

Univerzita Palackého Olomouc
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

Petr Ryppl

VNITROFIREMŇÍ KOMUNIKACE

INTERNAL COMMUNICATION

Magisterská diplomová práce

Vedoucí práce:
Mgr. Vít Dočekal
Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, ze kterých jsem čerpal.

V Olomouci dne 30. března 2010

.....
Petr Ryppl

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu práce Mgr. Vítovi Dočekalovi za důkladnou revizi a poskytnutí důležitých rad. Dále děkuji Mgr. Michaelu Ratajovi za ochotu a vstřícnost při poskytování materiálů pro praktickou část mé práce a všem, kteří mi ochotně poskytli informace. Poděkování za podporu patří také mé rodině.

Obsah

1. Úvod	5
2. Vymezení komunikace.....	6
2.1 Funkce komunikace	7
2.2 Komunikační proces	8
2.3 Druhy komunikace.....	9
2.4 Fáze vývoje komunikace	11
3. Firemní komunikace.....	15
4. Cíle vnitrofiremní komunikace.....	19
5. Komunikační kanály, formy a nástroje	24
5.1. Komunikační kanály v podniku	25
5.2. Formy interní komunikace	26
5.3. Prostředky vnitrofiremní komunikace	28
5.4. Prostředky vnitrofiremní komunikace dle jejich účelu.....	31
6. Efektivní nastavení vnitrofiremní komunikace	37
6.1. Nastavení interní komunikace	38
6.2. Podmínky efektivního nastavení systému interní komunikace.....	39
7. Bariéry vnitrofiremní komunikace	46
7.1. Vymezení komunikačních bariér	46
7.2. Funkčnost interní komunikace	49
7.3. Komunikační audit.....	50
7.4. Odstraňování komunikačních bariér	51
8. Doporučení pro zefektivnění interní komunikace	53
9. Krizová komunikace ve firmě.....	56
10. Metodologie	59
10.1 Výzkumné otázky	59
10.2 Výběr případu	59
10.3 Metody sběru dat	60
10.4 Výzkumný vzorek.....	60
10.5 Analýza a interpretace dat.....	61
10.6 Etická stránka výzkumu.....	61
11. Případová studie	62
11.1 Společnost Model Obaly a.s.	62
11.2 Organizace společnosti	63
11.3 Vnitrofiremní komunikace společnosti Model Obaly a.s.	64
11.4 Prostředky vnitrofiremní komunikace Model Obaly a.s.....	66
11.5 Krizová komunikace Model Obaly a.s.	75
12. Výzkumné výsledky dotazníkového šetření.....	77
12.1 Výzkumné výsledky DVO1	78
12.2 Výzkumné výsledky DVO2.....	82
12.3 Výzkumné výsledky DVO3.....	85
13. Doporučení pro zefektivnění vnitrofiremní komunikace.....	91
14. Závěr	93
Použité zdroje.....	95
Publikace.....	95
Elektronické zdroje	97
Interní materiály společnosti Model Obaly a.s.	98
Anotace	99
Přílohy.....	101

1. Úvod

Komunikace je základním nástrojem lidského dorozumívání. Pro každého jedince je určitou, více či méně, uvědomovanou samozřejmostí, s jejíž pomocí uspokojuje řadu sociálních potřeb. Komunikaci lze považovat za činnost, která prostupuje všemi oblastmi lidského života. Provází nás všechny již od narození. Formuje se v průběhu života v rodinném, školním, volnočasovém i pracovním prostředí.

Každá společnost, firma (podnik) jí využívá ve všech možných formách, na různých úrovních vyspělosti. Její nastavení a proces výraznou měrou ovlivňuje efektivitu interních procesů a tím také tržní úspěch společnosti. Firma komunikuje jednak s různými subjekty vnějšího prostředí (zákazníci, dodavatelé, samosprávné orgány, média, veřejnost, apod.), taktéž s vnitřními zájmovými skupinami (jako např. akcionáři, odborové organizace, zaměstnanci, externí pracovníci, apod.). V tomto druhém případě se jedná o vnitřní komunikaci, která je předmětem mé práce. Efektivní komunikace ve firmě je jedním z faktorů úspěchu a žádoucím stavem, o který by měla usilovat každá firma, která chce dosáhnout koordinovaných firemních procesů a díky tomu i žádoucích výsledků. K tomu, aby komunikace probíhala efektivním způsobem, je třeba také dobře nastavit firemní procesy a související činnosti. Je zapotřebí zajistit otevřenost celého komunikačního systému, plynulost toku informací, dostupnost potřebných informací, funkčnost zpětnovazebního systému, eliminovat možné i aktuální komunikační překážky, apod.

Jako téma diplomové práce jsem si zvolil „analýzu vnitřní komunikace“. Cílem mé práce je analyzovat problematiku vnitřní komunikace na základě teoretických východisek a následně tyto poznatky aplikovat na konkrétní organizaci v praxi. Objektem mého výzkumu je středně velká společnost působící v obalovém průmyslu.

Text diplomové práce je rozdělen do tří hlavních částí (teoretická, metodologická, praktická). V teoretické části se věnuji vysvětlení základních pojmů, součástí, fází a procesních aspektů, jež s tématem práce úzce souvisí. V metodologické části definuji cíl diplomové práce spolu s hlavní výzkumnou otázkou, kterou operacionalizuji pomocí dílčích podotázek. V empirické části analyzuji a interpretuji data získaná výzkumem a hledám odpovědi na jednotlivé dílčí výzkumné otázky. Odpovědi na tyto otázky se snažím naplnit cíl výzkumu, tedy zodpovědět hlavní výzkumnou otázku: „*Jakým způsobem funguje proces vnitřní komunikace ve společnosti Model Obaly a.s.*“.

2. Vymezení komunikace

K tomu, aby bylo možné odhalit souvislosti a následně analyzovat vnitrofiremní komunikaci, je třeba ji zasadit do širšího kontextu sociální komunikace. První kapitola se věnuje vymezení sociální komunikace jako celku, ze kterého dále vycházím při formulaci problematiky interní komunikace. Tato kapitola se zaměřuje a srovnává definice komunikace nabízející odborná literatur a další zdroje. V první podkapitole stručně shrnuji jednotlivé komunikační funkce. Ve druhé podkapitole se věnuji komunikačnímu procesu a jeho jednotlivým složkám. Další podkapitola popisuje určité druhy komunikace, které jsou podstatné pro účel této práce. Čtvrtá podkapitola popisuje jednotlivé fáze vývoje mezilidské komunikace a jejich specifika.

Lidé jsou společenské bytosti. Komunikace je u nich základním nástrojem vzájemné interakce. Ačkoliv komunikují neustále, nevěnují tomu příliš mnoho pozornosti, neboť komunikaci vnímají jako samozřejmost každodenního života (Mikuláščík, 2003, str. 15). Komunikace jako taková je pojem s velmi širokým použitím. Vychází ze slova latinského původu *communicare*, což znamená sdílet, radit se a něco spojovat. Slovo komunikace může být označením pro dopravní síť, přesun lidí, materiálu, myšlenek, postojů, pocitů od jednoho člověka k druhému (Mikuláščík, 2003, str. 18). Další z definic poskytuje encyklopedie Diderot. Ta popisuje komunikaci jako jevy, které jsou prostředkem spojení mezi lidmi, jejich vzájemného styku, sdělování a vyměňování informací (Diderot, 1997, str. 488). Dle Palána je komunikace v obecné rovině přenosem informace, určité spojení. Popisuje ji jako formu sociální interakce mezi dvěma nebo více osobami, při které dochází ke sdělování a výměně informací (Palán, 2002, str. 99). Nakonečný definuje komunikaci jako sdělování určitých významů v procesu přímého nebo nepřímého sociálního kontaktu (Nakonečný, 1999, str. 157). Dle dalších autorů je komunikace přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce sdělení porozuměl (Koontz, Weihrich, 1998, str. 507). Definice komunikace je celá řada. Liší se popisem jednotlivých aspektů komunikace, jako jsou obsah, formální stránka, prožitkový aspekt, logická stránka, apod. Podstatné charakteristiky komunikace lze shrnout do těchto základních bodů (Mikuláščík, 2003, str. 19):

- Komunikace je nezbytná k efektivnímu vyjadřování.
- Komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem.
- Komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů.

2.1 Funkce komunikace

Komunikace plní řadu funkcí, mezi nimiž nejsou jednoznačné hranice a navzájem se překrývají a doplňují (Nakonečný, 1999, str. 157–158). Funkce informativní spočívá v předávání určitých informací, dat mezi lidmi. Funkce instruktivní je v podstatě totéž co informativní. Je však doplněna o vysvětlení významů, postupu, organizace, návodu k dosažení určitého cíle. Přesvědčovací funkce spočívá v působení na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj, hodnocení a to racionální, logickou argumentací či citovým působením. Funkce zábavná má druhého pobavit, rozesmát, strávit čas komunikací, která vytváří pocity spokojenosti. Funkcí posilovací a motivující dochází k posílení pocitu vlastní potřebnosti a zvýšení sebevědomí (Mikuláščík, 2003, str. 21). Funkce vzdělávací a výchovná je uplatňována zejména prostřednictvím institucí. Funkcí socializační dochází k vytváření vztahů mezi lidmi, sbližování, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti. Funkce osobní identity, kdy na úrovni osobnosti komunikace pomáhá ujasnit si spoustu věcí o sobě samém, uspořádat si své postoje, názory a sebevědomí. Funkce svěřovací pomáhá zbavit se vnitřního napětí, překonávání těžkostí a dalších nepříjemných záležitostí v očekávání podpory a pomoci ze strany druhých. Funkce úniková spočívá v odreagování se od starostí, nepříjemností pomocí neutrálních a příjemnějších témat (Mikuláščík, 2003, str. 21).

Vybíral hovoří o funkcích mezilidské komunikace spíše jako o jejích účelech (Vybíral, 2000, str. 23). Ten rozlišil informativní účel (předání zprávy, oznámení, prohlášení, atd.), instruktivní (zasvětit, vysvětlit, ukázat, naučit, apod.), přesvědčovací (argumentovat, získat, přimět) a komunikaci za účelem pobavit (rozptýlit, rozveselit, odlehčit situaci apod.).

2.2 Komunikační proces

Podle Jandy je „komunikační proces souborem informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí“ (Janda, 2004, s. 13). Janda dále uvádí, že odesílatel informace je zodpovědný za to, aby mu příjemce rozuměl, neboť bez jeho porozumění nelze hovořit o komunikaci. Odesílatel je také zodpovědný za volbu vhodných nástrojů k přenosu informace. Komunikace pak tedy nastane pouze za předpokladu, že adresát sdělení rozumí (Janda, 2004, str. 13).

Komunikace je interakční proces, který má velice proměnlivou podobu. Komunikační partneři mohou průběh komunikace různě přizpůsobovat a měnit v závislosti na vnitřních i vnějších vlivech a na základě aktuální situace. V současné praxi komunikace představuje základní spojovací článek mezi lidmi. Je podstatou veškerých mezilidských vztahů, součástí každé společné lidské činnosti. Komunikační proces zahrnuje následující kroky a instance (Mikuláščík, 2003, str. 24–28):

1. **Komunikátor (odesílatel, sender)** je ten, kdo vysílá nějakou zprávu a předpokládá, že příjemce zprávy má podobnou zásobu poznatků jako odesílatel a tudíž porozumí tomu, co mu chce sdělit (Mikuláščík, 2003, str. 25). Vysílaná informace je definována obsahem a kódována do podoby symbolů jazyka pro oba účastníky srozumitelného (Tureckiová, 2004, str. 112).
2. **Komunikant (příjemce, receiver)** je ten, kdo informaci dekóduje a přijímá (Tureckiová, 2004, str. 113). I jeho ovlivňují osobní zkušenosti, prožitky a záměry, které se promítají do přijímané zprávy.
3. **Komuniké (message)**, neboli vyslaná zpráva, kterou jeden člověk sděluje druhému v podobě verbálních a neverbálních symbolů (Mikuláščík, 2003, str. 25).
4. **Komunikační jazyk** je dán významem slov zejména abstraktních a je v komunikačním procesu partnery rozdílně chápán.
5. **Komunikační kanál (communication chanell)** je cesta, kterou je nějaká informace posílána (Mikuláščík, 2003, str. 25). Označuje se jako soubor technických, fyzikálních, organizačních a dalších podmínek, které umožňují komunikaci (Tureckiová, 2004, str. 113).

6. **Zpětná vazba (feed back)** je reakce na přijatou zprávu a způsob interpretace. Při komunikaci je velice důležitá, neboť oba účastníky udržuje ve vzájemné interakci a dává tomu druhému informaci o tom, jak je zpráva přijata a chápána.
7. **Komunikační prostředí** je rovněž důležitým prvkem komunikace. Zahrnuje prostor, kde se komunikace odehrává, osvětlení a uspořádání místnosti, přítomnost různého počtu lidí apod. Výrazným způsobem ovlivňuje komunikátora i komunikanta z hlediska formálnosti komunikace (Mikuláščík, 2003, str. 25).
8. **Komunikační šum (noise)** představuje překážky v komunikačním procesu, bránící efektivnímu uskutečňování jednotlivých komunikačních kroků (Mateiciuc, 2005, str. 58). Jedná se o cokoliv, co nějakým způsobem zkresluje sdělení nebo co brání v jeho příjmu (De Vito, 2001, str. 27). Zahrnuje rušivé elementy a podněty z okolí, ovlivňuje účastníky komunikace a zkresluje i komuniké. Zde lze zahrnout hluk, nepříjemně svítící slunce, horko, působení nesympatického člověka, nesoustředěnost, únava apod.
9. **Kontext** je situace, celkový rámec, ve kterém komunikace probíhá. Obsahuje složku vnitřní, kam lze zařadit celkové rozpoložení osobnosti, zkušenosti, postoje apod. (Nakonečný, 1999, str. 157–158). Vnější složkou má autor na mysli všechny stimuly, které na nás působily dříve a působí i nyní, jako např. prostor, čas, lidé, moc účastníků apod. Poznání kontextu je velice důležité proto, abychom správně pochopili, co nám chce komunikační partner říci. Bez vzájemného pochopení kontextu dochází k vzájemnému nedorozumění (Mateiciuc, 2005, str. 58).

Komunikace není pouhým přenosem sdělení, nutné je porozumění příjemce. Efektivní komunikaci vytvářejí odesílatel i příjemce stejným dílem. Měla by proudit oběma směry, např. od vedoucího oddělení k jednotlivým členům týmu a naopak (Mikuláščík, 2003, str. 24).

2.3 Druhy komunikace

Druhů komunikace popisuje literatura celou řadu, pro účely mé práce uvedu jen ty základní, které považuji za přínosné a související s tématem mé práce (Mikuláščík, 2003, str. 34-37).

1. Intrapersonální komunikace, tzv. vnitřní řeč, je taková, kdy jedinec přímo nekomunikuje s jinými lidmi, avšak ti svým jednáním jedince přímo ovlivňují. Zkušenosti, které má jedinec s ostatními mají vliv na to, jak jedinec komunikuje sám se sebou (Mikuláščík, 2003, str. 34). Jeden člověk je současně odesílatelem i příjemcem zprávy. Tato komunikace může být také zdrojem šumů a poruch, které negativně působí průběh interakce (Palán, 2002, str. 99).

2. Interpersonální komunikace je přesun informací, dat mezi dvěma osobami, avšak může být přítomno i více lidí. Jeden člověk sděluje určité informace druhému, jejich role odesílatele a příjemce se střídají. Při tomto druhu komunikace je nejlepší možnost využívat zpětné vazby. Je zde také minimální komunikační šum, neboť oba partneři mají přehled o tom, zda je protějšek soustředěný a ví o čem je řeč. Přesto však může docházet k určitým zkreslením ve vnímání partnera, avšak tento problém je u interpersonální komunikace nejméně častý (Mikuláščík, 2003, str. 34).

3. Skupinová komunikace se od interpersonální liší vyšším počtem komunikátorů, tudíž je tento proces složitější. Často zde může docházet ke „skákání do řeči“, což může způsobovat zmatek, spory, konflikty a nárůst tenze mezi jednotlivými komunikačními partnery (Mikuláščík, 2003, str. 35).

4. Masová komunikace spočívá v předávání informací širšímu plénu příjemců. Jsou zde omezené možnosti zpětné vazby, která se může projevovat během samotného přenosu sdělení (např. potlesk, neklid, úmyslné rušení). Palán však uvádí, že jde většinou o komunikaci nepřímou, jednosměrnou, bez zpětné vazby nebo se zpětnou vazbou zprostředkovanou (Palán, 2002, str. 99). Tento druh komunikace je téměř vždy formální. Nejpoužívanějšími formami masové komunikace jsou knihy, noviny, časopisy, mass média, internet, billboardy, apod. (Mikuláščík, 2003, str. 35).

5. Komunikace činy dává možnost své postoje, názory, rady, ovlivňování, pomoc vyjádřit konkrétními činy (Mikuláščík, 2003, str. 34). Tento druh komunikace je vhodným inspirativním a motivačním prostředkem spolupracovníků, kolegů a podřízených pracovníků. Podstatnou podmínkou tohoto procesu je však důkladná znalost a dovednost daný problém předvést. V případě, že někdo někoho kritizuje, nabízí se přímo možnost, ukázat dotyčnému konkrétním činem, že se milí. Zdůrazňuje a

posiluje informace sdělované ústní, písemnou či vizuální formou a to v konkrétních projevech chování komunikujících. Jelikož v pozici komunikátorů jsou zde většinou členové managementu, mělo by jít o jednání, které je v naprostém souladu s firemními hodnotami a sociálními normami podniku (Tureckiová, 2004, str. 129). Ukazuje se, že chování managementu ve firmě rozhoduje z 55 % o tom, co si lidé ve skutečnosti odnášejí. Pokud toto chování bude v rozporu s vizí a tím, co pomocí strategie vedení hlásá, ovlivní to jakoukoliv další komunikaci mezi managementem a zaměstnanci (Podnikatelské centrum, 2008).

2.4 Fáze vývoje komunikace

Hloušková ve své knize odkazuje na současného amerického psychiatra Scotta M. Pecka, který se zabýval zkoumáním mezilidských vztahů. Tento autor formuloval čtyři fáze vývoje komunikace (Peck, 1995, cit. dle: Hloušková, 1998, str. 19-27).

1. Fáze pseudokomunikace
2. Fáze manipulativní
3. Fáze odbourávání komunikačních bariér
4. Fáze skutečné komunikace

2.4.1 Fáze pseudokomunikace

V této fázi se skutečná komunikace pouze předstírá. Děje se tak buď nevědomě a nebo se jedná o vědomé předstírání či úmyslné zamlčování konkrétních skutečností. Komunikační partneři přitom většinou interagují všeobecně, neosobně, bezobsažně a většinou také pouze o dílčích aspektech problému. Toto záměrné zamlčování určitých skutečností má za úkol vyhnout se a zabránit konfliktům, uniknout od nežádoucích a pro jednotlivce neřešitelných témat, či jde o snahu získat prospěch na úkor oponenta. Mluvení v obecné rovině, stejně jako nemluvení o určitých faktech je pro komunikaci negativní. Pro skutečnou komunikaci je třeba, aby se lidé naučili mluvit osobně, konkrétně a vyjadřovat to, co si skutečně myslí, i když přežijí zkušenosti z minulosti, společenské a pracovní prostředí nás často nutí mlčet a vlastní názory raději neprezentovat (Peck, 1995, cit. dle: Hloušková, 1998, str. 19). Pseudokomunikátor bývá vnitřně nejistý, většinou neříká nic, co by mohlo někoho urazit nebo co by se mohlo obrátit proti němu. Pokud se ho někdo dotkne, tak buď dělá jakoby nic, nebo zaútočí,

podle toho jakou zaujímá mocenskou pozici (Peck, 1995, cit. dle: Hloušková, 1998, str. 21). Tato problematika se dá vyzorovat i v českém firemním prostředí. Manažeři často pouze tlumočí názor vrcholového vedení, spoustu informací záměrně zamlčují, aniž by do komunikace zahrnuli i vlastní postoje. Činí tak za účelem upevnění pocitu loajality vůči vedení. Na druhé straně však tímto vytvářejí odstup od svých podřízených, kteří tento přístup ve většině případů odhalí. Vzniká pak atmosféra nedůvěry, mohou se rozvíjet nežádoucí formy neformální komunikace, „šeptanda“ mezi zaměstnanci, která je namířena negativně vůči nadřízeným.

2.4.2. Fáze manipulativní

Autor tuto fázi také nazývá chaosem. Zde účastníci již individuální rozdíly vnímají, avšak vnímají je jako překážku, jako něco co se musí napravit nebo odstranit. Příčinou tohoto jednání je představa o normálnosti určitého jevu. Vše, co se od tohoto jevu nějakým způsobem odlišuje, již normální není, a proto je třeba původní jev prosadit. V průběhu komunikačního procesu pak účastníci bojují o to, či pojetí normality zvítězí. Boj v této etapě bývá chaotický, nekonstruktivní a poziční. Spory v této etapě bývají zdlouhavé, nudné, s žádným nebo minimálně pozitivním efektem. Chybí zde ochota k vzájemnému naslouchání, snaha o plodnou spolupráci a také uznání konkurenčních řešení. I když je taková konfrontace lepší než ignorace problémů, tak komunikace této úrovně nevede k funkční spolupráci a k efektivní týmové práci (Peck, 1995, cit. dle: Hloušková, 1998, str. 23). Autor zde jako příklad uvádí diskusi úředníků o změně městské infrastruktury, kdy se každý z nich snaží prosadit své návrhy, usiluje o přesvědčení ostatních a nepřipouští konkurenční projekty. Z firemního prostředí uvádí tento typ komunikace, který je často patrný na poradách vedení, kdy se každý manažer snaží prosadit svou pravdu z pohledu svého útvaru, debata nikam nevede a nakonec musí autoritativně rozhodnout generální ředitel. Ostatní účastníci pak mívají pocit, že rozhodnutí nemohli ovlivnit, avšak ke spolupráci a konečné domluvě nijak nepřispěli.

2.4.3. Fáze odbourávání komunikačních bariér

Tato etapa je charakterizována přechodem ke skutečné komunikaci. Ten spočívá ve schopnosti porozumět druhým, vnímat je takové, jací jsou a uznat jejich právo na to, aby byli takoví, jací jsou (Peck, 1995, cit. dle: Hloušková, 1998, str. 23). K tomuto kroku je třeba dle autora dospět tím, že se zbavíme svých myšlenkových a komunikačních bariér. V reálu to znamená přistupovat ke každému člověku bez

předsudků, předpojatosti, ideologie a předem zformulovaných modelů jednání. Autor zde poukazuje na disfunkční jevy, které jsou způsobeny komunikačními bariérami ve firemním prostředí. Ty spočívají např. v problematické spolupráci vedoucích i podřízených z důvodu toho, že příliš často nahlízejí na problém jen z hlediska vlastních zájmů a zájmů svých útvarů. Nejsou tedy schopni řešit problémy napříč jednotlivými útvary a společně směřovat k naplnění firemní vize. Další bariéru může způsobovat mylné očekávání ze strany vedoucího, který na své podřízené klade vysoké nároky v době, kdy ještě není pracovník zcela zapracován, má své osobní problémy nebo se plně neztotožňuje s podnikovou vizí a jednotlivými cíli. Vedoucí pak svého podřízeného nevnímá jako celistvou osobnost, ale pouze skrze soubor vlastních očekávání (Peck, 1995, cit. dle: Hloušková, 1998, str. 24). Brzdou vývoje ke skutečné komunikaci jsou stále přežívající předsudky na pracovišti, které jsou častěji nevědomého charakteru. Mezi nejčastější pracovní předsudky patří například domněnka, že muži lépe splňují požadavky manažerských pozic než ženy. Ženy jsou citlivější než muži, starší jsou méně pružní než mladí nebo že starší jsou více zodpovědní než mladí, apod. Je třeba si uvědomit, že jde o problematiku, kterou nelze takovým způsobem globalizovat, neboť se již nenacházíme v relativně statickém prostředí, ale naopak v podmínkách, které se neustále mění. V této flexibilní době je zapotřebí co nejvíce využívat vzájemné spolupráce. Nejlepším prostředkem jak tohoto stavu dosáhnout je efektivní komunikace s minimem komunikačních bariér. Nelze se však těchto překážek zbavit úplně, neboť nikdo z nás není naprosto objektivní a nepředpojatý. Nicméně by se každý z nás měl snažit tyto negativní jevy v komunikačním procesu co nejvíce eliminovat.

2.4.4. Fáze skutečné komunikace

Skutečná komunikace spočívá ve vzájemné toleranci účastníků a v poskytnutí prostoru pro otevřenou interakci. Měli bychom si vážit názorů druhých i v případech, kdy s dotyčným nemusíme souhlasit (Peck, 1995, cit. dle: Hloušková, 1998, str. 25). Tento krok přispěje k vytvoření pocitu bezpečí a nám i druhým lidem umožní se otevřít, být sám sebou. Skutečná komunikace vyžaduje odvahu, neboť je při ní potřeba úplné otevřenosti, důvěry a také odhalení slabých míst. Při otevřené komunikaci často řešíme své osobní problémy, které vnímáme jako slabá místa a proto je zde přirozená neochota se skutečně odhalit. Máme obvykle strach ze zneužití důvěrných informací a z důsledků přílišné otevřenosti. Podstata opravdové komunikace spočívá rovněž v uvědomění si své

vlastní nedokonalosti. Je běžnou praxí, že lidé často své stinné stránky nebo své projevy nedokonalosti skrývají, záměrně zatajují a nebo se tváří jakoby v konkrétní vlastnosti naopak vynikali. Proto je důležité zaujmout ten správný postoj sám k sobě a poté teprve k ostatním. Peck zde uvedl příklad personálního ředitele, který veřejně prohlásil, že v dané organizaci není vnitřní komunikace funkční. Začal u sebe a sdělil všem, že on sám neví jak danou situaci zdárně vyřešit, i když za daný útvar zodpovídá. Poté nabídl svým spolupracovníkům možnost podání návrhů řešení vzniklé situace. Tento manažer si uvědomil svou vlastní nedokonalost v tom, že nerozumí všem příčinám nežádoucího stavu na svém úseku a zároveň nabídl možnost spolupráce všem pracovníkům za účelem zlepšení stávající krizové situace (Peck, 1995, cit. dle: Hloušková, 1998, str. 26). Otevřená komunikace je tudíž nezbytnou součástí k formování efektivního a žádoucího firemního klimatu a tím i pozitivního pracovního prostředí. V takto utvářené a upevňované firemní kultuře lze daleko snadněji plnit jednotlivé podnikové cíle a strategické vize.

3. Firemní komunikace

Ke zjištění stavu a odhalení úrovně vyspělosti vnitrofiremní komunikace je důležité, definovat její jednotlivé aspekty, analyzovat součásti a vytyčit tento proces na základě srovnání odborných zdrojů, které o interní komunikaci pojednávají. Druhá kapitola se tedy věnuje vymezení vnitrofiremní komunikace, ze kterého budu dále vycházet v empirické části práce. Tato kapitola se zaměřuje na objasnění pojmu vnitrofiremní komunikace, její význam a ukotvení ve firemním prostředí stejně jako blízkou spojitost s kulturou podniku.

Firemní komunikace je komplex všech forem chování, jimiž firma o sobě něco sděluje a komunikuje tak s okolním prostředím. Rozděluje se na externí komunikaci, jež představuje komunikaci s okolím a interní komunikaci, která spočívá ve vnitřní komunikaci se zaměstnanci, akcionáři, orgány společnosti apod. (Svoboda, str. 86-88).

Interní komunikace představuje komunikační proces uvnitř firmy, především mezi vedením firmy směrem k zaměstnancům a naopak. Dále zachycuje komunikační toky a vzájemnou interakci mezi zaměstnanci. Součástí interní komunikace však je i komunikace směrem k vybraným zájmovým skupinám uvnitř organizace, jako např. odborům, členům statutárních orgánů, akcionářům, externím spolupracovníkům, odborným poradcům, apod. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, str. 91). Je jedním z důležitých nástrojů k dosažení firemních cílů a plnění zvolené firemní strategie. Interní komunikace je strategický nástroj k získání důvěry a loajality zaměstnanců, je prostředkem k jejich motivaci a podstatným činitelem žádoucího rozvoje firmy.

