

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Účinné způsoby firemní komunikace

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Renata Oralová

Vypracovala:

Irena Šandová

Brno 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Účinné způsoby firemní komunikace zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Brně dne 24. 04. 2012

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Mgr. Renatě Oralové za odborné vedení při zpracování práce.

Děkuji také svému manželovi za podporu a svým dětem za trpělivost.

Irena Šandová

OBSAH

Úvod

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Komunikace

1.1 Pojem komunikace	5
1.2 Sociální komunikace	7
1.3 Komunikační proces	7
1.4 Předpoklady dorozumění	9
1.5 Dílčí závěr	10

2. Firemní komunikace

2.1 Obsah firemní komunikace	10
2.2 Firemní kultura	12
2.3 Efektivní komunikace	15
2.4 Dílčí závěr	17

3. Vnitrofiremní komunikace

3.1 Formy a typy vnitrofiremní komunikace	19
3.2 Podmínka a prostředky vnitrofiremní komunikace	21
3.3 Účinná vnitrofiremní komunikace	23
3.4 Důsledky neefektivní vnitrofiremní komunikace	30
3.5 Dílčí závěr	32

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4. Metodologická část

4.1 Vymezení cíle a předmětu výzkumu	34
4.2 Metoda výzkumu	35
4.3 Numerické výsledky výzkumu	37
4.4 Zhodnocení výzkumu	50

Závěr	54
--------------	----

Resumé	55
---------------	----

Anotace	56
----------------	----

Klíčová slova	56
----------------------	----

Seznam použité literatury	57
----------------------------------	----

Seznam obrázků a grafů	59
-------------------------------	----

Seznam příloh	60
----------------------	----

ÚVOD

Schopnost komunikovat je jednou ze základních schopností jakéhokoliv společenství tvorů. V lidské společnosti jsme ještě navíc dostali řeč, tedy schopnost mluveného slova. To, co říkáme, však doplňujeme i mimoslovně, různými gesty, posunky, postoji, svým chováním, tj. neverbální komunikací.

Komunikaci chápeme jako základní nástroj lidského dorozumívání, díky ní uspokojujeme řadu svých potřeb. Prostupuje všechny oblasti našeho života, provází nás od narození, přes naše dětství, studia, období zaměstnání či podnikání až ke sklonku našeho života.

V tzv. produktivním věku nebo-li období zaměstnání či podnikání, se každý z nás ocitá v pracovním procesu. Vstupuje do různých mezilidských vztahů, stává se součástí firem svých zaměstnavatelů nebo sám svou firmu řídí. Každou takovou firmu můžeme chápat jako sociální útvar, který musí své potřeby rozpoznat, správně určit a především sdělit, tedy komunikovat. Komunikuje totiž se svými obchodními partnery, klienty, ale hlavně uvnitř se svými zaměstnanci. Komunikaci firmy můžeme velmi zjednodušeně rozdělit na vnější a vnitřní.

Problematika komunikace firmy je velmi obsáhlá, proto je důležité definovat oblasti, které budu ve své práci zkoumat. Hlavním cílem této práce je oblast vnitropodnikové komunikace, zejména hledání **účinných způsobů interní komunikace** ve vztahu k morálce a etice, které ve firmě reprezentuje právě její kultura. Nejprve z teoretického hlediska a následně pak porovnání těchto teoretických východisek se zjištěnými údaji v praktické části.

Vnitrofiremní komunikace úzce souvisí s vnitrofiremní kulturou. Firemní kultura je soubor hodnot, které jsou respektovány a sdíleny napříč celým podnikem. Mnohdy ovlivňuje a stimuluje chování a výkonnost zaměstnanců více než formální pracovní směrnice a pokyny. Silná firemní kultura podporuje loajalitu zaměstnanců, jejich motivaci a odpovědnost vůči organizaci. Dobrá komunikace ve firmě je základem pro silnou firemní kulturu a naopak správně podporovaná a rozvinutá firemní kultura podporuje kvalitní komunikaci bez zbytečných bariér a konfliktů.

Zaměstnanci jsou jedním ze základních faktorů, na kterém stojí úspěch nebo pád každé organizace. Proto je důležité, jak se jednotlivé podniky ke svým zaměstnancům staví a jakou péči jim poskytují. Personální řízení je nástrojem, který má za úkol sledovat, vyhodnocovat a zlepšovat veškeré dění ve firmě související s lidskou prací.

Nejprve byly v teoretické části na základě rešerše literatury vyjasněny základní pojmy, které jsou nutné k tomu, aby bylo možné vypracovat výzkumné otázky. S pomocí výzkumných otázek budu schopna odpovědět na hlavní výzkumné otázky a naplnit tak cíl výzkumu.

Abych se mohla zabývat účinnými způsoby interní komunikace, pokládám za důležité vymezit a podrobně popsat samotný pojem komunikace, proces komunikace a vše přiblížit v souvislosti se sociální komunikací jako sociálním jevem. Abychom však nevedli každý svůj monolog a dočkali se posluchačů, musíme se naučit aktivně naslouchat a snažit se sdělované informaci porozumět. Stejně tak je důležité poskytnout komunikujícímu partnerovi zpětnou vazbu. Vzájemná komunikace musí být procesem, do kterého se všichni zúčastnění aktivně zapojí.

Druhá část teoretického oddílu je věnovaná vymezení obsahu firemní komunikace. Domnívám se, že hlavní podstatu úspěšnosti firmy v postavení na trhu lze považovat komunikaci, vztahy a vazby se zákazníky, zaměstnanci i ostatními cílovými skupinami firemní komunikace. To, že se firma bez komunikace neobejde, je zcela jasné, není tedy otázkou, zda komunikuje, ale spíše jak komunikuje, co říká, ke komu její sdělení směřují a jak často. Je možno říci, že samotná komunikace není všechno, ale stojí za vším.

Třetí, závěrečnou kapitolu teoretické části věnuji vnitrofiremní komunikaci. Důležitost zabývání se problematikou nespočívá jen ve sledování komunikace mezi pracovníky firmy, ale především ve sledování toho, jak komunikace uvnitř firmy ovlivňuje celý chod firmy a také toho, jaké faktory celý systém vnitrofiremní komunikace ovlivňují.

V praktické části jsem se nechala inspirovat anketou, která proběhla ve firmě, kde pracuji. Anketa byla zaměřena na firemní hantýrku a týkala se výrazů, které by zaměstnanci raději nahradili a nepoužívali a naopak měly být uvedeny výrazy, které v běžné interní komunikaci nejvíce chybí. Svůj výzkum jsem však neomezila jen

na jednu firmu. Zajímal mě obecný názor na interní komunikaci tak, jak ji vnímají zaměstnanci firem napříč profesemi a pozicemi.

Praktická část byla rozdělena na metodologii, stanovení a vyhodnocení výzkumných otázek. V metodické části byly vymezeny cíle a předmět výzkumu, hlavní a vedlejší výzkumné otázky, z nichž byly odvozeny hypotézy. Nakonec jsem popsala a zdůvodnila použité metody – metodu zkoumání a metodu vysvětlení, techniku sběru dat a způsob výběru výzkumného vzorku. Pomocí analýzy dat jsem ověřila jednotlivé hypotézy, přičemž každé hypotéze se věnuje jedna podkapitola.

Důvodem výběru tohoto tématu a způsobu zpracování práce je můj dlouhodobý zájem o problematiku firemní komunikace, jejího obsahu, prostředků a možností. To, že je zejména vnitrofiremní komunikace důležitá pro celý chod firmy, je neoddiskutovatelný fakt. Zajímalo mě, zda lze i ve firemní komunikaci najít prvky komunikace sociální, založené na vzájemné interakci jejich účastníků. Odpovědi na tyto otázky, které budu hledat v průběhu celé práce, shrnu v závěrečné části.

1. Komunikace

Komunikace je nezbytná nejen pro vzájemné porozumění mezi lidmi, ale především pro správné fungování organizace. Je nezbytná pro správné pochopení a přijetí strategií a vizí firmy. Nejdříve tedy uvedu základní charakteristiky komunikace, sociální komunikace a jejího procesu.

1.1 Pojem komunikace

Slovo komunikace pochází z latinského slovesa *communicare* a znamená něco spojovat, sdílet, radit se. Používáme jej jako označení dopravní sítě, pod pojmem telekomunikace jsou zase shrnuty všechny formy komunikace „na dálku“, např. e-mail, sms zprávy, telefonní hovory. Termín komunikace používá řada vědních oborů právě ve spojení s předáváním informací mezi komunikátorem a komunikantem.

Komunikaci můžeme chápat jako soubor informací, komunikačních dovedností, aktivit a nástrojů. Odesílatel informace zodpovídá za to, aby mu příjemce rozuměl. Proces komunikace tedy začíná u odesílatele, který zakóduje svá sdělení pomocí znaků či prostředků (pro účel mé práce budu předpokládat písmo a řeč) a předá jej příjemci. Ten je dekóduje, poskytne zpětnou vazbu, kterou si ověří, že sdělení správně pochopil.

V mezilidské komunikaci však nejde o pouhý přenos dat, informací, myšlenek či postojů. Projevují se zde rozdíly v kultuře, statusu, postojích, emoce i nedostatečné komunikační kompetence, snaha o sebe prezentaci či sebepotvrzování. Dorozumívání mezi lidmi vzájemně propojují psychické jevy. Každý účastník komunikace může mít odlišnou interpretaci sdělení, neboť k jejich realizaci využívá své zkušenosti a osobité hodnocení. Lidé přijímají raději taková sdělení, která jsou v souladu s jejich názory a stanovisky nebo si je podle toho upravují a tím si vytvářejí tzv. individuální hodnotový filtr. Aby byla komunikace účinná, musí být respektovány následující zásady:

- sdělení musí být příjemcem vůbec vnímáno
- sdělení musí být přijato jako pozitivní vzhledem k postojům příjemce
- příjemce musí pociťovat přijetí informace jako svůj vlastní zájem a akceptovat ji

- má-li dojít k jednání jako následku přijetí informace, musí existovat odpovídající motivace příjemce.¹

Z výše uvedeného je zřejmé, že komunikace má mezi dorozumívacími prostředky výsostné postavení. Setkáváme se s ní každý den. Jejím prostřednictvím si vytváříme obrázek o každém jednotlivém člověku, situaci, dění. V mezilidské interakci se uskutečňuje především ve formě řeči, tj. ve verbální složce.

Obsah mluveného sdělení doplňuje neverbální složka řeči. K té podle DeVita, J. A. patří především držení těla a jeho pohyby, výraz obličeje a pohyby očí, změny vzdáleností mezi komunikujícími, rychlost a hlasitost řeči, výslovnost a dokonce i zacházení s časem.

„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 dorozumívací prostředek, svou řeč a přidala posunky a gesta, která cosi znamenají (třeba přikyvování), 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 říct.“²

¹ POKORNÝ, Jiří, *Manuál tvořivé komunikace*, Brno: 2. přeprac. a dopl. vyd., Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004, s. 6

² HOLÁ, Jana, *Interní komunikace ve firmě*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006; s. 3

1.2 Sociální komunikace

Sociální komunikace je součástí sociální interakce. Sociální interakce je pojmem obecnějším a v určitém smyslu i pojmem širším a nadřazenějším. To, co zahrnuje navíc, se týká spíše aktivity konativní a potenciální možnosti. Aktivita každého člověka je zároveň výsledkem i příčinou aktivity jiných lidí. Aktivitou zúčastněných v případě mezilidského chování mohou být i tělesné pohyby.

Vzájemné působení se může projevit v pozitivní podobě jako kooperace nebo participace, konsensus, koordinace, akomodace nebo asimilace. V negativní podobě jako soutěživost, rivalita, segregace, diskriminace, ostrakismus, konflikt.

Sociální komunikace je interakční proces mezilidského dorozumívání. K tomu, aby se mohla plně rozvinout, je potřeba několika aspektů. Lidé musí mít možnost do vzájemného kontaktu vstoupit – tedy se sociálně setkat. Druhou důležitou podmínkou je existence souboru významů neboli systému dorozumívacích znaků. V lidské společnosti je to řeč, mluvená či psaná a široký soubor neslovních projevů, při kterém zapojujeme do komunikace své tělo.

Dle Tureckiové (2004) rozlišujeme dvě roviny sociální komunikace:

- **věcná** nebo **obsahová** (přenos informací)
- **vztahová** (sdělování a případné sdílení významů, závislé mimo jiné na tom, kým, jak a s jakým cílem je informace sdělována, komu je určena a jak je přijímána).³

1.3 Komunikační proces

Lidé, kteří spolu hovoří, si sdělují nejen informace, ale projevují i své vztahy, postoje, pocity, nálady. Podstatou pro jejich pochopení jsou souvislosti, ve kterých jsou zprávy předávány. Většina vztahových informací je předávána neverbálně, např. zabarvení hlasu, frázování, hlasitost nebo řeč těla.

³ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004; s. 11

Obecně proces komunikace ve velmi zjednodušené podobě probíhá asi takto:



Obrázek 1. Proces komunikace

V sociálním kontaktu jednáme podle určitého schematického pravidelného a postupového chování, předpokládáme určité postupové kroky, držíme se jakýchsi pravidel. Ta nám umožňují zjednodušit způsob chování, nepřemýšlet zbytečně nad každou situací a také očekávat určité chování, které je v různých situacích vhodné.

Totéž můžeme říct o interní komunikaci ve firmě. Jedná se o proces velmi složitý, náročný a důležitý. Vnitrofiremní komunikace propojuje jednotlivé útvary firmy, které spolupracují a pomocí komunikace koordinují procesy nutné k fungování firmy. Celý proces vnitrofiremní komunikace však nesmíme zjednodušit jen na předávání informací, patří sem i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu a pracovníků.

„Chceme-li komunikaci ovlivňovat, je nutné dívat se na ni tedy jako na proces ovlivňování výsledků komunikace, který probíhá vždy za jiných stále se měnících podmínek, které do procesu přináší vždy pohyb a čas. To znamená, že komunikace se mění – mění se její forma, tvar a charakter. Chceme-li komunikaci řídit, musíme tedy pečlivě hledat, za jakých podmínek ji lze měnit, hledat důsledky těchto změn a nastavovat podmínky tak, aby výsledky procesu byly žádoucí.“⁴

⁴ HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci*, 1.vyd. Brno, Computer Press, a.s., 2011; s. 24

1.4 Předpoklady dorozumění

Jestliže má mít komunikace smysl, musíme se od sebe lišit, abychom si měli co sdělovat, co vyměňovat, ale ne zas natolik, že by jeden druhému nemohl porozumět. Abychom si porozuměli, musíme mít určitou míru společenských nebo alespoň obdobných zkušeností se světem kolem nás i v nás. Cílem komunikace je totiž nejen výměna a sdělování informací, názorů a postojů, ale i ovlivnění komunikačního partnera.

Svá sdělení bychom se měli snažit rozdělit do jednotlivých částí, tzv. komunikačních sekvencí. Po každé takové sekvenci by měl mít komunikační partner prostor k vyjádření, že naslouchá a že sdělení dekóduje v souladu se záměrem. Tímto nám dává zpětnou vazbu. Ta může být projevena verbálně i neverbálně a signalizuje nám vzájemné pochopení, porozumění, ale i nepochopení a nesouhlas. Efektivní zpětná vazba složí k pochopení významu sdělení. Platí, že čím je rychlejší, tím je účinnější.

Nezbytnou podmínkou komunikace vedoucí k dorozumění je umění aktivního naslouchání. Je to dovednost, kterou uplatňujeme především v osobní komunikaci. Naslouchající svého komunikačního partnera nejen registruje, ale snaží se do rozhovoru vcítit a porozumět mu. Své vcítění a porozumění dává najevo verbálně i neverbálně. Základní charakteristiky zúčastněného naslouchání jsou:

- vytvoření vhodného prostředí pro rozhovor (určení místa a vymezení času),
- věnování pozornosti, projevení citů (udržování očního kontaktu, náklon těla),
- respektování řečníka a povzbuzování řečníka verbálně i neverbálně,
- vcítění se do pocitů řečníka,
- poskytnutí zpětné vazby,
- shrnutí, poděkování, důvěra.

Dle DeVita J.A. (2008) nám aktivní naslouchání pomáhá ověřovat, zda jsme pochopili, co řečník řekl a hlavně, co tím mínil. Zpětná vazba, která reflektuje naše chápání významu sdělení, pak umožňuje řečníkovi v případě potřeby nabídnout vysvětlení a tím předejít nedorozumění.

1.5 Dílčí závěr

První kapitoly jsem věnovala objasnění základních pojmů a principů komunikace včetně přiblížení charakteristiky sociální komunikace. Sociální komunikaci chápu jako interakční proces, na kterém se nepodílí jen pouhý přenos informací, ale který předpokládá porozumění a vzájemné sdílení významů.

2. Firemní komunikace

Firemní komunikace je nejen nedílnou součástí firemní kultury, ale také základní prostředek pro její vytváření, její rozvíjení či pro její případnou změnu. Je základním nástrojem řízení, uplatňování moci ve firmě, ovlivňuje firemní procesy a jednání lidí uvnitř i vně firmy.

