

**INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ TIERRA VERDE
S.r.o.**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Tomáš Mikulica

Diplomová práce
2018/2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Mikulica**
Osobní číslo: **K17247**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Interní komunikace ve firmě Tierra Verde s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, definujte hlavní pojmy vztahující se k tématu práce, definujte cíl práce a výzkumnou otázku.
2. Analyzujte současný stav zvolené problematiky, uveďte závěry minulých šetření a zpracujte výzkum u zvolené cílové skupiny.
3. Ze zjištěných dat a výsledků šetření, definujte závěry a navrhněte efektivní využití komunikačních nástrojů realizovatelné v praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, Vyd.10 Grada 2007 800s ISBN 978-80-247-1407-3
- BROOKS, I. Firemní kultura, Vyd. 1 Computer Press a.s. 2003 289s ISBN 80-7226-763-9
- BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇAKOVÁ, Z., Personalistika pro malé a střední firmy, Vyd.1 CP Books a.s., 2005 284s ISBN 80-251-0374-9
- HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě Vyd.1 Computer Press a.s. 2006 170s ISBN 80-251-1250-0
- JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 128 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0
- JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing, Vyd.2 Grada Publishing a.s., 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8
- JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P a kol., Velký slovník marketingových komunikací. Vyd.1. Praha: Grada, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4354-7
- MICHALÍK, D. a PALEČEK, M. Kultura a komunikace v podnikovém prostředí. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010b. 109 s. ISBN 978-80-86973-32-6.
- NOVÝ, I. Podniková kultura a identita. Vyd. 1. Praha: VŠE. 1993 99 s.
- STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I. a ŠKAPOVÁ, H. Strategie firemní komunikace. Vyd. 2.roz. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- TROMPEENARS, F. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. London: The Economist Books, 1993. 265 s. ISBN 1-85788-176-1
- VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2019

Termín odevzdání diplomové práce:

18. dubna 2019

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019

doc. Mgr. *Armutidisová*
děkan



Mg. *sef Kocourek, Ph.D.*
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně dne:

Jméno a příjmení studenta:
podpis studenta

ABSTRAKT

Mikulica, T. Interní komunikace Tierra Verde s.r.o.

Diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2019

Diplomová práce se zabývá interní komunikací ve firmě TIERRA VERDE s.r.o. kde rozvádí a navazuje na autorovu Bakalářskou práci na dané téma. Hlavním cílem práce je zhodnocení aktuálního využití a efektivity interní komunikace v horizontálním i vertikálním rámci, v závislosti na růstu firmy, a její nastavení do budoucna.

Teoretická část definuje a zachycuje podstatu základních termínů a pojmů spojených s interní komunikací a vazbami mezi interní komunikací a firemní kulturou. Také nastaví metodiku a cíle práce.

Praktická část představí charakteristiku firmy TIERRA VERDE s.r.o. současně s aktuální situací v oblasti interní komunikace, včetně související firemní kultury, a jejího nastavení. Součástí praktické části je interní kvantitativní analýza – dotazníkové šetření mezi zaměstnanci v uplynulých letech a interní kvalitativní analýza – polostrukturovaný hloubkový rozhovor s jedním z majitelů a jednatelů firmy.

Projektová část představí možné návrhy interní komunikace v rovině vertikální i horizontální v závislosti na růstu firmy. Návrhy jsou založeny na teoretických východiscích a analýze provedené v praktické části práce.

Klíčová slova: interní komunikace, komunikační strategie, firemní kultura, marketingová komunikace, identita, kultura a image společnosti

ABSTRACT

Mikulica, T. Internal Communications Tierra Verde s.r.o.

Thesis. Zlín: Tomas Bata University, 2019

The diploma thesis deals with internal communication in the company TIERRA VERDE s.r.o. where he addresses and follows the author's Bachelor Thesis on a given subject. The main goal of the thesis is to evaluate the current use and effectiveness of internal communication in the horizontal and vertical framework, depending on the growth of the company, and its setting in the future. The theoretical part defines and captures the essence of the

basic terms and concepts related to internal communication and the links between internal communication and corporate culture. It also sets the methodology and the goals of the work. The practical part will present the characteristics of TIERRA VERDE s.r.o. simultaneously with the current situation in the field of internal communication, including the related corporate culture, and its setting. Part of the practical part is internal quantitative analysis – questionnaire survey among employees in previous years and internal qualitative analysis - semi-structured in-depth interview with one of the owners and executives of the company. The project part will present possible suggestions of internal communication in the vertical and horizontal plane depending on the growth of the company. Proposals are based on the theoretical background and analysis done in the practical part of the thesis.

Keywords: internal communication, communication strategy, corporate culture, marketing communication, identity, culture and image

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucí své práce doc. Mgr. Ing. Olze Juráškové Ph.D. za odborné vedení práce, vstřícnou a podnětnou spolupráci a poskytnutí cenných rad a připomínek během konzultací. Dále děkuji vedení firmy Tierra Verde s.r.o. za umožnění uskutečnit dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a tímto děkuji i svým kolegům za vyplnění dotazníků a jejich včasné odevzdání. Dále bych rád poděkoval Martinovi Dokoupilovi za jeho čas, ochotu a informace k vypracování této diplomové práce. V neposlední řadě patří poděkování rodině a přátelům za jejich podporu, kterou mi po celou dobu poskytovali.

Motto: „Mám svobodnou vůli rozhodnout se v každém okamžiku, jak reagovat“

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

OBSAH

	ÚVOD.....	10
I	TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1	Komunikace	14
1.1	Co je interní komunikace.....	15
1.2	Propojení interní komunikace a firemní kultury.....	17
1.3	Co je firemní kultura.....	18
1.4	Jak pracovat s interní komunikací a firemní kulturou.....	22
1.5	Investice spojené s interní komunikací.....	25
1.6	Kanály interní komunikace.....	26
1.7	Cíle interní komunikace.....	29
1.8	Faktory ovlivňující interní komunikaci.....	30
1.9	Hlavní činitelé interní komunikace.....	31
1.10	Interní Public Relations.....	34
1.11	Informovanost a zpětná vazba.....	38
1.12	Problémy v interní komunikaci.....	40
1.13	Komunikační strategie.....	41
2	Marketingový výzkum.....	43
2.1	Analýza marketingového prostředí a metody marketingového výzkumu.....	44
2.2	Kvantitativní metoda.....	45
2.3	Kvalitativní metoda.....	46
3	Metodika a cíle práce.....	47
3.1	Účel šetření.....	47
3.2	Metody výzkumu.....	47
3.3	Výzkumná otázka.....	47
3.4	Cíl práce.....	48
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	49
4	Firma Tierra Verde s.r.o.....	50
4.1	Představení firmy Tierra Verde s.r.o.....	50
4.2	Firemní kultura Tierra Verde s.r.o.....	51
4.3	Interní komunikace Tierra Verde s.r.o.	51
4.4	Realizace dotazníkového šetření.....	53

4.5	Vyhodnocení otázek dotazníkového šetření a interpretace výsledků.....	54
4.6	Polostrukturovaný hloubkový rozhovor s jednatelem firmy.....	76
4.7	Shrnutí hlavních zjištění a možná doporučení.....	78
III PROJEKTOVÁ ČÁST.....		81
5.	Stručný obsah projektu.....	82
5.1	Představení firmy.....	82
6.	Cíle firmy.....	84
6.1	Strategické cíle.....	84
6.2	Prioritní cíle.....	84
6.3	Strategie.....	84
6.4	Komunikační mix.....	85
6.5	Cílové skupiny.....	85
6.6	Časový plán a rozpočet.....	86
6.7	Faktory neúspěchu.....	86
IV ZÁVĚR.....		87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		88
	Seznam grafů.....	91
	Seznam obrázků.....	100
	Seznam příloh.....	101

ÚVOD

Diplomová práce, která navazuje a rozšiřuje Bakalářskou práci (2017) autora, se zabývá interní komunikací ve zvolené firmě, kdy v rámci diplomové práce popíše a zhodnotí aktuální využití interní komunikace a jejich kanálů, v závislosti na růstu firmy.

Autor se interní komunikací ve zvolené firmě zabývá již od ročníkové práce, kde popisoval rozdíly interní komunikace mezi dvěma stejně velkými firmami. Posléze v bakalářské práci se zaměřil na analýzu spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací firmy. V této návaznosti v rámci diplomové práce si bude klást otázku, jak růst firmy ovlivňuje interní komunikaci, případně jak interní komunikace ovlivňuje růst firmy.

Komunikace obecně, ať už vědomě či nevědomě, je důležitou součástí každodenního života. Pomocí komunikace se dorozumíváme, sdílíme informace a předáváme si významy. Díky ní si vytváříme obraz okolního světa a okolní svět si díky naší komunikaci vytváří obraz o nás. Na tomto základě dochází k dorozumívání, výměně názorů či k vytváření vztahů, které jsou nedílnou součástí lidského bytí. Schopnost komunikovat, včetně neverbální komunikace (mimika, gesta, proxemika), která podtrhuje sdělení, dává možnost jedincům se realizovat jak v pracovním, tak osobním životě. Toto vzájemné propojení je neustálý kontinuální proces, který formuje jak jednotlivce, tak organizace a jejich vnímání. Ať už zaměstnanců uvnitř firmy/organizace tak samozřejmě vně firmy směrem o obchodním partnerům a zákazníkům. Interní komunikace firmy/organizace umožňuje propojení, spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy. Bez fungující interní komunikace firma či organizace dříve nebo později přestane fungovat jako živý organismus. Ruku v ruce s novými technologiemi se komunikační kanály neustále vyvíjí, ale i přes to všechno dochází velice často k nedorozuměním či nepochopením mezi jednotlivci nebo jednotlivými odděleními firmy/organizace. Klíčem k rozvoji a prosperitě firmy je dobře zvládnutá, nastavená a fungující komunikace mezi jednotlivci, jednotlivými odděleními, managementem a zaměstnanci i vedením firmy. Tento „klíč“ přispívá nejen ke kvalitním výsledkům práce, ale také ke kvalitním mezilidským vztahům ve firmě a spokojenosti zaměstnanců včetně možnosti seberealizace a osobního růstu. Neporozumění, nedorozumění či nejistota z pochopení, kvůli špatné komunikaci či informačním šumům, na druhou stranu zhoršuje pracovní výkony i motivaci zaměstnanců. Jen dobře informovaný zaměstnanec, který je seznámen s cíli a požadavky firmy, může pracovat s dostatečnou motivací a západem pro věc. Zaměstnanci, jako lidský kapitál, jsou jedním ze základních faktorů a neodmyslitelnou složkou firmy na kterém stojí úspěch nebo neúspěch každé firmy/organizace. Proto je pro každou firmu/organizaci důležité,

jak se ke svým zaměstnancům staví, jakou péči jim poskytuje včetně vzájemné komunikace. Personální řízení je nástroj, který má za úkol sledovat, vyhodnocovat a zlepšovat procesy ve firmě související se zaměstnanci jako lidským kapitálem.

Interní komunikace ve firmě velmi úzce souvisí s firemní kulturou, která je nosnou platformou interní komunikace. Je to souhrn všech charakteristik a zásad, které se promítají do fungování firmy/organizace a jejího chování jak dovnitř, tak směrem ven. Silná firemní kultura podporuje loajalitu zaměstnanců, ovlivňuje, stimuluje motivaci a výkonnost zaměstnanců, včetně odpovědnosti vůči firmě, víc než formální pokyny a pracovní směrnice. Silná firemní kultura podporuje kvalitní komunikaci – a naopak. Firemní kulturu stejně jako interní komunikaci tvoří jednotlivci, kteří souzní s firemní identitou a zároveň tyto principy komunikují vně společnosti ať při jednání se zákazníkem, obchodním partnerem nebo v osobním životě kdy si tyto principy nesou s sebou a zároveň je vytváří a formují.

V teoretické části diplomové práce bude nejprve definována komunikace jako pojem a popsán komunikační přenos. Následně bude popsána interní komunikace a propojení interní komunikace a firemní kultury. Dále je vytyčen pojem firemní kultura a jak s ní pracovat v rámci interní komunikace. Poté jsou popsány jednotlivé druhy a formy interní komunikace včetně hlavních činitelů a interního PR. Na závěr teoretické části bude zmíněna zpětná vazba, problémy v interní komunikaci a nastínění interní komunikační strategie.

V praktické části bude nejdříve představena firma, její firemní kultura včetně interní komunikace. V této části diplomové práce bude také realizován kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření v podobě tištěných i elektronických dotazníků, které byly distribuovány všem zaměstnancům firmy v uplynulých dvou letech. Autor bude také vycházet z dat jeho bakalářské práce (2017). Dále v polostrukturovaném hloubkovém rozhovoru s jednatelem firmy bude probíhat interpretace výsledků kvantitativního dotazníkového měření včetně názoru vedení na zkoumanou problematiku v rámci růstu firmy.

V projektové části bude navržena interní komunikační strategie v závislosti na růstu firmy.

