

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

**Účinné způsoby firemní komunikace**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:**

**Mgr. Renata Oralová**

**Vypracoval:**

**Richard Dobeš**

**Brno 2012**

## **Prohlášení**

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

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné

V Brně dne.....

.....

Podpis

## **Poděkování**

Děkuji paní Mgr. Renatě Oralové za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

# OBSAH

ÚVOD	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1.    Komunikace	9
1.1    Pojem, funkce a význam	9
1.2    Způsoby komunikace	12
1.3    Dílčí závěr	14
2.    Vnitrofiremní komunikace	15
2.1    Pojem vnitrofiremní komunikace	15
2.2    Formy a fáze vývoje vnitrofiremní komunikace	17
2.3    Cíle vnitrofiremní komunikace a prostředky k jejich splnění	21
2.4    Dílčí závěr	26
II. EMPIRICKÁ ČÁST	27
3.    Komunikace ve společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o.	28
3.1    Profil společnosti FSRO	28
3.2    Analýza současného stavu vnitrofiremní komunikace	30
3.3    Výzkum vnitrofiremní komunikace	33
3.4    Vyhodnocení analyzovaných forem vnitrofiremní komunikace	42
3.5    Dílčí závěr	47
4.    Návrhy a doporučení	46
ZÁVĚR	53
RESUMÉ	55
ANOTACE	56
KLÍČOVÁ SLOVA	57
SEZNAM LITERATURY	58
PŘÍLOHY	59

*Lidská společnost představuje síť vztahů  
mezi lidmi. Přirovnáme –li ji k síti  
rybářské, pak uzly představují lidi a  
provázky či lana vztahy mezi nimi. Ale co  
to vlastně je, toto lanoví v lidském světě?  
Jedna odpověď je, že je to komunikace.*

*(Argyle a Trower, 1979)*

# ÚVOD

Vnitrofiremní komunikace je základem fungování firmy. Špatná vnitrofiremní komunikace může mařit snahy o zvyšování kvality práce, o vyšší produktivitu, má vliv na spokojenost zaměstnanců a tím i jejich výkon. Komunikace by měla vést k motivaci zaměstnanců, seznamování s rozvojem a cíli společnosti. Její absence či nefunkčnost přináší malý pracovní výkon, fluktuaci pracovníků, jejich neztotožnění se s ideály společnosti. Spokojený a loajální zaměstnanec znamená pro firmu větší přínos a proto se vyplatí komunikaci nepodceňovat. Správná komunikace utužuje pracovní i mezilidské vztahy na pracovišti. V období krize společnosti se ukazuje důležitost správné vnitrofiremní komunikace při zvládnání změn v organizační struktuře, propouštění pracovníků apod. Bez dobře fungující komunikace nemůže být firma dlouhodobě úspěšná. Téma firemní komunikace mě zaujalo, protože již dlouho pracuji na pozici prodejní reprezentant a komunikace je jednou ze základních složek mé práce. Zajímalo mě, jaké jsou možnosti zlepšení, zda nejen já, ale i moji kolegové využíváme všech možností, které nám správná komunikace dává.

Hlavním cílem mé práce je shromáždění informací o komunikačních prostředcích uvnitř firmy FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o. (FSRO) pomocí dotazníku a neformálních pohovorů. V kontextu s poznatky sociální pedagogiky zjistit vliv komunikace v konkrétní firmě na utváření mezilidských vztahů, vztahů se zaměstnanci, zákazníky a pacienty. Následně analyzovat stav a navrhnout případné náměty ke zlepšení stávající situace. Je rozdělena na dvě části - teoretickou a empirickou.

V teoretické části se budu věnovat definici komunikace, jejím funkcím, významu a způsobům. Dále pak pojmu vnitrofiremní komunikace se zaměřením na její formy, fáze, cíle a způsoby.

V praktické části se zaměřím na firmu FSRO, způsoby její komunikace, dopady na zaměstnance a zjištění jejich postojů formou anonymního dotazníku. Její součástí je struktura společnosti, současné způsoby komunikace a výsledky průzkumu v grafech. Nedílnou součástí jsou také doporučení pro zlepšení slabých stránek v systému.

Vedení FSRO věnuje komunikaci velkou pozornost a mým cílem je pomocí dotazníku mezi zaměstnanci zjistit, zda-li se jí podařilo vylepšit komunikační kanály

uvnitř i vně firmy, jaká je úroveň komunikace na všech stupních, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni a jsou správně motivováni.

Výsledek by mohl přispět k větší informovanosti všech pracovníků FSRO, k tomu, aby informace byly přesné, srozumitelné a aktuální. Chci sobě a svým kolegům nastínit současný stav vnitrofiremní komunikace a navrhnout náměty na zlepšení.

# I. TEORETICKÁ ČÁST



## 1. Komunikace

Pojem komunikace pochází z latiny a lze jej překládat jako **sdělení, sdílení, spojování**, společnou účast na určité skutečnosti. V současné praxi komunikace představuje základní spojovací článek mezi lidmi. Stala se podstatou veškerých mezilidských vztahů, součástí každé společné lidské činnosti. Nezastupitelnou roli má i v procesu řízení podniku.

### 1.1 Pojem, funkce a význam komunikace

Etymologie slova komunikace naznačuje, že původní rozumění tomuto pojmu bylo široké. Slovníky dnes sice definují komunikaci např. jako „proudění informací z jednoho bodu (ze zdroje) k druhému bodu (k příjemci), jako přenos nebo vytváření znalostí“, ale communicatio znamenalo původně „vespolné účastnění“ a communicare „činit něco společným, společně něco sdílet.“ S odvoláním na tento latinský původ slova definoval Hausenblas (1971) komunikaci široce jako „obcování lidí, společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu.“ Nikoliv tedy jen proudění, ale i podílení se druhých třeba jen tím, že jsou přítomni. Někteří psychologové rozumějí pod komunikační výměnou jak „sdělování“, tak „sdílení“ z tohoto pohledu komunikují i ti, kdo např. ve vícečlenné skupině pouze přihlížejí aktuální výměně slov či pohledů mezi dvěma členy skupiny:

„Sdílení vyjadřuje, jak je sdělení prožíváno, jaké emoční zaujetí a intenzitu emoci sdělení vzbuzuje. Týká se všech zúčastněných... Sdílení neznamená přijetí... může probíhat i tehdy, když se sdělovatelem nesouhlasíme.“ (Rieger, Vyhnálková, 1996, s. 90).

Na naší komunikaci s druhými lidmi je pozoruhodné, že ji vždy **spoluvytváříme a ovlivňujeme**, přispíváme k ní a zároveň jsme její součástí, jsme **jí ovlivňováni**. Bývá proto obtížné porozumět komunikační výměně, když se ní ve stejnou chvíli podílíme (Portál, Vybíral, 2000, s. 17).

Autoři kalifornské paloaltské školy Watzlawick, Beavinová a Jackson (1969) charakterizovali lidskou komunikaci jako „médiu pozorovatelných manifestací lidských vztahů“. Je klíčovou součástí „provázků v síti“, ne vždy viditelnou (u vnitřní,

intrapyschické komunikace), ale většinou registrovatelnou a analyzovatelnou. Podle těchto autorů má každá komunikace svou syntax, sémantiku a pragmatickou stránku (v užším slova smyslu: psychologickou či vztahovou).

V rámci syntaxe se zkoumají takové jevy jako kódování, komunikační kanály, kapacita ruchy, redundance, statistické jazykové jevy. Podstatou sémantiky jsou významy slov. Rozebírat sémantickou složku komunikace znamená všimnout si toho, jaký význam danému slovu připisuje produktor a jaký příjemce, zda oba shodně rozumějí symbolům, metaforám apod. Úkolem pragmatiky je analýza vztahu mezi produktorem a příjemcem v konkrétním kontextu, porozumění záměru a rozbor takových fenoménů, jakými jsou ovlivňování, přesvědčování, potvrzování, přijímání a odmítání komunikovaného sebepojetí druhého atd. Watzlawick, Beavinová a Jackson z tohoto úhlu pohledu nechávají pojem komunikace téměř splynout s pojmem „chování“: „Nejen řeč, nýbrž všechno chování je komunikací a každá komunikace – včetně komunikativních aspektů každého kontextu – ovlivňuje chování.“ (Portál, Vybíral, 2000, s. 18-19).

Některé definice lidského komunikování jsou zúžené a zaměřují se buď na předávání informací (technicistní přístup, zdůraznění syntaxe), nebo na vzájemný kontakt (široce humanistická pojetí, přecenění „pragmatiky“). Pro analýzu komunikačních aktů se jeví málo vhodná i hojně tradovaná formulace politologa Harolda Lasswella z roku 1948. Podle ní je rozhodující: „*kdo říká co jakým kanálem ke komu s jakým účinkem*“ (viz např. Krech et al., 1970; Wahlstrom, 1992 aj.). Je sice snadno zapamatovatelná, ale nezahrnuje všechny podstatné proměnné. Lasswellova definice sehrála významnou roli v sociologii a sociální psychologii při analýzách politických a reklamních kampaní a při rozboru efektivity masmediálního vysílání (rozhlas, televize). Tento model zdůrazňuje, jak mimořádně důležitá je již sama osoba produktora, jeho prestiž, role, status, obliba. Stejně důležité je přesné vymezení adresáta, cílové postupně ještě „proč“ nebo „s jakým záměrem.“ K nejstručnějším definicím lze zařadit Tubbsovu (1991), podle níž je lidská komunikace „proces vytváření významu mezi dvěma nebo více lidmi.“ (Portál, Vybíral, 2000, s. 18-19).

## **Funkce komunikace**

Každá komunikační výměna plní zpravidla jednu funkci, více či méně zjevnou, a ke každému z komunikačních aktů je člověk něčím motivován (více či méně skrytě). Zrealizováním funkce dostává komunikace svůj smysl, řečené či jiným způsobem sdělené nabývá jistého významu pro člověka. Řada zpětných reflexí si všímá právě tohoto ustaveného významu: „Pro mě má velký význam, že mi to řekl (že jsem mu to řekl)“. „Je významné, že to pronesl právě on.“ Hovoříme o funkci, kterou má (chce) komunikující splnit nebo kterou bezděčně plní (Portál, Vybíral, 2000, s. 22 - 23).

Čtyři hlavní funkce našeho komunikování jsou:

**Informovanost** - předat zprávu, doplnit jinou, „dát ve známost“, oznámit, prohlásit...(informativní funkce);

**Instruovat** - navést, zasvětit, naučit dát recept...(instruktážní funkce);

**Přesvědčit** - aby adresát (po)změnil názor – získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit...(persuasivní funkce);

**Pobavit** - rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, „jen tak“ si popovídat...(funkce zábavní) (Portál, Vybíral, 2000, s. 23.).

Mezi další funkce můžeme zařadit funkci:

**Poznávací** – získávání vědomostí o sobě, o druhých, o světě;

**Vzdělávací a výchovná** – souhrn funkce informativní, instruktivní, poznávací, realizovaných prostřednictvím vzdělávacích institucí nebo samostudiem;

**Osobní identity** – ujasnění si svého já, svých postojů, názorů, sebevědomí i osobních ambicí;

**Posilující a motivující** – je o posilování pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti, vztahu k něčemu, apod.;

**Svěřovací** – naslouchání druhým a nabízení řešení jejich problémů, zbavování se vnitřního napětí, překonávání těžkostí, sdílení pocitů, umožnění „vymluvit se“;

**Úniková** – odreagování se komunikací od starostí, od shonu, eliminace depresí; (Grada, Vymětal, 2008, s. 24).

Funkce komunikování, jak je tradičně chápala (psycho)lingvistika, uvádí Hoffmannová (1997): od K. Bühlera (1934) se tradují tři funkce: **expresivní**, **apelativní** a **referenční** (deskriptivní). Pražská škola (Mukařovský) doplnila triádu o funkci **estetickou** či **poetickou** (zaměření na znak sám), R. Jacobson (1960) pak přidal další

dvě funkce: **zaměření na kód** (funkce metajazyková) a **zaměření na kontakt** (funkce fatická). O ryze fatické funkci komunikace hovoříme tam, kde komunikujícímu jde pouze o to, aby navázal kontakt, užíval si blízkosti či sdělil takové vztahové elementy jako vřelost nebo naopak nezájem. Snadno představitelná je kontaktní komunikace neverbální.

Někteří komunikující se více zaměřují na formu než na obsah („předvádějí se“, v jejich vystupování je manýra, důraz na zdvořilost či spisovnost apod.) Funkcí jejich komunikace může být exhibice, upoutání pozornosti ke své osobě (Portál, Vybíral, 2000, s. 24).

## **Význam komunikace**

Účinná manažerská komunikace je rozhodujícím předpokladem podnikatelského úspěchu firmy při uplatnění jejích výrobků, služeb, záměrů a plánů. Jedná se jak o komunikaci externí, zejména v rámci marketingových aktivit se stávajícími i potenciálními zákazníky při zjišťování jejich potřeb a spokojenosti, tak o komunikaci interní mezi jednotlivými úrovněmi řízení firmy. Tato komunikace musí dát odpovědi na otázky při plánování produktu, jeho realizaci, zajišťování podpůrných a manažerských procesů a pořízování a řízení zdrojů a potvrzení správnosti podnikatelského záměru při prosazování produktu na relevantní trh. Pro dosažení efektivnější komunikace a tím jejího očekávaného výsledku je možno celý proces řídit s využitím vzájemné interakce jeho prvků, kterými jsou výměna příslibů, budování důvěry, vzbuzování pochybností a řízení očekávání (Sprint, Porvazník, 2003, s. 278 – 282).

### **1.2 Způsoby komunikace**

Watzlawick et al. (1967, 1969, 1999) spatřuje možnosti lidského komunikování ve třech základních dichotomiích (polaritách):

Komunikujeme buď **digitálně**, nebo **analogově**;

Buď **komplementárně**, nebo **symetricky**;

Buď **o obsazích**, nebo **o svém vztahu k adresátovi**.

