

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Vnitropodniková komunikace

Lenka Eisner

© 2014 ČZU v Praze

!!!

**Místo této strany vložíte zadání bakalářské práce.
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

!!!

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Vnitropodniková komunikace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce Ing. Jitkou Pokornou a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor(ka) uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil(a) autorská práva třetích osob.

V Praze dne 17.3.2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jitce Pokorné za její pečlivé vedení a rady při zpracování této problematiky. Dále chci poděkovat Miloši Jasenčákovi, MBA a Ing. Markétě Vokálové pracujících v organizaci, za poskytnutí cenných rad a materiálů.

Vnitropodniková komunikace

Intercompany Communication

Souhrn

Předmětem této bakalářské práce je vnitropodniková komunikace ve vybraném podniku se zahraniční účastí.

V teoretické části je komunikace popsána obecně, využívající podporu v uvedených literárních pramenech. Tato část práce vykládá používanou terminologii, objasňuje rozdělení a funkci komunikace a stanovuje její cíle. Uvádí také názor literatury na téma vnitropodniková komunikace a všímá si jejího doporučení. Specifikuje nastavení komunikace uvnitř podniku, radí s výběrem komunikačních prostředků, zabývá se účinností jejich použití a získávání zpětné vazby.

Praktická část je rozdělena na dvě ucelené oblasti. První oblast se věnuje dokumentaci nastavení vnitropodnikové komunikace a stručně charakterizuje používané komunikační nástroje v daném podniku. Druhá oblast analyzuje dotazník, jehož prostřednictvím je v podniku pravidelně od roku 2010 prováděn výzkum, s cílem zjistit, s jakou účinností se uvnitř podniku používají zavedené komunikační nástroje. Velmi cenným přínosem tohoto pravidelně zasílaného dotazníku je neměnná podoba zjišťujících otázek. Na základě vyhodnocení lze přesněji stanovit hlavní okruhy nedostatků v komunikaci a navrhnout tak nápravná řešení. Sledováním trendu vývoje komunikace v jednotlivých oblastech lze také zjistit další nedostatky například v motivaci zaměstnanců, což ale není předmětem této práce.

Návrhy a doporučení nápravných řešení jsou hlavními cíli této bakalářské práce.

Summary

The subject of this thesis is „Intercompany communication“ in the selected international company.

In the theoretical part is the communication described in general, using the support in the mentioned sources. This work interprets the terminology, explains distribution and function of communication and sets its objectives. It also affords the view of literature on the subject of intercompany communication and pay attention to the recommendation provided.

Specifies the communication within the company, advising with the choice of communication vehicles, dealing with the effectiveness of use and feedback.

The practical part is divided into two integrated areas. The first area is dedicated to documenting internal communication settings and briefly describes the communication vehicles used inside the company. The second area is analyzing the questionnaire. The target of this survey is to determine how efficiently are communication vehicles used in the company. Based on the assessment can be exactly identify the main areas of deficiencies in communication and suggest corrective action.

By tracking the trend in different areas of communication may also identify other gaps such as motivating employee, which is not the subject for this thesis.

Suggestions and recommendation for corrective actions are the main objectives of this thesis.

Klíčová slova: Komunikace, formální a neformální komunikace, komunikační nástroje, komunikační element, komunikační klima, komunikační šum, zpětná vazba

Keywords: Communication, formal and informal communication, communication vehicles, communication element, communication clima, communication rumour, feedback

Cíle a metodika

Bakalářská práce se zabývá uvedením do problematiky vnitropodnikové komunikace ve vybraném zahraničním podniku. Zejména v praktické část popisuje její používání, funkce a vývoj v jednotlivých fázích zavedeného systému strategického řízení. Formou dotazníku dostává podnik od svých zaměstnanců v pravidelných půlročních intervalech zpětnou vazbu na účinnost využívání komunikačních nástrojů. Získané informace slouží k nalezení nejvhodnějšího řešení ke zlepšení komunikačního klimatu v rámci podniku a následné spokojenosti jejich zaměstnanců, kteří se mohou podílet na neustálém zlepšování podnikové kultury a komunikace obecně.

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je nalezení nedostatků v komunikaci daného podniku, posouzení závažnosti těchto nedostatků a následná formulace doporučení k jejich odstranění.

Následující postupy jsou definovány jako dílčí cíle práce:

- popsat komunikaci v obecné rovině pomocí prostudované literatury
- definovat základní pojmy a rozdělení komunikace
- analyzovat komunikační prostředky používané v rámci podniku, jejich vývoj během všech fází nově zavedeného systému strategického řízení
- analyzovat dotazník
- syntetizovat problematické oblasti
- analyzovat práci komise pro vnitřní komunikaci
- formulovat doporučení

Metodika práce

Pro vypracování práce bylo využito metod analýzy – syntézy a dotazování prostřednictvím techniky dotazníku.

Metoda dotazování je v práci zastoupena dotazníkem, který je prováděn v daném podniku od počátku zavedení systému strategického řízení v roce 2010. Dotazník je koncipován tak, aby byly pokryty všechny činnosti zaměstnance, spojené s jeho pracovní pozicí a náplní. Dotazník obsahuje 30 uzavřených otázek, které se hodnotí na tzv. Likertově stupnici 1 - 5, přičemž u každé otázky je také prostor pro upřesnění či vlastní formulaci problému a doporučení k jeho odstranění. Dotazník je rozdělen do 10 oblastí, které zahrnují například obousměrnou komunikaci, spokojenost se sdílením informací, respekt k etnickým odlišnostem, rovnováhu mezi zaměstnáním a osobním životem, posláním, týmovou práci a oboustrannou zpětnou vazbou. Velmi cenným přínosem tohoto pravidelně zasílaného dotazníku je neměnná podoba zjišťujících otázek. Dotazník obsahuje stále stejné otázky po celou dobu výzkumu. Ty poukazují na trendy vývoje spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců. Otázky definované pro problematické oblasti tak mohou snáze pomoci odhalit počátky nespokojenosti zaměstnanců v oblastech jiných. Frekvence sledování byla stanovena na 2 x ročně. Dotazník je zasílán do 3 různých divizí ve 3 zemích světa. V podnikovém oddělení pracuje v průměru 68 osob, z nichž se pravidelného výzkumu účastní v průměru 63 % zaměstnanců.

Pomocí metody analýzy se výše zmíněné oblasti analyzují a hodnotí. Jedná se o datový vzorek za 4 roky, to je 8 dotazníkových kol (značeno 1 - 8). Otázky ze 6 nejhůře hodnocených oblastí jsou dále podstoupeny komisi (komise a její činnost je popsána v praktické části), která hledá a navrhuje optimální řešení jak vyplývající nespokojenost zaměstnanců zlepšit či lépe, odstranit. Navrhnutá opatření jsou uvedena do praxe, sdělena několika komunikačními kanály a pomocí zpětné vazby je ověřováno, zda jsou opatření přínosná.

Metodou syntézy jsou následně sledovány vzájemné podstatné souvislosti mezi jednotlivými odpověďmi zaměstnanců v různých obdobích. Díky několikaletému zkoumání má podnik možnost sledovat vývoj komunikace jako celek. Podnik má k dispozici hodnotný datový vzorek, jež pomáhá odhalovat vnitřní zákonitosti fungování komunikace a může tak dle vyvíjejících se trendů predikovat problematické oblasti a včas zařadit odpovídající komunikační nástroje.

Obsah

Teoretická část.....	8
1 Vymezení pojmu komunikace.....	8
1.2 Komunikační dovednosti.....	8
1.3 Komunikační proces a jeho prvky	9
1.4 Základní funkce a cíle komunikace	11
2 Vnitropodniková komunikace	12
2.1 Definice a účel vnitropodnikové komunikace	12
2.2 Členění vnitropodnikové komunikace.....	14
2.2.1 Kanály vnitropodnikové komunikace	14
2.2.2 Směry vnitropodnikové komunikace	15
2.2.3 Formy vnitropodnikové komunikace	16
2.3 Cíle a funkce vnitropodnikové komunikace, zpětná vazba	17
Praktická část.....	18
3 Vývoj komunikace ve zkoumaném podniku	18
4 Používané nástroje vnitropodnikové komunikace	22
4.1 Nástroje nepřímé komunikace	22
4.2 Nástroje přímé komunikace	24
4.2.1 Vertikální prostředky komunikace	24
4.2.2 Horizontální prostředky komunikace	25
4.2.3 Zpětná vazba	26
5 Dotazníková analýza	26
5.1 Jednotlivé oblasti zkoumání	26
5.2 Závěrečná doporučení.....	40
6 Závěr	41
Seznam odborné literatury	43
Seznam grafů	45
Seznam obrázků	45
Seznam příloh	45

Úvod

“Lidé přijímají spoluodpovědnost za věci, na kterých se podílejí”. T. Baťa

Komunikace společně s využíváním sdělovacích prostředků a nástrojů, stejně jako správné zacházení s nimi a zapojení zaměstnanců do procesu komunikace, je stavebním pilířem úspěšného a prosperujícího podniku. Vnitropodniková komunikace (v literatuře též uváděná jako interní, vnitrofiremní komunikace) je v současnosti velmi diskutovaným pojmem. Ještě před pár lety bylo toto téma v pracovním prostředí neprávem opomíjeno. Nástroje vnitropodnikové komunikace, jejich skutečné používání, řešení vzniklých komunikačních šumů a jejich následné odstraňování, dále pak proces hledání činností vedoucí k nápravě a zlepšování komunikačního klima v podniku jsou předmětem této bakalářské práce.

Tato práce se zabývá popisem vnitropodnikové komunikace jak ji uvádí literatura a poté se pozorně věnuje komunikaci po uvedení tzv. systému strategického řízení do praxe a vývojem potřebných komunikačních prostředků ve vybraném zahraničním podniku. Konfrontuje již zmíněné zavedení strategie řízení od roku 2010 do současnosti, jeho požadavky v jednotlivých fázích, přehled používaných komunikačních prostředků, postupy při řešení komunikačních šumů, a jejich odstranění. Polemizuje nad těmito opatřeními a zjišťuje zda vedou ke zlepšení komunikace, komunikačního klima a spokojenosti zaměstnance uvnitř podniku. V práci je analyzován vývoj sdělovacích prostředků, zjišťuje stav oboustranné komunikace uvnitř podniku, ověřuje proces získávání konstruktivní zpětné vazby a hledá řešení vzniklých nedostatků či komunikačních šumů při nedostatečném sdělování dílčích informací. V podniku je pro tento účel ustanovena komise, jež nese název „komunikační element“. Tato komise si na pravidelném základě pořizuje nejrůznější typy zpětných vazeb. Předmětem je sledování účinnosti provozování zavedených komunikačních prostředků, a z výsledků komunikační nástroje dále rozvíjet, měnit jejich funkci či jejich užívání.

Jedním z těchto nástrojů je dotazník, podrobněji analyzován v metodické části této práce, na jehož základě lze podle odpovědí zaměstnanců lépe porozumět, které komunikační

prostředky se v určitých oblastech nevyužívají dostatečně, nebo naopak, kde slouží dle očekávání a plní funkci oboustranné komunikace.

Teoretická část

Teoretická část bakalářské práce poskytuje orientaci v používání základních pojmů v oblasti komunikace, jejich dělení, pak také nástroje a jejich využití a rovněž se dotýká významu zpětné vazby.

1 Vymezení pojmu komunikace

„Komunikace není všechno, ale je za vším“. (Janda 2004)

Význam slova komunikace má nesčetné množství podob, o čemž svědčí výkladové slovníky. Původní význam latinského slova komunikace – tedy *communicare* - znamenalo činit něco společným, společně sdílet, vespolečně se účastnit (Vybíral, 2009). Jak shodně uvádí autoři, je příliš komplikované, či přímo nereálné, nalézt definici komunikace, jež by v sobě postihla komplexní význam tohoto pojmu (Vymětal 2008; Holá 2006 a další).