Cílem diplomové práce je analyzování efektivnosti interní komunikace jak ve vertikální, tak horizontální rovině v závislosti na růstu firmy. Tohoto cíle chce autor diplomové práce dosáhnout analýzou kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s jedním z majitelů a jednatelů firmy, jak nad výsledky kvantitativního výzkumu, tak na pohled vedení na tuto firemní oblast. V projektové části autor

s pomocí teoretických poznatků a výsledků z praktické části, navrhne možnou interní komunikační strategii.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

„*Komunikace je symbolický proces, ve kterém se vyrábí realita*“ – Roland Barthes

Komunikace je spojení, dorozumívání, výměna informací mezi složkami určitého systému. Sociální komunikace je proces výměny informací mezi lidskými jedinci, který slouží zájmům a potřebám konkrétních společenských skupin. Podle způsobu spojení rozeznáváme například v oblasti reklamy především interpersonální komunikaci s výhodou názornosti a okamžité zpětné vazby (reklamní přednáška, předváděcí centrum) a masovou komunikaci s možností zasažení nejširších cílových skupin prostřednictvím prostředků masové komunikace. Pod komunikačním procesem bývají nejčastěji uváděna schémata jako komunikátor – komunikát – recipient, respektive komunikátor (producent, tvůrce) – distributor – příjemce. Za základní schéma komunikace byla považována už konstrukce H. D. Lasswella v díle *Power and Personality* z roku 1848, který ji uváděl jako model:

- **KDO?** (Kdo hovoří?)
- **CO?** (Co říká?)
- **JAK?** (Jakým médiem?)
- **KOMU?**
- **S JAKÝM ÚČINKEM?**

(Velký slovník marketingových komunikací, 2012, s. 104)

Velký slovník marketingových komunikací na s. 106–107 dále definuje komunikaci interpersonální a komunikaci neverbální.

Interpersonální komunikace – je základem pro jakoukoliv lidskou komunikaci. Komunikační výměna probíhá pomocí jazykových znaků, neslovních způsobů vyjadřování nebo sdílení (např. přihlížející ve skupině). Psychologie lidské komunikace se zabývá záměry a motivy komunikujících osob, dorozuměním či nedorozuměním a účinky komunikace na psychiku komunikátora i příjemce komunikovaného sdělení, emocemi a jejich vlivem na komunikaci, poznávacími komunikačními procesy a zkušenostmi. Interpersonální komunikace je slovní dorozumívání dvou a více osob prostřednictvím slov. Jde o proces výběru, kombinace a produkování jazykových znaků (řečová strategie, psaný projev, volba stylu komunikování). Základní funkcí lidského komunikování je informovat – předat zprávu nebo doplnit jinou, oznámit, prohlásit (deklarovat); instruovat – někoho navést, zasvětit, naučit, dát recept; přesvědčit – ke změně názoru, postoje, získat adresáta na svoji stranu, ovlivnit ho; pobavit – rozveselit, rozptýlit, popovídat. Jednotlivé funkce se samozřejmě překrývají a mísí.

Nonverbální komunikace – je mimoslovní komunikace, která především zahrnuje pohyby těla, gesta, mimiku, pohyby očí, kvalitu hlasu, pauzy v řeči, smích či jiné zvuky. Dále prostorovou distanci, čichové vjemy, používání artefaktů jako je oděv, kosmetika apod. Je vývojově starší, autentičtější, méně vědomě kontrolovatelná a její význam chápeme intuitivně a intuitivně na ní také reagujeme. Prostřednictvím neverbální komunikace si s druhými lidmi předáváme informace o tom, jak vnímáme sami sebe, svého partnera, své emoce. Tato **řeč těla** zprostředkovává informace, významy, emoce gestem, tělesným postojem, tónem hlasu, mimikou.

Řeč těla rozdělujeme na tyto kategorie:

Proxemika – vzdálenost mezi komunikujícími

Haptika – doteky

Posturologie – postoje

Gestika – gesta doprovázející verbální projev

Mimika – výrazy obličeje

Paralingvistik – způsob kterým je mluveno

Úprava zevnějšku

Většinou jsou realizována nevědomky. Schopnost registrovat a vyhodnocovat signály, které přicházejí z neverbálních projevů, je součástí sociální inteligence. Podle Mehrabiana má na ovlivňování komunikačního partnera vliv textová složka projevu 7 %, vokální složka 38 %, a faciální (pozorovatelná zrakem) 55 %.

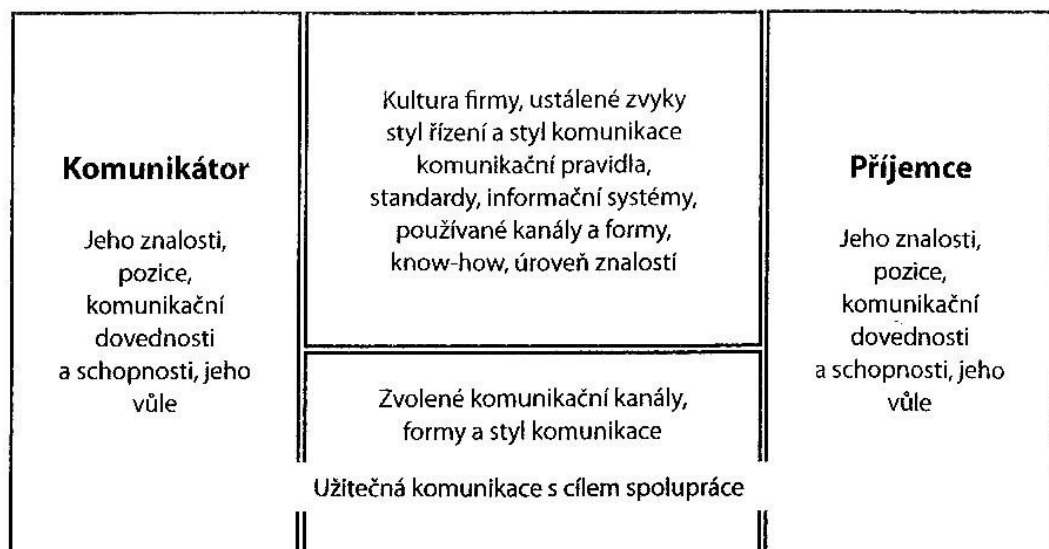
1.1 Co je interní komunikace

Už sám název „interní komunikace“ definuje o jakou komunikaci se jedná. „Interní“ znamená „vnitřní“ a „komunikace“ je původně z latinského slova „communicare“ a jeden z jeho významů je „předávat, podílet se“.

Dle Juráškové (2012, str.104) je interní komunikace, komunikace vedená směrem k „vnitřní“ veřejnosti, tedy k zaměstnancům, kdy cílem je podporovat identitu zaměstnanců s firmou a její kulturou.

Je to tedy především komunikace uvnitř firmy mezi majiteli a managementem, managementem a zaměstnanci, mezi zaměstnanci navzájem, a zásadně ovlivňuje vnímání image značky a firmy právě z důvodu, že zaměstnanec je prvním firemním zákazníkem a je nositelem firemní image.

Interní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy. Není to však pouhé předávání informací. Tato komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy. (Holá str.41, Jak zlepšit IK)



Obrázek 1: Komunikační proces v kontextu a prostředí firmy zdroj: Holá (2011) str.24

Obrázek 1 znázorňuje jednotlivé prvky jednoduchého komunikačního procesu. Komunikátor jako iniciátor komunikace je ovlivněn jednotlivými faktory jako jsou znalosti, dovednosti, schopnosti a pracovní pozice. Tyto jednotlivé faktory se přizpůsobují podmínkám ve firmě/organizaci jako je kultura, zvyky, standarty, pravidla....

Na základě úrovně příjemce vybírá vhodný komunikační kanál a formu. Pro porozumění obou stran by měla přijít zpětná vazba od příjemce. (Holá, Jak zlepšit IK, 2011)

V procesu komunikace je záměrem přenos a výměna informací. Komunikace v sociologii je brána jako základ sociální interakce, kdy se přenášejí informace mezi sděujícími a příjemcem. V psychologii je komunikace nezbytná k sebevyjadřování, sebeprezentaci a sebe potvrzování. (Mikuláščík, Komunikační dovednosti v praxi 2003)

1.2 Propojení interní komunikace a firemní kultury

Foret (2011 str 55) definuje propojení interní komunikace a firemní kultury takto - „Firemní kultura (*podniková identita – corporate identity CI*) se týká interní komunikace uvnitř organizace ve směru **shora dolů** (od vedení firmy k zaměstnancům), ale také **navenek** (vnější, externí komunikace firmy k okolním klíčovým segmentům veřejnosti). Cílem je vyjádřit svoji **odlišnost, jedinečnost.**“

Foret dále rozvádí význam firemní kultury a CI pro řízení firmy a všech jejích aktivit v těchto šesti bodech:

- 1) v **komplexnosti** jejího vyjádření – znamená to, že tvorba identity (kultury) by měla vycházet ze znalosti vnitřní struktury firmy, jejího vzniku a geneze, jejích hodnot, poslání, vizí a cílů
- 2) v prezentaci firemní **originality, jedinečnosti a specifičnosti**
- 3) ve **stabilním, dlouhodobém působení dovnitř i navenek**, které dodává firmě důvěryhodnost jak vůči vlastním zaměstnancům, tak i vnějším cílovým skupinám či veřejnosti
- 4) v **referenčním rámci** všech sdělení a aktivit firmy, jimž právě identita dodává jednoznačnou srozumitelnost a interpretovatelnost pro konečné příjemce (zákazníci, zaměstnanci, obchodní partneři, veřejnost)
- 5) v **integritě a ztotožnění se** zaměstnanců a spolupracovníků s firmou, stejně jako v **prestíži a atraktivitě** pro nové zájemce
- 6) v **jednotném vizuálním stylu** jenž ulehčuje, urychluje a zefektivňuje veškerou komunikaci firmy

Foret (2011, str.56) jde ještě dál kdy rozvádí firemní kulturu jako komunikaci celé řady **symbolů** především prostředky **identifikace** (značka, logo), **stability** (udržování hodnot) a **kontroly** (dodržování hodnot) firmy/organizace.

Dle Foreta jsou tři hlavní kategorie firemních symbolů -

- A) **slovní symboly** – pozdravy, hesla, příběhy, legendy, anekdoty

B) jednání (chování) – typy rituálů, zvyků, obřadů, společných setkání včetně pracovních schůzek, školení, porad, oslav a obědů

C) materiální symboly – architektura budov i jednotlivých pracovišť, oděvy, statusové symboly (umístění, velikost a vybavení pracovního místa) včetně ocenění či vyznamenání

Holá (2011, str.31) definuje propojení interní komunikace a firemní kultury jako způsob, jak se firma chová a jak věci dělá, kdy z úrovně firemní kultury vychází úroveň firemní komunikace. Výsledné chování firmy, které je součástí její komunikace a je důležitou součástí zviditelnění firmy, je také výsledkem firemní kultury a jejích základních morálních hodnot. To, jak se firma chová a komunikuje směrem ke svým zákazníkům, partnerům či zaměstnancům, má hluboké kořeny ve firemní kultuře.

V prvé řadě je to vlastník, kdo vtiskuje firmě její základní charakter kultury s morálními hodnotami či chováním. Vrcholné vedení nastavuje pravidla a zásady chování ve firmě a svou otevřeností a odvahou nastavuje zdravou atmosféru ve firmě, která je základním kamenem pro budování zdravých vztahů postavených na důvěře a respektu. V takto nastaveném prostředí ovlivňuje firma své zaměstnance a zaměstnanci zpětně firmu a tento proces může na počátku nastavené hodnoty posouvat dle vývoje a potřeb firmy. Základním předpokladem je ale názorově otevřené prostředí a otevřená komunikace.

1.3 Co je firemní kultura

Firemní kultura je souhrn materiálních a nemateriálních hodnot, kterými se firma či organizace řídí a které uznává. Zároveň je to jev, který je těžce definovatelný, ale má značný vliv jak na konkurenční výhody firmy/organizace nebo naopak může rozvoj firmy/organizace brzdit. Tento souhrn vytváří firemní obraz jak dovnitř k zaměstnancům, tak vně firmy/společnosti směrem k zákazníkům tak obchodním partnerům.

Ve Velkém slovníku marketingových komunikací je firemní kultura definována jako „systém hodnot, způsobů chování a jednání, uznávaných norem, které spolu s produktem, interní komunikací a corporate desingem“ (Jurášková, 2012, s. 45)

Armstrong v Řízení lidských zdrojů (s.257) definuje firemní kulturu jako soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí včetně způsobů vykonávání pracovní činnosti. Kdy hodnoty jako takové se týkají toho, čemu se věří, že je důležité v chování zaměstnan-

ců a firmy a normy jsou pak nepsaná pravidla chování. Armstrong se taktéž odvolává na Meyersona a Martina (1987) pro něž je kultura firmy „jakousi šifrou pro subjektivní stránku života organizace“.

