

Interní komunikace společnosti eBRÁNA

Magda Frišová

Bakalářská práce
2015/2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Magda Frišová**
Osobní číslo: **K13119**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Interní komunikace společnosti eBRÁNA**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k problematice interní komunikace, jejím nástrojům a aktuálním trendům.
2. Stanovte cíle, metody a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte vybranou firmu a její interní komunikační nástroje.
4. Na základě vypracovaného kvalitativního i kvantitativního výzkumu analyzujte aktuální stav interní komunikace společnosti.
5. Formulujte závěry, doporučení a možnosti optimalizace nástrojů interní komunikace.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

HOLÁ, Jana. 2006, *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, ISBN 80-251-1250-0.

HOLÁ, Jana. 2011, *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-2636-3.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. 1998, *Vnitrofiremní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-716-9550-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011, *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3527-6
SVOBODA, Václav. 2006, *Public relations: moderně a účinně*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 80-247-0564-8.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Zuzana Kupková

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

29. ledna 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

29. dubna 2016

Ve Zlíně dne 4. dubna 2016

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 18.4.2016

Magda Fricová' 

Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požítovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnožení.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává neúčinné.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce na téma Interní komunikace společnosti eBRÁNA má za cíl analyzovat současnou interní komunikaci této společnosti a přinést návrhy pro případná zlepšení. Práce je rozdělena do dvou částí. V první – teoretické – jsou vymezeny základní pojmy, definována samotná interní komunikace, její prostředky, nástroje, trendy a nejčastější problémy. Druhá část – praktická – se skládá z výzkumu kvalitativního mířeného na vedení společnosti a kvantitativního zaměřeného na řadové zaměstnance. Na základě získaných dat z výzkumu budou porovnány názory dvou cílových skupin, podány návrhy a doporučení na zlepšení.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, prostředky interní komunikace, nástroje interní komunikace, problémy interní komunikace, společnost eBRÁNA

ABSTRACT

This bachelor thesis called Internal Communication in eBRÁNA company has aims to analyse current setting of the system for internal communication of this company and possibly suggest future improvements. The thesis is divided into two parts. In first – theoretical part – there are explained basic terms, definition of internal communication, its implementation, its trend and the most frequent problems. Second part – analytical part – consists of qualitative research focused on the company's management and quantitative research oriented on its staff. The suggestions are given on the basis of the data gained in the research.

Keywords: communication, internal communication, implementation of internal communication, problems of internal communication, eBRÁNA company.

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Zuzaně Kupkové za cenné rady a odbornou pomoc, kterou poskytovala. Dále věnuji poděkování všem svým kolegům ze společnosti eBRÁNA, kteří mi sdělili důležité informace pro vypracování této práce. Závěrem děkuji své rodině a přátelům za jejich podporu.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KOMUNIKACE	12
1.1 DRUHY KOMUNIKACE.....	12
1.1.1 Verbální komunikace	12
1.1.2 Neverbální komunikace	12
2 INTERNÍ KOMUNIKACE	13
2.1 ÚČASTNÍCI INTERNÍ KOMUNIKACI	14
2.2 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	14
2.3 PROBLÉMY INTERNÍ KOMUNIKACE	16
3 FORMY A PROSTŘEDKY INTERNÍ KOMUNIKACE	17
3.1 PROSTŘEDKY OSOBNÍ, ÚSTNÍ KOMUNIKACE.....	17
3.1.1 Rozhovor	18
3.1.2 Telefonický rozhovor	18
3.1.3 Týmové porady	19
3.1.4 Firemní meetingy, interní prezentace.....	19
3.1.5 Konzultace.....	20
3.1.6 Manažerské pochůzky	20
3.1.7 Společenské a sportovní akce.....	20
3.2 PROSTŘEDKY PÍSEMNÉ KOMUNIKACE.....	21
3.2.1 Firemní časopis, bulletin, noviny	22
3.2.2 Manuály.....	22
3.2.3 Interní průzkumy	23
3.3 PROSTŘEDKY ELEKTRONICKÉ KOMUNIKACE	23
3.3.1 Elektronická pošta - emaily.....	24
3.3.2 Intranet	25
3.4 VIZUÁLNÍ A AUDIOVIZUÁLNÍ PROSTŘEDKY	26
3.4.1 Nástěnky.....	26
3.4.2 Firemní rozhlas a televize	26
3.5 DALŠÍ PROSTŘEDKY A FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE	26
3.5.1 Adaptace nového pracovníka	27
3.6 VYUŽÍVÁNÍ PROSTŘEDKŮ INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMÁCH.....	27
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	29
4.1 KVANTITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	29
4.1.1 Dotazník	29
4.2 KVALITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM	29
4.2.1 Hlubkový rozhovor	30
5 METODIKA PRÁCE	31
5.1 CÍLE PRÁCE	31
5.2 METODY PRÁCE.....	31
5.2.1 Dotazníkové šetření.....	31
5.2.2 Individuální rozhovor	31

II PRAKTICKÁ ČÁST	33
6 SPOLEČNOST EBRÁNA	34
6.1 EBRÁNA DNA	34
6.2 SLUŽBY SPOLEČNOSTI EBRÁNA	35
6.3 INTERNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI.....	36
6.3.1 Osobní komunikace.....	36
6.3.2 Intranet – imes, imes2	37
6.3.3 Email	37
6.3.4 Skype.....	37
6.3.5 Kvartální konference a vánoční večírky.....	37
6.3.6 Adaptace.....	38
6.3.7 Nástěnky.....	38
6.3.8 Průzkumy spokojenosti	38
7 KVALITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM	39
7.1 CÍL VÝZKUMU	39
7.2 ÚČEL VÝZKUMU	39
7.3 METODA A TECHNIKY	39
7.4 ČASOVÉ ROZVRŽENÍ.....	39
7.5 LIMITY	39
7.6 PRŮBĚH VÝZKUMU	40
7.7 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	40
7.7.1 Který z nástrojů interní komunikace je podle Vás pro fungování společnosti nejdůležitější a proč?	40
7.7.2 Jaký vy osobně nejraději používáte nástroj interní komunikace?	41
7.7.3 Vidíte nějaký rozdíl mezi interní a vnější komunikací společnosti? Pokud ano, jaký? Jak se liší interní komunikace od té naší vnější?	42
7.7.4 Vnímáte sami sebe jako hlavní nositele interní komunikace? Pokud ano, co děláte proto, aby fungovala?.....	43
7.7.5 Jak jste spokojeni s celkovým stavem společnosti? Co děláte proto, aby byli spokojeni zaměstnanci?.....	43
7.7.6 Myslíte, že dostatečně pečujete o své zaměstnance? Co pro to děláte?	44
7.7.7 Myslíte, že zaměstnance vždy dostatečně informujete?.....	45
7.7.8 Co si myslíte o adaptačním procesu ve společnosti? (Zařazením nováčka do společnosti)	45
7.7.9 Vidíte nějaký problém v interní komunikaci? Pokud ano, jak byste ho navrhoval řešit?	46
7.7.9.1 Nejednotnost vedení firmy.....	46
7.7.9.2 Nezájem zaměstnanců.....	46
7.7.9.3 Šeptanda a nedostatečná komunikace.....	47
7.7.9.4 Nedostatek informací o úspěších	47
7.8 ZÁVĚR KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	47
8 KVANTITAVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM	50

8.1	CÍL VÝZKUMU	50
8.2	ÚČEL VÝZKUMU	50
8.3	METODA A TECHNIKY	50
8.4	ČASOVÉ ROZVRŽENÍ	50
8.5	LIMITY	50
8.6	PRŮBĚH VÝZKUMU	51
8.7	VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	51
8.7.1	Rozložení respondentů podle jednotlivých oddělení a divizí	51
8.7.2	Rozložení respondentů podle pracovní pozice	52
8.7.3	Rozložení respondentů podle délky pracovního vztahu	52
8.7.4	Spokojenost zaměstnanců	52
8.7.5	Informovanost zaměstnanců	53
8.7.6	Péče o zaměstnance	54
8.7.7	Nejdůležitější nástroje interní komunikace z pohledu zaměstnance	54
8.7.8	Hodnocení jednotlivých nástrojů interní komunikace podle oblíbenosti	55
8.7.9	Problémy v interní komunikaci	56
8.7.10	Interní a externí komunikace společnosti	57
8.7.11	Komunikace TOP management a HR	58
8.7.12	Možnost obrátit se s problémem na TOP management nebo HR	59
8.7.13	Adaptace pracovníků do společnosti	59
8.8	ZÁVĚR KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU	60
9	POROVNÁNÍ DAT ZÍSKANÝCH Z VÝZKUMŮ	62
10	DOPORUČENÍ	66
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
10.1	ELEKTRONICKÉ ZDROJE	70
10.2	DALŠÍ ZDROJE	71
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM TABULEK	74
	SEZNAM PŘÍLOH	76
	PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK	77

ÚVOD

Správná komunikace dokáže předejít mnoha problémům v partnerském životě, mezilidských vztazích, zájmových skupinách i v zaměstnání. A to si čím dál častěji uvědomují také české firmy, které věnují dostatek pozornosti a prostředků své interní komunikaci. Ta je velmi důležitá z mnoha hledisek, které budou objasněny v teoretické části. Tak jako každá dobře nastavená komunikace dokáže i ta interní předejít problémům, vysvětlit případné neshody a nastoluje důvěru a jistotu mezi nositeli a posluchači. Pro každou firmu by mělo být nastavení firemní kultury a komunikace jednou z priorit, protože má velký vliv na loajalitu a spokojenost zaměstnanců, kteří odvádí kvalitní práci.

Tato práce se bude věnovat pardubické společnosti eBRÁNA, která poskytuje komplexní internetová řešení a je jedinečná svým nastavením firemní kultury. Tuto firmu si autorka práce vybrala z toho důvodu, že již několik let působí v jejím prostředí jako zaměstnanec. Zároveň je jí velmi blízké nastavení společnosti. Jako předmět výzkumu byla vybrána také z toho důvodu, že výsledky budou mít praktický přínos a případně pomohou zlepšit interní komunikaci v této společnosti. Cílem práce tedy je zjistit, jaký je stav interní komunikace ve společnosti eBRÁNA

Práce bude rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zahrnovat rešerši odborných zdrojů, které poslouží jako podklady pro vypracování praktické části, a metodiku práce. V praktické části bude popsána interní komunikace vybrané společnosti, zhodnoceny získané poznatky z výzkumů a navržena doporučení.

Metodou marketingového výzkumu bude kvantitativní dotazníkové šetření, jehož respondenti budou řadoví zaměstnanci společnosti. Druhou metodou budou kvalitativní individuální polostrukturované rozhovory s nositeli interní komunikace, kterými jsou majitelé, představenstvo a vedoucí HR oddělení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Slovo komunikace pochází z latinského slovesa *Communicare* – sdělit, oznámit, sdílet. Obecně ji lze charakterizovat jako proces sdílení informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Podstatné je, že se jedná o oboustrannou činnost, která má za cíl dorozumět se. Komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy. Do komunikace spadá také chování, tedy to, co člověk dělá a nedělá. (Holá, 2006, str. 3). Tvrzení Holé potvrzuje Bednář a kolektiv (2013, str. 163), který říká, že lidé komunikují neustále, ať už vědomě či nevědomě. I v okamžicích, kdy se záměrně straní a nekomunikují, tak tímto způsobem svému okolí něco sdělují. Komunikace je nezbytným základem všech sociálních interakcí a není možné nekomunikovat.

1.1 Druhy komunikace

Komunikaci lze dělit na několik druhů. Za základní lze považovat dělení na 2 typy komunikace – verbální a neverbální.

1.1.1 Verbální komunikace

Jedná se o komunikaci za využití jazyka a řeči. Tato forma komunikace člověka odlišuje od jiných společensky žijících tvorů. Je klíčovou složkou každodenního lidského života.

1.1.2 Neverbální komunikace

Tento druh komunikace zahrnuje veškeré mimoslovní sdělení, které komunikující člověk předává své protistraně. Může jít o vědomou či nevědomou formu. Neverbální projevy tvoří až 65 % lidské komunikace. (Bednář a kolektiv, 2013, str. 163)

Mezi druhy neverbální komunikace patří:

- Gestika
- Haptika
- Zraková komunikace
- Proxemika
- Posturologie
- Mimika
- Kinezika

Do neverbální komunikace lze zařadit zacházení s časem – chronetika i zacházení s předměty, např. pořádek či nepořádek na pracovním stole. (Jiřincová, 2010, str. 96)

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace neboli employee relations nebo také interní PR představuje komunikaci směrem k zaměstnancům organizace. (Svoboda, 2006, str. 35). Podle Hlouškové (1998, str. 9) se jedná o propojení firmy pomocí komunikace, kdy nejde o „pošťáctví“ ani o to, aby se všechny informace dostaly tam, kam mají, ale jde především o propojení jednotlivých pracovníků firmy, která umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, nikoliv pouze nutné splnění pracovních povinností. Pomocí komunikace mohou pracovníci firmy utvářet a vyjasňovat názory ke všemu, co se ve firmě děje. Proto je interní (vnitrofiremní) komunikace podstatným nástrojem firemní kultury. Jan Vymětal (2008, str. 263) se s definicí interní komunikace shoduje se Svobodou a doplňuje její základní funkce, mezi které patří zejména to, že interní komunikace:

- umožňuje spoluzaměstnancům výměnu potřebných informací,
- napomáhá rozlišení členů organizace od nečlenů,
- umožňuje informovat a přesvědčit zaměstnance a manažery o cílech organizace, jejich průběžném plnění a způsobech, jakým budou dosaženy,
- stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace.

Vymětal se shoduje v tvrzení i s Hlouškovou a říká stejně, že interní komunikace je jedním z hlavních projevů firemní kultury. Podle něj se interní komunikace stává nástrojem, díky kterému se v organizaci vytváří prostředí, které všestranně podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů a podporuje snahy se neustále zlepšovat a plnit strategické cíle. Tato komunikace musí fungovat ve všech směrech a důležité je přesvědčit spoluzaměstnance o reálné možnosti komunikace s vedením organizace zcela otevřeně.

Jana Holá (2006, str. 5) se na interní komunikaci dívá komplexněji a říká, že informace, které jsou předmětem komunikace podniku směrem do vnějšího i vnitřního okolí, jsou součástí koordinované marketingové činnosti, respektive marketingové komunikace v rámci celého komunikačního mixu. Je důležité, aby si vedení firmy uvědomovalo všechny směry komunikace a nepodceňovalo žádný z nich. To potvrzuje i Škapová, podle které by pro komunikaci s interní veřejností měly platit stejné zásady, jako pro kteroukoli jinou zájmovou skupinu. Mělo by se v ní usilovat o zpětnou vazbu a co nejlepší pochopení názorů, postojů a především motivace. Organizace by se měly vyvarovat jednostrannému přístupu, tedy takovému, kdy firma vydává značné prostředky na informování svých zaměst-

nanců, např. tiskové materiály, prezentace, atd.), ale opomíjí základní fakt, jak lidé (zaměstnanci) jejich snahy vnímají. Interní komunikace nejsou jenom nástroje, tedy vše, co lidé, vidí, slyší nebo čtou. Jedná se zejména o oboustranný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb. (Škapová, 2008, str. 125 -126)

2.1 Účastníci interní komunikaci

Jak již bylo řečeno, interní komunikace je oboustranný proces, který je realizován lidmi jako účastníky komunikace, může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi managementem a vlastníky, mezi spolupracovníky, mezi jednotlivými útvary či organizačními jednotkami. Nejvyšší odpovědnost za úroveň interní komunikace má vždy vrcholové vedení firmy. Představitelé vrcholového managementu by měli chápat komunikační zásady a umět je správně použít. Je důležité, aby ostatní jejich činům porozuměli a byly jim dostatečně vysvětleny. (Hloušková, 1998, str. 9-14). Také Holá (2011, str. 6) říká, že komunikace probíhá na více úrovních, minimálně na třech:

- Na úrovni firmy – komunikace mezi firmou reprezentovanou vrcholovým managementem a pracovníky.
- Na úrovni týmu – komunikace mezi nadřízeným manažerem a jeho týmem a jednotlivci, mezi jednotlivci navzájem (týmová spolupráce, řízení výkonu, hodnocení a rozvoj pracovníků).
- Na úrovni osobní komunikace manažera – manažer je komunikační článek mezi vedením a týmem, potřebuje mít dobré komunikační schopnosti i dovednosti pro vyjednávání, objasňování, přesvědčování a odstraňování komunikační bariér.

2.2 Cíle interní komunikace

Tak jako každá komunikace i ta interní má své cíle. Při určování těchto cílů pro interní PR platí základní pravidlo – opravdovým základem pozitivního podnikového image je pozitivní podnik. (Svoboda, 2006, str. 87). V praxi je rozlišováno několik základních dílčích cílů, které na sebe navazují, vzájemně se ovlivňují a podporují. Konkrétně jde o informovanost, získání důvěry, ovlivňování postojů, překonávání předsudků a nepochopení a prevenci na základě zpětné vazby. (Holá, 2011, str. 36)

Hloušková (1998, str. 44) cíle vnitrofiremní komunikace shrnula do 4 základních bodů:

- 1. Utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců firmy.

- 2. Vzájemné pochopení mezi všemi úrovněmi.
- 3. Informační a motivační propojenost firmy.
- 4. Fungování zpětnovazebního komunikačního systému.

Poněkud odlišný pohled má Škapová (2008, str. 126), podle které skutečným cílem interní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník, a tím pádem obchodní úspěch firmy.

