní dopad na motivaci těchto zaměstnanců pracovat odhodlaně ve prospěch profitability společnosti.

Pracovníci v administrativě hodnotí pozitivně upřímný přístup svého nadřízeného k vlastní osobě. Za nadprůměrnou považují také intenzitu, s jakou jim jejich nadřízený naslouchá. Domnívají se, že vedení organizace se chová příkladně více než průměrně. Pouze jako průměrné je opět hodnoceno jednotné vystupování vedení podniku, respekt organizace ke svým zaměstnancům a vnímání vnitropodnikového prostředí jako spravedlivého. Podprůměrnou hodnotou je ve výsledcích šetření oznámkována možnost vyjádření nesouhlasu s bezprostředním nadřízeným. Tento fakt se jeví jako rozporuplný v kontextu hodnocení schopnosti a ochoty nadřízeného naslouchat svým podřízeným.

Manuální pracovníci naopak považují možnost vyjádření nesouhlasu se svým nadřízeným za velkou v porovnání s ostatními okruhy šetření v tomto oddíle. Tato skutečnost s největší pravděpodobností vypovídá více o osobnostním založení těchto

pracovníků nežli o otevřeném klimatu v organizaci. Na druhou stranu myšlenku vstřícného postoje nadřízených směrem k jejich osobě podporuje podobně nadprůměrné hodnocení jejich ochoty naslouchat a upřímného přístupu.

Manuální pracovníci shledávají jednotné a příkladné vystupování vedení podniku pouze jako průměrné, stejně je tomu i v případě posouzení spravedlivého prostředí v organizaci. Nejnižší pak hodnotí v rámci tohoto tematického okruhu skutečnost, zda si jejich společnost váží jako partnera. Jak již bylo uvedeno výše, toto zjištění je jen logickým vyústěním toho, jak tito pracovníci vnímají komunikaci, a tedy i chování nejvyššího vedení k nim. Necítí se být rovněž dostatečně oceňováni za dobrý pracovní výkon ze strany nadřízeného. Obecně lze říci, že vnímání vnitropodnikového prostředí jako spravedlivého klesá úměrně se stupněm hierarchie, na němž se zaměstnanci v rámci podniku nacházejí.

Tabulka 15. Stupeň spokojenosti zaměstnanců

Vedoucí pracovníci		Pracovníci v administrativě		Manuální pracovníci	
	Skóre		Skóre		Skóre
c	4.14	j	4.50	j	4.25
g	4.14	i	4.38	a	4.03
j	4.14	h	4.29	i	3.84
h	4.00	e	4.13	h	3.60
i	3.86	a	3.88	e	3.55
a	3.71	g	3.88	g	3.47
d	3.57	f	3.50	f	3.28
b	3.43	d	3.38	c	2.79
e	3.43	b	3.13	b	2.64
f	3.29	c	3.13	d	2.58
Total	3.89	Total	4.11	Total	3.69

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Ohodnocení spokojenosti pracovníků s jejich působením ve společnosti se dle průzkumu ukazuje jako nadprůměrné. Vedoucí pracovníci oceňují zejména průběh svého kariérního postupu ve firmě, výsledky podniku a svého zaměstnavatele vůbec v porovnání s jinými. Tato zjištění zcela odpovídají jejich pracovnímu zařazení. Jako součást vedení podniku jsou zákonitě spokojeni se svým postupem v rámci hierarchie společnosti, vyzdvihují její výsledky, za něž zodpovídají.

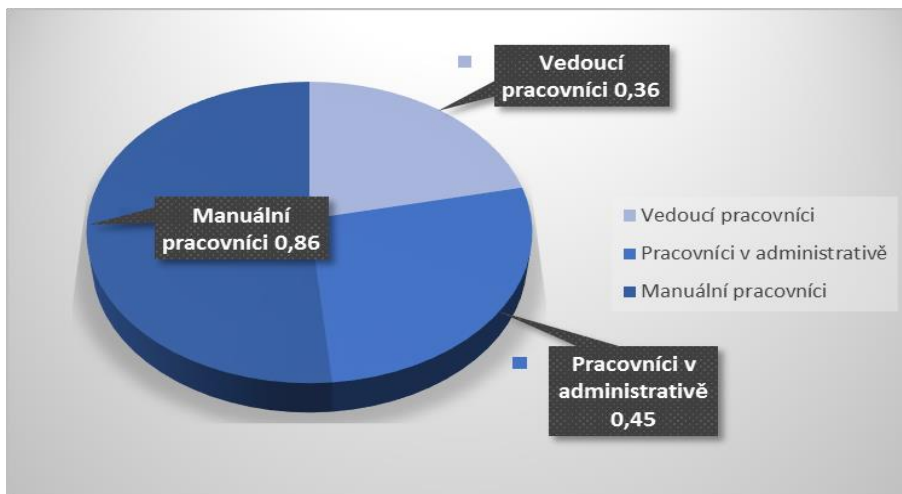
Jako významnější se z hlediska vyjádření jejich satisfakce jeví vysoké hodnocení spokojenosti s vlastní prací. Tato skutečnost indikuje pravděpodobnou pracovní motivovanost vedení. Naopak jako demotivační prvek by mohly, dle výsledků průzkumu, u vedoucích pracovníků fungovat platové podmínky a systém hodnocení a odměňování či sociální systém, pravděpodobně jejich absence či nedostatečnost. Jako průměrná je hodnocena komunikace v podniku. Jelikož právě oni nesou za její stav největší zodpovědnost, je na nich identifikovat problematické oblasti a zasadit se o jejich zefektivnění.

Spokojeni jsou s vlastním fungováním podniku, jeho produkcí a výsledky rovněž administrativní pracovníci. Vyjádřená satisfakce s vlastní pracovní náplní je u nich taktéž vysoká. Pouze průměrně kladně vnímají, podobně jako vedoucí pracovníci, platové podmínky v podniku, systém hodnocení a odměňování a dále pak možnost kariérního postupu v rámci společnosti. Posledně jmenované je nutné vnímat v kontextu charakteru společnosti, zda je vůbec možné taková pracovní místa těmto zaměstnancům nabídnout. Minimálně by ovšem měli být informováni o tom, že nemůže.

Manuální pracovníci se ve svém hodnocení daných skutečností nijak významně neliší od pracovníků v administrativě. Jejich hodnocení personálních otázek však na rozdíl od nich dosahuje hodnot podprůměrných. Samotnou komunikaci v podniku vnímají obě skupiny zaměstnanců jako průměrnou, naprosto shodně jako vedoucí pracovníci.

4.5 Celkové zhodnocení jednotlivých okruhů šetření

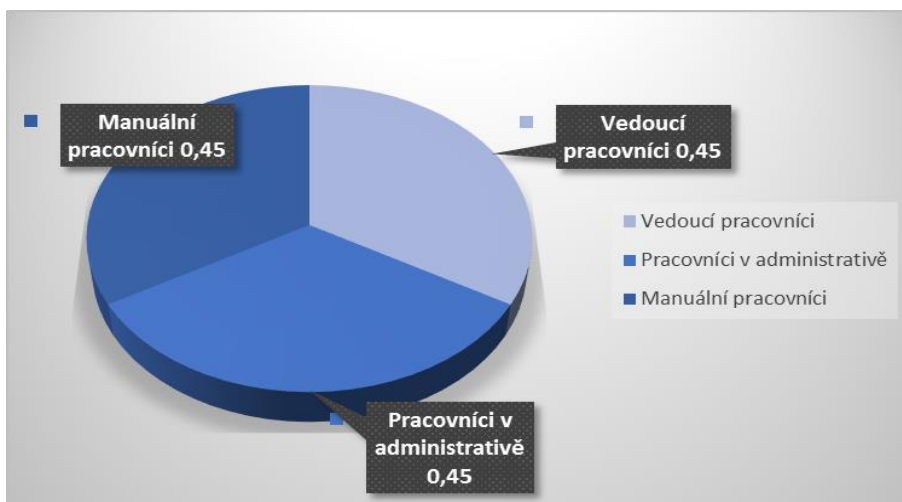
Obrázek 6. Informace získané



Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Adekvátnost informací komunikovaných byla v celkovém zhodnocení posouzena na základě rozporu mezi informacemi předávanými a informacemi potřebnými k vykonávání pracovní činnosti. Na všech stupních hierarchie byl zjištěn deficit, jenž stoupá úměrně s klesajícím stupněm pozice v rámci podnikové hierarchie. Tato skutečnost je signifikantní zejména u manuálních pracovníků, což ukazuje na nedostatečnou komunikaci ze strany liniových manažerů, kteří nesou za tuto komunikaci zodpovědnost.

