

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Interní komunikace ve vybrané organizaci

Internal Communication at Selected Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, PhD.

STEJSKALOVÁ


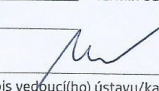
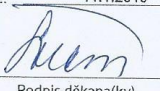
TEREZA

2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Slejskalová	Jméno:	Tereza	Osobní číslo:	423489
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Interní komunikace ve vybrané organizaci		
Název diplomové práce anglicky:	Internal Communication at Selected Organization		
Pokyny pro vypracování:	CÍL: Cílem práce je prozkoumat a posoudit interní komunikaci ve vybrané organizaci, identifikovat možné problémy a navrhnout jejich řešení. PŘÍNOS: Přínosem práce jsou návrhy na zlepšení komunikačních procesů ve vybrané organizaci. OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - komunikace, vymezení interní komunikace, formy a nástroje interní komunikace, souvislosti interní komunikace a firemní kultury, fungující a nefungující interní komunikace; 3. Praktická část - představení organizace, analýza současného stavu interní komunikace, návrhy na zlepšení interní komunikace; 4. Závěr		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. JANDA, Patrik. Vnitřní komunikace. Praha: Grada Publishing, 2004. VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací - efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada Publishing, 2008.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	6.12.2017	Termín odevzdání diplomové práce:	11.1.2019
Platnost zadání diplomové práce:	30.9.2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>2.5.2018</u>	<u>S&A</u>
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

STEJSKALOVÁ, Tereza. *Interní komunikace ve vybrané organizaci*. Praha: ČVUT 2019.
Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších
studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění 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: 3.1.2019

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za cenné připomínky a vstřícné vedení mé práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům podniku, ve kterém mi bylo umožněno psát mou závěrečnou práci, za čas, který mi věnovali při vyplňování dotazníku, a především HR oddělení, které se mi věnovalo a poskytlo mi interní informace.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá interní komunikací ve vybraném podniku. Jejím cílem je analyzovat spokojenost respondentů s určitými oblastmi interní komunikace pomocí dotazníkového šetření a vypracovat návrhy na zlepšení. Teoretická část uvádí obecný pohled na komunikaci a interní komunikaci. Praktická část představuje vybraný podnik, shrnuje výsledky dotazníkového šetření a uvádí návrhy na zlepšení interní komunikace ve vybraném podniku.

Klíčová slova

komunikace, interní komunikace, zpětná vazba, firemní kultura, komunikační bariéry

Abstract

The Diploma Thesis is focused on internal communication in selected company. The aim was to analyze respondent's satisfaction in selected parts of internal communication by survey and develop proposals for improvement. The theoretical part of the thesis describes internal communication in general. The practical part of the thesis describes selected company, summarizes survey results and presents suggestions for improvement of internal communication in selected company.

Key words

Communication, Internal Communication, Feedback, Corporate Culture, Communication Barriers

Obsah

Úvod.....	10
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. Komunikace	12
1.1 Komunikační proces	13
1.2 Formy komunikace.....	14
1.2.1 Neverbální komunikace	14
1.2.2 Verbální komunikace	15
1.2.3 Výhody a nevýhody verbální a neverbální komunikace.....	16
1.3 Funkce komunikace	17
1.4 Komunikační bariéry	17
1.4.1 Konflikty	18
2. Význam interní komunikace.....	19
2.1 Typy interní komunikace	19
2.1.1 Formálnost komunikace.....	20
2.1.2 Směry komunikace	20
2.1.3 Typy komunikačních sítí	21
2.2 Faktory ovlivňující interní komunikaci	21
2.3 Hlavní oblasti interní komunikace	22
2.4 Vazby mezi interní a externí komunikací	23
3. Formy a nástroje interní komunikace.....	24
3.1 Komunikace tváří v tvář	24
3.2 Komunikace prostřednictvím médií.....	26
3.3 Další prostředky interní komunikace	28
3.3.1 Vizuální komunikace.....	28
3.3.2 Komunikace činy	29
3.4 Proces zvyšování úrovně interní komunikace.....	29
4. Souvislost interní komunikace a firemní kultury	30
4.1 Silná firemní kultura	31
4.2 Analýza vnějšího prostředí firmy	32
4.2.1 Obecná analýza okolí podniku.....	32
4.2.2 Porterova analýza.....	33
5. Fungující a nefungující interní komunikace	34
5.1 Efektivní interní komunikace	34
5.1.1 Fungující zpětná vazba.....	35
5.2 Neefektivní interní komunikace	36

5.2.1	Zlepšení interní komunikace	37
5.3	Analýza a hodnocení interní komunikace	37
	PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
6.	Představení podniku.....	40
7.	Dotazníkové šetření.....	42
7.1	Respondenti dotazníkového šetření	44
7.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	46
7.3	Shrnutí dotazníkového šetření	66
8.	Doporučení pro podnik	68
	Závěr.....	71
	Seznam použité literatury.....	72
	Online zdroje	74
	Seznam obrázků	74
	Seznam tabulek	74
	Seznam grafů	75
	Seznam příloh.....	75

Úvod

Ačkoli komunikace je základem fungování každé firmy, v posledních letech se mluví o interní komunikaci jako o velkém nedostatku. Komunikace často neprobíhá hladce, mnohdy i zcela chybí, stává se tak zdrojem nedorozumění a konfliktů. Interní komunikaci lze řadit mezi stěžejní faktory, na kterých je závislé úspěšné fungování firmy.

Tématem interní komunikace se zabývám z důvodu, že je to velice aktuální téma, které, zdá se, je stále mnohdy vnímáno jako nedůležitá součást firmy a není s ní dostatečně pracováno. Jedná se o chování managementu firmy, které má dopad na všechny zaměstnance, jejich motivaci, loajalitu a pracovní výkony. Každý vedoucí pracovník by měl být schopen srozumitelně předat své poznatky svým podřízeným. Pokud tento proces nefunguje, ať již z důvodu nepřikládání důležitosti na sdělování informací, nebo z důvodu neefektivního předávání informací, vzniká v podniku informační vakuum. To vede k nepřesné, zkreslené nebo velice chudé informovanosti zaměstnanců.

Cílem diplomové práce je prozkoumat a posoudit interní komunikaci ve vybraném podniku, identifikovat možné problémy a navrhnout jejich řešení.

Teoretická část této práce je rozdělena na pět kapitol, které na sebe vzájemně navazují a jsou vzájemně provázány. Jsou zde vyjasněny jak obecné termíny, které se vážou ke komunikaci, tak také termíny, které jsou úzce spojené s interní komunikací a firemní kulturou. Dále jsou v práci představeny jednotlivé typy komunikací a jejich funkce, ale také například bariéry, které komunikaci brání a znesnadňují ji. Následuje praktická část, která rozebírá současnou situaci interní komunikace ve vybraném podniku. Na základě výsledků z dotazníkového šetření byla situace analyzována a byly vypracovány návrhy na zlepšení současné situace. Tyto změny mohou vést ke zkvalitnění současné interní komunikace v podniku a vyšší spokojenosti zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Komunikace

Pojem komunikace pochází z řeckého slova *communicatio* a označuje sdělení či zprávu. Odvozené sloveso *communicare* pak znamená něco s někým sdílet nebo dělat něco společného. Vymezení tohoto pojmu je celá řada a definice se liší autor od autora, jelikož každý chápe význam tohoto slova jinak na základě své profese, vzdělání nebo zkušeností. Nejširší pojetí komunikace je chápáno jako jakákoli rozlišitelná reakce na podnět. V této práci je komunikace rozebírána spíše v sociálně-psychologickém kontextu (Adair, 2004).

Komunikaci lze také chápat jako proces sdílení určitých informací. Předmětem komunikace jsou informace a znalosti, ale také data, která můžeme označit za fakta. Informace pomáhají dávat data do souvislostí, a pokud víme, jak máme informace využít, máme znalosti (Holá, 2006, s. 3).

Komunikace nejsou však jen slova, komunikace zahrnuje mnohem více aspektů, například mimoslovní projevy, intuici a rozum, vnímání účastníků a zapojení smyslů. Komunikační proces probíhá neustále, a i když máme dojem, že nekomunikujeme, náš postoj, výraz, nebo pohyby komunikují za nás (Holá, 2006, s.3).

Komunikace nás provází celým životem a je základním nástrojem dorozumívání se. V dnešní době je čím dál více kladen důraz na komunikaci, komunikační technologie jsou neustále zlepšovány a vyvíjeny. Je tedy zřejmé, že schopnost a umění efektivní komunikace slovem i písmem je více než důležitá. U některých profesí, zejména u vedoucích pozic, je komunikace klíčovou dovedností, bez které se manažer jen těžko obejde. Pokud management firmy efektivně komunikuje, organizace snáze reaguje na změny vnějšího prostředí, efektivněji se přizpůsobuje a tím si zajišťuje výhodu v současném konkurenčním prostředí.

Součástí komunikace mohou být i stereotypy, předsudky a domněnky. Každý z nás pracuje se svými vlastními zkušenostmi a na jejich základě si utváří postoje a názory. Dle Toncrové a Uhlíkové (2001, s. 7) jsou *stereotypy* vytvořené představy a obrazy na základě skutečných nebo předpokládaných vlastností. Renzzeti a Curran (2003, s. 20) chápou termín *stereotyp* jako „označení pro zjednodušující souhrnný popis určité společenské skupiny“. Existují také definice, které *stereotyp* označují za stále se opakující činnost, která je prováděna beze změny.

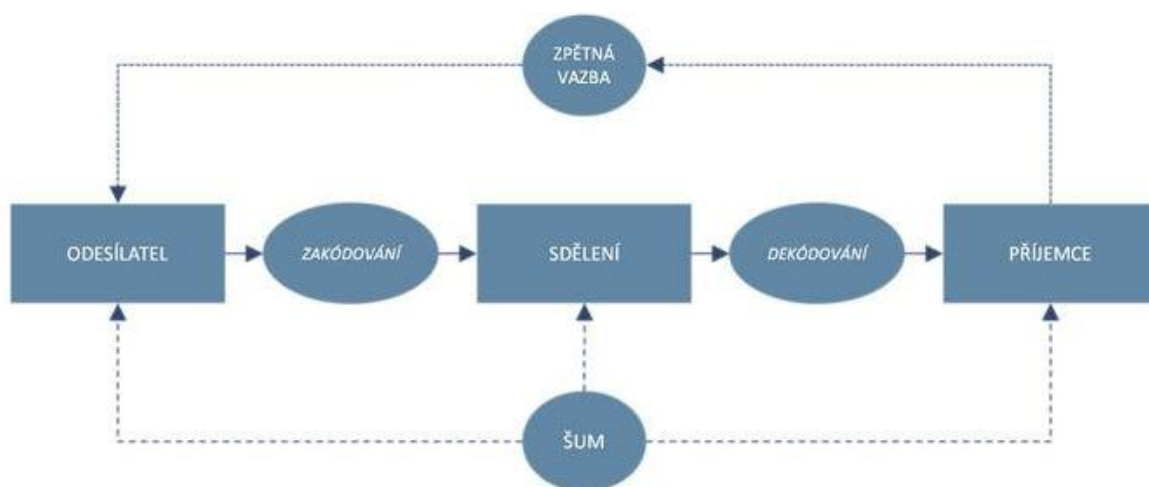
Termín *postoj* chápe Průcha (2004) jako vlastnosti osobnosti promítající se do chování jednotlivce. Khan, Benda a Stagnaro (2012, s. 2) definují postoje jako hodnocení určité sociální skupiny, a zmiňují, že mají dvě úrovně – vědomou a nevědomou.

Předsudek je definován Allportem (2004, s. 39) jako kladný, či záporný postoj k osobě nebo věci bez předchozí zkušenosti. Khan, Benda a Stagnaro (2012, s. 1) zmiňují, že předsudek je plný emočního náboje a silně ovlivňuje naše chování. Také může být vnímán jako afektivní nebo emoční projev jedince vůči jiné sociální skupině nebo jejím členům.

1.1 Komunikační proces

Komunikační schéma dle Kotlera (2007) obsahuje odesílatele zprávy, tedy komunikátora, zprávu, příjemce zprávy, tedy komunikanta, odesílanou zprávu a reakci na ni. Tento proces může být narušen takzvaným komunikačním šumem, tedy externím vlivem, který ruší komunikační proces a způsobuje nejasnosti v komunikaci. Odesílatel a příjemce zprávy by si měli společně vyjasnit, čeho chtějí v komunikaci docílit a jak dobře se znají. Čím více se komunikující znají, tím je pravděpodobnější, že si maximálně porozumí.

Obrázek 1 Schéma komunikačního procesu



Zdroj: ManagementMania (2016)

Do každého svého sdělení dává komunikátor kus své osobnosti a svého charakteru. Sděluje své životní zkušenosti, postoje, myšlenky, představy, dojmy, ale i obavy. Ve svých sděleních používá naučené fráze. Vyjádření (kódování) informace a následné pochopení (dekódování) bývá ovlivňováno mnoha faktory: emocemi, náladou, momentálním rozpoložením komunikátora, ale i komunikanta. (Mikuláščík, 2010).

Základem komunikace a správného porozumění je naslouchání, tedy především snaha porozumět druhému, nevytvářet předčasné závěry a domněnky a naslouchat v průběhu celé komunikace. Komunikující by se měli soustředit na protější stranu a nepřemýšlet nad jejími motivy, směrem rozhovoru nebo přesnou formou, jakou chtějí položit otázku. V případě komunikace nadřízeného a podřízeného by neměly vznikat obavy z následků ze strany podřízeného a nadřízený by měl ideálně dát svému podřízenému prostor a čas na vyjádření.

Příjemce reaguje na přijetí zprávy. Reakce může být formou odpovědi, ale může se vyjádřit i jiným komunikačním médiem. Reakce může být formou neverbální komunikace nebo například výkonem pracovního příkazu. Následuje tzv. feedback neboli zpětná vazba.

Feedback je důležitý jak v pracovním, tak v osobním životě. Jedná se o potvrzení přijetí zprávy a dává nám najevo, jak byla zpráva interpretována. Feedback by měl být poskytován co nejdříve po přijetí zprávy. Odesílatel i příjemce zprávy si tím dají najevo, zda byla zpráva pochopena správně (Mikuláščík, 2010). V pracovní sféře může mít zpětná vazba velký vliv na kvalitu vykonané práce a potažmo i na chod celé firmy. Při sdělování zpětné vazby by měl být kladen důraz na slušné jednání – vyhnout se aroganci, souzení a kárání.

Porozumění sdělované zprávy bývá mnohdy ovlivněno tzv. komunikačním šumem. Jedná se o vnější vlivy, které brání správnému porozumění. Může se jednat o odmítavý postoj druhého, předsudky nebo vadu sluchu či řeči. Velmi častou příčinou komunikačního šumu bývá hluk v okolí nebo rozptýlení, které snižuje pozornost komunikujících. Tím může být hlasitě mluvící kolega, projíždějící auto nebo například hluk ve výrobní hale. Proto by měly být zejména v případě osobního rozhovoru vhodně voleny prostory ke komunikaci, obzvláště, jedná-li se o důležité sdělení. Pokud se jedná o citlivější téma na pracovišti, například finanční ohodnocení, je třeba volit takové prostory, kde nebudou komunikující rušeni a rozptylováni vnějšími vlivy.

1.2 Formy komunikace

Komunikace často bývá i nevědomým procesem. Komunikátor může vysílat signály nebo sdělení, aniž by si to uvědomoval. Podstatu sdělení může zkreslit vedlejšími projevy – nervozitou, trémou, tónem hlasu nebo gesty. V literatuře často najdeme základní dělení komunikace na *verbální* (slovní) a *neverbální* (mimoslovní). Verbální a neverbální komunikace se mohou vzájemně doplňovat, ale i nahrazovat.

Tureckiová (2004, s. 114) dále dělí komunikaci na intrapersonální, interpersonální a veřejnou. *Intrapersonální* komunikace odráží stav konkrétního jedince a vnímání dané situace. Každý člověk vnímá určitou situaci jinak na základě svých myšlenek a zkušeností. V tomto případě se komunikátor stává i komunikantem. *Interpersonální* komunikace vzniká mezi dvěma a více jedinci. Komunikující mezi sebou udržují přímý vztah a osobní kontakt (např. dialog, rozhovor). Ve *veřejné* komunikaci je sdělení předáváno větší skupině posluchačů – například zaměstnancům. Veřejnou komunikaci lze dále dělit na masovou (např. hromadné sdělovací prostředky) a na komunikaci, kdy je na jedné straně mluvčí a na druhé straně posluchač.

1.2.1 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace, mnohdy nazývaná jako řeč těla, je pro nás natolik samozřejmá, že si ani neuvědomujeme její každodenní používání již od dětství. Od narození, ještě než začneme mluvit, jsme schopni se dorozumívat se svým okolím pomocí gest a mimiky. Z toho je patrné, že člověk má v sobě zakódované, jak komunikovat i bez pomoci slov.

V neverbální formě komunikace používáme pohyby a gesta místo slov. Řeč těla může prozradit naše emoce, postoje, nebo názory, aniž bychom promluvili. V neverbální komunikaci je možné „číst mezi řádky“ a odhalit, když nám někdo lže, nebo to, že si je nejistý. K rozkódování nám pomáhají nejenom gesta a mimika, ale například postoj těla nebo pohyb těla. V následující tabulce je přiložen seznam výrazů, které se pojí k neverbální komunikaci.

Tabulka 1 Neverbální komunikace

Název	Popis
Gestika	Zabývá se pohybem prstů, rukou, nohou a hlavy či jejich postavení
Haptika	Zabývá se významem doteků
Kinezika	Zabývá se pohyby celého těla
Mimika	Zabývá se pohyby obličejových svalů
Posturologie	Zabývá se držení těla a pozicemi vyjádřenými celým tělem
Proxemika	Zabývá se významem vzdálenosti
Vizika	Zabývá se pohyby očí, očních svalů a významem očního kontaktu

Zdroj: Vymětal (2008, s.56)

Ačkoli se nám nemusí nonverbální komunikace zdát natolik podstatná, uvádí se, že účinek mluveného sdělení závisí z 55 % na neverbální komunikaci, ze 38 % na paralingvistice (tedy jakým hlasem, tónem nebo rychlostí sdělíme obsah) a zbylých 7 % na samotné verbální komunikaci, tedy významu slov.

1.2.2 Verbální komunikace

Jak již bylo zmíněno, verbální komunikace znamená vyjadřovat se pomocí slov. Verbální komunikace nemusí být pouze mluvená, ale také zprostředkovaná, psaná, živá nebo reprodukována (Mikuláščík, 2010). Mluvenou komunikaci můžeme dále dělit na:

- Monolog: Význam slova pochází z řeckého monos, tedy jeden. Jedná se o zprostředkování sdělení pouze jednou stranou, aniž by komunikátor dostal zpětnou vazbu. Typickým monologem je proslov nebo přednáška.
- Dialog a diskuze: Dialog neboli rozhovor by měl rozvíjet názory a myšlenky zúčastněných stran a tím vést k lepšímu řešení problému. Výsledkem dialogu by měl být nový názor, zatímco výsledek diskuze by mělo být nalezení nejlepšího názoru, a poté na jeho základě přijetí rozhodnutí. (Porvazník a Ladová, 2010).

1.2.3 Výhody a nevýhody verbální a neverbální komunikace

Verbální komunikací člověk přirozeně navazuje sociální interakci. Prezentuje se a vymezuje svou osobnost, líčí své zážitky, myšlenky a názory. Člověk je tvor, který je společenský, a proto má určitou potřebu navazovat kontakty s druhými. Nedostatek sociálních interakcí a komunikace může vést až k depresím.

Výhodou verbální ústní komunikace je především rychlost a okamžitá zpětná vazba. Zpětná vazba může být ústní, ale i neverbální. Pokud v rozhovoru vnímáme, že jsme druhou stranou nepochopeni, můžeme ihned uzpůsobit výklad protistraně, což je efektivní při vyjednávání a přesvědčování (Mikuláščík, 2010).

Písemná komunikace může být vnímána jako méně problémová, jelikož je zde eliminována neverbální část. Snižuje se tak riziko zkreslení sdělení, ke kterému by mohlo dojít například ve stresové situaci. I přesto, nebo právě proto, může však dojít k nepochopení sdělení. Každý jedinec vnímá význam slov mírně odlišně, a právě neverbální část v komunikaci nám pomáhá plně pochopit význam sdělení komunikátora.

Dle Mikuláščíka (2010) je význam slov, které označují konkrétní objekt, vnímán přesněji než abstraktní slova. Je tedy pravděpodobné, že například význam slova láska bude každý jedinec vnímat na základě svých zkušeností a postojů odlišně. K nepochopení sdělení také přispívá, jak jsme schopni porozumět komunikátorovi. Komunikátor by měl uzpůsobovat formu sdělení tak, aby mu komunikant vždy měl možnost co nejlépe porozumět. V situacích, kdy je nutné použít cizí termíny, například v pracovní oblasti, by se měl komunikátor ujistit, zda protistrana zná tuto specifickou terminologii. Právě odborníci komunikující s jedinci s nižším vzděláním by měli obezřetně volit slova. Pokud by například manažer volil v rozhovoru s dělníkem odborné pojmy, mohl by dělník nejen nepochopit pokyny ke své práci, ale také by mohl získat dojem, že se na něj jeho podřízený povyšuje.

Díky neverbální komunikaci si utváříme první dojem ještě předtím, než člověk promluví. To může mít v podniku velký vliv například při přijímacích pohovorech. Pokud člověk ví, jak správně neverbální komunikaci využít, může díky těmto schopnostem dobře zapůsobit. Stejně tak je důležité i pro vedoucí pracovníky ovládat řeč těla. Pokud manažeři zvládají neverbální komunikaci, mnohem snadněji přesvědčí své podřízené o svém cíli.

Nevýhodou verbální komunikace však může být tzv. haló efekt, tedy jev, kdy v případě, že vidíme nějaký projev či vlastnost druhé osoby, začneme automaticky k tomuto vzhledu nebo chování přiřazovat další pozitivní či negativní vlastnosti (Štěpaník, 2003).

1.3 Funkce komunikace

Funkcí komunikace není pouze sdělování faktů. Komunikace může sloužit také ke sblížení, přesvědčování i zábavě. Dle Mikuláščíka (2010) existuje několik základních funkcí komunikace. *Informační funkce* slouží k předání informací, dat a faktů. *Instruktivní funkce* je obohacena o postupy, popisy nebo návody, jak něčeho dosáhnout. Dává informace do souvislostí a slouží k lepšímu pochopení problematiky. *Poznávací funkce* úzce souvisí s funkcí informační, je však pojata z pohledu komunikanta. *Vzdělávací a výchovná funkce* je používána především ve vzdělávacích institucích a je naplňována výše zmíněnými funkcemi. *Přesvědčovací funkce* obsahuje prvky přesvědčování (tj. úsilí o změnu názoru druhé strany), argumentační (k přesvědčování jsou používána fakta a logika) a emocionální (dochází k působení na city). *Posilovací a motivující funkce* úzce souvisí s přesvědčovací funkcí, jelikož motivuje a přesvědčuje lidi, že jsou lepší, než si o sobě myslí (rychlejší, lepší, hezčí atd.). *Funkce zábavná* navozuje pocit spokojenosti a dobré nálady. Je často spojená s *funkcí socializační a společensky integrující* – kdy lidé vytvářejí vztahy a vazby mezi sebou a posilují pocit sounáležitosti. *Svěřovací funkce* slouží ke sdílení důvěrných informací a překonávání těžkostí. Očekává se porozumění, podpora a pomoc. *Funkce úniková* slouží k odreagování se a pomáhá přijít na jiné myšlenky díky rozhovoru o neutrálních tématech. *Funkce osobní identity* nám pomáhá zjistit, kým jsme, kam míříme a jaké máme názory a myšlenky. (Mikuláščík, 2010, s. 21).

1.4 Komunikační bariéry

Jak již bylo nastíněno výše, v komunikaci mohou vzniknout nedorozumění či nepochopení. Tyto bariéry se mohou vyskytovat jak ze strany odesílatele zprávy, tak také ze strany příjemce. Může se jednat o kulturní odlišnosti, odlišné životní postoje, profesní znalosti nebo také pouhé nedorozumění zapříčiněné hlukem v okolí.