K dosažení cílů je potřeba vytvořit dobré podmínky. Důležité je zejména to, aby všichni pracovníci znali cíle firmy, přijali je za své a byli ochotni je realizovat. Měli by znát také poslání a cíle svého útvaru nebo týmu. Tyto cíle musí nejdříve správně pochopit vedoucí, dobře je interpretovat svým spolupracovníkům a jít jim příkladem v jejich realizaci. Pracovníci by měli být informováni o tom, co se od nich očekává, jaká je jejich úloha v dosahování cílů týmu i celé firmy a jaké konkrétní úlohy se k tomu vážou. Zároveň by měli vědět, jaká jsou pravidla „hry“ firmy, neboli to, co se musí dodržovat, co se odměňuje a trestá, kdo o čem rozhoduje, jaká je možnost kariérního a platového postupu atd. Další podmínkou pro naplnění cílů interní komunikace je, aby všichni pracovníci firmy byli seznamováni s postoji vedení firmy k různým aktuálním otázkám a aby každý pracovník měl od svých kolegů dostatek informací potřebných pro svou práci. Vedoucí pracovníci by zároveň měli mít představu o tom, jaké změny mají ve firmě podporovat a jakým způsobem, i o svých pracovnících a jejich možnostech. Poslední podmínkou je podporování formálních i neformálních pracovních vztahů, aktivit, které jsou dobře organizovány a koordinovány, vytváření pozitivních postojů a pravidelné poskytování zpětných vazeb všem vedoucím pracovníkům, a manažerům firmy. (Hloušková, 1998, str. 44-46)

Holá (2006, str. 53-55) rovněž definovala základní podmínky nastavení a fungování interní komunikace. S Hlouškovou se shoduje zejména v důležitosti budování vztahů a podávání zpětné vazby. Jinak se na podmínky dívá spíše pohledem manažera a říká, že důležitý je jednotný tým vedení, plná zodpovědnost managementu, organizace práce, fungující vnitřní marketing, kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách, komunikační schopnosti a dovednosti managementu a definovaná komunikační strategie a vypracování komunikačního plánu.

2.3 Problémy interní komunikace

Názory na to, co způsobuje problémy v interní komunikaci, se liší. Hloušková (1998, str. 15) definuje jako největší problém zastaralou organizaci práce, hierarchický rozhodovací proces a příliš vysokou hierarchickou strukturu, nedostatečnou otevřenost komunikace, nedostatečnou snahu a zájem pochopit svého komunikačního partnera, nedostatečný zpětnovazebný systém a převážně jednosměrnou interní komunikaci. Holá (2006, str. 14) se na věc dívá z jiného pohledu a říká, že za problémy v interní komunikaci může zejména nedostatek informací a pokud jsou informace neúplné nebo nejednoznačné. Novější zdroje se shodují, že problémem je chybějící strategie. Tomáš Poucha, výkonný ředitel IIK, říká: *„Firmy často řeší v interní komunikaci jen operativu a nezabývají se strategií ani plánováním, ani samotní interní komunikátoři mnohdy nevědí, jaká je jejich úloha. Chybí jasný směr a podpora IK od vedení.“* (Kovaříková, ©2015). Tento názor potvrzuje také tisková zpráva na portále HR News (©2014). Dodává, že tam, kde firma myslí na strategii nejen interní komunikace, ale i samotné společnosti, se ukazuje výrazně vyšší angažovanost zaměstnanců, lidé se ztotožňují s cíli a pracují lépe. Zároveň dodává, že další překážkou je obvykle nedostatečná podpora managementu, špatně nastavený proces, nedostatek času a zaměstnanců pracujících pro interní komunikaci. Zdůrazňuje, že firmy v rámci šetření financí nemají člověka, který by se věnoval pouze interní komunikaci. Ve většině případů má komunikátor na starosti ještě další pracovní úkoly a z toho důvodu se nevěnuje tolik pozornosti a pečlivosti komunikaci směrem dovnitř firmy. Samková, konzultantka v oblasti marketingu a komunikace, se rozchází v názoru s Holou a naopak vidí problém v tom, že firmy příliš dbají na to, aby byli zaměstnanci dostatečně informováni, a zapomínají v nich vyvolávat sounáležitost s firmou. (Kovaříková, ©2015)

Ať jsou problémy v interní komunikaci vyvolané z jakéhokoliv důvodu, mohou podle Holé (2006, str. 14) postupně přerůst:

- ve vysokou míru fluktuace zaměstnanců,
- ve špatnou koordinaci procesů a činností,
- v nezájem o dosahování vytyčených cílů,
- ve stanovení špatně strategie na základě nefungující zpětné vazby,
- v neefektivní marketingové řízení,
- v konkurenční neschopnost celé firmy.

3 FORMY A PROSTŘEDKY INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace má mnoho forem a prostředků. Následující kapitola se bude věnovat nejdůležitějším z nich. Podle Holé (2006, str. 61) komunikace ve firmě probíhá v několika základních formách:

- Osobní.
- Písemné.
- Elektronické.

Použití jednotlivých forem závisí na typu a důležitosti konkrétní situace. Obecně nelze říci, která z forem je nejefektivnější. Záleží vždy na konkrétních podmínkách komunikačního procesu. K výběru vhodné formy komunikace zpravidla dochází při tvorbě komunikačních standardů ve firmě. Tato volba vychází z manažerských znalostí a zkušeností. Hloušková (1998, str. 55) říká, že pro volbu komunikační formy je důležité, aby si dotyčný ujasnil, zda se jedná o novou či standardní situaci, a s kým komunikuje. Protože v případě, že jde o někoho, koho dobře zná, může zvolit jednoduchou formu. Tu může představovat krátký telefonický rozhovor, namluvený vzkaz nebo email. Pokud ale komunikuje s osobou, kterou zná málo, nebo s kým si v minulosti příliš nepochopil, je lepší zvolit tzv. komunikaci „tváří v tvář“.

Svoboda (2006, str. 87) dělí prostředky a formy odlišně:

- prostředky ústní komunikace (např. rozhovory se zaměstnanci, hodnotící rozhovory, skupinové pohovory atd.),
- prostředky písemné komunikace (podnikové noviny, brožury pro zaměstnance, podnikový intranet aj.),
- právně zakotvené prostředky (podnikové shromažďování informující o personální, sociální a hospodářské situaci nebo budoucím vývoji podniku atd.),
- vizuální a audiovizuální prostředky (např. nástěnky, tabule, videokazety, světelné panely a další),
- sociální prostředky (podnikové kantýny a jídelny, dárky k svátkům a narozeninám, podpora zájmů volného času a mnoho dalších).

3.1 Prostředky osobní, ústní komunikace

Tato forma interní komunikace je nejpoužívanější, a to zejména pro její nenahraditelnou a okamžitou interakci, která dokáže odstranit nedorozumění a omezit vznik informačního

šumu. Mezi další výhody patří poskytování a přijímání zpětné vazby všemi pracovníky, kteří jsou účastníky diskuze, nikoliv direktivního monologu. Navíc je tato forma podpořena neverbální komunikací, která může být nápomocná k umocnění významu sdělení a současně usnadňuje vnímání na straně příjemce. Osobní formu komunikace mezi zaměstnanci a firmou je třeba dobře organizovat. Nelze spoléhat na to, že zaměstnanci budou o svých postojích či problémech aktivně diskutovat. (Holá, 2011, str. 191)

Sperandio (2008, str. 37) uvádí, že pro úspěšnou ústní komunikaci, tedy takovou, kdy je účastník schopen vyjednávat, přesvědčovat, obhajovat myšlenky a prosazovat vlastní názor, je nezbytné se umět vyjadřovat. Jazykový projev by měl být kultivovaný a výrazové prostředky přizpůsobené posluchači a situaci.

Základními prostředky osobní komunikace jsou rozhovor, diskuze, rozprava, porada, telefonický rozhovor, firemní meeting vrcholového vedení se zaměstnanci, školicí programy, dny otevřených dveří, firemní rituály, společenské a sportovní akce, manažerské pochůzky. Nejdůležitější z nich budou rozebrány v dalších podkapitolách. (Holá, 2011, str. 192)

3.1.1 Rozhovor

Tato forma komunikace je dle Hlouškové (1998, str. 55) považována za jednu z nejefektivnějších forem interní komunikace. Výhodou je, že probíhá dvousměrně a obě strany mají ihned možnost se vyjádřit a domluvit se na tom nejlepším řešení. Zároveň získávají okamžitou zpětnou vazbu. Za nevýhodu lze považovat časovou náročnost. Tato forma předpokládá otevřenou komunikaci a smysl pro odpovědnost a morální hodnoty.

Vymětal (208, str. 122) potvrzuje stejné výhody rozhovoru jako Hloušková. Říká, že z rozhovoru účastník získá požadované sdělení, které je navíc doplněno reakcí partnera na aktuální situaci, zpětnou vazbou a konfrontací nebo sdílením názorů, postojů a pocitů. Zdůrazňuje ale, že na rozhovoru není tolik důležité to, co účastník říká, ale to, jak to sděluje, jakým hlasem, jak se při tom tváří a chová. Při rozhovoru jsou důležitější pocity, než samotný obsah sdělení.

3.1.2 Telefonický rozhovor

Jedná se o druh verbální komunikace, kdy se komunikující partneři nevidí. Účastníci jsou tedy ochuzeni o neverbální komunikaci. Co ale lze při telefonátu vycítit je dobrá nálada, asertivita a úsměv. Než je rozhovor zahájen, je dobré si připravit veškeré informace, které chceme při hovoru buď získat, nebo sdělit. Při rozhovoru je třeba mluvit srozumitelně,

pracovat s hlasem, zřetelně vyslovovat a hovořit pomalu. Vymětal (2008, str. 140) doporučuje dodržovat 3 principy – stručnost, jasnost a slušnost. S tímto tvrzením se naprosto shoduje i Sperandio. (2008, str. 96). Ta dodává, že telefonovat by se mělo vždy ve vhodnou dobu, tedy ne před osmou hodinou ráno, po sedmé hodině večer ani v době oběda, pokud se účastníci nedomluvili na přesný čas hovoru.

3.1.3 Týmové porady

Týmová porada je prostředkem ústní komunikace a její efektivita je přímo závislá na přípravě a strukturovaném průběhu. Před začátkem porady musí být všichni účastníci seznámeni s programem i s minulým zápisem a měli by se na ni připravit. Cílem porady je kontrola splněných úkolů, zadávání nových, ale také prohloubení týmové spolupráce. Pokud je porada dobře vedena, napomáhá k odstranění případných komunikačních bariér mezi členy týmu a kladně posiluje jejich pracovní vztahy. (Holá, 2011, str. 192-193)

Poslední tvrzení potvrzuje také Laufer (2008, str. 148), který definuje, v čem má týmová porada pozitivní vliv na pracovníky. Jedná se zejména o posílení vědomí vlastní zodpovědnosti, motivace, sebevědomí a pocitu sounáležitosti pracovníků. Shoduje se s Holou také v tom, že porady musí být profesionálně organizovány a vedeny, aby pozitivně ovlivnily pracovní úspěchy účastníků. Pokud profesionální vedení chybí, porady nikdy nedocílí potřebných výsledků, příliš se protahují a dokonce můžou vyústit v konflikty mezi vedoucím diskuse a skupinou nebo mezi jednotlivými účastníky.

3.1.4 Firemní meetingy, interní prezentace

Dalším nástrojem jsou firemní meetingy a interní prezentace, kdy se sejdou všichni zaměstnanci na jednom místě. Jde o dobrou platformu pro prezentaci, kde chce vedení firmy představit strategické cíle pro následující období, chystané organizační změny, výsledky, neúspěchy za minulé období nebo odměnit nejlepší zaměstnance. Celkově se jedná o nastartování firmy do nového období, a proto bývá nejlepší čas konání konec nebo začátek roku. Tento meeting lze považovat za výchozí bod pro celoroční práci interních PR a měl by mít prostor pro otevřenou diskusi a návaznost na neoficiální část. Vhodnou obdobou tohoto firemního meetingu je uspořádání setkání zaměstnanců v menším počtu za kratší období, např. měsíční nebo čtvrtletní, kde se rovněž prezentují plány a výsledky. Zároveň je to vhodná příležitost pro oznámení operativních změn, představení nových zaměstnanců, poděkování odcházejícím zaměstnancům a blahopřání k úspěchům. (Holá, 2006, str. 63)

3.1.5 Konzultace

Pro každého manažera by měly být konzultace samozřejmostí a měl by si na ně ve svém pracovním programu vyhradit čas. Nelze určit správnou četnost ani dobu trvání, vše záleží především na ochotě manažera k diskusi se zaměstnanci. Pokud nejsou konzultace organizovány, mohou narušit manažerův pracovní program i vztah mezi ním a zaměstnanci. V nejhorším případě se stanou kontraproduktivními. (Holá, 2011, 195)

3.1.6 Manažerské pochůzky

Manažerská pochůzka je jedním z nástrojů, který poskytuje zpětnou vazbu názorů a postojů. Je to příležitost pro zaměstnance, kteří se obávají přímé názorové konfrontace a nejsou iniciátory diskuse k vyjasnění si různých skutečností. Velmi zde záleží na komunikačních schopnostech a dovednostech manažera, který může dát zaměstnancům impuls k diskusi. Efekt těchto pochůzek záleží na pravidelnosti, pozitivním naladění, schopnosti naslouchat a povzbudit. Manažer by se měl vyvarovat ukvapeným závěrům a neadekvátním reakcím na upřímné vyjádření nespokojenosti. Tyto reakce způsobují dlouhodobou škodu a vyžadují hodně práce a času na nápravu. Zpracování zpětné vazby by tedy mělo proběhnout během delšího časového horizontu, kdy mohou být informace vyhodnoceny v klidu bez nepotřebných emocí. Svůj význam mají manažerské pochůzky zejména jako projevení zájmu o zaměstnance. Pokud ale interní komunikace nefunguje příliš dobře, je možné, že pochůzka vyvolá spíše negativní odezvu, nejistotu a potvrdí obavy zaměstnanců. Může způsobit také to, že zaměstnanci svůj názor nevyjádří, protože budou cítit obavy ze ztráty zaměstnání. (Holá, 2011, str. 196)

3.1.7 Společenské a sportovní akce

Tento způsob ústní interní komunikace je vhodnou příležitostí pro získání zpětné vazby, ale i pro neformální diskuzi. Akce se mohou konat z důvodů různých příležitostí, jako je např. vánoční večírek, firemní výročí, začátek či konec důležitého období atd. Obvykle jsou akce tohoto typu spojeny s interní prezentací nebo s posilováním týmové spolupráce např. u sportovních aktivit. V neformální atmosféře se zaměstnanci osmělují, mohou se tak vyjasnit určité souvislosti a skutečnosti a vyjádřit své skutečné názory na fungování firmy. Společenské akce jsou také výbornou příležitostí pro seznámení rodinných příslušníků zaměstnanců s firmou. (Holá, 2006, str. 65)

Z článku na portále Strategie.cz lze vyčíst doporučení, že eventy pro podporu interní komunikace by se měly zadat externí agentuře. Zdůvodňuje to tak, že interní pracovníci firmy nemají dostatečný odstup, neuvědomují si příležitosti, které mohou pro tento typ komunikace využít a často nevnímají spolupracovníky jako členy týmu, kteří potřebují motivovat. (Kafková, ©2008)

3.2 Prostředky písemné komunikace

Tato forma interní komunikace se využívá především pro hromadné sdělení větší skupině pracovníků, kdy může jít jak o jednotlivé týmy, tak o všechny zaměstnance firmy. Cílem je informovat všechny v co nejširším záběru a v co nejkratším čase. Je využívána také pro komunikaci základních dokumentů vymezujících samotnou organizaci a činnost firmy. Písemná forma se běžně používá při komunikaci manažera s pracovníky v případě, že je třeba zdůraznit oficiální váhu psaných dokumentů. Je zároveň vhodná pro uchování důležitých informací, jako jsou výsledky z porad, jednání, rozhovorů a diskuzí. V těchto případech je kladen důraz na archivaci. (Holá, 2006, str. 65). Holá (2011, str. 198-199) ve svém novějším vydání doplňuje, že písemná forma ve firmě splňuje především význam sdělení, ale neposkytuje okamžitou zpětnou vazbu.

Za výhody písemné komunikace považuje Vymětal (2008, str. 206) skutečnosti, že

- příjemce může číst sdělení ve chvíli, kdy on sám chce a má čas,
- sdělení může přinášet obsáhlé i velmi složité informace,
- sdělení je možné poskytnout většímu počtu příjemců,
- sdělení je možné trvale uschovat a informace dohledat,
- v případě, že je sdělení negativní, vyvolává obvykle menší emoce než ústní komunikace (zde se projevuje faktor časového odstupu zpětné vazby),
- příjemce má více času na promyšlení své odpovědi.

Pro písemnou komunikaci platí stejně jako pro verbální, že vyžaduje zřetelnost, úplnost, stručnost, správnost a zdvořilost. Podobné podmínky této komunikaci přiřadila i Sperandio (2008, str. 77). Podle ní by sdělení mělo být kompletní, ukončené, čitelné a úprava pečlivá. Je důležité, aby projev byl vždy jazykově správně, tedy z hlediska interpunkce i pravopisu. Je také třeba brát v potaz to, že sdělení by mělo být zcela srozumitelné, protože není vždy možné sdělení znovu vysvětlovat a doplňovat.

3.2.1 Firemní časopis, bulletin, noviny

Firemní časopisy, bulletiny i noviny jsou mezi zaměstnanci oblíbeným prostředkem komunikace. Věnují jim větší pozornost v souvislosti života firmy, než strohým faktům ve výroční zprávě. Důležitá je forma a frekvence vydávání, ale především samotný obsah. (Pavličková, 2004, str. 104). Náplní může být přehled budoucích akcí, rekapitulace minulých nebo výsledky testování produktů firmy. Časopis i noviny jsou vhodným médiem, kde je prostor pro publikování personálních záležitostí firmy, jako jsou různá jubilea, ocenění, představení nových zaměstnanců atd. Měla by zde být představena také práce jednotlivých týmů, konkrétních pracovníků i členů managementu. Jako další doporučovanou součástí podle Holé (2011, str. 201) jsou odpovědi managementu na nejčastější otázky zaměstnanců z oblasti strategie a řízení, stejně jako názory zaměstnanců a jejich příspěvky. Časopis, noviny nebo bulletin musí obsahovat vždy pravdivé a aktuální informace v pozitivním duchu. Za výhodu lze považovat dostupnost, za nevýhodu nepružnost v aktualizaci. Časopisy a další mohou být distribuovány i v elektronické podobě.

Základním pravidlem pro firemní časopis je, že cíle vydávaného časopisu by se měly odvozovat od strategických cílů firmy. Tyto cíle by měl časopis směřem k vnitřní veřejnosti plnit:

- vytvořit komunikační platformu se zaměstnanci,
- dosáhnout vzájemného porozumění mezi vedením a zaměstnanci,
- pochopit svoji vzájemnou situaci,
- vytvořit vzájemnou důvěru a tu se snažit nadále prohlubovat.