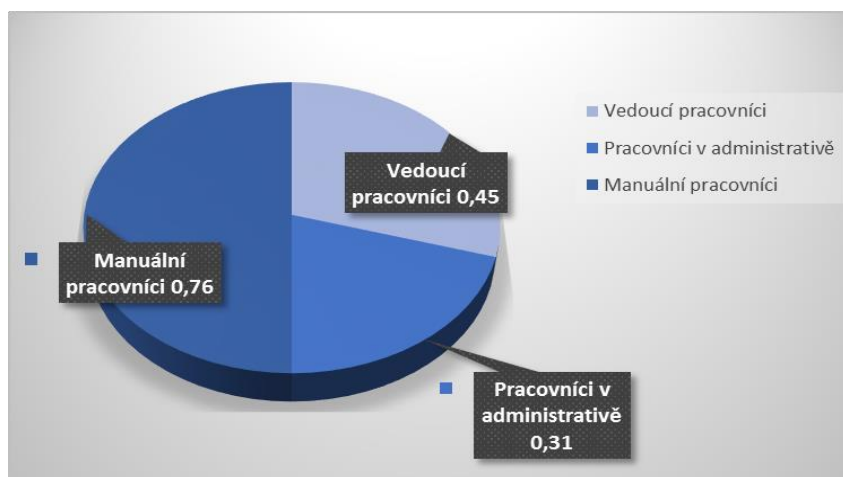
Obrázek 7. Informace zasílané



Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Ke zhodnocení oblasti informací vysílaných zaměstnanci podniku byl zvolen stejný přístup jako v případě informací přijímaných. I tuto komunikaci shledávají všichni pracovníci bez ohledu na své zařazení jako nedostatečnou. Tento fakt lze obecně interpretovat jako neadekvátní otevřenost interního prostředí, v němž zaměstnanci nenachází dostatek příležitostí pro zpětnou vazbu a sebevyjádření.

Obrázek 8. Intenzita reakce

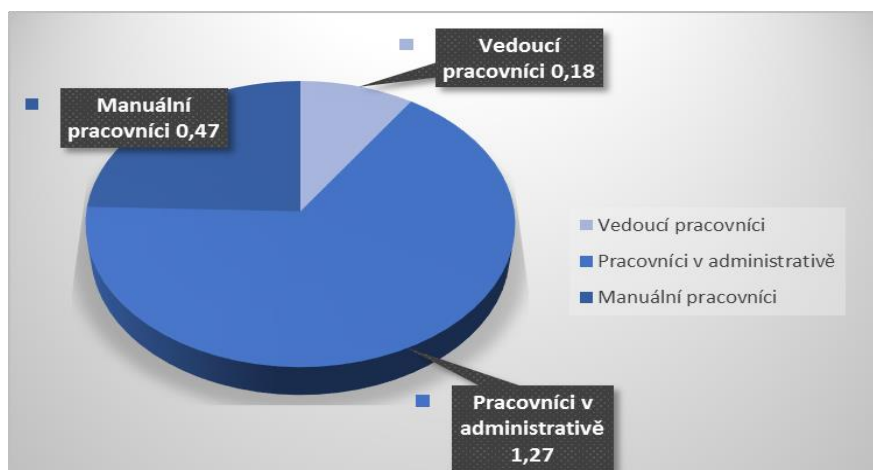


Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Největší absenci zpětné vazby na svůj pracovní výkon pocítují opět manuální pracovníci. Výsledný ukazatel je v tomto případě značnou měrou ovlivněn především nízkou reakcí ze strany nejvyššího vedení směrem k těmto pracovníkům.

Rovněž hodnocení intenzity reakce ostatními zaměstnanci podniku na vyšším či stejném stupni hierarchie není hodnoceno jako zcela uspokojivé. U vedoucích pracovníků se na celkovém výsledku šetření ztelně podílí neadekvátně silná reakce, zpětná vazba, od ostatních členů vedení. U administrativních pracovníků má zásadní vliv na celkové nedostačujícím vnímání reakce z dílčích zdrojů na vlastní pracovní výkon efektivita spolupráce s kolegy z ostatních oddělení.

Obrázek 9. Množství informací získaných z dílčích zdrojů



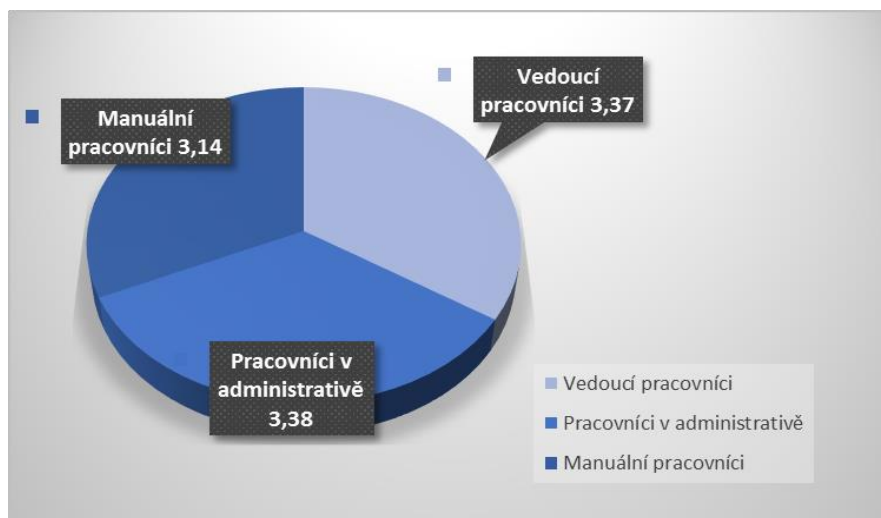
Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Největší deficit informací z různých zdrojů zastoupených jednotlivými stupni podnikové hierarchie pocítují pracovníci v administrativě. Uvedený výsledek šetření je dán především identifikováním neefektivního průběhu pracovních porad a velkého nedostatku informací od dílčího zdroje, konkrétně od kolegů z jiných oddělení.

V případě manuálních pracovníků je výsledek šetření daného tematického oddílu nejvíce ovlivněn výsledkem hodnocení komunikace uvnitř vlastní pracovní skupiny a mezi nimi a jinými odděleními.

Výše uvedené ukazuje na neefektivně fungující horizontální komunikaci v organizaci. Nefungující horizontální komunikace může mít za následek vzájemné nepochopení mezi oblastmi a funkcemi a následně i komplikace v procesech rozhodování, plánování a koordinace.

