

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Sociologie - Andragogika

Autor: Bc. Jana Hilnerová

Vedoucí práce: prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma *Analýza interní komunikace v organizaci* vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne. 27. 3. 2018

Podpis

Poděkování:

Ráda bych poděkovala osobám, které mi umožnily tuto diplomovou práci napsat.

Nejdříve chci poděkovat mé vedoucí diplomové práce, prof. PhDr. Heleně Grecmanové, Ph.D., za její cenné rady, připomínky a trpělivost při vedení mé práce.

Dále bych chtěla poděkovat za ochotnou spolupráci personální ředitelce paní Pavle Poláškové, prostřednictvím které byl realizován výzkum ve firmě Vitar, s.r.o.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Bc. Jana Hilnerová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Sociologie – Andragogika</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Analýza interní komunikace v organizaci
Anotace práce:	Cílem diplomové práce je analýza interní komunikace ve firmě Vitar. Nejdříve je vypracováno teoretické ukotvení, na které navazuje empirická část. Prostřednictvím kvantitativního výzkumu je zjišťováno hodnocení interní komunikace zaměstnanci. Výsledky výzkumu jsou interpretovány a na základě nich jsou formulována doporučení.
Klíčová slova:	Interní komunikace, komunikační strategie, komunikační kanály, formy, prostředky, zpětná vazba, bariéry v komunikaci
Title of Thesis:	Analysis of internal communication in the organization
Annotation:	The aim of thesis is analysis of internal communication in the Vitar company. First is created the theoretical part, followed by the empirical part. The quantitative research evaluates the internal communication of employees. The results of research are interpreted and recommendations are formulated on their basis.
Keywords:	Internal communication, communication strategy, communication channels, forms, means, feedback, communication barriers
Názvy příloh vázaných v práci:	Dotazník interní komunikace
Počet literatury a zdrojů:	46
Rozsah práce:	76 s. (108 316 znaků s mezerami)

Obsah:

Anotace	4
Úvod	6
1 Teoretická část	7
1.1 Komunikace	7
1.2 Organizace, podnik, firma a organizační struktura	9
1.3 Co je firemní komunikace	11
1.4 Vztah komunikace a firemní kultury	15
1.5 Komunikační strategie.....	17
1.6 Komunikace s okolím firmy	19
1.7 Komunikace uvnitř firmy	20
1.8 Druhy komunikace	22
1.8.1 Verbální a neverbální komunikace.....	23
1.8.2 Vertikální a horizontální komunikace.....	24
1.9 Komunikační kanály, formy a prostředky	25
1.9.1 Formy komunikace	25
1.9.1.1 Osobní forma komunikace.....	26
1.9.1.2 Komunikace prostřednictvím médií	28
1.10 Zpětná vazba	32
1.11 Komunikační bariéry	34
2 Praktická část	38
2.1 Seznámení s firmou Vitar.....	38
2.2 Komunikační strategie.....	39
2.3 Externí komunikace	42
2.4 Interní komunikace	42
2.5 Výzkum interní komunikace.....	44
2.6 Metodologie výzkumu	47
2.7 Dotazníkové šetření	50
2.8 Průběh šetření.....	52
2.9 Vyhodnocení a interpretace dat	52
2.10 Doporučení.....	63
2.11 Diskuze	65
Závěr	67
Seznam literatury	68
Seznam tabulek	71
Seznam grafů	72
Seznam obrázků	73
Příloha:.....	74

Úvod

Komunikace je důležitou součástí našeho každodenního života. Pomocí komunikace se dorozumíváme, sdílíme informace a předáváme si významy. Tento proces je neméně podstatný také ve firemním prostředí. Interní komunikace podniku znamená komunikační propojení, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a zajišťuje motivaci všech zaměstnanců.

Cílem diplomové práce je analýza interní komunikace ve firmě Vitar. Tato analýza bude prováděna na základě dotazníkového šetření, ve kterém zaměstnanci ohodnotí stav interní komunikace ve firmě. Hlavní výzkumná otázka tedy zní, jak zaměstnanci firmy Vitar hodnotí interní komunikaci?

Práce bude členěna do dvou hlavních částí. První část teoreticky ukotví téma interní komunikace. Nejprve bude představen pojem komunikace, dále firemní komunikace a její vztah k organizaci, struktuře a kultuře. Poté se budu věnovat interní komunikaci a jejímu dělení včetně možných kanálů, forem a prostředků. Tato část bude uzavřena kapitolami o zpětné vazbě a bariérách v komunikaci.

Druhá část bude empirická a vypracována ve spolupráci s firmou Vitar. Nejdříve bude představena firma a základní principy její firemní komunikace. Dále budou uvedeny výzkumy, které byly uskutečněny na toto téma a jsou inspirací pro vlastní výzkum. Následovat bude metodologie výzkumu včetně stanovení metody a techniky sběru dat. Pak budou vyhodnoceny a interpretovány získaná data, na základě nichž, budou formulována případná doporučení. Závěrem budou výsledky výzkumu porovnávány s teoretickým ukotvením v diskuzi.

1 Teoretická část

1.1 Komunikace

V této kapitole bude vymezen pojem komunikace, jenž bude prostupovat celou diplomovou prací. Obecně a zjednodušeně můžeme označit komunikaci dle Janouška (1984, s. 27), jako předávání významu původcem – mluvčím a přijímáním významu posluchačem – příjemcem. Velmi podobně popisuje komunikaci také Krivohlavý (1988), který navíc zdůrazňuje i proces sdílení.

Pokud se ovšem na komunikaci podíváme podrobněji, vidíme, že ji tvoří mnoho částí, které umožňují její správné fungování. Jak uvádí Mikuláščík (2003, s. 22), Janda (2004, s. 13) i Holá (2011, s. 19), komunikace je proces. Mikuláščík (tamtéž) proces komunikace chápe jako vzájemné působení mezi dvěma a více lidmi, kde každý ze dvou komunikujících se snaží ovlivňovat toho druhého. Holá (tamtéž) proces komunikace vidí ve sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách.

Tento procesuální charakter lze postřehnout na názorném schématu:



Obrázek 1 Schéma komunikačního procesu probíhajícího mezi dvěma osobami.
Zdroj: (Mikuláščík, 2003, s. 24)

Uvedené schéma vyjadřuje jednotlivé prvky komunikačního procesu, které budou dále rozvedeny. Komunikátor je ten, kdo vysílá nějakou zprávu, do které promítá svou osobnost a zaujetí. Komunikant přijímá vyslanou zprávu, avšak je také ovlivněn svou osobností, zkušenostmi, prožitky a vlastními záměry a cíli. Uprostřed vidíme komuniké, což je vyslaná zpráva, jenž je sdělována mezi komunikátorem a komunikantem, prostřednictvím

komunikačního kanálu, který je cestou pro vyslanou informaci. Proces je zastřešen komunikačním jazykem, pomocí něhož se zpráva předává. Nutno podotknout, že i když mluvíme stejným jazykem, neznamena to, že si musíme vždy rozumět (Mikuláščík, 2003, s. 24).

Jak uvádí Janda (2004, s. 13), odesílatel (komunikátor) je zodpovědný za to, aby mu příjemce (komunikant) rozuměl. Komunikace probíhá pouze za předpokladu, že příjemce rozumí vnímanému sdělení, tudíž odesílatel by měl zvolit vhodné nástroje k přenosu informace (komuniké).

Mikuláščík (2003, s. 19) specifikuje komunikaci jako přenos a výměnu informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem. Komunikace je tedy výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů. Stejně tak obecně tvrdí Foret (2003, s. 5), že předmětem komunikace může být jakýkoli výtvar představený stranou jednou a vnímaný stranou druhou, prezentace jedné a reakce druhé strany je právě chápána jako komunikace. Zmíněný výtvar však můžeme definovat podrobněji. Jak uvádí Holá (2011, s. 19), předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti.

Holá (2011, s. 19), Vodáček a Vodáčková (2001, s. 33) i Nöllke (2004, s. 68) chápou *data* jako holá fakta. Vodáček a Vodáčková (tamtéž) podrobněji uvádí, že se může jednat o čísla, text, zvuk, obraz či další smyslové vjemy, jež jsou nositeli potenciální hodnoty a mohou být předmětem směny. Nöllke (tamtéž) naráží na otázku managementu informací, který je zaměňován za management dat. Ryzí data ještě nic nevypovídají, pokud nejsou patřičně interpretována, teprve potom se z množství dat stává informace.

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2001, s. 33), jsou *informací* data, kterým jejich uživatel v procesu interpretace přisuzuje určitý význam. To, jakou má informace hodnotu, je důsledkem interpretačního procesu transformace z dat. Informační hodnota má tedy individuální charakter vyplývající ze subjektivního vnímání každého příjemce k informaci. Nölke (2004, s. 72) se

vyjadřuje zejména k přístupu k informacím. Informace musejí být nejen zjišťovány a opatřovány, ale musejí obsahovat právě ty, které potřebujeme, v co nejkratší možné cestě. V této souvislosti jsou rozlišeny dva principy, jak informace putují k adresátům. První je princip „push“ (tlaku), kdy jsou informace předávány či vysílány. A druhý je princip „pull“ (tahu), kdy jsou informace vyžadovány.

Holá (2011, s. 19) zmiňuje, že informace dávají data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam, pokud tedy umíme pracovat s informacemi, víme, jak je využít, vytváříme *znalosti*. Důležité však je, že komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se, a protože neumíme číst myšlenky, musíme projevit dostatek vůle k ověřování domněnek a vyjasňování si toho, co si vlastně chceme říci. Tato poslední věta trefně shrnuje dosud řečené a definuje pohled, jakým bude na komunikaci pohlíženo i v následujících kapitolách.

1.2 Organizace, podnik, firma a organizační struktura

Následující kapitola bude věnována výkladu pojmu organizace a organizační struktura. Objasníme si, co organizace znamená a jak je provázána s pojmem podnik a firma. V souvislosti s efektivním fungováním podniku navážeme na organizační strukturu podniku a uvedeme její možné podoby.

Nejprve si definujeme pojem organizace. Jak uvádí Bedrnová a spol. (2012, s. 499), organizace je formou hospodářské činnosti, jejíž podstata je především ekonomická, stejně tak dodává, že ekonomické jsou i příčiny vzniku organizací. Organizace je tudíž zastřešujícím pojmem všech druhů hospodářské činnosti. Jelikož však praktická část diplomové práce bude pojednávat o konkrétním druhu organizace, což je podnik, měli bychom si definovat i tento pojem.

Podle Synka, Kislingerové a kol. (2010, s. 3), základním motivem podnikání je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, což znamená dosažení zisku, uspokojováním potřeb zákazníků. Z tohoto je patrné, že podnik se vytváří za ekonomickým účelem, tudíž v podniku jde především o ziskovost.

V souvislosti s pojmem podnik mnohdy zaznívá pojem firma. Firma je název podniku, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku. Jelikož však autoři používají pojem podnik a firma v odborné literatuře jako synonyma, i diplomová práce bude tyto dva pojmy pojímat významově stejně, tedy jako organizaci založenou za účelem dosažení zisku.

Jak Synek, Kislingerová a kol. (2010, s. 149) dodávají, podnik je velice složitý ekonomický systém a je zapotřebí v něm vytvářet prostředí pro efektivní spolupráci všech zaměstnanců, která je smyslem organizování, v jehož procesu vzniká organizační struktura podniku. Organizační struktura je důležitým nástrojem pro řízení výkonnosti podniku, jelikož představuje formu pro realizaci obsahu, tedy toho čeho chce podnikatel dosáhnout.

Tím se dostáváme k pojmu organizační struktura podniku. Velmi obecně organizační strukturu definuje Záruba (1991, s. 62), který tvrdí, že organizační struktura vytváří potřebné předpoklady pro žádoucí průběh managementu. Podrobnější definici uvádí Zlámal, Bellová a Bohanesová (2007, s. 190), jež označují organizační strukturu za soustavu přesně daných pravidel. Dodávají, že zmíněná soustava určuje, jak se mají prvky systému chovat, reagovat na podněty, jaké budou výhody jejich plnění či naopak sankce za neplnění, dokonce upozorňují na cíle, které jsou stanoveny od osobních až po globální. Toto vše musí tedy obsahovat organizační struktura, která může nabývat různých podob.

Existuje mnoho druhů organizačních struktur, přičemž každý podnik vytváří svou vlastní specifickou organizační strukturu, tak aby vyhovovala právě podnikovým potřebám. Odkazují na názory tří autorů, kteří pracují

s podobným rozlišováním organizačních struktur, na dva hlavní druhy, avšak každý je nazývá jinak. Bedrnová a spol. (2012, s. 501) uvádí mechanistickou a organickou strukturu organizace. Mechanistická je charakteristická svou horizontální diferenciací a má zpravidla podobu pyramidy, naopak organická má nízkou horizontální diferenciaci a vyžaduje spíše flexibilní rozdělení pracovních pozic a rolí. Bělohlávek (1996, s. 92) zmiňuje štíhlou a širokou organizační strukturu. Štíhlá obsahuje mnoho úrovní mezi řadovými pracovníky a vrcholovým managementem, na každého vedoucího tudíž připadá malý počet podřízených. Široká se naopak vyznačuje malým počtem úrovní a velkým počtem podřízených jednotlivých vedoucích. Synek, Kislingerová a kol. (2010, s. 150) tvrdí, že při širokém rozpětí řízení má podnik méně organizačních úrovní a vzniká plochá organizační struktura a zužování rozpětí řízení znamená zvyšování počtu organizačních úrovní, v důsledku čehož se organizační struktura stává strmou.

Všechny zmíněné druhy vedou k hlavnímu rozdělení organizačních struktur na dvě hlavní kategorie, což jsou ty, které oplývají více úrovněmi vedení, tudíž jsou více členěné (štíhlé/strmé) a ty, které se vyznačují malým počtem úrovní a více podřízenými na jednoho vedoucího (široké/ploché). Objasnění organizační struktury je podstatné zejména pro následující kapitolu, v níž se zaměříme na firemní komunikaci, jejíž podoba je silně provázána právě s podobou organizační struktury podniku.

1.3 Co je firemní komunikace

Již bylo objasněno, že komunikace je vnímána jako proces, taktéž bylo řečeno, co si představit pod zastřešujícím pojmem organizace a z nich plynoucích synonym podnik a firma, a v této kapitole bude osvětleno spojení dvou klíčových slov, a to je firemní komunikace.

Nejprve bude uvedena firemní komunikace v širším kontextu. Armstrong (1999, s. 342) i Mikuláščík (2003, s. 214) píší shodně o komunikaci jako síti, která prochází celou organizací. Armstrong (1999, s. 342) přímo uvádí, že procesy komunikace, které se uskutečňují v organizacích, mají vliv na to, jak organizace fungují, zejména když se komunikace uskutečňuje prostřednictvím sítě, která se může zvrhnout v "šuškanu". Mikuláščík (2003, s. 214) tvrdí, že komunikace je síť, která umožňuje nejen spolupráci, ale i samotnou existenci organizace. Taktéž dodává (tamtéž), že komunikace je součástí podnikové kultury, a tudíž má významnou konkurenční výhodu.

Dále je firemní komunikace vnímána jako propojení lidí dané organizace. Toto východisko zastává Janda (2004, s. 10), Brooks (2003, s. 35) Foret (2003, s. 31), i Hloušková (1998, s. 9). Janda (2004, s. 10) uvádí, že bez komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat a na kvalitě komunikace záleží i úspěch firemních projektů. Vnitrofiremní komunikace tudíž spojuje všechny manažerské funkce a rozhoduje o efektivním využívání zdrojů. Brooks (2003, s. 35) vidí taktéž klíč úspěchu v efektivní komunikaci, protože právě jejím prostřednictvím lze stereotypy nebo předsudky ve vnímání měnit a to vede k efektivní spolupráci.

Foret (2003, s. 31) i Hloušková (1998, s. 9) hovoří nejen o komunikaci v rámci propojení lidí organizace, ale vidí v ní i nástroj firemní kultury. Foret (2003, s. 31) podotýká, že vedení si dnes stále více všímá vztahů a komunikace uvnitř podniku, ať už se jedná o vazby mezi jednotlivými útvary, vedením a zaměstnanci nebo jednotlivými strategickými podnikatelskými jednotkami. V tomto kontextu pak roste význam nástrojů řízení, jako jsou podniková identita a podniková kultura. Hloušková (1998, s. 9) tvrdí, že pomocí komunikace si pracovníci firmy utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje, proto je vnitrofiremní komunikace podstatným nástrojem firemní kultury a taktéž nástrojem vyjasňování firemních hodnot.