Furnham a Gunter se ve svém Corporate assessment (2015) pokusili shrnout různé definice firemní kultury a mimo jiné uvedli oblasti, v nichž se jednotlivá pojetí shodovala:

- Kulturu je obtížné definovat
- Kultura má mnoho dimenzí s mnoha různými složkami na různých úrovních
- Kultura není nijak zvlášť dynamická a proměnlivá
- Vytvoření či změna firemní kultury vyžaduje čas

Dále uvádějí problémy související s pojetím firemní kultury, zejména:

- Jak kulturu zařazovat do kategorií (tzn. Jakou terminologii použít)
- Kdy a proč by se firemní kultura měla změnit a jak to probíhá
- Jaká firemní kultura je nejzdravější, žádoucí a optimální

Furnham s Gunterem (2015) definují firemní kulturu jako: „*tmel společnosti*“, který plodí pocit „*to jsme my*“, čímž působí proti procesům diferenciací, které jsou nevyhnutelnou součástí života firmy. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost firmy.

Purcell a kolektiv (2004) ve svém výzkumu z roku 2003 zjistil, že v některých firmách existovalo „něco“ pokřtěné na „velkou myšlenku“ a co jim poskytovalo konkurenční výhodu. Tato „velká myšlenka“ se skládala z několika málo slov či prohlášení, která jasně zhodnotila firmu, co je zač, kam směřuje a čím se zabývá. To umožnilo firmě vytvořit soubor sdílených hodnot a řídit interní kulturu s vědomím toho čím chce toto firemní společenství být. V rámci všeobecně přijaté silné firemní kultury se vytvořily konkrétní postupy, které vedly k tomu, aby tato kultura ve firmě zakořenila a vzrostla orientace na výkon.

Armstrong v Řízení lidských zdrojů (s.259) vypichuje jakými čtyřmi způsoby se formují hodnoty a normy, které tvoří základnu firemní kultury:

- a) Kulturu formují „vůdci“ v organizaci, zejména ti, kteří ji formovali v minulosti

- b) Kulturu formují „kritické případy“ – významné události, v nichž lidé nacházejí poučení o žádoucím nebo nežádoucím chování
- c) Kultura se vytváří na základě potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy firmy, a to vytváří a upevňuje hodnoty a očekávání
- d) Kulturu ovlivňuje prostředí organizace, kdy vnější prostředí může být poměrně dynamické nebo neměnné.

Armstrong (2007) dále uvádí složky firemní kultury, kterou lze charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů.

Hodnoty – vztahují se k tomu co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro firmu a co by tedy mělo tak být. Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, tím větší budou mít vliv na chování jednotlivců a vůbec to nezávisí na tom, zda byly tyto hodnoty zřetelně vysloveny či nikoliv. Na jedné straně můžeme mít mlčky sdílené hodnoty, které jsou hluboce zakotveny, jsou posilovány chováním „názorových vůdců“ a tím pádem jsou vysoce vlivné. A na druhé straně můžeme mít okázale přijaté a zastávané hodnoty, které ale neodrážejí chování např. managementu, a ty mají malý či dokonce nulový efekt. Důležité jsou tedy „fungující hodnoty“, které vedou k žádoucímu chování.

Hodnoty se realizují prostřednictvím **norem a artefaktů**.

Normy – „pravidla hry“ poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Normy říkají lidem, co se předpokládá, že budou dělat, v co budou věřit. Nikdy nejsou v písemné podobě. Pokud by byly šlo by už o zásady nebo procedury. Předávají se ústní formou nebo chováním a mohou být upevňovány reakcemi lidí v případě jejich porušení.

Artefakty – jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami firmy, které lidé slyší, vidí a cítí. Artefakty zahrnují takové věci, jako pracovní prostředí, tón a jazyk požívaný v dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují na poradách, setkáních, telefonickém rozhovoru ať už při jednáních dovnitř firmy tak i na venek směrem k obchodním partnerům, návštěvám, zákazníkům.

Plamínek (2009) vidí firemní kulturu jako množinu vztahů daných subjektů (jednotlivci, management, jednotlivá oddělení) uvnitř firmy, tak i vně firmy (zákazníci, dodavatelé, komunita, investoři, stát)

Plamínek (2009) symbolicky rozvádí tři typy firemních kultur, kdy podotýká, že reálná firemní kultura bývá směsí všech tří složek.

Firma řízená náhodou – se chová do značné míry nepředvídatelně a do její firemní kultury se neodbytně vkrádá chaotická složka. Firma reaguje na aktuální podněty, mezi nimiž většinou převládají různé potíže, hrozby a konflikty. Úlohy pro jednotlivé oddělení a jednotlivce se rychle mění. Ve firmě není nikdo, kdo by věděl, kam celý systém směřuje. Typickým znakem tohoto typu firemní kultury je nejistota. V takové situaci se jednotlivci začínají věnovat svým individuálním zájmům a ztrácejí vztah k firmě.

Firma řízená lidmi – má na špici své rozhodovací hierarchie nejčastěji jednoho člověka (nebo skupinu lidí) s velkým formálním vlivem a tento člověk (tým lidí) rozhoduje v rozsahu, který právě považuje za účelný. Ostatní se v takovém systému chovají, jednají a rozhodují závisle a nesamostatně. Výhodou tohoto typu firemní kultury je, že nadřízení mají velký přehled o problémech, které v jejich organizačních jednotkách existují. Nevýhoda je zřejmá – jsou zahlceni operativními záležitostmi a pro ně nepodstatnými a zbytečnými informacemi.

Firma řízená myšlenkami – nemá zásadní rozhodovací kritéria vázána na určité lidi, ale na systém firemních myšlenek. V ideálním případě jsou tyto myšlenky známy napříč celou firmou a příslušně respektovány. Pokud tedy vznikne nějaký problém, jednotlivci mohou již na své úrovni posoudit, které řešení je z pohledu firemních myšlenek optimální. Pokud je systém dobře definován a jednotlivci se v něm dobře vyznají, nemusí své nadřízené zahlcovat informacemi a operativními problémy. Ti pak mají více času věnovat se projektovým úkolům, strategickým úvahám, reprezentaci firmy a vedení svých přímých podřízených. Nevýhoda tohoto systému je, jak předat funkční systém firemních myšlenek, tak aby prosákl v přiměřené podobě na všechna místa ve firmě. Pokud ale firma v tomto předání uspěje tak ve vzniklých podmínkách se daří týmové spolupráci, protože firemní myšlenky jsou přirozenými nositelkami ideí, které týmy mohou sdílet.

Předpokládá se, že firemní kultura ovlivňuje řízení firmy či organizace a procesy, které v nich probíhají. V těchto procesech se mimoděk ukazuje nakolik je firemní kultura silná a jaké dané předpoklady, hodnoty a normy ovlivňují vzorce chování jež jsou ve firmě či organizaci sdíleny.

Silnou firemní kulturu lze identifikovat dle následujících kritérií:

Pregnantnost – jednotlivé oblasti firemní kultury jasně určují, jaké chování je přijatelné, žádoucí, očekávané, a naopak co je nepřijatelné a nežádoucí. Princip pregnantnosti lze spl-

nit v situaci, kdy je firemní kultura založena na hodnotách a standardech, které jsou konzistentní a vytvářejí logicky uspořádaný celek.

Rozšířenost – všichni zaměstnanci by měli být s firemní kulturou seznámeni a měli by se setkávat s uplatňováním pravidel, hodnot a standardů firemní kultury ve všech situacích.

Zakotvenost – vyjadřuje, do jaké míry jsou hodnoty, vzorce a normy chování v souladu.

(Nový, 1993, s.20)

Silná firemní kultura se vyznačuje těmito znaky:

- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na firmu, činí ho přehledným a snadno pochopitelným
 - vytváří podmínky pro jednoznačnou komunikaci
 - umožňuje rychlé rozhodování
 - urychluje implementaci nových plánů, projektů a programů, které mají všeobecnou podporu
 - snižuje potřebu kontroly pracovníků, kteří jsou identifikováni s firmou a existuje malá potřeba formální kontroly
- o systém – zvyšuje motivaci a týmového ducha
- zajišťuje stabilitu sociálního systému tzn., že společně sdílené cíle a hodnoty redukuje strach a přinášejí jistotu a sebedůvěru

(Nový, 1993, s.23)

1.4 Jak pracovat s interní komunikací a firemní kulturou

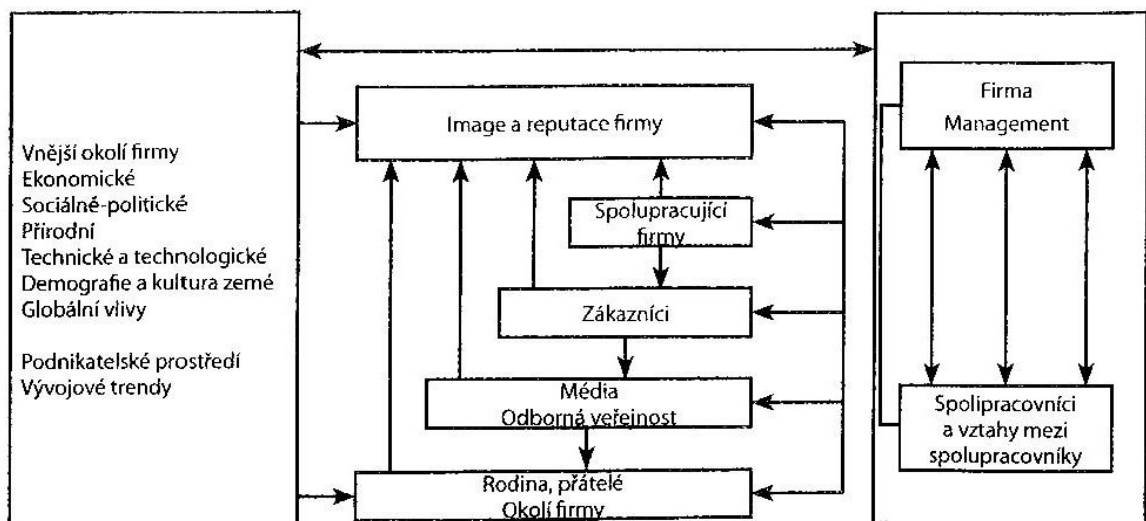
V dnešní době mají firmy/organizace spoustu možností jak s interní komunikací a firemní kulturou pracovat. Je ale pravda, že určit základní hodnoty firmy/organizace je mnohem náročnější, než se obvykle předpokládá, a to právě z důvodu se nevytváří jednorázová komunikační záležitost (např. Reklama), ale vytváří se či je vytvořen a hodnotový systém firemní kultury, který zaměstnanci přijímají za svůj a řídí se jím a zároveň vedení firmy tento nastavený hodnotový systém musí „žít“.

Tento hodnotový systém se všem lidem ve firmě/organizaci dostává, ať už vědomě či nevědomě pod kůži a ovlivňuje jejich jednání. Toto ale není možné nařídit. Je potřeba pro „vizi“ firmy/organizace lidi získat a zapojit do procesu (Horáková Stejskalová, str. 55)

„Celkový obraz budoucnosti firmy představuje podniková vize. Vytvářet povědomí, že každý jednotlivý úkon ji pomáhá vytvářet, to je úkolem firemní komunikace.“ (Stejskalová, 2008, str.127)

Nastavení komunikační strategie vychází z celkové strategie firmy, její podnikatelské vizi a z ní vychází celý podnikatelský plán. Komunikační strategie zahrnuje celý komunikační mix, kdy je jeho hlavním cílem tvorba a reputace firmy jak u vnějších, tak vnitřních partnerů.

Pokud chce být firma vnímána u zákazníků jako spolehlivý dodavatel kvalitních služeb a produktů, pokud chce vzbudit u svých zaměstnanců pocit sounáležitosti a partnerství, musí se chovat tak jakoby tímto dodavatelem a zaměstnavatelem byla, musí v souladu s těmito cíli s partnery jednat a komunikovat (Holá, 2011, str.44)



Obrázek 2: Vliv zaměstnance na tvorbu reputace a image firmy. Zdroj: Holá (2011) str.40

Tyto postupy lze zavést nastavením komunikačních standardů. Jak uvádí Holá (str.125 Jak zlepšit IK) příkladem standardních postupů mohou být komunikačně náročné situace, jako je nástup a adaptace nového pracovníka, hodnocení pracovníků, firemní rituály v podobě akcí zahájení nového roku, ukončení roku, společenské akce, firemní mítinky, vedení porad a pohovorů, převedení a propouštění zaměstnanců, reorganizace.

Holá také rozvádí (str.126) co vše dále vymezuje vytváření a distribuci základních interních informací související s formálním statutem firmy – organizační řád, podpisový řád, pracovní řád, archivní řád apod. Tyto informace mají jednoznačný účel a jasně vymezenou formu a jsou dlouhodobějšího charakteru. Mezi informace s časovým omezením a aktuálností Holá uvádí – příkazy ředitele, firemní instrukce, organizační směrnice, pracovní pokyny.

