

Interní firemní komunikace ve společnosti Info TV Brno a Jižní Morava

Petr Fridrich

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Petr Fridrich
Osobní číslo: K19448
Studijní program: B7202 Mediální a komunikační studia
Studijní obor: Marketingové komunikace
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Interní firemní komunikace ve společnosti Info TV Brno a Jižní Morava

Zásady pro vypracování

1. Na základě rešerše odborné literatury a internetových zdrojů zpracujte s ohledem na zaměření práce teoretická východiska pro zpracování tématu.
2. V návaznosti na teoretickou část práce a její téma formulujte cíl a účel práce, výzkumné otázky a metodu výzkumu.
3. Představte a popište společnost, která bude předmětem výzkumu.
4. Realizujte výzkum na základě stanovené metodiky.
5. Analyzujte a interpretujte získaná data a zodpovězte výzkumné otázky.
6. Na základě výsledků šetření formulujte doporučení a závěry.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

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

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. *Psyché (Grada)*. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

RIEL, C. B. M. van a Charles J. FOMBRUN. *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management*. New York: Routledge, 2007. 408 s. ISBN 9780415328265.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, c2004. *Poradce pro praxi*. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. 256 s. ISBN isbn978-80-7261-178-2.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Tomáš Šula, PhD.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2022**



Mgr. Josef Kocourek, PhD.
děkan

Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 4. dubna 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 14. 4. 2022.....

Jméno a příjmení studenta: PETR FRIDRICH.....

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce blíže cílí na téma, které je neodmyslitelnou součástí každodenního života lidí, a sice na téma komunikace. Konkrétně je ústředním tématem dané práce komunikace uvnitř firmy tedy komunikace vnitrofiremní. Právě interní firemní komunikaci lze pro správné fungování každé firmy či společnosti považovat za stěžejní. Jedině včas a vhodně informovaní pracovníci mají ve svou firmu, respektive její vedení, důvěru a jsou k nim loajální. Téma komunikace je v této práci nejprve řešeno v obecné rovině, poté je už blíže zacíleno právě na interní firemní komunikaci. Představen je její úkol, obsah, nástroje, dále jsou zmíněny dopady nefungující vnitrofiremní komunikace, část práce také popisuje interní firemní PR, ale i neformální firemní komunikaci a důvěru zaměstnanců ve firmu. S ohledem na sféru, které se týká praktická část této práce, je rovněž zmíněna oblast médií, kdy jsou zde uvedeny základní pojmy a principy jejich fungování. Praktická část práce se pak již věnuje interní firemní komunikaci v konkrétní regionální televizi. Cílem praktické části je pomocí výzkumného šetření rozklíčovat, jak lidé pohybující se v daném masmédiu vnímají formu a efektivitu nastavené vnitrofiremní komunikace a kde spatřují prostor pro případné zlepšení. Klíčové výsledky výzkumu realizovaného pomocí kvalitativního šetření, a sice polostrukturovaných rozhovorů, jsou zde popsány. Zjištěné skutečnosti mohou být pro daný subjekt podnětným impulsem k nastavení odpovídající vnitrofiremní komunikace, využití vhodných komunikačních kanálů, a zároveň také ukotvení efektivní vnitrofiremní komunikace do běžné firemní praxe.

Klíčová slova: komunikace, sociální komunikace, vnitrofiremní komunikace, komunikační kanály, PR - public relations, média, mediální gramotnost, reklama, marketingový výzkum.

ABSTRACT

This bachelor's thesis focuses on a topic that is an integral part of people's daily lives, namely the topic of communication. Specifically, the central theme of the work is communication within the company, ie internal communication. It is internal corporate communication that can be considered crucial for the proper functioning of any company. Only timely and appropriately informed employees have confidence in their company or its management and are loyal to them. The topic of communication in this work is first addressed in general, then it is focused on internal corporate communication. Its task,

content, tools are presented, the effects of non-functioning internal communication are also mentioned, part of the work also describes internal corporate PR, but also informal corporate communication and the trust of employees in the company. With regard to the sphere, which concerns the practical part of this work, the field of media is also mentioned, where the basic concepts and principles of their operation are presented. The practical part of the work is then devoted to internal corporate communication in a specific regional television. The aim of the practical part is to use research to decipher how people moving in the mass media perceive the form and effectiveness of the set internal company communication and where they see room for possible improvement. The key results of the research carried out by means of a qualitative survey, namely semi-structured interviews, are described here. The identified facts can be a stimulating impulse for the given subject to set up appropriate internal company communication, use of suitable communication channels, and at the same time anchoring effective internal company communication into common company practice.

Keywords: communication, social communication, internal company communication, communication channels, PR - public relations, media, media literacy, advertising, marketing research

Poděkování:

Vždy je dobré mít někoho, na koho se můžete bez obav a s důvěrou obrátit. Někoho, kdo je ochoten podat vám pomocnou ruku či dát drahocennou radu ve chvíli, kdy to budete nejvíc potřebovat. A že takových okamžiků v životě zažíváme nesčetně. Výjimkou ostatně nebylo ani psaní mé bakalářské práce. A právě proto bych velmi rád poděkoval tomu, kdo mě při jejím zrodu vedl, směřoval, dával všechny ty podněty a doporučení – panu PhDr. Tomáši Šulovi, Ph. D. Děkuji také za jeho neústupnost při plnění zadaných úkolů a stanovených termínů. To všechno totiž položilo pevný základ k tomu, abych tuto práci zdárně a hlavně v termínu dokončil.

Pane doktore, děkuji Vám!

A děkuji také svým kolegům z mediální skupiny Pohoda Media, konkrétně ze společnosti Info TV Brno a Jižní Morava za to, že se s chutí sobě vlastní zapojili do výzkumné části této bakalářské práce.

Kolegové, kamarádi, děkuji Vám!

Oblíbený citát:

„Nikdy nedovol, aby tě strach z prohry vyřadil ze hry.“ - neznámý autor

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KOMUNIKACE	12
1.1 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE	12
1.2 PROCES SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE	13
1.3 TYPY A FORMY SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE	15
2 INTERNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE	16
2.1 ÚKOL A CÍL INTERNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE	19
2.2 OBSAH INTERNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE	21
2.3 NÁSTROJE INTERNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE	22
2.4 EFEKTIVITA INTERNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE	24
2.5 DOPADY NEFUNGUJÍCÍ INTERNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE	25
2.6 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS	27
2.6.1 Hlavní poslání PR	28
2.6.2 Nástroje PR	29
2.6.3 PR versus reklama	29
2.6.4 Krizová komunikace jakožto nedílná součást firemního PR	31
2.6.5 Etika ve firemním PR	32
2.7 NEFORMÁLNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE	33
2.8 DŮVĚRA ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMU	34
3 MEDIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	35
3.1 SVĚT MÉDIÍ.....	35
3.2 MÉDIA VEŘEJNÉ SLUŽBY	36
3.3 SOUKROMÁ MÉDIA	37
3.4 TUZEMSKÝ MEDIÁLNÍ TRH.....	38
4 METODIKA PRÁCE	39
4.1 IDENTIFIKACE PROBLÉMU.....	39
4.2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	39
4.3 CÍL VÝZKUMU	39
4.4 OBJEKT VÝZKUMU.....	40
4.5 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	40
4.6 METODY.....	40
4.6.1 Druhy dat a metody jejich sběru	41
4.6.2 Metody výzkumu	41
4.7 TIMMING A NÁKLADY.....	42

4.8	RIZIKA VÝZKUMU.....	42
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	43
5	INFO TV BRNO A JIŽNÍ MORAVA.....	44
5.1	STRUKTURA A PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	44
5.2	PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ SPOLEČNOSTI	45
6	OSOBNÍ ROZHOVORY	47
6.1	ROZHOVORY SE ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI.....	47
6.2	ROZHOVOR S VEDENÍM SPOLEČNOSTI.....	47
7	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	48
7.1	KVALITATIVNÍ VÝZKUM	48
7.2	CHARAKTERISTIKA PARTICIPANTŮ	49
7.3.1	Silné a slabé stránky vnitrofiremní komunikace	49
7.3.2	Aplikované interní informační prostředky a jejich využití	51
7.3.3	Péče o zaměstnance a jejich vzdělávání	53
7.3.4	Vzájemná důvěra a loajalita	54
8	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	56
9	DOPORUČENÍ A NÁVRHY	58
9.1	KOMUNIKACE V RÁMCI INFO TV BRNO A JIŽNÍ MORAVA	58
9.2	KOMUNIKACE INFO TV BRNO A JIŽNÍ MORAVA VS. MANAGEMENT	59
9.3	KOMUNIKACE MANAGEMENT VS. INFO TV BRNO A JIŽNÍ MORAVA	60
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	63
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM TABULEK.....	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Komunikace. Slovo, které díky košatosti českého jazyka může mít mnoho významů. Může označovat důležitou silniční tepnu pro motorová vozidla, ale i chodník nebo cyklostezku. Komunikace zrovna tak může být označením pro vzájemné propojení technických zařízení. Nejčastěji se však používá ve smyslu vzájemné interakce dvou a více lidí, tedy sdělování si nejrůznějších informací, zkušeností, prožitků, dojmů, pocitů nebo nálad. Nejde však jen o mluvenou řeč, tedy schopnost tvořit slova a z nich skládat celé věty. V rámci mezilidské komunikace je stejně tak důležitá také nonverbální složka, jako jsou gesta, posunky nebo postoje. Teprve kombinace všeho pak tvoří ucelený způsob naší schopnosti dorozumívát se s okolím. A právě díky schopnosti dorozumívát se s okolím pak můžeme uspokojovat své potřeby, naplňovat své touhy nebo utvářet sociální vazby a kontakty.

Komunikace nás provází ve všech fázích našeho života. Nejdéle je to však v produktivním věku, tedy v období, kdy pracujeme či podnikáme. Právě tento časový úsek je velmi bohatý na vytváření pracovních a kolektivních vztahů. Umět správně komunikovat se svým okolím je základním stavebním kamenem úspěchu, ať už jde o jednotlivce, člena kolektivu nebo firmy jako celku. Komunikaci firmy můžeme rozdělit do dvou základních rovin, a sice komunikaci vnější, tedy externí a komunikaci vnitřní - interní. A právě interní firemní komunikace je stěžejním tématem, kterému tato bakalářská práce věnuje pozornost.

Cílem práce tedy je poukázat na důležitost vhodně nastavené interní firemní komunikace, hledání vhodných a zároveň účinných způsobů interní firemní komunikace a jejich následné aplikace v reálném prostředí. Nejprve se práce tomuto tématu věnuje v teoretické rovině, poté jsou v rámci praktické části prezentovány zjištěné skutečnosti na konkrétním zkoumaném vzorku, tedy firmě.

Hlavním důvodem výběru daného tématu je skutečnost, že se prakticky celý svůj profesní život pohybuji ve světě masmédií, tedy v prostředí, pro které je příznačná každodenní intenzivní komunikace, a to ať už navenek či uvnitř. Pokud budu ale vycházet z dlouholeté praxe, tak lze konstatovat, že tolik důležitá komunikace nemusí být ani v této firemní sféře nastavena vždy jednoznačně, vhodně a dostatečně efektivně. Zjištěné skutečnosti, a na jejich základě stanovená doporučení vedoucí k možnému zlepšení situace, jsou zahrnuty ve finálním výstupu této bakalářské práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

V této části práce jsou nejprve popsány základní pojmy a souvislosti z oblasti komunikace, v navazujících kapitolách pak také interní firemní komunikace, interního public relations a rovněž mediálního prostředí, a to z důvodu snazší orientace a uchopení dané problematiky.

1.1 Sociální komunikace

Komunikace, též označovaná jako sociální, je stěžejním prvkem vzájemného dorozumívání se mezi lidmi. Hlavním posláním komunikace je tedy dosáhnout vzájemného porozumění. Základ slova komunikace pochází z latinského *communico*, což lze přeložit jako sdílet, nebo přeneseně také svěřovat se. K definici komunikace uvádí například autorka Holá (Interní komunikace ve firmě, 2006, s. 3) následující: „Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalost. Data jsou zjednodušená holá fakta, informace dávají data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam, a pokud umíme pracovat s informacemi, víme jak je využít, pak máme znalosti. Důležitější však je, že komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se. Každá společnost ve své tisícileté historii vytvořila základní dorozumivací prostředek, svou řeč a přidala posunky a gesta, která cosi znamenají (třeba příkyvování), svou konkrétní kulturou vytvořila kategorie slušného a neslušného chování. Přesto, že mluvíme stejnou řečí a používáme obecně známá gesta, naše komunikace je plná nedorozumění v obecném životě i v tom profesním. Stále totiž narážíme na to, že ten druhý „to myslel úplně jinak“. A my jsme cosi špatně pochopili. A protože si neumíme číst myšlenky a chceme se dorozumět, musíme projevit dostatek vůle k ověřování domněnek a vyjasňování si toho, co si vlastně chceme říci.“

Komunikace je tak bezesporu podstatou mezilidských vztahů a platí to jak v osobním, tak i pracovním životě. Je důležité si uvědomit, že do komunikace spadá jak slovní (verbální), tak i mimoslovní (neverbální) projev. Podle Palána (2002, s. 99) lze komunikaci definovat jako interakci mezi dvěma nebo více osobami, při níž dochází ke sdělování a výměně informací, ať už jde o vědomosti, ideje či dovednosti, ale například i konfrontaci názorů.

1.2 Proces sociální komunikace

Sociální komunikace je základním prvkem sociálních vztahů mezi lidmi, je jakýmsi tmelícím prvkem všech sociálních skupin, a tím pádem také základem učení a vzdělávání se (Palán, 2002, s. 99).

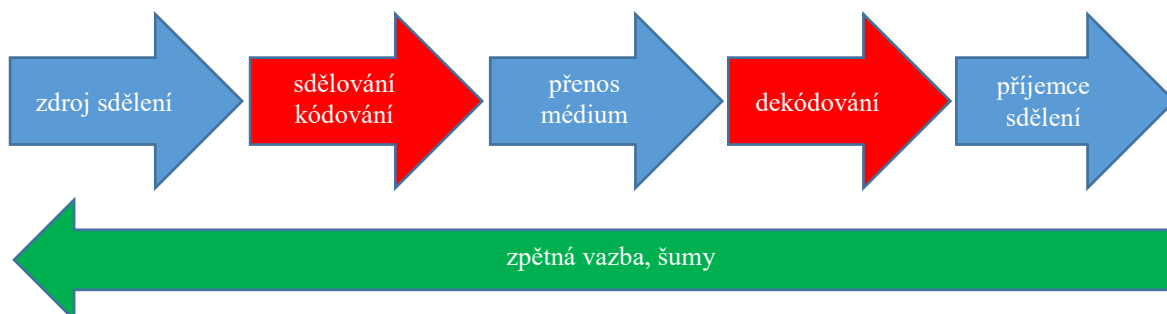
Sociální komunikace spadá do sociální interakce. V podstatě jde o proces vzájemného ovlivňování jednotlivců nebo celých skupin osob, prostřednictvím „vztahování se k sobě“, k čemuž jsou využívány jednak slova a jednak mimoslovní projevy. Podstatou procesu sociální komunikace je výměna neboli transakce různého počtu sdělení (informací a významů), které osoba zapojená do komunikace přijímá, reaguje na ně a zároveň při tom sama jiné informace a významy předává nebo dál zprostředkovává. Je tak současně vysílačem (komunikátorem) i příjemcem (komunikantem) různého počtu sdělení, která buď to mohou, ale také vůbec nemusí, být vzájemně provázána nebo na sebe plynule navazovat. V procesu sociální komunikace lze rozlišit následující pojmy:

- **mluvčí** (může být označován také jako komunikátor nebo vysílač), který vysílá informaci vyjadřující obsah komunikace prostřednictvím jejího kódování do symbolických znaků jazyka, jemuž jednotliví aktéři rozumějí
- **sdělení** (komuniké), tedy obsah dané komunikace
- **komunikační kanály**, které slouží k přenosu daného sdělení. Lze je pojmenovat jako soubor technických, fyzikálních, organizačních a jiných podmínek, které umožňují uskutečnění komunikace
- **příjemce** (označován také jako recipient nebo komunikant), který danou informaci a významy, které tato informace nese, dekoduje a přijímá

V případě, že během komunikačního procesu je informace od mluvčího k příjemci přenesena úplně, lze hovořit o tom, že příjemce informace danému obsahu porozuměl a do celého procesu vstupuje další prvek v podobě zpětné vazby. Tu lze definovat jako vyjádření té části komunikačního procesu, ve kterém se potvrzuje nebo naopak vyvrací předpokládané porozumění. V takovém případě se pak příjemce stává mluvčím a původní komunikátor se přesouvá do role příjemce potvrzení přijetí a pochopení informace, kterou původně vyslal, jejího dalšího zpracování či žádosti o doplnění nebo vysvětlení.