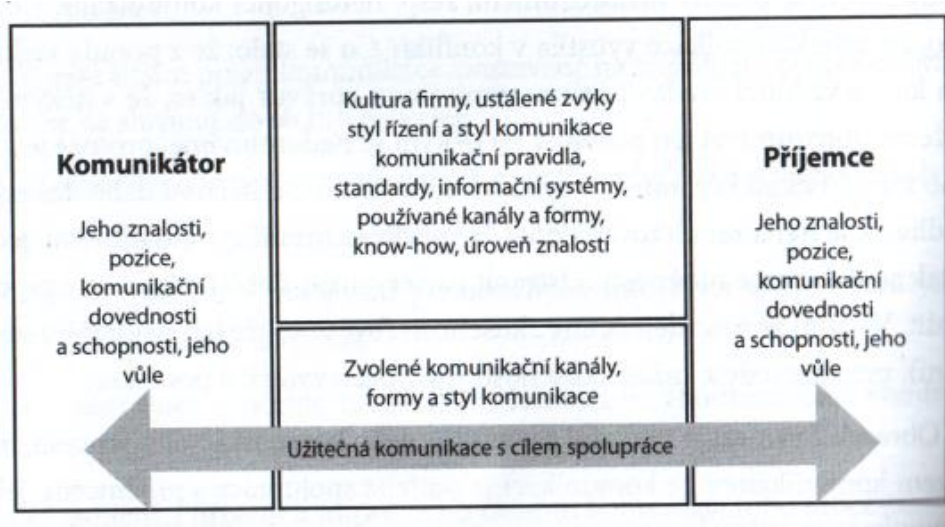
Na firemní komunikaci lze pohlížet z mnoha hledisek, například Urban (2003, s. 180) i Koubek (2003, s. 317-318) ji vidí jako potřebu oboustranné komunikace. Urban (2003, s. 180) spatřuje schopnost manažerů a zaměstnanců spolu navzájem komunikovat jako kritický faktor úspěšné organizace. Poukazuje taktéž na proměnu komunikace, kdy v minulosti převládal jednostranný, formalizovaný, písemný ráz, zato v moderních organizacích má rozhodující význam komunikace oboustranná, spíše neformální, ústní. Koubek (2003, s. 317-318) uvádí, že fungující systém komunikace je jedním z nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů. Stejně tak dodává, že jde především o to, aby byli pracovníci přiměřeně a včas informováni o všem, co se jich dotýká, či co by je mohlo zajímat, avšak na druhou stranu by měli mít pracovníci možnost se vyjadřovat k záležitostem organizace a měli by být o to dokonce žádáni. Rychlá, přímá a otevřená komunikace se tedy stává jedním z nejdůležitějších předpokladů zdravého vývoje organizace.

Všechna uvedená vymezení firemní komunikace dle mého názoru nejlépe zastřešuje výklad firemní komunikace od Holé (2011, s. 25). Proto nyní použiji její definici pro vymezení sledovaného pojmu, který je stěžejní pro tuto práci. Podle Holé (2011, s. 25) již z pouhé podstaty existence firmy vyplývá, že komunikace s okolím vyžaduje neustálý proces oboustranného proudění informací z okolí dovnitř podniku a naopak. Podnik získává důležité a užitečné informace pro úspěch své činnosti ze svého okolí, především z trhu, na kterém podniká a na základě toho formuje charakter svého podnikání, vizi a též nabídku.

Holá se také vyjadřuje k firemní komunikaci jako procesu. Komunikace je dynamický proces, který ovlivňuje podmínky prostředí, a probíhá v určitém kontextu vlivem mnoha faktorů. Motorem ke komunikaci je vždy nějaká spouštěcí událost s určitým výsledkem, takže firemní komunikaci musíme pro její pochopení a ovlivňování chápat jako

řízený proces (Holá, 2011, s. 23). Holá taktéž upozorňuje na hrozbu neužitečné či škodlivé komunikace, kdy je třeba zanalyzovat jednotlivé prvky komunikačního procesu, jelikož jedině tak se dobereme možnosti odstranit bariéry, najít slabá místa a celý proces zlepšit (Holá, tamtéž).

O komunikaci jako procesu jsme se již bavili, teď si však ukážeme, jaká specifika má proces komunikace v organizaci. Pro lepší přehlednost uvádím schéma od Holé (2011, s. 24), které názorně zobrazuje jednotlivé prvky firemní komunikace.



Obrázek 2 Komunikační proces v kontextu a prostředí firmy. Zdroj: (Holá, 2011, s. 24)

Na obrázku jsou vymezeny základní prvky obecného komunikačního procesu. Impulzem komunikátora ke komunikaci je potřeba spolupráce s příjemcem, jehož komunikace je ovlivněna jeho osobností, znalostmi, pozicí apod. Komunikátor se do jisté míry přizpůsobuje nastaveným podmínkám v organizaci a kontextu komunikace (při školení, při objasňování, při předávání pokynů atd.). Současně komunikátor volí strategii dle příjemce, tudíž mu dává či nedává prostor pro objasňování a zpětnou vazbu.

Firemní komunikace je tedy vymezena jako síť, která prochází celým podnikem a tím jednotlivé zaměstnance propojuje. Aby firemní komunikace dopomohla k efektivnímu naplnění plánů firmy, měla by být oboustranná

a navázaná na firemní kulturu. Co však přesně firemní kultura znamená a jak souvisí s firemní komunikací, tomu bude věnována následující kapitola.

1.4 Vztah komunikace a firemní kultury

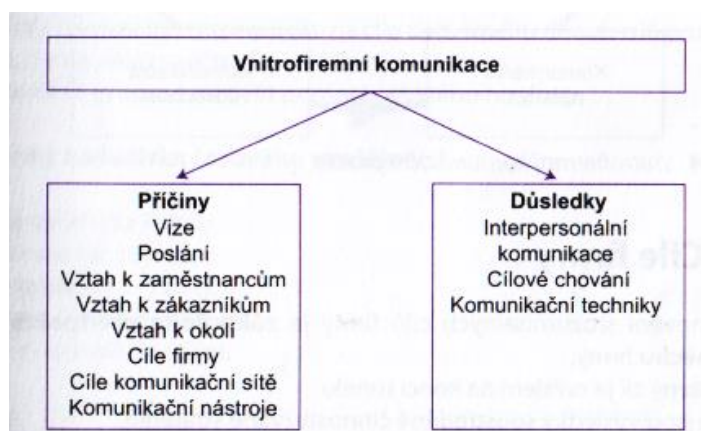
Kapitola objasní pojem firemní kultura, poukáže na propojenost firemní kultury a komunikace a závěrem stručně definuje základní dělení firemní kultury. Kulturu lze obecně definovat jako znalost určité skupiny lidí, která zahrnuje jazyk, náboženství, kuchyni, sociální zvyky, hudbu a umění (Zimmermann, 2017). Pokud se však podíváme na firemní kulturu, zjistíme, že je definována jiným způsobem.

Zaměříme-li se na vnímání kultury z pohledu zaměstnance, můžeme uvést Brookse (2003, s. 216) či Holou (2011, s. 31). Brooks (2003, s. 216) tvrdí, že kultura je společným jevem a v případě firemní kultury se toto sdílení koná na úrovni organizace. Jednotlivci se v kultuře liší, a to je produktem rozdílnosti povah. Kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, rozdílné hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí okolo sebe. Podle Holé (2011, s. 31) cítí-li se zaměstnanci členy firemního společenství, jsou stimulováni k lepším výkonům.

Na druhou stranu lze firemní kulturu vnímat i globálně, tj. z pohledu organizace, jak tvrdí Lukášová, Nová a kol. (2004, s. 22) a Holá (2011, s. 30). Lukášová, Nová a kol. (2004, s. 22) chápou organizační kulturu jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy. Holá (2011, s. 30) nejprve zdůrazňuje, že z úrovně firemní kultury vychází úroveň firemní komunikace. A dále dodává, že kultura je tvořena snadno rozeznatelnými fyzickými znaky, ale také, a to zejména, nastavenými hodnotami a jejich sdílením všemi zaměstnanci. Je tvořena chováním

vlastníků, managementu a všech zaměstnanců právě v rámci těchto hodnot. Tím jak se firma chová ke svým partnerům, vytváří vlastní image, tak ji partneři vnímají. Základním předpokladem pro fungující firemní kulturu je tedy názorově otevřené prostředí a tudíž i otevřená komunikace, jenž zvyšuje motivaci zaměstnanců.

Jelikož byla zmíněna spojitost firemní kultury a firemní komunikace, ráda bych tuto myšlenku více rozvinula. Na obrázku lze pozorovat schéma, které názorně vykresluje příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace.



Obrázek 3 Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace. Zdroj: (Janda, 2004, s. 13)

Příčiny jsou nástroji, které rozhodují o úspěchu komunikace ještě předtím, než k ní ve vnitropodnikovém prostředí dojde. Příčiny mají strategický charakter a odvíjí se od nich porozumění společným cílům, vyjasnění společné terminologie a zvolení oboustranně vhodných nástrojů řešení. Jak lze pozorovat, příčiny jsou součástí firemní kultury. Důsledky jsou výstupy příčin, tedy obsah a forma informace mezi jednotlivci. Pro jejich zavedení a nápravu lze používat komunikační dovednosti z oblasti interpersonální komunikace (Janda, 2004, s. 13).

Také Hloušková (1998, s. 9) uvádí provázanost firemní kultury a komunikace, pomocí komunikace si pracovníci firmy utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje. Proto je vnitrofiremní komunikace podstatným nástrojem firemní kultury a nástrojem vyjasňování

firemních hodnot. Závěrem kapitoly uvádím Doyle, která stručně shrnuje dosud řečené a dodává základní dělení firemní kultury. Doyle tvrdí, že firemní kultura definuje prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují, včetně posláních, hodnot, etiky, očekávání a cílů dané firmy. Některé firmy mají týmovou kulturu s účastí zaměstnanců na všech úrovních, zatímco jiné mají tradiční a formální způsob řízení, ostatní mají neformální pracovní prostředí bez zbytečných pravidel a předpisů (Doyle, 2017).

1.5 Komunikační strategie

Jak bylo uvedeno výše, firemní kultura je významně navázána na strategii firmy a slouží k dosahování cílů firmy, stejně tak je provázána s toky firemní komunikace, proto bude v tuto chvíli objasněno, jak efektivně lze komunikaci ve firmě naplánovat, aby plnila svůj účel. V kapitole bude charakterizována komunikační strategie a způsoby zajišťování její efektivity. Nejprve je třeba zodpovědět otázku, co si lze představit pod pojmem komunikační strategie?

Nejvýstižněji komunikační strategii popisuje Holá (2011, s. 46), jak tvrdí, komunikační strategie vychází z celkové strategie organizace, je nástrojem naplnění hlavních cílů a prostředkem k jejich dosažení. V podstatě jde o to, aby byly určeny hlavní komunikační cíle a prostředky komunikace s cílovými skupinami s ohledem na hlavní cíl firmy. Tedy určit, s kým komunikovat, s jakým cílem a jakým způsobem, a jak zjistit, zda je naše komunikace úspěšná.

Také Hloušková zastává globální přístup firmy k interní komunikaci. Základními podmínkami pro fungování vnitrofiremní komunikace je odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí být součástí celkové strategie a musí vycházet z firemní vize. Jedině tehdy, chápe-li vrcholové vedení firmy, jakou roli má systém práce s lidmi při

dosahování firemních cílů, může tento personální přístup ovlivnit celou firemní kulturu a tím i firemní komunikaci (Hloušková, 1998, s. 13).

Komunikační strategii lze rozpracovat i podrobněji než jenom vypracováním komunikačních cílů, které jsou v souladu s firemní strategií, jak uvádí Holá (2011, s. 48) i Root (2017). Autorka Holá (2011, s. 48) tvrdí, že z komunikační strategie vyplynou konkrétní komunikační plány zaměřené na jednotlivé oblasti aktivit. Konkrétní plány doplněné o časové harmonogramy, zodpovědnosti, data a finanční prostředky budou tvořit konkrétní návod, jak s partnery komunikovat. Je velmi důležité, aby byly cíle rozpracovány do konkrétní podoby a jejich naplnění bylo měřitelné. Pokud nemůžeme něco měřit, nemůžeme kontrolovat, zda to děláme správně, nemůžeme to řídit a ovlivňovat. Také Root hovoří o tom, že komunikaci je potřeba pečlivě naplánovat, jelikož chyba ve zprávě či špatný způsob doručení, mohou vést k tomu, že důležité osoby zprávu nedostanou nebo ji špatně interpretují. Jak Root dodává zpráva je centrem komunikační strategie (Root, 2017).

Poněkud jiný přístup v tvorbě komunikační strategie popisuje Armstrong (1999, s. 794). Ten tvrdí, že strategie vnitropodnikové komunikace by měla být založena na analýze toho, co chce říci management, toho, co chtějí zaměstnanci slyšet a problémů, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací.

Uvedené analýzy mohou naznačit, jaké se mají vytvořit komunikační systémy a jaké jsou k tomu zapotřebí vzdělávací programy. Měly by být také podkladem pro vypracování směrnic řízení a načasování komunikace. Špatné řízení a nevhodné načasování jsou často hlavními příčinami neefektivní komunikace (Armstrong, 1999, s. 794).

Jak již Armstrong naznačil, dostáváme se k tomu, jak za pomoci komunikační strategie zajistit efektivní komunikaci v podniku. Holá (2006, s. 15) spíše obecně tvrdí, že nefungující interní komunikace se odráží

v celkovém fungování podniku, a proto si tato situace žádá nápravu. Řešením je budování komunikační strategie firmy, zavedení určitých pravidel a procesů interní komunikace, které vycházejí z vhodně zvolené koncepce. Brooks (2003, s. 35) dodává, že úkolem organizace je měnit vzájemné vnímání lidí z různých částí organizace, aby mohli efektivněji spolupracovat, a to zaštiťuje právě komunikační strategie, která vytváří efektivní komunikaci, prostřednictvím níž lze stereotypy a předsudky ve vnímání měnit.

1.6 Komunikace s okolím firmy

Tato kapitola představí pojem externí komunikace. O externí komunikaci se zmiňují především v porovnání s interní komunikací, kterou budeme více a podrobněji probírat v následující kapitole, jelikož interní komunikace je stěžejní pro tuto práci.

Na začátek bych chtěla uvést mnohost názvů pro komunikaci s okolím firmy. Někteří autoři tuto komunikaci nazývají jako externí či vnější a jiní jako public relations, tyto pojmy se významově shodují, tudíž je budu v této práci používat jako synonyma.

Jak jsme si uvedli výše, organizace nemůže být rigidní, ale musí umět adekvátně reagovat na veškeré změny. Bedrnová a spol. (2007, s. 206) uvádí, že organizaci je možné vnímat jako mechanismus, který monitoruje okolní prostředí a reaguje na podněty, které z něho přicházejí. Mezi organizací a vnějším prostředím dochází tedy k vzájemné interakci. Autorka dodává, že hlavním úkolem práce odborníků v oblasti vztahů s veřejností je formování optimálních vztahů mezi jednotlivými cílovými skupinami a organizací. S využitím a podporou relevantních nástrojů je organizace veřejností vnímána a přijímána pozitivně (Bedrnová & spol., 2007, s. 208).

Pojmu public relations (dále jen PR) využívají Foret (2003, s. 31) i Holá (2011, s. 32). Foret (2003, s. 31) píše, že podniková komunikace vychází

především z vedení firmy a je zaměřena jak dovnitř podniku, tak také navenek, zejména na již zmíněné klíčové segmenty veřejnosti. Dále rozvádí myšlenku, že PR představují plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy organizace s klíčovými skupinami veřejnosti. Vzájemný vztah tedy vychází buď z organizační, ekonomické nebo politické roviny (Foret, 2003, s. 209).

Holá však vymezuje pojem PR dvěma způsoby. Tvrdí, že činnost PR není zaměřena jen na marketingové prostředí podniku, ale i na vnitřní prostředí. Obvykle se hovoří o vnější a interní veřejnosti, kdy interní je prvotně tvořena zaměstnanci podniku a vnější těmi, kteří stojí vně podniku (Holá, 2011, s. 32). Lze spatřit, že Holá neomezuje pojem PR pouze na komunikaci vně podniku. Avšak s ohledem na jasné odlišení interní a externí komunikace nebude pojem vnitřní PR v této práci využíván.

Závěrem kapitoly bych dodala celistvý pohled na komunikaci s vnějším okolím podniku dle Mikuláščíka. Ten uvádí, že komunikace ve firmě nemůže být uzavřeným systémem. Z existenčních důvodů je nezbytné komunikovat s okolím, takže komunikace nabývá globálního charakteru. Forma komunikace s jinými organizacemi a s veřejností probíhá podobně jako komunikace vnitropodniková celou řadou komunikačních kanálů (Mikuláščík, 2003, s. 219).

V této kapitole jsme si tedy shrnuli, čím se vyznačuje komunikace s okolím firmy. Následující text objasní Mikuláščíkovo (2003, s. 219) připodobnění vnější komunikace ke komunikaci vnitřní, jelikož další kapitola rozvede pojem interní komunikace v organizaci.

1.7 Komunikace uvnitř firmy

Postupně se dostáváme ke klíčovému tématu, které bude rozvedeno částečně v této a poté podrobněji v kapitolách následujících. Znovu chci uvést podobnost výrazů týkajících se komunikace uvnitř firmy, kterou lze

najít v odborné literatuře. Někteří autoři uvádějí pojmy jako vnitřní, interní, vnitrofiremní či vnitropodniková komunikace, všechny tyto názvy jsou významově stejné, proto je i v této práci budu používat jak synonyma.

Pokud si pokládáme otázku, co si představit pod pojmem interní komunikace, lze nahlédnout na vymezení od Hlouškové (1998, s. 9), která tvrdí, že vnitrofiremní komunikace znamená propojení firmy pomocí komunikace. Toto vymezení je však příliš obecné, a proto bych uvedla dvě obsáhlejší. Nejprve od Bedrnové a spol. (2012, s. 337), která hovoří o účastnících a procesech v interní komunikaci firmy. Bedrnová a spol. poukazuje na to, že vnitřní komunikace je komunikace probíhající v organizaci samé. Cílovou skupinou jsou převážně zaměstnanci organizace, ale mohou sem patřit například dozorčí rada, odbory či dokonce rodiny zaměstnanců. Vnitřní komunikace přímo ovlivňuje mezilidské vztahy v organizaci, ale také vztah zaměstnanců k ní (Bedrnová & spol., tamtéž).

Holá nahlíží na interní komunikaci z hlediska možností, které nabízí. Holá (2006, s. 21) uvádí, že vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou motivaci všech pracovníků. Interní komunikace zahrnuje utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků.

