

Interní komunikace ve vybrané firmě

Jana Najtová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Najtová**
Osobní číslo: **K12471**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Interní komunikace ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce a definujte hlavní pojmy.
2. Stanovte cíl práce a metodický postup.
3. Popište současný stav ve zvolené organizaci v rámci interní komunikace a definujte hlavní problémy. Zpracujte marketingový výzkum.
4. Z výsledků analýzy vyvodte závěry. Verifikujte výzkumnou otázku a navrhnete opatření vedoucí k vyšší efektivitě interní komunikace ve zvolené organizaci.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

HORNÁK, Pavel. Reklama: teoreticko-historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie. Vyd. 1. Zlín: VeRBuM, c2010, 318 s. ISBN 978-80-904273-3-4.

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing - cesta k trhu. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-868-9848-2.

HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

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

STEJSKALOVÁ, Dita. Strategie firemní komunikace. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.

CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

STEJSKALOVÁ, Dita. Strategie firemní komunikace. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

30. ledna 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2015

dne


doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je analyzovat nedostatky interní komunikace vybrané firmy a s pomocí dat zjištěných od zaměstnanců podat návrhy řešení, které povedou k vzájemnému pochopení a jednotě při naplňování cílů a firemní vize. V první teoretické části se práce zabývá cíli, aktivitami PR a také komunikačními kanály, které PR používá. Dále se věnuje teoretickým východiskům interní komunikace se zaměřením na její cíle, nástroje, předpoklady dobrého fungování a překážky, které efektivní interní komunikaci brání. Následně popisuje proces vedoucí k efektivnímu nastavení interní PR. V dalších kapitolách se zabývá marketingovým výzkumem a jeho metodikou. V druhé, praktické části, práce navazuje na zjištěné teoretické poznatky. Analyzuje komunikační nástroje firmy využívané pro interní PR. S pomocí metodologie dotazníků a focus group shromažďuje data a na základě získaných informací jsou pak navrhována možná řešení pro efektivní nastavení interní komunikace ve vybrané firmě.

Klíčová slova: Interní komunikace, interní PR, zaměstnanecké vztahy, motivace.

ABSTRACT

The goal of this bachelor thesis is to analyse the shortcomings of internal communication of the selected company and based on the data collected from the employees propose a solution that will lead to better mutual understanding and unity in the fulfillment of the company's goals and vision. In the first theoretical part, the thesis focuses on the goals, PR activities and communication channels which PR uses. Next, it deals with the theoretical bases for the internal communication with the focus on the goals, tools and prerequisites for the well-functioning internal communication, as well as possible obstacles, which prevent effective communication from taking place. Next, the thesis describes the process which leads to the set up of the effective internal PR. In the following chapters it further deals with the marketing research and its methodology. In the second part, the thesis builds on the discovered theoretical knowledge. It analyses the communication tools that the company uses for the internal PR. With the help of the methodology of questionnaires and focus group it collects the data and based on acquired information proposes possible solutions for effective set-up of internal communication in the selected company.

Keywords: Internal communication, Internal PR, Motivation, Employee Relations.

Ráda bych poděkovala Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce a za doporučení a cenné rady, kterými mi pomohla práci realizovat.

Zároveň si dovoluji poděkovat vedení firmy, v níže jsem prováděla šetření, za ochotu poskytnout interní informace a odvahu otevřít témata, která se týkala spokojenosti a motivace zaměstnanců. Rovněž děkuji své rodině za trpělivost a pochopení, bez níž bych tuto práci nemohla zpracovat.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PUBLIC RELATIONS	11
1.1 HLAVNÍ CÍLE PUBLIC RELATIONS	11
1.2 SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÝ MODEL PŮSOBENÍ PR.....	12
1.3 AKTIVITY PR.....	13
1.4 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY PR.....	14
2 INTERNÍ KOMUNIKACE	15
2.1 CÍLE A ÚČEL INTERNÍ KOMUNIKACE.....	15
2.2 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE	16
2.3 PŘEDPOKLADY FUNGOVÁNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	19
2.4 PŘEKÁŽKY EFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	20
2.5 PROCES NASTAVENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	22
2.6 ZÁKLADNÍ OTÁZKY ZAMĚSTNANCŮ VŮČI FIRMĚ	24
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	25
3.1 PŘÍPRAVNÁ ETAPA VÝZKUMU.....	25
3.2 REALIZAČNÍ ETAPA VÝZKUMU.....	27
4 METODIKA PRÁCE	28
4.1 IDENTIFIKACE PROBLÉMU	28
4.2 CÍL VÝZKUMU	28
4.3 ÚČEL ŠETŘENÍ	28
4.4 VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	28
4.5 CÍLOVÁ SKUPINA	29
4.6 METODY PRÁCE.....	29
4.7 ČASOVÝ HORIZONT	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
5 POPIS VYBRANÉ FIRMY	31
5.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY	31
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY	31
5.3 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE FIRMY Z POHLEDU POUŽITÝCH NÁSTROJŮ	32
5.3.1 Úvodní informace.....	32
5.3.2 Porady.....	32
5.3.3 Sebehodnotící a hodnotící osobní setkání	33
5.3.4 Email	33

5.3.5	Nástěnky.....	33
5.3.6	Formální a neformální akce a tmelící výjezdy	34
5.4	ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE Z POHLEDU KOMUNIKOVANÉHO OBSAHU	34
6	VÝZKUM.....	36
6.1	ZAHÁJENÍ VÝZKUMU	36
6.2	PRŮBĚH KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	36
6.3	PRŮBĚH KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU	39
6.4	VYHODNOCENÍ OTÁZEK.....	41
7	ZÁVĚRY ŠETŘENÍ A DOPORUČENÍ	47
	ZÁVĚR	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	52
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	53
	SEZNAM TABULEK.....	54
	SEZNAM GRAFŮ	55
	SEZNAM PŘÍLOH.....	56

ÚVOD

Při studiu na Fakultě multimediálních komunikací patřil public relations k předmětům, které jsem měla nejraději. Zvláště pak jeho část - interní public relations. Osobnostně jsem orientována na vztahy mezi lidmi a vzhled do problematiky mi přinesl pochopení, jaký potenciál interní komunikace skýtá. Domnívám se, že v ideálním případě lze vytvořit v organizaci synergický efekt, kde jedna a jedna jsou tři.

Pracuji ve firmě, která má rozvinutou komunikaci s veřejností a plánovaně buduje dobré jméno, za pomoci ověřených mechanismů. I v práci s vnitřní veřejností využívá převážnou část doporučených komunikačních nástrojů, ale komunikovaná sdělení nejsou promyšleně rozdělena mezi jednotlivé nástroje a nebylo dosud ani ověřováno, zda komunikovaný obsah je kompletní.

Cílem výzkumu je zjistit, zda stávající systém interní komunikace (předávání informací) je v současném stavu efektivní a pro zaměstnance motivační. Případně zda systém svou funkci plní natolik, že nedochází k „šuškanď“, neznalosti či nepochopení komunikovaných cílů, vize a poslání firmy. Výsledky výzkumu budou sloužit k stanovení aktuální funkčnosti interní komunikace ve vybrané firmě. Na základě výsledků analýzy budou ubrány nebo přidány dosud využívané prostředky interní komunikace, případně bude doporučeno, aby se změnil komunikovaný obsah. To vše za účelem zvýšení efektivity interní komunikace.

V úvodu práce shromáždím odborný materiál pojednávající o interní komunikaci z teoretického hlediska. Poté učiním šetření, jaké komunikační nástroje a s jakým obsahem vybraná firma využívá.

Podle předem stanovených cílů stanovím otázky do dotazníku, jejichž vhodnost a pochopitelnost ověřím formou kvalitativního výzkumu – focus group u vybraného „vzorku“ zaměstnanců. Dotazník bude upraven na základě výstupů z focus group, aby došlo k ověření tvrzení z rozhovorů vzniklých.

Na základě provedeného výzkumu pak budou vytvořeny návrhy a doporučení na zlepšení fungování interní komunikace ve vybrané firmě. Současně však počítám s tím, že nastavení efektivity interní komunikace je soustavná práce, kterou bude potřeba dlouhodobě sledovat a komunikační nástroje a obsah upravovat.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PUBLIC RELATIONS

Public relations jsou součástí komunikačního mixu a napomáhají k budování dobrého jména firmy. Jedná se o anglický výraz. Překlad do českého jazyka se ustálil na pojmu – vztahy s veřejností. Je nutno zdůraznit, že v případě public relations se jedná o pozitivní vztahy s vnitřní a vnější veřejností, za použití řady komunikačních aktivit. Daná firma s dopomocí public relations tak získává příznivou image.

Asociace Public Relations Agentur (APRA) uvádí, že existuje více než 500 definic public relations. Institutem Public Relations (IPR) byla v roce 1978 přijata definice: „PR činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností.“ (APRA, © 2001)

Pro srovnání uvádím i definici Václava Svobody: „PR jsou sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj jejího managementu.“ (2009, s. 17)

1.1 Hlavní cíle public relations

Není možno, aby ve vytváření příznivé image zůstávaly public relations (dále jen PR) osamoceny. Teprve optimalizací s ostatními částmi komunikačního mixu mohou být nástrojem pro získání důvěry veřejnosti. A právě důvěra umožňuje firmě, aby na její aktivity nebylo pohlíženo negativně a aby tak mohla úspěšně plnit své krátkodobé a dlouhodobé cíle.

Mezi hlavní cíle PR patří:

- Šíření pozitivního povědomí o firmě a jejich produktech.
- Budování dobrého jména, důvěryhodnosti firmy.
- Vzbuzování zájmu jednotlivých cílových skupin o činnost firmy a ochoty se na této činnosti spolupodílet.
- Snižování nákladů na efektivní komunikaci firmy.
- Neustálé zlepšování motivace a komunikace se zaměstnanci firmy.
- Přípravenost na krizovou situaci. (Světlík, 2005, s. 288)

Hlavní cíle PR z pohledu krátkodobých a dlouhodobých cílů firmy dále rozpracovává Svoboda. Krátkodobé cíle nazývá jako taktické a dlouhodobé jako strategické. Taktické cíle jsou v tomto pojetí myšleny v horizontu jednoho roku a strategické nejméně dvou let. Klade důraz na to, aby cíle PR vycházely z firemní filozofie, nebo přinejmenším strategie firmy. Jako nezbytné uvádí provedení analýzy výchozího stavu, analýzy stávajícího image, stanovení image, k němuž chce firma dojít a plán realizace s jednotlivými rozpracovanými kroky. „Cíle PR by měly být: reálné, dobře definované, aktuální.“ (2009, s. 20)

Zajímavé je i srovnání hlavních cílů PR podle Hornáka (2010, s. 43). V Reklamě porovnává hlavní cíl reklamy – prodat – a hlavní cíl PR – vytvořit pozitivní vztahy. Zároveň však uvádí, že PR v rámci integrované komunikace účinek reklamy nejen zvyšuje, ale v některých případech ji i nahrazuje. A tak jako reklama využívá PR, tak PR pro svoje cíle využívá reklamu.

Plánování cílů PR je tedy proces, který je nutno sladit s vizí, dlouhodobými a krátkodobými plány firmy a optimalizovat je v návaznosti na plány ostatních složek komunikačního mixu.

1.2 Sociálně psychologický model působení PR

PR komunikace obsahuje nejen komunikaci směrem ven, ale je také o získávání zpětné vazby od veřejnosti - zda cíle a aktivity korespondují s potřebami společnosti. Dalším krokem je pak korekce současných aktivit firmy a tomu přizpůsobená komunikace. Zájmy firmy a zájmy veřejnosti se tak sladí do jediného celku. Namísto jednostranného toku informací bude zahájen objasňující dialog, „*ideálně zahrnující všechny zúčastněné*“ a vedoucí k porozumění a důvěře. Uvedený sociálně psychologický model působení PR je nazýván PR pyramida.

- První stupeň pyramidy – zjištění vhodných komunikačních kanálů pro navázání dialogu. Důležitá je jejich funkčnost a atraktivita pro cílovou skupinu.
- Druhý stupeň pyramidy – akční stupeň komunikace. PR komunikace prochází střety s veřejností, vysvětlováním, hledáním argumentů pro svá tvrzení, snahou pochopit druhou stranu.
- Třetí stupeň pyramidy – stádium, kdy dochází k pochopení. Obě strany rozumí obávám a potřebám strany druhé a po obousměrné komunikaci začínají vidět souvislos-

ti. Případně se také může jednat o moment, kdy se ukáže, že potřeby firmy se rozcházejí s potřebami veřejnosti a je nutno zrevidovat svá stanoviska.

- Čtvrtý stupeň pyramidy – nastává stav, nazývaný důvěra. Dosavadní oboustranná komunikace dovedla firmu ke sladění jejich potřeb a potřeb veřejnosti. V této fázi je důležité pokračovat v komunikaci a neustále korigovat současný, zdánlivě idylický stav. (Svoboda, 2009, s. 18)

1.3 Aktivita PR

Aktivita PR jsou tvořeny u velkých korporací vlastními odděleními, které bývají součástí marketingového útvaru. Další alternativou je využití služeb PR agentur. Obě možnosti lze kombinovat.