Ideálním stavem by jistě bylo, pokud by mezi jednotlivými účastníky komunikačního procesu vždy došlo ke vzájemnému porozumění daného obsahu a ke shodě na významech. Zcela běžné jsou však tzv. poruchy v komunikaci, které lze označit také jako komunikační

šumy. Jejich příčinou mohou být například nedostatečně rozvinuté komunikační dovednosti jednotlivých aktérů, volba nevhodného komunikačního kanálu nebo působení různých komunikačních bariér.



Obrázek 1: Model komunikačního procesu.

Zdroj: vlastní zpracování.

Jakékoliv poruchy v komunikaci jednoznačně snižují efektivitu komunikačního procesu a míru vzájemného dorozumění, ať už je to mezi jednotlivci nebo celými skupinami osob. Takto přenášené informace tedy bývají buď nepřesně, nebo zkresleně přijaty a tím pádem v procesu dorozumívání dochází ke zkreslení významů (Tureciková, 2004, s. 111 – 114).

Tabulka 1: Bariéry v komunikaci.

Externí bariéry (vlivy prostředí):	
Fyzikálního prostředí – vyrušování, hluk v okolí a z okolí, vizuální ruchy, nevhodná teplota, prašnost prostředí...	Sociálního prostředí – různé kulturní prostředí, z něhož pocházejí aktéři komunikace
Interní bariéry (vnitřní vlivy):	
Fyzické a fyziologické – fyzické nepohodlí, momentální zdravotní stav, vady zraku, sluchu, výslovnosti, ztráty paměti z důvodu onemocnění...	Psychické a psychologické – strach z neúspěchu, rodinné a osobní problémy, zaměření na vlastní potřeby, promítání emocí do komunikace, odbíhání v myšlenkách...
Sociální – předsudky a bariéry vyplývající ze zastávaných postojů (nedostatek úcty nebo naopak přílišná úcta až servilita, konvence...	Sémantické – rozdílná kulturní a sociální zkušenost a úroveň promítající se do používaného jazyka (odborný žargon, slangová vyjádření) a vedoucí k rozdílně pochopeným významům

Zdroj: Tureciková, 2004, s. 114.

1.3 Typy a formy sociální komunikace

Sociální komunikaci lze podle počtu zúčastněných osob rozčlenit do několika základních typů:

- **intrapersonální**, tedy jakýsi vnitřní monolog či „dialog“ jedince, který je odrazem vnímání a prožívání jednotlivce k určité sociální realitě (jedinec vede komunikaci sám se sebou), vyhodnocuje informace a připravuje se k rozhodnutí. V rámci intrapersonální komunikace jedinec vyvíjí převážně neurofyzilogickou aktivitu, i když se do této oblasti komunikace zpravidla zahrnuje i „mluvení sama se sebou“, tedy práce se zážitky, myšlenkami a událostmi.
- **interpersonální**, která vyjadřuje komunikaci mezi dvěma jedinci případně v malé skupině, v níž je možné udržovat přímý vztah a osobní kontakt se všemi účastníky. Tito účastníci na sebe přitom vzájemně nahlíží jako na individuality.
- **veřejná**, která počítá s tím, že sdělení je předáváno nikoliv jednotlivcům, ale velkým skupinám osob. Veřejná komunikace se přitom dále dělí na veřejnou komunikaci v užším smyslu, kdy na jedné straně stojí jednotlivý mluvčí a na straně druhé pak posluchači - tato komunikace však není individualizovaná, a masovou komunikaci, kterou charakterizují hromadné sdělovací prostředky, a to v nejrůznějších formách (rozhlas, televize atp.). Masovou komunikací je přitom chápán ten typ komunikace, kdy je sdělení přenášeno ve značném počtu identických kopií (letáky, výtisky, plakáty, filmové kopie, signály...) k příjemcům, které autor (mluvčí) osobně nezná (Jiráček, 2021, online).

V rámci sociální komunikace lze rovněž hovořit o několika formách dělení, kdy k jejímu přenosu je možné využívat nejrůznější, většinou technické prostředky. Turečková (Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 2004, s. 115) k základním formám komunikace uvádí následující dělení:

- komunikace neverbální a verbální, která se liší podle toho, jestli jsou ke komunikaci používány slova nebo mimoslovní projevy
- komunikace formální s převahou věcné roviny a neformální, kde převažuje rovina vztahová, případně je rovina věcná a vztahová v rovnováze
- komunikace přímá, tedy tváří v tvář, anebo zprostředkovaná

Jednotlivé typy a formy sociální komunikace je možné vzájemně různě kombinovat.

2 INTERNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE

Pokud jde o interní firemní komunikaci (anglicky Intra-company communication), tu je možné považovat za specifický druh sociální komunikace. V rámci firmy či společnosti se sledují především informace přicházející z vnějšího prostředí, informace o trhu a sféře, ve které daná společnost podniká a jejich zpracování do fungování firmy. Uvnitř firmy je však tok informací neméně stěžejní a navíc často ještě mnohem rychlejší. Správné nakládání s interními informacemi, vytváření know-how je tak důležitým předpokladem pro posilování stability společnosti a mělo by jasně odrážet aktivitu a cíle firmy. Veškeré informace, které jsou předmětem komunikace směrem ven i dovnitř, jsou součástí koordinované marketingové komunikace spadající do celého komunikačního mixu. Proto je velmi žádoucí, aby si management společnosti dobře uvědomoval veškeré komunikační směry a v žádném případě nepodceňoval komunikaci se všemi cílovými skupinami, tedy od zákazníků, obchodních partnerů, přes zaměstnance až po státní správu ale i obyvatele daného regionu, ve kterém se firma podnikatelsky angažuje (Holá, 2006, s. 4 – 5).

Van Riel a Fombrun (2007, s. 25) k tématu podotýkají, že jde o jakýsi soubor činností, které souvisí s řízením a organizováním veškeré interní a externí komunikace zaměřené na vytvoření příznivých výchozích bodů se všemi stakeholdery, tedy zúčastněnými stranami, na kterých je konkrétní společnost závislá. Firemní komunikace spočívá v šíření informací různými specialisty a odborníky se společným cílem, kterým je schopnost dané organizace udržet si a dále vylepšovat své postavení.

Palán pak ke komunikaci v rámci podniku zmiňuje následující (Lidské zdroje: výkladový slovník, 2002, s. 99 - 100): „Komunikace v rámci podniku je i nejlepší nástroj eliminace konfliktů a ovlivňování pracovníků, a to především včasnou a přiměřenou informovaností. Podnik je velice složitý organismus. Narůstá četnost vzájemných vazeb, roste počet partnerů, spolupracovníků, s nimiž se musíme stýkat – to vše vyžaduje komunikaci. Podmínky pro komunikaci jsou stále složitější (přes veškerý nárůst komunikační techniky), zkracuje se doba, kterou jsme ochotni hovorům věnovat. Důsledkem jsou vzájemná nedorozumění, někdy i vznik nedůvěry. Všichni pracovníci by měli mít k dispozici tyto informace: vysvětlení obsahu a účelu jejich práce, znalosti potřebné pro její výkon, pochopení programu a cílů podniku, informace o hospodaření, informace o uspokojení všech vlastních potřeb.“

Hloušková (1998, s. 55) označuje za nejdůležitější formu vnitrofiremní komunikace komunikaci „tváří v tvář“. Odehrává se obousměrně a obě strany mají možnost společně se

domluvit na nejpříjemnějším a nejoptimálnějším řešení situace. Tato forma komunikace má největší potenciál k maximální účinnosti. Zrovna tak ale komunikace „tváří v tvář“, má své nevýhody. Tou největší je její značná časová náročnost.

Interní firemní komunikace tedy zaštiťuje veškerou komunikaci firmy či společnosti odehrávající se jak mezi vedením (managementem) firmy a jejími pracovníky, tak také mezi jednotlivými pracovníky navzájem. Cílem této komunikace je jednoznačné a plynulé předávání vnitrofiremních informací, ale také zlepšování pracovního prostředí či nastavení a plynulosti pracovních procesů. Komunikaci ve firmě můžeme rozdělit do tří základních skupin:

- vertikální, která představuje komunikaci od managementu směrem k pracovníkům
- horizontální, jakožto komunikace mezi jednotlivými členy managementu
- horizontální, která představuje komunikaci mezi jednotlivými pracovníky

Vnitrofiremní komunikace je pro každou firmu jedním ze základů jejího úspěchu či neúspěchu (Vnitrofiremní komunikace (Company's Internal Communications), 2021, online).

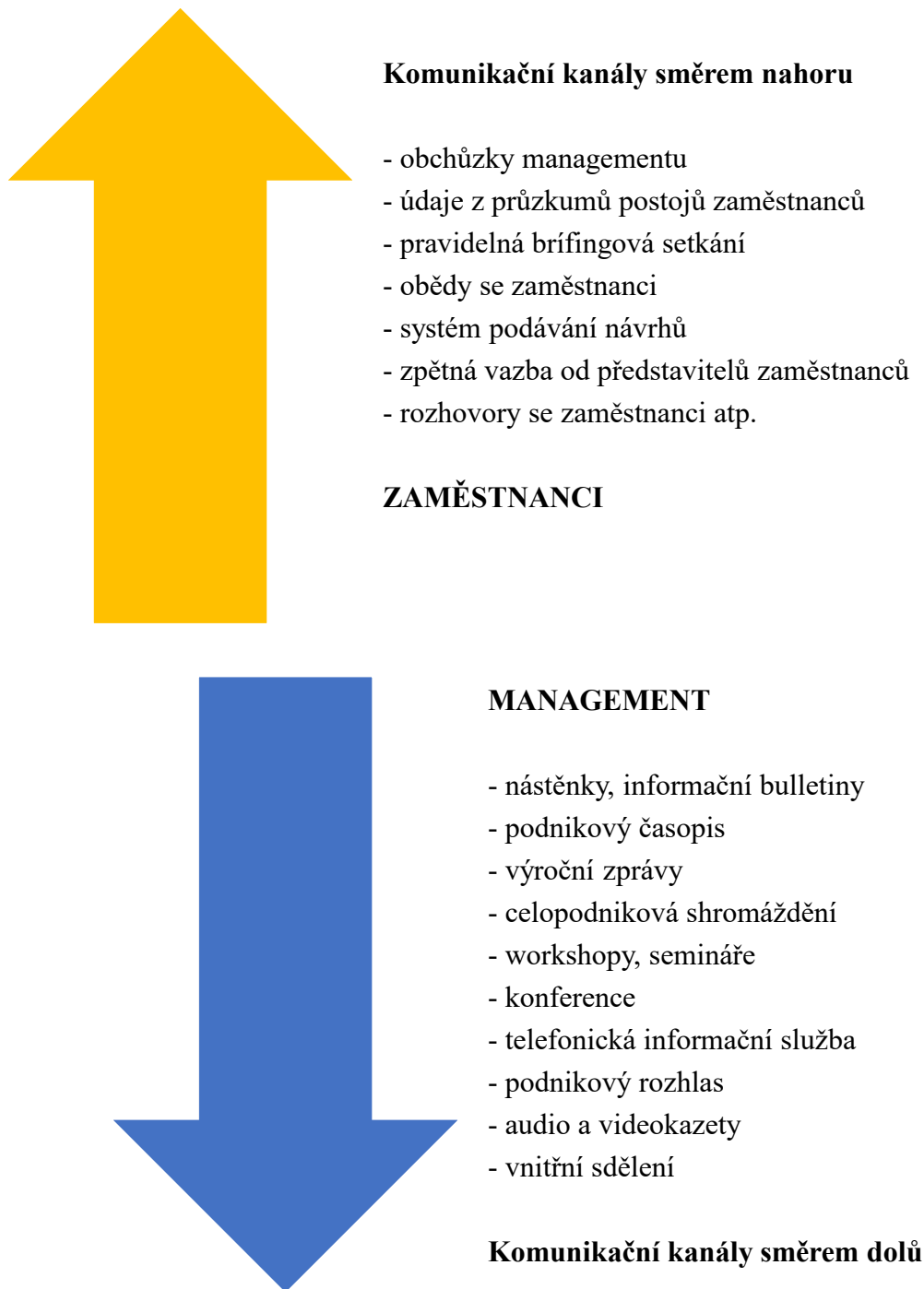
Konkrétní podoba komunikace v rámci dané organizace jde ruku v ruce s celkovou atmosférou, podnikovým prostředím, kulturou a také etikou organizace. Ať už firemní komunikaci vymežíme z různých úhlů pohledu jisté je, že se podílí na celkovém obrazu firmy u veřejnosti tzv. firemní image, a tím, jakým způsobem ovlivňuje průběh a efektivitu firemních procesů, se podílí na rozvíjení výkonnosti a také konkurenceschopnosti dané firmy (Tureckiová, 2004, s. 111).

Holá pak k interní komunikaci ve firmě poznamenává (Interní komunikace ve firmě, 2006, s. 4): „Ve firmě je komunikace především nástrojem, kterým manažeři (reprezentanti firmy) ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků, společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Firma tím, jak komunikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy.“ Janda (2004, s. 10) také připomíná, že na kvalitě komunikace závisí úspěch firemních projektů. Interní firemní komunikace spojuje veškeré manažerské funkce a je rozhodujícím faktorem pro efektivní využívání zdrojů, které jsou manažerovi svěřeny.

Mezi hlavní zdroje v rukou manažera patří:

- informace
- finance
- materiál
- lidé a jejich kultura

Zároveň je ale důležité si uvědomit, že k zaměstnancům firmy „nehovoří“ jen slova nebo písemné dokumenty, ale i pověst firmy, pověst a činy vrcholového managementu potažmo vedení firmy, firemní vize, strategie i cíle, celková atmosféra ve firmě, firemní úspěchy či neúspěchy, tradice, rituály, zájem či nezájem vedení firmy o své spolupracovníky, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, know-how, úroveň jednání se zákazníky a s veřejností, symboly moci ale například i pravidla odměňování a ukládání sankcí a vůbec vše, co se ve firmě nebo mimo ni děje a jakkoliv to s ní souvisí (Hloušková, 1998, s. 10).



Obrázek 2: Komunikace v rámci podniku.

Zdroj: Palán, 2002, s. 100.

2.1 Úkol a cíl interní firemní komunikace

Je neoddiskutovatelnou skutečností, že bez vzájemné komunikace nemůže žádná skupina lidí efektivně fungovat respektive pracovat. Hlavním úkolem vnitřní komunikace je tedy co možná nejoptimálnější tok informací mezi jednotlivými složkami organizace, a to s co nejefektivnějším výsledkem právě ve prospěch dané firmy či organizace. Vhodně

nastavená vnitrofiremní komunikace se pozitivně odrazí nejen na samotném fungování firmy, ale také na jejím kladném vnímání okolím. Nevhodně či nedostatečně nastavená komunikace může zapříčinit opak.

Jak píše Palán (2002, s. 100), základním posláním vnitrofiremní komunikace je poskytnutí dostatečného množství informací všem pracovníkům jakožto základního předpokladu pro odvrácení některých nedorozumění.

Odpovídající míra informovanosti zaměstnanců jde proto ruku v ruce s prosperitou firmy. Je zárukou jejího fungování, umožňuje formování postojů firmy, zároveň je předpokladem pro její rozvoj, umožňuje zpětnou vazbu ale i zvýšení motivace zaměstnanců.

Právě zaměstnanci tak hrají důležitou roli v budování image firmy. To jakým způsobem se chovají a komunikují s externími, ale i s interními partnery výrazně ovlivňuje to, jak je daná firma těmito partnery vnímána. Z tohoto důvodu má interní komunikace důležitou roli, má za úkol zaměstnance přesvědčit a pozitivně ovlivnit v rámci základních hodnot firemní identity. Pokud ve firmě nedochází ke sjednocení jednotlivých komunikačních strategií, může to mít za následek problémy mezi externí a interní komunikací. Tyto problémy pak mohou vyústit v nesoulad mezi tím, co firma dělá a co říká. Hlavním jmenovatelem těchto nesouladů je zejména to, že zvolená strategie je nesprávně komunikována nebo dokonce není komunikována vůbec. Problém tak může vycházet právě z nefungující firemní komunikace. Nutným stavebním kamenem pro efektivní interní komunikaci tedy je otevřené firemní prostředí, provázené ochotou hledat porozumění. Zásadním předpokladem ale zároveň je dostatečný prostor pro zpětnou vazbu. Na základě výše popsaného tedy můžeme hovořit o definování těchto základních cílů interní firemní komunikace:

- zajištění informačních potřeb veškerých pracovníků dané firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- zabezpečení vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech, a to mezi managementem firmy a jejími zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi jednotlivými týmy a pracovníky navzájem.
- ovlivňování a vedení ke kýženým postojům a pracovnímu chování zaměstnanců, zajištění jejich stability a loajálnosti.
- permanentní udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe, tedy neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.

Jednotlivé cíle se přitom mohou vzájemně překrývat a zrovna tak si každá firma může cíle sama vyspecifikovat. Tyto cíle pak tvoří strategii firmy, stejně jako cesty k jejich postupnému dosažení (Holá, 2006, s. 13, s. 21.).

