

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

magisterské kombinované studium

2010 – 2012

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Lucie Jungmannová

Interní komunikace v organizaci

(Zlepšení vnitrofiremní komunikace útvaru Service  
Development)

**Praha 2012**

**Vedoucí diplomové práce:**

Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Master Combined (Part time) Studies

2010 - 2012

**DIPLOMA THESIS**

Lucie Jungmannová

Internal communication in organization

(Improving internal communication of Service Development  
department)

**Prague 2012**

**The Diploma Thesis Work Supervisor:**

Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 1. 3. 2012

.....

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za odborné vedení, za pomoc a cenné rady poskytované po celou dobu zpracovávání této diplomové práce. Ráda bych také poděkovala zaměstnancům oddělení Service Development ve společnosti T-Mobile Czech Republic za ochotnou spolupráci na průzkumu.

## **Anotace**

Tato diplomová práce se z marketingového hlediska zabývá vnitrofiremní komunikací jako jedním z klíčových procesů pro úspěch organizace. Práce se věnuje cílům, typům a nástrojům interní komunikace. Teoretické poznatky jsou využity v praktické části, která se zabývá analýzou interní komunikace v konkrétním útvaru a návrhy na zlepšení jejího fungování. Na závěr je navržen komunikační plán a způsob měření jeho úspěšnosti.

## **Klíčové pojmy**

Cíle interní komunikace, firemní komunikace, firemní kultura, formy interní komunikace, komunikační audit, komunikační plán, komunikační síť, krizová interní komunikace, manažerská komunikace, nástroje interní komunikace, zpětná vazba.

## **Annotation**

This thesis deals with the marketing point of view of internal communication as one of the key aspects for the organization's success. The work is dedicated to the objectives, types and internal communication tools. Theoretical knowledge is used in the practical part, which deals with the analysis of internal communication in a specific department and proposals to improve its functioning. The conclusion is suggested by a communication plan and how to measure its success.

## **Key words**

Communication audit, communication networks, communication plan, corporate communication, corporate culture, feedback, forms of internal communication, internal communication tools, internal crisis communication, management communication, objectives of internal communication.

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>13</b>
<b>1 Firemní komunikace .....</b>	<b>13</b>
1.1 Komunikační mix .....	15
1.2 Komunikační strategie.....	16
1.3 Komunikační plán .....	16
<b>2 Vnitrofiremní komunikace .....</b>	<b>17</b>
2.1 Cíle interní komunikace .....	18
2.2 Cílové skupiny interní komunikace.....	20
2.3 Typy komunikovaných informací .....	21
2.4 Interní komunikace a zaměstnanec .....	22
2.5 Typy interní komunikace .....	24
2.6 Krizová interní komunikace .....	27
2.7 Interní komunikace a firemní kultura .....	27
2.8 Nástroje interní komunikace .....	28
2.8.1 Komunikační kanály .....	28
2.9 Formy interní komunikace .....	29
2.9.1 Osobní komunikace.....	30
2.9.2 Společenské akce.....	30
2.9.3 Komunikace prostřednictvím médií.....	31
2.9.4 Vizuelní komunikace.....	33
2.9.5 Komunikace prostřednictvím činů a postojů.....	34
2.9.6 Další formy interní komunikace.....	34
2.10 Komunikační síť.....	35
2.11 Komunikace managementu.....	35
2.11.1 Řízení a vedení.....	39

2.11.2 Komunikační nástroje managementu.....	39
2.11.3 Hodnocení výkonu a potenciálu.....	40
<b>3 Zpětná vazba.....</b>	<b>42</b>
3.1 Proces poskytování zpětné vazby.....	44
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>45</b>
<b>4 Útvar Service Development.....</b>	<b>45</b>
<b>5 Průběh komunikačního auditu.....</b>	<b>46</b>
5.1 Analýza současného stavu.....	46
5.2 Cíle výzkumu.....	47
5.3 Stanovení výzkumných otázek.....	48
5.4 Metoda.....	48
5.4.1 Písemný dotazník.....	49
5.4.2 Polostrukturovaný rozhovor.....	50
5.5 Účastníci.....	50
<b>6 Výsledky průzkumu a odpovědi na dílčí výzkumné otázky.....</b>	<b>52</b>
6.1 DVO1: Vládne v oddělení Service Development otevřené komunikační klima?.....	53
6.2 DVO2: Probíhá v oddělení efektivní komunikace mezi managementem a řadovými zaměstnanci?.....	56
6.3 DVO3: Prostřednictvím jakých komunikačních nástrojů zaměstnanci komunikují?.....	58
6.4 DVO4: Poskytují si zaměstnanci zpětnou vazbu?.....	63
6.5 DVO5: Je oddělení dostatečně propagováno v rámci společnosti?.....	64
<b>7 Polostrukturované rozhovory s manažery.....</b>	<b>67</b>
<b>8 Návrh komunikační strategie.....</b>	<b>70</b>
8.1 Komunikace v rámci oddělení.....	70
8.1.1 Instatnt messaging.....	70



8.1.2 SD Blog.....	71
8.1.3 Zpětná vazba .....	72
8.1.4 Komunikace projektových týmů .....	73
8.2 Manažerská komunikace .....	74
8.2.1 SD Blog.....	74
8.2.2 Dny otevřených dveří .....	75
8.2.3 Manažerské pochůzky .....	75
8.3 Prezentace oddělení v rámci společnosti.....	76
8.3.1 Tvorba externího komunikačního plánu .....	76
8.3.2 Komunikace s interními partnery .....	76
<b>9 Měřitelnost a zpětná vazba .....</b>	<b>77</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ .....</b>	<b>81</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ .....</b>	<b>83</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>84</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>86</b>

## ÚVOD

Studium komunikace ovlivňuje každou oblast lidské činnosti, z čehož plyne interdisciplinární přístup k tomuto oboru. Především v posledních letech se na komunikaci nahlíží také z marketingového hlediska jako na jeden z hlavních předpokladů pro fungování organizace.

Marketingově řízená firma se zaměřuje na komunikaci s vnějšími i vnitřními partnery. Aby se podnik mohl přizpůsobit veškerým změnám daným vývojem vnějšího prostředí, musí mít správně nastavenou spolupráci mezi všemi zaměstnanci, s čímž souvisí i fungující vnitrofiremní komunikace.

Interní komunikace propojuje firmu na všech úrovních organizační struktury, se kterou souvisí i struktura informačních toků. Podle směru se interní komunikace dělí na vertikální, horizontální a diagonální. Zatímco dříve se odborníci zabývali především komunikací vedoucích pracovníků s jejich podřízenými (sestupná vertikální komunikace), v současné době s příchodem velkých nadnárodních firem je kladen čím dál větší důraz na komunikaci lidí z různých pracovních týmů na odlišné úrovni řízení (komunikace diagonální).

Fungující vnitrofiremní komunikace není nahodilým procesem, musí vždy probíhat podle předem stanoveného plánu, souviset s firemní strategií a orientovat se na různé cílové skupiny. Pro každý typ informace musí být vhodně zvolen komunikační nástroj, prostřednictvím kterého bude distribuována.

Nejen interní komunikaci ovlivnil v posledních letech vznik tzv. nových médií. S nástupem internetu se komunikace stala rychlejší, informace jsou dostupnější a může je snadno sdílet větší počet lidí najednou. Společnosti by se však neměly soustředit pouze na elektronickou formu komunikace, ale kombinovat ji s komunikací osobní.

Prostřednictvím vnitrofiremní komunikace musí zaměstnanec dostávat informace důležité pro jeho pracovní výkon již od svého nástupu, v průběhu adaptace ve firmě a průběžně během celého pracovního procesu. Důležitou roli hraje interní komunikace v době velkých změn a v období krize.

Ve velkých společnostech není důležitá jen komunikace organizace jako celku, ale také sdílení informací, dat a znalostí v rámci jednotlivých firemních útvarů. Cílem této práce je aplikací teoretických poznatků navrhnout komunikační strategii konkrétnímu útvaru ve společnosti T-Mobile Czech Republic. Předtím, než budou prezentovány návrhy komunikační strategie, bude užitečné shrnout základní fakta o vnitrofiremní komunikaci v teoretické části této práce.

První kapitola diplomové práce se zabývá firemní komunikací. V této kapitole jsou vysvětleny pojmy komunikační mix, komunikační strategie a komunikační plán a definovány cílové skupiny firemní komunikace. Druhá kapitola se věnuje vnitrofiremní komunikaci, jejím cílům, typům, nástrojům a formám. Jedna z podkapitol pojednává o komunikaci manažerů jako jednom z důležitých aspektů interní komunikace. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na poskytování zpětné vazby.

V praktické části práce je v návaznosti na hlavní cíl stanovena hlavní výzkumná otázka: „Jak může útvar Service Development zlepšit komunikaci se svými zaměstnanci?“ Tato otázka je rozdělena do pěti dílčích výzkumných otázek zaměřených na otevřené komunikační klima, manažerskou komunikaci, používané komunikační nástroje, zpětnou vazbu a prezentaci útvaru v rámci celé společnosti.

Komunikační audit je rozdělen do čtyř fází. V rámci přípravné fáze byly studovány interní dokumenty, organizační struktura a používané komunikační kanály.

V rámci realizační fáze proběhlo výzkumné šetření, jehož výsledky jsou využity jako podklady pro tvorbu komunikačního plánu. Metodou kvantitativního výzkumu byl zvolen elektronický dotazník distribuovaný mezi

všemi zaměstnanci, jehož otázky byly vytvořeny v souvislosti s předem stanovenými výzkumnými otázkami. Pro kvalitativní výzkum byl jako metoda zvolen polostrukturovaný rozhovor s manažery útvaru Service Development. Výsledky obou průzkumů jsou analyzovány v šesté a sedmé kapitole této práce.

Podle výsledků obou průzkumů byl v rámci hodnotící fáze připraven plán na zlepšení komunikace útvaru Service Development, který je prezentován v osmé kapitole. Tento komunikační plán byl rozdělen do tří oblastí. Konkrétní návrhy v tomto plánu poskytly odpověď na hlavní výzkumnou otázku. Poslední kapitola se věnuje možnostem, jak sledovat úspěšnost navrhovaných změn.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Firemní komunikace

Komunikaci lze charakterizovat jako přenos informace pomocí znakového systému, uskutečněný mezi lidmi přímo nebo pomocí technologicko-organizačních prostředků.<sup>1</sup> Jedná se o oboustranný proces s cílem dorozumění se. Prostředkem komunikace je řeč a také mimoslovní projevy.

V tomto obecném pojetí se komunikací zabývá řada vědních oborů. Pojem komunikace nemá proto v literatuře jednotnou definici a jednotlivé vědní obory ho interpretují odlišně. Různost definic komunikace plyne z různých přístupů k tomuto pojmu, jako je například přístup technický, sociologický, psychologický, mediální nebo marketingový. V této práci bude vzhledem k jejímu tématu pojem komunikace nahlížen z marketingového hlediska. Marketingovou komunikaci lze definovat jako komplex metod a prostředků komerční a nekomerční komunikace se širší veřejností, cílovými skupinami i jednotlivými příjemci. Marketingová komunikace může být z hlediska společenského uspořádání charakterizována jako interpersonální, skupinová, meziskupinová, institucionální a celospolečenská. Zahrnuje komunikaci masovou a mediální, ale i reklamu, direkt marketing a Public Relations.<sup>2</sup>

Jedním z typů marketingové komunikace je i komunikace firemní. Ta je považována buď za jeden z aspektů organizace, nebo jako základ organizace samotné. Firemní komunikace je definována jako proces výměny, předávání a

---

<sup>1</sup> MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha : UJAK, 2010, s.11.

<sup>2</sup> HALADA, J., OSVALDOVÁ, B. *Praktická encyklopedie žurnalistiky*. 3. vyd. Praha : Libri, 2007, s. 106.

přijímání informací, které by měly jasně odrážet aktivitu a cíle firmy.<sup>3</sup> Firemní komunikace umožňuje spolupráci mezi lidmi a podporuje tak organizační chování. Každá firma je tedy určitým typem komunikační sítě složené z informací a jejích toků.

Firemní komunikace prošla v průběhu 20. století důležitými změnami. Na jeho počátku probíhala v menších firmách především neoficiální komunikace. Se vznikem větších firem začali především vedoucí pracovníci klást důraz na komunikaci směrem k podřízeným (tzv. top-down komunikaci). V současné době se velké společnosti zabývají rozmanitými formami a typy komunikace, jejichž prostřednictvím zavádějí efektivnější firemní procesy.

Dříve se komunikací zabývali jen specialisté na tento obor, v současné době, kdy je kladen stále větší důraz na sdílení informací, znalostí, zkušeností, tvorbu a zavádění inovací a týmovou spolupráci na lokální i mezinárodní úrovni, se komunikací zabývá každá větší firma. Tato změna souvisí s celkovým vývojem organizací v posledních letech. Pracovní postupy jsou nyní často složitější a vyžadují větší koordinaci mezi spolupracovníky, pracovní tempo je rychlejší. Sdílené informace, znalosti a inovace jsou zásadní pro konkurenční výhodu, proto mají komunikační technologie stále větší význam.

Plnění firemních cílů je podmíněno nepřetržitým procesem oboustranného proudění informací. Ze svého okolí získávají firmy informace důležité pro úspěch své činnosti, na jejichž základě formují své vize.

Marketingově řízená firma se zaměřuje na své vnější i vnitřní partnery. Firemní komunikaci můžeme dělit na vnější (externí) a vnitřní (interní). Firmy sledují informace z vnějšího okolí a zároveň komunikaci používají jako nástroj k ovlivnění pracovních postojů a aktivity zaměstnanců. Externí i interní komunikace podniku by měla vycházet ze stejných základů, vzájemně se podporovat a doplňovat. Mediální obraz musí být stejný vně i uvnitř firmy.

---

<sup>3</sup> HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2006, s. 4.

Jedině tak lze hovořit o integrované firemní komunikaci. Tím, jak firma komunikuje, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a ovlivňuje dosahování cílů a úspěšnost firmy.<sup>4</sup>

Mezi hlavní cílové skupiny firemní komunikace patří zákazníci, média, občanská sdružení a zájmové iniciativy, názoroví vůdci, veřejné instituce, finanční skupiny a zaměstnanci. Zaměstnanci jsou často označováni jako nejdůležitější cílová skupina firemní komunikace, protože právě oni jednají se zákazníky a dalšími zmiňovanými cílovými skupinami.<sup>5</sup>

Obr. 1: Cílové skupiny firemní komunikace



## 1.1 Komunikační mix

Firma musí vhodně volit formy komunikace s různými cílovými skupinami. Pro efektivní komunikaci se všemi partnery existují různé komunikační nástroje označované jako komunikační mix, který je součástí marketingového mixu dané společnosti. Mezi nejčastěji používané nástroje patří reklama, Public Relations, sponzorství, podpora prodeje, přímá marketingová komunikace a internetový marketing.

<sup>4</sup> Tamtéž, s. 4.

<sup>5</sup> HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., SKAPOVÁ H. *Strategie firemní komunikace*. 2.vyd. Praha : Management Press, 2008, s. 124.

Každý z těchto nástrojů má své specifické znaky a může být orientován na jinou cílovou skupinu. Uvedené nástroje lze využít nejen pro komunikaci vně firmy. Komunikaci se zaměstnanci, akcionáři a dodavateli se věnují vnitřní Public Relations, zaměřené na tzv. interní veřejnost.

Při plánování externí komunikace se tedy musí připravovat zároveň komunikace interní a analogicky použít i nástroje komunikačního mixu.

## **1.2 Komunikační strategie**

Komunikační strategie vychází z celkové strategie firmy, která vychází z podnikatelské vize. Souvisí také s podnikovými cíli a posláním firmy. „Komunikační strategie zahrnuje celý komunikační mix firmy, to, jak a s jakými cíli bude firma komunikovat se svými partnery.“<sup>6</sup> Strategie tedy popisuje to, jak chce být firma vnímána a jakým způsobem toho dosáhne. Vhodná komunikační strategie vytváří pozitivní obraz firmy u externích i interních partnerů. Komunikační strategie firmy zahrnuje kromě dílčích strategií také zvolené prostředky komunikace. Její osu tvoří cíle, obsah a forma komunikace.

## **1.3 Komunikační plán**

Komunikační plán je konkrétním nástrojem uplatňování komunikační strategie. Vždy se volí na určité období, často na jeden rok. Zahrnuje časové plánování, náklady a odpovědné osoby. Kromě těchto údajů by měl komunikační plán obsahovat i způsob, jakým se bude zjišťovat zpětná vazba na jednotlivé aktivity.

---

<sup>6</sup> Holá (2006), s. 12.



## 2 Vnitrofiremní komunikace

Vnitrofiremní komunikace není izolovaný proces. Zasahuje do všech oblastí řízení firmy a je výsledkem fungování mnoha jejích prvků. Interní komunikace přímo souvisí s dalšími firemními činnostmi, jako je například personalistika.

Proto může být interní komunikace definována z několika hledisek, například jako „*specifický druh sociální komunikace realizovaný uvnitř firmy a ovlivňující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi firmou a jejím okolím.*“<sup>7</sup> Interní komunikace je jednou z aktivit výrazně ovlivňujících úspěšnost firmy. Má vliv na motivaci zaměstnanců, skupinovou spolupráci, efektivitu i dosahování cílů.

Vnitrofiremní komunikace je nahlížena i jako systém propojující organizaci na všech úrovních organizační struktury. Interní komunikace umožňuje spolupráci a koordinaci procesů podstatných pro fungování společnosti. Nejedná se pouze o předávání informací, ale také o vytváření postojů a ovlivňování chování zaměstnanců i vedení firmy. Do vnitrofiremní komunikace patří tedy kromě předávání informací mezi kolegy a odděleními také způsob prezentace společnosti, sdílení společných vizí, strategií a cílů, pochopení jednotlivých firemních procesů, využívání informačních technologií, způsob hodnocení zaměstnanců, zpětná vazba, manažerský styl ve firmě a pohled na týmovou spolupráci.

Tento typ firemní komunikace je označován jako interní, protože se jedná o komunikaci uvnitř firmy, a to nejen se zaměstnanci, ale také s externími spolupracovníky, smluvními partnery a odbornými poradci.

---

<sup>7</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 111.

Interní komunikace má značný vliv na pracovní výsledky zaměstnanců a na vztahy uvnitř společnosti. Pracovníci musí vědět, co přesně se od jejich práce očekává, jaké mají úkoly, odpovědnosti a kompetence. Zároveň by také měli znát úlohu jejich práce v rámci celé společnosti. Zaměstnanci musí dostat příležitost vyjadřovat se k záležitostem, které se týkají jejich práce a dostávat srozumitelné informace.