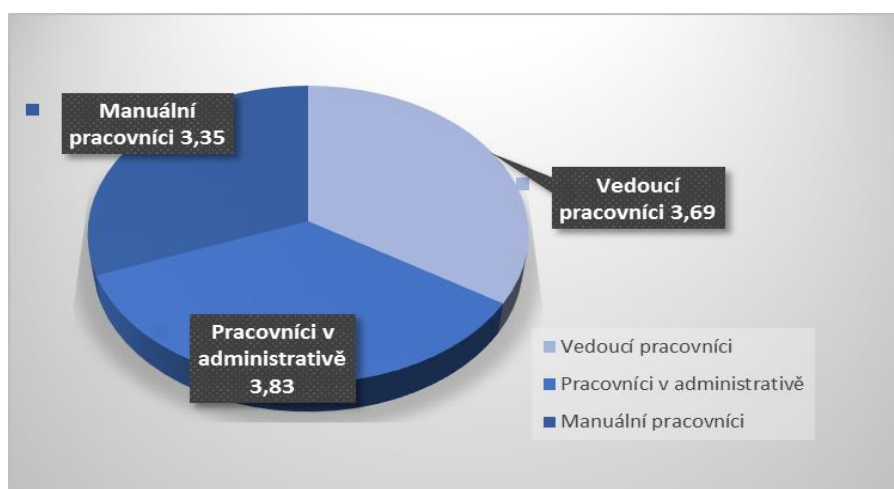
Obrázek 10. Včasnost informací poskytovaných dílčími zdroji



Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Včasnost informací v podniku komunikovaných jednotlivými zdroji je obecně hodnocena na všech úrovních hierarchie jako průměrná. Tato skutečnost by mohla mít dopad na efektivní fungování organizace především v kontextu zavádění změn a inovací. Celkové hodnocení v této oblasti na jednotlivých stupních hierarchie určuje především vnímání přenosu informací ze strany středního managementu vedoucími pracovníky jako opožděné, neadekvátní posouzení komunikace ze strany nejužšího vedení pracovníky manuálními a naopak velmi dobré ohodnocení poskytování informací z hlediska včasnosti týmovými kolegy pracovníky v administrativě.

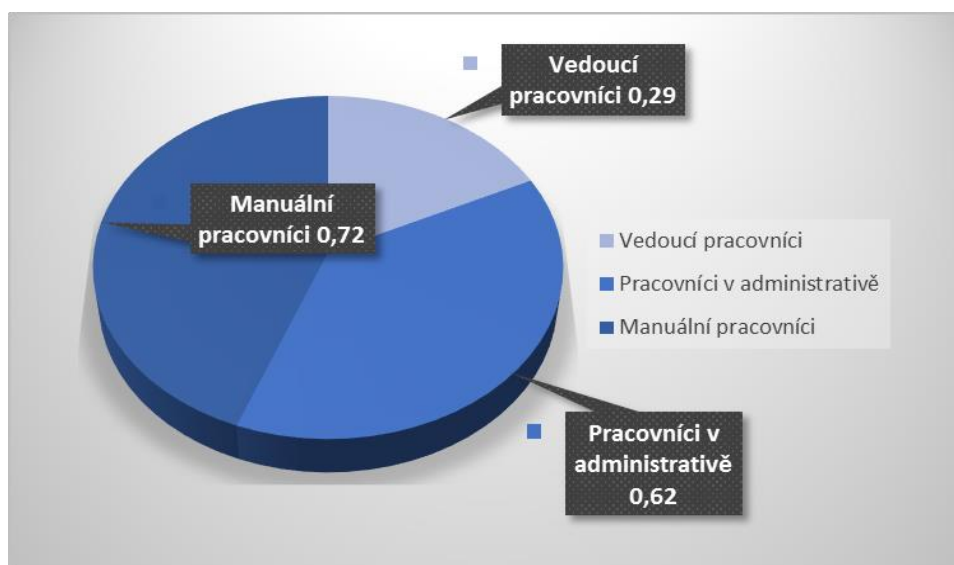
Obrázek 11. Stupeň důvěry



Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Stupeň důvěry, jež pracovníci chovají k jednotlivým skupinám zaměstnanců na různých stupních hierarchického žebříčku organizace, je relativně vysoká, a to zejména v případě pracovníků v administrativě. Z hlediska zhodnocení efektivního fungování komunikace je klíčové identifikovat, kterých skupin se jaké hodnocení týká. Velmi pozitivní pro další fungování a případné zavedení opatření směrem k zefektivnění komunikace je velká důvěra všech zaměstnanců v jejich bezprostředního nadřízeného. Na dobře fungující týmovou spolupráci pak ukazuje evaluace stupně důvěry v kolegy v pracovní skupině.

Obrázek 12. Efektivnost komunikačních kanálů



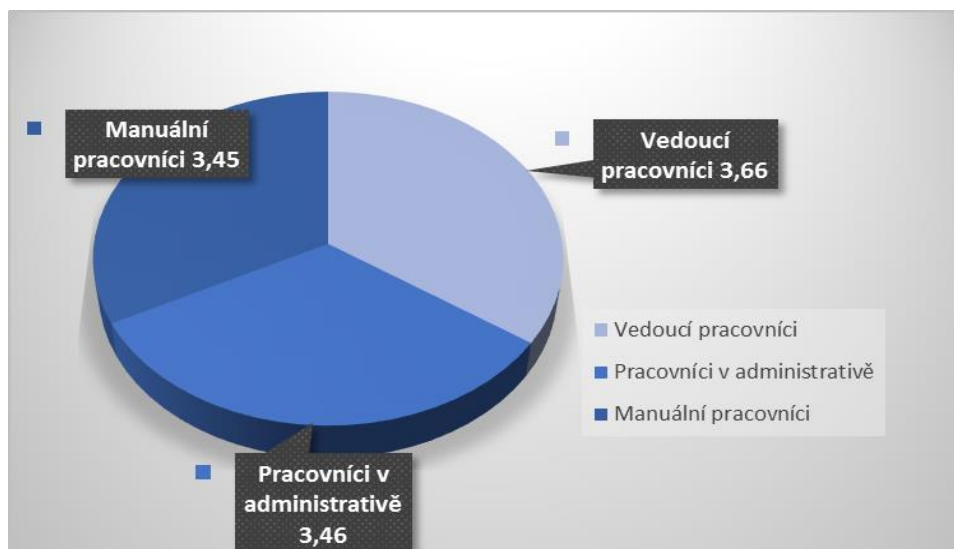
Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Nedostatečné množství informací komunikovaných v rámci podniku jednotlivými komunikačními kanály je logickým odrazem deficitu identifikovaného z hlediska získávaných informací. Důležitějším nežli celkové hodnocení této oblasti je v rámci evaluace fungování interní komunikace posouzení efektivity jednotlivých komunikačních kanálů.

Zásadní je v tomto ohledu nejen množství informací jimi sdělované, ale, a to zejména, množství informací, které by zaměstnanci chtěli touto cestou dostávat. Jako nejvíce žádané a současně nedostatečně využitá byla identifikována komunikace elektronická. Tradiční písemná komunikace, která v podniku probíhá formou oběžníků a vyhlášek, neposkytuje zaměstnancům dostatek potřebných informací, nabízí se tedy otázka

adekvátnosti jejich obsahu a srozumitelnosti. Za informačně neadekvátní, ale již ne tolik potřebnou, byl označen přenos informací prostřednictvím nástěnek. Komunikace osobní tváří v tvář pak byla zaměstnanci zhodnocena jako dostatečná.