1.2 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti je možno definovat jako všeobecnou schopnost komunikovat za účelem vzájemného porozumění (Střížová, 2006). Komunikace je styčný element v dorozumívání se mezi lidmi. Proniká všemi našimi činnostmi v soukromém i pracovním prostředí. Její důležitost je často neprávem podceňována a opomíjena. Pokud chce být člověk úspěšný, jak na poli pracovním tak i v osobním životě, je nutnost se komunikací a jejími prostředky zabývat mnohem podrobněji a důkladněji. Na tuto skutečnost upozorňuje i řada autorů (Hloušková, 1998; Koubek, 2001; Davis, 2010), kteří se komunikaci zejména v podnicích a řízením lidí věnují.

Dle DeVito (2008) komunikační dovednosti ovlivňují efektivitu našeho profesního i soukromého života, a jak uvádí Holá (2006), perspektivní budoucnost firmy a úspěch jakéhokoliv týmu závisí na komunikačních dovednostech a schopnostech manažera.

1.3 Komunikační proces a jeho prvky

Nejvýstižněji komunikační proces charakterizuje Holá (2006), a to jako proces, při němž se předávají určité informace, a jehož cílem je dorozumět se a dále také eliminovat či úplně odstranit nejistotu, jež se může vyskytovat mezi komunikujícími stranami. Janda(2004) uvádí, že komunikační proces je jakýmsi souborem informací komunikačních dovedností a komunikačních nástrojů. Proces komunikace je vlastně interakce dvou a více lidí. Vystupuje zde odesílatel a příjemce. Odesílatel komunikace je zodpovědný za to, aby mu příjemce rozuměl. Bez porozumění nelze hovořit o komunikaci. Odesílatel by měl zvolit vhodné nástroje k přenosu informace. Hloušková i Janda shodně rozumí tomu, že každý účastník komunikace má podíl na jejím úspěchu nebo selhání.

Podle Nakonečného (2009) je základní struktura komunikace tvořena třemi činiteli a to komunikátorem (sdělovatelem), komunikantem (příjemcem) a obsahem sdělení (komuniké). Laswell (in Nakonečný, 2009) k této struktuře připojuje ještě další činitele:

KDO (komunikátor – odesílatel, sdělovatel)

CO ŘÍKÁ (komuniké, sdělení)

KOMU (recipient – příjemce)

ČÍM (druh komunikace – slova, signály...)

PROSTŘEDNICTVÍM JAKÉHO MÉDIA (rozhovor tváří v tvář, telefonát, email)

S JAKÝM ÚMYSLEM (motivace k rozhovoru, záměr)

S JAKÝM ÚČINKEM (pochopení účelu, vyvolání určitých emocí nebo jednání)

Mikulaščík uvádí prvky komunikačního procesu následovně:

Komunikátor: osoba, která vysílá nějakou zprávu. Komunikátor předpokládá, že příjemce má společný nebo alespoň podobný repertoár poznatků, který umožňuje porozumět tomu, co mu chce sdělit, předpokládá také, že má podobný kódovací systém. V komuniké, které komunikátor vysílá, se objevují nejen myšlenky, záměry, fakta, představy, postoje, ale také fráze, klišé, emoce, obavy, takže musíme slyšet i to, co komunikátor neříká, tudíž musíme číst v podtextu, jinak nepochopíme, co nám chce sdělit.

Komunikant: přijímá vyslanou zprávu od komunikátora. Jeho vnímání je také ovlivněno vlastními zkušenostmi, prožitky, vlastními záměry a cíli. Komunikant je naslouchajícím komunikátorovi v čase, kdy od něj přijímá informaci. Do sdělení by však neměl vkládat své dojmy a v tom, čemu naslouchá, neslyšet to, co chce slyšet, spíše upřesňovat celkový dojem.

Komuniké: je to vyslaná zpráva jako myšlenka nebo pocit, který jeden člověk sděluje druhému. Tato zpráva má podobu verbálních a neverbálních symbolů. Odlišné chápání může být způsobeno i projekcí vlastních zkušeností a dalšími vlivy, například komunikačním šumem.

Komunikační prostředí: je velmi důležitým prvkem komunikace, protože i prostředí má významný vliv na komunikaci

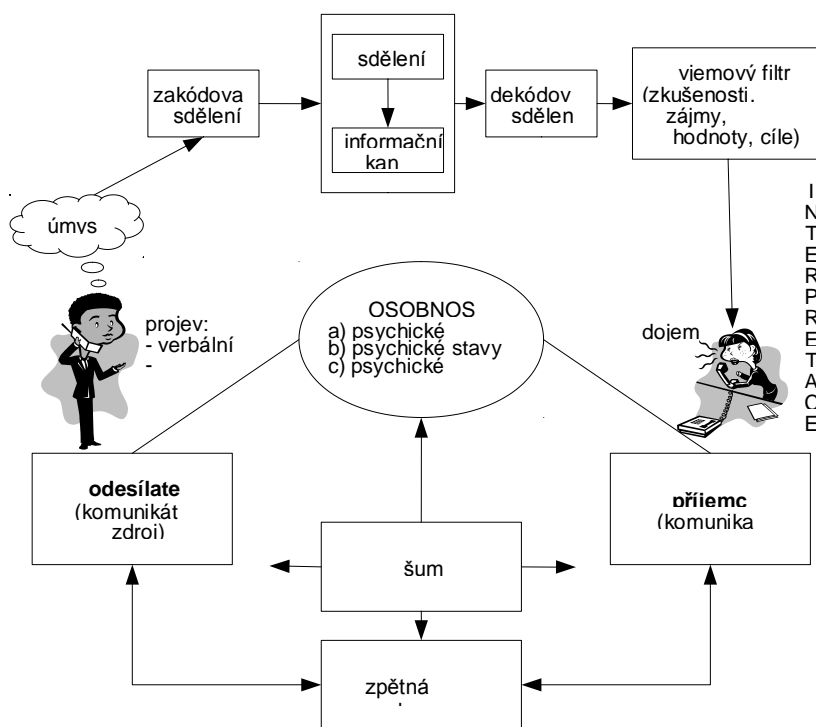
Feed back (zpětná vazba): je reakce na přijatou zprávu a je při komunikování velmi důležitá, neboť udržuje oba účastníky v komunikační situaci, dává informaci o tom, jak je zpráva přijata a chápána. (Mikulaščík 2009)

Dědina i Holá ve svých publikacích užívají pojmu komunikační šum ve významu překážek, které musí být při komunikaci překonávány, nebo které uskutečnění komunikace brání. Někteří z autorů jako například (Armstrong, Vymětal) vymezují tento pojem pod názvem komunikační bariéry, přičemž význam pojmu je stejný.

Typy komunikačních šumů rozeznává literatura v těchto uvedených příkladech:

- slyšíme, co slyšet chceme
- předsudky a zaujatost
- vliv skupiny
- velikost podniku
- úloha vedení organizace
- odlišná pohlaví

Obr. č.1 Komunikační process



Zdroj: Psychologie reklamy Komárková, Vysekalová 2002

1.4 Základní funkce a cíle komunikace

Na funkci komunikace autoři pohlížejí různě. Nejpodrobněji tyto funkce popisuje Mikulaščík:

- Funkce informativní – zahrnuje předávání určitých informací, faktů a dat mezi lidmi.
- Funkce instruktivní – jedná se také o funkce informativní, ale je rozšířená o vysvětlení významů, popisu, postupu, organizace a návodu, jakým způsobem něco dělat nebo jak něčeho dosáhnout.
- Funkce přesvědčovací – označuje působení na jiného člověka se záměrem o změnu jeho názoru, postoje, hodnocení nebo způsobu konání (manipulativní funkce).
- Funkce posilovací a motivující – svým způsobem patří do funkce přesvědčovací, v tomto případě se jedná o posilování určitých pocitů sebevědomí.
- Funkce zábavná – cílem této funkce je pobavit, rozesmát a vyplnit čas komunikováním. Vytváří se tak pocit pohody a spokojenosti.

- Funkce vzdělávací a výchovná – je uplatňována zejména prostřednictvím institucí
- Funkce socializační a společensky integrující – zahrnuje vytváření vztahů mezi lidmi, sbližování, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a také vzájemné závislosti.
- Funkce osobní identity – jedná se o komunikaci jako velmi důležitou aktivitou pro naše JÁ, pomáhající nám ujasnit si spoustu věcí o sobě samém
- Poznávací funkce – souvisí úzce s funkcí informativní. Umožňuje sdělovat si mezi sebou každodenní zážitky, vzpomínky a plány
- Funkce svěřovací – slouží ke zbavování se vnitřního napětí a sdělování důvěrných informací, většinou s očekáváním pomoci a podpory.
- Funkce úniková – nezávazná potřeba komunikace o věcech neutrálních.

Holá je o něco stručnější a dělí funkci komunikace pouze do pěti bodů:

- sdělování zpráv, informací, rozhodnutí
- vyjasňování skutečností, stavů, situací
- přesvědčování, ovlivňování
- implementace zpětné vazby ve všech komunikačních vztazích
- konkrétní činy manažerů, jejich chování, dodržování firemních pravidel, obecného etického a morálního rámce, sdílení společných hodnot

2 Vnitropodniková komunikace

Vnitropodniková komunikace slouží v ideálním případě k tomu, aby všichni pracovníci firmy byli informačně a motivačně propojeni a nasměrováni k naplnění firemní vize (Hloušková, 1998).

2.1 Definice a účel vnitropodnikové komunikace

Jednoduše definována komunikace je tzv. síť (komunikační síť, síť kontaktů - rozlišujeme typy řetězec, převrácené Y, kormidlo, kruh a všeobecná síť neboli propojení „všech se

všemi“), propojující všechny části podniku. Stále více zaměstnanců na nevedoucích pozicích si uvědomují, že dobrá komunikace je pro jejich vyžadovaný pracovní výkon velmi důležitou a nedílnou součástí. Obzvláště v současné době, kdy provozní pracovníci ve službách převyšují počet výrobních dělníků. Výrobní procesy a výzkumy upozorňují na zvýšený zájem pracovníků na dobré úrovni vnitropodnikové komunikace.

Hlavní náplní vnitropodnikové komunikace není pouhé předávání si informací či vytváření know-how. Jde zde o výměnu takových informací, jež v sobě obsahují cíle firmy a pojednávají o jejích aktivitách. (Holá,2006) Komunikace je podle Holé „tak důležitá, že bez její přítomnosti by bylo nepředstavitelné, aby firma vůbec existovala či fungovala“.

Armstrong (2007) říká, že “organizace musí čelit neustálým změnám, které mají vliv nejen na práci pracovníků, ale i na jejich pohodu a pocit bezpečí. Změna podle Armstronga (2007) „může být zvládnuta jen tehdy, jestliže se zajistí, aby důvody této změny a její důsledky byly sděleny těm, kterých se změna dotýká, a to srozumitelným způsobem, aby tyto důvody mohli pochopit a akceptovat je“.

Fiedler (2000) uvádí jako účel komunikace “základní procesy, které s managementem firmy nejen pevně souvisí, ale které vlastně určují styl řízení společnosti jako takový. Jedná se o procesy plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování (monitoring)”. Vnitropodnikovou komunikaci chápe jako proces provázející všechny činnosti uvnitř podniku, které jsou nezbytné pro existenci a jeho rozvoj. Komunikace je prostředníkem všech těchto procesů. Proto je velmi důležité, aby byla podniková komunikace na vysoké úrovni a aby byla efektivní. Pokud to tak není, jsme svědky plýtvání zdroji, ať jde již o čas, energii, lidské zdroje či peníze.