V českém prostředí se společnosti interní komunikaci začaly věnovat až během posledních několika let, především po otevření poboček velkých nadnárodních firem. Český Institut interní komunikace uspořádal v lednu 2011 výzkum, kterého se zúčastnilo 18 tisíc zástupců firem s více než 80 zaměstnanci. Jeho výsledky ukázaly, že více než polovina respondentů uznává, že jejich firmy se cíleně interní komunikací nezabývají, 31 procent se domnívá, že se jí věnují dost, 46 procent oslovených firem chce do firemní komunikace investovat více peněz. Výsledky tohoto výzkumu jsou uvedeny jako Příloha A této práce.<sup>8</sup>

## 2.1 Cíle interní komunikace

Hlavním cílem vnitrofiremní komunikace je *„zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.“*<sup>9</sup>

Hlavní cíl se dělí do několika dílčích cílů:<sup>10</sup>

- Zajištění fungujícího komunikačního systému, který podporuje firemní procesy pomocí používaných nástrojů k informování zaměstnanců
- Zajištění všech informací potřebných pro efektivní pracovní výkon, zajištění snadného přístupu k potřebným informacím

---

<sup>8</sup> KEJHOVÁ, Hana. Firmy neumí mluvit s vlastními lidmi. *Hospodářské noviny* [online]. 2011 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-50506980-firmy-neumi-mluvit-s-vlastnimi-lidmi>

<sup>9</sup> Holá (2006), s. 21.

<sup>10</sup> Tureckiová (2004), s. 116.

- Využití interní komunikace ke zvýšení motivace a rozvoji žádoucích pracovních postojů
- Využití k prohloubení efektivity při zavádění nových forem řízení a vedení
- Zajištění poskytování zpětné vazby jako prostředku kontroly a rozvoje lidského potenciálu firmy

Fungující interní komunikace se projevuje zajištěním vzájemného souladu ve společných cílech a vede k žádoucím postojům a pracovnímu chování zaměstnanců, zároveň zajišťuje jejich loajalitu. Interní PR se tedy nezaměřuje pouze na informování zaměstnanců, ale také posiluje jejich motivaci. Cílem je dosáhnout pozitivního vztahu, který je základem sounáležitosti a důvěry k podniku.

Vhodně nastavená interní komunikace zajišťuje, že informace, které zaměstnanci dostávají, jsou srozumitelné, jsou předávány včas, vhodným způsobem a že u adresátů vyvolají požadovaný efekt.

Každý zaměstnanec má vliv na obchodní úspěch organizace, proto je důležité, aby prostřednictvím vnitřní komunikace dostával dostatek informací potřebných pro výkon jeho práce. *„Pro úspěch podniku v dnešním konkurenčním prostředí musí jeho vnitřní komunikace pomáhat vytvářet nepřetržitý tok nápadů, podnětů, připomínek a zpětných vazeb.“<sup>11</sup>*

*„Interní komunikace je kontinuální proces, jehož dlouhodobým cílem je sdílení vize společnosti všemi zaměstnanci. Nejedná se pouze o přenos informací od managementu k zaměstnancům, ale i naopak od spodní úrovně až ke generálnímu řediteli.“<sup>12</sup>*

---

<sup>11</sup> Horáková, Stejskalová, Skapová (2008), s. 126.

<sup>12</sup>GREGOR, Václav. Interní komunikace aneb každý zaměstnanec je velvyslancem firmy. *Marketingové noviny* [online]. 2003 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=1247&interni-komunikace-aneb-kazdy-zamestnanec-je-velvyslancem-firmy](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1247&interni-komunikace-aneb-kazdy-zamestnanec-je-velvyslancem-firmy)

Fungující interní komunikace zlepšuje vnitřní chod organizace, pomáhá firmě řešit problémy a vyhledávat nové příležitosti a posiluje vnitřní motivaci, loajalitu k podniku a důvěru k nadřízeným. „Zaměstnanci musí mít informace o aktivitách podniku a jasnou představu o tom, kam směřuje. Nejde pouze o obchodní cíle, důležité je také vědět, jaké projekty nebo programy firma podporuje, co sponzoruje, jaký je vliv její činnosti na životní prostředí a zda se jej snaží minimalizovat. To vše pomáhá vytvářet pocit sounáležitosti a hrdosti na to, že jsou součástí právě této firmy.“<sup>13</sup>

Dalším cílem interní komunikace je efektivní využívání zdrojů, ať už se jedná o finance, materiál, zaměstnance či informace. Dříve byly pracovní postupy jasně dány, komunikace probíhala pouze jednosměrně směrem od vedení. Časem se však pracovní postupy stávaly dynamičtějšími a stále složitějšími, proto se cílem interní komunikace stala i koordinace pracovních postupů, spolupráce mezi zaměstnanci i manažery a oboustranná výměna informací.

Vnitrofiremní komunikace nemusí zaměstnancům informace pouze přinášet, jejím prostřednictvím mohou také komunikovat informace s větším počtem kolegů. Velké společnosti mají často ve svých směrnících stanoveno, že pokud někdo chce oslovit větší skupinu zaměstnanců, může tak učinit pouze prostřednictvím oddělení interní komunikace.

## **2.2 Cílové skupiny interní komunikace**

V rámci vnitrofiremní komunikace neplatí, že všichni zaměstnanci musí dostávat všechny informace. Touto cestou by totiž brzy došlo k zahlcení informacemi a zaměstnanci by poté nezaznamenali ani ta sdělení, která jsou pro jejich práci skutečně důležitá. Interní komunikace proto musí být zaměřena na jednotlivé cílové skupiny v rámci společnosti. Po identifikaci jednotlivých skupin musí být také sestaven plán, jakým způsobem je informovat nejlépe a jaký komunikační nástroj k tomu použít.

---

<sup>13</sup> Horáková, Stejskalová, Skapová (2008), s.127.

Nejčastější cílovou skupinou interní komunikace jsou řadoví zaměstnanci, kterých je většinou nejvíce. Především ve velkých společnostech proto není možné, aby se všichni najednou setkali na jednom místě. Informace proto získávají dvěma způsoby – nepřímo prostřednictvím médií (intranet, e-mail, nástěnky,...) nebo přímo od svých vedoucích. Podle výsledků průzkumů jsou zaměstnanci raději informováni osobně a takto získané informace u nich také mívají vyšší efekt.<sup>14</sup> Proto je důležité, aby se informace dostávaly jako první k vedoucím zaměstnancům, kteří je poté přímo předávají svým podřízeným. Vhodnou cestou pro předávání těchto informací jsou například pravidelná setkání a prezentace.

Důležitou cílovou skupinou je generální ředitel a top management společnosti. Je důležité, aby se tito lidé pravidelně vzájemně informovali o činnostech a novinkách v jednotlivých divizích a zároveň dostávali zprávy týkající se jak společnosti obecně, tak práce zaměstnanců. Kromě vzájemné komunikace a vzestupného sdělování směrem ke členům vrcholného vedení by tito členové však měli být orientováni i na komunikaci k řadovým zaměstnancům.

Specifickou cílovou skupinou jsou zaměstnanci, kteří se dostávají do každodenního kontaktu se zákazníkem. Tito zaměstnanci musí kromě informací o firmě a její nabídce znát také údaje o konkurenci a novinky v oboru.

### **2.3 Typy komunikovaných informací**

Zaměstnanci se v průběhu pracovního procesu setkávají s různými typy informací.<sup>15</sup> Prostřednictvím interní komunikace probíhá v řadě společností řízení pracovního výkonu, motivování, vedení a vzdělávání zaměstnanců.

---

<sup>14</sup> SMITH, Lyn. *Effective Internal Communication*. 2. vyd. Londýn : Kofgan Page, 2008, s.100.

<sup>15</sup> JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace : nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 86.

Interní komunikace má tedy kromě funkce informační také úlohu řídicí, motivační, konzultační, vůdcovskou a společenskou.<sup>16</sup>

Při nástupu do firmy by zaměstnanci měli být seznámeni s firemní strategií, kulturou a cíli, a to nejen celofiremními, ale také cíli oddělení a vlastními cíli spojenými s jejich pracovním místem. Informace důležité pro pracovní výkon, pro formování osobnosti a pro zabezpečení firemní sounáležitosti by měl zaměstnanec dostávat kontinuálně během celého pracovního procesu. Mezi tento typ informací patří i zprávy od personálního oddělení týkající se vzdělávání, systému hodnocení atd. K zaměstnanci by se měly také pravidelně dostávat informace, které firma sděluje externí veřejnosti. Obecně platí pravidlo, že tyto informace by zaměstnanci měli dostávat nejprve prostřednictvím interní komunikace a teprve poté z veřejných médií. Většinu těchto informací zaměstnanec dostává automaticky prostřednictvím různých komunikačních kanálů. Existuje však i řada informací, které si musí zaměstnanec proaktivně vyhledat sám. Jedná se většinou o informace, které se netýkají většiny zaměstnanců. Tyto údaje by měly být snadno vyhledatelné například na firemním intranetu.

Některé výzkumy se věnují i množství sdílených informací. Podle výsledků průzkumu Zimmermanna, Sypbera a Haase<sup>17</sup> není důležité, kolik informací lidé obdrží. Bez ohledu na množství informací zaměstnanci dále tvrdí, že jsou informováni málo, především ve stavu nejistoty. Pokud je zaměstnancům poskytnuto více informací, tato potřeba alespoň částečně zmizí.

## **2.4 Interní komunikace a zaměstnanec**

Interní komunikace hraje důležitou roli již při náboru nových zaměstnanců. Do požadavků firmy se promítají nároky nejen na odbornou

---

<sup>16</sup> KAŠÍK, M., HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009, s. 189.

<sup>17</sup> BAKER, K. A. *Organizational Communication. Communication, Management Benchmark Study* [online]. Maxwell AFB: Air War College, 2002. [cit. 2011-10-18]. dostupné z: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>.

kvalifikaci, ale i na osobní vlastnosti potenciálního zaměstnance. Společnost upřednostňuje uchazeče, kteří svými vlastnostmi nejlépe zapadají do firemní kultury. Při nábore zaměstnanců hraje důležitou roli zapojení interních zdrojů, a to formou programu na doporučení nového kolegy nebo osobního růstu. Rozvoj zaměstnanců by měl být koncepčně veden odborníky v oblasti lidských zdrojů. Jedná se o proces identifikace vhodných talentů a také komunikace.

Podstatnou roli hraje adaptace zaměstnance na novém pracovišti. *„Během adaptačního procesu by měl být pracovník seznámen s tím, jak firma funguje, jaké má cíle a perspektivu, jaká jsou základní pravidla a principy firemní kultury, co firma od pracovníka očekává a co mu nabízí.“*<sup>18</sup> Nový pracovník musí získat orientaci v celé firmě, v pracovním týmu i na svém pracovním místě. Adaptace by neměla být pouze jednostranným tokem informací, ale vzájemnou diskusí mezi novým zaměstnancem, jeho nadřízeným a ostatními kolegy. Během prvních pár týdnů se zároveň nastavují interpersonální vztahy, proto by měl být nový kolega kolegům představen společně s náplní jeho práce.

Po uplynutí zkušební doby by měl být zaměstnanec pravidelně hodnocen na základě předem nastavených cílů a kritérií jejich hodnocení. Na adaptační proces bezprostředně navazuje řízení pracovního výkonu, který je založen na přímé interakci zaměstnance s jeho přímým nadřízeným. Jedná se o komplexní proces, který probíhá na všech úrovních řízení.

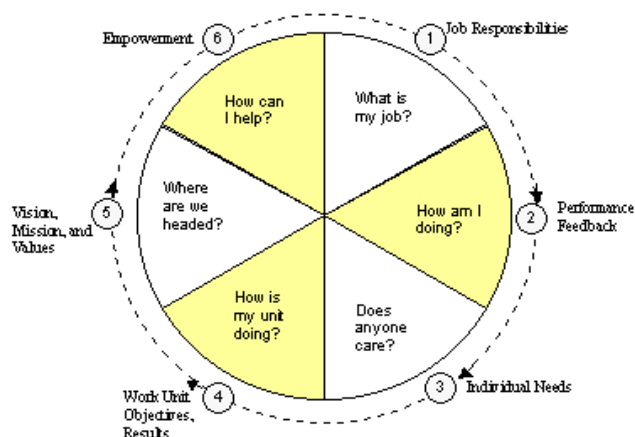
Informace, které by měl každý zaměstnanec dostávat, jsou znázorněny v následujícím D'Aprixově grafu. Tento koláčový graf znázorňuje otázky zaměřené na: 1. pracovní odpovědnost (Co je mým úkolem?), 2. výkon (Jak se mi daří?), 3. potřeby (Zajímá se někdo o moji práci?), 4. výsledky oddělení (Jak se daří mému týmu?), 5. vizi (Kam jsme vedeni?) a 6. zlepšení (Jak mohu pomoci?).<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Holá (2006), s. 26.

<sup>19</sup> Baker (2002), [online].

Obr. 2: Hierarchie komunikačních potřeb zaměstnanců



Zdroj: BAKER, K. A. Organizational Communication. *Communication, Management Benchmark Study* [online]. Maxwell AFB: Air War College, 2002. [cit. 2011-10-18]. dostupné z: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>.

## 2.5 Typy interní komunikace

Vnitřní komunikace se dělí z několika různých hledisek: podle úrovně, směru, formálnosti, atd. Podle úrovně se rozlišuje komunikace mezi jednotlivci (interpersonální), v týmu (týmová komunikace) a v rámci celé firmy (organizační komunikace).<sup>20</sup> Přestože je interpersonální a týmová komunikace umístěna na nižší úrovni, jedná se o nejčastěji používané formy komunikace v organizacích.

Struktura informačních toků úzce souvisí s organizační strukturou podniku. Čím více úrovně organizační struktury je v přenosu informace zastoupeno, tím větší je pravděpodobnost nepřesné interpretace původní informace. Vhodně zvolená organizační struktura vytváří podmínky pro tyto typy komunikace:

- Komunikace **vertikální** – dále dělena na komunikaci **sestupnou** (probíhá od zaměstnanců postavených výše v organizační struktuře směrem ke kolegům níže v hierarchii) a komunikaci **vzestupnou**

<sup>20</sup> V anglické odborné literatuře se v souvislosti s tímto rozdělením lze setkat s pojmy micro-, meso- a masová komunikace.



(probíhá od zaměstnanců postavených níže v organizační struktuře směrem k nadřízeným - i nepřímým)

- Komunikace **horizontální** – komunikace na stejné úrovni organizační struktury
- Komunikace **diagonální** – komunikace lidí z různých týmů na různé úrovni řízení

Zatímco dříve byl kladen důraz především na vertikální komunikaci, v současné době se stále více odborníků zabývá komunikací diagonální. Vertikální komunikaci se zabýval již v padesátých letech minulého století Donald Pelz<sup>21</sup>, který svými výzkumy dokázal, že pokud manažeři komunikují přímo s vedoucími týmů a ty sdělení přenáší přímo svým podřízeným, zvyšuje to spokojenost a výkon zaměstnanců.<sup>22</sup> Pelz se pokoušel zjistit, jaké typy vedení vyhovují zaměstnancům nejvíce (formální/neformální, autokratické/participativní,...). Zjistil, že pro podřízené není nejdůležitější manažerův styl vedení, ale jeho pravomoci a podíl na důležitých firemních rozhodnutích. Když tato rozhodnutí potom sám sděluje svým podřízeným, zvyšuje to jeho autoritu a důvěru u podřízených pracovníků.

Jeden ze způsobů, jak vedoucím pracovníkům přidat pravomoci, je komunikovat s nimi přímo a dát jim prostor pro rozhodování. Důležité je, aby top manažeři byli informováni o organizačních záležitostech a změnách dříve než ostatní zaměstnanci a měli možnost tyto změny komunikovat do svých týmů osobně. To posílí jejich pozici, zaměstnanci poté svým vedoucím více důvěřují, v komunikaci s nimi jsou otevřenější a více věří informacím přicházejícím „shora“.

Existují však také průzkumy<sup>23</sup>, které výše popsany Pelzův efekt rozporují. Výsledky těchto průzkumů ukazují, že některé informace chtějí zaměstnanci

---

<sup>21</sup> Tento jev je proto označován jako Pelzův efekt.

<sup>22</sup> Baker (2002) [online].

<sup>23</sup> Morgan and Schieman (Opinion Research Corporation, 1983) a Towers, Perrin, Forster, Crosby, Foehrenbach and Rosenberg (Association of Business Communication, 1982) in Baker (2008), [online].

slyšet přímo od členů vrcholného vedení. Jedná se především o organizační plány a plány na zvýšení produktivity.

Podle výsledků zmiňovaných průzkumů může být vhodným řešením kombinace obou variant – informace týkající se firmy obecně mohou zaměstnanci dostávat od členů vrcholného vedení, zatímco informace týkající se přímo jejich práce, organizační záležitosti a změny by však měli dostávat přímo od svých nadřízených. Sestupná vnitrofiremní komunikace by měla tedy zahrnovat komunikaci členů vrcholného vedení s vedoucími pracovníky, komunikaci vedoucích pracovníků se členy jejich týmů a také následnou komunikaci vrcholného vedení přímo se zaměstnanci, pokud se jedná o významné informace.

O vzestupné komunikaci (směrem k nadřízeným) se vyskytuje obecně méně informací. Výsledky průzkumů ukazují, že spokojenost zaměstnanců se vzestupnou komunikací je většinou nižší než s komunikací opačným směrem.<sup>24</sup> Jedním z důvodů je i to, že komunikační nástroje určené pro komunikaci řadových zaměstnanců s manažery (průzkumy, dotazníky, setkání) jsou často pouze jednosměrné. Řadoví zaměstnanci často nevyslovují své názory nahlas proto, že mají strach z reakce, nebo proto, že jejich manažeři nemají čas na jejich vyslechnutí. Někteří zaměstnanci považují sdělování svých názorů za zbytečné, protože mají dojem, že se k top managementu nedostanou vůbec nebo ve značně zkreslené podobě.

Horizontální komunikace zahrnuje komunikaci zaměstnanců na stejné hierarchické úrovni napříč všemi úseky společnosti. Nekvalitní horizontální komunikace mezi manažery jednotlivých funkčních divizí bývá často příčinou špatného fungování celé firmy. I přesto se odborníci stále zabývají spíše komunikací v rámci jednotlivých oddělení, a to především v době, kdy se jejich členové nachází v různých zemích a hledají se vhodné nástroje pro sdílení informací, znalostí, zkušeností, inovací a osvědčených pracovních postupů.

---

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 9.

Studium diagonální komunikace (komunikace mezi zaměstnanci a manažery různých oddělení) se rozvinulo až v posledních letech. V této době vznikly nové komunikační problémy spojené s novými organizačními formami, jako jsou maticově řízené a projektově založené organizace.

