BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Interní komunikace v IT firmě

Internal Communication in the IT Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Švihlíková Svatava

MORÁVKOVÁ

ŠÁRKA

2018

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Morávková Jméno: Šárka Osobní číslo: 437562

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Masarykův ústav vyšších studií - oddělení manažerských studií

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Interní komunikace v IT firmě

Název bakalářské práce anglicky:

Internal Communication in the IT Company

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem BP je interní komunikace ve vybrané IT firmě se záměrem zjistit, jak tato komunikace funguje a na základě vyhodnocení provedeného zkoumání vypracovat doporučení pro změny v interní komunikaci dané firmy.
PŘÍNOS: Přínosem práce je poskytnout zjištění provedeného zkoumání a následné doporučení managementu IT firmy.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - komunikace, interní komunikace, směry komunikace, komunikační kompetence, komunikační bariéry, komunikační strategie; 3. Praktická část - charakteristika a popis firmy, sběr dat, výzkum - pozorování, rozhovory, dotazník, vyhodnocení, doporučení; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

HLOUŠKOVÁ, I. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada, 1998. HOLÁ, J. Jak zlapšit interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2011. KOVAŘÍKOVÁ, J. Interní komunikace je nutnost!. Praha: Siria, 2016. MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Vyd. 2. Praha: Grada, 2010. PLAMÍNEK, J. Synergický management. Praha: Argo, 2000. VEBER, J a kol. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2009.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Švihlíková Svatava, MUVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

Podpis vedoucí(ho) práce | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry | Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

12 -04- 2017

Datum převzetí zadání

Morávková

Podpis studenta(ky)

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

MORÁVKOVÁ, Šárka. *Interní komunikace v IT firmě*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.
Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 03. 05. 2018 Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce PhDr. Svatavě Švihlíkové za odborné vedení a vstřícný přístup při zpracování práce. Dále chci poděkovat zaměstnancům vybrané IT firmy za ochotný a vstřícný přístup, kterého se velice vážím.

Abstrakt

Interní komunikace je součástí všech firemních procesů a může mít významný vliv na konkurenceschopnost firmy. Tato práce proto zkoumá funkčnost interní komunikace v IT firmě. Detailněji se práce zabývá zhodnocením kvality přenosu informací, komunikačních kompetencí vedoucích zaměstnanců a přímé i nepřímé komunikace. Pro dosažení těchto cílů byly zvoleny výzkumné metody: dotazník, rozhovor a pozorování. Výsledkem těchto zjištění jsou jisté možnosti zlepšení v oblasti definování vize, mise a strategie, úpravy internetových stánek vybrané IT firmy, komunikace na poradách a četnosti zpětné vazby. Mým návrhem na zlepšení kvality interní komunikace je provést celopodnikový audit interní komunikace.

Klíčová slova

Komunikace, interní komunikace, prostředky komunikace, formální komunikace, komunikační kompetence, zpětná vazba

Abstract

Internal communication is part of all corporate processes and may have significant effect on firm's competitiveness. This bachelors work takes a look into a communication inside an IT firm. In particular this work aims to evaluate quality of information transfer, communication competence of leading employees and direct and even indirect communication. In order to reach these goals following methods were chosen: questionnaire, observation and interview. Outcome of these observations is discovery of some possibilities of improvement in field of vision definition, mission and strategy, improvement of web page of chosen firm, communication during meetings and frequency of feedback. My recommendation on how to improve internal communication is to execute enterprise wide internal audit.

Key words

Communication, internal communication, means of communication, formal communication, communication competence, feedback

Obsah

Úvod **5**

1 KOMUNIKACE **7**

1.1 Modely komunikace 7

1.2 Základní formy komunikace 9

1.2.1 Verbální komunikace 9

1.2.2 Neverbální komunikace 11

1.2.3 Komunikace činem a předměty 12

2 INTERNÍ KOMUNIKACE **12**

2.1 Směry komunikace 13

2.2 Formální a neformální komunikace 14

2.3 Přímá a nepřímá komunikace 14

2.3.1 Přímá komunikace 15

2.3.2 Nepřímá komunikace 18

2.4 Integrovaná interní komunikace 20

2.5 Funkční a nefunkční interní komunikace 21

2.5.1 Funkční interní komunikace 21

2.5.2 Nefunkční interní komunikace 22

3 KOMUNIKAČNÍ KOMPETENCE MANAŽERA **23**

4 IMPLEMENTACE A ŘÍZENÍ ZMĚN **25**

5 VYMEZENÍ CÍLE VÝZKUMU **28**

5.1 Metodika výzkumu 28

6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ IT FIRMY **29**

7 VÝZKUM **32**

7.1 Popis interní komunikace na základě sběru dat 32

7.1.1 Výsledek popisu 34

7.2 Strukturovaný rozhovor 35

7.2.1 Výsledek rozhovoru 38

7.3 Dotazník 39

7.3.1 Výsledek dotazníku 50

8 ZHODNOCENÍ VÝZKUMU **51**

9 NÁVRH DOPORUČENÍ 52

Závěr 54

Seznam použité literatury 55

Seznam internetových zdrojů 57

Seznam obrázků 58

Seznam tabulek 59

Seznam grafů 60

Seznam příloh 61

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření 62

Úvod

Komunikace má nezastupitelné místo v životě člověka. Lidé prostřednictvím komunikace poznávají svět a učí se ho chápat. Každý člověk popisuje svět kolem sebe různě. Tato různost je dána tím, že každý má jinou zkušenost se slovy, pod kterými chápe různý okruh významů. Na základě těchto odchylek může docházet k nepochopením při komunikaci a následným nedorozuměním. Tyto odchylky člověka doprovází jak v osobním, tak pracovním životě, a právě komunikací ve firmě se tato práce zabývá.

Interní komunikace prostupuje všemi firemními procesy, a proto může mít vliv na fungování celé firmy. Komunikace na pracovišti existuje, ať je nebo není řízená, a záleží pouze na tom, jak firmu ovlivňuje, zdali pozitivně či negativně. Dobře nastavená a realizovaná komunikace se může spolupodílet na konkurenceschopnosti firmy. Může firmě umožnit zkvalitnění a zrychlení práce, napomáhat ke snižování nákladů a vytvářet dobré pracovní vztahy na pracovišti. Otázkou funkčního nastavení a implementací interní komunikace se zabývá stále více firem, a to i v oblasti IT služeb. Z těchto důvodů se tématem této práce stala interní komunikace v IT firmě.

V teoretické části práce bude podána rešerše literatury zabývající se komunikací, základními formami komunikace a dále budou popisovány aspekty interní komunikace jako jsou formální a neformální komunikace, přímá a nepřímá komunikace a funkční a nefunkční interní komunikace. Na konci teoretické části práce bude věnován prostor komunikačním kompetencím manažerů a implementací a řízení změn.

Praktická část práce se bude zaobírat zkoumáním interní komunikace ve vybrané IT firmě. Cílem výzkumu je zjistit fungování interní komunikace. Metody, které budou na začátku výzkumu využity, jsou nestrukturovaný rozhovor a nestrukturované pozorování. Na základě sběru těchto primárních dat bude vytvořen popis interní komunikace vybrané IT firmy a popis prostředků komunikace. Pro další výzkum bude využit strukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Výstupem rozhovoru budou informace o fungování komunikace a popis dokumentů, které se týkají interní komunikaci. Dotazníkové šetřen se bude zabývat názory respondentů na konkrétní aspekty interní komunikace. Na základě výsledků výzkumu bude provedeno zhodnocení interní komunikace a připraven návrh doporučení na zlepšení interní komunikace ve vybrané IT firmě.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Tato kapitola se věnuje základnímu vymezení pojmu komunikace a nástinu modelů, kterými se komunikace realizuje. Dále zde budou popsány základní roviny komunikace, tj. verbální, paralingvistická složka verbální komunikace a neverbální komunikace, ke kterým někteří autoři doplňují také komunikaci činem a předměty.

Komunikace má mnoho významů. Například si pod tímto pojmem můžeme vybavit železniční, leteckou nebo silniční komunikaci (Křivohlavý, 2016, s. 19), vedle toho je komunikace také vnímána jako nástroj k dorozumívání a sdělování (Slovník spisovného jazyka českého, 2011). Právě tímto druhým významem se bude tato práce zabývat.

Slovo komunikace vychází z latinského podstatného jména communicatio a slovesa communicare. Communicatio označuje sdílení, udílení nebo sdílení něčeho. Communicare znamená činit něco společným, sdílet něco s někým (Tureckiová, 2004, s. 112). Tureckiová definuje komunikaci jako *„přenos nebo předávání (sdělování) informací a sdílení jejich významů"* (Tureckiová, 2004, s. 112). Nakonečný chápe komunikaci jako *„sociální akt"* a vnímá komunikaci jako *„druh sociální interakce"* (2009, s. 288). Poukazuje na to že, *„specifickou formou lidské komunikace je jazyk"* (2009, s. 288), a že každá kultura si vytvořila vlastní formu komunikace. Podle Křivohlavého komunikace znamená *„s někým se z něčeho společně radovat, druhému něco předávat, doručovat, propůjčovat, dávat a přijímat, tj. navzájem se sdílet"* (1988, s. 20). Szarková a kol. jsou toho názoru, že komunikace je *„schopnost a zručnost předávat, zpracovávat, zprostředkovávat a přijímat určité znamení, signály a informace"* (2002, s. 9). S tímto názorem se shoduje Belz a Siegrist, kteří komunikativnost vnímají jako *„připravenost a schopnost jedince vědomě a harmonicky komunikovat"* (2001, s. 185). Mikuláštík naopak vnímá komunikaci jako základní nástroj interakční aktivity. Pomocí tohoto nástroje *„získáváme a předáváme informace, popisujeme, vysvětlujeme, vyjadřujeme pocity, nálady, jsme schopni vést jiné lidi, můžeme je ovlivňovat a nechat se ovlivňovat, vytvářet i ničit vztahy"* (2010, s. 15). I když Nakonečný (2009, s. 288) vnímá komunikaci jako sociální akt a ve své definici se vůbec přenosem informací nezabývá, většina autorů a teoretiků by se shodla na tom, že klíčovým momentem komunikace je přenos informace.

1.1 Modely komunikace

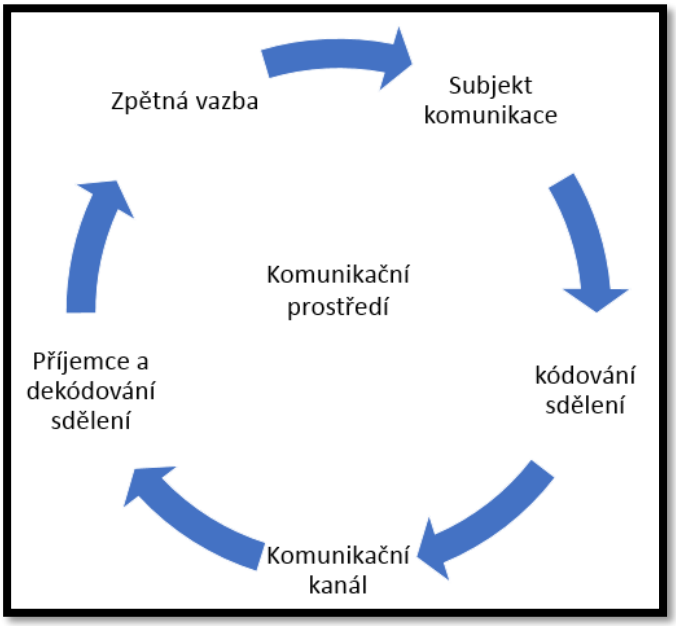
Existuje mnoho modelů komunikace popisující popis komunikace. McQuail rozlišuje čtyři modely a to: lineární, rituálový, propagační a příjmový (Reifová, 2004, s. 99). Rituálový, propagační a příjmový model patří do masové komunikace, kterou se tato práce nebude zabývat. Lineární model komunikace se považuje za první model, který zachycuje komunikaci od odesílatele k příjemci. Tento model pohlížel na komunikaci jako na něco, co jde pouze jedním směrem. Předpokládalo se, že *„když někdo mluvil,*

nenaslouchal, a když naslouchal nemluvil" (DeVito, 2001, s. 18). Tento model se stále používá pro hromadné sdělovací prostředky. Lineární model byl nahrazen interakčním modelem. V tomto modelu se už počítá s tím, že ten, kdo komunikuje, je zároveň i posluchačem a ten, kdo je posluchačem, zároveň i komunikuje.

V dnešní době je nejběžněji přijímán transakční model. Podle tohoto modelu *„sociální komunikace probíhá jako výměna (transakce) různého počtu sdělení (informací a významů), které účastník komunikace přijímá, reaguje na ně a současně při tom sám jiné informace a významy předává nebo zprostředkovává"* (Tureckiová, 2004, s. 112). Transakční model považuje prvky komunikace na sobě závislé. Pokud se změní jakýkoliv prvek procesu komunikace, vyvolá to změnu všech ostatních prvků (DeVito, 2001, s. 19). Model komunikační procesu je sestaven z osmi prvků a těmi jsou subjekt neboli zdroj komunikace, zakódovaní, sdělení, přenos, dekódování, příjemce, zpětná vazba a komunikační šumy (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 21). Nakonečný používá u pojmů subjekt a příjemce pojmy komunikátor a komunikant (2009, s. 289). Jde o jinou terminologii stejných prvků. Tureckiová k těmto pojmům přidává ještě komunikační kanál (2004, s. 113).

Proces komunikace lze popsat způsobem, kteří někteří autoři nazývají základní model komunikace. Tento model popisuje přenos informace mezi subjektem a příjemcem (Vymětal, 2008, s. 30). Sdělení je nedříve zakódováno, následně je přeneseno kanálem k příjemci, kde je nakonec dekódováno. Kódování je proces, při kterém se informace dává do takové podoby, aby byla pro příjemce srozumitelná. Mohou se použít slova, obrázky, znaky, hudba… Dekódování je opačný proces, při kterém se příjemce snaží porozumět a pochopit sdělení. Následně pak příjemce pomocí zpětné vazby ověřuje, zda pochopil záměr sdělení (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 25).

Obrázek 1: Základní model komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování dle: Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 25

Na přenos informací má také vliv komunikační prostředí. Komunikační prostředí je místo, ve kterém se proces komunikace odehrává. *„Je tvořeno osvětlením, uspořádáním místnosti, přítomností různého počtu lidí"* (Mikuláštík, 2010, s. 27). Na základě toho, jaké prostředí na příjemce a sdělujícího působí je pak ovlivněn celý komunikační proces. Tyto vlivy prostředí působí jako komunikační šum. Tureckiová (2004, s. 114) uvádí, že komunikační šumy mohou vznikat jako externí nebo interní. Externí šumy dále dělí na fyzikální (hluk okolí, vizuální ruchy, prašnost…) a sociální (kulturní odlišnost sdělujícího a příjemce). Interní šumy autorka dělí na fyzické a fyziologické (onemocnění, fyzické nepohodlí, vady zraku…), sociální (předsudky, bariéry plynoucí z jiných postojů účastníků), psychické a psychologické (strach z neúspěchu, osobní problémy, nesoustředěnost) a sémantické (rozdílná jazyková zkušenost vyplývající z kulturní a sociální odlišnosti).

1.2 Základní formy komunikace

Kapitola se zabývá definováním forem neboli složek komunikace, které umožňují komunikovat. Existuje verbální a neverbální komunikace a někteří autoři ještě přidávají komunikaci činem a předměty. Verbální forma je dále obohacena o paralingvistickou složku komunikace, která je neoddělitelnou součástí mluveného projevu.

1.2.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace je uskutečňována pomocí jazyka. *„Verbální komunikace může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukovaná"* (Mikuláštík, 2010, s. 98). Naopak DeVito definuje verbální komunikaci jako *„signály přenášené vzduchem a přijímané sluchem"* (2001, s. 99). Verbální komunikace je nezbytnou součástí myšlení. Naše slova vytvářejí naše myšlenky a každý jazyk a jeho specifika utvářejí různý způsob myšlení. I když by se zdálo, že verbální komunikace je srozumitelná všem, není to tak jednoduché. Každý má jinou zkušenost se slovy a pod nimi chápe různý okruh významů. V obsahové formě verbální komunikace se odráží vzdělanost jedince, jeho slovní zásoba, hodnotová orientace, aktuální potřeby i jeho psychický stav. DeVito tuto různorodost řeči připisuje tomu, že řeč má charakter denotační tak konotační (2001, s. 99). Denotace popisuje pouze objektivní termín. Naopak konotace má emocionální a čistě subjektivní význam pro každého jedince jiný. Nespornou výhodou verbální komunikace je možnost okamžité zpětné vazby. Ta umožňuje vyjasnění si nesrovnalostí a pochopení se navzájem. Tato komunikace je také velice efektní při přesvědčování druhých. Nevýhodou je, že vyžaduje okamžitou reakci, která se už nedá vzít zpět (Mikuláštík, 2010, s. 98).

1.2.1.1 Paralingvistická složka verbální komunikace

Neoddělitelnou součástí verbálního projevu jsou i paralingvistické složky akustického projevu. Paralingvistika se zabývá zvukovou stránkou řeči. Podle Křivohlavého do této kategorie patří: hlasitost řeči, výška tónu, intonace, chyby v řeči, správnost výslovnosti, rychlost, objem, plynulost, kvalita a členění řeči. Tyto složky následně dělí do čtyř základních skupin:

1. „*Hlasová dimenze akustického projevu.*
2. *Časové charakteristiky řečového projevu.*
3. *Interakční vztahy v jazykovém skupinovém projevu.*
4. *Jiné než slovní akustické projevy*" (Křivohlavý, 1988, s. 135).

Do první skupiny řadí tóninu a zbarvení hlasu. Pomocí hlasové dimenze se dá rozpoznat psychický stav hovořícího. S určitou výškou a barvou hlasu se rodíme. Vlivem dospívání se lidem barva a výška hlasu proměňuje u mužů více než u žen. Síla hlasu ovlivňuje to, jak mluvčího vnímáme a to, jestli nám je projev příjemný nebo nepříjemný. Síla hlasu by měla být uzpůsobena tomu, pro kolik lidí je sdělení cíleno a v jakém prostředí se nacházejí (Sperandio, 2008, s. 42).

Druhá skupina se zabývá rychlostí projevu. Ta se u každého liší podle situace a toho, jak se cítí. Pokud chceme něco důležitého sdělit, doporučuje se udržet tempo řeči ve střední rovině. Mluvčí by neměl mluvit ani příliš rychle ani příliš pomalu. Oba dva způsoby totiž vedou k tomu, že posluchači přestanou vnímat. Na rychlost projevu mají vliv pauzy. Ty slouží jak řečníkovi k nadechnutí, tak podtrhují význam slov. Pauzy určují tempo projevu, a pokud jsou používány správně, slouží k lepšímu porozumění (Kanitz, 2005, s. 83).

Do třetí skupiny Křivohlavý (1988, s. 138) řadí délku řeči a pauzy mezi řečí. Tyto charakteristiky popisuje u skupinových rozhovorů a sleduje u nich čtyři veličiny. Reakční čas, který měří délku pauzy od doby, kdy někdo utichl a někdo jiný začal mluvit. Iniciační čas, kdy sledujeme dobu, po kterou jedna osoba utichla a pak pokračovala v hovoru. Předposlední veličinou je čas souběžného hovoru. Tento aspekt by mohl být pro firmy velice zajímavý. Pomocí něho by se mohli dozvědět, kdo často narušuje někomu prostor pro vyjádření. Takto se pak může stávat, že tento člověk přeruší myšlenky, které by mohly vést ke zdárnému konci. Poslední veličinou je čas využitý k rozhovoru. Tento parametr je vhodné sledovat zejména na poradách, kde by se pracovníci měli snažit o maximální využití času a omezit pauzy mezi řečí.

Poslední skupinou jsou mimoslovní složky projevu. Mimoslovní složkou se myslí slova, která nemají žádná významová sdělení. Označují se také jako slovní vata (Mikuláštík, 2010, s. 105), kterou jedinec používá, pokud neví, jak má dále pokračovat v projevu. Jsou to slova jako: hmm, ehm, ééé, která lidé používají nevědomky, a až po upozornění si těchto slov mohou všimnout.

1.2.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je vše, co se netýká řeči. Lze ji rozdělit na projevy mimické, kinezické, gestikulační, posturologické, dotykové, proxemické a vizické (Paulík, 2007, s. 12). Na rozdíl od verbální komunikace se neverbální jen velmi špatně kontroluje. Z části je ovlivňována okolím a kulturou, ve které jedinec žije. Také na ni má vliv rodina. Děti se od svých rodičů učí gesta, mimiky, postoj atd... V neverbální komunikaci se odráží veškeré naše já. Vyjadřuje naše myšlenky, názory, postoje. Na rozdíl od komunikace verbální není tak snadno čitelná. Jak uvádí Mikuláštík (2010, s. 107), u neverbální komunikace často dochází k paušalizování. Lidé si často při snaze pochopit neverbální komunikaci, vykládají určitá gesta či postoje špatně. Při analyzování neverbální komunikace je vždy vhodné vzít v potaz celý kontext. Teprve po sečtení všech signálů a jejich interpretaci se dá jasněji určit, co nám člověk sděluje. Také platí, že čím více člověka známe, tím lépe dokážeme číst jeho signály. Neverbální komunikace může doplňovat verbální různou formou. Může se jednat o zvýraznění významu, který jsme řekli slovně. Často dochází také k protichůdnosti sdělení, kdy člověk říká něco jiného, než jak se projevuje. Lidé používají neverbální komunikaci k podtrhnutí svého sdělení postojem nebo gestem. Někdy stačí pouze reagovat na verbální zprávu neverbálně.