Hornák (2010, s. 44) uvádí jako nejpodstatnější tyto aktivity PR:

- Human relations – vztahy s vlastními zaměstnanci. Pokud firma dokáže dát zaměstnancům pocit jistoty, spokojenosti a spoluzodpovědnosti, dochází k výraznému zvýšení jejich výkonu. Navíc je veřejnost pozitivně informována i touto přirozenou cestou – prostřednictvím doporučení zaměstnanců firmy.
- Media relations – vztahy se zástupci médií. Důraz je kladen na dobré vztahy s novináři jako představiteli tisku, který může pozitivně ovlivňovat veřejné mínění. Článekům v novinách a časopisech lidé důvěřují více než reklamním sdělením.
- Corporate identity – jednotná prezentace firmy na veřejnosti jako spolehlivá identifikace výrobku nebo služby.
- Sponzoring – spojení značky firmy s místem, projektem či akcí, která má význam pro vytváření příznivé image.

Světlík v knize Marketing cesta k trhu nazývá human relations - interní komunikací a media relations – publicitou. K corporate identitě a sponzoringu navíc přidává tyto aktivity PR:

- Organizování akcí – komplexní nástroj komunikace firmy orientovaný na zážitek. Cíle akcí mohou být dva a je možno je kombinovat. Buď dosažení větší a příznivé publicity nebo zdůraznění osobních kontaktů pracovníků firmy.

- Aktivita krizového managementu – zahrnuje přípravu na krizové situace, které by mohly poškodit důvěryhodnost firmy. Základem pro krizové momenty je krizový scénář, s jehož obsahem by měli být seznámeni pracovníci na všech úrovních.
- Lobování – vytváření pozitivních postojů zástupců veřejné správy, legislativních orgánů a jiných veřejných institucí vůči firmě. Lobováním se zde rozumí přesvědčování pomocí informací a argumentů. (2005, s. 294)

1.4 Komunikační kanály PR

Jaké kanály lze v komunikačním procesu využívat řeší Svoboda v knize *Public relations moderně a účinně* (2009, s. 23) následovně:

- Kanály osobní komunikace – komunikuje jedna osoba s druhou či s více osobami navzájem. Jako příklad je uváděna prezentace firmy a osobní návštěva. Jedná se o nejstarší a rovněž nejúčinnější formu komunikace.
- Kanály neosobní komunikace – mezi subjektem a cílovou skupinou stojí médium, které většinou neumožňuje zpětnou vazbu.

Jako konkrétní média, která PR využívá, uvádí:

- Tisková média (časopisy, publikace, deníky).
- Elektronická média (televize, rozhlas).
- Out of home média (venkovní velkoplošná reklama).
- Internet.
- Veletrhy a výstavy.
- Ostatní (DVD, mp3, CD).

Podrobnější rozpracování tištěných materiálů pro tisková média uvádí Světlík (2005, s. 297-300). Tištěné materiály rozděluje na jednoduché tiskoviny, komponované materiály nebo drobné tištěné prostředky. Jednoduché tiskoviny zahrnují tvorbu plakátů, letáků a hromadných dopisů. Komponované materiály představují výroční zprávy firmy, brožury, podnikové zpravodaje, časopisy a publikace vydané u příležitosti výročí firmy. Mezi drobné tištěné prostředky zahrnuje hlavičkové papíry, dopisní obálky, faktury, reklamní předměty.

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace jako součást public relations je označována také jako interní PR, vnitropodniková komunikace, human relations či employee relations. Cílovou skupinou jsou management firmy, odbory, zaměstnanci, jejich rodinní příslušníci a sociální síť obklopující zaměstnance.

„Vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy. Není to však pouhé předávání informací. Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích.“ (Holá, 2006, s. 8)

„Interní komunikace neboli komunikace uvnitř firmy je obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb na všech úrovních podniku.“ (Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008, s. 144)

Interní komunikace slouží ke zvýšení kvality a produktivity práce, udržení či zesílení stability firmy, k šíření dobrého jména firmy z vnitřních zdrojů. Jedná se o náročný proces, jehož úkolem je ovlivnit chování člověka, které nelze plně kontrolovat a nelze ani řídit plně lidské myšlení. Náročnost celého procesu je tak dána silou lidské osobnosti, nezávislosti a zafixovaným modelem chování jednotlivců. Z výše uvedeného vyplývá, že se jedná o dlouhodobý proces, jehož podstatou je obousměrná komunikace prováděná dlouhodobě a pravidelně. Regulérně je také zjišťováno, zda zvolený komunikační model je efektivní a naplňuje zvolené cíle.

2.1 Cíle a účel interní komunikace

Fungující komunikace uvnitř firmy zvyšuje její hodnotu, neboť se dotýká „*prvních zákazníků firmy*“ – tedy zaměstnanců. Pokud je právě tento „*první zákazník*“ získán, stává se skutečným nositelem značky, který nejen svou komunikací, ale i svým jednáním šíří dobré jméno firmy, což má přeneseně vliv na zvyšování zisku.

Janda cíl interní komunikace popisuje takto: „Cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník.“ Uvedenou definici vysvětluje tak, že spokoje-

ný zaměstnanec je přidanou hodnotou vnitřní komunikace, není jejím cílem. (2004, s. 10)

Stejskalová zdůrazňuje nutnost usilovat o sladění cílů zaměstnanců s cíli firmy. Jako základní uvádí stanovit vizi a následně dokázat pro ni lidi nadchnout. Vizi přirovnává ke skládačce obrázku. Jednotlivé úkony zaměstnanců jsou pak dílky skládačky, kde každý dílek má své přesně určené místo a je nepostradatelný pro celek. Cíl interní komunikace vidí v budování povědomí u zaměstnanců o tom, který dílek skládačky představují a jak celkový obraz firemní vize mohou pomoci dotvářet. Pojem spokojený zaměstnanec používá. Současně jej však dává do souvislosti se spokojeným zákazníkem, což vede k obchodnímu úspěchu firmy. (Horáková a Škapová, 2000, s. 127 -145)

Podrobněji cíle interní komunikace rozpracovává Holá. Rozděluje je na čtyři oblasti, které se dle jejího tvrzení překrývají. Mohou být firmami vydefinovány i podrobněji. A mohou být v různých obdobích různé, dle potřeb jednotlivé firmy:

- „Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění je společných cílem (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe - neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.“ (2006, s. 21)

2.2 Nástroje interní komunikace

Komunikaci rozdělujeme na **osobní** (porada), **písemnou** (předpisy, manuály) a **elektronickou** (email, interní webové stránky). (Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008, str. 61).

Nástroje interní komunikace jsou nositeli komunikačního sdělení a Janda (2004, s. 85) uvádí, že největší hrozbou v jejich používání je přetížení zaměstnanců informacemi. Doporučuje, aby informací bylo co nejméně, ale byly jasné a srozumitelné. S tímto souhlasí i Stejskalová (Horáková a Škapová, 2008, s. 141). Zároveň oba autoři upozorňují na fakt, že

většina nástrojů informace pouze předává a firma by proto měla věnovat dostatečnou péči výběru vhodných nástrojů, mezi nimiž by měl být zastoupen i nástroj s možností vzájemné výměny názorů a zkušeností. Holá (2006, str. 61) doplňuje, že použití jednotlivých forem komunikace závisí na důležitosti a druhu konkrétní komunikace a komunikačních znalostech dotčených osob a v rámci komplexní informovanosti by měly být podávány tyto informace:

- Odborné informace z oboru.
- Pravidelné zpravodajství o pozici firmy na trhu.
- Úspěchy firmy a její růst, úspěšné projekty, reference, pochvaly od zákazníků, případové studie.
- Dění ve firmě – praktická sdělení, informace managementu, články o produktech či osobnostech firmy (např. den s panem Novákem- personálním ředitelem), představení nových kolegů, informace o strategiích, plánech a jejich plnění.
- Sociální program – benefity, narozeniny, významné výročí pracovníků, ocenění jednotlivců i týmů, hluboké lidské příběhy (HLP) z řad pracovníků.
- Pozvánky na firemní akce a informace o akcích proběhlých.
- Diskusní fóra a soutěže.
- Zábava, humor.

Stejskalová (Horáková a Škapová, 2008, s. 143) rozděluje nástroje interní komunikace:

- Úvodní informace a programy – poskytují úvodní informace o firemní vizi, kultuře, cílech a firmě samotné.
- Průběžné informace a programy – zajišťují předávání potřebných informací, zapojují do firemních dění, umožňují zaměstnancům vlastní zapojení a zpětnou vazbu.
- Personální systémy – jsou nástrojem motivujícím a umožňují oceňovat výkon, na základě hodnocení výsledků. Pomáhají nastavovat osobní rozvoj.
- Prezentace firmy navenek – slouží k doplňování celkového obrazu firmy.

Janda (2004, s. 86) rozděluje nástroje interní komunikace stejně. Více se pak věnuje obsahu jednotlivých nástrojů. Za nejsilnější moment pro tvorbu vztahu k firmě považuje způsob uvedení nového zaměstnance na pracovní místo.

Úvodní informace a programy:

- Brožura představující firmu – základní informace o firmě s důrazem na praktické informace typu telefonní seznam, organizační struktura a detailní organizační struktura oddělení, do kterého bude nový zaměstnanec patřit.
- Popis pracovního místa – nikoliv všeobecné fráze, ale seznam priorit daného pracovního místa a další návazné povinnosti.
- Pracovní plán – detailní seznam úkolů zaměstnance vztahující se k jeho osobě.
- Komunikační zásady – soupis komunikačních zvyklostí firmy: struktura telefonního hovoru, vedení porad, řešení konfliktů, prezentace názorů a produktů.
- Normy jednání – právní řád firmy. Patří zde zásady nakládání se služebním autem, pravidla služebních cest, používání pracovního oděvu, přestávky na oběd atd.
- Pracovní vzor – nástroje vytvářející kulturu firmy a pracovního místa. Obsahují informace od požadavků na vzhled až po řešení konfliktních situací se zákazníkem.
- Prodejní vzor – prodejní manuál obsahující vedení rozhovoru s jednotlivým segmentem zákazníků.
- Plán prodeje a individuální plán prodeje – informace o celkovém plánu firmy, plánu jednotlivých oddělení, kampaní až po stanovení individuálního cíle dané osoby.

Průběžné informace a programy:

- Report - písemná zpráva zaměstnance pro nadřízeného o snímku pracovního dne.
- Firemní memoranda – krátké a srozumitelné prohlášení k zaměstnancům, kterým je sdělení určeno. Zbytečné zasílání všem naopak zaměstnanec přetěžuje.
- Interní časopis – nástroj pro sdělování strategických informací a motivování zaměstnanců. Holá uvádí (2006, s. 68): „Firemní časopisy a noviny jsou oblíbené u velkých, většinou výrobních firem s odloučenými pracovišti, avšak i v malé firmě

může tento komunikační kanál napomoci interním PR a personální práci firmy, zejména možností vizualizace dat a fotodokumentací.“

- Nástěnky – levný nástroj sdělující důležité informace pro práci zaměstnanců.
- Soutěže – soutěže o nejlepší nápad, o nejvyšší prodej podporují firemní kulturu.
- Schránky na připomínky – umožnění komunikace potají. Mnoho informací lidé nechtějí nebo nemohou sdělit přímo.
- Schránky na nápady – možnost předávat nápady při nedodržení poziční hierarchie.
- Výroční zprávy zaměstnance – zpráva pro nadřízené, kdy zaměstnanec vytvoří zprávu na způsob SWOT analýzy a přidá informace podle vlastního uvážení.
- Elektronická pošta – rychlý nástroj interní komunikace, kde je potřeba dodržovat pravidla jako: Používat výstižný předmět emailu ke každému problému zvlášť, od začátku až do jeho vyřešení. Neposílat všechno všem. Odpovědi na více otázek v textu emailu psát do původního textu, vždy pod každou otázku.
- Společné návštěvy u zákazníků – získání zpětné vazby nadřízeným.
- Porady – primární komunikační nástroj.
- Vnitrofiremní konference a pracovní výjezdy – formální a neformální akce.
- Program zajišťující zpětnou vazbu – kontrola veškerých procesů. Vychází z existence srozumitelných standardů, jako jasného obrazu výsledku.

Personální systémy obsahují: Motivační soustavu, komunikační strategii firmy, finanční ohodnocení, nefinanční výhody, hodnotící systém a periodické rozvojové pohovory, vzdělávací programy, program mentoring, role ombudsmana, program na ochranu inovátorů a vnitrofiremní kluby.

Prezentace firmy navenek obsahuje: Corporate design, podniková reklama, podnikové PR, prezentace v médiích a prodejní kampaně. (2004, s. 86–96). „Filantropické a sponzorské aktivity firmy.“ (Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008, s. 143)

2.3 Předpoklady fungování interní komunikace

Předpoklady fungování interní komunikace Stejskalová uvádí ve formě zásad:

- Poskytování kontextu – čím níže se zaměstnanec nachází v organizačním stupni, tím menší smysl mu rozhodnutí dává.
- Panování shody a jednoty názorů v místě, kde sdělení vzniká – pokud je zpráva od počátku prezentována nejasně a nesourodě, stává se dalším postupem ve firemní hierarchii úplným nesmyslem.
- Zajištění zpětné vazby – v případě, kdy sdělení prochází více úrovněmi řízení, je potřeba na každém stupni zpětnou vazbu učinit. Zjistí se tak, zda stále prochází stejná zpráva nebo se její význam začíná měnit.
- Schopnost a připravenost na obhájení informace a rozhodnutí – člověk, který informaci předává dále, musí být schopen vysvětlit všechny souvislosti, vzít spolu zodpovědnost za výsledek a přesvědčit o oprávněnosti a důležitosti předkládaného sdělení. (Horáková a Škapová, 2008, s. 128)

Zásadami fungování interní komunikace se zabývá i Světlík. Zajištění zpětné vazby vysvětluje jako: „naučit se lidem naslouchat“. Důraz klade na stručnou, jednoduchou a jednoznačnou informovanost, která se odehrává v mezích slušnosti a tak, aby tuto formu komunikace akceptovali všichni zúčastnění – podřízení i kolegové. Důležitou roli vidí ve zvážení, zda zadaný požadavek je v danou dobu splnitelný a zda je podáván takovou formou, aby bylo zřejmé, že se management o zaměstnance a jejich práci zajímá a chce řešit jejich problémy. Rovněž hovoří o komunikaci, která se odehrává pravidelně, konsistentně. Apeluje na informování v širším kontextu, ale s ohledem na šíření pouze pro zaměstnance, kterých se sdělení týká, za použití priority zpráv. (2005, s. 293-294). S tímto tvrzením souhlasím, neboť velké množství informací způsobuje rozmělnění účinnosti zpráv.