Příčinou nedorozumění může být i přílišná zainteresovanost komunikujících v problematice. Pokud příliš chceme, aby nastal konkrétní výsledek situace, můžeme naprosto ignorovat informace, které jsou v rozporu s výsledkem, který bychom chtěli. Myšlenky často nejsou totožné s tím, co vyslovujeme a co druhá strana zaznamená. Může se stát, že předpokládáme, že myšlenka, kterou interpretujeme, je natolik zřejmá, že není zapotřebí ji složitě vysvětlovat. (Bureš a Lopuchovská, 2007, s. 11).

Komunikační bariéry mohou vznikat v jakémkoli stádiu komunikačního procesu. Chyby komunikace a různá pochopení sdělení mohou mít mnoho příčin jak ze strany komunikanta, tak ze strany komunikátora – tyto bariéry nazýváme interními. Pokud komunikační bariéry vznikají na základě vnějšího prostředí, mluvíme o bariérách externích. Obecně můžeme potíže, které brání správné komunikaci, nazývat komunikačním šumem. Ten může vzniknout i kombinací obou výše zmíněných faktorů. (Bělohlávek, 1996).

Každý den jsme obklopeni nespočtem komunikačních bariér. Pokud komunikujeme s přáteli, na obou stranách bývá zájem o pochopení a záleží nám na správné interpretaci sdělení. Pokud však jde o méně zainteresovaného příjemce zprávy, například o demotivovaného pracovníka, zde už se nemusí projevat takřka žádná snaha o porozumění. Pokud manažer špatně vykomunikuje drobné úkoly, nemusí mít zásadní vliv na chod firmy. Pokud však manažer řádně nevysvětlí zaměstnanci jeho náplň práce, která následně není splněná, může se jednat o zásadní problém v chodu celé firmy.

1.4.1 Konflikty

Důvodů ke vzniku konfliktu může být několik. Mnohdy se jedná o narušení komunikace. Jde tak o konflikt zájmů, kdy se liší potřeby zúčastněných a každý se snaží uspokojit své vlastní potřeby. V případě, že se jedná o konflikt názorů, každý účastník vnímá a posuzuje vzniklou situaci z jiného úhlu pohledu a interpretace se tak liší. Pokud účastníci konfliktu vnímají odlišně situaci, jedná se o konflikt postojů. Pokud vnímají situace a vzpomínky odlišně, jedná se o konflikt představ (Bedrnová, Nový, 2007).

Účastníci konfliktu mohou být rozděleni do tří skupin. Utlačovatelé, oběti a pečovatelé. *Utlačovatelé* velmi často používají nadávky, hrozby a obviňování, které využívají k manipulaci ostatních. Komunikace se dá označit jako arogantní a agresivní a nároky utlačovatelů na ostatní jsou nepřiměřeně vysoké. Role *oběti* se často cítí bezmocná a lidé v této roli často nejsou schopni vyřešit vlastní problémy sami. Manipulace se projevuje v podobě naříkání, stížností, omluv a děláním záměrných chyb. Nejedná se o skutečnou oběť, neboť bezmocnost bývá pouze fiktivní. Typickou neverbální komunikací pro tento typ role je bezradnost a skleslost. Další typ osobnosti nazýváme *pečovatel*. Pečovatel pomáhá ostatním pracovníkům, ačkoli jeho pomoc vůbec nepotřebují a ani nechtějí. Nedeleguje pracovní zodpovědnost, a tudíž sám nadměrně pracuje. Neverbální komunikace se u tohoto typu projevuje jako pokládání ruky na rameno partnera a starostlivý výraz (Kadlčík, 2001).

Mezi konflikty na pracovišti se jednoznačně řadí nevyjasněné kompetence, časový tlak, závislost zaměstnanců na činnosti jiných pracovníků nebo nejasná pravidla. Všechny tyto příčiny mohou vést k frustraci zaměstnance a poté ke konfliktu.

2. Význam interní komunikace

Interní komunikace, také nazývaná jako vnitropodniková nebo vnitrofiremní komunikace. Lze ji chápat jako veškerou komunikaci, která probíhá uvnitř firmy. Tato komunikace zahrnuje formální i neformální komunikační kanály, komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, mezi odděleními, ale i mezi samotnými kolegy v jejich volném čase. V posledních letech se o interní komunikaci hovoří stále více. Komunikace uvnitř firmy se za posledních několik let posunula od prostých příkazů podřízeným k vedení lidí a sdílení společných firemních cílů. Společnost potřebuje mít motivované zaměstnance, kteří vědí, co se od nich očekává – a interní komunikace to pomáhá zajišťovat (Verghese, 2012).

Každý podnik má svou vlastní specifickou komunikaci. Ta je tvořena každým pracovníkem podniku. Některé prvky komunikace není možné řídit, tím je například typické „šeptání“ mezi zaměstnanci. Právě proto, aby bylo zamezeno firemním „drbům“, je třeba vhodně informovat zaměstnance o důležitých rozhodnutích, událostech, strategii a výsledcích firmy. Proto je vhodné mít specializované oddělení, které se bude věnovat interní komunikaci a bude dohlížet na správný průběh a efektivnost. Často bývá tento úkol přiřazen do oddělení HR nebo PR.

Tato práce má za cíl zabývat se interní komunikací, nelze však opomenout i externí komunikaci, která je úzce spojená s interní komunikací firmy. Externí komunikaci lze chápat jako komunikaci organizace s vnějším prostředím. Oba druhy komunikace by se měly vzájemně propojovat a doplňovat. Informace sdělovány externě by neměly být v rozporu s interními a naopak. Lze říci, že stav interní komunikace odráží fungování externí komunikace.

Již z předchozích textů vyplývá důležitost komunikace a její nezastupitelnost v procesu řízení organizace. Je tedy nezbytné jí věnovat dostatečnou pozornost. Komunikací – ať už interní nebo externí – se musejí zabývat nejen manažeři a vedení firmy, ale i samotní zaměstnanci či dodavatelé, klienti nebo odběratelé firmy. Dle Holé (2006) můžeme komunikaci chápat jako prostředek, kterým lze jasně odrážet aktivitu a cíle firmy.

2.1 Typy interní komunikace

Jednou z možností, jak dělit interní komunikaci, je dle míry formálnosti, tedy na formální a neformální. Pokud povedeme rozhovor s kolegou, je pravděpodobné, že zvolíme jiné termíny a výrazy než s naším nadřízeným. Další dělení interní komunikace může být směr, kterým se ubírá: shora-dolů nebo obráceně.

Dříve manažeři využívali častěji formální komunikaci směrem shora-dolů, neboť neformální komunikace nebyla vnímána jako tolik efektivní cesta komunikace. V dnešní době je však situace jiná a na neformální komunikaci je kladen velký důraz. Hranice mezi formální a neformální komunikací se stírají díky novým technologiím a komunikačním kanálům, které nepatří jen do jednoho typu komunikace (Bakerová, 2002).

2.1.1 Formálnost komunikace

Každý pracovník by měl být dostatečně informován svým nadřízeným. Měl by znát své úkoly a informace důležité k výkonu práce. Neměl by být zatěžován informacemi, které nesouvisí s jeho činnostmi. Zároveň by však měl mít pocit důležitosti, vědět, co se ve firmě děje a kam firma směřuje. To vše je úlohou formální komunikace. Neformální komunikaci nelze tak dobře řídit, je však důležité, aby nebyla negativního charakteru a nevedla k destabilizaci firmy.

Formální komunikace je definována Dědinou a Odcházelem (2007) jako komunikace, která je předávána oficiálně stanovenými komunikačními kanály. Dalším znakem této komunikace je časový plán. Formální komunikace probíhá v pravidelných intervalech (například týdenní porady, každoroční hodnocení pracovníků atd.). Význam formální komunikace se zvyšuje obzvláště v době krizí, neboť je více než nežádoucí, aby se zaměstnanci dozvídali informace z neoficiálních zdrojů.

Neformální komunikace je spontánnější a probíhá prakticky neustále. Nejčastěji se jedná o komunikaci mezi zaměstnanci. Pokud je obsah sdělení zachycen, může být velice užitečný pro management firmy, neboť mohou zjistit, co zaměstnanec trápí a s čím jsou nespokojeni. Nevýhodou však může být určitá zkreslenost na základě odlišné interpretace jednotlivých zaměstnanců.

2.1.2 Směry komunikace

Směr komunikace nám říká, jakým směrem je sdělení předáváno. Základní dělení je horizontální a vertikální komunikace. Vertikální komunikaci můžeme dělit nadále na komunikaci shora-dolů a zdola-nahoru.

Komunikace shora–dolů je nejčastěji používaným směrem, obzvláště v případě formální komunikace. Jedná se o předávání informace od hierarchicky výše postavených pracovníků svým podřízeným. Jde především o udělování pokynů k práci nebo sdělování důležitých informací. Tato sdělení by měla být předávána pravidelně, což některé zdroje uvádějí jako důležitější aspekt než aspekt formy předávání informací. (Dědina a Odcházel, 2007, s. 55). Správná informovanost podřízených může být přínosem, neboť zaměstnanci mohou mít větší pochopení v případě náhlé změny. Vědí, co se ve společnosti děje a vědí, proč se to děje. Vědí, že je s nimi jednáno férově, mají přehled o změnách a jejich důvodech. Pokud sdělení shora-dolů prochází přes více odesílatelů, hrozí zkreslení výsledné informace. Zkreslení může nastat neúmyslně, každý totiž vnímá sdělení odlišně a interpretuje ho dále podle svého. Proto je důležitá zpětná vazba, která slouží k ujištění, že si obě strany porozuměly.

Komunikace zdola–nahoru je sdělení, které jde od zaměstnance k nadřízenému. Velmi často se jedná o zpětnou vazbu, jelikož zaměstnanci podávají svému nadřízenému pravidelné zprávy a reporty nebo návrhy na zlepšení. Úskalí této komunikace mohou být obavy zaměstnance, jak bude jeho (negativní) zpětná vazba přijata. Proto je velice důležité, aby zaměstnanci věděli, že jejich zpětná vazba pomůže podniku zlepšit současné procesy a aby měli prostor se bez obav vyjádřit. Poslední trendy ukazují, že firmy využívají spíše plošší organizační struktury, což vede k vyššímu využití horizontální komunikace, která navozuje přátelštější atmosféru. (Dědina a Odcházel, 2007, s. 55).

Horizontální komunikace vyjadřuje výměnu informací mezi zaměstnanci na stejné hierarchické úrovni. Zde si jsou všichni rovni a nevzniká tak strach z vyjádření názoru. Komunikující se mohou zaměřit na podstatu sdělení, nikoliv na použitý komunikační nástroj a vhodnou formulaci. Tento druh komunikace je velmi rychlý a přesný. (Dědina a Odcházal, 2007, s. 55).

Komunikace křížová označuje proces, kde výměna informací probíhá napříč jednotlivými odděleními ve firmě. Cílem je výměna informací, zkušeností a poznatků. Tento typ komunikace se používá k řešení určitých týmových projektů, je to však pravděpodobně nejméně využívaný typ komunikace. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2007, s. 646).

2.1.3 Typy komunikačních sítí

Využívání různých typů komunikace vede ke vzniku různých typů komunikačních sítí. Tureckiová (2004, s. 124) popisuje následné modelové propojení, která vycházejí ze studií komunikace v pracovních skupinách:

- Řetězec: komunikace shora dolů, kde komunikační síť propojuje jednotlivé pracovníky v různých hierarchických úrovních
- Převrácené Y: je obdobný model jako řetězec, s tím rozdílem, že na posledním stupni je vedoucí pracovník propojen se dvěma a více zaměstnanci
- Kormidlo: několik podřízených je v přímém kontaktu s nadřízeným, aniž by mezi nimi existovalo formální komunikační propojení
- Kruh: druh komunikační sítě mezi spolupracovníky v různém hierarchickém postavení, ve kterém schází horizontální komunikace ve středu
- Všeobecná síť: komunikace takřka všech se všemi. Jde o nejefektivnější typ komunikace, kde je možné vyjádřit svůj názor bez ohledu na podřízenost nebo nadřízenost.

2.2 Faktory ovlivňující interní komunikaci

Interní komunikace je velice důležitým prvkem v podniku. Je patrné, že ji nelze přímo vytvářet, ale je možné ji ovlivňovat a směřovat tak, jak chceme. Nejedná se jen o předávání informací, ale především o utváření názorů a postojů ke společnosti a pracovnímu kolektivu. Předávání informací lze nastavit vhodnou organizační strukturou a vymezením kompetencí. Avšak jaký názor a postoj si zaměstnanci sami utvoří, to už tak snadno ovlivnitelné není.

Firma by měla se svými zaměstnanci jednat jako s rovnocennými partnery a zaměstnanci by měli mít důvěru ve vedení firmy. V tomto ohledu napomáhá sdílení vizí a hodnot společnosti. Holá (2006) považuje zaměstnance firmy jako své zákazníky, kterým se musejí vize a cíle společnosti prodat. To vede k loajálnosti zaměstnanců a ochotě udělat pro firmu maximum. Výměnou získávají zaměstnanci stabilitu zaměstnání, jistotu a zázemí.

Interní komunikace může být ovlivňována mnoha faktory, které můžeme rozdělit na interní a externí. Mezi interní faktory řadíme velikost podniku, organizační strukturu, podnikovou kulturu, ekonomickou situaci podniku a prezentaci firmy navenek. Pokud dochází k růstu podniku, často se stává, že se na komunikaci jako takovou zapomíná, nepracuje se s ní a dochází k překrývání kompetencí a ztrátě kontaktu mezi zaměstnanci a manažery. Prezentace firmy navenek musí být v souladu s tím, jak je firma prezentována zaměstnancům uvnitř. Veřejnost sleduje a vnímá chování zaměstnanců, to, jak vystupují na veřejnosti, jak se o podniku vyjadřují a utváří si z toho svůj vlastní obrázek o dění uvnitř firmy. Firma by si tedy měla dát záležet na tom, zda jsou její zaměstnanci správně informovaní a zda tyto informace předávají dál (Gray, 1993).

Mezi externí faktory se řadí situace na trhu práce, národní kultura nebo také právní normy daného státu. Situace na trhu práce z velké míry rozhoduje o možnosti výběru zaměstnance. Pokud je na trhu dostatek kvalifikovaných pracovních sil, podnik nemusí vynakládat tak velké úsilí (jak finanční, tak časové) do nábory zaměstnanců, popřípadě do pozdějšího vzdělávání a školení. Podobně ovlivňují komunikační politiku i právní normy. Ty do podniku vstupují v podobě bezpečnostních předpisů (Gray, 1993).

2.3 Hlavní oblasti interní komunikace

Interní komunikaci lze rozdělit na tři hlavní oblasti. Jedná se o zajištění informačních potřeb, posilování stability a loajality a interní Public Relations (Holá, 2006).

Zajištění informačních služeb

Zajištění informačních služeb znamená poskytnout zaměstnancům informace pro výkon jejich práce a koordinovat je s cíli celé společnosti. Každý zaměstnanec by tak měl mít dostatek informací o základních procesech firmy, o tom, jaký dopad má jeho práce na ostatní pracovníky a jaký účel a návaznost má jeho práce (Holá, 2006, s. 25).

Posilování stability a loajality

K posilování stability a loajality dochází otevřenou komunikací mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Ta vede k pocitu jistoty a sounáležitosti. Toho vedení firmy dosahuje nejen oznamováním vývoje, cílů a změn ve firmě, ale i možností zapojení zaměstnanců do samotné tvorby změny a prostorem k vyjádření (Holá, 2006, s. 25).

Interní Public Relations

Public Relations (dále jen PR) můžeme z angličtiny překládat jako vztahy s veřejností. Jedná se o techniky a nástroje, kterými firma udržuje vztahy se svým okolím. Cílem interního PR je dosáhnout společného sdílení vizí a cílů firmy. Management tak vědomě buduje pozitivní vztah zaměstnanců k firmě a jsou zde použity podobné prostředky, jako v klasickém PR (Holá, 2006, s. 25).

2.4 Vazby mezi interní a externí komunikací

O úspěchu a neúspěchu firmy z velké části rozhoduje vnější prostředí, tj. zákazníci, investoři, obchodní partneři nebo veřejnost. Pro firmu je důležitá externí komunikace, ale také to, jestli je v souladu s interní komunikací (Hloušková, 1998).

Odborné publikace zabývající se interní komunikací kladou důraz na přenášení informací, zejména u managementu. Interní komunikace propojuje všechny zaměstnance tak, aby všichni ve správný okamžik dostali správnou informaci. Manažer má za úkol tyto informace nejen vyhledat a vyhodnotit, které jsou důležité a jakou mají prioritu, ale také je distribuovat dále svým podřízeným.

Oproti interní komunikaci stojí komunikace externí, tedy komunikace především se zákazníky. V rámci externí komunikace dochází ke sdělování informací a ovlivňování vnějších komunikačních partnerů. Jak již bylo zmíněno, interní a externí komunikace by měly být v souladu, protože je pro firmu velice důležité komunikovat stejné informace nejen zaměstnancům, ale také směrem ven z firmy, tedy zákazníkům.

3. Formy a nástroje interní komunikace

Za základní formy interní komunikace lze považovat komunikaci osobní a komunikaci skrze média. Volba druhu komunikace záleží na každém konkrétním sdělení. Pro akutní a důležitá sdělení je vhodné použít komunikační prostředky s okamžitou zpětnou vazbou, jako je například rozhovor tváří v tvář nebo telefonický rozhovor. Vzhledem k tomu, že vždy záleží na konkrétní situaci a komunikačních schopnostech každého komunikujícího, nelze obecně definovat nejefektivnější formu komunikace, lze pouze doporučit vhodnou formu na základě empirických znalostí a zkušeností. (Holá, 2006).

3.1 Komunikace tváří v tvář

Komunikací tváří v tvář je myšlena komunikace bez použití jakéhokoliv komunikačního média. Tento typ komunikace je nejrozšířenějším z důvodu jednoduchosti, efektivnosti, ale i rychlosti. Možnost okamžité zpětné vazby umožňuje eliminovat informační šum a tím vzniklé nedorozumění. Důležitou součástí osobní komunikace je otevřenost dialogu a tím zajištění zpětné vazby. Nonverbální komunikace podporuje správné pochopení sdělení, a proto je vhodné ji doplnit k verbálnímu sdělení. Pro zvýšení efektivitu zachycení a zapamatování si sdělení je vhodné doplnit osobní rozhovor písemnými podklady. Mezi nevýhody komunikace tváří v tvář může patřit časová náročnost způsobená případnou velkou vzdáleností mezi komunikujícími a tím i náklady spojené s cestováním. Mezi prostředky komunikace tváří v tvář můžeme řadit rozhovory, porady, telefonické rozhovory, školicí programy, firemní rituály a společenské akce, manažerské pochůzky a jiné (Holá, 2011, s. 191).

Porady

Pracovní porada je jedním z mnoha nástrojů firemní komunikace. Efektivní poradě by měla předcházet příprava zúčastněných osob. Každý z účastníků by měl z porady odcházet s pocitem, že danou problematiku pochopil, měl možnost se vyjádřit a dostal odpovědi na své dotazy. Daný problém by měl být alespoň částečně vyřešen v rámci porady.

Porady lze rozdělovat na mnoho typů. V této práci budou rozebrány tři základní typy, a to: operativní, tvořitelství a řešitelství. Smyslem *operativní* porady je vyřešení aktuálních úkolů, které lze řešit okamžitě. Jde o drobné úkoly, například koordinace činností nebo doladění úkolů. *Tvořitelství* porada je svolávána za účelem nalezení možných řešení daného problému. Používají se zde metody tzv. brainstormingu, který vede k širokému spektru nápadů. Výstupem tvořitelství porady je soubor možných řešení. Tento soubor řešení lze využít v posledním typu porady – řešitelství. Tato porada má za cíl zvolení konkrétního řešení, které je v souladu s prioritami firmy (Janda, 2004).

Základem úspěšné porady je účast všech zainteresovaných pracovníků. Čas a místo porady tedy musí být naplánované předem, s ohledem na časové možnosti kolegů, kterých se porada týká. Toto je velice důležité především u operativních porad, které mohou být svolány velice narychlo. Před samotnou poradou by měla být účastníkům známa témata, která se budou probírat, aby se mohli připravit.

Atmosféra porady by měla být otevřená a pozitivní, tak minimalizujeme riziko, že se účastníci budou bát říct svůj názor. Poradu vede jeden pověřený pracovník a dohlíží na to, že žádný z bodů, který má být projednán, nebude zapomenut.

Individuální statusy a konzultace

Statusy bývají stanoveny v pravidelném intervalu, v kterém se opakují. Funkcí těchto setkání je vzájemné informování manažerů a vedoucích zaměstnanců o aktuálním dění na jejich oddělení.

Konzultace jsou v pravidelném časovém úseku a slouží ke komunikaci manažera a podřízeného. Ti mohou v tuto dobu přijít za svým nadřízeným a seznámit ho se svými problémy, dotazy aj.

Firemní meetingy a interní prezentace

Jedná se o shromáždění všech zaměstnanců nebo alespoň zástupců jednotlivých týmů. Účelem je prezentace výsledků, strategických cílů a představení plánovaných změn ve společnosti. Tyto události jsou většinou plánovány na začátek nebo na konec roku a bývají spojovány s odměňováním nejlepších zaměstnanců. Důvodem k uspořádání může být například i oznámení nové organizační struktury, důležitých operativních změn nebo odchody stávajících zaměstnanců. Na každém meetingu by měl být věnován dostatečný prostor otevřené diskuzi a následná neformální společenská akce (Holá, 2006).

Společenské a sportovní akce

Společenské akce jsou příležitostí k neformální diskuzi a sbližování kolektivu. Je to také skvělá příležitost, jak nenuceně získat zpětnou vazbu od zaměstnanců bez pocitu formálnosti. Většinou je firmami pořádán alespoň vánoční večírek a oslavy založení firmy (Holá, 2011, s. 196). Ale je i mnoho dalších příležitostí k setkávání zaměstnanců. Jednou z možností je pořádání sportovního dne, ať už pouze pro zaměstnance nebo i jejich rodinné příslušníky. Tím mohou zaměstnanci budovat pozitivní vztah k firmě a šířit dobré jméno skrze svou rodinu (Wright, 2009). Setkávání zaměstnanců mimo pracoviště se jistě řadí mezi časově a finančně nejnáročnější prostředek interní komunikace, avšak z hlediska utužování dobrých vztahů na pracovišti se jeví jako velice efektivní.

3.2 Komunikace prostřednictvím médií

Komunikace prostřednictvím médií se během posledních let stala běžnou součástí interní komunikace. Některé komunikační kanály nelze řídit, i tak by však měli být zahrnuti v komunikačním plánu organizace. Jde o písemnou, vizuální a audiovizuální komunikaci, které jsou zprostředkovány v elektronické podobě (Holá, 2011).

Dokumenty v elektronické podobě umožňují velice rychlou a poměrně levnou distribuci širokému spektru příjemců. Je možné je sdílet a upravovat pomocí internetových uložišť a cloudů. Na firemních serverech mohou být uloženy firemní dokumenty a informace pro zaměstnance, ale je možné je zabezpečit tak, aby byly přístupné jen pro určité skupiny zaměstnanců.

Velmi častým prostředkem interní komunikace a PR jsou různé publikace o aktuálním stavu firmy, plánovaných změnách a novinkách na trhu. Vzhledem k tomu, že mají informační funkci, je vhodné je umístit v různých podobách na intranet, sociální síť nebo i do televize, pokud je umístěna v podniku na rušném a viditelném místě.

E-mailová komunikace

E-mailová komunikace stále více nahrazuje klasickou poštu. Díky existenci datových schránek může být nahrazena i písemná dokumentace, která podléhá zákonu. E-maily jsou rychlé, což je bezpochyby jejich hlavní výhoda, pokud však nejsou používány obezřetně, mohou se stát slabinou. Jestliže je e-mailová komunikace používána nadměrně, formulace odpovědí, které zachovávají určitý rozsah a formát, se může stát časově náročnou. Také zde hrozí riziko, že zpráva bude zaslána špatnému adresátovi nebo že si ji dotyčný nezobrazí z důvodu proti spamové ochrany.

Dalším rizikem také může být zkracování zpráv za účelem úspory času a tím ztráta kontextu řešeného problému. Zprávy mohou být zkracovány nejen o zdvořilostní fráze a formality, ale také mohou začít postrádat samotný kontext, čímž se může odeslaná zpráva jevit jako autoritářský příkaz. To může vést k nepochopení zprávy, demotivaci zaměstnance, a tím paradoxně také k delšímu času strávenému vysvětlováním (Holá, 2011, s. 203).