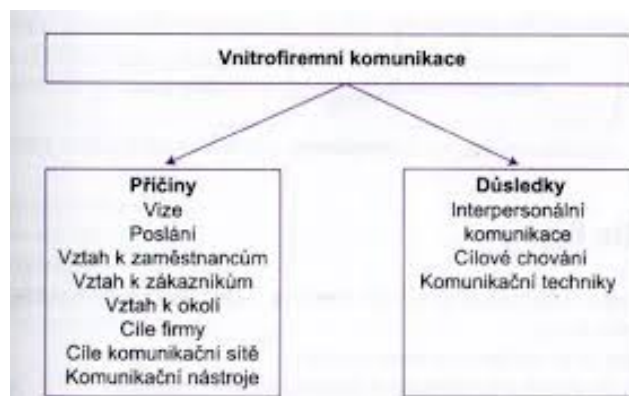
Holá také definuje distribuci těchto informací, kdy je nutné vytvořit přístupné informační zdroje, ve kterých budou informace uchovávány a budou aktualizovány a doplňovány podle určitých pravidel.

Armstrong (2007, s.661) vnímá fungování firmy/organizace jako kolektivní činnost lidí kdy přesto je každý jednatel schopen vlastního jednání a úsudku, který nemusí být v souladu s firemní kulturou nebo instrukcemi, které mohou být špatně pochopeny nebo nemusí být správně sděleny kolegům, kteří by o nich měli vědět. Navíc firmy či organizace jsou neustále vystaveny vnějším i vnitřním vlivům, které mají vliv na práci lidí, jejich pohody a pocitu bezpečí

Brooks (2003, s. 216) tvrdí, že kultura je společný jev a v případě firemní kultury se tento jev koná na úrovni organizace. Kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí, a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto skupiny mohou mít odlišné názory, odlišné hodnoty i odlišnou interpretaci věcí kolem sebe. Každá skupina se dále skládá z jednotlivců jejichž odlišnost v konkrétní skupině je produktem rozdílnosti povah.

Holá (2011, s.30) jasně definuje, že z úrovně firemní kultury vychází úroveň firemní komunikace. A dále rozvádí, že kultura je tvořena snadno rozeznatelnými fyzickými znaky, ale také, a to zejména, nastavenými hodnotami a jejich sdílením všemi zaměstnanci. Firemní kultura je tvořena chováním vlastníků, managementu a všech zaměstnanců právě v rámci těchto hodnot. Tak jak se firma chová ke svým partnerům, tak ji partneři vnímají. Toto chování, které je součástí komunikace firmy je důležitou součástí její identity. A tato identita je výsledkem základních morálních hodnot (firemní kultury), které firma zastává. To, jak firma komunikuje vně i uvnitř má hluboké kořeny ve firemní kultuře a strategii,

kdy se všechny prvky komunikace a kultury propojují a navzájem ovlivňují. Samostatně působící nemají velký význam, avšak integrované v jednotnou koncepci mají obrovský synergický efekt v rámci celkové prosperity a fungování firmy.



Obrázek 3: Příčiny a důsledky vnitřní komunikace. Zdroj: (Janda, 2004, s. 13)

Závěrem kapitoly uvádím Jandu (2004, s.13) k jeho schématu vnitřní komunikace, kdy příčiny jsou nástroji, které rozhodují o úspěchu vnitřní komunikace ještě předtím, než k ní ve firemním prostředí dojde. Příčiny mají strategický charakter a odvíjí se od nich vyjasnění společné terminologie, porozumění společným cílům a zvolení oboustranně vhodných nástrojů řešení. Příčiny jsou součástí firemní kultury. Důsledky příčin jsou výstupy, tedy obsah a forma informace mezi jednotlivci.

1.5 Investice spojené s interní komunikací

Podle Holé (str.210) nejčastějším druhem investic do interní komunikace jsou investice do prostředků ICT (*Informační a Komunikační Technologie je zastřešující pojem, který zahrnuje všechny technologie pro manipulaci a sdělování informací a týká se jakéhokoliv produktu, který umožňuje ukládat, vyhledávat, manipulovat, přenášet nebo přijímat informace elektronicky v digitální podobě*) [1] a pak různé druhy školení, kurzy, semináře.

Zároveň ale podotýká, že žádný nástroj interní komunikace nebude sám o sobě úspěšný pouhou instalací. Firmy/organizace samy proaktivně nastavují jednotlivé komunikační kanály, ale ty samy o sobě nezajišťují využívání zaměstnanci.

Z těchto závěrů vyplývají dvě důležitá fakta:

A – pro investice tohoto typu je důležité plánování a posléze vyhodnocení efektivity komunikačních forem a kanál. Její odezva a hodnocení úspěšnosti vychází z porovnání názorů zaměstnanců před a po konkrétní aktivitě, na aktivitu samotnou, její průběh a celkový přínos pro zaměstnance. K tomu slouží monitorovací techniky ať už jako přímé dotazy na poradách, různé ankety až po anonymní schránky, kde se zaměstnanci mohou vyjádřit.

B – aby užitečnost jednotlivých prostředků interní komunikace byla ze strany zaměstnanců doceněna v jejich využívání, musí být také přesvědčeni o významu a účinnosti zpětné vazby. Zaměstnanci ocení možnost vyjádřit se a zároveň očekávají že chování firmy vůči nim – zaměstnancům – bude adekvátní v rámci jejich očekávání.

Tento bod má obrovský význam pro celou interní komunikaci a velice úzce souvisí s nastavením firemní kultury a dodržování firemních pravidel a principů na kterých spočívá vzájemná důvěra a fungování firmy.

Kovaříková z Institutu interní komunikace [2] k tématu říká, že návratnost investic do interní komunikace není zvykem nijak měřit a také se projevuje řada překážek, které jejímu rozvíjení brání – ať už je to strach vedení ze ztráty kontroly nad firemní komunikací, obavy z bezpečnostních rizik, ze snížení produktivity zaměstnanců a ze snadné možnosti sdílení i negativních informací, či nedostatek financí. Nestačí dát lidem k dispozici technologie – je potřeba je s nimi naučit pracovat a využívat jejich možnosti. Výzkumy ukazují, že 70 % lidí nedokáže najít informace, které potřebují ke své práci. Z tohoto pohledu je jasné, že pokud se firma soustředí při implementaci komunikačního kanálu pouze na technologii, projekt selže. Je také potřeba, aby se nejednalo jen o další suché předání faktů, které je na denním pořádku, ale aby lidé cítili autenticitu sdělení. Ta je totiž osloví, vtáhne do spolupráce, zaujme, protože vyvolá jejich emoce a zájem.

„Komunikace se realizuje jenom tehdy, když si Váš vzkaz někdo skutečně přečte“, závěrem cituje Kovaříková Pavelkovou z IBM.

Efektivitu investic tedy přinese vhodná kombinace všech investic do ICT, vzdělávání postavené na důvěře a vzájemné zpětné vazby.

1.6 Kanály interní komunikace

Co je komunikační kanál? Dle Mikuláščíka (2003, s.24) je velmi obecně za komunikační kanál považována cesta, kterou je informace vysílána. Holá (2011, s. 189) zmíněný pojem

více rozvádí, a ještě rozlišuje na oficiální a neoficiální. Dále pojem „komunikační kanál“ rozvádí na soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy. Komunikační kanál tedy tvoří prostředky umožňující umístění, distribuci, sdílení, dostupnost a uchovávání informace, zejména prostředky informačních a komunikačních technologií, formou, obsahem a také nastavenými pravidly práce s informacemi. Efektivita komunikačního kanálu je závislá především na tom, jestli příjemce informaci obdrží včas, rozumí ji a reaguje na ni zpětnou vazbou. Kvalita kanálu je dána především rychlostí předávání a kvalitou informací, jejich obsahem, dostupností, aktuálností, validitou, relevancí, možnostmi uchovávání, sdílení a distribuce prostředky informačních a komunikačních technologií, které provoz kanálu zajišťují.

Každý kanál komunikace má své výhody i nevýhody. Záleží na firmě/organizaci, které z nich si určí k používání a které bude mít jako dominantní a které budou vedlejší. Tento proces souvisí s nastavením komunikačních standardů.

Michalík (2010 b) řadí konkrétní nástroje a kanály podle jejich způsobu užití a účelu.

Jako první jsou pro firmu nejdůležitější základní informace i ní, její strategii a cílech. Tato úvodní fakta by měla být obsažena ve firemní brožuře či katalogu, pracovním manuálu s popisem pracovních pozic, firemním kodexu či případně v pravidlech BOZP.

Firma musí sama vytvářet samotný proces komunikace, průběžně svým zaměstnancům předávat potřebné informace a začleňovat je do dění ve firmě. K tomu slouží řada nástrojů: rozhovor, pracovní porady, konference, obězňiky, školení, emaily, intranet, nástěnky, newslettery, směrnice, dopisy, rituály, mimopracovní aktivity, výroční zprávy atd.

Komunikační kanály dle Vymětala (2008) musí sloužit k zajištění komunikačního prostředí, jeho efektivitě a k podporování strategických cílů v dané firmě.

- **sestupná komunikace** – jde od nadřízeného k podřízenému ve formě oficiálních dokumentů, směrnic, příkazů, porad, popisu práce atd.

- **vzestupná komunikace** – směřuje od podřízeného k nadřízenému, jedná se o tzv. zpětnou vazbu

- **horizontální komunikace** – komunikace skupiny spolupracovníků nebo týmu na stejné organizační úrovni bez hierarchického uspořádání

- **diagonální komunikace** – funguje nezávisle na organizačních úrovních a používá se především kvůli zefektivnění času

- **formální komunikace** – jejím cílem je informovat o chodu firmy a její organizační struktuře. Je důležitá z hlediska identifikace zaměstnance s firmou.

- **neformální komunikace** – asi nejčastější forma komunikace mezi zaměstnanci kdy se vyvíjí samovolně. Je součástí každého pracovního kolektivu a je důležitá k určitému relaxu od pracovních úkolů. Zároveň její negativní stránka je v podobě šíření fám, pověstí či pomluv

- **verbální komunikace** – nejčastější forma komunikace v osobním kontaktu

- **písemná komunikace** – zahrnuje všechny písemnosti ve firmě a zároveň tato forma komunikace je nejvhodnější z hlediska dokládání důkazu, že proběhla

V každé firmě/organizaci těchto kanálů interní komunikace najdeme několik současně. Aby se ale po nich informace nesly a neztrácely se musí být dostatečně kvalitní.

Komunikační nástroje dle Mikuláščíka (2003) jsou ovlivněny kulturou firmy/organizace a jejího nastavení dle komunikačního standartu tak aby komunikace byla rychlá a efektivní

- **rozhovor tváří v tvář**

- **skupinový rozhovor – porada**

- **seminář, konference, výroční zpráva**

- **vzdělávací prostředky – seminář, školení, přednáška, video atd**

- **firemní časopis, noviny, letáky**

- **nástěnky**

- **externí komunikace se zákazníky a obchodními partnery**

- **kolektivní vyjednávání**

- **písemné zprávy a dopisy**

- **telefonování**

- **faxy, telegramy**

- **dotazníky, průzkumy**

- **předpisy, oběžníky, metodické pokyny**

- emaily, intranet, elektronické porady
- činy
- firemní obřady a tradice, uniformy, image firmy
- reklama
- public relations

1.7 Cíle interní komunikace

Interní komunikace je prostředek k tomu, aby zaměstnanci byli neustále informováni. Díky ní zaměstnanci nalézají pocit důvěry, sounáležitosti a také zvyšují svoji výkonnost. Cílem interní komunikace je nepřetržitý tok informací ve firmě. Není to, ale pouhé předávání informací, které umožňují spolupráci a koordinaci všech procesů pro fungování firmy. Zahnuje také vytváření a ujasňování názorů a postojů či chování jak zaměstnanců, tak managementu a jejich slovních i mimoslovních spojení a přenosů informací všemi směry napříč firmou v oficiálních i neoficiálních vztazích.

Holá (2006 str. 21) definuje cíle interní komunikace takto:

- zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů
- zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem)
- ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků
- neustále udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy

Berková [3] proklamuje tyto cíle interní komunikace:

- a) Nastavit vhodné komunikační prostředí v organizaci, dát zaměstnancům dostatek nástrojů pro efektivní tok informací. Možnost informace shromažďovat, třídit a předávat.
- b) Pravidelně zjišťovat názory zaměstnanců a jejich motivaci k práci.

- c) Bez podpory a vstřícného přístupu samotných zaměstnanců nebude jejich úsilí dostatečně efektivní. Proto je žádoucí firemní kultura nutnou podmínkou pro fungující interní komunikaci.