Mezi výhody firemního časopisu patří snadná dostupnost a přenosnost, silná tradice, hmatatelnost (na rozdíl od intranetu), lepší přehlednost oproti online verzi a estetická úroveň oproti jiným prostředkům interní komunikace. Za nevýhody lze považovat finanční a časovou náročnost, lidské zdroje, nedostatek nápadů, nutnost podpory vedení a minimální možnost aktualizace. (Rumpík, ©2008)

3.2.2 Manuály

Velkým přínosem pro firemní fungování je sepsání manuálu činností v jednotlivých procesech, funkcích nebo konkrétních aktivitách. Pro pracovníka, který teprve proniká do procesů firmy a principů jejího fungování jsou velmi nápomocné popisy práce jednotlivých pracovních míst, jejich kompetencí, zodpovědností, návazností na další činnosti, přehledy

konkrétních úkonů, které daná pozice vykonává atd., které usnadní jeho adaptaci a zařazení do pracovního koloběhu. Manuály mohou být doplněny zastupitelností, reportováním, formuláři a dalším náležitostmi. (Holá, 2006, str. 67)

3.2.3 Interní průzkumy

Interní průzkumy jsou velmi důležité, a to z několika hledisek. Klíčovým pojmem pro tyto průzkumy je zpětná vazba. Firma potřebuje vědět, zda vynakládané finance do jednotlivých nástrojů interní komunikace přinášejí odpovídající výsledek a zda jsou zaměstnanci spokojeni. (Holá, 2006, str. 116) Pro průzkum je důležité přinést vždy konkrétní výstupy, které je třeba správně je odprezentovat. Musí být jasné, k čemu průzkum slouží a čeho tím chce firma dosáhnout. Výzkum lze považovat za příležitost k vyjádření názorů. Cílem interní komunikace by mělo být vytvářet co nejvíce takových příležitostí. (Škapová, 2008, str. 142-144)

3.3 Prostředky elektronické komunikace

S rozvojem informačních technologií se do interní komunikace zapojuje čím dál více prostředků elektronické komunikace. Tyto prostředky silně ovlivňují práci s písemnými dokumenty, které jejich elektronická podoba postupně nahrazuje. Tím odpadá hlavní nevýhoda písemné komunikační formy – tzv. stohy papírů. Elektronická podoba umožňuje efektivně a rychle distribuovat, sdílet a archivovat dokumenty s využitím nástrojů interní podnikové sítě, elektronické pošty a podnikového intranetu. Elektronická komunikace probíhá přes e-maily a jiné interaktivní systémy a programy, jako je např. Skype, Facebook nebo využívání SMS zpráv. Prostředky elektronické komunikace využívají především rychlost distribuce a možnost přímé interakce a zpětné vazby. Nevýhodou elektronické komunikace může být nechuť zaměstnanců číst delší zprávy z obrazovky počítače. Může představovat také nebezpečí, a to v případě, že nahradí ústní komunikaci. V mnoha případech je to velmi neefektivní. (Holá, 2011, str. 197-198)

Sperandio (2008, str. 105 -106) říká, že by si všichni uživatelé elektronické komunikace (internetu) měli být vědomi, že snadný přístup ke službám, stránkám, ale i komunikace s ostatními s sebou přináší velkou odpovědnost. Všichni uživatelé by si měli chránit své soukromí a uvědomit si, kdo všechno může mít ke sdíleným informacím přístup. Sperandio se shoduje s Holou na výhodách této komunikace – rychlost a možnost okamžité zpětné vazby. Říká, že elektronicky lze komunikovat jak formálně, tak neformálně. V neformál-

ním styku si uživatelé mohou dovolit uvolněnější styl komunikace, vytrácejí se při oslovení tituly, objevuje se i oslovení křestními jmény, i když si uživatelé vykájí, a obvykle se nepoužívají oficiální podpisy. I v neformální komunikaci by se ale mělo dbát na gramatické chyby, které by se nikdy neměly objevovat. Doporučuje se na zprávy reagovat a na dotazy a žádosti odpovídat.

3.3.1 Elektronická pošta - emaily

Elektronická pošta je nejvíce využívaný a oficiálně nastavený prostředek elektronické komunikace, který se v interní komunikaci využívá. Zajišťuje odesílání, doručování a přijímání zpráv. Má mnoho nesporných výhod, ale i přesto dokáže do komunikace vnést mnoho problémů. Mezi jeden z nich patří vytlačování osobní komunikace a následné vytvoření bariér, které se při osobním rozhovoru těžko překonávají. (Holá, 2011, str. 199) Výhody spolu s nevýhodami přehledně definuje Vymětal (2008, str. 225).

Výhody e-mailové komunikace jsou:

- Zadání i řešení problému a práce lze provést kdykoliv, bez přítomnosti partnera.
- Odpověď je možné si v klidu promyslet.
- Komunikační médium je dostupné 24 hodin denně, partner se vyhne nepříjemnostem, např. čekání na telefon, je-li obsazen.
- Možnost zasílání příloh (vizuálních, akustických, prezentací a dalších dokumentů).
- Nulové variabilní náklady, v případě pevné linky nebo bezdrátového připojení.
- Flexibilita – e-mail lze odeslat kdykoli, bez časového omezení a téměř kdekoli.
- Na několik stejných dotazů lze odpovědět souběžně.
- Záznam o komunikaci je archivovaný.
- Eliminují se jazykové bariéry – e-mail lze nechat přeložit třetí stranou.
- Zprávu je možné přeposlat na jinou adresu.
- Je možné subjektivně stanovit priority komunikace.

Mezi nevýhody e-mailové komunikaci patří:

- Chybí bezprostřední reakce protistrany.
- Doručení e-mailu není vždy zaručeno.
- Narůstající objem spamu a virů způsobuje nedůvěryhodnost a menší efektivitu.
- E-mail je méně osobní než jiná média, např. telefon.
- V některých případech může chybět kontext.

- Vyskytuje se častější nedorozumění, např. druhá strana nepochopí tón komunikace.
- Vyskytují se omyly při odesílání.

Vymětal (2008, str. 226) zdůrazňuje také pravidla e-mailové komunikace. Základním požadavkem je struktura a formát, tedy stručné vyjádření myšlenky v krátkých větách. Vždy by měl být vyplněn předmět a při odpovědi ponecháno původní znění, aby bylo jasné, na co odesílatel odpovídá. Dalším důležitým bodem je obsah. Zpráva by měla obsahovat srozumitelné výrazy, aby příjemce sdělení pochopil. Důležitý je i správný „tón“ komunikace. Nejdůležitějším pravidlem, aby tento e-mail dobře fungoval v interní komunikaci, je nutnost odepisovat na všechny doručené e-maily do 48 hodin.

3.3.2 Intranet

Holá (2011, str. 205-208) definuje intranet jako interní síť fungující na principu internetových protokolů. Tato síť je vnitřní, tedy nepřístupná vnějšímu okolí, je chráněná a oddělená od běžně dostupných internetových aplikací povolenými přístupy. Intranet je velmi vhodným komunikačním nástrojem a jsou-li naplněny podmínky jeho funkčnosti, může velmi přispět k efektivnímu fungování interní komunikace. Základním cílem intranetu je poskytnout pracovníkům prostředek, díky kterému mají přístup k elektronické komunikaci, poště, do informačních systémů firmy a dalším informacím, které potřebují pro vykonávání své práce. Intranet má z pohledu interní komunikace veškeré potřebné předpoklady, aby se stal hlavním komunikačním nástrojem. Zajišťuje sdílení, distribuci a uchovávání všech důležitých informací a údajů pro fungování organizace.

Intranet lze především vnímat jako sdílenou nástěnku, kde zaměstnanci najdou vše, co potřebují – informace o firmě, svých spolupracovnících, procesech atd. Je rovněž vhodným nástrojem pro získávání zpětné vazby. Podmínkou pro fungování tohoto nástroje je, aby každý zaměstnanec pracoval s počítačem, nebo k němu měl alespoň volný přístup. V současné době může intranet nahradit nebo alespoň dobře propojit ostatní firemní komunikace.

Lze také definovat pojem sociální intranet, který nahrazuje ten klasický. Svou inspiraci našel v sociálních sítích a zajišťuje rychlou a přehlednou komunikaci. Díky užívání této platformy lze ve firmě snížit počet emailů až od 90 % a odstranit zbytečné porady. Zároveň poskytuje projektovým týmům aktualizované datové soubory, které pro svou práci potřebují. (ČeskéNovinky.eu, ©2014)

3.4 Vizuální a audiovizuální prostředky

Vizuální a audiovizuální komunikace se ve své klasické podobě ve firmách využívá spíše pro školicí a instruktážní účely. Audiovizuální formu lze také využít v koordinaci s jinými prostředky informačních a telekomunikačních technologií. Příkladem může být úvodní informační film pro nové pracovníky nebo nejdůležitější záběry z firemních akcí. (Holá, 2011, str. 198)

3.4.1 Nástěnky

Nástěnky patří k jednomu z nejstarších prostředků interní komunikace. Jedná se o jednoduchý nástroj, který se může stát i oboustranným komunikačním nástrojem, pokud je umístěn spolu se schránkou určenou pro názory, dotazy a další příspěvky zaměstnanců. Využívá se zejména pro zveřejnění informací s delší časovou platností, u kterých je potřeba, aby je zaměstnanci měli tzv. na očích. Účinnost a význam nástěnky je závislý jak na obsahu informací, tak na vhodném umístění. Za nevýhodu lze považovat časový prostor některého ze zaměstnanců, který nástěnku musí aktualizovat. (Holá, 2006)

3.4.2 Firemní rozhlas a televize

Firemní rozhlas a televizi používají jako prostředek interní komunikace spíše větší společnosti. Mohou přinášet aktuální informace a zpravodajství na stejné úrovni jako firemní časopis, ale pro zaměstnance se jedná o zábavnější, tím pádem přijatelnější formu. V menším rozsahu lze televizi používat při firemních školení, instruktážích, objasňování strategie firmy, prezentaci chystané kampaně nebo dokumentaci akce konané v minulosti. (Holá, 2011, str. 203)

3.5 Další prostředky a formy interní komunikace

Mimo klasické prostředky interní komunikace, které firma běžně používá, může komunikovat podle Holé (2011, str. 204) i méně obvyklými prostředky, jako jsou:

- firemní předměty a dárky,
- nabídka firemních produktů a služeb svým zaměstnancům,
- firemní oblečení,
- dny otevřených dveří,
- dotazníkové šetření, průzkumy spokojenosti mezi zaměstnanci,
- výroční zprávy.

3.5.1 Adaptace nového pracovníka

Jedním z prostředků interní komunikace je i adaptace nového pracovníka do firemních procesů. U nového pracovníka má firma největší šanci ovlivnit jeho chování a jednání tak, aby bylo pro firmu nejvíce žádoucí. Během adaptačního procesu by měl být pracovník seznámen s tím, jak firma funguje, jaké jsou její cíle, základní pravidla a principy. Měl by znát, co firma od svých zaměstnanců očekává a co nabízí. V této fázi musí nový zaměstnanec dostat jasné instrukce ke své práci a úkolům, informace o fungování oddělení i celé firmy. Důležitou součástí tohoto procesu je představení pracovníka stávajícím zaměstnancům. V adaptační době musí mít adaptovaný dostatek prostoru objasnit si veškeré nejasnosti, získat potřebné informace a zjistit, zda jeho hodnoty se shodují s tím, co po něm firma požaduje. (Holá, 2006, str. 26)

3.6 Využívání prostředků interní komunikace ve firmách

Podle průzkumu Institutu interní komunikace, zaměřeného na fungování interní komunikace ve firmách a využívání jednotlivých prostředků, jsou některé podniky stále velmi konzervativní. Výzkum probíhal celkem v 71 firmách přímo u lidí, kteří mají interní komunikaci na starosti.

Výzkum zjistil, že 98 % českých firem komunikuje se svými zaměstnanci prostřednictvím e-mailu, 87 % intranetu, 77 % pro interní komunikaci zvolí brožury, letáky nebo plakáty. Stejně procento pracuje s nástěnkami a oznamovacími tabulemi. (HR News, ©2014) Digitální média přináší spoustu možností pro vnitrofiremní komunikaci, ale v některých směrech stále lépe funguje komunikace osobní. Firmy se nebrání ani využívání elektronických či čištěných newsletterů a podnikovému časopisu. Ten s propojením na sociální síť, může mít ještě větší úspěch.

Problémem ale je, že většina podniků zůstává pouze u informací vyvěšených na nástěnce, intranetu nebo publikovaných v podnikovém časopisu. Firmy už se příliš nezaobírají angažovaností zaměstnanců, firemní kulturou ani tvorbou hodnot. Do interní komunikace by dle Pouchy, výkonného ředitele Institutu interní komunikace, měly být zařazeny i zábavné prvky, jakou jsou fungující soutěže, ankety a další, kde mohou zaměstnanci vyjádřit svůj názor. Dalším závěrem vyplývajícím z výzkumu je fakt, že české společnosti ve většině případů neznají ani neměří stav interní komunikace. Pouze 14 % pravidelně monitoruje návštěvnost nebo čtenost interních médií, 13 % sleduje změny v chování svých zaměstnan-

ců a pouhé 1 % ze všech zkoumaných firem zjišťuje, zda jejich lidé pochopili obsah sdělení. (Adamcová, ©2014)

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum poskytuje empirické informace o situaci na trhu a především o zákaznících. Tyto informace jsou získávány na základě objektivizovaných a systematických metodologických postupů. Základní rozlišení tohoto výzkumu je na primární a sekundární výzkum. Primární zahrnuje vlastní zjištění hodnot vlastností u samostatných jednotek a jde o tzv. sběr informací v terénu. Jedná se tedy o vlastní výzkum. Sekundární marketingový výzkum znamená dodatečné, další využití již získaných dat. (Foret, 2008, s. 10). Dále lze marketingový výzkum dělit na základě technologií, a to na kvantitativní a kvalitativní výzkum. (Belko, ©2004)

4.1 Kvantitativní marketingový výzkum

Kvantitativní výzkum je jeden z typů marketingového výzkumu. Zpravidla odpovídá na otázku *kolik* a zjišťuje, kolik jednotek (zaměstnanců, firem atd. má daný názor, chová se určitým způsobem apod.). Obvykle oslovuje stovky respondentů. Základním nástrojem pro získávání kvantitativních informací je dotazník. (Tahal, 2015, str. 19). Účelem tohoto výzkumu je získat číselné údaje. (Kozel, 2006, str. 120)

4.1.1 Dotazník

Dotazník je nejpoužívanější nástroj k získávání primárních údajů. Jedná se o formulář s otázkami, na které respondenti odpovídají. Dotazník se musí důkladně sestavit a otestovat, aby byly odstraněny případné chyby před samotným použitím. Má několik významů – získává informace, poskytuje strukturu rozhovoru, zajišťuje jednotnou matici pro zapisování údajů a ulehčuje jejich zpracování. (Kozel, 2006, str. 161)

4.2 Kvalitativní marketingový výzkum

Druhým typem marketingového výzkumu podle technologie je výzkum kvalitativní. Ten se zaměřuje na hledání motivů, příčin a postojů. Obvykle odpovídá na otázku *proč* a pracuje s menšími skupinami nebo jednotlivci. Metodou tohoto výzkumu jsou skupinové diskuse, individuální hloubkové rozhovory a expertní rozhovory. Výsledky tohoto typu výzkum nelze zobecnit na populaci a smyslem je rozkrýt témata, která jsou pro danou oblast klíčová. (Tahal, 2015. Str. 19)

4.2.1 Hlubkový rozhovor

Jedná se o techniku kvalitativního výzkumu. Rozhovor je realizován vždy s koncovým spotřebitelem. Prováděn může být podle Tahala (2015, str. 71) ze dvou důvodů. Prvním z nich je, že se jedná o spotřebitele z cílové skupiny, u které je problém svolat respondenty na jedno místo v jednom čase. Druhým důvodem může být citlivé téma, kterého se rozhovor týká, a mohlo by být pro odpovídající nepříjemné o něm hovořit před ostatními. Navíc by mohly být zkresleny i reakce, které jsou pro individuální rozhovor důležité. Používají se tři typy scénářů, podle nichž je rozhovor následně kategorizován. Konkrétně se jedná o strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný rozhovor. Rozdíl mezi nimi je v závaznosti pokynů, kdy strukturovaný rozhovor zcela přesně dodržuje postupy, zatímco nestrukturovaný je zcela volný rozhovor na dané téma. V polostrukturovaném rozhovoru tazatel dodržuje pořadí a znění otázek, ale zbytek dotazů volně doplňuje. (Kozel, 2006, str. 142)

5 METODIKA PRÁCE

5.1 Cíle práce

Cílem této práce je zjistit, jaký je stav interní komunikace ve společnosti eBRÁNA. Účelem práce je definovat nejúspěšnější nástroje interní komunikace, zároveň porovnat názor na interní a veřejnou komunikaci této společnosti a popřípadě definovat největší problém v interní komunikaci a navrhnout řešení.

Stanovené cíle jsou východiskem pro následující výzkumné otázky:

VO1: Jaký nástroj interní komunikace společnosti eBRÁNA je vnímán zaměstnanci i vedením jako nejdůležitější pro fungování společnosti?

VO2: Je rozdíl mezi vnímáním interní komunikace řadovými zaměstnanci společnosti eBRÁNA a pracovníky ve vedení firmy (TOP managementem a HR)?

5.2 Metody práce

Na základě prostudování odborné literatury spojené s tematikou interní komunikace, byla zpracována teoretická část této bakalářské práce, která slouží jako východisko pro následující výzkum. V praktické části budou použity metody jak kvantitativního výzkumu, tak kvalitativního. A to konkrétně dotazníkové šetření a individuální polostrukturovaný rozhovor.