Jenomže pro efektivní fungování interní komunikace je nutné dodržet zásadní podmínky. Na to upozorňuje i Holá (2006, s. 13), která uvádí, že předpokladem pro efektivní interní komunikaci je otevřené firemní prostředí, vyznačující se ochotou nalézt porozumění. To především předpokládá dostatečný prostor pro zpětnou vazbu. Je tedy logické, že komunikační strategie firmy zahrnuje nejen dílčí strategie, ale také zvolené prostředky a metody komunikace. Cíle, obsah, forma a způsob komunikace tvoří osu komunikační strategie. Zde znovu pozorujeme propojenost komunikační strategie s interní komunikací.

Jak jsem již uvedla u Bedrnové a spol. (2012, s. 337) cílovou skupinou interní komunikace jsou především zaměstnanci, to tvrdí i Holá (2006, s. 12) a Kovaříková (2013). Holá (tamtéž) sděluje, že důležitou roli v budování image firmy mají právě zaměstnanci. Způsob jejich konkrétního chování a komunikace s externími, ale i s interními partnery ovlivňuje to, jak je firma těmito partnery vnímána. Proto má důležitou roli interní komunikace, která má za úkol zaměstnance přesvědčit a ovlivnit v rámci základních hodnot firemní identity. Kovaříková poukazuje na to, že skrze interní komunikaci může management zaměstnance informovat o směru, kterým se firma ubírá a tím zamezovat zbytečným spekulacím, může radit, vysvětlovat, zdůvodňovat svoje rozhodnutí atd. Je to tedy cesta, jak se mohou vedoucí pracovníci dostat ke svým lidem blíž a zvýšit jejich zájem o to, co se ve firmě děje či bude dít. Taktéž dodává, že vyšší informovanost zaměstnanců o dění ve firmě má ještě jeden pozitivní efekt, a to snížení jejich stresu (Kovaříková, 2013).

Kapitolu bych shrnula následovně s odkazem na Holou (2011, s. 21-30), která uvádí, že interní komunikace je chápána jako výměna, předávání a přijímání informací, které by měly jasně odrážet aktivitu a cíle firmy. Všechny prvky by měly vycházet ze stejného základu, a to je strategie. Tok informací uvnitř firmy je neméně důležitý a v porovnání k vnějšmu okolí je také daleko rychlejší. Po objasnění širokého pojmu interní komunikace následují kapitoly, které rozvedou druhy, kanály, formy a prostředky, kterých může interní komunikace nabývat.

1.8 Druhy komunikace

Kapitola je věnována hlavnímu rozdělení komunikace srovnáním jejich jednotlivých typů. Nejprve bude pojednáno o verbální versus

neverbální komunikaci a později o vertikální versus horizontální komunikaci.

1.8.1 Verbální a neverbální komunikace

Úvodem je zmíněn pojem verbální komunikace. Jak píše Lucasová verbální komunikace je komunikace slovy, jak mluvenými tak psanými. Dorozumíváme se jazykem, který je typický pro lidskou rasu a dorozumívání probíhá jak tváří v tvář tak i skrze média (Lucas, 2017). Verbální komunikace ve firemním prostředí, je dle Bedrnové (2012, s. 340) pojímána tak, že kvalitní verbální komunikace umožňuje partnera v komunikaci ovlivňovat, například motivovat ho k lepším výkonům, seberozvoji, identifikovat ho s cílem a úkolem. Bedrnová (tamtéž) dodává, že pro vedoucí pracovníky je ústní komunikace klíčová a vyžaduje řadu sociálních dovedností, aby mohla být rozvíjena efektivně.

Někteří autoři vymezují verbální komunikaci v protikladu k neverbální jako Vybíral (1999, s. 9) či Plamínek (2012, s. 43). Vybíral (1999, s. 9) tvrdí, že existuje rozlišení v lidské komunikaci na komunikování verbální a komunikování, které máme společné s mnoha dalšími živočichy, a to je dorozumívání se beze slov. Plamínek (2012, s. 43) předkládá podobu verbální komunikace v souvislosti s racionálním obsahem sdělení, kdy se pocity a emoce vtiskují do způsobu, jakým slova pronášíme, a projevují se ve vztahu ke sdělovanému obsahu, taktéž řeč našeho těla vypráví mnohem upřímněji než by nám to mohlo být milé.

Toto vymezení neverbální komunikace vůči verbální mělo objasnit, co si pod pojmem neverbální komunikace lze představit, avšak pro lepší ukotvení pojmu bude uvedeno vymezení dle Lucasové. Neverbální komunikace je charakteristická tím, že nepoužívá slova, ale řeč těla, gesta, výrazy obličeje, oční kontakt a další. Tudíž kromě obsahu sdělení podává informaci o pocitech člověka, jeho osobnosti, náladě. Lucasová dodává, že zvuk našeho hlasu včetně tónu a rychlosti je také formou neverbální

komunikace (Lucas, 2017). Co se týká neverbální komunikace ve firmě, Rush uvádí, že neverbální komunikace ve firmě potvrzuje a podporuje mluvené slovo, tedy pokud jsou verbální a neverbální zprávy ve shodě, informace jsou sdělovány efektivněji. Manažeři díky neverbální komunikaci mohou dosáhnout efektivnějšího vedení a zaměstnanci, aniž by si to uvědomovali, sdělují neverbálně informace o podniku i mimo podnik (Rush, 2017).

1.8.2 Vertikální a horizontální komunikace

Obecně je definována vertikální a horizontální komunikace podle Bedrnové (2012, s. 340). Autorka tvrdí, že komunikace v rovině horizontální je např. mezi spolupracovníky, nebo obecně mezi lidmi nacházejícími se ve shodných nebo obdobných pozicích. Naopak komunikace v rovině vertikální je dána vztahem nadřízený a podřízený, jenž jednoznačně souvisí se stylem řízení vedoucího pracovníka, jak z hlediska otevřenosti, obousměrnosti či množství předávaných informací.

V dřívějších kapitolách byly definovány podoby organizační struktury, u nichž bylo poukázáno na jejich propojenost s komunikační sítí v podniku. Právě při rozdělení komunikace na vertikální a horizontální, lze pozorovat její provázanost s organizační strukturou. Jak upozorňuje Rappa, tzv. vertikální obchodní organizace disponují mnoha úrovněmi řízení. Výhodou je jasná řídicí struktura, menší podíl zaměstnanců na manažera a tím i přímější kontrola, naopak nevýhodou může být chybná či zpožděná komunikace, která musí být přenášena prostřednictvím mnoha vrstev. Horizontální obchodní organizace jsou obvykle menší, proto disponují menším počtem úrovní řízení. Tento předpoklad v rámci komunikace v podniku zajišťuje méně byrokracie, tudíž rychlejší a efektivnější rozhodování a zpětnou vazbu. Jelikož každá vrstva představuje vedoucího s větším počtem podřízených, může docházet k problémům s kontrolou

a konfliktům v oblasti podřízenosti a nadřízenosti, tedy nejednoznačnosti pracovních příkazů (Rappa, 2017).

1.9 Komunikační kanály, formy a prostředky

Kapitola je zaměřena nejprve na pojem komunikační kanál, dále se bude věnovat dvěma základním formám komunikace, kterými jsou osobní forma a forma prostřednictvím médií, a dostane se až k detailnímu výčtu jednotlivých komunikačních prostředků.

Co je to tedy komunikační kanál? Jak bylo uvedeno v první kapitole dle Mikuláščíka (2003, s. 24), velmi obecně je za komunikační kanál považována cesta, kterou je informace vysílána. Holá (2011, s. 189) zmíněný pojem více rozvádí. Tvrdí, že komunikační kanál je soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy. Kanál tedy tvoří prostředky umožňující umístění, pohyb, sdílení, dostupnost a uchování informace, zejména prostředky informačních a komunikačních technologií, formou, obsahem a také nastavenými pravidly práce s informacemi. Jde o to, kdo informaci vytváří, komu, jak a v jaké formě ji předává, kde se tato informace nadále uchovává, jak je zajištěn přístup k této informaci a její zpětná vazba.

1.9.1 Formy komunikace

V rámci komunikace jsou rozlišovány dvě základní formy komunikace, jak uvádí Holá (2011, s. 190), jedná se o osobní formu a písemnou či elektronickou, tyto dvě poslední se také označují jako komunikace prostřednictvím médií. Jak dále tvrdí, využití jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace, též na vzájemné znalosti komunikujících a vytvořených komunikačních standardech ve firmě. Forma má bezprostřední vliv na účinnost komunikačního procesu. Tyto dvě

formy zmiňuje i Mikuláščík (2003, s. 218), který podotýká, že komunikace tváří v tvář je lepší pro komunikaci a rozhodování ve skupině, ale písemná zpráva zase zaručuje přesnost při zprostředkování.

1.9.1.1 Osobní forma komunikace

Nyní bude charakterizována osobní forma komunikace a prostředky s ní související. Tato forma obsahuje jak verbální, tedy mluvenou, tak neverbální složku.

Jak uvádí Hloušková (1998, s. 55), komunikace „tváří v tvář“ je nejdůležitější formou vnitrofiremní komunikace. Předpokládá otevřenou komunikaci a smysl pro odpovědnost a morální hodnoty. Dovoluje všem zúčastněným přijímat i poskytovat zpětnou vazbu a je to také jediný způsob komunikace, kterým lze nejnadhěji motivovat druhé a získat je pro určité myšlenky a vize. Její nevýhodou je značná časová náročnost, důležité je vést dialog a to opakovaně. O tomto dialogu hovoří také Holá (2011, s. 191), která myšlenku osobní komunikace ještě detailněji rozvádí.

Podle Holé (2011, s. 191) má tato forma výhody otevřeného dialogu. Umocňuje význam sdělení a současně může usnadňovat vnímání na straně příjemce, stejně tak jeho zpětnou vazbu. Nevýhodou může být časté nezachycení informace, jelikož pouze výslovné informace nemusí mít takovou oficiální váhu jako informace v písemné formě. Proto je nutné ústní komunikaci doplňovat a uchovávat písemným nebo jiným záznamem. Osobní formu komunikace mezi firmou a zaměstnanci je potřeba dobře organizovat. Nelze spoléhat na aktivní postoj zaměstnanců, kteří využívají otevřených dveří kanceláře.

Foret (2003, s. 11) uvádí výhody osobní komunikace, kdy osobní rozhovor zůstává stále neúčinnějším, ale zároveň nejomezenějším prostředkem komunikace. Dokáže naši komunikaci obohatit o řadu

neverbálních, vizuálních stránek, jako jsou gestikulace, mimika, pohyb a držení těla, působí tedy komplexně na více smyslových orgánů současně.

Do zmíněné formy lze zařadit mnoho prostředků, které se vyznačují osobním kontaktem účastníků komunikace. Výčet těchto prostředků se v literatuře opakuje, podobný výčet je nalézán i u Foreta (2003, s. 11), Koubka (2003, s. 317-318), Hlouškové (1998, s. 57) a Holé (2011, s. 192). Základními prostředky osobní komunikace jsou rozhovor, diskuze, rozprava, porada, telefonický rozhovor, firemní mítinky vrcholového vedení se zaměstnanci, školicí programy, dny otevřených dveří, firemní rituály, společenské akce, manažerské pochůzky atd.

Z uvedeného výčtu nyní detailněji rozvedu prostředky, které jsou využívány ve firmě, se kterou spolupracuji. Těmi jsou rozhovor či dialog, diskuze, porada, firemní mítinky, školicí programy a společenské akce.

Dialog

Nejprve bude probrán prostředek dialogu. Plamínek (2012, s. 114) charakterizuje dialog jako sdělení, které neproudí jedním směrem, ale adresát ho posílá jeho autorovi zpět se svou reakcí. V dialogu se projevuje nejen míra vzájemného porozumění v racionální rovině, ale i míra důvěry a respektu, který k sobě lidé mají. Dialog by měl být především srozumitelný. Jak Plamínek (tamtéž) dodává, pokud se komunikace účastní více lidí než dva, jedná se o diskuzi.

Diskuze

Dále je uvedena diskuze, jak hovoří Holá (2011, s. 191), aby byla diskuze účinná, musí se dobře připravit. Manažeři by měli prezentovat a objasňovat strategické cíle firmy, organizační změny a úkoly jednotlivých týmů a zaměstnanců při jejich koordinaci.

Porada

Dalším používaným prostředkem je porada. Podle Mikuláščíka (2003, s. 244) jsou pracovní porady nezbytnou součástí koordinace a organizace

práce, stejně tak příležitostí ke změnám myšlení. Porada může mít různé cíle, od přesvědčování, ujasňování až po urovnávání sporů a rozhodování o dalších krocích v činnosti firmy. Z porady se ale nesmí stát něco samoučelného, co je nákladné pro firmu. Někdy jsou porady zajímavé, jindy nudné, proto je potřeba upoutat pozornost něčím neočekávaným.

Firemní mítink

Firemní mítinky se pořádají z důvodu prezentace informací pracovním týmům či podřízeným. Důležitou zásadou firemního mítinku, je zvát pouze ty pracovníky, jejichž přítomnost je nezbytně nutná, jelikož po skončení mítinku by mělo dojít k rozeslání záznamů z jednání, kde by měly být zdůrazněny nejdůležitější projednávané body (Ed, 2017).

Školící programy

Jak uvádí Holá (2011, s. 194), školící programy jsou programy pro projednávání zamýšlených strategií, taktik a jednotlivých cílů firmy. Podrobnější objasnění záměrů firmy přináší pochopení a přijetí firemních cílů zaměstnanci, zejména je-li dostatek prostoru pro diskuzi a otázky.

Společenské akce

Posledním ústním komunikačním prostředkem jsou společenské akce. Holá (2011, s. 196) píše, že jsou velmi vhodnou příležitostí pro získávání zpětné vazby, ale i pro neformální diskuzi. Zpravidla bývají konány u různých příležitostí, firemních výročí či na začátku nebo konci období. Tyto akce bývají spojené s interní prezentací nebo jen s posilováním týmové spolupráce, založené například na různých sportovních aktivitách. Může se jednat jak o společné výlety, kulturní akce v okolí firmy či prostorách firmy, tak firemní večírky.

1.9.1.2 Komunikace prostřednictvím médií

Název napovídá, že kapitola bude věnována jak tištěným, tak elektronickým médiím. Nejprve zopakuji vymezení této formy komunikace

od Holé (2011, s. 197), jelikož její pojetí je nejvíce zastřešující. Holá (2011, s. 197) tvrdí, že do této kategorie se obecně řadí klasická písemná, vizuální a audiovizuální forma a jejich elektronická podoba prostřednictvím počítače a dalších informačních a komunikačních prostředků. Písemná komunikace se využívá především pro hromadná sdělení větší skupině pracovníků s cílem informovat je v co nejširším záběru a v co nejkratším čase. Současně se tato forma používá pro komunikaci základních dokumentů vymezujících organizaci a činnost firmy, se kterou jsou seznámeni všichni zaměstnanci. V této souvislosti se ukazuje nezbytnost vhodného řešení nejen obsahu a formy, ale také distribuce, sdílení a umístění, resp. dostupnosti komunikovaných materiálů.

Například Vybíral (2009, s. 272) nahlíží na tuto formu komunikace kriticky. Hovoří o tom, že text se pokouší sdělovat i mnohé z toho, co jinak sdělují intonace, pohledy a gesta. Taktéž naráží na přenos odpovědí, které se nyní rapidně zrychlily, než tomu bylo u předchozích psaných zpráv.

Co se týká elektronických médií, vyjadřují se k nim Foret (2003, s. 12) i Armstrong (1999, s. 342) obdobně. Foret (2003, s. 12) tvrdí, že zvláště využívání počítačů a počítačových sítí, může oproti dopisům vynikat rychlostí, případně i nižšími náklady. Zároveň jsou méně osobní a více zprostředkované elektrotechnikou. Navíc opět si nemůžeme být nikdy stoprocentně jisti, kam nakonec naše zpráva dorazila, kdo nám ji skutečně napsal a poslal, či kdo všechno se s ní seznámil. Armstrong (1999, s. 342) poukazuje na to, že elektronické prostředky komunikace využívající počítačů, podporují rychlé toky informací, ale omezují interakce tváří v tvář, které jsou často nejlepším způsobem, jak něčeho dosáhnout.

Komunikace prostřednictvím médií zahrnuje velké množství prostředků, kterými lze tuto komunikaci uskutečňovat. Jak již bylo uvedeno v kapitole věnující se osobní formě komunikace, literatura poskytuje podobné výčty komunikačních prostředků i v komunikaci prostřednictvím

médií. Zdroji pro vlastní výčet byly texty od Hlouškové (1998, s. 57), Koubka (2003, s. 317-318), Holé (2011, s. 197) a Armstronga (1999, s. 342). Zmíněnými komunikačními prostředky mohou být firemní časopisy, rozhlas, směrnice, nástěnky, emailová komunikace, chat, výroční zprávy, intranet atd.

I v tomto případě budu podrobněji rozebírat právě ty prostředky, které využívá daná firma a kterými jsou firemní časopis, nástěnky, výroční zprávy, směrnice, emailová komunikace/chat a intranet.

Časopis

Často využívaným komunikačním prostředkem může být časopis. O něm se vyjadřuje například Armstrong (1999, s. 797), který tvrdí, že podnikové časopisy jsou způsob, jak lze zaměstnance průběžně informovat o dění ve firmě. Podnikový časopis může být využíván také pro public relations, osvětluje dosažené podnikové úspěchy a pomáhá k vyšší identifikaci s podnikem. Největší slabinou může být podřízenost PR a jen malý vztah ke každodenním záležitostem zaměstnanců.

Nástěnky

Dalším způsobem komunikace prostřednictvím médií mohou být nástěnky. Armstrong (1999, s. 798) poukazuje na to, že nástěnky jsou běžně používaným, ale zároveň často zneužívaným komunikačním médiem. Je nutné kontrolovat, co se na nástěnkách objevuje, jelikož nebezpečí spočívá v možnosti přeplnění nástěnky nezajímavými či neaktuálními informacemi.