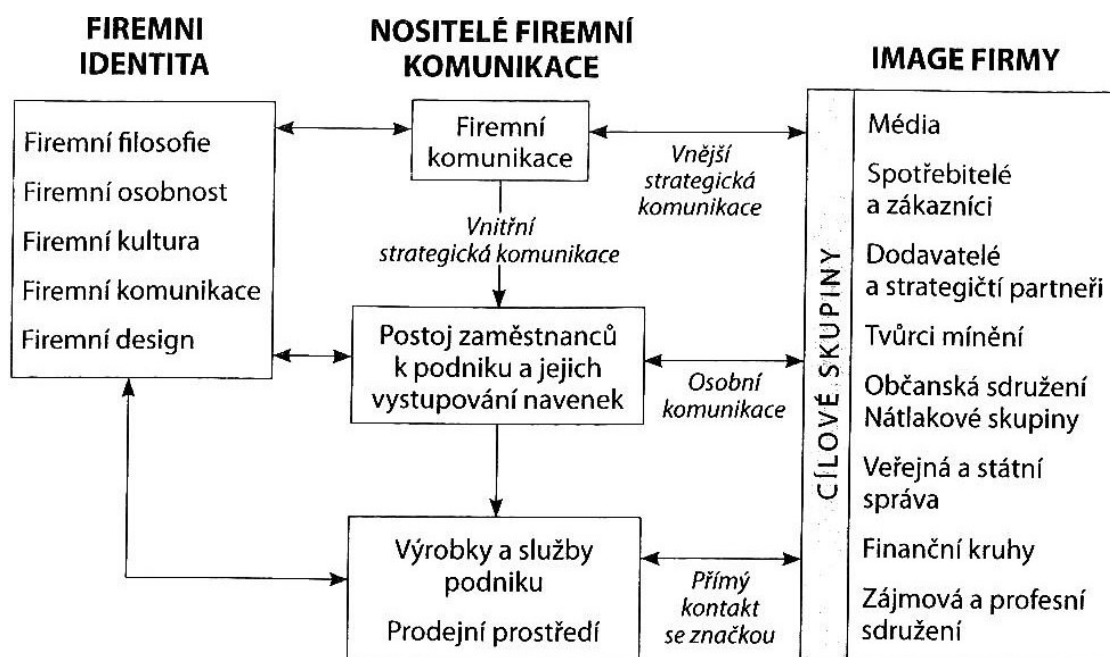
Jednotlivé cíle tvoří strategii a překrývají se stejně jako cesty k jejich dosahování.

1.8 Faktory ovlivňující interní komunikaci

Sdílené hodnoty ovlivňují interní komunikaci a interní komunikace ovlivňuje důležité faktory úspěšné firmy (týmová práce, efektivita práce, motivace zaměstnanců, dosahování cílů, předávání informací mezi kolegy a odděleními). Mezi tyto faktory také spadá prezentace společnosti ven i dovnitř, prezentace a pochopení souvislostí mezi jednotlivými firemními procesy, sdílení společných vizí, strategií a cílů, způsob hodnocení zaměstnanců (kritika, pochvala, zpětná vazba), využívání nástrojů informačních technologií, podpora týmové práce a manažerský styl ve firmě.

Podstatný vliv na prostředí ve firmě má styl řízení, rituály a tradice firmy či její úspěch/neúspěch na trhu, včetně její pověsti, dobrého jména firmy na trhu, její firemní vize a cíle a v neposlední řadě strategie vrcholného managementu. Prioritou vedení při vytváření vnitrofiremní komunikace by měl být srozumitelný a dobře propracovaný systém odměn a sankcí (tedy zpětná vazba kvality práce každého zaměstnance). Zpětná vazba obecně je to, co vytváří komunikaci uvnitř firmy. Bez ní by se z „komunikace“ stal jen jednosměrný tok informací od vedení k zaměstnancům. Efektivní komunikace ve firmě by měla obsahovat sdělení, která jsou jasná, srozumitelná a jednoduchá, včetně objemu sdělovaných informací, kdy jak nedostatek, tak i nadbytek interní komunikaci neprospívá. Jako komparativní výhoda firmy je efektivní a dobře fungující interní komunikace kdy opak (tzn. nefungující interní komunikace) dokáže odradit zaměstnance – stávající i budoucí, stejně tak klienty, dodavatele i komunitu kde firma působí.

Jednotlivé faktory ovlivňující komunikační prostředí ve firmě nazývá Janda (2004) jako **činitele vnitro-firemní komunikace**. Každý činitel je zároveň i příčinou z které plyne důsledek, kdy tito činitelé rozhodují o úspěchu komunikace.



Obrázek 4: Vliv faktorů na komunikační prostředí zdroj: Stejskalová (2008), str.60

1.9 Hlavní činitelé interní komunikace

Základním a hlavním principem interní komunikace by mělo být „komunikovat co nejvíce“ tzn. udržovat zaměstnance a nižší management dobře informované o strategii, záměrech a cílech firmy. Toto dostatečné předávání informací o plánech firmy, jejich záměrech a vizích k řadovým zaměstnancům podporuje jejich loajalitu k firmě. Pro firmu je důležité, aby se její zaměstnanci cítili zainteresováni na firemním dění a aby měli pocit, že jsou její nedílnou součástí a měli snahu se sami dál rozvíjet. K tomuto pocitu sounáležitosti s firmou, přispívá hlavně dobře nastavený vzestupný tok informací od zaměstnanců k vedení (tzn. zpětná vazba), kdy dochází k vyslechnutí připomínek a názorů zaměstnanců vedením. Toto souvisí s další zásadou dobré interní komunikace, a to je upřímnost. Upřímnost je častým problémem, zejména když je nutné poskytnout negativní zpětnou vazbu. Je obecně nepříjemné sdělovat záporný postoj či někoho kritizovat v rámci firmy, a tak se tomu lidé vyhýbají. Je potřeba ale dodat, že konstruktivní kritika je mocný nástroj rozvoje firmy a je třeba ji podporovat. Pokud ale zpětná vazba nefunguje, zaměstnanci ztrácejí zájem o dění ve firmě a může dojít až k narušení firemní kultury.

Firemní kultura je dalším hlavním činitelem interní komunikace každé dané firmy, která je ovlivněna zejména lidmi, kteří ve firmě pracují a jsou nositeli sdílených hodnot, které se ve firmě neustále utváří. Je také ovlivněna oborem podnikání a interními firemními předpisy. Firemní kultura je ovlivněna interní komunikací a interní komunikace je odrazem firemní kultury. Je to živý organismus, o který je potřeba se dobře starat a rozvíjet jej a který se nedá naučit.

Armstrong (2007, s.266) rozvádí programy podpory a posilování firemní kultury, které mají za cíl uchovat a podpořit to, co je ze současné firemní kultury dobré a funkční, kdy uvedl nejvlivnější primární mechanismy zakořeňování a posilování firemní kultury –

- a) čemu věnují vedoucí pozornost
- b) reakce vedoucích na kritické případy a krize
- c) dobře uvážená role vedoucích jako vzorů hodných následování, učitelů a koučů
- d) kritéria pro rozdělování odměn a postavení
- e) kritéria pro získávání, výběr a povyšování pracovníků
- f) soustavné zdůrazňování existujících hodnot
- g) zvyšování akceschopnosti hodnot pomocí kroků orientovaných např. –
 - 1) zavádění programu komplexní kvality a péče o zákazníky
 - 2) poskytování peněžních a nepeněžních odměn za očekávané chování
 - 3) zlepšení produktivity
 - 4) prosazování o odměňování dobré týmové práce
 - 5) vytváření „učící se“ organizace
- h) používání souboru hodnot (bodů) pro hodnocení individuálního a týmového výkonu
- i) zabezpečení toho, aby postupy při adaptačním programu nových pracovníků obsahovaly informace o základních hodnotách firmy/organizace a o tom, jak se očekává, že je lidé budou vyznávat
- j) rozvinutí počátečního vzdělávání na program soustavného rozvoje

Firemní kultura dle Jandy (2004) nevzniká sama od sebe. Je zapotřebí zapojit část lidského kapitálu k její tvorbě stejně jako finanční prostředky. Toto ale nestačí, neboť ve firmě musí existovat dostatečné hodnoty (vize) pro její vytvoření. Firemní kultura se dá rozdělit na tři části:

- 1. Vědomá část** – Každá firma má svůj etický kodex, podle něhož lze vyvodit hodnoty
- 2. Podvědomá část** – Zvyky, postupy a jednání managementu, jak vytvářet firemní kulturu
- 3. Materiální část** – Jsou to nejen finanční prostředky, ale i design pracovišť či oděvy

Holá (2011) potvrzuje, že pomocí fyzických znaků např. jednotný oděv zaměstnanců, barvy firmy, design jednotlivých pracovišť či architekturou firmy a logem, lze tvořit interní kulturu. Tento základ fyzických prvků, ale musí být doplněn zásadním prvkem sdílených hodnot firmy jak managementem, tak i zaměstnanci kdy jednotné chování všech „směrem ven i dovnitř“ buduje image firmy jako takové.

Firemní kultura může tvořit organizační strukturu, kterou Michalík (2010 b) definuje na základě koncepce F. Trompenaarse (1993). Primární jsou čtyři typy:

a – orientace na úkoly

b – orientace na vztahy

c – rovnost

d – hierarchie

Sekundární jsou čtyři skupiny, které už více identifikují konkrétní danou firmu:

INKUBÁTOR – tato skupina se orientuje na vytváření nových projektů

V rámci spolupráce ve skupině klade důraz na seberealizaci jedince a odklání se od jasně dané hierarchie.

RODINA – v této skupině je kooperace a vztahy mezi jedinci bližší než v „inkubátoru“.

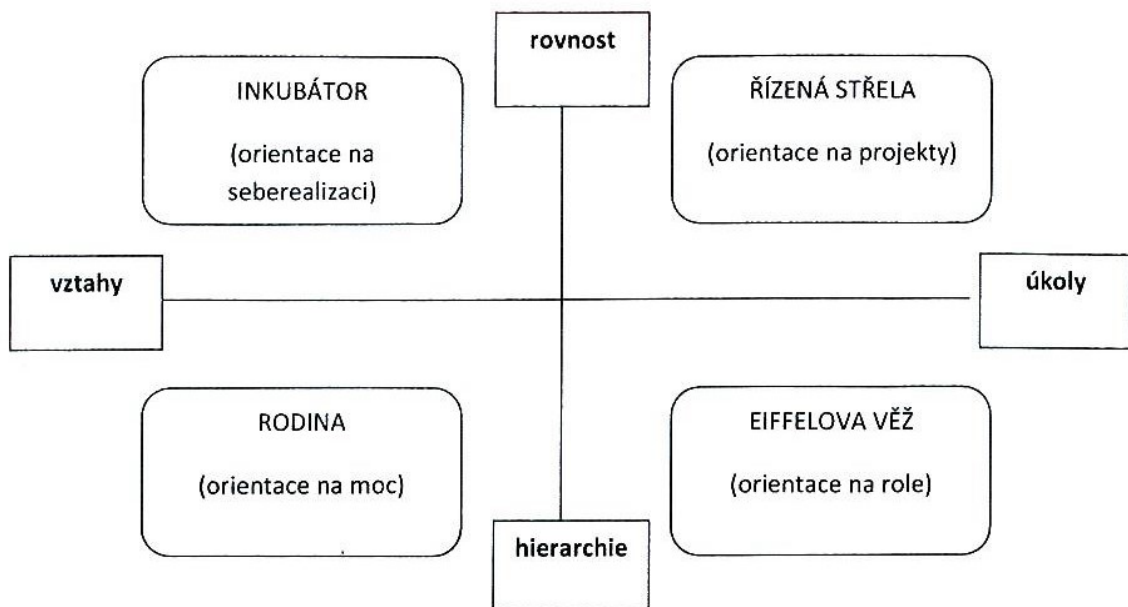
Je zde přísná hierarchie tvořená autoritou a mocí, kterou jedinci na nižších hierarchických stupních berou jako přirozenost.

EIFFELOVA VĚŽ – zde jsou jasně rozděleny role každého jednotlivce.

Jsou zde nastavené přesné a jasné kompetence jednotlivců, jak nadřízených, tak podřízených. Také tato skupina má přísnou hierarchii právě na základě kompetentnosti.

ŘÍZENÁ STŘELA – se zaměřuje na rovnost mezi všemi jednotlivci skupiny.

Hlavním cílem je splnění úkolů a dokončení projektů. Hierarchie zde neexistuje.



Obrázek 5: Struktura sekundárních skupin ve firmě zdroj: Michalík (2010 b), str. 22

1.10 Interní Public Relations

Velký slovník marketingových komunikací pod heslem „public relations“ píše – „jde o záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí, vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi firmou/organizací a veřejností. Je to sociálně komunikační disciplína, která hledá témata k diskusi, vysvětluje a argumentuje, usiluje o pochopení záměrů, cílů, aktivit firmy/organizace a vytvoření důvěry. PR jsou umění a sociální věda analyzující trendy ve společnosti a jejich dopad na firemní prosperitu. Public relations usiluje o navázání a udržování vzájemného porozumění, důvěry, respektu a sociální odpovědnosti mezi firmou/organizací a veřejností“.

Public Relations je zaměřena na „zúčastněné strany“ (stakeholders), které opět velký slovník marketingových komunikací definuje takto – „ten, kdo jakýmkoliv způsobem ovlivňuje chování a rozhodování firmy/organizace a je jím sám ovlivňován. Mezi vnitřní stakehol-

ders patří např. zaměstnanci, vedení firmy, akcionáři, mezi vnější stakeholders patří např. zákazníci, dodavatelé, finanční instituce, státní zpráva, komunita, odbory apod.

Jaroslava Dědková k tématu píše [4] – Public Relations je plánovitá a systematická činnost, jejímž cílem je vytvoření a upevnění důvěry, porozumění a dobrých vztahů firmy s klíčovými, důležitými skupinami veřejnosti.