Obrázek 13. Vnímání vnitropodnikového prostředí jako spravedlivého

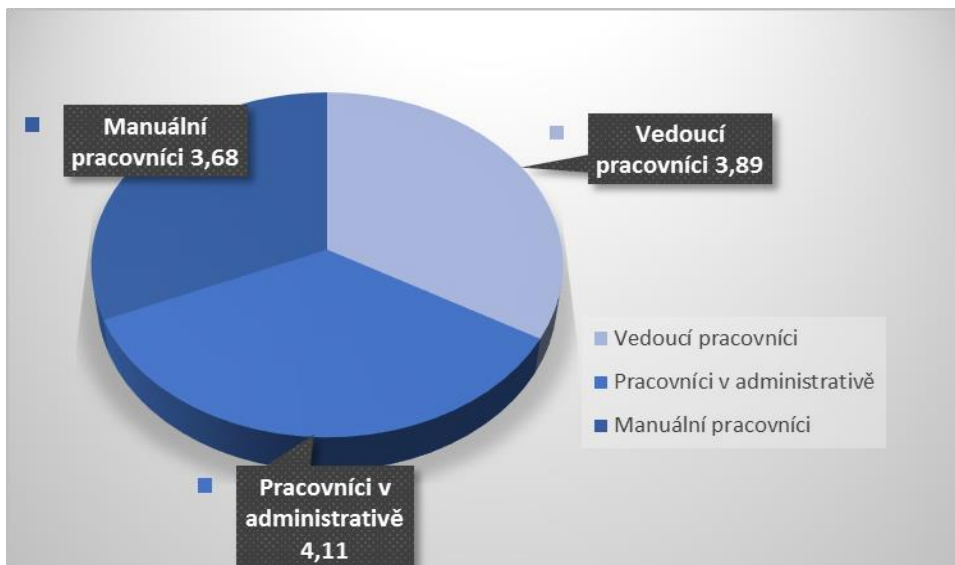


Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Hodnocení vnímání vnitropodnikového prostředí jako spravedlivého vyznívá dle zpracovaných výsledků průzkumu jako průměrné. Samotné vztahy na pracovišti jsou považovány všemi zaměstnanci za nadprůměrné, celkový výsledek tohoto okruhu šetření ovlivňuje výrazně slabší vnímání prostředí v organizaci jako spravedlivého.

Respondenti se rovněž ve velké míře nedomnívají, že je podnik bere jako rovnocenného partnera a že se jim dostává adekvátního ocenění za dobrou práci. Obecně lze říci, že vnímání vnitropodnikového prostředí jako spravedlivého klesá úměrně se stupněm hierarchie, na němž se zaměstnanci v rámci podniku nacházejí. Tato skutečnost vypovídá značnou měrou o nastavení podnikové kultury a z ní vyplývající manažerské komunikace a uplatňovaného stylu vedení.

Obrázek 14. Stupeň spokojenosti zaměstnanců



Stupeň spokojenosti zaměstnanců je v podniku nadprůměrný či dokonce velký. Zaměstnanci vyjádřili v šetření svou spokojenost s vlastní prací a tím, jak podnik funguje, co produkuje a jaké má výsledky.

Podstatně hůře byly hodnoceny položky z oblasti personalistiky, tedy možnost osobního rozvoje, kariérního postupu, systému odměňování zaměstnanců či platové podmínky. Vzhledem ke skutečnosti, že většina respondentů je v podniku zaměstnaná dlouhodobě, se ukazuje, že peníze nejsou hlavním stimulem jejich pracovního výkonu, potažmo loajálnosti k zaměstnavateli.

Organizaci se zjevně daří dobře komunikovat či vysvětlit své cíle a výsledky, šířit dobré povědomí o kvalitě vlastní produkce a posilovat tímto způsobem sounáležitost zaměstnanců s ní.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Zhodnocení současného stavu vnitropodnikové komunikace

Vnitropodniková komunikace zvoleného subjektu byla zhodnocena v devíti okruzích jejích aspektů na jednotlivých stupních hierarchického žebříčku organizace. Jelikož zodpovědnost za úroveň interní komunikace nese vždy ten, jenž stojí na vyšším stupni hierarchie, je na místě vztáhnout celkové výsledky šetření směrem k efektivnosti komunikace vedoucích pracovníků, a to jak nejužšího vedení společnosti, tak středního managementu, tedy liniových manažerů.

V rámci informací získávaných byl identifikován deficit komunikovaných informací na všech stupních podnikové hierarchie. Nedostatek informací je pocíťován úměrně s klesajícím postavením na ní. Lze uvážit i skutečnost, zda vedení podniku určité informace záměrně nezadržuje.

Včasnost informací předávaných v rámci organizace byla jejími zaměstnanci zhodnocena jako průměrná. Vzhledem k tomu, že pracovníci v administrativě i pracovníci manuální by ke své práci potřebovali více informací ohledně změn probíhajících v podniku či zavádění nových produktů, lze předpokládat, že neadekvátní načasování komunikace ovlivňuje rovněž management změn. Otázkou je také efektivní využití dílčích kanálů komunikace a jejich forem. Pracovníci v administrativě shodně s pracovníky manuálními hodnotí písemnou komunikaci v podobě oběžníku a vyhlášek jako informačně nedostatečnou. Vzhledem k tomu, že všichni zaměstnanci organizace by uvítali více informací prostřednictvím elektronické komunikace, nabízí se efektivnější využití této formy komunikace.

Požadavek na větší množství informací komunikovaných zaměstnancům se týkal především dvou oblastí, a to jasných pracovních instrukcí a rozhodnutí učiněných vedením v případě administrativních a manuálních pracovníků a informací ohledně personální politiky organizace u všech skupin respondentů.

Výsledek šetření ukazuje v první řadě na neschopnost manažerů jasně a srozumitelně komunikovat informace směrem dolů, a to ať ústní či tradiční písemnou formou, zejména směrem k nekvalifikované pracovní síle. Otázkou je, zda vůbec existuje snaha tyto informace těmto pracovníkům zprostředkovávat. Jednoznačně je tento výsledek šetření zpětnou vazbou vedoucím jednotlivých středisek a ukazuje na jejich nedostatečné

komunikační dovednosti v případě komunikace tváří v tvář a neadekvátního obsahu a pravděpodobně i načasování komunikace písemné.

Výsledek šetření ukazuje taktéž na absenci participativního vedení. Nejsou-li zaměstnanci dostatečně informováni o průběhu a výsledcích rozhodnutí vedení, která se bezprostředně dotýkají jejich práce, nejsou do nich zákonitě zapojováni. Styl vedení se tudíž s největší pravděpodobností soustřeďuje zejména na předávání instrukcí, ačkoli ani to neprobíhá efektivně. Existuje také předpoklad, že komunikační klima v podniku bude mít uzavřený charakter a není v něm běžné uplatňování zpětné vazby.

Naopak nadbytečné množství informací zaměstnanci získávají ohledně problémů, jež se v podniku nebo při jejich pracovním výkonu vyskytly. Tato skutečnost ukazuje na přetrvávající orientaci vedoucích pracovníků v organizaci na řízení, a to konkrétně na činnost kontroly. Informační vazby by měly být doprovázeny vazbami motivačními.

Skutečnost, že všechny skupiny pracovníků bez ohledu na jejich pracovní zařazení uvádí, že by přivítali více informací ohledně možného kariérního postupu, systému hodnocení či evaluace vlastního pracovního výkonu, je signálem nejasně definované personální politiky. Tento výsledek šetření požaduje revizi personálních otázek v organizaci, za níž nese zodpovědnost právě nejužší vedení podniku. Tento motivační prvek zůstává tedy zcela nevyužit.

Výsledek první sekce výzkumu předjímá celkový stav interní komunikace v podniku. Rovněž množství informací zaměstnanci vysílané je obecně hodnoceno jako nedostatečné, a to v případě vedoucích a administrativních pracovníků ve větší míře, nežli tomu je u množství informací získávaných. V kontextu toho, že většina komunikace v organizaci probíhá tváří v tvář, ať již formou pravidelných porad či ad hoc ústních sdělení, je indikace nefungující oboustranné komunikace do jisté míry překvapující. Je patrné, že podnikové klima nevytváří příznivé podmínky pro její využívání, zaměstnanci rovněž nejsou pravděpodobně zvyklí komunikovat směrem nahoru své požadavky a připomínky a ani se to od nich neočekává. Toto tvrzení podporuje i zjištění, že vedoucí pracovníci pokládají intenzitu zpětné vazby od svých podřízených za přiměřenou a dostačující.