Interní komunikace je rovněž důležitou složkou firemní kultury, která podstatným způsobem ovlivňuje fungování každé organizace. Díky dobře propracované koncepci firemní komunikace se pak složky a hodnoty firemní kultury daří snadno šířit, internalizovat a ztotožnit se s nimi i nově příchozím zaměstnancům firmy. Důležitým zdrojem, ze kterého funkční interní komunikace vychází, je propracovaná komunikační strategie firmy. V té by se měly stanovit všechny podstatné součásti efektivního, interního komunikačního procesu. Strategie by se měla opírat o celkovou strategii podniku, měla by přispívat k efektivnímu plnění cílů a posilovat žádoucí firemní kulturu a klima organizace. Měla by obsahovat jednoznačně definované komunikační cíle, otázky odpovědnosti na všech stupních organizační struktury, komunikační kanály, formy a prostředky, které firma využívá pro přenos různých typů sdělení adresovaných

konkrétním cílovým skupinám. Dále pak vymezení podmínek a situací, kdy je třeba komunikovat formálně s využitím specifických komunikačních prostředků a naopak, kdy lze konkrétní problém sdělit neformální cestou.

Uvedenou problematikou se zabývala řada autorů. Mikuláščík uvádí, že firemní komunikace je komunikační síť, která umožňuje nejen spolupráci, ale samotnou existenci organizace (Mikuláščík, 2003, str. 214).

Další z definic nabízí Horáková (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, s. 134–135). Autorka vidí dnešní firmy jako sítě, které používají stále častěji kromě stálých zaměstnanců také externí spolupracovníky, smluvní partnery, odborné poradce, apod. Do interní komunikace zahrnuje veškeré prostředky, firemní akce, firemní prostředí, sociální podmínky, způsoby vedení, apod. Toto širší pojetí se blíží k zastřešujícímu tématu firemní kultury, ze které interní komunikace ve firmě vychází a následně ji ovlivňuje. Autorka dále uvádí, že interní komunikace nejsou jen nástroje. Tedy všechno, co lidé vidí, slyší, čtou, ale také jakým způsobem tyto informace vnímají. Zda s danými jevy souhlasí či nikoliv, zda v dotyčných lidech vyvolají zájem, lhostejný přístup či zda je motivují poskytovat nové náměty. Jedná se tedy o obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, s. 134–135).

Interní komunikace posiluje vnitřní integritu sociálního systému společnosti a pomáhá utvářet loajalitu a odpovědnost pracovníků vůči společnosti a naopak (Bedrnová, Nový, 1998, s. 502).

Tureckiová popisuje Interní komunikaci jako specifický druh sociální komunikace realizovaný uvnitř firmy a ovlivňující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi firmou a jejím okolím. Zároveň jako systém, který pomocí informací a vztahů propojuje organizaci, prostřednictvím jejích zaměstnanců napříč všemi úrovněmi organizační struktury (Tureckiová, 2004, s. 111).

Vnitrofiremní komunikace dle Hlouškové znamená propojení firmy pomocí komunikace (Hloušková, 1998, str. 9). Jedná se o propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a ne jen formální plnění povinností. Pomocí komunikace si pracovníci firmy utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje. Díky tomu, je komunikace ve firmě důležitým nástrojem firemní kultury, vyjasňování firemních hodnot a nástrojem motivačního propojení firmy (Hloušková, 1998, str. 9).

Janda chápe vnitrokomunikační proces jako spojnici všech manažerských funkcí a prostředek, který rozhoduje o efektivním využívání zdrojů organizace. Management pak prostřednictvím těchto zdrojů vytváří hodnotu zboží nebo služeb pro zákazníka (Janda, 2004, str. 10).

System interní komunikace patří mezi základní nástroje řízení a je také jedním ze základních prostředků pro vytváření, rozvíjení a případnou změnu firemní kultury (Tureckiová, str. 111). Tento proces dále slouží k efektivní koordinaci řízení motivace, vedení, vzdělávání a rozvoje pracovníků. Dobrá interní komunikace je jedním z klíčových aspektů pro úspěšné fungování firmy. Struktura informačních toků úzce souvisí s organizační strukturou firmy. Čím více úrovní se podílí na přenosu informací, tím více se zvyšuje pravděpodobnost zkreslení původního sdělení. V problematice komunikace ve firemních strukturách totiž platí, že každý mezistupeň v organizační hierarchii „ředí“ informaci o 50%. Např. ve čtyřstupňovém hierarchickém uspořádání organizace se sdělení vrcholového vedení, které je tvořeno 100% informací, dorazí k pracovníkům na nejnižší úrovni jen asi 12,5% informací původního sdělení (Janda, 2004, str. 45).

Podstatnou složkou komunikačního procesu v rámci podniku je zpětná vazba. Komunikace by proto měla být jednoduchá, jasná a srozumitelná, bez zbytečného zkreslení a víceznačnosti. Zaměstnanci by neměli být informacemi přetížení. Chybou totiž není pouze nedostatek informací, ale i jejich nadbytek. Slouží k tomu, aby byli zaměstnanci efektivně a včas informováni o důležitých změnách a plánech, ale nabízí také možnost nezbytného dialogu mezi zúčastněnými subjekty. Fungující interní komunikace navíc podporuje motivaci a ochotu ke spolupráci a vede k ztotožnění se podřízených s cíli organizace. Zaměstnanci totiž pracují usilovněji a pociťují vyšší míru uspokojení při plnění cílů, u kterých se podíleli na jejich tvorbě (Obst, 2006, str. 48).

Na firemní komunikaci lze tudíž pohlížet jako na podstatný nástroj vyjasňování podnikových hodnot a také jako na nástroj motivace a motivačního propojení podniku. Jedná se o propojení pracovníků, které umožňuje vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci mezi všemi složkami firemního uspořádání. Interní komunikace je ve své podstatě směřování ke shodě (Snopková, 2004, str. 48–49). Je nástrojem, pomocí kterého se vytváří prostředí, které všestranně podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů, podporujícím snahu neustále se zlepšovat a plnit dlouhodobé cíle. Z tohoto důvodu lze vnitropodnikovou komunikaci považovat za podstatný nástroj formování podnikové kultury. Většina manažerů českých firem klade důraz na vliv slovní a

pisemné komunikace. Obě však přenáší jen něco kolem 10% informačních a motivačních prvků. Větší část komunikace je realizovaná mimoslovně, především činy manažerů i ostatních pracovníků a systémem podnikové kultury (Svoboda, 2006, str. 40–43).

4. Cíle vnitrofiremní komunikace

Pro pochopení a porozumění dané problematice je zapotřebí odhalit a zmínit úlohu vnitrofiremní komunikace a její význam v organizaci. Následující kapitola proto navazuje na předchozí vymezení vnitrofiremního komunikačního procesu a pojednává o cílech interní komunikace. Ty se snažím popsat a odlišit z pohledu několika autorů. V této kapitole kladu rovněž důraz na informační otevřenost firmy a funkční zpětnovazební systém, jako hlavní indikátory funkčnosti komunikačního procesu firmy.

„Dobře nastavená firemní komunikace jednoznačně napomáhá dosahování firemních cílů. Je stejně důležitá pro úspěch firmy jako další manažerské disciplíny, například strategický rozvoj, procesní řízení nebo řízení lidských zdrojů. Funkční vnitrofiremní komunikace pomáhá odstraňovat frustraci, zmatek, napětí a nedůvěru na pracovišti. Vedoucím pracovníkům je přínosná tím, že pracují efektivněji, zaměstnancům umožňuje pochopit smysl jejich práce, čímž se jejich pracovní život stává uspokojivějším“ (Jersáková, 2009).

Hlavním cílem vnitrofiremní komunikace by mělo být především vytvoření efektivního komunikačního systému a pozitivního firemního prostředí. Dle Horákové, Stejskalové, Škapové spočívá úloha vnitrofiremní komunikace v nutnosti pomáhat tvořit a udržovat nepřetržitý tok nápadů, podnětů, připomínek a zpětných vazeb mezi pracovníky a vedením v podniku (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, str. 135). Cílem tohoto systému je funkční síť vztahů, která podporuje spokojenost zaměstnanců a jejich prostřednictvím spokojenost zákazníků a tím dosažení obchodního úspěchu firmy. Zaměstnanci na konkrétních pozicích, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky, jsou prvotními vyslanci podniku. Jejich chování, přístup a péče o zákazníky pak výraznou měrou ovlivňuje jejich rozhodnutí o případné spolupráci (Horáková, Stejskalová, Škapová, str. 149).

Funkčnost komunikace závisí na otevřenosti celého systému na všech organizačních úrovních. Ve společnostech s otevřenou firemní kulturou je standardem také otevřená komunikace se zaměstnanci (Horáková, Stejskalová, Škapová, str. 136). Sdílení pozitivních informací je samozřejmostí a také negativní zprávy bývají zpravidla přijímány bez problémů. Vedení firmy by mělo být schopno přesvědčit zaměstnance, že rozumí jejich problémům, s nimiž se potýkají, a mělo by být ochotno ukázat jim cestu, jak se s těmito problémy vypořádat. Naopak u společností, pro které je charakteristická

přísná hierarchie pracovních pozic a direktivní způsob řízení bývá komunikace se zaměstnanci složitější. Vyznačuje se většinou tím, že management se zaměstnanci moc nemluví, předává jim jen omezené množství informací, které se navíc pečlivě filtrují, sdílejí se selektivně nebo jen neoficiálně po chodbách. Komunikace je obecná, neurčitá, místo aby problémy pomáhala řešit, často je ještě zvětšuje. Zaměstnanci se bojí ptát, veřejně vyjadřovat své názory, a ty se pak šíří po chodbách neoficiálními kanály (Jersáková, 2009).

Je velice důležité, aby všichni pracovníci podniku znali celkové vize, strategie a dlouhodobé cíle. V praxi převládá situace, kdy pracovníci na nižších úrovních podnikové struktury znají pouze konkrétní úkoly týkající se jejich pracovní činnosti. Aby se celkový obraz firemní strategie mohl šířit dále celým spektrem organizační struktury je zapotřebí, aby na místě vzniku strategie a následných informací bylo dosaženo názorové shody. Pro žádoucí vývoj komunikačního klimatu je však zapotřebí poskytovat všem také celkový kontext činností. Tato strategie je důležitá pro motivaci jednotlivých pracovníků, kteří tímto získají pocit spoluúčasti na tvorbě a plnění firemních cílů. Tento krok je podstatný rovněž z hlediska informovanosti zaměstnanců. Znají-li lidé společnou vizi a hodnoty a mají-li navíc potřebnou míru nezávislosti na vedení, jsou-li schopni mezi sebou komunikovat a nezávisle se rozhodovat, přináší to firmě mnohem větší míru potřebné flexibility a inovace (Pražák, 2009, str. 3). V případě, že se strategické informace nedostanou k jednotlivým pracovníkům oficiální cestou ze strany vedení, hrozí, že se budou rozvíjet neformální formy komunikace, které finální informace mohou různými způsoby zkreslovat (např. tvorbou vlastních názorů). Dalším negativním jevem, který může vzniknout v souvislosti s informačně uzavřeným vedením, je nedůvěra pracovníků vůči managementu (Horáková, Stejskalová, Škapová, str. 136-137).

Jelikož je vnitrofiremní komunikace oboustranným procesem, je důležité, aby informace plynuly jednak od představitelů vedení směrem k pracovníkům, tak i opačným směrem. Pro tento směr informačních toků je nejúčinnějším nástrojem funkční a pravidelně využívaný zpětnovazební systém. Pomocí něj vedení zjišťuje, zda zaměstnanci dostali všechny potřebné informace, zda jim všichni rozumí a zda je pochopili správně. Zpětná vazba je důležitá také z hlediska informovanosti o trhu a o potřebách a požadavcích zákazníků firmy. V dnešní globální společnosti je již kvalita a dostupnost produktů standardem. V tomto smyslu jsou pracovníci v „první linii“ cenným artiklem, neboť jejich chování a péče o cílového zákazníka je jedním

z podstatných kritérií při volbě konkrétního produktu (Janda, 2004, str. 112-116). Proto je velice důležité, jakým způsobem je v podniku nastavena celková firemní a tedy i komunikační strategie vůči zaměstnancům, firemní kultura a celkové organizační klima. Tyto aspekty pak podstatným způsobem ovlivňují chování zaměstnanců a následně i jejich přístup k zákazníkům (Horáková, Stejskalová, Škapová, str. 149).

Holá charakterizuje vnitrofiremní komunikaci jako informační propojení firmy, které umožňuje koordinaci všech procesů nezbytných pro optimální fungování firmy a dostatečnou motivaci všech pracovníků. Interní komunikace je pro ni polem, kde se také utváří názory a postoje, chování managementu a zaměstnanců a to ve všech směrech (Holá, 2006, str. 21).

Samotné cíle Vnitrofiremní komunikace Holá popisuje takto:

- Zajištění informačních potřeb všech pracovníků a informační propojení firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemné spolupráce a pochopení na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy (Holá, 2006, str. 21).

Tureckiová považuje za hlavní cíl firemní komunikace informační a vztahové propojení uvnitř firmy (Tureckiová, 2004, s. 116). Tento obecný cíl pak autorka rozpracovává do podoby dílčích cílů, které by měly směřovat k efektivnímu využívání prostředků za účelem dostatečného informování všech zaměstnanců firmy o významných vnitrofiremních skutečnostech. Dále pak k zajištění všech relevantních informací, nutných pro efektivní výkon práce všech zaměstnanců, včetně vytvoření podmínek pro snadný přístup k těmto informacím. Další cíl poukazuje na systém vnitrofiremní komunikace jako stimul ke zvyšování motivace pracovníků a k rozvoji jejich žádoucích postojů. V dnešní době je vnitrofiremní komunikace hojně využívána k zefektivnění firemních procesů a při zavádění nových forem řízení a vedení lidí ve

firmě. V neposlední řadě by měl tento systém zajišťovat funkční zpětnou vazbu jako prostředek kontroly a rozvoje lidského potenciálu firmy (Tureckiová, 2004, s. 117).

K dosažení těchto cílů, je třeba vytvořit příznivé podmínky, které shrnuje Hloušková (1998, s. 44) a Mikuláščík (2003, s. 216). Autoři uvádějí, že by měli všichni pracovníci znát poslání a cíle svého pracovního útvaru a celé firmy, měli by se s nimi ztotožnit a pojmout je za své. Vedoucí by měli dobře znát pracovní potenciál a možnosti svých podřízených, aby mohli zajistit žádoucí koordinaci a organizaci práce. Podřízení by měli vědět, co se od nich očekává, jaké nároky jsou na ně kladeny a znát, za které svěřené úkoly nesou osobní odpovědnost. Všichni zaměstnanci by se měli ztotožnit se stanovenými firemními pravidly. Manažeři by měli své podřízené seznamovat s postoji vedení firmy k různým aktuálním otázkám. Každý pracovník by měl mít od svých spolupracovníků dostatek informací potřebných pro výkon své práce a společné projekty by měly být efektivně organizovány a koordinovány. Dalšími podmínkami nezbytnými pro fungování kvalitní vnitrofiremní komunikace je podpora formálních i neformálních pracovních vztahů, které usnadňují vzájemnou spolupráci a formují žádoucí firemní kulturu. Důležitým aspektem je rovněž posilování pozitivních postojů všech zaměstnanců k firmě, jejím zákazníkům, dodavatelům, konkurenci a vnějšímu prostředí. Nezbytnou podmínkou fungování komunikačního systému je také vzájemné poskytování zpětné vazby napříč všemi úrovněmi podniku.

Dalším cílem firemní komunikace, která nabývá na významu zejména v posledních letech, je zajištění informovanosti pracovníků ohledně případných organizačních změn. Společnosti, kde jsou vztahy založené na důvěře, mají mnohem větší šanci uspět v časech, které přinášejí rychlé a nečekané změny. Naopak firmy dlouhodobě fungující pouze na základě příkazů, směrnic a nařízení shora nejsou zpravidla schopny reagovat na změny tak pružně (Pražák, 2009, str. 3). Pomocí efektivně nastavené vnitrofiremní komunikace je nutné otevřeně sdělovat chystané organizační změny, které jsou typické pro dnešní flexibilní dobu charakterizovanou neustále se měnícími podmínkami na trhu a tím i v pracovním prostředí. Díky včasnému a otevřenému přístupu ze strany vedení je posilována schopnost následné adaptace zaměstnanců na trhu práce a vyrovnání se se ztrátou jistoty zaměstnání (Horáková, Stejskalová, Škapová, str. 141–142). V takové situaci je důležité s lidmi mluvit na všech hierarchických stupních, zejména na těch nižších. Personalisté by měli lidem

vysvětlovat a nabídnout jim pohled, že i v nových věcech je zapotřebí hledat příležitosti a že v každé změně lze najít žádoucí vývoj a posun kupředu (Jemelková, 2009, str. 1–2).

Svoboda rovněž vidí úlohu firemní komunikace v dnešní době převážně ve schopnosti zprostředkovat cílovým skupinám podniku, pomocí jasně definovaných firemních vizí, budoucí vývoj organizace a jeho pozitivní důsledky pro všechny zúčastněné (Svoboda, 2006, str. 55).

Dle Koontze a Weihricha (Koontz, Weihrich, 1998, str. 508) představuje firemní komunikace prostředek vzájemného propojení lidí, díky němuž lze dosáhnout změn, které zabezpečují blaho podniku. Autoři spatřují hlavní úlohy firemní komunikace ve stanovování a sdělování cílů podniku, zpracovávání plánů pro efektivní dosahování vytyčených cílů. Dále pak v efektivním organizování lidských a materiálních zdrojů. Dle autorů je interní komunikace důležitá pro výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků a také při vedení, přikazování, kontrolování a vytváření vhodného pracovního prostředí (Koontz, Weihrich, 1998, str. 508).

5. Komunikační kanály, formy a nástroje

Nezbytnou součástí analýzy vnitrofiremní komunikace je deskripce „technických aspektů“, které umožňují samotný přenos informací, určují způsob tohoto přenosu a vytyčují jejich směry. Čtvrtá kapitola tedy popisuje jednotlivé komunikační toky a směry komunikace ve firmě, jejich užití a význam v podnikové praxi. V první podkapitole se věnuji komunikačním kanálům ve firmě, popisují specifika jejich užití, druhy, výhody a nevýhody jednotlivých komunikačních kanálů. Ve druhé podkapitole se zabývám deskripcí a srovnáním jednotlivých forem interní komunikace. V dalších dvou podkapitolách se věnuji popisu konkrétních komunikačních prostředků a rozděluji je na základě jejich forem a také dle jejich účelu použití.

Při rozhodování o volbě forem, komunikačních kanálů či prostředků komunikace je třeba si uvědomit hledisko efektivity, které spočívá v tom, zda je zapotřebí informovat o všem všechny zaměstnance. Zpravidla to nutné není a spíše to může vyvolat u pracovníků, kterých se informace netýkají, rozladění a negativní reakce (Obst, 2006, str. 50).

Jednotlivé typy, formy a prostředky vnitrofiremní komunikace lze různě kombinovat s ohledem na obsah, význam a cíl komunikačního procesu (Tureckiová, 2004, str. 126). Užití jednotlivých forem komunikace závisí na druhu, důležitosti konkrétních informací, na vzájemném vztahu interagujících partnerů a také na podmínkách komunikačního procesu (Holá, 2006, str. 61). Užití konkrétních prostředků pak ovlivňuje fakt, zda se jedná o standardní situaci nebo jde o nový problém, zda se komunikující znají nebo jaký je mezi nimi vzájemný vztah (Hloušková, 1998, str. 55). Z hlediska toku informací ve firmě lze použít dělení dle komunikačních kanálů. Literatura popisuje komunikační kanál jako cestu, kterou je určitá informace posílána (Mikuláščík, 2003, str. 27). Další zdroj definuje komunikační kanál jako cestu z místa vzniku informace na místo určení k příjemci a zpět. Tento proces vychází z celkové komunikační strategie, nastavených komunikačních standardů, interních pravidel a z potřeb informační provázanosti firmy. Je tvořen prostředky, formou, obsahem a nastavenými pravidly práce s informacemi (Holá, 2006, str. 60). De Vito definuje komunikační kanál jako médium, pomocí kterého jsou přenášena určitá sdělení (De Vito, 2001, str. 26). Komunikační kanály v podniku se liší rychlostí, přesností, mírou vynaložených nákladů na přenos informace, počtem oslovených lidí, apod. (Mikuláščík,

2003, str. 218). Dle směru komunikace je lze rozdělit na vertikální, horizontální a diagonální.

5.1. Komunikační kanály v podniku

Vertikální kanál představuje komunikaci shora dolů a naopak, tzn. komunikaci mezi hierarchickými úrovněmi organizace. Zde můžeme dále rozlišit na komunikaci vzestupnou a sestupnou. Pokud ve firmě převládá komunikace sestupná, vypovídá to spíše o direktivním způsobu řízení, které je založeno na příkazech ze shora, bez zpětné vazby. Touto cestou dochází často k deformaci posílaných informací způsobenou např. špatným pochopením sdělení, nedůsledností ve studiu nařízení, apod. V těchto případech je nutné zabezpečit zpětnou vazbu (Koontz, Weihrich, 1998, str. 513). Dle Likerta se jedná o uživatelsko-autoritativní organizaci (Likert, cit. dle: Bělohlávek, 2001, str. 470). Vedení je v takovém případě připraveno přijímat pouze pozitivní ohlasy, což může mít za následek např. demotivaci zaměstnanců. Může docházet k záměrnému filtrování informací ze strany vedoucích, kdy negativní informace raději nepouští k vyšším hierarchickým stupňům. Mezi typické prostředky přenosu informací v tomto směru patří instrukce, rozhovory, schůzky, dopisy, příručky, popisy postupů, apod. Opakem je organizace participativní, kde je vzestupná komunikace účelně podněcována vedením. Posiluje zpětnou vazbu a vedení tak získává operativní informace plynoucí z reakcí a podnětů zaměstnanců. Pro systém efektivní kontroly je však zapotřebí vždy poskytovat objektivní informace. Typickými prostředky komunikace zdola jsou hlášení, návrhy, žádosti, stížnosti, reklamace, konzultace, dotazníky, apod. (Koontz, Weihrich, 1998, str. 513).

Další definovaný kanál je **horizontální** neboli laterální (Obst, 2006, str. 48). Prezentuje komunikaci mezi pracovníky či útvary na stejné hierarchické úrovni (Bělohlávek, 2001, str. 471). Tento způsob přenosu informací dává prostor týmové spolupráci a umožňuje značnou pružnost a adaptabilitu v komunikačním procesu (Bělohlávek, 2001, str. 471).

Třetí definovaný **diagonální** komunikační kanál je používán pro přenos informací mezi různými úrovněmi řízení firmy, zároveň však mezi různými organizačními útvary

nebo odděleními (Bělohlávek, 2001, str. 471). Jedná se o častý komunikační kanál, neboť značná část sdělovacích procesů ve firmě nerespektuje organizační strukturu a prostupuje napříč jednotlivými liniemi. Zároveň pomáhá udržet informační provázanost a informovanost jednotlivých pracovníků v podniku (Koontz, Weihrich, 1998, str. 515). Typickými prostředky jsou v tomto případě neformální rozhovory, týmové porady, firemní časopis, nástěnka, apod. Konečná efektivita těchto komunikačních toků záleží na tom, zda příjemce obdrží potřebné informace včas, rozumí jim a je schopen na ně neprodleně reagovat pomocí zpětnovazebního systému (Holá, 2006, str. 61). Efektivitu jednotlivých komunikačních kanálů, kromě vnitřního stavu jedince, bezprostředně ovlivňují vnější podmínky a okolnosti řešeného problému (Mikuláščík, 2003, str. 218).

5.2. Formy interní komunikace

Z hlediska základních forem se může interní komunikace dělit na **verbální a neverbální**. Je zásadní si uvědomit, že ve společenské či přímo podnikové praxi nelze tyto formy od sebe oddělovat (Tureckiová, 2004, str. 120). V podstatě jsou vždy používány zároveň a vzájemně se doplňují. Verbální komunikace je přitom specifickým lidským způsobem dorozumívání (Nakonečný, 1999, str. 163). Páteří podnikového interakčního systému je komunikace **verbální**, která je ve firemním kontextu řízena, ovlivňována a kontrolována (Tureckiová, 2004, str. 120). Jedná se o komunikaci vývojově mladší a má informativní a obsahový charakter. Při verbální komunikaci se používají verbální symboly neboli slova. Lze ji rozdělit na **ústní** (mluvenou) a **psanou** (Nakonečný, 1999, str. 163). Nejčastěji využívanou formou je ústní, kdy komunikační proces mezi zúčastněnými probíhá přímo, dochází k výměně rolí mezi mluvčím a posluchačem. Jednoznačnou výhodou této formy komunikace je bezprostřednost a možnost okamžité zpětné vazby. Častými prostředky využívanými touto ústní formou jsou např. rozhovor, konzultace, porada, telefonický hovor, firemní konference atd. Písemná forma rovněž využívá k přenosu sdělení slova. Je však méně bezprostřední, zpětnovazební systém nemusí být tak pružný a nedochází zde k uspokojení sociálních potřeb komunikujících. Výhodou je však možnost archivace dat a případné opětovné kontroly zdokumentovaných informací. Mezi často využívané prostředky písemné verbální komunikace patří zprávy, záznamy z porad, výkazy, pokyny, nařízení, elektronická pošta atd. (Bedrnová, Nový, 1998, str. 188–192).

Naproti tomu komunikace **neverbální** (mimoslovní) slouží především k upřesňování a zdůrazňování významů sdělených pomocí slov. Doplňuje přímou komunikaci, kdy si komunikátor a komunikant sdělují informace tváří v tvář. Neverbální komunikace má pro komunikační partnery dvojí smysl. Jednak mohou poznat pocity druhé osoby během jednání, a zároveň mohou svůj výraz a gesta ovlivnit tak, že u druhé osoby vytvoří pozitivní dojem (Obst, 2006, str. 51). Řeč těla (body language) je v případě každého jedince zakotvena v jeho podvědomí. Mimoslovní komunikace se může projevat kinezikou (pohyby těla), mimikou (výrazy obličeje), gestikou (pohyby rukou), posturologií (držení těla a pózy), proxemikou (vyjadřování tělesné vzdálenosti v prostoru), haptikou (tělesné dotyky, např. podání rukou), očním kontaktem a paralingvistikou (zabarvení hlasu, intonace, hlasitost, dýchání a výslovnost). Pomocí neverbální komunikace jsou vyjadřovány skutečné pocity, postoje, projevy vzájemné sympatie či antipatie (Tureckiová, 2004, str. 121). I když je neverbální komunikace vývojově starší a také hodnotově srovnatelná s verbální komunikací, nepřikládá se jí ve firemním prostředí takový význam, jako komunikaci verbální. Je to dáno především její silou uvědomění a tím i mírou kontrolovatelnosti a řízení.

Dále lze komunikační formy dělit z hlediska případného užití technických prostředků k přenosu dat. Díky tomu můžeme vnitrofiremní komunikaci rozdělit na **přímou** a **nepřímou (zprostředkovanou)**. Přímá komunikace (komunikace face to face) probíhá mezi dvěma jednotlivci nebo mezi jednotlivcem a skupinou, a to ve stejném čase a na jednom místě. Uskutečňuje se tedy pomocí přímého sociálního kontaktu mezi zúčastněnými (Palán, 2002, str. 99). Mezi výhody přímé komunikace patří možnost bezprostředního sledování verbálních i neverbálních projevů a okamžité využívání zpětnovazebního systému (Tureckiová, 2004, str. 126). Naopak nepřímá komunikace umožňuje, aby odesílatel a příjemce byli ve stejném čase na různých místech, komuniké se mezi nimi pak přenáší prostřednictvím určitých komunikačních médií, jako jsou např. telefon, elektronická pošta, nástěnka, videokonference, apod. (Mikuláščík, 2003, str. 36). Nevýhodou této formy komunikace může být její nákladnost a také různé časové prodlevy, které mohou nastat během přenosu sdělení.