2.4 Překážky efektivní interní komunikace

Komunikační sdělení vzniká na vrcholku pomyslné organizační pyramidy firmy, kde jeho tvůrci znají celkový obraz skutečnosti, všechny souvislosti a zvažovali různá hlediska, rizika, na základě nichž se rozhodovali. Posunem sdělení na nižší stupně řízení již sdělení ztrácí na komplexnosti. Informace se rozředí a dochází k rozdělování jednotlivých úkolů, kde se ztrácí představa o celkové problematice. Pozornost se upíná na to, co se má udělat. Upozaduje se odpověď na otázku: Proč se to má udělat? Rozhodnutí bez kontextu vede zaměstnance k získávání informací neoficiální cestou. Bují šeptanda, takže šířené in-

formace jsou oproti původnímu komunikačnímu sdělení zkreslené. „K tomu ještě přispívá další skálopevné přesvědčení, že ať se říká cokoli, ty opravdové informace před námi vedení určitě tají. Zvláště v českých podmínkách, kde byli lidé po desetiletí zvyklí číst mezi řádky, panuje velká nedůvěra k informacím shora.“ (Stejkalová, Horáková a Škapová, 2008, s. 128)

Janda uvádí, že překážkou komunikace jsou informace, které nelze zveřejnit. K tvrzení ohledně ztráty informací směrem k nižšímu stupni řízení upřesňuje: „Co organizační stupeň, to zředění informace o polovinu.“ (2004, s. 40–41)

Holá vychází z průzkumu firemní komunikace a tvrdí, že význam interní komunikace je podceňován. Není prioritou managementu, a tudíž jí není věnován ani dostatečný čas. Uvádí, že fungující nebo špatně fungující interní komunikaci se snaží management vyřešit pořízením informačních technologií. Samo pořízení však nápravu neučiní. Toto tvrzení opírá o zjištěné firemní investice do interní komunikace, kde největší položkou je právě pořízení informačních technologií a pouze 10 % firem investuje do externího vzdělávání manažerů a pracovníků. (2006, s. 45 – 48)

Nejčastější překážky efektivní interní komunikace na straně managementu shrnuje Světlík do šesti bodů:

- Neochota naslouchat „*nepopulárním*“ sdělením - vyplývá z neakceptování negativních, konfliktních informací, případně naslouchání sdělením pouze od určitých kolegů a podřízených.
- Neřešení konfliktních situací - oddalování řešení problémů, které ve firmách existují a nově vznikají. V dlouhodobém horizontu toto způsobuje rozklad vnitřních hodnot a změněný postoj zaměstnanců vůči firmě.
- Nezáměr o zpětnou vazbu – upřednostňování jednosměrné komunikace (příkaz, výkon, kontrola splnění) namísto spolupráce motivovaných týmů, kde je zpětná vazba dávana jako věcné sdělení, jak byl úkol pochopen a splněn. Čím je zpětná vazba rychlejší, tím je efektivnější.
- Přeceňování informačních technologií – používání technických a odosobněných nástrojů komunikace, které informace poskytují, ale neumožňují vzájemné ovlivňování a vytváření vztahové vazby.

- Nedostatky managementu v dovednostech verbální a neverbální komunikace, v osobních schopnostech – prezentační a komunikační chyby. Absence empatického naslouchání, které je do určité míry vrozené, ale dá se tréninkem ovlivnit a rozvinout.
- Pro důvěryhodnost sdělení je potřeba, aby řídicí pracovník byl odborníkem, etickým a důvěryhodným člověkem s určitou mírou atraktivity a se sociálně-psychologickými znalostmi a dovednostmi. (2005, s. 291-295)

2.5 Proces nastavení interní komunikace

Interní komunikace stojí firmu značné finanční prostředky, a proto se při jejím nastavení vychází z průzkumu názorů zaměstnanců.

Ani prvotní nastavení podle zjištěných skutečností firmě nezaručuje, že zvolené nástroje interní komunikace splní vytyčené cíle, a proto se doporučuje opakované zjišťování odezvy na jejich účinnost. Konkrétní viditelné výsledky jsou nejlepším ukazatelem, že nastavení a celý proces interní komunikace dobře funguje. Ke kýženému posunu chování a postojů zaměstnanců však dochází s časovou prodlevou, takže je nutné v mezidobí průběžně kontrolovat efektivitu a odezvy na konkrétní akce, komunikační kanály a prostředky. Hodnocení úspěšnosti vychází z porovnání názorů zaměstnanců před a po dané aktivitě, přičemž dotaz je směřován na průběh a přínos aktivity. Využívá se techniky přímých dotazů na poradě, manažerských pochůzkách, anonymních názorech vhazovaných do připravených schránek. Je důležité, aby všechny nástroje pracovaly v součinnosti a aby firma nejen průběžně monitorovala a identifikovala problémy, ale bez prodlení implementovala řešení. (Holá, 2006, s. 73)

Také Janda vychází ze spolupráce se zaměstnanci. Při nastavení fungující vnitrofiremní komunikace používá pojem **komunikační balíček**. Jedná se o přizvání zaměstnanců k rozhodovacím procesům ve firmě, čímž se předejde nepochopení a nepřijetí připravovaných změn. Jeho využití vidí i v situacích, kdy management připravuje nový projekt. Komunikační balíček rozfázoval do šesti bodů:

- Na začátku projektu zaměstnance přiměřeně informovat a vyzvat k připomínkám.
- Poskytnout výchozí informace ze sběru informací pro rozhodování.

- Uspořádat v průběhu rozhodovacího procesu setkání se zaměstnanci. Seznámit je s novými skutečnostmi a informovat, jak bylo naloženo s jejich připomínkami.
- Vyzvat k připomínkám a návrhům řešení.
- Uspořádat druhé setkání. Umožnit vyjádřit se k několika užším variantám řešení.
- Oznamit výsledek rozhodnutí, doplnit jej o potřebná vysvětlení a všem zúčastněným poděkovat. (2004, s. 109-110)

Stejskalová taktéž klade důraz na nastavování procesu interní komunikace přímo od zdroje, od zaměstnanců. Vychází z předpokladu, že úspěšnost celého procesu je spjata s několika základními pravidly, která je potřeba si uvědomit

- Průzkum úrovně interní komunikace začínat s vědomím dlouhotrvajícího procesu, který v zaměstnancích vzbudí určitá očekávání, neboť ve výzkumu budou odpovídat i na citlivé otázky.
- Uvědomovat si, že nám lidé věnují svou pozornost, svůj čas. Za to od nás očekávají konkrétní výstupy.
- Nezklamávat nově probuzené naděje zaměstnanců. Začít informacemi: Proč se do projektu pouštíme? Co od něj očekáváme? Co od něj mohou zaměstnanci? Kdy budou patrné první reálné výsledky?
- Na počátku si ujasnit, k čemu průzkum slouží a čeho chceme dosáhnout.
- Zapojit do projektu vedení firmy. Zajistit tak proveditelnost změn, které mohou být nepříjemné. (Horáková a Škapová, 2008, s. 142-144)

Pro porovnání uvádím i zjednodušenou formu nastavení procesu interní komunikace, která je předmětem nabídky služeb PR a reklamní agentury:

- Výzkum motivace a spokojenosti zaměstnanců – zjištění jejich postoje k firmě, pracovní náplni, ke kolegům. Co zaměstnance motivuje a pomáhá jim k vyšší spokojenosti a výkonnosti.
- Strategie řízení interní komunikace - dle zjištěných potřeb zaměstnanců se připraví strategie zefektivňující interní komunikaci ve firmě.

- Realizace plánu na zefektivnění interní komunikace – samotná realizace navrhu-
tých zlepšení. (RH Plus marketing, ©2015)

Je nutné připomenout, že žádný z nástrojů interní komunikace není všemocný a k jejich využívání zaměstnanci nepostačí prostá instalace. „Zaměstnanci se sami nepohrnou na jednotlivé akce nebo k intranetu. I zde je třeba zaměstnancům myšlenku využívání komunikačního prostředku prodat, přesvědčit je o jejich užitečnosti a přínosu. Aby přišli na vánoční besídku, je potřeba jim nejen poslat vhodnou pozvánku s atraktivním programem, ale také jim dát možnost svobodné volby účasti a třeba i participace na programu (návrhy programu, výběr, příprava).“ (Holá, 2006, s. 73)

2.6 Základní otázky zaměstnanců vůči firmě

Dnešní svět dává lidem téměř neomezené možnosti: široká nabídka pracovních příležitostí, vzdělání, trávení volného času. Tato možnost volby sebou však nese i určitá negativa a náročnost na každodenní rozhodování a možnosti volby. Hranici jistot člověk potřebuje a hovoří o ní Maslowova pyramida potřeb. Tuto skutečnost je potřeba vzít v potaz při nastavování fungující interní komunikace.

„Nikdo vám nic nezaručí - žádná jistota už dnes neexistuje. Většinou se tedy obracíme ke špičce pyramidy (pocit seberealizace a osobní rozvoj), aniž bychom uspokojili základnu (potřeba bezpečí, dostatek prostředků na základní potřeby).“ Každý nový návrh pak představuje nebezpečí, ohrožení stávajících jistot a s tím i spojený odpor ke každé změně. Aby došlo k překonání negativního postoje, je potřeba odpovědět na základní otázky zajímaví každého jednotlivce:

- Nepřijdu o místo?
- Nezmění se náplň mé práce?
- Mám tady ještě budoucnost?
- Nepřinese naše zvýšené úsilí a zavedení nových technologií to, že už pro mne nebude práce?
- Co z toho všeho budu mít – proč mám změny podpořit? (Stejkalová, Horáková a Škapová, 2008, s. 132)

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

„Marketingový výzkum je jedním z mnoha způsobů, jak je možné získávat informace o konkurenci, spotřebitelích, dodavatelích, rizicích a příležitostech na trhu. Tyto informace z prostředí společnosti jsou velmi důležité pro úspěšné vedení a rozhodování firem, proto je v současné době marketingový výzkum a průzkum trhu nedílnou součástí každé firmy.“ (Výzkumy.cz, ©2014)

„Ve výzkumu se řeší buď jeden, nebo více (zpravidla spolu souvisejících) problémů. Řešení vědeckého problému potom představuje řadu navzájem propojených a na sobě závislých kroků a činností. Jednotlivé výzkumy se mohou navzájem lišit co do posloupností jednotlivých realizovaných činností. Ale základní schéma postupu bývá následující: Stanovení problému, formulace hypotézy, testování (verifikace, ověřování) hypotézy, vyvození závěrů a jejich prezentace.“ (Chrásková, 2008, s. 12)

Na počátku marketingového výzkumu stojí získání dat. Jejich zpracováním a uspořádáním pak vznikají informace, které umožňují získat na zkoumanou problematiku náhled a dospět k souhrnnému pochopení souvislostí. Data se rozdělují na sekundární a primární, přičemž nejprve se vždy ověřuje, zda jsou k dispozici sekundární data. Teprve poté se přistupuje k hledání dat primárních.

Sekundární data - byla zpravidla shromážděna jiným subjektem pro odlišný účel, než který řeší aktuální marketingový výzkum.

Primární data – jsou shromážděna pro specifický účel, kterým je řešen konkrétní problém. Výzkum je nastaven na „míru“ zadavateli výzkumu. Jemu pak pořízená data a z nich vzniklé informace patří.