Výroční zpráva

Využívána může být taktéž výroční zpráva podniku. Jak tvrdí Martínková, kdokoli kdo nahlédne do výroční zprávy, by měl být schopen posoudit, jak je daná společnost finančně zdravá a jak si vede na trhu. Výroční zpráva je povinně zveřejňovaným dokumentem, který ukládá zákon o účetnictví. Účelem výroční zprávy je ucelená a vyvážená komplexní informace o vývoji výkonnosti, činnosti a stávajícím hospodářském

postavení společnosti. Výroční zpráva má být dokumentem popisujícím aktuální nebo budoucí stav (Martínková, 2014).

Směrnice

Směrnice jsou nedílnou součástí komunikace ve firmě. Podle Truhlářové (2013), vnitropodnikové směrnice sestavené stručně a přehledně dovedou být velmi užitečným nástrojem. Kvalitně sestavené vnitropodnikové směrnice mohou plnit následující funkce. Zaprvé jsou komunikačním nástrojem, tedy jejich aplikace eliminuje nedorozumění, nejasnosti a přenášení zodpovědnosti. Dále standardizují pracovní postupy, což má přínos v přehlednosti a zastupitelnosti jednoho pracovníka druhým, bez složitých informačních šumů a neposledně plní obrannou funkci, jelikož již svou aplikací dokazují, že ve firmě vládne pořádek.

Emailová komunikace/chat

Hojně využívaným prostředkem se v posledních letech stala elektronická komunikace, ve firmách patří k nejčastěji využívaným emailová komunikace, chat či intranet. Jak uvádí Plamínek (2012, s. 98), lidé si často představují, že v emailu či chatu probíhá komunikace stejně jako v dopise nebo při osobní komunikaci, ale tento komunikační nástroj funguje trochu jinak. E-komunikace vede k větší stručnosti, tudíž není přepisem rozhovoru ani neobsahuje neverbální prvky, přesto si čtenář emailu představuje dotyčného, jeho mluvu, grimasy, gestikulaci apod. Jak Plamínek (tamtéž) tvrdí, důležité je vhodně strukturovat text emailu, používat komunikační styl příjemce a poskytnout minimum prostoru pro dezinterpretaci.

Intranet

U elektronické komunikace zůstaneme. Neméně využívaným prostředkem komunikace se stal intranet. Jak píše Vybíral (2009, s. 272), intranet je informační a komunikační portál firmy. Holá (2011, s. 205-210) tuto tezi rozvádí a hovoří o intranetu jako o síti firmy fungující na principu internetových protokolů. Tato vnitřní síť je nepřístupná vnějšímu okolí a je

ze své podstaty vhodným komunikačním nástrojem dnešních firem. Pokud jsou naplňovány podmínky jeho funkčnosti, může velkou měrou přispět k efektivnímu fungování interní komunikace. Potřeba aplikace intranetu často vzniká ve firmě zejména při řešení problematiky vzdáleného přístupu, kdy je nutné jednotlivé kanceláře nebo pobočky připojit do interních informačních systémů a zajistit tak přístup k informacím. Intranet je vhodný nástroj pro získávání zpětné vazby v reálném čase a umožňuje téměř okamžitou odezvu, lze velmi jednoduše uspořádat různé zaměstnanecké ankety a okamžitě sledovat změny.

Závěr je věnován příspěvku Kovaříkové, která předkládá jinou alternativu fungující interní komunikace. Kovaříková poukazuje na to, že jako mimořádně účinné se ukazují být takové komunikační kanály, kde se lidé setkávají tváří v tvář, ať se jedná o schůzky, společné snídani nebo roadshow, ale třeba i při setkáních zcela neformálních, jako je společné vykouření cigarety v kuřárně nebo povídání v kuchyňce (Kovaříková, 2013). Jak dodává Armstrong (1999, s. 342), hlavním cílem je použít rozumný počet komunikačních kanálů k zajištění toho, aby byla zpráva doručena adresátům.

1.10 Zpětná vazba

Zpětná vazba je nedílnou součástí komunikace ve firmě. Tato kapitola nejprve charakterizuje pojem zpětné vazby, dále vysvětlí pojem dvojité zpětné vazby a předloží nejen možnosti zpětné vazby, ale i její fungování v praxi.

Nejprve bude vysvětleno, co si lze pod pojmem zpětná vazba představit. Přehledný výklad zpětné vazby nalezneme u Bělohlávka (1996, s. 234), který tvrdí, že mechanismus zpětné vazby je obranou proti zkreslení a neúplnostem, které mohou být pro rozvoj a existenci organizace nebezpečné. Jedná se tedy o to, že manažer, který vydává pokyny, by měl

zjišťovat, jak jsou informace přijímány a jak jsou pochopeny a uskutečňovány v praxi. Dle uvedeného tedy můžeme konstatovat, že zpětná vazba je tok informací, jež proudí od manažera k řadovému zaměstnanci a zase zpět.

Taktéž existuje pojem tzv. dvojité zpětné vazby. S tímto konceptem přichází Janda (2004, s. 12), který poukazuje na to, že manažeři žádají zpětnou vazbu, ale už neoperují se získanými poznatky. V managementu má tedy dle něj, význam jen dvojitá zpětná vazba se zaváděním získaných poznatků z jednoduché zpětné vazby. Dvojitá zpětná vazba znamená, že hodnocení zvážíme, opravíme některé podněty a ty následně zavedeme do praxe.

Na zpětnou vazbu lze pohlížet z mnoha hledisek, zde bude zmíněno hledisko motivace, jelikož má významný podíl na odvádění práce, nejen s ohledem na kvantitu, ale i kvalitu. Nutnost zpětné vazby v motivování zaměstnanců zmiňuje Brooks (2003, s. 62) i Bedrnová a spol. (2012, s. 319). Brooks (2003, s. 62) uvádí, že poskytnutí a přijetí zpětné vazby je užitečnou dovedností, která však řadě manažerů chybí. Správně poskytnutá a dobře načasovaná zpětná vazba dokáže zaměstnance inspirovat k vyšším výkonům, zatímco negativní, či dokonce žádná je zdrojem demotivace. Souhlasně tvrdí i Bedrnová a spol. (2012, s. 319), že efektivní zpětná vazba by měla být podávána tak, aby pracovníkovi pomáhala ve zlepšování kvality a nestala se osobním útokem. Také dodává, že by se neměla týkat osobnosti pracovníka, ale jeho práce, poskytnuté údaje by měly být spolehlivé a srozumitelné, ale hlavní podmínkou je aktivní naslouchání. Obecně platí, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím je lepší.

Závěrem této kapitoly uvádím pojetí zpětné vazby dle Hlouškové (1998, s. 77), která zdůrazňuje především fungování zpětné vazby v praxi a na různých úrovních řízení. Hloušková (1998, s. 77) hovoří o tom, že většina lidí zpětnou vazbu neposkytuje a pokud ano, tak většinou jen v emočně vypjatých situacích. To je ovšem poskytována zpětná vazba, která zraňuje,

a proto se většina z nás raději přijímání zpětné vazby vyhýbá. A přitom organizace, která není vybavena kvalitním zpětnovazebním systémem, nemůže dobře fungovat. Velkou brzdou používání zpětné vazby v praxi managementu je nedostatečná úroveň práce personálních útvarů. Zkušenosti ukazují, že nejméně zpětných vazeb ve firmě poskytuje svému okolí střední management, který se cítí být ohrožen jak shora, tak i zespoda. Vrcholoví manažeři mají zase sklon preferovat jednosměrnou komunikaci. Lze tedy shrnout, že zpětná vazba je důležitou součástí interní komunikace a významně ovlivňuje produktivitu zaměstnanců na všech úrovních.

1.11 Komunikační bariéry

Kapitola se zabývá výskytem komunikačních bariér v interní komunikaci podniku, dále bude řečeno, jak lze bariéry rozdělovat a závěrem bude sděleno kterými způsoby je možné bariéry odstraňovat.

Nejprve bude uvedena souvislost komunikačních bariér s interní komunikací podniku. Nejvýstižněji to popisuje Holá (2006, s. 13), která tvrdí, že význam efektivní komunikace si lze nejvíce uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace. Nejčastějšími projevy mohou být jak nedostatek informací, tak neúplné či nejednoznačné informace. Z těchto nedostatků pak vzniká informační vakuum neboli informační šum, který snižuje efektivitu podniku.

I Urban naráží na problematiku komunikačních bariér v rámci firemní komunikace. Tvrdí, že velmi častou příčinou těchto bariér je nedostatek jasné, přímé a otevřené komunikace mezi lidmi. Firemní komunikace velmi často trpí tím, že její obsah nezahrnuje to, co si zaměstnanci myslí, ale spíše to, co se domnívají, že by druhá osoba v organizaci chtěla slyšet. Častý je sklon vyjadřovat souhlasný názor vůči nadřízeným nebo chválit i neuspokojivě udělanou práci podřízených. Problémy vnitrofiremní

komunikace souvisejí často i s nedostatečnou nebo naopak nadbytečnou komunikací (Urban, 2003, s. 191-192).

Jelikož již byly nastíněny některé možné příčiny vzniku komunikačních bariér, následující část kapitoly bude věnována různým rozdělením těchto bariér dle odlišných hledisek.

První je uvedeno hledisko pracovníka. Dle Holé (2006, s. 43) pokud pracovníci neodvádějí požadované pracovní výkony nebo se jejich pracovní chování odlišuje od požadovaných standardů, lze hledat příčiny ve třech základních kategoriích problémů. Zaprvé pracovník neví, co má dělat, nebo není schopný vykonávat požadovanou práci. Zadruhé pracovník nemůže pracovat podle očekávaného výkonu, neboť nemá k práci přizpůsobeny podmínky. Zatřetí pracovník nechce vykonávat práci a plnit požadované úkoly, z důvodu chybějící vnitřní motivace k výkonu, tedy stimulační podmínky firmy jsou nefunkční. Ve vztahu k řešenému tématu diplomové práce se mi jeví toto hledisko jako nejvýstižnější.

Jako druhé je hledisko organizace jako celku. Jak uvádí Hloušková (1998, s. 15), často se setkáváme s podstatnými problémy vnitrofiremní komunikace v českých firmách. Těmi jsou zastaralá organizace práce, hierarchický rozhodovací proces a příliš vysoká hierarchická struktura. Dále nedostatečná otevřenost komunikace, nedostatečná snaha a zájem pochopit svého komunikačního partnera, nedostatečný zpětnovazební systém a převážně jednosměrná vnitrofiremní komunikace.

Následující dělicí hledisko jsou duševní charakteristiky zaměstnanců, které také předkládá Hloušková (1998, s. 24). Mezi hlavní bariéry komunikace patří sobectví, egocentrismus a nedostatek empatických schopností. Obvyklými bariérami komunikace, kterých se lidé musí zbavit, aby se naučili skutečné komunikaci, jsou také očekávání a předpojatost, předsudky, ideologie, potřeba něco nebo někoho napravovat a kontrolovat druhé.

Naopak Bedrnová a spol. (2012, s. 358) pohlíží na dělení komunikačních bariér dle dvou hlavních hledisek a těmi jsou hledisko vnější a vnitřní. Jak tvrdí, v sociální komunikaci se často setkáváme s různými druhy problémů a nedostatků. Tyto poruchy mohou být jednak vnější, jednak vnitřní a to buď momentální, tedy fyzické a psychické, nebo dlouhodobější, tudíž osobnostní. Mezi vnější rušení můžeme řadit nadměrný hluk, nepohodlnou židli, cizí osobu v místnosti, přílišné horko či chladno. Vnitřní rušivé fyzické a psychické faktory jsou například nepříznivý fyzický stav účastníka, bolest hlavy, časový stres, emocionální vyladění. Nejproblematictější jsou vnitřní dlouhodobější osobnostní faktory, které nejsou patrné na první pohled, ale mohou se projevit i zprostředkovaně.

Lze poukázat na Bělohlávka, který rozděluje komunikační bariéry na čtyři různé skupiny. Potíže, které narušují a provázejí komunikační proces lze shrnout do jedné kategorie a těmi jsou šumy. Mohou vznikat různé komunikační bariéry:

- a) Myšlenka může být naivní, nelogická, nepřijatelná pro příjemce.
- b) Chyby z neznalosti jazyka, používání mnohoznačných a nejasných symbolů.
- c) Informace je vysílána příliš potichu nebo nečitelně napsána.
- d) Zvolený kanál není vhodný, přenos je narušován šumy (Bělohlávek, 1996, s. 233).

Závěrem se lze ptát, jak tedy komunikační bariéry odstranit. Janda (2004, s. 107) hovoří o tom, že špatná komunikace je často příznakem hlubších problémů. Proto apeluje na to, aby bylo postaráno zejména o zásady komunikace, neodstraňovat následky, ale pátrat po příčinách. Jelikož nejasné standardy a špatné plánování mohou vyvolat pocity nejistoty a mohou být příčinou neurčitěho zaměření firmy. I Holá se vyjadřuje k řešení bariér ve firemní komunikaci. Tvrdí, že odstranění překážek ve vzájemném porozumění mezi firmou a pracovníkem je jedním z hlavních úkolů

personální práce, resp. jednotlivých manažerů. Dodává, že základem odstranění a nalezení společného porozumění je správná komunikace, která musí být otevřená a oboustranná, jedině tak lze problém identifikovat a vyřešit (Holá, 2006, s. 43).

2 Praktická část

2.1 Seznámení s firmou Vitar

Následující část diplomové práce se bude zabývat firmou, se kterou jsem spolupracovala, a to je Vitar, s. r. o. Nejprve budou uvedeny základní informace o firmě, dále bude charakterizován systém firemní komunikace. V rámci firemní komunikace bude zmíněna i komunikace s okolím firmy, avšak detailněji bude analyzována interní komunikace včetně kanálů, forem a prostředků, která je stěžejní pro tuto práci. Zdroje, ze kterých čerpám, jsou z části oficiální internetové stránky firmy Vitar (Vitar, 2018), z části vycházím z interní firemní dokumentace (Vitar, 2018a,b,c,d) a využívám informace podané vedoucí personálního oddělení této firmy při osobním rozhovoru.

Firma Vitar sídlí ve Zlínském kraji, konkrétně v krajském městě Zlín, avšak výrobní závod se nachází v Tišnově nedaleko Brna. Vitar je tradiční český výrobce vitaminových doplňků. Zastupuje první místo na trhu v oblasti doplňků stravy v obchodních řetězcích a drogeriích v České i Slovenské republice. Vitamíny, minerální látky a další užitečné produkty nabízí i v lékárnách a vyváží téměř do čtyřiceti zemí světa. Co se týká historie, tato rodinná firma vznikla již v roce 1990 a dnes patří k předním českým producentům doplňků stravy. Jelikož její doplňky stravy přispívají k naplnění trendů zdravého životního stylu, jejím mottem je „Pomáháme lidem vést zdravější život“.

Vitar má svůj vlastní etický kodex, za jehož působení společnost dbá na dodržování základních etických pravidel slušného jednání při všech svých aktivitách a vždy striktně dodržuje dohodnuté podmínky a platné právní normy. Kterýkoliv pracovník vystupující a jednající za společnost Vitar je povinen se tímto pravidlem řídit. Tento etický kodex upravuje i vztahy s odběrateli, dodavateli, společníky, zaměstnanci, konkurencí, životním prostředím a orgány státní správy a samosprávy.

Vitar má sídlo s vrcholovým vedením a technickohospodářskými pozicemi ve Zlíně, avšak výrobní závod se nachází v Tišnově. Firma má zhruba 180 zaměstnanců bez dceřiných společností, s nimi toto číslo roste přes 200. Výrobní závod v Tišnově zaměstnává přibližně sto řadových zaměstnanců, další jsou zaměstnání na technickohospodářských pozicích. Jak již bylo naznačeno, z firmy se vyprodukovaly čtyři dceřiné společnosti.

Po úspěšném vstupu na tuzemský trh, se firma rozhodla rozšířit svoji působnost i na Slovensko, tudíž vznikl Vitar Slovakia, který je ryze obchodní společností, jelikož od firmy Vitar disponuje zbožím, které prodává na slovenském území. Dále se z obchodního oddělení alternativního prodeje vyprofilovala dceřiná společnost Vitar Maxfarma, která se zabývá prodejem vitamínů ať už do státních institucí či soukromých firem. Další dceřinou firmou se stal Vitar Sport, jenž vznikl ve spolupráci obchodníků s firmou Enervit, která dodává doplňky stravy pro sportovce. A prozatím poslední je Vitar Veterinae, která je výrobcem veterinárních přípravků pro zvířecí mazlíčky. Všechny tyto dceřiné společnosti se vyprofilovaly z oddělení, které ve firmě Vitar již existovaly.

2.2 Komunikační strategie

Tato kapitola je věnována hlavní komunikační strategii, která je ve firmě zastávána. Dále bude uvedeno, kdy a jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o možnostech komunikace a závěrem se zaměří na organizační strukturu firmy, která významně ovlivňuje tok komunikačních linií

Hlavní personální strategie, která koreluje s komunikační, je apel na rodinný charakter firmy. Vitar zdůrazňuje, že je rodinnou firmou, jež se zaměřuje na jednotlivé zaměstnance. Podstatou přístupu k zaměstnancům je seznámení podřízených se svým vedoucím a individuální nastavení vzájemných pravidel. Zaměstnanci nejsou svázáni předepsanými pravidly,

kteřá by je omezovala, naopak mají možnost předložit své názory či stížnosti nejenom svým vedoucím, ale i přímo personálnímu útvaru.