2.1 Obsah firemní komunikace

Firemní komunikace je sítí, která umožňuje nejen spolupráci, ale dokonce samotnou existenci organizace. Je možno říci, že je součástí podnikové kultury a je významnou konkurenční výhodou.

Ve firmě je sledován hlavně tok informací z vnějšku (vnějšího okolí), informace o trhu a prostředí, ve kterém podniká a jejich zpracování a uplatnění do fungování firmy. Uvnitř firmy je tok informací stejně důležitý a ještě mnohem rychlejší. Sdílení interních informací a práce s nimi je základním spojovacím článkem procesu řízení. Bez komunikace si nelze vůbec firmu a její úspěšné fungování představit. V tomto kontextu chápeme proces komunikace jako výměnu, předávání a přijímání informací, které by měly jasně odrážet aktivitu a cíle celé firmy.

V praxi managementu se význam komunikace konkrétně projevuje zejména v těchto činnostech:

- sdělování zpráv, informací, rozhodnutí,
- vyjasňování skutečností, stavů, situací,
- přesvědčování, ovlivňování,

- implementace zpětné vazby ve všech komunikačních fázích,
- konkrétní činy manažerů, jejich chování, dodržování firemních pravidel, zásad i obecného etického a morálního rámce, sdílení společných hodnot.

V ještě širším pojetí, postaveném na rozsáhlejší práci s informacemi, se dá proces firemní komunikace shrnout do těchto základních aktivit:

- monitorování – zachycování informací, vyhledávání, chápání jejich obsahu a znamenávání, popř. uchovávání,
- interpretace – sdělování pochopených informací a předávání jejich hodnoty dále do firmy,
- distribuce – účelné předávání informací ve vhodném čase vhodným adresátům,
- sdílení – přístup k informacím členům komunikačního procesu,
- realizace – implementace a využití v praxi, nastavování procesů a standardů.

V současné době se mění podmínky pro interpersonální dovednosti a pro komunikaci ve firmách. Ovlivňují je především nové komunikační technologie, připravenost manažerů a zvyšující se míra informovanosti. Přirozenost komunikace ovlivňuje firmu ať už v pozitivním nebo negativním smyslu. Firemní prostředí, firemní kultura a etika jsou úzce spjatý se způsoby komunikace.

Vedle vlivů vnitřních však na komunikační prostředí působí i celá řada vnějších faktorů. Patří k nim globalizace, diverzifikace pracovní síly, svou pozici ztrácí byrokracie, zvyšuje se míra autonomie, snižuje se míra autority, vzrůstá konkurence, dochází k organizačním změnám, pracuje se v týmech, firmy se musí přizpůsobovat měnícím se podmínkám, prioritní pozici má trh a marketing.

Vysoká míra informovanosti pracovníků je nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti firmy. Zaručuje totiž funkčnost celého systému, efektivní chod, zvyšuje motivaci pracovníků a umožňuje zpětnou vazbu každému jednotlivci. Je předpokladem pro rozvoj a inovaci. Umožňuje tvorbu a změny postojů, které jsou předpokladem dobře fungující firmy.

Bez komunikace si nelze vůbec firmu a její fungování představit. Z důvodu rozmanitosti prostředí firmy a potřeby dělby práce je nutné volit odlišné způsoby

komunikace. Základní přístupy managementu ke komunikaci můžeme rozčlenit z hlediska:

- řízení lidských zdrojů,
- kultury firmy,
- rozhodování,
- řešení konfliktů,
- řízení změny,
- technologií.

Přes různé přístupy chápeme komunikaci v jejím základním kontextu jako výměnu, předávání a přijímání informací, které by měly jasně reflektovat aktivitu a cíle firmy. Efektivitu komunikace ovlivňuje množství faktorů, např. to, že pokaždé probíhá v jiných podmínkách prostředí firmy, v měnících se situacích, jsou používány různé komunikační kanály. Proto je potřeba rámec firemní komunikace systémově vymezit a nastavit.

„Ve firmě je komunikace především nástroj, 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 manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy.“⁵

2.2 Firemní kultura

Důležitou základnou pro firemní komunikaci je firemní kultura. Zahrnuje způsob myšlení, řeči, celkovou vnitrofiremní komunikaci a veškeré činy lidí ve firmě. Obvykle působí „pod povrchem“ a významně ovlivňuje přístup pracovníků k pracovnímu výkonu, jejich chování vůči sobě navzájem i navenek firmy. Je klíčovým faktorem při zavádění změn ve firmě – na lidech a jejich způsobu myšlení záleží, zda se zamýšlená změna „ujme“.

⁵ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006; s. 4

Firemní kultura, která nepodporuje rozvoj organizace, nemůže vést k dlouhodobému a udržitelnému úspěchu. O firemní kultuře se mluví často ve vztahu k pracovnímu prostředí, oblékání nebo konvenci tykání či vykání mezi nadřízenými a podřízenými. Firemní kultura zasahuje až do dřeně firemních procesů, úzce souvisí s rozhodovacími procesy a řízením. Firemní kultura postavená na pevných morálních a etických základech tak otevírá cestu efektivní vnitřní komunikaci.

„Firemní kultura je způsob jak se firma chová a jak věci dělá. Je to soubor norem, které ovlivňují chování všech zaměstnanců. Tato kultura má mnoho úrovní. První úroveň jsou tzv. fyzické aspekty firmy, jako je např. vzhled budovy a způsob, jak jednáme s návštěvníky. Druhou úroveň tvoří hodnoty sdílené zaměstnanci, jako je např. poctivost v podnikání, ochota prodejců sloužit zákazníkům a odpovědnost při vyřizování jejich stížností. Třetí úroveň je dosaženo, když každý ve firmě jasně vnímá a sdílí její hodnoty a bezvýhradně se podle nich chová.“⁶

Praxe plně potvrzuje, že firmy, kde panuje zdravá firemní kultura, jsou výrazně lepší, a to ve všech oblastech. Podle některých zkušeností (např. Industrial Management 2001) jsou hlavními prvky firemní kultury symboly, praktiky, jazyk a způsob vyjadřování.

Symboly něco vyjadřují, o něčem vypovídají nebo naznačují. Dobře zvolené symboly významně podporují základní firemní hodnoty a jsou pozitivně vnímány. Naopak špatně zvolený symbol může negativně ovlivnit vnímání firmy. Životné symboly jsou osobnosti firmy, které reprezentují firmu navenek ve styku s veřejností a výrazně tak ovlivňují vnímání firmy.

Praktiky zahrnují hodnoty, chování, rituály, ceremoniály, které se vykonávají z praktických důvodů, ale také nesou určitá poselství. Mezi nejvýznamnější patří respektování a sdílení firemních hodnot a postupů.

Jazyk a vyjadřovací způsob jsou prostředky výměny informací a komunikace, a to jak vnitřní, tak vnější. Vyjadřují soubor pevných i nepsaných pravidel jako páteře firemní kultury. Výsledné chování firmy, které je součástí její komunikace, je důležitou součástí zviditelnění firmy, její identity.

⁶ DE PELSMACKER, P., GUENES, M., VAN DEN BERGH, J., *Marketingová komunikace*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003; s. 26 a 27

Je výsledkem firemní kultury, je výsledkem základních morálních hodnot. To, jak se firma chová ke svým zákazníkům, všem partnerům včetně zaměstnanců, jak s nimi komunikuje, má hluboké kořeny ve firemní kultuře a její strategii.

Firma je jako sociální systém souhrnem lidí. Každý z nich má určité hodnoty. Jsou-li si velmi podobné a pracovníci je vzájemně sdílejí a akceptují, vzniká žádoucí spolupráce. Není-li tomu tak, není v pořádku ani celková orientace, jednání ani chování firmy. Hodnoty firmy musí být v rovnováze s hodnotami zaměstnanců, jinak nedojde k identifikaci zaměstnanců s firmou. Z takové frustrace poté vzniká neochota přebírat odpovědnost za samostatné rozhodování, přebírání rizika nebo zvyšování produktivity práce. Lidé se stávají pasivními, jen vykonávají příkazy manažerů.

Příliš silná firemní kultura může být ale také na škodu. Nepřiměřeně silná kultura může vést k uzavřenosti a nemožnosti reakce na podněty z vnějšího okolí společnosti. Lpění na hodnotách, vzorech chování, tradicích a odmítání změn může vést ke ztrátě dynamiky rozvoje podniku kvůli neschopnosti reakce na změnu prostředí a potřeb zákazníků.

Nejvíce se kultura firmy projevuje ve vnímání a prosazování spravedlnosti, zejména v uplatňování transparentního odměňování a prosazování principu vzájemného respektu v mezilidských formálních i neformálních pracovních vztazích a v postihování nespravedlnosti. Jako nespravedlnost může být vnímána nevymahatelnost nastavených pravidel, případně jejich absence, protekcionismus, ochraňování a nedotknutelnost vybraných osob, šikana různých forem, diskriminace a nepostihování jejich náznaků. Naopak velmi silně je ve firemní kultuře vnímán princip morální autority a osobního příkladu managementu, který se projevuje ve stylu řízení a vedení týmů.

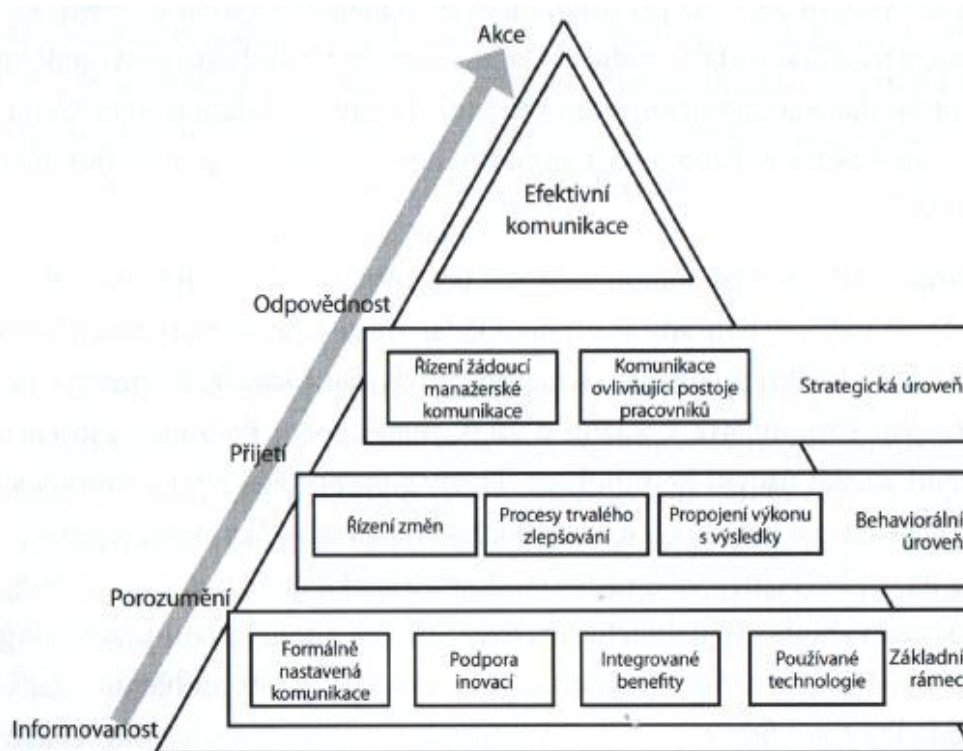
Firemní kultura vystupuje ve vztahu ke všem partnerům firmy a úzce souvisí s komunikací. Projevuje se v komunikaci se zaměstnanci, s ostatními partnery a vnějším okolím firmy, se vztahem k obecným morálním zásadám, pravdě a lži, k poctivosti a nepoctivosti, ke spravedlnosti. Je-li atmosféra ve firmě otevřená, založená na důvěře a spravedlnosti, vzájemném respektu a obecných morálních zásadách, pak má efektivní komunikace ve firmě připravenou cestu.

Změna firemní kultury je dlouhodobý a systematický proces. V tomto procesu je nutné začít se změnou u vrcholového managementu, který svým chováním a vzorem

povede všechny ostatní členy organizace ke změně. Při změně je nutné počítat s počáteční nevolí a odmítáním nové kultury. Častý je také konflikt mezi novou a starou kulturou, kdy je nutné překonat tuto krizi a nastavit co nejpříhodnější podmínky pro rozvíjení a přijetí nových myšlenek, hodnot, vizí a cílů, které s sebou nová podniková kultura přináší. Nejúčinnější je komplexní, rychlé a dobře promyšlené informování všech členů organizace například formou školení, informačních schůzek, brožur, informačních nástěnek nebo věstníku. Hlavní zásady nové firemní kultury by měly být také zpracovány písemně a poskytnuty všem členům organizace.

2.3 Efektivní komunikace

Holá J. (2011) vysvětluje pojem efektivní komunikace jako specifické komunikační postupy a standardy, které dokážou firmu výrazně posunout k lepším objektivně kvantifikovatelným výsledkům.



Obrázek 2. Účinná komunikace řídí finanční výkon firmy (Yates, 2006 in Holá, 2011, str. 54)

Základna pro efektivní komunikaci je tvořena čtyřmi základními procesy, bez nichž nemůže být nastavena další komunikace:

- odpovídající formální komunikace;

- podpora inovací zaměstnanců;
- komunikační vazby mezi žádoucím chováním zaměstnanců a benefity;
- efektivní využití technologií.

Druhý stupeň (na obrázku označený jako behaviorální, ale domnívám se, že právně patří strategický) znázorňuje propojování efektivní komunikaci s prosazováním strategických obchodních cílů firmy. Důraz na komunikaci je kladen zejména při:

- zavádění organizačních změn;
- procesu trvalého zlepšování;
- propojování výkonu, výsledků a cílů s firemní strategií.

Třetí, nejvyšší stupeň pyramidy (správně behaviorální) znázorňuje komunikaci vedoucí ke zvýšení zodpovědnosti za očekávaný pracovní výkon zaměstnanců. Jsou to především aktivity soustředěné na vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.

- řízení změn v chování manažerů;
- nastavení přímého spojení mezi konkrétní prací zaměstnanců a obchodními výsledky prostřednictvím klíčových manažerů.

Uvedených devět komunikačních praktik vyúsťuje ve vrcholu pyramidy – v efektivní komunikaci. *„Firma, která dosáhne vrcholu, je schopna řídit žádoucí změny v chování svých zaměstnanců. Očekávané chování a výkony pracovníků se pak promítají v konkrétní práci a ta generuje pozitivní obchodní a finanční výsledky.“*⁷

Víme-li, jaké faktory efektivitu komunikace ovlivňují, můžeme je nastavit tak, aby tvořily určitý standardní rámec. Některé firmy mají tyto základní prvky kvalitní komunikace zakotvené již od svého vzniku. Vycházejí především z firemní kultury, ze základních principů spolupráce, resp. komunikace:

- partnerství,
- vzájemná prospěšnost,
- spravedlnost.

⁷ HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci*, 1.vyd. Brno, Computer Press, a.s., 2011; s. 55

Jednotlivé prvky se vzájemně prolínají. Obsah jednoho je součástí obsahu i ostatních, nedají se úplně oddělit. Absence jednoho naruší funkci dalších, vzájemně se ovlivňují.

„Aby podnikovou komunikaci bylo možno označit za funkční, měla by splňovat následující podmínky:

- *zaměstnanci firmy znají podnikové cíle a jsou seznamováni s jejich případnými změnami, jsou také seznamováni s názory vedení k aktuálním záležitostem,*
- *ve firmě jsou podporovány formální i pracovní vztahy, ale také vztahy neformální, a tedy nejsou kladeny překážky neformální komunikaci a do určité míry je tolerována i nepracovní komunikace,*
- *jsou posilovány pozitivní vztahy a postoje,*
- *nadřízení pracovníci znají pracovní potenciál a možnosti jednotlivců svého týmu,*
- *nadřízení znají pracovní kompetence jednotlivců svého týmu a jejich práci koordinují a organizují,*
- *každý jednotlivec zná cíle a záměry svého týmu,*
- *každý pracovník ví, co má dělat, co se od něj očekává,*
- *nezbytné je poskytování zpětné vazby na všech úrovních. S tím souvisí i vzájemné ujišťování o oboustranném pochopení,*
- *při spolupráci se očekává vzájemná informovanost,*
- *autoritativnost a zdůrazňování moci efektivnost komunikace snižuje,*
- *nezbytná je loajalita a identifikace pracovníka se skupinovými a firemními cíli.“⁸*

⁸ HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 63

2.4 Dílčí závěr

Jak už jsem uvedla výše, komunikace je sociální interakcí, která představuje vzájemné působení lidí jeden na druhého. Ve firmě je komunikace jednou ze základních předpokladů bezproblémového fungování všech procesů a vztahů. Pomocí interní komunikace jsou předávány hodnoty a cíle podniku, které tvoří základ pro utváření firemní kultury. Díky dobře fungující komunikaci na všech organizačních úrovních je předávání firemní kultury přirozené a je tak vytvořeno i dobré prostředí pro upevňování mezilidských vztahů. Ovšem tento vztah funguje i druhým směrem. Jestliže má firma silnou firemní kulturu s jasně vytyčenými hodnotami a cíli, kde se zaměstnanci cítí dobře a jistě, vytváří příznivé podmínky k efektivní komunikaci bez bariér a komunikačních problémů.