Zaměstnanci mezi sebou stále více používají pro neformální komunikaci tzv. instant messaging, což jim umožňuje rychlou reakci v reálném čase (Wright, 2009). Nejčastěji se jedná o chat na sociálních sítích, ale někteří poskytovatelé emailu tuto funkci taktéž umožňují. Je tedy otázkou, zda je nutné zakazovat návštěvy sociálních sítí v pracovní době, obzvláště pokud mohou sloužit jako rychlý komunikační nástroj.

Telefonáty

Telefonní rozhovor snadno odstraňuje bariéru ve vzdálenosti, je tak snadné komunikovat s kýmkoli a prakticky odkudkoliv. Při telefonním rozhovoru platí stejné zásady jako při komunikaci tváří v tvář, avšak s vyloučením neverbální komunikace. Je také vhodné dbát na jasnost a srozumitelnost našeho sdělení.

Firemní profil

Firemní profil by měl obsahovat důležité informace o společnosti, hodnoty, principy, historii nebo důležité milníky. Také je vhodné profil doplnit úspěchy firmy nebo jejích zaměstnanců, zajímavými akcemi, které firma organizuje nebo kterých se účastní. Profil lze publikovat v tištěné podobě – pomocí brožur, výročních zpráv atp. – nebo elektronicky – na sociálních sítích a svých webových stránkách. (Holá, 2011).

Firemní noviny

Firemní noviny slouží k informování všech zaměstnanců o aktuálním dění ve firmě. Mohou zde být články o chystaných změnách, úspěších firmy nebo o připravovaných a proběhlých akcích, na kterých se podílela firma nebo její zaměstnanci.

Noviny mohou vycházet v tištěné nebo elektronické formě. Nevýhodou tištěných novin může být náročnost distribuce a finanční nákladnost. Oproti tomu distribuce pomocí e-mailu nebo vyvěšení na intranet se zdá být úspornější variantou jak časově, tak finančně.

Nástěnky

Nástěnky lze označit za velmi jednoduchý komunikační nástroj. Je vhodné jejich prostřednictvím sdělovat informace dlouhodobějšího charakteru nebo informace, se kterými by měli být zaměstnanci v pravidelném kontaktu. Pravidelná příprava a obměna informačního materiálu na nástěnce je časově náročná, ale nutná. Pokud by se informace neaktualizovali, zaměstnanci by mohli začít obsah nástěnky ignorovat. Důležité je také správné umístění. Nástěnka by měla být umístěna v prostoru, kde je dostupná všem zaměstnancům a zároveň nerozptyluje od práce.

Dle Wrighta (2009) jsou nástěnky zastaralý způsob komunikace se zaměstnanci, který je obtížně kontrolovatelný a často bývá zanedbávaný. Je tedy vhodnější komunikovat informace v online podobě. Jako jednu z možných alternativ uvádí televizor s řízeným obsahem informací.

Intranet

Intranet je interní elektronická síť, která je přístupná pouze zaměstnancům dané organizace. Na intranet je možné uložit velké množství dat, ke kterým mají zaměstnanci rychlý a neomezený přístup. Součástí tvorby intranetu je nutné zabezpečení. Mnohdy se zde vyskytují citlivá data organizace, která by se neměla dostat ven.

Manuály činností

Sepsané manuály mohou velice napomoci správnému chodu organizace. Jedná se o popisy pracovních míst, aktivit a činností, které pomohou nově nastupujícím zaměstnancům se rychleji a lépe zorientovat ve struktuře organizace.

3.3 Další prostředky interní komunikace

Pro řízení interních Public Relations se využívají i druhy komunikace, které podporují pocit sounáležitosti s firmou a pozitivní vnímání společnosti. V praxi k tomu mohou být použity firemní dárkové předměty, firemní produkty a služby nabízené zaměstnancům a firemní oblečení.

Firemní dárky a předměty

Jsou to předměty, které slouží především k marketingové propagaci firmy a které jsou spojovány spíše s externím PR. Nejčastěji se jedná o firemní tužky, propisky, bloky, sladkosti nebo klíčenky.

Firemní oblečení

Firemní oblečení je v některých firmách zároveň předepsaný dress code. Jde především o pozice, které jsou denně ve styku se zákazníky a personál je tak snadno odlišitelný od zákazníků. Firmy však nabízejí firemní oblečení i zaměstnancům, kteří nemají předepsaný dress code. Jde zejména o trika, kšiltovky či bundy, a to ve firemních barvách a s logem společnosti.

Nabídky firemních produktů a služeb

Zaměstnanecké benefity taktéž pomáhají budovat dobré jméno firmy. Pokud je zaměstnanec spokojen s produktem, který prodává, je také více spokojen s celkovým konceptem a šíří tak dobré jméno společnosti dál. Taktéž mohou být firemní produkty a služby využity jako forma motivace zaměstnance. V praxi se tak může jednat o firemní služby a produkty nebo o zaměstnanecké slevy.

3.3.1 Vizuální komunikace

Vizuální komunikace se nachází na pomezí komunikace ústní a písemné a je možné ji částečně zařadit do verbální komunikace (slovní popisky), ale také i do neverbální (grafické zpracování). Ve firmě se jedná především o grafické zpracování prezentací, grafů, tabulek a textů, doplněné například o logo firmy. Takzvané templates, tedy šablony s firemními znaky, podporují jednotný vzhled prezentací a jiných komunikačních médií. Tento vizuální komunikační prostředek nazýváme vizuální management. (Tureckiová, 2004, s. 127).

Mezi výhody vizuální komunikace řadí Tureckiová (2004, s. 127) stimulaci pozornosti, ilustraci a doplnění ústní nebo písemné komunikace a také možnost archivace. Jako nevýhody zmiňuje možnost zhoršené srozumitelnosti, časovou náročnost přípravy a někdy také finanční náročnost.

3.3.2 Komunikace činy

Nejedná se o komunikaci v pravém slova smyslu, neboť neprobíhá slovně ani mimoslovně. Jedná se spíše o potvrzení informací, které byly sděleny ústně nebo písemně. Jde o projevy chování a jednání zaměstnanců firmy, především manažerů a team leaderů, kteří by měli jít příkladem. Jde tedy o jednání zaměstnanců, které je v souladu s hodnotami, normami a cíli, které firma prosazuje. V tomto smyslu je interní komunikace velice významným prostředkem sloužícím k naplňování firemní strategie (Tureckiová, 2004, s. 127).

3.4 Proces zvyšování úrovně interní komunikace

Proces zvyšování úrovně interní komunikace z pohledu managementu můžeme rozdělit do tří kroků. Nejprve musí být zanalyzován současný stav dané oblasti, následně vymezen cíl, kterého má být dosaženo, kroky, kterými ho bude dosaženo a poslední částí procesu je ověření, zda bylo cíle dosaženo. Pokud bychom tento přístup aplikovali konkrétně v případě interní komunikace, postup by byl následující:

- Analýza současného stavu: cílem je zjistit, na jaké úrovni se interní komunikace v organizaci nachází. Určit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. K tomu nejlépe poslouží SWOT analýza, která může vycházet z podrobnějších analýz (např. PESTLE, 7S aj.). Každá z těchto analýz se zaměřuje na jiné faktory a může odhalit jiné nedostatky.
- Vymezení cílů: tento krok obsahuje konkrétní popis cíle a kroky, kterými jej lze dosáhnout. Součástí je také stanovení metrik, kterými lze ověřit dosažení cílů.
- Ověření dosaženého cíle: po uplatnění opatření sloužících ke zlepšení interní komunikace se na základě stanovených metrik ověřuje, zda bylo cíle dosaženo. Dále je nutné plánovat, jak současnou úroveň nejen udržet, ale také nadále zvyšovat. (Holá, 2011).

4. Souvislost interní komunikace a firemní kultury

Tak jako národní kultura určuje společné vlastnosti jedné kultury, firemní kultura charakterizuje soubor vlastností lidí, kteří v organizaci pracují. Nejde jen o chování lidí uvnitř firmy a o pravidla, která se zde dodržují, ale také o to, jak společnost působí na vnější okolí, jakou si buduje image a pověst. K formulaci podnikové kultury napomáhá morálka zaměstnanců a pravidla společnosti (vnitřní předpisy, směrnice, kodexy aj.).

Faktorů, které ovlivňují firemní kulturu, je nespočet. Autoři Lukášová a Nový (2004, s. 33) shrnuli nejčastější vlivy do čtyř bodů:

- Prostředí: zde můžeme zařadit vnější vlivy, které firmu ovlivňují – národní kultura, konkurence, legislativní podmínky, kupní síla zákazníků aj.
- Zakladatel firmy nebo dominantní vůdci: jde o majitele firmy nebo manažery, kteří mají velký vliv na chod společnosti
- Velikost a délka existence organizace: čím déle je firma na trhu, tím má větší prostor pro tvorbu vlastní firemní kultury.
- Využívané technologie: jak se firma staví k technologiím a inovacím ovlivní nejen vnitřní, ale i vnější prostředí

Dle Mikuláščíka (2010) má firemní kultura za úkol vytvořit pro zaměstnance pracovní prostředí, které umožňuje využití co nejvíce lidské energie, talentu a kreativity k dosažení firemních cílů a také spokojenosti zákazníků. Firemní kultura, podnikové prostředí a etika firmy mají velice blízko k interní komunikaci a ke způsobům, jakými je vedena. Mimo těchto externích vlivů autor zmiňuje další vlivy, například globalizaci, byrokracii, technické a technologické změny aj., které působí na komunikaci uvnitř firmy (Mikuláščík, 2010).

Podniková kultura má nemalý vliv na chování jedince. Její vliv můžeme pozorovat ve výkonnosti nebo bezpečnosti práce. Síla podnikové kultury nám říká, jak moc jsou názory, hodnoty a postoje uvnitř firmy sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, je podniková kultura silná, její vliv na fungování firmy je vyšší, a tím je i komunikace snazší a konflikty redukovány. Síle firemní kultury se podrobněji věnuje následující kapitola.

Pokud chceme formovat firemní kulturu, je třeba nejprve provést analýzu klíčových složek. Je nutné posoudit a zdokumentovat současný stav a poté plánovat nutné kroky směřující k jejich dosažení.

4.1 Silná firemní kultura

Silná firemní kultura se dle Nového (1993) vyznačuje třemi znaky: pregnantností, rozšířeností a zakotveností. Zároveň také musí být transparentní, přehledná a jasná. Zaměstnanci vědí, jak v určitých situacích reagovat, kde jsou hranice a co je přijatelné. Tato nepsaná pravidla musejí být rozšířena a známa po celé společnosti a všichni zaměstnanci by se s nimi měli identifikovat (Nový, 1993, s. 20).

Organizační kultura se stává nedílnou součástí běžného fungování ve firmě a tím usnadňuje některé procesy, především komunikaci. Zaměstnanci přesně vědí, za kým jít a kdo jim v konkrétním případě poradí. Dalším pozitivem je nižší stupeň kontroly, neboť je v podniku vyšší důvěra a loajalita. Mezi negativa můžeme řadit tendence být konzervativní. Pokud ve firmě vše funguje bez problémů, jakékoli pokusy o inovace mohou být velice těžce implikovány. Přehled všech předností a nedostatků silné podnikové kultury dle Nového je součástí následující tabulky.

Tabulka 2 Silná podniková kultura

Přednosti	Nedostatky
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Bezkonfliktní komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Kolektivní snaha vyhnout se kritice
Málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu	Vynucování konformity za každou cenu
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	Složitá adaptace nových pracovníků
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s podnikem a loajalita	

Zdroj: Nový (1993, s. 29)

Mnoho zahraničních autorů (Wiley, Brooks, Johnson a další) se zabývalo průzkumem vlivu firemní kultury na výkonnost společnosti. Provedené studie potvrzují tento pozitivní vliv, tedy že silná firemní kultura má kladný vliv na výkonnost pracovníků. V tomto případě přichází na řadu tzv. aktivace pracovníků, tedy směřování pracovníků k hodnotám a cílům firmy. Aktivací zaměstnanců může být například jejich angažovanost a zapojení do procesů firmy, nebo vzdělávání a osobní rozvoj. Podle autorů Wileyho a Brookse, kteří tyto procesy pojmenovali jako metody vedení, má dodržování těchto postupů pozitivní vliv na zaměstnance, potažmo i na zákazníky. Zaměstnanci mají více pracovních znalostí a to má vliv na zákazníky, kterým se dostává více kvalitních služeb (Lukášová, Nový, 2004).

Jak vyplývá z předchozího textu, organizační kultura je velice důležitou součástí firmy. Avšak jak je známo, nic se nemá přehánět. Toto platí i u síly kultury. Pokud je kultura v podniku zakořeněná velice pevně, je možné, že se organizace zasekne v jedné pozici a tím ztratí potřebnou flexibilitu a prostor k inovacím. Tím bezpochyby ztrácí konkurenční výhodu a ze ziskové firmy se může za několik let stát podnik balancující na hranici bankrotu.

Pokud chceme zvyšovat firemní kulturu, nevhodnějším způsobem je dle Jandy zvyšování produktivity. Pokud se zaměříme na principy firemní kultury a hodnoty firmy, firemní kultura se vytvoří samovolně. Firemní kultura se skládá ze tří základních složek, a to vědomé části (kodexy, etika), materiální části (nástroje, odměny, corporate design) a podvědomé části (návyky uvnitř firmy) (Janda, 2004, s. 86).

4.2 Analýza vnějšího prostředí firmy

Ačkoli se tato práce zabývá interní komunikací a interními procesy firmy, je bezpochyby důležité sledovat i externí vlivy, které mají dopad na fungování uvnitř firmy. Analýza vnějšího prostředí pomůže podniku odhalit vývojové trendy, které mohou v budoucnu podnik ovlivnit. Pokud se změní externí vlivy, může to značně ovlivnit i interní komunikaci. Nejenom, že se může změnit obsah toho, co firma komunikuje, ale také styl, jakým tato komunikace bude probíhat. Pokud se firma nachází v ekonomickém propadu, komunikace směrem k zaměstnancům musí být vedena jiným způsobem než komunikace v případě ekonomického růstu. Externí analýzy prostředí mohou firmě pomoci připravit se na přicházející změny.

4.2.1 Obecná analýza okolí podniku

Analýza obecného okolí podniku bývá označována jako PEST analýza, v rozšířené verzi jako PESTLE. Každé písmeno v sobě nese určitý segment analyzovaného prostředí.

P – Political: pokud mluvíme o politických faktorech a podmínkách, máme na mysli především uspořádání státu, korupci, podmínky pro podnikání, míru byrokracie a administrativní a daňové zatížení.

E – Economical: mezi ekonomické faktory řadíme konjunkturu nebo recesi ekonomiky, hospodářský cyklus, inflaci, fiskální politiku a mnoho dalších. Ekonomické prognózy se obtížně předpokládají na delší období než tři roky.

S – Social: jedná se o společenské a demografické faktory. Mezi tyto vlivy lze zařadit životní styl a úroveň, společensko-politický systém a klima ve společnosti nebo strukturu populace.

T – Technological: technologické prognózy jsou v dnešní době, kdy se inovační cyklus významně zrychluje a zkracuje, velice těžko předpověditelné. Ještě více toto platí v odvětví moderních technologií.

L – Legal: neboli právní podmínky a faktory. Tyto podmínky jsou ovlivňovány aktivitami vlády a dalšími institucemi, soudy a jinými orgány. Stát ovlivňuje ekonomiku především zákony a kontrolou jejich dodržování.

E – Ecological: ekologické faktory jsou v posledních letech čím dál více řešeným tématem ať už firmami samotnými nebo státními a nadnárodními regulacemi.

4.2.2 Porterova analýza

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí se využívá k analýze odbového prostředí. Tato metoda se zabývá různými typy konkurence, odkud pochází a jak se lze bránit. Mezi pět faktorů, kterými se metoda zabývá, patří: hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů a konkurenční prostředí. Mezi další faktory se může dále řadit vláda a regulace, které přicházejí z tohoto odvětví, a komplementy, jejich cena a množství.

Obrázek 2 Porterův model



Zdroj: ManagementMania (2016)

5. Fungující a nefungující interní komunikace

Jak již bylo výše nastíněno, interní komunikace a firemní kultura jsou na sobě závislé a jedno souvisí s druhým. Není možné je oddělovat a pracovat pouze s jednou z nich. Pokud nefunguje jedna z těchto částí, nemůže kvalitně fungovat ani ta druhá. Tato kapitola se zaměří na to, co stojí za správně nastavenou interní komunikací, ale také na to, jaké problémy mohou pramenit z nevhodného nastavení.

Správné nastavení komunikace může podporovat efektivitu všech nastavených procesů ve firmě. Pokud je však nastavena nevhodně, nebo dokonce špatně, následky mohou být pro firmu fatální. To platí především v dnešní době, kdy je přenos dat a informací velice rychlý a vztah mezi firmou a jejím okolím je zásadní pro rozvoj konkurenceschopnosti firmy (Tureckiová, 2004, s. 116).

Dle Holé (2006) musí být firma uvnitř homogenní a s ustálenými procesy, aby mohla čelit veškerým změnám a útokům vnějšího okolí. Základem takto koordinované firmy je interní komunikace, která probíhá všemi směry a je hybnou silou celé firmy. Motivace je důležitou součástí komunikačního procesu, jelikož motivovaní zaměstnanci vědí, co mají dělat, ale také proč a jak to mají dělat.

5.1 Efektivní interní komunikace

Efektivní komunikace je stěžejní pro kvalitní fungování pracovního týmu, je však závislá na ochotě všech členů týmu naslouchat ostatním, respektovat názory druhých, schopnost přijímat informace z různých zdrojů (mnohdy i protichůdné) a komunikovat tyto informace dále ostatním členům. Je tedy možné říci, že komunikace v týmu je založená na rozhovorech a komunikaci na veřejnosti (Vymětal, 2008, s. 185).

Mikuláščík (2010, s. 216) označuje funkční interní komunikaci jako takovou, která splňuje následující prvky:

- Zaměstnanci znají cíle podniku a jsou seznamováni se změnami, které se chystají, názory managementu a aktuálními záležitostmi
- V podniku jsou nastaveny formální pracovní vztahy, ale také jsou podporovány neformální formy komunikace a částečně je tolerována i nepracovní komunikace
- Jsou posilovány pozitivní vztahy a postoje
- Team leadeři znají pracovní potenciál členů svého týmu a kompetence každého z nich a svým podřízeným práci koordinují a organizují
- Každý člen týmu zná cíl a záměr svého týmu
- Každý pracovník nejenže ví, co má dělat, ale také to dělá
- Zpětná vazba je poskytována na všech úrovních, probíhá oboustranně a zjišťuje vzájemné pochopení
- Loajalita zaměstnanců a identifikace s podnikovými cíli je nezbytností

Dle Vymětala (2008) předpokládá správná komunikační strategie dvě znalosti: znalost vnitřních procesů lidí a to, jak se vyvíjejí jejich postoje a znalost psychologických a sociologických principů. Vymětal dále zmiňuje tři klíčové faktory, které jsou v interní komunikaci nezbytné: nejen předávání informací, ale také důvěra a postoje, každý manažer má své vlastní postoje a záležitosti, jak je předá, interní komunikace má zásadní význam v období připravovaných změn.

Je více než žádoucí, aby zaměstnanci znali nejen celou společnost, ale také aby věděli jeden o druhém. Komunikace mezi odděleními je stejně důležitá jako spolupráce a komunikace v jednom oddělení. Neméně důležitou součástí je také komunikace mezi manažery a vedením firmy. Zaměstnanci by se měli podílet na rozvoji produktů a služeb firmy a v tomto procesu zaujmout své konkrétní místo, ale také by měli porozumět i ostatním procesům a uspořádání firmy (Hurst, 1994, s. 103).

5.1.1 Fungující zpětná vazba

Vedoucí pracovníci jsou z velké většiny zodpovědní za úroveň komunikace uvnitř firmy. Je třeba, aby svým zaměstnancům efektivně předávali informace, vysvětlili všechny důležité procesy, pravidla a způsoby. Tím však pro manažery úloha komunikace nekončí. Musí se přesvědčit, že informace, které předali zaměstnancům, byly správně pochopeny. K tomu slouží zpětná vazba. Pokud zaměstnanci nekomunikují a nereagují na podněty manažerů dle jejich představ, z velké části bývá příčina ve špatné komunikaci vedení. Za komunikaci je zpravidla odpovědný pracovník na vyšší hierarchické úrovni (Střížová, 2005, s. 45).

Ačkoli je zpětná vazba významnou složkou kvalitní a fungující komunikace, ne vždy o ní má komunikující protistrana zájem. To může být zapříčiněno strachem z negativní zpětné vazby nebo například z nezájmu ospravedlňovat své chování a rozhodnutí. V dobrém pracovním týmu se komunikuje především tváří v tvář a pro některé členy tak může být těžké dodržení základních pravidel slušného chování, udržet jasnost sdělení nebo být upřímný a nezatajovat informace (Vymětal, 2008, s. 185). Na druhé straně poskytování zpětné vazby vyžaduje schopnost podat informace takovým způsobem, který je pro druhou osobu přijatelný. Příjemce by také měl být ochotný feedback přijmout a zapracovat do svého budoucího jednání a komunikování (Kolajová, 2006, s. 76).

Zpětná vazba může pracovníkovi pomoci odhalit nové příležitosti a prostor ke zlepšení a nasměrovat jej jiným směrem. Ale také může přinést potvrzení a ocenění dobrého pracovního výkonu, což má dopad na spokojenost a motivaci hodnoceného pracovníka (Koubek, 2004, s. 115).

Janda (2004, s. 12) zmiňuje zavedení dvojité zpětné vazby. Jedná se o zavádění poznatků z jednoduché zpětné vazby. Dvojitá zpětná vazba by tedy měla podporovat zavedení změn z klasické jednoduché zpětné vazby.

Zpětnou vazbu lze dělit na pozitivní a negativní. Každá by se měla provádět jiným způsobem a má jiný dopad na příjemce (Winkler, 1998).

Pozitivní zpětná vazba: je udělována spontánněji a rychleji. Tímto je de facto druhé straně potvrzováno, že s ní souhlasíme a schvalujeme její jednání. Může se jednat i o feedback formou poděkování nebo pochvaly (Forsyth, 2009, s. 94).

Negativní zpětná vazba: je na rozdíl od pozitivní zpětné vazby odmítána a mnohdy i ignorována. Důvodem je fakt, že lidé snadněji přijímají informace, které jim lichotí a jsou pro ně dobré, a odmítají kritiku a nesouhlas (Winkler, 1998).

Dle Koubka (2004) není cílem negativní zpětné vazby pouze informovat, co dotyčný udělal špatně, ale také by měla obsahovat cestu ke zlepšení a rozvoji. Tento druh zpětné vazby by měl stát na konkrétních podkladech – faktech, důkazech, chování a dalších faktorech, které se ovlivnily hodnocený pracovní výkon.

Pokud chceme udílet negativní zpětnou vazbu, neexistuje žádný univerzální postup, jak ji provést. Existují však doporučení, která pomáhají a usnadňují tento proces (Winkler, 1998):

- Zaměřit se na konkrétní sdělení
- Negativní zpětnou vazbu udílet neosobně, klidně a nezúčastněně (pracovníkovi neřekneme, že je pomalý, nýbrž že jeho pracovní výkon byl pomalý)
- Zpětná vazba by měla být orientována na cíle komunikace a spolupráci (uvedeme, jaké konkrétní důsledky mělo chování, které je předmětem kritiky)
- Zpětná vazba by měla být poskytována ve správný čas. Nejefektivnější je tedy bezprostředně po vykonané práci, která je předmětem hodnocení.

5.2 Neefektivní interní komunikace

Neefektivní a nefungující interní komunikace ve firmě může způsobit mnoho problémů a nepříjemností. Častými projevy neefektivní komunikace jsou: nejednoznačné, či neúplné informace a nedostatek informací. Z těchto nedostatků velice snadno vzniká informační vakuum nebo informační šum (Holá, 2011, s. 80).