Na tyto možnosti komunikace jsou upozorňovány všichni nově přijatí zaměstnanci. Stejně tak jsou obeznámeni s dokumenty popis pracovní pozice a adaptační plán. Do adaptačního plánu (Vitar 2018a) vedoucí zaznamenává proces plnění činností, které souvisí s pozicí, na kterou nově přijatý zaměstnanec nastupuje, tudíž ho lze připodobnit ke kontrolnímu listu. Člení se do několika částí. Nejdříve je zahájen přijímací proces a zaměstnanec absolvuje několik školení, dále je seznámen s chodem firmy včetně možností využití komunikačních prostředků, závěrem je školen v rámci zvládnutí základních pracovních činností dané pracovní pozice.

V popisu pracovní pozice (Vitar 2018c) je zaměstnanec seznámen s účelem firmy, účelem oddělení, do kterého nastupuje a s účelem samotné pracovní pozice, kterou bude vykonávat, ve stejných úrovních je definován také produkt. Dále upravuje předpoklady, pravomoci a zodpovědnost v daném postu včetně základních pracovních činností a směrnic či předpisů vztahujících se k pracovní pozici. Nedílnou součástí je také seznámení s umístěním pozice v hierarchii podniku a výčet externích a interních komunikačních linií vázících se k danému postu. V interní komunikační linii jsou členěny možnosti komunikace na horizontální a vertikální úrovni. Zmíněn je nadřízený, podřízený i zastupující post.

Tím se dostáváme k organizační struktuře, která nejvíce ovlivňuje komunikační strategii a její možnosti. Jak lze vidět na obrázku číslo čtyři, organizační struktura firmy Vitar má vysokou horizontální diferenciaci. Tudíž lze tuto organizační strukturu připodobnit k organické, široké či ploché organizační struktuře, jež byla uvedena v teoretické části. Zmíněná struktura se vyznačuje malým počtem úrovní řízení a větším počtem podřízených na jednoho vedoucího. Informace proudí od jednoho vedoucího

Obrázek 4 Organizační struktura firmy Vitar. Zdroj: (Vitar 2018d)



2.3 Externí komunikace

V kapitole bude stručně uvedena základní podobu komunikace Vitaru s veřejností. Budou předloženy její možnosti a zacílení nejen na zákazníky, odběratele, dodavatele, ale i potenciální zaměstnance.

Komunikaci s veřejností zajišťuje zejména obchodní oddělení firmy Vitar, které se skládá ze tří částí. První je prodej Retail, jejichž produktoví manažeři dodávají produkty do supermarketů, drogerií, čerpacích stanic, trafik atd. Oslovují širokou veřejnost prostřednictvím reklamních letáků či rádií. Druhý je prodej do lékáren, který cílí na svého zákazníka, avšak prostor pro farmaceutické lobby není tak široký, jelikož panuje velká konkurence. A třetím je exportní oddělení a smluvní výroba, kde jde o propagaci výrobků především na veletrzích či přímým oslovením potenciálních odběratelů, a to jak v tuzemsku, tak v zahraničí.

Jelikož firma sídlí ve Zlíně, ale výrobní závod má v Tišnově, snaží se vytvářet dobré jméno i v Tišnově. Zviditelňuje se sponzorstvím různých událostí, pořádáním dětských akcí a informačními newslettery. Je součástí neziskových hnutí, jako je Dobrý Anděl či Jedu na dřeň. Všechny tyto způsoby zapojení firmy do veřejného života slouží k rozšíření dobrého jména firmy mezi širokou veřejnost a tím mohou dopomoci k obrazu Vitaru nejen jako kvalitního výrobce, ale i dobrého zaměstnavatele.

2.4 Interní komunikace

V této kapitole bude popsána interní komunikace v souvislosti s vizí, posláním a firemní kulturou. Dále bude představena podstata interní komunikace a její souvislost s organizační strukturou. A v závěru budou předloženy používané komunikační prostředky a systém zpětné vazby.

Firma Vitar má stanovenou jasnou vizi, což je, „pomáháme lidem vést zdravější život“, poslání firmy není jasně definováno, avšak hlavní firemní filozofií je již zmiňovaný osobní přístup, který se snaží vést k této vizi své

zaměstnance. Vitar v rámci své firemní kultury zdůrazňuje rodinnou podobu podniku, individuální přístup ke každému zaměstnanci a v souvislosti s tím jeho kariérní růst a kompaktní přístup k práci.

Systém interní komunikace je navázán na organizační strukturu, tedy hierarchie komunikačních sítí koreluje s hierarchií pozic ve struktuře podniku. Jak již bylo řečeno, každý nově příchozí zaměstnanec je seznámen s interním systémem komunikace ve firmě. Formou zmiňovaných dokumentů popis pracovní pozice a adaptační plán (2018a, c) jsou zaměstnanci poskytnuty informace o firmě i komunikační hierarchii, které ho mají navádět v případě přijímání úkolů, řešení problémů nebo poskytnutí zpětné vazby. Nový zaměstnanec je seznámen se všemi lidmi v oddělení, do kterého nastupuje.

U technickohospodářských pracovníků je vyžadováno odpracovat dvě směny ve výrobě za účelem seznámení se s pracovníky výroby a výrobními procesy, což má vést k lepší představě o propojenosti firmy jako celku. Taktéž jsou tito zaměstnanci požádáni o zprávu, ve které se všem stručně představí a zeptají se na očekávání, která mají vůči nim jejich nadřízení, podřízení a kolegové. Tímto způsobem je zajišťována vůbec první zpětná vazba, kterou mohou nováčci po nástupu do firmy obdržet. Pro zpětnou vazbu jsou využívány taktéž anonymní dotazníky spokojenosti (Vitar 2018b), jejichž sběr se uskutečňuje každý rok a zaměstnanci v něm vyjadřují svoji spokojenost obecně s celou firmou.

Co se týká komunikačních kanálů, forem a prostředků v rámci rozhovoru s vedoucí personálního oddělení mi bylo sděleno, že firma využívá různé možnosti komunikace. V rámci ústní formy jsou využívány porady, které se svou frekvencí liší dle jednotlivých úrovní hierarchie podniku, setkání vedoucích a zaměstnanců jednou za kvartál, předsezónní porada jednou ročně a exkurze pro školy. A ve formě komunikace skrze

média se jedná o firemní časopis (dvouměsíčník), intranet, program M klient pro sdílení informací, výroční zprávy a nástěnky.

2.5 Výzkum interní komunikace

Nejprve uvedu stručné výčty výzkumů, které se zaměřovaly na interní komunikaci a byly provedeny jak na území České republiky, tak v zahraničí. Tyto výzkumy jsou inspirací pro můj vlastní výzkum, který se uskutečnil ve firmě Vitar.

Úvodem předkládám výzkum Vávrové a Michalíka (2010), „Interní komunikace a příklad měření její kvality v praxi“, kteří využili metodu dotazníku. Za účelem zjištění potřebných dat vyvinuli sadu dotazníků kvality interní komunikace. Tyto sady byly dvě, kdy jedna byla zaměřena na podřízené s 47 položkami a druhá na nadřízené, s 48 položkami. Obě verze jsou obsahově srovnatelné, kromě položek ohledně vztahové roviny nadřízený – podřízený. Při tvorbě položek vycházeli ze tří dimenzí. Těmi byly interpersonální vztahy a důvěra, informovanost a zpětná vazba a komunikační toky a překážky. Dotazník se skládá z výroků, které respondent hodnotí na pětistupňové škále a dále z položek, ze kterých respondent vybírá a určuje pořadí. Mnou vytvořený výzkum této diplomové práce se o opírá zejména o zmíněný výzkum výše.

Dále poukazuji na dvě případové studie od Holé (2011). Nejprve uvádím výzkum z prostředí státní organizace. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit stav a význam interní komunikace v konkrétním zdravotnickém zařízení a následně doporučit opatření k jejímu zlepšení. Nejdříve byl proveden kvalitativní výzkum formou hloubkových rozhovorů s top managementem. Na základě tohoto výzkumu byly identifikovány hlavní faktory ovlivňující interní komunikaci a jejich vliv byl ověřován kvantitativním výzkumem formou dotazníkové techniky. Získaná data potvrdila hypotézy o významu interní komunikace a jejího vlivu na pracovní

chování a výkony. Nemocnici byly předloženy doporučení pro správné nastavení interní komunikace, které následně přijala a zavedla do praxe.

Druhá případová studie (Holá, 2011) se svou podobou zkoumaného terénu více přibližuje tématu mé diplomové práce, tedy zkoumání interní komunikace v podniku. Jedná se o firmu se sto zaměstnanci, kde se průzkum uskutečnil na dvou rovinách, na základě strukturovaných rozhovorů s manažery firmy a anonymních dotazníků ostatních zaměstnanců. Závěry tohoto průzkumu tedy vycházely z rozhovorů i dotazníků a taktéž z dostupných materiálů a pozorování prostředí ve firmě. Tento průzkum vycházel z několika oblastí, které zkoumal, a ve kterých porovnával názory manažerů a jejich podřízených. Těmito oblastmi byly jednotný tým a odpovědnost za interní komunikaci firmy, nastavení komunikačního propojení v rámci hierarchie, organizace a dělby práce, definovaná a deklarovaná kultura firmy, taktéž personální politika a komunikační strategie plus zpětná vazba, fungující interní marketing, komunikační plán firmy, komunikační schopnosti a dovednosti managementu.

Další příklad případové studie k nastavení interní komunikace uvádím taktéž od Holé (2006). Průzkum, který byl uskutečněn v jedné české firmě, měl za cíl navrhnout zefektivnění interní komunikace na základě porovnání nastavení a fungování interní komunikace pracovníky a managementem. Hodnocení interní komunikace vycházelo z názorů managementu (v rámci diskuze) a z anonymních odpovědí zaměstnanců (v rámci dotazníků). Pro průzkum byl použit dotazník, jehož podoba se opírala o podobně formulované oblasti, jako tomu bylo u stejné autorky v předchozí uvedené případové studii. Počet otázek v dotazníku byl padesát.

Nyní uvedu výzkum, který pořádal institut interní komunikace ve spolupráci se společností LMC v roce 2010. Na území ČR byl proveden výzkum, kterého se zúčastnilo přibližně 18 tisíc respondentů z řad českých firem, které disponovaly více jak 80 -ti zaměstnanci. Metoda ani technika

sběru dat nebyla uvedena, předloženy byly pouze výsledky, které potvrdily, že téměř polovina firem nemá jasně deklarovanou strategii interní komunikace a tři čtvrtiny firem nezkoumají interní komunikaci vůbec. Výzkum mimo jiné ukazuje to, že většina firem interní komunikaci ztotožňuje s konkrétními komunikačními nástroji a nepojímá ji komplexně jako strategii (Holá & Poucha, 2011).

A závěrem uvádím jeden z novějších výzkumů, který byl uskutečněn v zahraničí v rámci interní komunikace od Titanga (2016) „dopad interní komunikace na výkon zaměstnanců v organizaci“. Jak už název napovídá, výzkum měl za cíl popsat a vysvětlit, jak interní komunikace v rámci organizace ovlivňuje výkon zaměstnance. Výzkum se uskutečnil v nevládní organizaci na vzorku 25 respondentů. Byl využit jak kvalitativní, tak kvantitativní přístup. Hlavními zdroji dat byly dotazníky, které byly doplněny pozorováním a diskuzí s vedením firmy. Před samotným výzkumem byla provedena pilotáž. Z dat bylo zjištěno, že interní komunikace významně ovlivňuje výkon zaměstnance a taktéž jeho motivaci při práci.

Z uvedených výzkumů lze vyvodit, že podoba komunikace ve firmě významně ovlivňuje nejen výkony zaměstnanců, ale také efektivitu podniku jako celku. Proběhlá bádání na téma interní komunikace poskytují pohled na nedostatečný zájem a neochotu v nastavení procesu komunikace firmami. Lze pozorovat různé přístupy ve zkoumání stavu interní komunikace v jednotlivých firmách. Rozdílnost firem ovlivňuje výzkum, který se proměňuje na základě firemních možností a omezení. Jak jsem uvedla výše, všechny zmíněné výzkumy byly pro mě inspirací při tvorbě vlastního výzkumu, avšak nejvíce jsem čerpala od Michalíka a Vávrové (2010), jelikož jejich snaha o univerzálnost dotazníku nehledě na zaměření firmy, ve mně podpořila myšlenku, že existují i základní komunikační procesy, které musí být splněny v každé firmě bez výjimky, aby mohla firma správně fungovat.

2.6 Metodologie výzkumu

V rámci mé praktické části jsem zvolila kvantitativní výzkum, jelikož se většinou zaměřuje na široký rozsah výskytu zkoumaného jevu, dále na frekvenci, tedy opakování výskytu daného jevu a intenzitu, což je síla jednotlivých složek jevu (Kašparová, Komárková & Surynek, 2001, s. 26). Tyto všechny aspekty kvantitativního výzkumu jsou spjaté i v rámci tématu mé diplomové práce, tedy interní komunikace.

Zvolila jsem metodu dotazování, která, jak uvádí Kašparová, Komárková a Surynek (2001, s. 79) vedle pozorování, experimentu a analýzy věcných skutečností, je jednou ze základních kategorií metod empirického výzkumu. Jak dále dodávají (tamtéž), dotazování je nejběžnější a nejčastěji využívaná metoda, která je založena na výpovědích lidí tedy respondentů.

Cílem diplomové práce je analyzovat interní komunikaci ve firmě Vitar na základě dotazníkového šetření, ve kterém bude reflektováno hodnocení interní komunikace zaměstnanci.

Hlavní výzkumná otázka tedy zní:

Jak zaměstnanci firmy Vitar hodnotí interní komunikaci?

Na základě této hlavní výzkumné otázky byly vytvořeny tři vedlejší výzkumné otázky, které jsou operacionalizovány do jednotlivých položek dotazníku. Jsou jimi:

- VVO1: Disponuje firma otevřeným komunikačním systémem?
- VVO2: Jaké komunikační prostředky se ve firmě vyskytují?
- VVO3: Jak ve firmě funguje zpětná vazba, a existují zde bariéry v komunikaci?

VVO1: Disponuje firma otevřeným komunikačním systémem?

- Jsem obeznámen se strategickými cíli naší firmy.
- Bývám informován o změnách ve firmě včas.

- Dostávám informace ke své práci včas.
- Bývám zahlcen velkým množstvím informací.
- Je pro mě snadné dostat se k informacím v případě potřeby.
- Dle mého, má přijatý zaměstnanec příznivé podmínky k zapracování na nové pozici.

VVO2: Jaké komunikační prostředky se ve firmě vyskytují?

- Vyberte 3 nejčastěji používané komunikační prostředky a označte jejich pořadí.
- Vyberte a označte 3 komunikační prostředky, kterými byste chtěl/a dostávat informace.

VVO3: Jak ve firmě funguje zpětná vazba, existují zde bariéry v komunikaci?

- Můj pracovní výkon je bezprostředně hodnocen. (ať negativně či pozitivně)
- Vedení firmy zjišťuje, zda rozumím jejím strategickým cílům.
- Mám možnost přispět svým názorem k fungování svého oddělení.
- Na pracovišti dochází ke vzájemnému sdílení informací o nových věcech.
- Pozoruji, že firma adekvátně reaguje na přednesené návrhy zaměstnanci.
- Kde se vyskytují nejčastější problémy v komunikaci? Vyberte jednu možnost.
- Jaké jsou nejčastější komunikační překážky? Vyberte 3 a označte jejich pořadí.

Na základě studia již proběhlých výzkumů na téma interní komunikace byla stanovena hranice 70% potvrditelnosti uvedených výroků, týkajících se otevřeného komunikačního prostředí a zpětné vazby. Jelikož součty odpovědí u jednotlivých výroků budou čítat 100%. Tato hranice

zohledňuje uvedenou škálu, a proto pokud součet odpovědí ano a spíše ano bude minimálně 70%, položka dotazníku se vyhodnotí pozitivně, a stejně tak pokud součet odpovědí spíše ne a ne bude minimálně 70%, položka dotazníku bude hodnocena negativně. Otázka výskytu problémů v komunikaci bude zohledňovat zejména nejčastěji uváděnou odpověď a ostatní odpovědi dotazníku budou vyhodnoceny individuálně, protože respondenti určují pořadí prvních tří odpovědí.

Dále jsem stanovila dvě hypotézy. Jak uvádí Reichel (2009, s. 60), hypotéza je podmíněný pravdivý výrok o vztahu mezi dvě či více jevy, jejich příčinách a změnách. Tyto dvě hypotézy navazují na hlavní výzkumnou otázku a pomáhají ji zodpovědět. Reichel (2009, s. 163) dále předkládá, že existuje tzv. nulová hypotéza, která předpokládá, že mezi znaky či soubory neexistuje žádná závislost, a proti ní stojí alternativní hypotéza, která určitou závislost předpokládá.

Alternativní hypotézy:

1. Délka praxe na pracovišti ovlivňuje hodnocení otevřenosti komunikačního systému.
2. Délka praxe na pracovišti působí na vnímání zpětné vazby.

Nulové hypotézy:

1. Délka praxe na pracovišti neovlivňuje hodnocení otevřenosti komunikačního systému.
2. Délka praxe na pracovišti nepůsobí na vnímání zpětné vazby.

V návaznosti na zmíněné rozdělení, je třeba určit, při jaké hladině významnosti bude nulová hypotéza zamítnuta a alternativní přijata. Reich (2009, s. 163) tvrdí, že v sociálních výzkumech se nejčastěji pracuje s hladinami významnosti 0,05 či 0,01, což představuje 95% nebo 99% pravděpodobnost správnosti rozhodnutí. Pro tento výzkum bude stanovena

hladina významnosti 0,05. Reich dodává, že se využívá i různých druhů koeficientů, které indikují, jak jsou vztahy mezi sledovanými znaky/proměnnými těsné a v případě testů, jak jsou zjištěné souvislosti silné (Reich, 2009, s. 164). V našem případě se bude jednat o Spearmanův korelační koeficient, jehož škála předpokládá velmi slabý vztah do 0,3, středně silný vztah 0,3 – 0,6 a velmi silný vztah nad 0,6. Může nabývat i záporných hodnot, které vyjadřují nepřímou úměru, tedy rostoucí hodnota jedné proměnné je klesající hodnotou druhé proměnné.