Výhodou neverbální komunikace je, že dotváří sdělení, které bylo řečeno ústně. Pro firemní praxi je dobré, aby lidé na vedoucích pozicích uměli s neverbální komunikací pracovat (Sperandio, 2008, s. 68). V tom případě dokáží totiž lépe pracovat s tím, co pomocí neverbální komunikace sdělují. Také se naučí číst neverbální komunikaci ostatních a lépe na ni reagovat. Lidé, kteří znají neverbální komunikaci, se dokáží lépe prezentovat a orientovat v kolektivu. Při neverbální komunikaci si nejvíce všímáme projevů obličeje a hlavy, dále to jsou pohyby rukou a paží a na posledním místě jsou pohyby a pozice těla a nohou.

Jednou z nejvýraznějších prvků neverbální komunikace je mimika. Mimika převážně sděluje emoce. *„Mimika zřejmě jako jediná vyjadřuje míru pocitu potěšení, souhlasu nebo sympatie"* (DeVito, 2001, s.127). Leathers tvrdí, že mimika dokáže vyjádřit až deset emocí a to: štěstí, překvapení, strach, hněv, smutek, odpor, opovržení, zájem, úžas a rozhodnost (DeVito, 2001, s. 128). Naše mimika ale neovlivňuje jenom druhé ale i nás. Když vyjadřujeme určitou emoci, jsme na tuto emoci více citliví u druhých a vnímáme její projev jako více závažný. Proto pokud jsme smutní, se nám zdají i ostatní více smutní. Jak je uvedeno výše, u neverbální komunikace platí různé kulturní rozdíly. Nejvíce to platí u mimiky. Projevy mimiky jsou u různých národů odlišně a jejich interpretace je proto zavádějící. Stejně rozdílně můžou působit projevy obou pohlaví.

1.2.3 Komunikace činem a předměty

Není vždy potřeba abychom informace předávali jenom verbálně nebo neverbálně. K tomu abychom vyjádřili svůj postoj, názor a pomoc můžeme využít i komunikaci činem. Můžeme tak zaměstnanci ukázat, jak vykonávat práci lépe tím, že mu to předvedeme. Naopak pokud nás někdo kritizuje, za to že neodvádíme dobře svoji práci, stačí svým výkonem dokázat, že se mýlí (Mikuláštík, 2010, s. 33). Komunikace činem nejde nijak od ostatních komunikací oddělit. To, jak se chováme, jednáme a co děláme, odráží náš postoj a názor úplně stejně jako jiné formy komunikace (Křivohlavý, 1988, s. 177). Hloušková uvádí, jak je důležité, aby kroky vedení byly vysvětlovány zaměstnancům (1998, s. 11). Pokud si vedení pořizuje nová auta, a přitom zaměstnanci by potřebovali nové vybavení na práci, zaměstnanci tím dostávají signál, že pro firmu nejsou důležití. Stejně tak pokud si nadřízený domluví schůzku s podřízeným, nemělo by se stát, že na ni pak nedorazí. Takové chování zaměstnanci velice špatně nesou. Zaměstnanci následkem těchto činů mohou být demotivovaní což má negativní dopad na jejich výkon. Další formou, kterou Tureckiová uvedla, je vizuální komunikace (2004, s. 128). Jde o jednoduché obrazové sdělení, které může mít podobu fotografie, grafu, tabulky, loga společnosti atd. Výhodou je, že díky ní lze stimulovat pozornost zaměstnanců a doplňovat písemné informace o vizuální upřesnění sdělení. Jako nevýhodu Tureckiová vidí větší časovou náročnost na přípravu a horší srozumitelnost bez psané či mluvené formy komunikace (2004, s. 129).

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Tato kapitola se zabývá definováním interní komunikace a specifikací rovin, ve kterých se komunikace realizuje – např. formální a neformální komunikace, přímá a nepřímá komunikace a s nimi související zpětná vazba. Důležitý je také aspekt propojení interní komunikace do integrované komunikace firmy a uvědomění si odpovědnosti vrcholového managementu za interní komunikaci. Mnoho zdrojů se věnuje také komunikačním dovednostem manažerů a prostředkům, které firmy využívají k přenosu informací a uskutečňování svých firemních strategií, plánů apod.

Interní neboli vnitropodniková komunikace je definována mnoha způsoby. Jednu z definic vytvořili Skácel a Sobčíková (2004, s. 54), kteří ji definují jako komunikaci probíhající uvnitř firmy. Do této oblasti spadá veškerá komunikace se stakeholdery jako jsou zaměstnanci, vedení, externisté, investoři... Dříve byla interní komunikace chápána, jako prostředek k přesunu pokynů k zaměstnancům. V dnešní době jde ale i to, aby zaměstnanec věděl, proč to má dělat a chápal smysl své práce (Holá, 2011, s. 12). Interní komunikace propojuje firmu jak informačně, tak vztahově na všech úrovních organizační struktury (Tureckiová, 2004, s. 111). Proto je také nedílnou součástí činností ve firmě. Plamínek uvádí, že až 60 % všech neshod ve firmě je způsobeno špatnou komunikací. *„Komunikace tedy umožňuje společné úsilí a způsobuje osobní konflikty“*

(Plamínek, 2000, s 85). To jsou dva základní důvody proč, se komunikací na pracovišti zabývat, a proč může být jednou z klíčových konkurenčních výhod firmy.

Bez interní komunikace by nebylo možné, aby firma fungovala. Je proto součástí všech firem, a jelikož každá firma má jiné zaměstnance, je i interní komunikace u každé firmy jedinečná. Při nefunkční interní komunikaci *„dochází k dezinformacím, fámám a malérům, které dovedou lidi otrávit a demotivovat"* (Kovaříková, 2016, s. 6). To může vést až k nebezpečně nízké angažovanosti pracovníků.

2.1 Směry komunikace

Podle směru komunikace se dají určit tři základní komunikační směry: vertikální, horizontální a diagonální (Tureckiová, 2004, s. 124). Vertikální komunikace neboli komunikace shora dolů a zdola nahoru (Vymětal, 2008, s. 164). Tato komunikace opisuje organizační strukturu. To znamená, že informace proudí od vedení k podřízeným a naopak. Vždy se při tomto postupu dodržuje hierarchie zaměstnanců. U komunikace shora dolů se jedná o předávání příkazů, úkolů, rad, organizačních nebo technických norem. Tato komunikace je většinou formální a je dobře zaznamenatelná. Pokud se informace přesouvá přes mnoho zaměstnanců, může dojít k pozměnění informace. Je proto vhodné vždy uplatňovat i komunikaci zdola nahoru. Při té podřízení sdělují svým nadřízeným informace o tom, jak pochopili jejich sdělení. Jedná se o zpětnou vazbu, při které má dojít k vyjasnění si informací. Tento komunikační kanál je nutné podporovat, jelikož podřízení mají obavy z diskuzí s nadřízeným. Nadřízený by měl budovat dobré klima na pracovišti, aby se zaměstnanci nebáli zeptat nebo podávat konstruktivní kritiku. Zaměstnanci by měli vědět, že za zpětnou vazbu nebudou potrestáni. Je vhodné jí dát prostor na poradách, schůzkách, konferencích nebo pomocí schránek s návrhy a připomínkami (Dědina, Odcházel, 2007, s. 54).

Horizontální komunikace je komunikace na jedné hierarchické úrovni. Jedná se o komunikaci s kolegy na stejné úrovni nebo mezi řediteli různých odděleních, kteří spolu spolupracují. Tato komunikace je jak formální, tak neformální. Při tomto způsobu jde především o podstatu informace a jedinci nejsou tolik nuceni řešit vhodnou formulaci komunikace. Tato komunikace je rychlá a přispívá k udržování dobrých vztahů na pracovišti. Zaměstnanci se pomocí ní dozvídají informace o tom, jak jde práce ostatním, seznamují se s pracovními zkušenosti ostatních a se specifickými okolnostmi práce (Dědina, Odcházel, 2007, s. 55).

Diagonální komunikace jde napříč všemi úrovněmi (Tureckiová, 2004, s. 124). Lidé spolu komunikují bez ohledu hierarchie nebo oddělení. Je to nejméně využívaný typ komunikace. Vyskytuje se převážně ve firmách, kde se vytváří týmové projekty a tyto týmy se po ukončení projektu zase rozpadají. Zaměstnanci tak měli šanci navázat vztah s někým jiným než s nadřízeným, podřízeným nebo kolegy a tímto způsobem se dají velice flexibilně šířit informace napříč společností.

2.2 Formální a neformální komunikace

Interní komunikace je buď formální, nebo neformální. Formální komunikace zabezpečuje, aby zaměstnanci věděli všechny informace potřebné k výkonu práce. Tyto informace jsou cíleně předávány a mají časový plán sdělení např. porady vedení, každoroční hodnocení výkonu, sdělení výsledků oddělení. Formální komunikace se dá velmi dobře zdokumentovat, řídit a hodnotit. Je upravená v organizačních pravidlech a je ovlivněna organizační strukturou (Tureckiová, 2004, s. 123).

Naopak neformální komunikace je náhodná, neplánovaná, těžko zaznamenatelná nebo hodnocená. Vzniká z vlastní vůle zaměstnanců a není upravena žádnými firemními pravidly. Pomocí ní se vytváří neformální vztahy na pracovišti. „*Slouží jako výborný zdroj informací o náladě v podniku a problémech*" (Dědina, Odcházel, 2007, s. 54). Tento typ komunikace nemusí šířit jen pravdivé informace a někdy bývá viníkem různých nedorozumění na pracovištích (Szarková, 2002, s. 95).

Ve firmě se oba typy komunikace prolínají. Formální je organizována a řízena shora, kdežto neformální vede napříč firemní strukturou. Mohou se navzájem podporovat a pracovat ve shodě nebo neshodovat. Ve firmě pak dochází k tomu, že neformální komunikace šíří nespokojenost a postupně rozkládá firmu zevnitř. Může to vést až k tomu, že formální komunikace se rozpadne a nebude funkční (Tureckiová, 2004, s. 123). Dědina a Odcházel (2007, s. 54) jsou toho názoru že, „*význam formální komunikace oproti neformální v době krize roste*". Vysvětluje to tím, že v době krize roste potřeba informovat zaměstnance o stavu firmy.

2.3 Přímá a nepřímá komunikace

Interní komunikaci lze na základě médií používaných k přenosu informacím dělit na komunikaci přímou a nepřímou. Přímá komunikace označuje komunikaci tváří v tvář, která probíhá minimálně mezi dvěma jedinci. Při této komunikaci musí být oba na stejném místě ve stejný čas a mohou tak sledovat verbální a neverbální projevy toho druhého. U nepřímé komunikace neboli zprostředkované dochází k tomu, že účastníci komunikace využívají k přenosu informací různých médií např. psaná korespondence, tištěná média, manuály… (Tureckiová, 2004, s. 128). Holá používá trochu rozdílné dělení, které dělí komunikaci na osobní, písemnou a elektronickou (2011, s. 190). S tímto souhlasí i Hloušková (1998, s. 55), která uvádí stejné tři formy komunikace. Toto rozdělení ale není mezi sebou nijak v rozporu, jelikož u něj dochází ale k bližším rozdělení neformální komunikace na písemnou a elektronickou.

Všechny tyto způsoby komunikace mají ve firmě umožňovat přesun určitých informací. Těmito informacemi jsou – zprávy všeho druhu z oddělení, informace o produktech a prodeji, komunikace o kultuře, cílech oddělení a firmy, informace o personálních změnách a oznámení sociálního charakteru. Každá z těchto forem by měla mít své místo ve společnosti a různé uplatnění. Není taxativně určeno kolik prostoru by

jednotlivé typy měly mít. Záleží na každé firmě, typu zaměření, kultuře, podmínkách atd. Každá firma má proto své jedinečné komunikační prostředky a formy, které jsou zanesené do komunikačních standardů ve firmě. Volba komunikačních prostředků je také závislá na informačních potřebách pracovníků. Také volba formy komunikace „*má bezprostřední vliv na účinnost komunikačního procesu*" (Holá, 2011, s. 191).

Důležité je také pro správné nastavení komunikace nastavení komunikačního kanálu. Komunikační kanál je cesta informace od jejího vzniku až na místo určení a zase zpět. Komunikační kanály vycházejí z nastavení komunikační strategie, standardů a interních pravidel. Holá definuje komunikační kanál jako „*soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy*" (2011, s. 189). Při správném nastavení těchto kanálů se eliminují komunikační šumy, což zvyšuje efektivitu firmy.

S formami interní komunikace úzce souvisí prostředky, jakými je možné informaci předat. Hloušková (1998, s. 57) uvádí ty nejběžnější prostředky, které se ve firmách používají. Tyto prostředky jsem dále roztřídila a doplnila o prostředky, které uvádí Holá (2011, s. 190–205).

- Osobní – rozhovor, rozprava, porada, diskuse, pohovory, firemní mítinky, interní prezentace, interní školící programy, dny otevřených dveří, konzultace, manažerské pochůzky, společenské a sportovní akce, telefonické rozhovory, vzkazy na záznamníku
- Písemné – Firemní noviny či časopis, vzkazy, oběžníky, metodické pokyny, manuály činností, směrnice, dopisy, nástěnky, schránky na dorazy, výroční zprávy
- Elektronické – elektronické noviny, diskuse, pošta, videohovor, videofilm (např. instruktážní video), firemní stránky, firemní televize a firemní rozhlas, intranet, informační a komunikační portály firmy
- Další prostředky – firemní předměty a dárky, firemní oblečení, firemní rituály

Tureckiová k těmto prostředkům ještě přidává vizuální komunikaci a komunikaci činy (2004, s. 128).

2.3.1 Přímá komunikace

Přímou komunikaci mezi zaměstnanci a vedením je nutné dobře organizovat. Manažeři by měli mít diskusi dobře připravenou a měla by být součástí pracovních plánů manažerů. Nejčastěji používanou formou je komunikace tváří v tvář. Umožňuje okamžitou zpětnou vazbu, možnost rychle si vyjasnit podrobnosti nebo vytvořit kompromis. Účastníci při ní mají k dispozici i informace z neverbální komunikace (Holá, 2011, s. 191). Je to také forma, při které se dají nejsnadněji motivovat zaměstnanci. Pro to, aby komunikace byla maximálně účinná, je ale důležité vést dialog, a ne monolog a také určitá otevřenost v komunikaci (Hloušková, 1998, s. 56). Její nevýhodou je

časová náročnost a to, že účastníci nemusí postřehnout všechny důležité body. Proto je vhodné všechny klíčové informace poté poskytnou ještě písemnou formou.

Tabulka 1: Přímé prostředky komunikace

Rozhovor	Rozprava	Porada
Diskuse	Telefonický rozhovor	Konzultace
Interní prezentace	Rotace pracovníků	Firemní mítinky
Týmové porady	Interní školící programy	Firemní rituály
Dny otevřených dveří	Společenské, kulturní, sportovní a soutěžní akce	Návštěvy manažerů na pracovišti
Zpětná vazba	Výběr a přijímání kolegů	Adaptace zaměstnanců
Firemní fámy a skandály	Firemní historky	Videohovory
Interview	Sdílení správné praxe	Workshopy

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vymětal, 2008, s.268; Holá, 2011, s. 191-196; Hloušková, 1998, s. 57-58

Firemní mítinky, interní prezentace

Tato forma osobní komunikace se hodí pro interní prezentaci firmy. Měly by se zde prezentovat strategické cíle firmy, chystané organizační změny, výsledky a úspěchy minulého období. Také je to příležitost pro odměňování nejlepších zaměstnanců. Tato setkávání se nejčastěji konají na začátku nebo na konci roku. „*Mítink musí vždy zahrnovat dostatečný prostor pro otevřenou diskusi*" (Holá, 2011, s. 194) a na závěr by měl přejít do neformální společenské akce. Tyto mítinky se také mohou stát součástí rituálů firmy.

Interní školící programy

Tyto programy by měly být propojeny na strategie a cíle firmy. Zaměstnanci by měli být informováni o tom, proč jsou tyto školící programy pro firmu důležité a měli by mít prostor pro diskusi. V tomto případě se pak zaměstnanci mohou ztotožnit s cíli firmy a dochází k jednoduššímu přijetí nových úkolů a změn. Interní školení jsou také skvělou příležitostí k sdílení znalostí mezi zaměstnanci navzájem. Manažeři také mohou využít příležitosti, která poskytují školící programy, a zdokonalit komunikační schopnosti a dovednosti zaměstnanců (Holá, 2011, s. 194).

Schůze, porady a mítinky

Ve firmách se pravidelně uskutečňují porady, schůze nebo mítinky. Na nich se může probírat jedno nebo více témat. Kubátová a spol. uvádí dva základní typy schůzek, a to informační a řešitelské (2013, s. 111). Tyto schůzky se mohou významně

lišit počtem účastníků. Zatímco při informačních schůzkách se může účastnit větší počet lidí a jedinou překážkou pro ně jsou technické podmínky, u řešitelských schůzek je to jinak. U tohoto typu je vhodné nepřekročit počet 8 lidí (Kubátová a spol., 2013, s. 113). Lojda se přiklání k menšímu počtu a uvádí že ideální počet je mezi čtyřmi až sedmi (2011, s. 112). Při větším počtu by docházelo k vytváření velkého množství informací, které by zabraňovalo vytvořit jednotné řešení pro všechny. Takovéto schůze by navíc trvaly příliš dlouho.

Společné ale pro všechny schůze je to, že vždy mají jednoho člověka, který schůzi vede. Sperandio takového člověka nazývá moderátorem (2008, s. 28). Ten před začátkem schůze si musí připravit program, jaký je cíl schůze, seznam účastníků, čas a místo. Poté má za úkol seznámit ostatní s projednávanými tématy, časovým harmonogramem, a pokud je na poradě někdo nový seznámit účastníky navzájem. Každá porada by měla mít svůj harmonogram. Po seznámení s průběhem porady, by měl moderátor obeznámit ostatní s tématem, které se bude projednávat, a dát ostatním prostor k diskuzi. Moderátor se při diskusi snaží o to, aby nevznikaly spory, a popřípadě nabízí jiná řešení (Holá, 2011, s. 193). Pozoruje neverbální komunikace skupiny, a pokud vidí, že někdo neverbálně nesouhlasí, dává mu slovní prostor pro vyjádření. Důležitým úkolem moderátora je zajistit, aby se debata držela tématu a příliš od něj neodbíhala. Moderátor „*musí zůstat rozvážný, trpělivý a vstřícný. Zachovat neutrální postoj a nedat najevo souhlas ani odmítnutí*" (Sperandio, 2008, s. 30). Při diskuzi by se nemělo stávat, že jeden účastník si vyhradí pro sebe mnohonásobně více času. Moderátor by měl vždy taktně zasáhnout, popřípadě zopakovat hlavní myšlenku, kterou chtěl účastník říct a předat slovo dál. Na závěr porady je vhodné zopakovat názory a rozhodnutí, na kterých se všichni shodli. Pokud jsou schůze pravidelné informovat o tom kdy a kde bude probíhat další, a nakonec poděkovat ostatním za účast.

2.3.1.1 Zpětná vazba

Hlavní výhodou osobní komunikace je možnost okamžité zpětné vazby (Holá, 2011, s. 191). Ta napomáhá k odstraňování problémů v komunikaci. Pomocí ní získáváme informace o vlastním jednání a o tom, jak je naše informace chápána druhými. Sami pak můžeme pomocí ní dávat podněty ostatním. „*Zpětná vazba má funkci regulativní, sociální, poznávací, podpůrnou a provokující*" (Mikuláštík, 2010 s. 27). Je důležité, aby lidé dávali zpětnou vazbu hned po přijetí informace. Plamínek se zaobírá zpětnou vazbou dávanou nadřízeným podřízenému. Podle něj se v tomto případě může jednat o tři typy zpětné vazby a to: vyjádření zájmu, podnět ke změně a potvrzení úspěchu (Plamínek, 2000, s. 58). Vyjádřením zájmu se myslí to, že se manažer zajímá o to, jak se podřízený cítí. Dává tím najevo, že je pro podnik důležitý a jeho potřeby jsou respektovány. Druhý typ je určen pro případy, kdy se podřízenému něco nepovedlo. Zpětná vazba by se měla striktně držet hodnocení podstaty věci a neměla by hodnotit zaměstnance. Měla by obsahovat možnosti, jak příště věc udělat lépe a jinak. Potvrzení úspěchu jako zpětná vazba se ve firmách vyskytuje nejméně. Je ale stejně důležitá jako dvě předchozí. Zaměstnanci by měli znát své přednosti a měli by vědět, které věci dělají

správně. Zaměstnanec díky tomu nebude pochybovat o správnosti svého postupu, a navíc může tento postup šířit dál ve firmě (Plamínek, 2000, s. 59).