3. Vnitrofiremní komunikace

Pro základní definování pojmu vnitrofiremní komunikace jsem si vybrala definici nejjednodušší, ale stejně výstižnou, podle níž se jedná o komunikaci uvnitř firmy.⁹ Rovněž můžeme říci, že se jedná o specifický druh sociální komunikace realizovaný uvnitř firmy a ovlivňující vztahy mezi lidmi ve firmě. Jiná definice říká, že vnitropodniková komunikace je „*systém propojující (informačně a vztahově) organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury.*“¹⁰

V publikacích, které jsem prostudovala a využila v této své práci je vnitrofiremní komunikaci označována také jako komunikace vnitropodniková, interní či vnitřní. Tohoto označení se budu držet a nadále se budu zabývat jen oblastí vnitřní komunikace ve firmě.

Jako specifický proces se komunikace ve firmách začala zkoumat začátkem 40. let 20. stol. ve Spojených státech. V 50. letech pak I. M. Bavelas a G. A. Barnett pojmenovali komunikaci, které vzniká, formuje a rozvíjí se ve vnitrofiremním prostředí jako „*organizační komunikaci (organizational communication).*“¹¹

⁹ SKÁCEL, J., SOBČÍKOVÁ, J., *Komunikační manuál pracovníka malé a střední firmy*, Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004, s. 54

¹⁰ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 111

¹¹ SZARKOVÁ, M., *Komunikácia v manažemente*. Bratislava: Ekonóm, 2002, s. 64

Vnitrofiremní komunikace je nedílnou součástí firemní kultury, ale také základní prostředek k jejímu utváření, rozvíjení a její případnou změnu. Je jedním ze základních nástrojů řízení, uplatňování moci ve firmě, ovlivňuje firemní procesy a jednání lidí uvnitř firmy. Jejím prostřednictvím se uskutečňuje řízení pracovního výkonu, motivování, vedení, získávání, výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, stanovení a sdělování cílů podniku. Je také nástrojem pro vyjasňování hodnot, názor a postojů, nástrojem pro zpracování a prosazování plánů pro dosažení cílů a v neposlední řadě nástrojem efektivního využívání zdrojů (informací, financí, materiálů, lidí, know-how). Tím, jak ovlivňuje průběh a efektivitu firemních procesů, se spolupodílí na rozvíjení výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy. Vnitrofiremní komunikace tedy umožňuje samotnou existenci firmy.

Vnitrofiremní komunikace není stejnorodým systémem. Neustále se proměňuje a vyvíjí. Každá firma má svůj vlastní systém interní komunikace, kterým se od ostatních podniků odlišuje. Samotný systém je složitý celek, který se skládá z různých typů, forem, prostředků a cílů vnitrofiremní komunikace.

3.1 Formy a typy vnitrofiremní komunikace

Formy vnitrofiremní komunikace můžeme rozlišovat podobně jako u sociální komunikace:

- **interpersonální a veřejná**

V *interpersonální* komunikaci se jedná o nejrůznější typy rozhovorů, dialogů, komunikaci v malé skupině, přičemž je zachován princip vzájemného osobního kontaktu jednotlivých členů. Při *veřejné* komunikaci jedná jeden člen organizace se všemi zaměstnanci firmy najednou, a to buď přímo anebo zprostředkovaně, přičemž je obvykle informuje o výsledcích a plánech firmy apod.¹²

¹² TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 115

– **verbální a neverbální**

Verbální komunikace tvoří základní článek celého komunikačního systému firmy. Ve firemním kontextu je potom verbální komunikace studována, řízena, ovlivňována a kontrolována spíše než komunikace neverbální. Verbální komunikaci můžeme dále dělit na *mluvenou* (porady, přijímací pohovory) a *psanou* (provozní řád, smlouvy, e-mail). *Neverbální* komunikace je ve firmách často považována za nedůležitou a opomíjenou. Vnímáme ji totiž pouze při komunikaci „tváří v tvář“. Má však moc významně ovlivnit obsah sdělení.

– **přímá a nepřímá**

Toto dělení interní komunikace odráží hledisko používání či nepoužívání technických prostředků. Rozlišujeme interní komunikaci *přímou* (tváří v tvář) nebo *nepřímou* (zprostředkovaná), založená na zprostředkování kontaktu pomocí nějakého média (telefon, internet). Přímá komunikace jako jediná umožňuje kombinovat veškeré formy komunikace a využívat okamžitou zpětnou a tím dojít k porozumění mezi účastníky komunikačního procesu.

– **formální a neformální**

Formální komunikaci je možné popsat, zdokumentovat, řídit (formou předpisů a norem) a hodnotit. Komunikační partneři, situace, obsah a kanály jsou určené a upravené organizačními a metodickými pravidly a vztahy. Ty jsou dány organizační strukturou a přístupné všem zaměstnancům.¹³ *Neformální* komunikace vzniká z vlastní vůle zaměstnanců a není upravena žádnými formálními předpisy. Většinou vede napříč formální organizační strukturou a je prostředkem k naplňování sociálních potřeb lidí ve firmě. Na jejím základě vznikají a jsou udržovány neformální vztahy, které mohou přispívat k pozitivnímu pracovnímu i komunikačnímu prostředí ve firmě. V současnosti se chápe spíše jako podpůrná komunikace, která může kompenzovat nedostatky formální komunikace. „*Neformální komunikace však nemusí být v organizaci jen pozitivním faktorem a může mít i kontraproduktivní důsledky,*“¹⁴ např. šíření nepravdivých informací, jejich zkreslování, poskytování důvěrných informací nesprávným adresátům apod.

¹³ SZARKOVÁ, M., *Komunikácia v manažemente*. Bratislava: Ekonóm, 2002, s. 66

– **vertikální, horizontální a diagonální**

Zřejmě nejdůležitější členění firemní komunikace je z hlediska toku informací. **Vertikální** komunikace znamená tok informací mezi hierarchickými úrovněmi, tzn. od nadřízených k podřízeným (shora dolů) a naopak. „Komunikace směrem nahoru jen málokdy vznikne v organizaci spontánně. Předpokladem efektivní komunikace směrem nahoru je podpora a povzbuzování zaměstnanců, aby diskutovali o politice a plánech organizace.“¹⁵ Při **horizontální** komunikaci probíhá přenos informací na stejné hierarchické úrovni v rámci jednoho oddělení nebo navzájem mezi nimi. U **diagonální** komunikace se informace šíří napříč všemi úrovněmi. Její výhodou je, že umožňuje koordinovat aktivity účastníků při řešení pracovních úloh.

Vymezením jednotlivých typů a forem interní komunikace jsem chtěla ukázat, že komunikace uvnitř firmy je spleť systém, který můžeme přirovnat k vzájemné interakci probíhající v procesu sociální komunikace. Jedná se o obousměrný proces předávání a přijímání informací a to na všech úrovních firmy.

3.2 Podmínky a prostředky vnitrofiremní komunikace

Prostředek (nástroj) vnitrofiremní komunikace je médium, pomocí kterého dochází k přenosu informací. Vnitrofiremní komunikace je složitý a mnohoúrovňový fenomén každé firmy. Její efektivita a kvalita závisí na výběru a používání komunikačních prostředků a do značné míry ovlivňují úspěšnost firmy. Jejím hlavním cílem je zabezpečit správný tok informací potřebných pro plnění pracovních úloh dosažení pracovních výkonů. Kromě toho plní i sociálně psychologické funkce, hlavně v interpersonální oblasti.¹⁶

Volbu formy a prostředku komunikace bychom měli přizpůsobit aktuální situaci. Měli bychom vědět, komu je zpráva určena, zda budeme řešit problém či se jedná o standardní situaci a jestli potřebujeme okamžitě zpětnou vazbu. Obsah sdělení by měl být srozumitelný všem členům dané cílové skupiny.

¹⁴ SZARKOVÁ, M., *Komunikácia v manažemente*. Bratislava: Ekonóm, 2002, s. 92

¹⁵ SZARKOVÁ, M., *Komunikácia v manažemente*. Bratislava: Ekonóm, 2002, s. 95

¹⁶ SZARKOVÁ, M., *Komunikácia v manažemente*. Bratislava: Ekonóm, 2002, s. 97

Nejběžnější prostředky firemní komunikace:

- **osobní:** porada, diskuze, rozprava, rozhovor,
- **telefonické:** rozhovor po telefonu, zpráva na záznamníku,
- **písemné:** vzkaz, dopis, fax, metodický pokyn, směrnice, firemní noviny, časopis, nástěnky,
- **elektronické:** e-mail, chat, on-line rozhovor, video konference,
- **ostatní:** dotazníková šetření, dny otevřených dveří, vzdělávání pracovníků, firemní vize a cíle, firemní fámy a historky, společenské a kulturní akce, styl oslovování, oblékání, struktura vedení, pracovní podmínky a prostředí.¹⁷

Nelze jednoznačně určit, které komunikační prostředky jsou nejučinnější, a to především vzhledem k celkové komunikační situaci a konkrétním komunikačním cílům. Platí ovšem, že základním typem je komunikace přímá, která jako jediná umožňuje využívání a kombinaci všech základních forem komunikace a ve spojení se základními i rozvinutými komunikačními dovednostmi jedince se stává mocným nástrojem. Komunikační prostředky, které jsou s přímou komunikací nejčastěji spojovány a mezi něž řadíme např. rozhovor a skupinové diskuse se uplatňují nejen v běžných každodenních situacích, ale především při zvládání období změn a krizové komunikaci.

Přestože je přímá komunikace ve firmách velmi proklamována a podporována, převládá v nich komunikace zprostředkovaná, zejména písemná. Elektronická forma vytlačuje formu tištěnou a ručně psanou. Výhodou je rychlý přenos informace k velkému počtu účastníků. Nevýhodou je, že neumožňuje bezprostřední zpětnou vazbu. Tvorba sdělení vyžaduje určitý čas na přípravu a ve chvíli, kdy je informace odeslána adresátům, nelze ji již adekvátně upravit, doplnit nebo zpřesnit podle okamžité reakce příjemce.

Aby mohla komunikace vůbec vzniknout, musí ji něco podnítit. Tímto iniciátorem jsou v organizaci jednoznačně všichni vedoucí pracovníci – od top manažerů, přes vedoucí pracovníky na střední úrovni a liniové manažery až po vedoucí jednotlivých pracovních týmů vytvořených napříč útvary.

¹⁷ HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 93

Management organizace by se měl v první řadě soustředit na dostatečnou úroveň informovanosti svých zaměstnanců o postavení firmy na trhu, jejich cílech, strategiích a záměrech a perspektivách dalšího rozvoje. Úroveň informovanosti zaměstnanců je přímo úměrná tomu, jak s nimi dokáže vedení organizace komunikovat.

Podmínkou dobré a kvalitní funkce vnitrofiremní komunikace je bezesporu míra uvědomělosti o důležitosti komunikace v podniku samotným managementem. Od něj vychází veškeré impulsy k formální komunikaci. Vedení je také odpovědné za nastavení základních podmínek fungování efektivní komunikace. Vychází především z firemní kultury, z otevřeného spravedlivého vztahu ke svým zaměstnancům a z vůle managementu firmu udržovat stabilní a konkurenceschopnou. Pokud firemní komunikace v organizaci funguje, pak je vybudovaná na pevném jednotném základě, pokud ne, pak tento základ chybí.

*„Každou komunikační situaci je nutné posuzovat v širších souvislostech organizace a volbu forem, typů a prostředků komunikace uzpůsobit předem definovaným cílům komunikace a dalším faktorům, které spoluurčují výsledný efekt komunikace. Jedná se především o účastníky komunikace a o požadavky na rychlost, přesnost, motivaci a podporu komunikace.“*¹⁸

3.3 Účinná vnitrofiremní komunikace

Účinnost komunikace chápou jako vlastnost řízené a cílevědomé komunikační činnosti. Je to stupeň, v jakém bylo komunikací dosaženo předem naplánovaného a stanoveného cíle. Účinnost se tedy vztahuje k záměrům a efektům komunikace. Čím více se efekty komunikačního působení blíží předem zamýšleným záměrům, tím vyšší je účinnost.¹⁹

Aby mohla být komunikace účinná, musí pro organizaci vytvářet také jistou hodnotu. Hodnota komunikace je odvozena od toho, do jaké míry pomáhá dosáhnout firmě svých cílů.

¹⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k úspěšnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1.vyd. 2007, Praha, Grada Publishing, a.s., s. 79

¹⁹ WINKLER, Jiří, *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi: skripta*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998, s. 34

Probíhající komunikace je proces, který je spuštěn událostí, má své vstupy a výstupy, má své podmínky, za kterých probíhá. Je proměnlivý v čase, probíhá v určitých nastavených podmínkách a v kontextu. Firma, která chce interní komunikaci ovlivňovat, musí proces jejího průběhu a zlepšování analyzovat, zjistit jednotlivé činnosti a faktory, které tento proces tvoří a ovlivňují. Celému procesu je nutno nastavit pevný rámec tvořený z podmínek, které efektivní průběh procesů usnadní a někdy vůbec umožní.²⁰

Při studiu odborné literatury jsem našla průzkumy, které provedla, ověřila a zveřejnila ve své knize Jana Holá (2011). S jejich výsledky se plně ztotožňuji. Podle nich tvoří efektivitu komunikace v základním schématu 10 faktorů interní komunikace:

1. *„Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách.*
2. *Jasně deklarovaná strategie firmy a z ní vyplývající komunikační strategie.*
3. *Jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost managementu za komunikaci firmy.*
4. *Definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních procesů v podnikání firmy.*
5. *Deklarovaná sociální politika firmy podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a jejími zaměstnanci.*
6. *Nastavení komunikačních standardů, které zajistí integraci nových pracovníků do organizace, objasňování firemního byznysu, poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti firmy, hodnocení pracovníků a řízení kariéry a další.*
7. *Efektivně nastavený interní marketing, zejména pak interní public relations.*
8. *Komunikační kompetence manažerů.*
9. *Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu.*
10. *Technologie – nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy pro potřeby interní komunikace.“²¹*

²⁰ HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci*, 1.vyd. Brno, Computer Press, a.s., 2011; s. 63

²¹ HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci*, 1.vyd. Brno, Computer Press, a.s., 2011; str. 64 a 65

Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách

Komunikace vychází z kultury a současně kulturu ovlivňuje a tvoří ji. Smysluplná komunikace stojí na odpovědnosti a morálních hodnotách. Významnou součástí firemní kultury tvoří právě komunikace.

Kultura firmy a s ní související interní komunikace dokáže vytvořit silně stimulační pracovní prostředí a naopak všechny vnímané nespravedlnosti dokážou pracovníky natolik demotivovat, že je mohou přivést ke lhostejnosti a frustraci a nakonec i k odchodu z firmy. Příkladem může být porušování nastavených pravidel bez následného potrestání nebo chování manažera, který sám tyto pravidla porušuje.

Většina firem proto vydává své etické kodexy, v nichž jsou zakotveny hlavní zásady a principy, které tvoří morální rámec pro celé fungování firmy a konkrétně vymezují zejména pravidla mezilidského chování v pracovních vztazích.

Deklarovaná strategie a z ní vyplývající komunikační strategie

Firma si stanovuje cíle, k jejichž dosažení je potřeba spolupráce se všemi partnery. Právě spolupráce je založena na komunikaci. Tím, že firma umí jasně definovat své cíle, sděluje všem, se kterými spolupracuje, že je důvěryhodná a perspektivní. Současně musí vytvořit strategii k dosažení cílů a zvolit správný způsob komunikace. Management si musí uvědomit důležitost komunikace, aby zaměstnanci věděli, jaké má firma plány a nepodléhali dezinformacím.

Při vytváření komunikační strategie se sestavuje komunikační plán, aby bylo jasné kdo, s kým, jak a proč potřebuje komunikovat a tak komunikaci naplánovat a řídit v zájmu dosažení cílů. Důležitou součástí komunikační strategie je stanovení objektivních metrik k posouzení fungování komunikace a jejího přínosu v určeném čase. Jednotlivé úkoly, prostředky k jejich dosažení a konkrétní odpovědnost za jejich plnění musí být nastaveny tak, aby byly měřitelné a vedly k úspěšné realizaci.

Jednotný tým vedení firmy a jeho plná odpovědnost za komunikaci firmy

Pro efektivní komunikaci je nutný spolupracující tým vedení firmy, který musí chápat hodnoty a cíle firmy jednotně, aby je mohl jednotně prosazovat. Vrcholový management firmy odpovídá za efektivní interní komunikaci, za její nastavení a fungování jejích základních procesů. Střední a linioví manažeři odpovídají

za výsledky své komunikace, které se projevují ve výkonu vlastním, podřízených týmů i jednotlivých pracovníků.

Zvládnutí komunikačních dovedností je předpokladem pro výkon manažerské práce, protože každý manažer je komunikační linkou mezi firmou, resp. jejími představiteli a pracovníky. Jeho komunikace má významný vliv na prosazování zájmů firmy i zaměstnanců. Každý manažer musí být za svou komunikaci odpovědný, aby byl motivován k odbourávání bariér. Je potřeba poskytovat jim zpětnou vazbu a podporovat je v úsilí ke zlepšování. Bude to mít příznivý dopad do celkové komunikace firmy i na výkony podřízených.