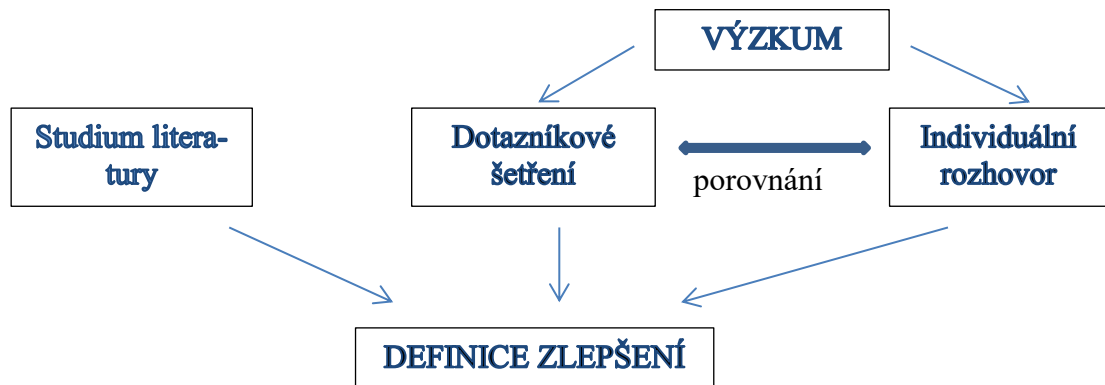
5.2.1 Dotazníkové šetření

Dotazování bude mířeno na řadové zaměstnance společnosti eBRÁNA. Dotazník by měl zasáhnout 100% cílovou skupinu tohoto šetření, tedy cca 100 zaměstnanců této společnosti. Bude distribuován nejdříve elektronicky a v případě nezodpovězení bude respondentům donesen v tištěné podobě. Konkrétně se bude jednat o dotazování s uvedením jména, dotazník tedy nebude anonymní.

5.2.2 Individuální rozhovor

Individuální polostrukturovaný rozhovor bude veden s vedením firmy a hlavními představiteli TOP managementu a personalistkou této společnosti. Tedy konkrétně s 6 osobami.

Na základě získaných dat z dotazníkového šetření i individuálních rozhovorů bude provedeno srovnání názorů dvou skupin respondentů a analýza jednotlivých nástrojů interní komunikace.



Obrázek č. 1 – Schéma výzkumu bakalářské práce

Zdroj: Vlastní zpracování

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 SPOLEČNOST EBRÁNA

Společnost eBRÁNA je jednou z největších českých firem, které nabízejí komplexní internetová řešení. Byla založena v roce 2003 v Pardubicích dvěma kamarády Jiřím Janků a Martinem Semerádem. Poslání společnosti bylo od počátku jasné dané:

„eBRÁNA pomáhá svým zákazníkům vyrůst, patřit dlouhodobě k nejlepším na trhu a ukázat konkurenci záda. Stejně jako pomáhá vyrůst svým vlastním pracovníkům.“ (Interní zdroj společnosti eBRÁNA)

Dalo by se říci, že eBRÁNA vyrostla na pevných základech, kdy chtěla a chce být silnou, užitečnou a stabilní firmou se zaměstnanci, kteří chtějí odvádět kvalitní práci, a touží se zdokonalovat v osobním i profesním životě. V současné chvíli má eBRÁNA 106 zaměstnanců, mezi které jsou počítáni jak pracovníci na hlavní nebo částečný pracovní poměr, tak brigádníci. S centrálou v Pardubicích má tato firma ještě další dvě pobočky, a to v Hradci Králové a Praze. Pravidelně tato společnost získává různá ocenění, např. Nejžádanější zaměstnavatel 2015, 2014, 2013 – 1. místo v Pardubickém kraji, Tátové vítání nebo WEB TOP 100 2013 – 2. a 3. místo. (eBRÁNA, ©2016)

6.1 eBRÁNA DNA

Tato společnost je ojedinělá v mnoha věcech. Jednou z nich je firemní kultura, kterou určuje tzv. eBRÁNA DNA. Jedná se o nejdůležitější fakta, základní hodnoty, kterými se všichni ve společnosti řídí a událostmi, které zaměstnance formují. Konkrétně jde o následujících 10 bodů:

1. **eBRÁNA:** Jako tým lidí vyznávající stejné hodnoty a společné cíle. Zároveň je eBRÁNA vnímána jako společenství osobností a individualit, které mají právo na realizaci vlastních cílů a snů, pokud jsou v souladu se zájmy celku. Jedná se o rodinu v širokém slova smyslu, kdy každý člen má zodpovědnost za společné projekty, ale může se spolehnout, že i firma cítí zodpovědnost za každého svého pracovníka. Vstupem do této firmy pracovník nezískává pouze zaměstnání, ale také oporu a příležitost.
2. **Nadšení:** S nadšením souvisí úspěch. Čím více nadšení bude dáno do práce, tím více se jej dostane zpět. Nadšení je jediná nákaza, kterou stojí za to šířit dál, jak směrem k zaměstnancům, nadřízeným, kolegům, tak i ke klientům.

3. **Samostatnost:** Každý by se měl učit od svých kolegů a nepřestávat se ptát. Pokud ale neznají odpovědi, musí si každý poradit sám, a to především selským rozumem.
4. **Důkladnost a systematičnost:** Důležitá je organizace času podle naléhavosti úkolů. Nedůležitější by měly být splněny hned, méně významné později, ale ke každému je třeba přistupovat se stejnou důkladností.
5. **Cesta malých změn:** Nadávat na systém je k ničemu. Pokud chce zaměstnanec něco změnit, může to udělat hned. eBRÁNA je společnost otevřená změnám.
6. **Osobní růst:** Růst každého pracovníka je nezbytnou podmínkou pro růst celé firmy. Nikdo by se neměl bát rozvíjet své nadání a jedinečnost.
7. **Slušnost:** Hodnoty jako fair play, úcta k lidem a spravedlnost jsou zcela základní. Skromnost, vlídnost, ohleduplnost otevírají skoro všechny dveře. Ten, kdo jedná jménem společnosti, nese zodpovědnost za celou firmu, a případně, že nejedná podle pravidel, poškodí nejen sám sebe, ale i kolegy a firmu. I byznys se dá dělat slušně.
8. **Otevřenost:** Mezi další hodnoty patří otevřenost k novým nápadům a komunikace zbavená zbytečných omezujících bariér. Drby, pomluvy, intriky a všechny další formy „šedé“ komunikace nepřináší úspěchy a navíc kazí náladu.
9. **Klient až na prvním místě:** Jasně definované poslání – „*Pomáhat v růstu dalším firmám pomocí informačních technologií a elektronické komunikace.*“
10. **Sport:** Sport pomáhá udržovat tělo v dobré kondici a osvěžuje mysl. Zároveň učí trpělivosti, pokoře, sebeovládání, koncentraci a především týmovému duchu. (Interní zdroje společnosti eBRÁNA)

6.2 Služby společnosti eBRÁNA

Jak již bylo řešeno, eBRÁNA nabízí komplexní internetové řešení. To zahrnuje tvorbu webových stránek, eshopů, internetový marketing, e-learning, software pro realitní kanceláře, kreativní grafiku, DTP, školení, informační systémy, atd. eBRÁNA jasně definuje svůj produkt jako: „*Úplně dokončenou věc či službu vysoké kvality s výměnnou hodnotou vně či uvnitř firmy.*“

Za 13 let svého působení tato společnost spustila více než 3 000 webových projektů a mezi největší zákazníky patří nebo patřili Kofola, Savo, České dráhy, Roltechnik, Vesna, Heineken a mnoho dalších. V minulém roce se eBRÁNA navázala úzkou spoluprací s Googlem. (eBRÁNA, ©2016)

6.3 Interní komunikace společnosti

Interní komunikace společnosti eBRÁNA probíhá na několika úrovních a využívá mnoha forem a nástrojů. Obecně si pro komunikaci tato společnost stanovila vzorec vysílač – příjemce. Vysílač, tedy odesílatel informace, by si měl zajistit pozornost a záměr. Příjemce neboli příjemce informace musí při vzájemné komunikaci zajistit pozornost a duplikaci, tedy vzájemné pochopení předmětu jednání, aby se obě strany chápaly (kočky x mačky). Pokud jsou tyto podmínky splněny, nastane porozumění. To je dobré ověřit potvrzením informace. Pro jakoukoliv komunikaci společnost eBRÁNA jako ověření pochopení se používá pojem vlk = vlk (duplicita).

Komunikaci v této společnosti ovlivňuje také nastavení firemní kultury, kdy je firma vnímána jako jedna rodina. Z toho vyplývá, že si všichni se všema tykají, a to bez rozdílu postavení i věku. Vnitřní komunikace mnohdy z toho důvodu dostává více neformální charakter. Veškerá komunikace ale podléhá interním pravidlům, kterými se společnost řídí.

6.3.1 Osobní komunikace

Osobní rozhovor neboli komunikace face to face je příkladem, kdy interní komunikace probíhá na několika úrovních. Jednou z nich je komunikace TOP managementu, tedy jednatelů, představenstva a dozorčí rady. Představenstvo společnosti je složeno z finanční ředitelky, obchodního ředitele a výrobního ředitele a zasedá 1x nebo 2x týdně. Úkolem představenstva je např. schvalování nástupů nových pracovníků, změny mezd zaměstnanců, projektů velkého charakteru apod. Dozorčí rada se skládá ze 4 členů a jejím hlavním cílem je kontrola činnosti představenstva, upozorňuje na nesrovnalosti/prohřešky/špatné kroky představenstva v oblasti financí, etiky, HR a technologie firmy ad.

Komunikace na další úrovni probíhá mezi HR a vedoucími pracovníky v tzv. **meeting minutes (MM)**. Kdy se zástupkyně personálního oddělení pravidelně, tedy jedenkrát týdně, potká s téměř každým vedoucím jednotlivého oddělení a řeší s nimi problémy s chodem oddělení i jednotlivými pracovníky, pokud nějaké jsou. MM mají i vedoucí pracovníci se svými podřízenými. Jejich setkání probíhají obdobně, mohou být pravidelná i nárazová a slouží především pro odhalení případných problémů a vysvětlení si nejasností. Každý jednotlivý pracovník bez rozdílu pozice se může obrátit kdykoliv s jakýmkoliv problémem nejen na svého vedoucího, ale také na personální oddělení. (Interní zdroje společnosti eBRÁNA)

6.3.2 Intranet – imes, imes2

V současné chvíli má společnost eBRÁNA k dispozici 2 firemní intranety. Starší iMES dnes slouží spíše k pracovním výkonům administrativy, obchodních zástupců a personalistům. Interní komunikace probíhá především v novější verzi iMES2. Tento firemní systém slouží k organizaci výroby, zaznamenává veškeré úkoly a komunikaci k dané zakázce, zaměstnanci si zde vykazují práci a komunikují mezi sebou. Pro interní komunikaci zde byla zřízena tzv. nástěnka, kde jednotliví pracovníci mohou sdílet oznámení, nařízení, informovat o změnách a dalších událostech ve společnosti. Jsou tu také vedeny personální události, jako je výročí nástupu a narozeniny jednotlivých pracovníků a představení nově nastupujících zaměstnanců.

6.3.3 Email

Nejen pro interní, ale i pro externí komunikaci je velmi důležitý email. Nově nastupující pracovník je povinen založit si email ve tvaru *prijmeni.ebrana@gmail.com.*, který je později přeměrován na jeho firemní email na doméně ebrana.cz. Gmail je využíván především kvůli sdílení pracovních kalendářů a dokumentů. Povinností pracovníka je také nastavení automatického podpisu. Jsou stanoveny 2 vzory, jeden pro obchodníky a druhý pro ostatní zaměstnance společnosti. Pro podpis by se mělo využívat písmo Arial velikosti 11.

6.3.4 Skype

Dalším nástrojem interní komunikace je Skype, který je sice považován za neoficiální proud interní komunikace, ale využívá se ve velké míře. Každý pracovník si při nástupu do společnosti musí založit Skype ve tvaru – *Pozice, jméno a příjmení*. Tato forma komunikace se používá pro doplnění informací k zakázkám nebo jednotlivým úkolům a je využívána zejména z důvodu urychlení komunikace mezi zaměstnanci.

6.3.5 Kvartální konference a vánoční večírky

Kvartální konference jsou ve společnosti eBRÁNA pořádány jednou za čtvrt roku. Mají dvě části – oficiální a neoficiální. V oficiální části jsou obvykle představeny výsledky firmy za poslední čtvrt rok, zhodnotí se naplnění stanovených cílů a představí se strategický plán na další kvartál. Zpravidla v této části vystoupí představenstvo, majitelé firmy a vedoucí jednotlivých oddělení, kteří doplní potřebné informace všem ostatním zaměstnancům. Neoficiální část nemá přesně stanovený program. Vždy je zakoupeno firmou občerstvení i nápoje a zaměstnanci mají prostor k volné zábavě. Dalším eventem, který slouží

také jako prostředek interní komunikace, je vánoční večírek nebo mikulášská besídka pro děti zaměstnanců společnosti.

6.3.6 Adaptace

Adaptační proces začíná prvním dnem ve firmě pracovníka a probíhá vždy stejným způsobem. Nového zaměstnance se ujme asistentka personalistky a věnuje se mu celý den. Nováček je seznámen s firemní kulturou, základními interními pravidly a zvyklostmi společnosti. Asistentka ho provede firmou, ukáže mu jeho pracovní zázemí a seznámí s kolegy. Během druhé části dne si nový zaměstnanec vypracuje základní testy pro BOZP, PO a je seznámen s interními systémy iMES a iMES2. Složitějším adaptačním procesem prochází obchodníci, kteří absolvují řadu školení, aby znali dokonale produkty společnosti, které budou prodávat. A minimálně po dobu roku pracují pod zkušeným obchodním zástupcem.

6.3.7 Nástěnky

Nástěnky ve společnosti používají především obchodní zástupci, kteří si v nich značí své obchodní výkony. Dále jsou používány nástěnky vzdělávání, organizační orgboard a motivační s vizí firmy. Menší nástěnky používají zaměstnanci k vlastním účelům v jednotlivých kancelářích.

6.3.8 Průzkumy spokojenosti

Průzkum spokojenosti je realizován jednou ročně obvykle v červenci nebo v srpnu a zjišťuje se v něm mínění zaměstnanců na celkovou spokojenost, finanční podmínky, spokojenost s nadřízeným atd. Pracovníci jsou plně informováni o výsledcích z uzavřených otázek formou koláčových grafů. Odpovědi na otevřené otázky si vždy čte vedení společnosti a vyjadřuje se k nim. Na základě zpětné vazby jsou následně odstraněny nedostatky. (Interní zdroj společnosti eBRÁNA)

7 KVALITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM

První část výzkumu této bakalářské práce představuje kvalitativní dotazování formou polostrukturovaných rozhovorů, které budou provedeny s jednotlivými nositeli interní komunikace (majitelé, představenstvo, personalistka).

7.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit stav interní komunikace společnosti eBRÁNA z pohledu vedení společnosti.

7.2 Účel výzkumu

Účelem výzkumu je definovat nejdůležitější nástroj interní komunikace této společnosti, porovnat názor na vedení vnitrofiremní a veřejné komunikace a popřípadě definovat největší problém v interní komunikaci.

7.3 Metoda a techniky

Pro kvalitativní výzkum byla zvolena metoda individuálních rozhovorů, které mají polostrukturovaný charakter. Účastníci výzkumu budou zodpovídat na devět daných otázek. Zároveň v průběhu budou doptáváni na podrobnosti týkající se otázek a nejasnosti, které je třeba během výzkumu objasnit. Odpovědi dotazovaných budou shrnuty v dílčích závěrech u jednotlivých otázek.

7.4 Časové rozvržení

Výzkum bude probíhat v období měsíce března ve společnosti eBRÁNA s jednotlivými představiteli vedení.

7.5 Limity

Limitem pro tento výzkum může být nedostatek časového prostoru členů vedení na uskutečnění rozhovorů. Dále také nedostatečná otevřenost a upřímnost při odpovídání na jednotlivé otázky. Problémem může být také to, že vedení samo nastavilo firemní kulturu, interní komunikaci, její pravidla a nástroje, proto by mohli mít dotazovaní tendenci neuvažovat realisticky a vidět tyto oblasti jako bezproblémové a dle svých představ.

7.6 Průběh výzkumu

Výzkum probíhal v období od 9. do 21. března a zúčastnilo se ho celkem 6 dotazovaných, kteří jsou hlavními nositeli interní komunikace ve společnosti eBRÁNA. Mezi nimi byli dva majitelé a zároveň jednatele, 3 členové představenstva, které je složené z finanční ředitelky, obchodního ředitele a výrobního ředitele, a personalistka společnosti.

Rozhovory měly přesně danou strukturu a získávaly odpovědi na těchto 9 otázek:

- Který z nástrojů interní komunikace je podle Vás pro fungování společnosti nejdůležitější a proč?
- Jaký vy osobně nejraději používáte nástroj interní komunikace a proč?
- Vidíte nějaký rozdíl mezi interní a vnější komunikací společnosti? Pokud ano, jaký? Jak se liší interní komunikace od té naší vnější?
- Vnímáte sami sebe jako hlavní nositele interní komunikace? Pokud ano, co děláte proto, aby fungovala?
- Jak jste spokojeni s celkovým stavem společnosti?
- Myslíte, že dostatečně pečujete o své zaměstnance?
- Myslíte, že zaměstnance vždy dostatečně informujete?
- Co si myslíte o adaptačním procesu ve společnosti? (Zařazením nováčka do společnosti)
- Vidíte nějaký problém v interní komunikaci? Pokud ano, jak byste ho navrhoval řešit?

7.7 Vyhodnocení výzkumu

V následující části budou analyzovány osobní názory a poznatky dotazovaných a vyvozeny závěry pro jednotlivé odpovědi.

7.7.1 Který z nástrojů interní komunikace je podle Vás pro fungování společnosti nejdůležitější a proč?

Z analýzy první otázky vyplývá, že pro všechny dotazované je nejdůležitějším nástrojem interní komunikace interní systém iMES2. Důvody pro toto tvrzení jsou zcela jasné. Systém nabízí kompletní přehled zakázek, kde je zaznamenána veškerá komunikace, která se daného úkolu týká. Zaměstnanec tedy může potřebné zadání i další doplňující informace dohledat a ukládaná komunikace slouží jako „*Důkaz místo slibů*“ (finanční ředitelka). Pra-

covník má navíc podle úrovně svého postavení přiřazená určitá práva, která k práci potřebuje. Dostane se proto k těm informacím, které jsou pro něj důležité. Zaměstnanec má povinnost číst zveřejněné informace, proto je tento nástroj považován za ideální z hlediska komunikace uvnitř firmy.