Pokud zvolíme špatný komunikační prostředek, může být důvodem neefektivní interní komunikace. Avšak existuje mnoho dalších faktorů, které mohou mít velký vliv na efektivitu komunikace. Jednou z příčin může být nevhodně nastavená organizační struktura nebo neochota naslouchat. Hloušková ve své knize uvádí několik bodů, které mohou být překážkou a ztěžovat komunikaci v podniku (Hloušková, 1998, s 15):

- Zastaralá organizace práce
- Příliš vysoká hierarchická struktura a hierarchický rozhodovací proces
- Nedostatečně otevřená komunikace
- Nezáměr o pochopení druhé strany
- Nedostatečná zpětná vazba
- Převážná komunikace jedním směrem uvnitř podniku

Pokud tyto procesy nejsou nastaveny správně, může vzniknout komunikační šum, kvůli kterému dostáváme nejednoznačné, nebo neúplné informace. Tím se efektivita práce snižuje, dochází k vyšší chybovosti a delším časovým prodlevám. To vše může vést až k frustraci a demotivaci zaměstnance a tím i vyšší fluktuaci ve firmě. Jak předchozí věty naznačují, vše souvisí se vším a nelze procesy uvnitř firmy od sebe striktně oddělovat. Lze tedy říct, že interní komunikace má vliv na koordinaci veškerých procesů uvnitř firmy (Holá, 2006).

5.2.1 Zlepšení interní komunikace

Interní komunikace je jedním z hlavních nástrojů, kterým se v podniku vytváří prostředí, které podporuje plnění pracovních výkonů, snahu neustále se zlepšovat a tím plnit i strategické cíle organizace. O interní komunikaci lze říci, že je jedním z hlavních projevů firemní kultury. Je tedy více než žádoucí proces interní komunikace nastavit efektivně a aktivně s ním pracovat.

V procesu budování efektivní komunikace je důležité si uvědomit, že v komunikaci vznikají bariéry, které je třeba pochopit a pracovat s nimi. Problematice komunikačních bariér již byla v této práci věnována podkapitola se stejným názvem.

Vykopalová (2000, s. 139) doporučuje pro zlepšení komunikace několik pravidel. Především zřejmý účel sdělení, aby příjemce zprávu pochopil. Použití symbolů a termínů, které jsou známy oběma stranám. Komunikace by měla být naplánována tak, aby byli přítomni všichni, kterých se daná problematika týká. A v neposlední řadě zmiňuje zpětnou vazbu, která by měla být samozřejmostí a dát odesilateli informaci, že příjemce zprávu pochopil a také jak ji pochopil. Donelly (1997, s. 525) do metod zlepšení interní komunikace zahrnuje navíc regulování informačních toků – manažeři by měli mít přehled a být informováni, ale zároveň nesmějí být přehlceni informacemi. Dále Donelly zmiňuje empatii, tedy schopnost vcítit se do role druhého člověka, a efektivní naslouchání.

Jak již bylo zmíněno, interní komunikace je součástí firemní kultury. Není tedy možné řešit její zlepšování izolovaně. Za interní komunikaci je zodpovědný každý manažer a je třeba, aby vědomě přistupovali k jejímu budování. Je nutné, aby vnímali své podřízené jako to nejcennější, co je v podniku, a pocítovali potřebu budovat a rozvíjet všechny jejich schopnosti a využívat veškerý jejich potenciál (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 137).

5.3 Analýza a hodnocení interní komunikace

Významným nástrojem pro zjišťování současného stavu interní komunikace a její efektivity je komunikační audit. Komunikační audit poskytuje analýzu stavu komunikace, návrhy na změny a analýzu komunikačních technik, s přihlédnutím k mezilidským vztahům (Vykopalová, 2000, s. 139).

Frank a Brownell (1989) charakterizují komunikační audit jako objektivní zprávu o stavu interní komunikace v organizaci, která poskytuje manažerům nezávislý obrázek o skutečném dění ve firmě, na rozdíl do toho, co si manažeři a vedení myslí, nebo jim bylo řečeno. Je velice důležité, aby vedoucí pracovníci věděli, s kým komunikují, jakými kanály a jak efektivně, jaký obsah by měli komunikovat, o jakých tématech se v organizaci hovoří i z jakých zdrojů zaměstnanci nejvíce přijímají informace.

Audit firemní komunikace může probíhat interně nebo externě. V případě interního auditu jsou pověřeni pracovníci firmy, kteří jsou odpovědni za systém firemní komunikace. Výhodou je v tomto případě menší časová náročnost, neboť pověřené osoby již systém znají, a cena. Nevýhodou se může stát tzv. provozní slepota, tedy že jsou pracovníci v problematice natolik zainteresováni, že nevidí souvislosti z větší perspektivy. Druhou variantou auditu je provedení externími odborníky. Ve druhé variantě se výše zmíněné výhody obrací v nevýhody a naopak (Tureckiová, 2004, s. 129).

Tureckiová (2004, s. 129) dále uvádí i možný postup v provádění auditu interní komunikace:

1. Přípravná fáze: analýza organizační struktury a informačních toků.
2. Realizační fáze: probíhá výzkumné šetření, cílem je zjistit, zda zaměstnanci znají firemní cíle, jestli vědí, jak jich má být dosaženo a jestli je přijímají. Výzkum probíhá obvykle formou dotazníků pro zaměstnance a poté řízenými rozhovory s manažery.
3. Hodnotící fáze: analýza a zpracování dat z dotazníků, příprava prezentace a závěrečné zprávy s doporučením na zlepšení.
4. Monitoring: sledování vývoje po ukončení auditu.

PRAKTICKÁ ČÁST

6. Představení podniku

Pro zpracování této diplomové práce byl zvolen podnik, který si přeje zůstat v anonymitě. V celé této práci není zmíněno jméno a daný podnik je nazýván pouze jako podnik.

Podnik vznikl v roce 2013 založením dvěma majiteli. Předmětem podnikání je testování softwaru. Za pět let se podnik rozrostl ze dvou zakladatelů na přibližný počet 110 zaměstnanců, vizí do roku 2020 je počet lidí ztrojnásobit.

V současnosti je vnitřní struktura podniku rozdělena na dvě základní části – Delivery Team a Back Office Team (dále jen BO Team). Pod Delivery Team spadají Test Engineers, Test Leads, Test Managers, kteří jsou rozděleni do menších týmů, jež vedou Team Leaders. V týmu BO pak najdeme oddělení Finance and Controlling, Recruit, Marketing and Events, Office Management a Sales. Poměr zaměstnanců BO vs. Delivery je 1:10.

Firemní kulturu je možné popsat jako otevřenou a přátelskou. Všichni zaměstnanci si vzájemně tykají bez ohledu na oddělení nebo pozici. Proto byl dotazník tvořen spíše neformálně a zaměstnancům v něm bylo tykáno. Velký důraz je ve společnosti kladen na firemní akce, kterých je pořádáno několik do roka. Některé z akcí mají neoficiální program a charakter, jiné jsou spíše informačního charakteru. Zaměstnanci také pořádají své vlastní akce, například hraní deskových her, které oznamují přes společnou skupinu na sociální síti.

Důvodem k takto častému pořádání formálních i neformálních akcí je především to, že zaměstnanci nesedí spolu v jedné kanceláři. Zaměstnanci jsou přidělováni na projekty ke klientům a převážná část jejich pracovní doby se odehrává u nich. V kancelářích podniku trvale sedí pouze Back Office team a několik zaměstnanců, kteří čekají na přidělení projektu nebo pracují na projektu se vzdáleným přístupem. A právě to, že se zaměstnanci nepotkávají se svými kolegy ani nadřízenými denně, poměrně stěžuje interní komunikaci v podniku, neboť zaměstnanci mohou mít pocit, že nejsou v centru dění a tím pádem se k nim nedostávají všechny potřebné informace.

Interní komunikace by z výše zmíněných důvodů měla být silnou součástí firemní kultury, neboť předávání interních informací lze do jisté míry označit jako omezené právě z důvodu přidělování zaměstnanců na projekty s výkonem práce na jiném pracovišti. Mezi informační kanály patří newsletter, který vychází každý měsíc. Pravidelně se v něm objevují tváře nových zaměstnanců, připomínky nadcházejících akcí a vzpomínky na akce již uskutečněné. Dále se zde publikují aktuality z podniku. Nově vzniklým informačním kanálem se v podniku stává intranet, který částečně nahrazuje newsletter a také je možné zde nalézt informace o konkrétních projektech.

Elektronická komunikace mezi zaměstnanci může probíhat přes firemní emaily nebo firemní Skype. Přes firemní Skype mohou také probíhat schůzky a porady se zaměstnanci, kteří pracují z jiného pracoviště nebo kteří mají Home Office.

Komunikaci mezi Team Leadery a členy jejich týmu zajišťuje pravidelné Face to Face (dále jen F2F), které by měl absolvovat každý zaměstnanec se svým nadřízeným 1× měsíčně, přibližně 30 minut. Jedná se o pravidelné schůzky manažera a podřízeného, které by se měly konat, jak vyplývá z anglického názvu, tváří v tvář. Jelikož však pracoviště zaměstnance a Team Leadera mohou být od sebe vzdálená i několik desítek minut, může mnohdy nastat problém s nalezením vhodného času k uskutečnění této schůzky. F2F je v podniku stěžejním komunikačním prostředkem, neboť, jak již bylo zmíněno, zaměstnanci se pohybují převážně u klientů a F2F by jim mělo přinášet všechny nové a důležité informace o firmě, ale také možnost sdělit své názory, problémy a myšlenky svému nadřízenému.

Dále jsou zaměstnanci informováni o novinkách z podniku na firemních snídaních, které se konají každý měsíc. Ovšem i tady vzniká problém, že většina zaměstnanců má výkon práce mimo pracovní prostory podniku. Pro některé je tedy velice obtížné se v ranních hodinách dopravit do kanceláří podniku a poté se přemístit do kanceláří, kde vykonávají svou náplň práce.

Interní komunikaci v tomto podniku lze tedy popsat jako oblast, které byla věnována pozornost managementu. Můžeme pozorovat několik oblastí, jež kladou velký důraz na komunikaci (například F2F), ovšem jen minimum z těchto komunikačních prostředků má zavedený konkrétní systém a kontroly.

Zároveň jsou také uvnitř firmy patrné ohlasy, které značí nespokojenost s určitými oblastmi interní komunikace, především co se týká předávání informací managementu k zaměstnancům.

7. Dotazníkové šetření

Jelikož cílem šetření bylo zjistit obecné mínění o interní komunikaci podniku, byl zvolen dotazník, který má díky své formě dosah k co nejvíce zaměstnancům v poměrně krátkém čase. Dotazník byl přístupný online a celkový čas vyplnění se pohyboval okolo deseti minut. Otázky byly ve většině případů uzavřené, některé však vyžadovaly otevřené odpovědi. Vzhledem k tomu, že dotazník byl vyplňován v pracovní době, otázky byly formulovány stručně a jasně.

Šetření pomocí kvantitativních dotazníků má určitá pozitiva, ale také negativa. Mezi pozitiva lze řadit časovou nenáročnost pro respondenty i to, že si pro vyplňování dat mohou vybrat kteroukoli denní dobu. Negativní stránkou dotazníků je nemožnost jít v dané problematice do hloubky. K eliminaci tohoto problému sloužily v dotazníku otevřené otázky, v nichž se respondenti mohli rozepsat k dané problematice obsáhleji.

Pro účely tohoto dotazníkového šetření byla oslovena všechna oddělení v podniku. Vzhledem k tomu, že téma interní komunikace se dotýká každého jednotlivého zaměstnance, bylo nutné oslovit co nejvíce z nich.

Postup sběru dat

Dotazník byl poslán všem zaměstnancům na firemní email. E-mail obsahoval průvodní text, jehož obsahem bylo, proč by se zaměstnanci měli podílet na dotazníkovém šetření a odkaz na samotný dotazník. Návratnost byla téměř 90 % (81 odpovědí). Faktorů, které se podílely na takovéto účasti, mohlo být několik: e-mail s žádostí o vyplnění byl poslán majitelem podniku, zaměstnancům byla zaručená anonymita, zaměstnanci měli dostatečný čas na vyplnění dotazníku – sběr dat probíhal 14 dní, nebo také to, že v průběhu těchto 14 dní byly zaměstnancům zaslány tzv. remindery, tedy e-maily, které připomínaly, že dotazníky stále mohou vyplňovat.

Etika dotazníkového šetření

Dotazník obsahoval úvodní text, který popisoval průběh a důvod šetření a ujišťoval respondenty o zaručení anonymity. Úvodní osobní otázky byly kladeny pouze v základní rovině, jednalo se tedy o věk, pohlaví a pozici, další konkrétní identifikační údaje nebyly zjišťovány. Dále byla v textu popsána struktura dotazníku a vysvětlení jednotlivých částí, které se v dotazníku vyskytovaly. Respondentům byla poskytnuta má e-mailová adresa, na kterou se mohli obrátit v případě jakýchkoli dotazů.

Jelikož ne každý tuší, co si pod pojmem interní komunikace představit, po úvodním textu následovalo krátké vysvětlení, co tím zaměstnanci mohou rozumět a co vše pod interní komunikaci spadá. Text byl personalizován konkrétně pro zaměstnance tohoto podniku, proto se v něm objevovaly pojmy a události, které jsou typické pro tuto firmu a každý ze zaměstnanců si tak lépe mohl představit, co vše je v interní komunikaci zahrnuto.

Tvorba dotazníku

Po otevření dotazníku uviděli respondenti úvodní text a vysvětlení pojmu interní komunikace, obsah těchto částí byl popsán výše. Následoval dotazník, který byl rozdělen do pěti částí. Celkový počet otázek byl 29, ne všechny však byly povinné. Některé z otázek byly vyřazovací, to znamená, že při konkrétním druhu odpovědi byli respondenti přesunuti na jiné otázky a ty navazující byly vynechány.

První část dotazníku (otázky 1 až 4) byla zaměřena na úvodní základní otázky, tedy pohlaví, věk a pozice. Druhá část dotazníku (otázky 5 až 11) se zaměřila na komunikaci s Team Leadery a Face to Face (dále jen F2F). Třetí část dotazníku (otázky 12 až 15) byla věnována pracovním a mimopracovním akcím. Předposlední část (otázky 16 až 23) měla za cíl zjistit názor zaměstnanců na komunikaci managementu vůči zaměstnancům a efektivitu a kvalitu předávaných informací. V poslední části dotazníku (otázky 24 až 28) byly otázky zaměřeny na celkovou komunikaci podniku a znalosti zaměstnanců týkající se interních struktur, předpisů a postupů.

Zpracování a vyhodnocení dat

Po ukončení šetření byla data analyzována a zpracována do grafů, převážně výšečových, ale v práci nalezneme i grafy sloupcové, které byly zvoleny pro větší přehlednost. Pokud respondenti odpovídali na otevřené otázky, jejich odpovědi byly zpracovány formou citací, nebo formou parafrází.

Cíl dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit pohled zaměstnanců na interní komunikaci a najít oblasti, které by bylo vhodné zlepšit. Šetření se zaměřilo na několik oblastí interní komunikace, které jsou pro podnik stěžejní a charakteristické. Pro toto dotazníkové šetření byly stanoveny čtyři výzkumné otázky:

VO1: Je pro zaměstnance podniku F2F přínosnou součástí interní komunikace?

VO2: Podílí se pracovní a mimopracovní akce na zlepšování interní komunikace?

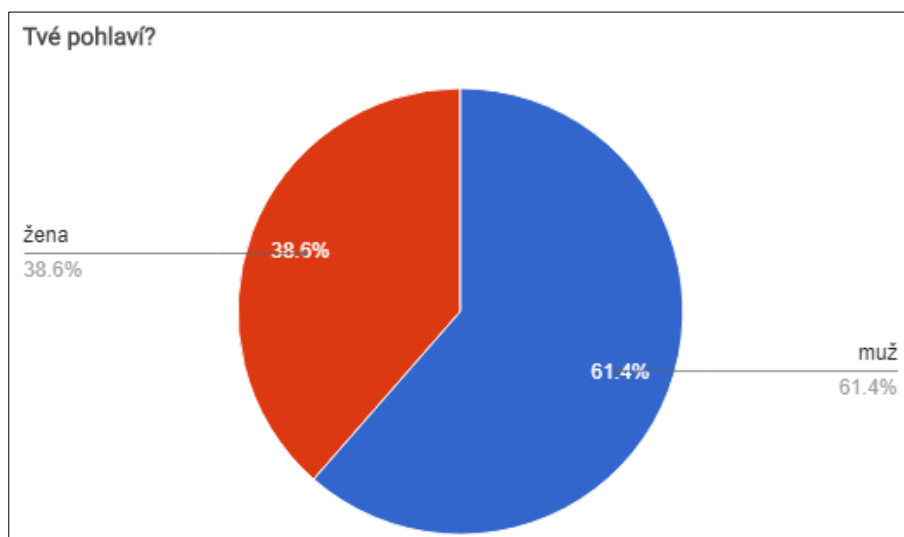
VO3: Jsou zaměstnanci spokojeni s interní komunikací managementu?

VO4: Jsou zaměstnanci spokojeni s interní komunikací?

7.1 Respondenti dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 81 zaměstnanců, z toho 38 % žen a 61,4 % mužů. Z interních materiálů vyplývají velice podobná procentuální zastoupení, proto tyto údaje z dotazníků můžeme považovat za relevantní. Genderové rozložení zaměstnanců bylo využito v dalších analýzách otázek.

Graf 1 Respondenti podle pohlaví



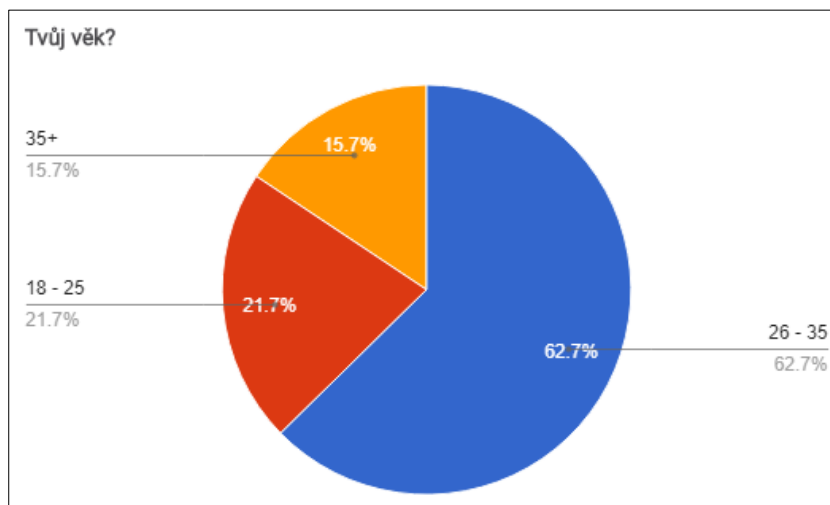
Zdroj: Vlastní šetření

Z hlediska věkových kategorií byli respondenti rozřazeni do tří skupin. Vzhledem k poměrně nízkému věkovému průměru podniku, který se pohybuje okolo 26 let, byla nejstarší skupina označena jako 35+ a tvořilo ji pouze necelých 16 % zaměstnanců. Takto nízký věkový průměr podniku nese určitá pozitiva, ale i negativa.

Většina respondentů spadá do Generace Y (respondenti ve věku 18 až 35). Tato generace se dá označit jako flexibilní, otevřená komunikaci a nebojící se změn. Také požadují různorodou a kreativní práci, ale zároveň se nechtějí vzdát svého osobního života (Brončková, 2010).

Podnik by si měl být vědom, jaké pracovníky má v podniku a z jaké generace jsou. Znalost priorit generace X nebo Y může vést k jinému stylu vedení lidí a nastavování vnitřních systémů odlišným způsobem. To může mít za následek spokojenější, a tím i výkonnější zaměstnance.

Graf 2 Věkové kategorie

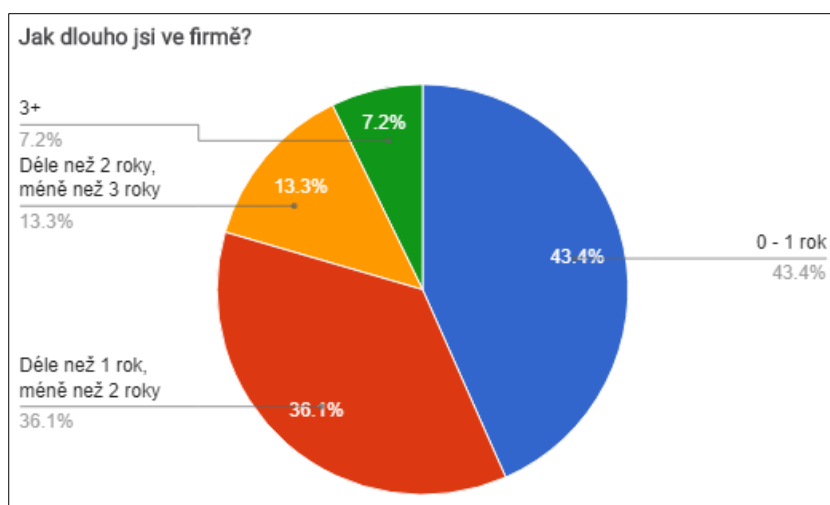


zdroj: Vlastní šetření

Další otázka se zaměřila na počet let odpracovaných v podniku. Jak již bylo zmíněno v popisu podniku, jedná se o mladou firmu založenou před 5 lety. Více než 90 % respondentů pracuje v podniku méně než 3 roky a více než 40 % nastoupilo do podniku za poslední rok. Takto mladá struktura firmy se neustále rozrůstá, vyvíjí a mění. Jak již bylo zmíněno, vizí do roku 2020 je trojnásobný nárůst zaměstnanců.

Při takto rychlém růstu počtu zaměstnanců je nutné mít propracovaný systém komunikace a prvotního zaškolení všech zaměstnanců nejen co se týká náplně práce, ale také interních struktur podniku apod. Z grafu 25 lze vyvozovat, že okolo 50 % zaměstnanců si není úplně jisto, na koho se obrátit s konkrétními problémy. Tato skupina zaměstnanců je z poloviny tvořena zaměstnanci, kteří nastoupili za poslední rok.

Graf 3 Počet let v podniku

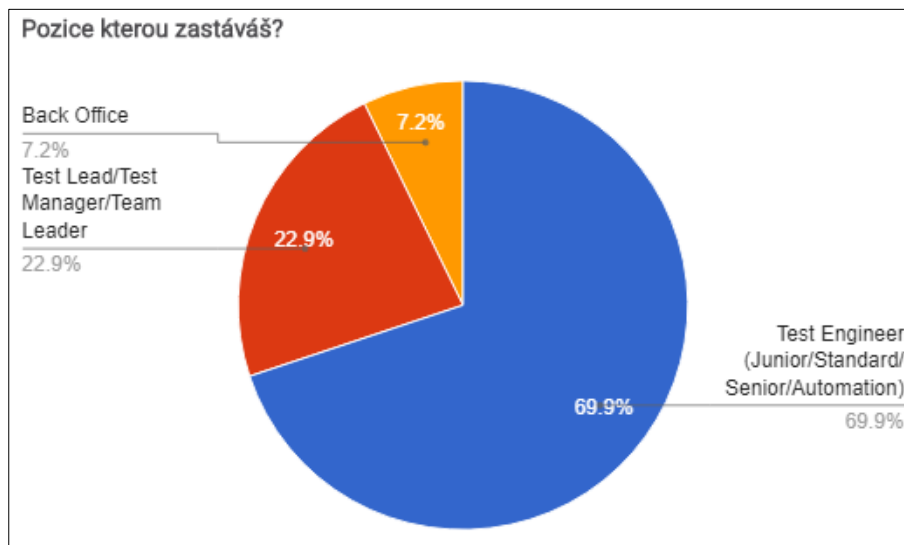


Zdroj: Vlastní šetření

Poslední z úvodních otázek se zaměřila na rozdělení pozic v podniku. Přes 90 % odpovědí bylo z Delivery Teamu, což odpovídá i informaci zmíněné v popisu podniku, čerpané z interních materiálů firmy.

Dotazníkové šetření interní komunikace v tomto podniku se týká převážně Delivery Teamu, neboť informace proudících k tomuto oddělení vznikají převážně v BO teamu. Oddělení, které nejvíce předávají informace jsou Recruit, Office Management a Marketing. Dále jsou informace předávány od Team Leaderů a Managementu. Kvalitě předávaných informací z jednotlivých oddělení je věnován graf č. 17.