**Digitální** komunikování je nejčastěji verbální.

**Analogové** komunikování je sdělování neverbální, postojem nebo činem (tím, že se „nějak“ zachovám). Nikdy není bezezbytku, přesně a jednoznačně převoditelné do jazykových znaků. Má podobu zvukových, obrazových, pohybových, barvových, tlakových aj. symbolů. Často je to metakomunikační zpráva o momentální komunikaci: signalizace prožívané radosti z komunikační výměny nebo naopak signalizace znechucení, mimická sdělení typu: „tomu nevěřím“, „opravdu?“ apod.

Proces převádění analogových sdělení na digitální se nazývá **digitalizace**. Příkladem může být výklad snu, ale také „vykládání si“, co tím druhý myslel atd. Analogově komunikujeme v běžných situacích mnohem více než digitálně (výjimkou je psaní dopisu, e-mailová zpráva, objednávka faxem).

**Komplementární** komunikování představuje formu vzájemného doplňování, kdy např. jeden z partnerů ustupuje, podřizuje se a druhý dominuje, „tlačí“ na něj; jeden mluví a druhý naslouchá jeden je aktivní, druhý pasivní.

**Symetrické** komunikační výměny nastává tehdy, když se oba partneři chovají stejně: oba chtějí mít poslední slovo, oba chtějí, aby druhý ustoupil atd. Ve funkčním, „zdravém“ vztahu dvou partnerů mají být přítomny jak komplementární, tak symetrické způsoby (Portál, Vybíral, 2000, s. 38- 39).

**Komunikace o obsazích** je prvořadě zaměřena na přenos věcných informací, jejichž hlavním účelem není utvářet vztah mezi komunikujícími (naplňuje se zde především funkce informativní, částečně instruktážní).

**Komunikace o vztahových aspektech** je vzájemným sdělováním si zpráv typu „takto to vidím sebe/tebe/nás dva“ (Portál, Vybíral, 2000, s. 38- 39).

V případě komunikace mezi lidmi hovoříme o sociální komunikaci, kterou můžeme rozdělit na tři základní druhy:

**Ústní** – rozhovor, porada, diskuze, výuka, dotazování apod.

**Písemnou** – dopis, e-mail, poznámka, zpráva, manuál, zápis, apod. (Grada, Vymětal, 2008, s. 23).

**Vizuální** – graf, tabulka, diapozitiv, fotografie, poster, powerpointová prezentace apod.

Z hlediska použití komunikačních prostředků se komunikace dělí na:

**verbální, neverbální, realizovanou skutky a činy** (Grada, Vymětal, 2008, s. 23).

### **1.3 Dílčí závěr**

Komunikace má v dnešní době mnoho podob. Do ústraní se dostává komunikace našich předků-dopisy a na důležitosti získala komunikace elektronická. S rozvojem internetu a mobilních telefonů se změnila komunikační návyky lidstva. Fenomémem se stává komunikace na sociálních sítích. Stále je to ale nejdůležitější prostředek ke sdělování informací. Komunikaci vytváříme, jsme její součástí, ovlivňuje nás. Záleží na nás, jaký způsob komunikace pro splnění svého cíle zvolíme.

## 2. Vnitrofiremní komunikace

Slovo komunikace podle encyklopedického slovníku znamená styk, styky, spojení a přenos informace. Vnitrofiremní komunikace potom znamená propojení firmy pomocí komunikace. Pomocí komunikace si pracovníci firmy utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se děje ve firmě děje. Proto je vnitrofiremní komunikace podstatným nástrojem firemní kultury a nástrojem vyjasňování firemních hodnot. Je však navíc i nástrojem motivace a motivačního propojení firmy (Grada, Hloušková, 1998, s. 9). **Synonymem** pro pojem vnitrofiremní komunikace je **komunikace vnitřní, interní, vnitropodniková**.

### 2.1 Pojem vnitrofiremní komunikace

Interní komunikace **je základem** celého fungování firmy, vychází z firemní kultury, z chování a z jednání managementu firmy a z komunikačních znalostí a dovedností jednotlivých managerů, ze správného nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy. Efektivní nastavení komunikačního propojení je důležité nejen pro soulad všech pracovních činností, ale také pro pracovní výkony, pracovní chování, motivaci, loajalitu zaměstnanců (Computer Press, Holá, 2006, s. 139).

Systém firemní komunikace **je jedním ze základních nástrojů řízení** a uplatňování moci ve firmě, který ovlivňuje firemní procesy a jednání lidí uvnitř i vně firmy a je také jedním ze základních prostředků pro vytváření, rozvíjení (řízení) a případnou změnu firemní kultury. Činnosti a postupy jako řízení pracovního výkonu, motivování, vedení či vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se do značné míry uskutečňují právě prostřednictvím sociální interakce a komunikace mezi lidmi ve firmě, případně mezi zaměstnanci firmy a externími subjekty (Tureckiová, Grada, 2004, s. 111).

Komunikace uvnitř firmy, realizovaná lidmi jako účastníky komunikace, může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi managementem a vlastníky, mezi spolupracovníky, mezi jednotlivými útvary či organizačními jednotkami. Není to však jediná komunikace, která ve firmě probíhá. K jednotlivým zaměstnancům firmy totiž "hovoří" nejenom slova a písemné dokumenty, ale i pověst firmy, pověst a činy vrcholového managementu i ostatních členů vedení firmy, firemní vize, strategie i cíle firmy, atmosféra ve firmě, úroveň řízení, úspěchy či neúspěchy firmy, tradice firmy,

firemní rituály, pravidla odměňování a sankcionování, zájem či nezájem vedení firmy o své spolupracovníky, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, symboly moci, know-how, úroveň jednání se zákazníky a s veřejností a vlastně zcela vše, co se ve firmě nebo i mimo ni děje, pokud to jakkoli s firmou souvisí. Mimoslovní komunikace je totiž vývojově starší než komunikace slovní, a proto je její vliv na nás rozhodující, ať už si to uvědomujeme nebo ne. A mnoho lidí nebere tuto skutečnost vůbec na vědomí (Grada, Hloušková, 1998, s. 10).

Základními podmínkami pro fungování vnitrofiremní komunikace je odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí být součástí celkové strategie a musí vycházet z firemní vize. Jedině tehdy, chápe-li vrcholové vedení firmy, jakou roli má systém práce s lidmi při dosahování firemních cílů, může tento personální přístup ovlivnit celou firemní kulturu a tím i firemní komunikaci. Z uvedeného vyplývá, že největší překážkou v rozvoji vnitrofiremní komunikace je neodborná a nesystémová personální práce vedoucích pracovníků.

Pro snazší orientaci z hlediska fungování komunikačních procesů ve firmě můžeme tyto procesy rozdělit na vnější a vnitřní.

**Vnější komunikační systémy** - umožňují realizovat propojení firmy s jeho okolím.

**Vnitřní komunikační systémy** - umožňují realizovat sdílení informací uvnitř firmy a představují tak základní podmínku pro jeho existenci. Pro zajištění komunikačních procesů uvnitř firmy jsou důležité především formy komunikace a komunikační kanály.

Firemní komunikace může být **standardizovaná** nebo **nestandardizovaná**. Do první skupiny řadíme oběžníky, pravidelné porady, podnikové dopisy nebo výroční zasedání. Tento způsob komunikace má svá jasná pravidla. Vydávané pokyny jsou přesně (písemně) dány a příliš velká diskuze nebývá nutná. Nevýhodou je ale právě tato sterilita, která může zaměstnance stavět do role pasivních posluchačů a „řešitelů“ zadaných příkazů. Z toho důvodu je dobré vhodně využívat i nástrojů komunikace nestandardizované. Do té patří neformální pohovory, rozhovory, ale i šeptandy či pomluvy. Zde se projevuje postoj zaměstnanců k firmě, jejich soudy jsou většinou upřímnější nežli na oficiální poradě, z níž je vytvářen přesný zápis. Zároveň je ale nutné oddělit realitu od snahy o nekorektní vyřizování osobních účtů.

Nejvyšší **odpovědnost** za úroveň vnitrofiremní komunikace má vrcholové **vedení firmy**. To by také mělo projít kvalitním komunikačním tréninkem a dobře znát teorii



vnitrofiremní komunikace. Vrcholový manažeři by v první řadě měli chápat a správně realizovat svoji komunikaci činy, neboť tato komunikace je v jejich postavení naprosto rozhodující. Také by měli vědět, jak svoje činy vysvětlit a „odkomunikovat“, aby je ostatní správně pochopili. Je velkou chybou, když si myslí, že ve svém postavení nemusí nikomu nic vysvětlovat. Je velmi důležité, aby i ostatní měli možnost jejich jednání porozumět. Bez vzájemného porozumění není skutečné komunikace (Hloušková, Grada, 1998, s. 14).

## 2.2 Formy a fáze vývoje komunikace

V systému vnitrofiremní komunikace lze s odkazem na vymezení typů sociální komunikace uplatnit rozdělení na **interpersonální** a **veřejnou** komunikaci. V rámci interpersonální komunikace jde o nejrůznější typy rozhovorů v dialogické podobě nebo o komunikaci v malé skupině, ve které je zachován princip vzájemného osobního kontaktu jednotlivých členů. Při veřejné komunikaci komunikuje jeden člen organizace (vrcholový manažer) se všemi zaměstnanci firmy najednou, a to buď přímo anebo zprostředkovaně, přičemž je obvykle informuje o firemních výsledcích a plánech firmy apod. (Grada, Tureckiová, 2004, s.119).

Z hlediska základních forem se vnitrofiremní komunikace může rozdělit stejně jako komunikace sociální na verbální a neverbální komunikaci. Hlavní článek firemního komunikačního systému tvoří verbální komunikace, která je ve firemním kontextu studována, řízena, ovlivňována a kontrolována spíše než komunikace neverbální (Tureckiová, 2004, s.120).

Komunikaci můžeme podle způsobu předávání také rozdělit na:

- ústní komunikace,
- písemná komunikace,
- elektronická komunikace

Rozhoduje-li se zaměstnanec pro některou z těchto forem komunikace, pak je důležité, aby si ujasnil, zda se jedná o standardní situaci, nebo zda řeší nový problém. Stejně důležité je i to, s kým nastalou situaci řeší, tedy s kým komunikuje.

## Ústní komunikace

Je **nejrozšířenější** formou komunikace v podniku. Zabarvení lidského hlasu, přízvuk a intonace doplní informační stránku sdělení a zvýší pravděpodobnost porozumění na straně příjemce. Dalším pozitivním prvkem osobní rozmluvy je okamžitá možnost zpětné vazby, která velmi zefektivňuje celý komunikační proces. Nevýhodou komunikace „tváří v tvář“ je značná časová náročnost.

Tato komunikace je pro svoji otevřenost výhodnější než komunikace písemná. Při ní je obtížné překonat předem daný formální odstup.

Mnoho věcí, jako např. nestandardní změny pracovních postupů, nové úkoly, snížení počtu zaměstnanců apod., se nedá od komunikovat písemným nařízením ředitele závodu či úkolem zadaným na poradě. V těchto případech je třeba vést dialog a nikoliv monolog a mnohdy jej vést opakovaně.

## Písemná komunikace

Také písemná komunikace se v podniku využívá ve značné míře. Výhodou písemné dokumentace je **existence dokladu** o realizaci komunikace, o dané akci. Proto má tato forma obvykle větší oficiální váhu sdělení, než-li v případě ústní komunikace.

Touto formou jsou předepsány úkoly, dispozice a pokyny určující co a jak má být vykonáno.

## Elektronická komunikace

Jedná se o: telefon, počítač, modem, ICQ, e-mail, apod. (Grada, Hloušková, 1998, s. 19- 21).

## Fáze komunikace

### Pseudokomunikace

Jedná se o fázi, ve které se skutečná komunikace pouze předstírá. Jde buď o **nevědomé předstírání**, nebo o **vědomé předstírání** či **zamlčování** některých skutečností. Jde přitom o slovní kontakt, při kterém lidé mluví všeobecné, nekonkrétně a neosobně, a to ještě jen o některých momentech skutečnosti. Zamlčují jistou část pravdy

o objektu rozhovoru, o sobě samých a o svých pocitech, buď aby zabránili konfliktům, nebo aby nedostatek informací partnera hrál v jejich prospěch. Základní hnací silou pseudokomunikace je **vyhýbání se konfliktům a unikání od témat**, která neumíme či se bojíme řešit, a nebo snaha získat výhody. Ve skutečnosti absence konfliktů není pro skutečnou komunikaci rozhodujícím momentem. Pravá komunikace může, ale nemusí probíhat bez konfliktů. Ti kteří umějí skutečně komunikovat, konflikty aktivně nevytvářejí, ale také se jim nevyhýbají za každou cenu. Pro pseudokomunikaci je podstatné, že její tvůrci neumějí nebo nechtějí realisticky reagovat na individuální rozdíly mezi lidmi, anebo se obávají mluvit o některých věcech, především o tom o čem ani ostatní nemluví. Nevědí si s individuálními rozdíly rady, a proto se chovají jako by neexistovaly. Někdy se tak chovají prostě proto, že je to pro ně výhodné. Mají skon mluvit obecně a neosobně, a tím i bezobsažně. Na druhé straně také ostatním tolerují jejich bezobsažné věty. Aby se vyvarovali konfliktů nechávají si svoje pocity pro sebe. Pseudokomunikace nikdy nefunguje jako skutečná komunikace. Pokud se setkáte s komunikací, která vypadá jako okamžitě fungující, jedná se s největší pravděpodobností o pseudokomunikaci. Tvorba skutečné komunikace si žádá čas, úsilí a oběti (Grada, Hloušková, 1998, s. 19- 21).