2.7 Dotazníkové šetření

Jako techniku sběru dat jsem v rámci metody dotazování zvolila dotazník, který je rozšířeným nástrojem získávání informací pomocí výpovědí respondentů a spočívá v tom, že respondent sám písemně odpovídá na otázky v dotazníku (Kašparová, Komárková & Surynek, 2001, s. 115). Jak uvádí Disman (2008, s. 141), výhoda využití této metody je především v postihnutí většího počtu lidí při relativně malých nákladech. Taktéž lze získat potřebné informace v poměrně krátkém čase se zárukou anonymity, která může v mnoha případech ovlivňovat pravdivost odpovědí. Nevýhodou mohou být vysoké nároky na ochotu dotazovaných, taktéž je problémem nízká návratnost či neúplnost vyplnění.

Metodu dotazníku také zvolili Michalík a Vávrová (2010), kteří tvrdí, že k měření kvality interní komunikace lze nejběžněji použít různé podoby dotazníku. V zásadě je obtížné sestavit úplně univerzální dotazník, protože každá firma má určitá specifika, ke kterým je nutné přihlížet. Proto jsem i já zvolila metodu dotazníku z důvodu toho, že firma má necelých 200 zaměstnanců a dotazník bude distribuován všem, takže bude možnost pokrýt v reálném čase velký počet respondentů. A dalším důvodem je anonymita, která je zaručena všem respondentům už z toho hlediska, aby

nikdo nemohl být negativně konfrontován svým vedoucím či ostatními zaměstnanci.

Kašparová, Komárková a Surynek (2001, s. 118) taktéž uvádí tzv. písemné dotazování v organizacích, které je velmi frekventovaným nástrojem sběru primárních informací prostřednictvím výpovědí respondentů a poukazují na to, že je vhodnější, aby výzkum prováděli lidé mimo organizaci a nikoli lidé, kteří pracují uvnitř, jelikož je tím zaručena větší objektivita při získávání a zpracovávání informací. Zmíněným způsobem spolupracuji i já s firmou Vitar, jelikož jsem nikdy ve firmě nepracovala.

Dotazník obsahuje 15 otázek. Tento počet otázek není příliš rozsáhlý, avšak domnívám se, že vystihuje zásadní oblasti interní komunikace, které mohou podat relevantní obraz o úrovni vnitřní komunikace. Zmíněný počet je volen také s přihlédnutím na ochotu vyplnit a odevzdat dotazník, tedy návratnost, která se s délkou dotazníku snižuje. Otázky jsou tvořeny za účelem obecného zhodnocení interní komunikace ve firmě, tudíž necílí ani na vedoucí či jejich podřízené, měly by vyjadřovat názory na komunikaci uvnitř podniku z pohledu všech zaměstnanců.

Podoba dotazníku vychází z již standardizovaných forem dotazníků, které jsem uvedla výše. Jak předkládá Disman (2008, s. 126-127), u standardizovaných technik jsou odpovědi často omezeny na volbu z předem připraveného souboru kategorií, hovoříme tedy o uzavřených otázkách, jež nabízejí soubor možných alternativ, ze kterých respondent vybere vhodnou odpověď.

Dotazníkové položky 1 až 6 a 9 až 13 jsou výroky, na které respondent odpovídá na Likertově škále. Tato škála má pět stupňů, a to od ano, spíše ano a nevím, až po spíše ne a ne. U položek 7, 8, 14 a 15 volí respondent svou odpověď výběrem z předem stanoveného seznamu s možností doplnit jinou odpověď. První otázka je sociodemografická, zvolila jsem takovou, která je

relevantní vzhledem ke zkoumanému tématu, avšak neporušuje anonymitu dotazovaných.

2.8 Průběh šetření

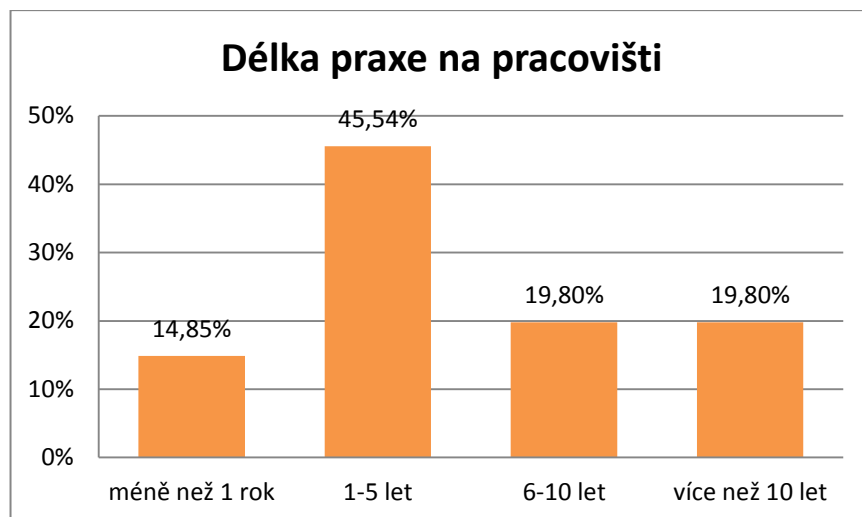
Sběr dat byl uskutečněn ve firmě Vitar po dobu tří týdnů prostřednictvím personální ředitelky. Nejprve proběhla konzultace s personální ředitelkou, ve které jsem ji informovala o garanci anonymity a dobrovolnosti při sběru dat, taktéž jsem přinesla zapečetěnou urnu, která sloužila pro sběr dotazníků.

Bylo rozdáno 160 dotazníků a jejich sběr probíhal paralelně jak v sídle firmy ve Zlíně, tak v provozním závodě Tišnov. Personální ředitelka sdělila zaměstnancům, že výsledky z tohoto výzkumu jsou pro firmu přínosem, jelikož v rámci průzkumu spokojenosti (2018b, únor) firmy Vitar, který se uskutečňuje každý rok, měla jednu z nižších hodnot právě vnitropodniková komunikace. Dotazník byl distribuován v tištěné formě vedoucím a dále jejich podřízeným. V závodě Tišnov odevzdávali zaměstnanci dotazníky do obálek, které byly předány jejich nadřízenému a následně personální ředitelce. Sídlo ve Zlíně odevzdávalo dotazníky do zapečetěné urny na personálním oddělení. Návratnost dotazníků byla 113 ze 160, tedy 70,63%.

2.9 Vyhodnocení a interpretace dat

Tato část se bude věnovat vyhodnocení dat získaných dotazníkovou technikou. Vyhodnocená data budou následně interpretována a zodpoví nejprve vedlejší výzkumné otázky a následně hlavní výzkumnou otázku.

Úvodem předkládám vyhodnocení sociodemografické otázky, která se ptala respondentů na délku praxe na stávajícím pracovišti.

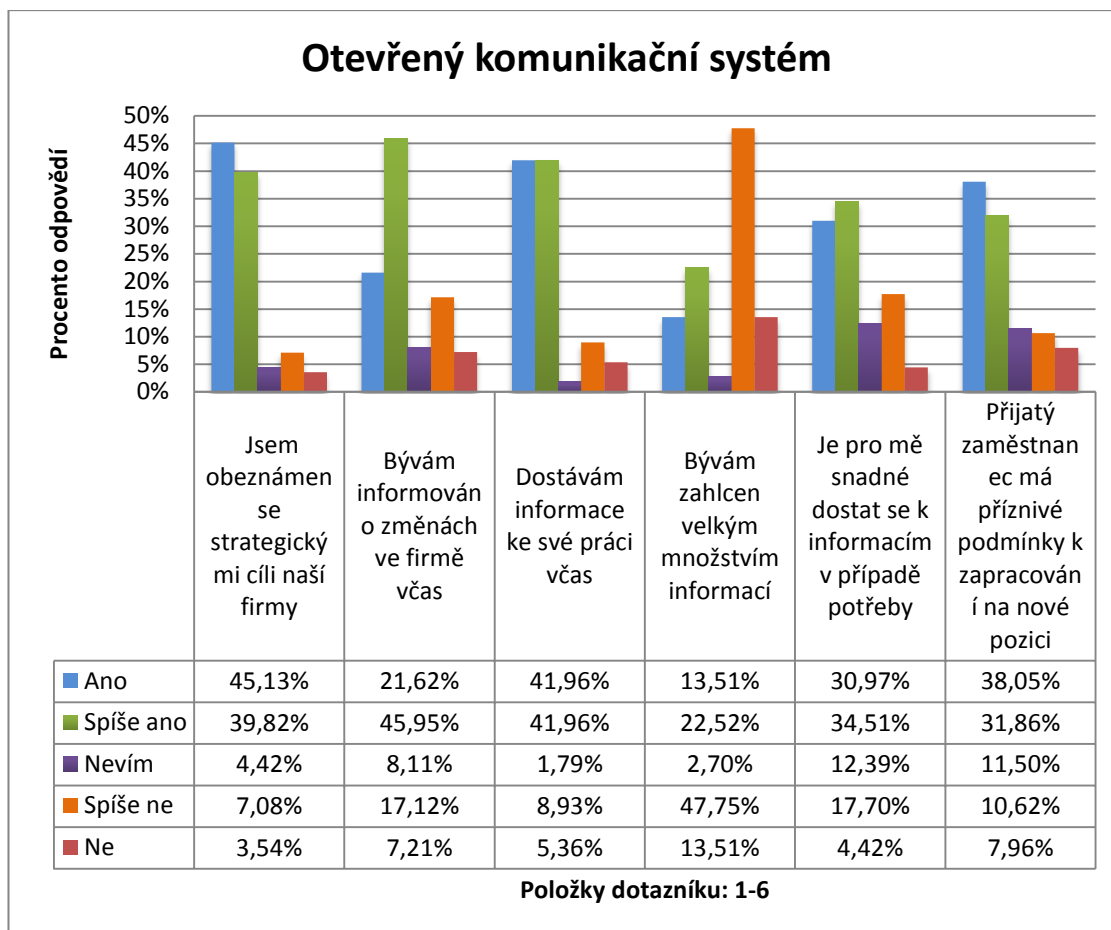


Graf 1 Vyhodnocení sociodemografické otázky

Rozložení délky praxe podává obraz o obeznámenosti zaměstnanců s chodem firmy, jelikož pokud člověk ve firmě pracuje rok a déle, je větší pravděpodobnost, že se seznámil s větším množstvím možností, ale i omezení v oblasti komunikace než člověk, který nedávno nastoupil na novou pozici. Z grafu je patrné, že více jak 80% zaměstnanců pracuje ve firmě déle než jeden rok, proto data mohou poskytnout relevantní obraz o stavu interní komunikace ve firmě Vitar.

VVO1: Disponuje firma otevřeným komunikačním systémem?

Tato vedlejší výzkumná otázka byla operacionalizována do šesti položek dotazníku, ty představovaly výroky, které respondent hodnotil na uvedené škále.



Graf 2 Vyhodnocení otázek 1-6

Z uvedeného souhrnného grafu lze vyčíst vyšší míru zastoupení kladných odpovědí, kromě výroku číslo čtyři. Tento výrok zněl „bývám zahlcen velkým množstvím informací“, proto zde vyjadřovali zaměstnanci spíše nesouhlas, což může značit, že informace přichází k zaměstnancům plynule a ne ve velkých vlnách.

Taktéž včasná informovanost byla hodnocena kladně, avšak lze si povšimnout určitého rozdílu. Až skoro 84% zaměstnanců hodnotí včasný přístup k informacím ke své práci výpovědí „ano“ či „spíše ano“, avšak informace o změnách, které se týkají celé firmy, jsou hodnoceny kladně necelými 70%. Tento rozdíl může být způsoben nastavením komunikační strategie a tím souvisejících komunikačních kanálů, které spíše zajišťují podávání informací týkajících se každodenních pracovních záležitostí než distribucí informací o změnách ve firmě.

Z celkových hodnot lze usuzovat, že uvedenou hranici 70% překročily pouze výroky o obeznámenosti se strategickými cíli a včasná informovanost v rámci své práce. Ostatní výroky týkající se informovanosti o změnách ve firmě, dostupnosti informací a příznivosti podmínek pro nově přijaté zaměstnance sice přesahují 60%, avšak 70% nedostáhly. Tyto výroky tedy nejsou hodnoceny pozitivně, avšak domnívám se, že i malým úsilím může firma dosáhnout lepších výsledků v těchto oblastech. Jedinou položkou, která přesáhla 60% záporných odpovědí, byla zahlcenost informacemi, avšak znovu nedosáhla stanovené hranice 70%, tedy pouze částečně vyvrátila přesycenost informačních sítí.

Dále je vyhodnocena první hypotéza, která zněla: *Délka praxe na pracovišti ovlivňuje hodnocení otevřenosti komunikačního systému*. Délka praxe byla rozdělena do dvou základních skupin s ohledem na počet odpovědí respondentů, tedy na délku praxe do pěti let a od více jak pěti let. U jednotlivých výroků byly vypočítány průměry odpovědí dle stanovené škály 1-5 (ano=1, spíše ano=2, nevím=3, spíše ne=4, ne=5) pro každou skupinu zvlášť, dále byla určena síla vztahu mezi proměnnými a hladina významnosti.

Otevřený komunikační systém (položky 1-6)						
Délka praxe	1. Obezna menost se strategickými cíli	2. Informován o změnách firmy včas	3. Dostávám info ke své práci včas	4. Bývám zahlcen informacemi	5. Je pro mě snadné dostat se k informacím	6. Příznivé podmínky k zapracování na pozici
Do 5 let	1,84	2,38	1,92	3,19	2,30	2,19
Víc jak 5 let	1,80	2,31	1,87	3,13	2,26	2,11
Síla vztahu - Spearman	-0,02626	-0,32228	0,040548	-0,06506	-0,13305	-0,10129
Hladina významnosti	0,79434	0,00101	0,68725	0,51805	0,1847	0,3135

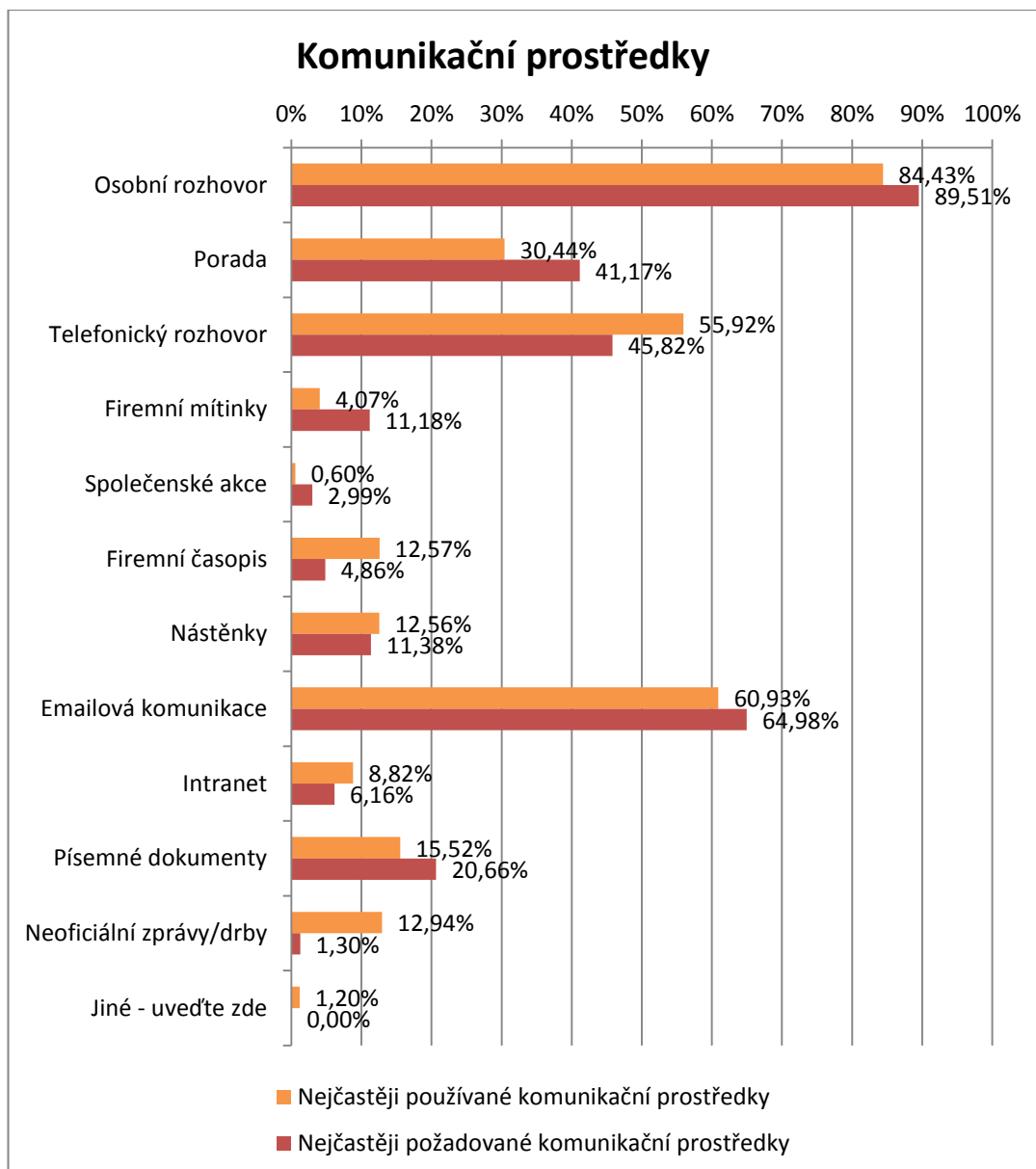
Tabulka 1 - Vyhodnocení hypotézy č. 1

Z tabulky lze konstatovat, že se středně silná závislost vztahu projevuje pouze u výroku týkajícího se včasné informovanosti o změnách ve firmě. Tato závislost dosahuje záporných hodnot, a proto lze tvrdit, že s délkou praxe se snižuje pocit včasné informovanosti. U stejného výroku se projevuje také statistická významnost, tedy její hodnota je menší než stanovených 0,05. U ostatních výroků je pozorována pouze slabá závislost a statistická významnost výrazně vyšší. Z důvodu potvrzení pouze jednoho výroku ze šesti je alternativní hypotéza zamítnuta a potvrzena je hypotéza nulová, tedy: *Délka praxe na pracovišti neovlivňuje hodnocení otevřenosti komunikačního systému.*

Na základě předloženého vyhodnocení první části dotazníku, lze zodpovědět vedlejší výzkumnou otázku následovně. I když jsou vykazovány určité nedostatky vztahující se k včasné informovanosti o změnách ve firmě, lze konstatovat, že firma disponuje otevřeným komunikačním systémem. Taktéž je vyvráceno, že by délka praxe na pracovišti ovlivňovala hodnocení zaměstnanců v této oblasti.