## **2.6 Krizová interní komunikace**

Krizová komunikace vyžaduje velmi dobrou organizovanost z hlediska předávání informací. Každá větší společnost by měla mít jasně stanovenou strategii krizové komunikace a sestavený krizový plán, včetně osob odpovědných za komunikaci, v době krize by měl být určen také patron, který krizovou komunikaci bude zajišťovat. Firma by měla mít určené také skupiny lidí (tzv. focus groups), se kterými bude v době krize komunikovat. Aby nedošlo k prohloubení krize, měla by firma sdělovat dostatek informací nejen vnější veřejnosti, ale především zaměstnancům. Velmi často se krizová komunikace dotýká přímo jich, například v případě hromadného propouštění, havárie, pracovního úrazu atd.

Řada firem v době krize určuje také zaměstnance, kteří diskutují vzniklou situaci s různými týmy a přibírají další skupiny zaměstnanců k řešení vzniklé situace.

Krizová komunikace je často opomíjenou částí vnitrofiremní komunikace. Management se v době krize začne chovat uzavřeně a odmítá sdělovat jakékoli informace. Toto informační embargo způsobuje negativní atmosféru a vznik nepodložených zpráv. Přitom právě v krizových obdobích rozhoduje komunikace uvnitř firmy o jejím úspěchu.

## **2.7 Interní komunikace a firemní kultura**

Firemní kultura může být definována jako *„soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení*

*o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům.*“<sup>25</sup> Podniková kultura se jinými slovy dá označit jako soubor prostředků, kterými se firmy prezentující svým cílovým skupinám. Vytváří ji specifické způsoby komunikace, firemní symbolika, chování zaměstnanců, organizace prostor a jejich okolí, kontakty se zainteresovanými institucemi a zákazníky. Firemní kultura tedy ovlivňuje to, jak podnik vypadá uvnitř i navenek.<sup>26</sup>

Vnitrofiremní komunikace ovlivňuje jednání zaměstnanců a je označována jako jeden z prostředků pro utváření a rozvoj firemní kultury. Významně se podílí na vytváření celkového obrazu firmy na veřejnosti – tzv. firemní image.<sup>27</sup>

Kvalitní a systematická interní komunikace je základem podnikové kultury a ta je součástí korporátní identity, která vymezuje specifika podniku na trhu.<sup>28</sup> Proto je vnitrofiremní komunikace důležitá při vytváření celkového obrazu podniku navenek. Tento komplexní pojem zahrnuje hodnocení firmy na trhu, její ekonomickou úspěšnost, vnímání značky, prezentaci na veřejnosti, vnímání konkurence atd. Korporátní identita zahrnuje oblast podnikové kultury, filosofie, práci s lidmi, podnikové chování a podnikovou komunikaci, vizuální styl a design. Její součástí je i tzv. design manuál, který slouží jako základ pro veškeré vizuální komunikační aktivity, jak interní, tak externí.

## **2.8 Nástroje interní komunikace**

### **2.8.1 Komunikační kanály**

V rámci firmy probíhá komunikace všemi směry prostřednictvím různých komunikačních kanálů. Pomocí komunikačních kanálů je informace distribuována, sdílena a uchovávána. To, jakým způsobem tento proces

---

<sup>25</sup> BĚLOHLÁ VEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996, s. 110.

<sup>26</sup> Kašík , Havlíček (2009), s. 193.

<sup>27</sup> Tureckiová (2004), s. 111.

<sup>28</sup> Kašík, Havlíček, (2009), s. 192.

probíhá, ovlivňuje komunikační strategie, nastavené komunikační standardy a interní pravidla.

Komunikační kanál můžeme definovat jako „soubor činností, prostředků sforem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy.“<sup>29</sup> Komunikační kanál tvoří prostředky umožňující umístění, distribuci, sdílení, dostupnost a uchování informace. Důležité je, kdo informaci vytvořil, komu a jakou formou ji předal, kde tato informace zůstane uchována a zda je k ní zajištěn opětovný přístup.

## 2.9 Formy interní komunikace

Vnitrofiremní komunikace se dělí i podle toho, zda probíhá prostřednictvím technických prostředků či nikoli. Podle tohoto hlediska se rozlišuje komunikace přímá a nepřímá. Přímá komunikace se odehrává mezi dvěma jedinci nebo jedincem a skupinou nacházejícími se ve stejném čase na stejném místě. Umožňuje sledovat verbální i neverbální projevy. Zprostředkovaná komunikace se odehrává prostřednictvím technických prostředků, její účastníci se nenacházejí na stejném místě a mohou reagovat s časovou prodlevou. Formy komunikace se dělí do třech základních typů:

- Komunikace osobní (rozhovor, porada)
- Komunikace písemná (předpisy, dokumenty)
- Komunikace elektronická (e-mail, intranet)

Jejich využití závisí na konkrétní situaci, podle které se volí forma komunikace. Výběr vychází z informačních potřeb zaměstnanců, význam informace se totiž odvozuje nejen od obsahu, ale také od formy jejího sdělení. Změnou způsobu doručování sdělení a jeho zpřístupněním lze získat více pozornosti zaměstnanců než obvyklým způsobem, jako je například zasílání e-mailu. Nejvyššího efektu sdělení lze dosáhnout kombinací ústní a písemné

---

<sup>29</sup> HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2011, s. 189.

komunikace. Kombinování různých typů komunikace závisí na typu komunikovaných informací, cílové skupině a předchozí znalosti situace.

### **2.9.1 Osobní komunikace**

Osobní komunikace umožňuje bezprostřední reakci na sdělovanou informaci. Ihned se tedy může odstranit případné nedorozumění a zabránit komunikačnímu šumu. Spolupracovníci si tak bezprostředně mohou poskytovat zpětnou vazbu. Při tzv. komunikaci tváří v tvář hraje roli i neverbální komunikace, která umocňuje význam sdělování informace. Mezi negativa ústní komunikace patří časová náročnost a vyšší náklady. Při ústní komunikaci také nemusí být zachycena každá informace, proto je po důležitých rozhovorech vhodné doplnit je písemným dokumentem se stručným shrnutím osobní schůzky. Osobní komunikace by měla být strukturovaná a dostatečně připravená.

*„Základními prostředky osobní komunikace jsou rozhovor, diskuse, rozprava, porada, telefonický rozhovor, firemní mítinky vrcholového vedení se zaměstnanci, školicí programy, dny otevřených dveří, firemní rituály, společenské a sportovní akce, manažerské pochůzky.“<sup>30</sup>*

### **2.9.2 Společenské akce**

Dobrou příležitostí pro budování neformálních vztahů je pořádání společenských akcí firmy uspořádaných při různých příležitostech, jako je výročí firmy, ukončení určitého období, svátky apod. Tyto akce jsou často spojovány s prezentacemi, účastí top managementu a posílením týmové spolupráce. Atmosféra těchto setkání dává zaměstnancům lepší příležitost poskytovat zpětnou vazbu, otevřeně projevat své názory a vyjasňovat nepochopené skutečnosti.

Tyto akce bývají často spojené s účastí rodinných příslušníků a jejich seznámením s firmou. Je žádoucí, aby i členové rodin zaměstnanců měli pozitivní vztah k firmě, protože rodinné a pracovní vztahy se vzájemně ovlivňují.

---

<sup>30</sup> Holá (2006), s. 62.

### 2.9.3 Komunikace prostřednictvím médií

Tento typ komunikace se většinou používá k oslovení širší skupiny zaměstnanců v krátkém čase. Vhodná je zejména pro její možnost snadné distribuce, ale také sdílení a dostupnosti komunikovaných dokumentů. Písemná komunikace však neumožňuje okamžitou zpětnou vazbu.

Tento typ komunikace značně ovlivnil rozvoj informačních technologií. Elektronická pošta, intranet a firemní síť v současné době umožňují efektivní distribuci a sdílení jednotlivých dokumentů.

Komunikaci prostřednictvím médií volí často vedení firmy ke komunikování celofiremních informací, jako jsou například výroční zprávy a firemní manuály.

Oblíbeným komunikačním kanálem jsou firemní časopisy, kde se dají strohé firemní informace oživit například příběhy jednotlivých zaměstnanců. Firemní časopis je také vhodným médiem pro komunikování různých personálních záležitostí. V současné době je trendem přecházet od klasického tištěného vydání k elektronické verzi, což šetří především náklady na výrobu.

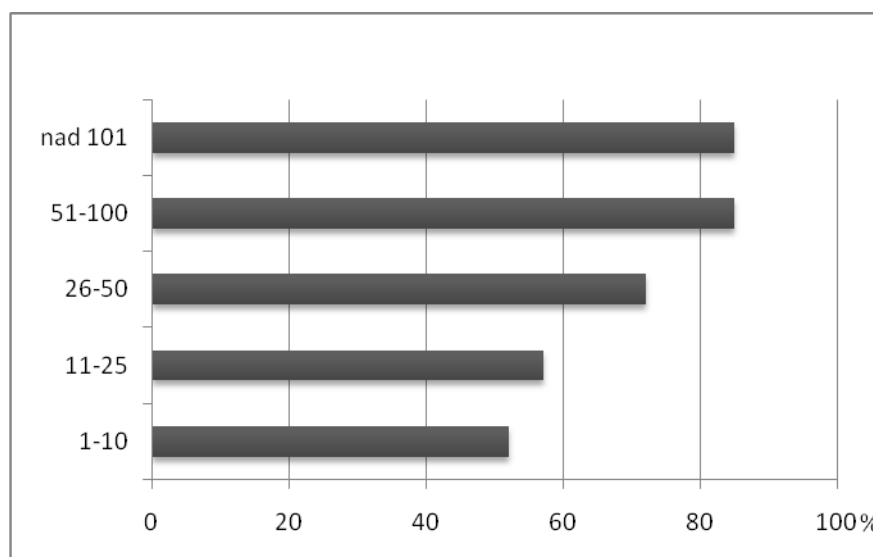
Velmi jednoduchým komunikačním nástrojem jsou nástěnky, u nichž se prostřednictvím schránek na připomínky dá zajistit i zpětná vazba. Hlavní výhoda nástěnek spočívá ve snadné aktualizaci informací a v nízkých provozních nákladech. Efektivita nástěnek závisí kromě jejich obsahu také na místě, kde jsou nástěnka pověšena.

Mezi nejčastěji používané elektronické nástroje patří kromě elektronické pošty také intranet. Jedná se o podnikovou síť, která je chráněna před neoprávněným přístupem. Nejdůležitější předností je možnost sdílení informací v reálném čase.

Zajímavá je souvislost mezi počtem zaměstnanců a využíváním intranetu, kterou lze vidět v následujícím grafu. Tento jev dokazuje, že s rostoucím počtem zaměstnanců se firmy více zabývají interní komunikací

systemově. Podniková síť je také vhodná pro vzdálený přístup zaměstnanců na různých pobočkách firmy.<sup>31</sup>

Graf 1: Přehled podílu firem využívajících intranet podle počtu zaměstnanců



Zdroj: Holá (2006), s. 81

Na intranetu mohou zaměstnanci najít důležité informace o firmě, podnikové normy, dokumenty a formuláře, šablony, grafický manuál, organizační strukturu, podnikový, telefonní seznam, ale také různá diskusní fóra a ankety. Stále oblíbenější formou komunikace jsou online rozhovory a diskusní fóra.

K přenosu informací jsou využívány různé formáty. Ne všechny jsou však vhodné pro všechny komunikační kanály. Mezi nejčastěji používané formáty mohou být zařazeny následující:

- Prostý text / email - vhodný především pro komunikaci krátkých jednoduchých zpráv
- HTML - vhodné pro různé potřeby komunikace (e-mailové zpravodaje, intranetové články).

---

<sup>31</sup> Holá (2006), s. 81.



- PDF - preferovaný formát pro všechny dokumenty (texty, obrázky, hypertextové odkazy), ve kterých přijímající strana pravděpodobně nebude potřebovat změnit obsah komunikace.
- Word, Excel, PowerPoint – tyto formáty by měly být použity pouze v případě očekávání, že přijímající strana bude provádět změny. Ve všech ostatních případech by měly být převedeny do formátu PDF.
- Video - může být účinným nástrojem pro ukázky produktů, předání sdělení výkonného managementu nebo záznamů z firemních setkání. Jedná se buď o přímý přenos, nebo o záznam.
- Audio - pouze příležitostné použití, pokud nelze využít video

V poslední době jsou jako nástroj firemní komunikace využívány čím dál častěji sociální sítě. Jejich prostřednictvím komunikují podniky především se zákazníky, lze jich však využít i směrem k zaměstnancům. Hlavní výhodou jsou náklady, které jsou pro firmu téměř nulové, pokud není počítáno s náklady na školení zaměstnanců, kteří se se sociálními sítěmi dosud neseťkali. Zaměstnanci si však často nepřejí sdílet informace se zaměstnavatelem prostřednictvím stejného kanálu, který používají k soukromé komunikaci s přáteli. Sociální sítě lze navíc využívat pouze pro sdělování veřejných informací, protože se často jedná o polootevřené sítě – k informacím se tedy nedostanou pouze adresáti. Řešením může být vlastní program postavený na principu sociální sítě, přístupný však pouze zaměstnancům dané firmy. K hlavním výhodám sociálních sítí patří značné urychlení předání informací, možnost sdílení s více uživateli najednou, členství v zájmových skupinách a přehlednost.

#### **2.9.4 Vizuální komunikace**

Dalším typem interní komunikace je komunikace vizuální, do které spadají především ilustrace, fotografie, grafy a tabulky. Tento typ komunikace nejčastěji doplňuje ústní prezentace a písemná sdělení. Typickým příkladem jsou nástěnky, plakáty a výtahové vývěsky. Tento typ komunikace snadno upoutává pozornost zaměstnanců, bez slovního doprovodu však může být špatně pochopitelný a složitěji se distribuuje mezi větší počet zaměstnanců.

### 2.9.5 Komunikace prostřednictvím činů a postojů

V tomto případě se nejedná o typické sdělování informací, ale o potvrzení zpráv komunikovaných ústně, písemně či elektronicky v konkrétních projevech chování jednotlivých zaměstnanců, především prostřednictvím postojů vedoucích pracovníků v různých pracovních situacích. Zaměstnanci by měli jednat v souladu s firemními hodnotami a tímto způsobem prosazovat firemní kulturu. Právě chování zaměstnanců je totiž označováno jako jeden z hlavních aspektů firemní kultury.

Velmi důležité jsou činy a postoje členů nejvyššího vedení a jednotlivých manažerů ve společnosti. Zatímco chování členů vrcholného managementu je sledováno také externí veřejností, která si jejich činy spojuje s firmou obecně, vedoucí pracovníci by svým jednáním a postoji měli být vzorem pro své podřízené.

*„Firma se svými zaměstnanci komunikuje také mimoslovně, svými činy, vizí, plány, úspěchy, neúspěchy, vyznávanými hodnotami, hodnocením a odměňováním, způsobem oblékání pracovníků a zvyklostmi v oslovování, symboly, stylem řízení, typem produktů i zákazníků, dodržováním pravidel a trestáním jejich porušování, pracovními podmínkami, pověstí, jednáním a činy konkrétních manažerů.“<sup>32</sup>*

### 2.9.6 Další formy interní komunikace

Podniky mají i další možnosti, jak budovat oboustranný pozitivní vztah se zaměstnanci a zvyšovat jejich pocit sounáležitosti k firmě. Do tohoto typu komunikace spadají drobné dárky s firemním logem, většinou se jedná o marketingové předměty spojené s různými kampaněmi určené primárně pro zákazníky. Oblečení s logem firmy nemusí sloužit jen jako pracovní oděv, je vhodné i na různé sportovní akce nebo na prezentace, kterých se účastní i jiné firmy.

Nejlepší a nejsnadnější cestou k doporučení firemních produktů přímo zaměstnanci je poskytnout jim možnost výhodně získávat firemní

---

<sup>32</sup> Holá (2006), s. 70.

produkty a služby. Pokud bude mít zaměstnanec pozitivní zkušenost, zvýší to jeho pozitivní vztah k firmě.

## **2.10 Komunikační síť**

Využívání rozmanitých forem komunikace vede ke vzniku různých komunikačních sítí. Ve společnostech existují různá vztahová a informační propojení mezi zaměstnanci, podle kterých se rozlišují tyto typy komunikačních sítí:<sup>33</sup>

- Řetězec - typická sestupná komunikace, která propojuje zaměstnance na různých hierarchických úrovních. Obdobou tohoto typu je i síť nazývaná převrácené Y, ve které koncový manažer komunikuje minimálně se dvěma podřízenými.
- Kormidlo – v tomto typu komunikační sítě je několik podřízených pracovníků v přímém kontaktu s vedoucím, aniž by přitom mezi nimi existovalo formální komunikační propojení.
- Kruh – tato komunikační síť znázorňuje komunikaci mezi pracovníky na různých úrovních bez horizontální komunikace ve středu.
- Všeobecná síť – bezchybné vzájemné propojení všech pracovníků, komunikace je symetrická a umožňuje komunikaci bez ohledu na postavení v organizační struktuře.

## **2.11 Komunikace managementu**

Bez správné komunikace není možné dobře organizovat ani rozhodovat. Komunikace je integrovaná součást rozhodování, plánování, stimulace a kontroly. Schopnosti manažera jsou závislé na jeho umění pracovat s informacemi.

Aby komunikace vůbec vznikla, musí být někým vyvolána. Iniciátory jsou ve většině případů právě vedoucí pracovníci ve firmě. Nejedná se jen o členy nejvyššího managementu, ale i liniové manažery nebo vedoucí pracovních týmů.

---

<sup>33</sup> Tureckiová (2004), s. 124 .

Sdělení ve firmě často postupují shora dolů, od nejvyšších příček hierarchie přes různé úrovně řízení.<sup>34</sup> Tvůrci sdělení, stojící většinou na vrcholku organizační struktury, znají celkový obraz a souvislosti sdělení. Postupně se záběr sdělení zužuje a zaměřuje se jen na určité detaily, k jejichž rozpracování dochází na dalším stupni hierarchie. Po té, co je zvoleno konkrétní řešení, jsou detaily rozpracovány na další úrovni, která už má menší představu o celkové problematice. Cestou dolů se informace „zužují“ – zdůrazňuje se to, co se má udělat a mnohem menší pozornost je věnována důvodu, který za tím stojí. Řada zaměstnanců nakonec dostává informace bez kontextu.

Důležité je detailní informování manažerů předtím, než předstoupí mezi své podřízené. Za nejúčinnější nástroj pro informování manažerů je všeobecně považován osobní kontakt, fungovat může i přesný plán postupu shrnující vše důležité o chystané změně. Důležité je, aby tyto dokumenty byly publikovány a archivovány na jednom místě.

Pokud jsou informace, které manažeři svým podřízeným sdělují v nesouladu s tím, co se poté ve firmě stane, vzniká mezi zaměstnanci silná neformální komunikace. Pokud je neformální komunikace v nesouladu s oficiální verzí, vypovídá to o špatném nastavení komunikace ve společnosti. V následujícím D'Aprixově grafu (1996)<sup>35</sup> je vidět, jak mohou narůstat rozdíly ve formální a neformální komunikaci. High say/ High do kvadrant naznačuje, že v organizaci existuje dostatečná komunikace a činy manažerů odpovídají jejich komunikaci, zatímco v kvadrantu High Say/ Low Do je největší pravděpodobnost vzniku neformální komunikace stojící v protikladu ke komunikaci oficiální.