2.2 Obsah interní firemní komunikace

System, bez kterého se žádná úspěšná firma neobejde, je systém efektivně nastavené vnitrofiremní komunikace. Ta totiž ovlivňuje to, jakým způsobem vedení firmy informuje své pracovníky, jakou formou se v rámci firmy předávají úkoly, jak komunikují pracovníci navzájem a ovlivňuje i zpětnou vazbu mezi pracovníky a managementem firmy.

Vnitrofiremní komunikace je v naprosté většině mezilidská - ať už se odehrává na osobní rovině tváří v tvář nebo pomocí nějaké technologie hlasem, anebo písemně (tj. telefonicky, mailem, intranetem, rozhlasem, pomocí zápisů a podobně).

Vnitrofiremní komunikace musí především umožnit hladký průběh všech firemních procesů a celkové fungování firmy. Jejím předmětem je tedy zejména informovanost každého z pracovníků o tom jak má vykonávat svoji práci a jak má spolupracovat s dalšími pracovníky. Obsahem vnitrofiremní komunikace je:

- Informovanost pracovníků o pracovních postupech, procesech
- Informovanost pracovníků o firemních cílech, úkolech, záměrech a celkové strategii a směřování firmy nebo její určité části
- Předávání pracovních pokynů, příkazů, úkolů a jejich zpětná kontrola
- Pracovní porady, organizační a koordinační informace
- Provozní informace o stavu zákaznických požadavků
- Provozní informace k podpůrným firemním procesům (Vnitrofiremní komunikace (Company's Internal Communications), 2021, online).

Komunikací jasně vymezená konkrétní úloha jednotlivých pracovníků a to, jak jejich práce přispívá k dosahování stanovených cílů organizace, vede k očekávanému výkonu pracovníků. „Je nutné, aby firma vytvořila zcela jasnou organizační strukturu, nastavila dělbu práce, procesy a komunikační provázanost, a implementovala vzájemnou úctu a respekt ke každému zaměstnanci jako pilíř firemní kultury. Otevřená atmosféra, dostatek jednoznačných informací, ochota vysvětlovat a zpovídat se z činů managementu, konstruktivní kritika, to jsou znaky fungující otevřené vnitropodnikové komunikace, která nastavuje zdravé interpersonální formální i neformální vztahy ve firmě“ (Holá, 2006, s.

27). Hloušková (Vnitrofiremní komunikace, 1998, s. 47) k obsahu komunikace ve smyslu manažer-podřízený připomíná. „Je třeba s podřízenými komunikovat o cílech firmy, požadavcích zákazníků, cílech a úkolech týmů, o tom, co se od každého pracovníka očekává, v jakých termínech a v jaké kvalitě, o filozofii a strategii firmy, o její ekonomice a sociální politice, o technologiích (včetně ekologického hlediska), o plánovaných inovacích, o způsobech, jak se vyrovnat se změnami a s překážkami, o plánovaných změnách úkolů a změnách organizace práce.“

Jak Holá (2006, s. 27) dále doplňuje, předpokladem jsou také jasná pravidla vzájemného respektu, postih a netolerance špatných pracovních návyků. A stejně tak důležité jsou i konkrétní manažerské příklady, chování a jednání.

2.3 Nástroje interní firemní komunikace

V dnešní moderní a technické době mají firmy na výběr z velkého množství nejrůznějších komunikačních kanálů. Způsob a systém jejich využívání přitom může ovlivňovat mnoho faktorů, od velikosti firmy co do počtu zaměstnanců, jejich profesního zaměření, věkovou skladbu až po geografické faktory.

Značná část vnitrofiremních informací je předávána formálními prostředky, často písemně. Jde například o informace o pracovních postupech, úkolech či pokynech. Taková formální komunikace je většinou jednosměrná. Je standardizovaná a to zejména z důvodů, aby nemohlo dojít k nedorozumění nebo různým výkladům těchto informací. Protože ale lidé nejsou stroje, tak taková formální komunikace je doplněna neformální mezilidskou komunikací, a to buď osobní nebo pomocí hlasového přenosu (Vnitrofiremní komunikace (Company's Internal Communications), 2021, online).

Bez ohledu na použité komunikační nástroje je však cílem jediné, a sice předat informace druhé straně, tedy adresátovi. Příklady hojně užívaných komunikačních kanálů přibližuje Armstrong (2000, s. 722 – 725):

- Intranet – systém vnitřní elektronické pošty. Přestože je podmínkou k jeho využívání přístup zaměstnanců k internetovému připojení, je dnes tato komunikační platforma v drtivé většině firem samozřejmostí. Výhodou intranetu je rychlost přenosu dat, a to velkém množství pracovníků i možnost oboustranné komunikace. Pracovníky lze například vyzvat, aby odpovídali na otázky.
- Časopisy – umožňují pracovníky nejen informovat o podnikovém dění, ale často jsou využívány i pro účely PR. Na druhou stranu je právě největší slabinou těchto

časopisů to, že jsou podřízeny public relations a pracovníci je tak vnímají jako něco, co má jen velmi malý vztah k jejich každodenním záležitostem.

- Podnikové noviny – aby byly efektivní, měly by obsahovat především články zaměřené na záměry managementu a možné dopady těchto záměrů na zaměstnance. Na stránkách podnikových novin se mohou objevovat například i rubriky vyhrazené pro „dopisy čtenářů“, tedy zaměstnanců firmy. Díky těmto rubrikám mohou pracovníci vyjadřovat své názory a management firmy na ně může reagovat. Nemělo by ale docházet k pokusu o cenzurování takových zaměstnaneckých příspěvků.
- Věstníky a oběžníky – své opodstatnění mají například při potřebě bezodkladného a rychlého šíření informací. Pokud firma například nemá prostředky k vydávání novin, jsou právě věstníky a oběžníky využívány místo nich. Pokud věstníky a oběžníky obsahují dostatek poutavých informací k vyvolání diskuze, mohou být impulsem k vyvolání brífinku.
- Nástěnky – hojně využití mají především v dílčích částech organizace, například mezi jednotlivými pracovními týmy, směnami či skupinami. U nástěnek je nutné kontrolovat, co se na nich objevuje a měla by být také určena osoba, která za obsah a aktuálnost nástěnek zodpovídá.
- Zapojování pracovníků – například formou konzultativních výborů. Výhodou takového zapojení je oboustranná komunikace. Tady je nezbytné, aby se informace od zainteresovaných osob rychle dostávaly dál k ostatním zaměstnancům podniku.
- Video – videa mohou být úspornou metodou předání informací zaměstnancům od ředitele nebo managementu například o situaci podniku na trhu. Riziko takových videí ale tkví v tom, že na ně pracovníci pohlížejí jako na příliš neosobní či uhlazenou formu komunikace.
- Týmový brífink – spočívá v zapojení všech lidí v podniku, všech úrovní, do společných setkání, na kterých se plánuje projednávat nejrůznější informace. Při týmovém brífinku by měly být zahrnuty všechny podnikové úrovně, mělo by se také dbát na co nejmenší počet mezistupňů mezi vrcholným managementem a řadovými zaměstnanci a jednotlivé týmy by měly být vedeny vyškoleným vedoucím.

Podle Holé (Interní komunikace ve firmě, 2006, s. 70) lze rovněž zmínit i jiné možnosti, prostředky a formy firemní komunikace, kterými může firma projevit zájem o vzájemně

fungující, oboustranně vyhovující vztah se svými zaměstnanci. Může jít například o firemní předměty a dárky s logem firmy, které jsou sice primárně určeny pro podporu zájmu zákazníka v rámci různých kampaní, ale mohou být také prostředkem pro zvýšení pocitu sounáležitosti zaměstnanců k dané firmě. Další možností je také zvýhodněná nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům. Pokud s nimi mají pozitivní zkušenost, jednoznačně se zvýší jejich kladný vztah k firmě a navíc tento krok povede i k doporučování těchto produktů a služeb dalším nezainteresovaným osobám, tedy lidem mimo firmu. K pozitivním postojům pracovníků k firmě pak může vést i jejich vybavení firemním oblečením nebo příspěvkem na takzvané ošatné.

2.4 Efektivita interní firemní komunikace

Jak rozpoznat efektivně nastavenou vnitrofiremní komunikaci? Zjednodušeně by se dalo říci, že jedním ze stěžejních ukazatelů by mohlo být například to, jestli naplňuje cíle, které si management firmy při jejím nastavování předsevzal. Jak ale objektivně změřit loajalitu pracovníků či fungování firmy? „Samozřejmě, že čím jsou cíle konkrétnější, tím jsou lépe měřitelné a tím management dostane konkrétnější odpověď na to, zda je interní komunikace efektivní a zda se vrací vložené investice do interních školení a externích kurzů, do finanční a komunikační infrastruktury firmy. Lze také konkrétně měřit účinnost jednotlivých aktivit obsažených v komunikačních plánech, předpokladem je ale stanovení jejich měřitelnosti hned na počátku. Vždycky platí, že pokud chceme vědět, zda jsme úspěšní, musíme mít měřítka tohoto úspěchu“ (Holá, 2006, s. 115).

Podle Holé (2006, s. 116) lze objektivní měřítka, a to jak v obecné tak i konkrétní rovině, pro měření efektivity interní komunikace hledat ve třech oblastech:

- loajalita a spokojenost zaměstnanců
- překrývání formální a neformální komunikace
- spokojenost zákazníků

Ke zjištění stávající úrovně vnitrofiremní komunikace také může pomoci firemní komunikační audit. Jeho cílem je odhalit jak úroveň vnitřní komunikace, tak i sociální vztahy, které v dané firmě panují. Tento audit bývá nejčastěji realizován pomocí externích specialistů – auditorů.

Audit systému firemní komunikace se může odehrávat v rámci těchto čtyř kroků (Tureckiová, 2004, s. 130):

- přípravná fáze – sestává z analýzy organizační struktury, informačních toků, používání komunikačních kanálů a kanálů, pomocí kterých jsou přenášeny informace.
- realizační fáze – jde o výzkumné šetření, jehož cílem je zjistit, jestli zaměstnanci znají firemní strategii a politiku, jestli toto přijímají za své a ví, jak má být daného dosaženo. Realizační fáze má obvykle pro zaměstnance podobu dotazníků a řízených rozhovorů s manažery.
- hodnotící fáze – zahrnuje vypracování závěrečné zprávy. Ta obsahuje také doporučení, která mají vést ke zlepšení.
- monitoring – tento krok sleduje, jestli byly doporučené změny aplikovány do praxe a k jakým výsledkům tyto změny vedly.

Audit firemní komunikace, který lze do jisté míry interpretovat také jako jakousi „inventuru“ stavu systémů a procesů firemní komunikace by se měl po určitém časovém intervalu, například po roce, opakovat.

2.5 Dopady nefungující interní firemní komunikace

Při jakékoliv špatně nastavené komunikaci, firemní nevyjímaje, vznikají nejrůznější šумы. A právě tyto informační šумы mohou být živnou půdou pro šíření polopravd, dezinformací, napětí na pracovišti či dokonce snížení motivace a loajality zaměstnanců. Každý zkušený management firmy by se tak měl snažit veškeré informační šумы v maximální možné míře eliminovat, a to právě vhodně nastavenou komunikací. V tomto směru lze zmínit například tato základní pravidla:

- Neplkat. Lidé ve vedoucích postech společností mají často sklony ke složitému a košatému vyjadřování. Mají pocit, že toto z nich udělá v očích jejich zaměstnanců ony ideální inteligentní charismatické vůdce. Opak je pravdou. Vyvolají jedině nepochopení a jejich snaha sdělit něco konkrétního zmizí v rozvitých souvětích. Rozhodně není ani ostuda, když například generální ředitel konzultuje svůj projev k zaměstnancům s oddělením PR, respektive s manažerem vnitřní komunikace.
- Nemlčet. Pokud má firma problémy, vyplatí se svým pracovníkům těžkosti objasnit. Snažit se vyhnout se nechtěnému překroucení pravdy. Nejde však jen o problémy, obecně se vyplatí komunikovat se zaměstnanci (Pavlečka, 2021, online).

Jak uvádí Holá (2006, s. 44) pokud chce management konstruktivně řešit nefungující interní firemní komunikaci, musí naplánovat cílový stav řešení, odpovědnost a nástroje k dosažení požadovaného řešení. Vždy je navíc potřeba rozklíčovat, jestli se nedorozumění

týká úrovně management – pracovník, úrovně týmu nebo se týká konkrétního vztahu manažer – pracovník. Příkladem odstraňování překážek v interní komunikaci mohou být shrnutí v následující tabulce:

Tabulka 2: Odstraňování překážek v interní komunikaci mezi manažerem a pracovníky.

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

Zdroj: Holá, 2006, s. 44.

Podle Hlouškové (1998, s. 42 – 43.) lze problém v nefungující vnitřní komunikaci spatřovat rovněž v tom, že vrcholový manažeři firem v dostatečné míře necítí odpovědnost za svůj přínos a za svůj vliv na úroveň a kvalitu interní komunikace. Často totiž nevytváří efektivní systém zpětné vazby, který poskytuje všem zaměstnancům, včetně vrcholového managementu, informace o jejich fungování při realizaci společného díla. V tomto ohledu je důležité si také uvědomit, že pokud druhý nereaguje na naši komunikační aktivitu tak, jak bychom si představovali, je příčina neúspěchu téměř vždy na naší straně, a to v naší nedokonalé komunikaci. V důsledku toho náš partner buď sdělení nepochopil, anebo jej vůbec nepřijal. A totožný princip platí právě i v případě vnitřní komunikace, kdy odpovědnost za komunikaci nese vždy ten z komunikačních partnerů, který je ve funkční hierarchii postaven výše.

2.6 Interní Public relations

Vztahy s veřejností, anglicky Public Relations (PR), řadíme mezi základní prvky komunikačního mixu. Každá úspěšně fungující firma, společnost či instituce by měla bezesporu dbát na příznivé vztahy s veřejností. Zároveň by se ale měla neméně soustředit i na své vnitřní neboli interní vztahy, komunikaci nevyjímaje. Ať už jde o komunikaci mezi vedením společnosti a jejími zaměstnanci, mezi jednotlivými odděleními, ale i mezi zaměstnanci navzájem. Zdravé interní prostředí je pro správné fungování každé firmy naprosto zásadní ba až klíčové. Jakýmsi nezbytným předpokladem pro existenci PR je možnost rozvoje svobodných vztahů a svobodné komunikace mezi lidmi, PR tak v zásadě může existovat jen v těch zemích, kde platí svoboda slova (Hejlová, 2015, s. 24).

PR lze podle skupin, na které je komunikace cílena, rozdělit do dvou základních větví, a sice na interní PR, tedy směrem k zaměstnancům firmy a externí PR, které směřuje k široké veřejnosti, ať už jde o zákazníky, obchodní partnery, investory, média nebo odbornou veřejnost. Pokud se zaměříme na PR z pohledu firmy a její interní komunikace, měla by mít každá firma na zřeteli, že jejími prvními zákazníky jsou prakticky právě její vlastní zaměstnanci. Jestliže tedy bude vedení firmy vhodně a efektivně komunikovat se svými zaměstnanci, zcela nepochybně se to pozitivně odrazí na komunikaci firmy či společnosti i navenek. PR je přitom nutné chápat jako dlouhodobou a cílevědomou činnost, která by měla nejen zajišťovat poskytování informací veřejnosti, ale zároveň se také maximálně snažit získávat zpětnou vazbu. Důležitým parametrem je proto obousměrnost komunikace (Co vlastně znamená to PR?, 2021, online).

2.6.1 Hlavní poslání PR

Obecně lze hovořit o tom, že vznik PR je totožný se vznikem lidské společnosti. K přesvědčování a formování názorů a postojů ve prospěch panovníků docházelo například v antickém Řecku a Římě. Public relations jakožto samostatná vědní disciplína je pak více než sto let stará. Své interní oddělení PR či komunikace má drtivá většina českých nebo u nás působících velkých firem a společností. PR profesionálně vytváří také celá řada středních podniků, neziskových nebo kulturních organizací, nemocnic, policie, politických stran či jednotlivců, ať už jde o politiky nebo celebrity. Public relations tedy v české společnosti existuje a ovlivňuje všechny složky společnosti (Hejlová, 2015, s. 10).

Stěžejním úkolem PR tedy je především podporovat a udržovat dobré jméno dané společnosti či firmy. PR má ale zároveň pomáhat rozvíjet povědomí o produktech firmy nebo informovat o novinkách. Public relations lze přitom rozčlenit do dvou základních komunikačních větví:

Komunikace s vnějším světem – ta je hlavním cílem, jde o komunikaci s médii, konkurencí, zákazníky, dodavateli, sponzorovanými subjekty atd.

Vnitřní komunikace – jejím smyslem je posilování loajality všech zaměstnanců především tak, aby o společnosti mluvili výhradně pozitivně, a aby se byli schopni ztotožnit s vizí a zájmy dané společnosti.