Marketingový výzkum se skládá ze dvou na sebe logicky navazujících etap. Každá etapa pak sestává z odlišného množství za sebou následujících fází. Jejich podoba se mění podle konkrétního výzkumu. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 53 – 55)

3.1 Přípravná etapa výzkumu

U přípravné fáze výzkumu je důležitá pečlivost, s jakou jsou jednotlivé kroky provedeny. Nedodržení této zásady může vést k získání nesprávných výsledků a tím k riziku opakování

realizační etapy výzkumu, což by daný výzkum zatížilo finančně, časově i ve vztahu k lidským zdrojům. Přípravná etapa výzkumu obsahuje fáze:

- Definování problému a cíle – **správné definování problému** je nejdůležitějším krokem procesu výzkumu. Z definovaného problému je následně vyvozen **výzkumný problém** - říká, jaká problematika bude výzkumem zkoumána. Blíže jej pak objasňuje **účel výzkumu**, kterým je odpovídáno na otázku, proč se má výzkum provádět. Určením **cíle výzkumu** se udává další směr výzkumného procesu. Je potřeba, aby cíl byl realizovatelný, a aby jím bylo určeno, co má výzkum především zjistit. Rozdílné cíle obsahují rozdílné výzkumné přístupy: výzkum explorativní má za cíl zajistit předběžné údaje pro zorientování se ve zkoumaném problému; výzkum deskriptivní má za cíl popsat charakteristiky; výzkum kauzální má za cíl prozkoumat příčiny, vztahy a důsledky.
- **Orientační analýza situace** a pilotáž – neformální zjišťování sloužící k zorientování se v dané problematice a hledání dostupných dat a informací sloužících k řešení problému. Nejprve jsou zkoumány sekundární zdroje. **Pilotáž** je neformální sběr dat od subjektů, které budou později poskytovat primární informace pro výzkumné šetření. Důležité je, aby způsob shromažďování při pilotáži byl zcela jiný než následný vlastní primární výzkum. Cílem je zjistit, zda vybraní respondenti jsou schopni nám dát informace, které od nich plánujeme získat.
- Plán výzkumného projektu – je podkladem pro uzavření dohody mezi zadavatelem a výzkumníkem. Uvádí se v něm seznam ryze praktických činností výzkumu. Obsahuje: definici zadání; typy dat, jež budou shromažďována; způsob jejich sběru; metody jejich analýzy; vymezení úkolů pro jednotlivé pracovníky; vypracování časového harmonogramu činností; stanovení kontrolních mechanismů; rozpočet výzkumného projektu.
- Předvýzkum – je prováděn na malé skupině respondentů, od nichž je získána zpětná vazba na srozumitelnost plánovaného výzkumu. Používá stejné nástroje a postupy, jež jsou plánovány použít během primárního výzkumu. Cílem je zjistit nedostatky, které by negativně ovlivnily získání dat.

3.2 Realizační etapa výzkumu

Realizační etapa obsahuje fáze:

- Sběr dat – využívají se metody pozorování, dotazování, experiment, případně jejich kombinace.
- Zpracování dat – kontrola shromážděných dat začíná **kontrolou úplnosti**, která minimalizuje zkreslení vstupních dat pro další analýzy. Následuje **logická kontrola** zkoumající kvalitu dat se zaměřením na to, zda respondent odpovídal pravdivě a tazatel sběr dat skutečně prováděl. Pozornost je věnována zpracování neutrálních odpovědí, jejichž počet by neměl být vyšší než 5-10 % z celku. Data by měla vykazovat vysoké hodnoty **validity** (přesnosti) a **reliability** (spolehlivosti). Následuje třídění, kódování a zpracování dat pomocí prostředků výpočetní techniky.
- Analýza dat – je zjišťována: četnost jednotlivých proměnných a jejich kategorií; popisné statistiky jako úroveň, proměnlivost a průběh zkoumaných proměnných; závislosti mezi proměnnými. V současné době je analýza dat prováděna prostřednictvím statistického software, který připravená data zpracuje do podoby tabulek a grafů.
- Vizualizace výstupů a jejich interpretace – zpracovaná data jsou zpracována do přehledného znázornění (vizualizace) a výsledky analýzy jsou ve formě textu, tabulek nebo grafů převedeny do závěrů a doporučení nejvhodnějšího řešení daného problému (interpretace výstupů). Tomuto procesu však předchází ověření validity (přesnosti) závěrů, které byly analýzou zjištěny.
- Presentace doporučení – zhmotnělý výsledek marketingového výzkumu prezentovaný zadavateli výzkumu. Způsob prezentace je písemný nebo ústní, přičemž je důležité, aby jejímu nácviku byl věnován dostatečný časový prostor, neboť až úspěšná prezentace přesvědčí zadavatele o konkrétním využitelném přínosu realizovaného výzkumu.

4 METODIKA PRÁCE

4.1 Identifikace problému

Vybraná firma se během 8 let významně rozšířila, co do počtu poskytovaných služeb, provozoven, počtu zaměstnanců. Tento rychlý rozvoj sebou přinesl i vyšší nároky na nastavení předávání informací. Vedení firmy má snahu důležité zprávy týkající se poslání, společných hodnot, dlouhodobých i krátkodobých cílů šířit a využívá k tomu řadu komunikačních nástrojů. Doposud však na nastavený systém komunikace nebylo pohlíženo jako na jednotný a doplňující se celek, který má plnit konkrétní cíle. Nedošlo ani k výzkumu, zda používané nástroje jsou zaměstnanci pozitivně přijímány, zda informace skutečně doputují k příjemcům informací a zda nedochází k šíření zpráv neformální cestou.

4.2 Cíl výzkumu

Zmapovat aktuální úroveň interní komunikace ve vybrané firmě se zaměřením na typ používaných nástrojů a také obsah, který je jimi šířen. Zjistit spokojenost zaměstnanců se současnou úrovní informovanosti a to, zda je systém motivuje a umožňuje jim přijímat a dávat zpětnou vazbu. Identifikovat nástroje, které zaměstnanci v komunikaci preferují.

4.3 Účel šetření

Výzkum bude sloužit k ověření efektivity současného nastavení interní komunikace ve vybrané firmě. Na základě výsledků této analýzy budou ubrány, přidány nebo zůstanou stejně využívané prostředky interní komunikace, případně bude upraven jejich obsah či četnost.

4.4 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky vychází z naplňování cílů interní komunikace podle Holé (2006, s. 21) :

- Zajišťuje interní komunikace informační potřeby všech pracovníků firmy a informačně propojuje firmu?
- Zajišťuje interní komunikace vzájemné pochopení a spolupráci na základě porozumění ve společných cílech?

- Ovlivňuje a vede interní komunikace k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajišťuje stabilitu a loajalitu pracovníků?
- Umožňuje současné nastavení interní komunikace zpětnou vazbu?

4.5 Cílová skupina

Cílovou skupinou jsou všichni zaměstnanci vybrané firmy, vyjma zaměstnanců, kteří se účastní společných porad vedení. Důvodem jejich nezahrnutí do výzkumu je skutečnost, že jsou osobně přítomni při strategických a jiných prvotních rozhodnutích managementu.

4.6 Metody práce

- Kvalitativní výzkum, skupinová diskuse.
- Dotazníkové šetření, strukturovaný dotazník.

4.7 Časový horizont

- Březen – informování zaměstnanců o výzkumu interní komunikace;
- březen – kvalitativní výzkum – focus group;
- duben – kvantitativní výzkum formou dotazníku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 POPIS VYBRANÉ FIRMY

5.1 Charakteristika firmy

Vybraná firma poskytuje sociální služby pro seniory a pro děti a mládež. Pro pomoc seniorům provozuje tři domovy pro seniory a stacionář. Dětem a mládeži pomáhá prostřednictvím nízkoprahového klubu. Roční počet klientů přesahuje číslo 350. Do povědomí veřejnosti se zapisuje i organizováním kulturních a společenských akcí.

Na sestavení firemní vize, poslání a motta se podílelo vedení a střední management firmy. S jeho zněním a uplatněním v praxi jsou všichni pracovníci seznamováni na společných poradách. Navazujícím dokumentem, který upravuje konkrétní pravidla chování firmy, jsou Etická pravidla. Ta vyjmenovávají subjekty, s nimiž nesmí být důvodně spojováno jméno firmy a s nimiž nesmí ani aktivně spolupracovat. Jedná se o subjekty vykazující znaky: porušování lidských práv; rasismus a xenofobie; praní špinavých peněz; korupce; trestná činnost; extremismus; erotický průmysl; netolerance a nesnášenlivost; sekty; výherní automaty, hazardní hry; bulvár; výroba zbraní; výroba tabákových výrobků; neekologické jednání; výroba alkoholu; politické strany. Vztah ke klientům, k zaměstnavateli, ke spolupracovníkům, ke svému povolání, ke společnosti upravuje Etický kodex pracovníků firmy.

Firma je na trhu jedenáct let. Vyznačuje se rozvojovými aktivitami. Z počátečních 4 zaměstnanců a 200 tisíc dosaženého obrátu se postupně propracovala k 61 zaměstnancům, 4 provozovnám a 28 mil. Kč ročního obrátu. Má zpracován strategický plán, jehož aktualizace neprobíhá v pravidelných intervalech, ale jako reakce na změny s využitím klouzavého plánování. Stanovení pravidel, organizace, povinností, odpovědnosti a pravomocí ve vykonávaných činnostech upravuje systém vnitropodnikových směrnic, které jsou součástí podnikové kultury a aktivně využívaným nástrojem.

5.2 Organizační struktura firmy

Firma má lineární organizační strukturu. Přímými podřízenými ředitele jsou: 4 vedoucí služeb, 1 vedoucí ekonomického a finančního oddělení a 1 vedoucí marketingu. Využívány jsou i projektové organizační týmy. Kromě ředitele firmy jsou na vedoucích pozicích pouze ženy, proto i dále v textu bude v souvislosti s vedoucími služeb uváděn pouze ženský rod.

5.3 Analýza interní komunikace firmy z pohledu použitých nástrojů

Firma využívá osobní, písemnou a elektronickou formu interní komunikace.

5.3.1 Úvodní informace

Jednou za půl roku jsou nově nastoupivší zaměstnanci seznááni, aby se zúčastnili školení nových pracovníků. Úvodní školení vede ředitel firmy. Doba trvání je 5 hodin. Školení probíhá ve dvou částech. První část obsahuje všeobecné informace o celé firmě. Druhá část probíhá v terénu, kdy pracovníci navštíví všechny firemní provozovny.

Komunikovaný obsah: historie firmy, historie vzniku názvu firmy, logo a jeho symbolika, spolupracující organizace, nejvyšší orgány společnosti, jednotlivé provozovny v rámci České republiky, cílová skupina – klienti, odborné a etické principy, způsob financování, motto, jednotlivé firemní služby.

5.3.2 Porady

Porady se uskutečňují na třech úrovních. Jejich systém a četnost upravuje vnitropodniková směrnice. Z každé z těchto porad je činěn zápis a následně rozeslán zaměstnancům, kterých se porada dotýká.

- **Porada střediska** – probíhá jednou měsíčně za účasti zaměstnanců celé firmy. Dvakrát ročně je stanovena porada střediska, kde je povinná účast všech zaměstnanců (chod služeb je zajištěn pracovníky na dohodu). Doba trvání je 1,5 hod.

Komunikovaný obsah: odborné informace z oboru, úspěchy firmy a její růst, praktická sdělení, představení nových kolegů, benefity, informace o strategiích, plánech a plnění, narozeniny, pozvánky na akce, informace a fotografie o uskutečněných akcích, soutěže, společný zpěv, etické kodexy.

- **Porada vedení** – probíhá jednou týdně za účasti ředitele, vedoucích provozoven a oddělení, PR pracovníka, projektového manažera a účetní. Doba trvání je 1,5 hod.

Komunikovaný obsah: dění ve firmě, strategické informace, personální informace, finanční zprávy a projekty, akce připravované, hodnocení pořádaných akcí.

- **Porada jednotlivých služeb a oddělení** – probíhá v intenzitě podle potřeb jednotlivých provozoven a oddělení. Minimálně však jednou za 14 dnů. Doba trvání: 1 hod.

Komunikovaný obsah: informace z oboru, pochvaly od klientů, noví kolegové, narozeniny, nastavení plánu služby a jeho plnění (plán práce s klienty, pracovníků, pracovního prostředí), informace o akcích – rozdělení přidělených úkolů, hodnocení akcí, diskusní fórum, provozní záležitosti.

5.3.3 Sebehodnotící a hodnotící osobní setkání

Jednou ročně probíhá mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným sebehodnotící a hodnotící rozhovor. Doba trvání: 1 hodina až 1,5 hodiny. Oblasti hodnocení pro jednotlivé pracovní pozice udává vnitropodniková směrnice řešící např. samostatnost, komunikativnost, znalost příslušné problematiky, kvalitní plnění úkolů... Osobnímu setkání předchází vyplnění sebehodnotícího dokumentu zaměstnancem a přidělení si bodového ohodnocení a zaslání nadřízenému. Na společném setkání dochází k porovnání sebehodnocení a hodnocení nadřízeným. Na závěr je sestaven Plán osobního rozvoje řešící profesní růst zaměstnance. Vychází z potřeb zaměstnavatele i zaměstnance.

5.3.4 Email

Změna v používání emailové korespondence mezi zaměstnanci nastala přibližně před 3 roky. Do té doby měli a využívali emailovou adresu pouze vedoucí pracovníci a pracovníci komunikující s veřejností. Nyní má emailovou adresu zřízen každý kmenový zaměstnanec. Komunikace touto cestou probíhá neplánovaně, v periodě přibližně třikrát měsíčně.

Komunikovaný obsah: přání k narozeninám od ředitele firmy, informace managementu, pozvánky na firemní akce a úkoly k těmto akcím, praktická sdělení od vedoucích služeb – posílání výkazů práce, rozpis služeb.

5.3.5 Nástěnky

Nástěnky pro zaměstnance jsou součástí každé služby. Obsahují aktuální provozní informace jako plán směn, jídelníček, zápis z porady služby, plán měsíčních událostí, provozní vzkazy.

5.3.6 Formální a neformální akce a tmelící výjezdy

Firma organizuje dvě akce ročně, na nichž se setkávají všichni zaměstnanci firmy. Účast na obou akcích je pro zaměstnance povinná.

- **Zážitkový den** – doba trvání – 8 hodin. Obsah: team spirit, zábava. Setkání zaměstnanců s cílem poznat se napříč provozovny a mít společný zážitek. Zážitkový den se odehrává v letních měsících a dosud vystřídané aktivity byly: plavba na člunech, turistický výlet, návštěva divadla, týmové hry. Součástí akce je společný oběd.
- **Společný den** – doba trvání – 4 hodiny. Obsah: představení nových kolegů, významné pracovní výročí pracovníků, soutěže, zábava, humor. Společný den se odehrává pravidelně v jarních měsících a obsahuje zábavné losování tomboly, promítání veselých fotek zaměstnanců, informace o naplňování vizí v uplynulém období, představení nových vizí firmy, odměna dlouholetých pracovníků, společný oběd a káva.