Definovaná dělba práce a organizační struktura

Čím je hierarchie firmy složitější, tím je její řízení a informační propojenost, resp. komunikace, komplikovanější. Pro správné zajištění spolupráce je proto velmi důležité základní vymezení dělby práce a stanovení organizační struktury pomocí interních dokumentů. V nich by měl být vymezen rámec toho, co a kdo dělá, stanoveny jednotlivá oddělení, náplň činnosti a odpovědnost. V této organizační struktuře většinou chybí provázanost. Jednotlivé týmy a oddělení bývají zaměřeny na konkrétní úkoly, a tím se často izolují od ostatních. Proto je důležitá komunikace zaměřená nejen na to kdo a co dělá, ale především na sledování společných cílů. Pokud tato komunikace chybí, vznikají mezi odděleními komunikační bariéry, které narušují spolupráci.

Deklarovaná sociální politika firmy

Deklarovanou sociální politikou firma naprosto jasně nastavuje své partnerství se zaměstnanci. Firma nabízí a požaduje. Musí tedy přesně komunikovat, co konkrétně nabízí za své požadavky. Aby byla firma stabilní, potřebuje mít kvalitní a stabilní zaměstnance, ti požadují jistotu a perspektivu. Firma by tedy měla poskytovat dostatek informací o firemních benefitech, měla by je tzv. umět prodat.

Personální práce firmy se odráží v tom, jak firma komunikuje se svými zaměstnanci. Nejen tím jaké informace jim sděluje, ale také tím, jak se k nim chová, jak s nimi jedná prostřednictvím firemního managementu. Především spravedlnost a rovné příležitosti, zcela jasné odměňování, oceňování zásluh a sankcionování přestupků, netolerování šikanování, diskriminace a protekce a jejich záměrné a očividné

potírání jsou základními hodnotami, které pracovníci velmi citlivě vnímají a které mají vliv na jejich důvěru k firmě, loajalitu a na pracovní vztahy uvnitř firmy.

Nastavení komunikačních standardů

Nastavení komunikačních standardů se uplatňuje zejména v tzv. klíčových situacích, např. motivace, ovlivnění či směřování pracovníka manažerem k požadovanému cíli. Velmi důležité je také v krizové komunikaci nebo při řešení konfliktů na pracovišti.

Fungující interní marketing a interní public relations

Součástí marketingových aktivit firmy by měl být vnitřní marketing zaměřený na vnitřního zákazníka – pracovníka. Tato filozofie musí být podporována vrcholovým vedením.

Komunikační schopnosti a dovednosti manažerů

Manažer by měl být manažerem zejména díky svým manažerským kompetencím, do nichž řadíme i ty komunikační. Díky manažerským kompetencím, mocenskému postavení a komunikačním dovednostem a schopnostem, které by měly být na vyšší úrovni než i ostatních pracovníků, má větší možnosti přizpůsobit svou komunikaci pracovníkům a tím být také za tuto komunikaci odpovědným. Komunikační kompetence dávají manažerům široké možnosti ovlivňovat chod a řízení firmy, proto je nutné, aby všichni manažeři cítili odpovědnost za fungující komunikaci stejně jako za vedení a výsledky týmu.

Jedním z nejdůležitějších předpokladů pro výkon manažerské práce jsou komunikační kompetence, tedy schopnosti a dovednosti. Komunikativnost v pojetí klíčových kompetencí se dá definovat jako „*připravenost a schopnost jedince vědomě a harmonicky komunikovat, tzn. vypovídat o sobě ostatním co nejjasněji a nejsrozumitelněji, vědomě ostatním naslouchat, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný k potřebám jiných a úzkostně dbát neverbálních signálů.*“²²

²² BELZ, Horst, SIEGRIST, Marco, *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*, 1. vyd. Praha: Portál, 2001, s. 185

Kolman chápe komunikační kompetenci jako „kompetenci jazykovou, tj. schopnost správně tvořit sdělení a schopnost komunikovat správně v různých sociálních situacích.“²³ Podobně se k jejímu definování staví Palán, který ji označuje jako „úroveň jazykových schopností umožňující realizovat komunikační potřeby přiměřené situaci (sociálnímu prostředí, úrovni posluchačů, apod.).“²⁴

Komunikační kompetence v systému vnitrofiremní komunikace je založena na základních komunikačních a dorozumívacích schopnostech, které se dají aplikovat ve všech sociálních situacích pracovního procesu. Je to např. schopnost písemného a ústního vyjadřování, věcnost argumentace, schopnost zdůvodňovat, přesvědčovat a ovlivňovat, shrnovat výsledky, otevřenost, schopnost vcítit se, schopnost sebereflexe, vstřícnost pro komunikaci, schopnost asertivního jednání, aktivní naslouchání, schopnost sebe prezentace, schopnost skupinové komunikace, schopnost komunikování před publikem, schopnost elektronické komunikace, využívání podnikového informačního systému a dalších prostředků komunikace aj.

Především u manažerů se ve firemním prostředí dále oceňují schopnosti a dovednosti jako jsou schopnost vyjednávání, prezentace projektů, vedení přijímacího pohovoru, vedení porad a diskuzí, vedení zaměstnanců, hodnocení, motivování, kontrolování, monitorování. Komunikační kompetence se také odvíjí od znalosti problematiky jednotlivých profesí. Důležitá je také schopnost komunikace v cizím jazyce, zvláště ve firmách, kdy jsou zaměstnanci z různých států a kultur.

Firma by měla dbát o proškolení a vzdělávání v oblasti interní komunikace, měla by vést a napomáhat k rozvoji manažerských komunikačních kvalit, vymáhat odpovědnost a poskytovat manažerům zpětnou vazbu v této oblasti řízení.

Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu

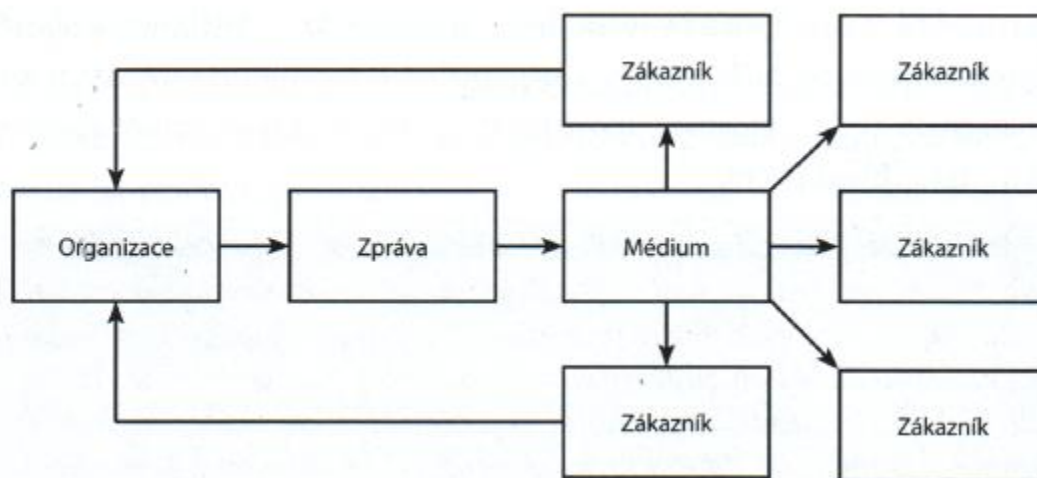
Zpětná vazba poskytuje zaměstnavateli informace o tom, co pracovníci chtějí, potřebují a co je motivuje. Prvním krokem ke zpětné vazbě je důvěra a otevřená komunikace.

²³ KOLMAN, Luděk, *Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*, Praha: LINDE, 2005, s. 53

²⁴ PALÁN, Zdeněk, *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Akademia, 2002, s. 101

Jelikož je proces komunikace oboustranný, existuje mezi sdělovatelem a příjemcem zpětná vazba, jejíž charakter závisí na druhu sdělení. Může informovat udělovatele o tom, že příjemce sdělení rozuměl, že bude reagovat požadovaným způsobem, zda souhlasí či nesouhlasí, zda potřebuje další informace a podobně. Zpětná vazba může mít efektivní i neefektivní účinky. Efektivní zpětná vazba se vyznačuje tím, že pomáhá sdělovateli i příjemci, je určitá a přesná, popisná, užitečná, aktuální a včasná, s radostí slyšená, jasná, podložená a relevantní. Naproti tomu neefektivní zpětná vazba pokořuje sdělovatele i příjemce, je všeobecná, soudící, nevhodná a nepřiměřená, neaktuální, vyvolává obranné postoje, je nesrozumitelná a nepřesná.

Zpětná vazba je reakce nebo odpověď na to, co druhý říká. Je nezbytná proto, abychom se dozvěděli, zda naše informace byla příjemcem správně pochopena a interpretována. Zpětná vazba může být neverbální (přikývnutí, mračení, krčení rameny) anebo verbální, kdy komunikační partner poskytuje slovní informaci.²⁵



Obrázek 3. Model fungování zpětné vazby (Solomon, 2008 in Holá 2011, str. 76)

Fungování zpětné vazby v organizaci si můžeme dle Holé (2011) představit na tradičním modelu frankfurtské školy. Ten představuje průběh zpětné vazby od zákazníků, kteří pasivně přijímají informace, zpět k firmě o tom, co zákazníci potřebují, upřednostňují a mají rádi. Ve vnitrofiremní komunikaci představuje zákazník zaměstnance firmy.

²⁵ PLAŇAVA, Ivo, *Průvodce mezilidskou komunikací*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, s. 34

Správně nastavená zpětná vazba pomáhá v oboustranné komunikaci, aby měli pracovníci možnost komunikovat s managementem, slouží k odhalování nefunkčnosti vnitrofiremní komunikace a jejímu zdokonalování.

Technologie

Informační a komunikační technologie jednoznačně urychlují a usnadňují komunikaci ve smyslu přenosu, sdílení a uchování informace. Firmy tvoří a využívají databáze dat, bez kterých si neumí svou práci představit. Požadavky na rychlost zpracování informací, na vzdálené přístupy pro pracovníky mimo firmu, ale hlavně na bezpečnost, dostupnost, integritu a důvěrnost kladou stále vyšší nároky na informační systémy a celou firemní infrastrukturu. Dnes nabízené technologie pokryjí široké spektrum požadavků, záleží jen na tom, jaké finanční částky je firma ochotná investovat.

Investice firem do interní komunikace probíhá většinou právě do technologií, přesto není zaručeno, že interní komunikace bude efektivně fungovat. Je mnohem jednodušší napsat kolegovi vedle do kanceláře mail nebo vyhledat potřebné informace na intranetu. Vytrácí se tak vzájemný mezilidský kontakt a mizí schopnost komunikovat.

3.4 Důsledky neefektivní vnitrofiremní komunikace

„Význam efektivní interní komunikace si lze nejlépe uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace. Nejčastějšími projevy mohou být:

- nedostatek informací*
- neúplné informace*
- nejednoznačné informace*

*Z těchto nedostatků pak vzniká informační vakuum nebo informační šum, který snižuje efektivitu činnosti podniku.“*²⁶

²⁶ HOLÁ, Jana, *Jak zlepšit interní komunikaci*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 80

Mezi nejčastější problémy vnitrofiremní komunikace patří nerespektování mnohosměrnosti komunikace, že komunikace uvnitř firmy probíhá jak ze shora dolů (vertikálně) a naopak, tak také horizontálně a napříč. Dochází k zahlcování informačních kanálů a k přeceňování formálních komunikačních prostředků. Účinné vnitrofiremní komunikaci nenahrávají ani tendence ignorovat nepříjemné a nevyhovující informace. Zvláště v období změn bývají informace směrem k zaměstnancům neúplné a nedostatečné, často také zaměstnanci přímo odmítané, což může ohrozit stabilitu firmy. Problematické je také nedocení potřeby participace zaměstnanců a uplatňování jednostranné moci.

Často se jedná o nevědomé odmítání otevřené komunikace, firemní kultura vede manažery a pracovníky k tomu, aby komunikovali s cílem vlastního prospěchu a bezpečnosti. V tomto případě selhává management firmy. Nefungující komunikace vede pracovníky a celé týmy k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě, frustraci a tyto důsledky mohou postupně přerůstat:

- ve vysokou míru fluktuace pracovníků,
- ve špatnou koordinaci procesů a činností,
- v nezáměr o dosahování stanovených cílů,
- v nastavení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby.

Komunikace není pouze to, co a jak říkáme, ale také jak se chováme a jednáme. Ve firmě úroveň komunikace určuje úroveň spolupráce mezi firmou a pracovníky, mezi manažery navzájem i mezi pracovníky v týmu. Mnohé průzkumy ukazují, že špatné interpersonální vztahy, které odráží špatně fungující komunikaci, bývají nejčastější příčinou odchodu zaměstnanců z firmy.

Aby interní komunikace fungovala bez problémů, je dobré se vyvarovat některým věcem a držet se obecných zásad, mezi které patří:

- **Nepřkat.** 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 rozvitéch souvětích.

- *Nemlčet.* Pokud má firma problémy, vyplatí se svým pracovníkům těžkosti objasnit. Vyhnout se nechtěnému překroucení pravdy. Nejde však jen o problémy, obecně se vyplatí komunikovat se zaměstnanci.
- *Nenudit.* Chceme-li, aby lidé četli firemní časopisy, pak je dobré si uvědomit, že žijeme v době „infotainmentu“. Média se bulvarizují, neboť lidé se chtějí v první řadě bavit (a přitom se případně i něco dozvědět).

3.5 Dílčí závěr

Kapitola je věnovaná pojmu vnitrofiremní komunikace, jejím prostředkům, procesům, účinnosti i důsledkům, když nefunguje. Kapitola je členěná do několika oddílů, ve kterých nejdřív jednotlivý pojem definovala a poté přiblížila vzájemné souvislosti.

Uvedla jsem několik definic vnitrofiremní komunikace, z nichž se nejvíce ztotožňuji s tou, která říká, že se jedná o specifický druh sociální komunikace realizovaný uvnitř firmy a ovlivňující vztahy mezi lidmi ve firmě. Obdobně je vnitropodniková komunikace systém, propojující (informačně a vztahově) organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury.

Interní komunikace může být interpersonální, veřejná/ verbální, neverbální/ přímá, nepřímá/ formální, neformální. Probíhá uvnitř firmy vertikálně – shora dolů nebo ideálně zdola nahoru, horizontálně – na stejné úrovni, diagonálně – napříč všemi úrovněmi. Probíhá pomocí prostředků, z nichž nejběžnější jsou osobní kontakt, elektronické, telefonické či písemné prostředky.

V posledním oddíle se věnuji efektivní vnitrofiremní komunikaci. **Efektivní komunikace vyplývá** ze vzájemného souladu a správného nastavení firemní kultury, deklarované firemní strategie, jednotného postoje týmu vedení a odpovědnosti za způsob komunikace, definované a deklarované personální politice, otevřené komunikace a zpětné vazby, fungujícího interního marketingu, správně sestaveného komunikačního plánu firmy a **především z komunikačních schopností a dovedností managementu**, který si musí být vědom své odpovědnosti za komunikaci ve firmě, jako důležitého nástroje k řízení.

Dříve opomíjená vnitrofiremní komunikace je v posledních letech jednou z nejdůležitějších oblastí marketingových strategií. Právě tato složka může být rozhodující konkurenční výhodou v boji o kvalitního zaměstnance. Manažeři ve většině úspěšných firem už pochopili, že bez kvalitní vnitřní kultury provázené účinnou interní komunikací se jejich firma neobejde. Interní komunikace představuje významný nástroj k zajištění efektivního fungování společnosti. Pro řadu společností se vnitrofiremní komunikace stala efektivním prvkem, který výrazným způsobem zvyšuje jejich schopnost dosažení vytyčených cílů.

4. Metodologická část

Praktická část je opřena o kvantitativní výzkum, ve kterém jsem využila předem připravený dotazník. Cílem tohoto výzkumu bylo získání informací o obecném vnímání vnitrofiremní komunikace podporované firemní kulturou, která by měla poskytovat etický a morální rámec. K ověření jsem si zvolila tyto hypotézy:

Hypotéza 1: Strategie firmy - zda znalost cílů a úspěchů firmy přispívá ke spokojenosti a loajalitě zaměstnanců.

Hypotéza 2: Otevřená komunikace - otevřená komunikace zlepšuje pracovní klima, spokojenost a motivaci zaměstnanců.

Hypotéza 3: Zpětná vazba - zpětná vazba poskytuje zaměstnavateli informace o tom, co pracovníci potřebují a co je motivuje.

Hypotéza 4: Firemní kultura - kultura firmy a s ní související interní komunikace dokáže vytvořit silně stimulující pracovní prostředí a naopak.