Dalším často zmiňovaným nástrojem byl osobní rozhovor. Dva účastníci výzkumu tento nástroj ve své důležitosti vyzdvihovali i nad interní systém iMES2. A to zejména z důvodu okamžité interakce, kterou oba účastníci mají. Výrobní ředitel, ale dodává, že osobní rozhovor, aby byl efektivní, musí fungovat za určitých podmínek: *„Výhodou je, že problém vyřídíš hnedka, ale musí být dobře načasovaný a hlavně lidé musí být soudní a neměli by se urážet, pokud jim člověk řekne, že právě teď nemáš čas.“* Naopak personalistka společnosti tvrdí, že rozhovory mohou dělat mezi lidmi zlou krev, zejména kvůli pomlouvání. Ta uvedla jako efektivní nástroj, který zjednodušuje nejen komunikaci, ale také chod společnosti, datový sklad, kde jsou uloženy všechny potřebné informace, jako jsou nařízení, organizační záležitosti, interní pravidla atd. Za efektivní nástroj považovali někteří dotazovaní i email. S tímto tvrzením se ale rozchází jeden z majitelů společnosti: *„Mail je zbytečný nástroj, protože je to přežitek.“*

Druhý z majitelů shrnul důležitost nástrojů následovně: *„Pro interní komunikace je ideální vhodná kombinace jednotlivých nástrojů.“*

7.7.2 Jaký vy osobně nejraději používáte nástroj interní komunikace?

Na tuto otázku panoval nejednotný názor. Ačkoliv dotazovaní uváděli jako jeden z nejdůležitějších nástrojů pro interní komunikaci společnosti eBRÁNA interní systém iMES2, pro svou práci ho nejraději používají jenom někteří. Ti, kteří ho používají nejraději, uvedli, že je pro něco jako úkolníček, kdy člověk přehledně vidí, kolik má na sobě úkolů, na nic nezapomene a navíc dostane i všechny potřebné informace.

Dále byl uváděn jako oblíbený nástroj e-mail a skype, zejména v přímé komunikaci s jedincem. Někteří dotazovaní uvedli jako nejoblíbenější nástroj osobní rozhovor. A to z mnoha důvodů. Osobní komunikace může být rychlejší a dává možnost okamžitě reagovat. Pokud si to jeden z účastníků špatně vyloží, je zde možnost okamžitě reagovat a vše si vysvětlit. Podmínkou pro efektivnost osobního rozhovoru je písemný zápis, ve kterém lze kdykoliv dohledat to, na čem se účastníci domluvili, a jak si rozdělili úkoly. Zmíněn byl také jako oblíbený nástroj interní komunikace eBRÁNA systém.

7.7.3 Vidíte nějaký rozdíl mezi interní a vnější komunikací společnosti? Pokud ano, jaký? Jak se liší interní komunikace od té naší vnější?

Z odpovědí na tuto otázku jasně vyplývá, že interní a vnější komunikace společnosti eBRÁNA se liší, a to zejména ve formálnosti. O vnější komunikaci dotazovaní říkají, že je „učesanější“, má jasně daná pravidla a měla by být stoprocentně profesionální. Používanými nástroji pro tuto komunikaci jsou telefonické hovory, zejména ze strany obchodníků, emaily, ale také webové stránky, Facebook nebo samotná komunikace značky. Ven z firmy komunikují především majitelé, obchodníci, personální oddělení, technická podpora a specialisté online marketingu. Podle výrobního ředitele by ale do vnější komunikace mohli být zahrnuti i např. programátoři, kterým by to zjednodušilo práci a urychlilo procesy. Podstatnou podmínkou pro tuto formu komunikace je umění správně komunikovat. Problémem vnější komunikace může být nepředání potřebných informací ze strany obchodníka směrem do firmy, např. výroby, kde se potom zdržují a protahují výrobní procesy.

Vnitřní komunikace je méně formální, což může být dané věkovým průměrem zaměstnanců a nastavením firemní kultury, která je již od začátku nastavena stejně. Pro interní komunikaci platí určitá pravidla, která se musí dodržovat. Používanými nástroji pro tuto komunikaci jsou Skype, iMES2, emaily a osobní rozhovor.

Tyto dvě komunikace se podle obchodního ředitele liší tím, že směrem k zákazníkovi jsou přesně stanovené termíny, které se všichni snaží dodržet. Zatímco při komunikaci uvnitř se často termíny domluví, ale nedodrží. Finanční ředitelka vidí problém v tom, že tyto dva směry komunikace nejsou dostatečně propojené. Často nedochází k propisování informací z vnější komunikace do systémů a modulů, z kterých jsou potom čerpány dále. Pokud nejsou zaznamenané závěry po dohodě s klientem a ostatní zaměstnanci je nemohou použít, dochází ke zkreslení a zpomalení procesů. Podle jednoho z majitelů společnosti mají ale oba proudy komunikace stejné atributy – optimální kombinace komunikačních nástrojů a vždy písemný záznam formátu SMART. Také by vždy mělo nastat porozumění vlk=vlk.

7.7.4 Vnímáte sami sebe jako hlavní nositele interní komunikace? Pokud ano, co děláte proto, aby fungovala?

Nad touto otázkou účastníci výzkumu nejčastěji váhali a přemýšleli nad odpovědí. Jediná z dotazovaných, která se necítí být nositelem interní komunikace, je finanční ředitelka. Ostatní sami sebe vnímají jako činitele vnitřní komunikace.

Proto, aby komunikace lépe fungovala, se snaží všichni dotazovaní vyjadřovat srozumitelně, rychle vyhodnotit danou situaci, aby byla zvolena správná komunikační forma, pravidelně zveřejňují důležité informace, a v případě nesouladu mezi 2 stranami, se snaží být prostředníkem, před kterým se daný problém vyřeší. Jinak svůj přínos vnímá personalistka společnosti, pro kterou je interní komunikace nejdůležitější součástí práce. „*Pravidelně se setkávám s vedoucími během tzv. meeting minutes, aby získali důvěru a věděli, že když přijdou s problémem, že jim nabídnu řešení nebo se budu snažit poradit. S jednotlivými pracovníky nemáme pravidelné schůzky, ale pokud má někdo problém, kdykoliv může přijít.*“

Zcela jiný pohled na sebe jako nositele interní komunikace má jeden z jednatelů, který se vnímá jako nositel, ale říká, že on sám má problémy s dodržením špičkové kvality komunikace. Jako důvod uvádí vytížení, ale je otevřený zpětné vazbě, která mu otevře oči v komunikačních problémech.

7.7.5 Jak jste spokojeni s celkovým stavem společnosti? Co děláte proto, aby byli spokojeni zaměstnanci?

Na tuto otázku je patrný rozdíl názorů majitelů a ostatních dotazovaných. Majitelé společnosti odpověděli, že jsou spokojeni, i když oba svorně tvrdí, že je tu prostor pro zlepšení nejen ve směru komunikace. Ostatní dotazovaní uvedli, že nejsou spokojeni se stavem společnosti, protože je tu několik věcí, které se dají zlepšit. Nejčastěji uváděli fungování vnitřních systémů, dodržování termínů, zodpovědnost jednotlivých pracovníků a obchodní ředitel vidí také prostor pro zlepšení na svém oddělení, kde obchodníci rezignovali jako hybná síla.

Jako důvod, proč nejsou plně spokojeni se stavem společnosti a co může být důvodem, který brzdí vývoj, někteří uvedli, že majitelé jsou zároveň součástí executivy. Mají tedy také výkonnou funkci, která vždy není řídicí. V některých případech nejdou tyto role sloučit a vznikají nejen komunikační, ale také procesní problémy. Může docházet z přechodu role do role, kdy majitel nerespektuje možnosti své dané pracovní pozice (výkonné funk-

ce), a volně přestupuje do role majitele a jednatele (řídící funkce), kterému tak zaměstnanci ustoupí. Tento problém brzdí procesy, způsobuje chaos, komunikační problémy a zaneprázdnňuje ostatní lidi, kteří by se mohli věnovat odborným věcem. Dalším důvodem pro zpomalení rozvoje je vnímaná samotná firemní kultura, kdy pracovníci zleniví, chybí jim tah na branku, důslednost práce a vyžadování kvalitního finálního produktu. Finanční ředitelka také uvedla, že někteří vedoucí pracovníci jsou ve svých funkcích již příliš dlouho, proto je zahltila rutina, která nepřináší inovace. Je proto potřeba investovat do vzdělávání, aby získali „nový“ pohled.

Na druhou otázku každý dotazovaný odpověděl různě, ale všichni uvedli, že se pro zaměstnance snaží dělat maximum. Každý zaměstnanec od společnosti dostává dostatek volnosti, ať už v pružné pracovní době, neformálním nastavení komunikace nebo možnosti obrátit se kdykoliv na majitele nebo HR s jakýmkoliv problémem. Ke spokojenosti zaměstnanců by také měly přispívat volnočasové aktivity, dětský koutek, grilování atd. Výrobní ředitel uvedl, že pro spokojenost svých zaměstnanců se snaží být součástí týmu nejen jako leader, ale také jako jeden z nich. Snaží se ukázat, jak jdou věci řešit, pomoci jim v případě, že mají hodně práce a jejich práci rozumí i jako „dělník.“. Majitel společnosti uvedl, že se snaží být lepší a otevřený zpětné vazbě. Druhý majitel se snaží dodávat strategii. *„Chci, aby všichni věděli, co je eBRÁNA, jak to dělá, co dělá, v čem jsme jiní než ostatní, pokud možno jdu příkladem - kázat vodu a sám nepít vino.“*

7.7.6 Myslíte, že dostatečně pečujete o své zaměstnance? Co pro to děláte?

Všichni dotazovaní uvedli, že si myslí, že o zaměstnance je dostatečně pečováno, a to zejména samotným nastavením firmy. Jako hlavní benefity pro zaměstnance uváděli firemní školku, kdy firma dává možnost zaměstnancům – rodičům začít pracovat velmi brzo po narození dítěte, možnost pracovat home-office, vzít si do práce psa, pravidelné čtvrtěční grilování, středeční cupcaky, využití odšťavňovače, tělocvičny a posilovny. Zmiňovaná byla také neoficiální část kvartální konference, kdy dochází k utužování týmu a poznání se ve zcela neformální situaci. Dále se zaměstnancům přispívá na životní pojištění, mohou se zapojit do benefitních akcí na marketingovou podporu firmy, kdy mají možnost získat také finanční odměnu.

Bylo ale také zmíněno, že i přesto, že se pro zaměstnance dělá hodně, tak je to stále oboustranný vztah. Proto je třeba nezneužívat nastavení „volnější“ firemní kultury, vyvíjet vlastní aktivitu a vyznávat společné hodnoty. Prostor pro zlepšení vidí někteří dotazovaní

ve vybavení kanceláří, kde by měl být alespoň základně sjednocen nábytek a odstraněny koberece, které nejsou vhodné zejména kvůli psům.

Majitelé vidí péči o zaměstnance v tom, že se snaží vyvíjet takové produkty, které budou pracovníky bavit. Ti mají potom možnost vidět, že dělají něco smysluplného, jsou součástí týmu, který je schopný se spolu bavit, a v případě, že se někomu něco nelíbí, má možnost to vždy říct.

7.7.7 Myslíte, že zaměstnance vždy dostatečně informujete?

I v odpovědi na tuto otázku se všichni dotazovaní shodli. Myslí si, že zaměstnanci jsou dostatečně informovaní a že mají takové informace, které se své pracovní pozici a úloze ve firmě potřebují. Zároveň ale uvedli, že si zaměstnanci často myslí, že by měli být informováni více. Otázkou podle většiny z nich je, zda si zaměstnanci vždy dostatečně uvědomí, co je jim sdělované a kde mají případně odpovědi na své otázky hledat. Shodují se také v tom, že zaměstnanci se málo zajímají sami od sebe. Ve většině případů nejsou ochotni nastudovat si to, čemu sami nerozumí, neinvestují čas pro pochopení, některé věci kvůli pracovní vytíženosti přecházejí a spousta věcí je nezajímá, pokud nesouvisí přímo s jejich prací. Někteří z dotazovaných ale také připustili, že se snaží své zaměstnance dostatečně informovat, ale ne vždy se jim to musí dařit, zejména kvůli pracovní vytíženosti.

Bylo uvedeno několik kanálů, kterými jsou zaměstnanci informováni. Jedním z nich je oficiální část kvartální konference, kde jsou představeny výstupy jednotlivých oddělení, změny a plány na další kvartál. Každý pracovník zde má možnost se na cokoliv zeptat. Dalším je interní systém iMES2, kde jsou často vystavována oznámení, a všichni mají možnost doptat se v komentářích, vyžádat si vysvětlení. Jedná se vždy o interaktivní formu.

7.7.8 Co si myslíte o adaptačním procesu ve společnosti? (Zařazením nováčka do společnosti)

Na tuto otázku někteří dotazovaní nedokázali odpovědět, a to zejména proto, že neměli dostatečné informace. Ti, kteří dokázali odpovědět, uvedli, že si myslí, že adaptace je na vyšší úrovni než v ostatních společnostech. Vždy samozřejmě záleží na konkrétním oddělení, na které člověk nastupuje, ale že samotná adaptace, kterou zajišťuje HR oddělení je dostatečná. „*Většinou jsou pracovníci vhozeni do vody, aby se naučili plavat, ale neutopí se,*“ dodala personalistka k adaptačnímu procesu.

Jediný, kdo měl rozdílný názor, byl jeden z majitelů společnosti. Podle něj je adaptační proces nedostatečný. „*Nastupující člověk by měl mít přiřazeného mentora, u kterého bude 14 dní sedět a okoukávat základní věc. Po 14 dnech by měl pracovník ukázat, co umí, jak se pracuje v interním systému a vše důkladně otestovat.*“ Podle něj je ideální, pokud se pracovník vypracuje od nejnižší pozice na ty vyšší. Tato cesta mu dá mnohem více než samotná adaptace. Ponese si s sebou totiž kus firemní kultury.

Finanční ředitelka zmínila to, že pro usnadnění adaptace je důležité, aby na pozice byli vybíráni lidé, kteří pro ni mají předpoklady. Ve společnosti eBRÁNA je to zejména práce s počítačem.

7.7.9 Vidíte nějaký problém v interní komunikaci? Pokud ano, jak byste ho navrhoval řešit?

Z individuálních rozhovorů vyplynuly následující problémy interní komunikace společnosti eBRÁNA. Na některé z nich bylo navrženo i řešení:

7.7.9.1 Nejednotnost vedení firmy

Na nejednotnosti vedení se shodlo několik dotazovaných. Problémem může být v rozdílnosti majitelů, kdy jeden z nich byl označen jako „*tichá voda*“ a druhý jako „*dravec, který často označí viníka, a čas od času tím skácí zdravý strom*“. Tyto problémy musí řešit představenstvo, které je také složené ze členů s různými povahami, a proto může trvat delší dobu, než se shodnou na řešení. Z toho důvodu vedení společnosti nepůsobí jednotně a řeší komunikační konflikty nejen mezi zaměstnanci, ale také mezi sebou. Tento problém z velké části zabírá čas odborníkům, kteří by se mohli věnovat své práci, a brzdí vývoj firmy. Jako řešení bylo navrženo striktní dodržení rozhodnutí představenstva všemi včetně majitelů.

7.7.9.2 Nezájem zaměstnanců

Toto není vnímané pouze jako problém interní komunikace, ale jako globální problém firmy. Finanční ředitelka tvrzení potvrzuje: „*Dříve lidé pro firmu hodně dýchali, dnes je tady x lidí, kteří si to sem přijdou jenom odpracovat a odchází.*“ S tímto názorem se shodují také další dotazovaní, podle kterých se zaměstnanci nezajímají o věci, které jsou za hranicí jejich práce. Často tito lidé nemusí být příliš zodpovědní, poleví v práci, a protože jsou vedoucí často zaneprázdnění, začnou řešit problém s daným zaměstnancem, až když je problém. Řešení nebylo navrženo.

7.7.9.3 Šeptanda a nedostatečná komunikace

Neaktivní a nedostatečná komunikace zejména osobního rázu stojí za velkou částí problémů v interní komunikaci. „*Je to o lidech, nutnosti komunikovat včas, protože potom se nabalují problémy. Je to o zodpovědnosti a především otevřenosti komunikace.*“ (výrobní ředitel). Velkým komunikačním problémem pro společnost eBRÁNA je vnímána tzv. šeptanda. Ta vzniká z několika důvodů. Jedním z názorů je, že: „*Někteří nemají vůli a ochotu říct to napřímo. Věci, které tak neřeší nahlas, ale často řeší sami v sobě. Potom vznikají dohady, které se dále řeší, a je to zbytečné.*“ (Finanční ředitelka). Jeden z majitelů společnosti vidí důvod ve vzniku „šeptandy“ jinde. „*Šeptanda vyplývá z toho, že je firma pod tlakem, nedaří se jí růst, jak by si všichni představovali a ne všichni jsou spokojeni s tím, co dělají, a to brzdí pozitivní efekt. Šeptanda je mnohdy silnější a dokáže zničit i trvalé vztahy.*“ Jako řešení vidí dotazování větší otevřenost lidí v komunikaci. Aby se zaměstnanci naučili přijít a říct, že mají problém. Také by se mělo zlepšit prostředí, zejména to, na čem se pracuje, aby zaměstnanci byli spokojeni. Všichni dotazovaní se shodují, že vedoucí a TOP management ve společnosti eBRÁNA jsou ochotni naslouchat a řešit problémy svých zaměstnanců. Nejradikálnějším řešením „šušandy“ je propuštění zaměstnance, který tento způsob komunikace používá.