Značné příležitosti pro uchopení a rozvoj PR přináší prostředí internetu. Nespornou výhodou je například to, že se do komunikace mohou v reálném čase zapojit lidé de facto odkudkoliv, například z detašovaných pracovišť. Zásadou každé správné komunikace je být otevřený potřebám a zvykům druhé strany. Komunikace ze strany podniku nesmí být vnímána jako obtěžující či dokonce ohrožující, což platí jak ve vztahu k široké veřejnosti, tak i ve vztahu vedení společnosti a zaměstnanců. Vhodná je také kreativita ve využívání komunikačních kanálů. Sdělením totiž není jen to, co je do něj zakódováno, ale i samotný způsob přenosu informace. Žádoucí je také dobře vytvořený způsob zpětné vazby tak, aby nedocházelo k plýtvání úsilí směrem, který nepřináší požadovanou odezvu (Public relations neboli budování vztahů s veřejností, 2021, online).

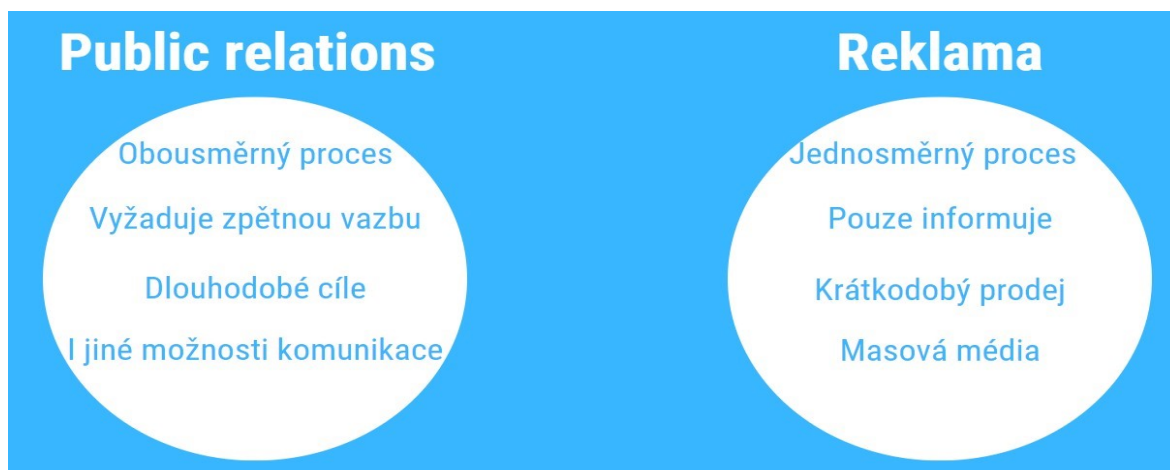
2.6.2 Nástroje PR

V PR je možné využívat celou řadu komunikačních nástrojů, a platí to nejen navenek, ale právě také uvnitř firmy. Obecně lze zmínit vztahy s médii, kam řadíme vydávání tiskových zpráv či tiskové konference, dále nejrůznější eventy jako například výstavy, veletrhy ale i otevírání nových obchodů a poboček, sponzoring – ať už materiální nebo finanční a mezi nástroje PR řadíme i krizovou komunikaci. V rámci vnitrofiremních komunikačních nástrojů tak lze používat například firemní časopisy, oběžníky, osobní setkávání, ať už jde o pravidelné porady zaměstnanců, sportovní či společenské akce, ale například i udělování pochval nebo věcných cen a drobných dáreků zaměstnancům jako uznání jejich práce. To všechno jsou bezesporu možnosti, jak přispět ke správnému nastavení a fungování vnitrofiremní komunikace. Posilovat pozici firmy, její komunikaci a dobré jméno, ať už ve vztahu k širokému okolí nebo jejím zaměstnancům pomáhá také společenská odpovědnost firmy (corporate social responsibility – CSR), která může mít rozsah od ekologické výroby až po například permanentní budování dobrého jména aktivitami, které přesahují do sociální oblasti (Public relations neboli budování vztahů s veřejností, 2021, online).

S nástupem moderních technologií přichází ruku v ruce na scénu také online komunikační platformy. Digitální komunikace, která zahrnuje i online PR, se přitom neustále a hlavně velmi rychle vyvíjí. Umožňuje nejen přesné cílení daného sdělení, ale také mnohem snazší měřitelnost zásahu a výsledku tohoto druhu komunikace. Hejlová (Public relations, 2015, s. 143) k danému tématu zmiňuje: „Profesionálové proto musejí sledovat nové trendy, aplikace a technologické možnosti, jež přinášejí nové možnosti a příležitosti, ale také rizika, která se během několika sekund mohou vyvinout v globální krizi. Virální šíření sdělení může být pro firmy a organizace výhra i pohroma. Příkladem toho, jak rychle online PR může změnit komunikaci v celém sektoru, je například využívání módních bloggerů – slouží jako názoroví vůdci, ale také jako kanál pro šíření informací.“

2.6.3 PR versus reklama

PR stejně jako reklama patří mezi prvky komunikačního mixu. Zatímco PR je obousměrný proces, kdy je důležité nejen sdělení samotné, ale i zpětná vazba, reklamu lze označit za proces jednosměrný. Reklama směřuje k zákazníkovi, ale primárně nemá za cíl od něj získat zpětnou vazbu. Zákazníka pouze informuje, případně přesvědčuje ke koupi daného produktu nebo služby. Public relations se naopak soustředí na cíle dlouhodobějšího charakteru, jako je image a vztahy s cílovými skupinami (Public relations – co to je? Komplexní shrnutí a vysvětlení, 2021, online).



Obrázek 3: Základní znaky PR a reklamy.

Zdroj: Feo, 2021, online.

Pokud jde o reklamní sdělení, za jeho zveřejnění platí zadavatel předem stanovenou částku, popřípadě to může být protislužba neboli barter. U PR to ale tak jednoznačné není a na rozdíl od reklamy může být mnohdy těžko rozpoznatelné z toho důvodu, že není grafiky ani jinak označené jako reklama. PR také většinou nemá, na rozdíl od reklamy, zřetelně vyjádřený apel (např. kupte, jezte, volte...) a jeho cílem je spíše nastolit téma, vytvořit atmosféru nebo informovat o dění v určité komunitě, organizaci atd.

Dalším znakem PR je jeho dlouhodobý charakter, kdy nemá povahu časově omezených kampaní, ale soustavné strategické práce. Důležité je ovšem zmínit, že ani PR není zcela zadarmo. Zadavatel sice neplatí například přímo za otištěnou informaci o tom, že uvedl na trh nový výrobek či službu, ale platí lidskou sílu, tedy PR agenturu nebo své interní PR oddělení za to, že informaci do sdělovacích prostředků dostanou. Sdělovací prostředky přitom mohou klidně napsat, že nový výrobek či služba nejsou bezproblémové (Hejlová, 2015, s. 103).

Tabulka 3: Základní rozdíly mezi PR a reklamou.

PR	REKLAMA
je dlouhodobé	je krátkodobá, má povahu kampaní
je skryté, často obtížně rozpoznatelné	je zjevná, každý ji pozná
probíhá kdekoli v médiích nebo veřejném diskurzu – online i offline	objevuje se na přesně vymezených a označených místech (plakáty, inzeráty, billboardy, TV spoty)
je málo persvazivní	je hodně persvazivní
nemusí obsahovat zjevný apel na akci	musí obsahovat jasný apel (jinak není účinná)
vytváří dialog	vytváří monolog
zabývá se širšími souvislostmi a tématy	soustředí se na jednu akci

Zdroj: Hejlová, 2015, s. 104.

2.6.4 Krizová komunikace jakožto nedílná součást firemního PR

Hejlová (2015, s. 146) uvádí, že poměrně složitou a specifickou oblastí PR je krizová komunikace. S krizovými situacemi se čas od času potýká každá firma nebo organizace. Tato krizová situace může nastat na základě faktorů takzvané objektivní reality, kam řadíme například přírodní katastrofy, špatné obchodní výsledky, nevhodné produkty, ale také případné neštěstí v rámci daného podniku či organizace apod., a pak na úrovni komunikačního rázu, což lze vymezit jako pomluvy, útoky ze strany konkurence, záměrného vytváření negativního obrazu atp.

Autor Timothy W. Coombs (Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding, 2015, s. 2) krize dělí do těchto skupin:

- **organizační** (vlivy působící uvnitř podniku), kam lze zařadit například propouštění zaměstnanců, korupci, zpronevěru, nebezpečné výrobky atd.
- **katastrofy** (vlivy působící zvenčí), jako je například požár, povodeň, ale i násilné trestné činy apod.

Ohrozit nebo poškodit dobré jméno společnosti může každá z výše zmíněných událostí, a to i zdánlivě nepodložená pomluva. Firmy by měly mít na paměti, že svá specifika a zrovna tak opakující se typy krizí mají všechny oblasti podnikání. Zároveň je důležité si uvědomit, že krizové situace není možné zcela eliminovat, ale je možné se na ně vhodně předem připravit. Důležitou podstatou krizové komunikace je proto nejprve důkladný komunikační audit. Díky němu je možné analyzovat možné ohnisko či předpoklad pro vznik krize. Dalším nezbytným krokem je pak příprava možných scénářů krizové

komunikace a jejich případné řešení. V rámci dané společnosti je naprosto stěžejní, aby každý její zaměstnanec věděl, jak má postupovat v případě, že k nějaké krizové situaci skutečně dojde. Měl by tak jasně znát, jak má postupovat, s kým má komunikovat a za co je v rámci dané firmy zodpovědný. Firmy se případně na krizovou komunikaci mohou připravovat i tak, že ve spolupráci s profesionály z oblasti PR krizovou situaci nasimulují a mohou tak své zaměstnance otestovat, jestli budou v dané situaci postupovat správně. Scénáře možných krizových situací a postupy jejich řešení jsou popisovány v tzv. krizových manuálech. Efektivní krizová komunikace se přitom netýká jen záchrany dobré pověsti a postavení firmy nebo společnosti, ale také lidských životů (Hejlová, 2015, s. 146 – 147).

Velmi důležitým krokem ke zvládnutí krizové komunikace je volba odpovídající strategie, tedy způsobu, jak bude v krizové situaci daná firma či společnost nastalou situaci řešit, jak bude se svým okolím případně zaměstnanci komunikovat. Jak uvádí Timothy W. Coombs (Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding, 2015, s. 145) lze zaujmout například následující strategie:

- **popírání** – společnost prostřednictvím svého krizového manažera existenci jakékoliv krize odmítá, případně se může proti obvinění bránit právními kroky, nebo krizi svalí na jiný subjekt.
- **minimalizace viny** – za danou krizi se snaží krizový manažer odpovědnost firmy snížit na minimum (např. tvrzením, že firma za danou situaci nemůže z důvodu nemožnosti ovlivnit to, co se událo, nebo tvrdit, že firma jednala v nejlepším úmyslu).
- **omluva a kompenzace** – firma přijme odpovědnost a omluví se, případně přistoupí k odpovídající kompenzaci.
- **upevňování vlivu** – firma se snaží eliminovat krizi tím, že začne hovořit o svých dosavadních úspěších, případně sama sebe označí za oběť krize.

2.6.5 Etika ve firemním PR

V mediálním světě je etika obecně vnímána jako velké téma, oblast PR nevyjímaje. Etika (z řeckého ethos, tedy mrav) by se dala definovat jako teorie morálky, která zkoumá principy, podle nichž se řídí jednání lidí v situacích, kdy se mají možnost sami svobodně rozhodnout. Zatímco morálka se vztahuje k chování jednotlivce, etika ke společnosti jako takové. Etika přitom neřeší problémy, které jsou v rozporu se zákony dané země, ale situace, které s ohledem na svoji povahu nejsou mnohdy právně postihnutelné, a přesto

mohou mít na určitou část společnosti negativní dopad. Důležitým průsečíkem může být například vztah etiky a náboženského vyznání nebo sexuální orientace. Najít jednoznačnou shodu na tom, co je a není etické, není jednoduché. Etika se v mnoha oblastech světa neřídí jen náboženstvím, ale reaguje také například na ekonomickou, společenskou či politickou situaci v té konkrétní oblasti. Přestože se mnoho organizací snaží najít jakýsi „univerzální“ etický kodex, který by se dal paušálně aplikovat v jakékoliv zemi, je to s ohledem právě na různé náboženské a kulturní zvyklosti velmi obtížné. Obecně by se ale dalo uvést, že etické jednání a rozhodování by mělo být založeno na pěti základních pilířích: říkat pravdu, neškodit ostatním, činit dobro, respektovat soukromí, být férový a odpovědní ke společnosti. Etikou v PR se zabývají etické kodexy PR asociací, které začaly vznikat po druhé světové válce, nejprve ve Spojených státech amerických a zemích západní Evropy, později pak i v dalších státech světa (Hejlová, 2015, s. 216 – 217).

2.7 Neformální firemní komunikace

Veškeré komunikační sítě obsahují mimo oficiálních i neformální komunikační kanály. K těmto neformálním komunikačním kanálům lze říci, že jde o jakési indikátory motivace zaměstnanců. Zároveň lze na základě obsahu neformální komunikace poznat i duševní zralost jednotlivce. Ředitel firmy, který při rozhovoru s kamarádem mluví jako v putyce, ukazuje svou nezralost, a pokud ve firmě působí upjatě a distingovaně, není ředitelem, ale pouze hraje hru na ředitele. V neformální komunikaci často můžeme odhalit také čestnost člověka. Lze přitom uvést několik důvodů, proč si zaměstnanci vyměňují informace právě neformální cestou: neformální komunikace je nutnost, neklade na příjemce žádné nároky, je pro její účastníky určitým druhem uvolnění, pro příjemce zpestřením a může být také zábavou. Z neformální komunikace se ovšem může stávat slang, a ten bývá prostředkem k oddělení či vymezení určité sociální skupiny vůči ostatním. Slang vnitrofiremní komunikaci škodí, každý mluví jiným jazykem, jednotlivá oddělení firmy se začínají štěpit. Management proto musí velmi dbát na to, aby se v rámci firmy komunikovalo co nejjednodušeji a také nejsrozumitelněji. Neformální komunikace se tedy stává pro firmu problémem, jestliže se promění v bezduché tlachání, kterému lidé věnují mnohem více času, než aby se jen uvolnili například u svačiny (Janda, 2004, s. 65).

Palán (2002, s. 131) pak zmiňuje jakousi neformální organizaci jakožto strukturu osobních vazeb a vztahů, která horizontálně i vertikálně prostupuje formální organizací. Vzniká na základě osobních postojů, vztahů, citů či sociálních potřeb. Takové vazby většinou vznikají ze společenských kontaktů vznikajících ve formální struktuře, ale především mimo

bezprostřední pracovní výkon. Vztahy a komunikace v neformální struktuře tak mohou často být mnohem více efektivní než jednání ve struktuře formální. Neformální struktura tedy může tu formální ovlivňovat v pozitivním i negativním duchu.

2.8 Důvěra zaměstnanců ve firmu

Kvalita vnitrofiremní komunikace se jednoznačně odráží i v důvěře a loajalitě zaměstnanců ve firmu. Lze říci, že ti pracovníci, kteří se ztotožňují s cíli firmy, své práci rozumějí a považují ji za smysluplnou, jsou v rámci správného a efektivního fungování firmy či společnosti naprosto nenahraditelní. Holá (2006, s. 34) k tomu uvádí následující: „Důvěra zaměstnanců je prvotní pro jejich motivaci a loajalitu. Důvěra ve firmu je základem pro dosažení stavu vzájemného přizpůsobení. Loajálnost pracovníků se projevuje také v jejich důvěře k firmě. Ta se projevuje zejména ve chvílích přijímání a uplatňování změn – kdy loajální pracovní změny podporují, neboť důvěřují svému vedení, že tyto změny sledují správný cíl.“

Důvěra a loajalita zaměstnanců ve firmu, v níž pracují, v její vedení, jde nepochybně ruku v ruce s otevřenou komunikací. Zaměstnanci, kteří důvěřují své firmě, managementu a jsou jakýmsi „sociálním pojivem“ dané organizace spoluutváří firemní kulturu. K té Tureciková (Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 2004, s. 134) uvádí tuto definici: „Firemní kulturou rozumíme soubor základních a rozhodujících představ, hodnot a norem chování, které se v předchozím vývoji osvědčily, jsou sdíleny příslušníky organizace a považovány jimi za obecně platné. Od zaměstnanců (včetně nových) se očekává, že budou tyto hodnoty nejenom respektovat a jednat v souladu s nimi, ale že je budou dále rozšiřovat pomocí prostředků firemní kultury.“

Hovořit v této souvislosti můžeme o hodnotách a postojích vztahujících se nejen k práci, ale obecně k životní orientaci, o hodnotách, které vycházejí ze základních představ o životní dráze, normách chování, systémech symbolů a rovněž symbolických artefaktech materiální povahy. V teorii organizace ale i ve firemní praxi se proto jako jedno se synonymem pojmu firemní kultura používá označení „firemní hodnoty“. Ty je možno v tomto smyslu charakterizovat jako důležité názory a cíle, které jsou společné pro drtivou většinu členů dané organizace (Tureciková, 2004, s. 134 – 135). Důležité je tedy vybudování takového vztahu, který bude prospěšný všem zainteresovaným stranám.