4.1 Vymezení cíle a předmětu výzkumu

Symbolickým cílem mé práce, který bych ráda naplnila, je ověření skutečného obecného vnímání vztahu komunikace a firemní kultury v závislosti na úrovni interní komunikace. Jak jsem uvedla v teoretické části, jestliže je pracovníkům správně komunikovaná firemní strategie a pracovníci se s ní ztotožňují a jsou jí oddáni, více přispívají k jejímu naplnění, což je naprosto nezbytné pro výkon a hodnocení organizace. Oddaní pracovníci mají větší zájem na tom, aby organizace, jíž jsou součástí, byla úspěšná a její úspěch považují zároveň i za svůj.

Hlavní z cest, jak pracovníky firmy motivovat a posilovat jejich důvěru, je komunikace. Efektivní a účinná komunikace o strategii, záměrech a plánech firmy je pro jejich naplňování naprosto nezbytná. Proto je třeba komunikaci v organizaci nepodceňovat a věnovat jí dostatečnou pozornost. Přesto všechno je i v dnešní době komunikace neustále podceňována. Velkým problémem je rozdílné chápání obsahu interní komunikace zejména v oboustranné komunikaci mezi vedením organizace a zaměstnanci. Vedení si mnohdy neuvědomuje a ani se nezajímá o to, co chtějí a potřebují zaměstnanci vědět a svou komunikační politiku firma zaměřuje na pouhé sdělování těch informací, které považují manažeři sami za důležité a dostatečné.

Efektivní komunikaci pomáhá nastavit a dodržovat firemní kultura. Ta se projevuje v chování firmy, v tom jak firma jedná, jak řeší problémy. Je označována jako vnější i vnitřní image firmy, který zprostředkovává odraz vnímání všech partnerů. Firmy vydávají svůj etický kodex, který je nástrojem k prosazování a vedení zaměstnanců ke sdílení společných firemních hodnot a kultury. Tímto tak stanovují morální rámec jednotlivých zásad a principů pro celé fungování firmy.

Předpokladem práce je zjistit, zda komunikace uvnitř firmy účinně napomáhá posilování ztotožnění se s firemními cíli a vizemi. Má práce není zaměřena na nějaká konkrétní nápravná opatření, pokud budou zjištěny nedostatky v komunikaci. Jedná se spíše o jakýsi základní přehled. K tomu, abych mohla tento cíl naplnit, je nutné zjistit, zda komunikace v organizaci probíhá účinně, tedy zda komunikace přímo souvisí s oddaností pracovníků. Účinnost komunikace a skutečnosti související se ztotožněním se s firmou budu zjišťovat pomocí dotazníku, který bude distribuován náhodně vybraným pracovníkům firem.

Cílem mé práce je zjistit, zda efektivní komunikace podporovaná vybudovanou firemní kulturou skutečně napomáhá posilovat vnímání firmy zaměstnanci a jejich oddanost. Úkolem tohoto výzkumu je konfrontace funkčnosti interní komunikace mezi zaměstnanci a jim nadřízenými pracovníky, resp. managementem. Tímto porovnáním se pokusím poukázat na rozpory v jejich vnímání firemní komunikace. Poodhalím tak rizika a problémy způsobené rozporuplným vnímáním komunikace na různých stupních organizační struktury.

4.2 Metoda výzkumu

Cílem mé práce je ověření skutečnosti, zda efektivní komunikace pomáhá posilovat vnímání a ztotožnění se s firmou u zaměstnanců. Abych mohla ověřit stanovené hypotézy, potřebovala jsem dostatečný počet respondentů.

Stanovený hlavní cíl se nese celým dotazníkem. Aby byla vnitrofiremní komunikace účinná, je potřeba stanovit zda zaměstnanci vnímají existenci:

- strategie firmy,
- zpětné vazby,

- otevřené komunikace,
- nastavení komunikačních kanálů,
- komunikačních bariér na straně organizace,
- podporu firemní kultury.

Jako metodu zkoumání jsem použila metodu kvantitativní, která pracuje s deduktivním přístupem. Předmětem zkoumání je v tomto případě vztah mezi efektivní komunikací a jejím vnímáním zaměstnanci. Pro sběr dat jsem využila dotazník, je to vlastně strukturovaný rozhovor v písemné formě. Dotazník jsem rozeslala elektronickou formou (e-mailem s uvedením odkazu na místo, kde lze dotazník vyplnit) nejprve mým kolegům a známým a ti jej rozeslali zase svým známým. Jediným kritériem bylo, aby byli zaměstnaní.

Součástí dotazníku vyjma otázky č. 18 jsou uzavřené otázky. Respondenti měli možnost vybrat jednu z předložených odpovědí. Celkem bylo rozesláno 120 dotazníků, z nichž se mi 87 vrátilo vyplněných, tj. 73%. Vzhledem k poměrně velkému množství vyplněných dotazníků jsou pro výstup použity převážně grafické prostředky. Vzor dotazníku je součástí přílohy číslo 1.

Charakteristika zkoumaného vzorku

Výzkumný soubor tvořilo 87 respondentů, sedmdesát devět procent byly ženy, zbývajících 21% byli muži. Protože výzkum nebyl zaměřen na jednu firmu (organizaci), zajímala mě i doba působení každého z respondentů ve firmě a to, zda jsou v jakékoliv nadřazené pozici, tj. zda vedou svůj tým, popř. vykonávají manažerskou funkci. Jedna z otázek byla zaměřena na délku pracovního poměru. Zajímalo mě pouze aktuální pracovní poměr. Ukázalo se, že respondenti byli ve firmách zaměstnaní poměrně dlouho. Více než 80% uvedlo, že v organizaci pracuje déle než rok. Nejčastěji respondenti sice uvedli, že jsou zaměstnaní mezi 1 až 3 roky (38%), ale ne o mnoho méně respondentů je ve firmě již více než 5 let (35%). Nejméně respondentů uvedlo, že v organizaci působí méně než 3 a více než 5 let (8%). Převážnou část respondentů tvořili řadoví pracovníci (82%), vedoucích pracovníků bylo 13, což tvoří 18% respondentů. U některých otázek jsou odpovědi rozděleny podle pozice zaměstnanců (nadřazení x podřazení).

4.3 Numerické výsledky výzkumu

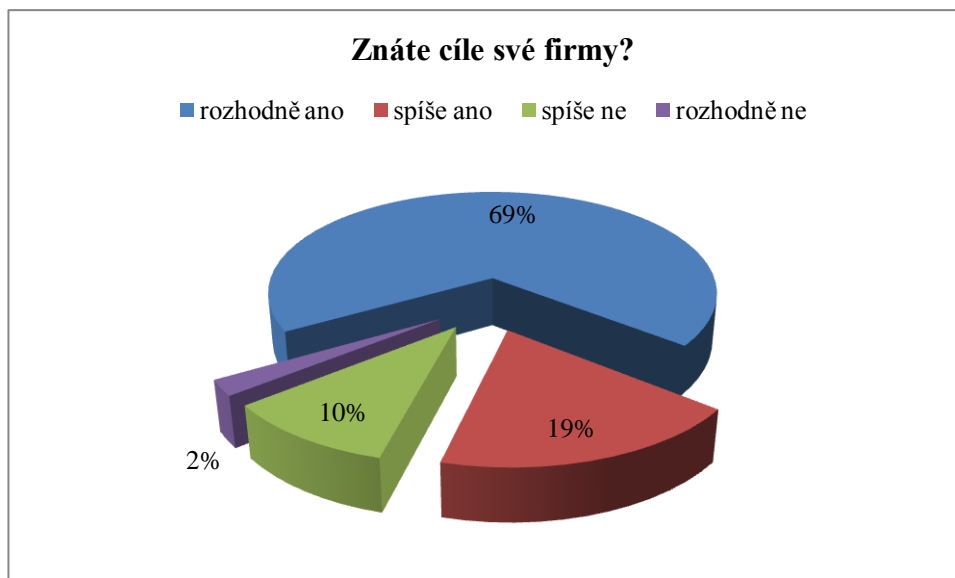
Otázky položené v dotazníku se snaží zmapovat spíše postoje zaměstnanců, každý vůči své firmě jako takové. Nicméně výsledky jsou zobecněné. Není snahou identifikovat konkrétní problém, ale právě svou obecností upozornit na potenciální problémy při nastavování efektivní komunikace podporované firemní kulturou.

Hypotéza 1: Strategie firmy

K dosažení cílů potřebuje firma jednoznačně spolupráci se všemi partnery. A právě spolupráce je založena na komunikaci. Tím, že firma umí jasně definovat své cíle a sděluje je všem, nastoluje základ pro spolupráci, vzbuzuje důvěru ve vlastní konání, je důvěryhodná a perspektivní (Holá, 2011).

V dotazníku sledují vztah ke strategii a komunikaci s ní související tyto čtyři otázky. Cílem je zjistit, zda zaměstnanci znají cíle a vize své firmy a zda znalost těchto cílů přispívá k jejich spokojenosti. Současně jsem chtěla **ověřit, zda znalost cílů a úspěchů firmy přispívá ke spokojenosti a loajalitě zaměstnanců.**

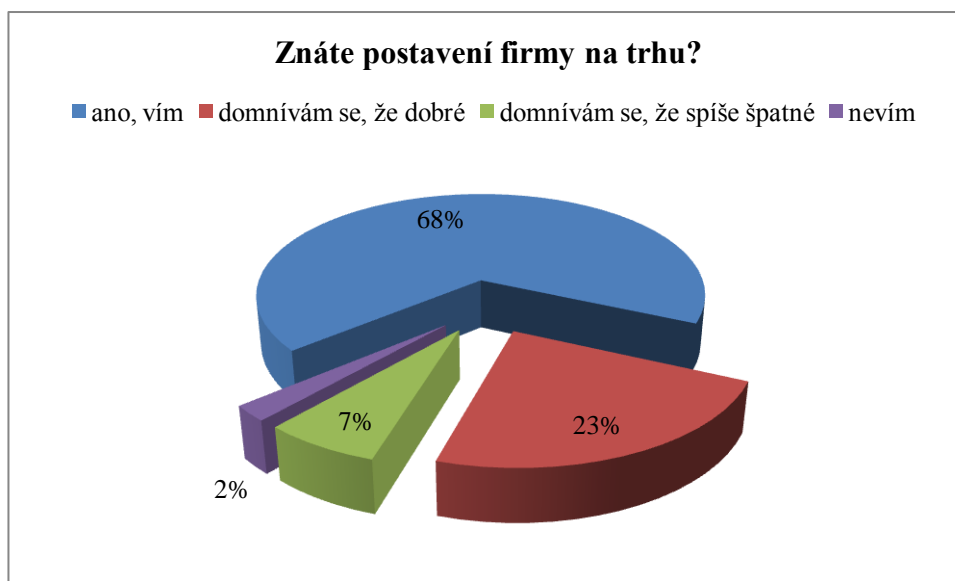
- Víte, jaké jsou cíle vaší firmy?
- Víte, jaké má vaše firma postavení na trhu?
- Jak jste spokojen/a s fungováním firmy ve které pracujete jako celku?
- Jakým HLAVNÍM způsobem jste informováni o strategii vaší firmy?



Graf 1

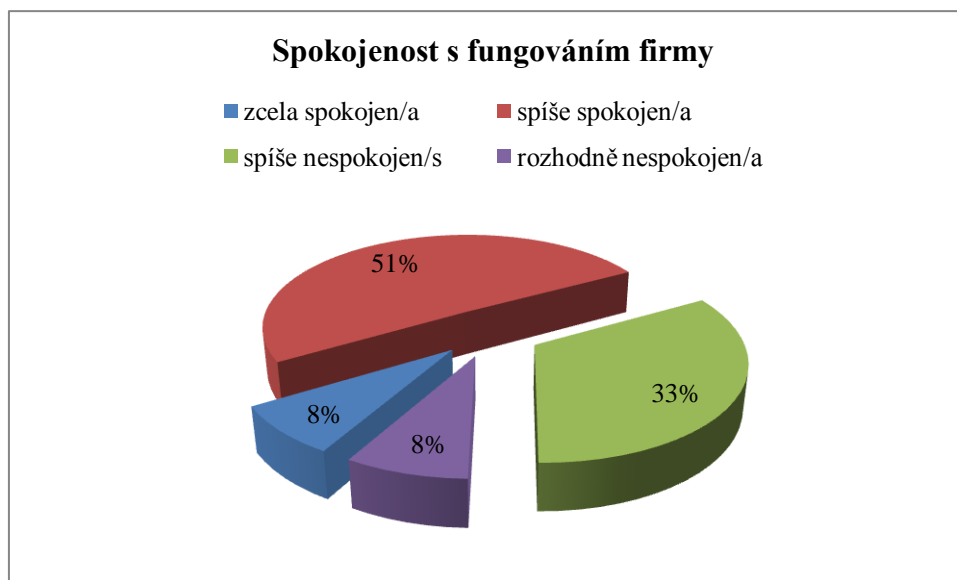
Dle odpovědí v dotazníku cíle své firmy zná 69% respondentů, 19% dotázaných odpovědělo, že má alespoň částečné informace. 10%, tj. 8 členů z celkového počtu respondentů má informace k cílům a vizím své firmy nedostatečné a dalších 8% informace nemá vůbec.

Dotázaní, kteří uvedli, že jsou ve vedoucí či manažerské pozici, cíle své firmy znali a měli dostatečné informace. Rozdíl je možný vysvětlit osobní zainteresovaností zaměstnanců ve vedoucích a manažerských pozicích.



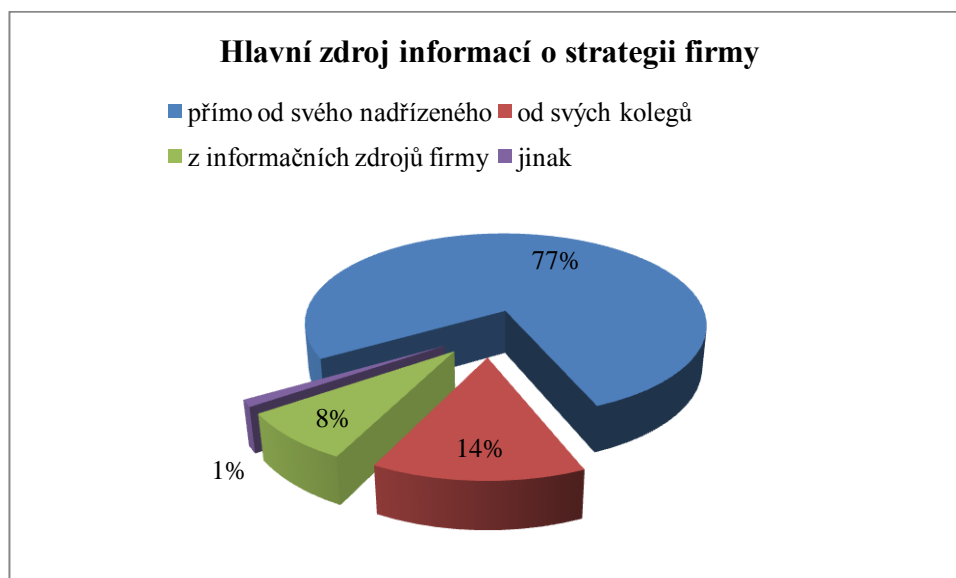
Graf 2

Necháme-li si zobrazit procentuální rozložení odpovědí na tuto otázku, je vidět, že většina respondentů zná alespoň přibližně postavení své organizace na trhu.



Graf 3

S fungováním své firmy bylo spokojeno více než 50% dotázaných. Dalších 33% uvedlo, že jsou spíše nespokojeni, přesto zůstávají ve firmě. Protože mě zajímala především komunikace, nedostali dotazovaní možnost vyjádřit se k důvodu nespokojenosti.



Graf 4

77%, tj. 67 respondentů uvedlo, že jsou o strategii informováni přímo od svého nadřízeného. Zarážejí je 14%, tj. 12 dotázaných, kteří uvedli, že se jim tyto informace dostávají od kolegů. Tady vidím možné nebezpečí ve vzniku nepodložených informací, nejrůznějších polopравd a fám, které mohou vážně narušit až ohrozit celkové klima v organizaci. Z hlediska účinné komunikace je tento výsledek potěšující, protože většina dotázaných využívá ve svých firmách správně nastavené komunikační kanály.

V úvodu této podkapitoly jsem stanovila hypotézu, zda **znalost cílů a úspěchů firmy přispívá ke spokojenosti a loajalitě zaměstnanců**. Porovnáním výsledných odpovědí na jednotlivé otázky mi vychází, že je důležité zaměstnancům sdělovat informace přesně a důsledně. Je správné, že strategické informace poskytují a sdělují zaměstnancům právě jejich nadřízení, popř. mohou pracovníci využít informační zdroje firmy. Důležité informace by se neměli zaměstnanci dozvídat od svých kolegů, aby nevznikaly nejrůznější dezinformace, polopравdy, fámy a pomluvy. Lze říci, že **stanovená hypotéza byla potvrzena**.