Mezi další formy interní komunikace lze zařadit komunikaci **formální** a **neformální**. Formální informační toky vycházejí z nastavené organizační struktury

firmy, která jasně určuje kdo, kdy by měl s kým komunikovat a jakým způsobem. Tyto oficiální kanály mají jasnou strukturu, je možné je popsat, zdokumentovat, řídit je pomocí vytvořených norem a předpisů a také je následně kontrolovat a hodnotit (Tureckiová, str. 122–123). Tato forma komunikace vychází z firemní strategie, je řízena managementem a posiluje mocenské propojení podniku. Naproti tomu komunikace neformální vzniká a probíhá bez ohledu na oficiální organizační struktury, vzniká z vlastní vůle pracovníků, vytváří neformální vztahy mezi lidmi ve firmě a tím přispívá k pozitivnímu pracovnímu a komunikačnímu klimatu (Tureckiová, str. 123). Z tohoto hlediska neformální toky naplňují sociální potřeby pracovníků ve firmě. Tato forma komunikace se tedy využívá při plnění pracovních úkolů, avšak spíše uspokojuje emocionální stránku zaměstnanců. (Bedrnová, Nový, 1998 str. 141–143). Pomocí této formy se vymezují určité skupiny. Janda uvádí, že je tento jev pro komunikaci škodlivý, neboť může docházet k přílišné atomizaci útvarů v organizaci (Janda, 2004, str. 65).

5.3. Prostředky vnitrofiremní komunikace

Ty lze rozdělit dle různých kritérií. „Prostředek (nástroj) vnitrofiremní komunikace je navenek integrovaný a vnitřně ekonomicky a psychologicky strukturovaný prostředek přenosu informací, zpráv a odkazů v komunikačním procesu“ (Szarková, 2002, str. 100). Zjednodušeně lze říci, že se jedná o určité médium, díky němuž dochází k přenosu informací uvnitř firmy. Jejich hlavním cílem je zabezpečit ve firemním prostředí efektivní komunikační proces, který je zapotřebí k dosažení pracovních výkonů (Szarková, 2002, str. 110). Dle Bělohávka (Bělohávek, 2001), Tureckiové (Tureckiová, 2004), Koontze a Weihricha (Koontz, Weihrich, 1998) lze prostředky interní komunikace rozdělit na základě forem, kterými se informace přenášejí, a sice na **ústní, písemné a vizuální**.

5.3.1. Prostředky ústní komunikace v podniku

Mezi nástroje **ústní** komunikace patří rozhovor, rozprava, veřejný projev, telefonický rozhovor, vzkaz na záznamníku, konzultace, formální schůze a porady, firemní mítinky, interní školicí programy, formální rozhovory managementu s podřízenými, které mohou být hodnotící, motivační a kárné, dny otevřených dveří, manažerské pochůzky. Dále firemní konference, společenské, kulturní a sportovní akce,

ale také firemní fámy a historky. Mezi výhody osobní komunikace patří možnost okamžité zpětné vazby (Tureckiová, 2004, str. 126). Ústní komunikace probíhá většinou bezprostředně, poskytuje průběžnou výměnu názorů, návrhů a postojů (Bělohlávek, 2001, str. 470). Díky této okamžité interakci lze průběžně eliminovat případná nedorozumění a efektivně zabraňovat vzniku informačních šumů (Holá, 2006, str. 61). Jedná-li se o informačně otevřené prostředí, ústní komunikace umožňuje přítomným jednotlivcům aktivní účast a následně pak může přispět ke zdárnému plnění konkrétních úkolů. Nevýhody ústní komunikace spočívají ve vysokých nárocích na obě strany. Jsou nutné prezentační dovednosti, psychické a fyzické dispozice účastníků komunikace, jejich rychlé reakce, odvaha vyjádřit se a schopnost prosadit svůj názor (Tureckiová, str. 126). Další nevýhodu spatřují autoři v nedostatku času na promyšlení sdělení a případné následné rozhodnutí (Bělohlávek, 2001, str. 470). V případech užití ústní komunikace se zpravidla nepořizuje písemný či jiný záznam, tudíž informace nelze archivovat a následně s nimi pracovat.

5.3.2. Písemné prostředky

Písemné komunikační nástroje je možné dále rozdělit na psané rukou, tištěné a elektronické (Tureckiová, str. 127). Rukopisné písemné nástroje jsou používány už jen výjimečně. Jedná se např. o nepředtištěné osobní dopisy k výročí, přání, písemné vzkazy kolegům nebo formuláře (osobní dotazníky). Častěji jsou používána tištěná média, jako například různé manuály činností, poskytující informace o pracovních procesech, pracovní řády, směrnice, normy, brožury, oběžníky, věstníky, vnitropodniková periodika – časopisy a noviny. Tištěná forma je v současnosti stále více nahrazována formou elektronickou, kam lze zařadit informační databáze a systémy, internet, intranet, on-line komunikátory, elektronickou poštu, apod. Výhodou písemných komunikačních nástrojů je možnost archivace a opětovného využití uložených informací. Touto formou lze šířit informace a sdělení většímu množství adresátů současně a to v relativně krátkém čase (Holá, 2006, str. 65). Tato forma poskytuje dostatek času pro formulaci a zpracování jednotlivých sdělení a reakcí (Tureckiová, 2004, str. 127). Tím umožňuje zachycení a rozvoj složitějších myšlenek (Bělohlávek, 2001, str. 469). Písemná forma sdělení je ve většině případů také právoplatným podkladem (Koontz, Weihrich, 1998, str. 516). Výhodou elektronických prostředků je jednoznačně rychlost přenosu dat a současně také jejich objem. Elektronicky lze tedy přenášet velké množství dat k většímu počtu adresátů současně a

zároveň bez zbytečného prodlení ve velice rychlém čase. Nevýhody spočívají v opožděnosti zpětné vazby a v nárocích na tvůrce písemných sdělení. Ta by měla být přehledně členěna se zvýrazněním důležitých částí tak, aby zaujala adresáta, usnadnila porozumět sdělení a ulehčila správnou orientaci v textu. Písemný komunikační nástroj omezuje osobní komunikaci, která je důležitá pro uspokojování sociálních potřeb. Nevýhody elektronické komunikace spočívají především ve vyšších pořizovacích a provozních nákladech a také ve vyšších nárocích na uživatele. Předpokládá se totiž odpovídající úroveň počítačové gramotnosti (Tureckiová, 2004, str. 128). Kromě vyšších pořizovacích a provozních nákladů je nevýhodou elektronické komunikace nutnost zabezpečení informací před neoprávněnými vstupy do databází a také před stále častějšími „útoky zvenčí“. Z těchto důvodů se stále setkáváme s organizacemi, které dosud využívají klasické psané a tištěné formy. Důsledkem tohoto je hromadění písemností (Koontz, Weihrich, 1998, str. 516). Mezi nevýhody patří rovněž relativní nespolehlivost, neboť doručení např. e-mailu není nijak zaručeno. Za zmínku stojí také fakt, že může docházet k omylům při odeslání, jako např. odeslání jiné osobě, neodeslání celé přílohy, apod. (Hynek, 2004). Po odeslání psaného textu rovněž nelze sdělení dodatečně upravovat (Bělohlávek, 2001, str. 470).

5.3.3. Vizuální prostředky vnitřní komunikace

Nástroje **vizuální** komunikace obsahují prvky písemné i ústní komunikace. Tyto prostředky slouží převážně k doplnění a rozšíření ať už písemných či ústních forem, čímž je obohacuje a prezentační účely zefektivňuje. Mezi nejběžnější vizuální nástroje lze zařadit fotografie, diapozitivy, videonahrávky, schémata, grafy, tabulky, nástěnky, tabule, flipchart, apod. (Tureckiová, 2006, str. 129). Novinkou posledních let je stále častější používání telekonferencí a videokonferencí pomocí nejrůznějších operátorů, jako např. IP telefonie 8, ICQ, Skype, Yahoo messenger, apod. (Holá, 2006, str. 66). Mezi nástroje patřící do vizuální formy lze zahrnout také prostředky neverbální komunikace, jako např. mimika, gestikulace, apod. (Bělohlávek, 2001, str. 470 a Koontz, Weihrich, 1998, str. 516). Výhodou vizuální komunikace je její schopnost stimulovat pozornost adresátů, možnost s její pomocí ilustrovat určité konkrétní jevy, postupy, procesy, apod. Již zmíněnou výhodou je rovněž doplňování a obohacování ústních a písemných sdělení. Díky nim lze zachytit velké množství různých faktorů. Z tohoto hlediska lze zmínit i nedostatky vizuálních prostředků. Jedná se o špatnou srozumitelnost nástrojů samotných, které mají dotyční studovat, bez hlavních informací,

jež tyto prostředky obohacují. Další nevýhodou je fakt, že tyto média kladou určité nároky na interpretační schopnosti uživatelů, jako např. schopnost porozumět grafům, tabulkám, schémátům, analýzám, apod. (Tureckiová, 2004, str. 128-129). Vizuální prostředky jsou také mnohem složitější na přípravu i časově a finančně náročnější než klasická data v ústní nebo písemné podobě (Bělohávek, 2001, str. 470).

5.4. Prostředky vnitrofiremní komunikace dle jejich účelu

Dalším hlediskem, pomocí kterého lze rozdělit a definovat komunikační nástroje, je jejich účelnost. Tzn. kterou funkci mají v podniku splňovat, co a jakým způsobem mají sdělovat a co je tedy cílem jejich užívání. Dle tohoto pohledu lze komunikační nástroje rozdělit do čtyř skupin: **Úvodní informace, Průběžné informace, Personální systémy a Vnější vlivy** (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, str. 152, a Janda, 2004, str. 83-98).

5.4.1. Úvodní informace

Ty by měly lidem poskytnout základní informace o firmě a seznámení se s podnikem. Mají za úkol představit nově příchozím pracovníkům dlouhodobé vize a strategické cíle společnosti, poskytnout prvotní informace a vzhled do firemní kultury, interních zákonitostí a „způsobů života dané společnosti“ (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, str. 152). Pomocí těchto nástrojů by mělo být dosaženo pozitivního vnímání organizace jako celku (Janda, 2004, str. 86–88).

Prvním komunikačním nástrojem spadajícím do této skupiny je dle Jandy zapálení pro firmu, pomocí kterého se zaměstnavatel snaží budoucího pracovníka motivovat a následně jej získat (Janda, 2004 str. 84).

Dalším důležitým nástrojem je způsob uvedení nově příchozího zaměstnance na pracovní místo. V této fázi se jedná o nejsilnější moment formující budoucí vztah pracovníka k podniku. Tato strategie bývá součástí adaptačního systému, který mívá zpracované personální oddělení firmy.

Používaným nástrojem v okamžiku nástupu nového pracovníka je rovněž program mentoring (Janda, 2004, str. 86). Ten spočívá v přidělení zkušeného Mentora nově příchozímu zaměstnanci, který jej podrobně seznámí s pracovním procesem firmy a následně hodnotí jeho práci a adaptační proces. Program mentoring především posiluje firemní kulturu, mezilidské vztahy a přispívá k silnější motivaci a loajalitě zaměstnanců s firmou (Kazdová, 2009).

Mezi úvodní informace o společnosti patří rovněž interní brožura představující organizaci. Ta nejčastěji obsahuje praktické informace o společnosti, interní telefonní seznam, organizační strukturu společnosti či útvaru, jehož je pracovník součástí, apod.

Důležitým nástrojem, který spadá do této kategorie a slouží k zefektivnění adaptačního procesu je také popis pracovního místa (Job description). Ten by měl obsahovat seznam priorit a povinností vztahujících se ke konkrétnímu pracovnímu místu (Janda, 2004, str. 87). Zde by měl být uveden název a účel pracovního místa, hlavní činnosti, úkoly, pravomoci a odpovědnosti na daném místě. Dále pak jeho zařazení v organizační struktuře včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti, výčet pracovních prostředků a technických zařízení, které musí pracovník na daném místě ovládat. Měl by také zahrnovat definici pracovních podmínek (místo výkonu činnosti, fyzikální, technické, organizační podmínky, bezpečnost práce) a v neposlední řadě také vymezení odpovědnosti za svěřené finanční, materiální a lidské zdroje (za své podřízené). Dále pak možnosti dalšího vzdělávání, osobnostní, kvalifikační a zkušenostní požadavky.

S tímto prostředkem úzce souvisí také manuály činností, které se vztahují k jednotlivým procesům, funkcím nebo konkrétním pracovním aktivitám. Jsou zde popsány jednotlivé procesy nutné k efektivnímu fungování firmy (Holá, 2006, str. 67). Příkladem je prodejní vzor, kde jsou uvedeny komunikační techniky, způsoby, jak vést rozhovor, nejčastější problémy a způsoby, jak se jim v obchodní komunikaci vyhnout, apod. (Janda, 2004, str. 88).

Součástí této kategorie komunikačních nástrojů je také firemní profil. Jedná se o určitý ucelený souhrn základních údajů o firmě (historie, vývoj za posledních X let), dále pak přehled principů, na základě kterých organizace funguje a rovněž nástin poslání a cílů do budoucna (Holá, 2006, str. 67). Uvádějí se zde také konkrétní

reference spokojených zákazníků, pochvalné články a reportáže v médiích a další firemní úspěchy, které mají sloužit k pozitivní prezentaci společnosti.

Do této skupiny komunikačních prostředků dále patří nejrůznější písemné, elektronické nebo audiovizuální materiály, které mají seznámit, představit firmu, její cíle, vize a plány do budoucna.

5.4.2. Kontinuální (průběžné) informace

Zabezpečují potřebné informace k efektivnímu a řádnému výkonu pracovních povinností, zapojují jednotlivce do dění ve společnosti a tím přispívají k tvorbě firemní sounáležitosti (Janda, 2004, str. 88), podněcují vlastní iniciativu pracovníků (Horáková, Stejskalová, Škapová, str. 152) a díky vzájemné interakci pomáhají formovat osobnostní strukturu pracovníků. Mezi tyto nástroje patří:

Firemní memoranda lze označit jako prohlášení k zaměstnancům. Měla by být krátká, výstižná a srozumitelná. Účelem těchto nástrojů je to, aby i pracovník na nejnižší úrovni toto sdělení pochopil.

Report považuje autor za unikátní nástroj ke zjišťování zpětné vazby a jakým způsobem zaměstnanci využívají pracovní dobu. Funguje na principu denního vykazování činností převážně písemnou formou. Tyto zprávy slouží k informování nadřízeného o způsobu využití pracovní doby zaměstnance. Zpráva by měla být sepsána stručně, srozumitelně a neměla by dotyčnému zabrat více než 10 minut. Report poskytuje zaměstnancům přehledný systém pracovních aktivit, dává jim možnost zpětné kontroly a sledování metodiky jejich práce a postupného plnění zadaných úkolů. Nadřízeným slouží report spolu s ostatními nástroji k průběžné kontrole, plánování, hodnocení, odměňování a následnému rozvoji pracovníků (Janda, 2004, str. 89–90).

Firemní časopis, bulletin nebo firemní noviny jsou rovněž často využívanými prostředky interní komunikace. Časopisy pro zaměstnance jsou nástrojem, který umožňuje organizacím utvářet firemní identitu, posilovat loajalitu zaměstnanců k podniku a díky tomu snižovat jejich případnou fluktuaci (Svoboda, 2006, str. 188). Jejich zavádění je většinou závislé na počtu zaměstnanců firmy. Výhodou firemních časopisů je fakt, že se dají číst v klidu a tím lze do nich zařadit i náročnější texty. Efektivita těchto psaných médií závisí na jejich obsahu (Janda, 2004, str. 91). V praxi se

objevují periodika od ryze informativních až po média s převahou zábavných témat (Tureckiová, 2004, str. 128). Mezi vhodné informace, které by se zde mohly objevovat, patří různé přehledy minulých akcí a plánů do budoucna, výsledky firmy z nejrůznějších oblastí, informace o nových trendech v daném odvětví či představení nových zaměstnanců a zástupců vedení firmy. Je zde k dispozici prostor pro připomínku firemních jubileí, ocenění, významných událostí, apod. Další možností, která by rozhodně zefektivnila firemní tiskoviny a tím i komunikační proces podniku, je zavedení pravidelné rubriky pro otázky zaměstnanců a následné odpovědi ze strany managementu (Holá, 2006, str. 68).

Mezi často používané prostředky v českých firmách patří nástěnky. Jde o efektivní a méně nákladný nástroj ke sdělování nejrůznějších informací. Měly by se však týkat pracovních záležitostí, aby se nestaly „ideologickou výkladní skříní“ (Janda, 2004, str. 91). Mezi výhody patří její snadná aktualizace dat a současně jsou vhodné pro umístění informací s delší časovou platností (Holá, 2006, str. 69).

Schránky na návrhy a připomínky mohou pomáhat k zefektivnění obousměrného komunikačního procesu. Jsou vhodné pro pracovníky, kteří se zdráhají s určitými problémy nebo náměty oslovit přímo své nadřízené nebo vedení, ať už to říct nechtějí nebo nemohou (Janda, 2004, str. 91). Tyto nástroje jim pak umožňují konkrétní informace týkající se pracovního procesu sdělit anonymně.

Výroční zprávy jsou určeny jak pro zaměstnance podniku, tak pro širokou veřejnost. Měly by poskytovat souhrn důležitých informací o firmě, její činnosti a také plány a strategické cíle do budoucna (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, str. 152). Takový materiál by měl poskytovat pravdivá a nezkreslená fakta a tím odpovídat skutečnému stavu. Důraz je zde kladen na pozitivní ladění dokumentu. Ten by měl zmiňovat především úspěchy firmy za uplynulé období, ukazatele prosperity, hospodářské výsledky, míru plnění plánů, výčet uskutečněných cílů, dosažené úspěchy na trhu, apod. (Holá, 2006, str. 67).

Intranet a elektronická pošta je v současnosti často využívaným komunikačním nástrojem bez ohledu na velikost podniku či počet zaměstnanců. Jedná se o interní elektronickou síť, která je přístupná pouze zaměstnancům firmy a dalším oprávněným osobám. Používá se především pro sdílení dat, k interní komunikaci pomocí

elektronické pošty nebo on-line komunikátorů (Holá, 2006, str. 69). Elektronická komunikace je nejeфекtivnější v situaci, kdy mezi odesílatelem a příjemcem zprávy již existuje určitý vztah (Hynek, 2004, str. 38). Výhodou je zde rychlost a množství přenášených informací k velkému počtu adresátů, možnost zpětné vazby v reálném čase a také sdílení dat v reálném čase. U komunikace pomocí elektronické pošty existuje možnost třídít si poštu dle předmětu na základě nastavených filtrů. Tyto systémy je však zapotřebí zabezpečovat před neoprávněnými vstupy a možným napadením počítačovými viry. Při používání by se měly oddělovat služební a soukromé adresy, aby nedocházelo k rozptylování a úniku firemních informací (Janda, 2004, str. 92).

Týmové porady, konzultace, rozhovory patří mezi nejběžnější a nejčastěji používané komunikační prostředky ve firemním prostředí. Cílem bývá snaha o nalezení konkrétních řešení, neustálé objasňování stanovisek a úkolů plynoucích z konkrétních plánů a cílů, motivace a stimulace zaměstnanců, projednávání krizových strategií, apod. (Holá, 2006, str. 62). Liší se počtem přítomných, mírou interakce, kvalitou, množstvím předávaných informací, účelem, apod. (Tureckiová, 2004, str. 126). Efektivita pracovní porady je závislá na její přípravě, struktuře, na komunikačních schopnostech a dovednostech moderátorů a řídicích poradu, apod. Literatura uvádí typy porad a sice operativní, řešitelský a tvořitelský (Janda, 2004, str. 49-53). Je třeba rozlišit, které záležitosti je vhodné projednávat veřejně na poradě a které naopak s ohledem na jedince a danou situaci řešit v soukromí osobním pohovorem. Měla by zde být zaručena spravedlnost a komunikační respekt všech účastníků porady.

Firemní mítinky, interní prezentace a konference jsou prostředky, které se využívají nejčastěji na začátku nebo konci roku. Prezentují se zde hlavně strategické cíle společnosti na nejbližší období, sdělují se chystané organizační změny, zveřejňují se zde výsledky za uplynulé období. Využívá se jich rovněž pro veřejné oceňování a odměňování zaměstnanců za konkrétní dosažené výsledky. V mnoha případech se z těchto hromadných akcí stávají firemní rituály (Holá, 2006, str. 63).

Manažerské pochůzky jsou prostředkem vertikální komunikace směrem nahoru. Poskytují vedoucím představitelům zpětnou vazbu pomocí názorů a postojů přímo z pracoviště. Aby byl tento způsob efektivní, je třeba, aby se uskutečňoval pravidelně, měl by být veden pozitivními úmysly a vykonavatel by měl mít schopnost naslouchat, povzbudit a stimulovat pracovníky k žádoucímu výkonu. Tímto způsobem lze

poskytnout první námět k diskusi i zdrženlivějším zaměstnancům a vůči ostatním by měl pozitivně zapůsobit v podobě projeveného zájmu o pracovníky ze strany managementu (Holá, 2006, str. 64). Nesmí se však tyto akce zvrhnout v „šikanu“ podřízených, která by okamžitě vyvolala nedůvěru ze strany všech pracovníků vůči vedení a mělo by to negativní důsledky pro komunikační proces v podniku.

Společenské, kulturní a sportovní akce jsou dalšími příležitostmi pro získání zpětné vazby a rozvoj neformální komunikace mezi pracovníky. Bývají spojeny se záměrem prezentovat firmu v pozitivním světle a tím podporovat loajalitu pracovníků k podniku (Janda, 2004, str. 92). Jsou nepochybnou příležitostí k upevňování týmové spolupráce a firemního „ducha“ (Holá, 2006, str. 65). Účelem je rovněž představení firmy rodinným příslušníkům, neboť je žádoucí, aby i ti měli pozitivní vztah k zaměstnavateli.

5.4.3. Personální systémy

Jsou zřizovány za účelem motivovat zaměstnance, hodnotit jejich výsledky, oceňovat výkony a participovat na plánování dalšího osobnostního rozvoje. Mezi nejběžnější prostředky patří finanční hodnocení, nefinanční výhody (benefity), školicí a vzdělávací programy, apod. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, str. 152). Dále pak motivační soustava, komunikační strategie firmy, hodnotící a rozvojové pohovory, programy řízení kariéry, programy na ochranu inovátorů, apod. (Janda, 2004, str. 93-96).

5.4.4. Vnější vlivy

Jejich funkcí je doplnění celkového obrazu firmy a hlavně přispění k její pozitivní profilaci navenek (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, str. 152). Patří sem podnikový design, který je určitým vizuálním vyjádřením prvků organizace. Měl by vyjadřovat a zároveň vycházet z podnikové identity a nést image organizace. Podniková identita je určitým souhrnem vlastností a způsobů prezentace, které danou firmu spojují a zároveň ji od jiných podniků odlišují. Jedná se o koncepci vlastní dlouhodobější filozofie organizace (Svoboda, 2006, str. 16). Mezi další prostředky, které však slouží převážně ke komunikaci směrem ven z podniku, patří podniková reklama, prezentace v médiích, prodejní kampaně, apod. (Janda, 2004, str. 97).

6. Efektivní nastavení vnitrofiremní komunikace

Cílem každé firmy by mělo být dosažení tržního úspěchu a následné docílení zisku. Dobře nastavená a efektivně fungující vnitrofiremní komunikace je důležitým předpokladem ke koordinaci všech firemních procesů a tím i dosažení vytyčených cílů podniku. V následující páté kapitole se zabývám efektivitou vnitrofiremní komunikace. Popisuji zde jednotlivé aspekty jejího nastavení. Důraz kladu na jednotlivé ukazatele, které přímo ovlivňují výslednou efektivitu celého procesu. Stěžejní částí této kapitoly je rozbor podmínek, které mají přímý vliv na stav interní komunikace a přímo tak ovlivňují funkčnost, případně dysfunkčnost komunikačního procesu v podniku.

„Podmínkou fungující organizace je životaschopný komunikační systém. Pokud firma nemá funkční komunikační síť, často se setkává s problémy, které mohou ve svých důsledcích přivodit dokonce i její krach“ (Bedrnová, Nový, 1998, str. 198).

K dosažení funkční komunikace je důležité, aby byli účastníci schopni vnímat svého komunikačního partnera. Jedná se o to zamyslet se nad tím, jaké hodnoty jsou pro druhého podstatné, vcítit se do něj a pochopit příčiny jeho jednání (Molek, 2008, str. 57). Tento přístup se neobejde bez umění aktivně **naslouchat**. Jde o to slyšet, co druhý říká, rozumět tomu, chápat proč to říká a následně sdělení správně interpretovat. Dobrý posluchač však nesmí být pouze pasivním příjemcem informací od sdělovatele, ale měl by partnerovi dávat neustále najevo svou pozornost. Běžný příjemce informací zachytí v průměru jen 50% ze sdělení jiné osoby. V závislosti na délce rozhovoru může tato úroveň klesnout až na 25% zachycených informací (Bělohlávek, 2001, str. 476). Při aktivním naslouchání je proto zapotřebí, aby příjemce dával najevo svůj vstřícný postoj, udržoval pozornost, potvrzoval či vyvracel sdělení, podílel se na udržení plynulosti interakce. Neměl by se nechat ničím rozptylovat, neměl by se vyhýbat pohledu z očí do očí a měl by se umět vžít do pocitů mluvčího (Bedrnová, Nový, 1998, str. 196–197). Chápavé naslouchání může vést k vytváření lepších mezilidských vztahů a k lepší vzájemné spolupráci na všech úrovních organizace (Koontz, Weihrich, 1993, str. 519). Autoři uvádějí zásady správného naslouchání takto: 1) přestaňte mluvit, 2) nechejte mluvit druhého, 3) ukažte, že si přejete naslouchat, 4) buďte pozorní, 5) snažte se druhého pochopit, 6) buďte trpěliví, 7) krot'te svůj temperament, 8) reagujte klidně na argumenty a kritiku, 9) klad'te otázky (Koontz, Weihrich, 1993, str. 523–524). Tepper

řadí mezi základní zásady správného naslouchání kladení dotazů, soustředění se, snahu pochopit hlavní myšlenky, princip nebo logický základ sdělení, poslouchat důležitá slova, vyslechnuté logicky utřídit ve své mysli a dělat si poznámky v případě složitějších problémů. Posluchač by měl sledovat gesta, postoje, výrazy obličejové mluvího, změny jeho hlasu zda odpovídají tomu, o čem člověk hovoří. Na závěr se posluchač ptá, komentuje projev mluvího, který se případně bude snažit nesrovnalosti vysvětlit, aby je příjemce lépe pochopil (Tepper, 1996, cit. dle: Molek, 2008, str. 57–58) Aby adresáti mohli sdělení lépe naslouchat, doporučuje se vždy snažit se vyjádřit pouze jednu myšlenku současně, dodržovat jednoduchost, vyjadřovat se stručně, informace formulovat vlastními slovy a tomu, komu jsou určeny. Autor dále zmiňuje použití vhodné intonace hlasu a vhodných gest, reagovat na emoce, které vyvolají u posluchače slova sdělovatele, snahu pochopit stanoviska partnera a možnost, aby se posluchač k problému vyjádřil (Tepper, 1996, cit. dle: Molek, 2008, str. 57-58).

Mezi předpoklady efektivně fungující vnitřní komunikace lze zařadit také pozitivní **postoje** a celkové „naladění“ účastníků. Jedná se o přístup, kdy komunikující vnímají konkrétní záležitosti jako spíše inspirující, poskytující příležitosti a výzvy k jejich zlepšení (Bedrnová, Nový, 1998, str. 197). Pro funkční komunikační proces je dále přínosem přiměřená dávka **asertivity** účastníků interakce. Nesmí však přesáhnout únosnou mez a dovolit účastníkům prosazovat se za každých okolností bez ohledu na svého komunikačního partnera. Asertivita spočívá ve vyjádření vlastních pocitů a postojů v komunikaci. Je však důležité si uvědomit a přijmout odpovědnost vůči pocitům a postojům druhé strany (Janda, 2004, str. 70). Žádoucí míra asertivity spočívá ve schopnosti umět se spontánně projevit, zvládnout přiměřenou míru sebeotevření, dokázat prosadit oprávněný požadavek, umět požádat o laskavost, dokázat odmítnout bez nadbytečných omluv a pocitů viny, umět poskytnout pozitivní i negativní zpětnou vazbu a také být schopen ji přijmout (Bedrnová, Nový, 1998, str. 197).