### Fáze manipulativní

Tato fáze také nazývá **fází chaosu**. Je to fáze, ve které její účastníci vnímají individuální rozdíly, ale vnímají je jako překážku, jako něco, co je třeba odstranit či napravit. V pozadí těchto snah je představa, že něco je normální a to, co se od toho odlišuje, normální již není, a že je proto třeba to „normální“ upřednostnit, tedy prosadit. Jednotliví **účastníci** takové komunikace **bojují** o to, čí pojetí normality a správnosti zvítězí. Bojují otevřeně nebo skrytě, nátlakové nebo manipulativně. Velmi často se stává, že komunikaci tohoto typu lze vidět na poradách vrcholového vedení našich firem. Ekonomický ředitel zastává „svoji“ pravdu, technický ředitel také „svoji“, ředitel výroby rovněž, stejně tak i ředitel obchodu. Diskuse samozřejmě k ničemu nevede, takže generální musí sám rozhodnout o tom, jak se situace bude řešit. Každý z ředitelů pak musí přijmout rozhodnutí generálního ředitele a z toho vyplývající úkoly a odchází s pocitem, že se opět nemohl na řešení celofiremní záležitosti podílet. Ve skutečnosti by mohl – kdyby to uměl a kdyby komunikoval na úrovni, na které je dohoda možná (Grada, Hloušková, 1998, s. 22- 23).

### Fáze odbourávání komunikačních bariér (zbavování se ovládacích návyků a předsudků)

První krok spočívá v uznání, že nejsme a ani **nemůžeme být všichni stejní**, a v pochopení, že pouze tato lidská různorodost tvoří celistvost lidstva a také celistvost pohledu na svět – to znamená, že je prospěšná. Přechod ke skutečné komunikaci spočívá ve schopnosti porozumět druhým, takovým jací jsou, a přiznat jim právo být takoví, jací jsou. K tomu se potřebujeme „vyprázdnit“ od svých myšlenkových, a tím i komunikačních bariér. To znamená **přístupovat** ke každému člověku, ke každé komunikaci **bez předem zformulovaných škatulek a vzorců** – mít hlavu a pocity prázdné, abychom to, co přichází, dokázali přijmout takové, jaké to je. Většinou se však to, co přichází, snažíme vtěsnat do nějaké své „škatulky“. U vrcholových manažerů to například znamená umět se na situaci podívat globálně, ne pouze přes šablonu řízeného úseku. Stejně to je i u ostatních pracovníků. Největší překážkou domluvy a spolupráce je uvažování pouze v prostor svých vlastních zájmů a v zájmu vlastního útvaru. Pro vzájemné pochopení a pro skutečnou komunikaci je třeba rozšířit pohled každého z účastníků alespoň na prostor společných zájmů, tedy zájmů firemních. Sobectví, egocentrismus a nedostatek empatických schopností patří mezi hlavní bariéry komunikace. Obvyklými bariérami komunikace, kterých se lidé musí zbavit, aby se naučili skutečné komunikaci, jsou také očekávání a předpojatost, předsudky, ideologie, potřeba něco nebo někoho „napravit“ a kontrolovat druhé. Ten, kdo nepřestane očekávat, že všechno bude podle jeho předpojatých modelů, nemůže doopravdy naslouchat, slyšet a porozumět – nemůže se skutečně domluvit s druhými (Grada, Hloušková, 1998, s. 23- 25).

### Fáze skutečné komunikace

Ti, kteří umějí skutečně komunikovat, dokáží druhým **poskytnout prostor pro otevřenou komunikaci**. Tím, že si dokáží vážit názoru druhého i tehdy, když s ním nesouhlasí, vytvářejí pocit bezpečí pro komunikaci a umožňují druhým lidem, aby se otevřeli a aby byli sami sebou. Současně jsou sami velmi odvážní a otevírají se druhým, i když tím riskují, že se stanou „zranitelnými“. Každý z nás potřebuje **řešit problémy skutečnou komunikací**.

Protože se však bojíme být otevření, a tím i zranitelní, používáme místo skutečné komunikace raději pseudokomunikaci, různé úniky či manipulativní techniky. Proto nejsme schopni mnoho věcí úspěšně vyřešit. Skutečná komunikace vyžaduje odvahu.

Naše problémy jsou našimi slabými místy a my nenalzáme ochotu je skutečně odhalit. Bojíme se, že ostatní na tato místa zaútočí, a bojíme se následné bolesti, kterou nám tím způsobí, a v neposlední řadě se bojíme také ztráty prestiže. Proto raději předstíráme, že žádná slabá místa nemáme. Před skutečným komunikátorem z řad manažerů je třeba smeknout, protože jich je opravdu velmi málo. Běžný manažer, byť vrcholový, se domnívá, že je nejlepší předstírat, že ví co a jak řešit a že nemá žádná slabá místa. Dokonce se tomu i v mnohých kurzech učí. Zaštiťuje se psychologickou obranou a předstírá, jak je dokonalý. Tím se stává, že ti, kteří s ním jednají, se také zajistí psychologickou obranou a také předstírají, že jsou úžasní a vědí co a jak. Tímto svým postojem ničí vrcholoví manažeři vnitrofiremní komunikaci i firemní kulturu. Oni jsou totiž těmi, kdo určují nepsaná pravidla vnitrofiremní komunikace, těmi jejichž příklady ostatní napodobují. Skutečnou komunikaci lze vybudovat s lidmi nevzdělanými stejně jako se vzdělanými. Ve firmě udávají tón komunikace vrchoví manažeři, ostatní se z velké části přizpůsobují (Grada, Hloušková, 1998, s. 25- 27).

### **2.3 Cíle vnitrofiremní komunikace a prostředky jejich dosažení**

Mezi **cíle vnitrofiremní komunikace** patří:

1. Zajištění fungujícího systému firemní komunikace, který podporuje ostatní firemní procesy prostřednictvím využívání nástrojů (prostředků) pro informování zaměstnanců firmy o všech významných skutečnostech firemního života.
2. Zajištění (tj. sběr/získávání- přenos- pochopení- využití) všech relevantních informací nutných pro efektivní výkon práce všech zaměstnanců organizace a pro průběh firemních procesů, v zájmu zajištění a rozvoje konkurenceschopnosti firmy.
3. Využívání systému firemní komunikace ke zvyšování motivace a k rozvoji žádoucích pracovních postojů, projevujících se v pracovním chování, respektive jednání všech zaměstnanců.
4. Využívání firemní komunikace k prohloubení efektivity firemních procesů a procesů učení se praxí a při zavádění nových forem řízení a vedení lidí ve firmě.
5. Zajištění zpětnovazebního mechanismu komunikačního systému jako prostředku kontroly i rozvoje potenciálu firmy (Grada, Tureckiová, 2004, s. 116).

Hlavní cíle **vnitrofiremní komunikace lze dle Hlouškové (1998)** zformulovat do následujících čtyř bodů:

1. Utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců firmy.
2. Vzájemné pochopení (vedení a výkonní pracovníci, spolupracující útvary).
3. Informační a motivační propojenost firmy.
4. Fungování zpětnovazebního komunikačního systému.

K dosažení těchto cílů je třeba vytvořit příznivé podmínky, které lze shrnout do několika bodů:

1. Všichni pracovníci firmy znají cíle firmy, vnitřně je přijmou za záležitost prvořadě důležitosti a jsou ochotni je realizovat. To znamená, že s nimi musí jejich nadřízení o cílech firmy komunikovat, aby je pro ně získali.
2. Pracovníci každého útvaru nebo pracovního týmu znají poslání a cíle útvaru či týmu a jeho roli v dosahování firemních cílů. Jejich vedoucí musí nejdříve sami správně pochopit poslání útvaru, aby je dokázali vysvětlit a objasnit svým spolupracovníkům, a jít jim osobním příkladem v jeho realizaci.
3. Každý pracovník ví, co se něho očekává, jaká je jeho úloha v dosahování cílů týmu i celé firmy, jaké jsou jeho konkrétní úkoly. Každý pracovník musí dále vědět, jaké jsou jeho pravomoce a jaká je jeho odpovědnost. Tento bod, stejně jako ostatní, působí jako samozřejmost, přesto se v praxi často setkáváme s tím, že nadřízení neřeknou jasně podřízeným, co od nich očekávají a ti se zas nedokáží, a někdy dokonce ani nechtějí, zeptat. Když se věci řádně nevysvětlí, je větší prostor k manipulaci s tím druhým. Vedoucí, který si sám nedá dostatek námahy s tím, aby co nejlépe, zapojil konkrétního pracovníka do zadaných úkolů, mu ani nedovede sdělit, co od něho očekává. Vlastně jen očekává, že všechno bude v pořádku, aby on sám neměl žádné problém. Když problémy nastanou má pak možnost dávat za ně vinu podřízenému, s kterým nebylo řádně domluveno, co se od něho očekává. Tam kde se jasně nestanoví očekávání, mají obě strany prostor pro manipulaci. Potom jde o to, která strany umí lépe manipulovat s druhou (Grada, Hloušková, 1998, s. 44- 46).

4. Všichni pracovníci firmy znají „základní pravidla hry“, tedy to co se nesmí a co se musí, co se oceňuje a co se trestá a jak, kdo o čem rozhoduje, jaká forma spolupráce se očekává, jaké jsou možnosti služebního a platového postupu, jaká jsou pravidla pro reprezentaci firmy, jaké náklady se považují za nezbytné a jaké již za nežádoucí, jak se provádí kontrola a hodnocení, jaké jsou komunikační kanály a jak se používají, co se eviduje a archivuje.
5. Pracovníci firmy jsou seznamováni s postoji vedení firmy k různým aktuálním otázkám, například při snížení cen výrobků konkurenční firmy apod.
6. Každý pracovník má od ostatních spolupracovníků dostatek informací potřebných pro svou práci. Předpokládá to schopnost pochopit, jaké informace druzí potřebují, a ochotu jim je poskytnout.
7. Vedoucí pracovníci mají představu o tom, jaké změny je třeba v budoucnu podporovat a v jakém pořadí (ve výrobě, ve službách, v pracovních postupech, v pracovních podmínkách, v kvalifikaci pracovníků, ve složení pracovního týmu, v postojích pracovníků k některým postupům apod.). Potřebné informace k tomu získávají rozpracováním firemní vize a cílů a využitím zpětnovazebních informací od svých podřízených.
8. Vedoucí pracovníci znají předpoklady svých podřízených, za nichž dokáží plnit úkoly a přizpůsobit se změnám. Informace o tom získávají pravidelným hodnocením a pravidelnou zpětnou vazbou.
9. Jsou podporovány formální i neformální pracovní vztahy tak, aby byla usnadněna vnitrofiremní spolupráce a vytvářela se žádoucí firemní kultura.
10. Aktivity, na nichž se podílí více spolupracovníků, jsou dobře organizovány a koordinovány.
11. Jsou vytvářeny pozitivní postoje všech zaměstnanců k firmě, k jejím představitelům a všem pracovníkům, k zákazníkům, stejně jako k předmětu činnosti firmy, k jejím dodavatelům, odběratelům a ke konkurenci. Předpokladem k tomu je dobrý postoj představitelů firmy k ostatním pracovníkům firmy.

12. Pravidelně je všem vedoucím pracovníkům a manažerům firmy poskytována zpětná vazba o tom, jak jejich podřízení vnímají jejich vedení (Grada, Hloušková, 1998, s. 44- 46).

### **Prostředky vnitrofiremní komunikace**

S formami vnitropodnikové komunikace velmi úzce souvisejí rovněž její prostředky, tedy **způsob sdělování**. Dle Hlouškové (1998) patří mezi nejběžnější tyto :

- rozhovor
- rozprava
- porada
- diskuse
- telefonický rozhovor, popř.vzkaz na telefonním záznamníku
- firemní bulletin, noviny či časopis
- písemné sdělení: vzkaz, příkaz, oběžník, metodický pokyn, směrnice a dopis
- nástěnka
- komunikace přes PC (elektronické noviny, elektronická diskuse a elektronická diskuse a elektronická pošta)
- videofilm (a to takový, který byl natočen jako instruktáž pro nové pracovníky firmy a pojednává o firemní filozofii, cílech, pravidlech a zásadách),
- dotazníkové akce a sociologická šetření,
- rotace pracovníků (nástupní „kolečko“ či rotace manažerů pro dvou až třech letech)
- mítinky vrcholových manažerů firmy se zaměstnanci,
- společné porady různých útvarů
- společné vzdělávací akce
- návštěvy vrcholových manažerů na pracovištích firmy
- „zvědavý telefon“ (kdokoliv z pracovníků firmy může na určité číslo zavolat a zeptat se či na něco upozornit)
- schránky na anonymní i neanonymní dotazy zaměstnanců
- „dny otevřených dveří“ vrcholových manažerů firmy
- společenské, kulturní, sportovní a soutěžní akce
- firemní rituály (způsob zakončení a zahájení roku, vyhodnocení nejlepších pracovníků apod.)



- firemní historky, pověst jednotlivých členů vrcholového vedení a všech významných pracovníků firmy, představy zaměstnanců o mocenské monarchii
- firemní fámy a skandály
- firemní vize, strategie, cíle a úkoly
- významné vnitrofiremní události (např. kdo byl povýšen, odvolán, oceněn a kdo je v nemilosti)
- psaná či nepsaná „pravidla hry“ a tolerance k jejich nedodržování
- symboly (např. symboly pozice moci)
- hodnocení pracovníků, včetně finančního ohodnocení
- zpětná vazba pro vedoucí pracovníky (pohled podřízených na efektivitu způsobu vedení nadřízeného)
- public relations firmy
- způsob výběru a přijímání nového kolegy, jeho adaptace a zaškolení, další vzdělávání, popř. propouštění pracovníků
- způsob oblékání pracovníků firmy
- typ klientely, dodavatelé apod.
- úspěchy i neúspěchy firmy
- způsob vzájemného oslovování mezi pracovníky firmy
- pracovní podmínky a pracovní prostředí, způsob organizace práce, včetně firemní struktury
- tradice firmy (Grada, Hloušková, 1998, s. 57- 58).

U českých firem jsou rezervy zejména v hodnocení zaměstnanců a v získávání zpětné vazby pro vedení společnosti. Nejvyužívanějším **prostředkem pro zpětnou vazbu** je anonymní **dotazník**. Méně využívanou formou je rozhovor. Zpětná vazba hraje důležitou roli - všichni slyšeli, co jsem řekl, ale slyší opravdu to, co si myslím, že jsem řekl? Zpětná vazba nám pomáhá dozvědět se, že informace, které poskytujeme, je přijata. Ze zpětné vazby panuje obava, neradi slyšíme, co si myslí jiní, protože by se nám to nemuselo líbit. Často je lepší nežádat o zpětnou vazbu přímo, protože bychom se mohli dozvědět to, co si druzí myslí, že chceme slyšet.