3 MEDIÁLNÍ PROSTŘEDÍ

Obecně vzato, media jsou každodenním společníkem současné generace, ať už jsou to ta klasická média v podobě rádia či televize, nebo tzv. nová média, kam patří především online platformy. Tato kapitola si klade za cíl blíže seznámit s mediálním prostředím, typy médií podle způsobu jejich profilace, přibližuje podstatu veřejnoprávních médií, principy fungování komerčních médií a popisuje situaci na tuzemském mediálním trhu.



Obrázek 4: Mediální prostředí.

Zdroj: Manipulatori.cz

3.1 Svět médií

Světlem médií lze chápat veškerá média, která nás v dnešní moderní společnosti provázejí, ať už jde o média tištěná, kam patří noviny, časopisy, knihy, letáky ale například i plakáty, tak také média elektronická, mezi která lze zařadit rozhlas (rádio), televizi ale i počítačové sítě. Zmínit pak lze také ostatní média, kde je jako příklad možné uvést film nebo výtvarné

reprodukce. Funkce jednotlivých médií jsou přitom různé. Nejčastěji ale můžeme hovořit o těchto: informovat, vychovávat, bavit, vzdělávat, přesvědčovat (Palán, 2002, s. 75).

Média můžeme dále rozdělit také podle způsobu jejich profilace:

- tradiční (tisk, rádio, televize) x digitální (software, webové stránky, sociální média, elektronické knihy, videohry...)
- seriózní x bulvární
- mainstreamová x alternativní
- zpravodajská média x media s důrazem na publicistiku
- média, v nichž pracují profesionálové x média, v nichž může obsah vytvářet každý (např. sociální sítě)
- soukromá média x média veřejné služby, tedy tzv. veřejnoprávní media (Vzdělávací program JSNS, 2021, online).

3.2 Média veřejné služby

Za média veřejné služby neboli takzvaná veřejnoprávní média lze označit takové sdělovací prostředky, které mají příjmy z veřejných peněz a zrovna tak i právně definovaný rozsah a povinnosti. Mezi základní cíle jejich provozování patří zabránit zneužití médií politickými stranami a podpořit média jako čtvrtý pilíř demokracie (jsns, 2021, online). Média veřejné služby by tedy měla vyrábět a šířit takový obsah, který bude naplňovat demokratické, kulturní a sociální potřeby dané společnosti, a to s ohledem na zachování mediální plurality. Konkrétně jde o poskytování takových informací, které budou nejen objektivní, ale i ověřené a vyvážené pro svobodné vytváření individuálních názorů za současného rozvoje právního vědomí obyvatel České republiky (Adamec, 2021, online).

Veřejnoprávní média jsou tedy typická pro demokratická zřízení společnosti. V České republice můžeme definovat trojici médií veřejné služby:

- Českou televizi (ČT)
- Český rozhlas (ČRo)
- Českou tiskovou kancelář (ČTK)

K financování veřejnoprávních médií slouží tzv. koncesionářské poplatky. Jde o pravidelné paušální poplatky, které podle příslušného zákona (348/2005 Sb., o rozhlasových a

televizních poplatcích) odvádějí všechny domácnosti vlastníci rozhlasový a televizní přijímač. Koncesionářské poplatky by měly mimo jiné zajišťovat veřejnoprávním médiím také dostatek prostředků pro vytváření mediálních obsahů, které by byly pro soukromá média nerentabilní – například dokumentární filmy nebo pořady pro různé menšiny (Vzdělávací program JSNS, 2021, online).

3.3 Soukromá média

Zřizování a následné provozování soukromých médií lze zařadit do odvětví podnikání, jehož primárním cílem je generovat finanční zisk. Vytvářet zisk ovšem nemusí nutně být hlavním či jediným cílem. Soukromá média, potažmo jejich vlastníci, mohou ekonomický profit upozadit před cílem ovlivňovat názory svých čtenářů, posluchačů a diváků požadovaným směrem, a mohou být také využívána (ale i zneužívána) k získání či posílení politického vlivu, moci. Vlastníci těchto médií tak poměrně často svou investici vnímají jako ekonomickou a politickou zároveň. Hlavním zdrojem příjmů pro komerční média je reklama. Vydavatelé a provozovatelé médií tak prodávají svým inzerentům reklamní čas, kdy platí, že čím více čtenářů, posluchačů či diváků mají, tím vyšší cenu za umístění reklamního sdělení si mohou říci.

Typickým znakem pro komerční média je tak to, že se snaží vytvářet obsah, který je:

- efektivní z hlediska vstupních nákladů
- bude mít dosah na co nejširší publikum

Vzhledem k těmto principům tak mediální obsah produkovaný komerčními médii je v porovnání s tím, co produkují veřejnoprávní média často povrchní, necílí na náročného čtenáře, posluchače či diváka a je spíše orientovaný na jeho pobavení. Typickým příkladem jsou různé reality show nebo soutěže. Komerční média velmi často také zařazují nepůvodní pořady, tedy pořady, které nakupují již hotové od externích dodavatelů. Na rozdíl od veřejnoprávních médií si ta komerční také mohou svým obsahem dovolit cílit na mnohem menší část publika, více se profilovat (Vzdělávací program JSNS, 2021, online).

U soukromých médií je přitom důležité, aby si každý čtenář, posluchač nebo divák vždy plně uvědomoval, kým je dané médium vlastněno a ovládáno, a na základě těchto skutečností by měl k přijímaným informacím přistupovat. Jedině tak si bude moci stále držet kritický nadhled nad případnou dezinterpretací (Adamec, 2021, online).

3.4 Tuzemský mediální trh

Na tuzemském mediálním trhu působí jak média veřejné služby, tak v hojné míře také soukromá média. Například v roce 2020 si televizi každý měsíc v průměru zapnulo 95% Čechů starších 15 let, což je více než osm milionů lidí. Co se týče denního zásahu televize, ten představoval v průměru 6,2 milionu lidí. Průměrný denní čas strávený u televizní obrazovky pak v roce 2020 dosáhl 3 hodin a 59 minut, což je ve srovnání s rokem předchozím, tedy rokem 2019, zhruba o 17 minut více. Narůstající čas strávený s médii se připisuje zejména do souvislosti s dopady opatření proti šíření pandemie koronaviru. Za dlouhodobě nejsledovanější média na tuzemském mediálním trhu lze bezesporu označit Českou televizi, konkrétně její první program, dále zpravodajskou ČT24, jakožto zástupce veřejnoprávních médií a ze soukromých médií je to pak TV Nova a TV Prima. (Přehled českého mediálního trhu v roce 2020, 2022, online).

Oproti tomu Sttaller konstatuje, že v obecné rovině vliv klasických médií, tedy televizi nevyjímaje, v posledních letech poměrně citelně klesá. Tuto skutečnost jednoznačně připisuje rozmachu sociálních sítí a dalších digitálních platform. Dominantní hráči se v dané souvislosti vyklubali především z Facebooku a Googlu a jsou tak vlastně těmi, kdo diktují podmínky mediální hry. Lze to vyjádřit například jednoduchou úvahou ve smyslu: kolik procent denního zpravodajství by se v současné době k veřejnosti asi dostalo, kdyby nebylo právě důmyslných algoritmů sociálních sítí? Přízeň uživatelů přitom z digitálních platform dělá ve vztahu ke klasickým médiím velmi silného soka, a to nejen v přenosu nejrůznějších informací, ale rovněž v boji o inzerenty (Sattler, 2022, online).

Tabulka 4: TOP 6 nejsledovanějších TV stanic v roce 2020.

pořadí	TV stanice	podíl 15+ (%)	podíl 15-54 (%)	podíl 15-69 (%)
1.	Nova	18,84	22,06	22,24
2.	ČT1	16,97	14,16	15,62
3.	Prima	12,09	10,80	11,80
4.	ČT24	5,50	3,85	4,59
5.	ČT2	3,94	2,88	3,45
6.	Nova Cinema	3,52	5,53	4,33

Zdroj: Mediaguru.cz

4 METODIKA PRÁCE

Následující část práce již konkrétně cílí na společnost Info TV Brno a Jižní Morava, tedy regionální televizní stanici, která je předmětem výzkumu z pohledu nastavení a efektivity interní firemní komunikace. Představeny jsou rovněž výzkumné metody včetně jejich možných rizik.

4.1 Identifikace problému

Interní firemní komunikace je pro správné fungování každé firmy naprosto zásadní. Firmy by měly mít v této souvislosti na zřeteli, že jejich prvními zákazníky de facto jsou právě jejich vlastní zaměstnanci. Pokud bude vedení firmy vhodně komunikovat se svými zaměstnanci, zcela nepochybně se to pozitivně odrazí i na komunikaci firmy na venek.

Předmětem výzkumu je interní firemní komunikace ve společnosti Info TV Brno a Jižní Morava. Problémem je poměrně nízké vnímání důležitosti interní komunikace právě ve zvolené společnosti. Z tohoto důvodu budou v rámci marketingového výzkumu analyzovány využívané komunikační nástroje a zároveň jejich vnímání, jak ze strany vedení společnosti, tak také jejími zaměstnanci.

4.2 Analýza současné situace

Ať už na základě sociálních kontaktů či běžného pozorování okolního prostředí by se dalo obecně říci, že mnoho zaměstnanců nejrůznějších firem a společností vyjadřuje spíše svou nespokojenost s odpovídající interní firemní komunikací. Mnohdy ji dokonce ve svém pracovním prostředí zcela postrádají.

Ve zvolené firmě by se současná úroveň interní komunikace dala označit spíše za průměrnou, ne-li podprůměrnou. Chybí například pravidelné porady zaměstnanců a vedení firmy, moderní komunikační on-line platformy jsou pak využívány jen ve velmi omezené míře. Analýza současné situace vychází z dlouhodobých zkušeností z vlastního působení v rámci dané firmy.

4.3 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjištění stavu a efektivity interní komunikace ve společnosti Info TV Brno a Jižní Morava.

4.4 Objekt výzkumu

Objektem výzkumu jsou lidé, kteří se v rámci své profese pohybují v prostředí masových médií. V tomto konkrétním případě jde o pracovníky a zároveň i vedení společnosti Info TV Brno a Jižní Morava. Do výzkumu jsou zahrnuti všichni zaměstnanci daného média, kam se řadí redaktoři, kameraman a střihač, obchodníci, technik, a za vedení společnosti je to pak výkonný ředitel, tedy sedm osob. Jde o osoby žijící v rámci různých částí Moravy.

4.5 Výzkumné otázky

V rámci praktické části této bakalářské práce jsou hledány odpovědi na následující dvě výzkumné otázky:

VO1: Je současné nastavení interní komunikace ve společnosti Info TV Brno a Jižní Morava zaměstnanci vnímáno jako dostačující a efektivní?

VO2: Považuje vedení mediální skupiny úroveň aktuálního nastavení interní firemní komunikace ve vztahu k Info TV Brno a Jižní Morava za adekvátní?

4.6 Metody

Význam výzkumu spočívá především v poznání zákazníků, jejich chování a potřeb. V daném případě tedy pracovníků konkrétní firmy, společnosti Info TV Brno a Jižní Morava, a jejich pohledu na vnitřní komunikaci. Prostřednictvím marketingového výzkumu můžeme najít odpovědi na to, kdo jsou naši zákazníci (zaměstnanci), jaké jsou jejich hodnotové preference, jaké je jejich chování v různých situacích, nebo například kdo a jak s nimi komunikuje. Podle Kotlera (2004, s. 227) je cílem marketingového výzkumu systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocování informací, které jsou potřebné pro účinné řešení konkrétních problémů.

Proces marketingového výzkumu lze rozdělit do čtyř základních kroků:

- definování problému a cílů výzkumu
- příprava plánu výzkumu a návrh metodiky
- realizace výzkumu – shromažďování a analýza dat
- vypracování zprávy a prezentace výsledků

Získané informace nám pak mohou sloužit jako pevný podklad pro rozhodování v procesu řízení, a tedy i v otázce správného nastavení vnitropodnikové komunikace. Některé, převážně větší, firmy disponují svým vlastním marketingovým oddělením, jiné si pak v případě potřeby najímají externí specialisty. Další možností je pak kombinace obou předchozích variant. Jak uvádí Kotler (2004, s. 229), správné stanovení problému a výzkumných cílů je vodítkem pro celý výzkumný proces a jeho kladný přínos.

4.6.1 Druhy dat a metody jejich sběru

V souvislosti s marketingovým výzkumem rozlišujeme dva okruhy dat. Jde o data primární a data sekundární. Kotler (2004, s. 230) uvádí, že sekundární data zahrnují již existující informace či informace shromážděné za jiným účelem. Data primární jsou naopak shromážděna pro specifický účel. Výzkumný plán přitom může k dosažení informačních potřeb požadovat nejen data primární či sekundární, ale také shromáždění obojího.

Marketingový výzkum je možno provádět na základě nejrůznějších postupů a metod. Pokud jde o primární data, ta mohou být podle Kotlera (2004, s. 234) shromážděna těmito třemi hlavními způsoby:

- pozorováním
- dotazováním
- experimentem

Metoda dotazování je nejrozšířenější metodou sběru primárních dat.

4.6.2 Metody výzkumu

Z hlediska použitých metod lze marketingový výzkum rozčlenit na kvalitativní a kvantitativní. Podle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 158) odlišnost kvalitativního a kvantitativního výzkumu je v jejich základním zaměření, konkrétně v charakteru jevů, které zkoumají. Zatímco kvantitativní výzkum se ptá „kolik?“ (ve smyslu četnosti, frekvence), kvalitativní výzkum hledá odpovědi na otázky „proč?“ (např. důvody, motivace). Hlavním účelem kvantitativního výzkumu tak je získat měřitelná číselná data, kdežto kvalitativní výzkum pátrá po příčinách, proč se něco událo nebo proč se něco děje.

V dané práci, v její praktické části, je využita metoda kvalitativního výzkumu, konkrétně jde o polostrukturovaný rozhovor. Jak uvádí Kozel (2006, s. 126), v porovnání s kvantitativním výzkumem se kvalitativní výzkum provádí na podstatně menších vzorcích respondentů. Je navíc nutné brát v potaz, že kdy každý z nich je povahově jiný, a proto je

důležité zvažovat, jak se vhodně zeptat, aby se vyloučila nebo alespoň minimalizovala možnost odmítnutí odpovědi, vyhýbavá odpověď, zkreslená, či odpověď zcela nepravdivá. Z tohoto důvodu tak není někdy možné ptát se na některé skutečnosti napřímo, ale je nutné použít například obsahově i formálně nepřímé otázky.

4.7 Timming a náklady

Přípravná fáze daného šetření byla zahájena již v měsíci prosinci 2021, a to definováním technických možností včetně případných úskalí šetření. Samotné šetření bylo pomocí osobních rozhovorů realizováno v měsíci lednu 2022. V měsíci únoru 2022 byla veškerá data postupně analyzována a vyhodnocena.

Pokud jde o náklady na dané šetření, jestliže budeme brát v potaz částku 3.500 Kč za jeden člověkodenní s tím, že zhruba čtyři pracovní dny zabraly osobní rozhovory a jejich následné vyhodnocování, pak náklady na dané šetření představují částku 14.000 Kč. Zde je však nutno upozornit, že od prvopočátku bylo kalkulováno s tím, že výzkum nebude realizován v placené formě. Reálné náklady na tento výzkum jsou tedy nulové.

4.8 Rizika výzkumu

Aktuální nastavení a efektivita interní komunikace ve společnosti Info TV Brno a Jižní Morava je zkoumána prostřednictvím individuálních osobních rozhovorů. U tohoto druhu šetření se samozřejmě mohou objevit i rizika spojená se zkreslením výsledků zkoumané problematiky. Jde například o záměrné vyhýbání se odpovědi na konkrétní otázku, případně jen její částečné zodpovězení či poskytnutí odpovědi zcela nepravdivé, zavádějící, ať už z citových, osobních či jiných důvodů. Odpověď každého dotazovaného účastníka může navíc být v daném okamžiku také ovlivněna jeho aktuálním psychickým rozpoložením, fyzickou kondicí či jinými externími faktory.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 INFO TV BRNO A JIŽNÍ MORAVA

Praktická část je již plně věnována společnosti Info TV Brno a Jižní Morava, konkrétně zkoumání aktuálního nastavení a efektivity vnitřní komunikace. Toto téma je zde řešeno ve dvou rovinách, a sice z pohledu samotných zaměstnanců Info TV Brno a Jižní Morava, a pak z pohledu zástupce nejvyššího managementu/spolumajitele.

5.1 Struktura a představení společnosti

Společnost Info TV Brno a Jižní Morava patří do mediální skupiny Pohoda Media s. r. o., která je v rukou soukromých vlastníků. Do stejné mediální skupiny patří například i rádio Dálnice, rádio Čas, rádio Čas Rock, dále hudební TV Rebel, také TV Relax a součástí této mediální skupiny je rovněž slevový portál RADIOMat (Mediální skupina POHODA, 2022, online).