5.4 Analýza interní komunikace z pohledu komunikovaného obsahu

Odborné informace z oboru – řeší se na školeních, kam je zaměstnanec vyslán v průběhu roku. U většiny pracovníků platí povinnost povinného odborného školení v rozsahu 24 hodin ročně. Plánování školení a seminářů je součástí Plánu osobního rozvoje zaměstnance, který se odehrává jednou ročně. Odborné informace jsou podávány také na poradě vedení, poradě služby a poradě střediska. U jedné provozovny jsou odborné informace přikládány ve formě časopisů a letáků k nástěnce.

Pravidelné zpravodajství o pozici firmy na trhu – odehrává se na poradě vedení, nepravidelně na poradě střediska a jednou ročně při společném dnu.

Úspěchy firmy a její růst, úspěšné projekty – informace se podává okrajově na úvodním školení, nepravidelně na poradě střediska, poradě vedení, jednou ročně při společném dnu.

Reference, pochvaly od zákazníků – jsou předávány na poradě služeb, nahodile na poradě střediska – v periodě přibližně dvakrát ročně.

Představení nových kolegů – odehrává se na poradě služby, do které nový pracovník nastupuje. Představení všech zaměstnancům se děje na poradě střediska.

Informace o strategiích a plánech - strategie a plány jednotlivých služeb se nastavují na poradách služby, informace o plánech a strategii celé firmy jsou prezentovány na poradě střediska.

Narozeniny, ocenění týmů a jednotlivců, významná výročí zaměstnanců – řeší se na poradách jednotlivých služeb. Narozeniny pak na poradě střediska a email zasílá oslavenci i ředitel firmy. Významná pracovní výročí zaměstnanců jsou součástí programu společného dne – jednou ročně.

Bonusy – jsou jednou až dvakrát ročně souhrnně opakována na poradě střediska. Nové bonusy jsou řečeny na poradě střediska a následně zasílány emailem.

Pozvánky na firemní akce a informace o uskutečněných akcích – informace jsou předávány na poradě vedení, služby – zde z titulu výzvy k zapojení do akce a rozdělení úkolů. Na poradě střediska – informace o přípravě a následně fotografie z uskutečněné akce. Kvůli rozeslání informací na zaměstnanecké kontakty je informace šířena i emailem.

Diskusní fóra a soutěže – možnost diskuse je součástí porady služby. Dvakrát ročně se na střediskové poradě odehrávala soutěž – kvíz s otázkami na historii a současnost firmy. Jednou v historii firmy se pořádala soutěž s výhrou pro zaměstnance, na společném dnu se hraje zábavná tombola.

Zábava, humor – plánovaně je zábavě a humoru určen společný den, kde jsou promítány vtipné fotografie zaměstnanců z celého roku. Polovina programu se nese v uvolněném a přátelském duchu. Oproti tomu Zážitekový den není prvoplánově organizován jako zábavný. Stěžejní je společný zážitek a nemusí být nutně pozitivní. Zábavně a humorně jej vnímají zaměstnanci, kteří jsou zvyklí trávit volný čas aktivně.

6 VÝZKUM

6.1 Zahájení výzkumu

Prvním krokem praktické části bylo získání souhlasu od vedení vybrané firmy výzkum zde provádět. Tímto bylo dosaženo, že se do projektu zapojil i management. K informování řadových zaměstnanců došlo na poradě střediska. Byl vysvětlen důvod, proč výzkum probíhá, jak dlouho bude probíhat, kdy je možno očekávat konkrétní výstupy a co je jeho cílem. Zaměstnanci byli ubezpečeni, že probíhající výzkum pro ně není hrozbou a nemá žádný dopad na jejich pracovní jistoty jako např. na změnu pracovního místa, na změnu pracovní náplně.

6.2 Průběh kvalitativního výzkumu

Kvalitativní výzkum probíhal dne 18. 3. 2015. Trval hodinu a dvacet minut. Byl prováděn za přítomnosti psychoterapeuta, který vedl celou diskusi v neformálním duchu. Dále bylo přítomno 8 zaměstnanců napříč provozovny a pracovními pozicemi. Jednalo se typově o komunikativní a zdravě kritické pracovníky, kteří byli předem s obsahem a cílem focus group seznámeni. Moje úloha spočívala v sestavení této skupiny. Při samotné diskusi jsem zvolila roli posluchače, který v případě potřeby pokládá doplňující otázky, aby co nejlépe pochopil názory a postoje přítomných a mohl je v dalším výzkumu správně interpretovat a následně ověřovat. Tato forma výzkumu byla zvolena, aby došlo k ověření obsahové srozumitelnosti otázek, které měly být použity do připravovaného dotazníkového šetření. Druhým cílem bylo porozumět zaměstnancům, jaké další problémy v interní komunikaci vnímají. V případě, že ze skupinové diskuse vzejdou nová tvrzení týkající se interní komunikace (dále jen IK), pak je verifikovat dotazníkovým šetřením u všech zaměstnanců firmy.

Otázka 1: Považuji firmu za dobrého zaměstnavatele a doporučil bych ji svým přátelům? Zde se rozpoutala diskuse řešící odděleně první a druhou část otázky.

Názory na to, kdo je dobrý zaměstnavatel: pravidelně platí, dobrý kolektiv, dobré vedení, dochází k motivaci a ocenění pracovníků, dokáže se za zaměstnance postavit (je zdrojem podpory), snaží se dění ve firmě zlepšit, poskytuje benefity.

Pokud by zaměstnanci měli firmu doporučit svým přátelům, brali by v potaz skutečnost, jaké má dotyčný preference. Výši platu, smysluplnost práce, dobrý kolektiv. Podle získané odpovědi by firmu doporučili či nikoliv. Na doplňující otázku, zda by firmu doporučili i v případě, kdyby jejich přátelé chtěli nastoupit do jiné firemní služby, než ve které tázaný zaměstnanec sám pracuje, nejvíce odpovídali: „To já nevím, jak je to v jiné službě.“

V rámci odborného vkladu supervizora zaznělo, že 30% zdroj podpory pracovníka je i oceňování od klientů.

Závěr z diskuse: Ukázalo se, že vnímání otázky je natolik rozporuplné, že je potřeba ji zcela změnit. Přínosný byl i podnět supervizora, že spokojenost zaměstnanců lze zvýšit i oceňováním od klientů. Toto je možno zajistit cíleným sběrem pochval a předáváním je dále k dotčeným službám a pracovníkům.

Otázka 2: Jste pro firmu důležití a váží si vás jako svého partnera? Skupina byla jednotná v tom, že jsou pro firmu důležití. Další část již vyvolala diskusi. Otázka byla navíc doplněna: „Jaký obsah si pod partnerstvím kdo představuje?“ Převládaly tyto názory: respektují mě, váží si mě, vyslyší můj názor

Závěr z diskuse: Slovo partnerství v otázce nepoužít. Otázku přeformulovat za využití řečených slov – respektují mě, váží si mě, vyslyší můj názor.

Otázka 3: Jakou formou se k vám informace dostávají? Diskuse se rozvinula na téma nejpoužívanějších nástrojů komunikace ve firmě. Na prvním místě byla uváděna porada služby, pak individuální ústní předávání zpráv, email a SMS. Byly uvedeny i dva komunikační kanály, s nimiž do dotazníku nebylo počítáno – denní záznamy a osobní účast ředitele na lednových poradách služeb, kde hodnotí plán uplynulého roku a vyjadřuje se k aktuálnímu plánu služby. Zároveň seznamuje zaměstnance služby s plány a vizemi celé firmy.

Každý zaměstnanec potvrdil, že má zřízen firemní email na své jméno. Bylo řečeno, že střední management email používá, ale běžný zaměstnanec jej i měsíc neotevře, pokud není upozorněn například zprávou SMS. Dvakrát se opakovalo i tvrzení, že nový zaměstnanec informaci o zřízení a existenci emailu na své jméno nedostal.

Důležitým momentem bylo hodnocení střediskové porady. Dotyční se shodovali v tom, že neví, proč tam chodí a hledali možný význam toho, co chce vedení touto poradou komunikovat.

Závěr z diskuse: Zpřesnit otázku. Zvážit přidání dvou nově zmiňovaných komunikačních nástrojů do dotazníku (denní záznamy a osobní lednové setkání ředitele firmy se zaměstnanci na poradě jednotlivých služeb). Do „uvítacího balíčku“ zaměstnance přidat informaci o vzniku jeho firemního emailu a jeho využití. Ověřit tvrzení ohledně nepoužívání emailu všemi zaměstnanci. Následně motivovat zaměstnance k tomu, aby email používali. Přidat do dotazníku otázku na ověření tvrzení ohledně střediskové porady.

Otázka 4: Jaká forma předávání informací by vám byla v blízkém budoucnu nejpříjemnější? Nerozpoutala se širší diskuse. Byly zopakovány již uvedené dosavadně používané nástroje v pořadí oblíbenosti: ústně, email, SMS a upozornění. Nově se objevila skutečnost, že zdrojem informací jsou i zápisy z porad. Především pro ty, kteří se porady nemohli osobně zúčastnit. Bylo řečeno, že je důležité, aby zápisy z porad byly, z tohoto důvodu, srozumitelné a dostatečně podrobné.

Závěr: Otázka byla pochopitelná. V rámci zefektivnění interní komunikace je potřeba se více zaměřit na zkvalitnění zápisů z porad.

Otázka 5: Informovanost o interních záležitostech: hraje při mé práci zásadní roli; je poměrně důležitá; je dobré vědět, co se děje, ale při práci mě to neovlivňuje; je poměrně nepodstatná; je úplně zbytečná ztráta času. Skupina byla jednotná v tvrzení, že informovanost je důležitá. Na doplňující otázku „V čem?“, byly odpovědi následující: „Aby všechno fungovalo“, „Je důležité si dobře předávat informace“, „Nepředání informací způsobuje chaos“.

Závěr: Do focus group byli přizváni kvalitní a loajální pracovníci firmy. Nedalo se tudíž očekávat, že by informovanost o interních záležitostech vnímali nepodstatně nebo záporně. Jejich odpovědi však nekorespondovaly s možnostmi odpovědí, které výzkumná otázka nabízela. Jako vhodnější se tudíž ukázalo použít hodnotící škály a zpřesnit otázku.

6.3 Průběh kvantitativního výzkumu

Kvantitativní výzkum formou dotazníku byl prováděn v termínu od 8. 4. 2015 do 17. 4. 2015. Jeho cílem bylo krom analýzy ověřit tvrzení vzniklá z kvalitativního výzkumu – focus group - u všech pracovníků firmy.

Byla zvolena forma dotazníku tištěného. Podnětem pro uvedený postup se stalo tvrzení focus group, že řadoví zaměstnanci svůj firemní email nevyužívají či využívají nepravidelně, což by při pravdivosti tvrzení zapříčinilo nízkou návratnost vyplněných dotazníků.

Dotazníky byly předávány respondentům na jednotlivých poradách provozoven a jejich anonymní vyplnění se stalo součástí programu porad. Všechny vyplněné dotazníky zaměstnanci vhadzovali do předpřipravené zapečetěné papírové schránky. Popsaná metoda byla zvolena z důvodu maximálního zajištění anonymity a návratnosti dotazníků.

Vybraná firma zaměstnává 61 lidí. Jedenáct pracovníků účastnících se porad vedení nebylo do výzkumu zahrnuto, čímž se počet oslovených respondentů zmenšil na 50. Vzhledem k pracovním neschopnostem je počet vrácených dotazníků 45, což představuje 90% návratnost.

Velikost výběrového souboru napovídá použít výzkum kvalitativní. Tato metoda nebyla použita z níže uvedených důvodů:

- Výzkumníkem je spolupracovnice respondentů a při kvalitativním výzkumu by na pravdivost a upřímnost odpovědí mohla mít vliv vzájemná osobní sympatie či antipatie.
- Zvolený způsob kvantitativního výzkumu zaručuje zaměstnancům anonymitu a tím zvyšuje pravděpodobnost odpovědí pravdivých.

Test srozumitelnosti a jasnosti dotazníku byl prováděn na 2 pracovnících vedení. Tyto nepatřily do výběrového souboru, takže počet respondentů testováním neklesl.

Dotazník obsahuje 6 otázek, kdy se otázka číslo 1 a otázka číslo 4 skládá z šesti podotázek. Otázky 1 až 4 jsou uzavřené. Otázky 5 a 6 jsou polouzavřené, aby výčet možných variant byl úplný.

Pro vyjádření názorů a postojů respondentů jsou u čtyř otázek použity hodnotící škály.

Dotazník neobsahuje žádnou filtrační otázku. Ve výběrovém souboru jsou pouze 4 muži. Silně zvažována byla filtrační otázka zkoumající, jak dlouho je pracovník ve firmě zaměstnán. Tato by však představovala při 50 respondentech tak vysokou míru filtrace zaměstnanců, že by důvěra ve zdůrazňovanou anonymitu mohla být narušena, což by negativně ovlivnilo vypovídací hodnotu dotazníku a tím i celého výzkumu.

Vizuálně byl dotazník sestaven se záměrem „respondenty bavit“. Jednotlivé otázky a možnosti odpovědí se proto graficky odlišují. Svým rozsahem nepřesahují oboustrannou A4, aby respondenty neodradily od ochoty spolupracovat.