Současní manažeři chápou důležitost vnitrofiremní komunikace, často o ní mluví, ve firmách probíhají semináře, školení, různá šetření a dotazníky na toto téma. Mnozí mají představu, že ideální systém je takový, který zabezpečí, že se všichni podřízení

budou řídit tým, co manažer řekne nebo přikáže písemnou formou.(Grada, Hloušková, 1998, s. 31)

Dnešní zaměstnanec pokládá za samozřejmé, že se může zapojit do řešení problémů, které se týkají jeho práce, že bude se podílet na rozhodnutích, které spadají do jeho kompetence. Dostane-li příkaz, který je v rozporu s jeho názorem, lze jen těžko očekávat, že ho provede ochotně. V minulosti uplatňovali nadřízení svou autoritu také díky vyššímu vzdělání a bohatším zkušenostem. Tato situace se však změnila, zaměstnanci jsou dnes více vzdělaní a i odborně se vyrovnají svým nadřízeným. Díky sdělovacím prostředkům a počítačové síti se zvýšila kvalita a dostupnost informací, proto jsou zaměstnanci nejen posoudit rozhodnutí svých nadřízených, ale dokonce navrhnout lepší řešení.(Grada, Hloušková, 1998, s. 32)

## 2.4 Dílčí závěr

Bez komunikace by nebylo možné vést současný podnik. Není náhoda, že pokud firma správně funguje, tak i její zaměstnanci mají pocit, že vnitrofiremní komunikace je na dobré úrovni, že se díky ní považují za součást firmy, že ví, kam směřuje jejich úsilí a samozřejmě i to, kam směřuje jejich firma. Platí, že zaměstnanci jsou mnohem spokojenější ve firmě, kde se uplatňuje otevřená komunikace, vedení bere v úvahu názory podřízených, včas a přesně informuje o problémech, ale i úspěších podniku. Pokud se k vedení nebo naopak zaměstnancům dostávají překroucené, neúplné nebo dokonce žádné informace, je to vždy ke škodě obou stran. Jestliže je ve firmě zajištěna zdravá míra rovnosti, manažeři se dozvědí, co si zaměstnanci doopravdy myslí. Na druhé straně by měl zaměstnanec znát přesně svou roli ve firmě a vědět, kam firma směřuje. **Ideální komunikace je obousměrná** - od vedení k zaměstnancům a od zaměstnanců k vedení. Je nutná proto, aby mohl management informovat pracovníky a ti zase reagovat na jejich záměry a požadavky. Pokud neprobíhá oboustranná komunikace, nejsou podřízení schopni reagovat na dané téma, protože v sobě nosí dlouhodobě nevyřešené problémy z minulosti, které by chtěli řešit.

## **II. EMPIRICKÁ ČÁST**

### **3. Komunikace ve společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o. (FSRO)**

FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o. je mezinárodní společností s pobočkami ve více než 45 zemích a zaměstnávající téměř 4 tisíce pracovníků. Její produkty známé v oborech gastroenterologie, urologie, gynekologie, pediatrie a endokrinologie pomáhají pacientům na všech kontinentech světa. Centrála firmy sídlí v klidném městě Saint-Prex ve Švýcarsku.

#### **3.1 Profil společnosti FRSO**

Ve dvou pronajatých místnostech v Malmö ve Švédsku, Dr. Frederik Paulsen založil firmu Nordiska hormon Laboratoriet v roce 1950, které v roce 1954 změnil jméno na Ferring. Pojmenoval společnost po silné, úzce spjaté komunitě lidí pocházející z ostrova Föhr, a kteří se nazývali Feringers a odtud tedy název firmy.

Podle filozofie svého zakladatele (jehož syn dnes firmu řídí) směřuje společnost každý svůj krok k neustálému posunování standardu směrem k lepšímu a dokonalejšímu. Jako farmaceutická firma je známá především díky jejím výsledkům na poli výzkumu a využití peptidových preparátů analogických s přírodními hormony. Její produkty přirozeným způsobem podporují činnost tělesných orgánů, jsou jakoby tělu šité na míru.

V České republice se společnost Ferring opírá o dlouholetou spolupráci s bývalou Československou akademií věd, která patřila v oblasti výzkumu peptidů mezi světově uznávaná pracoviště. Tyto kontakty se staly základním kamenem pro vznik mladé české společnosti Ferring-Léčiva, a.s. v roce 1993. O pár let později, v roce 1997 začala společnost Ferring-Léčiva budovat svůj administrativně výrobní komplex v Jesenici u Prahy. S narůstajícím počtem zaměstnanců byla v srpnu roku 2008 česká pobočka rozdělena na dvě samostatné jednotky: výrobní závod Ferring-Léčiva a.s. a marketingovou organizaci FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o.

Přestože Ferring působí v mnoha zemích, nikdy nepřestal být „rodinnou firmou“, která ctí tradici, odpovědnost a rodinnou čest. Pro Ferring jsou lidé na prvním místě.

Filozofie společnosti :

**„People come first at Ferring“ = „Ve společnosti Ferring jsou lidé na prvním místě“**

Toto je páteří filozofie společnosti Ferring. Ale je ještě něčím víc, je vodítkem k integritě. Vyžaduje od nás, abychom se vždy snažili dělat to, co je správné a etické, a abychom k tomu povzbuzovali i ostatní. Lidé jsou hnací silou všeho – zisku, pověsti i úspěchu! Tím, že Ferring staví lidi na první místo svých priorit, zajišťuje si etickou pověst a úspěch pro všechny.



Obr. 1. Administrativní budova firmy Ferring v České republice

Zaměstnanci na všech úrovních mají právo od společnosti a svých kolegů očekávat:

- Respekt, podporu a povzbuzení
- Pracovní prostředí, které je bezpečné, stimulační a přináší uspokojení
- Svobodu dělat chyby a přiznávat se k nim bez strachu z postihu

Všichni zaměstnanci se mohou spolehnout na :

- Stabilitu firmy, resp. pracovního místa
- Otevřenost a upřímnost vedení firmy – podstatné informace se předávají hned a v nezkreslené podobě;
- Jistotu, že mzda za odvedenou práci bude vyplacena včas;

- Snahu firmy odměňovat zaměstnance vedle mzdy též dalšími benefity a službami pro zkvalitnění jejich práce i osobního života

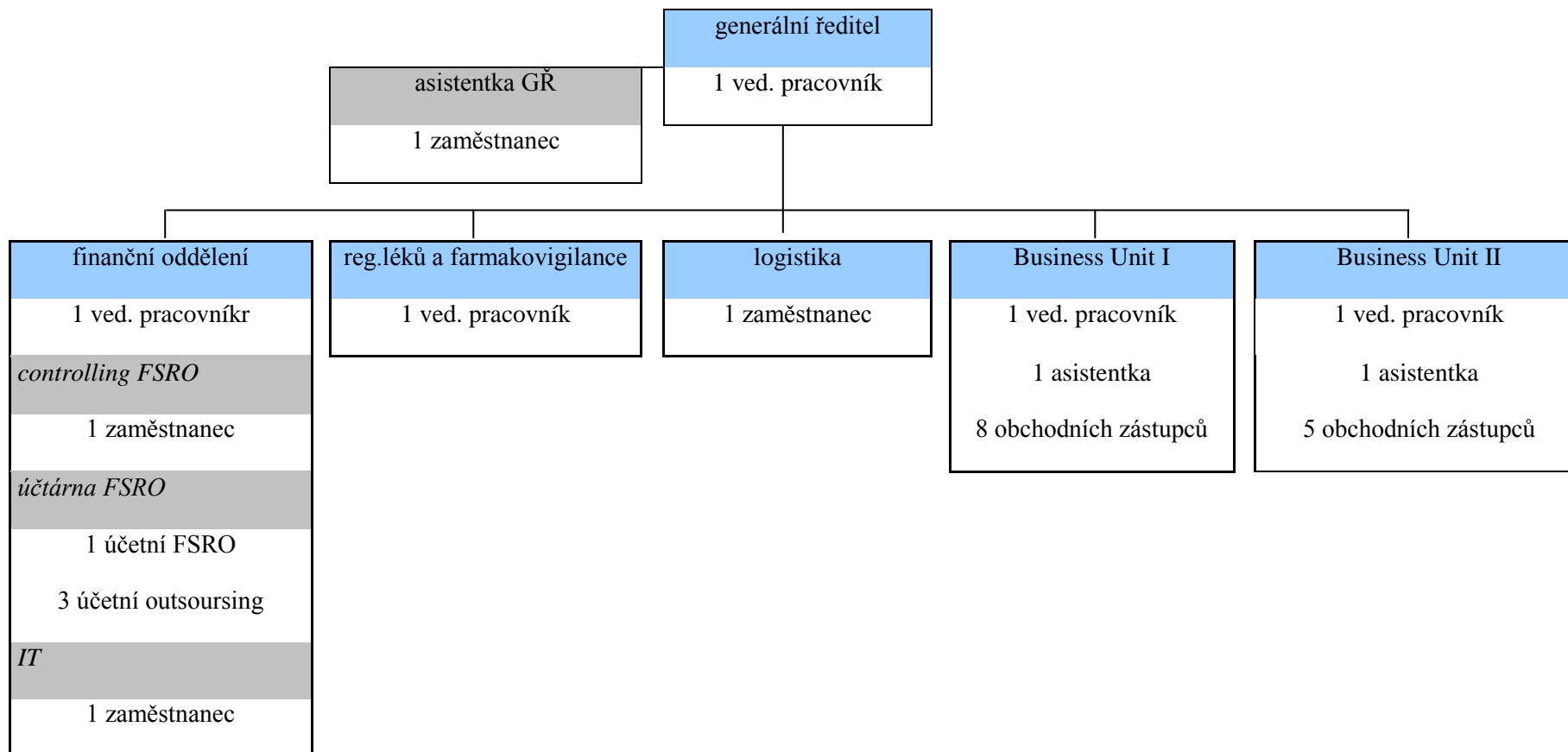
Výchozími globálními a interními dokumenty jsou:

- Filozofie společnosti Ferring spolu s AlertLine, což je bezplatné telefonní číslo, na které může každý zaměstnanec zavolat a nahlásit své obavy týkající se neetického jednání
- Ferring Dialogue - jde o zajištění zpětné vazby mezi manažery a jejich podřízenými, plánování rozvoje zaměstnanců, zvyšování efektivity práce. Na začátku každého roku stanoví přímý nadřízený dané divize svému podřízenému zaměstnanci cíle, které musí splnit do konce roku. Začátkem následujícího roku dojde k rozboru zda byl či nebyl Ferring Dialogue splněn.

### **3.2 Analýza současného stavu vnitrofiremní komunikace**

V této kapitole se chci zaměřit na vnitrofiremní komunikaci ve společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o. FSRO je rozdělena na dvě části - marketing a prodejní (sales) oddělení a finanční oddělení. Marketing a prodej se dále dělí na dvě jednotky – business units (BU I a BU II). Struktura obou jednotek je stejná, liší se pouze počtem členů. Pracovníci těchto oddělení se dají rozdělit na ty, kteří tráví většinu času v kanceláři a terénní pracovníky tzv. prodejní (sales) reprezentanty. V čele každé BU stojí sales manager, který tým vede a řídí, stanovuje cíle, úkoly a dbá na jejich dodržování. Přes něj putují informace od nejvyššího vedení jednak k spolupracovníkům v kanceláři a jednak k týmu reprezentantů. Jeho pravou rukou je asistentka, která rozesílá část informací hlavně elektronickou poštou. Dalším článkem jsou produktoví manažeři, kteří pracují jak v kanceláři, tak i v terénu. Nejvíce času mimo kancelář tráví reprezentanti. Mají proto ztížený přístup k informacím a jsou závislí na jejich přísunu od kolegů z kanceláře. Vzhledem k jejich kontaktům se zákazníky firmy je důležité, aby právě oni měli co nejvíce aktuálních, přesných a relevantních informací. Každý reprezentant má na starosti svůj region, jehož velikost je stanovena podle počtu obyvatel tak, aby byly vytvořeny stejné podmínky pro všechny. Předávání informací probíhá formou pravidelných porad, elektronickou poštou nebo pořádáním telekonferencí.

**Pracovníci firmy FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o.**



### **Komunikaci ve FSRO můžeme rozdělit na:**

- osobní komunikaci
- písemnou komunikaci
- elektronickou
- firemní večírky a jiné společensko-kulturní akce
- ostatní komunikaci

**Osobní komunikace** je nejrozšířenější a neúčinnější formou vnitrofiremní komunikace. Každý týden se schází vedení společností na manažerské poradě, kde řeší aktuální situaci a plánuje činnost na další období. Aktualizují a revidují plány podle výsledků prodeje.

**BU I (urologická)** se schází pravidelně každý měsíc na poradách. Náplň porad se liší podle období, v kterém probíhá. Obecně můžeme říct, že obsahem je plánování na další období, kontrola plnění úkolů, práce nad marketingovými materiály, vzájemná výměna informací, školení prodejních dovedností apod. Dalším nástrojem jsou telefonické rozhovory s nadřízeným, pro které má každý člen týmu 1x týdně vymezený stanovený čas. Nedílnou součástí je každotýdenní report o činnosti v uplynulém týdnu.

**BU II (gastroenterologie, porodnictví)** má 2x za měsíc telekonference, kde se vzájemně informují o situaci v regionu a předávají se aktuální informace z terénu a kanceláře. Stejně jako BU I zasílá týdenní reporty o své práci.

Generální ředitel (GŘ) společnosti svolává třikrát ročně dvou až třídenní mítink, na kterém se hodnotí uplynulé období a stanovují cíle na další. Tohoto setkání se účastní jak vedení, tak zaměstnanci všech organizačních složek společnosti. V organizaci akcí se střídají obě BU a malý tým kolem GŘ (jeho asistentka). Střídává zodpovědnost za organizaci mítinků přispívá k upevnování kolegiálních vztahů ve společnosti.