7.7.9.4 Nedostatek informací o úspěších

S tímto problémem přišel jeden z majitelů společnosti. Obecně se ve firmě málo informuje o úspěších, nekomunikují se reference, poděkování zákazníka a nezveřejňuje se dobrá práce. Řešením je zveřejňovat tyto informace do interního systému Imes2, aby ostatní viděli povedenou práci, navzájem se motivovali a pracovníci za dobré výsledky byli odměňováni. „*Potom to vypadá, že jsou jenom problémy, přitom jsou tady i pozitivní věci.*“ (majitel)

7.8 Závěr kvalitativního výzkumu

Ze zjištěných poznatků získaných z individuálních rozhovorů lze vyvodit následující závěry:

Nejdůležitějším nástrojem interní komunikace pro fungování společnosti eBRÁNA je interní systém iMES2, dále osobní rozhovor a e-mail, i když se na posledních dvou nástrojích neshodli všichni dotazovaní. Za ideální je považována kombinace jednotlivých nástrojů. Tyto nástroje ale nejsou vždy považovány za nejoblíbenější při užívání. Přednost před interním systémem dostává osobní komunikace, jejíž největší výhodou je rychlost, interak-

ce obou stran a okamžité vyřešení problémů. Uváděn byl jako oblíbený nástroj také Skype, iMES2 a e-mail.

Z výzkumu zcela jasně vyplynulo, že interní a externí komunikace se liší. Rozdíl je především ve formálnosti, kdy interní komunikace je podstatně uvolněnější. Odlišují se také v používaných nástrojích, formě a nositelích. Tyto dva proudy komunikace by měly být ale více propojeny, aby nedocházelo ke zkreslení a zpomalení procesů. Oba kanály mají i společné znaky – prostředkem by měla být optimální kombinace komunikačních nástrojů, výstupem písemný záznam formátu SMART a vždy by mělo nastat porozumění vlk=vlk.

Nositelé pro fungování interní komunikace se snaží vyjadřovat srozumitelně, zhodnotit vždy danou situaci a vybrat správně vhodnou komunikační formu, pravidelně informovat zaměstnance a řešit konflikty mezi 2 stranami.

V otázce zabývající se spokojeností se stavem společnosti se dotazovaní rozdělili na dvě skupiny. Majitele, kteří jsou spokojeni, a na ostatní představitele TOP managementu a HR, kteří spokojeni nejsou. Všichni se ale shodují na tom, že je zde prostor pro zlepšení. Ten může představovat zrychlení procesů a vývoje v případě, že nebude docházet ke konfliktu funkcí u majitelů (řídící x výkonná). Dále to může být větší zájem pracovníků, kteří zleniví nebo jsou ve firmě tak dlouho, že se pro ně práce stane rutinou.

Pro spokojenost zaměstnanců se snaží všichni dělat maximum. Někdo vnímá jako důvody ke spokojenosti nastavení firemní kultury, někdo vlastní otevřenost nebo kvalitní strategii či dobré produkty, na kterých mohou všichni dobře pracovat. Samotná „volnější“ firemní kultura je vnímána rozporuplně. Na jednu stranu přináší nesporné výhody, jako je pružná pracovní doba, možnost pracovat doma, vodit si do práce psa, firemní školka, volnočasové aktivity, přátelské prostředí, ale na straně druhé způsobuje problémy. Na zaměstnance nejsou mnohdy kladeny vysoké nároky a chybí jim důslednost v práci, tah na branku a někteří si volnějšího stylu neváží a mnohdy jej i zneužívají.

Z nastavení firemní kultury vyplynuly i některé problémy interní komunikace, jako je tzv. „šuškanďa“ a nezájem pracovníků. Definovány byly i další problémy, které ale s firemní kulturou příliš nesouvisí. Prvním je nejednotnost vedení způsobené především rozdílností majitelů, kteří zastávají několik rolí a funkcí ve firmě, které se mohou vzájemně vylučovat. To způsobuje ztrátu času a zbytečné procesy pro ty, kteří by se mohli lépe věnovat své práci a urychlit tak vývoj firmy. Druhým problémem je nedostatek informací o úspěchu.

Všichni dotazovaní se shodují, že pracovníci společnosti jsou dostatečně informováni. Mají tedy vždy všechny informace, které potřebují. Pocit neinformovanosti může plynout z toho, že se zaměstnanci sami nezajímají nebo že nedokážou vnímat to, co jim je sděleno. Pokud jim chybí nějaká informace, vždy mají možnost se zeptat buď osobně, na kvartální konferenci, nebo v interním systému prostřednictvím komentářů.

Proces zařazení nového pracovníka do společnosti je vnímán jako dostatečný a na vyšší úrovni než v ostatních společnostech. Objevil se ale také názor, že by každý nově příchozí měl více nasát firemní kulturu, zaučit se od profesionálů, a to v delší době, než je jenom jeden den.

Posledním vyvozeným závěrem je otevřenost všech nositelů interní komunikace. Všichni se shodli na tom, že pokud má pracovník jakýkoliv problém, může kdykoliv přijít a problémem říct, aby se dalo najít řešení. Dotazovaní by si přáli, aby zaměstnanci komunikovali otevřeně a o svých problémech mluvili se svými nadřízenými.

8 KVANTITAVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Druhá část výzkumu představuje kvantitativní elektronické dotazování u řadových zaměstnanců společnosti eBRÁNA.

8.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit stav interní komunikace společnosti eBRÁNA z pohledu zaměstnanců společnosti.

8.2 Účel výzkumu

Účelem výzkumu je definovat nejdůležitější nástroj interní komunikace této společnosti, zjistit názor na vedení vnitrofiremní a veřejné komunikace a popřípadě definovat největší problém v interní komunikaci.

8.3 Metoda a techniky

Pro kvantitativní výzkum byla zvolena metoda dotazování, jehož nástrojem bude elektronický dotazník. Jedná se o deset jasně formulovaných otázek, na které by dotazovaní měli dokázat bez problémů odpovědět. Dotazník se bude skládat z uzavřených a polouzavřených otázek a pro zjištění oblíbenosti nástrojů interní komunikace bude použita pětibodová hodnotící škála. Znění dotazníku bude přiloženo v příloze.

8.4 Časové rozvržení

Výzkum bude probíhat v období měsíce března ve společnosti eBRÁNA.

8.5 Limity

Limitem pro tento výzkum může být neochota zaměstnanců vyplnit elektronický dotazník a nepochopení otázek. Problémem by mohl být také fakt, že autorka práce je zaměstnaná v této společnosti na oddělení HR, zpracovává tuto práci oficiálně pro firmu a výsledky budou použity v praxi. Z toho důvodu lze předpokládat, že by někteří zaměstnanci mohli mít problém s uvedením pravdivých odpovědí, protože se mohou obávat důsledků svých odpovědí. A to i přesto, že žádné důsledky nebudou vyvozeny.

8.6 Průběh výzkumu

Výzkumné šetření probíhalo v termínu od 3. do 30. března. Dotazník byl distribuován elektronicky pomocí Google formuláře. Celkem ho vyplnilo 74 respondentů, z toho 22 žen a 52 mužů. Tento poměr je daný především genderovým rozložením zaměstnanců ve firmě. Cílem bylo, aby dotazník vyplnili všichni zaměstnanci společnosti eBRÁNA, kromě šesti účastníků kvalitativního výzkumu. Ze 106 zaměstnanců bylo tedy z kvantitativního šetření vyloučeno 6 představitelů TOP managementu a 10 nových zaměstnanců, kteří byli ve firmě zaměstnáni teprve měsíc a neměli tak dostatek zkušeností s interní komunikací, aby mohli na otázky odpovědět. 15 pracovníků společnosti se odmítlo výzkumu zúčastnit.

8.7 Vyhodnocení výzkumu

8.7.1 Rozložení respondentů podle jednotlivých oddělení a divizí

Jak již bylo řečeno, dotazníkového šetření se zúčastnilo 74 respondentů. Rozložení podle jednotlivých oddělení či divizí je znázorněno v následující tabulce.

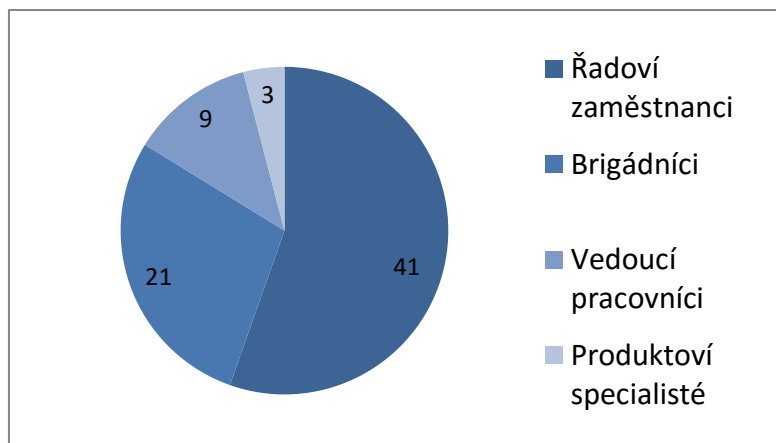
Oddělení a divize	Počet respondentů
Obsahový marketing	4
Vývoj	7
Výroba	17
PPC	4
Obchodní	16
ICT	2
Technická podpora	7
Produkty	3
Internetový marketing	4
Vzdělávání	2
Administrativa	4
Evidence a správa	1
HR	2
Marketing	1

Tabulka č. 1 – Rozložení respondentů dle jednotlivých oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování

8.7.2 Rozložení respondentů podle pracovní pozice

Dotazník vyplnilo 41 řadových zaměstnanců, 21 brigádníků, 9 vedoucích a 3 produktiví specialisté.



Graf č. 1 – Rozložení respondentů podle pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

8.7.3 Rozložení respondentů podle délky pracovního vztahu

Nejvíce pracovníků, kteří vyplnili elektronický dotazník, pracuje ve společnosti eBRÁNA méně jak 2 roky. 19 respondentů pracuje ve firmě 2 – 5 let a stejný počet skupiny po dvanácti respondentech mají kategorie pracovní doby 5 – 8 let a více jak 8 let.

Délka pracovního vztahu	Počet respondentů
0 – 2 roky	31
2 – 5 let	19
5 – 8 let	12
8 let a více	12

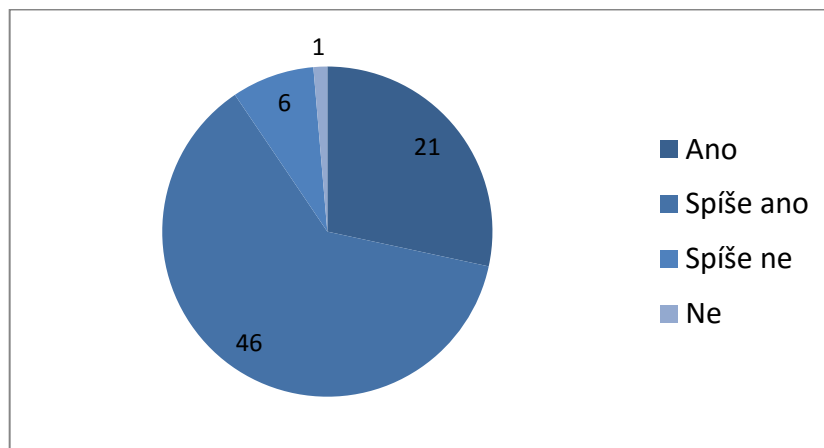
Tabulka č. 2 – Rozložení respondentů dle délky pracovního vztahu

Zdroj: Vlastní zpracování

8.7.4 Spokojenost zaměstnanců

Na otázku jsi spokojen/a s celkovým chodem společnosti odpovědělo 21 respondentů (28,38 %) ano. Spíše spokojených je 46 dotazovaných (62,16 %). Spíše nespokojených je 6 odpovídajících (8,11 %) a pouze jeden respondent je zcela nespokojený (1,35 %), který pracuje na oddělení content marketingu. Lze tedy říci, že většina zaměstnanců společnosti eBRÁNA je převážně s celkovým stavem spokojena. Nejvíce spíše nespokojených dotazovaných spadá pod obchodní oddělení (3 respondenti), které ale naopak přineslo i nejvíce spíše spokojených (10 respondentů). Nejvíce spokojeni jsou s celkovým stavem dotazova-

ní, kteří ve firmě pracují méně jak dva roky. Ti, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni 5 – 8 let jsou spíše více nespokojeni než ostatní respondenti. Pracovní postavení dle výzkumu nemá na spokojenosti či nespokojenost vliv.

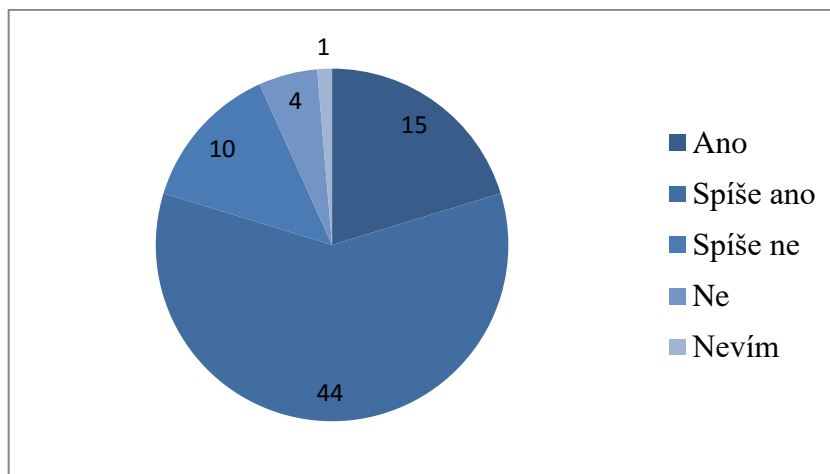


Graf č. 2 – Spokojenost respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

8.7.5 Informovanost zaměstnanců

Z vyhodnocení druhé otázky vyplynulo, že téměř 80 % respondentů (79,73 %) se cítí informováno nebo spíše informováno. Spíše neinformováno je 13,51% respondentů a neinformováno se cítí být 5,41 % dotazovaných. Jeden respondent (1,35%) nemá na otázku vytvořený názor. Nejvíce respondentů (2), kteří si připadají neinformovaní, pochází z výroby, odkud ale pochází také nejvíce informovaných pracovníků (5 respondentů). Zajímavý rozkol ukazuje také výsledek z oddělení content marketingu, kam spadají 4 respondenti, a každý odpověděl jinak. Je možné tedy říci, že informovanost zaměstnanců nespočívá s tím, na jakém oddělení pracují. Souvislost lze ale vnímat mezi spokojeností zaměstnanců s celkovým stavem společnosti a informovaností. Ti, kteří uvedli, že jsou spokojeni, nebo spíše spokojeni se cítí informováni, nebo spíše informováni (54 respondentů). Pouze jeden jediný respondent uvedl, že je spokojený, ale není vůbec informovaný.

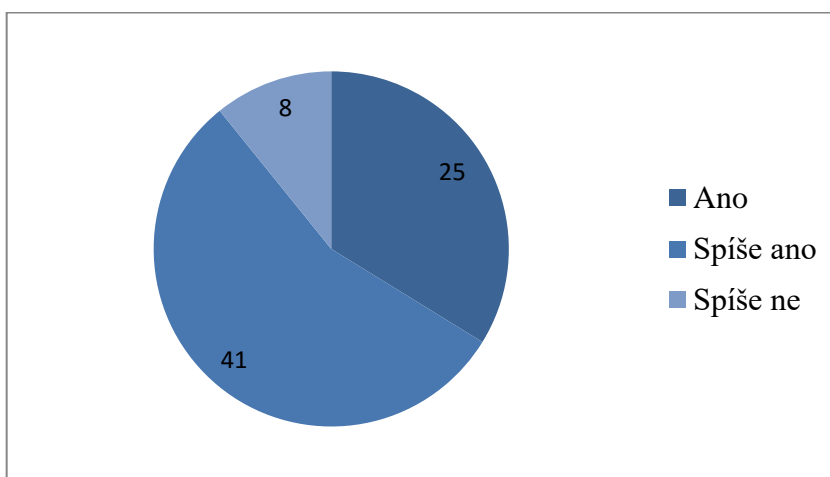


Graf č. 3 – Informovanost respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

8.7.6 Péče o zaměstnance

Z odpovědí na otázku lze vyvodit pozitivní závěry, protože žádný respondent neuvedl, že by byl nespokojený s tím, jak se firma o něj stará. 33,78 % dotazovaných je zcela spokojeno s péčí společnosti, 55,41 % je spíše spokojených a pouze 10,81 % považuje péči firmy za spíše nedostatečnou. Protože výzkum neukázal odlišené názory v závislosti na oddělení, pracovním postavení či době trvání pracovního poměru, lze vyvodit závěr, že spokojeni nebo spíše spokojeni jsou zaměstnanci napříč celou firmou.



Graf č. 4 – Péče o zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování

8.7.7 Nejdůležitější nástroje interní komunikace z pohledu zaměstnance

Z níže přiložené tabulky jasně vyplývá, které nástroje jsou z pohledu zaměstnance pro fungování společnosti nejdůležitější. Za nejdůležitější nástroj interní komunikace lze dle vý-

sledků považovat firemní intranety – iMES2 a iMES. Mezi další prostředky, kterým odpovídající přikládají největší váhu, patří Skype, osobní komunikace a e-mail. Méně jak polovina respondentů vidí důležitost také v poradách, meeting minutes a společenských akcích. Jako nejméně důležité kanály komunikace vnímají respondenti telefonické hovory, průzkumy spokojenost a dotazníky. Pouze 6 respondentů považuje nástěnku za důležitou pro interní komunikaci firmy. Tito respondenti jsou ve většině obchodní zástupci, kteří nástěnky ve firmě aktivně využívají. U ostatních nástrojů nelze sledovat vliv oddělení, pracovní pozice nebo délku pracovního poměru na vnímání důležitosti komunikačních kanálů.