Otázka číslo jedna řeší, zda jsou zaměstnanci informováni o dění ve firmě a její aktuální pozici na trhu, jako návaznost na vzájemné pochopení a spolupráci při dosahování cílů. Otázka obsahuje podotázky ohledně informovanosti, organizační struktury, úspěších firmy, neúspěších firmy, výsledku hospodaření celé firmy za uplynulý rok, krátkodobých cílích celé firmy na aktuální rok a dlouhodobých cílích celé firmy.

Otázka číslo dvě zkoumá spokojenost zaměstnanců s úrovní komunikace ve firmě a tím i jejich míru uspokojování informačních potřeb. V závorce je vysvětlen pojem komunikace.

Otázka číslo tři se zaměřuje na stabilitu pracovníků.

Záměrem otázky číslo čtyři je:

- Verifikovat tvrzení vzešlá z podnětů focus group.
- Ověřit úroveň spokojenosti zaměstnanců s oboustranným předáváním informací na úrovni zaměstnanec a přímý nadřízený.
- Ověřit úroveň spokojenosti s předáváním motivujících informací na úrovni zaměstnanec a vedení firmy.

Otázka číslo 5 zjišťuje současné nástroje interní komunikace, které jsou zaměstnanci vnímány jako nositelé nejužitečnějších informací pro jejich práci a ověřuje tvrzení týkající se používání firemního emailu nízkým procentem zaměstnanců.

Otázka číslo 6 zkoumá, které nástroje interní komunikace by v budoucnu zaměstnanci preferovali.

Vyhodnocení průzkumu probíhalo v termínu od 18. do 25. dubna 2015.

6.4 Vyhodnocení otázek

Otázka číslo 1: Informovanost zaměstnanců o úspěších a neúspěších firmy, organizační struktuře, výsledcích hospodaření a krátkodobých a dlouhodobých cílech.

Hodnocení na uvedené stupnici: 1 - naprosto dostatečně informován/a; 5 - neinformován/a.

Myslíte si, že jste dostatečně informováni o následujících činnostech organizace?	Hodnotící škála					Počet odpovědí celkem
	1	2	3	4	5	
Organizační struktura organizace	8	21	13	3	0	45
Úspěchy organizace	11	18	12	2	2	45
Neúspěchy organizace	5	8	18	6	8	45
Výsledky hospodaření za uplynulý rok	9	9	14	5	8	45
Krátkodobé cíle organizace	13	17	9	3	3	45
Dlouhodobé cíle na příští 3 roky	11	16	13	3	2	45

Tabulka 1: Informovanost o dění ve firmě a o její aktuální pozici

Zdroj: Vlastní zpracování

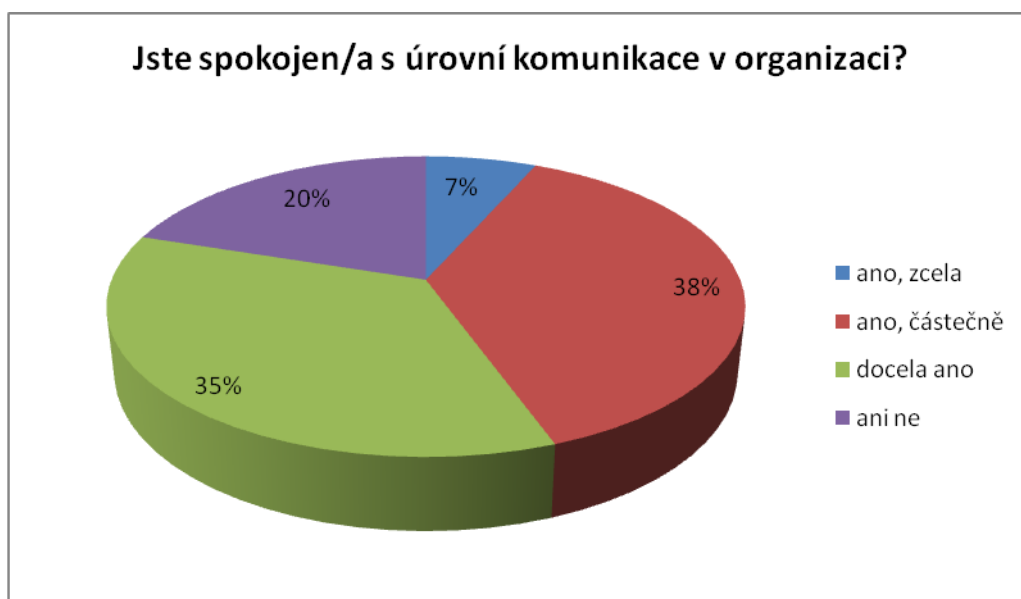
Vyhodnocení otázky číslo jedna: Informovanost zaměstnanců o organizační struktuře, úspěších, krátkodobých cílech a dlouhodobých cílech je nejvíce hodnocena výborně až dobře. Výborně až chvalitebně ji označilo více než 27 respondentů, což představuje více než 61 %. Opačný, tudíž negativní postoj k informovanosti uvádí maximálně 3 zaměstnanci. Oproti tomu informovanost o neúspěších firmy a výsledcích hospodaření za uplynulý rok označilo jako výbornou až chvalitebnou méně než 18 respondentů tj. 40 % a 8 zaměstnanců považuje tuto oblast informovanosti za zcela nedostatečnou. Odpověď s nejvyšší preferencí je odpověď „dobře“, kterou zvolilo až 18 dotazovaných.

Dle mého názoru je vysoká míra neinformovanosti ohledně výsledků hospodaření za uplynulý rok dána tím, že práce je zpracovávána v březnu a dubnu, kdy je teprve účetně uzavíráno hospodaření firmy za uplynulý rok. S výsledky budou zaměstnanci seznámeni na nejbližší poradě střediska.

Otázka číslo 2: Jste spokojen/a s úrovní komunikace (předávání informací ve firmě)?

Zcela spokojeni s úrovní komunikace ve firmě jsou pouze 3 zaměstnanci. 17 je spokojeno

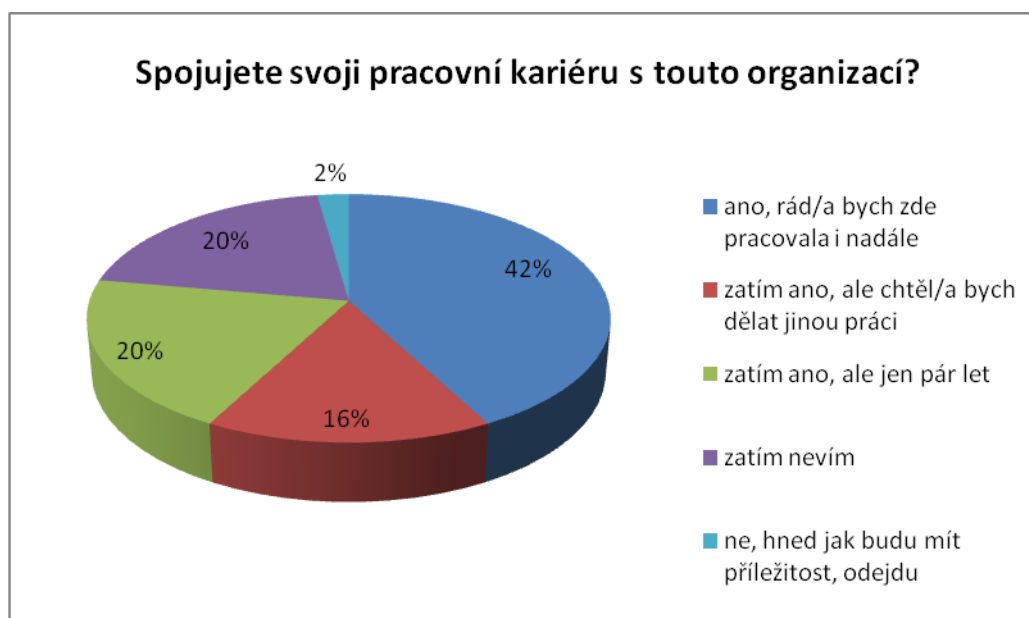
částečně a 16 docela spokojeno. 9 uvedlo, že jsou docela nespokojeni. Pro variantu „zcela nespokojeni s úrovní komunikace“ se nevyjádřil žádný dotázaný.



Graf 1: Spokojenost s úrovní komunikace ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 3: Spojujete svoji pracovní kariéru s touto firmou?



Graf 2: Stabilita zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovat ve firmě i nadále chce 19 zaměstnanců; 7 zatím ano, ale chtělo by dělat jinou práci; 9 zatím ano, ale jen pár let; 9 zatím neví a jeden odejde hned, jak bude mít příležitost.

Otázka zkoumá, nakolik je tým zaměstnanců vybrané firmy stabilní. Při porovnání odpovědí na tuto otázku s otázkou týkající se spokojenosti zaměstnanců s úrovní komunikace vyplývá, že 11 z 19 respondentů, kteří by ve firmě rádi pracovali i nadále, je současně částečně spokojeno s úrovní interní komunikace, 5 je docela spokojeno a 2 jsou zcela spokojeni. Z 16 lidí, kteří zatím spojují svoji pracovní kariéru s firmou (7 zatím ano, ale chtěli by dělat jinou práci a 9 zatím ano, ale jen na pár let) je 9 docela spokojeno a 3 jsou částečně spokojeni s úrovní IK. Z 9 osob, které zatím neví, zda spojovat svoji kariéru s firmou je 5 docela nespokojeno s úrovní komunikace. Touto analýzou byla prokázána souvislost mezi spokojeností zaměstnanců s úrovní IK a jejich pracovní stabilitou.

Otázka číslo 4: Uveďte, prosím, své stanovisko k níže uvedeným tvrzením:

ad a/ **Ve vizích firmy „se ztrácím“.** Tvrzení, které vzešlo z podnětu focus group. Souhlasné stanovisko, ať už naprosto ano (4) nebo spíše ano (19), vyjádřilo celkem 23 respondentů. Nesouhlasných a spíše nesouhlasných bylo v součtu 21 lidí.

ad b/ **Poradu střediska vnímám jako přínosný a důležitý nástroj interní komunikace.** Tvrzení, které má vyvrátit nebo potvrdit negativní postoj zaměstnanců k poradě střediska, který byl vyjádřen při diskuzi v focus group. Jako přínosný a důležitý nástroj porady střediska vnímá 28 zaměstnanců (8 naprosto ano a 20 spíše ano) tj. 63 %. 16 respondentů uvedlo opačné stanovisko.

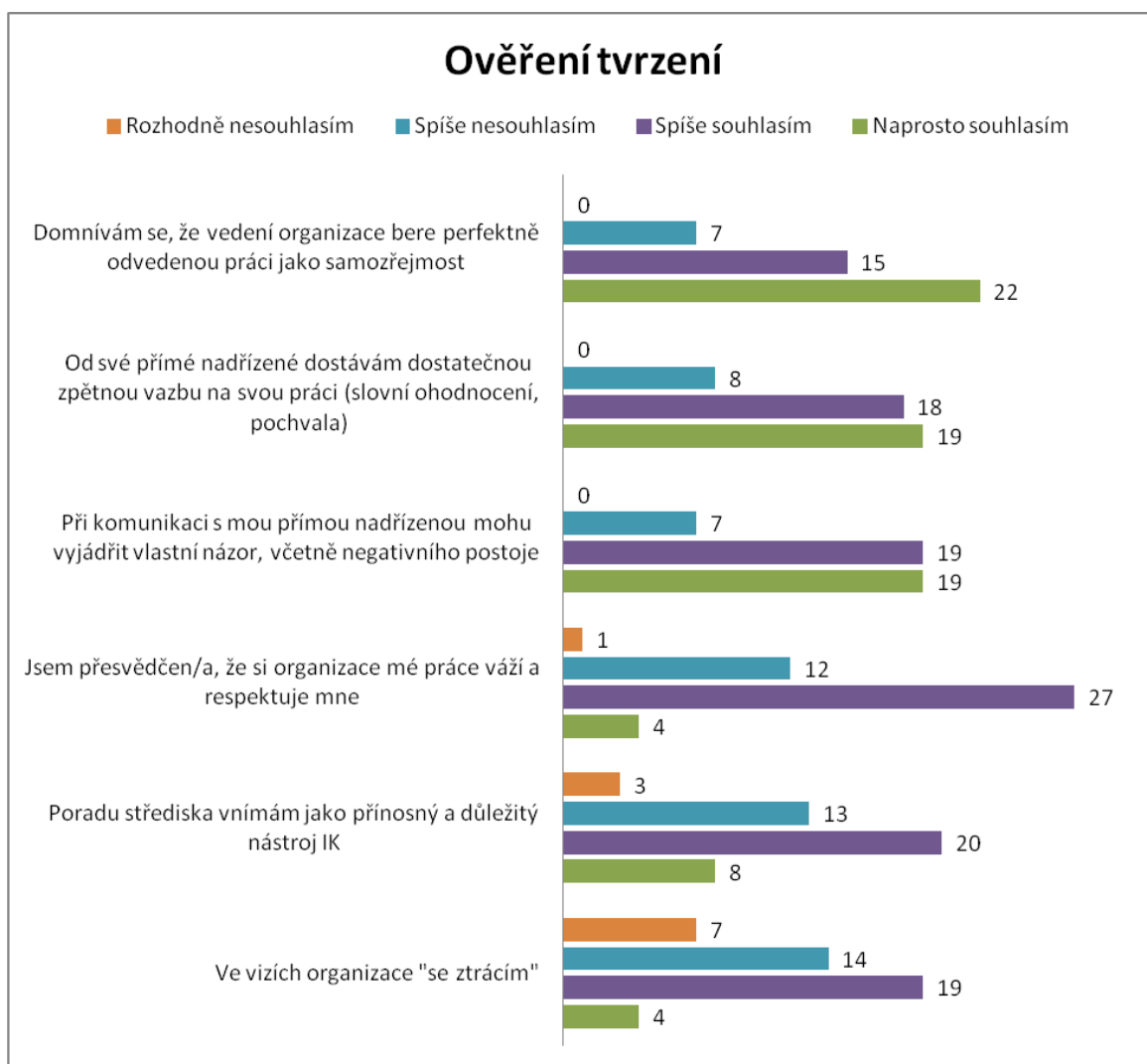
ad c/ **Jsem přesvědčen/a, že si firma mé práce váží a respektuje mne.** Otázka zjišťuje, zda systém interní komunikace vyvolává u zaměstnanců a nadřízených pocit vzájemného (nikoliv jednostranného) pochopení. 70 % zaměstnanců se cítí být vnímáno a respektováno, z čehož 27 tj. 61 % s tímto spíše souhlasí. Stanovisko „spíše nesouhlasím“ vyjádřilo 12 respondentů, což představuje 27 %.