VVO2: Jaké komunikační prostředky se ve firmě vyskytují?

Zmíněná vedlejší výzkumná otázka byla operacionalizována do dvou položek dotazníku. Každá položka obsahovala nabídku 12 odpovědí včetně odpovědi vlastní. Respondent měl u každé položky určit pořadí od prvního do třetího místa dle svého subjektivního názoru.



Graf 3 Vyhodnocení otázek 7-8

Jak lze postřehnout, v tomto grafu jsou srovnávány komunikační prostředky ve dvou kategoriích na komunikační prostředky, které jsou ve firmě využívány a komunikační prostředky, kterými by zaměstnanci chtěli dostávat informace. Na prvním místě figuruje osobní rozhovor, druhá je emailová komunikace a třetí telefonický rozhovor, u těchto prostředků se jednotlivé kategorie překrývají.

Patrně nejmenší rozdíl lze pozorovat v odpovědích osobní rozhovor a emailová komunikace, který se pohybuje okolo 5%. Telefonický rozhovor i porada již propadávají o trochu více. I když je telefon využívaným

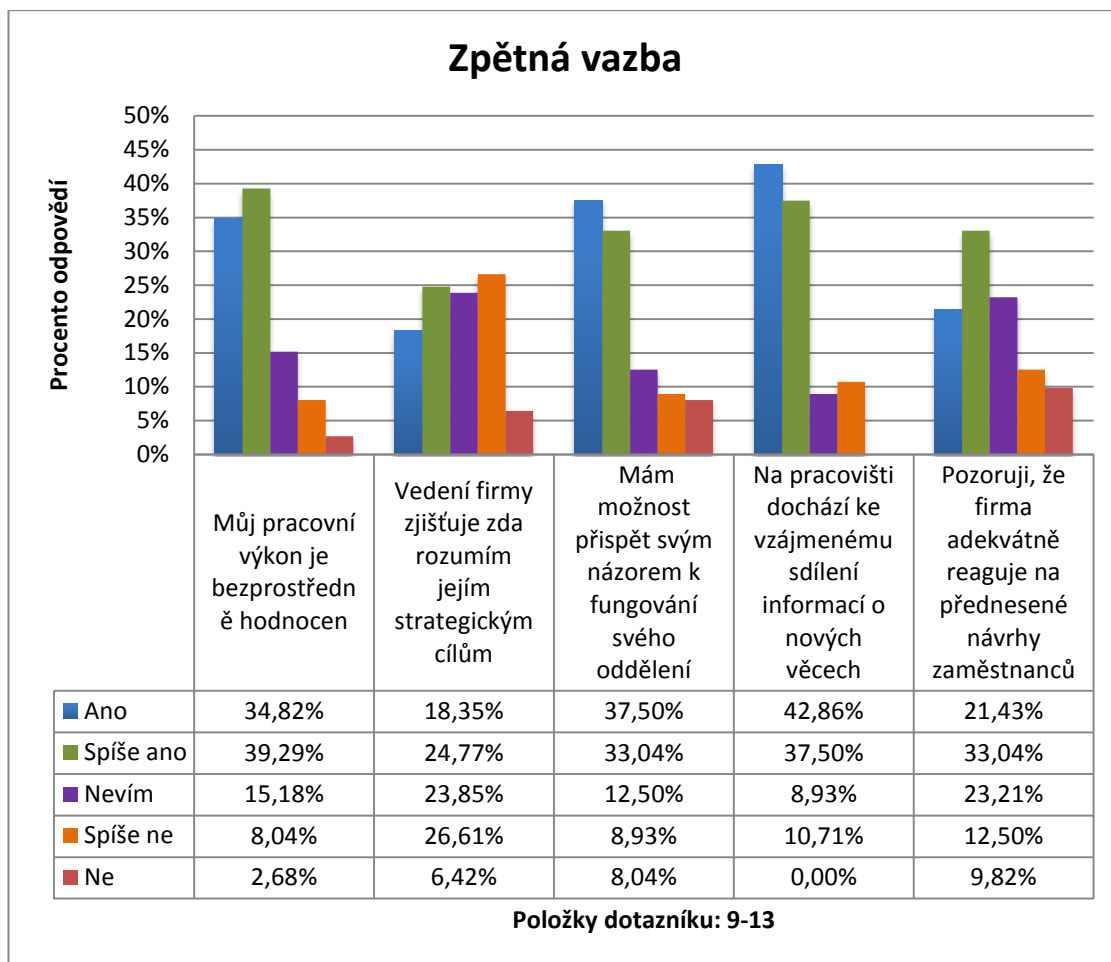
komunikačním prostředkem, zaměstnanci ho v takové míře nevítají, naopak porada je vyhledávanější. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, porady mohou být nezbytnou součástí koordinace a organizace práce, stejně jako se mohou stát samoučelné a pro firmu nákladné, proto je důležité umět poradu správně naplánovat a vést.

I u dalších méně početných odpovědí pozorujeme zajímavá srovnání. Žádanými jsou písemná dokumentace a firemní mítinky, které nejsou dle zaměstnanců zcela využívány. A naopak o informace proudící z firemního časopisu není přílišný zájem, a už vůbec ne z neoficiálních zpráv či drbů.

Na druhou vedlejší výzkumnou otázku lze odpovědět následovně, nejvyužívanějšími komunikačními prostředky ve firmě Vitar jsou osobní rozhovor, emailová komunikace a telefonický rozhovor. Stejně tak jsou v těchto odpovědích pozorovány nejmenší rozdíly mezi využívanými a požadovanými komunikačními prostředky. K nim lze připojit i porady, které jsou spíše vítány než využívány.

VVO3: Jak ve firmě funguje zpětná vazba, a existují zde bariéry?

Poslední vedlejší výzkumná otázka spojuje dvě oblasti komunikace, tj. zpětnou vazbu a existenci bariér v komunikaci. Nejprve byla operacionalizována část zpětné vazby do pěti výroků, na které respondent odpovídal pomocí předem stanové škály. Druhá část týkající se bariér v komunikaci byla operacionalizována do dvou otázek. Obě obsahovaly nabídku odpovědí s možností doplnit vlastní odpověď, avšak u druhé respondenti určovali pořadí svých odpovědí.



Graf 4 Vyhodnocení otázek 9-13

Znovu lze ze souhrnného grafu pozorovat, že většina výroků je hodnocena kladně. Nejlépe jsou hodnoceny výroky zhodnocení pracovního výkonu, přínos vlastního názoru k fungování oddělení a sdílení informací v rámci pracoviště, tyto výroky přesahují stanovenou hranici 70%. Další odpovědi již tak jednoznačné nejsou.

Poslední výrok týkající se adekvátní reakce na přednesené návrhy zaměstnanců vykazuje vyšší hodnotu u odpovědi nevím (23,21%). Tato častá odpověď nemusí být způsobena pouze tím, že zaměstnanci nezajímá rozvoj či změny ve firmě, ale taktéž slovo „adekvátně“ může inklinovat k velmi subjektivnímu pocitu, který člověk mnohdy nedokáže zhodnotit.

Dalším výrokem s nejvyšší hodnotou odpovědi „spíše ne“ (26,61%) je, zdali vedení zjišťuje pochopení strategických cílů zaměstnanci. Odpovědi

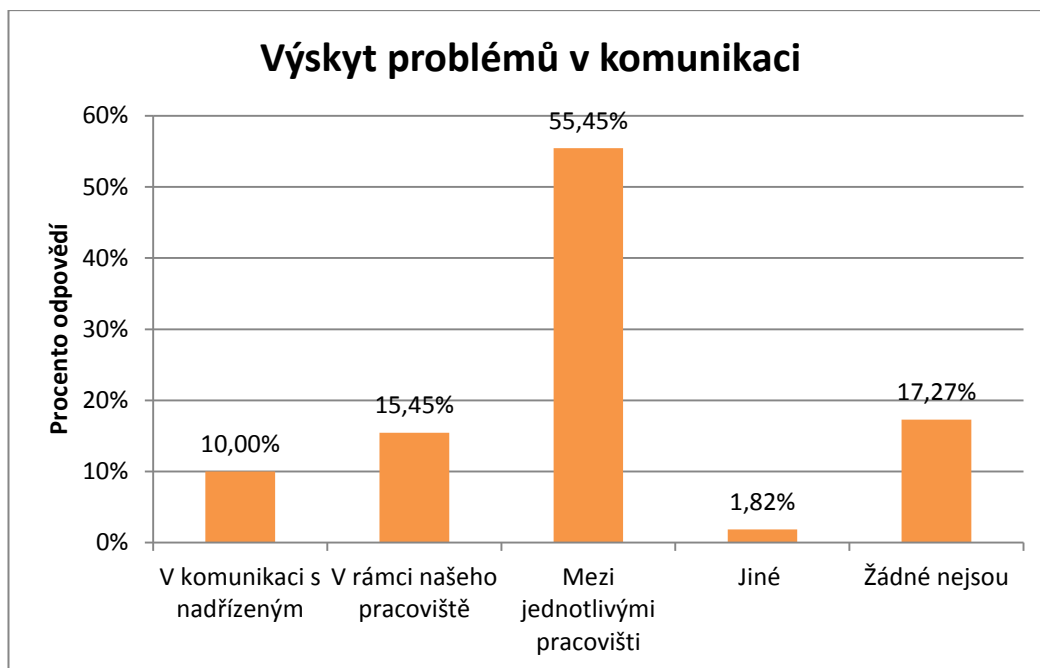
u tohoto výroku se drží při středových hodnotách, lze tedy konstatovat, že zaměstnanci si tohoto zjišťování buď nejsou vědomi, nebo prováděno není.

V souvislosti se zpětnou vazbou bude vyhodnocena druhá hypotéza, která zněla: *Délka praxe na pracovišti působí na vnímání zpětné vazby.* Vyhodnocení dat probíhalo stejným způsobem jako u první uvedené hypotézy.

Zpětná vazba (položky 9-13)					
Délka praxe	9. Můj pracovní výkon je bezprostředně hodnocen	10. Vedení firmy zjišťuje zda rozumím strategickým cílům	11. Mám možnost přispět svým názorem	12. Na pracovišti dochází ke sdílení informací	13. Pozoruji, že firma reaguje na přednesené návrhy
Do 5 let	2,03	2,68	2,15	1,86	2,54
Víc jak 5 let	2,03	2,61	2,13	1,81	2,53
Síla vztahu - Spearman	-0,11495	-0,14362	-0,21346	-0,11189	-0,11769
Hladina významnosti	0,25234	0,1519	0,03208	0,26529	0,24116

Tabulka 2 - Vyhodnocení hypotézy č. 2

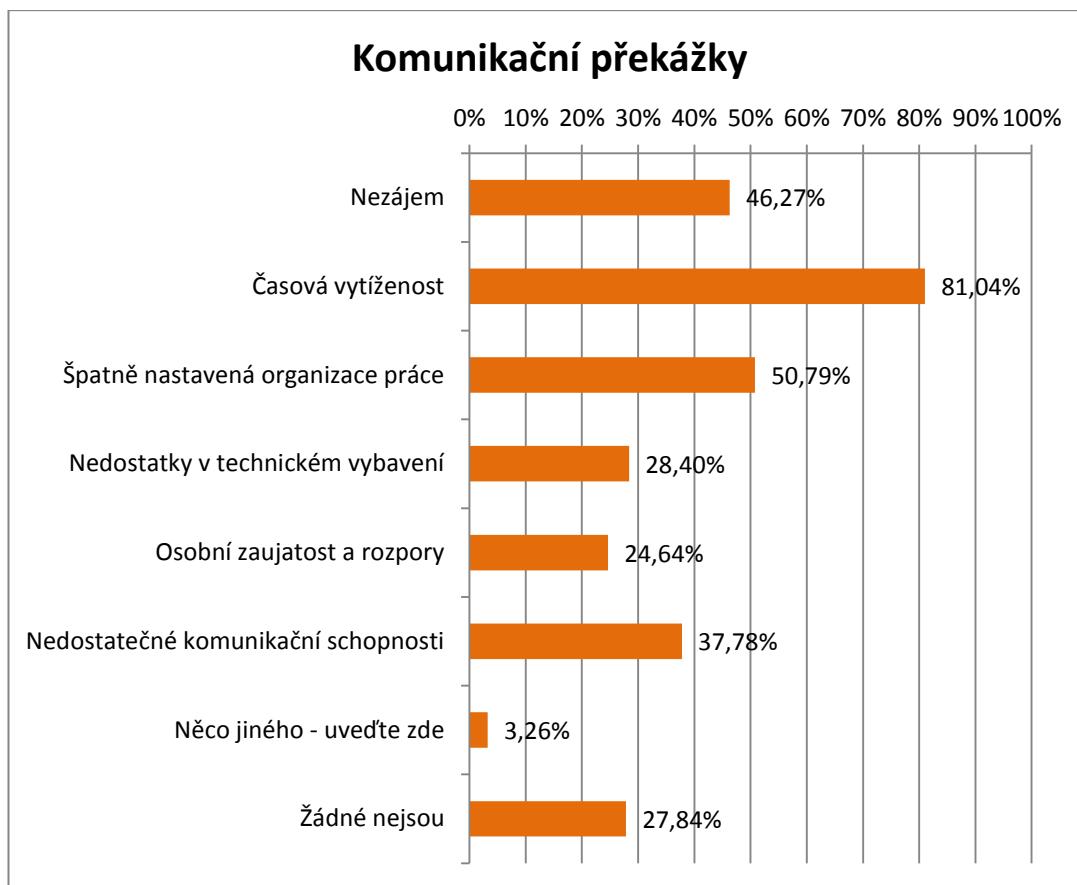
Tabulka zobrazuje, že nejvyšší hodnoty síly vztahu dosahuje výrok týkající se možnosti přispět svým názorem k fungování svého oddělení, avšak včetně tohoto výroku, jsou všechny pod hranicí 0,3, což značí slabou závislost. Stanovenou hladinu významnosti splňuje pouze již zmiňovaný výrok, všechny ostatní jsou výrazně nad hranicí této hladiny. Jelikož se u žádného výroku neobjevuje alespoň středně silná závislost a významnost vztahu byla určena pouze u jednoho výroku, je zamítnuta alternativní hypotéza a znovu potvrzena hypotéza nulová, která zní: *Délka praxe na pracovišti nepůsobí na vnímání zpětné vazby.*



Graf 5 Vyhodnocení otázky 14

Tato otázka se ptala na místo nejčastějšího výskytu problémů a respondent mohl zvolit pouze jednu odpověď. Graf názorně ukazuje, že nejčastější odpovědí byl výskyt problémů mezi pracovišti. Příjemným překvapením může být druhé místo nejčastějších odpovědí a to, že žádné problémy v komunikaci nejsou.

Nejčastější odpověď, tj. problémy mezi jednotlivými pracovišti, může mít souvislost s organizační strukturou firmy Vitar. Pokud se podíváme na schéma organizační struktury, lze vidět její členitost a rozlehlost jednotlivých útvarů. Každý útvar je specializován a spadá pod svého vedoucího, tato rozčleněnost sice přispívá k produktivitě práce ve větších firmách, avšak může způsobovat i nedorozumění mezi odborníky různých oborů.



Graf 6 Vyhodnocení otázky 15

Poslední otázkou dotazníku bylo určení pořadí třech nečastějších komunikačních překážek. Nejvíce dominovala odpověď časová vytíženost, kterou v dnešní době trpí většina lidí a manažerů nevyjímaje. Na druhém místě byla označena odpověď špatně nastavená organizace práce a na třetím místě je uveden nezáměr.

Odpověď na třetí vedlejší výzkumnou otázku se skládá ze dvou částí. První se zabývá způsobem zpětné vazby. Zpětná vazba je zaměstnanci hodnocena pozitivně především v rámci oboustranné komunikace z prostředí vlastního pracoviště či oddělení, méně pozitivně, avšak ne negativně je hodnocena zpětná vazba v úrovni celé organizaci, která není tak přímočará a její frekvence nemusí být tak častá. Bylo zjištěno, že délka praxe na pracovišti nepůsobí na vnímání zpětné vazby.