Graf 4 Zastávaná pozice

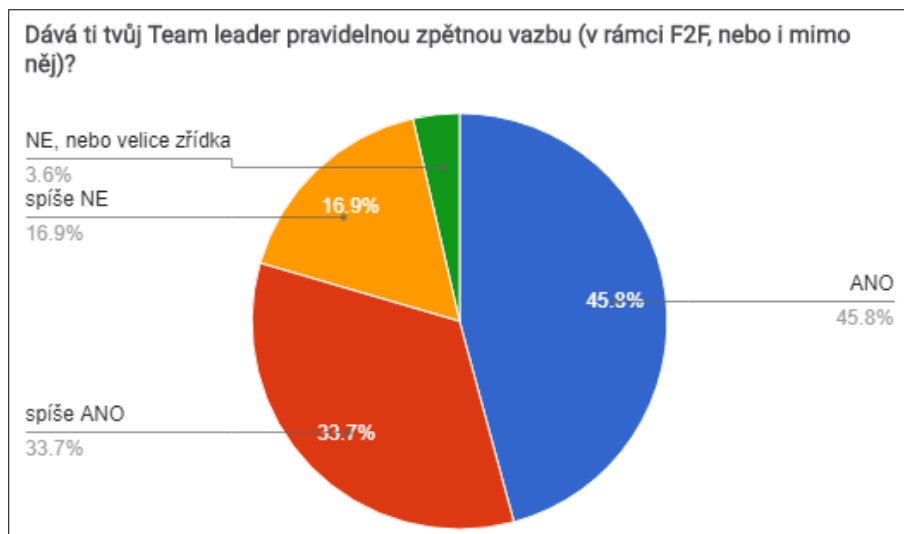


Zdroj: Vlastní šetření

7.2 Výsledky dotazníkového šetření

Druhá část dotazníku, tedy otázky 5 až 11, byla zaměřena na oblast F2F. každý zaměstnanec by měl absolvovat F2F se svým nadřízeným pravidelně každý měsíc. Cílem F2F je potkat se se svým manažerem a vyměnit si vzájemně feedback neboli zpětnou vazbu. Jelikož zpětná vazba by neměla být předávána pouze na F2F, ale i mimo něj (resp. měla by být předávána co nejdříve od zadání úkolu), otázka zjišťovala, zda zaměstnanci dostávají pravidelnou zpětnou vazbu na F2F, nebo i mimo něj. Odpověď „ANO“ zvolilo pouhých 45,8 % zaměstnanců, což lze vzhledem k důležitosti zpětné vazby považovat za velice nízký výsledek. Pokud sečteme kladné odpovědi, tedy „ANO“ a „spíše ANO“, výsledek činí 79 % zaměstnanců. Tento výsledek zní mnohem příznivěji, je zde však stále prostor ke zlepšení. Zvláště uvažíme-li, že celých 21 % respondentů se přiklonilo k negativní odpovědi („spíše NE“ a „NE nebo velice zřídka“).

Graf 5 Získávání zpětné vazby



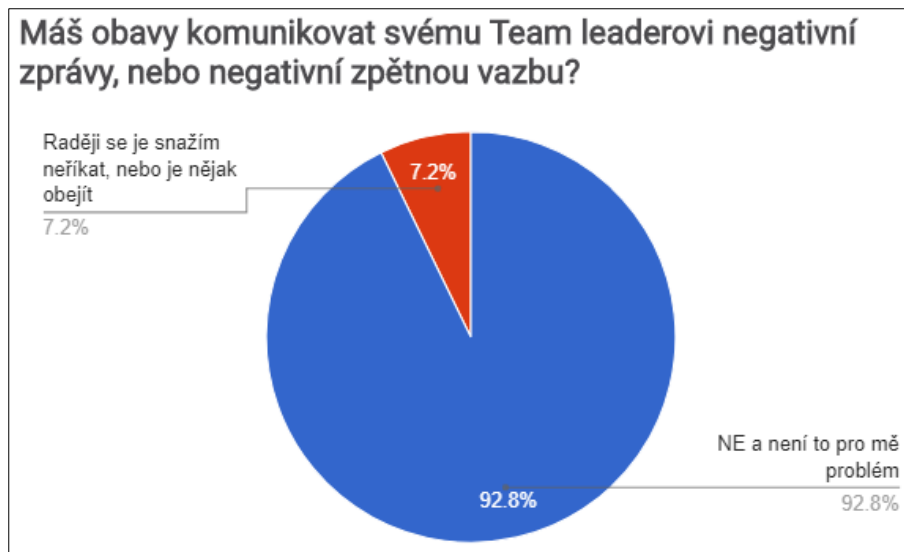
Zdroj: Vlastní šetření

Další z otázek zaměřená na komunikaci s Team Leadery zjišťovala, zda mají respondenti strach komunikovat svému nadřízenému špatné zprávy a negativní zpětnou vazbu. Přes 90 % respondentů tyto obavy nemá a nemá problém svému nadřízenému sdělit nepříjemné informace. Tento velice kladný výsledek lze připisovat firemní kultuře, která je přátelská, zaměstnanci si tykají napříč všemi odděleními i pozicemi a často se setkávají i mimo pracovní dobu, viz graf 12.

Žádný z respondentů neodpověděl, že negativní zprávy nesděluje svému nadřízenému vůbec, což je pozitivní výsledek. Sdělování negativních informací sice nemusí být pro podřízeného příjemná situace, ale i takováto komunikace posouvá podnik kupředu.

7,2 % (tj. 6 osob) respondentů uvedlo, že negativní zprávy se snaží neříkat nebo mají alespoň snahu je obejít. Toto může být způsobeno několika důvody. Jedním z nich je, že zaměstnanec je nový a bojí se, že by negativní zprávy mohly ovlivnit jeho kariéru. Druhým důvodem mohou být povahové rysy respondenta.

Graf 6 Obava komunikovat negativní zprávy

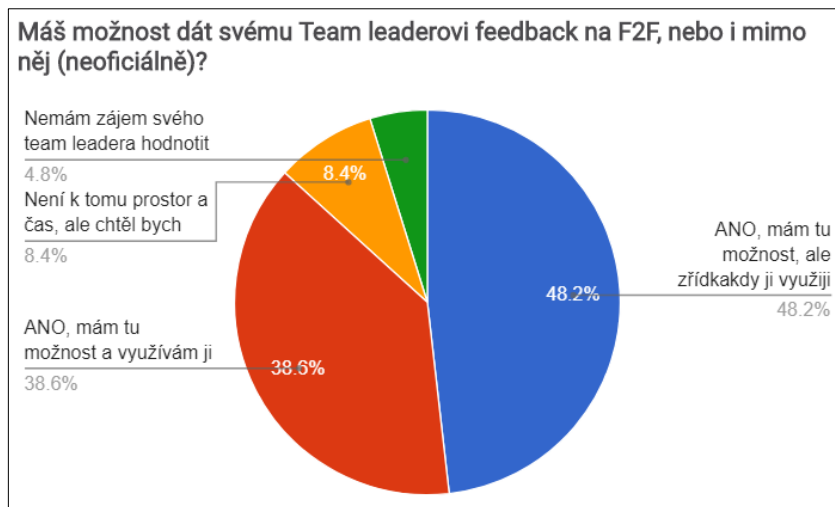


Zdroj: Vlastní šetření

Následující otázka věnovaná zpětné vazbě a F2F zjišťovala, zda mají zaměstnanci možnost a příležitost sdělit zpětnou vazbu svému nadřízenému, ať již na F2F nebo při jakékoli jiné vhodné příležitosti. 86,8 % respondentů odpovědělo kladně, tedy že mohou sdělit svou zpětnou vazbu. Avšak tuto možnost využívá a pravidelně sděluje zpětnou vazbu svému nadřízenému pouze 38,6 % zaměstnanců. Většina respondentů, kteří by chtěli svého Team Leadera hodnotit, ale mají dojem, že na to není čas (8,4 %), také označili odpověď, že mají F2F pravidelně každý měsíc a zároveň, že jim tento interval vyhovuje. 66 % z těchto respondentů označilo, že F2F trvá 30 minut, zbylých 34 %, že zabere méně než 30 minut. Je tedy otázkou, zda respondenti opravdu nemají čas na podání zpětné vazby a hodnocení svého Team Leadera, neboť jejich následující odpovědi svědčí o dostatečném času a spokojenosti s nastavenými intervaly.

Zbylí respondenti vybrali odpověď, že nemají zájem hodnotit svého Team Leadera. Tento postoj lze přičítat povahovým rysům respondentů nebo délce působení v podniku.

Graf 7 Možnost hodnotit svého Team Leadera na F2F a mimo něj

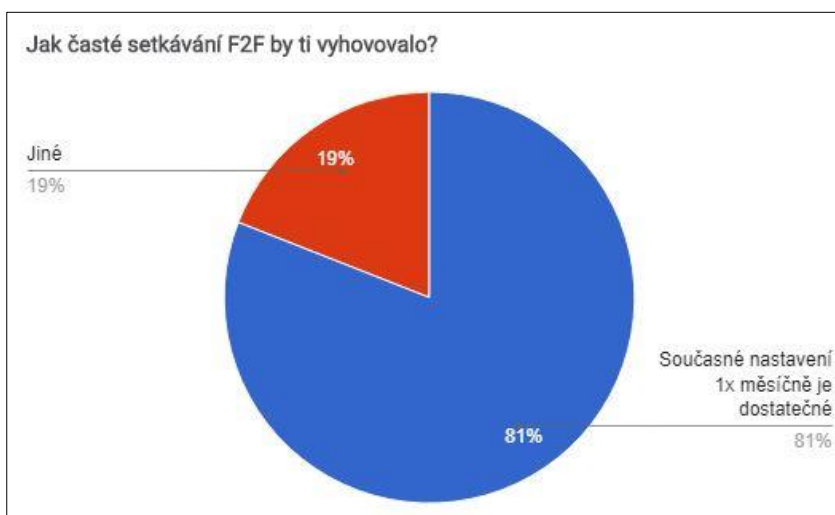


Zdroj: Vlastní šetření

Další otázka zaměřená na F2F měla za cíl zjistit, zda současná četnost setkávání se v rámci F2F je pro zaměstnance vyhovující. 81 % respondentů uvedlo, že současné nastavení, tedy setkávání se 1x měsíčně je dostatečné a vyhovující. V případě, že respondenti uvedli možnost „jiné“, byla vyžadována jejich vlastní odpověď. U těchto respondentů pak většinou převládá názor, že dostatečná frekvence F2F je 1x za 3 měsíce (cekem 10 % respondentů). Zbývající respondenti uváděli možnosti jako „setkávání se ad hoc“ nebo také několikrát měsíčně.

Mezi volnými odpověďmi se také vyskytly takové, které poukazovali na fakt, že setkávání se 1x měsíčně je dostačující frekvence, bohužel na něj ale není čas ze strany Team Leadera. Další respondenti zmiňovali, že nemají se svým Team Leaderem tzv. „tak často co řešit“, což je detailněji rozebíráno u grafu č. 10.

Graf 8 Jaká četnost setkávání F2F je vyhovující

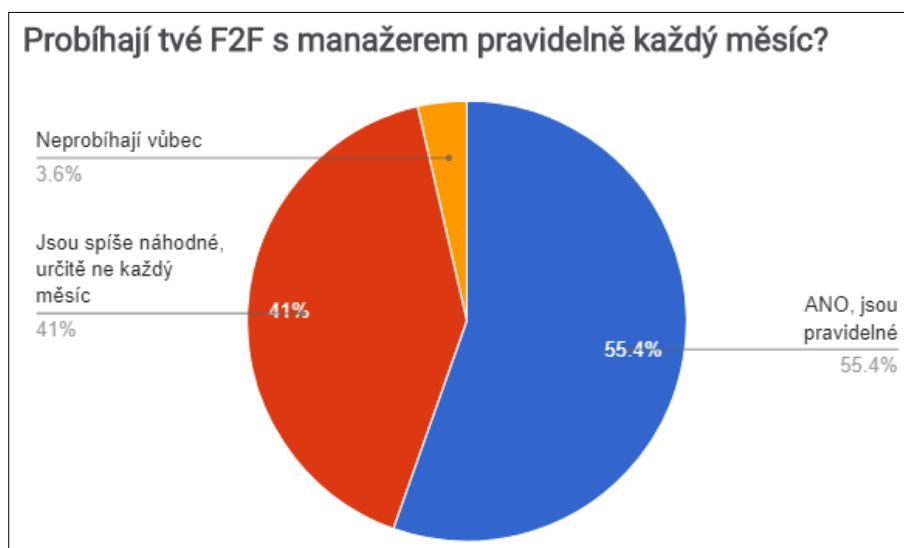


Zdroj: Vlastní šetření

Další otázka od respondentů zjišťovala, zda jejich setkávání s Team Leadery probíhá v pravidelných měsíčních intervalech, jak je nastaveno, a zda jsou intervaly dodržovány, nebo nikoli. Více než 55 % respondentů uvedlo, že jejich setkání s Team Leaderem je pravidelné tak, jak je nastaveno podnikem. 41 % respondentů nemá F2F pravidelně, ale spíše náhodně. To je poměrně zarážející výsledek, neboť F2F je mnohdy jediný kontakt s podnikem a osobní kontakt s Team Leaderem, který se zaměstnancům dostane a měly by zde být předávány informace a aktuality o podniku. U zbylých necelých 4 % zaměstnanců pak F2F neprobíhá vůbec.

V roce 2018 v podniku vznikl intranet, který může částečně přebrat informační funkci. Každý si tak může přečíst novinky o firmě ve chvíli, kdy na to má opravdu čas a nemusí si domlouvat schůzku se svým Team Leaderem. Je však stále důležité, aby osobní kontakt s nadřízeným probíhal pravidelně, nejen z důvodů informování o aktualitách a dění v podniku, ale také v rámci motivace zaměstnance. Osobní komunikace může odhalit nejen nespokojenost zaměstnance, ale také může vést ke zlepšení některých procesů.

Graf 9 Pravidelnost setkávání se F2F



Zdroj: Vlastní šetření

Následující otázky zaměřené na F2F byly pokládány pouze respondentům, kteří v předešlé otázce odpověděli, že F2F mají, a to pravidelně nebo nepravidelně. Respondenti, kteří F2F nemají, byli přesměrováni na další otázky, které se již nevěnují F2F.

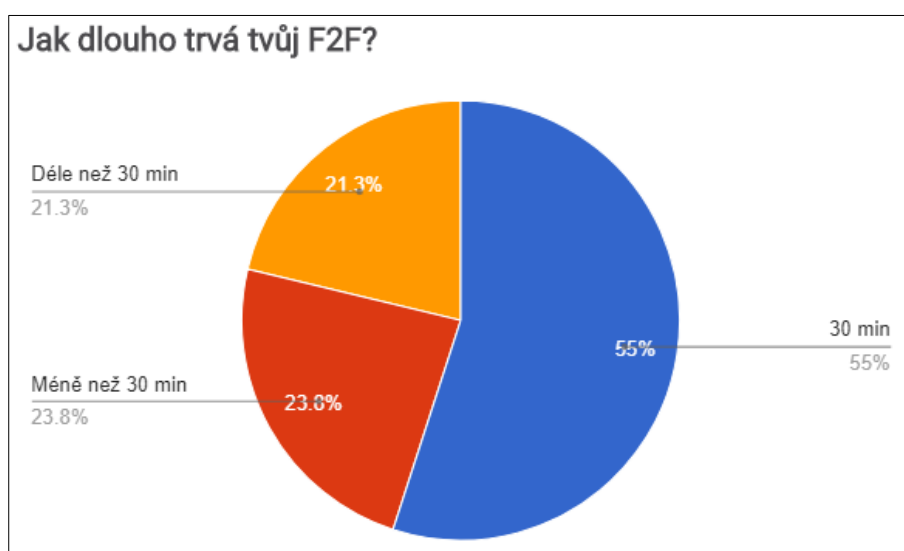
Následující otázka měla za cíl zjistit, jak dlouhé F2F bývá. Současné nastavení vymezuje 30 minut měsíčně. Více než polovina respondentů odpověděla, že tento časový interval splňují.

Čtvrtina respondentů uvedla, že F2F je delší než 30 min. Důvodem může být například samotné pojetí F2F. Zaměstnanci mají vyhrazenou určitou finanční částku, kterou mohou utratit na F2F, je tedy možné spojit F2F s pracovním obědem nebo posezením u kávy. Pokud se F2F koná mimo pracovní prostory, může z toho plynout

několik benefitů. Pokud zaměstnanec chce řešit pracovní problém, neshody, nebo návrhy na zlepšení, změna prostředí může být nápomocná k otevřenosti diskuze.

Další čtvrtina respondentů uvedla, že F2F trvá méně než 30 minut. Jak již bylo zmíněno u grafu 8, někteří zaměstnanci zastávají názor, že nemají se svým Team Leaderem tzv. co řešit, proto jejich setkávání neprobíhají pravidelně každý měsíc. Toto může být i důvodem ke zkracování F2F. Avšak smyslem F2F je informování zaměstnanců o dění v podniku, zjišťování vývoje a současného stavu projektu, na kterém pracují, zpětná vazba, probrání možného kariéerního růstu a vzdělávacího plánu, ale také neformální témata, která mohou prohloubit důvěru mezi podřízeným a Team Leaderem. Tato témata mají vzejít především ze strany Team Leadera, nikoli ze strany zaměstnance. Pokud tedy F2F pravidelně trvá méně než 30 minut, je možné, že Team Leader neinformuje svého podřízeného ve všech oblastech.

Graf 10 Délka trvání F2F

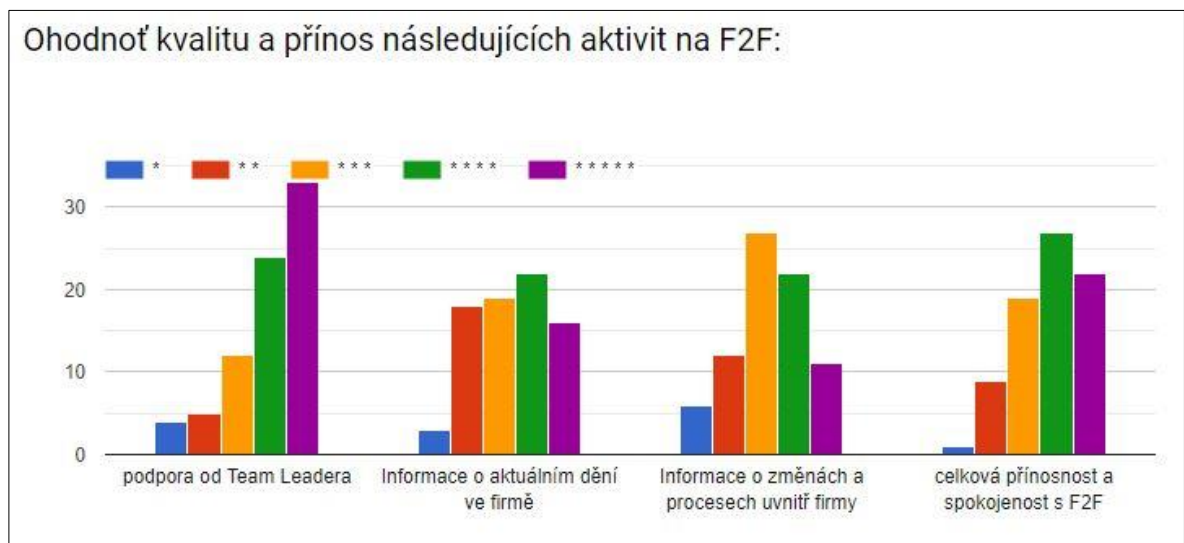


Zdroj: Vlastní šetření

Nadále dotazník zjišťoval celkovou přínosnost F2F pro zaměstnance. Hodnocené byly čtyři kategorie: Podpora od Team Leadera, Informace o aktuálním dění ve firmě, Informace o změnách a procesech uvnitř firmy a celkové zhodnocení přínosnosti F2F. Respondenti měli možnost každou kategorii ohodnotit na škále 1–5 bodů (1 – nejhorší, 5 – nejlepší). Pokud zprůměrujeme výsledky hodnocení, nejlépe hodnocenou kategorií byla Podpora Team Leadera s průměrným hodnocením 4,0. Druhou kategorií s výsledkem 3,9 je Celková spokojenost s F2F. Kategorie Aktuální dění ve firmě byla ohodnocena ratingem 3,5 a nejhůře hodnocenou kategorií byla Informace o změnách a procesech uvnitř firmy s průměrem 3,2 bodů.

Z těchto údajů vyplývá, že respondenti kladně hodnotí celý koncept F2F, jelikož průměrně udělovali 3,9 bodů z 5 za přínosnost, což může být považováno za dobrý výsledek. Ze zbylých grafů vyplývá nevyváženost ostatních témat probíraných na F2F. Velice pozitivním výsledkem je hodnocení podpory Team Leaderů, z čehož můžeme předpokládat dobrý vztah mezi podřízenými a jejich Team Leadery. Nejnižší hodnocení uvedli respondenti v oblasti předávání informací o změnách a procesech firmy, což se nedá označit za dobrý výsledek, neboť smyslem F2F je právě větší informovanost zaměstnanců o aktualitách ve firmě, procesech a změnách, které se ve firmě právě dějí.

Graf 11 Struktura F2F



Zdroj: Vlastní šetření

Další sekce dotazníku (otázky 12 až 15) se zabývala pracovními a mimopracovními akcemi. Vzhledem k tomu, že se zaměstnanci nepotkávají spolu v kancelářích, je zde snaha pořádat pravidelné události, které napomáhají komunikaci mezi kolegy, ale také pomáhají předávat informace od managementu směrem k zaměstnancům.

Pracovní akce, tedy ty, které jsou pořádány a organizovány podnikem, můžeme rozdělit do několika kategorií:

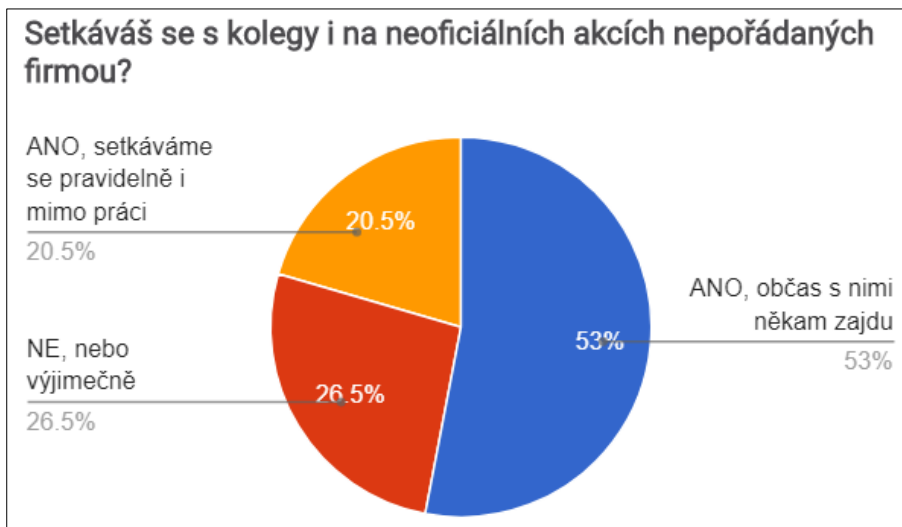
- celofiremní události: 1× ročně Offsite, 1× ročně Allstaff, 1× ročně Summer Party, 1× ročně vánoční večírek, 1× měsíčně firemní snídane, 3× ročně společné aktivity, které si odhlasují samotní zaměstnanci
- teamové události: 4× ročně teabuildingové aktivity dle výběru zaměstnanců
- podpora sportovních aktivit: v letních měsících možnost každý týden hrát volejbal

Velice významnou část setkávání se s kolegy tvoří také samotní zaměstnanci, kteří organizují neoficiální události, kterých se mohou zúčastnit ostatní kolegové. Jedná se o různorodé aktivity, které mohou trvat několik hodin, ale také i několik dní (např. víkendová turistika). Na tyto aktivity jsou zaměstnanci zváni prostřednictvím Facebookové skupiny, která byla vytvořena jimi samotnými pro tyto účely.

Z následujících odpovědí respondentů je patrné, že setkávání se s kolegy je velice běžné. Více než 20 % respondentů se pravidelně setkává se svými kolegy po práci a 53 % uvedlo, že setkávání není pravidelné, ale občasné.

Respondenti, kteří uvedli, že se se svými kolegy nesetkávají, se nacházejí v různých věkových skupinách, s různým počtem odpracovaných let v podniku a genderové zastoupení této skupiny je přibližně 50:50. Z těchto údajů lze tedy soudit, že se jedná o rozhodnutí právě respondentů, že žádná z výše uvedených skupin není znevýhodňovaná a neformálních aktivit se mohou účastnit všichni zaměstnanci.