Zpětná vazba pomáhá nahlédnout na naše chování z jiné perspektivy (Kubátová a spol., 2013, s. 67). Pomocí ní motivujeme zaměstnance k lepšímu výkonu (Kovaříková, 2016, s.30). Hojně je využívána v týmových úkolech, kde se jedinci musí na postupu dohodnout. Samotná diskuse nad problémem a snaha o nalezení nejlepšího řešení probíhá pomocí zpětné vazby. „*Pokud zpětná vazba v organizaci dobře funguje, lidí zpravidla hodnotí takové pracovní prostředí jako otevřené*" (Kubátová a spol., 2013, s. 69). V takové organizaci se zaměstnanci nebojí vyjádřit svůj názor. Problémy se budou otevřeně řešit a zaměstnanci budou mít pocit sounáležitosti.

Poskytování zpětné vazby má svá úskalí. Pokud nadřízený dává zpětnou vazbu podřízenému a celkové nastavení firmy neumožňuje dávat zpětnou vazbu i nahoru, nemůže se jednat o otevřenou komunikaci. Podřízený bude tudíž vždy inklinovat k tomu, že ze slov nadřízeného bude vnímat pouze kritiku, rozkaz a výčitky (Kubátová a spol., 2013, s. 75). Další potíže by mohly nastat, pokud budeme dávat zpětnou vazbu v přítomnosti ostatních lidí. Měla by hodnotit pouze danou situaci nebo výsledek nikoliv však jedince. Účinná zpětná vazba je jen taková, která je konkrétní (Mikuláštík, 2010, s. 27). Zaměstnancům bychom proto měli vždy uvést, co přesně bylo špatně a jak bychom chtěli, aby to příště vypadalo. Při poskytování zpětné vazby by mělo být cílem druhému pomoci. Není vhodné, abychom pomocí ní ventilovali své negativní emoce. Jednou z možností získání zpětné vazby je 360° zpětná vazba (Mikuláštík, 2010, s. 27). Ta je časově více náročná, ale zaměstnanec tak dostane ucelený pohled na sebe. Zpětnou vazbu mu poskytují všichni lidé, kteří s ním přicházejí často do styku. To znamená, že zpětnou vazbu poskytuje podřízený, nadřízený, kolega a interní zákazníci. Pokud se jedná o zaměstnance, který komunikuje s klienty, tak zpětnou vazbu dostává i od externích zdrojů. Zaměstnanec v této metodě hodnotí i sám sebe a poté se jeho hodnocení porovnává s tím, jak ho vidí ostatní. V této metodě je důležité, aby hodnocení bylo anonymní a nebylo ovlivněno strachem z postihu (Wagnerová a kol., 2011, s. 88).

2.3.2 Nepřímá komunikace

Druhou formou je písemná komunikace. Využívá se především při sdělování stejných informací více osobám (Holá, 2011, s. 197). Výhodou je, že tato komunikace je velice rychlá. V této formě komunikace se uchovávají všechny dokumenty týkající se činnosti a organizace firmy. Firma by měla mít upraveno, jakým způsobe se zaměstnanci k těmto dokumentům mohou dostat. V běžné činnosti se písemná forma používá při komunikaci nadřízeného s podřízeným a při zapisování nejdůležitějších informací z porad. Nevýhodou písemné komunikace je snadné zahlcení stohem papírů, ve kterých je těžké se orientovat.

V dnešní době je většina písemné komunikace v elektronické podobě a díky tomu je daleko jednoduší se v nich orientovat, vyhledávat informace a předávat

informace dál. Této formě komunikace se říká elektronická. Nástupem moderní technologie se elektronická komunikace rozšířila o e-maily, chaty, sms zprávy, podnikové sítě atd. U elektronické komunikace je důležité, aby firma měla zajištěnou bezpečnost systému, a aby nedocházelo k úniku informacím. Tato forma komunikace urychluje přenášení dat, ale někdy se jen marně snaží nahradit komunikaci tváří tvář. Při posílání těchto zpráv je důležité dodržovat určitá pravidla. Vždy by mělo být sděleno o co přesně se jedná, případně připojena dřívější komunikace. Zpráva by měla obsahovat celou informaci a nemělo by docházet k tomu, že za hodinu budeme psát novou zprávu (Hloušková, 1998, s. 61).

Tabulka 2: Nepřímé prostředky komunikace

Hlasový vzkaz	Videofilm	Písemné vzkazy a příkazy
Oběžník a věstníky	Metodický pokyn	Směrnice
Dopisy	Dotazníkové akce a sociologické šetření	Firemní časopisy, bulletin noviny
Elektronická diskuse	E-maily	Nástěnky
Schránky na dotazy	Výroční zprávy	Firemní profil
Manuály činností	Firemní televize a rozhlas	Brožury
Sms	Firemní oblečení	Chaty

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Holá, 2011, s. 197-205; Hloušková, 1998, s. 57-58; Tureckiová, 2004, s.128

Intranet, informační a komunikační portál firmy

Armstrong definuje intranet jako „internetovou síť „*která umožňuje sdělování informací v rámci organizace*" (2007, s. 683). Holá definuje intranet podobným způsobem a to jako „*interní síť firmy fungující na principu internetových protokolů*" (2011, s. 205). Tento portál funguje na principu, podle kterého do něj mají přístup pouze zaměstnanci firmy. Takto se firma chrání před možným zneužití interních informací firmy okolím. Intranet poskytuje informace o personální politice a sdělení o různých zařízeních a možnostech pro pracovníka. Může informovat o možnostech vzdělávání a benefitech (Armstrong, 2007, s. 683). Tureckiová uvádí jako výhodu intranetu přenášení velkého množství informací velkému počtu příjemců (2004, s. 128). Za nevýhodu považuje poměrně vysoké pořizovací náklady, potřebu údržby sítě a upozorňuje na to, že „*důsledkem nadužívání elektronické komunikace je také omezování osobních kontaktů*" (2004, s.128).

Dle Holé se intranet dá využít ve firmě jako sdílená nástěnka, kde zaměstnanci nachází veškeré informace o firmě a jejím fungování. Jeho pomocí jde také získat zpětnou vazbu, jelikož umožňuje vytváření anket nebo diskusního fóra. Jedinou překážkou pro efektivní využívání intranetu je nutnost, aby zaměstnanci měli k počítači volný

přístup a mohli se tak kdykoliv připojit. Holá uvádí jako výhody tohoto portálu možnost sdílet informace bez nutnosti být na stejném místě (2011, s. 206). Pro to, aby portál byl dlouhodobě funkčním je nutné už na začátku nastavit aplikaci podle obecných kritérií. Těmito kritérii jsou:

- Aplikace by měla být modulární a mělo by jít v průběhu doby moduly vytvořit.
- Aplikace musí být standardizovaná tak aby základní body architektury zůstávaly stejné.
- Aplikace musí být uživatelský příjemná, jednoduchá a přehledná.
- Aplikace musí umožňovat přístup zaměstnancům pod samostatným heslem.
- Aplikace musí být zabezpečená.

Za provoz a informační obsah musí zodpovídat konkrétní lidé (Holá, 2011, s. 208).

2.4 Integrovaná interní komunikace

Integrovaná komunikace je „*ucelený proces zahrnující analýzu, plánování, implementaci a kontrolu veškeré osobní a neosobní komunikace*" (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 48). Jedná se o provázanost veškerých komunikačních aktivit, které vedou k vytvoření jedinečného systému komunikace určeného pro konkrétní společnosti. Odpovědnost za komunikaci má mít vedení firmy a její nejvyšší pracovníci (Hloušková, 1998, s 14). Je chybné připisovat odpovědnost HR, jelikož to nemá dostatečné informace o odděleních a jejich potřebách po komunikaci s ostatními. Pracovníci, kteří jsou odpovědní za fungování interní komunikace, vytvářejí systém pravidel, podle kterého se ostatní řídí. Tento systém musí být v souladu s kulturou, politikou a cíli firmy. Systém pravidel by měl zjednodušovat předávání informací a orientaci zaměstnancům. Mělo by to být zajištěno tak, aby zaměstnanci měli k dispozici data, která potřebují.

Komunikace může utvářet firmě konkurenční výhodu na trhu a je proto vhodné, aby každá firma měla efektivně vytvořenou komunikaci. Tato komunikace má vliv na prodej a zisk firmy, snižování a minimalizaci nákladů, růst efektivity a produktivity práce a zamezení ztrát (Holá, 2011, s. 51). Výsledkem integrované interní komunikace je jasné, srozumitelné a konzistentní sdělení. Pokud je takto interní komunikace nastavena vytváří ve firmě synergický efekt. To znamená, že každá komunikace posiluje efekt předcházející komunikace. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 48). Integrovaná interní komunikace musí být definována na základě firemní identity. Tato identita vychází z osobnosti firmy, která je tvořená firemní strategií a kulturou (Holá, 2011 s. 28). Všechny tyto prvky se navzájem prolínají a ovlivňují. Samostatně nemají větší význam, ale společně mají obrovskou moc, která se odráží v celkové prosperitě a fungování firmy (Holá, 2011, s 31).

Firemní kulturu Tureckiová vnímá jako soubor představ, hodnot a norem chování, který je v organizaci preferován (2004, s. 132). Vzniká v myslích zakladatelů firmy, kteří do ní přinášejí „*základní představy a očekávání o tom, jak bude firma fungovat z hlediska vztahů mezi lidmi*" (Tureckiová, 2004, s. 134). Holá definuje kulturu jako způsob

chování a způsob, jak firma věci dělá. Právě firemní kultura ovlivňuje mezilidské vztahy v celé firmě a šíří firemní hodnoty, které jsou prezentovány chováním vlastníků, managementu a zaměstnanců ve firmě (Holá, 2011, s. 30-31). Firemní strategie obsahují základní cíle a cesty, jak se k těmto cílům dostat. Cíle by měly obsahovat plány na základě kterých se má firma k cíli dostat. Na základě definování těchto cílů a plánů pak mohou být tyto definice šířeny mezi zaměstnanci tak, aby se s nimi zaměstnanci mohli ztotožnit. Strategie společně s kulturou „*ovlivňují celý chod firmy, vytváří její osobnost a chování vůči všem partnerům*" (Holá, 2011, s. 29).

2.5 Funkční a nefunkční interní komunikace

V těchto podkapitolách jsou uvedeny informace o tom, jaké prvky jsou potřeba pro vytvoření funkční komunikace a co všechno může utvářet nefunkční interní komunikaci. Na to, jak utvářet funkční interní komunikace, je více teorií, které se navzájem propojují názorem, že je zapotřebí soudržnosti zaměstnanců. Důvodů, které vedou k nefunkční interní komunikaci je mnoho. Může se jednat o nedostatek informací, jinou jazykovou vybavenost nebo do komunikace vstupují komunikační šumy a bariéry.

2.5.1 Funkční interní komunikace

Funkční interní komunikace může existovat pouze ve firmách, kde jsou přesně definovány její cíle. Hloušková uvádí čtyři základní cíle, které by měla mít firma konkrétně zformulované. Těmito cíli jsou „*Utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců firmy. Vzájemné pochopení. Informační a motivační propojenost firmy. Fungování zpětnovazebního komunikačního systému*" (Hloušková, 1998, s. 44). K těmto hlavním cílům dále definuje dvanáct příznivých podmínek, které mají pomoci s dosažením cílů. Kovaříková se přiklání k názoru, že funkční interní komunikace se pozná podle toho, že „*zaměstnanci mají dost informací, vědí, kdo jim poradí a nebojí se ho zeptat, mají za kým jít, když potřebují něco vysvětlit*" (2016, s. 9). Zaměstnanci jsou obeznámeni o tom, jaké cíle má firma a jakými kroky jich chce dosáhnout. Vědí také, jakým dílem k cíli přispějí svojí prací. Takoví zaměstnanci jsou pak ochotní obětovat více svého času a energii práci a jsou své firmě loajální. Holá zdůrazňuje důležitost standardizace interní komunikace a uvádí deset faktorů, které komunikaci tvoří a významně ji ovlivňují. Těmito faktory například jsou „*Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách. Komunikační kompetence manažerů. Jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost managementu za komunikaci firmy*" (Holá, 2011, s. 64).

Pro fungování interní komunikace Hloušková (1998, s. 13) také definuje základní předpoklady fungování. Zdůrazňuje funkční organizaci práce, kvalitní a soudržný management, personální strategii a její uplatňování v praxi. Firma by měla poskytovat pravidelná školení vedoucím v oblasti komunikace, kontrolovat dodržování komunikačních zásad, a zda funguje zpětná vazba v obou směrech. Vedoucí oddělení by měli spolupracovat mezi sebou a měli by jít příkladem ostatním zaměstnancům.

Trochu rozdílný názor má Kovaříková (2016, s. 13), která vidí za funkční interní komunikací definování kultury, vize, mise a strategie. Definice těchto pojmů musí postihnout delší časový úsek a měly by jasně určovat rozdíly oproti konkurenci. Mise určuje to, co firma dělá, jak, pro koho to dělá, a proč to dělá. Postihuje přítomné aktivity a ty, které budou uskutečňovány v nejbližší době. Vize firmy jsou směřovány více do budoucnosti a určují to, jaká chce firma být a kam chce dojít. Na těchto dvou základních pojmech se pak může definovat firemní kultura a strategie. Firemní kultura je „*souhrn všech způsobů jednání, pracovních postupů a norem, zvyků a pravidel, jimiž se lidé řídí*" (Kovaříková, 2016, s. 14). Firemní kultura vychází z norem chování, hodnot a postojů, na základě kterých, je dále definován vztah k práci, kolegům, nadřízeným a podřízeným (Tureckiová, 2004, s. 134). Posledním pojmem je firemní strategie, která by měla jasně formulovat, jak se chce firma dostat k žádoucímu cíli a jakou cestou chce jít (Kovaříková, 2016, s. 15).

2.5.2 Nefunkční interní komunikace

Jestliže není komunikace ve firmě správně nastavená, může to mít obrovský dopad na efektivitu firmy. Nejčastějšími projevy nefunkční komunikace je „*nedostatek informací, neúplné a nejednoznačné informace*" (Holá, 2011, s. 80). Problémy také nastávají u nerespektování komunikačních kanálů, při ignorování nepříjemných nebo nevyhovujících informací a při zahlcování zaměstnanců informacemi. Další problémy mohou být způsobeny příliš autoritativním vedením nebo neochotou vedení přijmout změny. Nedorozumění při komunikaci se mohou vyskytovat, i když se obě strany snaží předat i pochopit informaci. K těmto chybám může dojít při kulturní odlišnosti, různé zkušenosti s prací, zvýšené míře stresu, netrpělivosti, skákání do řeči atd. Hloušková (1998, s. 15) se zaměřila na problémy interní komunikace v českých firmách a zjistila šest podstatných problémů, které se v nich vyskytují. Za problémy označila hierarchický rozhodovací proces a převážně jednosměrnou vnitrofiremní komunikace, nedostatečnou otevřenost komunikace a zpětnovazebný systém, zastaralou organizaci práce a nedostatečnou snahu a zájem pochopit svého komunikačního partnera.

Vliv na interní komunikaci mají také komunikační bariéry. Jsou to určité překážky, které musí být překonány jiank nedojde k cílenému přenosu informací (Vymětal, 2008, s. 37). DeVito definuje komunikační bariéry jako „*fyzické nebo psychologické faktory, které brání působivé komunikaci*" (2001, s. 395). Bariéry mohou být interní, ty jsou dány osobnostními problémy komunikujícího, a externí, které jsou vnějším rušivým elementem (Tureckiová, 2004, s. 114). Pod interní bariéry spadá kultura, vzdělání, pozice ve společnosti, psychický stav, věk či pohlaví. Všechny tyto rozdíly mezi aktéry komunikace mohou způsobovat komunikační bariéry. Holá se domnívá, že komunikační bariéry jsou způsobeny nepochopením pramenícím ze tří problémů: pracovník neví, co má dělat, nemůže pracovat podle očekávaného výkonu nebo nechce vykonávat práci a plnit požadované úkoly. Při komunikaci přes komunikační bariéry mohou vznikat komunikační šumy. Šumy jsou nepřesné, zavádějící a zmatené informace (Holá, 2011, s. 80).

Plamínek (2000, s. 103-110) uvádí čtyři základní komunikační bariéry, které jsou podle něj nejničivější a nejčastější. Těmi jsou: tendence vynášet soudy, tendence naléhat a napravovat, tendence k separaci a ideové partenogeneze a poslední bariérou je tendence k lhostejnosti. Belz a Siegrist (2001, s. 196) vnímají jako hlavní bariéru neschopnost empatie a vcítění se do konkrétních potřeb. Navrhují také řešení, které mají pomoci k překonaní bariér. Těmito řešeními jsou: společné jednání, vypracování co nejkonkrétnějších bodů, vyjadřování v krátkých větách a používat co nejméně cizích slov.

3 KOMUNIKAČNÍ KOMPETENCE MANAŽERA

Tato kapitola se zabývá popisem a definováním kompetencí manažera dále pak popisem a definováním komunikačních kompetencí. Konkrétní klíčové kompetence, které mají ve firemním prostředí na komunikační kompetence dopad, jsou dále definovány a popisovány. Poslední část se věnuje tomu, jak se mají kompetence ve firmě rozvíjet.

Kompetence pomáhají jedinci chovat se v různých situacích přiměřeně. „*Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum kompetencí přesahující hranice jednotlivých odborností*" (Belz, Siegrist, 2001, s. 166). Komunikativnost v pojetí klíčových kompetencí je definována jako připravenost a schopnost vědomě a harmonicky komunikovat (Belz, Siegrist, 2001, s. 185). Holá definuje kompetence jako „dovednosti, znalosti a zkušenosti" které umí sdělující efektivně využít (2011, s. 166). Vymětal rozumí pojmu komunikační kompetence jako „soubor všech mentální předpokladů, které člověka činí schopným komunikovat, realizovat komunikační procesy a hodnotit na nich účast jiných" (2008, s. 25).

Komunikační kompetence by se měly rozvíjet převážně u manažerů, jelikož ti jsou zodpovědní za plánování, rozhodování, organizování a kontrolu. Manažeři na základě komunikačních kompetencí koordinují veškeré aktivity pracovníků. Jsou hlavní spojkou mezi firmou a zaměstnanci (Holá, 2011, s. 159). Komunikační kompetence jsou nezbytné pro pochopení a získání jiných kompetencí (Doporučení evropského parlamentu a rady, 2006). I proto jsou pro firmu tak důležité, jelikož skrze ně se zaměstnanci vzdělávají. K tomu, aby jedinec mohl správně využívat komunikační kompetence, potřebuje také další kompetence jako sociální kompetence, kompetence pro práci s informacemi a kompetenci ve vztahu k sobě (Belz, Siegrist, 2001, s. 167).

Pro vnitropodnikové prostředí firmy jsou komunikační kompetence založeny na komunikačních a dorozumívacích schopnostech, které prostupují všechny sociální situace na pracovišti. Takovými schopnostmi je myšlena schopnost písemného a ústního vyjadřování, argumentace, schopnost zdůvodňovat, přesvědčovat a ovlivňovat,

naslouchání, sebereflexe atd... U manažerů se speciálně oceňují schopnosti jako vůdcovství, vyjednávání, hodnocení, kontrolování a monitorování (Poláková, 2006, s. 17). Zaměstnanci, kteří májí komunikační kompetenci, pomáhají udržovat tok informací v podniku. Proto čím kvalitnější komunikační kompetence zaměstnanci mají tím je i kvalitnější vnitropodniková komunikace. Holá (2011, s. 166) definuje komunikační kompetence manažera jako soubor 12 základních kompetencích.

- Budování efektivních vztahů – vztahy jsou založeny na respektu, důvěře a spolupráce
- Zaměření na cíl – mít přehled o aktivitách a procesech firmy
- Konzultace a koučink – pomoct s nalezením řešení a pomoc s rozvojem komunikačních kompetencí
- Znalost fungování a organizace firmy – znát práci ostatních kolegů a využívá těchto znalostí ke společné spolupráci
- Psaní a úprava dokumentů – umí vytvářet formální a obsahově správné dokumenty
- Rozvoj ostatních komunikátorů – pomoc a podpora ostatních v rozvoji požadovaných kompetencí
- Inovace a kreativita – podpora při hledání nejefektivnějšího způsobu práce, podpora originálních řešení
- Naslouchání – vytváření mechanismů pro zpětnou vazbu a možnost se vyjádřit
- Implementace – vytváření podmínek a začleňování nápadů do praxe
- Plánování – plánování komunikačních programů a jejich vyhodnocování
- Specializace – být expertem pro konkrétní oblast znalostí
- Vize a standardy - mít vytvořený konzistentní přístup ke komunikaci

Pokud se firma rozhodne pro vzdělávání komunikačních kompetencí zaměstnanců, měla by prvotně rozvíjet tyto kompetence u manažerů. Rozvoj těchto kompetencí může být v rámci adaptačního procesu, přípravy pracovníků k činnosti, prohlubování či zvyšování kvalifikace a při rekvalifikaci (Tureckiová, 2004, s. 89). Při potřebě rozvoje komunikačních kompetencí je prvním krokem definování si konkrétních dovedností, schopností, postojů a znalostí, které jsou potřeba prohloubit (Tureckiová, 2004, s. 33). Ty jsou před začátkem vzdělávání ohodnoceny na stupnici a vytyčuje se i žádoucí výsledek po vzdělávání. Vzdělávací akce by měly být pravidelné a pozitivně vnímané jak od účastníků, tak od vedení. Rozvoj kompetencí by měl být zabudován v každém rozvojovém programu firmy, jelikož vedou k větší motivovanosti a zainteresovanosti zaměstnanců a k zefektivnění činností.