Následky nesprávné a neúčinné komunikace se pak mohou projevit např.

- nesplněním zadaných úkolů, nedosažení cílů podniku
- nízkou motivací zaměstnanců
- nedůvěrou ve vedení podniku
- finančními ztrátami
- vyšší fluktuací či uměle vyvolanou nemocností

2.2 Členění vnitropodnikové komunikace

Vnitropodnikovou komunikaci členíme na komunikační kanály, směry komunikace a její formy.

2.2.1 Kanály vnitropodnikové komunikace

Komunikační kanál Holá (2006) definuje jako cestu informace z místa A (zdroj informace, sdělovatel) na místo B (příjemce informace). Fiedler (2000) kanál definuje jako nositele sdělení. Winkler (1998) tyto cesty rozlišuje na formální a neformální kanály. V žádné organizaci neprobíhá jen jeden vybraný styl komunikace, většinou se jedná o tzv. styl smíšený a i ten je založen na důvěrnosti a typu osobních vztahů.

Formální komunikace

Charvátová říká, že se styly dají rozeznat podle obsahu sdělení (Charvátová, 2012): „Obsahem formální komunikace jsou standardy, návody, delegované úkoly, instrukce, pravidla, směrnice, nařízení, informace o firmě (komunikace směrem dolů) a informace o výsledcích (komunikace směrem nahoru)“. Lépe, dle mého názoru dokázal charakterizovat pojem formální komunikace Winkler (1998): „Formální komunikace vždy vychází ze sítě formální autority v organizaci nebo z potřeb vykonání nějakého skupinově zadaného úkolu“. V podniku touto cestou sdělují informace například na podnikových schůzích, distribucí směrnic a pracovních postupů.

Neformální komunikace

Neformální typ komunikace charakterizuje Winkler následovně: „Neformální komunikace v organizacích je taková, která není schválena nebo požadována řídicími pracovníky, ani není předem určena vztahy v hierarchické mocenské struktuře (Winkler (1998)). Charvátová rozeznává neformální komunikaci například ve zvěstech, šeptandě a pomluvách (Charvátová, 2012). Takto šířené informace zpravidla podniku škodí a je tedy nutné jim předcházet.

2.2.2 Směry vnitropodnikové komunikace

Různé prameny dále uvádí tři někdy až čtyři komunikační toky. Čtyři toky komunikace dělí dále Winkler na komunikaci směrem:

Vertikálně - tok informací probíhá směrem dolů od manažera k zaměstnanci. Komunikují se tak běžně cíle, hodnocení zaměstnanců a delegují se úkoly. Tok informací směrem nahoru je přesně opačný jev a to od zaměstnance k manažerovi. Tímto způsobem manažer získává informaci o splněných úkolech, vyskytnuvších problémech a pod. Na podnikové kultuře záleží, jak a v jakém rozsahu tento typ komunikace probíhá. Je nutné aby vertikální komunikace byla otevřená jak v sestupné, tak ve vzestupné linii (Koubek, 2008).

Horizontálně neboli laterálně – informace jsou předávány na stejné úrovni podniku a komunikace probíhá mezi zaměstnanci. Zde je nutno upozornit na několik jevů jež se můžou při takové komunikaci vyskytnout (Winkler 1998) pokud se horizontální komunikace v pracovní skupině rozvíjí bez návaznosti na vertikální toky - to znamená, když členové skupiny obcházejí vedoucího nebo jsou nuceni rozhodovat o důležitých věcech bez jeho vědomí - může to vyvolávat disfunkční konflikty [...]“, ale v souvislosti s tím také říká, že „nedostatek komunikačních toků mezi pracovníky na stejné mocenské pozici způsobuje izolaci, nedůvěru, neschopnost spolupráce a synergie, pracovníci nemají dostatečně silný pocit začlenění do života organizace, nejsou s ní ztotožnění a častěji odcházejí.“ (tamtéž) Tento způsob komunikace zabezpečuje zejména neformální, spontánní koordinaci činnosti, nezbytné k efektivnímu fungování organizace. Někdy je tento způsob komunikace považován za neefektivní a podceňuje se při něm skutečnost, že týmem jsou všichni spolupracovníci organizace, bez ohledu na momentální funkční či hierarchické zařazení (Vymětal, 2008).

Diagonálně – Komunikace proudí mezi pracovníky na všech úrovních podniku a je nejméně používaným způsobem komunikace v organizaci. Používá se, jestliže je efektivnější než ostatní typy komunikace (například z hlediska času) a její předností je to, že probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi různých útvarů organizace a

nemusí tedy dodržovat vertikální organizační strukturu (může obcházet nadřízené) (Vymětal, 2008)

2.2.3 Formy vnitropodnikové komunikace

Firemní komunikace lze členit i podle toho, zda lidé při ní používají nebo nepoužívají další technické prostředky (Tureckiová, 2004). Literatura rozeznává několik členění, v této práci je uvedeno členění na přímou a nepřímou komunikaci, a na komunikaci verbální a neverbální.

Přímá komunikace

Komunikace „tváří v tvář“ (face to face), která se odehrává mezi dvěma jednotlivci, jednotlivcem a skupinou (malou nebo velkou), kteří jsou ve stejném čase na stejném místě, mohou sledovat projevy verbální i neverbální a využívat okamžitého zpětnovazebního mechanismu. V podniku jsou to například schůzky za účelem hodnocení.

Nepřímá komunikace

Nazývaná také zprostředkovanou, která může nabývat různých podob ve vztahu k použitému médiu – účastníci komunikačního procesu (komunikační výměny/situace) tak mohou být ve stejnou dobu na různých místech, propojení technickými prostředky (médií komunikace), nebo dokonce na různých místech a reagovat až s časovou prodlevou.

Verbální komunikace

Výrost, Slaměník (2008) uvádějí, že při verbální komunikaci používáme slovních výrazů, které jsou mluvené či psané, a také jiných znakových soustav, kam řadíme například jazyky vědecké a umělecké. V podniku písemné (email) nebo ústní (rozhovor, telefonát, schůze).

Neverbální komunikace

Naopak při komunikaci neverbální dochází k používání nonverbálních prostředků, jimiž jsou gesta, pohledy, pohyby těla, doteky, prostorové umístění osob, výrazy tváře a jiné neverbální aspekty řeči Výrost, Slaměník (2008). Neverbální komunikace se dále rozlišuje podle: mimiky, gest, proxemiky, haptiky, posturologii a mnoho dalších. Dále se zabývá např. intonací, zabarvením hlasu.

2.3 Cíle a funkce vnitropodnikové komunikace, zpětná vazba

Hlavní cíle vnitrofiremní komunikace lze podle odborníků také zformulovat do následujících čtyř bodů (Hloušková, 1998, s. 44): Utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců firmy. Velmi závisí na vzájemném pochopení (vedení a výkonných zaměstnanců, spolupracující útvary), informační a motivační propojenosti firmy.

Vysoká míra informovanosti pracovníků je nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti podniku. Je tomu tak proto, že zaručuje funkčnost celého systému, zaručuje efektivní chod, zvyšuje motivaci pracovníků, umožňuje zpětnou vazbu každému jednotlivci a je předpokladem pro rozvoj a inovaci. Umožňuje utváření a změny postojů, které jsou předpokladem měnící se a učící se organizace (Mikuláščík, 2003). Díky správnému komunikačnímu toku si mohou zaměstnanci lépe uvědomit své zásluhy ke zvýšení produktivity v podniku. Vysoká informovanost na pracovišti tedy není samoúčelná. Je to prostředek pro udržení konkurenceschopnosti a zvýšení míry motivace (Mikuláščík, 2003)

Zpětná vazba odstraňuje nedorozumění mezi lidmi a také ověřuje, jestli příjemce skutečně porozuměl obsahu sdělení tak, jak odesílatel zamýšlel (Bělohávek, 1996). Největší překážkou v rozvoji vnitrofiremní komunikace je neodborná a nesystémová personální práce vedoucích pracovníků (Hloušková, 1998)

Praktická část

Předmětem činnosti zkoumaného podniku je trh s novými náhradními leteckými díly.

V Praze sídlí 1 / 3 divize podniku, matka sídlí ve Švýcarsku a logistické sklady jsou umístěny ve Velké Británii. Jedná se tedy o podnik se zahraniční účastí. V podniku byl v roce 2010 představen nový systém strategie řízení. Požadavky této strategie na komunikaci při uvedení do praxe jsou uvedeny v této části práce. Jsou zde představeny jednotlivé fáze strategie a také nároky na zavedení a sdělování dílčích pokroků.

3 Vývoj komunikace ve zkoumaném podniku

Cílem této kapitoly je obeznámení se s jednotlivými fázemi, jejich délkou a náčrtem úkolů, jež jsou pro danou fázi charakteristické. V závěru této kapitoly jsou jednotlivé fáze zhodnoceny. Důraz je kladen na to, co firmě jednotlivé fáze přinesly, které komunikační prostředky vznikly a zanikly. Získané informace jsou přeloženy z podnikového intranetu.

Obr. č.2 Časový plán jednotlivých fází

	Enter HOS	Enter Phase 2	Enter Phase 3	Enter Phase 4&5	Enter Bronze	Silver	Gold
Original Plan		17-Dec-10	29-May-11	30-Nov-11	31-Jul-12	2013	2014
Actual Date	27-Apr-10	17-Dec-10	30-Jun-11	14-Dec-11	31-Jul-12		

Zdroj: převzat z intranetu podniku, 2013

1.Fáze

Podnik vstoupil do první fáze dne 27.dubna 2010.

Definice fáze:

Tato fáze je definována jako vstup nového systému strategie řízení do podniku, který je na změnu připraven tzv. Get ready¹). V této fázi se vedení podniku ujistí, zda-li má všechny dostupné prostředky a ochotu vedení pro připravovanou změnu.

Cíl: Cílem první fáze je připravit své zaměstnance prostřednictvím komunikačního plánu na plánovanou změnu, kterou je uvedení strategie řízení do praxe .

Očekávaný výstup z fáze musí splňovat:

- Ustanovení předběžného nastavení aktivit, procesu a pod.
- Nalezení a oslovení vedoucí jednotlivých elementů (částí procesů).
- Nastavení základních procesů a stanovení v rámci disciplíny také cíle.
- Motivace zaměstnanců se na této změně podílet.

2.Fáze

Podnik vstoupil do druhé fáze dne 17.prosince 2010.

Definice fáze: Druhá fáze se zaměřuje na sbírání dat, která vyjadřují stávající stav. Náčrt budoucích podmínek, které zásadně přispějí k odstranění nedostatků v komunikaci.

Cíl: Plánování

Očekávaný výstup z fáze musí splňovat:

- Pochopení, jak zlepšovat procesy, které vedou k dobrým výsledkům a rozvíjení plánu jak takto vzniklé mezery vyplnit.
- Adresování klíčových problémů tak, aby od počátku procesu vedly k jeho stabilitě.
- Vyvíjení průlomových strategií za účelem získání mimořádných výsledků .
- Provozování a srovnání všech funkcí, vedoucí k úspěchu.

¹ Z anglického *Be' ready*

- Sjednocení práce manažerů.

3.Fáze

Podnik vstoupil do třetí fáze dne 29.května 2011.

Definice fáze: V této fázi začíná transformace, ve které se vyvíjí pevný základ, na kterém lze stavět procesy a vede k dosažení maximálních výsledků.

Cíl: Poučit se z pozorování a stabilizace procesů.