Nástroj	Počet respondentů
Intranet – iMES2, iMES	71
Skype	60
Osobní komunikace	57
E-mail	45
Porad a meeting minutes	37
Společenské akce	28
Telefonické hovory	11
Průzkumy spokojenosti, dotazníky	7
Nástěnky	6

Tabulka č. 3 – Důležitost jednotlivých nástrojů

Zdroj: Vlastní zpracování

8.7.8 Hodnocení jednotlivých nástrojů interní komunikace podle oblíbenosti

Na tuto otázku respondenti odpovídali hodnocením u každého jednotlivého nástroje na škále od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší). Z výzkumu vyplynulo, že za vůbec nejoblíbenější je považována osobní komunikace. To může být překvapivým výsledkem, protože ho zaměstnanci nevnímají jako nejdůležitější pro fungování společnosti. Hned dalším nástrojem v pořadí byl Skype a firemní intranet (iMES2, iMES). Oblíbené jsou také společenské akce, kam spadají kvartální konference, mikulášské besídky, e- maily nebo meeting minutes a porady. Hůře z hodnocení vyplynuly telefonické hovory a průzkumy spokojenosti. Obecně za nejméně oblíbený komunikační nástroj pro interní komunikaci jsou považovány nástěnky. Oblíbenost některých nástrojů lze vnímat v závislosti na jednotlivých odděleních, tedy na druhu práce, kterou daní pracovníci vykonávají. Obchodní zástupci, kteří komunikují se zákazníky telefonicky nebo e-mailem, hodnotili tyto nástroje lépe než pracovníci jiných oddělení, kteří je pro vykonávání své pracovní pozice nepotřebují. Firemní intranet získal nejhorší hodnocení od pracovníků administrativy. Lze předpokládat, že je to z toho

důvodu, že pracují v mnoha modulech, které intranety nabízejí, a proto vidí nedokonalosti, které jim mohou bránit v efektivní práci.

Nástroj	Průměr	Pořadí
Osobní komunikace	1,44	1.
Intranet	1,62	2. – 3.
Skype	1,62	2. – 3.
Společenské akce	1,90	4.
E-mailly	2,06	5.
MM, porady	2,21	6.
Telefonické hovory	3,12	7.
Průzkumy spokojenosti	3,43	8.
Nástěnky	3,85	9.

Tabulka č. 4 – Oblíbenost jednotlivých nástrojů

Zdroj: Vlastní zpracování

8.7.9 Problémy v interní komunikaci

Příjemným zjištěním pro společnost eBRÁNA může být fakt, že na otázku, zda vidí zaměstnanci problém v interní komunikaci, odpovědělo 74,32 % respondentů záporně. Problém v komunikaci s kolegou na stejné úrovni vidí 5,41 % dotazovaných a 6,75 % odpovídajících považuje za problém komunikaci se svým nadřízeným. Z toho komunikaci s kolegy vidí jako problémovou především obchodní zástupci a pracovníci ve vedoucích pozicích. Problém v komunikaci se svým nadřízeným vnímají nejvíce pracovníci oddělení content marketingu. Při odpovídání na tuto otázku využili někteří možnost otevřené odpovědi. Mezi nimi se 4 respondenti shodli, že problém vidí v komunikaci mezi odděleními navzájem. Nejednalo se ale o pracovníky jednoho oddělení. Jeden respondent uvedl, že problémem je to, když někdo v neoficiální komunikaci tvrdí něco jiného než v té oficiální a vzniká rozpor mezi původním tvrzením. Dodává ale, že se to naštěstí neděje často a dělá to pouze minimum lidí. Další dotazovaný považuje za problém občasné šíření těžko uchopitelných zpráv. Problémem podle jednoho z respondentů je také komunikace s obchodníky. Mezi odpověďmi se u 2 účastníků výzkumu objevil názor, že problémem je to, když každý může mluvit do všeho, i když o tom moc neví. A posledním názorem bylo tvrzení, že za problémy interní komunikace může nejednotnost vedení.

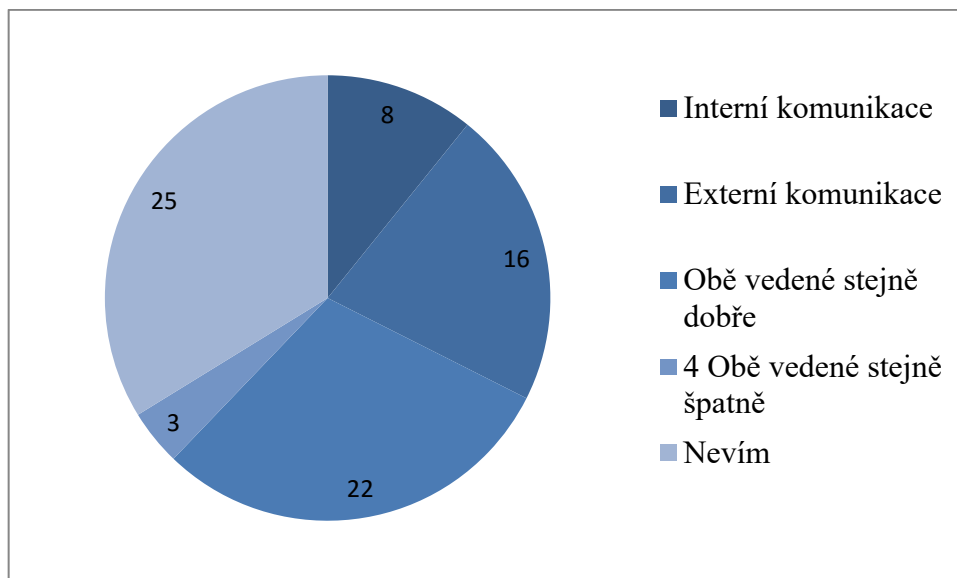
Problém interní komunikace	Počet respondentů
Není žádný problém	55
V komunikaci s pracovníkem na stejné úrovni	4
V komunikaci s nadřízeným	5
V komunikaci mezi odděleními	4
Rozdílné tvrzení v oficiální a neoficiální komunikaci	1
Občasné šíření těžko uchopitelných zpráv	1
Komunikace s obchodníky	1
Každý mluví do všeho, i když o tom nic neví	2
Nejednotnost komunikace vedení	1

Tabulka č. 5 – Problémy interní komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

8.7.10 Interní a externí komunikace společnosti

V porovnání interní a externí komunikace je interní vnímána jako horší. Vnitrofiremní komunikaci považuje za lepší 10,81 % respondentů, zatímco 21,62 % dotazovaných si myslí, že externí komunikace je vedena společností lépe. Externí komunikaci jako lepší vnímají především obchodní zástupci. Lze říci, že tento fakt je opodstatněný tím, že oni sami jsou nositeli externí komunikace, kterou při své profesi musí vést opravdu dobře. Většina obchodních zástupců prošla výcvikem a různými školeními, proto mohou vnímat nedostatky interní komunikace v porovnání s externí intenzivněji než další pracovníci na jiných odděleních. Téměř 30 % (29,73 %) odpovídajících, z toho třetina pracovníků výroby, vnímá obě komunikace vedené jako stejně dobře. Pouze 4,05 % respondentů vidí komunikaci atř směrem k zákazníkům, dodavatelům a dalším, nebo směrem k zaměstnancům jako špatně vedenou. 33,78 % nedokázalo na tuto otázku odpovědět. Pracovní pozice jako faktor na vnímání rozdílu mezi interní a externí komunikací se ukázal jako neopodstatněný. Zajímavostí ale je, že žádný z produktových specialistů nemá na tuto otázku vytvořený názor.



Graf č. 5 – Vnímání interní a externí komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

8.7.11 Komunikace TOP management a HR

Příjemným zjištěním je, že s tím, jak komunikuje TOP management a HR, je spokojeno, nebo spíše spokojeno přes 80 % respondentů a žádný není nespokojený. Jako nejspokojenější s tímto proudem komunikace se projeví pracovníci výroby. Spíše nespokojeno je 14,86 % dotazovaných, z kterých tvoří téměř polovinu obchodní zástupci. Mezi otevřenými odpověďmi se objevila 3 různá tvrzení od 3 respondentů. Jeden z nich uvedl, že zatím nemůže posoudit, protože ve společnosti pracuje krátkou dobu. S tímto se v podstatě ztotožňuje i druhá odpověď, ve které zaznělo, že kromě porady nemá žádnou zkušenost s komunikací HR oddělení. Třetí respondent v otevřené otázce uvedl, že je spokojen s komunikací představenstva nebo majitelů směrem k zakázkám. Nejvíce spokojeni nebo spíše spokojeni s touto komunikací jsou překvapivě brigádníci, kteří s ní nepříjdou tolik do kontaktu, jako ostatní zaměstnanci společnosti. Mezi brigádníky nebyl žádný respondent, který by dal jinou než kladnou odpověď. Spíše nespokojeni jsou převážně řadoví zaměstnanci.

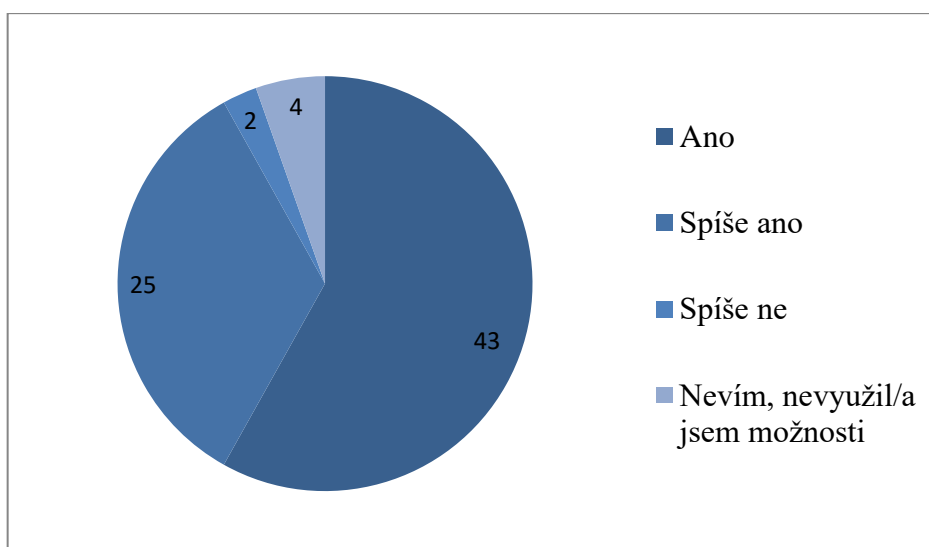
Odpověď	Počet respondentů
Spokojen	23
Spíše spokojen	37
Nespokojen	11
Nemohu posoudit	1
Nemám zkušenost s komunikací HR	1
Spokojeno s komunikací představenstva a majitelů k zakázkám	1

Tabulka č. 6 – Spokojenost s komunikací TOP managementu a HR

Zdroj: Vlastní zpracování

8.7.12 Možnost obrátit se s problémem na TOP management nebo HR

Pokud by měli zaměstnanci nějaký problém, s důvěrou by se jich na TOP management nebo HR obrátilo více jak polovina (58,11 %). Spíše by tuto možnost využilo 33,78 % respondentů. Žádný z odpovídajících nevedl, že by nevyužil řešení problému s TOP managementem či HR, ale 2,70 % by spíše volilo pravděpodobně jinou cestu než tuto možnost. Tento způsob řešení problému dosud nevyužilo 5,41 %. Zajímavé je zjištění, že Ti, kteří by se spíše neobrátili s důvěrou na TOP management nebo HR byli zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti více jak 8 let. Naopak, Ti kteří jsou zaměstnání kratší dobu, tj. do dvou let, by se obraceli s problémem na TOP management a HR nejvíce.



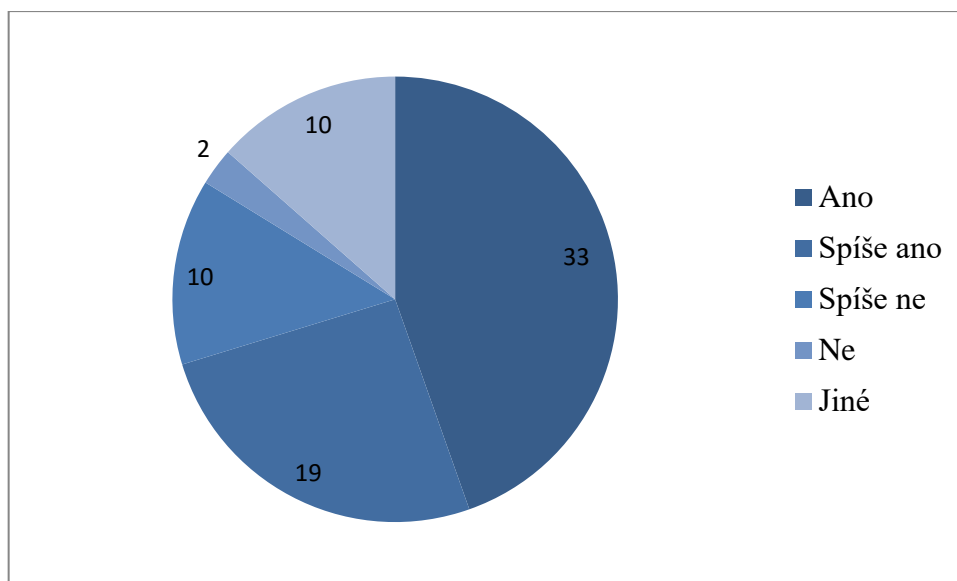
Graf č. 6 – Využití možnosti obrátit se s důvěrou na TOP management a HR

Zdroj: Vlastní zpracování

8.7.13 Adaptace pracovníků do společnosti

V posledních letech při nástupu do společnosti prochází pracovník adaptačním procesem. Z výzkumu vyplynulo, že s ním bylo spokojeno 44,59 % a spíše spokojeno 25,68 % stáva-

jících zaměstnanců, kteří odpověděli na dotazník. Spíše nespokojeno s adaptací je 13,51 % respondentů. Nespokojeno je 2,70 % odpovídajících. 13,51 % neprošlo adaptačním procesem, protože v době jejich nástupu, ještě nebyl. Nejvíce spokojeni s adaptací jsou příslušníci vývojového oddělení, kteří všichni odpověděli kladně, až na jednoho respondenta, který adaptaci neměl. Zajímavý fakt je, že všichni respondenti, kteří uvedli, že byli nespokojeni s adaptací, jsou muži.



Graf č. 7 – Spokojenost s adaptací

Zdroj: Vlastní zpracování

8.8 Závěr kvantitativního výzkumu

Z kvantitativního dotazníkového šetření vyplynulo několik závěrů. Jedním z nich je potěšující fakt, že téměř všichni respondenti (90 %) jsou spokojeni nebo spíše spokojeni s celkovým stavem společnosti. Podobné je to i s informovaností, kdy dostatečně nebo spíše dostatečně je informováno 79,73 % dotazovaných. Mezi spokojeností a informovaností lze vnímat určitou souvislost, kdy spokojení zaměstnanci se ve většině případů cítí být více informováni. Pozitivní je také zjištění, že pouze 10,81 % odpovídajících je spíše nespokojeno s péčí, kterou firma svým zaměstnancům poskytuje.

Jako nejdůležitější nástroj interní komunikace pro fungování společnosti nejvíce respondenti uváděli intranet iMES a iMES2. Dále to byl Skype, osobní komunikace s e-mailem. Jako nejméně důležitý nástroj vnímají nástěnky, průzkumy spokojenosti a dotazníky. Za nejoblíbenější nástroj, který dotazovaní sami používají, nejčastěji uváděli osobní komunikaci. Jako další oblíbené uváděli intranet, Skype a společenské akce. Nejméně oblíbené

nástroje se shodují s výsledky předchozí otázky, jsou to tedy nástěnky a průzkumy spokojenosti a dotazníky.

Téměř tři čtvrtiny dotazovaných nevidí žádný problém v interní komunikaci. Podle 4 respondentů je problém v komunikaci s pracovníkem na stejné úrovni a podle 5 s nadřízeným. Jako další problémy uvedli někteří odpovídající komunikaci mezi odděleními, rozdílné tvrzení v oficiální a neoficiální komunikaci i to, že každý může mluvit do všeho, i když o tom nic neví.

Další zjištění se týkala porovnání interní a externí komunikace. Externí komunikaci vnímá jako lepší 21,62 % respondentů, zatímco interní o 10 % dotazovaných méně. 22 dotazovaných pracovníků si myslí, že jsou obě komunikace vedené stejně dobře a pouze 3 uvedli, že jsou oba proudy vedené stejně špatně. Nejvíce respondentů uvádělo, že neví, která komunikace je z jejich pohledu lepší.

S komunikací TOP managementu a HR je spokojeno nebo spíše spokojeno více než 80 % dotazovaných. 11 respondentů je nespokojeno a jedná se z více jak poloviny o obchodní zástupce. Jako nejspokojenější se ukázali zaměstnanci výroby. Velmi dobrým výsledkem, který výzkum přinesl, je fakt, že určitě nebo spíše by možnost obrátit se s problémem na TOP management nebo HR využilo 91,89 % odpovídajících. Žádný z respondentů neuvědl, že by tuto možnost nevyužil. TOP management a HR tedy vzbuzuje ve svých zaměstnancích dostatečně velkou důvěru, která je pro firmu důležitá.

Posledním bodem, který byl zkoumán, byla adaptace, které se zúčastnili téměř všichni odpovídající, až na 10 zaměstnanců, kteří do firmy nastoupili v době, kdy adaptace ještě nebyla. Více než polovina respondentů byla s tímto procesem spokojena nebo spíše spokojena a pouze 2 uvedli, že byli nespokojeni. Zajímavým faktem je, že oba nespokojení jsou muži.

9 POROVNÁNÍ DAT ZÍSKANÝCH Z VÝZKUMŮ

Z individuálních polostrukturovaných rozhovorů a elektronických dotazníků vyplynuly závěry, které budou porovnány v následující tabulce.

Zkoumaný předmět	Závěr z rozhovorů	Závěr z dotazníků	Shoda
Důležitost nástrojů pro fungování firmy	iMES2, osobní rozhovor, e-mail	Intranety- iMES, iMES2, Skype, e-mail, osobní komunikace	ANO
Oblíbené nástroje	Osobní rozhovor, iMES2, Skype, e-mail	Osobní komunikace, intranety, Skype, Společenské akce	ANO
Spokojenost s celkovým stavem společnosti	ANO - majitelé Ne – představenstvo a HR <i>Všichni vidí prostor pro zlepšení.</i>	90,54 % ano, spíše ano 9,46 % ne, spíše ne	NE
Informovanost zaměstnanců	Všichni si myslí, že zaměstnanci jsou dostatečně informovaní a mají informace, které potřebují mít.	79, 73 % je informováno, spíše informováno 18, 92 je neinformováno, spíše neinformováno 1,35 % neví	ANO
Péče o zaměstnance	Všichni si myslí, že je o zaměstnance dostatečně pečováno.	89, 19 % spokojeno, spíše spokojeno s péčí 10,91 % spíše nespokojeno	ANO
Problémy interní komunikace	Byly zjištěny 4 typy problémů.	74,32 % nevnímá žádný problém 5,41 % problém v komunikaci s kolegy 6,75 % problém v komunikaci s nadřízeným 13,52 % charakterizovalo problém	NE
Interní x externí komunikace	Liší se ve formálnosti, nástrojích a nositelích.	0 10 % respondentů více vnímá externí komunikaci jako lepší. 29,73 % vnímá obě jako stejně dobře vedené. 4,0 % vnímá obě jako špatně vedené.	Nelze porovnat.