4 IMPLEMENTACE A ŘÍZENÍ ZMĚN

Poslední kapitola se zabývá způsobem, jakým se zavádějí změny. Tento systém se dá uplatnit na jakékoliv změny ve firmě, i když zde je přímo aplikovaný na změny v interní komunikaci. Ať je zvolena jakákoliv metoda je vždy důležité, aby měla podporu u vedení a byla jí věnována dostatečná pozornost. Autoři vytvořili různé metody, jak tyto změny implementovat a řídit. Důležitými body těchto změn je analýza stávající situace, výběr a realizace metody zkoumání a následné vyhodnocení informací získaných ze zkoumání.

Na začátku každé potřeby o implementaci a řízení změn je uvědomění si potřeby této změny (Armstrong, 2007, s. 288). Pokud se vedení pro změnu nastavení interní komunikace rozhodne, je potřeba k tomu přistupovat formou projektu a dodržovat určitá pravidla a principy. Změna v nastavení interní komunikace se může projevit nejdříve za půl roku v závislosti na důsledném provádění změn (Holá, 2011, s. 87). Pro to, aby implementace změn byla úspěšná, musí mít podporu v top managementu. Také je potřeba, aby manažeři vedli účinnou komunikaci tzn. dokázali vysvětlovat, poslouchat, prosazovat a spolupracovat (Holá, 2011, s. 118). Při analýze interní komunikace je možné pověřit analýzou interního zaměstnance nebo externího specialistu. Interní zaměstnanec má znalost systému interní komunikace, a proto dokáže rychleji a levněni vyhodnotit aktuální stav. Nevýhodou je, že může trpět tzv. provozní slepotou (Tureckiová, 2004, s. 129).

Holá popisuje tři základní fáze, jak nastolit vyšší úroveň interní komunikace. Prvním fází je zmapování aktuální situace, při které se zjišťuje stávající úroveň komunikace. Popisují se silné a slabé prvky, možné příležitosti a hrozby. Pro tuto fázi autorka doporučuje využít SWOT analýzu, analýzu 7S a SLEPT analýzu. Druhou fází je popis cíle, kde se stanovuje, jak má vypadat komunikace po změně. Zde se taky definují metriky, pomocí kterých bude měřeno, zda byl cíl dosažen. Poslední fází je ověření dosaženého cíle a trvalé zlepšování. Zde budou použity metriky definované z předešlé fáze. Na základě výsledků je vyhodnoceno, zda došlo ke zvýšení úrovně komunikace a dále se plánuje, jak bude organizace tuto úroveň udržovat a rozvíjet (Holá, 2011, s. 88-89).

Tureckiová pro hodnocení systému interní komunikace doporučuje audit, jehož prostřednictvím vedení firmy získá „*informace o stavu vnitřní komunikace a sociálních (pracovních) vztahů k určitému okamžiku*" (2004, s. 129). Komunikační audit se zaměřuje především na: analýzu komunikačního systému podniku, tok informací od odesilatele k příjemci, identifikací bariér a komunikačních šumů (Szaraková, 2002, s. 175). Tureckiová uvádí čtyři fáze auditu a to: přípravnou, realizační, hodnotící fázi a následný monitoring. Přípravná fáze má analyzovat organizační strukturu, informační toky, komunikační prostředky a kanály. Realizační fáze je samotné zjišťování kvality interní komunikace, při které se obvykle využívá dotazníků pro zaměstnance a řízených rozhovorů s manažery. V této fázi se zkoumá, „*zda zaměstnanci znají firemní strategii (cíle)*

a politiku, jestli jim rozumějí a přijímají je za své" (Tureckiová, 2004, s. 130). U manažerů se navíc zaměřuje na to, jak interpretují, přenášejí a komunikují zaměstnancům informace a jak zaměstnance motivují. Hodnotící fáze má za účel prezentovat zjištěné informace a nabídnout doporučení pro zlepšení interní komunikace. Poslední fáze sleduje, jestli byla doporučení využita a k jakým výsledkům došlo.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 VYMEZENÍ CÍLE VÝZKUMU

Praktická část bakalářské práce se bude zabývat interní komunikací vybrané IT firmy. Na základě přání managementu je tato IT firmy v práci anonymizována. Veškeré informace, které budou v této práci uvedeny, byly získány na základě dohody a s plným vědomím managementu vybrané IT firmy. Vybraná IT firma je rozdělená na dvě části a tato práce se bude zabývat pouze ústředím v Praze.

Cílem práce je zkoumání interní komunikace ve vybrané IT firmě se záměrem zjistit, jak tato komunikace funguje, a na základě vyhodnocení provedeného zkoumání vypracovat doporučení pro změny v interní komunikaci vybrané IT firmy. Metody zvolené pro získání podkladů jsou na počátku výzkumu nestrukturovaný rozhovor a pozorování. Cílem šetření je získat základní přehled o fungování firmy a zjistit, jaké prostředky komunikace vybraná IT firma využívá. Pro další výzkum jsou použity strukturovaný rozhovor a dotazník. Cílem strukturovaného rozhovoru je získat základní informace o fungování komunikace, jaké dokumenty se k interní komunikaci vážou a jaké názory má vybraný respondent na tato témata. Dále je vypracován dotazník, jehož cílem je zjištění názorů na kvalitu informací, komunikační kompetence vedoucích zaměstnanců a přímou a nepřímou komunikaci.

Cíle dotazníku byly zvoleny na základě teoretické části práce. Holá uvádí, že nečastějším projevem nefunkční komunikace je nedostatek, neúplnost a nejednoznačnost informací. Pokud se tedy zlepší kvalita komunikace firmy, je pravděpodobné, že se zlepší i práce zaměstnanců, což může vést k vyššímu výkonu. Jak uvádí Tureckiová, budování efektivní komunikace by mělo začínat od vedoucích zaměstnanců. Proto se část výzkumu zabývá názory zaměstnanců na komunikační kompetence nadřízených. Třetím cílem dotazníku je zjištění názorů na přímou a nepřímou komunikaci, kde je přímé komunikaci dán větší prostor. Důvodem zaměření se více na přímou komunikaci je, že v tomto případě je umožněna okamžitá zpětná vazba a účastníci vnímají neverbální i paralingvistickou část verbální komunikace. Do přímé komunikace mohou zasahovat také komunikační šumy, které mohou kvalitu sdělení ovlivnit. Kvůli těmto aspektům komunikace proto bylo přiděleno verbální komunikaci více prostoru v dotazníku.

5.1 Metodika výzkumu

Pro sběr primárních dat je použit nestrukturovaný rozhovor a nestrukturované pozorování. Tyto metody jsou použity na začátku výzkumu a slouží k získání maxima informací a celkovému přehledu o fungování vybrané IT firmy. Okruhy nestrukturovaného rozhovoru jsou definovány jako: historie a hierarchie firmy, popis produktu a popis budovy. Nestrukturované pozorování je využito při návštěvách budovy vybrané IT firmy.

Pro další výzkum je užit strukturovaný rozhovor a kvantitativní dotazník. Strukturovaný rozhovor je proveden s jedním vybraným zaměstnancem firmy. Respondent je vybrán na základě skutečnosti, že pracuje v oddělení interních služeb, a může se tak vyjádřit se znalostí prostředí k interní komunikaci. Respondent navíc pracuje ve vybrané IT firmě dvanáct let, díky čemuž má kompletní informace o fungování firmy. Respondent bude před rozhovorem informován o jeho průběhu, a o faktu že jeho odpovědi budou přesně zaznamenány.

Metoda dotazník je zvolena kvůli tomu, že umožňuje oslovit velký počet respondentů, kteří se tak mohou vyjádřit k tématu. Dotazník je sestaven z uzavřených a polouzavřených otázek. Polouzavřené otázky jsou využity tam, kde existovala možnost, že by respondenti chtěli sami vyjádřit svůj názor. Při tvorbě otázek je vycházeno ze zásad, které sepsali Eger a Egerová (s. 133). Otázky jsou proto co nejkratší a nebyly v nich použity žádné odborné termíny, které by mohly ztížit porozumění. Formulace otázek se také vyhýbá negativním formulacím, které by mohly ztížit porozumění textu. V dotazníku jsou nejvíce zastoupené škálové otázky, do kterých byl zvolen sudý počet možností. Tento postup je zvolen z toho důvodu, aby se respondenti museli ke každé otázce nějak vyhranit (Eger, Egerová, s. 127). Na konci dotazníku jsou uvedeny identifikační otázky.

6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ IT FIRMY

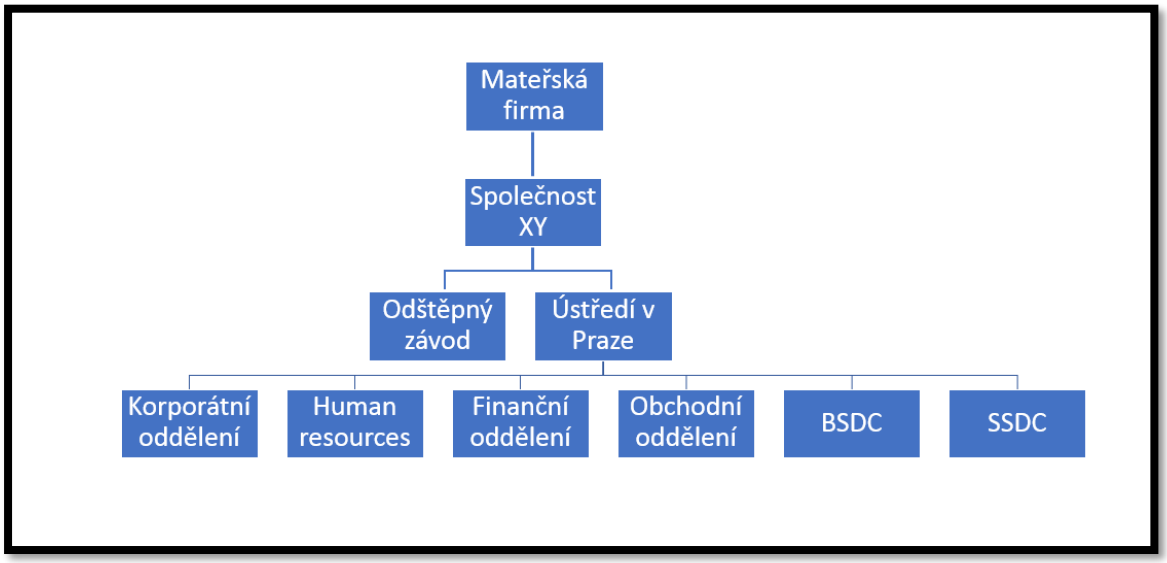
Firma, kterou jsem si pro svoji práci vybrala, již delší dobu působí na českém i zahraničím trhu. Vznikla v roce 1993 a za svoji dobu se několikrát přejmenovala. Na počátku poskytovala hardware telekomunikačním operátorům. Pak navázala spolupráci s výrobnou, která vyráběla komponenty pro operátory. Spolupráce byla nakonec tak úspěšná, že firma výrobnu koupila. Později získala lukrativní zakázku od ruského operátora, a získala tak stabilní pozici na trhu. V roce 2005 se naopak ruskému operátoru osvědčila spolupráce s firmou, kupuje ji a začleňuje ji do své společnosti. V roce 2007 vyhrála nyní již velká společnost výběrové řízení pro českého operátora, kterému poskytuje služby i dnes. V dnešní době se služby omezily pouze na software, který spravuje hovory operátora a vytváří účtovací systém. Poslední přejmenování firmy se stalo v roce 2013, kvůli změně vlastníka v Rusku.

Firma se dělí na dvě části, a to na odštěpný závod ve městě XY a centrální část v Praze. Každá z těchto částí má vlastní samosprávu a jsou na sobě nezávislé. Zároveň obě tyto části spadají pod mateřskou firmu, která sídlí v Rusku. Odštěpný závod má montážní linku na osazování desek plošných spojů. Dříve tyto desky vyráběli hlavně pro telekomunikaci, ale dnes je vyrábí pro automobilový průmysl. Ročně vyrobí desky do 5 mil. aut různých značek. Tyto desky ale nevyrábí přímo pro automobilky, ale jejím dodavatelům tzv. tier 2. Momentálně tam pracuje zhruba 280 zaměstnanců. Druhou částí je ústředí v Praze, které má zhruba 170 zaměstnanců. V Praze se vytváří software pro dva zákazníky, a to telekomunikačního operátora v Rusku a v Česku. Software

zajišťuje tarifikaci všech událostí (telefonování, sms, mms, datová spojení) a následně všechny tyto události vyúčtuje koncovým uživatelům. Pražská část si všechna svá rozhodnutí dělá sama a není nijak vázaná mateřskou firmou. Ve vybrané IT firmě pracují analytici, vývojáři, testeři a realizátoři. Tato skupina zaměstnanců je schopna vyvíjet a modifikovat na přání softwarový produkt, provozovat jej jako službu a poskytovat produktové školení a dokumentaci. Ústředí v Praze a odštěpný závod má společného ředitele. Jinak má ale každá část firmy svá oddělení a své manažery. Praha má šest manažerů pro každé oddělení.

1. Korporátní oddělení – sem spadá právní a administrativní podpora
2. Human resources
3. Finanční oddělení
4. Obchodní oddělení
5. BSDC
6. SSDC

Obrázek 2: Hierarchické rozdělení vybrané IT firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

Oddělení BSDC má 30 zaměstnanců a utváří jej analytici, vývojáři, testeři a realizátoři. Oddělení SSDC má 110 zaměstnanců ale stejně tak jako u prvního oddělení jej utváří analytici, vývojáři, testeři a realizátoři. Početní rozdíl zaměstnanců mezi odděleními je kvůli tomu, že druhé oddělení má daleko větší zakázky. Menší oddělení vytváří software pro 6 milionů uživatelů, kdežto druhé ho vytváří pro 120 milionů. Větší oddělení vytváří software pro Ruského operátora, který je zároveň mateřskou firmou společnosti. Software vyhodnocuje, jestli volající má dostatečný tarif, jaký je roaming, jestli nevolá někomu, na koho má nastavené levnější volání atd. Po konci hovoru přiřazuje cenu telefonátu k telefonnímu číslu, tak že majitel čísla přesně vidí, za jaké položky platí. Tento software krom vypočítávání cen za hovor, vypočítává také ceny sms, mms a datových služeb. Vývoj úprav tohoto softwaru trvá i rok, jelikož se musí otestovat

všechny varianty účtování služeb. Je důležité, aby software bezchybně pracoval, jelikož musí zvládnout i 50 tisíc operací za vteřinu.

Menší oddělení vytváří software pro českého operátora. Software má podobnou funkci jako ten pro ruského operátora s tím rozdílem, že menší oddělení vytváří softwarové balíčky pro korporátní uživatele. Český operátor se tak domluví s určitou společností na všech cenách a předá tyto informace vybrané IT firmě. Ta na základě těchto informací vytváří software pro různé společnosti s různými cenami služeb. Menší oddělení používá vývojový proces Waterfall model neboli model vodopád. Při něm se vytváří software postupně, kdy se nejprve dokončí jedna činnost a pak se navazuje další činností. Tento model využívá oddělení z toho důvodu, že i český operátor tento model používá.

Větší oddělení naopak využívá metodu scrum neboli metodu mlýn. Ta funguje tak, že se utvářejí týmy, které se každý den schází a řeší určitou část projektu. Při jeho řešení pracují souběžně analytici, vývojáři, testeři a realizátoři. Na schůzkách je vždy jeden moderátor při používání této metody se nazývá scrum master. Ten koordinuje projekt a zajišťuje, aby schůze byly produktivní. Zaměstnanec bývá často členem ve více týmech a díky tomu se i přes větší počet zaměstnanců v oddělení, všichni znají. Tato metoda se používá ve větším oddělení ze stejného důvodu jako u menšího, a to kvůli tomu, že ruský operátor tuto metodu používá ve své firmě. Pokud tedy dojde ve vybrané IT firmě k tomu, že je potřeba náhle přesunout zaměstnance z jednoho oddělení do druhého, zaměstnanec si musí zvyknout na jiný systém práce.

Ústředí v Praze má jednu budovu ve které, pracují všichni její zaměstnanci. Tato budova nebyla původně určena pro vybranou IT firmu, proto se firma musela uzpůsobit prostorům budovy. Existují tu kanceláře pro jednu osobu ale i open space. Zaměstnanci jsou proto v budově rozmístěni tak, aby jednotlivá oddělení seděla co možná nejblíž k sobě. V budově najdeme několik kuchyněk, jednu odpočinkovou místnost, jídelnu, koupelny, recepci a uzamykatelnou klec na kola. V odpočinkové místnosti se mohou zaměstnanci protáhnout a trochu zacvičit. Místnost je vybavena žebřinami, žíněnkami, míči, kruhy atd.… Od 11 do 13 hod je místnost určena pouze ženám jinak tam mohou chodit zaměstnanci bez omezení. Recepce je uzpůsobena pro setkávání zaměstnanců. Najdeme tam pohodlné sezení, kávovar a televizi na které běží aktuální informace o firmě a ve výjimečných případech zde může být puštěn i televizní přenos př. vyřazovací zápas v hokeji na Olympijských hrách. Zaměstnanci zde mají flexibilní pracovní dobu pouze realizátoři pracují na směny nebo mají pohotovost. Ve vybrané IT firmě je nízká fluktuace a průměrně zde zaměstnanci pracují 12 let. I z toho důvodu firma momentálně stárne. Firma má vytvořený vzdělávací systém, ve kterém se zaměstnanci učí pouze hard skills. Pravidelnou mimopracovní aktivitou je vánoční večírek, jinak si každé oddělení vytváří své aktivity samo. Vybraná IT firma má díky stálým klientům stabilní postavení na trhu a zisk společnosti je v plusu.

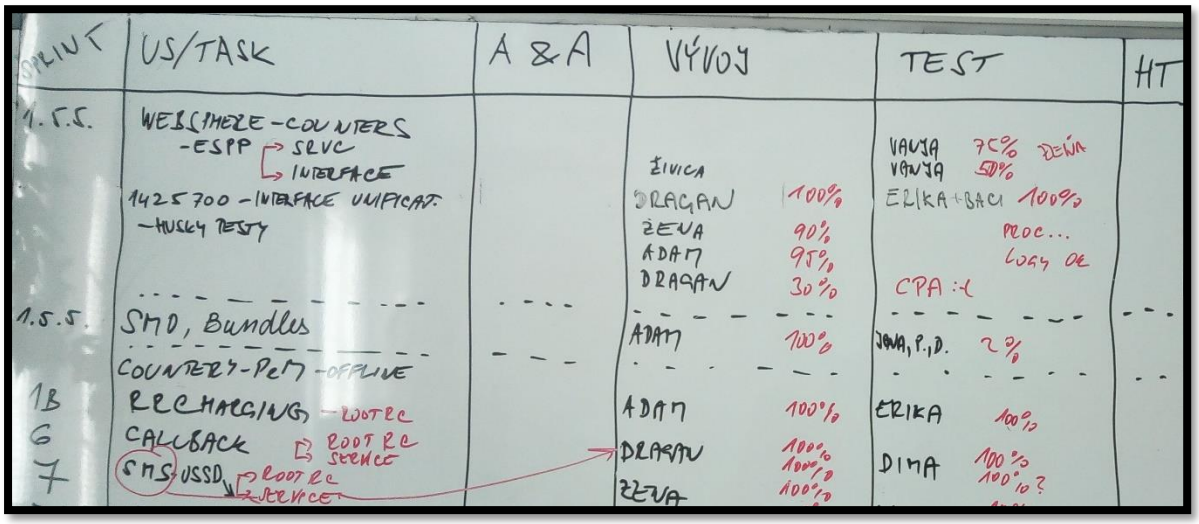
7 VÝZKUM

7.1 Popis interní komunikace na základě sběru dat

Popis vznikl na základě informací, které byly získány při nestrukturovaných rozhovorech s respondentem, který byl zástupcem managementu firmy, a na základě nestrukturovaného pozorování. Rozhovory se vždy uskutečňovaly v budově firmy, díky čemuž bylo umožněno pozorovat komunikaci zaměstnanců na pracovišti. Na základě rozhovorů byly získány informace o využívaných prostředcích komunikace a dále mi byly poskytnuty firemní časopisy a přístup do firemního intranetu. Po rozhovorech jsem měla vždy možnost zůstat v jedné z kanceláří. Tuto možnost jsem pokaždé využila k dalšímu pozorování projevů a zvyklostí zaměstnanců a pro studium materiálů.

Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že zaměstnanci využívají jako prostředky ke komunikaci osobní schůzky, telefonování, e-maily, porady, zpětnou vazbu, nástěnky, tabule, vánoční večírky, firemní intranet, směrnice, školící programy atd. Nástěnky slouží k označování aktuálních fází práce, zanechávání vzkazů případně informuje zaměstnance o tom, kdo má v dané kanceláři pracovní volno. Tabule používají spíše zaměstnanci, kteří pracují s metodou mlýn. Označují si tam v jaké části práce momentálně jsou, co je už hotové a na čem se stále pracuje. Každý tým má proto svoji tabuli, aby se při poradách snadno zorientovali, které činnosti budou řešit.