---

<sup>34</sup> Horáková, Stejskalová, Skapová (2008), s. 114.

<sup>35</sup> Baker (2008), [online].

Obrázek 3: Konflikt mezi formální a neformální komunikací v souvislosti s manažerskými informacemi a činy



Zdroj: BAKER, K. A. Organizational Communication. *Communication, Management Benchmark Study* [online]. Maxwell AFB: Air War College, 2002. [cit. 2011-10-18]. dostupné z: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>.

V interní komunikaci hraje značnou roli osobnost manažera. Ten řídí podřízené pracovníky a zároveň jim zprostředkovává informace od top managementu. Komunikace je jeho řídicím nástrojem. Nedůvěra zaměstnanců k informacím přicházejícím od vedení zvyšuje nároky na komunikační schopnosti manažerů, prostupnost komunikačních kanálů a srozumitelnost sdělovaných informací.

Manažer svému týmu sděluje úkoly a cíle, vrcholnému managementu prezentuje výsledky svých podřízených, zajišťuje komunikaci svého týmu v rámci celé firmy, mezi jednotlivými odděleními a týmy, komunikaci s externími partnery a především zajišťuje komunikaci uvnitř týmu. Svým vystupováním prezentuje zaměstnancům firemní kulturu.<sup>36</sup> Vedoucí pracovníci by měli jít příkladem, sdílet informace a iniciovat pozitivní změny.

Nedůvěra zaměstnanců k vedení směřuje k přetrvávající neochotě vyjadřovat své názory. Budování vztahu mezi zaměstnanci a vedením je dlouhodobý proces, ve kterém postupně odpadávají bariéry komunikace. Je nutné vybudovat atmosféru důvěry, ve které budou mít zaměstnanci jistotu, že

<sup>36</sup> Holá (2006), s. 101.

přijít s vlastním podnětem, upozornit na problém, polemizovat, či přijít s konstruktivní kritikou není problém, ale vítaná iniciativa.

Při šíření interních sdělení by se manažeři měli držet určitých zásad. Informace by měli sdělovat v kontextu, zajišťovat zpětnou vazbu, pokud zprávu předávají přes další prostředníky. Vedoucí pracovníci musí být schopni obhájit opodstatněnost sdělení a znát jednotlivé souvislosti.

*„Způsob, jakým manažer řídí, do jisté míry determinuje tok informací. Autokratický manažer zamezuje efektivní komunikaci.“<sup>37</sup>*

Manažer musí brát v úvahu schopnosti příjemce sdělení, formu sdělení a komunikační kanál. Během komunikace je nutné ověřovat vzájemné pochopení a správné přijetí informace.

Manažer by měl vycházet z vlastního komunikačního plánu, který je v souladu s komunikačním plánem podniku. Tento plán by měl zahrnovat pravidelné porady, reporty, plán školení, pravidelné hodnocení a neformální týmové akce.

Komunikace směrem k zaměstnancům zajišťuje jejich informovanost o firemních záležitostech, jednotlivých procesech. Komunikace směrem ven z týmu zahrnuje především připomínky zaměstnanců směrem k managementu.

Trendem ve velkých společnostech bývá vytvoření komunikačních postupů na opakující se situace, jako je nástup nového zaměstnance, hodnocení, vedení porad a pohovorů, reorganizace a propouštění pracovníků. Vedoucí pracovníci se účastní komunikačních školení, kde se naučí s těmito standardy pracovat.<sup>38</sup>

Důležitá je oboustranná manažerská komunikace. Pracovníci by měli dostávat pravidelnou konstruktivní zpětnou vazbu.

---

<sup>37</sup> Janda (2004), s. 41.

<sup>38</sup> Holá (2006), s. 89.

### **2.11.1 Řízení a vedení**

V posledních letech se role manažerů značně změnila. Od tradičního řízení se jejich role posunula spíše k vedení a motivování. Organizační struktury společností procházejí zásadními změnami, jejichž cílem je zrychlit rozhodovací procesy a zrušit nepotřebné úrovně řízení. Rozhodovací pravomoci se přesouvají k zaměstnancům začleněným v reálném dění. Vznikají projektové týmy se členy z různých oddělení a často i států. Tyto týmy vznikají a zanikají podle aktuálních potřeb podniku. Aktivní zapojování zaměstnanců do všech fází rozhodovacího procesu vede k tomu, že manažeři místo nařizování spíše směřují iniciativu svých podřízených.

Zatímco do řízení spadá například plánování a tvorba rozpočtů, organizování a výběr pracovníků a kontrola a řešení problémů, do oblasti vedení se řadí stanovování směru a zapojování, motivování a inspirování zaměstnanců.

Tento styl vyžaduje velkou otevřenost, podporu týmové práce, delegování pravomocí a sdílení co největšího počtu informací se všemi, pro které by tyto informace mohly být užitečné. Manažer se tak stává spíše iniciátorem a poradcem.

### **2.11.2 Komunikační nástroje managementu**

Ještě v nedávné době byli nadřízení pracovníci zaměřeni jen na vedení svého týmu, kontrolu a rozdělování úkolů. Ke komunikování s podřízenými, respektive k jejich informování, používali jeden hlavní nástroj (osobní setkání, dopisy, e-maily apod.). V současné době však čím dál více manažerů zjišťuje, že komunikace je jednou z nejdůležitějších oblastí jejich práce a že jen prostřednictvím správně nastavené komunikace mohou členy svých týmů správně vést. Proto se zaměřují na stále více komunikačních forem a nástrojů.

Velmi používaným nástrojem vedení týmu jako celku i jeho jednotlivých členů je týmový meeting. Manažeři při nich seznamují své podřízené se stanovisky vycházejícími z firemní strategie. Týmová porada by měla být předem připravena a řádně strukturována. Její účastníci by předem

měli znát její program a výstupy z předchozí porady zahrnující vzešlé úkoly a odpovědnosti za ně. Na týmovou poradu by měla navazovat oficiální písemná komunikace, která umožní vracet se k dojednaným činnostem. „*Cílem porady je nejen kontrola úkolů a zadávání nových, ale prohloubení týmové spolupráce. Správně vedená porada vede k odstranění případných komunikačních bariér mezi členy týmu a k posilování kladných pracovních vztahů.*“<sup>39</sup>

Porada musí mít jednoho moderátora, který řídí diskusi, napomáhá hledat řešení a prosazuje respektování všech účastníků porady jako partnerů.

Mezi další nástroje manažerské komunikace patří konzultace a dny otevřených dveří, kdy je očekáván aktivní přístup ze strany zaměstnanců, a manažerské pochůzky, kdy manažer aktivně oslovuje své podřízené a dává jim prostor pro diskusi.

### **2.11.3 Hodnocení výkonu a potenciálu**

„*Hodnocení je založené na porovnávání dosažených výsledků a cílů podle stanovených kritérií.*“<sup>40</sup> Předmětem hodnocení jsou pracovní výsledky i chování pracovníka. Pracovní výsledky jsou založené na objektivně měřitelných veličinách, jako je množství, kvalita, čas dodání a náklady. Chování zahrnuje proaktivitu, ochotu, snahu a schopnost vést.

Zdatný manažer by měl být schopen hodnotit nejen výkon svých podřízených, ale zároveň identifikovat jejich potenciál. V tomto případě by se vedoucí pracovníci měli zabývat tím, kdo z jejich podřízených má dobrý úsudek, je schopný přinášet nové pohledy na vnímání situací, které umožňují kreativní přístup, má schopnost velmi brzy rozeznat možné problémy, s předstihem určuje nové příležitosti, ví, čeho chce dosáhnout, má dobré komunikační dovednosti atd. Trendem posledních let je těmto lidem umožňovat kariérní růst – zaměstnanci jsou motivováni a zaměstnavatelé ušetří náklady spojené s výběrem a adaptací externích kandidátů. Dobře nastavený systém interní komunikace a využívání široké škály komunikačních nástrojů mohou zvyšovat rozvoj potenciálu zaměstnanců. Rozhodující přitom není

---

<sup>39</sup> Holá (2006), s. 62.

<sup>40</sup> Tamtéž, s. 31.



množství informací, ale jejich efektivita a přeměna na znalosti umožňující účinnější procesy.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Tureckiová (2004), s. 116

### 3 Zpětná vazba

Pokud je na komunikační proces nahlíženo v interakčním pojetí, musí být brána v úvahu i zpětná vazba. V této části komunikačního procesu se ověřuje předpokládané porozumění. Komunikátor se v této chvíli stává příjemcem a příjemce komunikátorem, který potvrzuje nebo vyvrací přijetí a pochopení komunikované informace a případně žádá o vysvětlení. *„Aktem poskytnutí a přijetí zpětné vazby se uzavírá jeden komunikační akt, na který mohou navazovat další komunikační výměny mezi oběma aktéry komunikace, případně může být cyklus rozšířen o další účastníky nebo přenesen na jiné osoby.“*<sup>42</sup>

Pro komunikaci s interní veřejností platí stejná pravidla jako pro zbylé cílové skupiny. Musí se jednat o oboustranný proces, což představuje aktivní usilování o zpětnou vazbu a snahu o co nejlepší pochopení názorů a postojů a také motivace zaměstnanců.<sup>43</sup>

Předpokladem pro fungující vnitrofiremní komunikaci je otevřené prostředí, které vyžaduje prostor pro zpětnou vazbu (tzv. feedback). Ta je nedílnou součástí vnitrofiremní komunikace a umožňuje řešit aktuální i potenciální problémy.

Díky fungující zpětné vazbě se management společnosti průběžně dozvídá, zda je komunikace funkční. Dobrá zpětná vazba vede k neustálému zdokonalování vnitrofiremní komunikace.

*„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 je manažer hodnocen týmem a tým manažerem. Třetí úroveň je úroveň celofiremní. Na této úrovni zaměstnanci hodnotí (nejčastěji anonymními anketami) firmu jako*

---

<sup>42</sup> Tureckiová (2004), s. 113.

<sup>43</sup> Horáková, Stejskalová, Skapová (2008), s. 125.

*celek, managementu se dostávají informace o tom, jak je pracovníci hodnotí, jak s firmou sdílí cíle a svou vlastní perspektivu.*<sup>44</sup>

Zpětná vazba je nejčastěji rozdělována na pozitivní a negativní. Zatímco cílem pozitivní zpětné vazby je upevnit žádoucí chování pracovníků a motivovat je, negativní zpětná vazba má změnit jejich nepřijatelné jednání. Negativní zpětná vazba je také označována jako konstruktivní nebo produktivní. Jejím cílem totiž není pouze něco vytknout a popsat špatný pracovní výkon, ale zároveň si vyslechnout názor kolegy a společně vymyslet řešení situace.

Účinnost zpětné vazby nezajišťuje však získání informací, ale práce managementu s těmito informacemi. Zpětná vazba má význam pouze tehdy, pokud jsou poznatky z ní získané zaváděny v praxi. Pokud je jejich zavedení znovu zhodnoceno a případně upraveno, hovoříme o tzv. dvojité zpětné vazbě.<sup>45</sup>

Zpětná vazba může být poskytována jak ze strany kolegů, tak od nadřízených pracovníků. V případě, že podřízení poskytují zpětnou vazbu svým nadřízeným, jedná se o stoosmdesátistupňovou zpětnou vazbu (neboli zpětnou vazbu zdola). V současné době je však mnohem častěji využívána zpětná vazba vícenásobná, nazývaná také třistašedesátistupňová zpětná vazba. Ta je získávána od celého okruhu lidí, s nimiž daný zaměstnanec spolupracuje – nadřízení, kolegové i podřízení pracovníci. Kromě těchto hodnocení hraje při zpětné vazbě důležitou roli také sebehodnocení. Třistašedesátistupňová zpětná vazba je založena na dvou předpokladech:<sup>46</sup>

- Vědomí neshody mezi tím, jak se vidíme sami a tím, jak nás vidí ostatní, zvyšuje znalost sebe sama.

---

<sup>44</sup> Holá (2006), s. 54.

<sup>45</sup> Janda (2004), s. 12.

<sup>46</sup> KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, E. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha : Grada, 2008, s. 30.

- Větší znalost sebe sama je klíčová pro maximální výkon v roli manažera a stává se proto základem rozvoje v oblasti řízení a vedení lidí.

### 3.1 Proces poskytování zpětné vazby

Proces poskytování zpětné vazby může mít různé podoby. Pro výběr postupu je důležité, zda se jedná o jednorázový proces, nebo o systém pravidelně se opakujících hodnocení. Řada společností v současné době využívá zpětné vazby pravidelně a zavedení tohoto procesu bývá poměrně náročné.

V první řadě musí organizace zkonstruovat nový nebo zvolit jeden z existujících nástrojů a seznámit s ním své zaměstnance. Mezi nejčastěji používané nástroje patří osobní rozhovory nebo písemné dotazníky. Výstupy z obou těchto metod mohou být zpracovávány i anonymně. Po sesbírání dat a jejich vyhodnocení jsou zpracovány individuální zprávy pro hodnocené zaměstnance. Právě tato individuální zpráva poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu a obsahuje řadu podnětů pro jejich rozvoj. Hlavním výstupem ze zpětné vazby je akční plán, který zároveň slouží jako výchozí dokument při dalším hodnocení.

Třistašedesátistupňová zpětná vazba nenahrazuje ostatní nástroje využívané při rozvoji zaměstnanců, ale spíše je doplňuje. Zpětnou vazbu je proto vhodné používat v součinnosti s jinými nástroji, jako jsou hodnotící rozhovory, zaměstnanecké průzkumy, osobnostní testy a dotazníky, ale také tzv. assessment centra a rozvojová centra.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Kubeš, Šebestová (2008), s. 30.

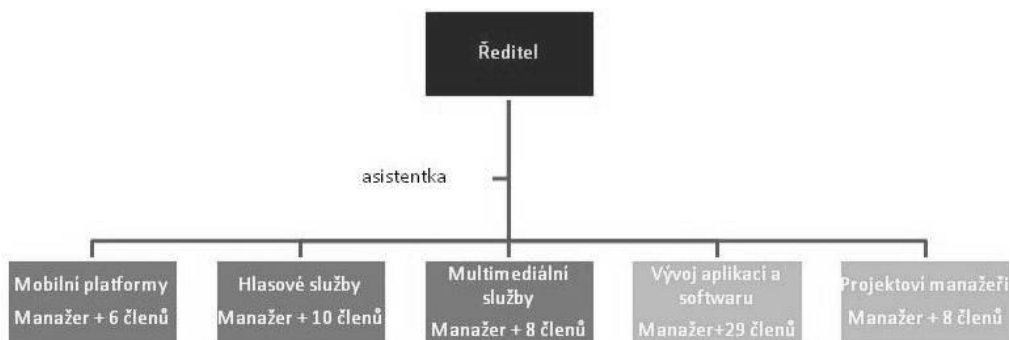
# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 Útvar Service Development

Útvar Service Development (útvar vývoje služeb) ve společnosti T-Mobile Czech Republic, a.s. je součástí útvaru Product Development (PD) společnosti Deutsche Telecom (DTAG). Tento útvar poskytuje mnoho důležitých firemních služeb a produktů jak lokálně, tak mezinárodně. Strategie Service Development je přímo spojena se strategickými cíli společnosti Deutsche Telecom (DTAG).

Útvar vývoje služeb zahrnuje pět týmů, každý z nich vede jeden manažer, celý útvar řídí jeho ředitel. Organizační strukturu znázorňuje následující obrázek. Lokální týmy (týmy pracující výhradně na českých projektech) jsou označeny tmavou barvou, mezinárodní týmy spadající přímo pod Deutsche Telecom jsou označeny světlou barvou. Za poslední rok se počet zaměstnanců zvýšil o dvacet procent, nyní má útvar 68 členů.

Obrázek 4: Organizační struktura útvaru Service Development



Při práci na lokálních i mezinárodních projektech je důležité, aby spolu členové tohoto útvaru sdíleli všechny důležité informace. V tomto útvaru však není oficiálně nastaven žádný komunikační plán, proto spolu zaměstnanci informace sdílí jen nahodile nebo vůbec, což vede k neefektivitě práce.

## 5 Průběh komunikačního auditu

V útvaru Service Development byl proveden komunikační audit, podle jehož výsledků bude navržena komunikační strategie tohoto útvaru. Průzkum interní komunikace bude rozdělen do čtyřech fází:<sup>48</sup>

- Přípravná fáze – analýza současného stavu, studium organizační struktury, používaných komunikačních prostředků a typů přenášených informací
- Realizační fáze – výzkumné šetření (elektronický dotazník pro zaměstnance a polostrukturované rozhovory s manažery)
- Hodnotící fáze – příprava návrhů na zlepšení a jejich prezentace
- Monitoring – sledování, zda došlo k doporučovaným změnám, a analýza výsledků, ke kterým tyto změny vedly

### 5.1 Analýza současného stavu

V současné době kolují mezi zaměstnanci útvaru Service Development různé typy informací. Jedná se o informace od managementu (vertikální sestupná komunikace), sdílení informací v rámci jednotlivých týmů (týmová komunikace) a komunikace napříč jednotlivými týmy (diagonální komunikace). Útvar Service Development je zároveň prezentován jako celek v rámci společnosti, na lokální i mezinárodní úrovni.

Ke sdílení zmiňovaných informací jsou v současné době využívány různé komunikační nástroje. Kromě běžně využívaných nástrojů (telefon, e-mail, nástěnka) jsou pořádány týmové porady, setkání celého útvaru s ředitelem, účast ředitele na týmových schůzkách. Informace je možné sdílet také na společném disku. K propagaci útvaru v rámci celé společnosti se používá firemní časopis a články publikované na intranetu. V útvaru je podporována i neformální komunikace prostřednictvím společných snídaní.

---

<sup>48</sup> Tureckiová (2004), s. 130.

Komunikace však probíhá na nepravidelné bázi a značně nahodile. Jelikož se jedná o technický útvar, zaměstnanci jsou často zaměřeni pouze na technologická řešení a neuvědomují si důležitost vzájemné komunikace. V současné době mají zaměstnanci k dispozici několik komunikačních prostředků, není však jasně dáno, který z nástrojů bude používán pro sdílení konkrétních informací. Proto spolu zaměstnanci informace často vůbec nesdílí, pracují na stejných úkolech paralelně a nevyměňují si zkušenosti, které by vedly k lepšímu plnění jednotlivých úkolů.

Pokud se jedná o prezentaci útvaru v rámci celé firmy, spolupracuje útvar vývoje služeb s oddělením interní komunikace pouze okrajově. Aktivita však musí přicházet se strany zaměstnanců útvaru Service Development, proto je komunikace nepravidelná. Komunikují se jen velké úspěchy a kvůli časové vytíženosti se s návrhy témat přichází často na poslední chvíli a články poté nejsou příliš aktuální.