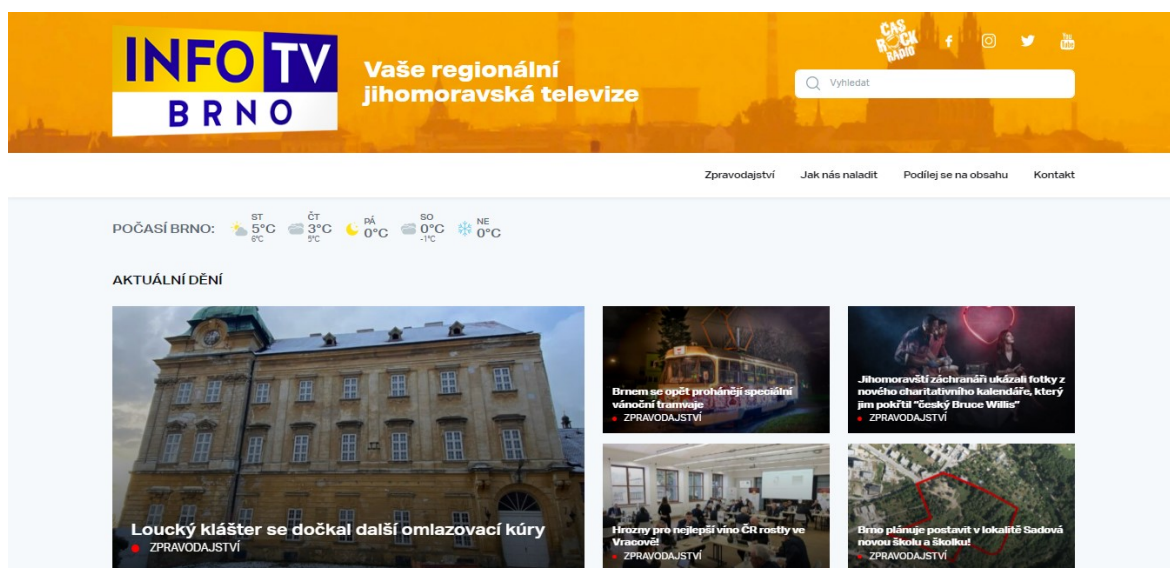
Obrázek 5: Grafické vyobrazení mediální skupiny Pohoda.

Zdroj: Pohodamedia.cz

Společnost Info TV Brno a Jižní Morava je regionální televizní stanicí, která cílí na dění především v rámci jižní Moravy, ale zabývá se rovněž produkční činností včetně tvorby komerčního obsahu. Info TV Brno a Jižní Morava vysílá svůj program v rámci televizního multiplexu 24, společnost ale se svými diváky komunikuje i prostřednictvím webu nebo sociálních sítí – Facebook, Instagram.

Zázemí společnosti Info TV Brno a Jižní Morava je v Brně-Štýřicích, v ulici Pražákova 1008/69, v budově AZ Tower. V programové skladbě se objevují prvky nekomerčního i

komerčního charakteru. Jako nekomerční lze definovat například zpravodajské reportáže, které monitorují dění napříč Jihomoravským krajem, tipy na výlety do přírody nebo nejrůznější zajímavosti ze společenského a kulturního dění. Mezi prvky komerčního charakteru pak spadá placené vysílání magazínů z různých měst a obcí v rámci jižní Moravy, které obecně řečeno odráží dění právě v těchto městech a obcích včetně realizovaných či plánovaných investičních akcí. Dále pak středoškolský magazín, v rámci něhož jsou divákovi představovány střední školy a odborná učiliště se svou nabídkou studijních a učebních oborů a v neposlední řadě je dalším nosným prvkem komerční tvorby také vinařský magazín, který přibližuje výrobu a produkci vína od malovinařů až po velké vinařské společnosti. Do programu Info TV Brno a Jižní Morava jsou rovněž zařazeny informační prvky týkající se předpovědi počasí, aktuálních pranostik, horoskopů, a nechybí pak ani informace z dopravy včetně online streamů z nejdůležitějších silničních křižovatek a dopravních uzlů na území Statutárního města Brna. Info TV Brno a Jižní Morava vysílá nepřetržitě, tedy dvacet čtyři hodin denně sedm dní v týdnu.



Obrázek 6: Web společnosti Info TV Brno a Jižní Morava.

Zdroj: Infotvbrno.cz

5.2 Personální obsazení společnosti

Společnost Info TV Brno a Jižní Morava má v současnosti šest zaměstnanců, které lze označit za kmenové. Mezi těmito zaměstnanci jsou zastoupeny prakticky veškeré profese, jenž jsou z hlediska fungování daného subjektu nezbytně nutné. Konkrétně jde o redaktora,

kameramana, který zároveň zastává pozici střihače a osvětlovače, tři obchodní zástupce a technika. Redaktor zároveň zastává funkci vedoucího programu, kdy zodpovídá za denní vysílací schéma. Zrovna tak jeden z obchodních zástupců má pozici vedoucího obchodního oddělení se zodpovědností za obchodní výsledek společnosti. Všichni zaměstnanci Info TV Brno a Jižní Morava pak podléhají vrcholnému managementu se sídlem v Ostravě. Informace, které jsou uvedeny v kapitole 5.1 a 5.2, čerpají především z dlouhodobé osobní znalosti daného prostředí.



Obrázek 7: Reklamní banner Info TV Brno umístěný v Zoo Brno.

Zdroj: vlastní foto.



Obrázek 8: Grafické logo Info TV Brno a Jižní Morava.

Zdroj: Info TV Brno a Jižní Morava.

6 OSOBNÍ ROZHOVORY

Výchozím podkladem, o který se opírá praktická část této bakalářské práce, je kvalitativní výzkum za pomoci polostrukturovaných rozhovorů, kdy participanti jsou spolupracovníci regionální televize Info TV Brno a Jižní Morava, jejíž struktura, programové zaměření a personální zabezpečení bylo blíže popsáno v kapitolách 5.1 a 5.2. Celkem bylo v rámci kvalitativního šetření realizováno sedm rozhovorů. Šest připadá právě na personál Info TV Brno a Jižní Morava, jeden pak na osobu z nejvyššího managementu mediální skupiny, do níž společnost patří. Tato osoba má zároveň vlastnická práva k dané mediální skupině. Základní otázky pro rozhovory se zaměstnanci společnosti jsou součástí přílohy této bakalářské práce označené jako P1. Pod přílohou označenou jako P2 jsou pak uvedeny primární otázky směřované na management společnosti.

6.1 Rozhovory se zaměstnanci společnosti

Sběr primárních dat se zaměstnanci Info TV Brno a Jižní Morava byl realizován na adrese Táborská 93, Brno-Židenice, kde až do konce února 2022 měla společnost sídlo redakce. U všech šesti participantů byly rozhovory realizovány v osobní formě, a tyto rozhovory byly v reálném čase zaznamenány pomocí audio techniky, kterou je výše zmiňovaná redakce standardně vybavena – mikrofón, mixážní pult, programový software. Všechny tyto rozhovory, které byly s ohledem na možnou citlivost některých uváděných skutečností a souvislostí pořizovány v anonymizované formě, jsou v nepozměněné podobě uloženy na internetové adrese, jež je přílohou této bakalářské práce označené jako P3.

6.2 Rozhovor s vedením společnosti

K realizaci a záznamu rozhovoru s vedením společnosti bylo použito chytrého mobilního telefonu a jeho integrovaného záznamového zařízení. Skutečnost, že byl tento rozhovor pořízen právě touto formou, byla vyvolána hned několika faktory. Zde lze uvést například značnou časovou vytiženost participanta, jeho trvalý pobyt v jiné části České republiky (Ostrava) a svou roli do jisté míry sehrála i dlouhodobě nepříznivá epidemiologická situace související s pandemií koronaviru. Stejně jako u rozhovorů s participanty zastupující zaměstnance Info TV Brno a Jižní Morava bylo i u rozhovoru s participantem z vrcholného vedení společnosti, pod níž tato regionální televize spadá, přistoupeno k anonymizované formě. I zde lze jako opodstatněné důvody uvést citlivost některých uváděných informací či souvislostí. Rozhovor je rovněž uložen na internetové adrese uvedené pod přílohou P3.

7 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Tato kapitola pojednává o interpretaci výsledků vyplývajících z výzkumného šetření. Její obsah postupně seznámí s náhledem na danou problematiku ze strany pracovníků Info TV Brno a Jižní Morava, a jako jakýsi protipól pak nabídne pohled okem zástupce vrcholného managementu dané společnosti.

7.1 Kvalitativní výzkum

V rámci kvalitativního výzkumu bylo pro participanty připraveno 13 základních otázek (11 pro management), další tři pak řešily pracovní zařazení, věk a nejvyšší dosažené vzdělání. Úkolem výchozího okruhu otázek bylo zjistit aktuální nastavení a efektivitu vnitrofiremní komunikace. Scénář rozhovoru byl zároveň koncipován tak, aby v tomto směru zaštiťoval nejdůležitější oblasti právě vnitrofiremní komunikace ve společnosti Info TV Brno a Jižní Morava. Zmiňované oblasti by se daly rozčlenit do několika základních okruhů:

1. Silné a slabé stránky vnitrofiremní komunikace
2. Aplikované interní informační prostředky a kanály a jejich využití
3. Péče o zaměstnance a jejich vzdělávání
4. Vzájemná důvěra a loajalita

Pro každý z výše definovaných okruhů je zpracován samostatný výstup, který je vyústěním rešerší informací zjištěných kvalitativním šetřením.

7.2 Charakteristika participantů

Tabulka 5: Charakteristika participantů.

	Pracovní pozice, zařazení	Vzdělání	Věk	Bydliště
Participant 1	kameraman, střihač, zvukař	VŠ	26	Lelekovice
Participant 2	obchodník, account manager	VŠ	30	Brno
Participant 3	obchodník	SŠ	36	Brno
Participant 4	obchodník	VŠ	25	Brno
Participant 5	redaktor, moderátor	VŠ	38	Brno
Participant 6	technik, obchodník	VŠ	42	Kuřim
Participant 7	manažer/spoluvlastník	VŠ	31	Ostrava

Zdroj: vlastní zpracování.

7.3 Rešerše informací plynoucích z osobních rozhovorů

Rešerše zjištěných informací jsou v následujících podkapitolách řešeny vždy ze dvou úhlů pohledu. Nejprve jde o náhled z pozice samotných zaměstnanců, tento pohled je následně konfrontován názorem zástupce vrcholného managementu.

7.3.1 Silné a slabé stránky vnitrofiremní komunikace

Zaměstnanci: Pokud jde o aktuální náhled jednotlivých pracovníků na silné a slabé stránky vnitropodnikové komunikace, je zde zcela nezbytné rozčlenit ji do dvou úrovní. V té první je řešena uvnitř samotného kolektivu Info TV Brno a Jižní Morava, tedy jen s vymezením na kolektiv redakce. Jako jednoznačně nejsilnější stránku komunikace zde participantů označili právě výhodu poměrně úzkého kolektivu, s čímž souvisí i velmi dobrá vzájemná osobní znalost všech zainteresovaných. Ta by se mezi některými členy reakce dokonce dala označit za pevné přátelství. I díky tomu jsou v rámci redakce informace předávány hladce a plynule, bez výraznějších šumů či zkreslení.

Zajímavá, i když s ohledem na výše uvedené nikterak překvapivá je pak skutečnost, že celá řada informací, a to i stěžejních, je v rámci redakce předávána neoficiální formou, tedy bez využití oficiálních komunikačních prostředků, například ústně či v podobě chatovacích online platforem. Například participant 2 k výše uvedenému konstatuje: „**Řekneme si vše**

rychle, neformálně, nemusíme spolu komunikovat jen po mailu jako například na úřadech“. Na druhou stranu je v rámci zachování objektivity nutné uvést, že i zde občas dochází k určitým vzájemným rozporům a třenicím, ale s ohledem na atmosféru redakce, kterou participanté vnímají jako „pohodovou“ lze soudit, že vzniklé problémy umí konstruktivně řešit. Nezanedbatelnou roli v silné vzájemné interakci mezi členy redakce nepochybně sehrává i skutečnost, že jde výhradně o muže vesměs středního věku s mnoha společnými zájmy a zálibami, kteří se čas od času setkávají i mimo pracovní prostředí.

Jako jednoznačně slabou, ba dokonce až neuspokojivou, pak jednotliví členové brněnské redakce Info TV Brno a Jižní Morava vnímají komunikaci s centrálou, tedy vrcholným vedením. Participant 1 k tomu uvádí: **„Předávání informací ze strany vedení by mělo mít lepší kvalitu. Přejde mi, že se všechno podstatné (v rámci mediální skupiny) dozvídáme až jako ti poslední.“** Participant 4 pak zmiňuje následující: **„Komunikace s vedením má velké mezery. Při vzájemné komunikaci spousta věcí zapadne, dochází k nejrůznějším nedorozuměním. Informace od vedení se k nám do Brna rozhodně kvalitně nepřenáší“**. Za největší problém přitom všichni participanté shodně označují nejen nízkou frekvenci komunikace, kdy například chybí pevně ukotvené termíny porad, ale také dlouhodobě nedostatečnou informovanost o chystaných novinkách či vizích společnosti. Z odpovědí participantů lze tento problém obecně popsat jako jakousi absenci systémového řízení a předávání informací. Z názorů participantů lze rovněž vydedukovat, že významnou roli v tomto směru sehrává poměrně citelná vzdálenost redakce a sídla managementu (Brno – Ostrava), a do jisté míry také faktory ovlivněné rozdílnou polohou obou regionů. Participant 4 k této problematice zmiňuje: **„Je velmi odlišné to, co se děje tady u nás v Brně a co se děje v Ostravě (ve vztahu k interní komunikaci). Chtělo by to rozhodně lepší vzájemné propojení.“**

Vedení společnosti: Zatímco participanté z brněnského týmu Info TV Brno a Jižní Morava vnímají komunikaci ve vztahu k vedení společnosti jako vyloženě problémovou, pohled zástupce managementu opačným směrem zas až tak kriticky nevyznívá. Participant 7, tedy zástupce managementu, k danému říká: **„Komunikace je nastavena správně, ale asi chybí častější spojka mezi vedením mediální skupiny a vedením programu Info TV.“** Participant 7 tak nastavený systém sice vidí jako poměrně efektivní, založený na důvěře v podřízené, nicméně zároveň přiznává, že společnost Info TV Brno a Jižní Morava stojí v rámci dané mediální skupiny na nižších pozicích pomyslného řetězce, a proto jí není věnováno tolik prostoru jako jiným. A právě tato skutečnost může do jisté míry vyvolávat

oprávněné pocity, že se jí a jejím zaměstnancům nedostává potřebné pozornosti. Oproti tomu i zde panuje názor, že ke zlepšení aktuální situace by mohl prospět pravidelně a četněji nastavený harmonogram vzájemných porad.

Dílčí závěr: Z výše uvedeného lze jednoznačně usoudit, že interní firemní komunikace tak, jak je nyní nastavena, vykazuje zřejmé nedostatky. A to na všech zmiňovaných úrovních. Pokud jde o komunikaci v rámci redakce Info TV Brno a Jižní Morava, tady je sice přenos informací poměrně bezproblémový, chybí však jejich zoficiálnění. V drtivé většině jsou totiž informace, a to i ty pro chod společnosti zásadní, předávány neformálně. Žádoucí je pak i změna v komunikaci a předávání informací ve vztahu Info TV Brno a Jižní Morava a vedení mediální skupiny. Tady sice informace proudí téměř výhradně na oficiální bázi, nicméně je zjevné, že zdaleka ne v tak odpovídající míře, která by byla pro efektivní a bezproblémové fungování zainteresovaných stran žádoucí.

7.3.2 Aplikované interní informační prostředky a jejich využití

Zaměstnanci: Přenos informací se mezi členy týmu Info TV Brno a Jižní Morava odehrává jak za pomoci oficiálních, tak také neoficiálních komunikačních prostředků. Pokud jde o ty „tradiční“ oficiální, na základě rozhovorů s participanty lze konstatovat, že jednoznačně převládá mailová komunikace pomocí firemních mailových účtů. Klíčovou roli zde ale hraje i předávání informací prostřednictvím telefonních hovorů.

Jako důležitý zdroj pro přenos informací participanti vnímají také pravidelné porady v rámci brněnské redakce. Všechny tyto oficiální komunikační kanály participanti označují jako bezproblémové a pro přenos informací vhodně nastavené a dostatečné. V souladu se skutečnostmi uvedenými v předchozí kapitole pak jako významný prostředek vzájemné a především neoficiální komunikace uvádí osobní rozhovory. Ty se odehrávají prakticky na denní bázi. Participant 5 k tomu podotýká: „**Jsme spíše kamarádi, než kolegové.**“ Zrovna tak ale poměrně nezanedbatelnou roli hrají online komunikační platformy (např. Messenger), kde mají členové brněnské redakce vytvořenou vlastní uzavřenou skupinu, v níž řeší jak pracovní, tak také nepracovní záležitosti.