Větší zpětnou vazbu směrem ke svému nadřízenému by ocenili nejen pracovníci na nižších stupních hierarchie, ale také vedoucí pracovníci. Ti by si přáli komunikovat vzestupně více informací o aktuálních problémech, které se vyskytly při výkonu dílčích

úkolů. Pokud se jedná o zástupce středního managementu, jedná se o jasný signál směrem k nejužšímu vedení podniku, že současné nastavení vzájemné komunikace, zejména frekvence jejich setkání, jejich komunikační dovednosti, především schopnost naslouchat, a uplatňovaný styl vedení, vyžadují reflexi.

Výše uvedené potvrzují také výsledky části šetření věnované intenzitě reakce na informace zaměstnanci vysílanými. Vedoucí pracovníci by uvítali posílení oboustranné komunikace ze strany kolegů, tedy ostatních členů vedení. Intenzitu spolupráce hodnotí pouze jako lehce nadprůměrnou, jejich očekávání je ovšem větší. Tato skutečnost vzbuzuje pochybnosti o jednotnosti vedení podniku, jež je jednou ze základních podmínek nastavení efektivní interní komunikace. Užší kooperaci by očekávali od svých podřízených a liniových manažerů. Je ovšem na nich samotných, aby střední management ovlivňovali za pomoci svých komunikačních dovedností tak, aby bylo dosaženo požadovaného účinku, aby jim vysvětlili, že pracují jako tým na společném cíli, motivovat je k efektivnější spolupráci. Pracovníci v administrativě hodnotí jako nejméně dostatečnou intenzitu reakce ze strany kolegů z jiných oddělení. Obdobně horizontální komunikaci hodnotí také ostatní respondenti bez ohledu na své postavení v žebříčku podnikové hierarchie. Nabízí se návrh na zlepšení neformálních vztahů mezi jednotlivými kolektivy na stejné hierarchické úrovni.

Administrativní pracovníci uvádí, že nejintenzivnější spolupráci očekávají od svých týmových kolegů a současně tomu i tak je. Tato skutečnost ukazuje jednak na velmi dobrou týmovou práci uvnitř kolektivu, jednak předznamenává to, co se v následujících oddílech, v nichž proběhlo šetření, potvrdí, a to informační závislost na kolezích z pracovního kolektivu. Existuje předpoklad, že nedostatečná komunikace ze strany nadřízeného je v tomto případě nahrazena získáváním potřebných informací od vlastního pracovního kolektivu. Tuto skutečnost potvrzuje i indikovaná potřeba získávat více informací „septandou“.

Manuální pracovníci na rozdíl od zaměstnanců v administrativě a vedoucích pracovníků shledávají intenzitu zpětné reakce na svůj pracovní výkon jako značně nedostatečnou ze strany pracovníků na všech stupních hierarchie organizace. Tento výsledek šetření lze opět vnímat jako informační opomíjení nekvalifikovaných pracovníků, vedení pravděpodobně nepovažuje za nezbytné těmto zaměstnancům některá rozhodnutí, oznámení komunikovat. Jako problematický se z pohledu manuálních pracovníků jeví

jejich vztah s nejvyšším vedením podniku. Tuto skutečnost lze vnímat jako důsledek nedostatečné komunikace z jeho strany směrem k nim. Jelikož nejužší vedení reprezentuje podnik samotný, nedomnívají se tito nekvalifikovaní pracovníci, že jsou zaměstnavatelem chápáni jako rovnocenný partner.

Je logickým vyústěním výše zmíněného, že vnímání vnitropodnikového prostředí jako spravedlivého je všeobecně průměrné. Zaměstnanci nemají bez ohledu na své postavení v hierarchickém žebříčku pocit, že jsou všichni pracovníci považováni za rovnocenné. Tento fakt má jistě několik příčin ukotvených hlouběji v nastavení interní komunikace. Neexistují-li jasně definovaná pravidla, na základě kterých je dění ve společnosti posuzováno, dochází zákonitě ke vzniku hypotéz, domněnek, pochybností, které může vyústit ve vznik neoficiální komunikace a demotivaci zaměstnanců. Jedná se zejména o jasné nastavení hodnot podnikové kultury a absenci jasně definované personální politiky.

Podniková kultura pak do značné míry udává charakter komunikačního klimatu a uplatňovaného stylu manažerské práce. Vybraná organizace vykazuje v současnosti znaky uzavřeného komunikačního klimatu. Na tuto skutečnost ukazuje jednostranná komunikace ze strany vedoucích pracovníků, jejich orientace na řízení zdrojů, zejména organizaci a kontrolu, namísto vedení lidí a jejich motivování k lepšímu pracovnímu výkonu či přílišné spoléhání na své postavení v hierarchickém žebříčku organizace. Toto jsou základní oblasti, které by měly sloužit jako výchozí bod k požadovanému zefektivnění vnitropodnikové komunikace. Pouze po splnění základních podmínek nastavení efektivní komunikace lze přistoupit k dílčím opatřením v rámci jednotlivých stupňů podnikové hierarchie.

Velmi dobrým předpokladem pro implementaci změn v rámci interní komunikace ve zvolené organizaci je vysoká spokojenost jejich zaměstnanců s ní jako zaměstnavatelem, jejím předmětem činnosti a výsledky. Je zřejmé, že dotazovaní jsou na svého zaměstnavatele hrdí. Vzhledem ke spokojenosti i s prací, jež v podniku vykonávají, lze předpokládat jejich seberealizaci prostřednictvím jejich práce a tedy i jejich pracovní motivovanost.

5.2 Doporučení k zefektivnění vnitropodnikové komunikace

Na základě zhodnocení současného stavu vnitropodnikové komunikace ve vybraném subjektu jsou navrženy následující opatření, jež by měla vést k jejímu zefektivnění:

- **Ujistit se o jednotnosti vedení**

Vzhledem k nejednoznačným výsledkům výzkumu, v němž vedoucí pracovníci označili intenzitu reakce od kolegů na stejné úrovni řízení jako nedostatečnou, je žádoucí, aby si mezi sebou ujasnili vzájemná očekávání.

- **Revize hodnot podnikové kultury**

Je potřebné obrátit svou pozornost více směrem na zaměstnance jako hodnotu, rovnocenného partnera, jenž se spolupodílí na výsledcích podniku. V této souvislosti je nutné přehodnotit styl řízení, potažmo vedení aplikovaný manažery. Je nutné usilovat o nastolení otevřeného klimatu a podporovat oboustrannou komunikaci a uplatňovat konzultativní styl vedení lidí namísto direktivního. Pokud je to pro řešení úkolu přínosné, přejít k vedení participativnímu a neponechávat zaměstnance pouze v roli pasivního příjemce instrukcí.

- **Jasně definovat personální politiku**

Podnik by měl zpracovat jasný karierní řád, systém odměňování, nabídku možností dalšího osobního rozvoje. Tyto informace by měly být následně jasně a srozumitelně komunikovány všem zaměstnancům organizace. Jasně definovaná personální politika neslouží pouze jako motivační prvek pro pracovníky, ale také jistě přispěje k vnímání podnikového prostředí jako spravedlivého.

- **Revize komunikační strategie**

Komunikace v podniku by se neměla již omezovat na komunikaci sestupnou a předávání instrukcí, ale podporovat komunikaci vzestupnou a věnovat pozornost také komunikaci horizontální. Konkrétní opatření ohledně komunikace horizontální navržená na základě výsledků šetření budou uvedena níže.