Obrázek 3: Tabule sloužící organizaci týmu pracující s metodou mlýn



Zdroj: Vlastní zpracování

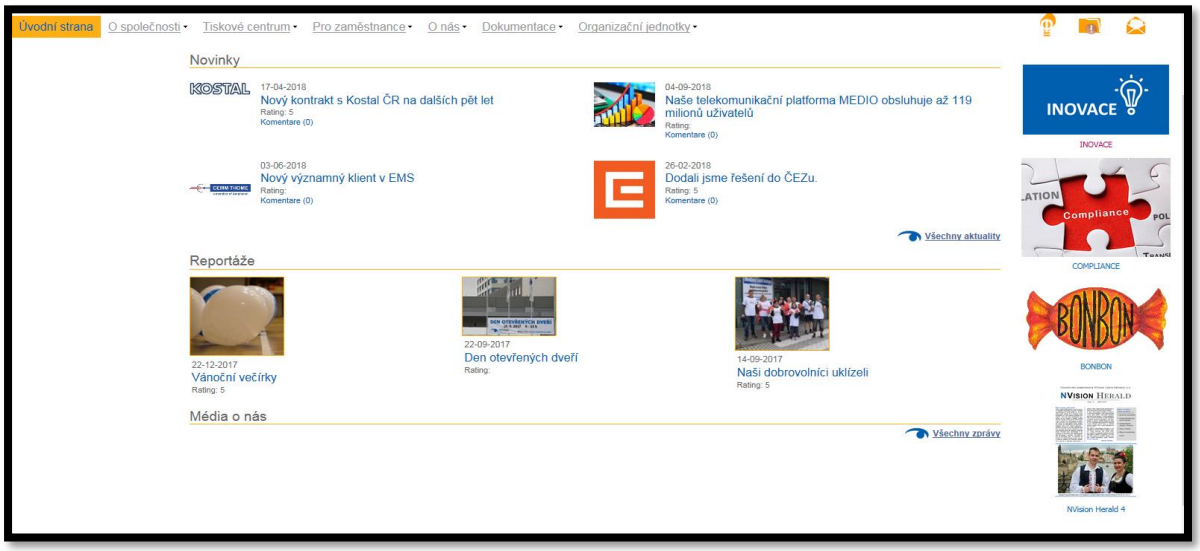
Při pozorování bylo zjištěno, že zaměstnanci mezi sebou otevřeně komunikují o firemních i soukromých věcech. Zaměstnanci diskutovali u recepce, při setkání na chodbě nebo za sebou chodili do kanceláří. Zaměstnanci firmy nemají jednotně nastavený dress code a ve vybrané IT firmě byli viděni zaměstnanci oblečeni jak formálně, tak neformálně. Respondent, se kterým byly vedeny rozhovory, mluvil velice otevřeně

a nebál se přiznat věci, které se ve vybrané IT firmě zatím nepodařily realizovat. Také se nebál vyjádřit svůj názor na fungování komunikace a informoval mě o situacích, kdy komunikace nebyla zcela úspěšná. Při pozorování vyšlo najevo, že zaměstnanci spolu telefonují, i když se nacházejí v jedné budově. Důvodem toho bylo, že takto může každý používat svůj počítač, kontrolovat stav práce a domlouvat se na případných změnách.

Krom těchto prostředků komunikace se vedení firmy snaží zvýšit povědomí o firmě prostřednictvím firemního časopisu. Jeho účelem je, aby zaměstnanci byli informování o strategiích a cílech vybrané IT firmy a také aby poznali své kolegy. Časopis je společný pro obě části firmy a každý zaměstnanec do něj může přispívat svými články. Vychází čtvrtletně a zaměstnanci ho dostávají v tištěné nebo elektronické podobě. V časopise najdeme rozhovory s lidmi z vyššího managementu, reportáže z cest některých zaměstnanců nebo recepty na vánoční cukroví. Mezi běžnými díly časopisů vyšlo jedno speciální vydání. V tom zaměstnanci mohli najít základní informace o firmě, jako je sídlo firmy, počet zaměstnanců, roční obrat nebo co vybraná IT firmy vyrábí.

Vybraná IT firma pro komunikaci používá také firemní stránky (intranet). Při rozhovoru jsem byla informována, že tyto stránky se budou vytvářet nové. Stejně jako firemní časopis i tyto stránky jsou společné jak pro ústředí v Praze, tak odštěpný závod. Na úvodní stránce jsou odkazy s novinkami, reportážemi a médii o nás. Odkazy s novinkami a reportážemi se pravidelně i když ne moc často obnovují. Naopak odkaz media o nás je úplně prázdný. Z hlavní stránky je také přímý přístup na BONBON. BONBON je systém odměňování, ve kterém jeden zaměstnanec nahlašuje jiného zaměstnance za to, že udělal něco nad rámec své pracovní povinnosti. Dále je zde odkaz na firemní časopis, který je umístěn v pravém dolním rohu. U tohoto odkazu není žádná informace o tom, jaké číslo časopisu je právě aktuální.

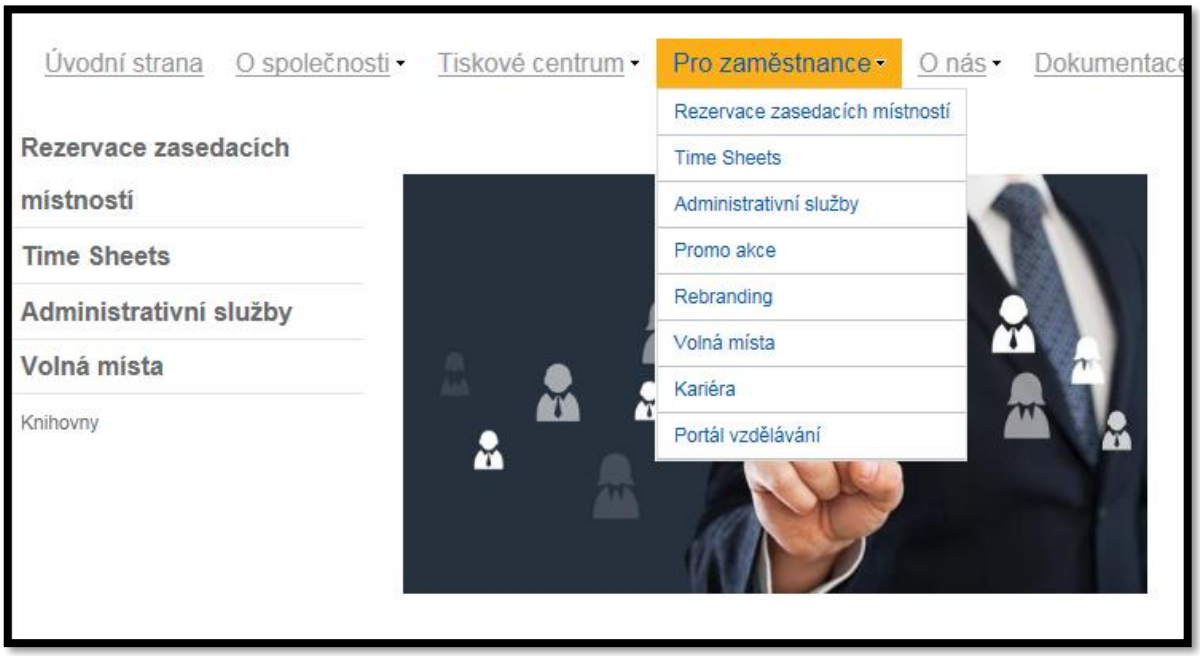
Obrázek 4: Úvodní stránka intranetu



Zdroj: Vlastní zpracování

Na hlavní stránce jsou záložky s názvy: o společnosti, tiskové centrum, pro zaměstnance, o nás, dokumentace, organizační hodnoty. Každá z těchto záložek dále nabízí dělení podle toho, co zaměstnanci konkrétně hledají. Některé odkazy jsou ale prázdné. Některé záložky mají nejednotnou architekturu stránky, jelikož při rozkliknutí záložky se zobrazuje více obsahu, než je možné nalézt v levém poli stránky. Intranet také obsahuje duplicitní informace o administrativních službách a bezpečnosti.

Obrázek 5: Ukázka nejednotné architektury stránky



Zdroj: Vlastní zpracování

7.1.1 Výsledek popisu

Cílem nestrukturovaného rozhovoru a pozorování bylo prozkoumat, jaké prostředky komunikace vybraná IT firma využívá. Bylo zjištěno, že zaměstnanci využívají jako prostředky ke komunikaci osobní schůzky, telefonování, e-maily, porady, zpětnou vazbu, nástěnky, tabule, vánoční večírky, firemní intranet, písemné dokumenty, školící programy a firemní časopis. Při zkoumání intranetu bylo konstatováno, že nemá jednotnou architekturu stránek, některé informace jsou duplicitní a některé informace úplně chybí. Vedení vybrané IT firmy si je vědomo nedostatků webu a momentálně vytváří nový intranet. Firemní časopis obsahuje informace o fungovaní vybrané IT firmy a představuje informace o zaměstnancích firmy. Na základě pozorování byla dále zjištěna skutečnost, že neformální komunikace zaměstnanců je otevřená a pozitivní. Dále bylo pozorováno, že zaměstnanci nemají jednotně nastavený dress code.

7.2 Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor byl veden s jedním vybraným zaměstnance zástupcem managementu v prostorách IT firmy. Vybraný zaměstnanec se při rozhovoru choval velice přátelský a jeho komunikace byla otevřená. Respondent byl předem seznamem s účelem schůzky a byl požádán o vyhrazení si hodiny času. Před začátkem byl seznámen s průběhem rozhovoru a s tím, že jeho odpovědi budou přesně zaznamenány.

Dobrý den, jsem moc ráda, že jste si na mě udělal čas.

1. Mohl byste mi obecně popsat úkoly oddělení interních služeb? Mohl byste mi také říct pár věcí o tom na jaké pozici pracujete, co je Vaší náplní práce a jak dlouho ve firmě už pracujete?

Oddělení interních služeb zajišťuje chod společnosti po stránce provozní. Do toho spadá interní IT, správa budovy, služební cesty atd... Já pracuji na pozici PR & Event specialista a ve firmě jsem přes 12 let. Mojí náplní práce je interní a externí komunikace s tím, že interní tu externí výrazně převyšuje. Konkrétně zajišťuji písemnou formu komunikace směrem k zaměstnancům, kdy jsem jediný oprávněný k tomu, že můžu rozesílat hromadná oznámení zaměstnancům. Interní informace se mohou týkat změn v organizační struktuře, změn v IT službách nebo pracovních novinek. U externí komunikace zodpovídám za prezentaci firmy na venek jako je brand management a marketingová komunikace.

2. Jaké jsou podle Vás vize, mise a strategie Vaší firmy? Jsou tyto vize, mise a strategie nějak kodifikovány a jsou s nimi zaměstnanci seznámeni?

Nemáme oficiální vize, mise, strategie a ani oficiálně definovaný cíl. Moje osobní představy těchto pojmů jsou:

- *Vize – Udržet nastolený trend a pokračovat v naší cestě.*
- *Mise – Dodávat jedinečná řešení v oblasti ICT a telekomunikací zákazníkům po celém světě.*
- *Strategie – Držet se na úrovni lídra v oblasti naší působnosti.*

Kodifikovány nejsou a zaměstnanci s nimi tím pádem nejsou seznámeni.

3. Má Vaše firma nějaké plány do budoucnosti? Seznamuje s těmito plány zaměstnance nebo jsou zaměstnanci informováni jen s plány jednotlivých oddělení? A jsou zaměstnanci naopak informování o výsledcích společnosti?

Ano, existuje plán na dalších pět let, se kterým byli zaměstnanci seznámeni na osobní schůzce s vedením společnosti. O těchto plánech nemám bližší informace, ale všeobecně se jedná o udržení stávajících zákazníků, navýšení objemu práce EMX

a systémové integrace. Zaměstnanci jsou s plány firmy tak i s plány jednotlivých oddělení seznamováni pravidelně. Informujeme je o finančních výsledcích, tak o důležitých kontraktech, které jsme podepsali se zákazníky.

4. Jaké má Vaše oddělení plány pro oblast HR a interní komunikace? Má Vaše oddělení nějaké jiné plány, kterým se chce v nastávajícím období věnovat? Považujete interní komunikaci za důležitou pro fungování Vaší firmy.

V rámci komunikace komunikujeme a řešíme otázky spojené s HR. V této oblasti jsou následující plány: udržet stávající stav zaměstnanců a napomoci náboru nových zaměstnanců např. formou propagace tzv. doporučením kandidáta. V rámci HR komunikace je pro nás důležitý faktor zapojení zaměstnanců. Zde se snažíme komunikaci nevést pouze po linii vedení společnosti směrem k zaměstnancům, ale zároveň i získáváním zpětné vazby od zaměstnanců o aktuálních tématech.

Interní komunikaci považuji za klíčovou, ať už z pohledu budování značky, tak i také z pohledu, jakého si interního marketingu. Plán komunikace vytváříme vždy na šest měsíců dopředu. Schvaluje ho člen představenstva což je nejvyšší zástupce v ČR. Proces schvalování interní komunikace je stanoven v normativním dokumentu. Plánů máme hodně například informovat zaměstnance o aktuálním dění ve společnosti a o nových kontraktech se zákazníky.

5. Jak interní komunikaci budujete? Máte nějaké materiály, kterými je komunikace na pracovišti nastavená? Posilujete fungující zpětnou vazbu mezi pracovníky navzájem a také mezi nadřízenými a podřízenými? Máte ve firmě nastaveno, jak často zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu od nadřízených?

Komunikaci nebudujeme, ale je součástí vnitřního života společnosti. Komunikace na pracovištích je nastavená pomocí směrnic, které určují, kdo schvaluje komunikaci, kdo může publikovat a podobně. Směrnice schvaluje člen představenstva a jsou v nich definovány veškeré firemní procesy. Máme například směrnici na to, kdo může posílat hromadné e-maily a jak mají tyto zprávy vypadat. Všechny směrnice máme na svém intranetu, kde se na ně může každý zaměstnanec podívat a zároveň jsou zaměstnanci o každé změně směrnic informováni prostřednictvím e-mailu.

Fungující zpětnou vazbu posilujeme, ale to už nesouvisí s interní komunikací, jelikož je to spojeno s rozvojem zaměstnanců a jejich motivací. Nastaveno je to v rámci interního rozvoje zaměstnanců. Každý zaměstnanec má svá KPI, která pravidelně hodnotí se svým nadřízeným. Tato KPI nejsou součástí interní komunikace ale problematiky kompenzací a benefitů.

6. Co si myslíte fungování interní komunikace na pracovišti? Domníváte se, že formální i neformální komunikace pomáhá k naplňování cílů společnosti? Myslíte si, že zaměstnanci si navzájem důvěřují, jsou k sobě loajální a informace mezi sebou bez problému sdílejí?

Subjektivně hodnotím fungování jako dobré a souhlasím s tím že formální i neformální komunikace napomáhá k naplňování cílů společnosti. Myslím si, že zaměstnanci si navzájem určitě důvěřují a jsou k sobě loajální.

7. Jak u Vás probíhá výběr a přijímání zaměstnanců a jak probíhá proces adaptace? Máte tu nastavený systém vzdělávání zaměstnanců?

Všechno toto nastavené máme. Výběr se řídí standartním náborovým procesem, kterýho se účastní jak zástupci HR, tak vedoucí daného oddělení. Podle toho, na jakou pozici se uchazeč hlásí, je pak nastaven konkrétní postup výběr zaměstnanců. Existují výběrová řízení, ve kterých uchazeči vyplňují jeden i dva testy a pohovoru se účastní vždy jen jeden uchazeč. Je to z toho důvodu, že máme málo uchazečů a jsme rádi, když se nám na pozici přihlásí tři uchazeči. Přijatý uchazeč je dále zaškolován vedoucím zaměstnancem, který ho seznamuje se systém, který je jedinečný a není možné, aby ho přijatý zaměstnanec uměl předem. Ve firmě máme vytvořenou interní wikipedii, kde je tzv. knowledge base neboli základna znalostí, které mezi sebou zaměstnanci sdílí. Zaměstnanci jsou vzdělávání dle potřeby a hlavním kritériem je to s jakými technologiemi přicházejí do styku.

8. Máte u Vás zaveden systém kvality? Jak funguje? Týkají se některé tyto materiály přímo interní komunikace? Jak jsou tyto směrnice aktualizovány a uplatňovány?

Systém kvality máme velice propracovaný. Je za to zodpovědný manažer kvality, který je pravidelně aktualizuje. Pravidelně plníme požadavky auditorů na obhájení jednotlivých certifikátů kvalit. Vlastníme certifikáty ISO 9001, ISO TS 14001 a ISO 27001. Vlastně skoro všechny směrnice se týkají interní komunikace, i aktivita bonbon má svoji směrnici.

Máme směrnici přímo na interní komunikaci, která se reviduje každé dva roky. Bezvýhradně, veškerá aktivita spojená s interní komunikací probíhá v souladu se směrnicemi. Směrnice určuje, kdo je oprávněn interní komunikaci schvalovat a také rozesílat zaměstnancům. Takže veškerý proces, který souvisí s interní komunikací vychází z této směrnice.

9. S jakými problémy se Vaše oddělení potýká v oblasti interní komunikace? Co by podle Vás měla firma změnit?

Určitě to je nedostatek hodnotných témat, ze strany vývoje produktu. Dalším nedostatkem je malé zapojení zaměstnanců, které bychom chtěli zvýšit. Často i přes naši veškerou snahu jsou zaměstnanci v podávání zpětné vazby pasivní. Určitě by mělo vedení častěji informovat podřízené o aktualitách ve společnosti a o strategických plánech do budoucna.

Děkuji Vám za poskytnutí rozhovoru.

7.2.1 Výsledek rozhovoru

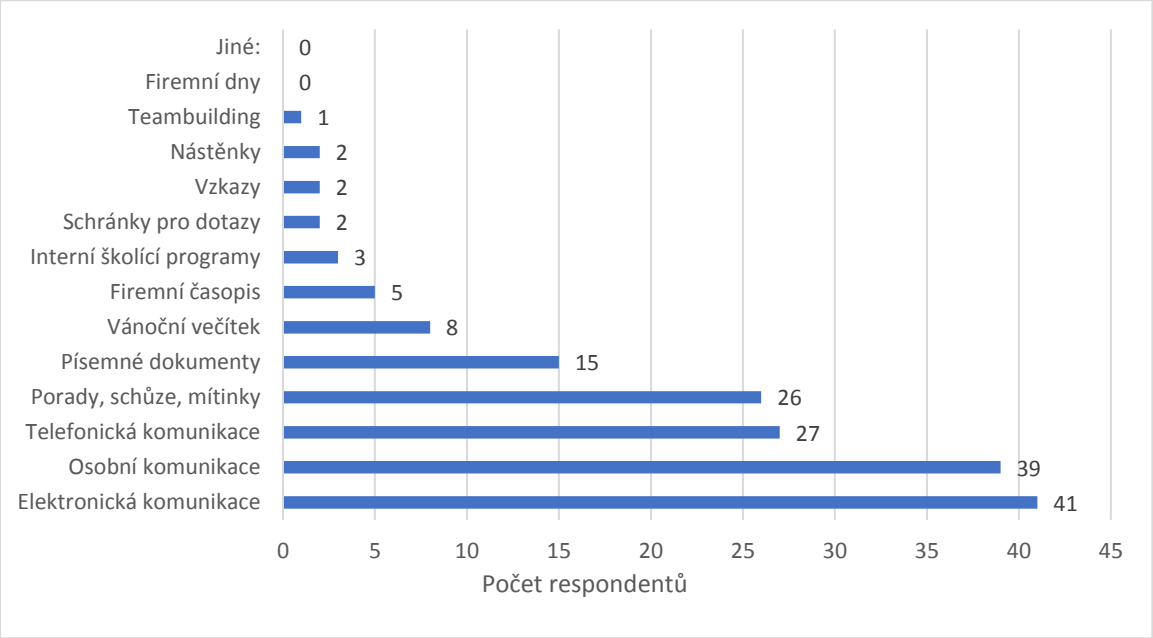
Cílem rozhovoru bylo zjistit základní informace o fungování interní komunikace ve vybrané IT firmě, jaké dokumenty se k interní komunikaci vážou a jaké názory má vybraný respondent na důležitost a fungování interní komunikace. Rozhovor byl veden s respondentem, který byl zástupcem managementu firmy odpovědným za oblast interní komunikace. Ze sdělených informací vyplynulo, že vybraná IT firma nemá nastavené základní prvky interní komunikace tak, aby na sebe navazovaly a měly synergický efekt. Konkrétně se jedná o absenci definování vize, mise, strategie a cíle vybrané IT firmy, na kterých by měla být postavená strategie interní komunikace. Vybraná IT firma ale vytváří plány pro celou společnost na pět let, se kterými jsou zaměstnanci seznamováni. Plány, v rámci oddělení interních služeb, jsou vytvářeny na 6 měsíců a jsou schvalovány členem představenstva. V rámci těchto plánů se oddělení snaží vytvářet podmínky pro přijímání nových zaměstnanců, získávání zpětné vazby od zaměstnanců a získávání nových zákazníků. Vybraná IT firma má propracovaný systém kvality, který pravidelně nechává obnovovat. Tyto certifikáty dokládají, že mají správně nastavené směrnice, které ve firmě využívají a tyto směrnice se týkají všech procesů firmy tudíž i interní komunikace. Respondent vnímá interní komunikaci pro fungování firmy jako klíčovou a funkčnost této komunikace hodnotí jako dobrou.