Hlavními výhodami PR oproti reklamě jsou vyšší důvěryhodnost a vnímaná větší objektivita, většinou vyšší nákladová efektivita, i to, že zachytí také hůře dosažitelné cílové skupiny.

Hlavními nevýhodami PR je nemožnost kontroly obsahu sdělení, které média prezentují, obtížná měřitelnost efektivity a to, že média nemusí uveřejnit informace, které jsou organizační dodávány.

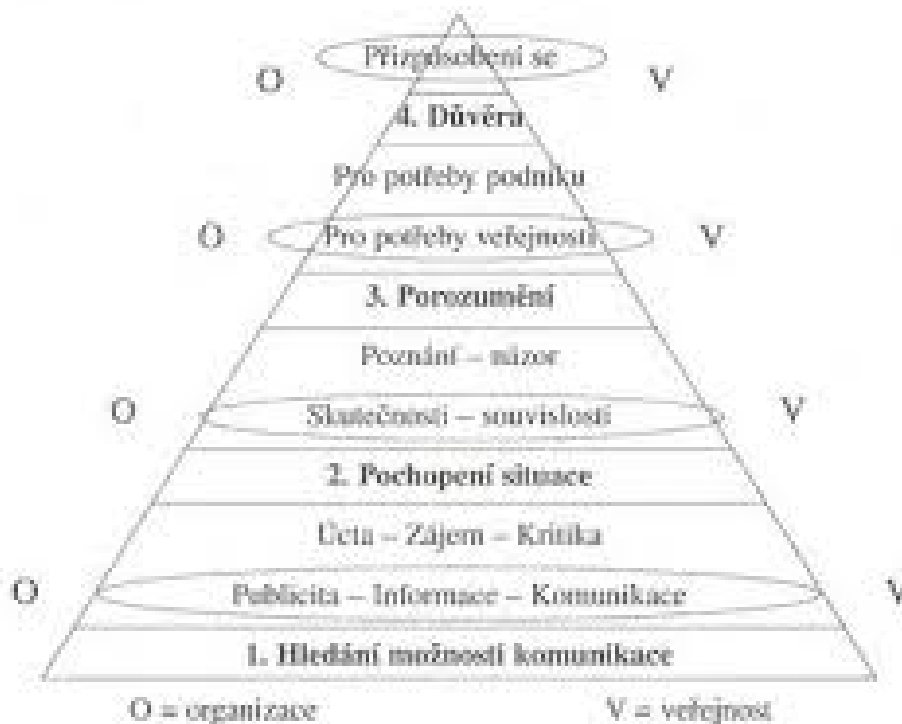
Dědková dále rozvádí strategii PR komunikace, kterou je potřeba k tomu, aby firmy či organizace mohly ovlivňovat společenský vývoj, musí sladit svoje cíle s potřebami zájmových skupin. Public relations se snaží, aby veřejnost ve smyslu cílových skupin pomocí komunikace postupně pochopila situaci, porozuměla jí a firmě/organizaci důvěřovala. Tento složitý proces, nemusí vést jednoznačně k cíli a je potřeba sledovat nové skutečnosti a korigovat svoji komunikaci. Ideální postup znamená realizaci modelu tzv. public relations pyramidy, kdy pyramida představuje symetrický typ komunikace, kdy je vztah firmy/organizace a veřejnosti vyjádřen ve čtyřech fázích.

Fáze 1 – Hledání možností komunikace – zřizují se komunikační kanály, navazuje se dialog, vybírají se informace, které budou sdělovány.

Fáze 2 – Pochopení situace – rozebírají se přání a argumenty veřejnosti, připravuje se argumentace organizace. Důležité je zachování dialogu.

Fáze 3 – Porozumění – organizace chce naladit veřejnost na pochopení potřeb organizace a sama je připravena přizpůsobit se potřebám veřejnosti.

Fáze 4 – Důvěra – vyrovnání zájmů obou stran na základě přizpůsobení se. Realizují se sjednaná opatření a dialog se sníženým konfliktním potenciálem pokračuje.



Obrázek 6: Public relations pyramida Zdroj: Němec, 1996, s.26

„Loajální zaměstnanci, o které se bude moci vedení opřít nejen v dobách klidných, ale i bouřlivých. Zaměstnanci motivováni cíli rozvoje podniku. Zaměstnanci identifikující se s podnikem natolik, že budou ochotni zříci se části svých požitků, což podniku umožní překonat těžké fáze. Což to není sen vedení každého podniku, instituce, organizace?“ (Ftorek, 2012)

Interní public relations je nedílnou a důležitou součástí firemní kultury. Důležitou podmínkou pro její fungování, je její propojení mezi ostatní prvky interní komunikace. Hlavním účelem interní PR komunikace je především působit na vlastní zaměstnance, na které dopadají veškerá rozhodnutí, které firma učiní a zároveň na ně působí dění mimo firmu. Je potřeba aby firma vhodnou formou sdělovala zaměstnancům, co v budoucnu zamýšlí a jak si mohou být navzájem užiteční, aby se dospělo k naplnění firemních cílů.

Dle Marstonova dělení se v rámci komunikace firmy PR dělí na externí a interní. Kdy v externí cílové skupině jsou definováni vnější veřejnost, tisk, potenciální zákazníci a státní zaměstnanci. Naopak interní PR je cílené v prvé řadě na zaměstnance, akcionáře, dodá-

vatelé, současné zákazníky a nejbližší okolí firmy. Tyto skupiny jsou definováni jako interní veřejnost (stakeholders) (Holá, 2006) -

Zaměstnanci

tvoří nejsilnější skupinu interní veřejnosti, které je potřeba podat dostatek informací, které v nich vzbudí důvěru v počinání firmy jako zaměstnavateli a zároveň se identifikovali s cíli firmy a její firemní kulturou. Aby posléze sami šířili dobré jméno firmy mezi vnější veřejnost. Pro udržení pozitivních vztahů a správné komunikace se v praxi osvědčují firemní setkání, diskuse, porady a eventy.

Akcionářům

se předkládají písemné výroční zprávy nebo hospodářské výsledky firmy při osobních setkáních. Akcionáři tyto informace potřebují, aby věděli o zhodnocení svých investic a zároveň si vybudovali loajalitu k firmě v případě problémů.

Dodavatelé a zákazníci

dostávají informace sledující zachování jejich loajality. Zde je preferencí otevřenost, že prosperita firmy závisí také na nich.

Nejbližší okolí

je myšleno okolí a komunita v místě podnikání firmy. Zde by měly plynout informace co firma dělá pro místní komunitu jako potenciální zaměstnavatel lidí v okolí. Zde se také řadí rodiny zaměstnanců a jejich přátele.

Interní PR dle Holé (2011) je silným nástrojem interní komunikace v tom slova smyslu, že pokud se podaří firmě sladit výkony zaměstnanců s firemní strategií a vizí prospěje do budoucna její stabilitě a důvěře zaměstnanců.

Pro vybudování interního Public Relations jsou důležité tyto jednotlivé prvky (Holá, 2011):

Informovanost

dostatek informací, jejich aktuálnost, pravdivost a včasnost, které podporují pozitivní image firmy.

Důvěra zaměstnanců

je základem pro dosažení stavu vzájemného souznění, kdy zaměstnanec, který přijal cíle firmy za své, rozumí své práci a považuje ji za smysluplnou v rámci firmy.

Ovlivňování postojů

postavených na důvěře, otevřené atmosféře a zpětné vazbě budují loajálnost k firmě a šíření jejího dobrého jména.

Překonávání předsudků a nepochopení

je úlohou interní PR s otevřenými informacemi a jejich dostatkem poskytnout zaměstnancům prostor na změnu názoru a proaktivně ovlivňovat jejich postoje v zájmu firmy.

Prevence na základě zpětné vazby

je dlouhodobá záležitost na jejím základě může docházet k výrazným posunům správným směrem a je důležitá pro nastolení vztahu vzájemného porozumění a preventivně čelit možným nedorozuměním a předcházet konfliktům.

Na závěr kapitoly autor zmíní cíle interní public relations dle Dědkové [4] -

- **Informovat interní zájmové skupiny o činnosti organizace.** Tyto skupiny by měly mít jasnou představu o vizi organizace, což je nezbytnou podmínkou pocitu sounáležitosti s organizací.
- **Zprůhlednit rozhodovací a organizační struktury.**
- **Synchronizovat cíle organizace s cíli jejích interních zájmových skupin.** Tak se zvýší jejich flexibilita na osobní i firemní úrovni a podpoří se vztah vzájemné otevřenosti a důvěry.

1.11 Informovanost a zpětná vazba

Příjem zpráv, jejich přenos je důležitou součástí každodenního života firmy. Je potřeba je ale dobře rozlišovat, aby tvořily „správný tok informací“ ve kterém jsou zahrnuty informace o každodenních problémech jednotlivců (jak osobních, tak pracovních), i o tom kam firma směřuje a co je potřeba nastavit (v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu) aby dosáhla svého cíle a vize. Základem je ale vytvoření důvěry mezi lidmi. Z výzkumů vyplývá, že většina času v pracovní době je čas strávený komunikací, která by měla být

užitečná a smysluplná a kdy informace v ní obsažené jsou přesné, jasné a přijdou včas. Potenciál efektivní komunikace = důvěryhodný zdroj a kvalita informace.

Dle Bláhy (2005, s. 30) je dobrá informovanost jak vertikálně (od vedení směrem k zaměstnancům), tak horizontálně (mezi jednotlivci i pracovními týmy) součástí silné vnitřně integrované firemní kultury, která je nezbytným koordinačním a integračním nástrojem se všemi svými hodnotami, normami, aktivitami i vnějšími znaky (symboly, vzory, mýty, rituály). Toto sdílení informací a hodnot všemi zaměstnanci firmy se odráží ve vysoké úrovni součinnosti, informovanosti a integrovanosti zaměstnanců, pracovních skupin a organizačních útvarů.

Zpětná vazba (feedback) musí vždy přicházet od podřízeného k nadřízenému. Nadřízený by si měl udělat čas, vyslechnout svého podřízeného a tím se splní účel zpětné vazby.

Interní firemní průzkumy, které se provádějí za účelem zefektivnění vnitropodnikové komunikace, můžou najít nedostatky v „toky informací“ mezi jednotlivci, odděleními firmy či managementem. Dle Stejskalové (2008) jsou zaměstnanci lidé v první linii „vyslanci firmy“, kteří přinášejí firmě informace od zákazníků či dodavatelů a předávají je dále v hierarchii firmy. Naslouchání = správné pochopení zpětné vazby.

Holá (2011, s.75) ke zpětné vazbě poznamenává, že zpětná vazba poskytuje zaměstnavateli informace o tom, co pracovníci potřebují a co je motivuje. Prvním krokem ke zpětné vazbě je důvěra a otevřená komunikace. Otevřená komunikace ve firmě je charakteristická tím, že se zaměstnanci nebojí říkat nahlas své názory na dění ve firmě, že jsou podněcováni k nápadům a inovacím, že se mohou vyjadřovat beze strachu z následků, ale také s vědomím možnosti něco ovlivnit, že se zaměstnanců někdo zeptá na jejich názor a že se vedení pravidelně se zaměstnanci setkává. Toto všechno je otevřená komunikace, která vyjadřuje vztah firmy k zaměstnancům. Otevřená komunikace je postavená na kultuře firmy a vyžaduje odvahu, spravedlnost a vzájemný respekt.

Nastavená zpětná vazba má tři úrovně, které se navzájem prolínají a doplňují:

- 1) **Úroveň pracovního místa**, kdy je důležité nastavení zpětné vazby v rámci hodnocení pracovníků a nadřízených manažerů.
- 2) **Úroveň týmu**, kdy je manažer hodnocen týmem a tým manažerem, přičemž cílem je zajistit týmu podmínky pro splnění požadovaných úkolů.

- 3) **Úroveň celofiremní**, kdy na této úrovni zaměstnanci hodnotí (nejčastěji anonymními anketami) firmu jako celek a managementu se dostávají informace o tom, jak je pracovníci vnímají, jak s firmou sdílejí cíle a svou vlastní perspektivu.

1.12 Problémy v interní komunikaci

Dle Hlouškové (1998, s.15) můžeme mezi problémy v interní komunikaci v českých firmách zařadit zastaralou organizaci práce, hierarchický rozhodovací proces a s ním související příliš vysokou hierarchickou strukturu, nedostatečnou otevřenou komunikaci, nepochopení a nezájem o svého komunikačního partnera, nefunkční zpětnovazební systém a z větší části pouze jednosměrnou interní komunikaci.

Výzkumy i praxe ukazují, že zaměstnanci, kteří se zajímají o dění ve firmě, pracují mnohem lépe než ti, kteří se o dění ve firmě nezajímají. Zaměstnanec, který nesouzní s firemní kulturou a potažmo i s firemní komunikací projevuje minimum iniciativy, řeší nepracovní záležitosti v pracovní době, kterou přesně dodržuje a zároveň nechce ve firmě nic zlepšovat.