- **Revize komunikačního plánu**

Na základě výsledků průzkumu je zřejmé, že přehodnocena by měla být frekvence pravidelných porad, zejména vedení podniku a středního managementu. Nabízí se revize funkčnosti jednotlivých forem komunikace, zejména nástěnek, obsahu oběžníku a neefektivního využívání emailové komunikace.

- **Rozvoj komunikačních dovedností managementu požadovaným směrem**

Manažeři jsou reprezentanty firemní kultury. Způsob, jakým ji zaměstnanci vnímají, je dán právě tím, jak komunikují, což podmiňují právě jejich komunikační dovednostmi. Manažeři ve vybraném subjektu by měli rozvíjet především svou schopnost empatie a umění aktivně naslouchat, aby přispívali k postupnému budování otevřeného komunikačního klimatu a atmosféry vzájemné důvěry. Současně je nutné, vzhledem k výsledkům praktického šetření, rozvíjet jejich schopnost jasně a srozumitelně předávat informace, aby nevníkal u jejich podřízených pocit deficitu informací ohledně pracovních instrukcí, či při komunikaci zaváděných změn v organizaci. Je rovněž zásadní, aby si manažeři uvědomovali, že komunikují nejen slovy, ale i činy.

Dílní opatření:

- **Komunikace vedoucích pracovníků se středním managementem**

Jako problematická se z pohledu vedoucích pracovníků ukázala komunikace se zástupci středního managementu. Jelikož, jak již bylo ostatně několikrát uvedeno, nesou za stav této komunikace zodpovědnost právě oni, měla by iniciativa k zlepšení vztahu s liniovými manažery a tím i zefektivnění vzájemné komunikace vzejít z jejich strany.

Je nutné nejdříve identifikovat komunikační bariéry, které dozajista existují, pokud se vedoucí pracovníci domnívají, že strany středního managementu dostávají nedostatečné množství informací, často zřejmě opožděně. K jejich označení na tomto místě není z průzkumu k dispozici dostatečné množství informací. Vedoucí pracovníci by měli rovněž střednímu managementu jasně komunikovat svá očekávání ohledně vzájemné spolupráce a komunikace a umožnit jim vyjádřit se k nim. Nabízí se rovněž přehodnocení čtvrtletní frekvence vzájemných setkání, jež se nejeví jako dostatečné.

- **Rozvoj komunikačních dovedností liniových manažerů**

Signifikantním výsledkem analýzy provedeného průzkumu je skutečnost, že manuální pracovníci zhodnotili svou celkovou informovanost jako nedostatečnou. Ukazuje se tedy, že nekvalifikovaní pracovníci se cítí z hlediska komunikace informací v podniku opomíjeni. Tato skutečnost je zpětnou vazbou zejména směrem k liniovým manažerům, kteří pravděpodobně nepovažují za nutné určité informace nekvalifikovaným pracovníkům sdělovat. Přesto by tyto informace měly být i manuálním pracovníkům komunikovány. Tato komunikace klade větší nároky na komunikační dovednosti manažerů. Důležitá je především empatie, přizpůsobení se znalostnímu rámci těchto zaměstnanců.

- **Efektivní využití neoficiální komunikace**

Analýza výsledků praktického šetření ukázala neefektivní komunikaci ze strany nejužšího vedení směrem k manuálním pracovníkům. Vedoucí pracovníci by se v rámci své komunikace neměli omezovat pouze na komunikaci se zaměstnanci, kteří stojí o jeden stupeň níže v podnikové hierarchii. Měli by komunikovat i o dva či tři stupně hierarchie níže. Tento přístup by jistě podpořil atmosféru otevřeného komunikačního klimatu, zaměstnanci by ho vnímali také jako zájem podniku o jeho osobu a posílil důvěru pracovníků v management.

- **Zefektivnění horizontální komunikace na úrovni administrativních pracovníků**

Pracovníci v administrativě označili jako nedostatečnou vzájemnou komunikaci s kolegy s jiných oddělení. Je tedy nezbytné zlepšit neformální vztahy mezi jimi a kolegy z těchto oddělení a zefektivnit tak vzájemnou komunikaci. Z hlediska upevnění vzájemných vztahů se nabízí zorganizování jednorázové teambuildingové aktivity pro tyto pracovní kolektivy, z hlediska nastolení užší spolupráce pak navržení pravidelné platformy, například porady na měsíční bázi, na níž by byly formou diskuze řešeny aktuální problémy.

5.3 Zhodnocení významu komunikačních dovedností manažera

Manažer je styčným bodem mezi organizací jako takovou a svými podřízenými. Právě jim zprostředkovává hodnoty a cíle podniku svým chováním, jednáním a zejména komunikací. Do jaké míry se mu to daří uskutečňovat, závisí plně na jeho komunikačních dovednostech.

Jak ukázalo praktické šetření, pokud nejsou komunikačních dovedností manažera dostatečné, zaměstnanci se cítí neinformováni, což s sebou nese pocit nejistoty a vyvolává nežádoucí spekulace. Zaměstnanci mají tendence nahradit tento nedostatečný zdroj informací zdrojem alternativním, část interní komunikace tak probíhá neoficiální cestou. Pracovníci rovněž nabývají pocitu, že jim zaměstnavatel nechce některé z informací komunikovat, postrádají kontext komunikovaných skutečností, připadají si nevyslyšeni. To vše ve svém důsledku implikuje pocit, že zaměstnavatele nezajímají a neváží si jich jako partnera.

Na vzorku respondentů z řad manuálních pracovníků se projevilo, jak důležitá je při komunikaci schopnost empatie manažera. Jelikož je to on, kdo nese zodpovědnost za výměnu informací mezi jím a jeho podřízenými, je to on, jenž se musí v komunikaci přizpůsobit a plně respektovat znalosti, zkušenosti a schopnosti svých podřízených. Řešení v podobě omezení komunikace na nezbytně nutné vzhledem k vzdělanostním předpokladům zaměstnance určitě nepředstavuje efektivní řešení a pouze vyvolává v pracovnících dojmy a pocity výše uvedené. Vzhledem ke skutečnosti, že nekvalifikovaná pracovní síla tvoří téměř 80 % všech zaměstnanců podniku, je nutné věnovat komunikaci s nimi zvláštní pozornost.

Jako klíč k efektivní komunikaci se na základě průzkumu jeví existence oboustranné komunikace. Zpětná vazba umožňuje manažerovi nejen ověřením si, zda jím přenášené sdělení bylo ze strany recipienta správně pochopeno, ale také zapojení zaměstnance do procesu řízení či rozhodování. Konzultativní a participativní způsob vedení lze jistě využít také jako stimulu k vynaložení většího úsilí směrem k vytyčenému cíli ze strany zaměstnance. Vedoucí pracovník tak dává svým podřízeným rovněž najevo, že si jich váží jako spolupracovníků a přispívá tak k budování vzájemné důvěry.

6 Závěr

V diplomové práci byla na základě analýzy vnitropodnikové komunikace zvolené organizace nabídnuta řešení k jejímu zefektivnění a následně posouzen význam komunikačních dovedností manažerů pro jejich práci v rámci subjektu.

Praktické šetření uskutečněné dotazníkovou metodou, která vycházela z mezinárodního ICA komunikačního auditu, ukázal na nedostatečně nastavené základních podmínek fungující interní komunikace v podniku, a to absenci jasně definované firemní kultury a personální politiky. Komunikační klima bylo shledáno do značné míry jako uzavřené, zejména vzhledem k nedostatečně fungující oboustranné komunikaci mezi manažery a pracovníky. Tuto skutečnost potvrdila rovněž absence uplatňování konzultativního nebo participativního způsobu vedení. Vedoucí pracovníci organizace se dle výsledků šetření zaměřují především na řídicí činnosti organizování a kontroly. Vedení a motivování lidí nelze hodnotit jako jejich prioritu. Směrem k odstranění výše uvedených bariér byla dána doporučení k zefektivnění vnitropodnikové komunikace.