**Písemná komunikace** se ve firmě užívá v hojné míře. Výhodou je existence písemného dokladu o proběhnutí komunikaci. Proto se tato forma využívá především při vydávání pokynů, zasílání zápisů z porad, kladení dotazů apod. Je upřednostňována před mluvenou komunikací, často se ústně dohodnuté závěry potvrzují v písemné formě.

**Elektronická pošta** je nejpoužívanější formou ve FSRO. Každý zaměstnanec obdrží po nástupu svoji emailovou adresu se svým jménem a se zakončením @ferring.com. Pro rychlejší vnitrofiremní komunikaci, zejména možnost okamžité



reakce a úsporu času, má většina zaměstnanců firemní mobilní telefon a pracovníci v kanceláři navíc mají přidělenou telefonní linku.

Jednou za rok probíhá vánoční firemní večer, který slouží nejen k zhodnocení celého roku, ale také k upevnění kolektivu. Bývá organizován sekretariátem generálního ředitele ve spolupráci s profesionální agenturou. Součástí výše zmiňovaných sales mítinků bývají sportovní nebo společenské aktivity.

Mezi ostatní komunikační prostředky, které jsou ve firmě FSRO využívány, patří nástěnky, směrnice, školení a různá písemná sdělení. Oblíbené jsou ukázky fotografií ze zajímavých cest pracovníků, které prezentují na nástěnkách umístěných ve veřejných prostorách firmy. Ke komunikaci také slouží firemní vize, strategie a cíle, chování zaměstnanců, interiér budov atd. Pro komunikaci s veřejností slouží webové stránky, pomoc s provozováním webu pro pacienty, účast na patientských setkáních.

### **3.3 Výzkum vnitrofiremní komunikace**

Výzkum byl proveden mezi zaměstnanci prodejního, marketingového a finančního oddělení FSRO. Probíhal v průběhu měsíce prosince 2011. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názory a pocity zaměstnanců týkající se vnitrofiremní komunikace. Ve své práci jsem si stanovil tyto hypotézy:

1. Správná vnitrofiremní komunikace má pozitivní vliv výkonnost zaměstnanců.
2. Finanční odměna není nejdůležitější motivační faktor.

Aby analýza byla co nejpřesnější, byl zvolen způsob kvantitativního výzkumu formou anonymního dotazníku, který jsem sestavil s pomocí personalistky a veřejně přístupných informací z internetu. Dotazník byl odeslán spolu s průvodním dopisem zaměstnancům elektronickou poštou. Tento způsob byl zvolen z důvodu urychlení celého procesu a byl již několikrát použit v případě jiných, podobných průzkumů. Pro případ nejasností byl uveden můj mail a telefonní číslo. Z 28 oslovených zaměstnanců vyplnilo dotazník 24, což je 86% z celkového počtu. Součet všech vrácených dotazníků je v grafech označen jako 100%. Oslovení respondenti byli ze všech oddělení společnosti. A to ve složení marketing a sales (18), finančního oddělení (6), oddělení GŘ (2), registrace (1), oddělení IT (1).

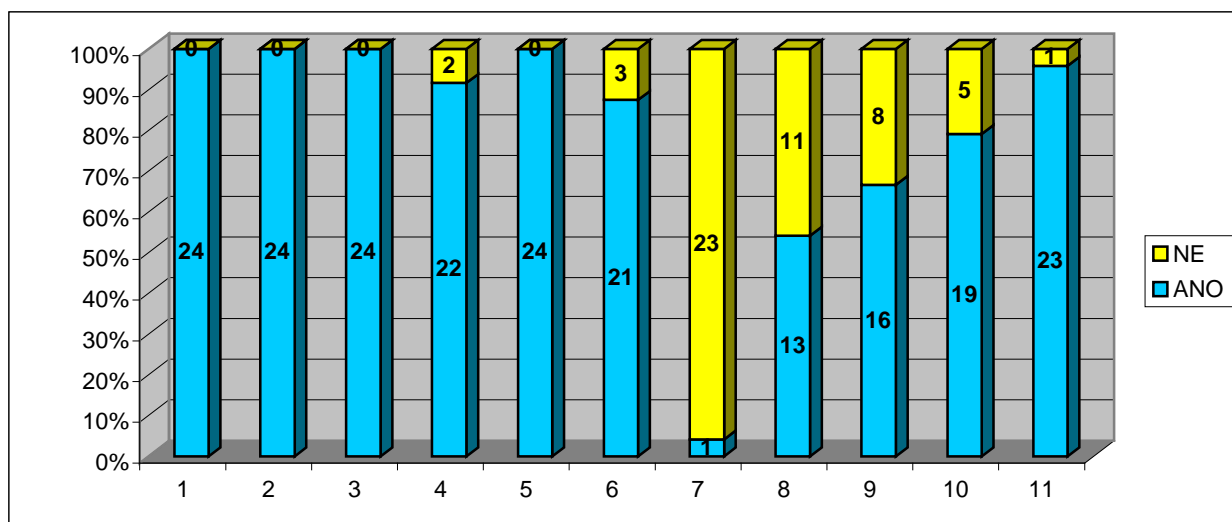
Dotazník je rozdělen do pěti kategorií, které souvisí s vnitrofiremní komunikací. Respondenti měli možnost odpovídat na všechny otázky pouze ANO/NE. První kategorie se věnuje pracovnímu prostředí a celkové atmosféře ve FSRO. Druhá kategorie se zabývá komunikací s nadřízenými a kolegy. Třetí sleduje tok informací ve FSRO. Čtvrtá a pátá kategorii mapuje motivaci ve firmě a firemní image.

## Pracovní prostředí a atmosféra ve firmě

Graf č. 1 Spokojenost s pracovním prostředím a atmosférou ve firmě

Počet oslovených zaměstnanců: 28  
 Počet účastníků ankety: 24

Číslo otázky	Dotaz	ANO		NE	
		Počet	%	Počet	%
1	Jsem v práci celkově spokojený?	24	100	0	0
2	Vím, co se ode mne v práci očekává?	24	100	0	0
3	Mám materiály, zařízení, nástroje, pomůcky potřebné k tomu, abych svoji práci mohl dělat správně?	24	100	0	0
4	Mám v práci příležitost dělat každý den to, co umím nejlépe?	22	92	2	8
5	Dělají kolegové svoji práci kvalitně?	24	100	0	0
6	Bere se v zaměstnání v úvahu můj názor? Zajímá se někdo o něj?	21	88	3	13
7	Mám v práci svého nejlepšího přítele/přítelkyni?	1	4	23	96
8	Jsou finanční prostředky ve společnosti vynakládány efektivně?	13	54	11	46
9	Je hlavním cílem aktivit společnosti spokojený zaměstnanec?	16	67	8	33
10	Plní společenské akce pořádané společností svůj účel?	19	79	5	21
11	Vnímám sám sebe jako součást společnosti, identifikuji se s ní?	23	96	1	4

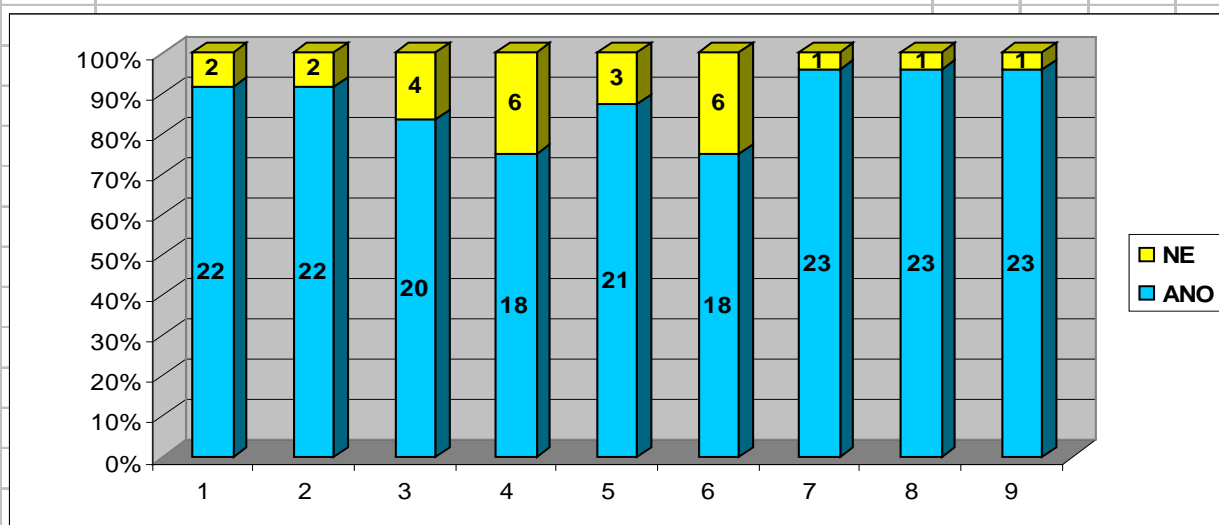


V první kategorii byly výsledky šetření velmi pozitivní. 100% zaměstnanců uvádí, že je ve firmě spokojených, zná své úkoly a má vytvořeny dostatečné podmínky k jejich plnění. Pokud se vyskytnou problémy, dle 86% respondentů je vedení připraveno naslouchat připomínkám podřízených. Naopak pouze 54% dotazovaných je přesvědčeno o správnosti vynakládaných prostředků.

## Komunikace na pracovišti

Graf č. 2 Spokojenost s komunikací na pracovišti

Počet oslovených zaměstnanců:	28				
Počet účastníků ankety:	24				
Číslo otázky	Dotaz	ANO		NE	
		Počet	%	Počet	%
1	Hodnotil bych vzájemnou komunikaci s kolegy jako bezproblémovou?	22	92	2	8
2	Diskutuji se svými kolegy o pracovních problémech	22	92	2	8
3	Diskutuji se svým nadřízeným o pracovních problémech	20	83	4	17
4	Přispívá diskuze o pracovních problémech k jejich řešení?	18	75	6	25
5	Hovořil jsem s někým ve firmě v posledních šesti měsících o výsledcích své práce a svém pokroku?	21	88	3	13
6	Podílím se nějakou formou na plánování a přípravě cílů společnosti?	18	75	6	25
7	Zajímá se můj nadřízený nebo někdo jiný v práci o mne jako o osobu?	23	96	1	4
8	Dokáží si představit reakce svého přímého nadřízeného?	23	96	1	4
9	Jsou členové vedení schopni komunikovat nepříznivé situace?	23	96	1	4



V druhé kategorii, která se týká vzájemné komunikace, jsou opět výsledky jednoznačně pozitivní. 92% zaměstnanců hodnotí komunikaci jako bezproblémovou. Díky programu Ferring Dialogue hovoří každý pracovník 2x ročně se svým nadřízeným. Na začátku roku si stanoví cíle, možnosti dalšího rozvoje, termíny plnění úkolů. Po půl

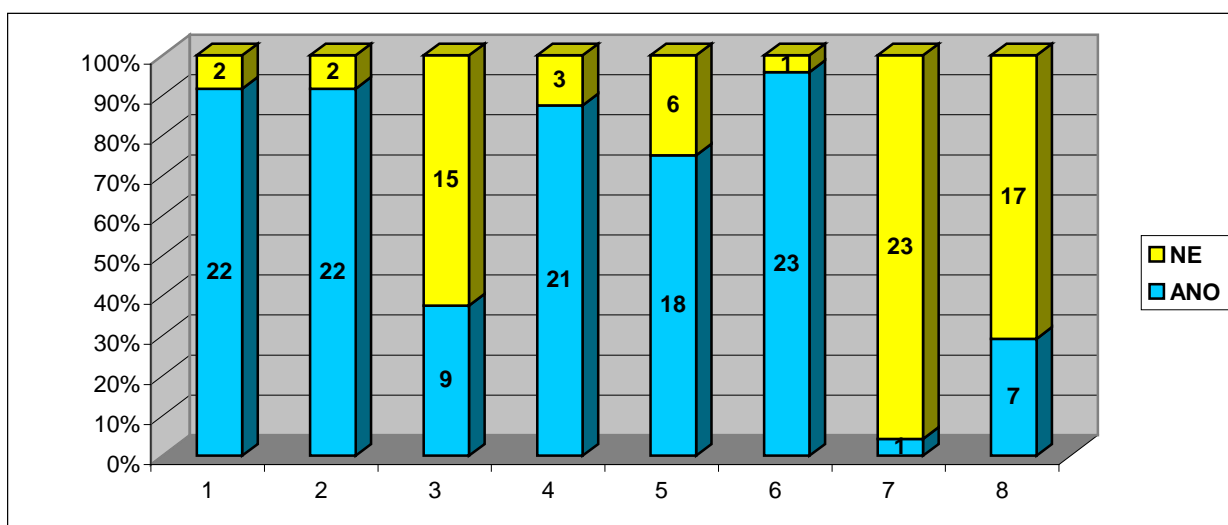
roce se hodnotí jejich plnění. Díky pravidelným poradám mají pracovníci aktuální informace o situaci. Kolegové na všech úrovních jsou ochotni řešit potíže, které nastanou a reakce vedení nejsou negativní a tím je nastolena atmosféra důvěry. Vzhledem k malé velikosti kolektivu je možno komunikovat rychle a přímo s kolegou, který pomůže problém vyřešit.