Vymětal (2008, s. 37) problémy v interní komunikaci pojmenovává pojmem „komunikační bariéry“, které představují překážky, které je během komunikace potřeba překonávat, nebo ty, které brání komunikaci uskutečnit. Osobní vybavenost odesílatele či příjemce je považována jako jedna z hlavních příčin této bariéry. Dále existuje několik typů komunikačních bariér: fyzické, fyziologické či psychologické. Vymětal (2008, s. 37) zmiňuje tyto hlavní komunikační bariéry:

- a) ke špatné interpretaci sdělení dochází díky chybnému kódování či dekódování
- b) chybné zvolení komunikačního média
- c) díky špatné zpětné vazbě se ztrácí jistota, zda bylo sdělení správně pochopeno
- d) nesprávný slovník – použití specializovaných termínů či slangu
- e) použití chybných, neúplných a nepřijatelných informací
- f) odlišnost mezi lidmi například ve věku, pohlaví, kultury, vzdělání, původu existuje tendence k různé interpretaci sdělení
- g) negativní zkušenosti mohou mít následek dezinterpretace sdělení

- h) příjemce sdělení si přeje slyšet jen to, co chce, což vede například ke skákání do řeči

Vymětal (2008, s. 38) pro eliminaci komunikační bariér doporučuje, aby sdělení mělo jasný cíl a jeho odesílatel byl řádně připraven a očekával případné dotazy příjemce. Sdělení by mělo být stručné, zřetelné a jasné. Vhodně zvolené prostředí a komunikační prostředek jsou také důležitými faktory k úspěchu. Abychom se ujistili, zda zpráva byla bez problému doručena, je nezbytná zpětná vazba.

Je potřeba si uvědomit, že komunikace není pouze to, co a jak říkáme, ale také jak se chováme a jak s partnery jednáme. Ve firmě se jedná o úroveň komunikace mezi firmou a pracovníky, mezi manažery navzájem i mezi pracovníky v týmu jednoznačně určuje úroveň jejich spolupráce. Mnohé průzkumy ukazují, že právě špatné interpersonální vztahy a špatná komunikace bývají nejčastější příčinou odchodu z firmy (Holá, 2011, s.81)

1.13 Komunikační strategie

Holá (2011, s.44) obecně popisuje komunikační strategii jako souhrn definovaných cílových skupin, cílů a prostředků komunikace kdy její vymezení ve firmě pomůže nastartovat nastavení efektivní komunikace ve firmě. Zároveň komunikační strategie vychází z celkové strategie firmy, včetně podnikatelské vize a plánu, kdy hlavním cílem komunikační strategie je tvorba image a reputace firmy u vnějších, ale i vnitřních partnerů. Image a reputace firmy je odrazem firemní identity, tedy toho, jak firmu vnímají cílové skupiny. Strategie tedy obsahuje přesný popis toho, čím chce firma být a jak toho dosáhne.

Armstrong (2007, s.663) tvrdí, že strategie interní firemní komunikace by měla být založena na analýze tří faktorů:

- Toho, co chce říct management
- Toho, co chtějí slyšet pracovníci
- Problémů, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací

Holá (2011, s.129) se na Armstronga odvolává a dodává, že při tvorbě komunikační strategie, je třeba stále mít na paměti, že zaměstnanci chtějí být informováni a chtějí se vyjadřovat ke všem záležitostem, které se jich bezprostředně týkají.

Dále definuje v několika bodech interní komunikační strategii, kdy partner je zaměstnanec

a) Cíl – *budování pozitivního vztahu k firmě, formování žádoucích pracovních postojů (výkonů a chování), posilování loajality k šíření dobrého jména firmy, naplnění informačních potřeb k výkonu práce, koordinace práce, týmová spolupráce.*

b) Prostředky – *spokojenost, vysoká míra vlastní motivace, víra v perspektivu firmy a ve vlastní kariéru ve firmě.*

c) Nástroje – *interní PR, řízení pracovního výkonu (pravidelné hodnocení), naplňování informačních potřeb, komunikační standarty při nástupu nových pracovníků, fungující zpětná vazba.*

d) Měřitelnost – *konkrétní výkony, fluktuace, měřitelný posun spokojenosti v časových řadách (dotazníkové šetření)*

2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Prvních deset let 21. století přineslo řadu zásadních celosvětových změn ve vývoji trhu a tím i v řízení firemních procesů. Za hlavní nositele změn na trhu lze označit:

- vliv globalizace, dynamiky a nepředvídatelnosti změn
- vývoj techniky, technologie a nových materiálů, což s sebou nese zkracování cyklu tržní životnosti
- vývoj informačních technologií přinášející efektivnější práci s informacemi a nové komunikační možnosti
- nástup celosvětových i lokálních sociálních sítí a vytváření spotřebitelských komunit

Hovoří se o přechodu od ekonomiky hmotných statků k ekonomice informační. Aby mohli manažeři přijímat správná rozhodnutí, vznášeni neustále se měnící požadavky na marketingový výzkum, který se tak musí rovněž rozvíjet (Kozel, 2011, s.12)

Hlavním cílem marketingového výzkumu je poskytnout podstatné a objektivní informace o situaci na trhu (nebo v případě této práce o vnímání funkčnosti či nefunkčnosti interní firemní komunikace). Zjišťování informací patří k běžným činnostem. V rovině obecné metodologie, můžeme celý proces marketingového výzkumu ve stručnosti vyjádřit jako souslednost následujících sedmi kroků:

- 1 – vymezení zkoumaného **problému** (předmětu), který nás zajímá a který máme sledovat
- 2 – vymezení zkoumaného **souboru** (objektu) a jeho **jednotek** (jednotlivců, domácností, organizací)
- 3 – **operacionalizace** (rozložení) problému a vymezení vlastností, které chceme na jednotkách souboru zjišťovat, zkoumat
- 4 – vytvoření a testování **měřících nástrojů** (otázek, proměnných), jimiž zjistíme hodnoty každé sledované vlastnosti jednotek
- 5 – vlastní **empirické zjištění** (měření) jednotek
- 6 – statické **zpracování, shrnutí** (agregace) zjištěných hodnot do souhrnných charakteristik celého souboru (objektu)
- 7 – syntetizující **interpretace** výsledků a praktická marketingová **doporučení**

Z uvedených bodů je jasné, že informace o trhu, zákaznících i konkurenci (v případě této práce stav interní firemní komunikace, jak ji vnímají zaměstnanci) mají hodnotu, a tudíž také cenu (Foret, 2011, s.112)

Podle Kozla (2005, s.58) marketingový výzkum představuje cílevědomý a systematický proces směřující k opatření (shromáždění nebo nákupu) určitých konkrétních informací. Získáváme jím tzv. primární informace.

2.1 Analýza marketingového prostředí a metody marketingového výzkumu

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno všemi prvky, vztahy a vazbami mezi nimi uvnitř firmy. Všechny prvky, jednotlivá oddělení firmy, musí navzájem spolupracovat. Vhodná kombinace využívání firemních zdrojů a marketingových nástrojů má za následek vyšší účinnost všech činností, vytváří relativní konkurenční výhodu a vede k dosahování firemních cílů a k rozvoji firmy. Z marketingového pohledu roste vliv lidských zdrojů, ať už během přímého kontaktu se zákazníky či dodavateli nebo při sdílení zkušeností a postojů veřejnosti. Zaměstnanci ve firmách stále významněji vystupují jako nositelé nápadů, myšlenek, inovativních řešení a nových procesů (Kozel, 2011, s.43)

Analýza firemního potenciálu zkoumá především -

- a) zdroje řízení** – kvalifikace manažerů, jejich kompetentnost, schopnost včas reagovat, schopnost naslouchání, komunikace, úroveň organizační struktury, její adaptabilita, pružnost, firemní kultura
- b) finanční zdroje** – vlastní kapitál, zdroje financování, dostupnost cizích zdrojů, vztahy s finančními partnery, stupeň zadlužení, druhotná platební neschopnost, rentabilita, produktivita práce a další finanční ukazatele
- c) lidské zdroje** – počet pracovních sil, věková struktura, kvalifikace, zkušenost, zodpovědnost, iniciativa, motivace, spolupráce, disponibilita v místě a v zemi, mobilita, spokojenost, sdílení základních hodnot firmy, mezilidské vztahy
- d) kapacitní zdroje** – dostupnost a struktura materiálu, surovin, strojů, zařízení a dalšího potřebného vybavení, vybavenost, respektive morální zastaralost využívané techniky a technologií

e) **inovační zdroje** – důraz na zavádění inovací, získané know-how, patenty, licence, specifické zkušenosti

f) **informační zdroje** – množství vnitřních a vnějších informačních zdrojů, životaschopnost a kompatibilita informačních systémů, proces od získání po archivaci informací, výzkum trhu (Jakubíková, 2008)

Primární marketingový výzkum prováděný v terénu lze členit na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní výzkumy zkoumají rozsáhlejší soubory stovek i tisíců respondentů. Snaží se zachytit názory (vědomí) a chování lidí co nejvíce standardizovaný a pomocí statických postupů. Mezi techniky kvantitativního výzkumu patří osobní rozhovory, pozorování, experiment a písemné dotazování, ale také obsahová analýza textů a jiných symbolických vyjádření. Kvantitativní výzkumy jsou časově i finančně náročnější, přinášejí, ale obvykle reprezentativní výsledky v přehlednější číselné podobě za celý zkoumaný vzorek. Kvalitativní výzkum je oproti kvantitativnímu rychlejší a méně nákladný. Má ale významná omezení, protože soubor respondentů je velmi malý a jeho výsledky není možné zobecnit na celou populaci, reprezentuje základní soubor jen přibližně. Kvalitativní výzkumy je velice vhodný pro první seznámení se s problematikou, kdy umožňuje poznat motivy chování lidí a vysvětlit příčiny (Foret, 2003, s.16)

2.2 Kvantitativní metoda

Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním údajů o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje nyní. Účelem kvantitativního výzkumu je získat měřitelné číselné údaje. Pracuje se s velkými soubory respondentů v procesu formálního dotazování, případně se údaje získávají pozorováním frekvencí určitých jevů nebo analýzou sekundárních dat. Mezi klasické analýzy kvantitativního výzkumu patří zjišťování znalostí, vybavenosti, spotřební zvyklosti a komoditní omibusy (Kozel, 2005, s.120)

Dotazník se skládá ze souboru otázek dávaných respondentům. Díky své flexibilitě je daleko nejběžnějším nástrojem, který se při sbírání dat používá. Dotazníky je třeba před aplikací ve velkém měřítku pečlivě sestavit, vyzkoušet a doladit. Při přípravě dotazníku musí výzkumník pozorně volit otázky a jejich formu, slovní podobu a sled. Forma otázek může ovlivnit odpovědi. Marketingoví výzkumníci rozlišují mezi uzavřenými a otevřenými otázkami. Uzavřené otázky specifikují veškeré možné odpovědi a odpovědi na ně je snadnější interpretovat a zařazovat do tabulek. Otevřené otázky umožňují respondentům odpovídat

vlastními slovy a často odhalí víc o tom, co si lidé myslí. Jsou zvláště užitečné v přípravném výzkumu, kdy výzkumník pátrá spíše po tom, jak lidé myslí, než aby zjišťoval, kolik z nich myslí určitým způsobem (Kotler, 2007, s.145)

2.3 Kvalitativní metoda

Kvalitativní výzkum pátrá po příčinách, proč něco proběhlo nebo se děje. Většina zjišťovaných údajů probíhá ve vědomí nebo podvědomí respondenta, a proto se pracuje s větší mírou nejistoty. Z tohoto důvodu se využívá odborné pomoci specialistů. Účelem je zjistit motivy, mínění a postoje vedoucí k určitému chování (Kozel, 2005, s.123)

Dle Foreta (2003, s.16) jsou základními technikami kvalitativního výzkumu tyto procesy -

Individuální hloubkové rozhovory – pokoušejí se odhalit hlubší příčiny určitých názorů a určitého chování. Tazatel jasně formulovanými otázkami podněcuje respondenta k vlastním výpovědím, jimž pozorně naslouchá. Zaznamenává jeho vyprávění a poté celý rozhovor zpracovává, vyhodnocuje, sumarizuje. Při individuálních hloubkových rozhovorech se často používají tzv. **projektivní techniky**, které mají probudit asociace a představivost respondenta. Do souboru projektivních technik například patří testy slovní asociace, dokončování vět, interpretace obrázků.

Skupinové rozhovory (fokus Group) – zde moderátor (výzkumník) řídí diskuzi ve skupině lidí, vybraných s ohledem na cíl měření. Ve skupinovém rozhovoru jde zejména o sledování procesu společenského (skupinového) působení na formování individuálních názorů a individuálního rozhodování.

Kozel (2011, s 191) jde ještě dál a rozvádí rozhovory na **strukturovaný**, **polostrukturovaný** a **nestrukturovaný** -

strukturovaný rozhovor – dodržuje přesně stanovené postupy, pořadí a znění otázek.

polostrukturovaný rozhovor – má tazatel k dispozici seznam otázek, které musí zaznít. Další dotazy volně doplňuje reakcí respondenta.

nestrukturovaný rozhovor – je rozhovor vycházející přirozeně z komunikace tazatele a respondenta na zadané téma. Respondent zde není omezován k vyjádření svých postojů, názorů či pocitů.