Graf 12 Setkávání se s kolegy mimo pracovní dobu



Zdroj: Vlastní šetření

Nadále bylo zjišťováno, zda zaměstnanci dostávají přínosné informace o chodu podniku na firemních akcích. Ovšem ne všechny firemní akce mají jako hlavní cíl předávat informace o firmě, proto byly v otázce zmíněny události, které mají sloužit především jako zdroj nových informací – například firemní snídaně nebo Allstaff (firemní prezentace o aktualitách, vizi, misi a strategii, která se koná 1× ročně).

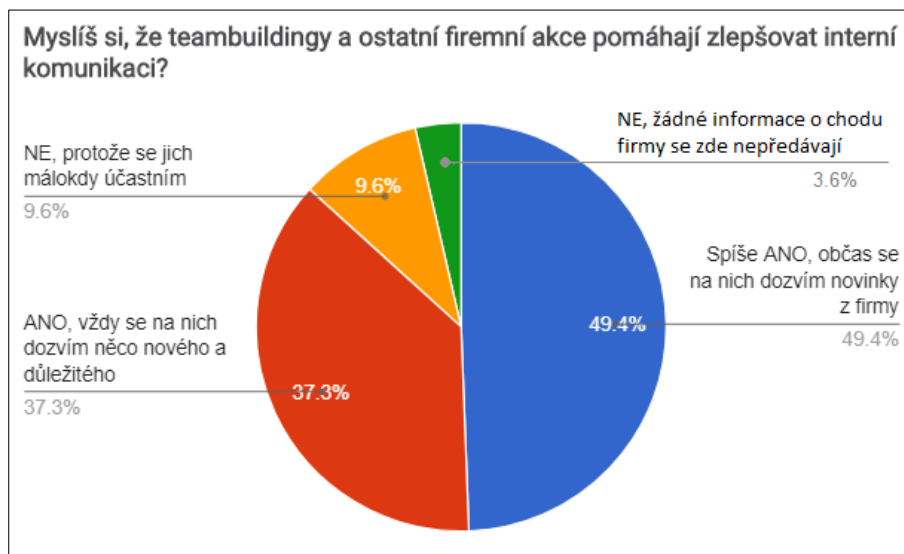
Necelých 90 % zaměstnanců zvolilo odpověď, že se na těchto událostech vždy nebo většinou dozví nové informace o podniku, což je vzhledem k informativnímu charakteru akce očekávaný výsledek. Pokud se podíváme na odpovědi podrobněji, více respondentů zvolilo odpověď, že novinky z firmy se dozví většinou, ne však vždy (49,4 %). Zde je možné, že respondenti zahrnuli do firemních akcí všechny události pořádané firmou, ne však všechny mají informační charakter, jak je uvedeno výše.

Respondenti, kteří odpověděli, že se firemních akcí účastní velice zřídka (9,6 %), byli přesměrováni na otevřenou otázku, kde museli rozepsat důvody, proč se neúčastní. V těchto odpovědích byl mnohdy zmíněn nevyhovující čas akcí a oznámení data konání akcí tzv. *na poslední chvíli*, kdy respondenti již mají naplánovaný svůj vlastní program. Dále se zde vyskytovaly odpovědi o složitém zkoordinování práce, rodiny a pracovních akcí, které se konají mimo pracovní dobu nebo také povahové vlastnosti respondenta, který uvedl, že se necítí dobře ve velkých kolektivech. Jedna z odpovědí kritizovala předávání informací v mimopracovním čase: „*Jsem toho názoru, že*

důležité informace o firmě, projektech apod. by měly být zaměstnancům poskytnuty v rámci pracovní doby, a nikoliv mimo ni. O neformální, nepracovní rozhovory s kolegy nemám zájem."

3,6 % zaměstnanců uvedlo, že se na těchto firemních akcích nedozvídají žádné informace o firmě. Zároveň také všichni z této skupiny uvedli, že se účastní firemních snídaní, jejichž účelem je předat zaměstnancům nové informace, jež jsou prezentovány na každé snídani. Je tedy možné, že tyto informace nepovažují za nové nebo důležité.

Graf 13 Interní komunikace na firemních akcích



Zdroj: Vlastní šetření

Poslední otázka zaměřená na komunikaci na firemních akcích směřovala k firemní snídani, která se koná pravidelně každý poslední pátek v měsíci. Tato snídaně se koná v prostorách podniku, trvá přibližně hodinu a zaměstnanci mají možnost neformálně pohovořit s kolegy. Součástí této snídaně je prezentace, kde se shrnují uplynulé události minulého měsíce, a očekávané nadcházející události. Také je zde vyhlášován zaměstnanec měsíce.

Snídaně se konají od 8 hodin a vzhledem k tomu, že zaměstnanci podniku pracují v kancelářích u klientů rozmístěných po celé Praze, může být pro některé z nich obtížné dopravit se po firemní snídani na své pracoviště. Otázka tedy zjišťovala, zda zaměstnancům vyhovuje zvolený den, čas a formát. Otázka nabízela možnost odpovědi, že stávající formát firemní snídaně je vyhovující nebo možnost jiné, kde respondenti mohli navrhnout vlastní alternativu. Také bylo možné zvolit obě odpovědi, tedy že stávající formát je vyhovující, ale zároveň by jim vyhovoval i jiný formát.

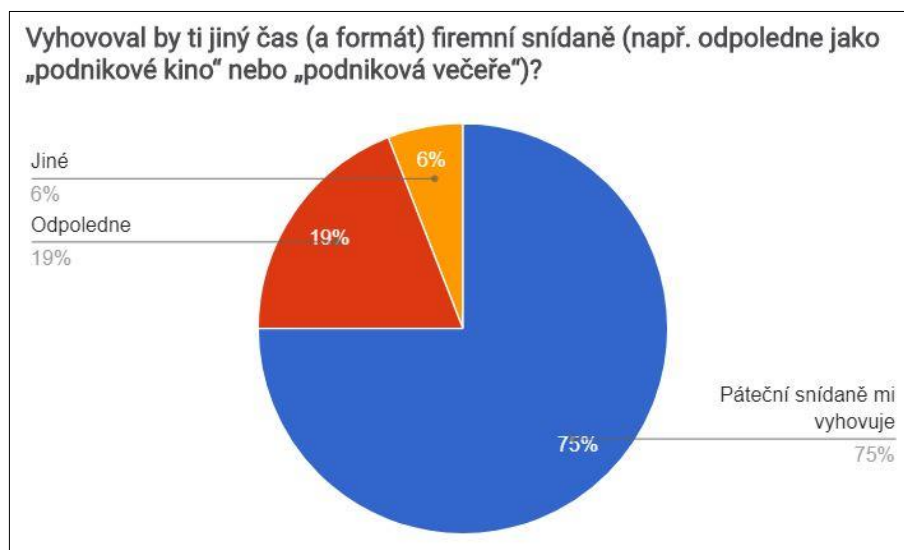
V samotném názvu otázky byly uvedeny příklady, jak by taková změna mohla vypadat (podniková večere, podnikové kino) a většina odpovědí, které respondenti měli možnost rozepsat dle svých představ, označili odpoledne jako vhodnou alternativu. V grafu 16 taktéž můžeme pozorovat kategorii „jiné“, v této kategorii jsou

odpovědi, které se nedaly zahrnout ani do jedné ze zbývajících kategorií. Zde se vyskytla odpověď, že respondent o danou akci nemá zájem nebo že čas této události se těžko vybírá, když se zaměstnancům mění projekty a tím i místo výkonu práce.

Z interních zdrojů poskytnutých podnikem je patrné, že firemních snídaní se pravidelně účastní okolo 40 lidí (okolo 45 % zaměstnanců). Byl tedy předpoklad, že pro zbývajících zaměstnanců je tento čas nevyhovující a navrhnou jiný čas, který by jim vyhovoval více. Tato myšlenka se však nepotvrdila, neboť ¾ respondentů (61 respondentů) odpovědělo, že stávající páteční snídaně je pro ně vyhovující. 19 % respondentů uvedlo, že by jim více vyhovovala odpolední varianta. Tyto výsledky lze interpretovat několika způsoby:

- Respondenti jsou zvyklí na tento formát a nemají rádi změny.
- Ačkoli nemají možnost účastnit se pravidelně, někdy jim tento termín může vyhovovat, jejich účast je tedy náhodná a nepravidelná.
- Respondenti se neúčastní firemní snídaně, ale ani o ni nemají zájem, proto vybrali alternativu odpovědi, že takto jim to vyhovuje.
- V otázce byl uveden příklad – přesunout tuto akci na odpoledne. Respondenti nemají zájem tuto akci přesouvat na odpoledne a jiný návrh nebrali v potaz.

Graf 14 Čas a formát firemní snídaně



Zdroj: Vlastní šetření

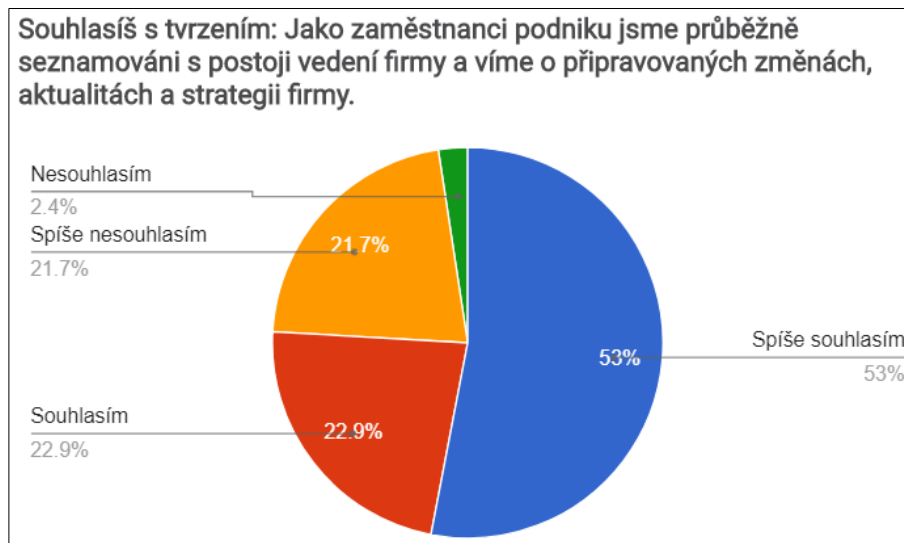
Další sekce dotazníku se zabývala interní komunikací v oblasti managementu. Jedná se o otázky 16 až 23. Cílem bylo zjistit a zhodnotit, jak zaměstnanci vnímají komunikaci managementu a předávání informací směrem k nim.

Následující otázka od respondentů zjišťovala, zda souhlasí s tvrzením, že jsou pravidelně seznamováni s postoji vedení firmy a zda vědí o změnách a aktualitách, které se chystají. S tímto tvrzením se plně ztotožnilo necelých 23 % respondentů, což lze považovat za nízké procento. 53 % respondentů uvedlo, že spíše souhlasí. Ke kladné odpovědi se tedy přiklonilo celkem 75,9 % respondentů, což už lze považovat za kladný výsledek. Je zde však stále čtvrtina respondentů, která se s tímto tvrzením neztotožňuje.

Jak vyplynulo z grafu 17, respondenti hodnotí komunikaci s Team Leaderem kladněji než komunikaci s managementem. Výsledky tohoto grafu tedy potvrzují, že zaměstnanci vidí určité mezery v komunikaci mezi vedením firmy a jimi samotnými.

Team Leader je hlavním komunikačním médiem mezi zaměstnanci a vedením firmy a může některé z těchto informací předat svému týmu, některé informace by však měly být předávány přímo vedením firmy.

Graf 15 Průběžné seznamování zaměstnanců s postoji vedení podniku

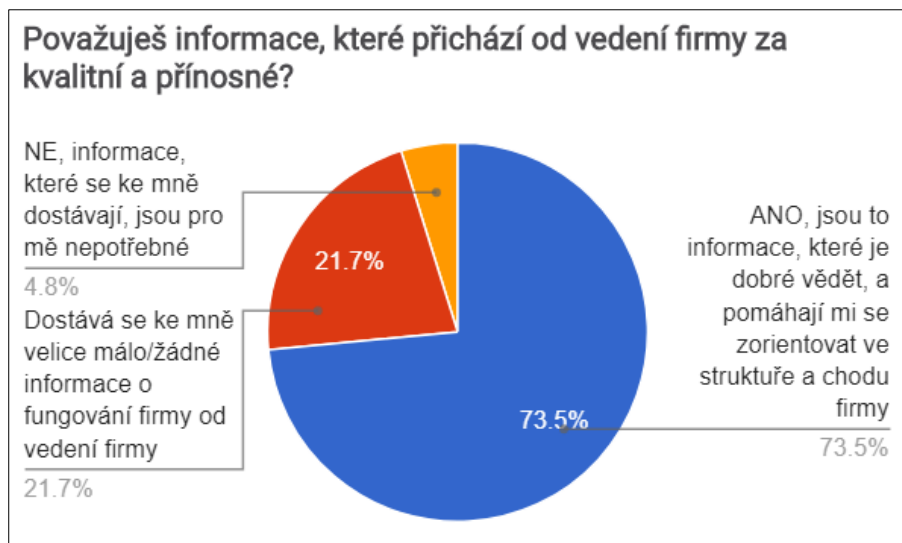


Zdroj: Vlastní šetření

Nadále bylo zjišťováno, zda respondenti považují informace, které se k nim dostávají z vedení firmy za kvalitní a přínosné. Více než čtvrtina respondentů se domnívá, že informace, které se k nim dostávají, nejsou přínosné, nebo že se k nim nedostávají žádné informace od vedení firmy. Zbylí respondenti odpověděli, že informace jsou pro ně přínosné. Zde můžeme vidět jistou souvislost s předchozí otázkou, kde respondenti odpověděli v poměrně stejném zastoupení (viz graf 15).

Necelých 22 % respondentů se domnívá, že nemají žádné nebo pouze minimální informace od vedení firmy. Zároveň 70 % těchto respondentů uvedlo, že se na teambuildingových a jiných firemních akcích dozvídají novinky o podniku a také 70 % z nich uvedlo, že páteční snídanež je vyhovující termín a formát této události. Je tedy otázkou, co respondenti považují za chybějící informace od vedení firmy, jelikož se většina účastní firemních akcí (informačního charakteru).

Graf 16 Hodnocení informací od vedení firmy



Zdroj: Vlastní šetření.

Další otázka zaměřená na předávání informací v podniku zjišťovala, z jakého zdroje se k respondentům dostávají informace a v jaké kvalitě. Respondenti měli možnost ohodnotit tři oficiální zdroje, ze kterých by mělo přicházet nejvíce informací (Team Leader, Management a Recruit a Office Management oddělení) a čtvrtý neoficiální zdroj – kolegové. Tyto zdroje informací byly hodnoceny hvězdičkami, přičemž jedna hvězda zastupovala nejhorší hodnocení a pět hvězd nejlepší.

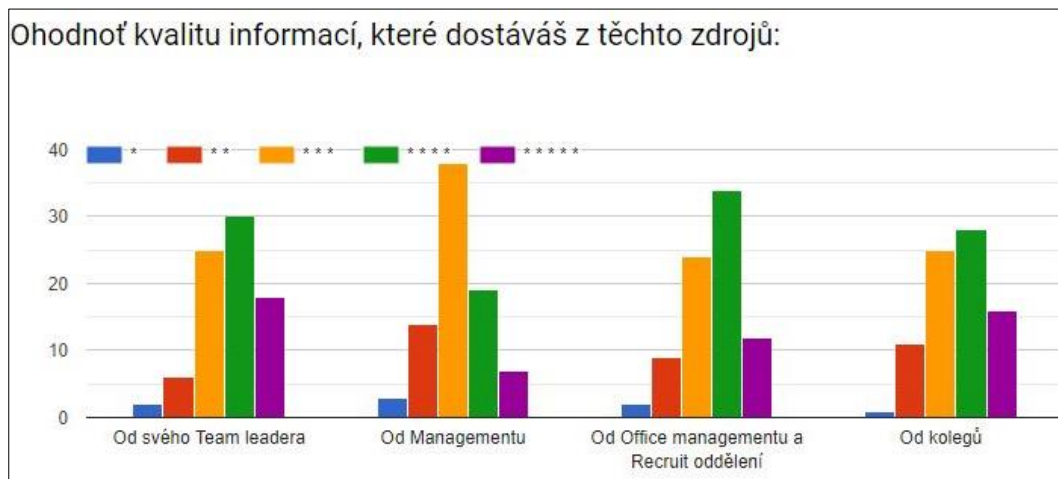
Pokud hodnocení zprůměrujeme, nejlepší výsledek získali Team Leadeři s průměrným hodnocením 3,7. Také Team Leadeři byli nejvíce krát hodnoceni plným počtem hvězd. Tato informace koreluje s grafem č. 11, kde respondenti hodnotili aktivity na F2F a podpora Team Leadera byla ohodnocena nejlépe ze všech kategorií (průměr 4,0 z 5).

Jako druhý nejlépe hodnocený zdroj informací respondenti označili Office Management a Recruit oddělení s průměrným hodnocením 3,6. Stejný průměr měla také kategorie „kolegové“. Z Recruit oddělení jsou převážně zasílány informace, které se týkají docházky, benefitů a celkově mají za cíl soulad zaměstnaneckých a podnikových cílů.

Vedení firmy, tedy management, bylo ohodnoceno průměrem 3,2 bodů. Tento průměr byl ze všech kategorií nejnižší. Z těchto údajů tedy vyplývá, že zaměstnanci mají pocit, že Team Leader předává hodnotnější a kvalitnější informace než vedení firmy. Vzhledem k tomu, že Team Leadeři jsou v nejbližším kontaktu se zaměstnanci by tomu tak mělo být, je zde však evidentní rozdíl, jak zaměstnanci vnímají předávání informací od svého přímého nadřízeného, tedy Team Leadera, a od samotného vedení firmy.

Jak již bylo zmíněno, kategorie „kolegové“ zde byla zařazena jako jediný neformální zdroj informací a sloužila k porovnání hodnocení. Z vyplněných údajů vyplývá, že zaměstnanci mezi sebou mají poměrně přátelské vztahy a informace, které si mezi sebou předávají, hodnotí jako kvalitní.

Graf 17 Kvalita sdělovaných informací

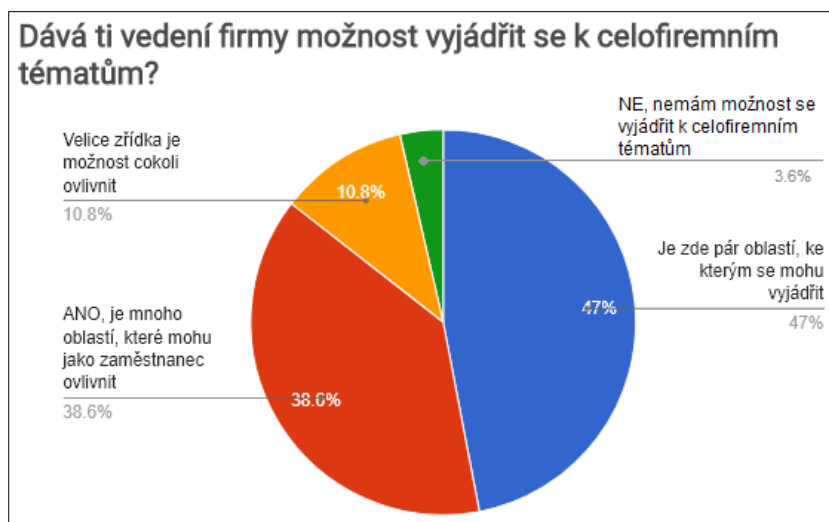


Zdroj: Vlastní šetření

Nadále bylo zjišťováno, jak respondenti hodnotí možnosti a příležitosti vyjádřit se k celofiremním tématům, které se v podniku řeší a týkají se jich samotných. Dle interních údajů poskytnutých podnikem proběhl na jaře 2018 výzkum, jaké benefity zaměstnanci využívají nejvíce a jaké jim v balíčku benefitů chybí. Dále také zaměstnanci hlasují o teambuildingových akcích, které se konají 3x do roka. Mají možnost navrhnout aktivitu, poté probíhá hlasování mezi všemi návrhy a následně mají možnost zvolit datum, které preferují.

Necelá 4 % respondentů označila odpověď, že nemají možnost se vyjádřit k celofiremním tématům a něco ovlivnit a dalších necelých 11 % vnímá možnost ovlivnit firemní témata jako velice omezenou. Ke kladné odpovědi se přiklonilo celkem 85,6 % respondentů.

Graf 18 Možnost vyjádřit se k celofiremním tématům

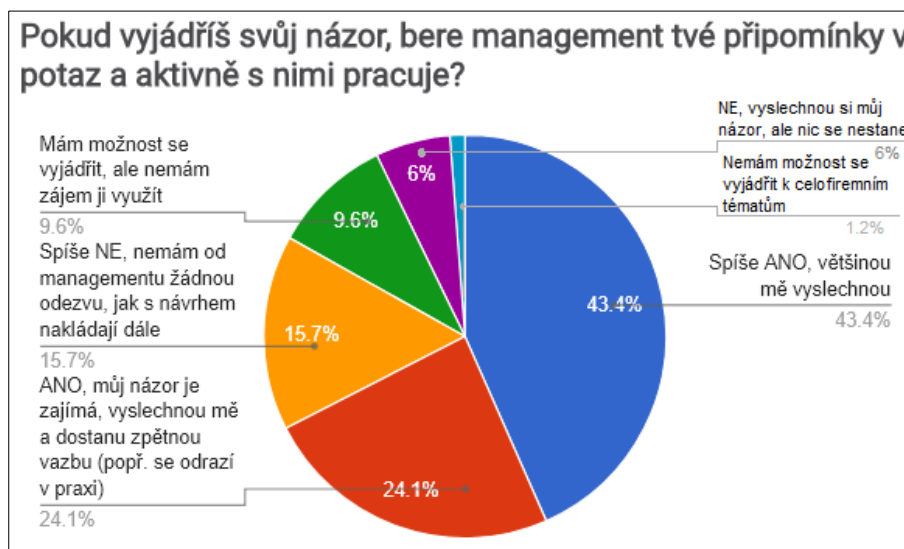


Zdroj: Vlastní šetření

Další otázka navazovala na předešlou, tedy pokud se respondenti vyjádří k celofiremním tématům, tak bylo dále zjišťováno, zda management přijme jejich připomínky. Ke kladné odpovědi, tedy ANO nebo spíše ANO se přiklonila nadpoloviční většina podniku, přesně 67,4 % respondentů. Dále zde byla možnost, že respondenti se mohou vyjádřit, ale nemají o to zájem. Pokud bychom i tyto odpovědi započítali do kladných odpovědí, možnost vyjádřit svůj názor managementu má 77 % respondentů. Zbylí respondenti označili odpověď negativně, tedy že pokud se vyjádří, management tyto připomínky nebere v potaz nebo nemají zpětnou vazbu. Jeden respondent má pocit, že v podniku není možnost vyjádřit svůj názor.

Pokud se podrobněji podíváme na graf č. 18 a 19, zjistíme, že otázky na sebe nejen navazovaly, ale také dávaly možnost některých stejných odpovědí a částečně se významově překrývaly. Pokud tedy respondenti v předchozí otázce odpověděli, že nemají možnost vyjádřit se k firemním tématům (celkem 3 respondenti - 3,8 %), byl předpoklad, že stejnou odpověď uvedou i v následující otázce, v této otázce však odpověděl stejně pouze 1 respondent. Další z těchto respondentů uvedl odpověď, že pokud vyjádří svůj názor, nic se nestane. Třetí respondent, který uvedl v předchozí otázce, že nemá možnost se vyjádřit k firemním tématům, uvedl v této otázce odpověď „spíše ano“. Z těchto drobných rozdílů je patrné, že je vždy nutné pokládat otázky tak, aby nepodsouvaly odpovědi. Většina respondentů však odpověděla velice podobně a pokud v předešlé otázce zvolili kladnou odpověď, tedy že se mohou vyjádřit k celofiremním tématům, tuto odpověď potvrdili i v následující otázce.

Graf 19 Vyjádření názoru a přijímání zpětné vazby managementem



Zdroj: Vlastní šetření

Další otázka dotazníku zjišťovala, zda respondenti zažili situaci, kdy se dozvěděli aktuální dění v podniku prostřednictvím tzv. šušky a drbů neboli že informace jim byla sdělena neoficiálně, například kolegy.