Očekávaný výstup z fáze musí splňovat:

- Velký úklid
- Vizuální pomůcky
- Umění nalézt a určit plýtvání
- Vývoj elementů to znamená určení jednotlivých týmů, kde se každý bude hlouběji zabývat jedním dílčím problémem a bude schopen tento element vyvíjet a používat v praxi
- Otevřená komunikace těchto elementů s cílem vytvoření týmů

4.& 5. Fáze

Podnik vstoupil do čtvrté fáze dne 30.listopadu 2011 společně s fází pátou.

Definice fází: nese jednoduchý název “go and see”, z anligckého originálu, jdi a dívej se.

Cíl: Výzva k porozumění procesů, sdílení návrhů na zlepšení, používání již zavedených nástrojů a snaha o setrvání v nově zavedené fázi.

Očekávaný výstup z fáze musí splňovat:

- V této fázi se jedná především o tzv. koučink, tedy proces jak vést a motivovat zaměstnance k tomu, aby sami přicházeli se zlepšení a neustále vyvíjeli nové postupy a zlepšovali stávající procesy v používání jednotlivých nástrojů na denní.

- V páté fázi se jedná již o snahu setrvat na tomto vysokém standardu.

6. Fáze

Podnik vstoupil do fáze šesté, tzv. Bronzové dne 31.června 2012.

Definice fáze: Do fáze bronzové firma vstoupila po několikátém odložení, protože podle nastavených kritérií. Pro tuto fázi nesplňoval všechny požadované výsledky.

Cíl: Demonstrace schopnosti setrvat více než 12 po sobě jdoucích měsících s výsledky, které jsou v tzv. černých číslech.

Očekávaný výstup:

- vyzrálost a zachování stejných výsledků

Cesta 7. Fázi také nazývané jako Stříbrná fáze

Podnik se nadále snaží udržet stálý vývoj v používání nástrojů tak, aby všechna čísla zůstala tzv. černá následující měsíce, a roky.

Po absolvování všech fází, kterými si podnik od počátku používání strategického řízení prošel, zjišťuje, jak důležitou složku při své cestě v uvádění všech pravidel hraje správně nastavená komunikace a její kanály, formy a směry. Komunikační složka je přítomna na všech úrovních. K zajištění dobrého komunikačního klimatu je zapotřebí využití všech dostupných komunikačních prostředků na sto procent, a pokud některé prostředky nestačí, pokusit se o jejich modernizaci, vylepšení, případně vyvinutí jiného prostředku, který splní očekávanou funkci. Všichni zaměstnanci podniku jasně musí vědět, co se od nich očekává, jaké mají konkrétní úkoly, odpovědnosti, kompetence, jaká je konkrétní úloha jejich práce v rámci fungování oddělení i celé firmy, jak firma pracuje a co zaměstnancům nabízí (Holá, 2006.)

V podniku je využíváno několik typů komunikace, které lze strukturovat dle doporučení literatury, uvedené v teoretické části této práce. Zařazuje a používá pojmy neformální

komunikace, formální komunikace, přímá komunikace, horizontální komunikace viz. příloha č. 5 Komunikační plán.

Za vývoj a účinné užívání komunikačních nástrojů je zodpovědný tým komunikačního element, který bude objasněn v další části práce.

4 Používané nástroje vnitropodnikové komunikace

Cílem vnitropodnikové komunikace není jen dostatečná informovanost zaměstnanců o záměrech společnosti, cílech a perspektivách podniku, tak jak jsme v tuzemských podmínkách zvyklí, tedy vertikálně shora dolů, ale také oboustranná komunikace, míra spoluúčasti, zájem o seberozvoj a v neposlední řadě i zainteresovanost každého zaměstnance. Seznam všech aktivních komunikačních prostředků ve firmě je k nahlédnutí v Příloze č. 1.

Komunikační element, neboli komise je složená ze 3 zaměstnanců, kteří zodpovídají za všechny komunikační prostředky. Její činnost je kontolovaná jak zaměstnanci, jež mohou komisi doporučit změny v používání komunikačních prostředků ke zlepšení klimatu v pracovním prostředí taky vedením štetigického týmu, jehož je součástí jako jeden z 21 elementů.

4.1 Nástroje nepřímé komunikace

Podnikový časopis

Vydává komunikační element s měsíční frekvencí. Obsahuje 5 pravidelných složek (vyjádření nejvyššího manažera, měsíční hodnocení společných 5 cílů – časopis je vydáván až po jejich zveřejnění(více v pododdílu Metriky), zpráva o bezpečnosti, a Kaizen měsíce (více v pododdílu Zlepšení), a dotazník na vybraného zaměstnance) a 2 variabilní složky, kde je místo pro libovolného zaměstnance, jež má potřebu sdílet s ostatními pracovní úspěch, nezdár, nebo jen článek týkající se oboru podnikání podniku. Jednou za kvartál je na podnikový časopis vytvořen průzkum, který zjišťuje, jak jsou zaměstnanci spokojeni s jeho podobou a obsahem. Délka časopisu jakož i obsahová složka se pravidelně, až 2x za rok mění dle doporučení a požadavků zaměstnanců. Viz příloha č.2

„Metriky”

Na počátku zavedení strategického řízení byly definovány společné cíle, kterých je celkem pět (**růst, produktivita, hotové peníze, lidé a možnosti**). Tyto se měří a vznikají tzv. metriky, které jsou měsíčně komunikovány několika způsoby. Metriky vychází jednou měsíčně v časopise, dále jsou vyvěšeny na komunikační nástěnce a na intranetu podniku (specifikovány dále). Zaměstnanci mají také tyto metriky a jejich předpokládané cíle plnění uvedeny na speciální kartičce, která je součástí tzv. “badge” (je identifikační karta, kterou nosí zaměstnanci na viditelném místě).

Školení

V podniku je stanoveno několika způsoby. Prvně se o celou strukturu školení stará jeden z elementů, který vede přehled o jejich plnění v tzv. matici školení. Dále je ve firmě možnost školení v nejrůznějších oblastech dostupné na intranetu jako e-learningy (on – line školení) a také na požádání manažera je možné absolvovat školení placená, například na systém řízení a jeho elementy mimo firmu, nejčastěji v zahraničí. Školení jsou také pravidelně doporučována manažerem ad hoc a nebo v rámci ročního hodnocení (rozpracováno dále v textu)

Návštěva jiné pobočky

Součástí školícího a komunikačního elementu. V době tzv. recese podnik značně omezil možnost návštěvy jiné pobočky, zejména továrny. Nicméně tento komunikační kanál se i nadále udržuje pomocí tzv. On - line kaizen eventů (vysvětleno dále v textu), které se organizují jako konferenční hovory a jsou tak dostupné i kolegům z jiných zemí.

Komunikační nástěnka

Další z nástrojů komunikace vlastněná komunikačním elementem. Její obsah je pravidelně měněn dle potřeby zaměstnanců a dalších element, a také je na něj pravidelně veden průzkum. Papírová forma se již neobměňuje tak často, protože její činnost částečně nahradilo užívání televize jako komunikačního média (vysvětleno dále v textu).

Televize

Nová vizuální komunikační jednotka, která nepřímým způsobem komunikuje se zaměstnancem. Na starosti ji má opět komunikační tým, který sbírá podněty k uveřejnění.

“Sharepoint”

Přeloženo jako intranet. Ten se dělí na firemní informační kanál a dále má každý tým své stránky, kam zadává dle svých potřeb informace různého druhu. Vždy je za tuto část odpovědný manažer týmu.

“Ad hoc emails”

Je pomyslná červená barva (tzv. andon), která nám naznačuje, že něco není v pořádku, nefunguje a pod. Každý zaměstnanec, jež při zpracovávání svých denních úkolů narazí na technický problém, vystaví tuto pomyslnou červenou vlajku a pomocí emailu oznámí tuto skutečnost svým kolegům. Dalším krokem zaměstnance je vytvoření požadavku (tzv. ticketu) na příslušnou organizaci např. SAP nebo IT oddělení, a o problému je tímto způsobem informovat.

4.2 Nástroje přímé komunikace

4.2.1 Vertikální prostředky komunikace

“Town hall”

Jednou za kvartál nejvyšší manažer sdílí výsledky podniku na volně přeloženo celopodnikové schůzi. Tento typ komunikace je taktéž zanesen do zodpovědnosti komunikačního elementu, jež připravuje podklady pro prezentaci a tuto schůzi organizuje a nahrává. Town hall podléhá přesnému řádu komunikačních oblastí.

“HPD”

Volně přeloženo jako roční hodnocení, které je rozděleno na dvě fáze. Na začátku roku si zaměstnanec spolu s nadřízeným stanoví dílčí cíle, jež jsou shodny s cíli podniku. Následně mu jeho manažer doporučí v rámci koučinku typy školení, které zaměstnanci pomohou dosáhnout vytyčených cílů snáze dosáhnout a také zaměstnance rozvinout po

personální stránce. Hodnocení v první polovině roku je spíše informativního charakteru pro zaměstnance, aby věděl jak jej jeho manažer průběžně vidí a v případě nedostatků je měl možnost odstranit v co jak nejkratší době. Na konci roku probíhá hodnocení ve dvou fázích: nejprve se jedná o samohodnocení zaměstnance, tj. subjektivní hodnocení jeho odvedené práce a zadaných ročních cílů. Následuje hodnocení manažera, který na základě metrik a dalších informací zaměstnance ohodnotí. Na základě hodnocení lze také motivovat zaměstnance o zvýšení jeho dosavadního platu.

4.2.2 Horizontální prostředky komunikace

“One to one”

Schůzka, která je povinná jak pro manažera tak i se zaměstnancem. Průběžně se zde hodnotí plnění dílčích cílů, předávání zkušeností, může následovat koučink, je-li potřebný a pod. Vše je písemně zaznamenáváno a bráno na zřetel jak podklad k HPD hodnocení. Zaměstnanec by tak neměl být překvapen obdrženým závěrečným hodnocením.

“Tier meeting”

Několik rovin porad volně přeloženo, které se konají na denní bázi napříč všemu stupni vedení, podléhají opět přísným pravidlům jak řešit případné obtíže v pracovní oblasti.

Ve firmě je aktivně používáno 6 stupňů porad.

“Steering team meeting”

Další typ porady není možné nalézt český ekvivalent, jež je specifická právě tím, že se zde pravidelně 2 x týdně schází manažeři a vedoucí jednotlivých elementů strategie řízení, kteří si vyměňují zkušenosti a nejnovější dílčí úspěchy.

“Change management”

Velmi důležitý komunikační prostředek, který oznamuje změnu v procesu. Viz. příloha č.3 – tato změna je komunikovaná podle následujících pravidel: jaká je to změna, ve které fázi procesu, jak je nastavená, jaké je její nové používání

4.2.3 Zpětná vazba

“Skip level”

Porada zaměstnanců s nepřímým manažerem. Spočívá v tom, že se “přeskakuje” přímý nadřízený a jedná se s nadřízeným další úrovně. Jedná se o zpětnou vazbu a také komunikaci tzv. horizontální

Dotazník

Pravidelné mini dotazníky po zavedení změny viz change management, dále pravidelně na všechny komunikační prostředky a dále 2x ročně dotazník.

5 Dotazníková analýza

Analýzou a syntézou sbíraných dat od roku 2010 do současnosti se práce věnuje podrobně v této kapitole. Obsahuje analýzu všech 10 oblastí, zavedení příslušného komunikačních prostředku a formulaci řešení.

5.1 Jednotlivé oblasti zkoumání

1. oblast **Zpětná vazba**

Zpětná vazba se v podniku od zavedení strategie řízení vyvíjela z prvu velmi pomalu. Z počátku nebyla téměř nijak monitorována, a docházelo tak k frustraci zaměstnanců. Dalším faktorem byla také tzv. ekonomická recese, kdy zaměstnanci dlouhodobě nedostávali zvýšení mzdy. Na obrázku č. je zřejmá stoupající tendence od roku 2012 s mírným propadem v polovině roku následujícího. Ten se vysvětluje fluktuací zaměstnanců.