6.1. Nastavení interní komunikace

Vnitřní komunikace je závislá na správném nastavení základních podmínek umožňujících její efektivní vývoj. Tyto aspekty vycházejí především z firemní kultury, ze vztahu ke svým pracovníkům, z vůle managementu neustále firmu udržovat stabilní a konkurenceschopnou a z ochoty managementu rozvíjet se a přizpůsobovat měnící se

situaci na trhu i uvnitř podniku (Holá, 2006, str. 52). Záleží pak na nastavení a míře uspokojení těchto podmínek, které ovlivňují funkčnost nebo případnou nefunkčnost celého komunikačního systému. Holá uvádí tyto základní podmínky (Holá, 2006, str. 52–55):

6.2. Podmínky efektivního nastavení systému interní komunikace

6.2.1. Jednotný tým vedení

„Většina odborníků se shoduje na doporučení vytvářet na úplném začátku existence firmy spolupracující tým, který chápe firemní hodnoty a cíle jednotně a následně je jednotně také prosazuje“ (Holá, 2006, str. 52). Je velice důležité, aby vedení společnosti jednalo dle shodných záměrů a společně se podílelo na prevenci případných nedorozumění a komunikačních bariér. Jedním z hlavních úkolů managementu v počáteční fázi je vypracování zásad, principů a pravidel vedení. Každý manažer by pak toto nastavení měl pojmout za své a stejně jako hodnoty firemní kultury je spolehlivě dodržovat. „Pouze v případě, že vrcholové vedení chápe důležitost komunikace jako systém práce s lidmi nutný pro plnění firemních cílů, může tento sjednocený personální přístup pozitivně ovlivnit firemní kulturu a celou vnitřní komunikaci“ (Holá, 2006, str. 52).

6.2.2. Plná odpovědnost managementu

Úroveň vnitřní komunikace je primárně odrazem personální práce vedení společnosti. „Plná odpovědnost vedení za stav firemní komunikace vychází z větší schopnosti přizpůsobit se v komunikaci a také z formálního postavení ve firemní hierarchii, které manažerům dává možnost přímo ovlivňovat chod a řízení firmy“ (Holá, 2006, str. 52). Vyšší adaptační schopnost vedoucích pracovníků vychází z komunikačních znalostí a dovedností, které by měly být součástí osobnostní výbavy každého schopného manažera. Je nezbytné, aby všichni manažeři cítili odpovědnost za funkčnost komunikace podniku v rámci své odpovědnosti za vedení a výsledky týmu. Tato odpovědnost je velice důležitá pro hledání potenciálních příčin a následné odbourávání komunikačních překážek dříve, než přerostou v závažnější celofiremní problém. Celé vedení firmy musí vnitřně pociťovat, že to, jakým způsobem komunikace probíhá, je výsledkem jejich personální práce. „Pokud pracovníci nejsou dobře

informování nebo něčemu nerozumí, jestli nejsou dostatečně motivováni k žádoucí pracovní činnosti, jestli nejsou loajální k firmě jako celku, je odrazem práce managementu“ (Holá, 2006, str. 52–53).

6.2.3. Organizace práce, organizační struktura a dělba práce

V každodenní praxi existují firmy s více či méně složitější organizační strukturou. „V případě, že je v podniku zavedeno víceúrovňové řízení, může se mezi jednotlivými úrovněmi komunikace ztrácet, úplně vymizet nebo se přenášet s velkými komunikačními šumy“ (Holá, 2006, str. 53). Obecně platí, že čím je hierarchie firmy složitější, tím je složitější i její řízení a celá informační propojenost. Management by proto měl vytvářet co nejjednodušší systém, které by odpovídal požadavkům pružného a efektivního řízení. Jednotlivá oddělení či pracovní útvary by měly být vedeny k vzájemné spolupráci a měla by mezi nimi existovat vzájemná informační a motivační propojenost. Nastavení organizační struktury by mělo umožňovat případné zásahy a reorganizace potřebné pro přizpůsobení se firmy nečekaným změnám. Tomuto nastavení musí odpovídat i struktura interní komunikace, která je s těmito procesy spjata (Holá, 2006, str. 53).

6.2.4. Personální politika (pracovní vztahy)

Ta je odrazem toho, jakým způsobem firma komunikuje se svými pracovníky. „Nejen tím jaké informace jim sděluje, ale také tím, jak se k nim chová a jak s nimi jedná prostřednictvím firemního managementu. Konceptní personální politika vyjadřuje ve své podstatě vztah firmy k jejím zaměstnancům a z tohoto pohledu také úroveň pracovních vztahů. Především spravedlnost a rovné příležitosti, zcela jasné odměňování, oceňování zásluh a trestání přestupků, jednoznačné odstraňování šikany na pracovišti, diskriminace a protekce a jejich záměrné a očividné potírání jsou základními hodnotami, které pracovníci velmi citlivě vnímají a které mají vliv na jejich důvěru a loajalitu k firmě“ (Holá, 2006, str. 53).

6.2.5. Fungující vnitřní marketing

Měl by se stát nedílnou součástí marketingových aktivit firmy se zaměřením na vnitřního zákazníka – pracovníka. Považuje se za žádoucí, aby působení v této oblasti vycházelo z interních Public Relations firmy (Holá, 2006, str. 53). Na podniková PR (Public relations – vztahy s veřejností) je v české a světové literatuře nahlíženo z mnoha

hledisek a jsou popisována na základě různých definic. V širším kontextu je PR určitou sociálně komunikační aktivitou, jejímž prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost (Svoboda, 2006, str. 16). V tomto ohledu PR aktivity zajišťují tvorbu dialogu se všemi hlavními cílovými skupinami společnosti (s akcionáři, zákazníky, spolupracovníky, politiky, se všemi tvůrci veřejného mínění). Záměrem těchto aktivit je pak vytvářet a udržovat pozitivní vztahy se společností a tím, mezi nimi a firmou, dosáhnout vzájemného porozumění a důvěry (Svoboda, 2006, str. 16–17). Výsledná reputace podniku v očích veřejnosti patří mezi hlavní informační faktory pro potenciální zákazníky, investory, pracovníky, apod.

6.2.6. Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách

„Vnitřní komunikace je nedílnou součástí firemní kultury. Spolu s nastavováním komunikace se zároveň nastavuje i kultura firmy a naopak. Žádoucí a efektivní komunikace je závislá na odpovědnosti a morálních hodnotách, stejně jako firemní kultura. Je-li atmosféra ve firmě otevřená, založená na důvěře a spravedlnosti a obecných morálních zásadách, pak má efektivní komunikace ve firmě dobré předpoklady k žádoucímu vývoji. Důležitým rysem organizační kultury, který vede k otevřené komunikaci je vzájemná úcta a respekt všech spolupracovníků“ (Holá, 2006, str. 53–54).

6.2.7. Komunikační schopnosti a dovednosti managementu

Všichni vedoucí pracovníci by měli mít osvojené potřebné komunikační schopnosti a dovednosti, měli by být vedeni k sebereflexi a usilovat v této oblasti o osobní rozvoj (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, str. 146–147). Jones, George a Hill (1998, str. 485) uvádějí sedm kritických komunikačních dovedností manažerů jakožto sdělovatelů zpráv:

- Sdělovat zprávy, které jsou jasné a kompletní.
- Kódovat zprávy v takových symbolech, které jsou srozumitelné jejich příjemcům.
- Vybírat přenosové médium vhodné pro přesnost zprávy.
- Vybírat takové médium, které příjemce sleduje.
- Vyhýbat se filtrování a informačnímu zkreslení.
- Zajistit aby byl do zprávy vbudován zpětnovazební mechanismus.

- Skýtat přesnou informaci k zajištění toho, aby se nešířily zavádějící či neoficiální řeči, zvěsti a „šeptanda“.

Zmínění autoři dále uvádějí tři hlavní komunikační dovednosti manažerů, coby příjemců sdělení. Každý manažer by měl být v tomto smyslu pozorný, měl by být dobrým naslouchatelem a v neposlední řadě by měl být schopen empatie vůči komunikačním partnerům (Jones, Georgie, Hill 1998, str. 488).

Součástí efektivní komunikační strategie je plán na průběžné proškolení a vzdělávání manažerů v oblasti interní komunikace, který vede a napomáhá k rozvoji manažerských komunikačních kvalit, stanovuje odpovědnost a poskytuje manažerům zpětnou vazbu v této oblasti řízení. Mezi vhodné programy, které lze realizovat interní nebo externí formou, Holá řadí trénink systematického koučování, který napomáhá manažerům rozvíjet vlastní sebereflexi a zaměřit se na vlastní koučování. Díky tomu mohou maximalizovat své komunikační schopnosti, získat žádoucí pohled na efektivitu komunikace a aplikovat techniky koučování na své spolupracovníky (Holá, 2006, str. 54). Odpovědnost za efektivitu procesů firemní komunikace však nenesou výhradně manažeři. Komunikační dovednosti patří mezi základní způsobilosti všech skupin zaměstnanců, avšak liší se požadovanou mírou rozvoje komunikačního kapitálu. U představitelů vedení se počítá s nejvyšší mírou rozvinutosti schopností efektivně komunikovat. Managementu podniku přísluší odpovědnost za vytvoření, udržování, řízení a případnou změnu systému vnitrofiremní komunikace (Tureckiová, 2004, str. 118). Janda uvádí možnost zlepšení řídicího procesu pomocí rotace manažerů po určitém časovém období (např. po pěti letech). Výhodu tohoto kroku spatřuje v rozvoji osobnosti manažera, rozšíření přehledu o firmě a také v obraně proti každodenním stereotypům. Pokud dle autora člověk setrvává příliš dlouho na jednom místě, stává se pohodlnějším, méně tvůrčím, přestává intenzivně vnímat nové podněty, což může v krajním případě vést k tomu, že nepozná moment, kdy firmu v jejím růstu brzdí a vede podnik ke stagnaci nebo dokonce k jeho úpadku (Janda, 2004, str. 122).

6.2.8. Zpětnovazební systém, oboustranná komunikace, důvěra a otevřenost v komunikaci

Systém fungující oboustranné zpětné vazby je jednou ze základních podmínek efektivní interní komunikace ve firmě. Ta by měla být primárně nastavena tak, aby pracovníkům pomáhala vyjasňovat cíle, průběžné informace potřebné k jejich práci, stimulovala je k žádoucí činnosti či poskytovala podklady pro jejich hodnocení

(Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, str. 153). To se týká i opačného procesu, kdy by měla být dána pracovníkům možnost hodnotit i své nadřízené, např. systémem 360° zpětné vazby. Dále slouží zpětnovazební systém v oboustranné komunikaci k tomu, aby pracovníci měli možnost komunikovat s managementem, aby měli možnost vystupovat v této komunikaci jako rovnocenní partneři a vyjadřovat se k dění ve firmě (Holá, 2006, str. 54). Taktéž slouží k odhalování nefunkčnosti vnitrofiremní komunikace způsobené nejrůznějšími překážkami. Měla by pak spolehlivě poskytnout informace potřebné k jejich odstranění a cestou preventivních opatření směřovat personální aktivity ke zdokonalení celého procesu. Dále by měla být zcela konkrétní, popisující, jasná a vhodně načasovaná. Zpětnou vazbu by měly obě strany využívat co nejrychleji. Vedení vydávající pokyny by mělo pružně zjišťovat, jak jsou přijímány na nižších úrovních a jakým způsobem jsou následně pochopeny a uskutečňovány v praxi (Bělohávek, 2001, str. 467). Měla by být poskytována v situaci, kdy je pracovník schopen ji přijmout (Bedrnová, Nový, 1998, str. 196). Nesmí být podávána tak, aby vyzněla jako útok na pracovníkovu osobnost. To znamená, že by se měla vztahovat čistě k jeho práci. „Zpětná vazba musí probíhat na všech třech úrovních. Na úrovni pracovního místa, zde je důležité nastavení zpětné vazby v rámci hodnocení pracovníků a nadřízených manažerů, dále pak na úrovni týmu, kdy manažer je hodnocen týmem a tým manažerem. Třetí úroveň je úroveň celofiremní. Na této úrovni zaměstnanci hodnotí (anonymně) firmu jako celek, managementu se dostávají informace o tom, jak je pracovníci vnímají, jak s firmou sdílí cíle a svou vlastní perspektivu“ (Holá, 2006, str. 54). Informace získané na všech třech úrovních by se měly vzájemně prolínat a doplňovat, což by mělo vyústit v efektivnější nastavení interní komunikace ve firmě.

6.2.9. Definovaná komunikační strategie a vypracování komunikačního plánu

Komunikační strategie je dlouhodobě či střednědobě určený způsob, kterým organizace informuje vnitřní či vnější veřejnost a komunikuje s ní (Svoboda, 2006, str. 229). Měla by pomáhat v budování pozitivních postojů k organizaci a spolu s firemním designem, kulturou a produktem by měla spoluvytvářet firemní image (Svoboda, 2006, str. 32). V průběhu procesu dosahování stanovených cílů je nutno brát v úvahu význam vnitropodnikové komunikace a účelně ji využívat. Management by následně měl při řízení firmy vycházet z efektivního nastavení systému interní komunikace (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, str. 218). Vedení by si mělo uvědomit široký rozsah a působnost komunikace na všechny procesy v podniku, nastavit její cíle a hledat cesty

k jejich naplnění. Hlavním úkolem managementu je proto stanovení základní strategie vnitropodnikové komunikace, která bude vycházet z celistvé strategie firmy (Holá, 2006, str. 55–57). Svoboda rozlišuje šest základních druhů strategie firemní komunikace (Svoboda, 2006, str. 39):

➤ **Strategie zavřených dveří**

V tomto případě společnost komunikuje minimálně, špatné zprávy jsou záměrně utajovány vedením. Ty však mohou proniknout na veřejnost neformálními cestami.

➤ **Strategie polootevřených dveří**

Zveřejňují se pouze určité informace se snahou ovlivnit veřejné mínění. Tento přístup však může vyústit až v záměrnou manipulaci s informacemi ze strany managementu.

➤ **Strategie otevřených dveří**

Společnost poskytuje maximum publicity, komunikuje o svých aktivitách otevřeně za účelem pozitivního zviditelnění se.

➤ **Ovlivňující strategie**

Společnost realizuje otevřenou komunikační strategii se svým okolím, ale snaží se veřejné mínění ovlivňovat a vést pro firmu žádoucím směrem.

➤ **Marketingová strategie public relations**

Firma v tomto případě sleduje potřeby a žádosti svého okolí. Podle nich přizpůsobuje svoji komunikaci s cílem dosáhnout maximálního efektu.

➤ **Anticipační strategie**

Instituce se primárně orientuje na budoucí vývojové trendy. Její komunikační politika vychází z očekávaného vývoje a ze snahy se mu co nejvíce přizpůsobit.

Komunikační strategii musí mít společnost vypracovanou nejen pro obtížné období. Zaměstnavatel a také zaměstnanci musejí vědět, co, jak a komu sdělovat, jaký komunikační kanál v daném prostředí a situaci nejlépe funguje. Strategie vnitropodnikové komunikace vychází z celkové strategie firmy, jejich cílů. Měla by být její nedílnou součástí (Holá, 2006, str. 55–57). Svoboda popisuje proces vytváření komunikační strategie firmy a její uplatňování pomocí komunikačního plánu (Svoboda, 2006, str. 78). Ten bývá zpracován v podobě projektu na určité zvolené období, např. jednoho roku. Struktura plánu by měla odpovídat účelu, pro který je tvořen (Holá, 2006, str. 57–58). Nejprve by měly být managementem určeny cíle komunikační strategie a stanoveny možnosti, kterých se bude tento proces primárně týkat. Zda se bude firma orientovat na posílení silných stránek komunikačního procesu nebo zda bude věnována

pozornost přetvoření a následnému zefektivnění stránek slabých. Následně by měly být definované formy a prostředky, pomocí kterých bude strategie uskutečňována a také okolnosti jejich užití (určení toho, co, kdy a jakým způsobem bude použito). Nezbytnou součástí projektu je také vymezení finančních nákladů na celou přípravu a realizaci akce v podobě schváleného rozpočtu, personální obsazení funkcí, které jsou pro efektivní fungování strategie důležité a také stanovení časového harmonogramu plnění postupných cílů projektu. V této fázi by měla být rovněž specifikována osobní odpovědnost konkrétních pracovníků za celý proces i za dílčí kroky. Následuje samotné spuštění celé akce a průběžné hodnocení efektivity pomocí zpětné vazby v podobě dotazníků, anket, rozhovorů, apod. (Holá, 2006, str. 56–58).

7. Bariéry vnitrofiremní komunikace

Aby byla vnitrofiremní komunikace co nejlépe fungující, je zapotřebí předvídat, předcházet a následně eliminovat případné komplikace, které mohou během komunikačního procesu nastat. V této kapitole se proto zaměřuji na komunikační překážky, bariéry, které narušují interní komunikační proces. První podkapitola vymezuje nejběžnější komunikační bariéry v podniku dle jejich rozdělení na základě odborné literatury. Druhá podkapitola je orientována na komunikační bariéry a jejich vliv na účelnou vnitrofiremní komunikaci. Následující podkapitola je věnována komunikačnímu auditu, jakožto jedné z metod sloužící k identifikaci případného nežádoucího stavu interní komunikace. V další podkapitole se věnuji způsobům eliminace komunikačních bariér v organizaci.

7.1. Vymezení komunikačních bariér

Na průběh komunikačního procesu mohou působit negativní jevy, které jej narušují a tím přímo ovlivňují celkovou efektivitu firemní komunikace. Tyto překážky pak zabraňují úplnému přenosu informací a často vedou k vzájemnému nedorozumění (Winkler, 1998, str. 31–33). Palán tyto negativní jevy definuje jako překážku, která ztěžuje komunikaci a dochází k nim ve všech fázích komunikačního procesu (Palán, 2002, str. 100). De Vito tyto překážky definuje jako „faktory, které brání působivé komunikaci“ (De Vito, 2001, str. 395). Souhrnně lze také bariéry označit jako vše, co nějakým způsobem narušuje odesílání, přenos a příjem sdělení (Koontz, Weihrich, 1998, str. 511).

Bariéry rozděluje Mikuláščík na interní, které jsou způsobeny osobnostními problémy komunikujících a na externí, ovlivněné rušivými elementy z vnějšího prostředí (Mikuláščík, 2003, str. 133). Dle Palána jsou nejzávažnější příčinou komunikačních bariér mentální nebo fyziologický handicap, eventuelně různé psychologické zábrany (Palán, 2002, str. 101).

7.1.1. Interní bariéry vnitrofiremní komunikace

Mezi interní překážky poškozující komunikační proces patří obava z neúspěchu, která může na jedince působit svazujícím dojmem. Dále pak různé osobní problémy jedince, které bezprostředně ovlivňují jeho prožívání a celkový emocionální stav. Tato

situace může vést k snížené sebekontrolě projevující se např. porušováním morálních pravidel nebo ztrátou úcty ke komunikačnímu partnerovi (Mikuláščík, 2003, str. 133). V případě interakce mezi nadřízeným a podřízeným může dojít k jednosměrnosti komunikace způsobené rozdílným sociálním statutem. Vedoucí pak svého podřízeného nemusí vůbec poslouchat (Bedrnová, Nový, 1998, str. 193). Komunikační překážky způsobené rozdílným kulturním prostředím se mohou projevovat např. odlišností mluvy a užívané slovní zásoby (slang, nářečí, odborný jazyk). Nebo může nedorozumění nastat z důvodu etnické, rasové a jazykové odlišnosti, která se projevuje rozdílným chápáním významů, jako např. barev, způsobů oslovení, či technik vedení obchodního jednání (Koontz, Weihrich, 1993, str. 518). Sémantická nejasnost souvisí s užíváním symbolů při komunikaci, které mohou být rozdílně vnímány a následně mohou způsobit nedorozumění mezi oběma účastníky komunikace. Mezi další interní bariéry komunikačního procesu lze zařadit fyzické nepohodlí jedince, které snižuje schopnost zúčastněně naslouchat i následně reagovat, nesoustředěnost či nezájem o průběh komunikace a také stereotypizace, která spočívá v úmyslném zařazení komunikačního partnera do určité kategorie a následné přisuzování dalších vlastností pro tuto skupinu typických (Mikuláščík, 2003, str. 134). Dle nich je pak s dotyčným jednáno ať v pozitivním či negativním smyslu.

7.1.2. Externí bariéry vnitřní komunikace

Mezi externí komunikační bariéry patří nezvyklé prostředí, které může na jedince působit příliš oficiálně a tím i rušivě (např. překážka mezi aktéry, neideální vzdálenost, apod.). Dále pak lze do této skupiny zařadit vyrušování nějakým dalším faktorem ať už hlukem, vizuálním rozptýlením, přílišným horkem či chladem nebo účastí dalšího člověka (Mikuláščík, 2003, str. 134). Tyto skutečnosti mohou nepříjemně narušit nebo zcela znemožnit samotný přenos informací (Bedrnová, Nový, 1998, str. 192). Překážku v komunikaci způsobuje také zastaralá organizace práce, hierarchický rozhodovací proces a příliš vysoká hierarchická struktura (Hloušková, 1998, str. 15). To se může projevit v kladení důrazu na formální komunikační nástroje a v mocenském prosazování oficiálních komunikačních systémů (Palán, 2002, str. 100). S tímto úzce souvisí problémy s nedostatečnou otevřeností komunikace v podniku, která se projevuje nezájmem pochopit svého komunikačního partnera a nerespektování mnohosměrnosti komunikace. Je třeba, aby fungovala nejen komunikace shora – dolů, ale také naopak, horizontálně a napříč úrovněmi společnosti (Palán, 2002, str. 100). V neposlední řadě

jsou překážkou narušující efektivní tok informací také nefunkčnost zpětnovazebního systému, špatně promyšlená nebo neexistující komunikační strategie a z toho vyplývající nedostatečná vnitřní odpovědnost managementu (Hloušková, 1998, str.15). Pro funkčnost firemní komunikace je negativní také přemíra informací, která může způsobit „informační záplavu“ (Koontz, Weihrich, 1993, str. 520). Nadbytek informací může vést k frustraci a zablokování komunikace. Jednotlivci se pak dopouštějí řady chyb ať už záměrně nebo nezištně. Mohou některé informace přehlížet, odkládat, důležité ignorovat, mohou se dopouštět chyb při zpracování dat, chybně interpretovat sdělení, apod. Je vždy nutné rozlišit, které informace jsou opravdu důležité. Mezi překážky komunikace patří také výběrové jednání, jehož zdrojem je příjemce sdělení. Ten obsah sdělení vidí, slyší a interpretuje jej v závislosti na svých potřebách, motivech, předchozích zkušenostech a jiných osobnostních charakteristikách. Jedná se o nekontrolovaný a neuvědomovaný proces (Winkler, 1998, str. 31–33).

Urban vidí problém interní komunikace v českých firmách také v častém užívání nesrozumitelných slov, cizích a odborných výrazů, které adresáty často nezaujmu, nepřesvědčí a tím celý problém zůstane bez efektu. Ve svém příspěvku uvádí hlavní komunikační pasti, které mohou vzájemný proces narušit nebo zcela zhatit: (Urban, 2007, str.72–74) .

Mlhavý žargon

Základem efektivní komunikace je jasné myšlení a nazývání věcí pravými jmény. Naproti tomu praxe ukazuje, že řada firem používá při komunikaci odborný, nesrozumitelný žargon. Ten nemá mnohdy informativní charakter, ale jeho cílem je spíše zvednout hladinu důvěryhodnosti u adresátů sdělení (Urban, 2007, str.72).

Napodobování

Účinná komunikace vyžaduje také určité osobnostní charakteristiky. Tuto překážku popisuje Urban jako tendenci k napodobování druhých a potlačení svých vlastních zkušeností a úsudku. Jedinec by měl naopak vystoupit z komunikační anonymity, tvořit originální sdělení a neschovávat se za standartní hlášení, e-maily, apod.(Urban, 2007, str.72-73)

Nadměrné sliby a zbytečný tlak

V tomto případě se jedná o sklon zdůrazňovat pouze pozitivní zprávy a dělat, že negativní stránky neexistují. Při takto nastaveném řízení a komunikaci je pak výsledkem nátlakové jednání ze strany vedení a nesplnitelné sliby zákazníkům (Urban, 2007, str.73).

Nuda a nedostatek emocionality

Úskalím komunikace je také přílišná obecnost sdělení, která jsou zahlcena spoustou údajů. Přenášejí se informace, které mají spíše přesvědčit než zaujmout a také informace obsahující příliš konkrétních údajů, jež bez doprovodného vysvětlení či prezentace zcela ztrácejí smysl. Ve většině případů o takových sděleních pracovníci pochybují, neboť jim mnohdy neporozumí a tím pádem v nich nevzbudí patřičné zaujetí (Urban, 2007, str.73-74).

Manipulace

Zde patří dle autora úmyslné klamání, zastírání cílů, filtrování informací, úmyslné zdržování konkrétních sdělení, zkreslování, poskytování informací postupně po dávkách, zahlcování informacemi, předávání nepodstatných informací, používání nesrozumitelností, apod. K takovému jednání vede domněnka, že některých cílů lze dosáhnout lépe, podaří-li se určité informace zakrýt. Pomocí neformálních komunikačních kanálů však takové informace nezůstanou dlouho skryty a výsledkem manipulace je pak ztráta důvěryhodnosti managementu (Urban, 2007, str. 74).

7.2. Funkčnost interní komunikace

„Fungující interní komunikací by firma měla zásadně ovlivňovat pracovní chování a pracovní výkony svých zaměstnanců. Vedení by se mělo snažit o dosažení souladu vzájemných očekávání firmy a zaměstnance. V případě, že není vše dostatečně vyjasněno, dochází k vzájemnému nedorozumění. Pokud zaměstnanci neodvádějí požadované pracovní výkony nebo se jejich pracovní chování odlišuje od požadovaných standardů lze hledat příčiny třech základních kategorií problémů“ (Holá, 2006, str. 43). Za prvé pracovník **neví** co má dělat, **neumí** nebo **není schopný** vykonávat požadovanou práci. Za druhé pracovník **nemůže** pracovat podle očekávaného výkonu, neboť nemá k práci přizpůsobeny podmínky. A za třetí pracovník **nechce** vykonávat práci a plnit požadované úkoly, není vnitřně motivován k výkonu, stimulační podmínky firmy jsou nefunkční (Holá, 2006, str. 43).

Je vysoce pravděpodobné, že ne všichni se budou vždy chovat v souladu s posláním a strategií organizace. Pak je třeba rozlišit, zda je důvodem neztotožnění se nebo nepochopení vize či strategie ze strany jednotlivých pracovníků. Těm, kteří plány

firmy nepochopili, je zapotřebí vysvětlit souvislosti a na názorných příkladech objasnit žádoucí a nežádoucí chování (Podnikatelské centrum, 2008).

Holá dále uvádí, že „příčinou špatně fungující vzájemné komunikace mezi zaměstnanci a managementem jsou často rozdílné požadavky na její fungování, nepochopení, tudíž nenaplňování obsahu firemní komunikace a podceňování jejího významu pro existenci a funkčnost firmy“ (Holá, 2006, str. 45). Názory a postoje k příčinám způsobujících nefunkční komunikační proces se mohou lišit. Autorka se opírá o svůj výzkum v konkrétní firmě a uvádí nejčastější příčiny nefunkční komunikace z pohledu vedení společnosti a zaměstnanců (Holá, 2006, str. 45–46).

Nejčastěji uvedené příčiny ze strany manažerů jsou: nedostatek času pro řešení komunikačních procesů, nesystematická práce s informacemi, neochota měnit zaběhnuté komunikační procesy, nedostatek informací, neochota komunikovat, nefungující zpětná vazba a nedostatek finančních prostředků.