Respondenti, kteří odpověděli že se s tímto nesešli nikdy nebo velice zřídka (celkem 31,3 % respondentů) byli skoro z poloviny tvořeni zaměstnanci, kteří jsou v podniku zaměstnání méně než rok. To může být znakem, že se s takovou situací ještě neměli příležitost setkat, na rozdíl od respondentů, kteří pracují v podniku déle a odpověděli jinak.

Čtvrtina respondentů označila odpověď, že tato situace není nijak výjimečná a stává se často. Pokud k této skupině přidáme i respondenty, kteří se taktéž přiklonili k pozitivní odpovědi, tedy že se tato situace občas stává, celkovou skupinu, která označila odpověď „ano“ tvoří necelých 70 % respondentů. To můžeme označit jako drtivou část zaměstnanců, kteří se mohou dovídat důležité informace napřed z neoficiálních zdrojů. Otázce, zda se následně informace dozvědí i od vedení firmy je věnován graf 21.

Pokud se většina zaměstnanců dozvídá důležité informace z neoficiálních zdrojů, mohou získat velmi nepřesné a zkreslené představy. To může vést k nespokojeným zaměstnancům, ačkoli k tomu nemusí být důvod. Nicméně šušky a předávání si „tajných informací“ mezi kolegy nelze stoprocentně zamezit, jak píše Řezaninová (2017) „Nedá se jí bohužel zbavit úplně, drby byly, jsou a budou.“ Je však úkolem HR oddělení těmto nepřesným informacím předcházet a uvádět je na pravou míru. V této oblasti také hraje roli firemní kultura.

Graf 20 Odkud přicházejí interní informace



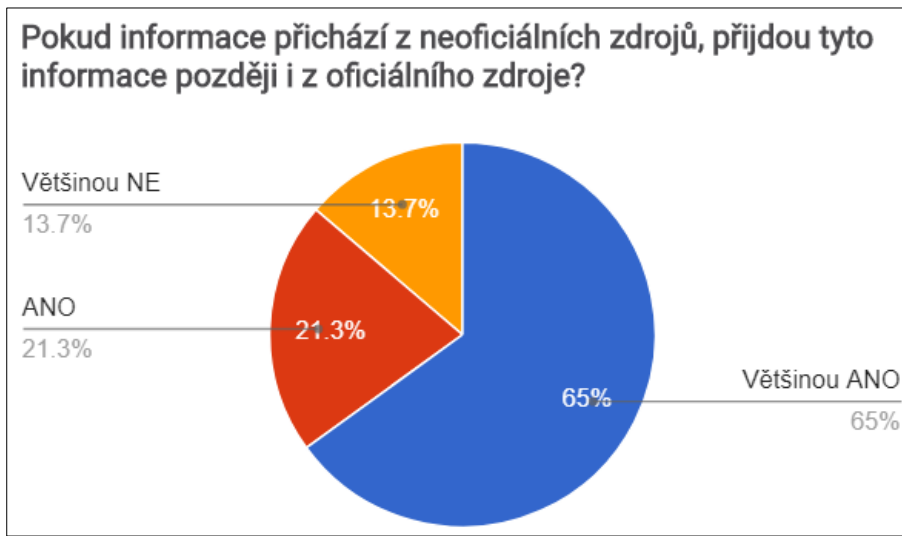
Zdroj: Vlastní šetření

Pokud respondenti v předešlé otázce vybrali jednu z odpovědí, která připouští možnost, že se k nim informace dostanou nejprve z neoficiálních zdrojů, byli přesměrováni na další otázku, která zjišťovala, zda se k nim později také dostane informace z oficiálního zdroje.

Zde se absolutní většina přiklonila ke kladné variantě „ANO“ nebo „spíše ANO“. 13,7 % respondentů vybralo odpověď „většinou NE“, ale žádný z respondentů nevybral odpověď rezolutní „NE“.

Toto většinové zastoupení kladných odpovědí lze interpretovat tak, že snahou vedení není zatajovat informace, jen se nepředávají tak rychle, jak by měly a vzniká zde prostor pro šíření neoficiálních variant zprávy.

Graf 21 Zdroje interní komunikace

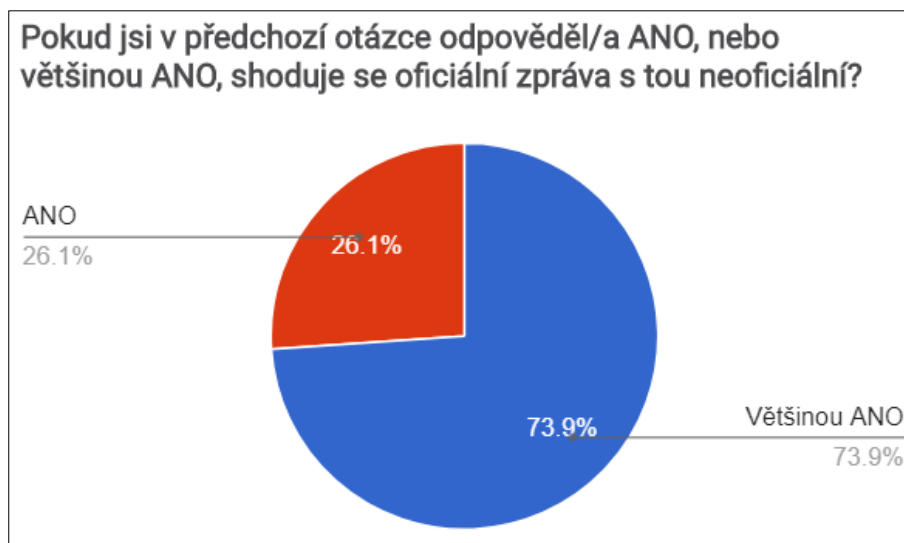


Zdroj: Vlastní šetření

Další otázka byla taktéž navazující na předešlé dvě. Pokud respondent v minulé otázce odpověděl, že se k němu dostane i informace z oficiálního zdroje, byl nadále tázán, zda se tyto dvě informace shodují. Odpověď „NE“ a „většinou NE“ nebyla vybrána žádným z respondentů.

Odpovědi necelých 74 % respondentů, kteří vybrali odpověď „Většinou ANO“ značí o tom, že pokud se doslechnou informaci z neoficiálních zdrojů, není zkreslená natolik, aby neodpovídala skutečnosti. Tento pozitivní výsledek lze přičítat firemní kultuře, která byla výše popsána jako přátelská, kde zaměstnanci nemají potřebu šířit drby o svých kolezích.

Graf 22 Shoda oficiálních a neoficiálních zdrojů interní komunikace



Zdroj: Vlastní šetření

Poslední část dotazníku (otázky 23 až 28) byla věnována obecnému povědomí o vnitřních strukturách, procesech a nastavení interní komunikace. Zde bylo zjišťováno, zda mají respondenti přehled o tématech, která se jich přímo dotýkají.

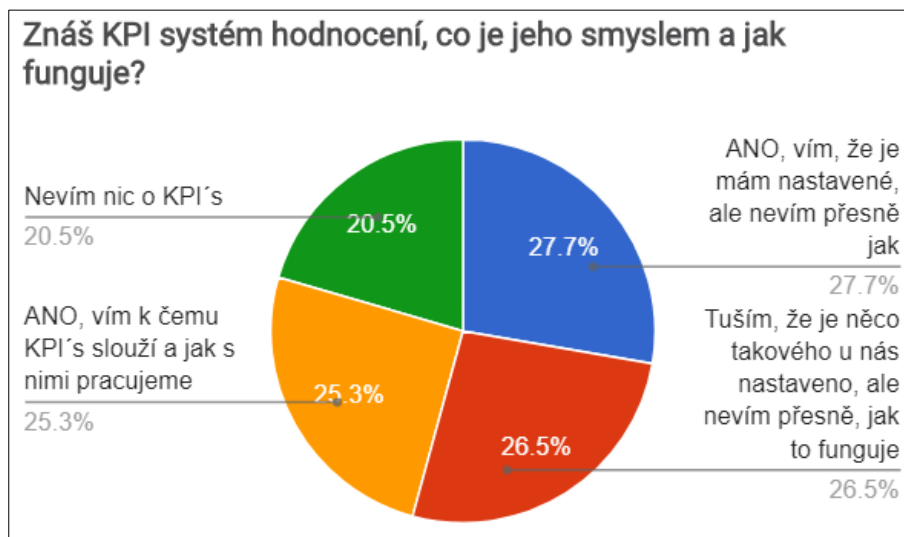
Následující otázka se zaměřila na znalost KPI's systému hodnocení neboli „klíčových ukazatelů výkonnosti“. Tento systém se týká každého zaměstnance, každý má individuálně nastavený vlastní plán a jeho plnění se odráží na hodnocení zaměstnance, a tím i na finančních odměnách, ale i na strategii a plánování firmy.

Čtvrtina zaměstnanců ví přesně, co pro ně nastavení KPI's znamená a jak s nimi pracovat, zbytek respondentů označil odpovědi, které již nesou určité známky pochyb, jak s tímto systémem pracovat a každý pátý respondent neví, že má KPI nastavené.

Dále bylo zkoumáno KPI z hlediska pozic, především Team Leaderů, Test Managerů a Test Leadů. Tyto osoby jsou v hierarchické struktuře výše než Test Engineers, byl tedy předpoklad, že znalost KPI's bude vyšší než u jejich podřízených. Kladnou odpověď, tedy „ANO, vím přesně k čemu KPI's slouží“ označilo jen 50 % respondentů z této kategorie. Je tedy zřejmé, že pokud tyto informace nemají nadřízení, jen těžko je mohou předávat svým podřízeným.

Pokud se podnik chce řídit podle systému KPI, je nutné, aby zaměstnanci věděli, co tento systém hodnocení obnáší, v čem pro ně spočívají výhody, ale především, že je nastaven konkrétně pro ně. Pokud podnik pracuje s výsledky KPI hodnocení, aniž by 75 % zaměstnanců tušilo, jak tento systém funguje, nebo že je vůbec nastaven, výsledky nemohou být přesné a nastavování cílů pro každého zaměstnance lze označit za ztrátu času a energie.

Graf 23 Systém KPI hodnocení

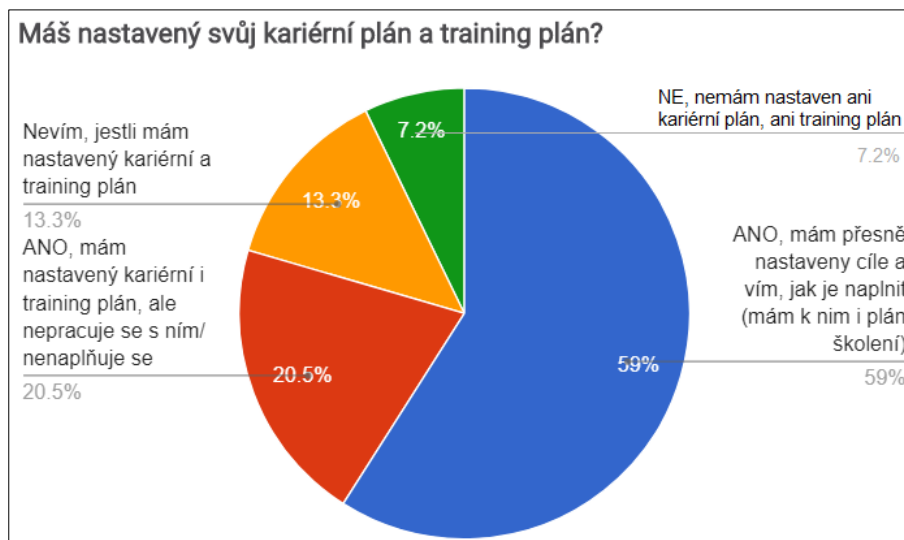


Zdroj: Vlastní šetření

Jako má každý zaměstnanec nastavená svá KPI, tak je také pro každého zaměstnance nastavován individuální kariérní a training plán. Otázka byla v dotazníku postavena tak, jestli zaměstnanci vědí o existenci svého kariérního a training plánu.

O kariérním a training plánu měli respondenti značně větší povědomí než o hodnocení KPI. Celých 59 % respondentů ví, že tyto plány má nastavené a ví, jak s nimi pracovat a dalších 20,5 % respondentů taktéž ví, že tyto plány má nastavené, ale neplní je. Zbýlých 20 % respondentů označilo odpověď, že neví nebo že nemají nastavené tyto plány. Odpověď, že nevědí nebo že nemají plán nastavený lze ve své podstatě brát jako jednu odpověď, neboť zaměstnanci, kteří odpověděli, že plán nastavený nemají o něm jen nevědí.

Graf 24 Kariérní a training plán zaměstnanců

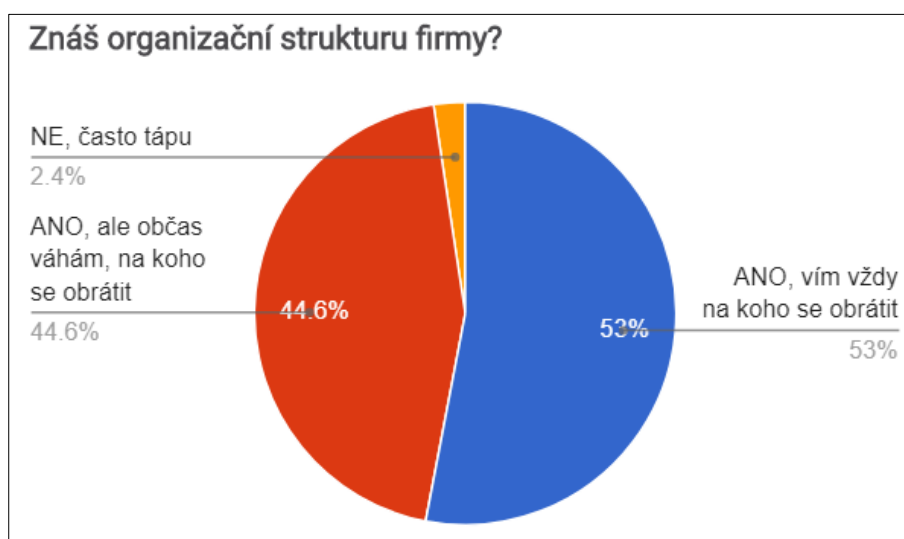


Zdroj: Vlastní šetření

Další otázka zjišťovala, zda zaměstnanci znají organizační strukturu podniku a vědí, na koho se mohou obrátit v případě řešení určitých situací. Tato otázka byla do dotazníku zakomponována z důvodu, že podnik se za poslední rok rozrostl o 90 % a další nárůst je i nadále plánovaný. Je proto nutné nové zaměstnance zaškolit nejen v náplni práce, ale také seznámit je se strukturou podniku a vnitřními pravidly.

Více než polovina zaměstnanců označila, že zná strukturu podniku velice dobře a ví vždy na koho se obrátit. Druhá necelá polovina mívá občasný problém, většinou však ví, s kým může problém řešit. Pouze 2,4 % respondentů často tápou, koho oslovit. Nikdo z respondentů nevybral odpověď, že neví nikdy.

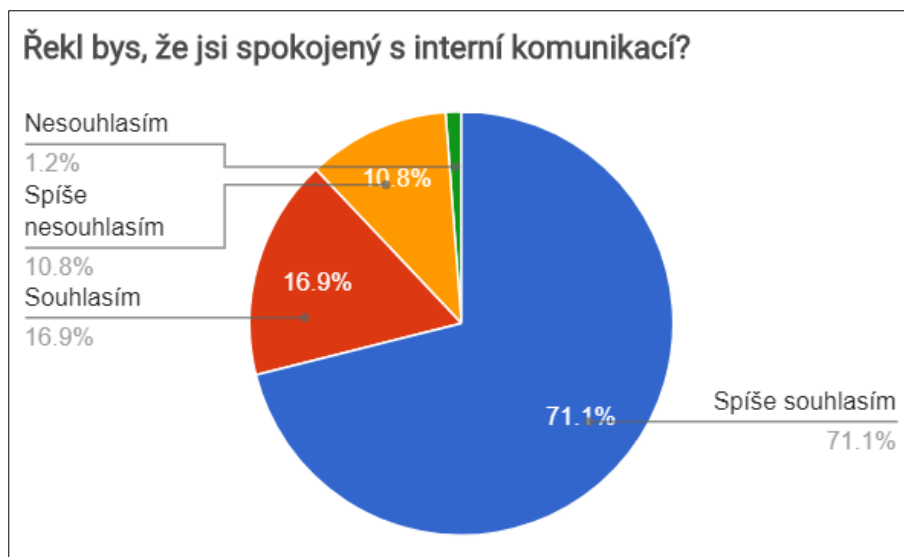
Graf 25 Znalost organizační struktury firmy



Zdroj: Vlastní šetření

Předposlední otázka dotazníku zjišťovala, jak respondenti hodnotí interní komunikaci. Tato otázka byla kontrolního charakteru, jelikož celý dotazník byl zaměřen na kvalitu interní komunikace a spokojenost zaměstnanců s interní komunikací. Jednotlivé otázky zjišťovaly, která oblast je pro respondenty problematická a kde vidí slabé stránky komunikace v podniku. Z odpovědí respondentů v předešlých otázkách je zřejmé, že některé oblasti jsou problematické více než jiné, avšak když respondenti hodnotili interní komunikaci jako celek, jen 12 % respondentů se označilo jako nespokojených. Zbylí respondenti s tvrzením, že jsou spokojení, souhlasili nebo spíše souhlasili.

Graf 26 Spokojenost s interní komunikací



Zdroj: Vlastní šetření

Poslední otázka v dotazníku byla otevřená. Zde měli respondenti možnost napsat cokoli k interní komunikaci, u čeho měli pocit, že nebylo dostatečně rozebráno v předešlých otázkách. Tuto otázku lze považovat za velice důležitý zdroj informací, neboť respondenti měli možnost napsat přesně to, co je v této oblasti trápí. Tuto možnost využilo 13 respondentů.

Respondenti velice často poukazovali na konkrétní situace a problémy, které v podniku vznikají. Obecně by se tyto připomínky daly rozdělit do 3 kategorií:

1. Komunikace managementu se zaměstnanci
2. Předávání informací pomocí newsletteru
3. Organizační struktura firmy

Pokud se podrobněji podíváme na první kategorii, tedy komunikaci managementu se zaměstnanci, nalezneme odpovědi, které naznačují, že respondenti mnohé situace vnímají tak, že je jednáno „o nich bez nich“ a dovídají se některé informace spíše od kolegů než od vedení. Dále zde bylo zmíněno, že respondentovi chybí informace o ukončení práce na interním projektu nebo kam se firma posunula v určitých projektech a aktivitách.

Dále bylo mezi odpověďmi možné najít několik podobných názorů na předávání informací o firmě pomocí newsletteru. Tyto názory by se daly shrnout citací jednoho z respondentů: „Nelze nepovinně odebíraným NL, který padá do neprioritní pošty posílat informace, které se týkají nějakých vyžadovaných pravidel.“

Poslední kategorií, ve které respondenti poukazovali na nedostatky, byla organizační struktura podniku. Zde respondenti vyjádřili názor, že podnik se rozrůstá, ale organizační struktura zůstává stejná, a to způsobuje přetěžování managementu. Také zde bylo zmíněno, že je nutné zjednodušit komunikaci mezi odděleními. Jeden z respondentů mimo jiné uvedl, že by se měly aktualizovat manuály pro Team Leadery.

7.3 Shrnutí dotazníkového šetření

V podniku proběhlo dotazníkové šetření, které mělo za cíl nalézt oblasti s nedostatky interní komunikace, ale také vyzdvihnout kladné oblasti. Zároveň byly také hledány odpovědi na výzkumné otázky. Dle odpovědí respondentů lze označit oblasti, které je třeba zlepšit, ale taktéž oblasti, se kterými jsou zaměstnanci spokojeni a z odpovědí je zřejmé, že tyto oblasti fungují dobře.

VO1: Je pro zaměstnance podniku F2F přínosnou součástí interní komunikace?

První oblast šetření se zabývala oblastí komunikace s Team Leadery – otázky 5 až 11 a průběhem, kvalitou a přínosností F2F. Z této oblasti vyšlo velice pozitivní hodnocení Team Leaderů. Zaměstnanci hodnotí komunikaci s nimi na velice dobré úrovni a jsou spokojeni s tím, jak F2F vedou. Zaměstnanci, kteří pravidelně absolvují F2F, jsou spokojeni s kvalitou a celým jeho konceptem, jsou zde však oblasti, které jsou podle nich opomíjeny a nejsou jim sdělovány.

Značná část respondentů také uvedla, že F2F se nekonají pravidelně, ale spíše náhodně a časová dotace se lišila od méně než půl hodiny až po celou hodinu. To nutně nemusí být považováno za problém, částečně to lze označit za flexibilitu. Je zde však stále předpoklad, že zaměstnanci by měli být v pravidelném kontaktu se svým nadřízeným, k čemuž má sloužit právě F2F.

VO2: Podílí se pracovní a mimopracovní akce na zlepšování interní komunikace?

Přátelská atmosféra v podniku může být ze značné části připisována mladému kolektivu, ale taktéž neformálnímu prostředí, se kterým souvisí i atmosféra na pracovních akcích. V této oblasti lze pozorovat silné vazby mezi zaměstnanci, kteří se velice často schází na pracovních událostech, ale i ve svém volném čase. Tato informace koreluje s dalšími odpověďmi, které vyplynuly z dotazníku, a lze pozorovat poměrně vysokou důvěru respondentů k informacím získaným od svých kolegů. Tyto přátelské vztahy na pracovišti mohou vést nejen k lepší produktivitě práce, ale také důvěře, která je důležitým základem dobré komunikace.

V oblasti firemních akcí vyjádřili respondenti spokojenost a nevyžadují žádné změny, ačkoli v jiných částech dotazníku vyjádřili nespokojenost s kvalitou informací, které dostávají. Tato nespokojenost se týkala především rychlosti předávání informací od managementu. Vzhledem k tomu, že je v podniku nespočet firemních akcí, které jsou informačního charakteru, je pravděpodobné, že tato nespokojenost respondentů s nedostatkem informací se týkala spíše informací o nich samotných než obecného fungování podniku.

Dále se tato oblast šetření zaměřila na jednu konkrétní firemní akci – firemní snídani. Ta se koná pravidelně každý měsíc a měla by být velice silným informačním médiem pro zaměstnance, avšak vzhledem k méně než 50 % účasti lze usuzovat, že efektivita v předávání informací této události je přinejmenším sporná.

VO3: Jsou zaměstnanci spokojeni s interní komunikací managementu?

Dle hodnocení respondentů byla tato oblast označena jako nejvíce problémová. Někteří zaměstnanci mají pocit, že jsou obcházeni v oblastech, které se týkají jich samotných a nemají aktuální informace o chodu firmy. Mezi problémové odpovědi v této oblasti lze označit rychlost předávání informací od vedení firmy až na konec hierarchického řetězce, neboť mnoho zaměstnanců se důležité informace dozví předem od někoho jiného (většinou od kolegů) než od managementu.

Avšak většina respondentů cítí, že mají možnost a prostor vyjádřit svůj názor vedení firmy. Tato otevřená komunikace je nastavena díky přátelské firemní kultuře, která má velice blízko interní komunikaci. Je tedy nutné tuto atmosféru v podniku udržet a s tím udržet i pocit zaměstnanců, že mohou svým názorem ovlivnit některé procesy a že je jejich názor brán v potaz.

VO4: Jsou zaměstnanci spokojeni s interní komunikací?

Poslední oblast dotazníku (otázky 23 až 28) se zabývala interní komunikací v podniku z obecnějšího hlediska. Zde se ukázal být nejslabší oblastí systém hodnocení KPI. Pouze malé procento respondentů má jasnou představu o tom, k čemu toto hodnocení slouží a že jej vůbec mají nastavené. Tento systém hodnocení může být efektivním a relevantním nástrojem hodnocení pouze za předpokladu, že zaměstnanci budou vědět o jeho nastavení. Zároveň se pro management a HR oddělení jeví nastavování a vyhodnocování KPI's jako bezpředmětné, pokud 75 % respondentů neví, jak s nimi pracovat. O kariérním a training plánu má povědomí více zaměstnanců, stále je tu však významné procento zaměstnanců, které je třeba o těchto procesech informovat lépe.