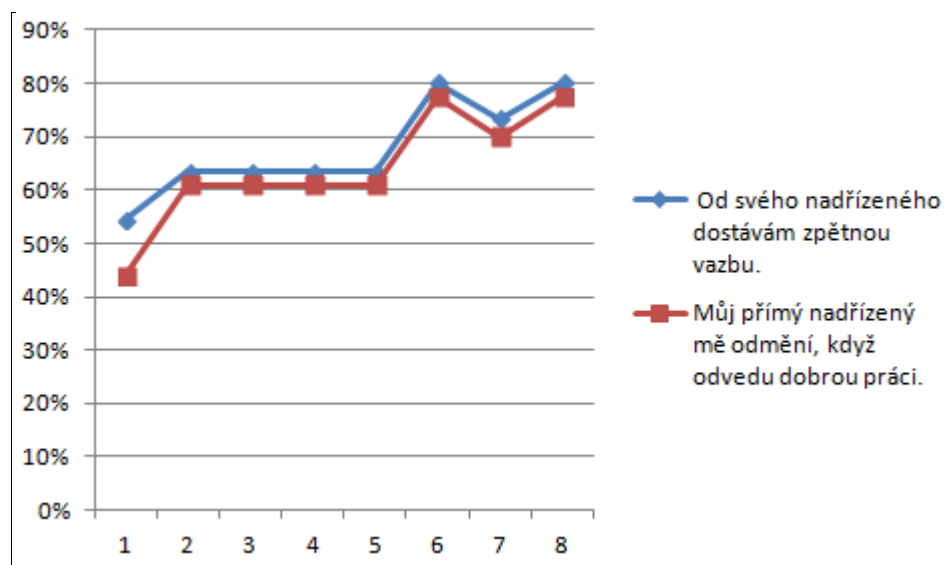
Obr.č.3 **Zpětná vazba**

Název zkoumané oblasti	Kvartál Q a rok							
	Q2-2010	Q4-2010	Q1-2011	Q4-2011	Q2-2012	Q4-2012	Q1-2013	Q3-2013
Zpětná vazba:								
Od svého nadřízeného dostávám zpětnou vazbu.	🟡 54%	🟡 63%	🟡 63%	🟡 63%	🟡 63%	🟢 80%	🟡 73%	🟢 80%
Můj přímý nadřízený mě odmění, když odvedu dobrou práci.	🔴 44%	🟡 61%	🟡 61%	🟡 61%	🟡 61%	🟡 78%	🟡 70%	🟡 78%

Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Důvodem zlepšení hodnocení zpětné vazby byla tzv. osvěta, ve které se zaměstnancům několika kanály po dobu jednoho roku sdílela právě formou zpětné vazby. Předmětem této komunikace bylo vštěpení zaměstnancům, že zpětná vazba ve formě navýšení mzdy není vždy jedinou cestou k jejich hodnocení. Komunikační komise spolu s personálním oddělením sdílelo další přednosti hodnocení zaměstnance například jméno podniku, jež je ekonomicky hodnocen velmi pozitivně na trhu leteckých náhradních dílů.

Graf.č. 1



Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Doporučení: Doporučení pro komisi především z důvodu fluktuace zaměstnanců je opakování poskytujícího podniku v rámci měsíčních schůzek, pořádaných touto komisí.

2. Oblast Týmová práce

Tato oblast je velmi rozporuplná v hodnocení, jak je zřejmé z tabulky i z graf. Hlavním důvodem, proč je tomu tak, je dosavadní nestálost týmů a jejich určení. Zaměstnanci jsou různě posouvání v rámci týmů a jejich vedení take není ustálené.

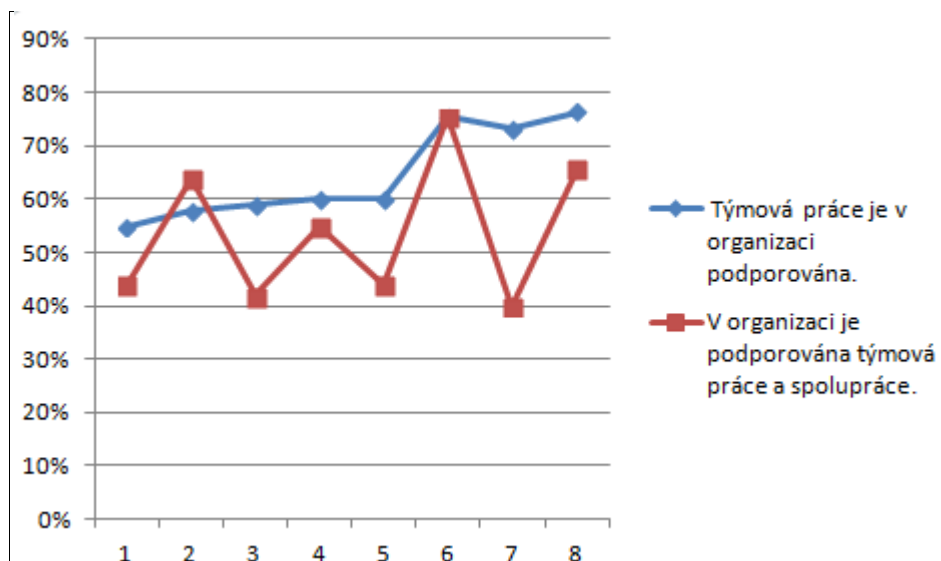
Obr.č.4 Týmová práce

Název zkoumané oblasti	Kvartál Q a rok							
	Q2-2010	Q4-2010	Q1-2011	Q4-2011	Q2-2012	Q4-2012	Q1-2013	Q3-2013
Týmová práce:								
Týmová práce je v organizaci podporována.	🟡 55%	🟡 58%	🟡 59%	🟡 60%	🟡 60%	🟢 75%	🟡 73%	🟢 76%
V organizaci je podporována týmová práce a spolupráce.	🔴 44%	🟡 64%	🔴 42%	🔴 55%	🔴 44%	🟢 75%	🔴 40%	🟡 66%

Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Jak naznačuje Graf č. zaměstnanci opravdu pocítují tuto nestálost a proto ji špatně hodnotí.

Graf.č. 2



Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Doporučení: Doporučení se nabízí a to je navržení vedoucím pracovníkům ideální strukturu jednotlivých týmů, popsání zodpovědnosti jednotlivých pracovních pozic a jmenování jejich vedoucích. Před uvedením v praxi je nutná informační schůzka, která tyto změny sdělí odpovídajícím způsobem zaměstnancům.

3. Oblast Poslání & Záměr

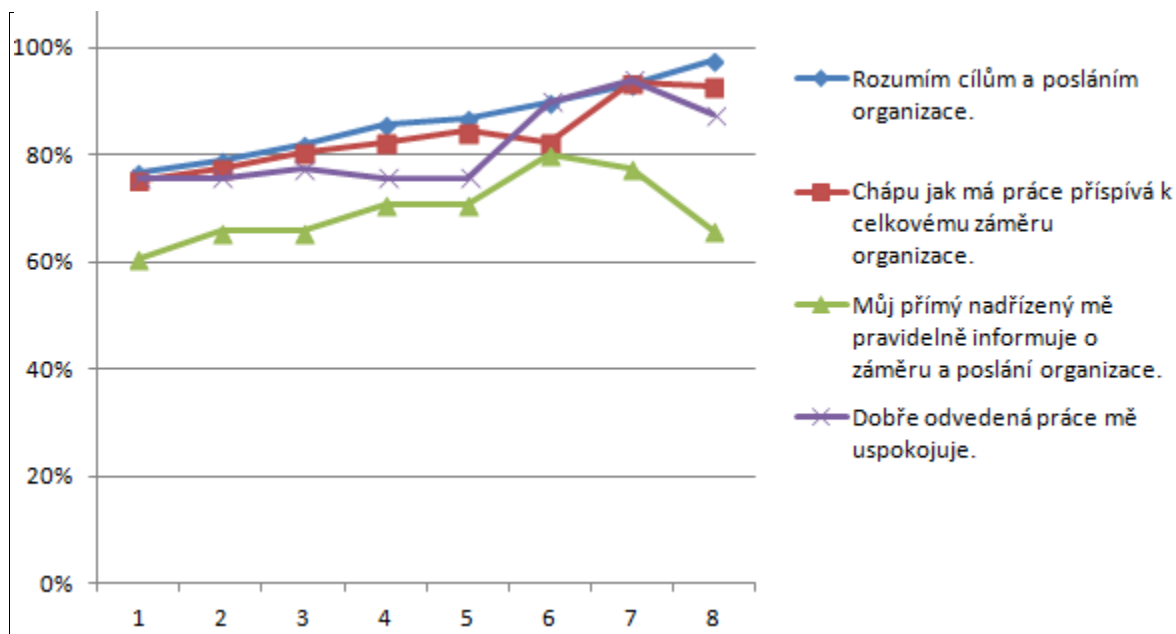
K této oblasti není potřeba zvláštních komentářů. Z odpovědí zaměstnanců je zřejmé, že této oblasti rozumí, tedy komunikace je zde účinná.

Obr.č.5 Poslání & Záměr:

Název zkoumané oblasti	Kvartál Q a rok							
	Q2-2010	Q4-2010	Q1-2011	Q4-2011	Q2-2012	Q4-2012	Q1-2013	Q3-2013
Poslání & Záměr:								
Rozumím cílům a posláním organizace.	✔ 77%	✔ 79%	✔ 82%	✔ 86%	✔ 87%	✔ 90%	✔ 93%	✔ 98%
Chápu jak má práce přispívá k celkovému záměru organizace.	✔ 75%	✔ 77%	✔ 80%	✔ 82%	✔ 84%	✔ 83%	✔ 93%	✔ 93%
Můj přímý nadřízený mě pravidelně informuje o záměru a posláním organizace.	⚠ 61%	⚠ 66%	⚠ 66%	⚠ 71%	⚠ 71%	✔ 80%	✔ 77%	⚠ 66%
Dobře odvedená práce mě uspokojuje.	✔ 76%	✔ 76%	✔ 77%	✔ 76%	✔ 76%	✔ 90%	✔ 94%	✔ 88%

Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Graf.č. 3



Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Doporučení: Doporučení komisi je tento trend zachovat pomocí stávajících komunikačních prostředků.

4. Oblast Pracovní prostředí & Zdroje

Tato oblast se take vyvíjí velmi dobře.