## Získávání, tok a předávání informací

Graf č. 3 Spokojenost se získáváním, tokem a předáváním informací

Počet oslovených zaměstnanců: 28  
 Počet účastníků ankety: 24

Číslo otázky	Dotaz	ANO		NE	
		Počet	%	Počet	%
1	Znám aktuální cíle společnosti na příslušné období?	22	92	2	8
2	Vím, jaké jsou moje konkrétní úkoly k naplnění těchto cílů?	22	92	2	8
3	Mám dostatečné informace o úrovni spokojenosti našich zákazníků?	9	38	15	63
4	Je četnost konání porad vyhovující?	21	88	3	13
5	Poskytuje řízení porad efektivní výstup?	18	75	6	25
6	Považuji prostředky interní komunikace (e-mail, telefon, zápis z porady apod.) používané ve společnosti za dostačující?	23	96	1	4
7	Informace, která mne má přesvědčit, mi musí být sdělena písemně?	1	4	23	96
8	Dostávám informace o chystaných změnách, včetně nepopulárních, úplně a včas?	7	29	17	71



Kategorie mapuje spokojenost s tokem informací a úzce souvisí s předchozí. Vychází ze stejného základu, takže prodejní a marketingová část společnosti zná své úkoly a cíle (92% respondentů) již od začátku roku a pravidelně probíhá jejich aktualizace a úprava. Vzhledem k pohybu v terénu zná názory veřejnosti na přípravky firmy, image společnosti mezi zákazníky. Přesto 63% dotazovaných nezná názory veřejnosti na přípravky firmy. Většinu respondentů vyhovuje četnost porad (88%

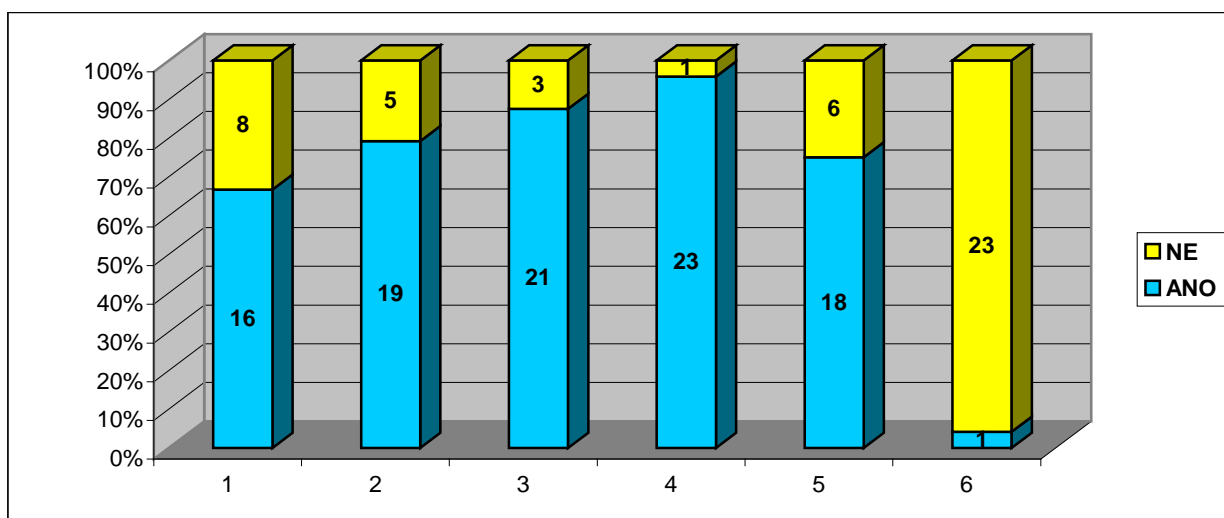
respondentů), ale závěry z nich jsou pro mnohé nedostačující (25% respondentů). Největším problémem je pro 71% oslovených rychlost získávaných informací.

## Motivace

Graf č. 4 Spokojenost s motivací

Počet oslovených zaměstnanců: 28  
 Počet účastníků ankety: 24

Číslo otázky	Dotaz	ANO		NE	
		Počet	%	Počet	%
1	Vyjádlil mi v posledních sedmi dnech někdo uznání, pochvalu za to, že svoji práci dělám dobře?	16	67	8	33
2	Je v zaměstnání někdo, kdo podporuje můj profesní rozvoj?	19	79	5	21
3	Dává mi vize, nebo strategický cíl společnosti pocit, že moje práce je důležitá?	21	88	3	13
4	Mám v zaměstnání možnost učit se a růst, či rozvíjet?	23	96	1	4
5	Cítím se být ve společnosti vhodně motivován?	18	75	6	25
6	Je někdo z členů nejvyššího vedení společnosti mým vzorem v práci i v životě?	1	4	23	96



Z průzkumu vyplývá, že motivace je na vysoké úrovni pro 75% dotazovaných a je oceňována možnost dalšího rozvoje (96%). Většina kladných odpovědí (67%) u otázky spojené s pochvalou je dobrou vizitkou vedení popř. všímavých kolegů.

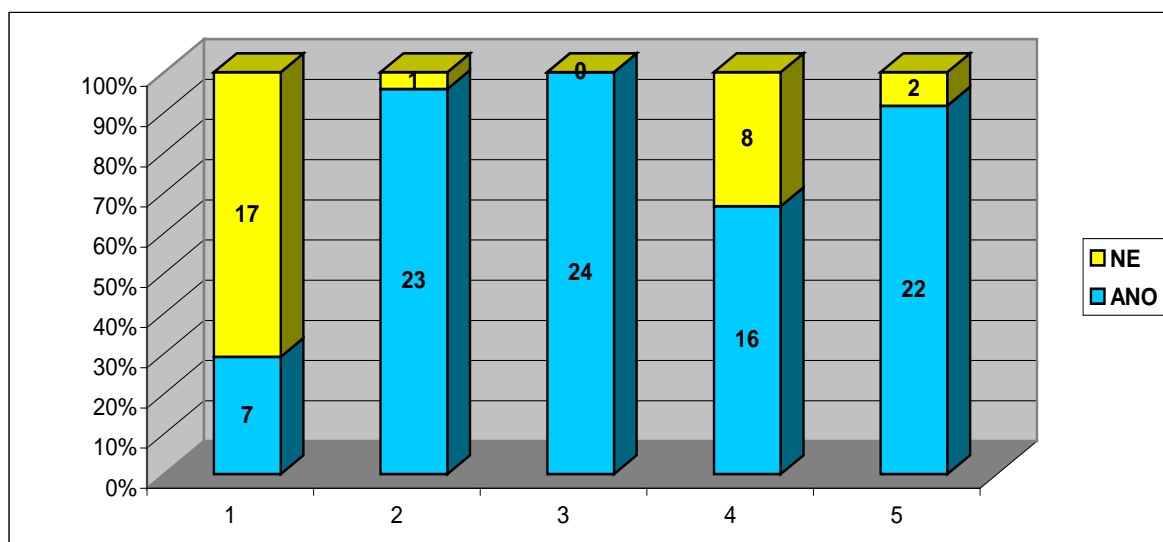


## Image společnosti

Graf č. 5 Spokojenost s image společnosti

Počet oslovených zaměstnanců: 28  
 Počet účastníků ankety: 24

Číslo otázky	Dotaz	ANO		NE	
		Počet	%	Počet	%
1	Myslím si, že propagace naší společnosti je dostatečná?	7	29	17	71
2	Je zaměření reklamy a propagace vhodné vzhledem k typu našich zákazníků?	23	96	1	4
3	Je celkové vnímání společnosti veřejností pozitivní?	24	100	0	0
4	Myslím si, že naše společnost by měla věnovat větší pozornost sponzoringu neziskových organizací?	16	67	8	33
5	Reprezentuje každý z nás dobře naši společnost u zákazníka a na veřejnosti?	22	92	2	8



Celá společnost Ferring se snaží celosvětově působit jako partner svým zákazníkům a tato snaha přináší své ovoce. Podle 100% respondentů vnímá veřejnost firmu pozitivně, ale 71% považuje propagaci společnosti za nedostatečnou. 33% dotazovaných by zlepšilo podporu neziskových organizací.

### **3.4 Vyhodnocení analyzovaných forem vnitrofiremní komunikace**

Z výsledků dotazníkového šetření, ale i z komunikace se zaměstnanci vzešly na povrch některé problémy jak z pohledu zaměstnanců, tak i vedení v oblasti firemní komunikace.

#### **Pracovní prostředí a atmosféra na pracovišti:**

S celkovou atmosférou, pracovním prostředím, podmínkami pro práci jsou všichni spokojeni. FSRO je součástí mezinárodní společnosti a standardy jsou zde nastaveny vysoko. Už při výběrových řízeních se dbá na to, aby nový pracovník zapadl nejen po profesní, ale i lidské stránce do stávajícího kolektivu. Vzhledem k velikosti firmy jsou často jednotlivci závislí na práci ostatních a i v této oblasti jsou všichni s prací kolegů spokojeni. Velká většina respondentů se identifikuje s firmou a cítí se být její součástí.

Přesto jsou oblasti, kde není výsledek jednoznačný a tam je třeba hledat rezervy a možnosti ke zlepšení. Jednou z nich je vynakládání finančních prostředků ve FSRO. Informace o financování nejsou běžně dostupné pro všechny kategorie zaměstnanců, proto může vzniknout dojem, že nejsou efektivně vynakládány. Podle části respondentů se nedaří plnit jeden z hlavních cílů společnosti „spokojený zaměstnanec“. V rámci celé společnosti existuje etický kodex „Pro Ferring je člověk na prvním místě“, který se týká vzájemného vztahu společnosti a zaměstnance a také společnosti a pacientů. Přesto se s ním neztotožňují všichni a i když jsou v práci spokojeni, nemají pocit, že je to díky úsilí firmy. Lidský faktor je nevyzpytatelný. Posledním nejednoznačně hodnoceným bodem této kategorie je pořádání společenských akcí. Z nich měl velký úspěch zájezd do Benátek nebo rakouských Alp, naopak terčem kritiky se často stává program na firemních mítincích. Hlavním důvod je dle mého názoru ten, že jednotlivé akce pořádají různá oddělení a to souvisí i s různými zájmy. Co je vhodné pro jedny, nemusí se líbit jiným. Zajímavostí této kategorie je skutečnost, že i přes velmi dobré vztahy mezi zaměstnanci a relativně malou velikostí firmy nemají nejlepší přátele v zaměstnání, ale mimo něj.

## **Komunikace na pracovišti**

Komunikaci na všech úrovních hodnotí respondenti jako velmi dobrou. Mohou hovořit jak s kolegy na své úrovni, tak se svými nadřízenými, což také nebývá ve všech společnostech pravidlem. V celé firmě Ferring probíhá projekt Ferring Dialogue, díky kterému má možnost zaměstnanec mluvit otevřeně se svým nadřízeným, vzájemně stanovují cíle na další rok, možnosti rozvoje zaměstnance, oblasti ke zlepšení. Hovoří o silných stránkách pracovníka, jeho práci a tyto schůzky probíhají 2x ročně. Oba mají výstup z těchto jednání, kde si mohou kontrolovat průběh a kvalitu plnění cílů a úkolů. Toto je také součástí hodnocení pracovníka. V FSRO není problém o svých nebo firemních záležitostech otevřeně hovořit. Vzhledem k relativně nízké fluktuaci zaměstnanců jsou reakce nadřízených i podřízených předvídatelné a vztahy jsou založeny na důvěře. Pouze ve dvou otázkách byl počet kladných odpovědí nižší. Jedná se vliv diskuzí na vyřešení problému a vlivu jednotlivců na stanovení cílů společnosti. U prvního je zřejmé, že část respondentů nepovažuje diskuze za přínos, ale viděla by raději činy a v druhém případě se jedná o prostý fakt, že finanční oddělení má jiné zaměření než prodejní, které má k této problematice přece jen blíž.

## **Získávání, tok a předávání informací**

Informace jsou velmi důležité „zboží“ nejen ve firmách, ale v životě vůbec. Ve většině firem je právě tato kategorie hodnocena jako nejvíce problémová. Odpovědi respondentů jsou překvapivě pozitivní. Je to zřejmě proto, že jsou nastavena jasná pravidla, která se týkají stanovení cílů a úkolů ve společnosti. Je jasně stanoveno rozdělení kompetencí a každý pracovník ví, na koho se může se svým dotazem obrátit. Mezi jednotlivými odděleními a kolegy na všech úrovních panuje důvěra, proto není nutné každou informaci, úkol a sdělení provádět písemnou formou. Rezervy jsou vidět u informovanosti o spokojenosti zákazníků, ale to je dáno tím, že např. finanční oddělení se k těmto informacím dostává pouze zprostředkovaně a se zpožděním např. na společných akcích. Největším nedostatkem se ukázala rychlost předávání informací. Tato skutečnost umožňuje vznik „šušandy“ a nepodložených informací, které mohou narušovat celkovou atmosféru. V oddělení marketing a prodej se to týká zejména změn u přípravků. Vzhledem k systému, který je ve zdravotnictví České republiky nastavený, není v silách vedení včas a přesně informovat podřízené o změnách, které jsou

v jednání. Situace se často mění z týdne na týden a pouze částečné informace by mohly být spíše na škodu. Často ale již část informací podřízení mají a poté mají pocit, že se nemohou dostat ke všem. Ve finančním oddělení jsou spíše informace o chystaných změnách, směrnicích apod. Většinou se z nich dostane mezi pracovníky jen ta negativní část a ta si poté žije svým životem a narušuje klima firmy.

## **Motivace**

Slovo motivace je odvozeno od latinského slova *motivus (moveo)-pohybovat se*. Z toho plyne, že motivace je přeneseně hybnou silou (motivem) člověka. Vše, co člověk dělá, dělá z nějakého důvodu. Tento důvod hledáme za každým lidským činem. Motivace zaměstnanců nejsou jen peníze, jak by se mohlo zdát, ale také různé benefity, zaměstnanecké výhody, možnost dalšího postupu, rozvoje. FSRO využívá tyto formy zaměstnaneckých výhod a benefitů:

### Výhody technicko-sociální povahy a osobního růstu

- Příspěvek zaměstnavatele na výuku angličtiny
- Příspěvek zaměstnavatele na odborná školení

### Výhody materiální povahy

- Zajištění pracovních pomůcek
- Dodávka teplého a studeného jídla
- Teplé a studené nápoje zdarma

### Výhody s přímým finančním dopadem

- Odměna plynoucí z výsledků hodnocení a mimořádných aktivit
- Možnost čerpání peněz ze sociálního fondu
- Příspěvek na stravování
- Kompenzační příplatek pro obchodní reprezentanty
- Příspěvek na Životní pojištění
- Příspěvek na Penzijní připojištění
- Příspěvek na dny pracovní neschopnosti

### Výhody s nepřímým finančním dopadem

- Bezplatná vstupní zdravotní prohlídka
- Zkrácení pracovní doby bez snížení platu
- Rozšíření zákonné lhůty na dovolenou o jeden týden

- Tři volné dny na zotavenou
- Možnost použití internetu pro soukromé účely
- Možnost použití služebního automobilu pro soukromé účely
- Možnost využití právního poradenství zdarma
- Možnost využití finančního poradenství zdarma
- Využívání výhod plynoucích z užívání platební karty
- Předností právo na odkup vyřazeného investičního majetku

V neposlední řadě se může jednat o pochvalu vykonané práce a jiná drobná ocenění. Všichni respondenti mají pocit, že vykonávají práci, která se slučuje s cíli společnosti, což je opět dobrou vizitkou firmy. Vzhledem k rozdílným požadavkům lidí na způsob motivace nejsou odpovědi jednoznačné jako v jiných kategoriích. Nejvýraznější rozdíl je v udělení pochvaly v posledních dnech. V této oblasti mají opět větší výhodu pracovníci v kancelářích, kde je kontakt s ostatními kolegy přece jen větší než u pracovníků v terénu. U nich dochází k ocenění jejich práce na základě výborných výsledků, což je dlouhodobější trend nebo po vykonání mimořádné činnosti, splnění konkrétního úkolu apod. Pokud vezmeme v potaz vztah lidí k autoritám, tak nepřekvapuje, že pouze pro jednoho pracovníka je někdo z vedení příkladem.