Pokud bychom se podívali na komunikaci mezi členy brněnské redakce a vedením mediální skupiny, ta se odehrává téměř výhradně na oficiální bázi. Vůbec nejčastěji je to prostřednictvím telefonu a firemních mailů. Z rozhovorů s jednotlivými členy týmu Info TV Brno a Jižní Morava přitom vyplynulo, že ani tento způsob komunikace nemusí vždy

zaručovat bezproblémový přenos informací. K telefonu například participant 3 zdůrazňuje: **„Dovolat se vedení je někdy dost složité.“** Pokud jde o maily, několik participantů se pak vyjádřilo v tom smyslu, že jim jejich maily byly mnohdy zodpovězeny až se značnou časovou prodlevou či dokonce vůbec.

Poměrně zajímavý pohled pak přináší vytěžování informací z oficiálního firemního bulletinu, který je zveřejňován na webové platformě SharePoint. Jde sice o dlouhodobý projekt a participanti jsou s jeho existencí obeznámeni, v naprosté většině jej ale nejenže ignorují, ale prakticky ani nedokáží přesněji definovat, jaký je jeho obsah. Například participant 5 se k ojedinělému přečtení bulletinu vyjádřil následovně: **„Byly tam sice uvedeny nějaké novinky, ale ne mnoho. Mám pocit, že převážná část obsahu byla spíše sociálního zaměření, stmelovacího, představení kolegů, které už beztak známe.“**

Vedení společnosti: Výše zmiňovaný SharePoint pak jako jeden ze stěžejních oficiálních komunikačních kanálů mezi jednotlivými složkami mediální skupiny zmiňuje i zástupce vrcholného managementu. Prostřednictvím tohoto elektronického média jsou distribuovány nejrůznější informace a novinky – od personálních změn až po provozní záležitosti. Vedení společnosti však v této souvislosti otevřeně přiznává, že vynaložené úsilí se v dané věci mívá účinkem. Participant 7 otevřeně přiznává: **„Prostřednictvím těchto komunikačních prostředků se nedostává zpětná vazba v praxi.“** Jako pravděpodobné příčiny spatřuje to, že tento způsob komunikace nemá v rámci mediální skupiny dlouhodobě zakořeněnou tradici.

Z rozhovoru dále vyplynulo, že v minulosti byla snaha také o vydávání tištěného newsletteru. K tomu participant 7 uvádí: **„Aktuálně se to opět přerušilo a přiznám se, že ani neznám důvod.“** Pokud jde o neoficiální komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, na této úrovni rovněž nechybí, ale ani zdaleka zde není zastoupena v tak hojné míře, jako je tomu mezi participanty v rámci redakčního týmu Info TV Brno a Jižní Morava.

Dílčí závěr: Ani v oblasti aplikovaných interních informačních prostředků a jejich využití není zřejmé bezproblémové a efektivní fungování. Chybí striktní vymezení preferovaných komunikačních kanálů, jejichž prostřednictvím se bude přenos stěžejních informací odehrávat, ať už telefon nebo mail. Zrovna tak má zřetelné mezery využití výše uvedených moderních online komunikačních platforem. Ze strany vedení jim evidentně není věnována dostatečná pozornost, což se nepochybně odráží i v zájmu ze strany zaměstnanců.

7.3.3 Péče o zaměstnance a jejich vzdělávání

Zaměstnanci: Pokud jde o péči o zaměstnance a jejich vzdělávání ve vztahu ke zlepšení interpersonální komunikace například pomocí nějakých odborných kurzů nebo workshopů, tady se participanti shodují, že prakticky nic takového jim za dobu jejich několikaletého působení v mediální skupině ze strany vedení nabídnuto nebylo. Většina z nich by přitom tuto možnost využila nebo o ní minimálně uvažovala. Z rozhovorů vyplývá, že kladně by k této oblasti přistupovali především lidé pohybující se v obchodním oddělení. Nabyté dovednosti by pak uplatňovali nejen v rámci svého pracovního kolektivu, ale především při jednáních s obchodními partnery. Například participant 2 se kurzu zaměřeného právě na zlepšení komunikace se svým okolím v minulosti sice účastnil, ale vycházelo to plně z jeho soukromé iniciativy: **„Že by od užšího vedení byly nějaké takové podněty, že by se něco takového pořádalo, to ne.“**

Důležitou roli v upevňování interpersonální komunikace pak podle participantů sehrávají i nejrůznější neformální setkávání. Zatímco v rámci týmu Info TV Brno a Jižní Morava nevidí v tomto směru participanti problém, ze strany vedení podle nich tento způsob utužování kolektivu značně pokulhává. Skutečnosti, že právě na neoficiálních firemních setkáních se rozvíjí neoficiální komunikace, která je základem pro zdravé pracovní prostředí, jsou si přitom vědomi. Pouze participant 6 se vyjádřil v tom duchu, že pro něj tato setkávání aktuálně nepředstavují hlubší smysl: **„Vedení firmy by si muselo uvědomit, že interní komunikace je naše slabá stránka, a až si to uvědomí a budou s tím chtít něco dělat, tak potom teambuildingy budou jedním ze střípků, které bude vhodné dělat.“**

Vedení společnosti: Pohled participanta 7 na otázku rozvíjení komunikačních dovedností pomocí odborných kurzů či workshopů prostřednictvím externích lektorů vyznívá záporně, a to na základě konkrétních osobních zkušeností. Zároveň ale připouští, že je možné v dané věci do budoucna zaujmout jiné stanovisko: **„Nicméně to neznamená, že to není dobrý podnět to zkusit, a že bychom to neměli zkusit.“**

Pokud jde o neoficiální setkávání v rámci mediální skupiny, do níž patří i Info TV Brno a Jižní Morava, tady se participant odkazuje na minulé období, kdy se tyto akce odehrávaly téměř pravidelně a přičítá jim zcela zásadní význam. K jejich znovuoobnovení pak zaujímá kladné stanovisko.

Dílčí závěr: Zlepšení interní firemní komunikace za pomoci odborných kurzů či přednášek vedených profesionálními lektory je oblastí, která je prozatím v rámci mediální skupiny na okraji zájmu, a to především ze strany vedení společnosti. Zájem ze strany zaměstnanců je oproti tomu evidentní. V rámci péče o zaměstnance a zdravé pracovní prostředí pokulhá také setkávání mimo sídlo firmy. Je přitom obecně známo, že nejrůznější teambuildingy a neformální setkávání jsou léty prověřeným prostředkem k utužování kolektivních vazeb.

7.3.4 Vzájemná důvěra a loajalita

Zaměstnanci: U všech zainteresovaných participantů vesměs panuje shoda s nepříliš důvěryhodným vystupováním vedení mediální skupiny. Tato skutečnost se nepochybně odráží od způsobu, jakým vedení se svými podřízenými komunikuje, což bylo blíže definováno v kapitole 7.3.1. Participant si například stěžují, že se k nim nedostávají včas či dokonce vůbec důležité informace, a to jak s ohledem na vize firmy či její cíle. Participant 2 například na pomyslné škále 1 až 10, kdy jedna je nejméně a deset nejvíce bodů, udělil ve výše popsané problematice poměrně nízké hodnocení, a to číslici 3 s konstatováním, že: „**Tím, že se ke mně moc informací ze strany vedení nedostává, tak je to těžké hodnotit.**“ Participant pak zmiňují také absenci jasně vymezených postupů u některých činností, systému řízení či definice odpovědností jednotlivých zaměstnanců. To pak v některých vyvolává pocit, že mediální skupina, v níž pracují, funguje chaoticky a ve svém oboru se tak nikdy nemůže stát jednoznačným vzorem.

Z výzkumu lze rovněž vydedukovat, že někteří participant by uvítali, aby na ně ze strany managementu bylo nahlíženo s vyšší mírou respektu a profesionality.

Vedení společnosti: Participant 7 zastupující vrcholný management vidí své podřízené jako loajální osoby se zájmem podílet se na rozvoji dané mediální skupiny. Oproti tomu je si ale vědom určitých skutečností, které by mohly její obraz v očích zaměstnanců zlepšit. Tady lze jednoznačně vyzvednout právě systém řízení a předávání důležitých informací. Jisté nedostatky pak participant přičítá zejména nejrůznějším turbulencím, kterými si společnost v nedávné době prošla. Jde jak o personální změny, dopady pandemie koronaviru, tak i náhlé úmrtí hlavního vlastníka celé mediální skupiny v březnu roku 2021. Participant 7 k danému dodává: „**Při tom oklepávání se z dané situace tu ještě nějaké věci donastaveny zkrátka nejsou.**“

Dílčí závěr: Vzájemná důvěra mezi zaměstnanci a vedením mediální skupiny a z toho pramenící vzájemná loajalita rovněž nevykazují rovnováhu. Toto je nepochybně odrazem

stávající situace, která se nese v duchu zjevných nedostatků v interní komunikaci, způsobu předávání informací ale například i péčí o zaměstnance a jejich pracovní prostředí. Pouze zaměstnanci, kteří mají jednoznačný pocit, že jsou plnohodnotnými členy týmu a není na ně ze strany vedení nahlíženo jen jako na jakýsi „prostředek pro generování zisku“ jsou pak spokojeni a ve vztahu k firmě a jejím hodnotám loajální.

8 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

V rámci praktické části této bakalářské práce byly stanoveny dvě výzkumné otázky, na které se pomocí provedeného výzkumného šetření povedlo odpovědět.

VO1: Je současné nastavení interní komunikace ve společnosti Info TV Brno a Jižní Morava zaměstnanci vnímáno jako dostačující a efektivní?

Odpověď: Odpověď na tuto otázku vyplynula z rozhovorů poměrně jednoznačně. I zde je však nutné postoj dotazované skupiny participantů předložit ve dvou rovinách, a to v rámci kolektivu redakce jako takové, a pak v rovině kolektiv Info TV Brno versus management mediální skupiny, do níž Info TV Brno spadá.

V prvním případě lze konstatovat, že velkou výhodou je poměrně malý pracovní tým, v němž panuje zdravé prostředí se silnými osobními vazbami mezi jednotlivými členy. Tato skutečnost se zásadním způsobem odráží právě do interní firemní komunikace daného kolektivu. Mnohdy se tak i striktně pracovní záležitosti řeší na neformální bázi. Oficiální komunikační kanály jsou zde navíc výraznou měrou podpořeny těmi neoficiálními - neformálními. Participantů proto vzájemnou interakci hodnotí jako bezproblémovou, efektivní, bez výrazných šumů.

Jednoznačná shoda pak panuje i ohledně komunikace na úrovni redakce versus management, avšak zde je postoj participantů zcela odlišný. Na komunikaci na této úrovni nahlíží jako na plnou nedostatků. Podle participantů jsou přitom ze strany managementu zjevné nedostatky nejen ve vedení komunikace jako takové, ale postrádají například i její systematičnost. Jako naprosto stěžejní pak označují absenci pravidelných porad a výzkum poukázal také na nedostatečnou informovanost týkající se chystaných změn ve vztahu k dalšímu fungování a směřování společnosti, potažmo celé mediální skupiny.

VO2: Považuje vedení mediální skupiny úroveň aktuálního nastavení interní firemní komunikace ve vztahu k Info TV Brno a Jižní Morava za adekvátní?

Odpověď: Z výsledků kvalitativního šetření vyplývá, že vedení mediální skupiny nahlíží na komunikaci s týmem Info TV Brno jako na více méně efektivní. Má za to, že veškeré informace, které jsou pro tuto část mediální skupiny stěžejní, jsou distribuovány dostatečně a včas.

Z výzkumu ale zároveň vyplynula jistá míra sebereflexe. Tu lze definovat v oblasti sníženého zájmu o fungování společnosti Info TV Brno jako takové. Na Info TV Brno je totiž v rámci hierarchie mediální skupiny nahlíženo jako na méně zásadní médium, což se nutně musí projevit právě i na kvalitě komunikace.

9 DOPORUČENÍ A NÁVRHY

Níže popsaná doporučení jsou předkládána jako logická vyústění plynoucí z odpovědí na stanovené výzkumné otázky a závěry kvalitativního výzkumného šetření. Doporučení jsou zde řešena ve třech rovinách pohledu, a sice výhradně pro kolektiv Info TV Brno a Jižní Morava, dále pak kolektiv Info TV Brno a Jižní Morava ve vztahu k managementu a pro jednoznačné vykreslení situace nechybí ani pohled opačný, tedy z pozice managementu ke kolektivu Info TV Brno a Jižní Morava. Pokud má tedy reálně dojít k odstranění zjištěných nedostatků, měly by se těmito doporučeními zainteresované osoby intenzivně zabývat a snažit se z nich nejen poučit, ale především vyvodit odpovídající kroky vedoucí k nápravě.

9.1 Komunikace v rámci Info TV Brno a Jižní Morava

V rámci redakčního týmu Info TV Brno nejsou na první pohled patrné závažné nedostatky v interní firemní komunikaci. Nicméně, i zde lze definovat možná úskalí, ze kterých by v budoucnu mohly pramenit obtíže. V současné době je tento tým ustáleným homogenním celkem se silnými vzájemnými sociálními vazbami, což má ale de facto za následek, že oficiální firemní komunikace a komunikační prostředky jsou mnohdy nahrazovány těmi neoficiálními, neformálními. Proto existuje reálné riziko, že pod tíhou těchto skutečností může v rámci komunikace daného kolektivu docházet ke zlehčování závažných problémů, ztrátě důležitosti předávaných informací či dokonce jejich úmyslného zkreslování, zamlčování. Zrovna tak nelze opomenout riziko, že pokud by například z nějakého důvodu došlo k nenadálé absenci některého člena kolektivu nebo dokonce personální obměně, mohly by důležité informace v rámci komunikačního procesu zůstat nepředány nebo zcela upadnout v zapomnění.

S ohledem na výše popsané je tak v zájmu zachování zdravého způsobu předávání informací jednoznačným doporučením, aby se interní firemní komunikace vesměs vymezovala na oficiální komunikační kanály a prostředky, tedy především firemní email. Pokud by byla řešena prostřednictvím telefonu nebo osobního rozhovoru, i zde je žádoucí, aby předávané informace byly následně jako doplňková forma rovněž obsaženy i v písemné (elektronické) podobě. V duchu známého pořekadla „co je psáno, to je dáno“ pak nepochybně dojde k eliminaci rizik spojených s výše popsanou problematikou.

9.2 Komunikace Info TV Brno a Jižní Morava vs. management

Absence pravidelné interakce s vedením společnosti je z pohledu členů brněnské redakce Info TV naprosto klíčovým problémem. Chybí jim jakékoliv základní nastavení a systém, což se zásadním způsobem promítá do nahlížení členů Info TV Brno a Jižní Morava na věrohodnost osob stojících právě ve vedení mediální skupiny. Jak ukázal výzkum, jakýsi „nezájem“ ze strany vedení nejspíš částečně plyne z postavení Info TV Brno v hierarchii firmy jako takové, kdy je vnímána na nižších stupních, a částečně nejspíš i z toho, že Info TV Brno představuje kompaktní a fungující celek, do něhož není potřeba aktuálně nijak zasahovat. To ale paradoxně může být začátek pověstného konce.

Pokud jde o tým Info TV Brno a Jižní Morava, tady je jednoznačným doporučením začít se profilovat tak, aby na něj bylo ze strany vedení nahlíženo jako na plnohodnotnou součást dané mediální skupiny. V první fázi jde o konkrétní apel směrem k vedení, a to ve smyslu zakotvení pevných termínů vzájemných porad, tedy jejich četnosti a pravidelnosti. Například za pomoci online komunikačních platforem, které pomohou eliminovat vzdálenost redakce od sídla vedení společnosti (Brno – Ostrava). **Obsahem těchto porad musí být jasně definované oblasti, a to jak s ohledem na činnost a fungování společnosti Info TV Brno jako takové, tak i mediální skupiny jako celku.** Následné fáze se pak mohou týkat například návrhu pravidelných osobních setkávání vedení mediální skupiny s členy redakce Info TV Brno právě na brněnské adrese. Přínosem tohoto kroku jsou přitom hned dvě roviny: ze strany členů redakce je to vnímání skutečnosti, že o ně vedení společnosti projevuje zájem, a naopak vedení může lépe vnímat pracovní prostředí a podmínky dané redakce a mnohem pružněji tak reagovat na případné žádoucí změny.

Jestliže tedy mají jednotliví členové pracovního týmu Info TV Brno a Jižní Morava motivaci na zlepšení dané situace a nechtějí už jen dál stát na konci jakéhosi pomyslného „potravního“ řetězce v rámci mediální skupiny, což výzkum i ukázal, musí výslovně, a téměř jistě i opakovaně, projevit svůj názor a předložit konkrétní výše zmíněný návrh řešení.