Hypotéza 2: Otevřená komunikace

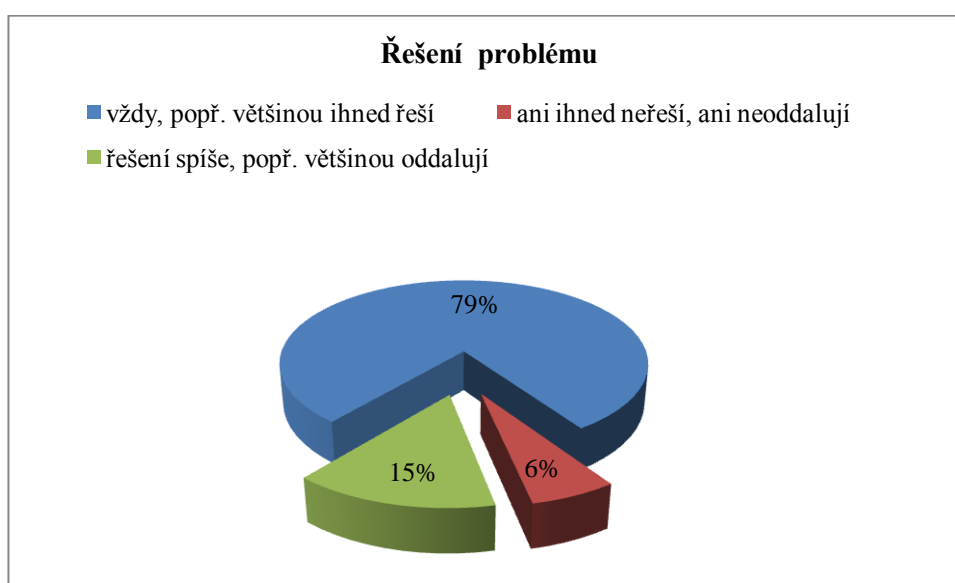
Pokud chce firma vzbuzovat u zaměstnanců důvěru, musí management jednat upřímně, poskytovat jim kompletní informace o firemních záležitostech i individuálním hodnocení výkonnosti. Pokud vedoucí pracovníci sdílejí své chápání organizačních cílů a poskytují upřímnou zpětnou vazbu, zaměstnanci si vytvoří dlouhodobě pozitivní pohled na firmu i své místo v ní.

Otevřená komunikace znamená důvěru v sebe, v nadřízené. Schopnost řešit problémy, vyjádřit svůj vlastní názor a především dostatečné množství informací zejména v časech změn. Informování zaměstnanců o negativních skutečnostech či budoucím negativním vývoji firmy bývá složité, každopádně je nutné. Skutečnosti je třeba popsat jednoduchým jazykem, aby se zaměstnanci mohli zapojit do skutečného dění a dobře je pochopit.

Úspěch podniku spočívá mimo jiné v dobré a otevřené komunikaci mezi zaměstnanci a managementem. Taková **otevřená komunikace zlepšuje pracovní klima, spokojenost a motivaci zaměstnanců** a celkově dělá podnik výkonnějším.

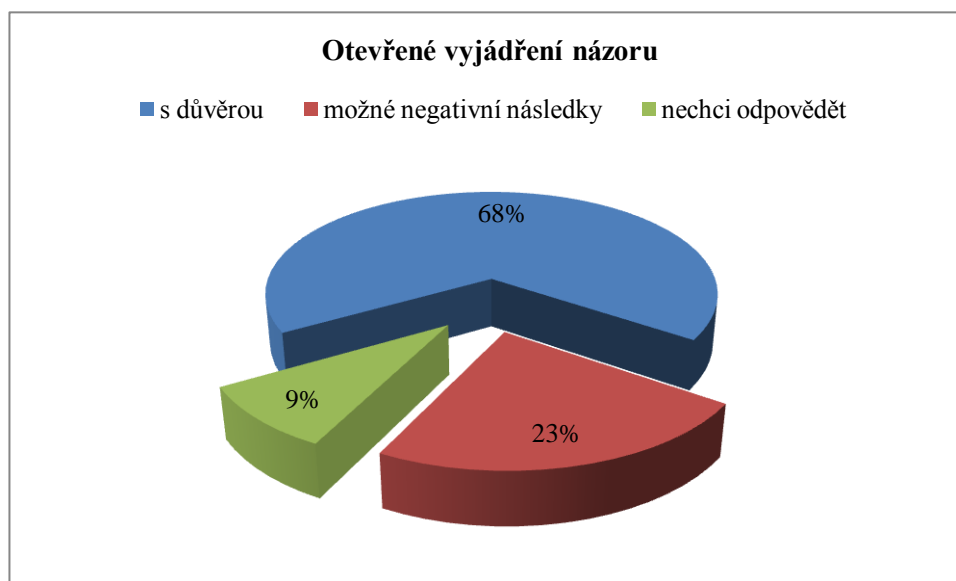
V dotazníku jsou na otevřenou komunikaci zaměřeny tyto otázky:

- Problém se vedoucí podle vás snaží řešit hned nebo jej oddalují?
- Pokud byste chtěl/a vyjádřit svůj názor na fungování firmy, učinil/a byste tak s důvěrou nebo s obavami z možných následků?
- Domníváte se, že způsob, jak s vámi váš nadřízený komunikuje, jak jedná a chová se, přímo ovlivňuje vaše pracovní výkony a chování?
- Jak byste vyjádřil/a množství informací, které dostáváte a které nejsou bezprostředně nutné pro vaši práci, ale pomáhají vám se zorientovat v dění organizace?



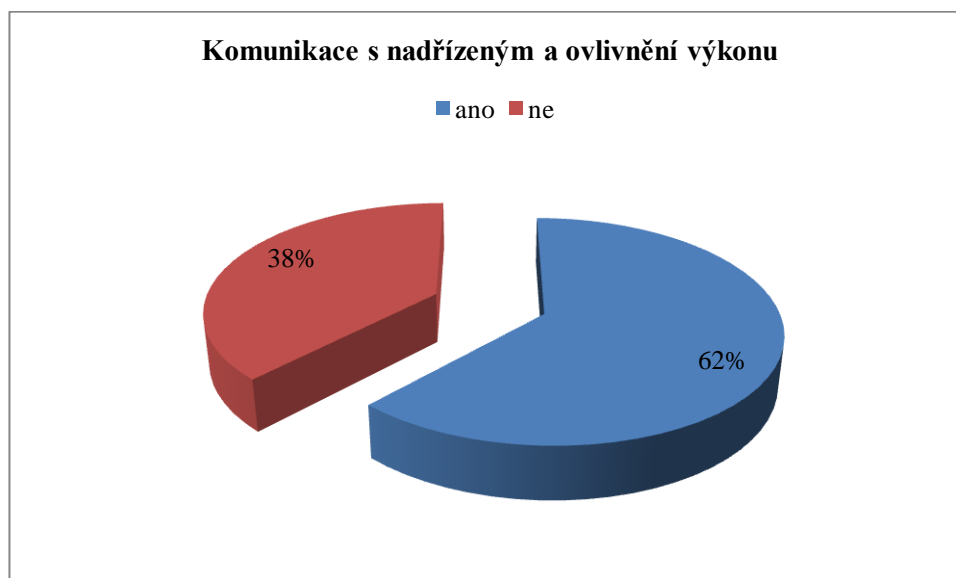
Graf 5

Odpovědi vždy a většinou jsem pro vyhodnocení této otázky sloučila. Rozdíl mezi těmito termíny je velmi malý a pro tento výzkum nepodstatný. 79%, tj. 67 respondentů se domnívá, že problémy jejich nadřízený řeší vždy, popř. většinou ihned. 15%, tj. 13 dotázaných má zkušenosti s řešením problémů jejich nadřízeným opačné. Posledních 7%, tj. 7 dotázaných je nerozhodných.



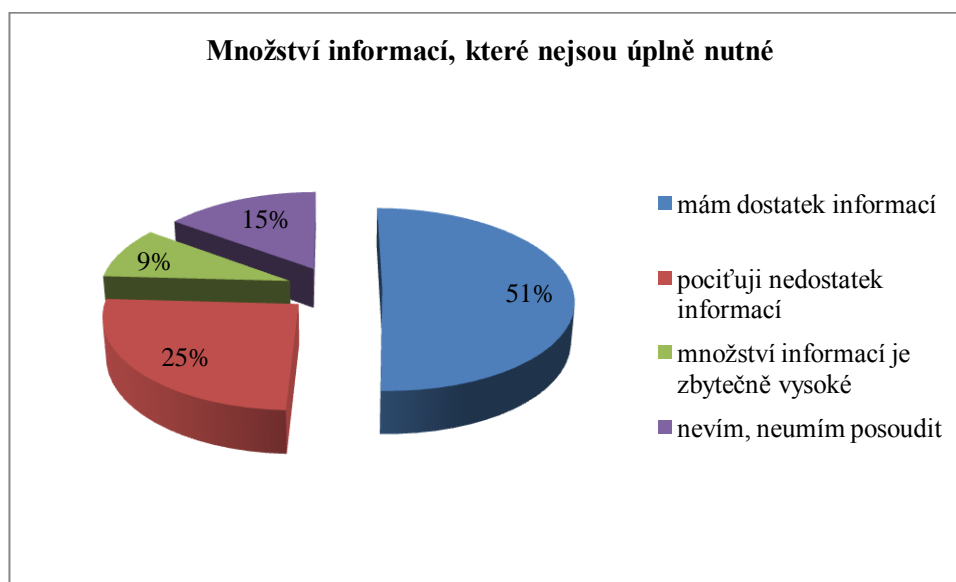
Graf 6

Necelých 70% dotázaných by svůj názor vyjádřilo bez obav. Současně téměř třetina respondentů má obavy z negativních důsledků anebo raději neodpověděli. Výsledek vypovídá o tom, že ne vždy vládne otevřená komunikace.



Graf 7

Způsob jednání nadřízeného s podřízeným bývá rozhodující pro dobrý pracovní výkon a spokojenost zaměstnance v organizaci. Celkem 38%, tj. 33 dotázaných se domnívá, že jejich vzájemná komunikace s vedoucími pracovníky není na dobré úrovni.



Graf 8

Pro výkon své práce každý z nás potřebuje znát důležité informace. Touto otázkou jsem spíše sledovala množství informací, které pro výkon své práce úplně nutně nepotřebujeme, ale je dobré je znát. Někdy se k nám informace dostanou neplánovaně a některé zprávy bychom někdy nejraději ani nechtěli slyšet. Dostatečné množství těchto doplňujících zpráv pocítuje 51%, tj. 44 dotázaných. Naproti tomu stojí 25%, tj. 22 lidí, kteří mají přístup k doplňujícím informacím omezený, popř. jsou jim nedostupné. Někdy je dobré nic nevědět, ale pokud něco nevím či neznám vzniká nejistota a ta se dříve nebo později projeví v odvedeném výkonu.

Těmito otázkami jsem zjišťovala podmínky pro otevřenou komunikaci. Z výsledků je možné dovodit, že většina dotázaných svým nadřízeným důvěřuje, obrací se na ně s pomocí při řešení problémů, nebojí se otevřeně vyjádřit svůj vlastní názor. Přesto se objevila téměř třetina respondentů, kteří svým nadřízeným nedůvěřují, svůj názor by vyjádřili s velkými obavami nebo z obavy ho raději nevyjádří vůbec. Obdobný výsledek, tj. polovina až dvě třetiny dotázaných je spokojeno s jednáním a vystupováním vedoucích vůči nim i množstvím informací, které jim nadřízení

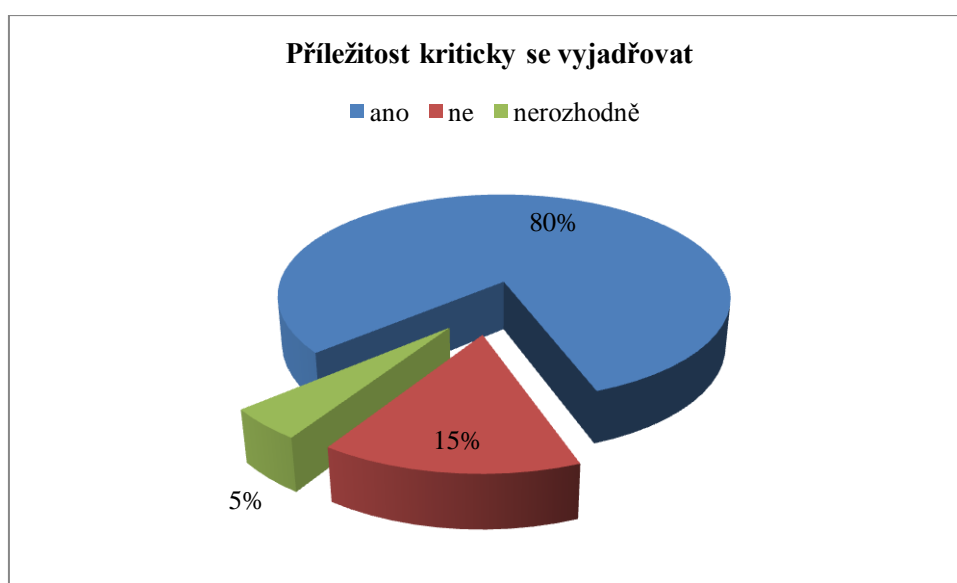
poskytují. Hypotéza zda **otevřená komunikace zlepšuje pracovní klima, spokojenost a motivaci zaměstnanců byla potvrzena.**

Hypotéza 3: Zpětná vazba

Zpětná vazba poskytuje zaměstnavateli informace o tom, co pracovníci potřebují a co je motivuje. Prvním krokem ke zpětné vazbě je důvěra a otevřená komunikace. Nastavená zpětná vazba v oboustranné komunikaci pomáhá komunikaci pracovníků s managementem, ale také slouží k odhalování nefunkčnosti vnitrofiremní komunikace a jejímu zdokonalování.

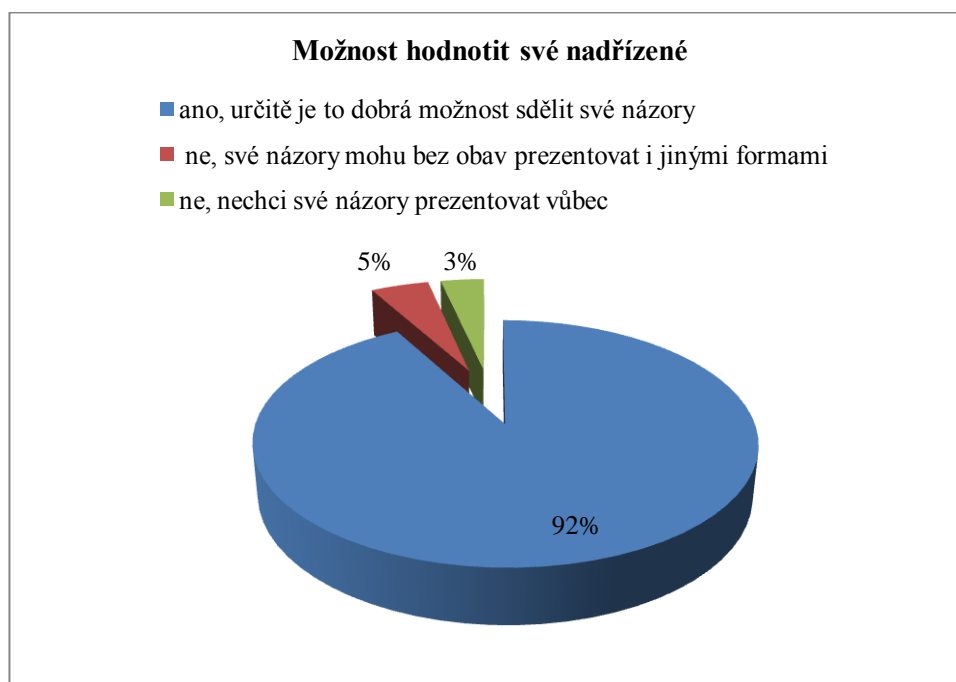
Umění poskytování zpětné vazby je náročné, aby byla prospěšná a vedla k účinné komunikaci je potřeba se naučit zpětnou vazbu poskytnout a pak i přijmout. Podle mých zkušeností mívá zpětná vazba velmi malý účinek. Většinou totiž bývá vnímána jako neoprávněná kritika. Zpětné vazbě jsou věnované otázky:

- Máte v rámci organizace dostatek příležitostí se kriticky vyjadřovat k novým návrhům, podávat připomínky a návrhy na zlepšení fungování organizace nebo pociťujete nedostatek těchto příležitostí?
- Přivítali byste možnost pravidelně hodnotit svého nadřízeného a vedení firmy, např. formou dotazníku?



Graf 9

80%, tj. 70 dotázaných uvedlo, že se může bez obav kriticky vyjadřovat k novým návrhům, podávat připomínky a návrhy na zlepšení fungování organizace. 20% naopak tyto příležitosti nemá.