7.3 Dotazník

Dotazník byl distribuován 52 zaměstnancům vybrané IT firmy a z toho 41 zaměstnanců dotazník vyplnilo. Z toho vyplývá 79 % úspěšnost návratnosti dotazníků. Dotazník byl šířen na základě dohody elektronickou formou, který byl za pomoci pracovníka vybrané IT firmy rozeslán zaměstnancům. Zaměstnanci byli informování, že je tento průzkum externí a byla jim zaručena anonymita.

Otázka č. 1: Jaké prostředky komunikace používáte ve firmě nejčastěji?

Graf 1: Prostředky komunikace

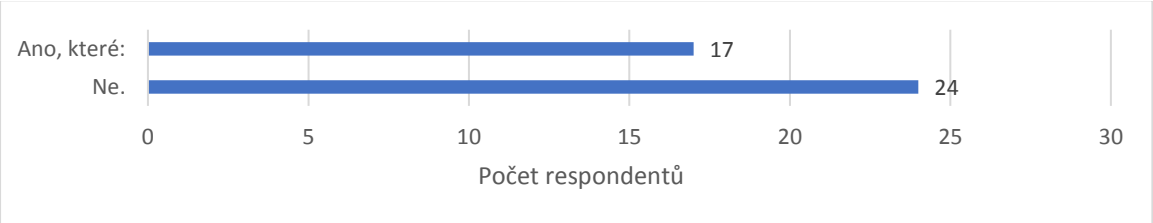


Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky č. 1 měli respondenti možnost vybrat více odpovědí.

Otázka č. 2: Existují prostředky komunikace, které byste uvítal/a ve Vaší firmě?

Graf 2: Možnost zapojení prostředků komunikace



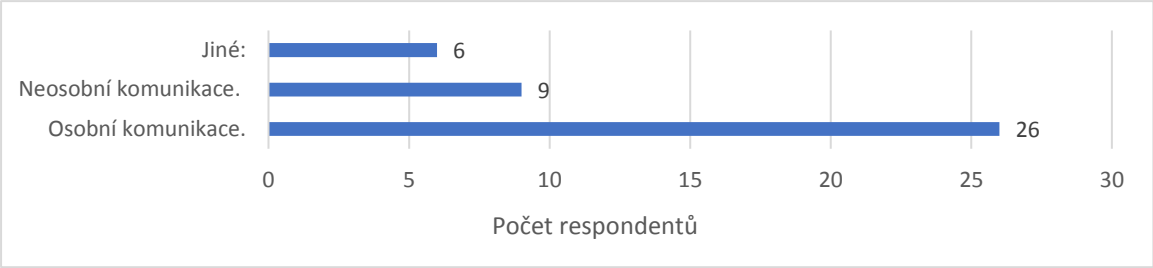
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve volné odpovědi uvedli (kompletní výčet odpovědí oddělených středníkem): business skype nebo jiný interní nástroj pro rychlou komunikaci; firemní soc. sít, oficiální messenger; firemní dny, teambuilding, skype for business; interní komunikátor, např MS Lync; IRC komunikator.. napr. microsoft lync; Messenger; Outlook,

TFS; schůzky v ruštině bych zaměnil za schůzky v angličtině či češtině, skype, skype for business; skype for business; teambuilding; teambuilding; teambuilding; teambuilding; teambuilding; teambuildingove akce.

Otázka č. 3: Které prostředky komunikace preferujete?

Graf 3: Preference využívání prostředků komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

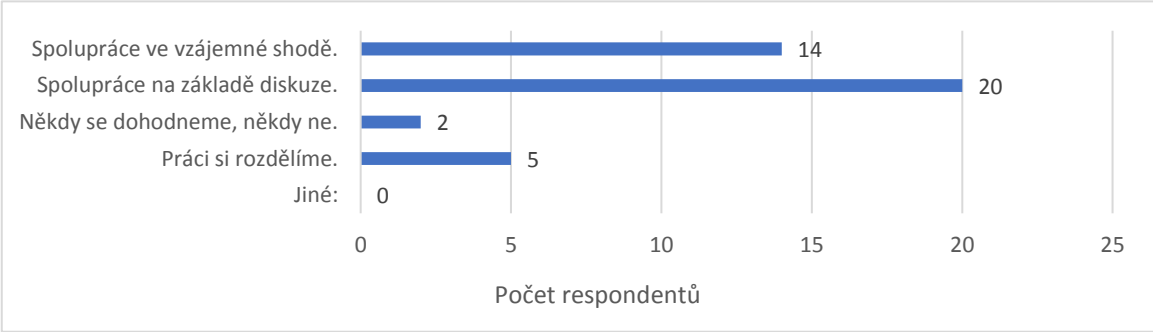
Ve volné odpovědi uvedli: elektronickou; kombinace osobní a neosobní; kombinuji osobní i neosobní komunikaci; obě výše uvedené; podle situace, preferuji osobní komunikaci, ale často volím mail či zprávu z nedostatku času (popř. z důvodu, že daná osoba není na svém pracovišti); záleží na charakteru sdělení.

Zhodnocení výsledků otázek č. 1, 2 a 3:

Z těchto otázek je patrné, že respondenti preferují osobní komunikaci, i když to není nejvíce používaný prostředek komunikace. To, že preferují osobní komunikaci, se odráží i v tom, že by uvítali i další osobní prostředky komunikace jako je teambuilding nebo firemní interní komunikátor (např. Skype for Business, messenger nebo MS Lync). Objevila se také skupina respondentů, kteří nepreferují ani jeden styl komunikace, ale rozhodují se na základě situace.

Otázka č. 4: Jak hodnotíte spolupráci se svými kolegy?- seřadit dle možností

Graf 4: Průběh spolupráce



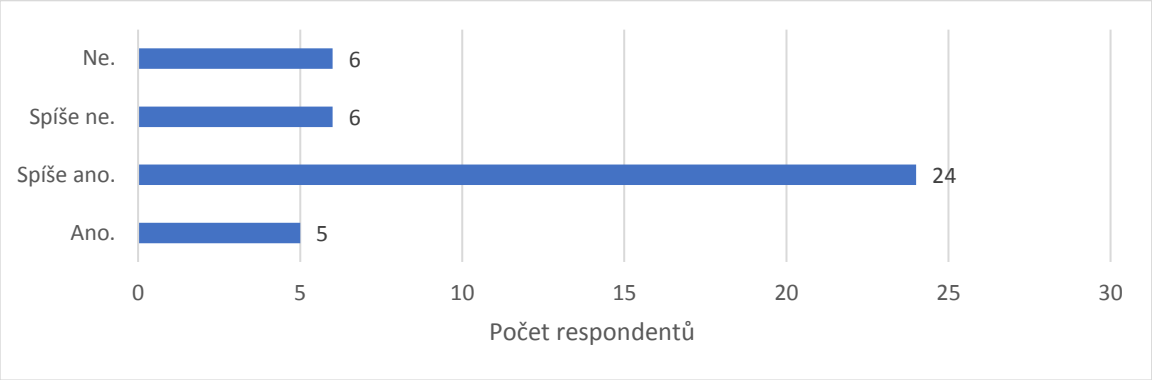
Zdroj: Vlastní zpracování

Je vidět, že respondenti převážně nemají problém se o postupu výkonu práce dohodnout se svými kolegy. U respondentů, kteří uvedli že spolupracují na základě

rozdělení si práce, není možné určit kvůli čemu takto pracují. Je možné že toto dělení logicky vyplývá ze způsobu práce, nebo může docházet k problémům při komunikaci.

Otázka č. 5: Domníváte se že porady, schůze a mítinky efektivně nakládají s Vaším časem a že nedochází ke zbytečným průtahům?

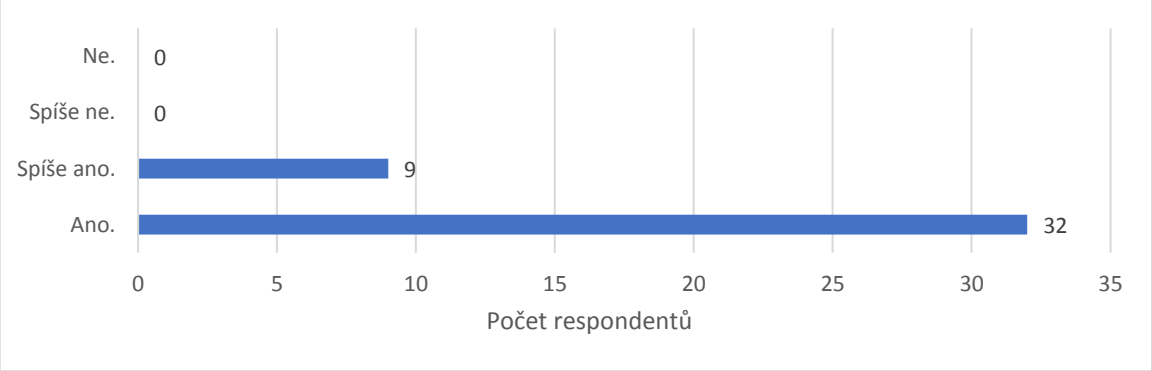
Graf 5: Efektivita času na poradách



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Máte na poradách, schůzkách a mítincích vždy prostor pro vyjádření vlastního názoru?

Graf 6: Vyjádření názoru na poradách



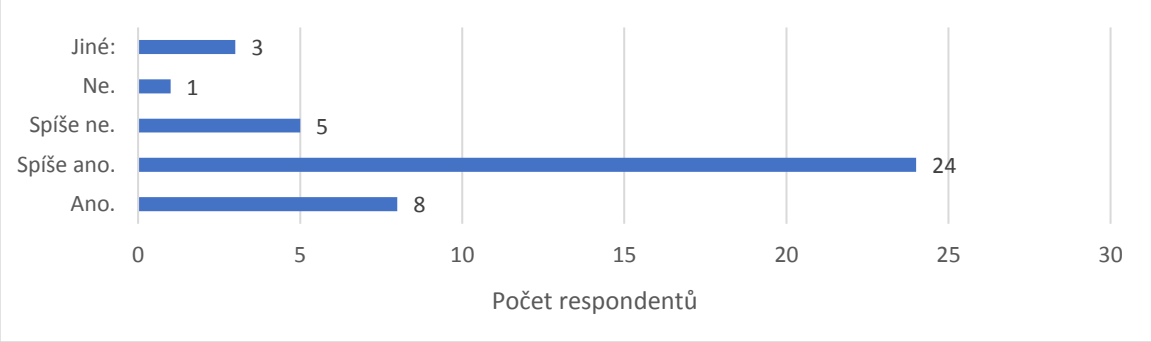
Zdroj: Vlastní zpracování

Zhodnocení výsledků otázek č. 5 a 6:

Zde je vidět, že je dost respondentů, kteří vnímají využití času na poradách spíše jako neefektivní. Většina respondentů ale uvedla, že mají prostor pro vyjádření vlastního názoru.

Otázka č. 7: Jste spokojen/á s komunikací ve Vaší firmě?

Graf 7: Spokojenost s komunikací



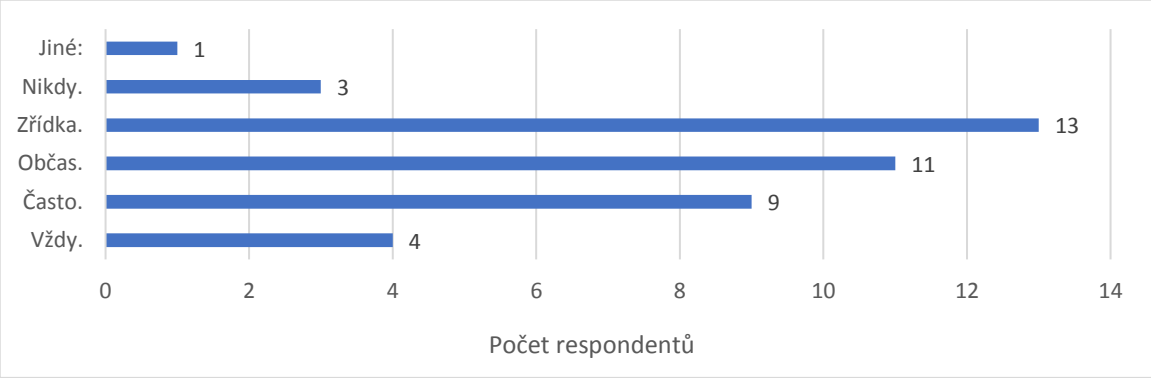
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve volné odpovědi uvedli: spíše ne, ale je to dáno kvalitou řízení manažerů v Rusku; spíše ne, z důvodů jazykové bariéry; v rámci týmu OK, celkově je firemní komunikace dosti slabá.

Respondenti jsou s komunikací ve firmě převážně spokojeni a to ze 79 %. Respondenti, kteří zvolili možnost otevřené odpovědi uváděli, že celopodniková komunikace není dostačující, z důvodů návaznosti na mateřskou firmu. Byla zde také zmíněna jazyková bariéra, která dle respondentů zhoršuje komunikaci.

Otázka č. 8: Jak často dostáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

Graf 8: Četnost zpětné vazby



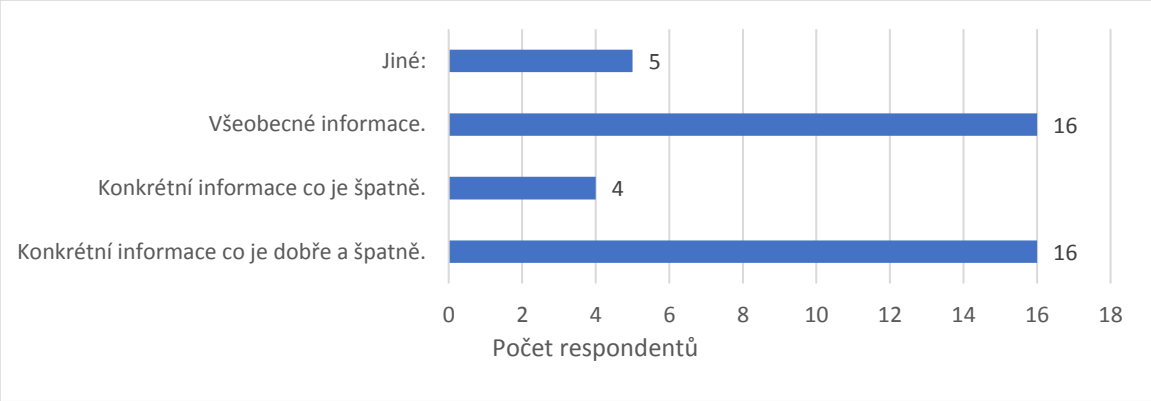
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve volné odpovědi uvedl: Zpětnou vazbu dostávám často, nicméně přímo od kolegů, na které má moje práce vliv. Zpětnou vazbu, týkající se mé práce, od mého nadřízeného nedostávám téměř vůbec.

U této otázky byla nalezena souvislost s tím, kde respondenti pracují. Respondenti z oddělení SSMT uvedli, že zpětnou vazbu dostávají občas, zřídka nebo nikdy.

Otázka č. 9: Jak kvalitní je zpětná vazba, kterou obvykle dostáváte?

Graf 9: Kvalita zpětné vazby



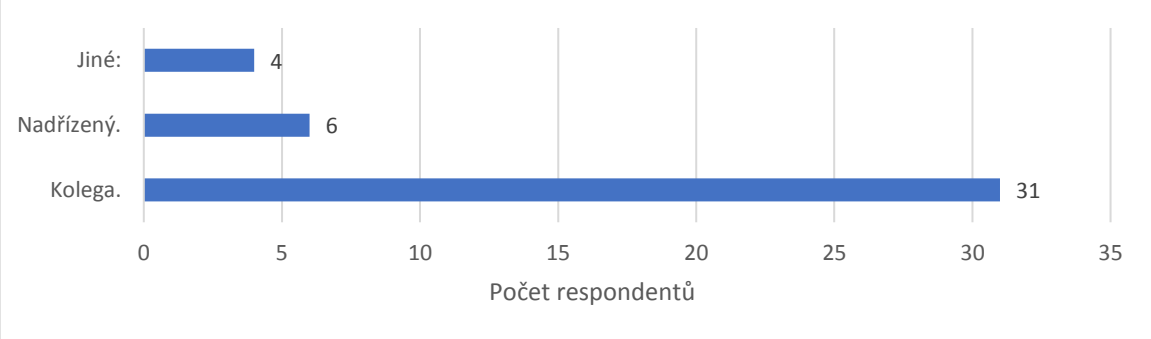
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve volné odpovědi uvedli: neinformuje; není zpětná vazba; viz odpověď na předchozí otázku - zpětná vazba (týkající se pracovního výkonu) od nadřízeného téměř neexistuje; zpětná vazba není téměř žádná; zpětnou vazbu obvykle nedostávam.

Objevila se zde souvislost s předchozí otázkou, kdy ti, co dostávají zpětnou vazbu vždy, ji charakterizují, jako konkrétní s negativní i pozitivní zpětnou vazbu.

Otázka č. 10: Za kým nejčastěji chodíte se poradit, pokud máte nějaké pracovní nejasnosti nebo potíže?

Graf 10: Žádost o radu



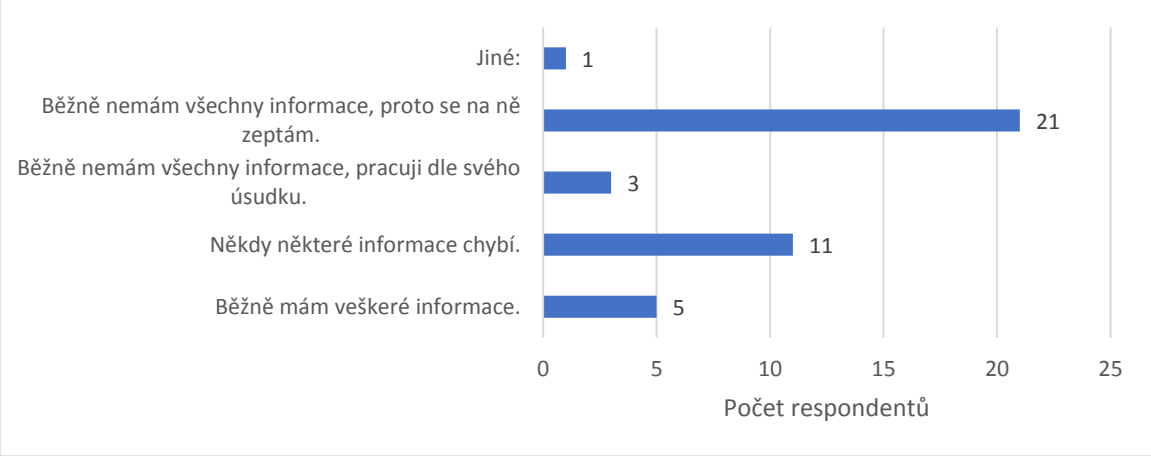
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve volné odpovědi uvedli: dle druhu nejasnosti nebo potíže; kde je třeba; různě, za nadřízeným i za kolegy; záleží na charakteru potíží - nadřízený nebo kolega.

Respondenti ze 75 % převážně žádají o radu kolegy. Zbytek je rozdělen mezi ty, kteří častěji chodí za nadřízeným, a částí, kteří se rozhodují na základě charakteru nejasností nebo potíží.

Otázka č. 11: Dostáváte všechny informace, které potřebujete k práci?

Graf 11: Kvalita informací

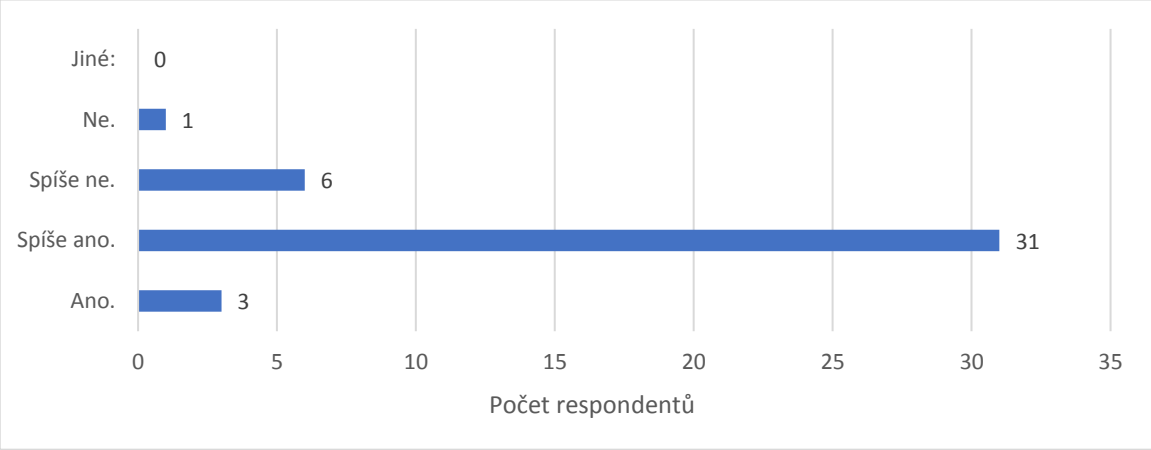


Zdroj: Vlastní zpracování

Ve volné odpovědi uvedl: součástí mé práce je zjistit informace.

Otázka č. 12: Dostáváte vždy konkrétně zadané informace ke splnění pracovního úkolu?