ad c/ **Při komunikaci s mou přímou nadřízenou mohu vyjádřit vlastní názor, včetně negativního postoje.** Otázka má za cíl zjistit, zda současné nastavení organizační struktury firmy dává zaměstnancům možnost, aby přispívali svými nápady a připomínkami. 19 respondentů s tvrzením naprostou souhlasí a 19 spíše souhlasí, což celkově představuje 84 % zaměstnanců.

ad d/ **Od své přímé nadřízené dostávám dostatečnou zpětnou vazbu na svou práci (slovní ohodnocení, pochvala).** Otázka, kterou je analyzována spokojenost zaměstnanců

s oceňováním jejich výkonu při současném organizačním nastavení. 19 zaměstnanců naprosto souhlasí, 18 spíše souhlasí a 8 spíše nesouhlasí. Kladný postoj tudíž zaujímá 84 %. Zajímavé je, že skupina 37 respondentů, kteří jsou spokojeni s úrovní zpětné vazby své přímé nadřízené, současně obsahuje 34 respondentů, kteří vyjádřili důvěru ve svou přímou nadřízenou v souvislosti s možností říci jí vlastní názor či negativní postoj.

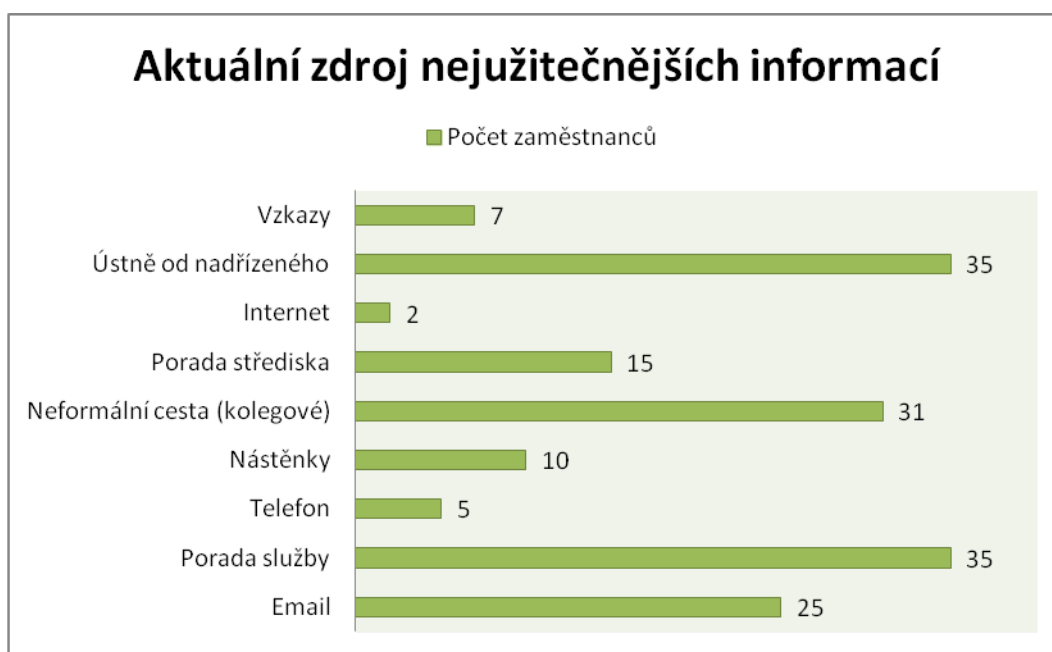
ad e/ **Domnívám se, že vedení firmy bere perfektně odvedenou práci jako samozřejmost.** Otázka verifikuje tvrzení vzešlé z diskuze ve focus group. Současně dokládá, že zatímco motivační prostředky (pochvala, ocenění) na úrovni zaměstnanec a jeho přímá nadřízená jsou vnímána z 84 % pozitivně, na úrovni zaměstnanec a vedení společnosti je perfektně odvedená práce brána jako samozřejmost. Názor zastává 37 zaměstnanců (84 %), z čehož 22 zaměstnanců s tvrzením naprosto souhlasí. Nesouhlasí 7.



Graf 3: Ověření tvrzení

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 5: Z jakých zdrojů dostáváte nejužitečnější informace pro Vaši práci? (i více možností) Jako zdroj nejužitečnějších informací zaměstnanci uvádí poradnu služby (35 osob) a ústně od nadřízeného (také 35 osob). Číslo 35 představuje 77 % zaměstnanců. Email, jehož využívání zaměstnanci bylo při focus group zpochybněno, uvádí jako zdroj 25 respondentů, což je 55 %. Na otevřenou otázku reagovali dva respondenti a uvedli internet a sociální síť. Šíření informací neformální cestou tzv. šuškanou bohužel vnímá 31 zaměstnanců jako nejužitečnější zdroj informací (68 %). Poradu střediska uvedlo 15 zaměstnanců tj. 1/3 dotázaných co by nejužitečnější zdroj informací a současně 14 z nich ji vnímá jako přínosný a důležitý nástroj IK.

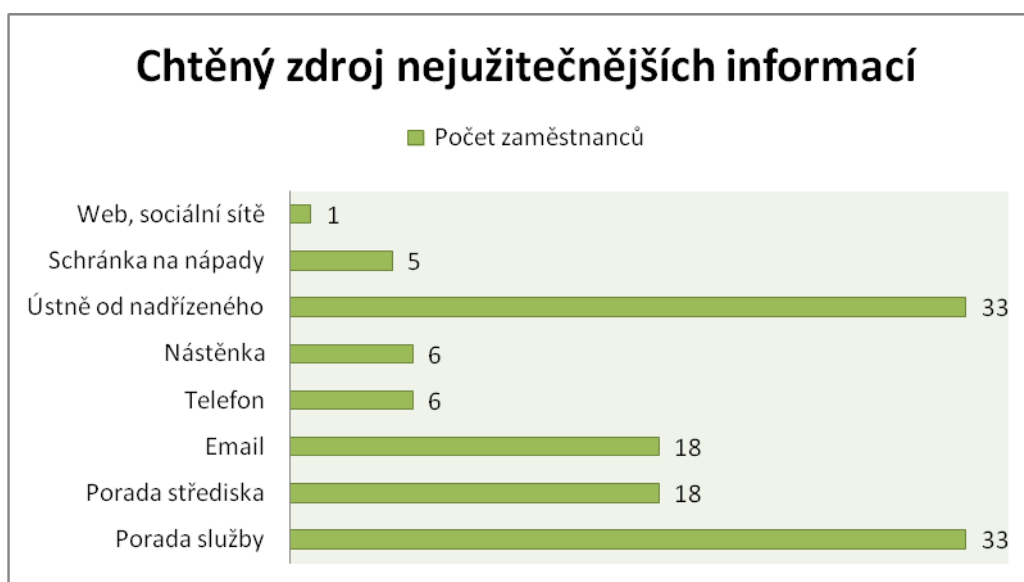


Graf 4: Aktuální zdroj nejužitečnějších informací pro práci zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 6: Z jakých zdrojů byste chtěl/a dostávat nejužitečnější informace pro Vaši práci? (i více možností) Na otevřenou otázku reagovali 2 respondenti a rozšířili nabídku o webové stránky a sociální síť. Nejvíce zaměstnanců (33) by preferovalo předávání informací na poradě služby a ústně od nadřízeného. Tyto dva nástroje IK jsou zaměstnanci uváděny jako nejužitečnější zdroj informací i při současném nastavení IK. Domnívám se, že oblíbenost těchto nástrojů vyplývá z dobře fungující komunikace mezi zaměstnanci a přímou nadřízenou, jak bylo analýzou zjištěno (viz výše). Poradu střediska uvedlo jako chtěný zdroj informací 18 zaměstnanců (40 %), přičemž 8 z nich ji v současné

době jako zdroj nejužitečnějších informací nevnímá. Preference emailu se snížila o 7 hlasů (pokles z počtu 25 na 18), kdy 17 respondentů v současnosti tímto nástrojem informace dostává a chtělo by je dostávat touto cestou i v budoucnu. Domnívám se, že jako důležitý nástroj vnímá email především střední management a zaměstnanci na pozicích, kde email využívají v souvislosti se svou pracovní náplní. Běžní zaměstnanci pak nemají důvod email navštěvovat, zvláště pak proto, že preferují osobní kontakt s nadřízenou, jak v dotazníku uvedlo 73 % dotázaných. Tímto se potvrdilo tvrzení vzešlé z diskuse focus group. Potřebu zavést nový nástroj IK - schránku na nápady a připomínky navrholo 5 zaměstnanců. Minimálně 3 z nich nejsou zcela spokojeni s úrovní komunikace ve firmě a současně se domnívají, že vedení firmy bere perfektně odvedenou práci jako samozřejmost (obousměrnou komunikaci s přímou nadřízenou však vnímají velmi pozitivně).



Graf 5: Chtěný zdroj nejužitečnějších informací pro práci zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

7 ZÁVĚRY ŠETŘENÍ A DOPORUČENÍ

Výzkumem bylo zjištěno, že více než dvě třetiny zaměstnanců firmy (70 %) se cítí být firmou respektováni a vnímají, že si firma jejich práce váží. Na tomto výsledku se dle mého názoru nejvyšší měrou podílí fungující oboustranné předávání informací na stupni zaměstnanec - jeho přímá nadřízená, kde spokojenost zaměstnanců dosáhla nejvyšších hodnot (až 84 %). Dále bylo kvantitativním výzkumem zjištěno, že porada služby a informace předávané ústně od nadřízeného jsou u 73 % zaměstnanců vnímány jako nejužitečnější zdroj informací pro jejich práci.

Výzkum prokázal, že vybraná firma má vytvořen systém předávání informací, který komunikuje všechny informace, které jsou doporučovány a sepsány v teoretické části této bakalářské práce. Výzkum také ukázal, že existuje spojitost mezi spokojeností zaměstnanců s úrovní předávání informací ve firmě a mezi jejich pracovní stabilitou. Z tohoto pohledu není nastavený systém plně efektivní, neboť ze 45 respondentů jsou spokojeni s úrovní komunikace v organizaci 3 zaměstnanci plně a 17 částečně, což představuje celkem 44 %. Dále pak 16 docela ano a 9 ani ne. Uvedené má vliv na pracovní stabilitu zaměstnanců, kdy 42 % zaměstnanců by ve firmě rádo pracovalo i nadále. Zároveň bylo zjištěno, že 42 % zaměstnanců firma nepřesvědčila o svých přednostech, což má za důsledek, že svou pracovní kariéru s firmou spojují jen na pár let. V jednom případě zaměstnanec odejde hned, jak bude mít příležitost.

Zajímavé byly i výstupy z kvalitativního výzkumu. Zde přítomní zaměstnanci nejčastěji uváděli, že pokud by měli firmu doporučit svým přátelům, brali by v potaz skutečnost, jaké má jejich známý preference: výši platu, smysluplnost práce, dobrý kolektiv. Podle jeho/její odpovědi by firmu doporučili, či nikoliv. Na upřesňující otázku, zda by toto doporučení dávali jen do služby, ve které pracují nebo i mimo svou službu odpovídali: „To já nevím, jak je to v jiné službě.“

Shrnutím výše uvedeného se domnívám, že interní komunikace na úrovni služeb jako efektivní, oboustranné předávání informací funguje. Zaměstnanci jsou spokojeni a informace vnímají jako užitečné pro svoji práci. Jako méně efektivní se ukazuje informovanost o firmě jako celku, kterého se má každý zaměstnanec cítit součástí. V tomto případě hraje velkou roli nejen přímá nadřízená, ale i vedení firmy, které může atmosféru ovlivnit slovním ohodnocením a pochvalou. Svůj názor opírám o souhlas 84 % zaměstnanců s tvrzením

„Domnívám se, že vedení organizace bere perfektně odvedenou práci jako samozřejmost.“ 84 % představuje 37 zaměstnanců, z čehož 22 zaměstnanců s tímto tvrzením souhlasí naprosto.

Na potřebu zvýšit efektivitu interní komunikace ve vybrané firmě poukazuje i vysoké procento šíření informací neformální cestou tj. vyměňování si informací s kolegy, které považuje 68 % zaměstnanců jako nejužitečnější zdroj informací.