Vlastní výzkum potvrdil teoretický předpoklad, že pokud je vnitropodniková komunikace efektivně koordinována a je-li přirozenou činností ve firmě, znají všichni zaměstnanci cíle organizace, jsou zainteresováni na jejím rozvoji a obeznámeni s pravidly firemní kultury, která dodržují. Jsou taktéž dobře informováni o dění ve firmě, její strategii a záměrech a mohou se k nim v případě zájmu vyjádřit. Nutným předpokladem naznačeného stavu komunikace je pozitivní firemní prostředí, atmosféra vzájemné důvěry mezi manažery a jejich týmy podporující spolupráci (Petříková, 2007).

Potvrdilo se také, že efektivní komunikace manažera vyplývá zejména z jeho vlastních kompetencí. Úspěch každého týmu a potažmo celé organizace se tedy přímo odvíjí od komunikačních schopností a dovedností manažerů. Ty byly ve zvolené organizaci shledány jako nedostatečné, a to zejména co se týče empatie a schopnosti aktivně naslouchat. Na tomto místě je ovšem nutné přihlídnout ke skutečnosti, že jednání a komunikace manažera vychází z nastavení podnikové kultury, která, jak se ukázalo během analýzy výzkumu, tyto hodnoty nijak zásadně nepodporuje.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Grada Publishing, a.s. Praha 2008. 272 s., ISBN 978-80-247-2177-4.

DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

DE VITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 483 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 328 s. ISBN: 978-80-247-2149-1.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 824 s. ISBN 978-80-7169-422-9.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

HEGER, V. *Komunikace ve veřejné zprávě*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 256 s. ISBN 978-80-247-3779-9.

HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011. 328 s. ISBN: 978-80-21-2636-3.

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

HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 128, ISBN: 8024707810.

KHELEROVA, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOONTZ, H., WEINRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 658 s. ISBN 80-7219-014-8.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a jeho řízení*. Praha: Management Press, 1992. 249 s. ISBN 80-85603-01-2.

PETŘÍKOVÁ, R. *Lidé v procesech řízení*. Praha: Professional Publishing, 2007. 216 str. ISBN: 978-80-86946-28-3.

TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247- 0405-6.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Grada Publishing, a.s., Praha 2008, 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

SAMPSON, R. Comprehensive measures of organizational communication. 2004. (PDF).

[cit. 2016-04-24]. Dostupný z WWW: <http://www.uwec.edu/Sampson/Measures/ICA.htm>

. CLAMPITT, P. G., DOWNS C. W. *Employee Perceptions of the relationship between Communication and Productivity: A Field Study*. [on line]. 1993. (PDF). [cit. 2016-04-24].

Dostupné z WWW: <HTTP://IMETACOMM.COM/WP->

CONTENT/THEMES/STRUCTURE%20PREMIUM%20WHITE/ORGANIC_STRUCTURE_WHITE/DOWNLOADS/METACOMM_COMMUNICATIONPRODUCTIVITY.PDF

PURCELL, J. The Vital Role of Line Managers. [on line]. 2007. (PDF). [cit. 2016-04-24].

Dostupný z WWW: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/72035864-98CD-495A-8CB9-96989B96E73C/0/vitalrolmgrca.pdf>

GOLGHABER, G. M. Organizational Communication. 1990. (PDF). [cit. 2016-04-24].

Dostupný z WWW:

<http://http://www2.uvawise.edu/pww8y/Supplement/OCSup/00%20Readings%20OC/101%20Goldhaber%20OrgCommo%20WhatIsOrgCom.pdf>

8 Přílohy

Příloha 1: Dotazník z přípravné fáze

Vážený pane/paní,

tato sada otázek byla vytvořena za účelem získání informací, které umožní přizpůsobit šetření zaměřené na efektivitu interní komunikace charakteru, podmínkám a preferencím Vaší organizace.

Vážíme si toho, že jste si našel/ našla čas na vyplnění tohoto dotazníku. Předem velmi děkujeme.

1. Uveďte prosím počet členů vrcholového vedení ve Vašem podniku 11
2. Uveďte prosím přibližné procentuální zastoupení zaměstnanců v podniku zastávajících následující pozice:
 - a. Vedoucí pracovník (tm. alespoň 1 podřízený pracovník) 12%
 - b. Administrativní pracovník 9%
 - c. Manuální pracovník 79%
3. Interní komunikace ve Vašem podniku probíhá převážně (označte prosím svou odpověď):
 - a. Tváří v tvář, osobním kontaktem
 - b. Písemnou formou (obědníky apod.)
 - c. Elektronicky emailem
 - d. Jiné: _____
4. Vedení podniku se schází pravidelně na:
 - a. Týdenní
 - b. Měsíční
 - c. jiné bázi 14 dnů!
5. Ve Vašem podniku jsou k dispozici následující dokumenty (označte prosím svou odpověď):
 - a. Etický kodex
 - b. Popisy pracovních míst
 - c. Jakýkoli dokument/ směrnice týkající se oblasti personalistiky (kariéerní řád, systém hodnocení pracovníků, systém odměňování apod.)
6. Vedení podniku považuje interní komunikaci za efektivní (označte prosím svou odpověď):
 - a. ANO
 - b. SPÍŠE ANO
 - c. NE
 - d. SPÍŠE NE

7. Pokud by mělo ve Vašem podniku dojít k zefektivnění komunikace, bylo by to na úrovni (označte prosím svou odpověď):

- a. Nejvyššího vedení
- b. Středního managementu
- c. Pracovní skupiny
- d. Jiné: _____

8. Ohodnoťte na stupnici 1 až 5: nezajímá – velmi zajímá, které z následujících oblastí Vás z hlediska výstupu zhodnocení efektivity interní komunikace nejvíce zajímají.

- a. Celková spokojenost zaměstnanců 5
- b. Komunikace nadřízený – podřízený 4
- c. Informovanost zaměstnanců v podniku 4
- d. Otevřená komunikace v podniku 4
- e. Vnímání podnikového prostředí jako spravedlivého 5
- f. Efektivnost komunikačních kanálů 4
- g. Existence zpětné vazby 4

9. Pokud se domníváte, že existuje oblast interní podnikové komunikace, kterou byste označil/ a za problematickou, uveďte jakou:

Dotazník

Tento dotazník byl vytvořen za účelem zjištění Vašeho názoru na efektivitu komunikace v XZ. Cílem tohoto průzkumu je znát Váš upřímný a otevřený názor na to, jakým způsobem s vámi Váš zaměstnavatel a lidé v něm komunikují.

Tento dotazník je plně anonymní. Prosím odpovězte na všechny níže uvedené otázky pomocí zakroužkování čísla, které nejlépe odpovídá vašemu hodnocení dané skutečnosti.

Zakroužkujte prosím vždy pouze jednu odpověď.

Předem Vám děkujeme za vyplnění dotazníku.

Jak dlouho v podniku pracujete:

1. méně než jeden rok
2. 1 až 5 let
3. 6 až 10 let
4. více než 10 let

Pracujete:

1. na plný úvazek se smlouvou na dobu neurčitou
2. na plný úvazek se smlouvou na dobu určitou
3. na částečný úvazek
4. na dohodu o pracovní činnosti

Pracujete jako:

- 1 vedoucí pracovník (více než jeden přímý podřízený)
- 2 pracovník v administrativě
- 3 manuální pracovník
- 4 ostatní

1 U každého z níže uvedených pojmů prosím zakroužkujte na stupnici 1 - 5 číslo, které nejpřesněji označuje množství informací, které:

- v levém sloupci: nyní dostáváte.
- v pravém sloupci: byste chtěli dostávat, abyste mohli vykonávat svou práci co nejefektivněji.