## **5.2 Cíle výzkumu**

Oddělení Service Development je součástí společnosti s více než dvěma tisíci zaměstnanci, která má rozpracovanou komunikační strategii jak pro externí, tak interní komunikaci. Tyto kampaně jsou však zaměřené na společnost jako celek. Proto, aby jednotlivá oddělení ve firmě mohla plnit své strategické cíle, musí sdílet informace potřebné pro jejich činnost a mít vytvořen vlastní postup, jaké informace a jakým způsobem sdílet.

Cílem praktické části této práce je vytvořit komplexní komunikační plán, který umožní oddělení Service Development komunikovat potřebné informace použitím vhodně zvolených komunikačních nástrojů. K vytvoření tohoto plánu pomohou odpovědi na předem stanovené výzkumné otázky.

Cílem této práce je vhodným nastavením využívání komunikačních nástrojů docílit stavu, kdy zaměstnanci mají dlouhodobě přehled o dění v oddělení a mají dostatek informací pro plnění pracovních úkolů. Každý zaměstnanec by pak měl mít jasnou představu o tom, jak jeho práce přispívá k naplnění firemních cílů, jak využít zkušeností kolegů a tudíž jak nejlépe

příspěť ke zlepšení výkonnosti firmy. Zlepšením informovanosti zaměstnanců o všech klíčových věcech ve firmě a v oddělení lze docílit stavu, kdy se zvýší počet případů, ve kterých se zaměstnanci budou schopni rozhodovat sami při řešení pracovních problémů. Tím dojde ke zvýšení spolehlivosti dodávek, případně k jejich zrychlení anebo ke zvýšení počtu inovací.

### **5.3 Stanovení výzkumných otázek**

Hlavní výzkumná otázka je úzce spjata s hlavním cílem této práce: „Jak může oddělení Service Development zlepšit komunikaci se svými zaměstnanci?“

Nutným krokem pro nalezení odpovědi na hlavní výzkumnou otázku bylo stanovení dílčích výzkumných otázek. Hlavní výzkumná otázka je proto operacionalizována do těchto dílčích výzkumných otázek:

DVO1: Vládne v oddělení Service Development otevřené komunikační klima?

DVO2: Probíhá v oddělení efektivní komunikace mezi managementem a řadovými zaměstnanci?

DVO3: Prostřednictvím jakých komunikačních nástrojů zaměstnanci komunikují?

DVO4: Poskytují si zaměstnanci zpětnou vazbu?

DVO5: Je oddělení dostatečně propagováno v rámci společnosti?

Dílčí výzkumné otázky jsou rozděleny do oblastí, které jsou následně měřeny konkrétními otázkami v dotazníku či rozhovoru.

### **5.4 Metoda**

Pro analýzu a hodnocení interní komunikace existuje řada metod a postupů. Audit interní komunikace představuje systematický přístup k posouzení vnitřní komunikace v organizaci, odhalení případných nedostatků a návrh způsobu jejich odstranění. Pro analýzu interní komunikace oddělení Service Development byly využity jak metody kvalitativní, tak kvantitativní.



Jako nástroj kvantitativního průzkumu byl zvolen písemný dotazník (strukturovaný písemný rozhovor), jako nástroj kvalitativního šetření byl použit polostrukturovaný rozhovor s manažery jednotlivých týmů v oddělení. Při hodnocení komunikace oddělení byly zároveň studovány dokumenty týkající se organizační struktury a definovaných strategií a postupů.

Tato metoda vycházela z principu triangulace, kdy je využito nejméně dvou metod, většinou kvalitativní a kvantitativní, což zvyšuje validitu výsledků výzkumu.

#### **5.4.1 Písemný dotazník**

Jednou z metod výzkumu byl zvolen strukturovaný dotazník distribuovaný mezi zaměstnanci oddělení Service Development elektronicky v období od července do října 2011. Tento dotazník se skládal z 18 otázek různých typů:

- Otázky s proměnnými s pětibodovou stupnicí (otázka 2, 3, 10, 14)
- Otázky s proměnnými s možností odpovědi ano či ne (otázka 12)
- Otázky s proměnnými se škálou měřící časový horizont (otázky 8 a 9)
- Otevřené otázky (otázky 4, 8, 11)
- Otázky s předem definovanými možnostmi umožňujícími více variant odpovědí (otázky 6, 7, 13, 16)
- Otázky s předem definovanými možnostmi umožňujícími pouze jednu variantu odpovědi (otázky 1, 5, 15, 17)

Otázky v dotazníku byly zaměřeny na postoj respondentů k interní komunikaci, kvalitu a množství komunikovaných informací, využití komunikačních nástrojů, komunikaci managementu, poskytování zpětné vazby a prezentaci oddělení v rámci celé firmy. Respondenti mohli doplnit jakýkoliv postřeh týkající se interní komunikace v poslední otevřené otázce. Dotazník nezahrnoval demografické otázky zaměřené na věk, pohlaví a vzdělání. Stejný dotazník byl určen jak vedoucím pracovníkům, tak řadovým zaměstnancům.

Přesné znění jednotlivých otázek je uvedeno v šesté kapitole Výsledky průzkumu a odpovědi na dílčí výzkumné otázky.

#### **5.4.2 Polostrukturovaný rozhovor**

Polostrukturované dotazování s předem stanovenými otázkami bylo využito pro osobní rozhovory s vedoucími pracovníky. Pořadí otázek bylo možné v průběhu rozhovoru měnit a doplňovat o případná vysvětlení.

Všichni manažeři měli stejnou základní baterii otázek, což umožnilo porovnávání výsledků. Volná forma otázek, která odpovědi nijak neomezovala, umožnila větší validitu, odpovědi však nemohly být standardizovány.

Odpovědi byly zaznamenávány na žádost manažerů pouze písemně – nikoli digitálně. Scénáře polostrukturovaných rozhovorů včetně zpracovaných odpovědí jsou uvedeny jako Příloha B této práce, manažeři jsou označeni anonymně.

### **5.5 Účastníci**

K vyplnění písemného dotazníku byli vyzváni všichni zaměstnanci oddělení Service Development. Dotazníky byly účastníkům distribuovány elektronickou formou, k jejich vytvoření a následnému sběru dat byl využit interní firemní nástroj, na který jsou zaměstnanci zvyklí, tudíž neměli s jeho vyplňováním žádné technické potíže.

Písemný dotazník byl distribuován celkem mezi 68 zaměstnanců včetně vedoucích pracovníků. Dva zaměstnanci se odmítli i přes zaručenou anonymitu na výzkumu podílet. Elektronický dotazník vyplnilo v průběhu prvních dvou týdnů 32 zaměstnanců. Po 14 dnech byl na ostatní zaměstnance rozeslán e-mail s připomenutím, po kterém dotazník vyplnilo dalších 21 kolegů. Návratnost dotazníku byla tedy 78 %.

Pro kvalitativní dotazování bylo metodou záměrného výběru zvoleno 5 manažerů. Jednalo se o vedoucí pracovníky, kteří jsou zodpovědní za chod oddělení a především jejich iniciativou by měla být interní komunikace zlepšována.

Vedení oddělení bylo seznámeno s účelem průzkumu. Pro zachování anonymity zde nejsou uvedena jména jednotlivých zaměstnanců. Respondentům bylo zaručeno anonymní zpracování. Zároveň jim bylo potvrzeno, že odpovědi nebudou spojovány s konkrétními osobami a nebudou mít dopad na jejich hodnocení.

## 6 Výsledky průzkumu a odpovědi na dílčí výzkumné otázky

Písemný dotazník byl distribuován s cílem zmapovat komunikační situaci v rámci celého oddělení Service Development. Bylo proto důležité, aby se ho zúčastnili členové všech pěti týmů. Jedině tak mohou být výsledky průzkumu generalizovány na celé oddělení. Rozložení účastníků podle jednotlivých týmů je znázorněno v následující tabulce:

Tabulka 1: Počet zaměstnanců zúčastněných průzkumu

Oddělení	Počet zaměstnanců		%
	Celkem	zúčastněných průzkumu	
Mobilní platformy	7	5	71%
Hlasové služby	11	11	100%
Multimediální služby	9	6	67%
Vývoj aplikací a softwaru	30	21	70%
Projektoví manažeři	9	8	89%
Ředitel, asistentka	2	2	100%
<b>CELKEM</b>	<b>68</b>	<b>53</b>	<b>78%</b>

Z této tabulky je zřejmé, že písemný dotazník vyplnilo celkem 53 zaměstnanců, což je 78 % z celkového počtu zaměstnanců oddělení Service Development. Nejnižší účast byla v týmu Multimediální služby (67 %). I v tomto případě se však jedná o více jak nadpoloviční většinu. Dotazník proto může být označen jako vypovídající o situaci ve všech týmech oddělení Service Development.

Dotazník neobsahoval demografické otázky zaměřené na věk a pohlaví, jediná otázka z této oblasti byla na délku pracovního poměru v oddělení Service Development, jejíž výsledky jsou zaznamenány v následující tabulce:

Tabulka 2: Analýza odpovědí na otázku č. 1 v elektronickém dotazníku

<b>1.Jak dlouho pracujete v oddělení Service Development?</b>		
méně než 1 rok	14	<b>26%</b>
1-5 let	23	<b>43%</b>
více než 5 let	16	<b>30%</b>

V této tabulce je vidět, že průzkumu se zúčastnili jak zaměstnanci oddělení, jejichž pracovní poměr trvá několik let, tudíž se dá předpokládat, že fungování oddělení dobře znají, tak noví zaměstnanci, kteří v oddělení pracují jen několik měsíců.

V této kapitole budou postupně zanalyzovány odpovědi na jednotlivé otázky písemného dotazníku. Tyto otázky jsou seřazeny v návaznosti na sestavení dílčích výzkumných otázek a jejich výsledky budou zohledněny v dalších kapitolách.

## **6.1 DVO1: Vládne v oddělení Service Development otevřené komunikační klima?**

Za otevřené komunikační klima se dá považovat prostředí, kde informace kolují volně a jejich postup není v určitém stádiu zablokovan. Zaměstnanci v něm před vedoucími pracovníky otevřeně vyjadřují své názory a aktivně přicházejí s návrhy na nová řešení. Komunikace ve společnosti probíhá bez přetvoření vertikálně i horizontálně. Aby se komunikační klima dalo označit jako otevřené, musí být zajištěno sdílení informací a znalostí, informační přiměřenost a tok informací bez komunikačních bariér.

První otázka byla zaměřena na celkové komunikační klima útvaru Service Development, na pracovní a firemní cíle, prostor pro rozvoj znalostí a adaptaci nového pracovníka. Jednalo se o otázku s proměnnými s pětibodovou stupnicí, kde zaměstnanci vyjadřovali míru souhlasu (naprosto nesouhlasím, spíše nesouhlasím, váhám, spíše souhlasím, naprosto souhlasím) s následujícími výroky.

Tabulka 3: Analýza odpovědí na otázku č. 2 v elektronickém dotazníku

2. Souhlasíte s následujícími tvrzeními?	naprosto nesouhlasím		spíše nesouhlasím		váhám		spíše souhlasím		naprosto souhlasím	
		%		%		%		%		%
<b>a</b> Komunikace v SD probíhá bez problémů.	0	0	11	21	16	30	21	40	5	9
<b>b</b> Komunikovaným informacím vždy rozumím.	0	0	7	13	14	26	26	49	6	11
<b>c</b> Jsem zahlcen/a přílišným množstvím zbytečných informací.	3	6	17	32	11	21	18	34	4	8
<b>d</b> Dostávám informace, které jsou vzájemně v rozporu.	6	11	17	32	17	32	11	21	2	4
<b>e</b> Mám pocit, že má práce je pro firmu důležitá.	0	0	3	6	14	26	21	40	15	28
<b>f</b> Má práce souvisí s cíli organizace.	0	0	4	8	10	19	23	47	14	26
<b>g</b> Víím přesně, co se od mé práce očekává.	2	4	5	9	11	21	20	38	15	28
<b>h</b> Víím, na koho se obrátit při řešení problémů.	0	0	3	6	14	26	16	30	20	38
<b>i</b> Jsem včas upozorňován/a na případné problémy.	0	0	6	11	19	36	17	32	11	21
<b>j</b> Za kvalitně odvedenou práci jsem dostatečně oceněn.	2	4	4	8	18	34	22	42	7	13
<b>k</b> Firma mi dává dostatek možností pro rozvoj znalostí.	2	4	8	15	17	32	14	26	12	23
<b>l</b> Novému pracovníkovi je poskytnut dostatek informací.	0	0	8	15	20	38	16	30	9	17
<b>m</b> Nový pracovník má dostatečný prostor k adaptaci.	1	2	3	6	14	26	22	42	13	25
<b>n</b> Rád/a se zúčastňuji společenských akcí pořádaných SD.	2	4	4	15	11	21	16	30	16	30

Tyto výsledky naznačují, že zaměstnanci nepocítují výrazné komunikační problémy, komunikované informace jsou převážně srozumitelné. Přesto se zde ukazuje několik oblastí, ve kterých je určitý prostor pro zlepšení – téměř čtvrtina zaměstnanců zúčastněných průzkumu (21 %) spíše nesouhlasí s tím, že by komunikace v oddělení probíhala bez problémů, přestože téměř polovina zaměstnanců s tímto výrokem souhlasí. Stejný počet zaměstnanců dostává informace, které jsou vzájemně v rozporu. Tento výsledek potvrzuje nutnost oficiálního komunikačního kanálu. 19 % členů týmu nemá podle jejich odpovědi dostatek možností pro rozvoj znalostí. Kromě školení a tréninků, které zajišťuje firma, by tento pocit mohl zlepšit komunikační nástroj na sdílení znalostí a zkušeností v rámci oddělení.

Ve druhé otázce zaměřené na informovanost zaměstnanci vyjadřovali rovněž v pětibodové stupnici svůj názor, zda jsou v následujících oblastech dostatečně informováni. Jak znázorňuje následující tabulka, největší rezervy pocítují zaměstnanci v informovanosti o personálních změnách, jako jsou nově vypsaná výběrová řízení na otevřené pozice. Nízkou informovanost pocítují zaměstnanci rovněž o neúspěších, ale i úspěších oddělení. V některých oblastech, jako jsou cíle oddělení nebo požadavky na práci mají naopak někteří zaměstnanci pocit, že dostávají nadbytek informací. Další kapitola se zaměří především na oblasti, kde zaměstnanci pocítují nedostatek informací a navrhne, jak zaměstnance v této oblasti uspokojit.

Tabulka 4: Analýza odpovědí na otázku č. 3 v elektronickém dotazníku

3. Jak byste hodnotil/a Vaši informovanost v následujících oblastech:	žádné informace nemám		nedostatečná		dostatečná		velmi dobrá		mám nadbytek informací	
		%		%		%		%		%
<b>a</b> Cíle SD	0	0	5	9	21	40	18	34	9	17
<b>b</b> Organizační změny v SD	4	8	14	26	16	30	13	25	6	11
<b>c</b> Personální změny v SD (výběrová řízení, otevřené pozice)	3	6	18	34	19	36	12	23	1	2
<b>d</b> Úspěchy SD	2	4	14	26	17	32	15	28	5	9
<b>e</b> Neúspěchy SD	4	8	17	32	20	38	10	19	2	4
<b>f</b> Požadavky na Vaši práci	0	0	5	9	8	15	32	60	8	15
<b>g</b> Hodnocení Vámi odvedené práce	2	4	4	8	23	43	19	36	5	9
<b>h</b> Řešení problémů	0	0	9	17	25	47	17	32	2	4

Další otázka byla otevřená, zaměstnanci v ní byli dotazováni na typy informací, které jim při jejich práci chybí. Polovině zaměstnanců nechybí žádné informace, druhá polovina však zmínila typy informací, které by v rámci oddělení mohly být sdíleny lépe. Nejčastěji se jednalo o tzv. lessons learnt z projektů – jedná se o informace, které jsou sdíleny v průběhu a především po skončení jednotlivých projektů, týkající se jejich průběhu, osvědčených

postupů a naopak i věcí, které se nevydařily. Sdílením těchto informací by došlo ke zvýšení efektivity. Různé projekty totiž probíhají podle podobných postupů, proto by sdílení těchto informací mohlo předejít opakovaným chybám. Způsob sdílení těchto informací bude navrhnout v další kapitole této diplomové práce.

Tabulka 5: Analýza odpovědí na otázku č. 4 v elektronickém dotazníku

4. Jaký typ informací Vám chybí?		%
Lesson learnt z projektů	5	9
Přehled o běžících a připravovaných projektech	4	7
Změny v SD – úspěchy, neúspěchy, problémy	4	7
Strategie ostatních týmů v SD	3	5
Zákulisní drby	2	4
Seznam externích zaměstnanců	2	4
Interní výjimky SD oproti standardním pravidlům (schvalovací workflow)	1	2
Návod, jak řešit kolize	1	2
Seznam osob zodpovědných za jednotlivé procesy	1	2
Kuchařka pro nově nastupující kolegy	1	2
informace o mezinárodních projektech a řešeních	1	2
určité kontaktní osoby zodpovědné za mezinárodní služby/systemy	1	2
Informace o procesech TMCZ	1	2
Žádný	27	50

## 6.2 DVO2: Probíhá v oddělení efektivní komunikace mezi managementem a řadovými zaměstnanci?

Další otázky v písemném dotazníku byly zaměřeny na komunikaci s managementem. Oddělení Service Development vede kromě ředitele pět manažerů, kteří mají s výjimkou oddělení Vývoje aplikací a softwaru maximálně deset podřízených.

Jako hlavní překážku v komunikaci se svým nadřízených vidí 31 % zaměstnanců oddělení časovou vytíženost svého nadřízeného. Jako problém jsou vnímány také jiné osobnosti a neucelená dokumentace k problémovým doménám. Přehnanou kritiku a jednostranný tok informací vnímá jako problém pouze minimum zaměstnanců.



Tabulka 6: Analýza odpovědí na otázku č. 5 elektronického dotazníku

5. Co považujete za hlavní překážku v komunikaci s nadřízeným?		%
Časovou vytíženost manažera	14	31
Nedůvěru	4	9
Jiné osobnosti	6	13
Nedostatečný zájem nadřízeného	4	9
neucelená dokumentace k problémovým doménám	5	11
Přehnaná kritika	1	2
Jednostranný tok informací	3	7
Žádná překážka v naší komunikaci není	16	36

Analýza odpovědí na další otázku ukazuje, že o problémech a chybách vedoucí pracovníci informují své podřízené nejčastěji osobně. I přes časovou vytíženost je důležité, aby negativní informace byly sdělovány osobní cestou. Osobní komunikace může snáze předejít špatnému pochopení a může rovnou přinést návrh řešení. Problémem osobní komunikace může být nerozvážná reakce ovlivněná emocemi.