9.3 Komunikace management vs. Info TV Brno a Jižní Morava

Navrhovaná doporučení se v této kapitole, tedy ve způsobu komunikace ze strany vedení mediální skupiny směrem k redakci Info TV Brno a Jižní Morava, v mnohém ztotožňují s kapitolou předchozí. **Zjevným doporučením pro management tak je jasné uvědomění si skutečnosti, že Info TV Brno je důležitým dílem do skládačky tvořící celkový obraz mediální skupiny, a tímto způsobem je na něj potřeba také nahlížet.** Je až zarážející, jaké nedostatky výzkum ve fungování mediální skupiny ve vztahu k interní firemní komunikaci odhalil. Absence pravidelných porad managementu s podřízenými přitom mohou mít velmi negativní dopad. Ten sice na Info TV Brno a Jižní Morava nahlíží jako na fungující součást mediální skupiny bez výraznějších výkyvů, ale je tomu skutečně tak? Plní členové redakce své úkoly svědomitě a včas? Utváří správný obraz dané mediální skupiny navenek? To jsou jen některé ze zásadních otázek, na které mohou dát jednoznačnou odpověď právě **pravidelné porady**, jakožto systém pevně zakotveného a efektivně nastaveného způsobu vnitrofiremní komunikace.

Vedení společnosti by rovněž mělo detailněji informovat zaměstnance o tom, jak si mediální skupina stojí, jaká je její finanční situace, postavení na konkurenčním trhu, ale také jaké jsou další plány, směřování a vize. Musí být nastaven jednoznačný způsob poskytování vnitropodnikových informací, a to jak jejich forma, tak i informační kanál. **Logickým návrhem tedy je, aby veškeré informace byly s ohledem na důvěryhodnost a eliminaci nežádoucích zkreslení a informačních šumů předávány výhradně přímo od zástupců managementu, případně jimi oficiálně pověřenými osobami, a tyto informace vždy byly podloženy písemnou formou, ať už v podobě tištěných či elektronických dokumentů.**

Zaměstnancům by měly být rovněž poskytovány jen takové informace, které jsou kompletní, pravdivé a pro správné fungování firmy žádoucí. Jedině tak je možné vylepšit celkové vnímání důvěryhodnosti vrcholného managementu a jeho celkový obraz ze strany podřízených. **Vedení mediální skupiny lze zcela jistě doporučit takovou profilaci, z níž by zaměstnanci nabyli jasný dojem, že si jich management váží, chová vůči nim empatii a potřebnou míru respektu.** Pak tito zaměstnanci nebudou mít pocit, že jsou pouze jakousi výrobní silou, která má sloužit jen ke generování zisku. Žádoucí pak určitě také je, aby vedení firmy do svých zaměstnanců investovalo ve smyslu možností dalšího profesního vzdělávání a zlepšování stávajících dovedností, komunikační nevyjímaje. Tato investice se nepochybně odrazí na kvalitě práce, kterou pak pro svou firmu odvedou.

ZÁVĚR

Pomocí vybrané metody marketingového výzkumu si tato práce kladla ambice poodhalit myšlenkové pochody pracovníků regionální televize Info TV Brno a Jižní Morava a rovněž zástupce vrcholného managementu mediální skupiny, do níž tato televize patří, a definovat jejich vnímání a postoje ve vztahu k vnitrofiremní komunikaci. Díky velmi otevřené a zároveň korektní spolupráci se všemi zainteresovanými mohou být zjištěné skutečnosti aplikovány do praxe a mohou tak přispět k rozvoji a růstu nejen daného masmédia, ale celé mediální skupiny. Tato práce pojmenovává teoretická východiska, a ta jsou pak aplikována do praktické části.

V teoretické části si práce nejprve klade za cíl přiblížit oblast komunikace jako takové, její důležitost a neochvějně postavení v lidské společnosti. Na samotné téma vnitropodnikové komunikace je pak zde nahlíženo z několika úhlů pohledu. Zmíněn je její hlavní úkol, jímž je co nejoptimálnější tok informací mezi jednotlivými složkami organizace. Teoretická část práce se dále věnovala nezbytnému obsahu interní firemní komunikace a řešeny jsou zde například i možné negativní dopady nefungující komunikace v rámci firemního prostředí. Na základě rešerší odborné literatury byly definovány nejhojněji používané nástroje interní firemní komunikace a popsány jejich výhody a nevýhody. Snahou bylo rovněž poukázat na důležitost efektivit vnitropodnikové komunikace. Tady bylo vyspecifikováno, že jedním z relevantních ukazatelů je loajalita a spokojenost zaměstnanců, ale i nenásilné překrývání formální a neformální komunikace. Zmíněna byla také otázka interního Public Relations, jakožto důležitého prvku komunikačního mixu. Práce se pak také soustředí na důležitou otázku důvěry zaměstnanců ve firmu. Snahou přitom bylo poukázat na současné moderní trendy, které velí potlačovat nebo dokonce zcela eliminovat autoritativní přístupy ze strany vedení společnosti vůči zaměstnancům. Právě takové přístupy totiž pokládají základ k tomu, aby v podřízených klíčila otázka nedůvěry v nadřízené, neochoty podílet se na firemních hodnotách a budování dobrého jména. Dále jsou zde zmíněny principy popisující mediální prostředí a jeho náležitosti, jakožto i média veřejné služby a soukromá média. Nezbytnou součástí práce je rovněž teoretický obraz z oblasti marketingového výzkumu, přiblížení jeho náležitostí, způsobů sběru dat, typů výzkumů a jejich úskalími.

Cílem výzkumné části této bakalářské práce bylo definovat, jak je ze strany zaměstnanců vnímána aktuálně nastavená vnitropodniková komunikace v konkrétní společnosti, a sice v regionální televizi Info TV Brno a Jižní Morava. Za účelem objektivního srovnání bylo řešeno dané téma ve vztahu k vedení mediální skupiny, do níž tato televize náleží.

Motivací výzkumu bylo zjistit, jestli lidé, jejichž denním chlebem je právě komunikace s okolím, masami lidí, dokáží správně komunikovat i v rámci svého pracovního prostředí a jaké komunikační kanály preferují. Jako optimální výzkumná metoda bylo zvoleno kvalitativní šetření, konkrétně pomocí polostrukturovaných rozhovorů.

Výzkumné otázky byly zodpovězeny a soudě podle chuti participantů zapojit se do daného výzkumu lze rozhodně usuzovat, že je toto téma zaujalo a přikládají mu velkou důležitost. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že interní firemní komunikace tak, jak je aktuálně na jednotlivých úrovních nastavena, nevykazuje u zaměstnanců jednoznačnou spokojenost. Popsány byly také další oblasti, které by v budoucnu mohly pro správné fungování společnosti představovat problém. Zmínit lze především rozpolcenost v důvěře zaměstnanců k poskytovaným informacím ze strany vedení mediální skupiny.

Doporučení pro zlepšení situace přitom nevychází pouze z výsledků realizovaného šetření, ale do jisté míry jsou vlastně i odrazem dlouholeté osobní zkušeností s prací v dané společnosti. V případě, že se na základě výsledků výzkumu rozhodnou zainteresované osoby situací ohledně interní komunikace s cílem odstranit definované nedostatky zabývat, nepochybně to přinese vybudování takového vztahu na pracovišti, který bude znamenat jednoznačný přínos všem zúčastněným stranám korunovaný profesionálním přístupem, vzájemnou loajalitou, důvěrou a úctou.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

LITERATURA:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

COOMBS, W. Timothy. *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Fourth edition. Thousand Oaks, California: SAGE, 2015. ISBN 978-1-4522-6136-2.

HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5022-4.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

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

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, c2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.

KOTLER, Filip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

RIEL, C. B. M. van a Charles J. FOMBRUN. *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management*. New York: Routledge, 2007. ISBN 9780415328265.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

ADAMEC, Martin. Média veřejné služby a jejich poslání. In. *Právní prostor - Informační web nejen pro právníky* [online]. 07. 04. 2015 [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/ostatni-pravo/media-verejne-sluzby-a-jejich-poslni>

Co vlastně znamená to PR? In. *Mediaguru.cz* [online]. 07. 06. 2007, 2021 [cit. 2021-11-10]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2007/06/co-vlastne-znamena-to-pr/>

JIRÁK, Jan, Sociologická encyklopedie. In. *Encyklopedie.soc.cas.cz* [online]. 01. 02. 2018 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Komunikace_soci%C3%A1ln%C3%AD?fbclid=IwAR0oNR8Bmzb8CwTj0zhB6SyJ0GKNXc8BVGINpaN_CE9SqtMNX6CpXRH_ZVY

Mediální skupina POHODA. In. *Mediální skupina POHODA* [online]. ©2022 [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://pohodamedia.cz/>

PAVLEČKA, Václav. Nástroje interní komunikace. In. *Focus-age.cz* [online]. 18. 12. 2008 [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html

Přehled českého mediálního trhu v roce 2020. In. *MediaGuru* [online]. 11. 03. 2021 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/03/prehled-ceskeho-medialniho-trhu-v-roce-2020/>

Public relations – co to je? Komplexní shrnutí a vysvětlení. In. *Feo.cz* [online]. 10. 6. 2015 [cit. 2021-11-11]. Dostupné z: <https://www.feo.cz/blog/public-relations-co-to-je-komplexni-shrnuti-a-vysvetleni>

Public relations neboli budování vztahů s veřejností. In. *Ipodnikatel.cz* [online]. 12. 08. 2020 [cit. 2021-11-10]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/public-relations-nebo-li-budovani-vztahu-s-verejnosti/>

SATTLER, Robert. Nejvlivnější lidé českých médií. Kdo jsou a proč by vás to mělo zajímat? In. *Forbes* [online]. 12. 01. 2022 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://forbes.cz/nejvlivnejsi-lide-ceskych-medii-kdo-jsou-a-proc-by-vas-to-melo-zajimat/>

Vnitrofiremní komunikace (Company's Internal Communications). In. *ManagementMania.cz* [online]. 03. 08. 2020 [cit. 2021-11-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vnitrofiremni-komunikace-companys-internal-communications>

VZDĚLÁVACÍ PROGRAM JSNS, 1. díl: Úvod do světa médií - JSNS. In. Promítejte ve škole zdarma a legálně dokumentární filmy [online]. ©2021 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.jsns.cz/projekty/medialni-vzdelavani/bulletin-medialni-vzdelavani/ceska-medialni-krajina/1.dil-uvod-do-sveta-medii>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CSR společnostská odpovědnost firem

ČRo Český rozhlas

ČT Česká televize

ČTK Česká tisková kancelář

PR public relations

TV televize

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model komunikačního procesu.	14
Obrázek 2: Komunikace v rámci podniku.	19
Obrázek 3: Základní znaky PR a reklamy	30
Obrázek 4: Mediální prostředí.	35
Obrázek 5: Grafické vyobrazení mediální skupiny Pohoda.	44
Obrázek 6: Web společnosti Info TV Brno a Jižní Morava.	45
Obrázek 7: Reklamní banner Info TV Brno umístěný v Zoo Brno.	46
Obrázek 8: Grafické logo Info TV Brno a Jižní Morava.	46

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Bariéry v komunikaci.	14
Tabulka 2: Odstraňování překážek v interní komunikaci mezi manažerem a pracovníky. .	26
Tabulka 3: Základní rozdíly mezi PR a reklamou.	31
Tabulka 4: TOP 6 nejsledovanějších TV stanic v roce 2020.	38
Tabulka 5: Charakteristika participantů.	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Polostrukturovaný rozhovor se zaměstnanci Info TV Brno a Jižní Morava

Příloha P II: Polostrukturovaný rozhovor s vedením mediální skupiny

Příloha P III: Odkaz na online úložiště s rozhovory s jednotlivými účastníky

PŘÍLOHA P I:

Polostrukturovaný rozhovor se zaměstnanci Info TV Brno a Jižní Morava:

Pěkný den, vážený kolego,

chtěl bych Tě zdvořile požádat o rozhovor, který poslouží pro praktickou část bakalářské práce v rámci mého studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, konkrétně na Fakultě multimediálních komunikací. Prostřednictvím tohoto rozhovoru bych chtěl zjistit, jak vnímáš úroveň a aktuální nastavení interní firemní komunikace ve společnosti, kde nyní společně působíme, tedy ve společnosti Info TV Brno a Jižní Morava. Na základě Tvého zapojení do daného výzkumu budu moci situaci nejen důkladně analyzovat, ale zároveň i definovat možné rezervy a stanovit doporučení, která by mohla komunikaci uvnitř naší firmy ještě více zefektivnit či vylepšit.

Děkuji.

1. Je podle vás úroveň interní komunikace ve firmě, kde pracujete, nastavena efektivně a správně, je z vašeho pohledu dostatečná?
2. Jaké jsou podle vás silné a jaké slabé stránky komunikace ve vaší firmě?
3. Jak na vás působí tok a předávání informací ve firmě?
4. Jakým způsobem ve firmě nejčastěji komunikujete navzájem se svými kolegy či s nadřízenými?
5. Dozvídáte se včas o plánech, inovacích a chystaných novinkách v rámci své firmy?
6. Jak časté jsou porady, na kterých se v rámci firmy scházíte s vedením, nadřízenými?
7. Používáte na pracovišti vlastní interní komunikační kanály?
8. Vychází v rámci vaší firmy nějaký interní informační prostředek pro zaměstnance (bulletin, letáček, firemní zpravodaj či časopis...), který informuje o aktuálním dění nebo chystaných novinkách?
9. Máte v rámci firmy možnost účastnit se nějakých odborných kurzů či přednášek, které by mohly pomoci zlepšit vaši osobní komunikaci s okolím?
10. V případě, že by vám firma umožnila účast na odborných kurzech nebo přednáškách, které by mohly pomoci zlepšit vaši osobní komunikaci s okolím, měl byste o tyto aktivity zájem?
11. Pomohly by podle vás zlepšit komunikaci uvnitř firmy, ve které pracujete, například nějaké společné teambuildingy, neformální akce, setkání mimo sídlo firmy?

12. Uveďte číslíci na stupnici 1 (nejhůře) až 10 (nejlépe), jak osobně vnímáte vzájemnou komunikaci a vztahy mezi svými kolegy na pracovišti.

13. Považujete informace, které se k vám v rámci interní firemní komunikace ze strany nadřízených dostávají, za věrohodné? Uveďte číslíci na stupnici 1 (nejméně věrohodné) až 10 (zcela věrohodné).

14. A teď prostor pro vás! Možná je něco, co je z vašeho pohledu v rámci interní firemní komunikace velmi důležité, ale v rozhovoru to nezaznělo...

15. Kolik je vám let, jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání a na jaké pozici v rámci firmy pracujete?

PŘÍLOHA P II:

Polostrukturovaný rozhovor s vedením mediální skupiny:

Pěkný den, vážený kolego,

chtěl bych Tě zdvořile požádat o rozhovor, který poslouží pro praktickou část bakalářské práce v rámci mého studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, na Fakultě multimediálních komunikací. Prostřednictvím tohoto rozhovoru bych chtěl zjistit, jak, jakožto zástupce vrcholného managementu, vnímáš úroveň a aktuální nastavení interní firemní komunikace ve společnosti, kde nyní společně působíme, tedy ve společnosti Info TV Brno a Jižní Morava. Na základě Tvého zapojení do daného výzkumu budu moci situaci nejen důkladně analyzovat, ale zároveň i definovat možné rezervy a stanovit doporučení, která by mohla komunikaci uvnitř naší firmy ještě více zefektivnit či vylepšit.

Děkuji.

1. Je podle vás úroveň interní komunikace ve vztahu management mediální skupiny vs. tým Info TV Brno a Jižní Morava, nastavena efektivně a správně, je z vašeho pohledu dostatečná?
2. Jaké jsou podle vás silné a jaké naopak slabé stránky komunikace management vs. tým Info TV Brno a Jižní Morava?
4. Jakým způsobem se nejčastěji odehrává vzájemná komunikace, tedy komunikace mezi vedením mediální skupiny a týmem Info TV Brno a Jižní Morava?
5. Dozívají se z vašeho pohledu podřízení včas o plánech, inovacích a chystaných novinkách v rámci dané mediální skupiny, do které patří právě i společnost Info TV Brno a Jižní Morava?
6. Jakou roli hraje v rámci mediální skupiny neoficiální, čili neformální, komunikace?
7. Vychází v rámci mediální skupiny nějaký interní informační prostředek pro zaměstnance (bulletin, letáček, firemní zpravodaj či časopis...), který informuje o aktuálním dění nebo chystaných novinkách?
8. Pomohly by podle vás zlepšit komunikaci uvnitř firmy (mediální skupiny) například nějaké odborné kurzy, přednášky zaměřené právě na tuto oblast?
9. Jak se díváte na neformální setkávání všech zaměstnanců v rámci mediální skupiny, například ve formě teambuildingů, neformálních akcí – hrají důležitou roli?
10. Uveďte číslicí na stupnici 1 (nejhůře) až 10 (nejlépe), jak osobně vnímáte vzájemnou komunikaci lidí v rámci mediální skupiny?

11. Kolik je vám let, jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání a na jaké pozici v rámci mediální skupiny působíte?

PŘÍLOHA P III:

Odkaz na online úložiště s rozhovory s jednotlivými participanty:

<https://drive.google.com/drive/folders/1ZYkj->

[1j1AhCFslDNRwQQmP5A_Vv_uyZF?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1ZYkj-1j1AhCFslDNRwQQmP5A_Vv_uyZF?usp=sharing)