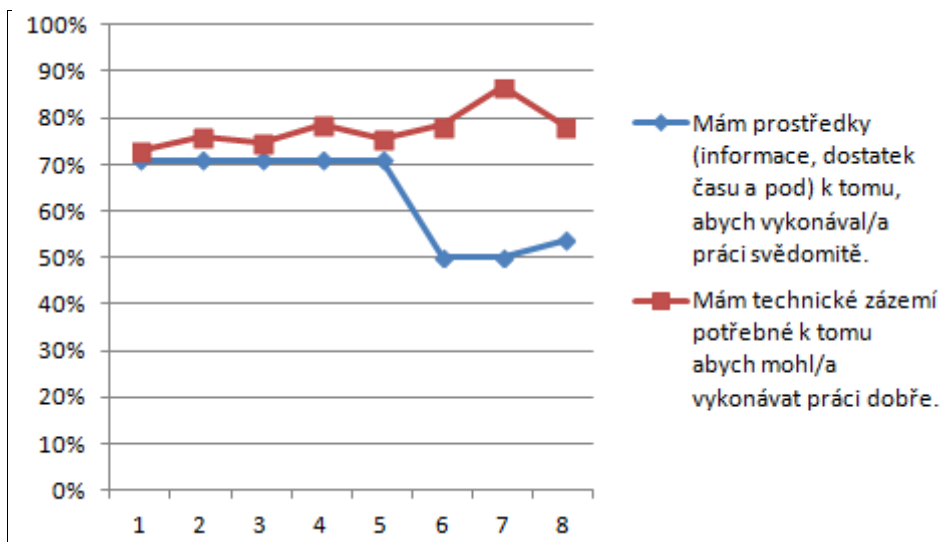
Obr.č. 6 Pracovní prostředí & Zdroje:

Název zkoumané oblasti	Kvartál Q a rok							
	Q2-2010	Q4-2010	Q1-2011	Q4-2011	Q2-2012	Q4-2012	Q1-2013	Q3-2013
Pracovní prostředí & Zdroje:								
Mám prostředky (informace, dostatek času a pod) k tomu, abych vykonával/a práci svědomitě.	✓71%	✓71%	✓71%	✓71%	✓71%	✗50%	✗50%	✗54%
Mám technické zázemí potřebné k tomu abych mohl/a vykonávat práci dobře.	✓73%	✓76%	✓75%	✓79%	✓75%	✓78%	✓87%	✓78%

Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Propad v dotazu na odpovídající pracovní prostředky a následné vykonávání práce dle svědomitosti zaměstnanců je zřejmý. Dochází k němu z důvodu nedostatečných pracovních sil. V průběhu prosince roku 2012 odešlo z podniku mnoho zaměstnanců (nejčastější důvod mateřská dovolená) a stávající zaměstnanci mají díky této situaci mnohem více práce. Tato situace se pomalu dostává opět pod kontrolu.

Graf.č. 4



Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Doporučení: Spolupráce vedení a personálního oddělení na genderově vyrovnaném výběrovém řízení. To znamená nabízení pozic vzhledem ke stejnému poměru mužů a žen v kolektivu.

5. Oblast **Komunikace**

Komunikace ve svých začátcích uvedení strategie řízení do provozu čelila mnohým nedostatkům, jak je zřejmé z tabulky. Do roku 2012 se pohybovalo její hodnocení na velmi nízké úrovni.

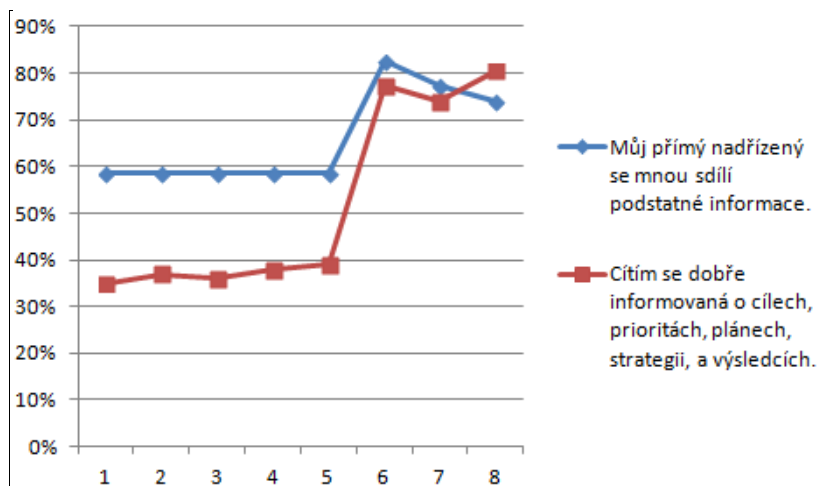
Obr.č. 7 **Komunikace:**

Název zkoumané oblasti	Kvartál Q a rok							
	Q2-2010	Q4-2010	Q1-2011	Q4-2011	Q2-2012	Q4-2012	Q1-2013	Q3-2013
Komunikace:								
Můj přímý nadřízený se mnou sdílí podstatné informace.	🟡 59%	🟡 59%	🟡 59%	🟡 59%	🔴 59%	🟢 83%	🟢 77%	🟢 74%
Cítím se dobře informovaná o cílech, prioritách, plánech, strategiích, a výsledcích.	🔴 35%	🔴 37%	🔴 36%	🔴 38%	🔴 39%	🟢 77%	🟢 74%	🟢 81%

Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Její signifikantní nárůst zaznamenal až rok 2013. V tomto roce se zaměstnanci na základě nepříznivých trendů “semkli” k bližší spolupráci, naslouchali a následovali všechny dostupné komunikační prostředky k tomu, aby jeich práce byla jaksí usnadněna.

Graf.č. 5



Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Doporučení: Doporučení pro komisi je tento trend neztratit a to i přes nižší zainteresovanost zaměstnanců participovat ve sdělování informací. Je nutné sbírat i nadále zpětnou vazbu na všechny užívané komunikační prostředky a pokud bude potřeba je jakkoliv měnit, je nutné tak učinit s okamžitou platností.

6. Oblast Příležitost pro růst

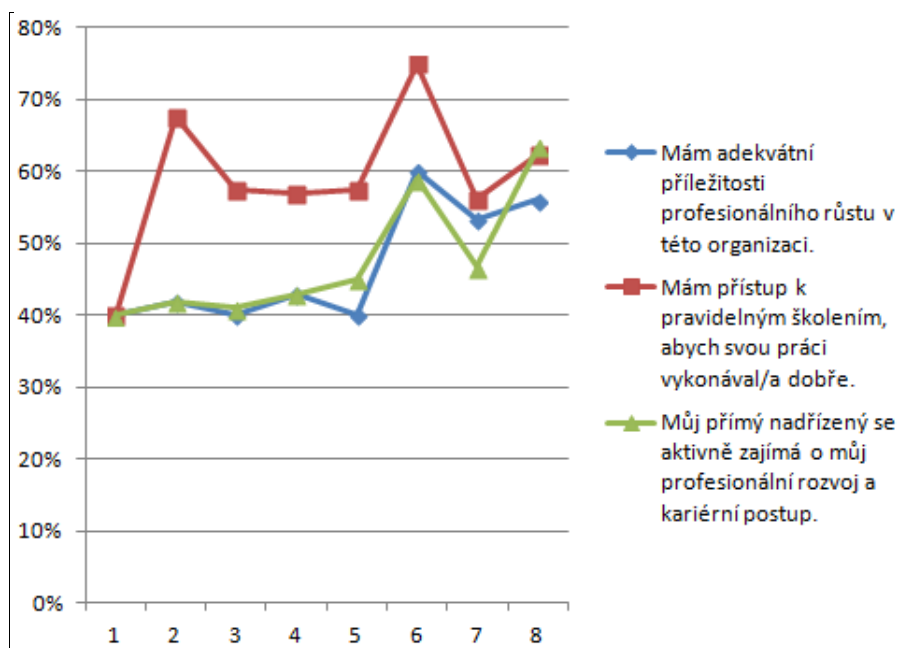
Tato oblast je jedna z nejslabších co se týká hodnocení.

Obr.č.8 Příležitost pro růst:

Název zkoumané oblasti	Kvartál Q a rok							
	Q2-2010	Q4-2010	Q1-2011	Q4-2011	Q2-2012	Q4-2012	Q1-2013	Q3-2013
Příležitost pro růst:								
Mám adekvátní příležitosti profesionálního růstu v této organizaci.	✗ 40%	✗ 42%	✗ 40%	✗ 43%	✗ 40%	🟡 60%	✗ 53%	✗ 56%
Mám přístup k pravidelným školením, abych svou práci vykonával/a dobře.	✗ 40%	🟡 68%	🟡 58%	🟡 57%	🟡 58%	✅ 75%	✗ 56%	🟡 63%
Můj přímý nadřízený se aktivně zajímá o můj profesionální rozvoj a kariérní postup.	✗ 40%	✗ 42%	✗ 41%	✗ 43%	✗ 45%	🟡 58%	✗ 47%	🟡 63%
Moje práce mě motivuje.	🟡 63%	🟡 66%	🟡 63%	🟡 65%	🟡 63%	✅ 73%	🟡 67%	✅ 71%
Moje práce mě uspokojuje.	🟡 61%	🟡 61%	🟡 61%	🟡 61%	🟡 61%	✅ 73%	✅ 73%	🟡 61%
Moje snaha je uznávána a oceněná.	✗ 40%	✗ 44%	✗ 54%	🟡 60%	🟡 60%	✗ 59%	✗ 53%	✗ 46%
V práci mám odborné vedení - mentora.	✗ 28%	✗ 28%	✗ 28%	✗ 28%	✗ 28%	✗ 40%	✗ 28%	✗ 37%

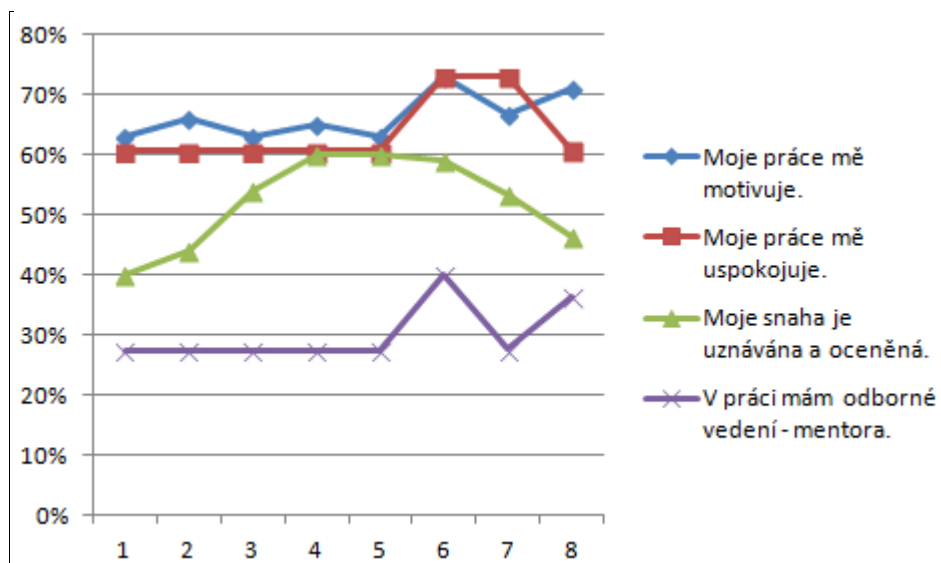
Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Graf.č. 6 Pro lepší přehled je graf rozdělen na dva grafy



Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Graf.č. 7



Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Doporučení: Doporučení jsou shodná pro všechny otázky analyzované oblasti.

Komunikační element nebo-li komise by se měla v co jak nekratší době sejit s dalšími elementy, především těmi, které zabezpečují motivaci a školení. Tyto komise by měly dokončit školící matici a identifikaci doporučených školení zaměstnancům. Tyto změny je potřeba sdělit ve všech používaných kanálech v podniku, tak aby byly všem zřejmé. Doporučení se týká i pravidelného kontrolingu, jak se tato školení v průběhu času vyvíjí.

7. Oblast **Rovnováha práce/soukromý život**

Jak již bylo zmíněno v jiných oblastech velká frustrace u zaměstnanců je způsobena výpadkem pracovních sil. Zaměstnanci až do tohoto roku pracovali za své nepřítomné kolegy bez nároku na finanční odměnu.