Tabulka 7: Analýza odpovědí na otázku č. 6 v elektronickém dotazníku

6. Jakým způsobem Vás nadřízený informuje o případných problémech a chybách?		%
Osobně	44	83
Telefonicky	18	34
E-mailem	22	42
Jiným způsobem	2	4
Neinformuje mě	3	6

Jedna z otázek písemného dotazníku týkající se komunikace managementu se zaměřovala na komunikační nástroj vhodný pro komunikování informací od managementu. Jako odpověď zaměstnanci nejčastěji volili týmové porady, pouze o jednoho zaměstnance méně zvolilo blog. Z tohoto výsledku vyplývá, že zaměstnanci výrazně nepreferují osobní nebo elektronickou formu komunikace.

Tabulka 8: Analýza odpovědí na otázku č. 7 v elektronickém dotazníku

7. Co považujete za vhodný komunikační nástroj ke sdělování informací z managementu?		
Týmová porada	37	70%
SD BLOG	36	68%
E-mail	25	47%
All-hands meeting	22	42%
Nástěnka	9	17%
Sharepoint	4	8%
Jiný	1	2%

### 6.3 DVO3: Prostřednictvím jakých komunikačních nástrojů zaměstnanci komunikují?

Následující otázky se věnovaly komunikačním kanálům využívaným k předávání a získávání informací. Z výsledků vyplývá, že nejčastěji používaným nástrojem k předávání i získávání informací je e-mail. To je patrně zapříčiněno tím, že členové mezinárodních týmů komunikují prostřednictvím elektronické pošty téměř každý den s kolegy v zahraničí, se kterými se nemohou setkat osobně. Často využívány jsou také osobní rozhovory a telefonáty. Zajímavé je, že téměř polovina (45 %) zaměstnanců používá minimálně jednou týdně instant messaging, přestože se nejedná o oficiální komunikační nástroj ve firmě. Zaměstnanci tak patrně využívají nástroje, které jsou zdarma dostupné na internetu. Řada firem v současné době využívá interních instant messaging programů vytvořených „na míru“, tato možnost bude zohledněna v další kapitole.

Výsledky ukázaly, že v oddělení Service Development je poměrně vysoce zastoupena i neformální komunikace. Je proto důležité, aby pravdivé informace byly komunikovány včas a srozumitelně a neformální komunikace se tak nedostávala do sporu s komunikací oficiální.

Poměrně vysoký počet komunikačních nástrojů zaměstnanci nepoužívají nikdy nebo jen zcela výjimečně. Mezi tyto nástroje patří firemní intranet nebo časopis. Tento výsledek může být zapříčiněn tím, že zaměstnanci se zajímají pouze o interní informace a o dění v oddělení a ne o informace týkající se celé firmy, které jsou komunikovány především prostřednictvím intranetu a firemního časopisu. Motivací ke čtení těchto nástrojů by mohlo být více článků týkajících se oddělení Service Development. Zároveň by tato informace mohla být podněcující pro oddělení interní komunikace, jehož členové by měli zjistit, zda je podobný stav i v ostatních odděleních a tuto situaci řešit.

Tabulka 9: Analýza odpovědí na otázku č. 8 v elektronickém dotazníku

8. Jak často používáte následující komunikační kanály k předávání informací?		nikdy		jednou měsíčně		jednou týdně		více než jednou týdně		denně	
		0	0	0	0	5	9	10	19	38	72
<b>a</b>	Osobní setkání, rozhovor	0	0	0	0	5	9	10	19	38	72
<b>b</b>	Telefon	0	0	3	6	1	2	10	19	39	74
<b>c</b>	E-mail	0	0	0	0	2	4	3	6	48	91
<b>d</b>	Týmová porada	1	2	1	2	36	68	9	17	6	11
<b>e</b>	Nástěnka	35	66	11	21	0	0	6	11	1	2
<b>f</b>	SD BLOG	26	49	14	26	2	4	3	6	0	0
<b>g</b>	Intranet	33	62	10	19	4	8	3	6	3	6
<b>h</b>	Sharepoint	15	28	21	40	7	13	3	6	7	13
<b>i</b>	Firemní časopis	40	75	9	17	4	8	0	0	0	0
<b>j</b>	Pisemný dokument	8	15	16	30	13	25	11	21	5	9
<b>k</b>	Neformální setkání (oběd, kuchyňka, kuřárna)	3	6	9	17	11	21	16	30	14	26
<b>l</b>	All-hands meeting	28	53	21	40	3	6	1	2	0	0
<b>m</b>	Instant messaging	29	55	0	0	7	13	8	15	9	17
<b>n</b>	Společné snídaně	22	42	26	49	0	0	1	2	4	8
<b>o</b>	Jiné	38	72	4	8	8	15	3	6	0	0

Tabulka 10: Analýza odpovědí na otázku č. 9 v elektronickém dotazníku

9. Jak často používáte následující komunikační kanály k získávání informací?		nikdy		jednou měsíčně		jednou týdně		více než jednou týdně		denně	
		0	0	3	6	5	9	7	13	38	72
<b>a</b>	Osobní setkání, rozhovor	0	0	3	6	5	9	7	13	38	72
<b>b</b>	Telefon	0	0	2	4	3	6	9	17	39	74
<b>c</b>	E-mail	0	0	0	0	1	2	3	6	49	92
<b>d</b>	Týmová porada	2	4	0	0	40	75	5	9	6	11
<b>e</b>	Nástěnka	22	42	15	28	8	15	6	11	2	4
<b>f</b>	SD BLOG	8	15	10	19	18	34	17	32	0	0
<b>g</b>	Intranet	6	11	9	17	14	26	14	26	10	19
<b>h</b>	Sharepoint	11	21	16	30	8	15	14	26	4	8
<b>i</b>	Firemní časopis	16	30	33	62	4	8	0	0	0	0
<b>j</b>	Písemný dokument	5	9	17	32	11	21	8	15	12	23
<b>k</b>	Neformální setkání (oběd, kuchyňka, kuřárna)	4	8	5	9	9	17	18	34	17	32
<b>l</b>	All-hands meeting	15	28	35	66	3	6	0	0	0	0
<b>m</b>	Instant messaging	23	43	0	0	4	8	7	13	19	36
<b>n</b>	Společné snídane	17	32	23	43	2	4	1	2	10	19
<b>o</b>	Jiné	19	36	2	4	11	21	21	40	0	0

Co se týče důvěryhodnosti informací získávaných prostřednictvím různých komunikačních kanálů, považují zaměstnanci za nejdůvěryhodnější zdroj informací týmové porady. Za důvěryhodné jsou považovány informace publikované na blogu a informace sdělované na pravidelných meetinzích (tzv. all – hands meetingy). Jako nejméně důvěryhodný nástroj hodnotí zaměstnanci nástěnky. Za málo důvěryhodné zdroje informací považují někteří zaměstnanci také neformální nástroje, jako jsou společné snídane, instant messaging a neformální setkání.

Tabulka 11: Analýza odpovědí na otázku č. 10 v elektronickém dotazníku

10. Jak byste ohodnotil/a kvalitu a důvěryhodnost informací z těchto zdrojů?		naprosto nedůvěryhodné		nedůvěryhodné		důvěryhodné, ale setkal jsem se s výjimkou		důvěryhodné		naprosto důvěryhodné	
			%		%		%		%		%
<b>a</b>	Osobní setkání, rozhovor	0	0	1	2	22	42	16	30	14	26
<b>b</b>	Telefon	0	0	1	2	18	34	24	45	10	19
<b>c</b>	E-mail	0	0	2	4	21	40	19	36	11	21
<b>d</b>	Týmová porada	0	0	2	4	4	8	20	38	27	51
<b>e</b>	Nástěnka	0	0	10	19	14	26	19	36	10	19
<b>f</b>	SD BLOG	0	0	3	6	7	13	31	58	12	23
<b>g</b>	Intranet	0	0	2	4	9	17	23	43	19	36
<b>h</b>	Sharepoint	2	4	0	0	11	21	25	47	15	28
<b>i</b>	Firemní časopis	4	8	4	8	9	17	25	47	11	21
<b>j</b>	Písemný dokument	0	0	2	4	8	15	32	60	11	21
<b>k</b>	Neformální setkání (oběd, kuchyňka, kuřárna)	0	0	4	8	21	40	22	42	6	11
<b>l</b>	All-hands meeting	0	0	4	8	9	17	28	53	12	23
<b>m</b>	Instant messaging	4	8	6	11	11	21	25	47	7	13
<b>n</b>	Společné snídane	2	4	5	9	18	34	24	45	4	8

V další otevřené otázce byli zaměstnanci dotazováni, jaký komunikační nástroj jim při práci chybí. Nejčastěji zmiňovaným nástrojem byl instant messaging. V otázkách 6 a 7 někteří zaměstnanci označili instant messaging za již používaný nástroj, jedná se však o neoficiální zdarma dostupný nástroj. Tento výsledek potvrzuje, že firemní instant messaging by byl žádaným komunikačním nástrojem.

Tabulka 12: Analýza odpovědí na otázku č. 11 v elektronickém dotazníku

11. Jaký komunikační nástroj Vám při práci chybí?		%
Instant messaging	11	21
Videokonference, web konference	9	17
Vlastní intranet, zpravodajský kanál	4	8
Kvalitní sharepoint	2	4
Žádný	27	51

Mezi nejeftivnější způsob komunikace patří osobní komunikace. V současné době jsou velmi oblíbeným nástrojem pro sdílení informací organizace schůzek. Jedná se o tzv. face to face meetingy (schůzky dvou osob, nejčastěji nadřízeného a podřízeného), týmové schůzky, projektové schůzky atd. Jelikož má každý zaměstnanec nadřízeného, patří do určitého týmu a pracuje na několika projektech, zúčastňuje se denně řady schůzek a to je příčinou časové vytíženosti. Další otázky písemného dotazníku byly proto zaměřeny na to, zda zaměstnanci čas strávený na schůzkách považují za efektivní.

Z výsledků vyplynulo, že téměř polovina zaměstnanců oddělení Service Development (45 %) považuje některé schůzky za neefektivní. Jako nejčastější příčinu této neefektivity považují zaměstnanci nepřipravenost účastníků schůzky a nejasný cíl meetingu.

Schůzky by měly být plánovány s jasným cílem a z pozvánky by mělo být zřejmé, co mají jednotliví účastníci mít na schůzku připravené. Zároveň by měl každý organizátor schůzky zvážit, zda je k danému problému nutné svolávat schůzku, či zda jde využít jiného nástroje.

Tabulka 13: Analýza odpovědí na otázku č. 12 v elektronickém dotazníku

12. Když porovnáte množství času stráveného na schůzkách a počet zde získaných informací, jste spokojen/a?		
Ano, jsem.	29	55%
Ne, meetingy často nejsou efektivní.	24	45%

Tabulka 14: Analýza odpovědí na otázku č. 13 v elektronickém dotazníku

13. Důvodem toho, že meeting není efektivní, bývá:		
nepřipravenost účastníků	31	58%
nezaslání přípravy předem	14	26%
nepřipravenost vedoucího meetingu	9	17%
vedoucí nedokáže meeting správně vést	16	30%
nejasný cíl meetingu	23	43%
nedůslednost v dodržení toho, co bylo na meetingu dohodnuto	15	28%

## 6.4 DVO4: Poskytují si zaměstnanci zpětnou vazbu?

Následující otázka s pětibodovou škálou odpovědí byla zaměřena na poskytování a přijímání zpětné vazby. Z analýzy odpovědí je zřejmé, že zaměstnanci jsou zvyklí zpětnou vazbu požadovat i poskytovat. Přesto téměř čtvrtina z nich (21 %) neposkytuje zpětnou vazbu kolegům.

Výsledky této otázky ukazují, že zaměstnanci jsou více zvyklí na zpětnou vazbu mezi sebou a nadřízeným, než mezi sebou a kolegy na stejné úrovni organizační struktury. Z toho vyplývá, že zaměstnanci zpětnou vazbu považují spíše za hodnocení vedoucím pracovníkem. Jelikož je v oddělení kladen důraz na efektivní spolupráci projektových týmů, měli by členové jednotlivých týmů být více vedeni k poskytování vzájemné zpětné vazby.

Tabulka 15: Analýza odpovědí na otázku č. 14 v elektronickém dotazníku

14. Souhlasíte s následujícími tvrzeními?	naprosto nesouhlasím		spíše nesouhlasím		Váhám		spíše souhlasím		naprosto souhlasím	
		%		%		%		%		%
Mám dostatek možností poskytovat zpětnou vazbu.	1	2	6	11	6	11	22	42	18	34
<b>a</b> Vyžaduji zpětnou vazbu od kolegů.	0	0	8	15	16	30	22	42	7	13
<b>b</b> Vyžaduji zpětnou vazbu od nadřízeného.	0	0	5	9	9	17	22	42	17	32
<b>c</b> Poskytuji zpětnou vazbu kolegům.	0	0	11	21	8	15	25	47	9	17
<b>d</b> Poskytuji zpětnou vazbu nadřízenému.	0	0	7	13	9	17	29	55	8	15
<b>e</b>										

## 6.5 DVO5: Je oddělení dostatečně propagováno v rámci společnosti?

Poslední blok otázek se týkal komunikace oddělení Service Development v rámci společnosti T-Mobile Czech Republic (lokální úroveň) a Deutsche Telecom (mezinárodní úroveň). Jelikož Service Development spolupracuje jen s relativně malým počtem ostatních oddělení, je důležité, aby se o něm ostatní zaměstnanci dozvíдали prostřednictvím celofiremních komunikačních kanálů, jako je například časopis nebo intranet.

Z analýzy výsledků první otázky je zřejmé, že téměř polovina (49 %) zaměstnanců se domnívá, že oddělení Service Development znají pouze kolegové z oddělení, se kterými spolupracuje. Z toho vyplývá, že je třeba toto oddělení v rámci společnosti více propagovat.

Tabulka 16: Analýza odpovědí na otázku č. 15 v elektronickém dotazníku

15. Máte pocit, že kolegové z jiných oddělení znají oddělení Service Development?		
Ano	8	15%
Pouze kolegové z oddělení, se kterými spolupracujeme	26	49%
Ne, dávají nás dohromady s IT oddělením	13	25%
Ne, nevědí o existenci našeho oddělení	6	11%

Nadpoloviční většina (53 %) zaměstnanců vidí jako nejlepší možnost propagace oddělení publikaci článků na firemním intranetu. Jedná se o elektrickou verzi firemního časopisu, která však nemá stejný obsah jako tištěná verze, slouží spíše jako její doplnění. Nové články jsou na hlavní stránku intranetu přidávány průběžně téměř každý den. Všechny články pak mohou zaměstnanci najít archivované na intranetové stránce časopisu. 45 % zaměstnanců vidí jako příležitost publikování článků v tištěném časopise. Pro tuto komunikaci je důležité mít připravený komunikační plán a spolupracovat s oddělením interní komunikace.

28 % zaměstnanců by oddělení prezentovalo prostřednictvím odvedené práce, nikoli pomocí komunikačních médií. Tento postoj může být dán tím, že



se jedná o zaměstnance technologického úseku, kteří nejsou příliš nakloněni psaní článků. Dalším důvodem může být jejich časová vytíženost. Dobře odvedená práce je základem pozitivní prezentace, je však důležité tuto práci propagovat i prostřednictvím firemních médií, aby se o ní dozvěděl co nejvyšší počet kolegů.

Tabulka 17: Analýza odpovědí na otázku č. 16 v elektronickém dotazníku

<b>16. Jak by se podle vás mohlo oddělení prezentovat v rámci společnosti?</b>		
Na intranetu	28	53%
Ve firemním časopise – tištěném	24	45%
Odvedenou prací	15	28%
Jinak	3	6%

40 % zaměstnanců oddělení Service Development se domnívá, že o komunikaci oddělení by se měli starat všichni jeho členové. Tato část zaměstnanců by mohla být ochotna podílet se na tvorbě komunikačního plánu a spoluvytvářet jednotlivé články. Čtvrtina členů SD předpokládá, že o komunikaci by se měli starat především manažeři. Vedoucí pracovníci mají přehled o dění v celém týmu většinou také navazují více kontaktů v rámci firmy, proto by se na komunikaci měli rozhodně podílet. Pouze 6 % zaměstnanců vidí jako odpovědného za komunikaci oddělení jeho ředitele. To však neznamená, že by měl být z komunikace naprosto vyčleněn. Ředitel by měl tuto komunikaci zaštiťovat a znát dobře komunikační plán.

Téměř třetina zaměstnanců (30 %) by svěřila komunikaci oddělení SD oddělení interní komunikace. Již z jeho názvu vyplývá, že se jedná o hlavní náplň práce tohoto oddělení. Specialisté interní komunikace však neznají do hloubky každé oddělení ve firmě, a proto ho nemohou propagovat dostatečně. S oddělením interní komunikace je důležité spolupracovat, ideální však je proaktivně přicházet s podněty a návrhy článků. K tomu by měl sloužit komunikační plán navržený v další kapitole této práce.

Tabulka 18: Analýza odpovědí na otázku č. 17 v elektronickém dotazníku

<b>17. Kdo by se měl o komunikaci SD starat?</b>		
Hlavně ředitel	3	6%
Manažeři jednotlivých týmů	13	25%
Všichni zaměstnanci oddělení	21	40%
Oddělení interní komunikace	16	30%

Poslední otázka písemného dotazníků byla otevřená a zaměřovala se na jakékoli komentáře ke komunikaci v oddělení Service Development. Možnosti vložit komentář využilo 7 zaměstnanců (14 %) a jejich poznámky se týkaly různých oblastí – neformální komunikace, e-mailové komunikace, organizace schůzek, zpětné vazby a komunikace na blogu. Tyto komentáře budou sloužit jako podklady při navrhování komunikačního plánu.

Tabulka 19: Analýza odpovědí na otázku č. 18 v elektronickém dotazníku

<b>18. Prostor pro jakékoli připomínky týkající se komunikace v SD:</b>		
Uvítal bych více neoficiální komunikace - offsite, restaurace,...	1	2%
Mám málo místa v mailboxu	1	2%
Mám možnost srovnání s komunikací v německém PD a musím říct, že ač nic není absolutně dokonalé, komunikace v českém PD/SD je na velice dobré úrovni	1	2%
Důvodem nespokojenosti s efektivitou schůzek je fakt, že mají často příliš široký záběr, který se jen částečně týká mé práce. Určitá rozčlenění typu schůzek by mohlo pomoci	1	2%
Zpětná vazba se podporuje slovy, nikoliv činy	1	2%
Všeobecně by prospělo zvýšení zajmu lidí o dění v SD	1	2%
Na blogu se začíná objevovat až příliš mnoho příspěvků, které až tak nesouvisí s děním v SD	1	2%
Žádný komentář	46	86%

## 7 Polostrukturované rozhovory s manažery

Polostrukturované rozhovory s manažery jednotlivých týmů probíhaly ve stejném období jako elektronický písemný dotazník. Baterie otázek byla vytvořena v souvislosti s dílčími výzkumnými otázkami uvedenými na 48. straně této práce. Pro polostrukturovaný rozhovor byly vytvořeny tyto otázky:

- Jakým způsobem předáváte v současné době informace svému týmu?
- Jaký komunikační nástroj byste uvítal ke sdílení informací z managementu?
- Prezentujete váš tým/oddělení v rámci společnosti?
  - Pokud ano, jak?
  - Pokud ne, co vidíte jako možnost?
- Jakým způsobem poskytujete podřízeným zpětnou vazbu? Vyžadujete ji zároveň od svých podřízených a od ostatních kolegů?