Graf 12: Kvalita informací



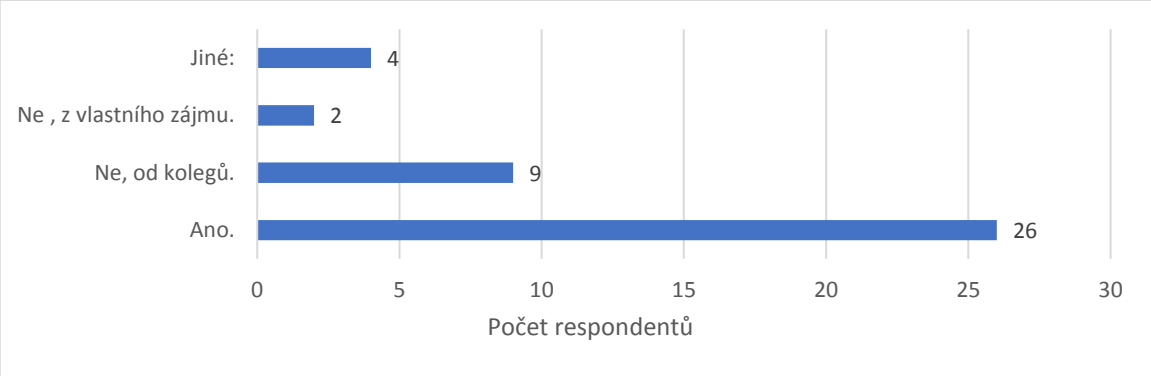
Zdroj: Vlastní zpracování

Zhodnocení výsledků otázek č. 11 a 12:

U 11 otázky uvedli, že jen 12 % respondentů dostává běžně veškeré informace které potřebuje, a dalších 27 % respondentů uvedlo, že jen někdy se stane, že by neměli všechny informace. Respondenti uvedli napříč odděleními, že informace, které dostávají jsou spíše konkrétní a kvalitní.

Otázka č. 13: Dozvídáte se o změnách/inovacích od vedení společnosti, respektive od nadřízených?

Graf 13: Informovanost o změnách a inovacích



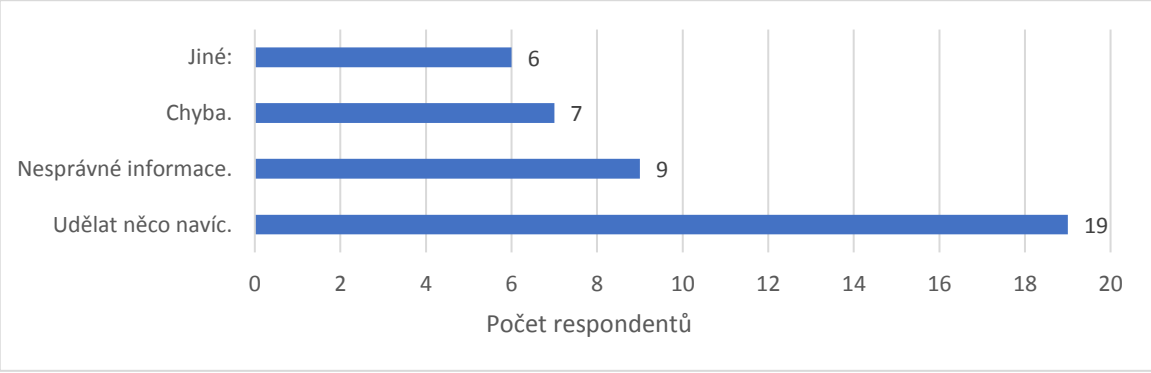
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve volné odpovědi uvedli: často se stane, že informace týkající se celé společnosti nám sdělovány jsou pouze jako kusé, neúplné, případně vůbec; od nadřízených, interním hromadným mailem, i od kolegů; jak kdy; občas chodí informační email.

Z výsledků je patrné, že převážná část respondentů 63 % dostávají informace od vedení.

Otázka č. 14: Jaký bývá nejčastější důvod k přepracování Vaší práce?

Graf 14: Důvody k přepracování



Zdroj: Vlastní zpracování

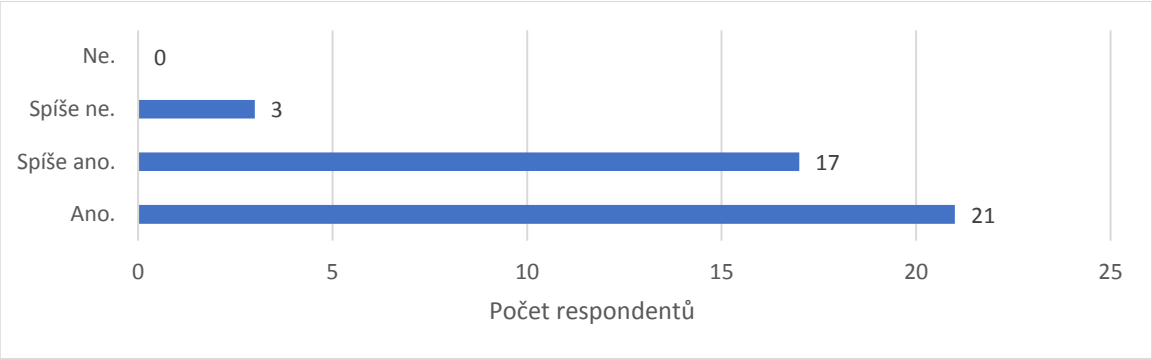
Ve volné odpovědi uvedli: nedostali jsme správné informace o tom, co zákazník chce a tak to musíme předělávat; pracuji jako bid manager, takže je běžné, že nabídky se přepracovávají vícekrát na základě požadavků zákazníka; -; Udělal jsem chybu já, nebo některý z mých kolegů.; vše stejnou měrou; zadání jsou často jen rámcová.

Téměř polovina respondentů uvedla, že práci přepracovávají kvůli tomu, že je potřeba udělat něco navíc. Dále pak 21 % uvedlo, že udělali při práci chybu a dalších 17 %

musí práci přepracovat kvůli tomu, že neměli správné informace. Respondenti také využili možnost jiné: a to ze 14 %.

Otázka č. 15: Pokud máte nějakým způsobem opravit práci, rozumíte důvodům, proč tomu tak je?

Graf 15: Rozumíte důvodům k přepracování

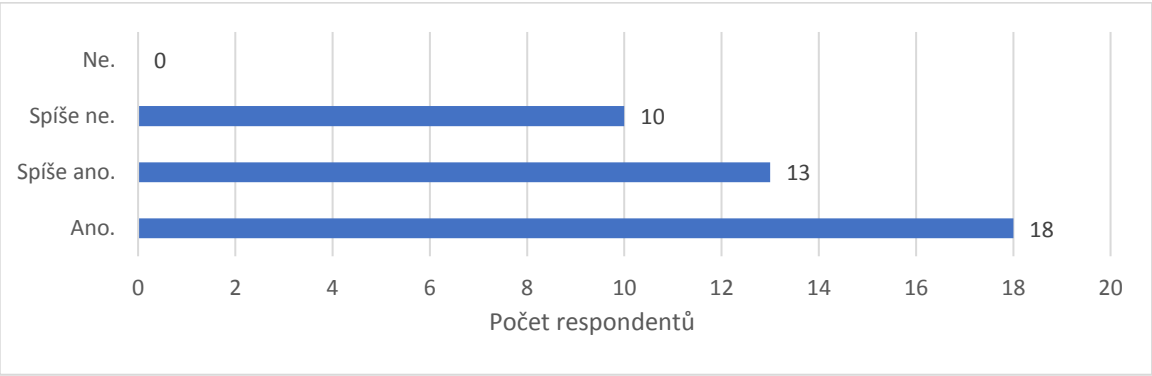


Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky se převážná část respondentů shoduje, že rozumí důvodům, proč mají práci přepracovat. Pouze tři respondenti uvedli, že spíše nerozumí důvodům k předělání práce a žádný respondent nevybral možnost, že nerozumí důvodům k předělání práce.

Otázka č. 16: Domníváte se, že Váš nadřízený má dobré komunikační schopnosti?

Graf 16: Komunikační schopnosti

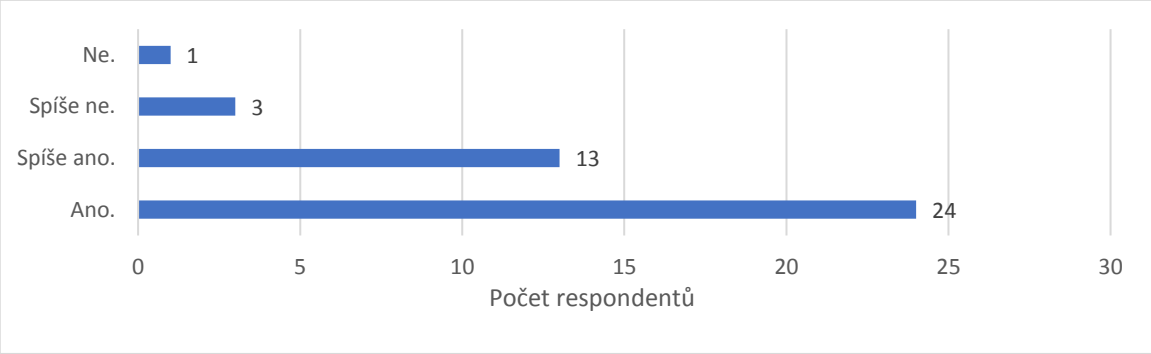


Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů 75 % uvedla, že nadřízený má dobré nebo spíše dobré kompetence, ale zároveň je dobré povšimnout si, že 25 % respondentů uvedlo možnost spíše ne.

Otázka č. 17: Důvěřujete a respektujete svého nadřízeného?

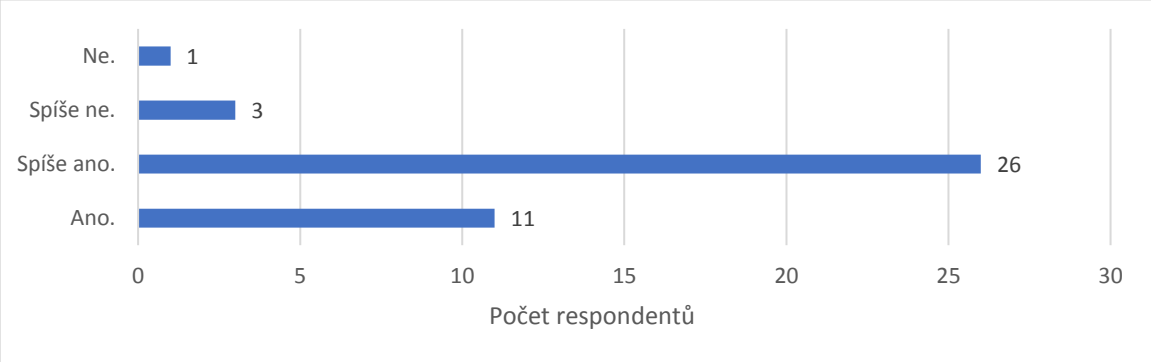
Graf 17: Respekt k nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Domníváte se, že nadřízený dokáže rozdělit práci mezi jednotlivé pracovníky, tak aby byla efektivně splněna?

Graf 18: Efektivní rozdělení práce



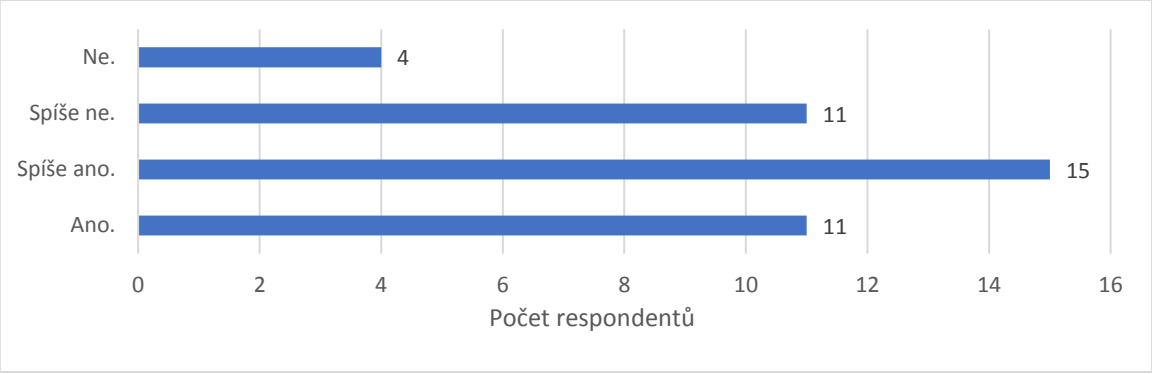
Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí otázek č. 17 a 18

Při dotazování na konkrétní složky komunikačních kompetencí nejlépe hodnotili respondenti kompetence z otázek č. 17 a 18. U obou otázek 90 % respondentů vybralo kladnou odpověď.

Otázka č. 19: Domníváte se, že nadřízený rozvíjí Váš potenciál a konstruktivně Vás dokáže navést k řešení?

Graf 19: Rozvoj potenciálu

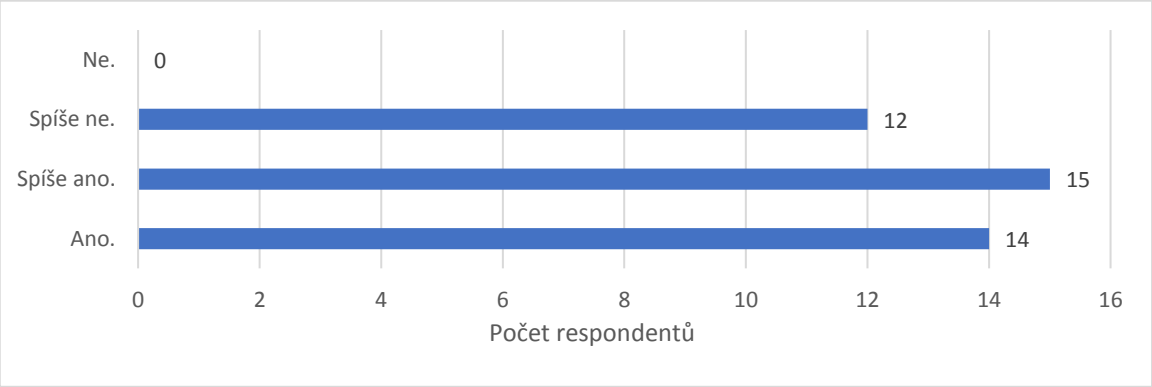


Zdroj: Vlastní zpracování

Přestože 63 % respondentů se domnívá, že nadřízený rozvíjí jeho potenciál, stojí za povšimnutí, že 11 respondentů se domnívá, že spíše nerozvíjí a další 4 uvedli že nerozvíjí.

Otázka č. 20: Domníváte se, že nadřízený aktivně naslouchá Vašim názorům, a dokonce vyžaduje Vaši zpětnou vazbu?

Graf 20: Naslouchání názorům

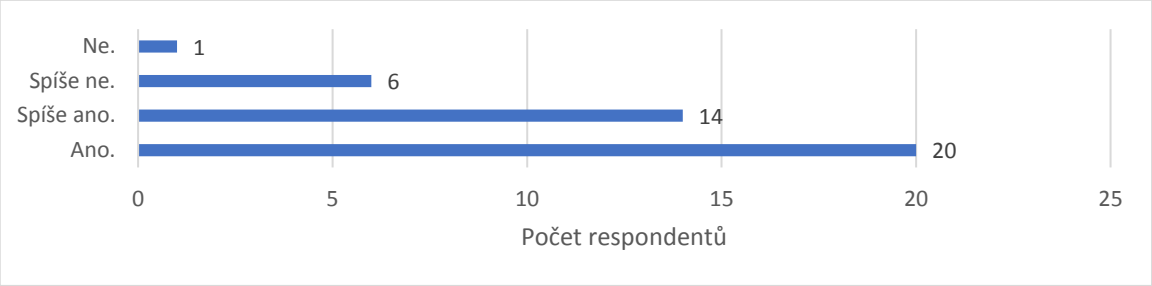


Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky respondenti uvedli ze 70 % souhlas s tímto tvrzením. Stejně jako u předchozí otázky stojí za povšimnutí, že 30 % respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí.

Otázka č. 21: Domníváte se, že nadřízený je specialistou pro specifickou oblast práce?

Graf 21: Nadřízený je specialista v oboru

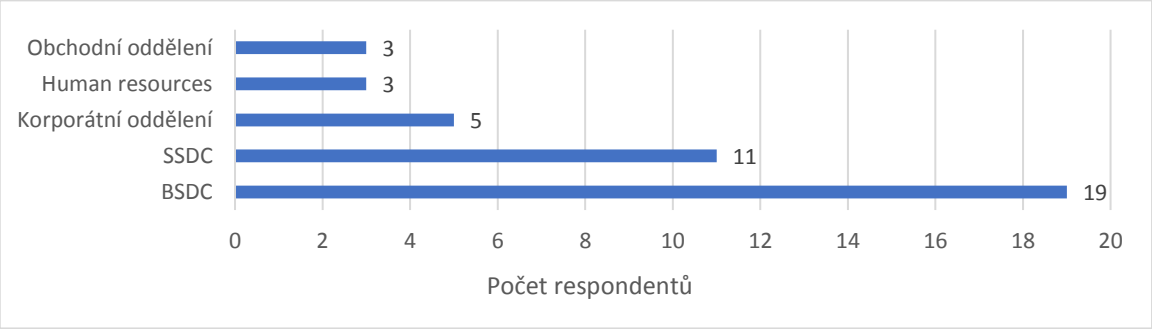


Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka byla respondenty vyhodnocena z 85 % jako kladná.

Otázka č. 22: Na jakém oddělení pracujete?

Graf 22: Pracovní oddělení respondentů

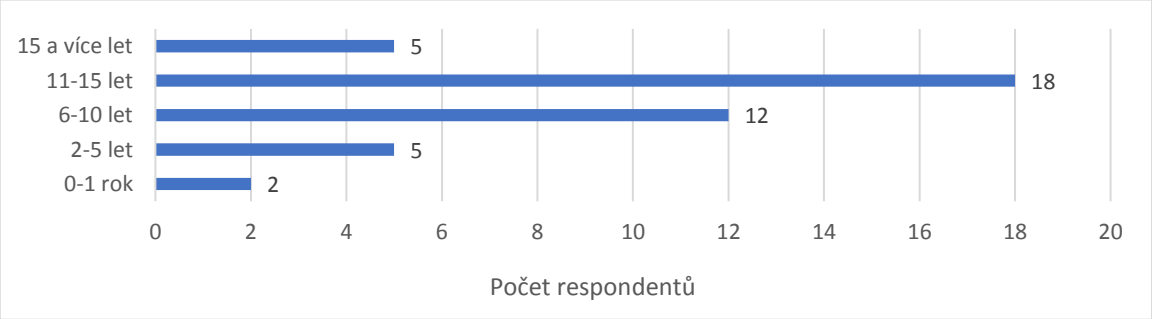


Zdroj: Vlastní zpracování

Převážná část respondentů byla z oddělení SSDC a BSDC. Je to z toho důvodu, že v těchto oddělení je daleko více zaměstnanců než v ostatních odděleních vybrané IT firmy.

Otázka č. 23: Jak dlouho pracujete v této firmě?

Graf 23: Délka pracovního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování

Zde se potvrdila informace získaná z rozhovorů, že průměrná doba zaměstnanců ve firmě je 12 let.

7.3.1 Výsledek dotazníku

Cílem dotazníku bylo zjištění názorů respondentů na přímou a nepřímou komunikaci, kvalitu informací a komunikační kompetence vedoucích zaměstnanců. Respondenti při dotazování na přímou a nepřímou komunikaci uvedli, že preferují osobní komunikaci a že by chtěli zavést další prostředky komunikace jako teambuildingové akce a firemní interní komunikátor např. Skype for Business nebo messenger. V rámci zkoumání porad bylo zjištěno, že část respondentů považuje využití času na poradách za neefektivní. Zároveň se téměř všichni respondenti domnívají, že mají prostor pro vyjádření vlastních názorů. Z otázky č. 7 vyplynulo, že jsou s komunikací ve firmě spokojení, i když z volných odpovědí vyplynula určitá nespokojenost ve vztahu k mateřské firmě.

U otázek na kvalitu informací se zjistilo, že respondenti vnímají zpětnou vazbu jako ne moc častou a ti, kteří zpětnou vazbu dostanou, hodnotí její kvalitu buď jako všeobecné informace nebo konkrétní s pozitivní i negativní zpětnou vazbou. Respondenti dále uvedli, že běžně nemají veškeré informace k práci a nejčastějším důvodem k přepracování práce je to, že musí udělat něco navíc. Informace, které ale respondenti dostanou, hodnotí spíše jako konkrétní a stejně tak důvody, které vedou k přepracování práce, chápou a rozumí jim.

Poslední část dotazníku byla zaměřená na komunikační kompetence. Nejdříve byly respondenti dotazováni na celkové mínění o komunikačních kompetencí nadřízených. Zde se 75 % respondentů vyjádřilo kladně. Dále byli respondenti dotazováni na konkrétní komunikační kompetence. Na základě otázek č. 17 a 18 bylo zjištěno, že respekt k nadřízeným je vysoký a rozdělování práce efektivní. Nejhůře dopadla kompetence, která se ptala na rozvoj zaměstnanců. Kladnou odpověď uvedlo 63 % a zbytek responentů byl rozdělen mezi odpověď spíše ne a ne. Celkově se ukázalo, že respondenti hodnotí komunikační kompetence vedoucích ne zcela kladně a toto mínění existuje napříč odděleními.