Graf 10

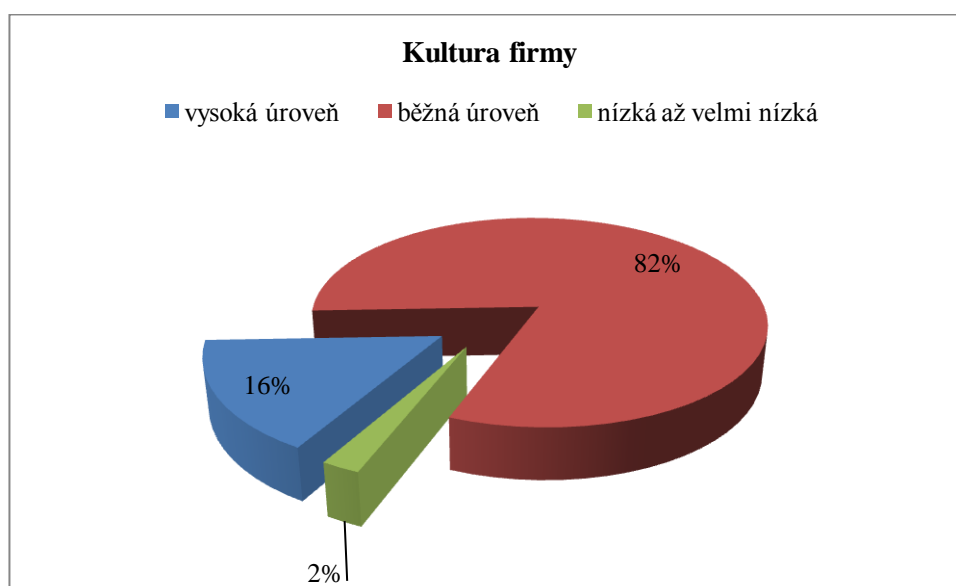
Porovnání výsledných odpovědí zobrazených v grafech 9 a 10 dokládá, že zaměstnanci opravdu cítí potřebu hodnotit a sdělit své názory na dění ve firmě a chování a jednání svých nadřízených. Někdy bývá těžké své názory vyjádřit veřejně, pokud by tedy zaměstnanci dostali příležitost vyjádřit se např. formou dotazníku, ve většině by ji využili. Hypotézu tedy tyto dvě odpovědi potvrdily.

Hypotéza 4: Firemní kultura

Kultura firmy a s ní související interní komunikace dokáže vytvořit silně stimuluující pracovní prostředí a naopak všechny vnímané nespravedlnosti dokážou pracovníky natolik demotivovat, že je mohou přivést ke lhostejnosti a frustraci a nakonec i k odchodu z firmy.

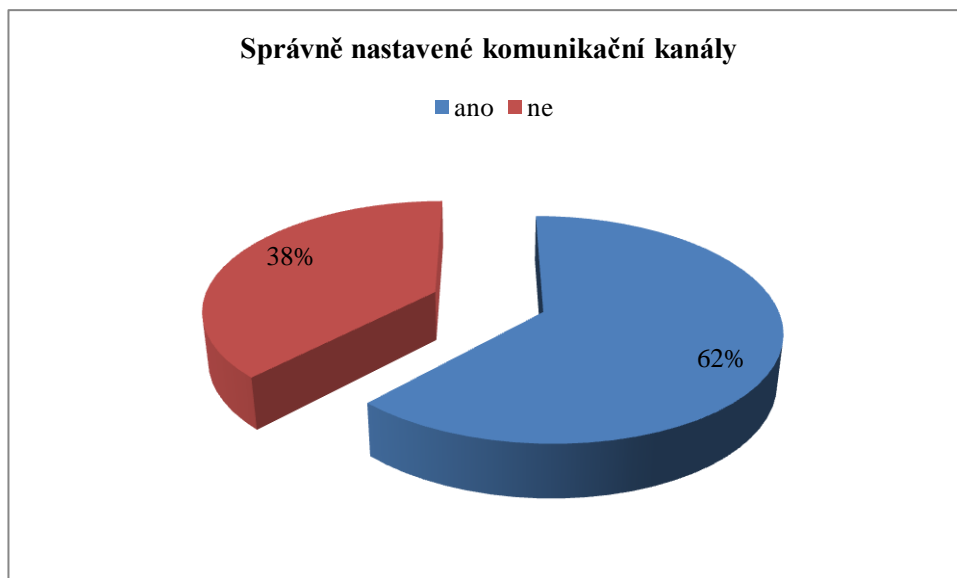
Zájem o tuto problematiku reprezentují v dotazníku tyto otázky:

- Jak byste charakterizoval/a kulturu vaší firmy (základní hodnoty, podle kterých se firma chová ke všem svým partnerům, vztah firmy ke spravedlnosti, čestnosti a pravdě, respekt k zákazníkům a zaměstnancům)?
- Domníváte se, že základní komunikační kanály jsou ve firmě dobře nastaveny a fungují efektivně (porady, manuály, informační systém, telefony, počítače)?
- Souhlasíte s tím, že se vám ve firmě dobře spolupracuje v týmu, s kolegy i s vedením, formální i neformální vztahy fungují na dobré úrovni?



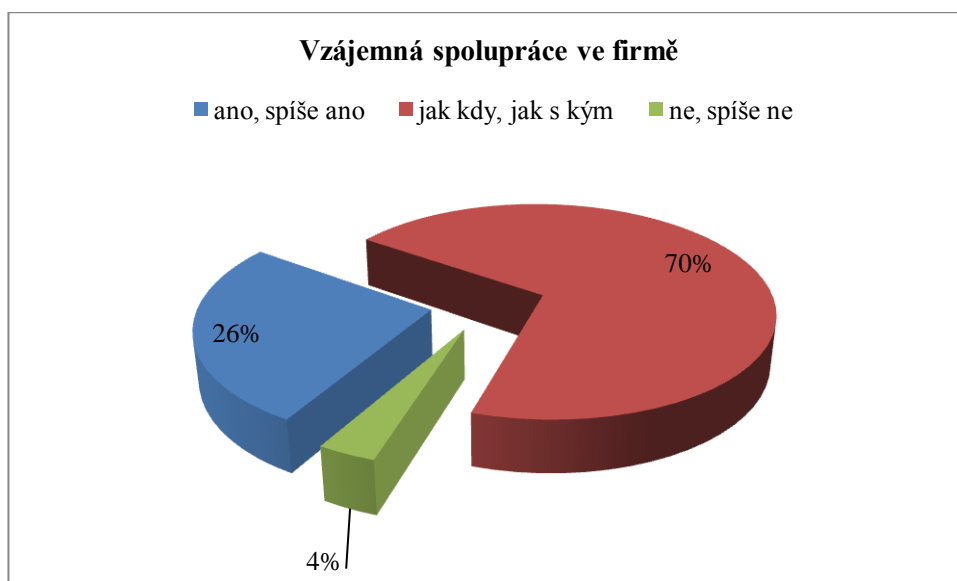
Graf 11

Většina dotázaných, tj. 82% vnímá kulturu své firmy na běžné (standardní) úrovni. Uvědomují si, že firmy ctí spravedlnost, čestnost, respekt jak ve vztahu k zaměstnancům, tak i k ostatním partnerům firem. Je potěšující, že 16%, tj. 14 dotázaných vnímá kulturu své firmy na vysoké úrovni.



Graf 12

Pro efektivní komunikaci je potřeba, aby bylo jasně definované kdo, co dělá, jaké kdo má kompetence, v jaké oblasti působí a za co odpovídá. K tomu, aby tato spolupráce fungovala, mají firmy vytvořenou organizační strukturu, popis pracovních míst a základní komunikační vazby. Komunikační kanály slouží pro efektivní komunikaci, spolupráci a vzájemný respekt. 62% dotázaných se domnívá, že jejich firma má tyto kompetence správně nastaveny.



Graf 13

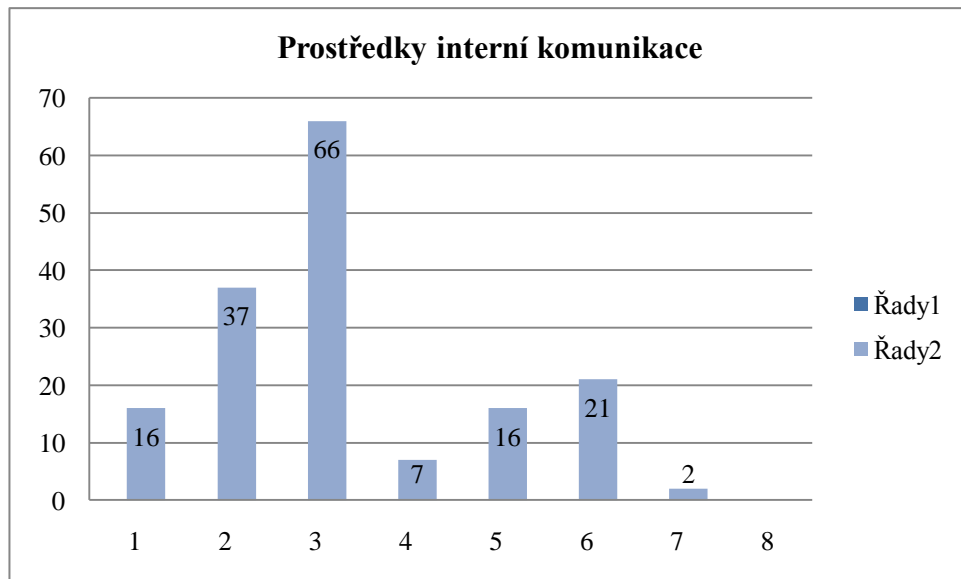
O tom, zda ve firmě funguje firemní kultura, vypovídá vzájemná spolupráce mezi jednotlivými lidmi, týmy, odděleními, odbory, zkrátka všemi útvary. 70%, tj. 61 dotázaných se domnívá, že spolupráce je ovlivněna vzájemnými vztahy, tím, kdo s kým spolupracuje. Zde je určitý prostor pro zlepšení.

Vztah firemní kultury a efektivní komunikace je především v jejich podpoře navzájem. Kultura se projevuje v tom, jak se firma chová a jak jedná, jak vytváří spravedlivé prostředí svým zaměstnancům, jak funguje vzájemná spolupráce. Vytváří stimulační prostředí všem firemním partnerům, zaměstnanci počínaje. V této oblasti je vidět největší prostor ke zlepšování. I když se většina dotazovaných domnívá, že jejich firmy mají správně nastavenou komunikaci, vzájemná spolupráce už to tolik nepotvrzuje. Tady 70% respondentů odpovědělo, že se jim dobře jedná jak kdy a jak s kým. A jsme znovu na začátku, komunikace vyžaduje naslouchání, snahu o porozumění, zapojení se do sociální skupiny (např. spolupracovníci).

V závěru dotazníku byly položeny dvě otázky vztahující se k interní komunikaci a vyjádření vlastního názoru respondentů.

1. Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal/a?

- 1) více porad
- 2) pravidelné e-mailové zpravodajství o dění ve firmě
- 3) intranet (vnitřní internetové stránky)
- 4) firemní časopis a noviny
- 5) změna v komunikaci manažerů
- 6) interní vzdělávání
- 7) žádné, nic mi nechybí



Graf 14

2. Je něco, co vám v komunikaci ve firmě chybí? Uveďte.

- aby bylo jasné, kdo co dělá
- aby odpovědní manažeři měli dostatek času na běžnou komunikaci
- aby se vedení shodovalo
- abychom dostávali pravdivé informace, jednání na rovinu
- méně mailů a více osobního jednání
- důležité informace sdělovat všem
- komunikace
- intranet
- komunikace by měla být pravdivá a upřímná
- dát prostor zaměstnancům
- kultura komunikace
- lépe vysvětlit novinky ve firmě
- více komunikovat, ne nařizovat
- jednotnost
- dostatečné vysvětlení
- lépe řízená spolupráce mezi provozy a oddělení
- zlepšit komunikaci mezi vedením a zaměstnanci
- mluvit jasně, srozumitelně, nic neobcházet, vše na rovinu

- vážit si práce druhého
- umět naslouchat
- chování k zaměstnancům
- více neformálních setkávání zaměstnanců
- otevřenost, upřímnost
- více verbální komunikace, ochotu pomoci
- zájem o problém
- motivace, odměňování
- systém hodnocení pracovníků nadřizenými a naopak nadřizených pracovníky
- přimět všechny zaměstnance aby komunikovali a chtěli řešit problémy.

Celým tímto souborem názorů se nese jedna chybějící, avšak důležitá podmínka pro úspěšné fungování firem, a to komunikace. Je zřejmé, jak zaměstnanci silně vnímají chybějící důvěru, upřímnost, ochotu naslouchat, otevřenou a důvěryhodnou komunikaci. Pro úspěšné nastavení efektivní komunikace je potřeba tyto problémy najít, identifikovat, pojmenovat a řešit.

4.4 Zhodnocení výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit, zda efektivní komunikace podporovaná vybudovanou firemní kulturou skutečně napomáhá posilovat vnímání firmy zaměstnanci a jejich oddanost. K tomu jsem postupně stanovila jednotlivé hypotézy.

Hypotéza 1: Ověřit, zda znalost cílů a úspěchů firmy přispívá ke spokojenosti a loajalitě zaměstnanců.

Tuto hypotézu jsem ověřila pomocí otázek č. 1, 2, 3 a 4, které se ptaly na znalost strategie firmy, jakým způsobem získávají zaměstnanci informace o strategii firmy, zda znají postavení firmy na trhu a zda jsou ve firmě, kde pracují spokojeni. Porovnáním výsledných odpovědí na jednotlivé otázky jsem zjistila, že je důležité zaměstnancům sdělovat informace přesně a důsledně. Je správné, že strategické informace poskytují a sdělují zaměstnancům právě jejich nadřízení, popř. mohou pracovníci využít informační zdroje firmy. Důležité informace

by se neměli zaměstnanci dozvídat od svých kolegů, aby nevznikaly nejrůznějších dezinformace, polopравdy, fámy a pomluvy. Lze říci, že **stanovená hypotéza byla potvrzena.**

Hypotéza 2: Otevřená komunikace zlepšuje pracovní klima, spokojenost a motivaci zaměstnanců.

K ověření této hypotézy směřovaly otázky č. 6, 10, 11 a 17. Zjišťovaly postoje tázaných k možnosti otevřeně vyjádřit svůj postoj k fungování firmy; množství informací, které nejsou bezpodmínečně nutné k výkonu práce, ale pomáhají zorientovat se v dění firmy; rychlosti řešení problému nadřízeným; způsobu komunikace nadřízeného s podřízeným a vlivu na jeho motivaci a výkon. Z výsledků je možné dovodit, že většina dotázaných svým nadřízeným důvěřuje, obrací se na ně s pomocí při řešení problémů, nebojí se otevřeně vyjádřit svůj vlastní názor. Přesto se objevila téměř třetina respondentů, kteří svým nadřízeným nedůvěřují, svůj názor by vyjádřili s velkými obavami nebo z obavy ho raději nevyjádří vůbec. Obdobný výsledek, tj. polovina až dvě třetiny dotázaných je spokojeno s jednáním a vystupováním vedoucích vůči nim i množstvím informací, které jim nadřízení poskytují. Hypotéza zda otevřená komunikace zlepšuje pracovní klima, spokojenost a motivaci zaměstnanců **byla potvrzena.**

Hypotéza 3: Zpětná vazba poskytuje zaměstnavateli informace o tom, co pracovníci potřebují a co je motivuje.

Hypotézu jsem ověřovala pomocí otázek 16 a 18. Směřovaly ke zjištění možnosti a množství příležitostí se kriticky vyjádřit k novým návrhům, podávat připomínky a návrhy na zlepšení fungování firmy a možnosti hodnotit pravidelně svého nadřízeného např. formou dotazníku. Podle odpovědí, zaměstnanci opravdu cítí potřebu hodnotit a sdělit své názory na dění ve firmě o chování a jednání svých nadřízených. Někdy bývá těžké své názory vyjádřit veřejně, pokud by tedy zaměstnanci dostali příležitost vyjádřit se např. formou dotazníku, ve většině by ji využili. **Hypotézu odpovědi potvrdily.**

Hypotéza 4: Kultura firmy a s ní související interní komunikace dokáže vytvořit silně stimulační pracovní prostředí a naopak.

Otázky č. 12, 13, 14 zjišťovaly úroveň kultury firmy podle způsobu chování, míry čestnosti, spravedlnosti, chování se ke svým partnerům; správného nastavení a fungování komunikačních kanálů; míry spolupráce mezi jednotlivci, týmy, odděleními atd. Kultura firmy

se projevuje v tom, jak se firma chová a jak jedná, jak vytváří spravedlivé prostředí svým zaměstnancům, jak funguje vzájemná spolupráce. Vytváří stimulační prostředí všem firemním partnerům, zaměstnanci počínaje. V této oblasti je vidět největší prostor ke zlepšování. I když se většina dotazovaných domnívá, že jejich firmy mají správně nastavenou komunikaci, vzájemná spolupráce už to tolik nepotvrzuje. Tady 70% respondentů odpovědělo, že se jim dobře jedná jak kdy a jak s kým. A jsme znovu na začátku, komunikace vyžaduje naslouchání, snahu o porozumění, zapojení se do sociální skupiny (např. spolupracovníci). **Hypotéza byla tedy potvrzena.**

Závěrem výzkumu jsem uvedla několik jednotlivých požadavků, které by chtěli dotazovaní ve svých firmách zlepšit. Vyplývá z nich a potvrzuje mi to i praxe, že výrazně chybí komunikace „tváří v tvář“, respekt a úcta jednoho člověka k druhému. Proces komunikace je totiž vzájemnou interakcí účastníků, je potřeba abychom nejenom mluvili, ale i naslouchali a snažili se o porozumění. Bez těchto základních prvků každé komunikace se nikdy nedomluvíme, neuslyšíme a neporozumíme si. V teoretické části jsem pomocí odborné literatury tento problém nastínila a v praktické části této práce ověřila. Pro efektivní fungování vnitrofiremní komunikace je tedy důležité, abychom se každý sám naučili mluvit, slyšet a rozumět tomu druhému. Když tyto hodnoty ve firmě podpoří i firemní kultura vybudovaná na morálních a etických zásadách, budou položeny ty nejlepší základy účinné vnitrofiremní komunikace.