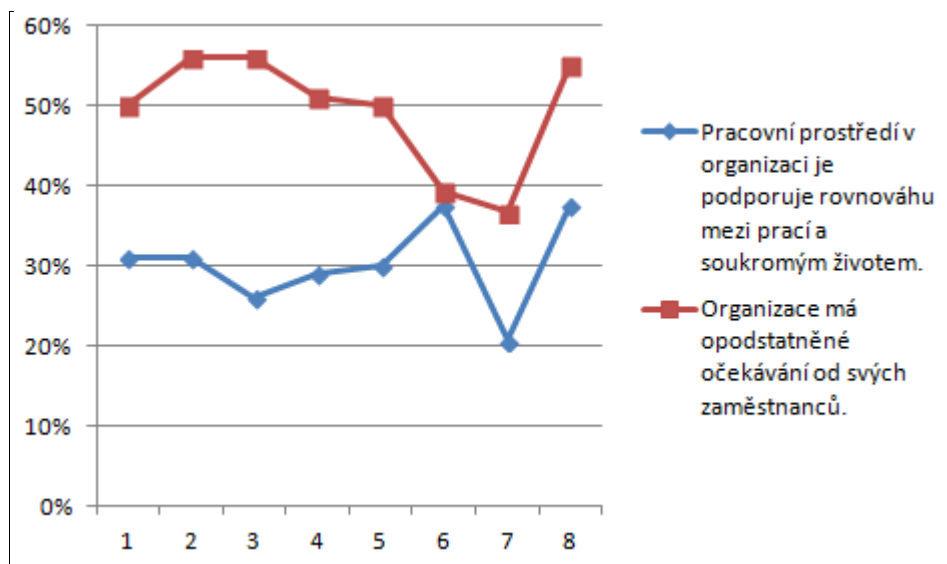
Obr.č.9 **Rovnováha práce/soukromý život:**

Název zkoumané oblasti	Kvartál Q a rok							
	Q2-2010	Q4-2010	Q1-2011	Q4-2011	Q2-2012	Q4-2012	Q1-2013	Q3-2013
Rovnováha práce/soukromý život:								
Pracovní prostředí v organizaci je podporuje rovnováhu mezi prací a soukromým životem.	✔ 31%	✘ 31%	✘ 26%	✘ 29%	✘ 30%	✘ 38%	✘ 21%	✘ 38%
Organizace má opodstatněné očekávání od svých zaměstnanců.	✘ 50%	⚠ 56%	⚠ 56%	✘ 51%	✘ 50%	✘ 39%	✘ 37%	⚠ 55%

Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Tento rok se dojednalo v personálním oddělení možnost tyto přesčasy proplácet. Sdělením této pozitivní zprávy se očekává rapidní vzestup spokojenosti v této oblasti.

Graf.č. 8



Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Doporučení: Komunikovaná změna by měla vést k pozitivním výsledkům v příštím zkoumajícím období. Doporučení zde je velmi přesné vedení docházky a přesčasů nad úkoly, aby nedošlo k jejich zneužití na poli jejich vykazování.

8. Oblast **Respekt k management**

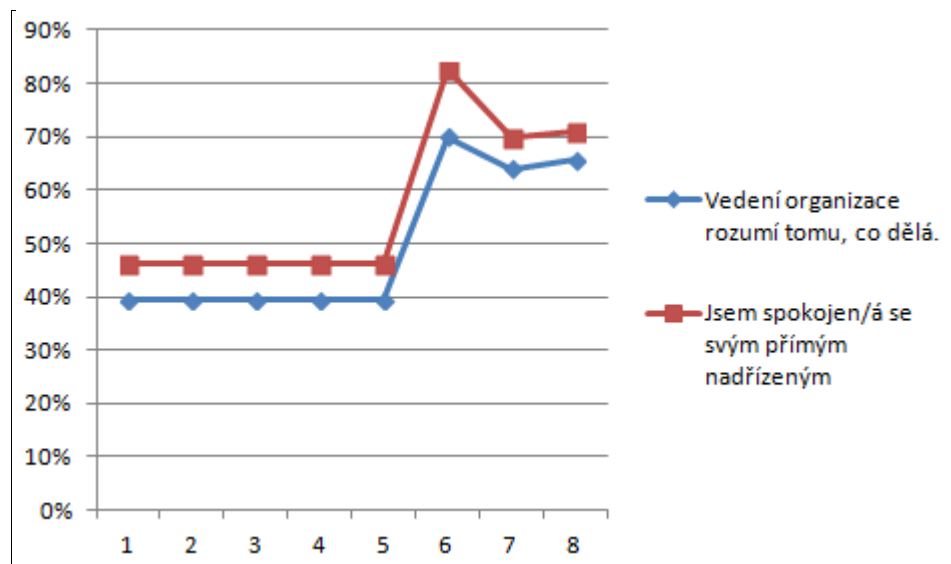
Z výsledků je až “mrazivě” známo o jak nespokojenou oblast se jedná. Vdobě, kdy zaměstnanci na tyto otázky odpovídali negativně, byla v podniku největší krizová atmosféra a to přesně uvnitř vedení podniku. Ta se řešila poměrně zdlouhavě, nicméně reorganizací, jež byla vyústěním této krizové situace se hodnocení oblasti obratem změnilo.

Obr.č. 10 **Respekt k managementu:**

Název zkoumané oblasti	Kvartál Q a rok							
	Q2-2010	Q4-2010	Q1-2011	Q4-2011	Q2-2012	Q4-2012	Q1-2013	Q3-2013
Respekt k managementu:								
Vedení organizace rozumí tomu, co dělá.	⊗ 40%	⊗ 40%	⊗ 40%	⊗ 40%	⊗ 40%	⚠ 70%	⚠ 64%	⚠ 66%
Jsem spokojen/á se svým přímým nadřízeným	⊗ 46%	⊗ 46%	⊗ 46%	⊗ 46%	⊗ 46%	✅ 83%	⚠ 70%	✅ 71%

Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Graf.č. 9



Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Doporučení: V takovémto případě není snadné z pozice komunikace předpokládat takovouto situaci, a předcházet ji. Doporučení tedy není uvedeno.

9. Oblast **Respekt k zaměstnancům**

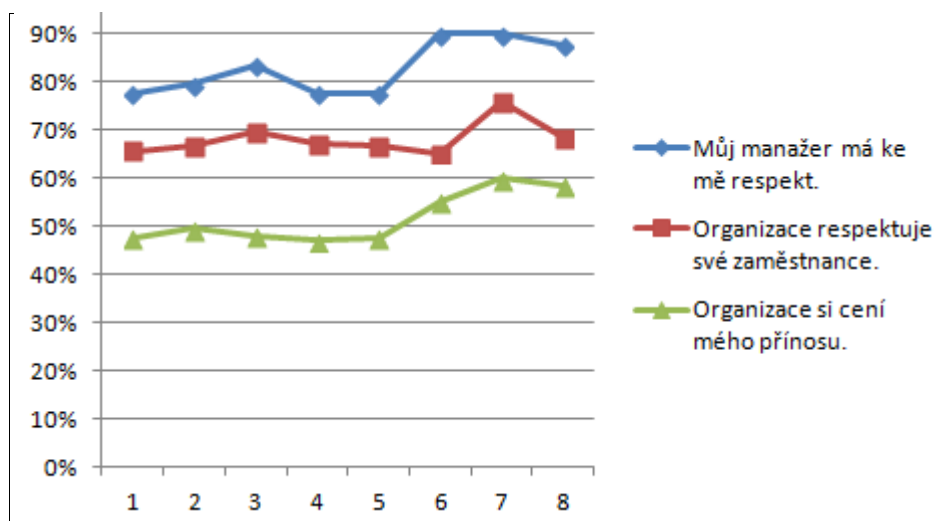
Tato předposlední oblast je hodnocena v podstatě na velmi slušné úrovni jak je zřejmé z níže uvedených dat.

Obr.č. 11 **Respekt k zaměstnancům:**

Název zkoumané oblasti	Kvartál Q a rok							
	Q2-2010	Q4-2010	Q1-2011	Q4-2011	Q2-2012	Q4-2012	Q1-2013	Q3-2013
Respekt k zaměstnancům:								
Můj manažer má ke mě respekt.	✔ 78%	✔ 80%	✔ 84%	✔ 78%	☹ 78%	✔ 90%	✔ 90%	✔ 88%
Organizace respektuje své zaměstnance.	☹ 66%	☹ 67%	☹ 70%	☹ 67%	☹ 67%	☹ 65%	✔ 76%	☹ 68%
Organizace si cení mého přínosu.	✘ 48%	✘ 50%	✘ 48%	✘ 47%	✘ 48%	✘ 55%	☹ 60%	✘ 58%

Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Graf.č. 10



Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Doporučení: Nejslabší oblast vyjadřuje velmi subjektivní otázka a je tedy na zvážení, zda-li je předmětem k hledání řešení v rámci komunikační komise nebo vedení či zůstává jen na úrovni zaměstnance a jeho přístupu k informacím.

10. Oblast **Osobní vyjádření/Rozmanitost**

Tato poslední otázka je také vlastně souhrnem několika předchozích otázek. Jak již bylo zmíněno, stagnaci v předchozích letech zapříčinila nedostatečná struktura a organizační stupně vedení. Po změně v roce 2012 se trend i v této oblasti velmi viditelně změnil směrem k pozitivnímu vnímání.

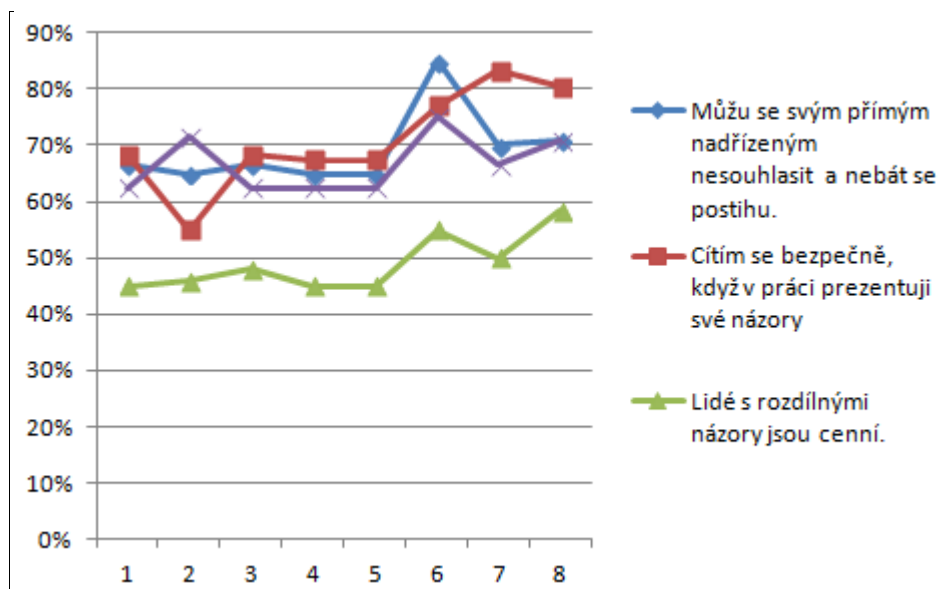
Obr.č. 12 **Osobní vyjádření/Rozmanitost:**

Název zkoumané oblasti	Kvartál Q a rok							
	Q2-2010	Q4-2010	Q1-2011	Q4-2011	Q2-2012	Q4-2012	Q1-2013	Q3-2013
Osobní vyjádření/Rozmanitost:								
Můžu se svým přímým nadřízeným nesouhlasit a nebát se postihu.	🟡 67%	🟡 65%	🟡 67%	🟡 65%	🟡 65%	🟢 85%	🟡 70%	🟢 71%
Cítím se bezpečně, když v práci prezentuji své názory	🟡 68%	🟡 68%	🟡 68%	🟡 68%	🟡 68%	🟢 77%	🟢 83%	🟢 81%
Lidé s rozdílnými názory jsou cenní.	🔴 45%	🔴 46%	🔴 48%	🔴 45%	🔴 45%	🔴 55%	🔴 50%	🔴 59%
Moje myšlenky a názory se v práci cení.	🟡 63%	🟢 72%	🟡 63%	🟡 63%	🟡 63%	🟢 75%	🟡 67%	🟢 71%

Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Graf.č. 11

Graf č.1: Osobní vyjádření/Rozmanitost



Zdroj: interní materiály podniku, 2013

Doporučení: Doporučení komisi pro komunikaci je opět setrvat na této úrovni spokojenosti.