Při vyhodnocování dat se ukázala jedna souvislost s tím, v jakém oddělení respondenti pracují. Tato souvislost byla u otázky č. 8, kde respondenti z oddělení SSDC uváděli, že zpětnou vazbu dostávájí převážně zřídka. Souvislost odpovědí respondentů s dobou, jakou ve firmě pracují, se neprokázala.

8 ZHODNOCENÍ VÝZKUMU

Cílem výzkumu bylo zkoumání interní komunikace ve vybrané IT firmě se záměrem zjistit, jak tato komunikace funguje. Tento cíl byl rozdělen na základě použitých metod a dále konkrétně definován pro každou metodu výzkumu. Na začátku výzkumu byly použity metody nestrukturovaný rozhovor a pozorování a jejich cílem bylo zjistit základní informace o fungování společnosti a jaké prostředky komunikace vybraná IT firma využívá. Další použitou metodou byl strukturovaný rozhovor, který měl za cíl, zjistit základní informace o fungování komunikace, jaké dokumenty se k interní komunikaci vážou a jaké názory má vybraný respondent na tato témata. Poslední metodou bylo dotazníkové šetření, které mělo definováno tři dílčí cíle výzkumu. Těmito cíli bylo zjistit názor respondentů na přímou a nepřímou komunikaci, kvalitu informací a komunikační kompetence vedoucích zaměstnanců.

Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že interní komunikace vybrané IT firmy je spíše nefunkční. Tato nalezená nefunkčnost plyne z absence definování vize, mise a strategie firmy, které jsou dle autorů klíčové. Autoři zdůrazňují jednotnost vedení firmy s propojením na informovanost zaměstnanců. Zaměstnanci by měli znát cíle firmy, kroky, které k nim povedou, a jak k těmto cílům přispějí svojí prací. Jelikož tyto pojmy nejsou oficiálně definovány není možné, aby byly sdělovány zaměstnancům, natož aby byly jednotně sdělovány napříč odděleními (Morávková, 2018, s. 21).

Funkční interní komunikace se také vyznačuje tím, že zaměstnanci mají potřebné informace k práci a vědí, koho se mají v případě nejasností zeptat. Z tohoto aspektu funkční komunikace byly nalezeny nedostatky, které spadají do nefunkční interní komunikaci (Morávková, 2018, s. 22). Zjištěna nefunkčnost vyplývá z odpovědí zaměstnanců, kteří uvedli, že běžně nemají všechny informace. Bylo ale zjištěno, že komunikace ve vybrané IT firmě je otevřená a zaměstnanci vědí na koho se obrátit v případě nejasností. Autoři dále uvádějí, že funkční interní komunikaci utváří také zpětnovazební komunikační systém (Morávková, 2018, s. 21). Přestože vybraná IT firma má nastavený systém zpětné vazby v rámci interního rozvoje zaměstnanců, dotazovaní zaměstnanci převážně uváděli, že zpětnou vazbu dostávají občas nebo zřídka. Informace, které zpětnou vazbou zaměstnanci dostávají hodnotí jako, konkrétní nebo všeobecné a z těchto důvodů hodnotím zpětnou vazbu spíše jako nedostačující.

Holá k aspektům funkční interní komunikace ještě přidává komunikační kompetence manažerů (Morávková, 2018, s. 21). Hodnocení těchto kompetencí dotazovanými zaměstnanci nedopadlo zcela kladně a byly nalezeny určité nedostatky z hlediska kompetencí k rozvoji potenciálu zaměstnanců a naslouchání zaměstnancům. Naopak velice kladně dopadly kompetence týkají se rozdělování práce a důvěry k vedoucím zaměstnancům. Z tohoto důvodu hodnotím komunikační kompetence vedoucích zaměstnanců jako dostačující.

Velmi dobře hodnotím nastavení a využívání prostředků interní komunikace. Zaměstnanci preferují osobní komunikaci, což má pozitivní dopad na kvalitu sdělení. Zaměstnanci si mohou okamžitě vyjasnit podrobnosti, dohodnout se na dalším postupu nebo vytvořit kompromis, jelikož mají možnost využít okamžité zpětné vazby. (Morávková, 2018, s. 15, 17). Ve vybrané IT firmě je taky velice dobře nastavena dokumentace týkající se interní komunikace. Firma disponuje směrnicemi, které jsou začleněny do systému kvality a jsou pravidelně obnovovány. Nicméně na firemním intranetu byly nalezeny nedostatky a velká část dotazovaných zaměstnanců, postrádá oficiální interní komunikátor. Dotazovaní zaměstnanci také uváděli, jistou nespokojenost s nakládáním času na poradách.

9 NÁVRH DOPORUČENÍ

Návrh doporučení je vypracován na základě informací zjištěných pomocí nestrukturovaného rozhovoru a pozorování, strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření. Tento návrh doporučení se opírá o závěry teoretické části práce (zejména o kapitoly: integrovaná interní komunikace, implementace a řízení změn, funkční interní komunikace, a nepřímou komunikaci), které mohou napomoci vyššímu nastavení interní komunikace vybrané IT firmy.

Výsledky práce přinesly určité informace, kterými by se vedení vybrané IT firmy mohlo dále věnovat. Tyto informace se týkají: četnosti zpětné vazby, využití času na poradách, komunikačních kompetencí vedoucích zaměstnanců, úpravy intranetu, definování vize, mise a strategie, neúplnosti informací potřebných pro práci a možnosti rozšíření prostředků komunikace. Vybrané IT firmě proto doporučuji pro zvýšení úrovně interní komunikace, aby provedlo analýzu stávajícího stavu interní komunikace pomocí auditu. Na základě tohoto auditu firma získá kompletní přehled o stávajícím stavu interní komunikace a může dále definovat, jak má vypadat interní komunikace po změně. Na začátku auditu je nutné definovat cíl, a dále definovat body, jak cíl uskutečnit a metriku, kterou bude ověřeno dosažení cíle. Až po definování všech těchto pojmů, je možné přistoupit ke snaze o zlepšení stavu interní komunikace a následného ověření, zda se povedlo cíle dosáhnout. Pro to, aby tento proces mohl být úspěšný, je nezbytná jeho podpora vedení společnosti. Na základě převzetí odpovědnosti, vedením společnosti za nastavení interní komunikace, je možné začít zlepšovat stav interní komunikace (Morávková, 2018, s. 25).

Audit by se měl také věnovat tématům interní komunikace, které byly v této práci zkoumány, jelikož výzkum se zabýval všeobecným fungování interní komunikace a dotazníkové šetření bylo provedeno jen na části zaměstnanců vybrané IT firmy. Z těchto důvodů nejsou v této práci uvedena doporučení pro: četnost zpětné vazby, využití času na poradách, komunikační kompetence vedoucích zaměstnanců a neúplnost informací potřebných pro práci. Všechna tato témata a možnosti pro zlepšení interní

komunikace by měly být podrobena dalšímu zkoumání nejlépe jako součást auditu interní komunikace.

Základním krokem ke zvýšení úrovně interní komunikace by mělo být definování vize, mise a strategie. Tento krok se dá uskutečnit jak na základě auditu, tak i samostatně a pokud vedení společnosti nechce provádět rozsáhlá šetření, doporučuji sjednotit interní komunikaci pomocí definování těchto pojmů. Funkční interní komunikace dle Kovaříkové (Morávková, 2018, s. 22) z těchto pojmů vychází a díky definování těchto pojmů zaměstnanci vědí, za čím si firma jde a jak těchto cílů chce dosáhnout. Vnímají díky tomu svoji účast na firemním cíli a chápou jakým způsobem na něm pracují ostatní kolegové. Na základě těchto definic a definování firemní identity a kultury může vzniknou integrovaná interní komunikace, která může vytvářet synergický efekt. Tento efekt je pro firmu přínosný díky tomu, že každá komunikace posiluje sdělení předchozích komunikací, jelikož na sebe navazují a taková to komunikace je jednotná napříč odděleními (Morávková, 2018, s. 20).

Jelikož ve vybrané IT firmě momentálně probíhá vytváření nového firemního intranetu, doporučila bych vedeni firmy, aby postupovalo dle doporučení Holé (Morávková, 2018, s. 19-20). Tato doporučení mohou pomoci předejít chybám, které byly nalezeny na stávajících stránkách jako nejednotná architektura stránky, opakující se nebo chybějící informace. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že velké procento dotazovaných zaměstnanců by uvítalo interní komunikátor. Doporučuji proto, aby vedeni vybrané IT firmy splnilo přání zaměstnanců a poskytlo zaměstnancům oficiální firemní komunikátor, který by byl vybrán na základě úsudku vedení společnosti. Zaměstnanci si také přáli teambuildingové akce, které jsou pro firmu nákladné a zde by bylo potřeba posoudit jejich užitek na interní komunikaci vzhledem k peněžním nákladům těchto akcí.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zkoumání interní komunikace ve vybrané IT firmě se záměrem zjistit, jak tato komunikace funguje, a na základě vyhodnocení provedeného zkoumání vypracovat doporučení pro změny v interní komunikaci dané firmy. Aby bylo možné tohoto cíle dosáhnout byla vypracována nejdříve rešerše literatury zabývající se komunikací a interní komunikací. Konkrétně byly popsány základní aspekty interní komunikace, jako jsou formální a neformální komunikace, přímá a nepřímá komunikace a funkční a nefunkční interní komunikace. Část práce bylo také věnováno komunikačním kompetencím manažerů a implementací a řízení změn.

Zjištěné informace byly využity v praktické části práce, která se zaobírala zkoumáním interní komunikace ve vybrané IT firmě. Metody, které byly použity k výzkumu, byly nestrukturovaný rozhovor a pozorování, strukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že vybraná IT firma má spíše nefunkční interní komunikaci, z důvodu absence definování pojmů vize, mise a strategie, které mají klíčovou roli pro nastavení funkční interní komunikace. Na základě těchto informací bylo vybrané IT firmě doporučeno provést celopodnikový audit, který by zmapoval kompletní úroveň interní komunikace a na základě výsledku by bylo možné zvýšit úroveň interní komunikace. Pokud by vybraná IT firma nechtěla provádět rozsáhlý audit, bylo doporučeno, aby definovala vize, mise a strategie a s nimi pojící se další pojmy tak, aby se na základě těchto definic mohla vytvořit integrovaná interní komunikace.

Závěrem lze uvést, že interní komunikace je nedílnou součástí činnosti ve firmě, umožňuje společné úsilí a může být jednou z klíčových konkurenčních výhod. Z tohoto důvodu se tato bakalářská práce může stát přínosem vybrané IT firmy. Pomocí provedeného výzkumu byly zjištěny aspekty interní komunikace, které jsou velice dobře nastavené ale také aspekty, kterým by bylo dobré věnovat pozornost. Zároveň bakalářská práce obsahuje návrh řešení změn, které by mohly napomoci ke zvýšení úrovně interní komunikace. Svoji bakalářskou práci dávám managementu vybrané IT firmy a věřím, že jim poslouží jako impulz k rozvoji interní komunikace.

Seznam použité literatury

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrohů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Belz, H.; Siegrist, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

DeVito, J. *Základy mezilidské komunikace.* Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7269-988-8.

Dědina, J. Odcházel, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

Eger, L.; Egerová, D. *Základy metodologie výzkumu.* 2., dopl. a přeprac. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0735-4.

Hloušková, I. *Vnitrofiremní komunikace.* Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

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

Kanitz, A. *Umění úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1222-9.

Kovaříková, J. *Interní komunikace je nutnost!.* Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.

Křivohlavý, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme.* Praha: Svoboda, 1988. ISBN 25-095-88.

Kubátová, S. a kol. *Tajemství spolupráce v týmech.* Praha: Management Press a TC Business School, 2013. ISBN 978-80-7261-259-8.

Lojda, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

Mikuláštík, M. *Komunikační dovednosti v praxi.* 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

Nakonečný, M. *Sociální psychologie.* 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Acasemia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

Plamínek, J. *Synergický management.* Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

Poláková, E. *Komunikační, informační a marketingové kompetence: úvodní studie projektu.* Ostrava: Ostravská univerzita, 2006 s. ISBN 80-7368-246-X.

Přikrylová, J.; Jahodová, H. *Moderní marketingová komunikace.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

Reifová, I. *Slovník mediální komunikace.* Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-926-7.

Skácel, J.; Sobčíková, J. *Komunikační manuál pracovníka malé a střední firmy.* Opava: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004. ISBN 978-80-724-828-25.

Sperandio, S. *Účinná komunikace v zaměstnání.* Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-360-4.

Szarková, M. *Komunikácia v manažmente.* Bratislava: Ekonóm, 2002. ISBN 80-225-1585-X.

Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Vymětal, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Wagnerová, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

Seznam internetových zdrojů

Doporučení Evropského parlamentu a Rady ze dne 18. 6. 2006 o klíčových kompetencích pro celoživotní učení [online]. Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2007, [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <http://www.rvp.cz/soubor/01140.pdf>.

Paulík, K. *Psychologické základy lidské komunikace* [online]. Ostrava: Fakulta strojí VŠB – TU, 2007, [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://projekty.fs.vsb.cz/415/psychologicke-zaklady-lidske-komunikace.pdf>.

Slovník spisovného jazyka českého [online]. Ústav pro jazyk český, 2011, [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://ssjc.ujc.cas.cz/search.php?db=ssjc>.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní model komunikace 8
Obrázek 2: Hierarchické rozdělení vybrané IT firmy 30
Obrázek 3: Tabule sloužící organizaci týmu pracující s metodou mlýn 32
Obrázek 4: Úvodní stránka intranetu 33
Obrázek 5: Ukázka nejednotné architektury stránky 34

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přímé prostředky komunikace 16
Tabulka 2: Nepřímé prostředky komunikace 19

Seznam grafů

Graf 1: Prostředky komunikace ... 39
Graf 2: Možnost zapojení prostředků komunikace ... 39
Graf 3: Preference využívání prostředků komunikace ... 40
Graf 4: Průběh spolupráce ... 40
Graf 5: Efektivita času na poradách ... 41
Graf 6: Vyjádření názoru na poradách ... 41
Graf 7: Spokojenost s komunikací ... 42
Graf 8: Četnost zpětné vazby ... 42
Graf 9: Kvalita zpětné vazby ... 43
Graf 10: Žádost o radu ... 43
Graf 11: Kvalita informací ... 44
Graf 12: Kvalita informací ... 44
Graf 13: Informovanost o změnách a inovacích ... 45
Graf 14: Důvody k přepracování ... 45
Graf 15: Rozumíte důvodům k přepracování ... 46
Graf 16: Komunikační schopnosti ... 46
Graf 17: Respekt k nadřízeným ... 47
Graf 18: Efektivní rozdělení práce ... 47
Graf 19: Rozvoj potenciálu ... 48
Graf 20: Naslouchání názorům ... 48
Graf 21: Nadřízený je specialista v oboru ... 49
Graf 22: Pracovní oddělení respondentů ... 49
Graf 23: Délka pracovního poměru ... 49

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření……61

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jsem studentkou bakalářského oboru na MÚVS ČVUT v Praze a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který bude součástí mého výzkumu v rámci bakalářské práce. Tato práce je zaměřena na analýzu interní komunikace ve Vaší firmě a vyplněním dotazníku tak můžete přispět ke zkvalitnění interní komunikace na Vašem pracovišti. Dotazník je zcela anonymní. Prosím o jeho vyplnění do 19.4.

Předem děkuji za vyplnění dotazníku

Šárka Morávková

1. Jaké prostředky komunikace používáte ve firmě nejčastěji?
    a. Osobní komunikace tváří v tvář
    b. Telefonická komunikace
    c. Elektronická komunikace
    d. Vzkazy
    e. Nástěnky
    f. Videohovory
    g. Porady, schůze a mítinky
    h. Firemní časopis
    i. Schránky pro dotazy
    j. Písemné dokumenty, směrnice, manuály, metodické pokyny
    k. Interní školící programy
    l. Teambuilding
    m. Firemní dny
    n. Vánoční večírek
    o. Jiné:

2. Existují prostředky komunikace, které byste uvítal/a ve Vaší firmě?
    a. Ano, které:
    b. Ne.

3. Které prostředky komunikace preferujete?
    a. Osobní komunikaci (tváří v tvář).
    b. Neosobní komunikaci (e-maily, telefonování, zprávy).
    c. Jiné:

4. Jak hodnotíte spolupráci se svými kolegy?
    a. Vždy se na všem bez problémů domluvíme a spolupráce probíhá ve vzájemné shodě.
    b. Po diskuzi jsem schopni se domluvit a spolupráce probíhá na základě pravidelné komunikace.

c. Někdy se dokážeme dohodnout, ale někdy nejsme schopni nalézt společné řešení.
d. Naše spolupráce probíhá na základě rozdělení si práce, kterou následně dáváme dohromady.
e. Jiné:

5. Domníváte se že porady, schůze a mítinky efektivně nakládají s Vaším časem a že nedochází ke zbytečným průtahům?
    a. Ano, na poradách nedochází ke zbytečným průtahům.
    b. Spíše ano.
    c. Spíše ne.
    d. Ne, na poradách vždy dochází ke zbytečnému protahování.

6. Máte na poradách, schůzkách a mítincích vždy prostor pro vyjádření vlastního názoru?
    a. Ano.
    b. Spíše ano.
    c. Spíše ne.
    d. Ne.

7. Jste spokojen/á s komunikací ve Vaší firmě?
    a. Ano.
    b. Spíše ano.
    c. Spíše ne.
    d. Ne.
    e. Jiné:

8. Jak často dostáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného?
    a. Vždy po odevzdání práce.
    b. Často.
    c. Občas.
    d. Zřídka.
    e. Nikdy.
    f. Jiné:

9. Jak kvalitní je zpětná vazba, kterou obvykle dostáváte?
    a. Nadřízený mě konkrétně informuje o tom, co jsem udělal dobře a co špatně.
    b. Nadřízený mě konkrétně informuje o tom, co jsem udělal špatně.
    c. Nadřízený mě všeobecně informuje o kvalitě mé práce.
    d. Jiné:

10. Za kým nejčastěji chodíte se poradit, pokud máte nějaké pracovní nejasnosti nebo potíže?
    a. Za nadřízený.
    b. Za kolega.
    c. Jiné:

11. Dostáváte všechny informace, které potřebujete k práci?
    a. Běžně se stává, že nemám všechny informace. Řeším to tak, že se na ně do zeptám.
    b. Běžně se stává, že nemám všechny informace. Práci udělám podle toho, co si myslím, nebo jak to bylo dříve obvyklé.
    c. Během práce někdy zjistím, že některé informace nemám ale není to obvyklé.
    d. Nestává se, že bych neměl veškeré informace.
    e. Jiné:

12. Dostáváte vždy konkrétně zadané informace ke splnění pracovního úkolu?
    a. Ano.
    b. Spíše ano.
    c. Spíše ne.
    d. Ne.
    e. Jiné:

13. Dozvídáte se o změnách/inovacích od vedení společnosti, respektive od nadřízených?
    a. Ano.
    b. Ne, dozvídám se o nich od kolegů.
    c. Ne, dozvídám se o nich až na základě vlastního zájmu.
    d. Jiné:

14. Jaký bývá nejčastější důvod k přepracování Vaší práce?
    a. Udělal jsem chybu.
    b. Je potřeba udělat něco navíc.
    c. Nedostal jsem správné informace o tom, jak mám práci odvést.
    d. Jiné:

15. Pokud máte nějakým způsobem opravit práci, rozumíte důvodům, proč tomu tak je?
    a. Ano.
    b. Spíše ano.
    c. Spíše ne.
    d. Ne.

16. Domníváte se, že Váš nadřízený má dobré komunikační schopnosti?
    a. Ano.
    b. Spíše ano.
    c. Spíše ne.
    d. Ne.

17. Důvěřujete a respektujete svého nadřízeného?
    a. Ano.
    b. Spíše ano.
    c. Spíše ne.
    d. Ne.

18. Domníváte se, že nadřízený dokáže rozdělit práci mezi jednotlivé pracovníky, tak aby byla efektivně splněna?
    a. Ano.
    b. Spíše ano.
    c. Spíše ne
    d. Ne.

19. Domníváte se, že nadřízený rozvíjí Váš potenciál a konstruktivně Vás dokáže navést k řešením?
    a. Ano.
    b. Spíše ano.
    c. Spíše ne.
    d. Ne.

20. Domníváte se, že nadřízený aktivně naslouchá Vašim názorům, a dokonce vyžaduje Vaši zpětnou vazbu?
    a. Ano.
    b. Spíše ano.
    c. Spíše ne.
    d. Ne.

21. Domníváte se, že nadřízený je specialistou pro specifickou oblast práce?
    a. Ano.
    b. Spíše ano.
    c. Spíše ne.
    d. Ne.

22. Na jakém oddělení pracujete?
    a. Korporátní oddělení
    b. Human resources
    c. Finanční oddělení
    d. Obchodní oddělení
    e. BSDC (Vodafone)
    f. SSDC (MTS)

23. Jak dlouho pracujete v této firmě?
    a. 0-1 rok
    b. 2-5 let
    c. 6-10 let
    d. 11-15 let
    e. 15 a více

Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Šárka Morávková
V Praze dne: 03. 05. 2018 Podpis:

Jméno	**Oddělení/ Pracoviště**	**Datum**	**Podpis**