ZÁVĚR

Firemní komunikace zaujímá v životě firmy významné místo. Její důležitost spatřuji především v tom, že je na ní založena řada procesů a vztahů. Nositelem komunikace ve firmě je především vedení, které nastavuje komunikaci na základě podnikové strategie a zaměření firmy. Systém vnitrofiremní komunikace tvoří jeho nastavení, typy a formy komunikace, zvolené prostředky, cíle a samotné problémy, které mohou v rámci vnitrofiremní komunikace vyskytnout.

Cílem mé bakalářské práce bylo zmapovat teoretické prostředky týkající se firemní komunikace, především pak její významné sociální složky, tedy vnitrofiremní komunikace. Zajímaly mě, principy účinné firemní komunikace a její souvislosti s firemní kulturou. Je jednoduché nastavit cíle, definovat vize budoucího vývoje, ale když nebudou tyto cíle a vize správně komunikovány i tomu nejposlednějšímu zaměstnanci, bude mnohem těžší jich dosáhnout. Snažila jsem se poukázat na fakt, že komunikace je o vzájemné interakci minimálně dvou lidí. Podílí se na ni verbální i neverbální složky, ale nestačí jen mluvit a vnímat gesta doprovázející řeč. Důležité je naslouchat jeden druhému a snažit se o vzájemné porozumění. O totéž se jedná i ve firemní komunikaci, firma je přece sociální skupina, kterou tvoří zaměstnanci firmy.

Úvodní část této bakalářské práce se zabývá dostupnými teoretickými poznatky, které se týkají především komunikace, komunikačních modelů, interpersonální komunikace, jak verbální, tak neverbální komunikace. Stěžejní teoretická část bakalářské práce se zabývá problematikou komunikace uvnitř organizace. Účinná vnitřní i vnější komunikace je základním předpokladem správného fungování každé organizace. Efektivní komunikace ovlivňuje kvalitu organizace, zejména systém řízení kvality v organizaci, který má vliv za prvé na výkonnost organizace, za druhé na efektivnost (uvnitř i vně) organizace. Účinná komunikace má taktéž vliv na celkovou atmosféru v organizaci, tzn. na kvalitu pracovního života.

Praktická část této práce spočívala v provedení dotazníkového šetření. Za účelem dosažení cíle výzkumu byly formulovány čtyři hypotézy, na které měl provedený empirický výzkum přinést odpovědi. Dotazník byl zaměřen na čtyři důležité oblasti efektivní firemní komunikace: strategii firmy, firemní kulturu, zpětnou vazbu

a otevřenou komunikaci. Pro svůj výzkum jsem nezvolila žádnou konkrétní firmu či organizaci. Zajímal mě obecný názor na způsob vnitrofiremní komunikace a vnímání jejího vztahu s nastavenou firemní kulturou. Další fází bylo provedení dotazníkového šetření. Zkoumaný soubor tvořilo 87 respondentů.

Interpretací výsledků výzkumu jsem zjistila, že pro všechny dotázané je důležitá funkční vnitrofiremní komunikace. Potřebují mít dostatek informací o strategii a vizích společností, pro které pracují. Pro podporu jejich pracovního výkonu upřednostňují otevřenou komunikaci a fungující zpětnou vazbu. Tady se ukázalo, že téměř třetina by se raději nevyjádřila k novinkám ve firemním dění a stejně tak se téměř ve třetině odpovědí objevila nefungující vzájemná spolupráce.

Výzkum nebyl zaměřen na konkrétní doporučení. Potvrdil však stanovenou hypotézu hned v úvodní části této práce, že účinné způsoby firemní komunikace ve vztahu k morálce a etice podporuje firemní kultura.

V úvodu této práce jsem napsala, že mě k výzkumu inspirovala malá anketa, která před nedávnem proběhla ve firmě, kde pracuji. Byla zaměřena na firemní výrazy, především ty slangové, které se ve firmě vytvořily, vžily, používají, ale svým způsobem začínají vadit. Současně jsme měli navrhnout výrazy, které bychom rádi používali, případně jimi některé nahradili, zkrátka ty, které bychom chtěli slyšet. Výsledky, které byly následně zveřejněny, všechny velmi překvapily, protože na prvních třech pozicích se objevily slova „děkuji“, „prosím“ a „pochvala.“

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že základním způsobem účinné firemní komunikace je vzájemná úcta a respektování jednoho člověka druhým a komunikace založená na aktivním vnímání, naslouchání a maximální snaze o porozumění.

Resumé

Teoretická část této práce byla věnovaná účinným způsobům firemní komunikace, především pak její vnitrofiremní části, jako důležité sociální složce komunikace firmy. Informace mohou být sdělovány verbálně či neverbálně, přímo či nepřímo, formálně nebo neformálně pomocí osobních, telefonních, písemných, elektronických a mnoha jiných prostředků. Každá komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se a sdělení porozumět.

První kapitola postupně objasňuje základní pojem komunikace, definuje vztahy sociální komunikace. Na základě principů komunikace vysvětluje její proces. Pro úspěšnou komunikaci je důležité aktivní naslouchání a porozumění.

Druhá kapitola je věnovaná objasnění pojmu firemní komunikace a jejich složek. Účinná firemní komunikace potřebuje ke svému správnému nastavení pevný základ, kterým je firemní kultura. Ta je definovaná jako souhrn morálních a etických hodnot.

Třetí kapitola se podrobně věnuje vnitrofiremní komunikaci. Především jejímu vymezení, formám a typům. Rovněž definuje důležité podmínky a prostředky, které podporují efektivní vnitrofiremní komunikaci. Současně jsou nastíněny důsledky, které může způsobit nefunkční vnitrofiremní komunikace.

Čtvrtá část – praktická – zkoumá vztah zaměstnanců k vnitrofiremní komunikaci firmy, ve které pracují. Zabývá se funkcí otevřené komunikace, poskytováním zpětné vazby, propojením firemní kultury s efektivní vnitrofiremní komunikací, atd. V závěru empirické části jsou shrnuty a vyhodnoceny výsledky výzkumu, včetně potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na účinné způsoby firemní komunikace, především na její vnitrofiremní část. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy jako komunikace, sociální komunikace, komunikační proces, vnitrofiremní komunikace, firemní kultura, principy efektivní komunikace. Jsou zde nastíněny vzájemné vztahy mezi vnitrofiremní komunikací a firemní kulturou, kterou tvoří především morální a etické zásady. V závěru teoretické části jsou uvedeny možné důsledky nefunkční vnitrofiremní komunikace a možnosti předcházení jim. V empirické části je proveden kvantitativní výzkum zaměřený na otevřenou komunikaci, poskytování zpětné vazby, funkci firemní kultury a spokojenost s fungováním firmy.

Klíčová slova

Komunikace, sociální komunikace, firemní komunikace, vnitrofiremní komunikace, komunikační proces, předpoklady dorozumění, firemní kultura, efektivní komunikace.

Annotation

The thesis is focused on effective ways of corporate communication, especially in its internal part. In the theoretical part defines basic concepts such as communication, social communication, communication process, internal communications, corporate culture, principles of effective communication. There are outlines the relationship between internal communications and corporate culture, which consists primarily moral and ethical principles. In conclusion, the theoretical part are the possible consequences of dysfunctional internal communications and the possibility of preventing them. In the empirical part is carried out quantitative research on open communication, feedback, feature corporate culture and satisfaction with the functioning of the company.

Keywords

Communication, social communication, corporate communication, internal communication, communication process, understanding requirements, corporate culture, effective communication.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BELZ, Horst, SIEGRIST, Marco, *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*, 1.vyd. Praha: Portál, 2001, 375 s., ISBN 80-7178-479-6.
2. BROOK, Ian, *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*, First Publisher, England: Pearson Education Limited, 1999, 359 s. ISBN 978-0-273-71536-8.
3. DEVITO, Joseph A., *Základy mezilidské komunikace*, 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 512 s., ISBN: 978-80-247-2018-0.
4. DE PELSMACKER, P., GUENES, M., VAN DEN BERGH, J., *Marketingová komunikace*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 600 s., ISBN: 80-247-0254-1.
5. HOLÁ, Jana, *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 170 s., ISBN 80-251-1250-0.
6. HOLÁ, Jana, *Jak zlepšit interní komunikaci*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 317 s., ISBN 978-80-251-2636-3.
7. HONEY, Petr, *Tváří v tvář: (průvodce úspěšnou komunikací)*, 1. vyd. Praha: Grada, 1997, 180 s., ISBN 80-7169-445-2.
8. HLOUŠKOVÁ, Ivana, *Vnitrofiremní komunikace*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1998, 103 s., ISBN 80-716-9550-5.
9. KOLMAN, Luděk, *Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*, Praha: LINDE, 2005, 107 s., ISBN 80-86131-62-9.
10. PALÁN, Zdeněk, *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Akademia, 2002, 280 s., ISBN 80-200-0950-7.

11. PLAŇAVA, Ivo, *Průvodce mezilidskou komunikací*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 148 s., ISBN 80-247-0858-2.
12. POKORNÝ, Jiří, *Manuál tvořivé komunikace*, Brno: 2. přeprac. a dopl. vyd., Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004, 300 s., ISBN 80-7204-330-7.
13. SKÁCEL, Jan, SOBČÍKOVÁ, Jana, *Komunikační manuál pracovníka malé a střední firmy*, 1.vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004, 84 s., ISBN 80-7248-282-3.
14. STÝBLO, Jiří, *Řízení týmové a firemní kultury organizace*, 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., Edice EUPRESS, 2010, 62 s., ISBN 978-80-7408-032-6.
15. SZARKOVÁ, Miroslava, *Komunikácia v managemente*. 1.vyd. Bratislava: Ekonóm, 2002, 198 s., ISBN 80-225-1585-X.
16. TURECKIOVÁ, Michaela, *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 172 s., ISBN 80-247-0405-6.
17. TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k úspěšnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 128 s., ISBN 978-80-247-0882-9.
18. VYMĚTAL, Jan, *Průvodce úspěšnou komunikací*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 322 s., ISBN 978-80-247-2614-4.
19. WINKLER, Jiří, *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi: skripta*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998, 105 s., ISBN 80-210-1892-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1. Proces komunikace	7
Obrázek 2. Účinná komunikace řídí finanční výkon firmy	13
Obrázek 3. Model fungování zpětné vazby	24
Graf 1: Znáte cíle své firmy?	32
Graf 2: Znáte postavení firmy na trhu?	32
Graf 3: Spokojenost s fungováním firmy	33
Graf 4: Hlavní zdroj informací o strategii firmy	33
Graf 5: Řešení problému	35
Graf 6: Otevřené vyjádření názoru	35
Graf 7: Komunikace s nadřízeným a ovlivnění výkonu	36
Graf 8: Množství informací, které nejsou úplně nutné	36
Graf 9: Příležitost kriticky se vyjadřovat	37
Graf 10: Možnost hodnotit své nadřízené	38
Graf 11: Kultura firmy	39
Graf 12: Správně nastavené komunikační kanály	39
Graf 13: Vzájemná spolupráce ve firmě	40
Graf 14: Prostředky interní komunikace	41

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

DOTAZNÍK

Vážená paní, Vážený pane,

do rukou se Vám dostává dotazník, který zkoumá úroveň firemní komunikace a kultury. Přečtěte si, prosím, pozorně každou otázku. Vždy máte na výběr z několika odpovědí, avšak je možné vybrat pouze jednu z nich. Označte tu odpověď, která se nejvíce blíží Vašemu mínění (nejsou žádné správné nebo špatné odpovědi, vždy jde o Váš osobní názor). Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za spolupráci.

Irena Šandová
studentka IMS Brno

- 1. Víte, jaké jsou cíle vaší firmy?**
 - a. rozhodně ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. rozhodně ne
- 2. Jakým HLAVNÍM způsobem jste informováni o strategii vaší firmy?**
 - a. přímo od svého nadřízeného (včetně školení a porad)
 - b. od svých kolegů
 - c. z informačních zdrojů firmy (například intranet, časopis, nástěnky apod.)
 - d. jinak
- 3. Víte, jaké má vaše firma postavení na trhu?**
 - a. ano, vím
 - b. domnívám se, že dobré
 - c. domnívám se, že spíše špatné
 - d. nevím
- 4. Jak jste spokojen/a s fungováním firmy ve které pracujete jako celku?**
 - a. zcela spokojen/a
 - b. spíše spokojen/a
 - c. spíše nespokojen/a
 - d. rozhodně nespokojen/a
- 5. Jak často jsou vám sdělovány informace nutné pro Vaši práci?**
 - a. vždy pravidelně
 - b. spíše pravidelně
 - c. ani pravidelně, ani nepravidelně
 - d. spíše nepravidelně
 - e. vždy nepravidelně

- 6. Pokud byste chtěl/a otevřeně vyjádřit svůj názor na fungování firmy, učiníte tak?**
- s důvěrou
 - obával/a bych se možných negativních následků
 - nechci odpovědět
- 7. Množství informací, které dostáváte, ale nejsou bezprostředně nutné pro výkon vaší práce?**
- je dostatečné
 - pocit'uji nedostatek takových informací
 - je zbytečně vysoké
 - nevím, neumím posoudit
- 8. Máte pocit, že systém odměňování ve vaší firmě je spravedlivý?**
- ano
 - ne
- 9. Myslíte, že péče o vás, jako zaměstnance, je na dobré úrovni (stravování, zdravotní péče, ostatní benefity, mimopracovní aktivity apod.)**
- rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - rozhodně ne
- 10. Jak byste vyjádřil/a množství informací, které dostáváte a které nejsou bezprostředně nutné pro vaši práci, ale pomáhají vám se zorientovat v dění organizace?**
- mám dostatek informací
 - pocit'uji nedostatek informací
 - množství informací je zbytečně vysoké
 - nevím, neumím posoudit
- 11. Problém se vedoucí podle vás snaží řešit?**
- vždy ihned řešit
 - většinou ihned řešit
 - ani neřeší hned, ani neoddalují
 - řešení problému spíše oddalují
 - řešení problému vždy oddalují
- 12. Jak byste charakterizoval/a kulturu vaší firmy (základní hodnoty, podle kterých se firma chová ke všem svým partnerům, vztah firmy ke spravedlnosti, čestnosti a pravdě, respekt k zákazníkům a zaměstnancům)?**
- vysoká úroveň čestnosti, spravedlnosti a respektu ke všem partnerům firmy
 - běžná úroveň
 - nízká až velmi nízká úroveň

- 13. Domníváte se, že základní komunikační kanály jsou ve firmě dobře nastaveny a fungují efektivně (porady, manuály, informační systém, telefony, počítače)?**
- a. ano
 - b. ne
- 14. Souhlasíte s tím, že se vám ve firmě dobře spolupracuje v týmu, s kolegy i s vedením, formální i neformální vztahy fungují na dobré úrovni?**
- a. ano, spíše ano
 - b. jak kdy, jak s kým
 - c. ne, spíše ne, vztahy mezi lidmi ve firmě nejsou dobré
- 15. Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal/a?**
- a. více porad
 - b. pravidelné e-mailové zpravodajství o dění ve firmě
 - c. intranet (vnitřní internetové stránky)
 - d. firemní časopis a noviny
 - e. změna v komunikaci manažerů
 - f. interní vzdělávání
 - g. žádné, nic mi nechybí
- 16. Máte v rámci organizace dostatek příležitostí se kriticky vyjadřovat k novým návrhům, podávat připomínky a návrhy na zlepšení fungování organizace nebo pocítujete nedostatek těchto příležitostí?**
- a. rozhodně mám dostatek příležitostí
 - b. spíše mám dostatek příležitostí
 - c. ani dostatek, ani nedostatek příležitostí
 - d. spíše nemám dostatek příležitostí
 - e. rozhodně nemám dostatek příležitostí
- 17. Domníváte se, že způsob, jak s vámi váš nadřízený komunikuje, jak jedná a chová se, přímo ovlivňuje vaše pracovní výkony a chování?**
- a. ano
 - b. ne
- 18. Přivítali byste možnost pravidelně hodnotit svého nadřízeného a vedení firmy, např. formou dotazníku?**
- a. ano, určitě je to dobrá možnost sdělit své názory
 - b. ne, své názory mohu bez obav prezentovat i jinými formami
 - c. ne, nechci své názory prezentovat vůbec
- 19. Je něco, co vám v komunikaci ve firmě chybí? Uveďte.**
-
-

20. Jste

- a. muž
- b. žena

21. Jak dlouho jste zaměstnaný v této firmě

- a. méně než jeden rok
- b. 1 až 3 roky
- c. více než 3 roky a méně než 5 let
- d. více než 5 let

22. Máte podřízené pracovníky?

- a. ano
- b. ne