Komunikace TOP managementu a HR	Všichni se snaží komunikovat srozumitelně, informovat a volit vhodné nástroje.	81,03 % spokojeno nebo spíše spokojeno 14,86 % spíše nespokojeno	ANO
Možnost obrátit s problémem na TOP management a HR	Zaměstnanci mají vždy přijít a říct, že mají problém. TOP management a HR má snahu najít řešení.	91,89 % ano, spíše ano 2,70 % spíše ne 4,11% neví	ANO
Adaptace	Proces je na lepší úrovni než jinde. Mohl by ale trvat i delší dobu.	70,27 % spokojeno, spíše spokojeno 16,22 % nespokojeno, spíše nespokojeno 13,51 % neví/nemělo adaptaci	ANO

Tabulka č. 7 – Závěrečné porovnání

Zdroj: Vlastní zpracování

Z následující tabulky vyplynulo, že ve většině zkoumaných bodů dochází ke shodě názorů mezi oběma zkoumanými skupinami. **Jako nejdůležitější nástroj pro fungování společnosti vidí všichni zaměstnanci i vedení firmy interní systém iMES2. Toto je také odpověď na první výzkumnou otázku.** Nejoblíbenějším nástrojem je osobní komunikace. Oblíbené a důležité jsou dále e-maily, Skype a společenské akce. Nejméně oblíbené a důležité se ukázaly nástěnky a průzkumy spokojenosti.

Shoda panuje také v názorech na informovanost a péči, kterou společnost eBRÁNA poskytuje svým zaměstnancům. Vedení firmy dostatečně informuje své zaměstnance, což potvrzuje téměř 80 % respondentů. Důvodem, proč se zbývající respondenti necítí dostatečně informováni, může být, že nevnímají obsah sdílené informace, nedoptávají se nebo, že se projevila chyba na straně vedení, což v odpovědích představitelů TOP management a HR bylo připuštěno. Necelých 90 % respondentů uvedlo, že jim péče o zaměstnance připadá zcela nebo spíše dostatečná. To vyplynulo i z názorů vedení firmy. Za péči lze považovat výhody firemní kultury, jako je pružná pracovní doba, možnost pracovat doma, firemní školka, volnočasové aktivity atd.

Rozdílnost je patrná ve vnímání spokojenosti s celkovým stavem společnosti. Zatímco více jak 90 % zaměstnanců je spokojena nebo spíše spokojena, stejně jako majitelé, představenstvo a HR spokojené není. A to zejména z toho důvodu, že vidí velký prostor pro zlepšení. Z individuálních rozhovorů také vyplynulo, že by se měly odstranit konflikty rolí majitelů

a zaměstnanci by mohli být méně pasivní. To by urychlilo vývoj a odstranilo zbytečné procesy.

Odlišné názory má také vedení firmy a zaměstnanci na problémy interní komunikace. Zatímco vedení firmy připustilo, že problémy v tomto proudu komunikace určitě jsou - nejednotnost vedení společnosti, nezáměr zaměstnanců, „šuškaná“ a nedostatečná komunikace a nedostatek informací o úspěších, 74,32 % zaměstnanců odpovídajících na dotazník uvedlo, že nevnímá žádný problém. A pokud už nějaký vnímají, tak nejvíce v komunikaci s kolegou na stejné úrovni nebo v komunikaci s nadřízeným. Pouze jeden respondent se ztotožňuje s jedním z definovaných problémů v polostrukturovaných rozhovorech, a tím je nejednotnost vedení při komunikaci. **Lze tedy říci, že je vedení společnosti eBRÁNA a řadoví zaměstnanci rozdílně vnímají interní komunikaci. Toto je odpověď na druhou výzkumnou otázku.**

Názory na interní a externí komunikaci nebylo možné porovnat. V dotaznících respondenti odpovídali, který z těchto dvou proudů vnímají jako lepší, zatímco v rozhovorech byly zhodnoceny spíše jejich odlišnosti. O 10 % více zaměstnanců si myslí, že je interní komunikace vedena hůře než externí a 4,05 % dokonce tvrdí, že jsou oba proudy vedeny stejně špatně. Tyto názory mohou plynout z odlišnosti forem, nástrojů i nositelů jednotlivých forem. Interní komunikace je méně formální, nejsou tolik dodržovány termíny, jako u externí, a má mnohem více nositelů.

Pozitivním zjištěním pro společnost je, že se obě skupiny názorově shodují v otázce na komunikaci vedení a možnost obrátit se na něj s důvěrou při řešení problémů. Představitelé vedení uvedli, že se snaží při komunikaci se zaměstnanci i při řešení jejich problémů dělat maximum. Shodují se také na tom, že pokud řeší zaměstnanec problém, určitě má přijít, problém říct a společně se pro něj bude hledat řešení. Více jak 80 % odpovídajících zaměstnanců je s komunikací vedení spokojeno nebo spíše spokojeno a téměř 92 % by pravděpodobně využilo možnost sdělit s důvěrou svůj problém někomu z představitelů TOP managementu nebo HR.

Shoda panuje i u posledního bodu, a tím je adaptace. Přes 70 % odpovídajících bylo spokojeno nebo spíše spokojeno s průběhem svého zařazení do společnosti. Ti, kteří byli spíše nespokojeni nebo nespokojeni, se mohou shodovat s názorem jednoho z majitelů, který by si adaptační proces představoval delší, aby pracovník lépe nasál firemní kulturu a mohl se

učit od zkušených pracovníků. Lépe by poznal firemní procesy, firemní systémy a byl kvalitněji připraven pro svou pozici.

10 DOPORUČENÍ

Z marketingového výzkumu této práce vyplynula následující doporučení:

Společnost eBRÁNA by měla posilovat komunikační nástroje, které se ukázaly jako oblíbené nebo důležité pro fungování. Doporučovány jsou zejména pravidelné aktualizace firemního systému iMES2 a dodržení pravidelných Meeting Minutes.

Protože z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci vnímají interní komunikaci jako hůře vedenou v porovnání s externí, měly by do interní komunikace být přeneseny některé atributy lépe hodnocené komunikace. A to zejména dodržování termínů, na které se při komunikaci s klienty více dbá. Oba komunikační kanály by měly být také více propojeny, aby nedocházelo ke zpomalování procesů a komplikaci při práci. Je třeba, aby nositelé externí komunikace doplňovali získané poznatky a informace do modulů a všude, kde jsou potřeba, aby nedocházelo ke zpomalení procesů. Na toto doplnění by se mělo dbát. Měla by být zvýšena kontrola, zejména u obchodních zástupců.

Jako velký problém se ukázal konflikt funkcí majitelů společnosti. V tomto případě je doporučováno striktní dodržení výkonné funkce a neuplatňovat řídicí funkci, zejména pokud je to v rozporu s rozhodnutím představenstva. Majitelé, když jsou v roli vykonávající exekutivu, by se měli řídit pravidly stejně jako ostatní a neuplatňovat svou moc z pozice vlastníků firmy.

Společnost by se také měla zaměřit na zaměstnance, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni již dlouho a jsou zahlceni rutinou a nemají inspiraci. Je doporučováno těmto zaměstnancům financovat školení, aby získali opět pohled z jiné strany a potřebnou motivaci.

Velkou otázkou zůstává samotná firemní kultura, která na jednu stranu přináší mnohá pozitiva, ale na stranu druhou i problémy. A to zejména v případě, že zaměstnanci zneužívají „volnějšího“ nastavení. V tomto případě je doporučeno posílit kontrolu např. výkazů práce, testování kvality odevzdaných úkolů a důslednější a tvrdší postihy za porušení pravidel. Všichni zaměstnanci by měli komunikovat více otevřeně a řešit své problémy s kompetentními osobami, které jim mohou pomoci.

Posledním doporučením se týká adaptace. Nově nastupujícím pracovníkům by měl být přiřazen mentor, kterého by po dobu minimálně týden mohli sledovat při práci. Získali by tak potřebné informace, zaběhli se do procesů, poznali ostatní spolupracovníky, popřípadě

zákazníky, a odbouralo by se tak zbytečné doptávání a dohledávání informací, které nový zaměstnanec má. Pravděpodobně by se snížila i chybovost, která brzdí procesy a vývoj.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo zjistit, jaký je stav interní komunikace společnosti eBRÁNA. Ten se povedl naplnit díky zjištěným poznatkům z individuálních rozhovorů s vedením firmy a dotazníkového šetření se zaměstnanci. Kromě praktické části, kde jsou představeny výsledky výzkumu, je součástí práce také teoretická část, z které lze získat základní přehled o interní komunikaci jako takové, jejích prostředcích, nástrojích a problémech, které se mohou vyskytovat.

Předmětem zkoumání se stala pardubická společnost eBRÁNA, ve které bylo provedeno kvalitativní i kvantitativní výzkumné šetření. Na jeho základě se autorka snažila definovat základní problémy interní komunikace, nejpoužívanější nástroje ad., a získat povědomí o názorech zaměstnanců a vedení na tento proud komunikace. Tyto názory byly v závěru práce porovnány a na jejich základě byla stanovena doporučení ke zlepšení současného stavu.

Jedním z hlavních výsledků vyplývajících z výzkumu je definování preferovaných nástrojů interní komunikace této společnosti. Těmi jsou zejména firemní interní systémy, osobní komunikace, e-mail a Skype. Dalším výsledkem je zjištění, že zaměstnanci jsou spokojeni a cítí se dostatečně informováni. Vedení firmy neustále vidí prostor pro zlepšení a snaží se pro své zaměstnance dělat maximum. Byly také definovány základní problémy interní komunikace, které vidí vedení, ale zaměstnanci je příliš nevnímají, je tedy možné říci, že obě skupiny mají rozdílné vnímání interní komunikace. Problémy, které byly definovány, jsou: nejednotnost vedení, nedostatečná aktivita (nezájem) zaměstnanců, špatná, nedostatečná komunikace a nedostatečné informování o úspěších. Zodpovězeny tedy byly obě dvě výzkumné otázky.

Výsledky výzkumného šetření bude možné použít prakticky a implementovat do interní komunikace společnosti eBRÁNA. Doporučení budou představena vedení společnosti a s výsledky budou seznámeni i všichni řadoví zaměstnanci. Nezbyvá tedy než doufat, že zjištěná fakta pomohou ke zlepšení interní komunikace v této společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management* 1. vydání. Praha: Grada. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3.
- [2] FORET, Miroslav. 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [3] HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-7169-550-5.
- [4] HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
- [5] HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [6] JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery* 1. vydání. Praha: Grada. ISBN ISBN 978-80-247-1708-1.
- [7] KOZEL, Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada ISBN 802470966X.
- [8] LAUFER, Hartmut, 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vydání. Přeložila Iva Michňová. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2445-4.
- [9] PAVLÍČKOVÁ, Monika, 2004. *Praktický marketing, aneb, Co vám učebnice zatajily....* 1. vydání. Praha: Ekopress. ISBN ISBN 80-86119-81-5.
- [10] SPERANDIO, Sylvie, 2008. *Účinná komunikace v zaměstnání: [pravidla ústního i písemného vyjadřování]*. 1. vydání. Přeložila Daniela Šimková. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-360-4.
- [11] STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-178-2.
- [12] SVOBODA, Václav, 2006. *Public relations moderně a účinně*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-0564-8
- [13] TAHAL, Radek. 2015. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-585-5.

- [14] VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2614-4.

10.1 Elektronické zdroje

- [1] ADAMCOVÁ, Kateřina, 2014. *Interní komunikace mnoha firem končí u nástěnky*. Institut interní komunikace [online]. [cit. 2016-02-17] Dostupné z: <http://www.institutik.cz/interni-komunikace-mnoha-firem-konci-u-nastenky/>
- [2] BALKO, Dušan, 2004. *Marketingový výzkum v kostce*. Marketingové noviny [online]. [cit. 2016-02-17] Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_2363/
- [3] ČESKÉNOVINKY.EU, 2014. *Sociální intranet pro efektivnější vnitřní komunikaci* [online]. [cit. 2016-02-17] Dostupné z: <http://www.ceskenovinky.eu/2014/10/10/socialni-intranet-pro-efektivnejsi-firemni-komunikaci/>
- [4] eBRÁNA, 2016: *Profil společnosti* [online]. [cit. 2016-02-17] Dostupné z: <http://ebrana.cz/profil-spolecnosti>
- [5] HR NEWS, 2015, Institut interní komunikace: *Průzkum ukázal, jak v českých firmách funguje interní komunikace*. [online]. [cit. 2016-02-17] Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsPressRelease/id/2342346>
- [6] KAFKOVÁ, Martina, 2008. *Event marketing v interní komunikaci*. Strategie.cz [online]. [cit. 2016-02-17] Dostupné z: http://strategie.e15.cz/zurnal/event-marketing-v-interni-komunikaci-414855#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink
- [7] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2015. *Přesahy a dosahy IK aneb Kam čert nemůže, nastrčí interní komunikaci!*. Institut interní komunikace [online]. [cit. 2016-02-17] Dostupné z: <http://www.institutik.cz/presahy-a-dosahy-ik-aneb-kam-cert-nemuze-nastrci-interni-komunikaci/>
- [8] RUMPÍK, Daniel, 2008. *Firemní časopis jako nástroj vnitřní komunikace*. Marketingové noviny [online]. [cit. 2016-02-17] Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_4422/

10.2 Další zdroje

- [1] Interní zdroje společnosti eBRÁNA

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ad.	a další
apod.	a podobně
atd	a tak dále
č.	číslo
HR	Human Resources
např.	například

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 – Schéma výzkumu bakalářské práce

33

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – Rozložení respondentů dle jednotlivých oddělení	52
Tabulka č. 2 – Rozložení respondentů dle délky pracovního vztahu	53
Tabulka č. 3 – Důležitost jednotlivých nástrojů	56
Tabulka č. 4 – Oblíbenost jednotlivých nástrojů	57
Tabulka č. 5 – Problémy interní komunikace	58
Tabulka č. 6 – Spokojenost s komunikací TOP managementu a HR	60
Tabulka č. 7 – Závěrečné porovnání	63

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Rozložení respondentů podle pracovní pozice	53
Graf č. 2 – Spokojenost respondentů	54
Graf č. 3 – Informovanost respondentů	55
Graf č. 4 – Péče o zaměstnance	55
Graf č. 5 – Vnímání interní a externí komunikace	59
Graf č. 6 – Využití možnosti obrátit se s důvěrou na TOP management a HR	60
Graf č. 7 – Spokojenost s adaptací	61

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Bakalářská práce - Interní komunikace společnosti eBRÁNA

Ahoj,

prosím o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako jeden z podkladů pro výzkumnou část mé bakalářské práce. Vyplnění nezabere víc jak 5 minutek. Potřebuji zjistit Tvůj názor na stav naší interní komunikace a efektivitu jednotlivých nástrojů. Pro mou práci je to důležité, proto věnuj otázkám pozornost. Důležitou součástí je i jméno, a to z toho důvodu, že budu potřebovat 100 % odpovědí od všech eBRÁŇÁKŮ, tak abych případně mohla dohledat od koho nemám odpověď, Můžu Vám ale slíbit, že tyto informace použiji pouze jako podklady pro svou práci a nebudu zkoumat, kdo konkrétně na co odpověděl. Proto se nebojte odpovídat tak, jak si to skutečně myslíte :).

Děkuji moc :)

*Povinné pole

1. Jsi spokojen/a s chodem společnosti? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2. Cítíš se vždy dostatečně informován/a o dění ve společnosti? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

3. Jsi spokojen/a s péčí o zaměstnance? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4. Které nástroje považuješ pro interní komunikaci ve společnosti eBRÁNA za důležité? *

Vyberte maximálně 3 nástroje.

- Intranet - lmes, lmes2
- Porady, Meeting minutes
- Nástěnky
- Telefonické hovory
- E-mailová komunikace
- Dotazníky, průzkumy spokojenosti
- Společné akce - kvartálky, vánoční večírek atd.
- Osobní komunikace
- Skype
- Jiné

5. Označuj jednotlivé nástroje interní komunikace podle toho, jak rád/a je využíváš. *

1 - nejoblíbenější, 5 - nejméně oblíbený

	1	2	3	4	5
Nástěnky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonické hovory	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emailová komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dotazníky, průzkumy spokojenosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet - imes, imes2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společenské akce - kvartálky, vánoční večírek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skype	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porady, meeting minutes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Vidiš nějaký problém v komunikaci uvnitř společnosti eBRÁNA? *

- Ano, s kolegy na stejné pracovní úrovni
- Ano, se svým nadřízeným
- Ne
- Jiné:

7. Která komunikace je podle Tebe vedena společností lépe? *

- Interní (se zaměstnanci)
- Externí (se zákazníky, dodavateli)
- Obě jsou vedené stejně dobře
- Obě jsou vedené stejně špatně
- Nevím

8. Jsi spokojen/a s tím, jak s Tebou jako zaměstnancem komunikuje TOP management (představenstvo, jednatele) a HR? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiné:

9. Pokud máš nějaký problém, můžeš se bez obav obrátit na TOP management nebo HR oddělení? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím, nevyužil/a jsem této možnosti

10. Byl jsi spokojen s průběhem adaptace Tebe jako nového pracovníka do společnosti? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiné:

Tvoje jméno *

Oddělení *

Pracovní pozice *

Jsi vedoucí pracovník, brigádník nebo řadový zaměstnanec?

Jak dlouho pracuješ ve společnosti eBRÁNA? *

- 0 - 2 roky
- 2 - 5 let
- 5 - 8 let
- 8 - více let