Doporučení

Uvedení nového zaměstnance na pracovní místo považují za nejsilnější moment pro tvorbu vztahu k firmě. Mnou vybraná firma dvakrát ročně realizuje školení nových pracovníků, což je smysluplné, ale od nástupu nového pracovníka až po jeho podrobné informování může uběhnout (podle termínu jeho nástupu) i půl roku. Tato dokonce až půlroční nízká informovanost o společných vizích, cílech apod. lze vyřešit „Uvítacím balíčkem“ předaným v den nástupu do zaměstnání, například s tímto obsahem: informační leták o struktuře firmy, motto, vize, organizační struktura firmy, důležité telefony s možností doplnění důležitých telefonů podle potřeb pracovní pozice přijímaného pracovníka. Za důležité považují i informování pracovníka o přidělení konkrétního firemního emailu a sdělení případné povinnosti email v předepsané periodě navštěvovat. Domnívám se, že touto cestou je možno „oblíbenost“ firemního emailu zvýšit, neboť jeho využívání bude podchyceno v samém počátku pracovního vztahu.

V oblasti průběžných informací a programů:

- Komunikovat i **neúspěchy firmy a výsledky hospodaření celé firmy za uplynulý rok**. Odůvodnění návrhu: Vycházím z výsledků dotazníkového šetření, kde v této oblasti byla splněna očekávání zaměstnanců na hodnotu 1 až 2, což je méně než 40 % zaměstnanců (hodnocení stupnice - známky jako ve škole, kde 1 znamená výborně).
- **Vize** komunikovat srozumitelně a zvážit realizaci dodatečného (doplňujícího) kvalitativního výzkumu pro zjištění, zda problém zaměstnanci vnímají u způsobu informování o vizích nebo u množství komunikovaných vizí. Odůvodnění návrhu: 52 %

zaměstnanců vyjádřilo souhlas s tvrzením: „Ve vizích organizace se ztrácím.“ Plný souhlas vyjádřili 4 zaměstnanci a částečný 19.

- **Cíleně „sbírat“ reference a pochvaly od klientů** a předávat je dotčeným službám a pracovníkům. Tento „sběr“ a následné předávání činit i na úseku vedení společnosti, kam velká část těchto zpětných vazeb od klientů a příznivců firmy putuje. Odůvodnění: Podnět vzešlý z diskuse focus group, kde bylo supervizorem uvedeno, že podpora pracovníka je z 30 % tvořena i podporou od klientů.
- **Průběžné informace o firmě** komunikovat cíleně v pravidelných periodách. Jedná se o: zpravodajství o pozici firmy na trhu, úspěchy firmy a její růst, úspěšné projekty, reference a pochvaly od klientů, neúspěchy. Odůvodnění: Spokojenost s úrovní komunikace ve firmě vyjádřilo méně než 45 % zaměstnanců.
- **Pochvaly a ohodnocení** (slovní, finanční) komunikovat i z pozice vedení firmy – zaměstnanec (tým, služba...) Odůvodnění: 84 % zaměstnanců vyjádřilo spokojenost se slovním ohodnocením a pochvalou od své přímé nadřízené, ale 84 % zaměstnanců se naopak domnívá, že samotné vedení firmy bere perfektně odvedenou práci jako samozřejmost.
- **Porada střediska** – poradou využívat na pravidelné informování o průběžném dění ve firmě (viz výše) a o sociálním programu (narozeniny, noví pracovníci...), kde porada bude mít jasnou a pravidelně dodržovanou strukturu odpovídající zvolenému obsahu. Význam, smysl a k tomu směřující obsah porady střediska je žádoucí objasnit všem pracovníkům firmy. Dbát na to, aby sdělení na poradě střediska měla charakter užitečné informace, která je buď zcela nová, nebo doplňující k informaci, která již byla komunikována na poradě služby, případně ji sděloval jiný nástroj IK. Odborné informace z oboru nezařazovat do programu. Odůvodnění: Pochyby nad účelem střediskové porady a hledání jejího možného smyslu bylo předmětem diskuze ve focus group. Následným dotazníkovým šetřením bylo toto vnímání střediskové porady potvrzeno u 32 % respondentů, kteří ji hodnotili jako nepřínosný a nedůležitý nástroj IK. Pozitivně však vnímám, že 40 % zaměstnanců uvedlo, že by chtěli, aby se v budoucnu středisková porada stala zdrojem nejužitečnějších informací. Z diskuse ve focus group a z výše uvedeného vyvozují, že zaměstnanci chá-

pou smysl společného setkávání se napříč službami, ale při jejím stávajícím nastavení ji jako užitečný zdroj informací nehodnotí.

- **Zápisy z porad** – diskuzí ve focus group bylo zjištěno, že zápisy z porad jsou zaměstnanci využívány jako zdroj důležitých informací v případě, že se porady nemohli osobně zúčastnit. Bylo proto upozorňováno na srozumitelnost a podrobnost zápisů porad. Tvrzení na větším počtu respondentů nebylo provedeno, ale vzhledem k logice požadavku toto zařazují do doporučení ve své práci.
- **Email** – motivovat zaměstnance k pravidelnému využívání emailu. Email poté využívat jako nástroj pro rychlé komunikování důležitých informací o dění ve firmě, čímž se zamezí „šuškanď“. Odůvodnění: Oblíbenost emailové komunikace uvedlo 55 % zaměstnanců. Zároveň však oblíbenost emailu s výhledem na jeho budoucí využití jako nástroje IK klesá. V dotazníku 7 zaměstnanců uvedlo, že zatímco v současné době dostávají nejužitečnější informace emailem, v budoucnu by je už touto cestou dostávat nechtěli.
- **Schránka na nápady a připomínky** – fyzickou schránku nahradit společným emailem a společným heslem, které bude každý zaměstnanec znát (možno sdělovat již v uvítacím balíčku) a tudíž bude moci předávat nápady a připomínky, v případě potřeby, bez dodržení poziční hierarchie. Odůvodnění: Pouze 5 zaměstnanců se vyjádřilo pro zavedení tohoto nástroje IK. Současně však 7 zaměstnanců spíše nesouhlasí a 19 spíše souhlasí s tvrzením (vnímám zde určitý pocit nejistoty), že v komunikaci se svou přímou nadřízenou mohou vyjádřit vlastní názor, včetně negativního postoje. Právě pro tyto odpovědi, kde respondenti vyjádřili svoji plnou či částečnou nedůvěru vůči přímé nadřízené, bych nástroj doporučila zavést.

ZÁVĚR

Cíle bakalářské práce bylo dosaženo a výzkumné otázky byly zodpovězeny. Ve vybrané firmě jsem analyzovala současné nastavení IK z hlediska využívaných nástrojů i komunikovaného obsahu. Zjištěné skutečnosti jsem poté porovnávala s teoretickými přístupy z teoretické části své bakalářské práce. Formou kvantitativního výzkumu jsem analyzovala efektivitu stávajícího systému IK, spokojenost zaměstnanců se současným stavem, možnosti obousměrné zpětné vazby a míru stability pracovníků. Identifikovány byly i nástroje IK, které zaměstnanci v komunikaci preferují. Současně jsem formou dotazníku verifikovala tvrzení vzniklá v kvalitativním výzkumu, který kvantitativnímu výzkumu předcházel.

Za stěžejní doporučení vzešlé z této bakalářské práce považuji návrh týkající se změny informačního obsahu porady střediska a také zavedení „uvítacího balíčku“ pro nové pracovníky, čímž lze napomoci k navázání dobrého pracovního vztahu v jeho samém zárodku.

Záměr zvýšit efektivitu interní komunikace byl prezentován zaměstnancům vybrané firmy jako projekt a zaměstnanci mu věnovali svůj čas. V současné době tudíž vnímám dokončení projektu jako důležité, aby jejich případná očekávání nebyla zklamána a byli ochotni i dalším smysluplným projektům věnovat svoji pozornost a spolupracovat. Navrhovaná doporučení nejsou finančně náročná, pokud do jejich realizace nezapočítáváme čas. Limity realizace návrhů řešení tak vidím v prioritě, kterou mu management vybrané firmy přiřadí a následně na časové kapacitě managementu.

Osobní přínos k řešení této problematiky je samotná existence zkoumání efektivitu interní komunikace ve vybrané firmě. Již v okamžiku realizace výzkumu se ve vybrané firmě otevřela diskuze na zkoumané téma a průběžně dochází k hledání možného zlepšení IK.

Při zpracovávání teoretických východisek k tématu práce jsem získala velké množství cenných informací, které obohatily mé znalosti a které mohu i nadále využívat ve své práci. Navíc jsem měla možnost, pod metodickým vedením vedoucí bakalářské práce, uskutečnit svůj první výzkum. Získala jsem tak praktickou zkušenost využitelnou pro další zlepšování a také pro můj profesní růst.

Uvědomuji si, že efektivní fungování IK je dlouhotrvající proces, jehož je však tato bakalářská práce dobrým počátkem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] HOLÁ, Jana. 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [2] HORŇÁK, Pavel. c2010. *Reklama: teoreticko-historické aspekty reklamy a marketingové komunikace*. Vyd. 1. Zlín: VeRBuM, 318 s. ISBN 978-80-904273-3-4.
- [3] CHRÁSKA, Miroslav. 2007. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [4] JANDA, Patrik. c2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [5] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [6] STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [7] SVĚTLÍK, Jaroslav. 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 340 s. ISBN 80-868-9848-2.
- [8] SVOBODA, Václav. 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

Internetové zdroje:

- [9] Interní komunikace a PR ve firmě. *RH Plus marketing* [online]. 2014 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.rhplusmarketing.cz/interni-komunikace-pr/>
- [10] Pro PR profesionály. *APRA* [online]. 2014 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: http://apra.cz/cs/pro_pr_profesionaly/co_je_pr.html
- [11] Úvod do marketingového výzkumu. *Výzkumy.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://vyzkumy.cz/uvod-do-marketingoveho-vyzkumu>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IK Interní komunikace.

PR Public relations.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Informovanost o dění ve firmě a o její aktuální pozici.....	41
--	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Spokojenost s úrovní komunikace ve firmě.....	42
Graf 2: Stabilita zaměstnanců.....	42
Graf 3: Ověření tvrzení.....	44
Graf 4: Aktuální zdroj nejužitečnějších informací pro práci zaměstnanců.....	45
Graf 5: Chtěný zdroj nejužitečnějších informací pro práci zaměstnanců.....	46

SEZNAM PŘÍLOH

P I Vzor dotazníku

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

Vážený spolupracovníci,

dobře nastavená interní komunikace (předávání informací uvnitř organizace) je důležitým faktorem pro fungování celé organizace a přispívá i ke spokojenosti vás, zaměstnanců firmy.

Pro zjištění úrovně interní komunikace v naší organizaci, vám předkládám tento dotazník.

Dotazník je součástí mé bakalářské práce a je anonymní. S vyplněnými dotazníky budu pracovat pouze já. Získané informace budou sloužit nejen pro účely bakalářské práce, ale především jako výzkum, který má zlepšit, zefektivnit a věřím, že i zpříjemnit předávání informací v naší organizace.

Děkuji za Vaše pravdivé a upřímné odpovědi. Hezký den přeje Jana Najtová

1. Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o následujících činnostech organizace?

Označte, prosím, Vaše hodnocení na uvedené stupnici

(1 – naprosto dostatečně informován/a; 5 – neinformován/a)

Organizační struktura organizace	1	2	3	4	5
Úspěchy organizace	1	2	3	4	5
Neúspěchy organizace	1	2	3	4	5
Výsledky hospodaření celé organizace za uplynulý rok	1	2	3	4	5
Krátkodobé cíle celé organizace (cíle na tento rok)	1	2	3	4	5
Dlouhodobé cíle celé organizace (poslání, vize, cíle na příští 3 roky)	1	2	3	4	5

2. Jste spokojen/a s úrovní komunikace (předávání informací) v organizaci?

ano, zcela ano, částečně docela ano ani ne ne

3. Spojujete svoji pracovní kariéru s touto organizací? (zaškrtněte jen jednu odpověď)

- ano, rád/a bych zde pracovala i nadále
- zatím ano, ale chtěl/a bych dělat jinou práci
- zatím ano, ale jen pár let
- zatím nevím
- ne, hned jak budu mít příležitost, odejdu

4. Uvedte, prosím, své stanovisko k níže uvedeným tvrzením:	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Ve vizích organizace "se ztrácím".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poradu střediska vnímám jako přínosný a důležitý nástroj interní komunikace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsem přesvědčen/a, že si organizace mé práce váží a respektuje mne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Při komunikaci s mou přímou nadřízenou mohu vyjádřit vlastní názor, včetně negativního postoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Od své přímé nadřízené dostávám dostatečnou zpětnou vazbu na svou práci (slovní ohodnocení, pochvala).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Domnívám se, že vedení organizace bere perfektně odvedenou práci jako samozřejmost.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Z jakých zdrojů dostáváte nejužitečnější informace pro Vaši práci? (i více možností)

- email
- porada služby
- telefon
- nástěnky
- vyměňování informací s kolegy (neformální cestou)
- porada střediska
- ústně od nadřízeného
- vzkazy
- jiný zdroj – uveďte konkrétně jaký

6. Z jakých zdrojů byste chtěl/a dostávat nejužitečnější informace pro Vaši práci? (i více možností)

- porada služby
- porada střediska
- email
- telefon (sms, telefonní hovor)
- nástěnka
- ústně od nadřízeného
- schránka na nápady a připomínky (i na anonymní nápady a připomínky)
- jiný zdroj – uveďte konkrétně jaký