## **Image**

Otázky v této kategorii se zaměřovaly na vnímání společnosti okolím. Odpovědi jsou subjektivními pocity respondentů, z nichž se část má možnost se zákazníky a pacienty setkat a druhá je odkázána na zprostředkované informace popř. svůj pocit. Z důvodu svého zaměření nemůže FSRO zadávat reklamu pro veřejnost, kde je výrazně omezena. přesto spolupracuje s patientskými organizacemi a odezvy z jejich strany jsou velmi pozitivní. Podílí se na informovanosti odborné i laické veřejnosti. Rezervy vidí respondenti ve podpoře neziskových organizací a propagaci firmy. Jak je ale uvedeno výše, možnosti propagace jsou omezené.

## **3.5 Dílčí závěr**

FSRO je součástí mezinárodní firmy, která má nastaveny standardy komunikace nastaveny velmi vysoko jak směrem dovnitř, tak ven. Cílem je společnosti je člověk, ať

už jako zaměstnanec nebo zákazník či pacient. Vnitrofiremní komunikace je pro společnost důležitá a výsledky dotazníku ukazují, že její snaha nevyznívá naprázdno. Firma využívá všechny formy moderní komunikace, ale nezapomíná ani na osobní kontakt. Zajímá se o pocity svých zaměstnanců, poskytuje jim dostatečnou podporu a motivaci pro kvalitní práci. Vrací se jí to ve zpětné vazbě od zaměstnanců, kteří se nebojí otevřeně komunikovat o svých námětech, problémech, návrzích na zlepšení.

Obě stanovené hypotézy se potvrdily. Správná komunikace má jednoznačně pozitivní vliv na výkonnost pracovníků a dokládají to jak odpovědi respondentů, tak i poznatky z neformálních pohovorů, které jsem absolvoval. Zaměstnanec má mnohem větší pracovní nasazení, pokud je mu jasné, proč a s jakým cílem pracuje. Motivací pro něj není jen plat a jiné finanční odměny, ale i pochvala od nadřízených či kolegů, možnost dalšího růstu a vzdělání nebo dalších nefinančních benefitů.

#### 4. Návrhy a doporučení

Na základě zjištěných výsledků jsou dále popsány změny a doporučení, které by mohly pomoci zlepšit úroveň vnitrofiremní komunikace a komunikačních prostředků ve společnosti FSRO. Jako zdroj posloužily výsledky ankety a poznatky z rozhovorů se zaměstnanci. Podrobný přehled otázek a odpovědí na ně je v následující tabulce. Otázky jsou očíslovány a také je přiřazeno číslo kategorie, ke které patří.

Tabulka č. 1 Dotazník spokojenosti

Počet oslovených zaměstnanců: 28  
Počet účastníků ankety: 24

Číslo otázky	Kategorie	Dotaz	ANO		NE	
			Počet	%	Počet	%
1	1	Jsem v práci celkově spokojený?	24	100	0	0
2	1	Vím, co se ode mne v práci očekává?	24	100	0	0
3	1	Mám materiály, zařízení, nástroje, pomůcky potřebné k tomu, abych svoji práci mohl dělat správně?	24	100	0	0
4	1	Mám v práci příležitost dělat každý den to, co umím nejlépe?	22	92	2	8
5	1	Dělají kolegové svoji práci kvalitně?	24	100	0	0
6	1	Bere se v zaměstnání v úvahu můj názor? Zajímá se někdo o něj?	21	88	3	13
7	1	Mám v práci svého nejlepšího přítele/přítelkyni?	1	4	23	96
8	1	Jsou finanční prostředky ve společnosti vynakládány efektivně?	13	54	11	46
9	1	Je hlavním cílem aktivit společnosti spokojený zaměstnanec?	16	67	8	33
10	1	Plní společenské akce pořádané společností svůj účel?	19	79	5	21
11	1	Vnímám sám sebe jako součást společnosti, identifikuji se s ní?	23	96	1	4
12	2	Hodnotil bych vzájemnou komunikaci s kolegy jako bezproblémovou?	22	92	2	8
13	2	Diskutuji se svými kolegy o pracovních problémech	22	92	2	8
14	2	Diskutuji se svým nadřízeným o pracovních problémech	20	83	4	17
15	2	Přispívá diskuze o pracovních problémech k jejich řešení?	18	75	6	25
16	2	Hovořil jsem s někým ve firmě v posledních šesti měsících o výsledcích své práce a svém pokroku?	21	88	3	13

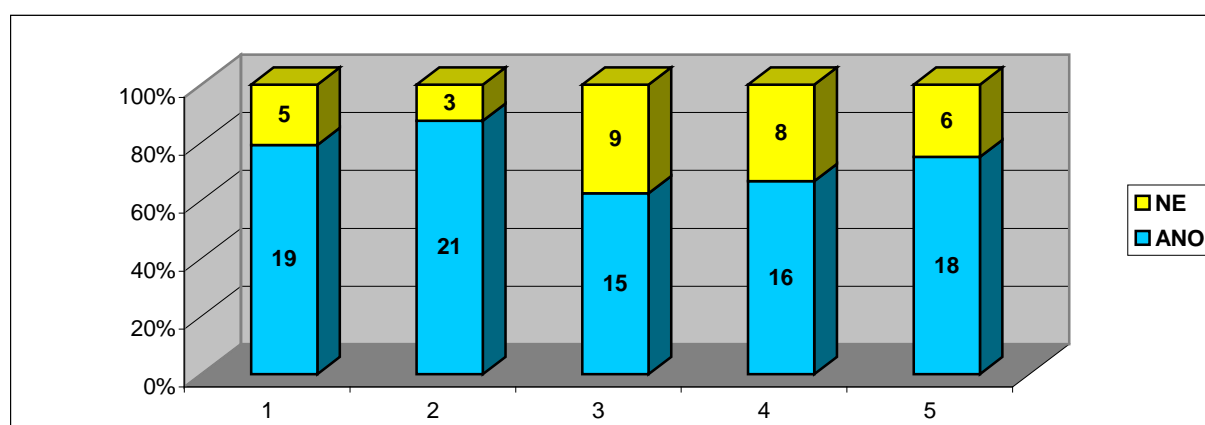
17	2	Podílím se nějakou formou na plánování a přípravě cílů společnosti?	18	75	6	25
18	2	Zajímá se můj nadřízený nebo někdo jiný v práci o mne jako o osobu?	23	96	1	4
19	2	Dokáži si představit reakce svého přímého nadřízeného?	23	96	1	4
20	2	Jsou členové vedení schopni komunikovat nepříznivé situace?	23	96	1	4
21	3	Znám aktuální cíle společnosti na příslušné období?	22	92	2	8
22	3	Vím, jaké jsou moje konkrétní úkoly k naplnění těchto cílů?	22	92	2	8
23	3	Mám dostatečné informace o úrovni spokojenosti našich zákazníků?	9	38	15	63
24	3	Je četnost konání porad vyhovující?	21	88	3	13
25	3	Poskytuje řízení porad efektivní výstup?	18	75	6	25
26	3	Považuji prostředky interní komunikace (e-mail, telefon, zápis z porady apod.) používané ve společnosti za dostačující?	23	96	1	4
27	3	Informace, která mne má přesvědčit, mi musí být sdělena písemně?	1	4	23	96
28	3	Dostávám informace o chystaných změnách, včetně nepopulárních, úplně a včas?	7	29	17	71
29	4	Vyjádřil mi v posledních sedmi dnech někdo uznání, pochvalu za to, že svoji práci dělám dobře?	16	67	8	33
30	4	Je v zaměstnání někdo, kdo podporuje můj profesní rozvoj?	19	79	5	21
31	4	Dává mi vize, nebo strategický cíl společnosti pocit, že moje práce je důležitá?	21	88	3	13
32	4	Mám v zaměstnání možnost učit se a růst, či rozvíjet?	23	96	1	4
33	4	Cítím se být ve společnosti vhodně motivován?	18	75	6	25
34	4	Je někdo z členů nejvyššího vedení společnosti mým vzorem v práci i v životě?	1	4	23	96
35	5	Myslím si, že propagace naší společnosti je dostatečná?	7	29	17	71
36	5	Je zaměření reklamy a propagace vhodné vzhledem k typu našich zákazníků?	23	96	1	4
37	5	Je celkové vnímání společnosti veřejností pozitivní?	24	100	0	0
38	5	Myslím si, že naše společnost by měla věnovat větší pozornost sponzoringu neziskových organizací?	16	67	8	33
39	5	Reprezentuje každý z nás dobře naši společnost u zákazníka a na veřejnosti?	22	92	2	8



V další tabulce a grafu je shrnut přehled pěti kategorií otázek:

*Graf č. 6. Shrnutí*

Číslo kategorie	Kategorie	ANO		NE	
		Počet	%	Počet	%
1	Pracovní prostředí a atmosféra ve firmě	19	80	5	20
2	Komunikace na pracovišti	21	88	3	12
3	Získávání, tok, předávání informací	15	64	9	36
4	Motivace	16	67	8	33
5	Image společnosti	18	77	6	23
	<b>CELKEM</b>	<b>18</b>	<b>75</b>	<b>6</b>	<b>25</b>



### **Pracovní prostředí a atmosféra ve firmě**

Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o vynakládání finančních prostředků ve firmě a nejsou přesvědčeni o účelnosti jejich využití. Řešením by byla otevřenější komunikace vedení na toto téma. Vhodné k tomuto účelu jsou zejména celofiremní mítinky, které se konají 3x ročně a účastní se ho všechna oddělení včetně nejvyššího vedení. Vzhledem k dobrým vztahům je možné tyto otázky prezentovat formou veřejné diskuze. Pokud by se tento způsob neosvědčil, je vhodné využít dobrých vztahů uvnitř jednotlivých BU a otázky předat svým nadřízeným. Poslední variantou je zodpovědět anonymní otázky na toto téma. Je nutné konstatovat, že investice jsou v kompetenci vedení a je pouze projevem dobré vůle, že vedení reaguje na otázky tohoto charakteru.

Z dotazníku dále vyplynulo, že ačkoliv na pracovišti a ve firmě panuje přátelská atmosféra, tak si zaměstnanci hledají nejlepší přátele mimo zaměstnání. Domnívám se, že pokud tento vztah nenarušuje pracovní výkony a atmosféru ve firmě, není důvod se tímto hlouběji zabývat.

Pro udržení a zlepšení současného stavu doporučuji pokračovat v pravidelných pohovorech, schůzkách a komunikaci se zaměstnanci. Udržovat i nadále otevřenou komunikaci a informovat zaměstnance o všem podstatném.

### **Komunikace na pracovišti**

Celá tato kategorie je hodnocena velmi pozitivně, je proto na čem stavět. Jednoznačně k tomu přispívá projekt Ferring Dialogue a možnost hovořit otevřeně s kolegy na všech úrovních. Je proto důležité tuto formu komunikace dále podporovat a rozvíjet. Vzhledem k velikosti firmy ani není dost dobře možné uzavřít některé komunikační kanály. Úkolem vedoucích pracovníků bude naslouchat svým podřízeným, reagovat na jejich poznatky, stížnosti nebo náměty. Naopak pracovníci na všech pozicích musí i nadále informovat o zjištěných skutečnostech. Týká se to hlavně prodejního oddělení, kde je zpětná vazba z terénu to nejdůležitější, co pomáhá lidem v kanceláři nastavovat cíle a plány pro další období.

### **Získávání, tok a předávání informací**

Informace o cílech a úkolech firmy i jednotlivců jsou předávány dobře, nastavenou úroveň je potřeba udržet a poučit se z dobrých zkušeností. Určitá nespokojenost panuje se závěry z porad. Tady navrhuji větší otevřenost, nespokojení pracovníci by měli vyjádřit svůj názor a ze strany vedení by měly vzejít dotazy na pochopení obsahu porad a zda je způsob výstupů z nich dostačující.

Část respondentů uvádí, že neví o nic o spokojenosti zákazníků - pacientů s přípravky společnosti. Opět se nabízí řešení v podobě informací na celofiremních poradách. Kompetentní pracovníci mohou tyto informace získat na patientských konferencích, dále pak ze studií, rozhovorů s lékaři nebo také z ohlasů na webu <http://www.strevni-zanety.cz/>, který pomáhá FSRO provozovat. Pro laickou veřejnost je na stránkách sekce, kde se mohou ptát na názor lékaře nebo se mohou zúčastnit debaty v diskuzi.

Nejvíce záporných odpovědí přinesla otázka na včasnou informovanost o změnách. K výraznému zlepšení vnímání této skutečnosti by měla být větší otevřenost vedení vůči zaměstnancům. Na druhé straně je třeba vzít do úvahy situace, kdy jsou změny náhlé a nejde je včas zveřejnit nebo jejich zveřejnění není v zájmu firmy. Je samozřejmostí, že nejvíce citlivě jsou vnímány změny nepopulární a zároveň platí, že je i pro vedení obtížné je předat podřízeným. Přesto je doporučení jednoznačné - co nejdříve otevřeně informovat o chystaných nebo proběhnutých změnách.