5.2 Závěrečná doporučení

Z dosavadních výsledků lze určit, která ze zkoumaných oblastí se potýká dlouhodobě s problémem nedostatečné komunikace a následnou nespokojeností ze strany zaměstnanců.

V rámci hlavního cíle této práce následují doporučení zlepšení komunikaci v problematických oblastech.

1) *Personální audit s cílem zjistit vytiženost jednotlivých manažerů a pracovníků.*

Na základě tohoto výzkumu poté připravit novou strukturu odpovědností a aktivit tak, aby někteří zaměstnanci nebyli přetížení a jiní nevytižení. Tímto krokem je možné odstranit jednu z největších a nejdéle přetrvávajících příčin problémů ve firmě.

2) *Změnit systém meetingů, schůzí tak, aby nebyly časově náročné, tedy počítáme-li také přípravu na ně, jejich průběh a řešení jednotlivých či dílčích úkolů, vyplývajících z porad. Doporučení je určit si tzv. “timekeepera”, tj. člověka, jež na časovém měřiči monitoruje začátek, průběh a 5 minut před koncem upozorňuje na včasné ukončení meetingů.*

3) *Další nedostatek shledávám v nepřipravenosti vedoucích těchto meetingu, nedostatečné schopnosti meeting vést poutavě a hovořit k dané problematice. Nápravou těchto problémů by se z velké části mohla vyřešit take nízká docházka všech, pro něž jsou tyto meetingy povinné. Komunikací závěrů z takto účinných meetingů se může zvednout povědomí zaměstnanců o případných změnách a přispět tak k eliminaci jejich nespokojenosti a frustrace.*

4) *Nastavení systému kontroly dodržování termínů – zaměstnanci mají pocit, že nemají dostatečné prostředky k tomu, aby svou práci vykonávali svědomitě. Při takovémto hodnocení je vysoce doporučeno zajistit, aby nadřízený kontroloval plnění úkolů v předem určených termínech a měl by také mít možnost negativního prostředku, jak neplnění stanovených úkolů včas sankcionovat. Podobně by se mělo najít řešení, jak měřit vedeoucí pracovníky. V každém případě tito by měli jít jakýmsi příkladem a tudíž by nemuselo být zapotřebí hledat takováto měření.*

6 Závěr

Tato bakalářská práce na téma “Vnitropodniková komunikace” směřovala k odhalení nedostatků v komunikaci ve vybraném podniku a kladla si za cíl navrhnout řešení k jejich odstranění. Práce je rozdělena na dvě části, které na sebe vzájemně navazují. Teoretická část se věnuje vysvětlením pojmů komunikace, její funkce, členění a komunikačním šumem. V praktické části je provedena analýza nastavení vnitrofiremní komunikace, syntéza všech používaných sdělovacích prostředků s doporučením dle zdrojů uvedené literatury a také závěry vyvstanuvší z výzkumu dotazníku, jež v podniku probíhá dvakrát ročně od roku 2010 do současnosti, a skýtá velký datový vzorek, ukazují na trend v 10 definovaných oblastech.

Pro závěry a následná doporučení jsem pátrala po tom, jak jsou zaměstnanci informováni a o firemních hodnotách, jak jsou spokojeni ve svém zaměstnání a jak jsou ochotni se do informovanosti zapojit. Díky získaným a přehledně vedeným datům se mi podařilo naplnit stanovený hlavní cíl pro tuto práci, jež měl za úkol doporučení nápravných řešení v rámci podniku.

Díky vstřícnosti podniku a přístupu k datům se zde dle mého názoru podařilo naplnit i symbolický cíl – upozornit manažery a vedení společnosti na to, že interní komunikace je důležitá pro soulad všech pracovních činností, že má také vliv na pracovní výkon, pracovní chování, motivaci a loajalitu zaměstnanců. Z mého pohledu se zaměstnanci ztotožňují s firemními hodnotami a cíly jen, je-li v podniku otevřené komunikační klima a je-li správně a jasně uveden proces zpětné vazby.

Na závěr bych ráda zopakovala některá důležitá doporučení, jež z této práce vycházejí. Především je potřeba neustále a velmi úzké spolupráce vedení a zaměstnanců nad všemi oblastmi pracovního procesu. Je zde také nutná sebereflexe jednotlivých zaměstnanců při zhodnocování používaných komunikačních prostředků například řádnou přípravou a vedením různých forem schůzí, dále nastavení kontroly plnění jednotlivých dílčích kroků, udržení dosavadních komunikačních nástrojů v účinné užitečné formě. Pro lepší pochopení míry sdílení společných hodnot a cílů by bylo vhodnější provést rozhovor se

všemi zaměstnanci společnosti, myslím že bych tak mohl pojmenovat i více slabin a zároveň by přinesl více nápadů na zlepšení vnitrofiremní komunikace s ohledem na vybrané cíle. To však nebylo, vzhledem k časové náročnosti, možné uskutečnit. Přesto si myslím, že práce splní všechny stanovené cíle.

Seznam odborné literatury

- AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico s.r.o. 1996. ISBN 80-8583-909-1
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 2007. ISBN 80-2472-149-1
- DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 2. vyd. Praha 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
- DURÉE, L. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti*. 3. vyd. Praha: Práh 2012. ISBN 978-80-7252-366-5.
- FIEDLER, J. *Komunikace v řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita. 2000. ISBN 80-2130-698-1
- HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0
- JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
- KATOLICKÝ, A. *Public Relations moderně a účinně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0564-8.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1988. ISBN 25-095-88.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. 2001. ISBN 80-85943-51-4
- LESLY, P. *Public relations*. 1. vyd. Praha: Victoria Pulishing, 1995. ISBN 80-85865-15-7.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- NĚMEC, P. *Public relations: Zásady komunikace s veřejností*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-26-8.

- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*, Praha: Academia, 2004. ISBN 978-80-200-1679-9
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- STŘÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace. Část I a II*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-245-1134-7
- VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.
- WATZLAWICK, P. *Pragmatika lidské komunikace*. 2. vyd. Brno 2011. ISBN 978-80-87325-00-1.
- WINKLER, J. *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi: skripta*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-210-1892-5.
- PASCAL, D. *Andy & Me, Crisis & Transformation on the Lean Journey*, 2nd edition. New York: Taylor & Francis Group. 2006. ISBN 978-1-4398-8405-8
- MANN, D. *Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions*. New York: Taylor & Francis Group. 2005. ISBN 978-1-4398-8785-1
- TAIČČI, Ó. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press. . 1988. ISBN 0-915299-14-3

Příloha č.1

Komunikační nástroje

Tier meetings	Schůze na všech úrovních
Websites / Sharepoint	Intranet
Ad hoc emails	informativní e-maily ad hoc
Communications board incl. HOS Journey	Komunikační nástěnka / televize
Newsletter	Časopis
Town Hall	firemní schůze
Skip Level	Schůze s nadřízeným s vynecháním přímého nadřízeného
Metrics	Měřicí systémy
Best improvement (mini Kaizen)	Nejlepší zlepšení publikace v organizačním časopise
HPD feedback	Roční hodnocení
Positive Employee Survey	dotazník
Steering Team Meeting	porada komise operačního systému
Communications Team Meeting	Komunikační schůze
Training (self paced or with trainer)	Školení
Frequently asked questions	Často kladné dotazy - intranet
Information B weekly meeting	Pravidelná schůze, která se koná jednou za 14 dní
Information Exchange with a "buddy" site	Mezinárodní výměna
Change Management	Komunikace změn
External Supplier communication	měření je dostupné dodavatelům


Příloha č. 2

Podnikový časopis

"HIS-D - Your Distribution Solution" **Honeywell**

HIS Distribution Communicator Page 2

Shelf life parts expiration alert to prevent shortages


Best Kaizen of the month of February by Lenka Eisner 


While OTTR miss analysis I found out that some PN's supported from Penang could not sustain delivery due to shelf life expiration and scrapping.
I raised RPS and perform Gemba with the team to review process of shelf life expiration in order to proactively approach impacting OTTR.B

Before the Kaizen:
The check of material shelf life expiration date has not been performed on regular basis at Penang, leading the planner to believe he add enough Material On Hand
A Process was in place but did not effectively include all parts.
This resulted to material shortages and long delays in shipments to customers (long lead times and no replenishment orders in system), missing sense of urgency.


After the Kaizen:
Influenced the Global Planning and Penang ISC team to review their current process to manage Shelf Life items
Standard process revised to better define roles, responsibilities and timing.
Copy of the monthly report will be reviewed together with HIS Planning.
Monthly call if needed to address issues and align planning.

Virgin Atlantic using Google Glass

by Tomas Nanka 

 Virgin Atlantic has begun a six-week test aimed at giving its employees more information passengers as they enter the London Heathrow. The program, which is currently designed only to aid customer-service staff attending to upper-class passengers, uses Google Glass and Sony's SmartWatch 2 to serve up information about passengers and their destinations.


Virgin says the program replaces an existing service that gave its employees customized information. If successful, Virgin says it could bring Glass or the Sony watches to other airports, though the company did not say whether it might trickle the service down to passengers with lower tier tickets.

 Google Glass continues to be available only to those who sign for up the company's Glass Explorer program, with the hardware running \$1,499 a pair. It's unclear just how many units of Glass and the Sony smartwatch Virgin Atlantic bought and plan to use as part of the pilot.

[Source](#)

Interview of the Month - Maria Hrabikova

HSE News - Hypothermia

by Barbora Pisingerova 

What Happens to the Body:
Normal body temperature (98.6°F) drops to or below 95°F. Fatigue or

Příloha č. 3

Change management / komunikace změny

Cell Champions

Future Organization: Entire HIS-D
Change Number: 69

Honeywell

What is the Change?

- Cell Champion initiative suspended
- New options how to engage employees in site activities will be evaluated. (please provide feedback/ideas)
- Volunteers can join the communications team (or any HOS team / A3 project)

What happens if we don't change?

- Expectations on Cell Champions not clear - can lead to ineffective use of our employees.
- Better employee engagement opportunities might not be explored.

What is in it for me?

- You can propose new ways how to engage all of us in site activities. (please discuss)

Timeline for implementation and communication?

Cell Champion team for first half of 2014 was not created.

Effectiveness check:

Not applicable.

What impact does the change have on LSW?

None.

Příloha č. 4
Práce komise Komunikační element

Communications channel / Activity	Audience	One way or two way	Key Message										No of actions in a year	07/2014	02/2014	
			Why do we need HOS?	What is HOS? What does this mean to me?	What are the elements of HOS?	What is expected? How can I contribute?	How are we doing? How can I improve?	How can I provide feedback and ask questions?	How supportive are our leaders? What do they think?	Frequency	Responsible	Condition of task				
Tier meetings	All employees	2 way													X	X
Websites / Sharepoint	All employees	1 way													X	X
Communications board incl. HOS Journey	All employees	1 way													X	X
Newsletter	All employees	1 way													X	X
Town Hall	All employees	2 way													X	X
Skip Level	Chosen employees	2 way													X	X
Metrics	All employees; visitors	2 way													X	X
Best improvement (mini Kaizen)	All employees	1 way													X	X
HPD feedback	All employees	2 way													X	X
Positive Employee Survey	All employees	2 way													X	X
Steering Team Meeting	Steering Team	2 way													X	X
Communications Team Meeting	Communications Team	2 way													X	X
Training (self paced or with facilitator)	All employees	1 way or 2 way													X	X