- 1 – velmi málo
 2 – málo
 3 – částečně/ průměrně
 4 – hodně
 5 – velmi hodně

	<i>Toto množství informací v současné chvíli dostávám.</i>	<i>Toto množství informací bych potřeboval/a dostávat.</i>
A. Hodnocení mého pracovního výkonu.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
B. Má pracovní náplň.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
C. Plat, benefity.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D. Problémy v podniku.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
E. Systém hodnocení mého pracovního výkonu.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
F. Jak jsou řešeny mnou nahlášené problémy.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
G. Jak vznikají rozhodnutí, která ovlivňují mou práci.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
H. Možnosti kariérního postupu, povýšení.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
I. Možnosti rozvoje zaměstnanců – školení, tréninky apod.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
J. Důležitá rozhodnutí vedení.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
K. Zavedení nových/ zlepšení stávajících produktů, pracovních postupů.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
L. Strategie, cíle podniku.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
M. Předmět činnosti podniku.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
N. Organizační struktura podniku.		

2 U každého z níže uvedených pojmů prosím zakroužkujte na stupnici 1 - 5 číslo, které nejpřesněji označuje množství informací, jež nyní:

- **v levém sloupci:** vy komunikujete.
- **v pravém sloupci:** jež byste chtěli komunikovat, abyste mohli vykonávat svou práci co nejefektivněji.

1 – velmi málo

2 – málo

3 – částečně/ průměrně

4 – hodně

5 – velmi hodně

	<i>Toto množství informací v současné předávám.</i>	<i>Toto množství informací bych potřeboval/a předávat.</i>
A. Informace týkající se toho, jak a na čem pracuji.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
B. Oznámení problémů, které se vyskytly při výkonu mé práce.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
C. Vyjádření vlastních připomínek/ stížností k mé práci.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
D. Požadování dodatečných informací k tomu, jak bych měl/a vykonávat svou práci.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
E. Hodnocení mého bezprostředního nadřízeného.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
F. Požadování jasnějších instrukcí k mé práci/ úkolům.		

3 Pomocí zakroužkování čísla na stupnici 1 - 5 označte intenzitu reakce na informace (dotazy, požadavky apod.), které:

- **v levém sloupci:** dané osobě předáváte/ říkáte.
- **v pravém sloupci:** kterou byste od této osoby očekávali či potřebovali k výkonu svého povolání.

1 – velmi malá

2 – malá

3 – částečná/ průměrná

4 – velká

5 – velmi velká

	<i>Intenzita reakce této osoby na to, co jí říkám, co od ní požaduji.</i>	<i>Intenzita reakce, kterou bych od této osoby očekával/a či potřeboval/a.</i>
A. Moji podřízení (pouze pro vedoucí pracovníky).	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
B. Kolegové v týmu.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
C. Můj nadřízený.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D. Střední management	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
E. Nejvyšší vedení.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

4 U každé z níže uvedených osob prosím zakroužkujte na stupnici 1 - 5 číslo, které vyjadřuje množství informací, které:

- **v levém sloupci:** Vám nyní osoba na dané pozici předává.
- **v pravém sloupci:** byste potřebovali dostávat, abyste mohli dobře vykonávat svou práci.

1 – velmi málo

2 – málo

3 – částečně/ průměrně

4 – hodně

5 – velmi hodně

	<i>Toto množství informací v současné chvíli dostávám.</i>	<i>Toto množství informací bych potřeboval/a dostávat.</i>
A. Moji podřízení (pouze pro vedoucí pracovníky)	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
B. Kolegové v týmu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
C. Kolegové z jiných oddělení	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D. Můj nadřízený	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
E. Nejvyšší vedení	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
F. Porady	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
G. Šeptanda		

5 Pomocí zakroužkování čísla na stupnici 1 - 5 označte, zda Vám jsou od osob na dané pozici poskytovány informace včas:

- 1 – velmi málo**
- 2 – málo**
- 3 – částečně/ průměrně**
- 4 – hodně**
- 5 – velmi hodně**

A. Moji podřízení (pouze pro vedoucí pracovníky)	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
B. Kolegové v týmu	1 2 3 4 5
C. Můj nadřízený	1 2 3 4 5
D. Střední management	1 2 3 4 5
E. Nejvyšší vedení	

6 Pomocí zakroužkování čísla na stupnici 1 - 5 označte stupeň důvěry, kterou chováte k daným osobám v rámci pracovní spolupráce.

- 1 – velmi málo**
- 2 – málo**
- 3 – částečně/ průměrně**
- 4 – hodně**
- 5 – velmi hodně**

A. Moji podřízení (pouze pro vedoucí pracovníky)	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
B. Kolegové v týmu	1 2 3 4 5
C. Můj nadřízený	1 2 3 4 5
D. Střední management	1 2 3 4 5
E. Nejvyšší vedení	

7 U každého z níže uvedených komunikačních kanálů prosím zakroužkujte na stupnici 1-5 číslo, které nejpřesněji označuje množství informací, jež:

- **v levém sloupci:** nyní tímto způsobem dostáváte.
- **v pravém sloupci:** byste chtěli/ potřebovali dostávat, abyste mohli vykonávat svou práci co nejefektivněji.

- 1 – velmi málo**
- 2 – málo**
- 3 – částečně/ průměrně**
- 4 – hodně**
- 5 – velmi hodně**

	<i>Toto množství informací tímto způsobem v současné době dostávám.</i>	<i>Toto množství informací bych tímto způsobem potřeboval/a dostávat.</i>
A. Osobní kontakt	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
B. Telefon	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
C. Psaná komunikace, oběžníky, vyhlášky apod.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D. Nástěnky	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
E. Email	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

8 Prosím označte pomocí zakroužkování čísla na stupnici 1-5, do jaké míry jako zaměstnanci souhlasíte s následujícími tvrzeními.

1 – velmi málo

2 – málo

3 – částečně/ průměrně

4 – hodně

5 – velmi hodně

A. Vedení podniku vystupuje jednotně.	1 2 3 4 5
B. Vedení podniku se chová příkladně: dodržuje to, co očekává i od vás.	1 2 3 4 5
C. Podnik si mě váží jako partnera.	1 2 3 4 5
D. Prostředí v podniku považuji za spravedlivé.	1 2 3 4 5
E. Všichni zaměstnanci v podniku jsou považováni za stejně důležité.	1 2 3 4 5
F. Vycházím dobře se svými spolupracovníky.	1 2 3 4 5
G. Můj nadřízený je ke mně upřímný.	1 2 3 4 5
H. Mohu bez problémů vyjádřit svůj nesouhlas se svým nadřízeným.	1 2 3 4 5
I. Můj nadřízený mi naslouchá.	1 2 3 4 5
J. Můj nadřízený ocení, pokud pracuji dobře.	1 2 3 4 5

9 Prosím označte pomocí zakroužkování čísla na stupnici 1 - 5, do jaké míry jste jako zaměstnanec/zaměstnankyně podniku spokojen/a v následujících oblastech.

1 – velmi málo

2 – málo

3 – částečně/ průměrně

4 – hodně

5 – velmi hodně

A. Má práce.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
B. Platové podmínky.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
C. Můj dosavadní kariérní postup v rámci podniku.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D. Systém hodnocení a odměňování.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
E. Sociální systém.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
F. Komunikace podniku.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
G. Můj zaměstnavatel v porovnání s jinými zaměstnavateli.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

H. To, jak podnik funguje.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
I. Kvalita produkce podniku, v němž pracuji.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
J. Výsledky podniku.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Děkujeme Vám za Váš čas!