Pořadí otázek bylo možné v průběhu rozhovoru měnit a doplňovat o případná vysvětlení. V této kapitole budou shrnuty nejdůležitější výstupy z rozhovorů, detailní přepisy jsou uvedeny jako Příloha B této diplomové práce.

V současné době pořádá každý z manažerů pravidelné týmové meetingy, kterých se zúčastňují všichni členové jednotlivých týmů. Liší se pouze frekvencí – tři týmy se setkávají jednou týdně, zbylé dva jednou za čtrnáct dní. Všichni manažeři se pak společně scházejí každý týden na tzv. management meetingu, který vede ředitel oddělení.

Jako další z nástrojů jsou k týmové komunikaci využívány nejčastěji e-maily nebo telefonní hovory. Tyto nástroje využívají častěji mezinárodní týmy, které nemají tolik příležitostí setkávat se osobně.

Nejčastěji zmiňovaným nástrojem, který manažeři považují jako vhodné řešení komunikace v rámci oddělení je tzv. SD blog. Blog je oficiálním názvem tohoto kanálu, povahou se však jedná spíše o zpravodajský kanál. SD blog je interní web, na který může vložit příspěvek každý ze zaměstnanců oddělení Service Development. Příspěvek může být označen libovolným štítkem (již existujícím nebo nově vytvořeným) a ostatní kolegové na něj mohou poté reagovat v diskusi. U každého příspěvku je automaticky podepsán jeho autor, všechny příspěvky jsou uloženy v archivu – vyhledávání je možné podle data vložení, autora, nebo titulku. Tento nástroj funguje v oddělení již několik měsíců, nebyl však oficiálně uveden a nikdo přesně neví, co je jeho cílem a jaké informace na něm mají být sdíleny. Aby tento nástroj začal efektivně fungovat, je i podle výsledků polostrukturovaného rozhovoru s manažery třeba provést několik změn a poté ho oficiálně začlenit do komunikačního plánu.

Kromě blogu by manažeři v budoucnu i nadále chtěli komunikovat prostřednictvím e-mailu, na sdílených discích a společných meetinzích. Co se týče typu sdílených informací, nejčastěji zmiňovány byly organizační změny a zástupnost, a také sdílení znalostí a plnění strategií.

Všichni manažeři se shodli na tom, že prezentace oddělení v rámci společnosti není na příliš dobré úrovni. Pouze dva z pěti manažerů občas se svými týmy vytvoří článek na firemní intranet, tato činnost však není pravidelná a předem propracovaná. Manažeři mezinárodních týmů nepravidelně spolupracují s kolegy ze zahraničí a vytváří příspěvky na mezinárodní intranet. Ostatní manažeři neznali možnosti, které oddělení může k této propagaci využít. Vedoucí pracovníci všech pěti týmů se shodli na tom, že pokud se prezentace oddělení SD dobře nastaví, rádi se na ni budou podílet a dají k tomu prostor i svým podřízeným. Jako nejvhodnější nástroj byl často zmiňován intranet, při velkých úspěších i osobní e-mail vybraným interním partnerům.

Co se týče poskytování zpětné vazby, funguje dobře zpětná vazba předávaná od manažerů směrem k jejich podřízeným. Manažeři poskytují zpětnou vazbu podřízeným na pravidelných face to face schůzkách, ale také

průběžně při plnění stanovených úkolů, nebo pokud dostanou jakýkoli podnět zvenčí. Manažeři kladou důraz na to, aby zpětná vazba, především ta negativní, byla poskytována v soukromí. Zároveň je však také kladen důraz na pozitivní zpětnou vazbu jako motivaci k udržování žádoucího výkonu a chování.

Manažeři však příliš nepodporují své podřízené k tomu, aby si poskytovali zpětnou vazbu vzájemně, a zároveň nevyžadují příliš zpětnou vazbu od členů svých týmů. Přitom pro manažera by zpětná vazba od svých podřízených měla být jedním z hlavních ukazatelů toho, zda dělají svoji práci správně.

Výsledky polostrukturovaných rozhovorů s manažery zanalyzované v této kapitole budou zohledněny v následující kapitole Návrh komunikační strategie.

## 8 Návrh komunikační strategie

Základem vhodně zvolené strategie je analýza současných postojů zaměstnanců. Proto bude navrhovaná komunikační strategie vycházet z výsledků písemného dotazníku a rozhovorů s manažery analyzovaných v předchozích kapitolách této práce.

V souvislosti s předem stanovenými výzkumnými otázkami bude komunikační strategie rozdělena do těchto oblastí:

- Komunikace v rámci oddělení
- Manažerská komunikace
- Prezentace oddělení v rámci firmy

Hlavním cílem navrhovaného komunikačního plánu je, aby každý ze členů oddělení věděl, jaké informace a jakým způsobem sdílet a přijímat.

### 8.1 Komunikace v rámci oddělení

V rámci oddělení jsou v současné době informace sdíleny především v rámci jednotlivých týmů. Navrhovaný komunikační nástroj proto bude navržen tak, aby spolu mohli komunikovat všichni zaměstnanci napříč celým oddělením (diagonální komunikace). Komunikační nástroj by měl umožňovat i zpětnou vazbu, protože je velmi přínosné získat pro každou nově sdílenou informaci zpětnou vazbu od jejích konzumentů.

Navrhované komunikační nástroje se zaměřují jak na komunikaci v reálném čase (instant messaging), tak na sdílení informací a dokumentů, které mají delší platnost (blog).

#### 8.1.1 Instant messaging

Instant messaging (IM) je komunikační nástroj, který spadá do oblasti sociálních médií. Základ tohoto nástroje je podobný e-mailu, zároveň má však

řadu výhod i v rámci vnitrofiremní komunikace. Jedná se spíše o písemnou konverzaci, než o oficiální e-maily. Na rozdíl od e-mailů se tato konverzace odehrává v reálném čase. Kromě výměny zpráv je možné odesílat i soubory. IM zrychluje komunikaci a umožňuje snadnou spolupráci mezi lidmi, odesílatel navíc vidí, kteří z jeho kontaktů jsou právě online. Na druhou stranu příjemce nic nenutí, aby odpovídal okamžitě. Tímto způsobem se IM komunikace stává méně vyrušující než např. telefon, což je jeden z důvodů, proč je stále více využívána i ve firemní komunikaci.<sup>49</sup>

Při komunikačním auditu se ukázalo, že v současné době téměř polovina zaměstnanců IM k pracovní komunikaci používá, přestože se nejedná o oficiální nástroj. Vytvořením programu tzv. „na míru“ by se komunikace v rámci oddělení zrychlila a zefektivnila a pokud by se tento nástroj osvědčil, mohl by být nabídnut jako zajímavé řešení i ostatním oddělením nebo celé firmě.

### **8.1.2 SD Blog**

SD Blog je komunikačním nástrojem, který je v současné době již zaveden, zatím ho však používá jen malý počet zaměstnanců. Z průzkumu mezi zaměstnanci i manažery však vyplynulo, že by tento nástroj mohl být vhodný pro komunikaci. Je však potřeba ho upravit a poté s ním zaměstnance oficiálně seznámit.

V případě SD blogu se nejedná o blog v jeho nejběžnějším pojetí,<sup>50</sup> ale spíše o interní zpravodajský kanál. Jeho cílem je, aby zde členové všech týmů sdíleli různé typy informací, z čehož vyplývá nutnost jeho strukturace. Pro lepší přehlednost by měly být příspěvky řazeny do předem nastavených rubrik. Jelikož má blog sloužit ke komunikaci napříč celým oddělením, nebudou názvy rubrik odpovídat názvům jednotlivých týmů, ale budou rozděleny

---

<sup>49</sup> DEVITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0, s. 38.

<sup>50</sup> webová aplikace obsahující příspěvky většinou jednoho editora na jedné webové stránce.

tematicky. Každý uživatel si pak bude moci nastavit, z jaké rubriky bude dostávat automatické e-mailové notifikace.

Na blog bude možno přidat buď aktualitu, nebo příspěvek. Rozdíl spočívá v tom, že aktualita je zpráva s předem definovanou platností, zatímco příspěvek má neomezenou platnost. Aktualita se zobrazuje jako první informace na úvodní stránce blogu mimo standardní příspěvky.

U každého příspěvku bude možnost vložení příspěvku do diskuse, což přispěje k většímu zapojení zaměstnanců do diskuse o tom, co se v oddělení děje. Zároveň bude možnost každý příspěvek ohodnotit pomocí hvězdiček v předem nastavené škále 1 až 3.

Blog jako komunikační nástroj umožní sdílení znalostí, zkušeností, inovací a aktualit mezi všemi zaměstnanci oddělení Service Development. Možnost diskuse zároveň umožní poskytnutí zpětné vazby autorovi příspěvku nebo ostatním kolegům zapojeným do diskuse.

Kromě oficiální komunikace je důležité podporovat i neoficiální setkání organizováním různých společenských akcí, jako jsou týmové večere, posezení celého oddělení atd. Tyto akce je dobré plánovat v rámci pracovního týdne, ideálně v návaznosti na některou z pracovník akcí (dokončení projektu, all-hands meeting,..). Vztahy s rodinami zaměstnanců by bylo vhodné posílit na víkendové akci pro rodiny, jako jsou například sportovní odpoledne zakončená grilováním nebo dětský den.

### **8.1.3 Zpětná vazba**

Poskytování zpětné vazby by nemělo probíhat jen veřejně prostřednictvím elektronických médií, ale především osobně. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že v poskytování zpětné vazby je v oddělení určitý prostor pro zlepšení. Bylo by vhodné na toto téma uspořádat školení nebo workshop, na kterém by zaměstnanci byli seznámeni s typy zpětné vazby a na konkrétních příkladech by jim bylo předvedeno, jak zpětnou vazbu poskytovat.



Dobrou příležitostí pro tento workshop by bylo dvoudenní výjezdní zasedání týmu, které vždy zahrnuje pracovní část na určité téma. Tématem tohoto výjezdního zasedání by bylo právě poskytování zpětné vazby. Kromě teoretické části by workshop zahrnoval i praktickou část, kde by týmy společně poskytovaly zpětnou vazbu svým manažerům anonymně prostřednictvím třetí nezávislé osoby.

Zpětná vazba mezi jednotlivými zaměstnanci by mohla být předávána prostřednictvím interně vyhlášené soutěže, která by probíhala jednou za pololetí a zahrnovala by jak pozitivní, tak negativní kategorii. Zaměstnanci by ve stanovaném čase nominovali své kolegy prostřednictvím e-mailu, u nominace by vždy musel být uveden konkrétní důvod. V pozitivní kategorii by poté proběhlo hlasování v rámci celého oddělení, vítězi by byla poskytnuta pozitivní zpětná vazba na all-hans meetingu a věnována odměna (firemní dárkový předmět, drobná finanční odměna,...). Nominovaným v negativní kategorii by poskytl zpětnou vazbu jejich manažer, nikoli však veřejně. Tato soutěž by mohla být vhodným nástrojem, jak zaměstnance naučit poskytovat zpětnou vazbu.

#### **8.1.4 Komunikace projektových týmů**

Specifickou oblastí je komunikace v rámci projektových týmů, do kterých patří zaměstnanci z různých týmů a oddělení. V rámci jednotlivých projektů je kladen důraz na sdílení znalostí, zkušeností a inovací. Navrhované nástroje jsou proto zaměřeny na sdílení těchto informací a jsou spojeny s důležitými projektoými mezníky.

Před zahájením projektu by měly probíhat tzv. asistenční schůzky, na kterých se mohou probírat různé poznatky a znalosti týkající se konkrétního problému. Účastníky těchto schůzek by měli být jak zaměstnanci, kteří budou do plánovaného projektu zapojeni, tak zaměstnanci, kteří už mají v této oblasti jisté zkušenosti a mohou tak poskytnout rady a poznatky z předchozích projektů. Tímto způsobem mohou vzniknout nové přístupy a řešení.

Krátké schůzky mohou být plánovány i v průběhu projektu. Hlavním cílem těchto schůzek by mělo být porovnání předem stanovených cílů a průběžných výsledků. Zároveň by měly poskytnout odpověď na otázku, co zapříčinilo rozdíly mezi očekáváním a realitou.

Po skončení projektu by měla být zorganizována hodnotící schůzka. Na této schůzi bude analyzováno, co se během trvání projektu stalo a proč. Toto zhodnocení pomůže přinést poznatky do dalších podobných projektů. Na těchto schůzích by bylo vhodné porovnat předem nastavené cíle s výsledky projektu a zaměřit se na to, co se podařilo a co ne. Zápis ze schůzky bude zveřejněn pro všechny na SD blogu, což by mohlo přinést zlepšení v realizaci dalších projektů.

## **8.2 Manažerská komunikace**

Manažeři v současné době přináší informace do svých týmů nejčastěji na pravidelných týmových schůzkách. Ředitel oddělení Service Development se jednou za pololetí zúčastňuje pravidelných týdenních porad jednotlivých týmů. Jeho účast mu zajišťuje přehled o tom, čemu se jednotlivé týmy aktuálně věnují a zároveň jejich členům poskytuje příležitost zeptat se na záležitosti týkající se útvaru Service Development, ale i celé společnosti.

Ostatní aktuality jsou však komunikovány nahodile a zaměstnancům řada informací uniká. V navrhované komunikační strategii je kladen důraz jak na osobní komunikaci manažerů, tak na komunikaci prostřednictvím médií. Elektronická komunikace manažerů by měla probíhat prostřednictvím SD Blogu, osobní komunikace na týmových schůzkách a nově také na dnech otevřených dveří a manažerských pochůzkách.

### **8.2.1 SD Blog**

SD blog popisovaný na 71. straně bude ve své struktuře zahrnovat také záložku „SD management informuje“. Do této složky by manažeři měli vkládat aktuální informace týkající se chodu oddělení, personálních změn, vypsání výběrových řízení, zástupnosti, úspěchů a neúspěchů jednotlivých týmů. U této

složky bude notifikace nastavena automaticky, po vložení příspěvku tak přijde všem členům oddělení e-mail s titulkem článku a jménem jeho autora. Informace se tak dostane ke všem členům včas a oproti e-mailu bude mít ty výhody, že se k němu bude moci každý vrátit a vyhledat článek podle data vložení nebo autora. Manažeři budou moci samozřejmě vkládat příspěvky i do ostatních rubrik.

Osobní komunikace bude probíhat i nadále prostřednictvím týmových schůzek, novinkou však budou návštěvy manažerů z ostatních týmů, kteří zde budou jednou měsíčně představovat novinky ze svého týmu a zodpoví případné dotazy. Zaměstnanci tak budou mít lepší přehled o dění v celém oddělení. Nově navrhovanými aktualitami jsou dny otevřených dveří a manažerské pochůzky.

### **8.2.2 Dny otevřených dveří**

Manažeři oddělení Service Development by si měli pravidelně vyhradit čas a nabídnout ostatním zaměstnancům oddělení možnost objasnit fungování konkrétních procesů nebo projektů. V první řadě by měla být tato konzultace vyhrazena pouze členům oddělení Service Development, v případě jejího úspěchu by mohla být nabídnuta i kolegům z ostatních oddělení. Jelikož oddělení Service Development není příliš veliké, zpočátku by stačilo, aby si každý manažer vyhradil na tyto konzultace hodinu jednou měsíčně. Aby si kolegové na tyto dny otevřených dveří zvykli, je důležitá především pravidelnost.

### **8.2.3 Manažerské pochůzky**

Zatímco dny otevřených dveří jsou založeny na aktivním přístupu zaměstnanců, manažerské pochůzky vyžadují především zájem manažerů. Jsou dobrou příležitostí pro zaměstnance, kteří sami přímo neinicují vyjasnění různých situací, protože první impulz k diskusi vychází ze strany manažera.

Tyto pochůzky by měly být rovněž založeny na pravidelnosti, aby zaměstnanci neměli pocit, že jde o náhodnou kontrolu jejich práce. Jde především o projevení zájmu o zaměstnance.

## **8.3 Prezentace oddělení v rámci společnosti**

Oddělení Service Development má v současné době několik možností, jak se prezentovat v rámci celé společnosti jak na lokální, tak na mezinárodní úrovni. V českém prostředí vychází každé dva měsíce tištěný časopis Echo, na firemní intranet jsou téměř každý den vkládány nové články v elektronické podobě. Jelikož do oddělení patří i dva mezinárodní týmy, nabízí se i propagace na mezinárodním intranetu nebo v elektronickém newsletteru SD news, který vychází každý měsíc v anglickém jazyce a je distribuován e-mailem všem členům mezinárodních týmů.

### **8.3.1 Tvorba externího komunikačního plánu**

Proto, aby oddělení dostalo prostor v těchto firemních médiích, je třeba nastavit spolupráci s oddělením interní komunikace a přicházet za jeho členy s konkrétními návrhy. Projekty a důležité mezníky jsou většinou známy několik měsíců dopředu, což dává dostatečný čas na přípravu komunikace. Proto by měl být předem sestaven komunikační plán na určité období. Komunikační plán by měl zahrnovat téma článku, médium, ve kterém bude článek zveřejněn, datum uveřejnění a zodpovědnou osobu. Návrh struktury komunikačního plánu je uveden jako Příloha C této práce.

Komunikační plán by měl být pravidelně aktualizován a jednou měsíčně diskutován na schůzce managementu. Této schůzky by se měl zúčastňovat i zástupce oddělení interní komunikace.

### **8.3.2 Komunikace s interními partnery**

Zvláštní cílovou skupinou jsou interní partneři – zaměstnanci společnosti z jiných oddělení a často i jiných států, se kterými oddělení Service Development spolupracuje. Tito partneři by měli být pravidelně informováni o činnosti oddělení a nabízených interních službách. Tato komunikace může probíhat prostřednictvím e-mailových newsletterů. Pracovní vztahy s těmito partnery mohou posílit i neformální setkání, jako jsou pracovní snídaně nebo sportovní akce.

## 9 Měřitelnost a zpětná vazba

Navrhovaná komunikační strategie bude v následujících týdnech v rámci hodnotící fáze diskutována s manažery oddělení Service Development a poté se specialisty z oddělení interní komunikace. Po zpracování návrhů a připomínek budou s touto strategií seznámeni všichni zaměstnanci oddělení a v průběhu následujícího pololetí budou implementovány jednotlivé návrhy.