Podřízení pracovníci uvedli tyto příčiny: nedostatek informací, neochota komunikovat, nefungující zpětná vazba, neochota vedení firmy měnit zaběhnuté komunikační procesy, nezájem o otevřenou diskusi. Zaměstnanci nejvíce postrádali informace a možnost otevřené diskuse týkající se aktuální situace firmy a plánovaného budoucího rozvoje (Holá, 2006, str. 46).

7.3. Komunikační audit

Stav interní komunikace ve firmě lze analyzovat pomocí komunikačního auditu, pomocí něhož lze identifikovat slabé stránky procesu a naplánovat případné konkrétní organizační a systémové změny vedoucí ke zlepšení nežádoucího stavu. Používá se nejen při samotném vzniku problémových situací, ale měl by sloužit především jako preventivní nástroj nežádoucího stavu (Koontz, Weihrich, 1993, str. 522). Měl by se skládat z několika plánovaných kroků. V přípravné fázi je pozornost věnována analýze organizační struktury, informačních toků, používaným komunikačním kanálům a prostředkům. Předmětem realizační fáze jsou šetření zaměřená na znalost firemních cílů a celkové strategie, jak ze strany pracovníků, tak ze strany managementu (Tureckiová, 2004, str. 130). K samotné realizaci lze použít různých technik, a sice pozorování, použití dotazníkového šetření, rozhovorů a analýzu interních dokumentů (Koontz, Weihrich, 1998, str. 522). Součástí hodnotící fáze je pak příprava a prezentace

závěrečné zprávy včetně doporučení ke zlepšení aktuálního stavu. Poté by měl následovat periodický monitoring, který by zkoumal implementaci změn a průběžně hodnotil dosažené výsledky a zlepšení celého komunikačního procesu.

7.4. Odstraňování komunikačních bariér

Tato činnost bývá cílem personální práce manažerů. Efektivní způsob k odstranění komunikačních bariér a poruch informačních toků v podniku je správné nastavení tohoto procesu (Tureckiová, 20004, str. 114). Musí být zaručena její otevřenost, oboustrannost a funkční zpětnovazební systém. Je velice důležité pojmenovat příčiny vzniku těchto problémů v interakci, aby bylo všem jasné, na které aspekty se zaměřit a následně je eliminovat (Holá, 2006, str. 43). Jedná se o žádoucí přístup, neboť pouhé řešení aktuálních důsledků by mohlo způsobit rozsáhlejší problémy v budoucnu. Management by měl v této situaci iniciovat změny vedoucí ke zlepšení nepříznivé situace a „zavelet“ k nastolení efektivního komunikačního systému. Nejprve by měl naplánovat cílový stav, ke kterému se bude směřovat a vytyčit jasnou komunikační politiku firmy. Měl by převzít jasnou odpovědnost za danou situaci i za změnu k lepšímu a zvolit efektivní nástroje k dosažení žádoucího stavu, které bude účelně spravovat. Nedílnou součástí této transformace musí být komunikačně otevřené prostředí a pravidelně využívaný systém zpětné vazby (Tureckiová, 2004, str. 129–130). Tato iniciativa by měla mít formu projektu, kde bude vytvořený časový harmonogram aktivit, deklarovaný měřitelný cíl, aby bylo možné zhodnotit výsledky, stanovení konkrétních úkolů a zaručena návaznost jednotlivých aktivit. Měla by být určena odpovědnost za tuto akci a stanovený odpovídající finanční rozpočet (Holá, 2006, str. 49). V následující tabulce Holá uvádí přehled příkladů překážek v interní komunikaci zaměřených na pracovníka a způsoby jejich odstraňování (Holá, 2006, str. 44).

Pracovník:	Odpovědnost:	Co nefunguje - jaký je cíl:	Hlavní nástroje:	Příklady pomocných nástrojů:
neví	personalista, nadřízený manažer	naplnění informačních potřeb z hlediska fungování firmy a výkonu, konkrétní práce na pracovišti	interní nebo externí školení, přidělený pracovník - garant	zcela jasné zadávací cíle a dílčích úkolů, pravidelné hodnocení
nemůže	nadřízený manažer, personalista	odpovídající pracovní prostředí, časový plán, pracovní nástroje, pracovní materiál, zdravotní stav apod.	vybavení pracovního místa, zajištění odpovídajícího pracovního prostředí	popis pracovního místa, pracovní činnosti, požadavků na pracovníka
nechce	personalista, management, nadřízený manažer	stimulace na celofiremní úrovni, na úrovni týmu, na úrovni pracovního místa	kultura a image firmy, sociální program, osobnost manažera a vztahy v týmu, náplň práce, cíle, odměňování apod.	průzkumy spokojenosti, celofiremní a týmové akce, pravidelné hodnocení týmů i pracovníků

Tabulka 1: Odstraňování překážek v interní komunikaci

8. Doporučení pro zefektivnění interní komunikace

V předchozí kapitole jsem se věnoval identifikaci a následným způsobům odstranění komunikačních bariér v organizaci. Cílem této kapitoly je pak popsat a analyzovat kroky vedoucí ke zlepšení a následnému zvýšení efektivity vnitrofiremního komunikačního procesu.

Efektivní komunikace je taková, při které za vzájemného respektu partnerů dochází k účelné výměně informací a dat mezi subjekty, kteří si zároveň dokáží poskytovat a akceptovat zpětnou vazbu. Ta je důležitou součástí každé efektivní komunikace (Bedrnová, Nový, 1998, str. 196). Za efektivní komunikaci jsou zodpovědní všichni pracovníci podniku, neboť v ideálním případě se jedná o oboustranný proces. Po zdokonalení vzájemné interakce je důležité, aby si odesílatel jakékoliv informace vždy uvědomil, co chce sdělit a jaký je účel jeho sdělení. Odesílatel i příjemce by měl používat symbolů, které jsou srozumitelné pro druhou stranu. V případě, že jsou v komunikaci užívány např. technické výrazy, je zapotřebí, aby se komunikátor přesvědčil, zda příjemce zprávy dané informaci rozumí a vyhnul se tím případným nesrovnalostem. Je podstatné si uvědomit, jaká je potřeba u příjemce z hlediska času. Zda má přinést krátkodobý užitek či se jeho pozitiva projeví v budoucnu (Koontz, Weihrich, 1998, str. 523). Autoři zde uvádí příklad týkající se zkrácení pracovního týdne v době krize, který je zaměstnanci zpočátku vnímán negativně, avšak z dlouhodobého hlediska tento krok zabrání propouštění. Aby byla komunikace komplexním jevem, musí se odesílatel vždy ujišťovat, zda dotčený sdělení pochopil pomocí zpětné vazby, např. dotazováním nebo vyžadováním písemné odpovědi. Komunikace by měla podporovat mezilidské vztahy a sociální potřeby účastníků a tím přispívat k žádoucímu firemnímu prostředí. Pro zefektivnění písemné komunikace platí stejná doporučení co se týče otevřenosti, postojů a využívání zpětných vazeb. Zefektivnění písemné formy komunikace lze dosáhnout správnou gramatikou, stylistickým projevem a odbouráním specifických žargonů srozumitelných pouze odesílateli informace (Koontz, Weihrich, 1998, str. 524). Autoři dále doporučují používat jednoduchá, krátká a dobře známá slova a výrazy, používat osobní oslovení, kdykoliv je to vhodné, sdělení doplňovat o ilustrace, příklady a schémata a zodpovědně se vyhýbat nevhodným formulacím (Tamtéž, str. 524). Styl písemné komunikace by měl odpovídat účinku, jehož chce komunikátor dosáhnout. V případě nadřazených by

měl jejich tón znít energicky, ale zároveň zdvořile. V opačném případě by měl odesílatel použít pasivnější styl směrem ke svému nadřízenému. Živý, barvitý styl doporučují užívat pro sdělování pozitivních zpráv, pro reklamu a formulaci nabídek. Naopak neosobní pasivní styl je vhodný pro běžnou obchodní korespondenci (Tamtéž, str. 524). „Dobry manažer by měl být i dobrým psychologem a komunikátorem. Měl by se snažit o vylepšení nejen toho, co sděluje, ale i schopnosti naslouchat a porozumět tomu, co je mu sdělováno“ (Skarlantová, 2005).

Obst uvádí mezi metodami zlepšování komunikačního procesu prověřování, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby, empatie, zjednodušování jazyka, efektivní naslouchání a využívání „šušandy“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, cit. dle: Obst, 2006, str. 52). **Prověřováním** by mělo být zajištěno, zda sdělované informace byly skutečně přijaty a správně pochopeny. **Regulováním informačních toků** lze zamezit případnému informačnímu přetížení. Kontroluje se jak kvalita, tak množství informací. Nepodstatné a nedůležité informace autoři doporučují záměrně ignorovat. „**Využívání zpětné vazby** má zajistit, aby sdělení bylo přijato a mělo zamýšlený účinek. Tento nástroj rovněž pomáhá zjistit, zda nebylo sdělení překrouceno. Především o přijetí informace se musí manažer přesvědčit včas. Při komunikaci tváří v tvář je možná přímá zpětná vazba. Při sestupné komunikaci není tolik příležitosti ke zpětné vazbě a také dochází často k nepřesnostem. I když každý zaměstnanec dostane materiál k nějaké důležité otázce, není zaručeno, že sdělení pochopil. Při vzestupné komunikaci jsou pro zpětnou vazbu příznivější podmínky“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, cit. dle: Obst, 2006, str. 52). Proto platí, že zdravá organizace potřebuje efektivní vzestupnou komunikaci, aby mohla i sestupná komunikace dobře fungovat. Pomocí efektivně fungující zpětné vazby je zaručeno, že komunikace nebude pouze jednosměrná (Skarlantová, 2005). Zaměstnanec, který neví, jak je jeho práce hodnocena, stává se opatrným, nejistým a úzkostlivým. „**Empatie** je schopnost vcítit se do role jiného člověka a umět předpokládat jeho hlediska a citová rozpoložení. Komunikátor by měl proto příjemce dobře znát a být schopen vžít se do jeho postavení“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, cit. dle: Obst, 2006, str. 52). Důležitým prostředkem zlepšení a tím i zefektivnění komunikace je **zjednodušení jazyka**. Je zapotřebí, aby komunikační partneři používali termíny a slovní obraty, které jsou protistraně srozumitelné. Jestliže příjemce danému sdělení nerozumí, nedošlo ke komunikaci. S potřebou zjednodušování jazyka se lze setkat na vysokých školách, na úřadech a ve sděleních odborníků, kteří používají svůj žargon a zapomenou, že jim

adresáti sdělení nemusejí rozumět. Jako možnost zlepšení interní komunikace Obst uvádí **využívání „šeptandy“ a neoficiálních komunikačních systémů**, které se vyskytují v každé organizaci. Šeptanda je rychlá, účinná a naplňuje potřebu lidí komunikovat (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, cit. dle: Obst, 2006, str. 52). Neoficiální komunikační toky jsou nezbytné a většinou rychlejší než oficiální, vedou k uvolnění, zpestření a oživení pracovního prostředí (Skarlantová, 2005). Manažeři s ní musejí počítat a měli by se snažit alespoň zajistit její přesnost. Omezit nežádoucí účinky „šeptandy“ a vznik fám je možné tím, že dojde ke zdokonalení jiných forem komunikace tak, aby zaměstnanci dostávali přesné, včasné a pravdivé informace (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, cit. dle: Obst, 2006, str. 52).

9. Krizová komunikace ve firmě

V této kapitole se věnuji specifické disciplíně firemní komunikace, která je však nedělitelnou součástí celého vnitrofiremního komunikačního systému. Zvolil jsem tak záměrně, neboť v dnešní, stále častěji se měnící a flexibilní době, nabývá právě tato „disciplína“ firemní komunikace na významu. Je proto třeba si uvědomit její nezanedbatelnou úlohu a nezastupitelnost ve vnitrofiremním komunikačním systému.

„Vnitrofiremní krize jsou takové situace, které zásadním způsobem ohrožují vnitřní fungování společnosti a vztahy mezi klíčovými skupinami uvnitř firmy, tedy mezi managementem, odbory, jednotlivými odděleními, útvary, týmy až po vztahy mezi samotnými zaměstnanci. Zároveň jsou ideální ukázkou toho, jak efektivně mohou být nastaveny procesy vnitrofiremní komunikace“ (Hampl, 2006). Nejčastějšími příčinami těchto krizí jsou většinou buď nějaké nestandardní a negativní události (např. chyba, havárie, nehoda, živelná pohroma, pomluva, nepříznivá změna na trhu, počítačový podvod, úmrtí představitele podniku apod.) nebo komunikační konflikty mezi klíčovými skupinami uvnitř podniku. „Tyto konflikty vyplývají často z odlišných cílů, které jednotlivé skupiny v rámci společnosti mají a prosazují. Cíle managementu společnosti jsou většinou výrazně odlišné od cílů odborů, zaměstnanci oddělení nákupu mají jiné priority než oddělení marketingu, apod.. Právě špatně řízená komunikace a komunikační šumy mezi jednotlivými skupinami jsou pak příčinou vzniku vnitrofiremních krizí“ (Hampl, 2006).

Jako typické příklady komunikačních střetů autor uvádí například pravidelná kolektivní vyjednávání o výši platů, propouštění a restrukturalizační programy, nábor nových zaměstnanců, rozsáhlé organizační a personální změny, apod. (Hampl, 2006). O každé změně, která významným způsobem ovlivňuje chod společnosti, by měly být informováni zaměstnanci prostřednictvím vedení nebo středního managementu. Včasným a účelným komunikováním lze zabránit případnému vzniku krize nebo rozsáhlejším firemním problémům.

Důsledky interních krizí se mohou projevat různými způsoby od ztráty motivace, důvěry a loajality zaměstnanců k managementu firmy, přes snížení produktivity práce a neefektivní spolupráci mezi jednotlivými odděleními až po extrémní projevy typu stávek nebo hromadných výpovědí, které firmám mohou způsobit značné finanční ztráty (Hampl, 2006). Negativem na této situaci je také

rychlost šíření informací směrem ven z podniku, což se může projevit zhoršením vztahů se zákazníky, obchodními partnery, dodavateli, veřejností, médií, apod.

Pro takovéto situace je prvořadé zřízení krizového komunikačního týmu, který by měl převzít řízení krizové komunikace, měl by vytvořit krizový komunikační plán, jehož součástí by měl být návrh strategie interní komunikace se zaměstnanci, popř. médií při „prosáknutí“ informací na veřejnost. Primárním cílem krizového komunikačního plánu je v první řadě zabránit samotnému vzniku krize. Pokud přesto krizová situace nastane je třeba okamžitě převzít řízení vnitrofiremní krizové komunikace s cílem eliminace negativních dopadů krizového stavu na efektivní chod společnosti a její reputaci (Hampl, 2006).

Krizový komunikační plán by měl obsahovat jmenný seznam komunikátorů pro jednotlivá témata a jejich role směrem k cílovým skupinám uvnitř společnosti (generální ředitel, personální ředitel, výrobní ředitel, ředitelé závodů, zástupci ředitelů, mistři, apod.). V této fázi se musí stanovit kdo, kdy, kde, jak a s kým vystoupí s vyjádřením před zaměstnance a na veřejnost (Kvapil, 2008). Je třeba, aby se vedení domluvilo, co a kdy přesně se zaměstnancům řekne. Je to důležité proto, aby pracovníci z různých oddělení neměli naprosto odlišné informace (Langová, 2009). Vybraný personál by pak měl následně absolvovat komunikační trénink, díky němuž by byl na krizové situace co nejlépe připraven (Svoboda, 2006, str. 79). Dále seznam klíčových sdělení, se kterým jsou všichni komunikátoři detailně obeznámeni, časový harmonogram postupů a také určení nástrojů, které budou za dané krizové situace využívány.

Pro efektivní průběh krizové komunikace je zapotřebí účelně nastavit kontrolní mechanismus distribuce informací ke všem zaměstnancům (např. osobní rozhovory, elektronické dotazování, interní průzkumy a ankety, denní aktualizace nástěnek, umístění schránek na dotazy a připomínky zaměstnanců, apod.). Méně obvyklým nástrojem vnitropodnikové komunikace je zřízení bezplatné speciální telefonní krizové linky pro zodpovídání jakýchkoliv dotazů zaměstnanců (Hampl, 2006).

Cílem krizové komunikace je udržet pracovníky firmy motivované, soustředěné na práci a také je zapotřebí zabránit vzniku dohadů a obav z nepotvrzených zpráv. Management by měl zabránit tomu, aby zaměstnanci měli důvod podlehnout neoprávněné panice. „Pokud je již situace opravdu vážná, rozhodně nepomůže uklidňovat zaměstnance sdělováním částečných, zkreslených informací. Lidé jsou velice všímaví a sami si obvykle domyslí, jaká situace ve společnosti doopravdy panuje“ (Jersáková, 2009).

Vnitřní komunikace by měla být co nejvíce otevřená, upřímná a pravdivá. To platí dvojnásob v komunikaci krizové. Například je vhodné seznámit zaměstnance alespoň v obrysech se současnou hospodářskou situací firmy a s postupy, které firmu mají z obtížné situace vyvést. Vedení společnosti musí reagovat bezprostředně a co nejdříve uvést do činnosti krizový plán managementu.

„Odborníci doporučují si pro takovéto možnosti připravit scénář, který určí, co a kdo přesně bude mít v dané situaci v kompetenci, jak se bude postupovat a jaký bude způsob komunikace. V případě nehody může být stanoveno, kdo se co nejdříve dostaví na místo události, kdo bude jednat s úřady a institucemi (policie, hasiči), kdo s pojišťovnou, s partnery a se zákazníky, s novináři a veřejností“ (Kvapil, 2008). Je žádoucí sdělit médiím tolik, kolik je možné. Držet se však známých skutečností bez odhadů příčin krize a ztrát způsobených krizí. V komunikaci je třeba se vyhýbat zbytečným odborným termínům a ujistit zaměstnance i veřejnost, že odpovědní lidé podniknou všechny možné kroky k nápravě krizové situace (Svoboda, 2006, str. 80). Dopředu lze také dohodnout způsob vzájemné komunikace a předávání informací uvnitř krizového týmu. Určitě není vhodné, když různí představitelé krizového týmu firmy předávají různé nebo protichůdné informace (Kvapil, 2008).

10. Metodologie

Základem empirické části je kvalitativní výzkum založený na případové studii průmyslového podniku. Cílem této případové studie bylo získání informací o funkčnosti vnitrofiremního komunikačního systému. Studie je zaměřena na podrobnou analýzu, popis a rozbor vnitrofiremní komunikace.

10.1 Výzkumné otázky

Cílem diplomové práce je zodpovědět hlavní výzkumnou otázku (HVO): „*Jak ve firmě probíhá vnitrofiremní komunikace?*“

Tuto hlavní výzkumnou otázku jsem rozšířil o další výzkumné podotázky:

- DVO1: *Funguje ve společnosti otevřený komunikační a informační systém?*
- DVO2: *Používá se ve společnosti oboustranná komunikace a funkční zpětnovazební systém?*
- DVO3: *Jaké formy a prostředky vnitrofiremní komunikace se ve společnosti používají?*

10.2 Výběr případu

Výzkum jsem provedl během měsíce ledna a v února 2010 ve středně velké firmě, která má 675 zaměstnanců (údaj k 1.3.2010). Společnost působí na trhu papírenského a obalového průmyslu již řadu let. I když je firma primárně orientována na tržní úspěch, z předchozího povědomí jsem usuzoval na vysoký stupeň rozvinutosti firemní kultury a tedy i firemní komunikace. Proto jsem se při výběru rozhodl právě pro zmíněnou firmu. Důležitým faktorem při výběru této společnosti byla také vstřícnost ze strany vedení a ochota umožnit mi realizaci mého výzkumu, včetně poskytnutí k výzkumu potřebných informací.

10.3 Metody sběru dat

Za hlavní metodu sběru dat jsem zvolil dotazování. Jednak osobní otevřené rozhovory a elektronickou korespondenci s vedoucími představiteli firmy, kompetentními zaměstnanci v dané problematice i řadovými zaměstnanci. Dále jsem data získal pomocí polostrukturovaného dotazníku kombinující otevřené i uzavřené otázky. Dalším důležitým zdrojem dat pro mne bylo studium interní dokumentace a písemných materiálů. Jako doplňkovou metodu sběru dat jsem zvolil nezáúčastněné terénní pozorování. Během výzkumu jsem provedl celkem 6 osobních rozhovorů, z nichž 3 jsem zaznamenal na diktafon a následně je přepsal. Z rozhovoru, který jsem nezaznamenal, jsem si pořídil zápis stěžejních bodů. Jednotlivé rozhovory jsem vedl na základě předem připravených základních okruhů a témat. Rozhovory probíhaly přímo ve firmě, v pracovní době respondentů a také v jejich volném čase.

10.4 Výzkumný vzorek

Vybraný vzorek informantů, se kterými jsem provedl otevřený rozhovor, tvořili členové vedení firmy (výkonný ředitel pro region Central/Jihovýchod, vedoucí marketingu, vedoucí personalistiky), dále pak technicko-hospodářská pracovnice (technologka výroby), pracovník dělnické profese (operátor skladu). Osobou (gatekeeperem), která mi jako výzkumníkovi umožnila pohyb ve výzkumném terénu a přístup k jednotlivým respondentům (Hendl, 2005, s.152), byl v mém případě specialista interní komunikace a PR. Zprostředkoval mi jednak kontakt s vedoucími představiteli firmy, dále mi umožnil studium interní dokumentace a pomohl mi s distribucí dotazníků, ať už v tištěné nebo v elektronické podobě.

Dotazníkovým šetřením jsem oslovil pracovníky společnosti na pozicích střední management, THP (technicko-hospodářští pracovníci), dělnické pozice. Výzkumný vzorek pro dotazníkové šetření tvořilo 75 respondentů.

Dokumenty a materiály, které jsem podrobil výzkumu, tvořily Příručka jakosti a EMS, Profil společnosti Model, Technicko-organizační směrnice, Plán zaškolování nových spolupracovníků, Plán vzdělávání zaměstnanců. Mezi prostředky vnitřní komunikace, které jsem během výzkumu zkoumal, patří firemní časopis Model press, podnikový intranet, Infonástěnky a dokument Futura.

10.5 Analýza a interpretace dat

Během studie přepisů a zápisů z rozhovorů, poskytnuté firemní dokumentace, výsledků dotazníkového šetření a dalších materiálů, jsem se snažil nalézt množinu témat a oblastí, které by měly přímý vztah k výzkumným otázkám. Během analýzy dat jsem aplikoval základní myšlenkové operace (porovnávání, analýzu, syntézu, indukci, dedukci). Data jsem se snažil systematicky prohledat, nalézt mezi nimi pravidelnosti, identifikovat případné rozpory a klasifikovat jejich jednotlivé části. Za klíčové považuji informace, které jsem získal z osobních rozhovorů s představiteli vedení společnosti a řadovými zaměstnanci a také data získaná dotazníkovým šetřením. Pro ověření, doplnění a lepší porozumění předmětu mého výzkumu jsem použil informace nabyté studiem interních dokumentů.

10.6 Etická stránka výzkumu

Všechny osoby, které se zúčastnily tohoto empirického výzkumu, byly seznámeny s účelem této práce. Respondenti, kteří se zúčastnili osobního rozhovoru, souhlasili s pořízením zvukového záznamu. Všem dotazovaným informantům, kteří se zúčastnili osobních rozhovorů a dotazníkového šetření, byl sdělen účel empirického výzkumu a byla jim zaručena anonymita.

11. Případová studie

Součástí případové studie jsou obecné informace o společnosti, její historii, struktuře a předmětu činnosti. Stěžejní částí této studie je snaha shrnout systém vnitrofiremní komunikace jako celek. Při zpracování studie jsem využíval přepisů a zápisů z jednotlivých rozhovorů, data získaná dotazníkovým šetřením a informace plynoucí ze studia interních materiálů. U uvedených citací z osobních rozhovorů používám zkratky V1, V2, V3 pro představitele vedení společnosti, zkratku K pro informace sdělené specialistou interní komunikace a zkratky Z1, Z2 pro řadové zaměstnance firmy (THP, dělník). U citací, které vychází ze studia interních materiálů, uvádím název příslušného dokumentu, ze kterého jsem konkrétní informace čerpal.

11.1 Společnost Model Obaly a.s.

Společnost Model Obaly a.s. vznikla 16. 6. 1992. Jediným akcionářem a 100% vlastníkem této společnosti je Model – Holding AG, se sídlem ve švýcarském Weinfeldenu. V evropském měřítku sdružuje skupina Model Holding AG 14 výrobních závodů a je jedním z hlavních výrobců papíru z vlnitých a hladkých lepenek v Evropě. Ke skupině patří také 10 Pack Shopů a 5 obchodních zastoupení. Geograficky lze skupinu Model členit na 3 regiony. Západ, sdružující závody ve Švýcarsku, Francii, Německu a Rakousku. Model Central/Jihovýchod, kam patří závody v České republice, Polsku, na Slovensku a v Chorvatsku. Pro účel mé práce jsem zvolil společnost Model Obaly a.s. sdružující výrobní závody a prodejní místa v České republice (Profil společnosti Model, 2009).

V současné době má společnost Model Obaly a.s. v České republice 4 výrobní závody. V Opavě, kde se nachází sídlo společnosti, dále pak závody v Hostinném, Moravských Budějovicích a v Nymburce. Pro drobný prodej vlastních výrobků i doplňkového sortimentu slouží dvě samostatná prodejní centra Pack Shop v Opavě a v Praze. Součástí společnosti jsou dvě provozovny Copack Plus v Nymburce a v Opavě, které zajišťují balicí činnosti a zabývají se také komplexním řešením v oblasti podpory prodeje výrobků (Profil společnosti Model, 2009). Závod, v němž má v současné době společnost Model Obaly a.s. své sídlo, byl vybudován v roce 1978 a organizačně byl začleněn do národního podniku Vratimovské papírny. Od 1. 1. 1981 přešel pod správu národního podniku Olšanské papírny, který se v rámci privatizačního procesu

transformoval na akciovou společnost. Ta v roce 1992 odprodala závod v Opavě společnosti Model. V současné době je Model Obaly a.s. dynamickou společností se zaměřením na výrobu vlnité lepenky, obalu z vlnité lepenky, hladkých a kaširovaných skládaček (Příručka kvality a EMS, 2009). Základním cílem firmy je dosažení trvalého rozvoje, který se opírá o spokojenost zákazníků (Interní dokument Futura). Jednou z důležitých zásad zaměstnanců firmy je zabezpečování kvality výrobků. Neméně důležitá je, zásada ohleduplného chování k životnímu prostředí a zajištění všem zaměstnancům vysokého stupně bezpečnosti a ochrany zdraví při výkonu jejich práce (Kodex zaměstnanců Model, 2009).

11.2 Organizace společnosti

Společnost Model Obaly a. s. je organizována na základě procesní orientace. Je pro ni typická velice plochá, horizontálně nastavená organizační struktura (Příručka kvality a EMS). Vertikální struktura bývalého podniku byla zrušena ihned po příchodu zahraničního kapitálu. V centru pozornosti organizace je zákazník. Základní procesy jsou definovány v ose od podání nabídky zákazníkovi, přes stanovení požadavků, objednávku, výrobu, expedici až po dodání sjednaného zboží, jeho zaplacení a vyhodnocení spokojenosti zákazníka (V2). „Zaměstnanci Modelu pracují pro zákazníky a ne pro svého šéfa.“(V1) O významu orientace na zákazníka informuje vedení společnosti spolupracovníky vhodnými prostředky, nejčastěji pomocí firemního intranetu, firemního časopisu, školení zaměstnanců, apod. (Příručka jakosti a EMS). Pro společnost je typická práce v týmech, každý zaměstnanec je pak odpovědný za úroveň výsledků všech svých činností. Proto je základním předpokladem pro jeho práci odpovídající odborná kvalifikace, aktivita a ochota přispívat k dobrým výsledkům společnosti (Příručka jakosti a EMS).