## **Motivace**

Přestože z dotazníku opět vyplývá spokojenost s motivací, je záležitostí vedoucích pracovníků, aby tuto oblast dále udržovali a rozvíjeli. Každého zaměstnance potěší i drobná pochvala, ocenění jeho práce, které ho povzbudí do další činnosti. Systém zaměstnaneckých benefitů je nastavený dobře, firma využívá všech možností, které jí umožňují legislativní předpisy České republiky. Všechny výhody jsou popsány ve směrnících, které jsou přístupné zaměstnancům a případné změny jsou včas oznámeny. Bohužel nejsou předjednány, takže v případě rušení některých výhod nejsou tyto změny vnímány pozitivně. Největší rezervy jsou v tom nejjednodušším - pochvale za vykonanou práci přímo na pracovišti. Je v silách všech nadřízených, ale i kolegů, pochválit pracovníka za splnění úkolu. I když se tak děje v rámci jeho pracovní náplně, každé takové ocenění povzbudí do další práce. Vedení by se mělo zajímat o své podřízené, získávat tak důležitou zpětnou vazbu a toto by mu mělo pomáhat vytvářet motivační programy. Celé toto úsilí pak vede ke spokojenému, loajálnímu zaměstnanci, který bez potíží plní úkoly na něj kladené. Z dotazů mezi zaměstnanci vyplynulo, že by se rádi podíleli na diskuzi o změnách u benefitů, nevyhovuje jim pouhé oznámení o jejich ukončení, popř. úpravě. Každá taková situace vyvolává vlnu debat, které se dá jednoduše předejít otevřenou komunikací na dané téma.

## **Image**

Pracovníci společnosti vnímají jako nedostatečnou propagaci firmy. Mají pocit, že jejich „značka“ není tak viditelná jako jiné firmy z oboru nebo i jiných odvětvích a přitom mají dojem, že „jejich“ společnost dělá hodně dobrého. Základním poznávacím znakem firem je logo. V segmentu, ve kterém podniká FSRO, je logo firmy pro veřejnost „neznámé“, vnímají jako vlajkovou loď konkrétní produkt, který ale nelze ze zákona využít k propagaci. Proto jsou farmaceutické firmy často „neviditelné“. Laická

veřejnost si je spojuje pouze s produktem, který používá. Řešení vidím v diskuzi na téma možnosti propagaci firmy. Vedení by mělo informovat o strategii firmy nejen na úrovni naší republiky. Informovat o zkušenostech v jiných zemích, o tom, jak se prezentuje centrála. Jaké jsou vize a jak je možno je realizovat. Ferring je za měřený na relativně úzkou skupinu zákazníků (pacientů), nemá volně prodávané léky masového charakteru a proto i jeho propagace vně firmy odpovídá tomuto charakteru. Dalším tématem je podpora neziskových organizací. Tady musí opět informovat management o cílech společnosti v této oblasti, o realizovaných formách pomoci. Neinformovaný člověk si vytváří vlastní závěry a rozptyluje se spekulacemi, přitom stačí jen formou např. elektronické komunikace informovat o aktivitách FSRO v oblasti sponzoringu, pomoci postiženým, darech pro neziskové organizace apod.

# ZÁVĚR

Komunikace zaujímá v dnešním životě významné místo. Zasahuje všechny oblasti společnosti, je pro nás samozřejmostí, se kterou uspokojujeme celou řadu našich potřeb. Na stejných principech funguje vnitrofiremní komunikace. Podle názoru odborníků je základem fungování společnosti. Každá firma využívá komunikace jak směrem ven, tak i dovnitř firmy. Právě tento typ komunikace je předmětem mé práce. Firmy kladou často větší důraz na komunikaci s obchodními partnery nebo zákazníky, ale dobře fungující vnitrofiremní komunikace umožní lepší reakci na situaci na trhu, společnost působí stabilně a profesionálně.

Ve své bakalářské práci jsem se zabýval vnitrofiremní komunikací a jejím vlivem na spokojenost zaměstnanců. Je rozdělena na dvě části-teoretickou a empirickou. V teoretické části se věnuji pojmům komunikace a vnitrofiremní komunikace. Cílem bylo shromáždit co nejvíce informací o způsobech komunikace, jejích funkcích a významu. U vnitrofiremní komunikace jsem se zaměřil na formy, fáze, cíle, prostředky. V empirické části jsem se zabýval problematikou vnitrofiremní komunikace u firmy Ferring Pharmaceuticals CZ, s.r.o. Popsal jsem historii a současnost společnosti a poté jsem analyzoval všechny komunikační prostředky, které se ve firmě používají. Cílem bylo shromáždění informací o komunikačních prostředcích uvnitř firmy Ferring Pharmaceuticals CZ s.r.o.(FSRO) pomocí dotazníku a neformálních pohovorů. Následuje analýza stavu a návrhy ke zlepšení. Abych mohl svůj cíl realizovat, musel jsem najít odpovědi pomocí dotazníku a v němž jsem zkoumal, jak jsou zaměstnanci informováni o firemních hodnotách a cílech, zda-li se zaměstnanci ztotožňují s firemními hodnotami a cíli, je-li ve firmě otevřené komunikační klima, jak je ve firmě veden proces zpětné vazby a jaké jsou možnosti zlepšení vnitrofiremní komunikace. Bylo zjištěno, že fungující komunikace má pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců. Výrazně ovlivňuje pracovní výkon a dává lidem pocit, že se mohou podílet na činnosti firmy. Potvrdil se vliv firemního prostředí na vazby mezi lidmi a skutečnost, že se nedílnou součástí firemní kultury stávají poznatky a metody sociální pedagogiky.

V mém úsilí mi pomohli zaměstnanci FSRO, kteří vyplnili dotazník a hovořili se mnou na dané téma. Tato jejich spolupráce mně pomohla splnit cíl mé práce a věřím, že mé doporučení mohou upozornit na skutečnost, že vnitrofiremní komunikace je důležitá

pro soulad všech pracovních činností, má velký vliv na pracovní výkon, motivaci a loajalitu zaměstnanců a že se podaří některá uplatnit v praxi.

Pro důkladnější rozbor tématu by bylo vhodné provést se všemi zaměstnanci výzkum pomocí rozhovoru, který by pomohl pojmenovat více nedostatků a přinesl by více možností, jak zlepšit firemní komunikaci ve firmě. Pro časovou náročnost nebylo možné tuto formu uskutečnit, přesto se domnívám, že stanovené cíle byly splněny.

# RESUMÉ

Tato práce se zabývá problematikou, jak ve firmě zajistit dosažení cílů a úkolů vnitrofiremní komunikace, se zaměřením na sdílení společných hodnot a cílů a fungující zpětnou vazbu. Výzkumu pomocí dotazníku se zúčastnili zaměstnanci společnosti Ferring Pharmaceuticals CZ, s.r.o.

V kapitole **Komunikace** se věnuje vysvětlení pojmům, funkci a významu komunikace a způsobům, jakými komunikace probíhá.

V kapitole **Vnitrofiremní komunikace** se zabývá jejím funkcím a cílům, způsobům a také prostředkům, které jsou ve firmách užívány.

V **empirické části** se práce zabývá vybranou společností, analyzuje současný stav její komunikace. Pro účely výzkumu byla zvolena kvantitativní forma anonymního dotazníku vyplněného zaměstnanci společnosti.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá komunikací a vnitrofiremní komunikací. Vysvětluje pojem komunikace, jeho funkci, význam, způsoby, jakými komunikace probíhá. Zabývá se formami a cíli vnitrofiremní komunikace a prostředky, kterými je chce dosáhnout. U vybrané firmy analyzuje současné způsoby vnitrofiremní komunikace a snaží se nalézt doporučení, která by vedla ke zlepšení stávající situace.

Vzniku bakalářské práce předchází i výzkum. Jeho smyslem je zjistit, pomocí dotazníkového šetření, zda jsou zaměstnanci spokojeni se stavem interní komunikace ve své firmě.

## **ANNOTATION**

This thesis deals with all kinds of communications, both internal and external. It explains the concept of communication, its function, meaning, the ways in which the process takes place. It deals with the forms and objectives of internal communication and the tools with which the objectives will be achieved. The selected firm analyses current methods of internal communication to come up with recommendations that would improve the current situation.

This thesis is based on previous research. In order to determine whether employees are satisfied with the internal status of communication it is proposed that an internal survey is carried out.



## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Komunikace, vnitrofiremní komunikace, cíle komunikace, analýza, zpětná vazba.

## **KEYWORDS**

Communication, internal communication, communication objectives, analysis, feedback

## SEZNAM LITERATURY

1. HLOUŠKOVÁ, I., Vnitrofiremní komunikace, Grada Publishing a. s., 1998. ISBN: 80-7169-550-5
2. HOLÁ J., Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006. ISBN: 80-251-1250-0
3. HURST, B., Encyklopedie komunikačních technik, Grada Publishing a. s., 1994. ISBN: 80-85424-40-1
4. KLAPETEK, M., Komunikace, argumentace, rétorika, Grada Publishing a. s., 2008. ISBN: 978-80-247-2652-6
5. PLAMÍNEK, J., Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět, Grada Publishing a. s., 2008. ISBN: 978-80-247-2706-6
5. VYBÍRAL, Z., Psychologie lidské komunikace, Portál s.r.o., 2000. ISBN: 80-7178-291-2
6. VYMĚTAL, J., Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi, Grada Publishing a.s., 2008, ISBN 80-247-261-49
7. PORVAZNÍK, J., Celostní management : pilíře kompetence v řízení, (překlad Viera Backstuberová, Vladimír Rejholec). - 2. přepr. a dopl. vyd.. - Bratislava : Sprint, 2003, ISBN 80-89085-05-9
8. TURECKIOVÁ, M. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004 ISBN 80-247-0405-6
9. Web ferring.cz dostupný z <http://www.ferring.cz/>

# PŘÍLOHY

## Seznam příloh

Příloha č. 1 Průvodní dopis s dotazníkem

60

Dobrý den!

Vážené kolegyně a kolegové, v naší firmě vykonávám studentskou praxi a píši bakalářskou práci na téma „Účinné formy vnitropodnikové komunikace firmy“. Dostává se Vám do rukou dotazník, jehož výsledky po vyhodnocení budou sloužit pro vypracování bakalářské práce. Otázky dotazníku jsou směřovány přímo na problematiku komunikace. Anonymita Vašich odpovědí je zajištěna skutečností, že nikde neuvádíte své jméno ani další osobní údaje. Prezentovány budou pouze souhrnné výsledky. Prosim vyplňte dotazník pečlivě a čitelně – tím přispějete nejen k vyšší kvalitě bakalářské práce, ale i ke zlepšení komunikace ve společnosti FSRO. Odpovídejte formou Ano/Ne. Vyplněný dotazník můžete poslat poštou na moji adresu nebo nechat u asistentky GR. Velmi Vám děkuji za Váš čas.

S pozdravem

Richard Dobeš

Díly 543, Milotice, 696 05

#### DOTAZNÍK

1. Jsem v práci celkově spokojený?
2. Víím, co se ode mne v práci očekává?
3. Mám materiály, zařízení, nástroje, pomůcky potřebné k tomu, abych svoji práci mohl dělat správně?
4. Mám v práci příležitost dělat každý den to, co umím nejlépe?
5. Dělají kolegové svoji práci kvalitně?
6. Bere se v zaměstnání v úvahu můj názor? Zajímá se někdo o něj?
7. Mám v práci svého nejlepšího přítele/přítelkyni?
8. Jsou finanční prostředky ve společnosti vynakládány efektivně?
9. Je hlavním cílem aktivit společnosti spokojený zaměstnanec?
10. Plní společenské akce pořádané společností svůj účel?
11. Vnímám sám sebe jako součást společnosti, identifikuji se s ní?
12. Hodnotil bych vzájemnou komunikaci s kolegy jako bezproblémovou?
13. Diskutuji se svými kolegy o pracovních problémech
14. Diskutuji se svým nadřízeným o pracovních problémech
15. Přispívá diskuze o pracovních problémech k jejich řešení?
16. Hovořil jsem s někým ve firmě v posledních šesti měsících o výsledcích své práce a svém pokroku?

17. Podílím se nějakou formou na plánování a přípravě cílů společnosti?
18. Zajímá se můj nadřízený nebo někdo jiný v práci o mne jako o osobu?
19. Dokáži si představit reakce svého přímého nadřízeného?
20. Jsou členové vedení schopni komunikovat nepříznivé situace?
21. Zním aktuální cíle společnosti na příslušné období?
22. Víím, jaké jsou moje konkrétní úkoly k naplnění těchto cílů?
23. Mám dostatečné informace o úrovni spokojenosti našich zákazníků?
24. Je četnost konání porad vyhovující?
25. Poskytuje řízení porad efektivní výstup?
26. Považuji prostředky interní komunikace (e-mail, telefon, zápis z porady apod.) používané ve společnosti za dostačující?
27. Informace, která mne má přesvědčit, mi musí být sdělena písemně?
28. Dostávám informace o chystaných změnách, včetně nepopulárních, úplně a včas?
29. Vyjádřil mi v posledních sedmi dnech někdo uznání, pochvalu za to, že svoji práci dělám dobře?
30. Je v zaměstnání někdo, kdo podporuje můj profesní rozvoj?
31. Dává mi vize, nebo strategický cíl společnosti pocit, že moje práce je důležitá?
32. Mám v zaměstnání možnost učit se a růst, či rozvíjet?
33. Cítím se být ve společnosti vhodně motivován?
34. Je někdo z členů nejvyššího vedení společnosti mým vzorem v práci i v životě?
35. Myslím si, že propagace naší společnosti je dostatečná?
36. Je zaměření reklamy a propagace vhodné vzhledem k typu našich zákazníků?
37. Je celkové vnímání společnosti veřejností pozitivní?
38. Myslím si, že naše společnost by měla věnovat větší pozornost sponzoringu neziskových organizací?
39. Reprezentuje každý z nás dobře naši společnost u zákazníka a na veřejnosti?