Úspěšnost komunikační strategie bude poté ověřována jak kvantitativně, tak kvalitativně. Jako podklady pro kvantitativní analýzu budou sloužit výstupy v různých firemních médiích (firemní časopis, český a mezinárodní intranet, mezinárodní elektronický newsletter,...) a na interním SD blogu (počet autorů příspěvků, počet článků v jednotlivých rubrikách, počet účastníků diskuse,...).

Kvalitativní analýza bude prováděna na základě průzkumů mezi členy oddělení Service Development a mezi kolegy s ostatních oddělení. Bude zaměřena především na informovanost a povědomí o činnosti oddělení Service Development.

Audit interní komunikace v oddělení Service Development byl měl být opakován zhruba po roce.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo aplikací teoretických poznatků navrhnout plán na zlepšení komunikace konkrétního útvaru a odpovědět tak na hlavní výzkumnou otázku „Jak může útvar Service Development zlepšit komunikaci se svými zaměstnanci?“. Hlavní výzkumná otázka byla rozdělena do pěti podotázek zaměřených na komunikační klima, komunikaci manažerů, využívané komunikační nástroje, poskytování zpětné vazby a prezentaci útvaru v rámci celé společnosti.

Pro analýzu současného stavu byly využity dvě metody, kvantitativní a kvalitativní. Metodou kvantitativního průzkumu byl zvolen strukturovaný elektronický dotazník zahrnující 18 otázek různých typů. Tento dotazník byl distribuován mezi všechny zaměstnance, jeho návratnost byla 78 %. Nástrojem kvalitativního průzkumu byl zvolen polostrukturovaný osobní rozhovor v manažery jednotlivých týmů. Otázky do obou průzkumů byly vytvářeny v souvislosti s předem stanovenými výzkumnými otázkami.

Analýza výsledků obou průzkumů ukázala, jaké komunikační nástroje zaměstnanci v současné době využívají a které jim naopak chybí, vymezila oblasti, ve kterých zaměstnanci chtějí být lépe informováni, ukázala, jak v útvaru probíhá komunikace mezi managementem a řadovými zaměstnanci a zda si členové útvaru vzájemně poskytují zpětnou vazbu. Výsledky průzkumu také naznačily, jakým způsobem by útvar mohl být prezentován v rámci celé společnosti.

Navrhovaný komunikační plán vycházející z výsledků obou průzkumů byl v souvislosti s dílčími výzkumnými otázkami rozdělen do tří oblastí: komunikace uvnitř oddělení, manažerská komunikace a prezentace útvaru v rámci společnosti T-Mobile Czech Republic.

Odpovědi v písemném dotazníku a polostrukturovaných rozhovorech s manažery se do značné míry shodovaly. Tento výsledek ukazuje to, že komunikační situaci útvaru vnímají stejně jak manažeři, tak řadoví zaměstnanci.

V rámci útvaru jsou v současné době informace sdíleny především uvnitř jednotlivých týmů. Navrhované komunikační nástroje jsou proto zaměřeny na sdílení informací a znalostí napříč celým útvarem. V navrhovaném komunikačním plánu by byly informace kromě stávajících nástrojů sdíleny také prostřednictvím instant messagingu a blogu popisovaných v osmé kapitole této práce.

Pro podporu týmové komunikace jsou kromě zmiňovaných nástrojů vhodné také neformální akce, jako například sportovní odpoledne, společná večere nebo dětský den.

Zvláštní pozornost je věnována komunikaci projektových týmů, pro kterou jsou navrhovány schůzky při zahájení, v průběhu a po zakončení projektu.

Komunikační plán se zaměřuje také na poskytování zpětné vazby, která může vést k neustálému zlepšování komunikace. Jako jeden z nástrojů poskytování pozitivní i negativní zpětné vazby je navržena interní soutěž mezi zaměstnanci.

Při návrhu způsobu komunikace manažerů byl kladen důraz jak na osobní komunikaci, tak na informování prostřednictvím elektronických médií. Jako nové nástroje osobní komunikace jsou doporučeny manažerské pochůzky a dny otevřených dveří, jako nástroj elektronické komunikace byla navržena zvláštní složka na blogu s automaticky nastavenou e-mailovou notifikací.

Poslední část komunikačního plánu je zaměřena na prezentaci oddělení Service Development ostatním kolegům ve společnosti. Pro tuto komunikaci je důležité mít předem připravena klíčová témata a spolupracovat se specialisty z oddělení interní komunikace. Zvláštní cílovou skupinou této komunikace jsou

interní partneři. Komunikace s nimi může probíhat jak formálně pomocí e-mailových newsletterů, tak neformálně prostřednictvím pracovních snídaní nebo společenských akcí.

Navrhovaný komunikační plán bude představen vedení útvaru Service Development a diskutován s odborníky z oddělení interní komunikace. Poté budou s návrhy seznámeni všichni zaměstnanci a dojde k postupnému zavedení doporučovaných změn. Jejich úspěšnost bude po roce ověřována kvantitativní i kvalitativní metodou v rámci dalšího auditu interní komunikace.



## SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85836-09-1.

DEVITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

GREGOR, Václav. Interní komunikace aneb každý zaměstnanec je velvyslancem firmy. *Marketingové noviny* [online]. 2003 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z:  
[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=1247&interni-komunikace-aneb-kazdy-zamestnanec-je-velvyslancem-firmy](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1247&interni-komunikace-aneb-kazdy-zamestnanec-je-velvyslancem-firmy)

HALADA, J., OSVALDOVÁ, B. *Praktická encyklopedie žurnalistiky*. 3. vyd. Praha : Libri, 2007. 263 s. ISBN 80-7277-266-X

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

HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2011. 328 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., SKAPOVÁ H. *Strategie firemní komunikace*. 2.vyd. Praha : Management Press, 2008. 253 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

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

KAŠÍK, M., HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009, 256 s. ISBN 978-807-4080-227.

KEJHOVÁ, Hana. Firmy neumí mluvit s vlastními lidmi. *Hospodářské noviny* [online]. 2011 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-50506980-firmy-neumi-mluvit-s-vlastnimi-lidmi>

KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha : Grada, 2008. 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.

MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha : UJAK, 2010. 256 s. ISBN 978-80-7452-002-0.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

# SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ

SMITH, Lyn. *Effective Internal Communication*. 2. vyd. Londýn : Kofgan Page, 2008. 274 s. ISBN 978-0-7494-5265-0.

BAKER, K. A. Organizational Communication. *Communication, Management Benchmark Study* [online]. Maxwell AFB: Air War College, 2002. [cit. 2011-10-18]. Dostupné z:  
<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>.

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: CÍLOVÉ SKUPINY FIREMNÍ KOMUNIKACE

OBRÁZEK 2: HIERARCHIE KOMUNIKAČNÍCH POTŘEB ZAMĚSTNANCŮ

OBRÁZEK 3: KONFLIKT MEZI FORMÁLNÍ A NEFORMÁLNÍ KOMUNIKACÍ V SOUVISLOSTI S MANAŽERSKÝMI INFORMACEMI A ČINY

## Seznam tabulek

TABULKA 1: POČET ZAMĚSTNANCŮ ZÚČASTNĚNÝCH PRŮZKUMU

TABULKA 2: ANALÝZA ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 1 V ELEKTRONICKÉM DOTAZNÍKU

TABULKA 3: ANALÝZA ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 2 V ELEKTRONICKÉM DOTAZNÍKU

TABULKA 4: ANALÝZA ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 3 V ELEKTRONICKÉM DOTAZNÍKU

TABULKA 5: ANALÝZA ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 4 V ELEKTRONICKÉM DOTAZNÍKU

TABULKA 6: ANALÝZA ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 5 V ELEKTRONICKÉM DOTAZNÍKU

TABULKA 7: ANALÝZA ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 6 V ELEKTRONICKÉM DOTAZNÍKU

TABULKA 8: ANALÝZA ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 7 V ELEKTRONICKÉM DOTAZNÍKU

TABULKA 9: ANALÝZA ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 8 V ELEKTRONICKÉM DOTAZNÍKU

TABULKA 10: ANALÝZA ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 9 V ELEKTRONICKÉM DOTAZNÍKU

TABULKA 11: ANALÝZA ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 10 V ELEKTRONICKÉM DOTAZNÍKU

TABULKA 12: ANALÝZA ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 11 V ELEKTRONICKÉM DOTAZNÍKU

TABULKA 13: ANALÝZA ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 12. V ELEKTRONICKÉM DOTAZNÍKU

TABULKA 14: ANALÝZA ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 13 V ELEKTRONICKÉM DOTAZNÍKU

TABULKA 15: ANALÝZA ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 14 V ELEKTRONICKÉM DOTAZNÍKU

TABULKA 16: ANALÝZA ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 15 V ELEKTRONICKÉM DOTAZNÍKU

TABULKA 17: ANALÝZA ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 16 V ELEKTRONICKÉM DOTAZNÍKU

TABULKA 18: ANALÝZA ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 17 V ELEKTRONICKÉM DOTAZNÍKU

TABULKA 19: ANALÝZA ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 18 V ELEKTRONICKÉM DOTAZNÍKU

### **Seznam grafů**

GRAF 1: PŘEHLED PODÍLU FIREM VYUŽÍVAJÍCÍCH INTRANET PODLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA A – VÝSLEDKY PRŮZKUMU INSTITUTU INTERNÍ KOMINIKACE.....	I
PŘÍLOHA B – PŘEPISY POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ S MANAŽERY ...	II
PŘÍLOHA C – NÁVRH STRUKTURY KOMUNIKAČNÍHO PLÁNU.....	VIII

## PŘÍLOHA A – VÝSLEDKY PRŮZKUMU INSITUTU INTERNÍ KOMINIKACE

### Jaké postavení má interní komunikace v českých firmách?

Při výzkumu v lednu 2011 odpovídalo 18 000 firem, které zaměstnávají více než 80 zaměstnanců. Bylo možné dát několik odpovědí zároveň.



**Zdroj:** KEJHOVÁ, Hana. Firmy neumí mluvit s vlastními lidmi. *Hospodářské noviny* [online]. 2011 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-50506980-firmy-neumi-mluvit-s-vlastnimi-lidmi>

## PŘÍLOHA B – PŘEPISY POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ S MANAŽERY

*Nejedná se o doslovné přepisy, zachyceny jsou pouze informace relevantní z hlediska komunikačního auditu. Jednotliví manažeři jsou kvůli zachování anonymity označeni pouze čísly.*

### **MANAŽER 1**

- **Jakým způsobem předáváte v současné době informace svému týmu?**

Se svým týmem se setkávám jednou za dva týdny na týmové schůzce, kde svým podřízeným předávám informace od vedení a zároveň se snažím, aby si zde předali mezi sebou informace důležité pro všechny. Samozřejmě používám také e-maily a telefon, především v případě, kdy není možné potkat se osobně.

- **Jaký komunikační nástroj byste uvítal ke sdílení informací z managementu?**

Management by důležité informace, jako jsou personální změny a ostatní aktuality, měl sdělovat všem v co nejkratší době, na což je ideální e-mail. Dlouhodobější záležitosti, jako například strategie, je vhodné komunikovat na meetingech celého oddělení nebo přes jednotlivé manažery.

- **Prezentujete váš tým v rámci společnosti?**

Snažíme se prezentovat odvedenou práci, ale popravdě si myslím, že málokdo si uvědomuje, že za některými klíčovými projekty se skrývá právě náš tým. Bylo by vhodné to komunikovat buď prostřednictvím firemních médií, nebo vymyslet vlastní způsob.



- **Jakým způsobem poskytnete podřízeným zpětnou vazbu? Vyžadujete ji zároveň od svých podřízených a od ostatních kolegů?**

Zpětnou vazbu jim poskytnu především po ukončení projektu – snažím se je upozornit, kde udělali chybu a zároveň pochválit za věci, které se jim podařily. Já zpětnou vazbu dostávám spíše od nadřízeného.

## **MANAŽER 2**

- **Jakým způsobem předáváte v současné době informace svému týmu?**

Můj tým má na celý rok dopředu naplánované pravidelné schůzky všech členů, které se konají každý týden. S podřízenými se snažím komunikovat především osobně, v nutných případech používám telefon.

- **Jaký komunikační nástroj byste uvítal ke sdílení informací z managementu?**

Líbí se mi nápad SD blogu. Na rozdíl od e-mailu mi tato komunikace přijde méně „násilná“. Navíc je možné příspěvky snadno vyhledat a to i po delší době a neztratí se mezi dalšími zprávami v mailboxu.

- **Prezentujete váš tým/oddělení v rámci společnosti?**

Snažím se spolupracovat s kolegy, kteří se starají o firemní časopis, a občas jim poskytnout podklady pro článek, ovšem ne nijak pravidelně. Teď už nám zrovna delší dobu nic nevyšlo. Rád bych, aby externí komunikaci našeho oddělení měl na starosti jeden jeho člen, byl by to takový jeho projekt.

- **Jakým způsobem poskytujete podřízeným zpětnou vazbu? Vyžadujete ji zároveň od svých podřízených a od ostatních kolegů?**

Zpětnou vazbu se snažím poskytovat, jakmile dostanu jakýkoli podnět, kladný i záporný. Poskytuji ji vždy v soukromí, na což jsou ideální pravidelná hodnocení. Jelikož jsem s většinou podřízených spojen nejen manažersky, ale i projektově, snažím se získávat zpětnou vazbu stejným stylem i od nich.

### **MANAŽER 3**

- **Jakým způsobem předáváte v současné době informace svému týmu?**

Setkáváme se společně jednou týdně, pokud se nemůžeme potkat osobně, organizuji telekonferenci se všemi členy týmu. Pokud chci sdělit důležitou informaci celému týmu, využívám často hromadný e-mail, s jedinci komunikuji osobně nebo po telefonu.

- **Jaký komunikační nástroj byste uvítal ke sdílení informací z managementu?**

Většinu těchto informací sděluji týmu právě na pravidelných schůzkách. Na tuto komunikaci by byl ale vhodný i jeden nástroj, kde by byly pohromadě všechny užitečné informace, jako je organizační struktura, otevřené projekty, strategie pro daný rok, výběrová řízení, atd. Mohla by to být samostatná stránka na intranetu nebo složka na sdíleném disku.

- **Prezentujete váš tým/oddělení v rámci společnosti?**

Ve společnosti jsem poměrně krátce, takže popravdě zatím ani neznám všechny možnosti prezentace. Rád bych získal seznam firemních médií a jejich periodicitu a poté bych rád promyslel možnosti, jak v nich prezentovat naši práci.

- **Jakým způsobem poskytujete podřízeným zpětnou vazbu? Vyžadujete ji zároveň od svých podřízených a od ostatních kolegů?**

S týmem si na sebe zatím vzájemně zvykáme, ale myslím, že je důležité, mít od začátku zpětnou vazbu od podřízených a zároveň ji poskytovat jim. Kladu důraz na to, abychom si feedback dávali vždy osobně. Reaguji samozřejmě i na podněty zvenčí, ale sázím především na vlastní zkušenost s podřízeným.

#### **MANAŽER 4**

- **Jakým způsobem předáváte v současné době informace svému týmu?**

Dvakrát do měsíce se setkáváme na týmové schůzce, snažím se podporovat také neformální setkání (společné obědy, hory,...). Pokud se jedná o důležitou aktuální informaci, sděluji ji týmu prostřednictvím e-mailu.

- **Jaký komunikační nástroj byste uvítal ke sdílení informací z managementu?**

Nejlepší je samozřejmě komunikovat klíčové informace osobně, to je ale kromě all-hands meetingů, které jsou jen dvakrát do roka, v tolika lidech poměrně náročné. Nedávno začal v oddělení fungovat blog, nevím přesně za jakým účelem, ale mohl by být vhodný pro komunikaci managementu, především ředitele.

- **Prezentujete váš tým/oddělení v rámci společnosti?**

Za poslední rok vyšlo pár článků o našich projektech na intranetu, měly i poměrně velkou čtenost. Za úspěch považuji i jeden článek v mezinárodním newsletteru. Service Development by se měl podle mého názoru více propagovat, spousta kolegů nás považuje za součást IT.

- **Jakým způsobem poskytnete podřízeným zpětnou vazbu?  
Vyžadujete ji zároveň od svých podřízených a od ostatních kolegů?**

S každým ze svých podřízených se každý týden setkávám na schůzce, kde spolu probíráme jeho současné úkoly a projekty a já se mu na konkrétních příkladech snažím poskytovat i zpětnou vazbu, pozitivní i negativní. Snažím se také vyžadovat zpětnou vazbu od podřízených, ale přiznávám, že se mi to moc nedaří.

## **MANAŽER 5**

- **Jakým způsobem předáváte v současné době informace svému týmu?**

Jednou týdně se setkáváme na společném meetingu, kde tým seznamuji především s body probíranými na schůzce managementu. Pro ostatní komunikaci používám e-mail a telefon, pro komunikaci s ostatními také blog.

- **Jaký komunikační nástroj byste uvítal ke sdílení informací z managementu?**

Líbilo by se mi začít používat blog jako oficiální nástroj pro komunikaci Service Development, musel by být ale trochu upraven a pak oficiálně zaveden.

- **Prezentujete váš tým v rámci společnosti?**

Komunikujeme pouze s odděleními, se kterými přímo spolupracujeme. Jiné možnosti mě teď nenapadají.

- **Co firemní časopis nebo intranet?**

Pokud by se v týmu našel nadšenec, který by občas napsal na intranet nějaký článek, rád ho podpořím.

- **Jakým způsobem poskytnete podřízeným zpětnou vazbu?  
Vyžadujete ji zároveň od svých podřízených a od ostatních kolegů?**

Podřízeným poskytnu zpětnou vazbu většinou stylem „tady a teď“ – pokud vidím, že udělali něco správně, pochválím je, a pokud se mi na jejich jednání něco nelíbí, řeknu to hned. To samé očekávám od nich.

## PŘÍLOHA C – NÁVRH STRUKTURY KOMUNIKAČNÍHO PLÁNU

	Q1			Q2			Q3			Q4		
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
téma příspěvku												
autor												
média												
status												
téma příspěvku												
autor												
média												
status												
téma příspěvku												
autor												
média												
status												
Termín meetingu SD + IK												

### Dostupná média

<b>TMCZ</b>	<b>DTAG</b>
tištěný časopis	mezinárodní intranet
intranet	newsletter SD news
SD BLOG	e-m ail
e-m ail	
all hands meeting	

### Legenda:

plán

příprava

hotovo

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Lucie Jungmannová

**Obor:** Sociální a mediální komunikace

**Forma studia:** kombinovaná

**Název práce:** Interní komunikace v organizaci (Zlepšení vnitrofiremní komunikace útvaru Service Development)

**Rok:** 2012

**Počet stran textu bez příloh:** 80

**Celkový počet stran příloh:** 8

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 13

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 2

**Počet internetových zdrojů:** 3

**Vedoucí práce:** Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.