Organizační struktura (viz příloha) formálně vymezuje vztahy mezi útvary a jsou z ní odvozeny pravomoci a odpovědnosti ve smyslu zajišťování činností jednotlivých útvarů. „Odborné činnosti útvarů jsou zcela podřízeny týmové práci při zajišťování úkolů v rámci jednotlivých procesů.“ (Příručka kvality a EMS). V rámci Model Obaly a.s. stojí v čele každého závodu vedoucí výroby a vedoucí prodeje. Tito manažeři jsou současně členy užšího vedení (tzv. kern týmu) a zároveň i členy představenstva společnosti (V3). Nejvýše postaveným členem vedení a zároveň předsedou

představenstva je CEO (Chief executive Officer) regionu Central/Jihovýchod (K). Vedení a řízení společnosti Model Obaly a.s. probíhá na základě vzájemného konsenzu členů managementu (V1). I když je CEO regionu formálně nejvýše postaveným členem managementu, razí od svého příchodu do České republiky politiku otevřené diskuze a následné shody vedoucích představitelů společnosti (V3).

11.3 Vnitrofiremní komunikace společnosti Model Obaly a.s.

Vnitrofiremní komunikací a PR se ve společnosti Model Obaly a.s. zabývá specialista interní komunikace, který je členem týmu podpory vedení společnosti. V jeho kompetenci je zabezpečení informačních kanálů uvnitř společnosti, třídění, zpracovávání a prostřednictvím kanálů vnitropodnikové komunikace následné předávání informací, pomocí transparentního a otevřeného systému, zabraňování tajnůstkaření a zkreslování informací.

Informační propojenost podniku je managementem chápána jako důležitý prostředek k udržení a rozvoji funkčního firemního systému (V2). Systém interní komunikace je vytvořen tak, aby každý ze spolupracovníků měl k dispozici informace potřebné pro plnění úkolů na pracovní pozici, kterou zastává, měl přístup k dokumentaci a byl přiměřeně informován o celkových záměrech firmy a dosahovaných výsledcích (Příručka kvality a EMS, 2009). Díky tomu je vnitrofiremní komunikace nastavena jako zcela otevřený a oboustranný proces. Základem tohoto procesu v podniku je také všeobecné uvědomění si jeho stěžejních bodů jako např. poskytnout ve správný čas správnou informaci, nutnost vzájemného porozumění vedoucí k efektivní komunikaci, funkčně nastavené technické a systémové prvky komunikace, apod.

Management podniku razí politiku otevřených dveří vůči všem zaměstnancům bez ohledu na postavení ve firmě (V3). Tímto způsobem se snaží management a především CEO skupiny přimět všechny zaměstnance k otevřené komunikaci. „Každý ze zaměstnanců může kdykoliv s čímkoliv přijít, dveře jsou otevřeny nejen symbolicky“ (V1). Osobně s nejvyšším členem managementu, mohou zaměstnanci přímo hovořit také během pravidelných setkání se zaměstnanci, které se konají čtyřikrát do roka. Tuto možnost mají i zaměstnanci v ostatních závodech. „Při pravidelných návštěvách s předstihem proběhne informace o přítomnosti nejvyššího šéfa a zaměstnanci s ním

mohou osobně hovořit o případných problémech“ (V2). „Na základě konkrétních připomínek potom výkonný ředitel informuje vedení závodů o tom, co je z jeho pohledu dobré učinit a v čem je zapotřebí pracovníkům vyjít vstříc“ (V2). Vedení společnosti probíhá na základě vzájemné diskuze a následného konsenzu managementu (V1). Tato filozofie je zde nastavena a účelně podporována od samotného příchodu výkonného ředitele v roce 1992. Ten zde zavedl nový prvek, který spočíval v zavedení otevřené komunikace a zodpovědném přístupu k zákazníkům. „Hned od samotného počátku se snaží informovat zaměstnance o vývoji firmy, světových trendech, organizačních změnách, plánech do budoucna, přístupech k jednání se zákazníky, o firemních výsledcích, prostě o všem, co se podniku a jeho budoucnosti týká.“(V2) Dodnes razí politiku úplné informační otevřenosti, kdy „každý zaměstnanec může vědět jaký je zisk, hospodářské výsledky, vyrobené množství produktů, apod.“(V1). Je pro něj podstatné, aby „lidé chápali širší kontext jejich každodenních činností, kam směřují, na čem se podílejí, apod.“(V1). CEO je manažery i samotnými zaměstnanci vnímán velice pozitivně, jako pravý team leader hodný následování. To lze spatřit také na firemních akcích, kde vystupuje jako jeden z nich a plně rozvíjí vzájemnou komunikaci se všemi zaměstnanci (V2).

Samotný komunikační proces funguje na velice vysoké úrovni ať už v rámci jednotlivých závodů nebo mezi pracovišti navzájem. Zaměstnanci na všech úrovních mají k dispozici širokou škálu kanálů, forem a prostředků interní komunikace. V podniku je hojně využívána komunikace přímá i zprostředkovaná, formální i neformální, komunikace verbální, psaná i mluvená a také komunikace neverbální, která doprovází téměř všechny tyto formy mezilidské komunikace. Co se týče směrů toku informací, jsou komunikační kanály (vertikální, horizontální, diagonální) využívány velice pružně a efektivně. Je zde vytvořen prostor jak pro pravidelnou komunikaci, tak pro interakce vyžadující operativní rozhodování.

Komunikačních prostředků je ve společnosti Model Obaly a.s. k dispozici spousta, od hromadných celofiremních, až po prostředky využívající jednotlivá pracoviště či pracovní týmy. Mezi nejvíce používané prostředky interní komunikace ve společnosti Model Obaly a.s. patří podnikový časopis, podnikový intranet, infonástěnky, elektronická pošta, pracovní porady, osobní rozhovory, telefonické rozhovory, vnitropodnikové informační systémy, neformální komunikace. Výhodou celkového nastavení interní komunikace je vzájemná propojenost kanálů, forem a prostředků komunikace a také finální dostupnost potřebných informací. Stěžejní

informace jsou zveřejňovány na firemním intranetu, na infonástěnkách a zároveň jsou tištěny ve firemním časopisu. Přístup na intranet přes vlastní PC má pouze třetina zaměstnanců firmy, ostatním jsou tyto informace poskytovány prostřednictvím zbývajících médií. To se týká také podnikové dokumentace k jednotlivým procesům. Ta je vydávána především v elektronické formě. Dokumentace v tištěné formě se vydává v případech, kdy k dokumentaci v elektronické formě nemají spolupracovníci průběžně přístup (Příručka kvality a EMS).

Často využívaným zdrojem informací, jak pro vedení, tak pro zaměstnance, jsou ve společnosti Model Obaly a.s. odbory. Vedení společnosti podporuje spolupráci se dvěma odborovými organizacemi, které jsou zastoupeny v podniku. Management firmy považuje odbory za důležitého partnera v komunikaci směrem k zaměstnancům a také jako zdroj zpětné vazby v opačném směru. Formou pravidelných setkání a jednání se zástupci zaměstnanců se vedení snaží předcházet vzájemným nedorozuměním a případným nedostatkům ve všech oblastech firemního prostředí.

11.4 Prostředky vnitrofiremní komunikace Model Obaly a.s.

Prvním nástrojem interní komunikace, se kterým se nově příchozí pracovník společnosti oficiálně setká, je zaškolovací program. Ten absolvují všichni pracovníci v podobě zaškolovacího plánu, který je vždy upraven dle budoucího zaměření a pracovní pozice zaměstnance. Jeho součástí je seznámení pracovníka s firemní politikou, předmětem její činnosti, s výrobními provozy, s jednotlivými činnostmi spojenými s výkonem práce. Seznámí se se spolupracovníky, obsahem jejich práce, apod. Na tento proces průběžně navazují další školicí a vzdělávací programy, které jsou jednak povinné (BOZP) a také programy účelně nastavené dle pracovního zaměření zaměstnance. Tyto aktivity jsou pro nově příchozího pracovníka prvotním zdrojem informací o komunikačním klimatu v podniku a také nástrojem jeho postupné adaptace v novém pracovním prostředí (Program zaškolení nových spolupracovníků Model, 2010).

Z prostředků firemní komunikace, sloužících k hromadnému sdělování informací, respondenti nejčastěji užívají: 1. infonástěnky, 2. firemní časopis Model press, 3. podnikový intranet a 4. vnitropodnikové informační systémy (SAP, Profylax, Witron, Lotus notes).

Podnikový intranet

Tento nástroj vnitrofiremní komunikace slouží v Model Obaly a.s. jako informační a komunikační portál firmy a jako úložiště firemního know-how. Intranet je členěn na více sekcí. Jsou zde k dispozici základní informace o jednotlivých závodech, jejich historii, materiály o historii celé společnosti, její struktuře a předmětech činnosti. Dále pak vnitropodnikové směrnice, normy, dokumenty, manuály, apod. Jeho prostřednictvím lze také např. rezervovat referentská vozidla, místnosti nebo funguje jako rozcestník k informacím uloženým na centrálním serveru. Obsahuje rovněž úplný interní telefonní seznam.

Intranet mají k dispozici všichni uživatelé, kteří mají přístup k firemnímu PC. Je nastaven jako úvodní stránka po spuštění prohlížeče Internet Explorer. Prohlížeč je k dispozici také na PC operátorů strojů, která jsou instalována na konkrétních místech ve výrobě. Z 1 150 zaměstnanců firmy (Model – celá ČR stav k 1. 3. 2010) má připojení na PC a svůj vlastní účet asi třetina pracovníků. Ostatní zaměstnanci mohou nalézt potřebné informace především na infonástěnkách a v podnikovém časopisu Model press. Provozní a další informace získávají zaměstnanci na pracovních a týmových poradách a prostřednictvím ostatních kanálů vnitrofiremní komunikace. Intranet je aktualizován průběžně. Všechny články a dokumenty publikované od jeho spuštění lze dohledat v archívu intranetu. Aktuality jsou pak umístovány v sekci Infonástěnka.

The screenshot shows the intranet interface for Model Obaly a.s. The top navigation bar includes links for 'O FIRMĚ', 'DOKUMENTY', 'REZERVACE', 'ISO NORMY', and 'ANKETY'. Below the navigation bar is a search bar with a dropdown menu set to 'Model Opava' and buttons for 'Hledat', 'Zobrazit', and 'Vynulovat'. A 'Telefonní seznam' button is also visible.

The main content area is titled 'Dokumenty' and features a sidebar with a 'DOKUMENTY' menu. The menu items include: Infonástěnka, Monitoring tisku, Futura, Modelpress, Model Box, Mladý obal, Podnikové formuláře, Model manuals, Specialized publication (en), Termíny a provozní doba, Jidelniček, Nabídka pracovních míst, E-learning, Nabídka vzdělávacích akcí pro zaměstnance, Společenské akce Model, and Žádost o práva IS.

The main content area displays a table of documents with the following columns: Titulek, Aktuální od, V novinkách do, V archívu od, Veřejný, Globální, and Lokální pro. The table lists various documents, including 'Firemní večírek: zaměstnanců MCO-HKS', 'Setkání jubiliantů závodu MCO v roce 2009', 'Kongresová poznávací zájezd do Švýcarska 2009', 'Den Modelu Opavě: Prima akce_ale...', 'Ples Modelu 2009', 'Den otevřených dveří opavského závodu HKS', '10 let Modelu Opavskanania Bilgoraj', 'Akce Modelu se vydala do Hradce ptiel: stovky...', 'Zábavné odpoledne v Nymburce: Na trampolině i u pi...', 'Ples Modelu Obaly 2008', 'Ples Modelu Obaly 2007', 'Vánoční večírek nymburských zaměstnanců r. 2006', 'Ples Modelu Obaly 2005', and 'Ples Modelu Obaly 2003'.

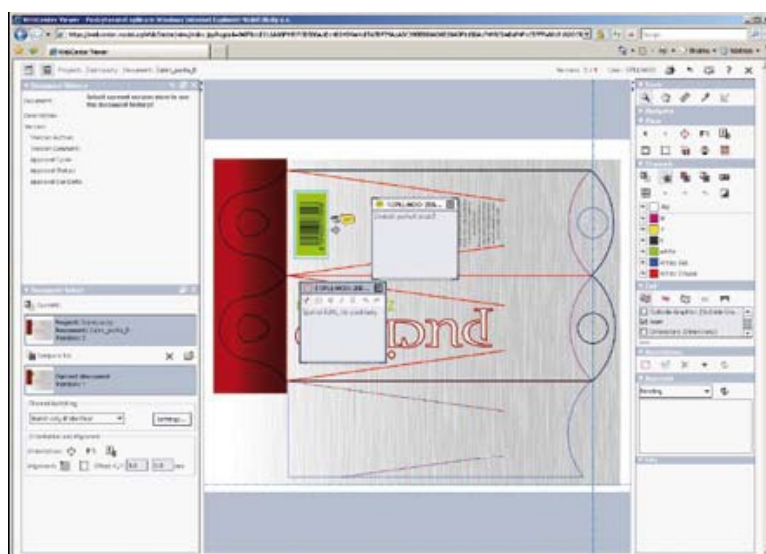
Titulek	Aktuální od	V novinkách do	V archívu od	Veřejný	Globální	Lokální pro
Firemní večírek: zaměstnanců MCO-HKS	01.01.2010	09.01.2010	11.01.2010	Ano	Ne	
Setkání jubiliantů závodu MCO v roce 2009	16.10.2009	10.12.2009	11.12.2009	Ano	Ne	
Kongresová poznávací zájezd do Švýcarska 2009	27.07.2009	03.09.2009	08.08.2009	Ano	Ne	
Den Modelu Opavě: Prima akce_ale...	25.05.2009	08.06.2009	09.06.2009	Ano	Ne	
Ples Modelu 2009	14.02.2009	26.02.2009	27.02.2009	Ano	Ne	
Den otevřených dveří opavského závodu HKS	27.10.2008	03.11.2008	04.11.2008	Ano	Ne	
10 let Modelu Opavskanania Bilgoraj	01.09.2008	08.09.2008	09.09.2008	Ano	Ne	
Akce Modelu se vydala do Hradce ptiel: stovky...	23.06.2008	30.06.2008	30.06.2008	Ano	Ne	
Zábavné odpoledne v Nymburce: Na trampolině i u pi...	02.05.2008	09.05.2008	10.05.2008	Ano	Ne	
Ples Modelu Obaly 2008	15.02.2008	22.02.2008	23.02.2008	Ano	Ne	
Ples Modelu Obaly 2007	16.02.2007	23.02.2007	24.02.2007	Ano	Ne	
Vánoční večírek nymburských zaměstnanců r. 2006	01.12.2006	30.12.2006	01.01.2007	Ano	Ne	
Ples Modelu Obaly 2005	11.02.2005	18.03.2005	26.03.2005	Ano	Ne	
Ples Modelu Obaly 2003	17.02.2003	24.02.2003	25.02.2003	Ano	Ne	

Obrázek 1: Podnikový intranet Model Obaly a.s.

WebCenter

Moderním nástrojem, který společnost Model Obaly a.s. využívá nejen pro své zákazníky a partnery, je komunikační centrum pro spolupráci v oblasti přípravy, schvalování grafiky a konstrukci obalů.

WebCenter je prostředkem pro spolupráci a komunikaci mezi všemi partnery, kteří kooperují při přípravě grafiky a konstrukce obalů. V reálném čase je díky programu možno projednávat návrhy a případné změny mezi všemi zainteresovanými skupinami (interními tvůrčími, marketingovými, projektovými a technickými skupinami, s externími prodejci a dodavateli). WebCenter je interaktivní program a maximálně šetří čas všem zúčastněným. Výhody jeho použití se projevují zejména v prostředí se vzdálenými, často i zahraničními zákazníky. Tento program může obsahovat různé typy dokumentů - konstrukce CAD, grafické soubory, tabulky, návrhy, objednávky, zákaznické specifikace, apod. WebCenter zlepšuje komunikaci a spolupráci tím, že zákazníkům přes internet umožňuje přístup k projektům, dokumentům a informacím v jejich rodném jazyce. Pomocí online nástrojů pro náhled zkracuje cykly kontroly a schvalování nátisku a tím i dodací lhůty produktu zákazníkovi. Kompletní historie komunikace nad příslušným projektem je archivována v databázi WebCenter. Kdykoli je tedy možné si zpětně zobrazit posloupnost kroků a požadavků, s jejichž pomocí se dospělo ke schválenému návrhu. Tyto informace pak není možné zpětně upravovat, ani výběrově mazat. Archivace těchto dat umožňuje i po dlouhé době dohledat připomínky účastníků projektu a způsob, jímž byly zpracovány.



Obrázek 2: WebCenter

Podnikový časopis Model press

Vychází 5 x ročně v nákladu 1600 ks u každého čísla pro závody v České republice. Na přípravě se podílejí pracovníci PR a Marketingu jednotlivých závodů. V opavském závodě je interně připravovaný obsah i grafické zpracování (design, sazba, zlom, tisk). Redakční rady podílející se na tvorbě a zpracování jsou zastoupeny ve všech závodech Model. Časopis obsahuje 32 stran ve formátu A4. Model press dostává každý zaměstnanec společnosti spolu s výplatní páskou a je zasílán také bývalým pracovníkům firmy. Vedení společnosti na tomto kroku trvá, považují si i bývalých zaměstnanců společnosti Model a přispívají tak k informovanosti a zachování kladných vztahů s bývalým zaměstnavatelem. V tomto smyslu slouží Model press jako prostředek PR pro širší veřejnost.

Obsah každého čísla Model pressu je velice pestrý. Mezi pravidelné rubriky patří Úvodník CEO skupiny Model Central/Jihovýchod, který slouží jako prohlášení k zaměstnancům, kde zmiňuje zajímavé postřehy, motivuje zaměstnance, shrnuje a hodnotí určitá období, představuje novinky, apod. Na další straně se nachází pravidelná rubrika se stručnými zprávami, které se týkají společnosti (průběžné úspěchy či propady, výsledky jednotlivých oddělení, probíhající rekonstrukce, investice, akce pro veřejnost, apod.). Pravidelným tématem časopisu jsou také hodnotící články ze strany širšího vedení firmy, které se vztahují k určitým obdobím, tématům, problémům, krizím, apod. Součástí tohoto okruhu je také rozhovor s představitelem širšího vedení jednotlivých závodů regionu. Rozhovory jsou zaměřeny na různá témata dle profesního zaměření respondentů. V rubrice Náš obal je vždy představen nový produkt firmy včetně technických parametrů pro výrobu (název, manažer zakázky, technolog, grafické, konstrukční, tiskové údaje, způsob zpracování, lepení a kompletace). K informovanosti o produktech společnosti slouží rubrika Náš zákazník. Ta je věnována konkrétnímu obchodnímu partnerovi, se kterým firma úspěšně spolupracuje. V této části je prostor věnován představení partnerské společnosti a rozhovoru s jejím čelním představitelem. Jsou zde naznačeny pozitiva vzájemné spolupráce a plánovaný rozvoj do budoucna. V sekci Personalistika mohou čtenáři nalézt důležité pracovní předpisy (např. používání ochranných pracovních pomůcek, oděvů, apod.), vnitropodnikové směrnice (např. informace týkající se pracovní doby, přestávek, pracovní kázně, apod.). Součástí této rubriky jsou dále informace týkající se možností dalšího vzdělávání, školení a kurzů zajišťovaných zaměstnavatelem. Dvě celé strany Model pressu jsou věnovány zaměstnancům společnosti, jejich pracovním a životním jubileím, narozeným

dětem pracovníků, odchodům z podniku a do důchodu. V závěru této sekce je v každém vydání představen nově příchozí kolegyně nebo kolega. Rubrika Co vlastně dělá je věnována vybranému zaměstnanci podniku v rámci ČR bez ohledu na postavení ve firmě. Je zde popsán kariérní růst jedince ve společnosti, pracovní náplň a harmonogram jeho pracovního dne. Součástí časopisu je také sekce Učíme se jazyky, kde je otištěn článek v anglickém jazyce týkající se obalového průmyslu včetně anglicko – českého překladu vybraných pojmů.

Model press je zpracován na vysoké grafické úrovni, je psán velice čitelně a přehledně upraven. Kromě pravidelných témat a rubrik jsou zde publikovány aktuální informace týkající se firmy, obalového průmyslu, technologických řešení a prostředků, reportáže z firemních akcí, hospodářské výsledky jednotlivých závodů, apod.



Obrázek 3: Titulní strany podnikového časopisu Model press

Infonástěnky

V každém závodě Model Obaly a.s. je umístěna jedna centrální nástěnka, kde jsou zveřejňovány všechny potřebné informace včetně těch, které se objevují na podnikovém intranetu nebo v časopisu Model press. Součástí centrální nástěnky situované u podnikové jídelny je také schránka na dotazy a připomínky zaměstnanců, které se následně zpracovávají a vyhodnocují. Několik dalších nástěnek je pak rozmístěno přímo v jednotlivých provozech. Ty ovšem obsahují jen informace provozního charakteru

(např. rozpis a obsazení směn apod.). Tyto nástěnky jsou obyčejné, korkové (viz obr. za textem), zatímco centrální nástěnky jsou zasklené, magnetické, uzamykatelné. Centrální nástěnky jsou aktualizovány prakticky každý den, obsahují informace z personalistiky, z provozu, informace o výsledcích včetně grafů a jiných doprovodných vizuálních prostředků a informace, které jsou publikovány na podnikovém intranetu. V případě, že je společnost medializována veřejnými sdělovacími prostředky, objevují se na nástěnce také kopie článků, které vyšly v denním nebo v odborném tisku.



Obrázek 4: Infonástěnka opavského provozu Hladké a kašírované skládačky

Pracovní porady

Tyto nástroje interní komunikace jsou realizovány buď pravidelně a nebo ad hoc v závislosti na konkrétní situaci a řešené problematice. Frekvence pracovních porad je tedy velice individuální. Uskutečňují se zde například porady vyššího managementu a kern týmů, porady v rámci pracovních skupin, projektových týmů, apod. Vedoucí jednotlivých pracovišť se setkávají se všemi zaměstnanci několikrát do roka. Zde se pracovníci dozvídají postřehy týkající se jejich práce, vyjasňují si s nadřízenými vzájemné představy, nové postupy, apod.

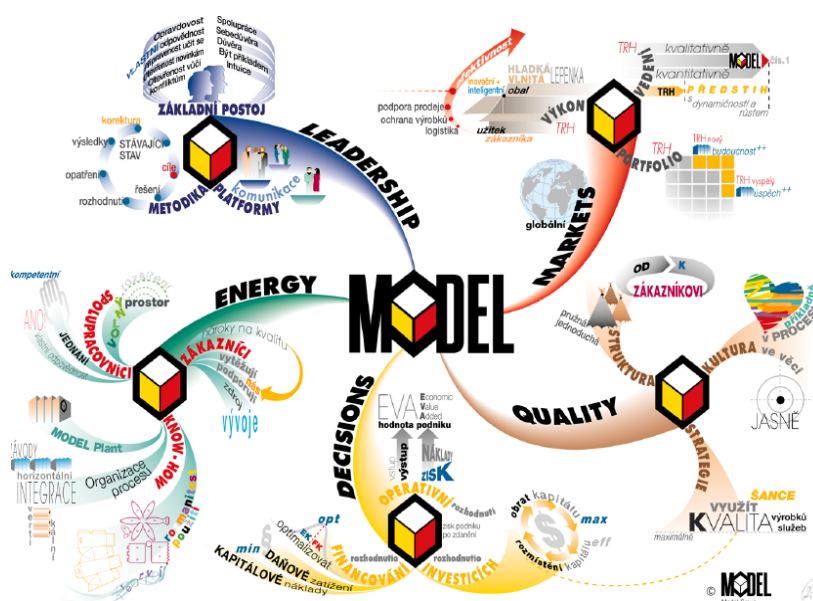
Videokonference

Využívají se ke komunikaci s nejvyšším vedením společnosti, mezi vedením závodů v regionech, mezi představiteli jednotlivých týmů napříč regionem a také k přenosu informací z centrály v Opavě k zástupcům ostatních pracovišť. Četnost

užívání tohoto komunikačního média je naprosto individuální, záleží na aktuálních potřebách a okolnostech řešených případů. „Vidím v tom určitý posun a zlepšení komunikace. I když tato forma plně nenahradí komunikaci tváří v tvář, jedná se přece jenom o lepší a osobnější způsob, než komunikovat prostřednictvím telefonu nebo e-mailu.“(V1)

Zdroje rozvoje podniků skupiny Model – Futura

Je velmi nápaditě graficky vyobrazená struktura zdrojů rozvoje podniků skupiny Model, vnitřně strategický cíl společnosti. Tohle vizuálně ztvárněné schéma obsahuje logo společnosti a dále heslovitě znázorňuje jednotlivé posuzované oblasti firemní strategie a směry budoucího rozvoje firemních aktivit. Z druhé strany tento vizuální nástroj obsahuje vysvětlení jednotlivých zaměření. Zdroje rozvoje podniku jsou popsány jednoduše a srozumitelně zaměstnancům tak, aby byli při samotném čtení tohoto dokumentu stimulováni přemýšlet a jednat ve prospěch záměrů a cílů společnosti. Futura popisuje celkem 5 oblastí, na které se společnost zaměřuje. Jsou to trhy a prosazení se na nich, kvalita produktů jako standard, operativní rozhodování, energie vůči spolupracovníkům a zákazníkům a efektivní vedení společnosti založené na funkčních a moderních principech. Toto vizuální schéma je k dispozici na centrální nástěnce, na podnikovém intranetu a každý rok spolu s aktuálními i dlouhodobými cíli je publikován ve firemním časopisu (Futura, 2008).



Obrázek 5: Podnikový dokument Futura

Interní dokumenty

Do této kategorie patří veškeré vnitropodnikové normy, směrnice, nařízení, vyhlášky, zákony, brožury a další dokumenty potřebné pro funkční a bezproblémový chod firmy. Součástí těchto materiálů je také kodex zaměstnanců Model Obaly a.s., který upravuje chování, zásady a zachycuje hlavní body žádoucího pracovního přístupu zaměstnanců společnosti Model Obaly a.s (V3).

Společenské akce

V této oblasti je společnost Model Obaly a.s. velice činorodá. Největší akcí, kterou firma pořádá pro své zaměstnance a jejich blízké je Model den, který je realizován ve všech závodech v rámci České republiky. Jedná se o největší společenskou akci jednotlivých závodů s průměrnou návštěvností 2500 účastníků. Těmto jsou zajištěny volnočasové aktivity, doprovodný program, občerstvení, různé soutěže, apod. Další společenskou, pravidelně uskutečňovanou akcí pro zaměstnance a jejich blízké v rámci Model Obaly a.s., je firemní vánoční večírek, který zároveň slouží k evaluaci a zhodnocení uplynulého období a také k prezentaci směru firemního rozvoje všem zaměstnancům. Opavský závod navíc pravidelně pořádá podnikový ples pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, koncert firemní hudební skupiny, rafting na řece Moravici, Mikulášský večírek věnovaný dětem zaměstnanců, tematické výstavy výrobků společnosti a spoustu dalších, nepravidelných kulturních a společenských akcí. Veškeré tyto společenské akce jsou zaměstnanci a jejich blízkými vnímány velice pozitivně a pravidelně se jich zúčastňují v hojném počtu (Z2). Zároveň jsou tyto aktivity cíleně podporovány a navštěvovány manažery, kteří díky nim mohou získávat cennou zpětnou vazbu i mimo pracoviště a také podporovat vzájemnou neformální komunikaci se zaměstnanci. „Ta se dle slov nejvyššího vedení významně změnila, i když stále je co vylepšovat. Těchto akcí se pravidelně účastní i výkonný vedoucí Model Obaly a.s., který zde vystupuje velice neformálně a jeho postavení ve firmě vůbec nedá znát.“(V3)

Setkání se zástupci zaměstnanců

Patří mezi pravidelně využívané prostředky firemní komunikace, které se konají 3krát do roka. Na setkáních jsou vždy přítomni kromě zástupců managementu také vedoucí odborových organizací nebo jejich zástupci. Ve společnosti Model Obaly a.s. působí dvě odborové organizace, které mají napříč firmou a jejím provozem své buňky, ve kterých jsou zastoupení členové odborů. Na setkáních se diskutuje o problémech a

aktuálních záležitostech, které pracovníky tíží nebo jim brání v efektivním vykonávání pracovní činnosti (Z1).