S poměrně dobrým výsledkem skončily odpovědi respondentů v oblasti organizační struktury, neboť většina respondentů má představu o tom, který zaměstnanec je zodpovědný za určitou oblast a vědí, na koho se obrátit. Také celkové hodnocení respondentů interní komunikace se pohybovalo v kladných odpovědích.

8. Doporučení pro podnik

Na základě výsledků dotazníkového šetření a zodpovězení výzkumných otázek zaměřených na interní komunikaci v podniku byla vypracována následující doporučení týkající se:

1. Komunikace F2F
2. Firemních akcí
3. Komunikace managementu
4. Interní komunikace firmy

1. Návrh na zlepšení v oblasti F2F

F2F je nástroj, který mají Team Leadeři kompletně ve svých rukou. Je zde předpoklad, že se se svými podřízenými sejdou každý měsíc, avšak tento proces není kontrolován ani hodnocen. Pokud tedy F2F má i nadále zůstat takto důležitým a stěžejním nástrojem k informování zaměstnanců, je nutné podniknout kroky, které pomohou nastavit tento proces tak, aby fungoval pro všechny zaměstnance. Pokud F2F neprobíhá pravidelně, je nutné se ptát samotných Team Leaderů, proč tomu tak je.

V současnosti neexistuje žádný nástroj kontroly pro Team Leadery. Výstupy z F2F se nikam nezaznamenávají a četnost a pravidelnost F2F není reportována nadřízeným samotných Team Leaderů. Zároveň Team Leaderům není poskytována zpětná vazba od jejich podřízených. Pokud stále budeme vycházet z myšlenky, že F2F je důležitý nástroj k pravidelnému informování zaměstnanců a získání jejich zpětné vazby, měl by tento proces být kontrolován a hodnocen u samotných Team Leaderů. Jednou z možností je hodnocení pomocí KPI, které je třeba v podniku dostat do povědomí zaměstnanců. Nejlepší cestou k tomu je začít právě u samotných Team Leaderů. Dále je zde možnost zavést 360° zpětnou vazbu, která funguje na principu anonymního hodnocení pracovního výkonu podřízenými, nadřízenými, kolegy i sebou samým. Tak vznikne ucelené hodnocení a zpětná vazba, ale i přehled o vedení a průběhu F2F.

Zároveň neexistuje žádný seznam témat, která by se měla na F2F řešit a je tedy pouze na samotných Team Leaderech, jaké tematické okruhy budou probírat se svým podřízeným. V tomto ohledu by mohl pomoci seznam aktuálních, ale i obecně platných témat, kterým by se Team Leadeři mohli řídit.

2. Návrh na zlepšení v oblasti firemních akcí

Tato oblast se mezi respondenty jevila jako nejméně problémová, respondenti zde odpovídali, že jsou spokojeni. Některé z odpovědí jsou ovšem protichůdné. Z toho lze usuzovat, že ačkoli respondenti nevyžadují změny, některé úpravy by mohli pomoci spokojenosti i v dalších oblastech, které byly součástí dotazníkového šetření, a respondenti je označili jako problematické.

Respondenti vyjádřili spokojenost s časem firemních snídaní, nicméně vzhledem k přibližně 50% účasti zaměstnanců nebude jejich informační dosah příliš markantní. Je tedy na uvážení managementu, zda se takováto investice vyplatí, nebo zda by nebylo vhodné tuto firemní sešlost zrušit, případně se pokusit vytvořit jiný formát. Dalším možným řešením je ponechat stávající formát a čas, ale je nutné brát v potaz, že účast je pouze poloviční.

I přesto, že účast zaměstnanců bývá nižší, může tato pravidelná firemní akce působit lákavě z hlediska HR marketingu a naboru nových zaměstnanců. Zrušení celého formátu každoměsíčních firemních sešlostí se tak zdá jako nejméně efektivním řešením.

3. Návrh na zlepšení v oblasti komunikace managementu

S výsledkem, že se respondenti domnívají, že se mnoho informací dozvídají od svých kolegů, může souviset i to, že se například pravidelně neúčastní firemních snídaní a kolegové jim pak doplní mezery v informacích. V takovýchto případech je dobré, když interní komunikace funguje i mezi zaměstnanci. Pokud se však zaměstnanci dozvídají některé informace, které se týkají jich samotných, na poslední chvíli nebo ještě hůře od kolegů, je třeba začít pohlížet na interní komunikaci jako na důležitou součást podniku. V této oblasti se nelze řídit obecnými radami a poučkami. Je nutné, aby každý člen vedení a managementu začal u sebe a komunikoval se svými zaměstnanci na rovinu.

Některé oblasti mohou být komunikovány písemně, u některých je však nutné, nebo přinejmenším žádoucí, aby byly komunikovány ústně – tváří v tvář. Zde se opět dostáváme k otázce F2F, které mohou tuto situaci do určité míry řešit. Ačkoli je v podniku viditelná snaha o pravidelné hromadné informační události a schůzky se zaměstnanci (firemní snídaně, Allstaff, newsletter aj.), ne všichni zaměstnanci se jich účastní nebo tato média čtou. Zde tedy nastává vhodná příležitost k informování zaměstnanců na osobních schůzkách, kde by také měly zaznít informace, které se týkají jich samotných.

4. Návrh na zlepšení nastavení interní komunikace

Hodnocení KPI je velice dobrým ukazatelem výkonu, je tedy vhodné tyto ukazatele v podniku mít. Nově příchozí zaměstnanci by měli být o tomto systému hodnocení informováni, a to nejen v den nástupu, ale také na jednom z prvních F2F, která jsou posléze nastavena v intervalech 14 dní po dobu zkušební doby. Jak již bylo zmíněno u problematiky F2F, i zde by měl být nastaven určitý plán a seznam témat, která je nutné s nováčky projít.

Aby tato F2F s nováčky mohla vůbec probíhat, je nutné postupovat s osvětou seshora, tedy od Team Leaderů. Z dotazníkového šetření je patrné, že ani lidé na vedoucích pozicích nemají o KPI a mnohdy ani tréninkových plánech jasný přehled. Proto je více než nutné nejprve informovat zaměstnance na vedoucích pozicích, ti potom mohou dále informovat svůj tým.

Dalším vhodným krokem ke zvýšení povědomí a motivace k plnění KPI je pravidelná konzultace a zpětná vazba. Toto hodnocení zaměstnance nemusí být časově náročné, pokud probíhá pravidelně. Lze jej spojit s některým z F2F nebo v popřípadě nutnosti lze každého čtvrt roku protáhnout časovou dotací F2F. Tento bod také souvisí s návrhem na zlepšení v bodě o F2F, tedy vytvoření doporučeného seznamu témat na F2F.

Dále byl v této části dotazníkového šetření velmi kritizovanou částí newsletter, který má plnit informační funkci a informovat zaměstnance o novinkách, které se v podniku dějí. V současné době vzniká v podniku intranet, který by měl informační funkci newsletteru převzít. Po zprovoznění intranetu by se informace měly shromažďovat tam a netříštit se do několika informačních zdrojů. Z toho důvodu by bylo lepší newsletter zrušit.

Závěr

Diplomová práce je rozdělena na dvě základní části, a to teoretickou a praktickou část. V rámci teoretické části byly vysvětleny pojmy, které souvisí s interní komunikací. Praktická část poté představuje vybraný podnik a analyzuje konkrétní problémy v podniku pomocí dotazníkového šetření. Dále byly v praktické části práce interpretovány výsledky tohoto šetření, podány návrhy na změny a zodpovězeny výzkumné otázky.

Interní komunikace je mnohdy velice podceňovanou, avšak velice důležitou oblastí v podniku. Jen drobné změny mohou vést ke spokojenějším a tím i výkonnějším zaměstnancům. Podniků, kde je možné interní komunikaci označit za perfektní, najdeme jen velice málo. Komunikace vždy závisí na lidech a jejich schopnostech dorozumět se s druhými. Podniková komunikace přichází primárně od vedoucích pracovníků a managementu, a právě oni nesou zodpovědnost za celkový koncept interní komunikace a komunikačního propojení všech zaměstnanců.

Cílem této práce bylo analyzovat interní komunikaci v podniku, identifikovat problematické oblasti a navrhnout kroky ke změně. Také byly v práci stanoveny čtyři výzkumné otázky, na které bylo pomocí analýzy dotazníkového šetření odpovězeno.

Na základě analýzy výsledků provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že slabým místem interní komunikace v podniku je rychlost předávání informací od managementu směrem k zaměstnancům. Zároveň značné procento zaměstnanců nezná vnitřní nastavení systémů, které se týkají jich samotných. Respondenti také projeví nespokojenost s platformami, jejichž prostřednictvím jsou informace předávány. V rámci těchto zjištění byly podniku navrženy konkrétní kroky ve vybraných oblastech, které by měly vést ke změně a zkvalitnění interní komunikace.

Žádný podnik nemůže mít nastavenou interní komunikaci tak, aby byli všichni zaměstnanci spokojeni, vždy je však možné něco zlepšit. Důležitou součástí procesu interní komunikace je si toto stanovisko připustit, najít chyby a učinit kroky ke zlepšení. Tyto změny nejsou viditelné ihned, je proto nutné v tomto procesu vytrvat a pozitivní efekt se časem projeví. Zvyšování úrovně interní komunikace by mělo být neustálým procesem, v němž jsou zjišťovány slabé a silné stránky, s nimiž se poté pracuje. Jedině tak se podnik může efektivně posouvat kupředu.

Seznam použité literatury

- ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-10-9.
- ALLPORT, Gordon Willard, 2004. *O povaze předsudků*. Přeložil Eduard GEISLER. Praha: Prostor, Obzor (Prostor). ISBN 80-7260-125-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.
- BUREŠ, Ivan a Vlasta A LOPUCHOVSKÁ, 2007. *10 zlatých pravidel překonávání nejčastějších komunikačních bariér*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-166-9.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- DONNELLY, James H, 1997. *Management*. Praha: Grada, ISBN 978-80-7169-422-9.
- FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024721286.
- FRANK, Allan D a Judi BROWNELL, c1989. *Organizational communication and behavior: communicating to improve performance, 2+2=5*. New York: Holt, Rinehart, and Winston, ISBN 978-0030028595.
- GRAY, Colin, 1993. *Růst podniku: Průvodce pro malé a střední podnikatele*. Praha: Readers International, ISBN 80-901454-2-6.
- HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, ISBN 80-7169-550-5.
- HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, ISBN 80-251-1250-0.
- HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-2636-3.
- HURST, Bernice, 1994. *Encyklopedie komunikačních technik*. Přeložil Robert ŠPAČEK, přeložil Jindřich KUČERA. Praha: Grada, ISBN 80-85424-40-1.
- JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, ISBN 80-247-0781-0.
- KADLČÍK, Miroslav, 2001. *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus, ISBN 80-7041-951-2.

- KOLAJOVÁ, Lenka, 2006. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-116-X.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, ISBN 80-247-0648-2.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd.* Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- NOVÝ, Ivan, 1993. *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická, ISBN 80-7079-159-4.
- PORVAZNÍK, Ján a Janka Ladová, 2010. *Celostní Management 4. přepracované a doplněné vydání*, Bratislava: IRIS. ISBN 978-80-89256-48-8
- PRŮCHA, Jan, 2004. *Interkulturní psychologie*. Praha: Portál, Psychologie (Portál). ISBN 80-7178-885-6.
- RENZETTI, Claire M a Daniel J CURRAN, 2003. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum, ISBN 80-246-0525-2.
- STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace. 2., rozš. vyd.* Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-178-2.
- STŘÍŽOVÁ, Vlasta, 2005. *Manažerská komunikace. Vyd. 2., nezměn.* Praha: Oeconomica, ISBN 80-245-0923-7.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2003. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. Praha: Grada, Psychologie pro každého. ISBN 80-247-0530-3.
- STÝBLO, Jiří URBAN, Jan a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2007. *Personalistika 2007 2008*. Praha: ASPI Publishing, ISBN 80-7357-239-7.
- TONCROVÁ, Marta a Lucie UHLÍKOVÁ, 2001. ed. *Etnické stereotypy z pohledu různých vědních oborů*. Brno: Etnologický ústav Akademie věd České republiky, ISBN 80-85010-34-8.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- VERGHESE, Anisu K, 2012. *Internal communications: insights, practices and models*. Los Angeles: SAGE Publications, ISBN 978-81-321-0966-2.
- VYKOPALOVÁ, Hana, 2000. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, ISBN 80-244-0084-7.
- YVMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4. (Winkler, 1998).

WRIGHT, Marc, 2009. *Gower handbook of internal communication*. 2nd ed. Burlington, VT: Gower, ISBN 978-0566086892.

Online zdroje

Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 22.05.2016 [cit. 17.7.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

BAKER, Kathryn A. Organizational Communication. In *Communication, Management Benchmark Study* [online]. 6.8.2002. Maxwell AFB: Air War College [cit. 14. 10. 2018]. Dostupné z: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>

BRONČEKOVÁ, Katarína. X, Y, Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti [online]. 14.12.2010 [cit. 1.11.2018]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/>

KHAN, Saera R., Teena BENDA a Michael N. STAGNARO. *Stereotyping From the Perspective of Perceivers and Targets: Online Readings in Psychology and Culture*, 5(1) [online]. 3.1.2012 [cit. 2018-07-20]. Dostupné z: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1043>

ŘEZANINOVÁ, Věra. *Šuška na pracovišti, aneb...* [online]. 4.11.2017 [cit. 26.10.2018]. Dostupné z: <https://rezaninova.cz/2017/11/04/suskanda-na-pracovisti-aneb/>

Základní model sociální komunikace (Basic Model of Social Communication). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 24.08.2016 [cit. 20.6.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zakladni-model-socialni-komunikace>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma komunikačního procesu	13
Obrázek 2 Porterův model	33

Seznam tabulek

Tabulka 1 Neverbální komunikace.....	15
Tabulka 2 Silná podniková kultura.....	31

Seznam grafů

Graf 1 Respondenti podle pohlaví	44
Graf 2 Věkové kategorie	45
Graf 3 Počet let v podniku	45
Graf 4 Zastávaná pozice	46
Graf 5 Získávání zpětné vazby	47
Graf 6 Obava komunikovat negativní zprávy	48
Graf 7 Možnost hodnotit svého Team Leadera na F2F a mimo něj	49
Graf 8 Jaká četnost setkávání F2F je vyhovující	49
Graf 9 Pravidelnost setkávání se F2F	50
Graf 10 Délka trvání F2F	51
Graf 11 Struktura F2F	52
Graf 12 Setkávání se s kolegy mimo pracovní dobu	53
Graf 13 Interní komunikace na firemních akcích	54
Graf 14 Čas a formát firemní snídane	55
Graf 15 Průběžné seznamování zaměstnanců s postoji vedení podniku	56
Graf 16 Hodnocení informací od vedení firmy	57
Graf 17 Kvalita sdělovaných informací	58
Graf 18 Možnost vyjádřit se k celofiremním tématům	58
Graf 19 Vyjádření názoru a přijímání zpětné vazby managementem	59
Graf 20 Odkud přicházejí interní informace	60
Graf 21 Zdroje interní komunikace	61
Graf 22 Shoda oficiálních a neoficiálních zdrojů interní komunikace	62
Graf 23 Systém KPI hodnocení	63
Graf 24 Kariérní a training plán zaměstnanců	63
Graf 25 Znalost organizační struktury firmy	64
Graf 26 Spokojenost s interní komunikací	65

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření	76
-------------------------------------	----

Příloha 1 Dotazníkové šetření

Úvod

Ahoj,

jsm studentkou Českého vysokého učení technického v Praze, na Masarykově ústavu vyšších studií a bývalá zaměstnankyně podniku. Studuji obor Projektové řízení inovací v podniku a má diplomová práce na téma Interní komunikace se zabývá komunikací uvnitř firmy a procesy, které souvisí s komunikací. Cílem tohoto dotazníku je zjistit, jak funguje interní komunikace v podniku, popřípadě navrhnout kroky ke zlepšení. Dotazník je zcela anonymní a Tebou poskytnuté údaje budou využity pouze k tvorbě mé závěrečné práce. Dotazník můžeš vyplňovat do 20.9.2018.

Tento dotazník ti zabere zhruba 10 minut a je rozdělen do 5 částí:

- 1) Úvodní otázky
- 2) komunikace s Team Leadery a Face to Face (najdeš pod zkratkou F2F)
- 3) Pracovní a mimopracovní akce
- 4) Interní komunikace a management
- 5) Závěrečné otázky

Děkuji za Tvůj čas a ochotu při vyplňování dotazníku. V případě jakýchkoli dotazů mě můžeš kontaktovat na e-mail: stejster@cvut.cz

Tereza Stejskalová

A co to vlastně ta interní komunikace znamená? Můžeš si pod tím představit všechny komunikační procesy a kanály, které používáš denně v práci. Ať už komunikace formou e-mailovou, telefonáty, nebo společné akce jako je Fika time a firemní snídane, kde máš možnost potkat své kolegy, nebo také i mimofiremní akce.

Do interní komunikace můžeme zahrnout komunikaci s kolegy, nadřízenými, podřízenými, ale i to, jak komunikuje samotná firma. Jaké předává poselství svým zaměstnancům a jak ji samotní zaměstnanci vnímají a jaké informace o firmě předávají svému okolí.

Obecné otázky

- 1) Pohlaví?
 - a. Muž
 - b. žena
- 2) Věk
 - a. 18-25

- b. 26-35
 - c. 35+
- 3) Jak dlouho jsi ve firmě?
- a. 0 – 1 rok
 - b. Déle než rok, méně než dva
 - c. Déle než 2 roky, méně než 3 roky
 - d. 3+ roky
- 4) Pozice, kterou zastáváš?
- a. Test Engineer (Junior/Standard/Senior/Automation)
 - b. Test Lead/Test Manager/Team Leader
 - c. Back Office

Komunikace s team Leadery a F2F

- 5) Dává ti tvůj Team Leader pravidelnou zpětnou vazbu (i mimo F2F)?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne, nebo velice zřídka
- 6) Máš obavy komunikovat svému Team Leaderovi negativní zprávy, nebo negativní zpětnou vazbu?
- a. Nebojím a není to pro mě problém
 - b. Raději se je snažím neříkat, nebo je nějak obejít
 - c. Negativní zprávy nebo zpětnou vazbu svému Team Leaderovi nesdělují
- 7) Máš možnost dát svému Team Leaderovi feedback na F2F, nebo i mimo ně (neoficiálně)?
- a. Ano, mám tu možnost a využívám ji
 - b. Mám tu možnost, ale zřídka ji využiji
 - c. Není k tomu prostor a čas, ale chtěl bych
 - d. Nemám zájem svého Team Leadera hodnotit
- 8) Jak časté setkávání F2F by ti vyhovovalo?
- a. Současné nastavení 1x měsíčně je dostatečné
 - b. Jiné: volná odpověď
- 9) Probíhají tvé F2F s manažerem pravidelně každý měsíc?
- a. Ano, jsou pravidelné
 - b. Jsou spíše náhodné, určitě ne každý měsíc
 - c. Nepochybují vůbec
- 10) jak dlouho trvá tvůj F2F?
- a. Méně než 30 min
 - b. 30 min
 - c. Déle než 30 min
- 11) Ohodnoť kvalitu těchto odvětví na F2F:
- a. podpora od TL

- b. info o dění ve firmě
- c. info o změnách a procesech
- d. celková spokojenost s F2F

Pracovní a mimopracovní akce

- 12) Setkáváš se s kolegy na neoficiálních akcích nepořádaných firmou?
- a. Ano, setkáváme se pravidelně i mimo práci
 - b. Ano, občas s nimi někam zajdu
 - c. Ne, nebo výjimečně
- 13) Myslíš si, že teambuildingy a ostatní firemní akce pomáhají zlepšovat interní komunikaci (teambuildingy, Offsite, snídane, fika, Focus Group atd.)?
- a. Ano, vždy se na nich dozvím něco nového a důležitého
 - b. Spíše ano, občas se na nich dozvím novinky z firmy
 - c. Ne, žádné informace o chodu firmy se zde nepředávají
 - d. Ne, protože se jich málokdy účastním
- 14) proč se neúčastníte?

Otevřená odpověď

- 15) Vyhovoval by ti jiný čas (a formát) firemní snídane (např. Ve čtvrtek odpoledne jako „podnikové kino“ nebo „podniková večere“)?
- a. Ano – jaký?
 - a. Ne, takto mi to vyhovuje

Interní komunikace a management

- 16) Souhlasíš s tvrzením: Zaměstnanci jsou průběžně seznamováni s postoji vedení firmy a vědí o připravovaných změnách, aktualitách a strategii firmy.
- a. Souhlasím
 - b. Spíše souhlasím
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Nesouhlasím
- 17) Považuješ informace, které přichází od vedení firmy za kvalitní a přínosné?
- a. Ano, jsou to informace, které je dobré vědět, a pomáhají mi se zorientovat ve struktuře a chodu firmy
 - b. Ne, informace, které se ke mně dostávají, jsou pro mě nepotřebné
 - c. Dostává se ke mně velice málo/žádné informace o fungování firmy od managementu
- 18) Ohodnoť kvalitu informací, které dostáváš z těchto zdrojů:
- a. Od svého Team Leadera
 - b. Od Managementu
 - c. Od Office Managementu a Recruit oddělení

- d. Od kolegů
- 19) Dává ti vedení firmy možnost vyjádřit se k celofiremním tématům?
- a. Ano, je mnoho oblastí, které mohu jako zaměstnanec ovlivnit
 - b. Je zde pár oblastí, ke kterým se mohu vyjádřit
 - c. Velice zřídka je možnost cokoli ovlivnit
 - d. Ne, nemám možnost se vyjádřit k celofiremním tématům
- 20) Pokud vyjádříš svůj názor, bere management tvé připomínky v potaz a aktivně s nimi pracuje?
- a. Ano, můj názor je zajímavý, vyslechnou mě a dostanu zpětnou vazbu (popř. se odrazí v praxi)
 - b. Spíše ano, většinou mě vyslechnou
 - c. Spíše ne, nemám od managementu žádnou odezvu, jak s návrhem nakládají dále
 - d. Ne, vyslechnou si můj názor, ale nic se nestane
 - e. Mám možnost se vyjádřit, ale nemám zájem ji využít
- 21) Stává se ve firmě, že důležité informace k tobě přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje – vedení firmy a TL?
- a. Ano, stává se to často
 - b. Ano, někdy se to stane
 - c. Ne, nebo velice zřídka
 - d. Ne, nikdy
- 22) Pokud ANO (nebo většinou ano), přijde tato informace později i z oficiálního zdroje?
- a. Ano
 - b. Většinou ano
 - c. Většinou ne
 - d. Ne
- 23) Shoduje se oficiální zpráva s tou neoficiální?
- a. Ano
 - b. Většinou ano
 - c. Většinou ne
 - d. Ne

Závěrečné otázky

- 24) Znáš KPI systém hodnocení, co je jeho smyslem a jak funguje? (S KPI s se můžeš setkat v rámci hodnotícího procesu, jako součást otázek v hodnotícím dotazníku, např. znalost nástrojů v testování, zpětná vazba od klienta atd.).
- a. Ano, vím k čemu KPI s slouží a jak s nimi pracujeme
 - b. Ano, vím, že je mám nastavené, ale nevím přesně jak
 - c. Tuším, že je něco takového u nás nastaveno, ale nevím přesně, jak to funguje
 - d. Nevím nic o KPI s

- 25) Máš nastavený svůj kariérní plán a training plán?
- a. Ano, mám přesně nastaveny cíle a vím, jak je naplnit (mám k nim i plán školení)
 - b. Mám nastavený kariérní i training plán, ale nepracuje se s ním/nenaplnuje se
 - c. Nevím, jestli mám nastavený kariérní a training plán
 - d. Nemám nastaven ani kariérní plán, ani training plán
- 26) Znáš organizační strukturu firmy a víš, kdo co dělá?
- a. Ano, vím vždy na koho se obrátit
 - b. Ano, ale občas váhám, na koho se obrátit
 - c. Ne, často tápu
 - d. Ne, vůbec nevím, kdo co dělá
- 27) Řekl bys, že jsi spokojený s interní komunikací?
- a. Souhlasím
 - b. Spíše souhlasím
 - c. Spíše nesouhlasím
 - a. Nesouhlasím
- 28) Pokud máš jakékoli další návrhy a připomínky k interní komunikaci:
- a. Otevřená odpověď, nepovinná