Druhá část se věnuje výskytu a druhu bariér v komunikaci. Ve firmě se dle zaměstnanců nejčastěji vyskytují bariéry mezi jednotlivými pracovišti,

to však může být způsobeno zejména podobou organizační struktury. Mezi nejčastější bariéry byly uváděny časová vytíženost, špatně nastavená organizace práce a nezájem.

HVO: Jak zaměstnanci firmy Vitar hodnotí interní komunikaci?

Zaměstnanci firmy Vitar hodnotí interní komunikaci pozitivně, zároveň však umí identifikovat bariéry, které mohou narušovat hladký průběh komunikace. Na úrovni organizace jsou seznamováni se strategií a změnami, které ve firmě probíhají, avšak o něco méně pociťují zpětnou vazbu od vedení. Na úrovni svého oddělení jsou informováni dostatečně a funguje zde oboustranná komunikace. Jsou spokojeni s nejčastěji využívanými komunikačními prostředky, avšak pociťují překážky, které znesnadňují proces komunikace a tím efektivitu komunikační strategie.

2.10 Doporučení

V této kapitole budou formovány doporučení pro rozvoj interní komunikace na základě některých nedostatků identifikovaných v rámci kapitoly vyhodnocení a interpretace dat. Otevřenost komunikačního systému i využívání komunikačních prostředků bylo zaměstnanci hodnoceno kladně, proto bude pozornost zaměřena především na zpětnou vazbu a bariéry, které mohou vyvolávat nefunkčnost komunikace.

V souvislosti se zpětnou vazbou bylo zjištěno, že zaměstnanci nejlépe hodnotí oboustrannost komunikačního procesu na úrovni svého pracoviště či oddělení, avšak od vedení již takovou odezvu nepociťují. Doporučením pro vedení je využití vícera komunikačních prostředků ke kontaktu se všemi zaměstnanci. Vedení by mohlo zvýšit frekvenci návštěv jednotlivých oddělení, informovat o důležitých změnách osobně nebo průběžně aktualizovat nástěnky. Důležitým faktem je vzdálenost vedení, které sídlí ve

Zlíně a výrobního závodu v Tišnově, to může znesnadňovat veškeré snahy vedení o intenzivnější kontakt.

Na základě identifikace nejčastější překážky, která se nachází v komunikaci mezi jednotlivými pracovišti, doporučuji vedení podpořit vztahy mezi jednotlivými pracovišti. Mou radou je v rámci formálních vztahů zapojovat odborníky z různých pracovišť do týmů jednotlivých firemních projektů, pravidelným kontaktem může dojít k lepšímu pochopení různých odborných jazyků a zvýšenému pocitu empatie. Taktéž posílení neformálních vztahů utužuje vztahy pracovní, vedení může zajistit neformální místnost v prostorách firmy, jako je například kuchyňka, odpočinková místnost, nebo klubovna. Mezi neformální aktivity se řadí i společenské akce, tj. výjezdy za kulturou či sportem, firemní večírky nebo společné volnočasové aktivity.

Mezi nejfrekventovanější komunikační překážky byly uvedeny časová vytíženost, špatná organizace práce a nezáměr. Časová vytíženost je problém většiny pracovních pozic, avšak dá se jí předcházet správným plánováním, neboli time managementem. Každý vedoucí pracovník by si měl najít čas na zpětnou vazbu, jelikož správná a rychlá zpětná vazba může ovlivnit jak motivaci, tak následně efektivitu práce. Špatně nastavená organizace práce souvisí znovu s plánováním a organizováním. Plány a pokyny k práci by měly být jasné, přístupné a podávané včas. Nezáměr souvisí s osobními charakteristikami jednotlivých zaměstnanců, zejména vedoucí pracovníci by měli zapracovat na své empatii a týmovém duchu, který má vliv na přístup k práci u všech svých podřízených.

2.11 Diskuze

Empirická část byla vypracovaná na základě teoretického ukotvení a inspirací z již provedených výzkumů na toto téma v minulosti. Výsledky výzkumu již byly interpretovány, avšak nyní budou vztaženy k teoretickým východiskům.

První část výzkumu se zabývala otevřeností komunikačního systému ve firmě Vitar. Jak jsem již zmínila výše, Holá (2006, s. 13) tvrdí, že předpokladem pro efektivní interní komunikaci je otevřené firemní prostředí. Zaměstnanci byla potvrzena otevřenost komunikačního systému, což značí i efektivitu interní komunikace a její možný rozvoj.

Druhá část zodpověděla otázku, jaké se ve firmě vyskytují komunikační prostředky. Využívanými a vyžadovanými komunikačními prostředky byly nejčastěji uváděny osobní rozhovor, emailová komunikace a telefonický rozhovor. Osobní i telefonický rozhovor jsou považovány za osobní formu komunikace, která má své výhody i nevýhody. Jak jsem poukázala u Hlouškové (1998, s. 55) v teoretické části, tento způsob komunikace dovoluje všem zúčastněným přijímat i poskytovat zpětnou vazbu a také ho lze využít při motivaci druhých, avšak jeho nevýhodou je značná časová náročnost. Emailová komunikace se řadí mezi komunikaci skrze média a taktéž má své pozitiva i negativa. Armstrong (1999, s. 342) tvrdí, že elektronické prostředky komunikace podporují rychlé toky informací, ale omezují interakce tváří v tvář, které jsou často nejlepším způsobem, jak něčeho dosáhnout.

Třetí část se zabývala zpětnou vazbou a bariérami v komunikaci. Zpětná vazba je vnímána zaměstnanci kladně zejména na úrovni svého pracoviště, u vrcholového vedení se hodnota snižuje. Podávat zpětnou vazbu na úrovni organizace je stejně důležité jako v rámci jednotlivých pracovišť, jak jsem uvedla Brookse (2003, s. 62), správně poskytnutá a dobře

načasovaná zpětná vazba dokáže zaměstnance inspirovat k vyšším výkonům, zatímco negativní, či dokonce žádná je zdrojem demotivace.

Nejčastěji byl uváděn výskyt překážek v komunikaci mezi pracovišti, tato bariéra lze řešit již zmíněným Brooksem (2003, s. 35), který uvádí, že úkolem organizace je měnit vzájemné vnímání lidí z různých částí organizace, aby mohli efektivněji spolupracovat, a to zaštiťuje právě komunikační strategie, která vytváří efektivní komunikaci, prostřednictvím níž lze stereotypy a předsudky ve vnímání měnit. Takto může postupovat i vedení firmy Vitar.

Nejčastějšími bariérami byly označeny časová vytíženost, špatně nastavená organizace práce a nezájem. Časová vytíženost trápí většinu zaměstnanců bez dobře nastaveného časového plánu. Špatně nastavená organizace práce souvisí s překážkami v komunikaci z hlediska pracovníka, které jsem uváděla v teoretické části dle Holé (2006, s. 43). Pracovník neví, co má dělat, nemá k práci přizpůsobeny podmínky či mu chybí vnitřní motivace. Nezájem souvisí se sobectvím, egoismem a nedostatkem empatických schopností jak jsem již také uvedla v teoretické části u Hlouškové (1998, s. 24).

Závěr

Cílem diplomové práce byla analýza interní komunikace ve firmě Vitar. Nejprve byl ukotven pojem interní komunikace v teoretické části, která mimo jiné rozebírala i komunikační kanály, formy a prostředky. Praktická část se skládala z představení firmy Vitar a jejího systému komunikace, dále z uvedení výzkumů, které byly na téma interní komunikace již v minulosti provedeny a výzkumné části.

V metodologické části byla stanovena hlavní výzkumná otázka, která zněla: Jak zaměstnanci firmy Vitar hodnotí interní komunikaci? Tato otázka byla rozdělena do tří vedlejších výzkumných otázek, které byly operacionalizovány do jednotlivých položek dotazníku. Výzkumná část byla doplněna o dvě hypotézy, které byly následně vyvráceny. Zaměstnanci firmy Vitar hodnotí interní komunikaci kladně. Jsou seznamováni se strategií a změnami ve firmě, jsou spokojeni s využívanými komunikačními prostředky a oboustrannou komunikací na jejich pracovištích. Avšak uvědomují si menší zpětnou vazbu od vedení a výskyt některých komunikačních bariér. Na základě zjištěných nedostatků byla formulována doporučení, která by firma mohla uplatnit ke zdokonalení svého systému komunikace.

Firma Vitar se i přes zmíněné nedostatky snaží být úspěšnou a konkurenceschopnou společností. To dokazuje také její snaha se neustále zdokonalovat a rozvíjet. Spolupráce s touto firmou mi byla umožněna především na základě požadavku lépe porozumět oblasti interní komunikace, která v průzkumu spokojenosti uskutečňovaného firmou Vitar dosahovala nižších hodnot. Věřím, že výzkum interní komunikace přispěje k zefektivnění komunikačního procesu a tím i k větší produktivitě a spokojenosti zaměstnanců.

Seznam literatury

1. Armstrong, M. (1999). *Personální management* (Dotisk). Praha: Grada.
2. Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.
3. Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
4. Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico.
5. Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.
6. Disman, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele* (3. vyd.). Praha: Karolinum.
7. Doyle, A. (2017). Understanding Company Culture [online]. In *The Balance*. [cit. 08.11.2017]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/what-is-company-culture-2062000>
8. Ed (2017). Efektivní vedení firemních mítinků [online]. In *Workintense - brings progress*. [cit. 27.12.2017]. Dostupné z: <http://workintense.cz/aktuality/efektivni-vedeni-firemnych-mitinku>
9. Foret, M. (2003). *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press.
10. Hloušková, I. (1998). *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada.
11. Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press.
12. Holá, J. (2011). *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press
13. Holá, J., & Poucha, T. (2011) Češi mají s komunikací problém [online]. In *KariéraWeb* [cit. 05.03.2018]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-52708580-cesimaji-s-komunikaci-problem>
14. Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada.
15. Janoušek, J. (1984). *Společná činnost a komunikace*. Praha: Svoboda.
16. Kašparová, E., Komárková, R., & Surynek, A. (2001). *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press.
17. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.

18. Kovaříková, J. (2013). Interní komunikace: Moderní technologie i pokec v kuchyňce [online]. In *E15*. [cit. 30.11.2017]. Dostupné z: <http://media.e15.cz/special/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669>
19. Křivohlavý, J. (1988). *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda.
20. Lucas, A. (2017). The Importance of Verbal & Non Verbal Communication [online]. In *Livestrong*. [cit. 30.11.2017]. Dostupné z: <https://www.livestrong.com/article/156961-the-importance-of-verbal-non-verbal-communication/>
21. Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.
22. Martínková, M. (2014). Sestavení výroční zprávy [online]. In *Portál.Pohoda*. [cit. 07.12.2017]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/sestaveni-vyrocní-zpravy/>
23. Michalík, D. (2010). *Interní komunikace: Metodická příručka*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce.
24. Michalík, D., & Vávrová, P. (2010). Interní komunikace a příklady měření její kvality v praxi [online]. In *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti*. [cit. 08.01.2017]. Dostupné z: www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2010/interni-komunikace_michalik.html
25. Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing.
26. Nöllke, M. (2004). *Praktický management: jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. Praha: Grada.
27. Plamínek, J., & Franc, D. (2012). *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět* (2., dopl. vyd.). Praha: Grada.
28. Rappa, F. (2017). The Difference Between Vertical & Horizontal Business Organizations [online]. In *Chron*. [cit. 30.11.2017]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-vertical-horizontal-business-organizations-24915.html>
29. Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing.
30. Root, G. (2017). 5 Main Questions to Consider When Developing a Communication Strategy [online]. In *Chron*. [cit. 27.11.2017]. Dostupné z:

- <http://smallbusiness.chron.com/5-main-questions-consider-developing-communication-strategy-15625.html>
31. Rush, M. (2017). Benefit of Nonverbal Communication in Business [online]. In *Chron* [cit. 30.11.2017]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/benefit-nonverbal-communication-business-2831.html>
 32. Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika* (5., přeprac. a dopl. vyd.). Praha: C.H. Beck.
 33. Titang, F. (2013). The Impact of Internal Communication on Employee Performance in an Organization [online]. In SSRN. [cit. 05.03.2018]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2865675>
 34. Truhlářová, M. (2013) Vnitropodnikové směrnice [online]. In *Portál.Pohoda*. [cit. 07.12.2017]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/vnitropodnikove-smernice/>
 35. Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Aspi.
 36. Vitar (2018). *Pomáháme lidem vést zdravější život* [online]. [cit. 10.01.2018]. Dostupné z: <https://www.vitar.cz/>
 37. Vitar (2018a, leden). *Adaptační list*. Dostupné z: Interní databáze Vitar.
 38. Vitar (2018b, únor). *Dotazník spokojenosti*. Dostupné z: Interní databáze Vitar.
 39. Vitar (2018c, únor). *Popis pracovní pozice*. Dostupné z: Interní databáze Vitar.
 40. Vitar (2018d, únor). *Organizační struktura*. Dostupné z: Interní databáze Vitar.
 41. Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2001). *Management: teorie a praxe v informační společnosti* (4. rozš. vyd.). Praha: Management Press.
 42. Vybíral, Z. (1999). *Co, čím, jak a s kým komunikujeme?: přednášky o lidské komunikaci ve formě esejů*. Hradec Králové: Gaudeamus.
 43. Vybíral, Z. (2009). *Psychologie komunikace* (Vyd. 2.). Praha: Portál.
 44. Záruba, P. (1991). *Základy podnikového managementu*. Praha: Aleko.
 45. Zimmermann, K. (2017). What is culture? [online]. In *Live Science* [cit. 08.11.2017]. Dostupné z: <https://www.livescience.com/21478-what-is-culture-definition-of-culture.html>
 46. Zlámal, J., Bellová, J., & Bohanesová, E. (2007). *Podniková ekonomie a management*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vyhodnocení hypotézy č. 1.....	55
Tabulka 2 - Vyhodnocení hypotézy č. 2.....	60

Seznam grafů

Graf 1 Vyhodnocení sociodemografické otázky	53
Graf 2 Vyhodnocení otázek 1-6	54
Graf 3 Vyhodnocení otázek 7-8	57
Graf 4 Vyhodnocení otázek 9-13	59
Graf 5 Vyhodnocení otázky 14	61
Graf 6 Vyhodnocení otázky 15	62

Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma komunikačního procesu.	7
Obrázek 2 Komunikační proces v kontextu a prostředí firmy	14
Obrázek 3 Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace.	16
Obrázek 4 Organizační struktura firmy Vitar	41

Příloha:

Dotazník interní komunikace

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou 5. ročníku Univerzity Palackého v Olomouci. Tento dotazník je součástí mé diplomové práce, která zjišťuje kvalitu interní komunikace ve vaší firmě.

Vaše odpovědi jsou zcela důvěrné a anonymní, mnou zpracované výsledky dotazníku budou následně předány vedení i s případnými doporučeními pro zlepšení systému komunikace uvnitř vašeho podniku.

Odpovídejte dle vašeho názoru, v dotazníku nejsou špatné ani správné odpovědi. Pokud si odpověď rozmyslíte, políčko či odpověď začerněte a zvolte jinou.

Předem děkuji za spolupráci.

Základní informace:

Délka praxe na stávajícím pracovišti:

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1-5 let
- ☐ 6-10 let
- ☐ více než 10 let

Udělejte křížek na uvedené škále, který vystihuje váš názor u jednotlivých výroků.

Sada 6 výroků	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
1. Jsem obeznámen se strategickými cíli naší firmy.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Bývám informován o změnách ve firmě včas.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Dostávám informace ke své práci včas.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Bývám zahlcen velkým množstvím informací.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Je pro mě snadné dostat se k informacím v případě potřeby.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Dle mého, má přijatý zaměstnanec příznivé podmínky k zapracování na nové pozici.	☐	☐	☐	☐	☐

7. Vyberte 3 nejčastěji používané komunikační prostředky a označte jejich pořadí.

Osobní rozhovor	
Porada	
Telefonický rozhovor	
Firemní mítinky	
Společenské akce	
Firemní časopis	
Nástěnky	
Emailová komunikace	
Intranet	
Písemné dokumenty	
Neoficiální zprávy / drby	
Jiné – uveďte zde:	

8. Vyberte a seřaďte 3 komunikační prostředky, kterými byste chtěl/a dostávat informace.

Osobní rozhovor	
Porada	
Telefonický rozhovor	
Firemní mítinky	
Společenské akce	
Firemní časopis	
Nástěnky	
Emailová komunikace	
Intranet	
Písemné dokumenty	
Neoficiální zprávy / drby	
Jiné – uveďte zde:	

Označte křížkem na uvedené škále váš názor u jednotlivých výroků.

Sada 5 výroků	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
9. Můj pracovní výkon je bezprostředně hodnocen. (ať negativně či pozitivně)	☐	☐	☐	☐	☐
10. Vedení firmy zjišťuje, zda rozumím jejím strategickým cílům.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Mám možnost přispět svým názorem k fungování svého oddělení.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Na pracovišti dochází ke vzájemnému sdílení informací o nových věcech.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Pozoruji, že firma adekvátně reaguje na přednesené návrhy zaměstnanců.	☐	☐	☐	☐	☐

14. Kde se vyskytují nejčastější problémy v komunikaci? Vyberte jednu možnost.

V komunikaci s nadřízeným	☐
V rámci našeho pracoviště (úseku, oddělení, týmu)	☐
Mezi jednotlivými pracovišti	☐
Jiné – uveďte zde:	☐
Žádné nejsou	☐

15. Jaké jsou nejčastější komunikační překážky? Vyberte 3 a označte jejich pořadí

Nezájem	
Časová vytíženost	
Špatně nastavená organizace práce	
Nedostatky v technickém vybavení – telefony, počítače, přístup k internetu	
Osobní zaujatost a rozpory	
Nedostatečné komunikační schopnosti	
Něco jiného – uveďte zde:	
Žádné nejsou	