Neformální komunikace

„Tato forma interakce probíhá mezi účastníky na šatnách, v jídelně u oběda, v kuřárnách, v kancelářích, apod. Probíhá neustále. Dříve, než byla v Modelu zřízena pozice specialista interní komunikace, převažovala v opavském závodě neformální komunikace. Intranet ani nástěnky nepřinášely potřebné informace zaměstnancům, jen ty nejdůležitější, generální. Ostatní informace se k zaměstnancům dostávaly cestou neformální komunikace. Negativem bylo zkreslení skutečností nebo faktů, které se týkaly procesů ve firmě, politiky zaměstnanosti nebo dalších záležitostí spojených s fungováním firmy. Poté, co se rozběhla informační nástěnka na intranetu a samotné nástěnky, rozšířil se počet stran Modelpressu, sice neformální komunikace funguje dál, ale zaměstnanci, kteří mají zájem, se mohou informovat z oficiálních zdrojů, zatímco před rokem 2006 tu možnost téměř neměli. Z tohoto pohledu podnik popošel ve vnitrofiremní komunikaci po zřízení pozice specialista interní komunikace velký kus cesty dopředu“ (K).

Reporting

Mezi často využívané prostředky interní komunikace patří reporty. Ve společnosti jsou pravidelně zpracovávány reporty ve formě standardních výstupů (odpracované hodiny, nemocnost, čerpání dovolené, fluktuace, apod.), dále jako součást nejrůznějších hodnocení. Tyto reporty jsou pravidelně, jednou měsíčně, poskytovány vedení společnosti. Jejich součástí jsou zprávy ze všech závodů Model Obaly a.s. týkající se např. výkazů činností, hospodářských výsledků, hodnocení strojů, vývoje cen surovin, apod. (V1). Další reporty se zpracovávají a následně komunikují v rámci jednotlivých výrobních porad a také na základě zájmu zákazníka. Zde se sledují např. technické parametry, možnosti, výkonnost jednotlivých strojů, kvalita, apod. (V3). Jsou ad hoc nastaveny dle požadavků zadavatele a slouží převážně pro srovnání s možnostmi konkurence (V3).

Vnitropodnikové informační systémy

Ve společnost Model Obaly a.s. jsou využívány interní informační systémy (SAP, Lotus Notes, Witron, Profylax). Tyto komunikační média slouží k plánování, řízení a

evidenci veškerých ekonomických, účetních, výrobních, obchodních a jiných záležitostí a procesů (K).

11.5 Krizová komunikace Model Obaly a.s.

Manuál krizové komunikace je součástí směrnice "Krizové řízení", kde je detailně popsán postup, který je v krizové situaci uplatňován. V závodech Model Obaly a. s. představují krizové situace havárie (např. požár, únik chemických látek, povodeň, sabotáž, ztráta dodávek materiálů, těžký úraz nebo úmrtí zaměstnance, externího pracovníka, apod.) nebo jiné mimořádné události (jako např. zásahy vyšší moci, hromadné propouštění, kriminální činy, epidemie, úmrtí významného představitele firmy, apod.).

Krizovou komunikaci společnosti Model Obaly organizuje krizový komunikátor, který je součástí krizového týmu. Ustavení krizového týmu je v kompetenci vedení společnosti. Krizový tým musí být ustaven neprodleně po zjištění krizové události. Na základě rozhodnutí krizového týmu volí krizový komunikátor určitou strategii krizové komunikace. Ta může mít:

- charakter ústupu a plnění požadavků protistrany
- charakter uzavření se do sebe
- charakter spolupráce
- charakter odporu (Krizové řízení, 2009)

Manuál krizové komunikace pro závody Model Central/Jihovýchod (Krizové řízení, 2009)

1. Vydat oficiální tiskovou zprávu. Platí zde pravidlo čím dříve, tím lépe. Stanovit časový horizont, ve kterém bude tisková zpráva vydána v případě, že se informace dostala na veřejnost a média sama začala kontaktovat zaměstnance společnosti s žádostí o vyjádření. Tuto zprávu pak rozeslat médiím prostřednictvím e-mailu, případně zadat tuto zprávu do tisku jako plošnou inzerci.
2. Umístit oficiální tiskovou zprávu na internetové stránky. Zřídit sekci krizové události a sem pravidelně přidávat nové tiskové zprávy a veškerou komunikaci mezi krizovým týmem a médii. O této sekci následně informovat média.

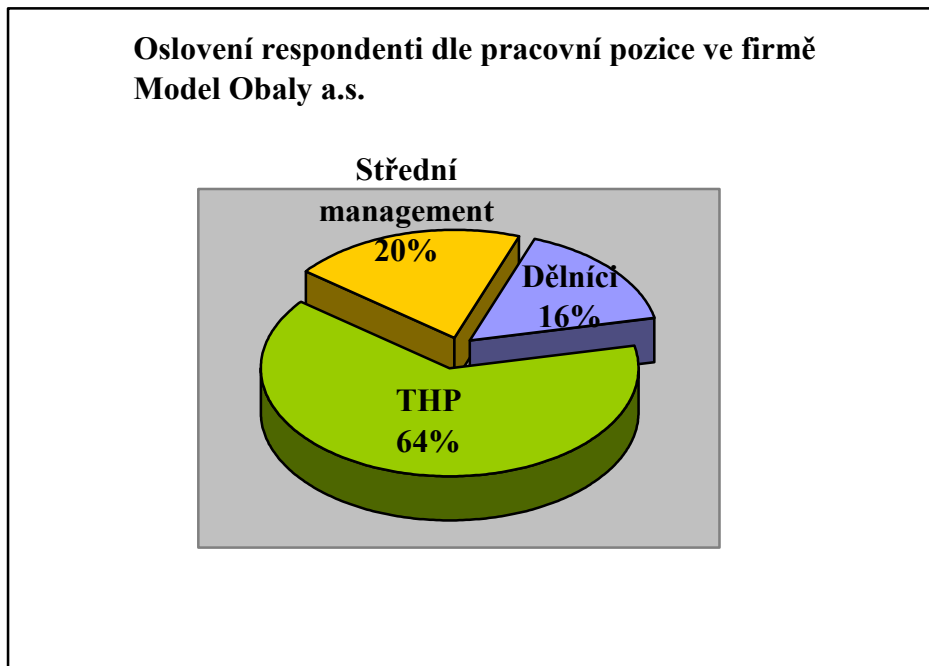
3. Svolat tiskovou konferenci, která umožní prezentaci oficiální tiskové zprávy včetně krizového postupu. Dopředu analyzovat rizikové dotazy, připravit klíčová sdělení písemně. Tato konzultovat s podnikovými právníky. Zajistit účast nejvyššího manažera společnosti na tiskové konferenci, vyhýbat se odborným termínům, vyjádřit politování a ujistit o maximu možných opatřeních k nápravě situace. Zůstat v kontaktu se zástupci médií po celou dobu, co se o krizovou situaci zajímají a co o ní informují veřejnost
4. Informovat o situaci zákazníky a obchodní partnery.
5. Neprodleně podat informace také dovnitř firmy, členům kern týmů e-mailem, ostatním zaměstnancům prostřednictvím intranetu a nástěnek. Také oni totiž spoluvytvářejí a ovlivňují veřejné mínění.

Základní pravidla krizové komunikace (Krizové řízení, 2009)

1. Pravidlo NNN – nikdy nikomu nelhat! Neznamená to ovšem říkat vždy za všech okolností celou pravdu. Nejdůležitější je to, co se odehraje a sdělí v prvních 24 hodinách.
2. Neukvapovat se a podávat informaci tisku náležitě připraveni, nezatajovat a třídit informace. Držet se přesně známých skutečností, nedělat odhady.
3. Nezamlčovat informace, které jsou zjevné a zástupci médií je mohou získat z jiných zdrojů (policie, hasiči apod.).
4. Neskrývat se před médii, nezapírat, nepoužívat vyjádření „no comment“. Jednat rychle, rozhodně a bezchybně.
5. Nezabíhat do laickovi nesrozumitelných technických detailů, které by mohly být nesprávně vyhodnoceny. Podávat věcné a srozumitelné informace.
6. Dát najevo, že společnost krizovou situaci zvládá, nemá co skrývat, je otevřená ke komunikaci. Zástupci médií v komunikaci reprezentují veřejnost. Ochota společnosti reagovat přispěje k větší objektivitě pracovníků médií při zprostředkování informací veřejnosti. S ohledem na veřejné mínění musíme počítat také s Davidovým efektem: V očích veřejnosti je podnik obvykle tím silnějším. Kdo se postaví v konfliktní situaci proti podniku, toho považuje veřejnost za slabšího.

12. Výzkumné výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkovým šetřením jsem oslovil pracovníky společnosti na pozicích střední management, THP (technicko-hospodářští pracovníci), dělnické pozice. Výzkumný vzorek pro dotazníkové šetření tvořilo 75 respondentů. Podíl jednotlivých pracovních pozic ukazuje Graf 1.



Graf 1

DVO1: *Funguje ve společnosti otevřený komunikační a informační systém?*

Pro operacionalizaci DVO1 jsem zvolil dílčí otázky v dotazníku:

- Znáte strategické cíle a vize Vaší firmy?
- Domníváte se, že vedení firmy s Vámi hovoří otevřeně a sděluje Vám důležité informace?
- Dostáváte informace potřebné k výkonu Vaší práce včas?
- Máte pocit, že býváte zahlceni přílišným množstvím zbytečných informací?
- Domníváte se, že je nově přijatému pracovníkovi věnována patřičná pozornost a má dostatek času se ve firmě adaptovat a zapracovat?

DVO2: *Používá se ve společnosti oboustranná komunikace a funkční zpětnovazební systém?*

Pro operacionalizaci DVO2 jsem zvolil dílčí otázky v dotazníku:

- Zjišťuje vedení firmy, zda strategii, cílům a plánům rozumíte?
- Máte možnost se aktivně podílet na stanovení cílů Vašeho pracoviště nebo závodu?
- Dostáváte okamžitou zpětnou vazbu týkající se Vaší práce, ať už negativní nebo pozitivní?
- Vyzývá Vás vedení k návrhům na zlepšení, které budou firmě jakkoliv prospěšné?
- Jaké překážky spatřujete v komunikaci mezi Vámi a vedením firmy?

DVO3: *Jaké formy a prostředky vnitřní komunikace se ve společnosti používají?*

Pro operacionalizaci DVO3 jsem zvolil dílčí otázky v dotazníku:

- Jakou formou se k Vám dostávají důležité informace?
- Které 3 nástroje, z výše jmenovaných, používáte pro komunikaci s nadřízenými? Seřad'te je podle četnosti užívání.
- Považujete způsob komunikace, který jste uvedl/a na prvním místě, za efektivní?
- Které 3 nástroje, z výše jmenovaných, používáte pro komunikaci s podřízenými? Seřad'te je podle četnosti užívání.
- Považujete způsob komunikace, který jste uvedl/a na prvním místě, za efektivní?
- Které 3 nástroje, z výše jmenovaných, používáte pro komunikaci s kolegy na stejné pracovní pozici? Seřad'te je podle četnosti užívání.
- Považujete způsob komunikace, který jste uvedl/a na prvním místě, za efektivní?

12.1 Výzkumné výsledky DVO1

DVO1 je zaměřena na informační otevřenost, propojení podniku pomocí komunikace a na šíření informací od vedení společnosti směrem k jejím zaměstnancům. To jsou jedny ze základních podmínek efektivního fungování vnitřní komunikace. V tomto smyslu jsem na základě dotazníkového šetření zjistil, že ve firmě je komunikační systém nastavený jako otevřený. Většina dotázaných uvedla, že dlouhodobé firemní cíle a strategie zná. Většina respondentů má také pocit, že s nimi management hovoří otevřeně a důležité informace jim sděluje pravidelně a včas. Téměř všichni z dotázaných dále nemají pocit, že by je jejich nadřízení zahlcovali přílišným

množstvím zbytečných informací. Většina oslovených se domnívá, že v tomto ohledu je věnována dostatečná pozornost ze strany vedení i k nově příchozím pracovníkům, což přispívá k jejich postupné žádoucí adaptaci ve firemním prostředí. Dle výpovědí respondentů lze hodnotit interní komunikaci z hlediska otevřenosti a ochotě sdělovat důležité informace pracovníkům firmy jako dobře nastavenou. Odpovědi dotázaných na otázku a jejich hodnoty, které se týkají této části, uvádím v následujícím textu.

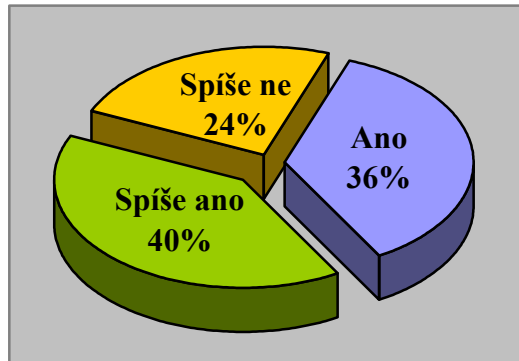
Na otázku „znáte strategické cíle a vize Vaší firmy“ odpovědělo 75 respondentů (100%). Z toho 63 dotázaných (84%) uvedlo, že tyto stěžejní informace zná a při rozepsání této otázky se až na pár výjimek shodovali v hlavních aspektech firemní rozvojové politiky. Zbylých 12 respondentů (16%) uvedlo, že strategické firemní cíle a vize nezná. Tato neznalost se však netýká pouze dělnických pozic, což by nebylo až tak neobvyklé, ale záporně odpověděli také zástupci THP a středního managementu. Ti by měli být hlavními šířiteli a tlumočníky těchto strategických informací a proto by je rozhodně měli znát. Hodnoty odpovědí znázorňuje Graf 2.



Graf 2

Na otázku „domníváte se, že vedení firmy s Vámi hovoří otevřeně a sděluje Vám důležité informace“ odpovědělo 75 respondentů (100%). Hodnoty odpovědí znázorňuje Graf 3, přičemž možnost „Ne“ ne zvolil nikdo z dotázaných.

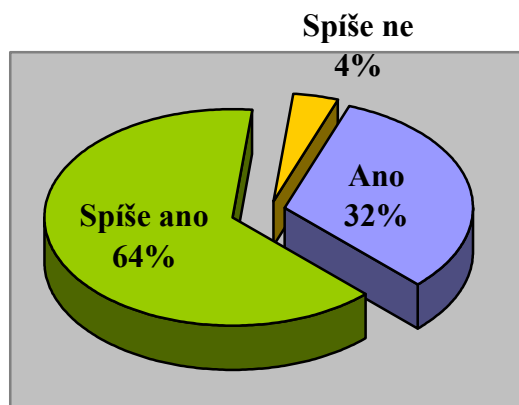
Domníváte se, že vedení firmy s Vámi hovoří otevřeně a sděluje Vám důležité informace?



Graf 3

Na otázku „dostáváte informace potřebné k výkonu Vaší práce včas“ odpovědělo 75 respondentů (100%). Hodnoty odpovědí znázorňuje Graf 4, přičemž možnost „Ne“ nevolil nikdo z dotázaných.

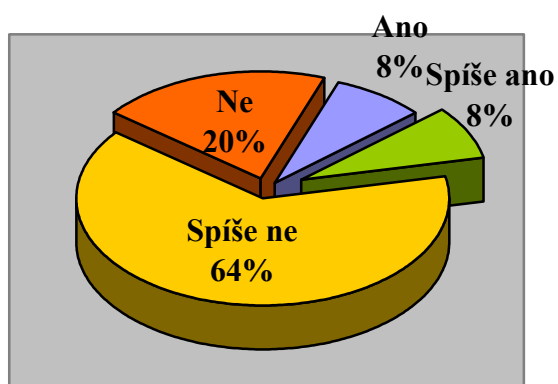
Dostáváte informace potřebné k výkonu Vaší práce včas?



Graf 4

Na otázku „máte pocit, že býváte zahlceni přílišným množstvím zbytečných informací“ odpovědělo 75 respondentů (100%). Hodnoty odpovědí znázorňuje Graf 5.

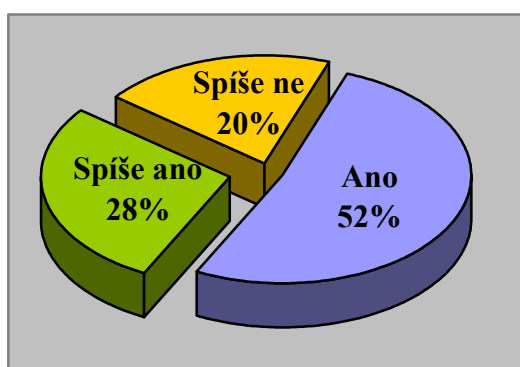
Máte pocit, že býváte zahlceni přílišným množstvím zbytečných informací?



Graf 5

Na otázku „domníváte se, že je nově přijatému pracovníkovi věnována patřičná pozornost a má dostatek času se ve firmě adaptovat a zapracovat“ odpovědělo 75 dotázaných (100%). Hodnoty odpovědí jsou uvedeny v Grafu 6, přičemž možnost „Ne“ nezvolil nikdo z dotázaných.

Je podle Vás nově přijatému pracovníkovi věnována patřičná pozornost?



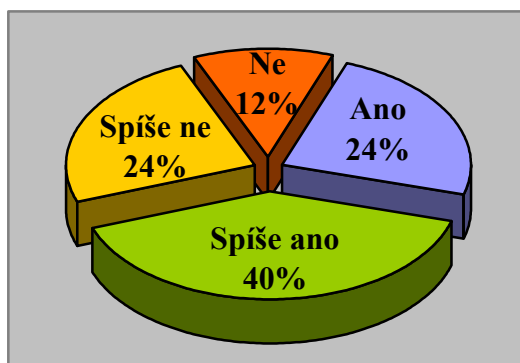
Graf 6

12.2 Výzkumné výsledky DVO2

Druhá dílčí výzkumná otázka je zaměřena na další významný aspekt ovlivňující úroveň komunikačního procesu v podniku, kterým je jeho oboustrannost a zpětnovazební systém. Tyto podmínky funkčnosti předpokládají pravidelný a účelný tok informací mezi zaměstnanci, jejich nadřízenými a vedením firmy. Toto propojení lze zjistit různými způsoby. Téměř dvě třetiny respondentů uvedlo, že vedení firmy zjišťuje, jestli zaměstnanci firemním cílům a strategiím rozumí. Více než třetina dotazovaných, však nepocítuje zájem a potřebu nadřízených a vedení firmy ujistovat se a zpětně ověřovat, zda skutečně všichni zaměstnanci správně pochopili firemní strategii a cíle podniku. Z hlediska stimulace pracovníků v podobě aktivní spoluúčasti na tvorbě těchto dlouhodobějších záležitostí se hodnoty odpovědí dotázaných procentuelně příliš nelišily. Jistou formou poskytování zpětné vazby, se kterou souhlasila naprostá většina dotázaných, je fakt, že vedení pracovníky vyzývá k návrhům na zlepšení jednotlivých procesů. Z uvedeného vyplývá, že vedení společnosti zaměstnance motivuje k podávání zlepšovacích návrhů, ale evidentně už méně k spolupráci a účasti při stanovování cílů firmy nebo pracoviště. Co se týče poskytování okamžité zpětné vazby zaměstnancům, tak naprostá většina respondentů uvedla, že od svých nadřízených tento informační tok funguje. Oboustranný tok informací výraznou měrou ovlivňují také komunikační bariéry mezi jednotlivými partnery. Z tohoto pohledu nadpoloviční počet dotázaných žádné překážky v komunikaci mezi vedením a pracovníky nevidí. Zbytek respondentů však konkrétní bariéry v komunikaci s vedením firmy spatřuje. Odpovědi dotázaných na otázky a jejich hodnoty, které se týkají této části, uvádím v následujícím textu.

Na otázku „zjišťuje vedení firmy, zda strategii, cílům a plánům rozumíte“ odpovědělo 75 dotázaných (100%). Hodnoty odpovědí jsou uvedeny v Grafu 7.

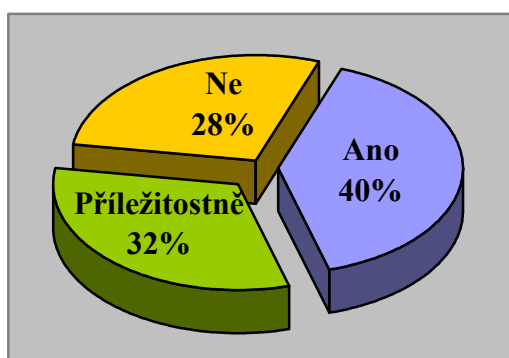
Zjišťuje vedení firmy, zda strategii, cílům a plánům rozumíte?



Graf 7

Na otázku „máte možnost se aktivně podílet na stanovení cílů Vašeho pracoviště nebo závodu“ odpovědělo 75 respondentů (100%). Hodnoty odpovědí jsou uvedeny v Grafu 8.

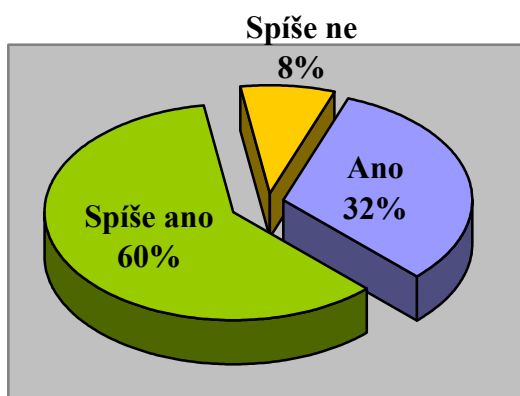
Máte možnost se aktivně podílet na stanovení cílů vašeho pracoviště nebo závodu?



Graf 8

Na otázku „dostáváte okamžitou zpětnou vazbu týkající se Vaší práce, ať už negativní nebo pozitivní“ odpovědělo 75 dotázaných (100%). Hodnoty odpovědí jsou znázorněny v Grafu 9, přičemž možnost „Ne“ neuvědl žádný z respondentů.

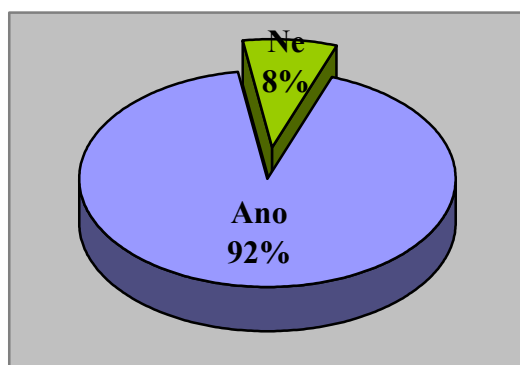
Dostáváte okamžitou zpětnou vazbu týkající se Vaší práce?



Graf 9

Na otázku „vyzývá Vás vedení k návrhům na zlepšení, které budou firmě jakkoliv prospěšné“ odpovědělo 75 respondentů (100%). Hodnoty odpovědí jsou znázorněny v Grafu 10.

Vyzývá Vás vedení k návrhům na zlepšení, které budou firmě jakkoliv prospěšné?



Graf 10

Na otázku „jaké překážky spatřujete v komunikaci mezi Vámi a vedením firmy“ odpovědělo 75 respondentů (100%). Hodnoty odpovědí znázorňuje Tabulka 1.

Překážka v komunikaci	Počet	% podíl
Žádné	42	56
Neochota, nezájem managementu	6	8
Nedostatek času managementu	12	16
Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu	9	12
Jiné překážky	6	8

Tabulka 2: Bariéry v komunikaci mezi zaměstnanci a členy vedení společnosti.

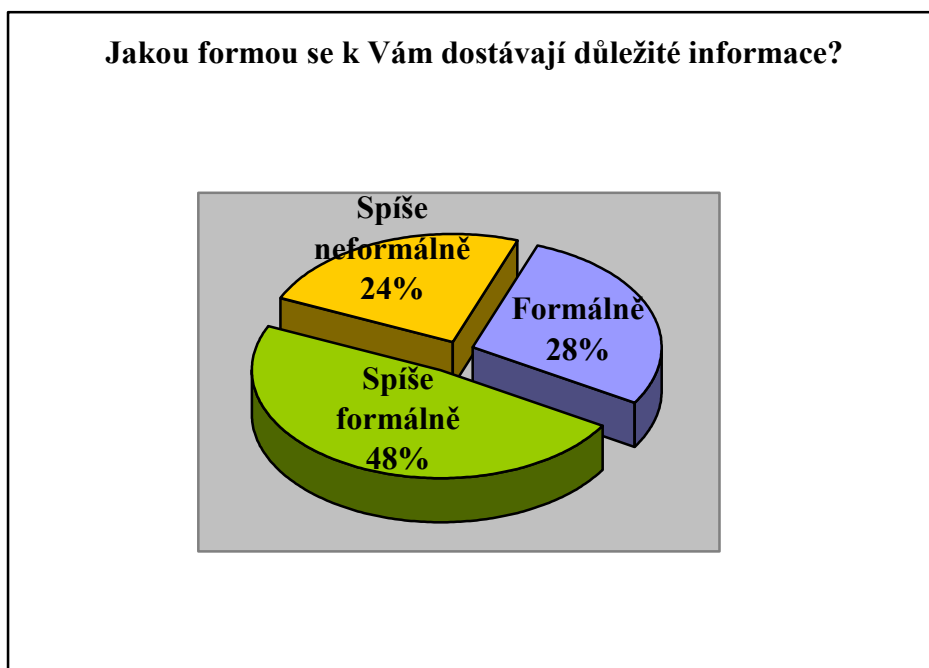
Mezi překážky, které dále respondenti zmiňovali, lze zařadit názor, že management firmy komunikuje se zaměstnanci pouze prostřednictvím odborových organizací. Jiný respondent uvedl jako negativum to, že porady probíhají v úzkém kruhu spolupracovníků a ostatní nemají povědomí o tom, co se ve firmě děje. Naprosto radikálně pojal tuto otázku další informant, který zvolil jiné překážky v komunikaci s managementem, a sice, že vedení nesděluje vůbec nic. Ostatní dotázaní, kteří volili možnost jiných překážek, uvedli takřka shodně názor, že největší bariérou v komunikaci s managementem je opožděnost některých informací. Určité informace podle nich nepřichází od nadřízených včas, jinak považují systém vnitrofiremní komunikace za dobře nastavený a plně funkční.

12.3 Výzkumné výsledky DVO3

Mezi aspekty, které mají nesporný vliv na funkčnost komunikačního procesu patří také jednotlivé komunikační formy, kanály a prostředky. Četnost a kombinace těchto aspektů výraznou měrou přispívá k flexibilitě a informačnímu propojení firemního prostředí. Co se týče způsobu předávání důležitých informací, tak většina respondentů uvedla, že je dostávají formální, oficiální cestou. Tato část otázek je dále zaměřena na četnost a efektivitu prostředků používaných při komunikaci s jednotlivými cílovými skupinami v podniku (nadřízení, podřízení, pracovníci na stejné hierarchické úrovni). Z informací získaných v této části dotazníkového šetření vyplývá, že naprostá většina dotázaných považuje nejčastěji používané komunikační prostředky za efektivní.

Odpovědi dotázaných na otázky a jejich hodnoty, které se týkají této části, uvádím v následujícím textu.

Na otázku „jakou formou se k Vám dostávají důležité informace“ odpovědělo 75 respondentů (100%). Hodnoty odpovědí vyjadřuje Graf 11, přičemž možnost „Neformálně“ neuvedl nikdo z dotázaných.



Graf 11

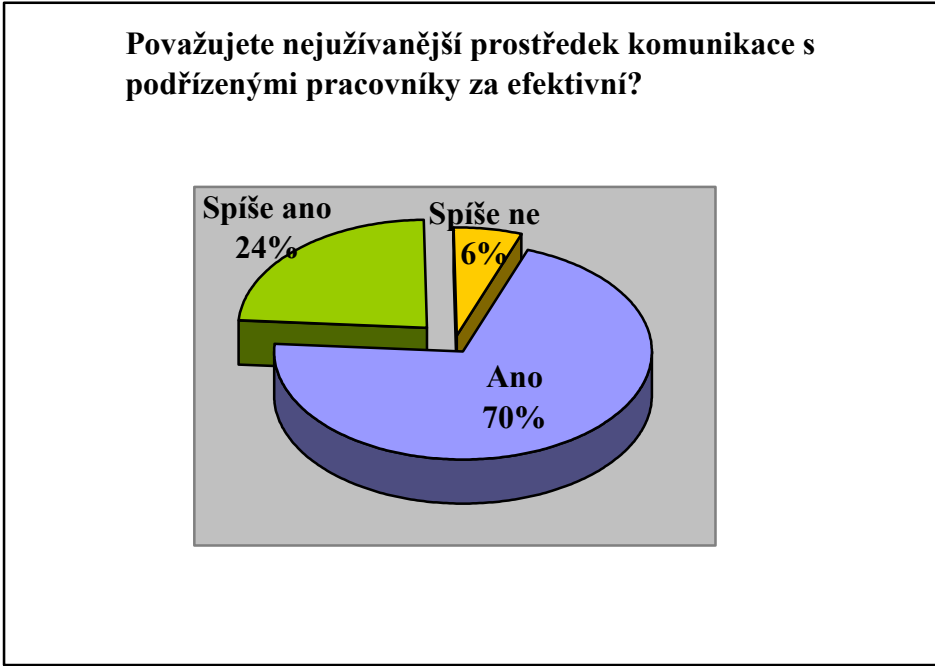
Na otázku „které 3 nástroje, z výše jmenovaných, používáte pro komunikaci s nadřízenými, seřadte je podle četnosti užívání“ odpovědělo 75 respondentů (100%). Nejpoužívanějším komunikačním prostředkem směrem k nadřízeným dle četnosti odpovědí respondentů vyplynulo pořadí: 1. osobní rozhovor, 2. elektronická pošta, 3. telefonní rozhovor a 4. porada. Na tuto otázku navazuje podotázka „považujete způsob komunikace, který jste uvedl/a na prvním místě, za efektivní“, kterou vyplnilo 75 dotázaných (100%). Hodnoty odpovědí znázorňuje Graf 12, přičemž možnost „Ne“ neuvedl nikdo z respondentů.

Považujete nejužívanější prostředek komunikace s nadřízenými pracovníky za efektivní?



Graf 12

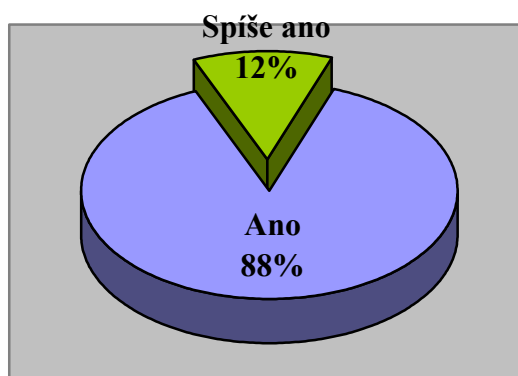
Na otázku „které 3 nástroje, z výše jmenovaných, používáte pro komunikaci s podřízenými, seřadte je podle četnosti užívání“, odpovědělo 75 respondentů (100%). Z tohoto celkového počtu 24 (32%) dotázaných uvedlo, že nemá podřízené. V komunikaci směrem k podřízeným respondenti uvedli, že nejčastěji využívanými prostředky jsou: 1. osobní rozhovor, 2. telefonický rozhovor, 3. elektronická pošta a 4. porada. Na tuto otázku navazuje podotázka „považujete způsob komunikace, který jste uvedl/a na prvním místě, za efektivní“, kterou vyplnilo 75 dotázaných (100%). Hodnoty odpovědí znázorňuje Graf 13, přičemž možnost „Ne“ neuvedl žádný z respondentů.



Graf 13

Na otázku „které 3 nástroje, z výše jmenovaných, používáte pro komunikaci s kolegy na stejné pracovní pozici, seřadte je podle četnosti užívání“ odpovědělo 75 respondentů (100%). Při komunikaci s pracovníky na stejné pracovní pozici respondenti nejčastěji uváděli 1. osobní rozhovory, 2. elektronickou komunikaci, 3. telefonní rozhovory a 4. porady. Na tuto otázku navazuje podotázka „považujete způsob komunikace, který jste uvedl/a na prvním místě, za efektivní“, kterou vyplnilo 75 dotázaných (100%). Hodnoty odpovědí znázorňuje Graf 14, přičemž možnost „Spíše ne“ a „Ne“ neuvedl žádný z respondentů.

Považujete nejužívanější prostředek komunikace s kolegy na stejné pracovní pozici za efektivní?



Graf 14

„Kde vidíte možnosti zlepšení systému vnitrofiremní komunikace“ Na tuto otázku vůbec neodpovědělo 33 respondentů (44%). Buď je podle nich interní komunikace v pořádku a nebo možné způsoby zefektivnění tohoto procesu neznají. Jiní respondenti uvádějí, že ke zlepšení stavu vnitrofiremní komunikace by přispělo zlepšení vnitrofiremních vztahů. K tomuto žádoucímu stavu lze podle nich dospět např. pravidelným školením, pomocí vzdělávacích kurzů či opakovanou týmovou aktivitou (9 respondentů, 12%). Další skupina uvádí, že momentálně je využíváno všech dostupných možností interní komunikace a není třeba nic dále zlepšovat a že vnitrofiremní komunikace jejich pracoviště je v naprostém pořádku (6 respondentů, 8%). Jiná skupina dotázaných by přivítala zvýšenou odbornost a způsobilost spolupracovníků (3 dotázaní, 4%). Tři z dotázaných (4%) uvedli, že žádné možnosti zlepšení komunikačního procesu vůbec nevidí. Další skupina by pro zefektivnění komunikačního procesu přivítala častější osobní styk s kolegy z jiných závodů (3 respondenti, 4%). Dvojnásobný podíl respondentů vidí mezery interní komunikace ve finanční či intelektuální motivaci ke zlepšování se, v ochotě některých kolegů pracovat na nestandardních úkolech, také ve větší otevřenosti a sdílnosti spolupracovníků a nadřízených, ve větší vůli komunikovat a vzájemně se informovat (6 dotázaných, 8%). Dle dalších respondentů by bylo žádoucí

nastavit systém pracovních porad v době, kdy jsou novinky aktuální a následně operativně tyto aktuální informace efektivně šířit dále (6 dotázaných, 8%). Více informací z ostatních závodů včetně vzájemného porovnání by přivítala další skupina tří dotázaných (4%). Další možné zlepšení komunikačního procesu vidí zaměstnanci v častějším osobním styku, ústní komunikaci a bezprostředním jednání (3 respondenti, 4%). Ve věku obrovského rozvoje elektronických komunikačních médií a vzhledem k časové tísní při snaze dosáhnout co nejvyšší efektivity v pracovním procesu, se tato forma komunikace stále častěji vytrácí, bez ohledu na postavení a pracovní náplň jednajících partnerů.

13. Doporučení pro zefektivnění vnitrofiremní komunikace

Na základě provedeného výzkumu jsem dospěl k několika zjištěním o stavu vnitrofiremní komunikace, z pohledu zaměstnanců společnosti. I když je tento systém na velice vysoké úrovni, obsahuje také slabší místa, na která by se měl management zaměřit. Jedná se především o některé slabiny systému zpětné vazby, kterou poskytují pracovníci směrem k vedení společnosti. Přímá doporučení k optimalizaci a účinnému fungování vnitrofiremní komunikace vyplývají z rozborů jednotlivých otázek.

V prvním případě, dle výpovědí respondentů, vedení nedostatečně ověřuje, zda zaměstnanci dobře rozumí firemním cílům, strategiím a plánům. Více než třetina dotazovaných nepocítuje zájem a potřebu nadřazených a vedení firmy, ujišťovat se a zpětně ověřovat, zda skutečně všichni zaměstnanci správně pochopili firemní strategii a cíle podniku. Zlepšení spočívají ve srozumitelném prezentování informací tak, aby všichni zaměstnanci na všech úrovních tato sdělení pochopili. Vedení podniku by se mělo následně zaměřit na zpětné ověřování informovanosti zaměstnanců, ujišťovat se, zda dobře porozuměli zásadním strategiím firmy, chápou cíle a jsou tak lépe motivováni k práci. Pokud zaměstnanci chápou smysl jejich práce, dokážou se s ní lépe ztotožnit a zapojí se s větší iniciativou. Vedení by se proto mělo zaměřit na zpětnovazební princip a nedopouštět, aby byl tok informací pouze jednosměrný.

V druhém případě jde o zapojení zaměstnanců a podílení se na tvorbě cílů pracoviště nebo celého podniku. Vedení společnosti Model motivuje zaměstnance k podávání zlepšovacích návrhů, ale evidentně už méně ke spolupráci a spoluúčasti při stanovování cílů firmy nebo dílčího pracoviště. Zaměstnanci, kteří se přímo podílejí na stanovení cílů, přistupují ke své práci zodpovědněji a aktivněji, se snahou cíle dosáhnout co nejdříve a nejlépe. Dílčí spolupráci na jejich plnění pak vnímají přirozeněji, díky aktivní spoluúčasti na tvorbě cílů. Podílení se na tvorbě cílů a aktivní přispění k formulaci smyslu jejich práce, představuje značný motivační faktor. Jedná se také o formu zlepšení a větší otevřenosti komunikace v podniku. Doporučením je tedy aktivní zapojení zaměstnanců do tvorby cílů a podílení se svými návrhy na dlouhodobé strategii podniku.

V dalším případě vyplývá určitý nedostatek v interní komunikaci, který je způsoben překážkami mezi zaměstnanci a managementem podniku. Respondenti uvedli mezi nejčastější bariéry neochotu a nezájem managementu, nedostatek času a nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu. Z tohoto pohledu by

vedení mělo především projevit zájem o názory zaměstnanců a ochotu s nimi komunikovat. Ochotně a se zájmem komunikovat se zaměstnanci znamená budovat atmosféru důvěry. Zaměstnanec je pak sdílný a lépe funguje otevřený a oboustranný komunikační proces. Zároveň tímto nadřizený a podřízený vzájemně budují funkční zpětnovazební systém. Pro funkční výměnu informací mezi zaměstnanci a vedením firmy, jsou důležité také komunikační schopnosti a dovednosti managementu, spočívající ve schopnosti naslouchat, zaujmout, schopnosti empatie, prezentačních schopnostech, apod. Tyto aspekty lze zlepšovat systematickým a cíleným tréninkem a vzděláváním zaměřeným právě na rozvoj manažerských, komunikačních a řídicích schopností a dovedností. Tyto aktivity by měly být zaměřeny rovněž na pozice středního managementu a vedoucích týmů, neboť právě oni jsou důležitým mezičlánkem komunikačního procesu a přenosu informací mezi řadovými pracovníky a managementem společnosti.

V neposlední řadě nelze opomenout názory, které vyplynuly z dotazníkového šetření, týkající se mezer ve vzájemných vztazích na pracovišti a také mezi kolegy z ostatních závodů Model. V tomto směru lze doporučit pravidelné a účelně nastavené týmové aktivity určené konkrétním cílovým skupinám zaměstnanců, kde by byl prostor pro bližší seznámení se a pozitivní upevnění vzájemných vztahů. Mezi takto účelně nastavené programy lze zařadit např. různé teambuildingové akce, mimopracovní outdoorové aktivity, společenské akce, apod.

Možností zlepšení systému vnitrofiremní komunikace je také umožnění přístupu k elektronickým komunikačním prostředkům zaměstnancům, kteří doposud tento zdroj informací k dispozici nemají. Tento nedostatek lze vyřešit zavedením terminálů přímo na halách a v jednotlivých provozech, kde by měl každý ze zaměstnanců možnost přístupu k potřebným informacím.

14. Závěr

Vnitrofiremní komunikace je nedílnou součástí podnikové kultury. Je činitelem, který výraznou měrou ovlivňuje její stav a zároveň je firemní kulturou formován. Úroveň interní komunikace poukazuje na vyspělost firemních procesů a také na celkovou úroveň organizačního klimatu. Hlavní úlohou vnitrofiremní komunikace je dosažení informační propojenosti uvnitř společnosti napříč organizační strukturou, pomocí efektivně nastaveného toku informací a dat mezi jednotlivými komunikačními partnery. Mezi základní aspekty k dosažení žádoucího stavu patří zajištění otevřenosti komunikačního systému, kde má každý pracovník firmy přístup k důležitým informacím, které jsou poskytovány včas a účelně. Velice podstatným rysem fungující interní komunikace je také dobře nastavený a účinně používaný zpětnovazební systém, díky němuž lze předejít případným nedorozuměním, a který umožňuje operativně a pružně kooperovat na dlouhodobých cílech i na konkrétních úkolech. Tento systém však vyžaduje určitou úroveň komunikačních schopností a dovedností, jak na straně vedení, tak také u samotných pracovníků. V tomto směru se předpokládá vyšší stupeň této výbavy, a tudíž i odpovědnosti za komunikační proces, na straně managementu firmy. V neposlední řadě je systém vnitrofiremní komunikace ovlivňován a utvářen užíváním, úrovní a dostupností komunikačních forem, kanálů a prostředků.

V úvodu této práce jsem si stanovil za cíl teoretickou analýzu a popis systému vnitrofiremní komunikace. Následně jsem tyto teoretické poznatky aplikoval na konkrétní organizaci v praxi. V praktické části jsem se zaměřil na analýzu vnitrofiremní komunikace v konkrétním podniku. Dále jsem, na základě zjištění, identifikoval možné bariéry a nefunkční aspekty komunikačního procesu a následně uvedl doporučení pro zvýšení efektivity vnitrofiremní komunikace. Zde jsem se zaměřil na stupeň informační otevřenosti firmy, na jednotlivé směry toků informací (komunikační kanály), na funkčnost zpětnovazebního systému a nakonec na užívání a efektivitu konkrétních komunikačních prostředků.

Cílem diplomové práce bylo zodpovědět hlavní výzkumnou otázku „*Jak ve firmě probíhá vnitrofiremní komunikace*“. Aby bylo možné najít relevantní odpovědi na hlavní výzkumnou otázku, rozdělil jsem ji do dílčích výzkumných otázek týkajících se základních činitelů efektivního nastavení vnitrofiremní komunikace a ty jsem následně operacionalizoval pomocí podotázek. Tyto kroky jsem provedl v metodologické části práce.

Odpovědi na dílčí výzkumné otázky jsem hledal v empirické části této práce. K tomu jsem použil triangulace metod, spočívající v současném použití kvalitativních a kvantitativních metod empirického výzkumu. Pro tyto účely jsem použil výzkumné techniky analýzy firemních dokumentů, dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů.

Z provedeného výzkumu vyplynulo mnoho informací ukazující stav a úroveň vnitrofiremní komunikace ve společnosti Model Obaly a.s. Celkově lze komunikační systém v podniku hodnotit jako velice vyspělý. Nastavená organizační struktura horizontálním směrem a vedení společnosti umožňuje otevřený, oboustranný a pružně propojený informační systém. Tento přístup k zaměstnancům je budován od příchodu současného výkonného ředitele společnosti na začátku devadesátých let. Nejen, že se spolu s vedením společnosti zasadil o přeměnu tradičních hierarchických struktur na procesní, horizontálně orientovaný systém, ale postupně pracoval na budování podnikové kultury, založené na vzájemné důvěře, respektu, odpovědnosti a transparentnosti veškerých podnikových procesů. Management firmy tuto politiku vzájemné spolupráce směrem k zaměstnancům nadále podporuje. Pravidelně uskutečňuje setkávání přímo se zaměstnanci nebo s jejich zástupci (odborové organizace), hovoří s pracovníky přímo v provozu nebo při pracovních poradách, při pravidelných hodnotících rozhovorech a také na pravidelně pořádaných společenských akcích. Interní komunikace je zde založena na dobrém přístupu k důležitým informacím, fungujícím zpětnovazebním systému a široké škále dostupných komunikačních prostředků. Výhodou těchto nástrojů je jejich vzájemná provázanost a flexibilita, díky čemuž jsou informace účelně přenášeny k jednotlivým adresátům. Informace jsou zveřejňovány současně v tištěné i v elektronické podobě (na infonástěnkách, ve firemním časopise, na podnikovém intranetu), což přispívá k plné informovanosti a dostupnosti informací pro všechny cílové skupiny v podniku. Zaměstnanci společnosti mají k dispozici také další zdroje potřebných informací, které ve většině případů považují za efektivně fungující.

Závěrem bych rád zmínil, že efektivita vnitrofiremní komunikace je závislá především na ochotě, zájmu a celkovém přístupu zúčastněných subjektů. Je proto důležité vytvořit takový systém vzájemné interakce, který bude komunikační partnery náležitě stimulovat, uspokojovat a tím je motivovat k neustálému rozvoji tohoto procesu.

Použité zdroje

Publikace

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha : Management press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, J., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2000. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

DE VITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2001. 419 s. ISBN 80-7169-988-8.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HORÁKOVÁ I., STEJSKALOVÁ D., ŠKAPOVÁ H. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha : Management press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.

HYNEK, J. *Záludnosti e-mailové komunikace*. In: *Moderní řízení*, roč. 39, 2004, č. 7, str. 38–40.

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

JONES, G. R., GEORGE, J. M., HILL, CH. W. L. *Contemporary Management*. Boston, 2000 ISBN neuvedeno.

- KOLEKTIV AUTORŮ. *Základy obecného managementu*. Olomouc, 2006. 76 s.
ISBN 80-244-1365-5.
- KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha : East Publishing, 1998. 659 s.
ISBN 80-7219-014-8.
- MATEICIUC, A. *Úvod do řízení lidských zdrojů*. Ostrava, 2005. 99 s.
ISBN nevedeno.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- MOLEK, J. *Komunikace - přednost i slabina manažera*. In: *Moderní řízení*, roč. 43, 2008, č. 8, str. 56–58.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha : Academia, 1999. 507 s.
ISBN 80-200-0690-7.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s.
ISBN 80-200-0950-7.
- SKÁCEL, J.; SOBČÍKOVÁ, J. *Komunikační manuál pracovníka malé a střední firmy*.
Karviná : Slezská univerzita v Opavě, 2004. 84 s. ISBN 80-7248-282-3.
- SNOPKOVÁ, E. *Firemní kultura a interní komunikace v praxi*. In: *Moderní řízení*, roč. 39, 2004, č. 1, str. 48–49.
- SVOBODA, V. *Public relations: moderně a účinně*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 240 s. ISBN 80-247-0564-8.
- SZARKOVÁ, M.. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava : Ekonóm, 2002. 198 s.
ISBN: 80-225-1585-X.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J. *Podniková komunikace: sdělování a přesvědčování nebo mlžení a nuda?*.
In: *Moderní řízení*, roč. 42, 2007, č. 5, str. 72–74.

VŠEOBECNÁ ENCYKLOPEDIÉ, Praha : Diderot, 1997. ISBN 80-85841-33-9.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2000. 263 s. ISBN 80-7178-291-2.

WINKLER, J. *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi*. Brno : Masarykova univerzita, 1998. ISBN neuvedeno.

Elektronické zdroje

HAMPL, O. *Jak otestovat vnitrofiremní komunikaci? Krizí*. TREND Marketing. [online]. 2006. [cit.20.1.2010].

Dostupné z: <<http://trendmarketing.ihned.cz/c1-19823650-jak-otestovat-vnitrofiremni-komunikaci-krizi>>.

JEMELKOVÁ, B. *Klíčovou oblastí v současné situaci je interní komunikace*. HRM line. [online]. 2009, č. 21, str. 1–2. [cit. 18.1.2010].

Dostupné z:

<http://www.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2009_21.pdf>.

JERSÁKOVÁ, V. *Interní komunikace v těžkých časech*. Moderní řízení. [online]. 2009. [cit.16.1.2010].

Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-20127685-38348440-600000_d-interni-komunikace-v-tezkych-casech>.

KAZDOVÁ, Alena. *Mentoring napomáhá sdílení hodnot a šetří náklady*. *ManagerWeb.cz : Portál pro management* [online]. 2009, [cit. 2010-01-25].

Dostupné z: <http://managerweb.ihned.cz/2-39173590-T04100_d-81>.

KVAPIL, P. *Krizová komunikace*. Marketing journal.cz. [online]. 2008. [cit.23.1.2010].

Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/formy-PR/krizova-komunikace_s316x351.html>.

LANGOVÁ, D. *Firmy zanedbávají komunikaci*. iDNES.cz/Finance. [online]. 2009. [cit.25.1.2010].

Dostupné z: <http://podnikani.idnes.cz/firmy-zanedbavaji-komunikaci-dju-firmy_rady.asp?c=A090305_1151323_firmy_rady_bab>.

PODNIKATELSKÉ CENTRUM. *Lepší komunikace se zaměstnanci zvýší zisk firmy až o 40%*. iDNES.cz/Finance. [online]. 2008. [cit.20.1.2010].

Dostupné z: <http://podnikani.idnes.cz/lepsi-komunikace-se-zamestnanci-zvysi-zisk-firmy-az-o-40-pib-/firmy_rady.asp?c=A080306_171707_firmy_rady_hla>.

PRAŽÁK, P. *Firemní kultura pro nové tisíciletí*. HRM line. [online]. 2009, č. 8, str. 3. [cit.16.1.2010].

Dostupné z:

<http://www.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2009_8.pdf>.

SKARLANTOVÁ, P. *Interní komunikace: co jak vylepšit*. Regal. [online]. 2005. [cit.18.1.2010].

Dostupné z: <http://eregal.ihned.cz/c4-10030040-17250440-10A000_d-interni-komunikace-co-a-jak-vylepsit>.

Interní materiály společnosti Model Obaly a.s.

Příručka kvality a EMS, 2009, [cit. 10.2.2010].

Futura, 2008, [cit. 8.2.2010].

Kodex zaměstnanců model, 2009, [cit. 18.2.2010].

Profil společnosti Model Obaly a.s., 2009, [cit. 20.2.2010].

Plán zaškolování nových zaměstnanců, 2010, [cit. 5.3.2010].

Krizové řízení, 2009, [cit. 5.3.2010].

Podnikový intranet, [online], [cit. 23.2.2010].

Model press, roč. 14, 2007, č. 50, 53 roč. 15, 2008, č. 55, 56, 57 roč. 16, 2009 ,č. 58, 59, 60, 61, 62 roč. 17, 2010, č. 63.

Infonástěnky.

Anotace

Autor diplomové práce: Bc. Petr Ryppl

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Vít Dočekal

Instituce: Filozofická fakulta Univerzity Palackého

Název práce: Vnitrofiremní komunikace

Počet slov: 26 181

Klíčová slova: Komunikace, Komunikační bariéry, Komunikační formy, Komunikační kanály, Komunikační proces, Komunikační prostředky.

Cílem diplomové práce „Vnitrofiremní komunikace“ je analýza a popis tohoto procesu na základě teoretických východisek a následné srovnání získaných poznatků s konkrétní organizací v praxi. Teoretická část práce se zabývá terminologickým ukotvením vnitrofiremní komunikace. Pojednává o jejích jednotlivých prvcích, druzích, cílech, funkcích, rozebírá její fáze, překážky a způsoby jejich odstraňování a také podmínky efektivního nastavení. V metodologické části je objasněn cíl výzkumu, zvolené metody a techniky sběru dat. Empirická část analyzuje na základě provedeného výzkumu stav vnitrofiremní komunikace v konkrétní organizaci.

Annotation

Diploma Thesis Autor: Bc. Petr Ryppl

Diploma Thesis Supervisor: Mgr. Vít Dočekal

Institution: Palacký University - Philosophical Faculty

Diploma Thesis Title: Internal communication

Number of words: 26 181

Keywords: Communication, Communication barriers, Communication forms, Communication channels, Communication processes, Communication devices.

The aim of the diploma thesis "Internal communication" is an analysis and description of this process on the basis of theoretical background and subsequent comparison of this knowledge to a specific organization in practice. The theoretical part of the work deals

with terminology anchorage internal company communications. It deals with its various elements, types, objectives, functions, analyzes its phase, obstacles and disposal methods and conditions for effective control. The methodological section is clarified research objective, the chosen methods and techniques of data collection. Based on research the empirical part analyzes the state of internal company communications.

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Organizační struktura společnosti Model Obaly a.s.

Příloha č. 1: Dotazník

Dotazník

Vážení zaměstnanci společnosti Model Obaly a.s.,

jmenuji se Petr Rypal a studuji Univerzitu Palackého v Olomouci, obor Sociologie – Andragogika, profilace Personální management. Ke své závěrečné Diplomové práci jsem si vybral téma: Vnitrofiremní komunikace. Dovolte mi se na vás obrátit s žádostí o spolupráci. Vypracoval jsem dotazník, který mi pomůže identifikovat úroveň interní komunikace ve vaší firmě. Dotazník je zcela anonymní a zjištěné údaje slouží čistě ke studijním a nekomerčním účelům.

Cílem tohoto výzkumu je identifikace současného stavu interní komunikace ve firmě a také doporučení možného následného zvýšení efektivity komunikace.

Vybranou odpověď označte křížkem.

- Pohlaví : Muž Žena
- Pozice ve firmě : Dělník THP Střední management
- Vyšší management Vedení společnosti

Jste zaměstnán/zaměstnána v závodě:

1. Znáte strategické cíle a vize Vaší firmy?

pokud Ano, vypište, jaké to jsou

Ne

2. Zjišťuje vedení firmy, zda strategii, cílům a plánům rozumíte?

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

3. Máte možnost se aktivně podílet na stanovení cílů Vašeho pracoviště nebo závodu?
- Ano
 - Příležitostně
 - Ne
4. Domníváte se, že vedení firmy s Vámi hovoří otevřeně a sděluje Vám důležité informace?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
5. Dostáváte okamžitou zpětnou vazbu týkající se Vaší práce, ať už negativní nebo pozitivní?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
6. Vyzývá Vás vedení k návrhům na zlepšení, které budou firmě jakkoliv prospěšné?
- Ano
 - Ne
7. Dostáváte informace potřebné k výkonu Vaší práce včas?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
8. Máte pocit, že býváte zahlceni přílišným množstvím zbytečných informací?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
9. Domníváte se, že je nově přijatému pracovníkovi věnována patřičná pozornost a má dostatek času se ve firmě adaptovat a zapracovat?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
10. Jakou formou se k Vám dostávají důležité informace?
- Formálně
 - Spíše formálně
 - Spíše neformálně
 - Neformálně

11. Jaké překážky spatřujete v komunikaci mezi Vámi a vedením firmy?

- Žádné
- Neochota, nezájem managementu
- Nedostatek času managementu
- Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu
- Jiné překážky

Jaké:

12. Jaké nástroje interní komunikace máte k dispozici ve vaší firmě?

Ústní nástroje:

- osobní rozhovor
- telefonický rozhovor
- porada
- konference
- školení
- vzdělávací akce

Písemné nástroje:

- e-mail
- intranet
- oběžník
- firemní časopis
- vnitropodnikové směrnice
- výroční zprávy
- reporty
- komunikační manuál
- firemní memorandum (prohlášení k zaměstnancům)
- vnitropodnikové informační systémy (SAP, Witron, Profylax, Lotus notes)

Vizuální nástroje:

- ilustrace
- schémata, grafy, tabulky (jako přílohy e-mailů nebo součást prezentací, apod.)
- videonahrávky
- nástěnky
- tabule
- flipchart
- dataprojektor

13a. Které z výše jmenovaných nástrojů používáte pro komunikaci s nadřízenými? Uved'te, prosím, 3 nejpoužívanější a seřad'te je podle četnosti užívání.

13b. Považujete způsob komunikace, který jste uvedl/a na prvním místě, za efektivní?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14a. Které z výše jmenovaných nástrojů používáte pro komunikaci s podřízenými? Uved'te, prosím, 3 nejpoužívanější a seřad'te je podle četnosti užívání.

14b. Považujete způsob komunikace, který jste uvedl/a na prvním místě, za efektivní?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15a. Které z výše jmenovaných nástrojů používáte pro komunikaci se zaměstnanci nebo kolegy na stejné pracovní pozici jako jste Vy? Uved'te, prosím, 3 nejpoužívanější a seřad'te je podle četnosti užívání.

15b. Považujete způsob komunikace, který jste uvedl/a na prvním místě, za efektivní?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Kde vidíte možnosti zlepšení systému vnitrofiremní komunikace ve Vaší firmě?

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Petr Ryppl

Příloha č. 3: Organizační struktura společnosti Model Obaly a.s.