3 METODIKA A CÍLE PRÁCE

3.1 Účel šetření

Účelem dotazníkových šetření uplynulých let, je, aby respondenti vyhodnotili konkrétní stimuly interní komunikace – spokojenost s komunikací ze strany nadřízených, spokojenost s komunikací s kolegy ze stejného pracovního týmu, spokojenost s komunikací mezi jednotlivými odděleními, jednotlivé komunikační prostředky a kanály, zpětnou vazbu, celkovou spokojenost a možnosti zlepšení v oblasti interní komunikace – během měřených let a růstu firmy.

S jednatelem firmy autor povede polostrukturovaný hloubkový rozhovor, jehož účelem bude vyhodnocení výsledků dotazníkových šetření mezi zaměstnanci v letech 2017–2019 a změny ve vnímání kanálů interní komunikace v závislosti na růstu firmy.

3.2 Metody výzkumu

Jako metodiku výzkumu autor zvolil kvantitativní metodu na základě anonymního dotazníkového šetření zaměstnanců firmy. Tyto metody jsou zvoleny právě z důvodu zpětné vazby směrem k vedení společnosti. Část dotazníků byla rozeslána elektronicky on-line tzv. CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) (Kozel, 2011, s.177) a část dotazníků byla zpracována v tištěné podobě.

S jednatelem firmy autor zvolil polostrukturovaný hloubkový rozhovor nad výsledky dotazníkové šetření a jejich hodnocení.

3.3 Výzkumná otázka

Výzkumná otázka je formulována takto:

"Jak se mění interní komunikace v závislosti na růstu firmy"

Informace, které autor potřeboval pro zodpovězení této otázky získal sběrem dat formou dotazníkových šetření mezi zaměstnanci v letech 2018–2019 a vycházel také z dat své vlastní bakalářské práce z roku 2017. Data z dotazníkových šetření za konkrétní roky byla

zpracována a poskytnuta Martinu Dokoupilovi, jednomu ze tří majitelů a jednatelů firmy. S kterým byl posléze veden polostrukturovaný hloubkový rozhovor nad uvedenými daty.

Dotazník obsahuje celkem sedmnáct otázek a je zaměřen na všechny zaměstnance firmy. Během měřených let se neměnila jeho struktura z důvodu relevantnosti dat. V úvodu dotazníku jsou položeny tři otázky zaměřené na dobu zaměstnání ve firmě, pracovní zařazení, a ve kterém pracovním prostředí respondent tráví nejvíce času. Odpovědi u otázek číslo čtyři, pět a deset jsou bodově ohodnoceny dle preferencí respondenta, který rozděluje určených deset bodů mezi maximálně tři odpovědi. Odpovědi na otázky číslo šest, sedm, osm, devět, jedenáct, dvanáct a čtrnáct jsou inspirovány Likertovou škálou od „rozhodně souhlasím“ po „rozhodně nesouhlasím“.[1] Otázka číslo patnáct je otevřená otázka kde respondenti měli možnost vyjádřit svůj názor. Otázky třináct, šestnáct a sedmnáct jsou otázky uzavřené a poslední dvě jsou sociodemografické. Dotazník autor uvádí v příloze číslo 1.

3.4 Cíl práce

Cílem diplomové práce je vyhodnotit případné změny v interní komunikaci v závislosti na růstu firmy během uplynulých let a zároveň analyzovat efektivnost interní komunikace mezi zaměstnanci firmy, jednotlivými odděleními a managementem firmy. Tohoto cíle chce autor dosáhnout analýzou dotazníkových šetření v uplynulých třech letech a pomocí teoretických poznatků autor popíše komunikační propojení mezi zaměstnanci, odděleními, managementem firmy a případné změny ve vnímání či kanálech interní komunikace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 FIRMA TIERRA VERDE S.R.O.

4.1 Představení firmy Tierra Verde s.r.o.

Firma Tierra Verde s.r.o. byla založena v roce 2008 a je československou společností bez zahraniční účasti. Zabývá se výrobou produktů k péči o domácnost, a to pracích a čistících prostředků bez fosfátů, ropných derivátů, chlóru, syntetických parfémů, barviv, enzymů, odpěňovačů, opticky rozjasňovacích látek a plnidel. Produkty nezatěžují přírodní prostředí neodbouratelnými syntetickými látkami a ani lidské zdraví potenciálními alergeny. Základní surovina je mýdlový ořech což je plod stromu mýdelník (*sapindus*), který obsahuje saponin a s kterým se dál pracuje. [5]

V uplynulých letech se firma velmi dynamicky rozvíjí jak do počtu nových zákazníků a odběratelů, ale také do objemu výroby a denní expedici zásilek jednotlivým zákazníkům. Neustále se rozšiřuje portfolio nabízených produktů i počet zaměstnanců.

Na podzim roku 2017 se firma přestěhovala do větších prostor, které ji jsou již v roce 2019 nedostačující. [6] Během roku 2018 byla dokončena „obalová evoluce“, kdy pokud to šlo tak plastové obaly byly nahrazeny papírovými a proběhl redesign loga a etiket na všech výrobcích. Tyto projekty probíhaly ve vlnách. V roce 2019 se plánuje přesun výroby do jiné budovy na stejné ulici, kdy expedice a částečně sklad zůstane v budově stávající.

V současné době firma zaměstnává čtyřicet dva lidí včetně tří jednatelů (majitelů), kteří tvoří úzké vedení společnosti. Firma má vytvořené výrobní oddělení, expediční oddělení, oddělení péče o zákazníka, marketingové oddělení a je vytvořen střední management firmy. Dále je vytvořena síť odběratelů v rámci maloobchodních prodejen, e-shopů, obchodních řetězců a samozřejmě koncových zákazníků, kteří nakupují přes firemní e-shop. Denně se expeduje od pěti do dvanácti palet hotových výrobků v odpovídající kvalitě.

Společnost dále rozvíjí své aktivity v rámci svých značek a jednotlivých výrobních programů týkající se biobavlny, recyklace či bezobalového projektu stáčírén.

4.2 Firemní kultura Tierra Verde s.r.o.

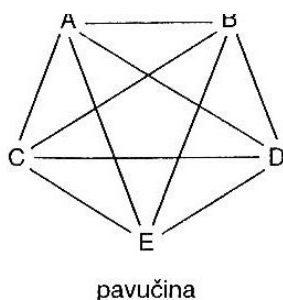
Firemní kultura Tierra Verde s.r.o. je nadefinována v její nosné myšlence - „*VŽDY EXISTUJE ALTERNATIVA*“, která se odráží v každodenním firemním rozhodování jak uvnitř, tak vně firmy, kdy zisk není motivem, ale prostředkem. Je zde víra a přesvědčení, že svět, ve kterém žijeme, si tvoříme sami svými každodenními skutky a rozhodnutími a kdy svoboda volby je zároveň projevem odpovědnosti k sobě samým i ke světu kolem nás, kdy každé rozhodnutí, každý čin je volbou toho, jak chceme, aby náš svět vypadal zítra. Posláním a filosofií firmy Tierra Verde s.r.o. je znovu objevovat, vyvíjet, vyrábět a nabízet produkty denní potřeby **s co nejmenším negativním dopadem** na zdraví a životní prostředí a zároveň **s co nejlepším vlivem** na člověka, společnost a Planetu.[5]

Zaměstnání a spolupráce s lidmi se zdravotním či sociálním znevýhodněním, nabízí prostor a příležitost, jak tyto lidi zapojit do spolupráce a podílet se na firemním dění, kdy tyto jednotlivci jsou přímo zapojeni do procesu se svými zdravými kolegy a nepracují v kolektivu stejně handicapovaných lidí.

Toto vnitřní propojení spolupracujících lidí se odráží i na vnějším chování firmy na trhu kdy je vyhledávaná stejně smýšlejícími obchodními partnery tak zákazníky.

4.3 Interní komunikace Tierra Verde s.r.o.

Komunikace ve firmě Tierra Verde a její propojení mezi všemi segmenty je decentralizované, bez hlavního zprostředkovatele a tím pádem se informace dostávají ke konkrétnímu člověku rychleji a co možná nejmíň zkreslené.



Obrázek 7: Struktura pracovní skupiny zdroj: Mikuláštk (2003), str. 181

Využívá se verbální i písemná komunikace. V rámci verbální komunikace se především používá **osobní kontakt a telefonní hovor**.

Osobní kontakt je nejrozšířenějším komunikačním kanálem ve firmě (výroba, kanceláře, expedice) **Telefonický hovor** se každodenně využívá, většinou v okamžicích, kdy příjemce informace není v dosahu.

Porady jako další komunikační kanál ve firmě se odehrávají v jídelně nebo v zasedací místnosti. Probíhají zde tyto typy porad:

- „pondělní“ porada (jednou týdně) za účasti všech zaměstnanců firmy kde se hodnotí uplynulý týden a co firmu čeká týden následující – návštěvy, akce. Hodnotí se například uplynulý měsíc, kvartál, jednotlivci. Každý se může vyjádřit ke konkrétním záležitostem, co ho trápí, z čeho má radost. Porada je vedena v odlehčeném duchu.
- Provozní porada (jednou týdně) - zástupci vedení, generální ředitel a zástupci jednotlivých oddělení (výroba, expedice, obchodní, produkt development, marketing, ekonom, IT), kde se řeší konkrétní provozní záležitosti. Vytváří se zápis z porady, s kterým se na následující poradě pracuje.

Dále probíhají porady jednotlivých pracovních a projektových týmů (výroba, expedice a obchodní oddělení, vedení apod) dle aktuální situace.

E-mail je využíván v komunikaci mezi jednotlivými pracovníky s konkrétními úkoly, požadavky či informacemi.

Interní informační systém (Slack, Pohoda, Wiki, Office 365, BizBox) jsou používány konkrétními zaměstnanci pro jednotlivé projektové platformy a předávání informací o jednotlivých dílčích krocích či sdílení informací.

Nástěnky mají a používají jednotliví zaměstnanci pro své pracovní účely. Dále má každé oddělení svou informativní nástěnku, které slouží konkrétním aktualizacím. Ve firmě se dále používají popisovací magnetické tabule jako nástroj vizualizace myšlenek a postupů.

Firemní akce se pořádají několikrát do roka ať už na výročí firmy, vánoční večírek či na prohloubení pocitu sounáležitosti s firmou a její kulturou (každoroční výlet lodí pro zaměstnance nazvaný „Den Hojnosti“). V roce 2018 poprvé také proběhl víkendový celofiremní výjezd. V rámci těchto firemních akcí probíhají teambuildingové aktivity, které vytvářejí kolegové pro své kolegy. Těchto akcí se účastní vedení i majitelé firmy.

Dále – vždy na jaře a na podzim – se organizuje „den otevřených dveří“ pro širokou veřejnost. Z dalších akcí, kterých se neúčastní všichni zaměstnanci (ale ví o nich a jsou seznámeni, ale účast není povinná) autor jmenuje – víkendové lyžování na horách, v létě vyjížďky na kolech, laser game, motokáry, ferraty, masopustní rej masek. V zimě před firmou koulování a v létě vodní bitva. Dále narozeniny jednotlivců, společné obědy či domluva mezi jednotlivci a návštěva wellness, výstav, koncertů či divadelních představení.

Webové stránky (e-shop) informují obecně návštěvníky o firmě, jejích produktech a výrobcích a také o její vizi a firemní filozofii.

Facebook podává aktuální informace čím firma žije, co ji trápí a z čeho má radost

Školení ve formě vzdělávacích přednášek (např. požární ochrana, poskytnutí první pomoci, bezpečnost práce) je prováděno externím odborníkem.

4.4 Realizace dotazníkového šetření

Sběr dat byl proveden v březnu 2017 (Bakalářská práce autora), v dubnu 2018 a v únoru 2019 ve firmě Tierra Verde s.r.o. Ve spolupráci s jednatelem firmy Martinem Dokoupilem byl v roce 2017 vytvořen dotazník s jednotlivými otázkami a škálou odpovědí. V měřených letech byly rozeslány dva druhy dotazníků – tištěné a elektronické. Tištěná forma dotazníku byla zvolena z důvodu, že ne každý zaměstnanec má každodenní přístup k počítači a internetu. Jednalo se hlavně o oddělení výroby. Sběr dat byl vždy proveden v tom konkrétním měsíci uvedeného roku, kdy tištěné dotazníky autor respondentům distribuoval osobně s příslušným komentářem. Elektronické dotazníky s identickými otázkami a jejich možnostmi odpovědí autor rozeslal přes Google formuláře. Na rozeslání elektronického dotazníku autor zaměstnance upozornil průvodním dopisem.

Vyplněné tištěné dotazníky byly vráceny na pracovní stůl autora případně je zaměstnanci předávali osobně. Vyplněné elektronické dotazníky se shromažďovaly v Google formulářích. Následně byly tištěné dotazníky převedeny do elektronické podoby v Google formulářích a zpracovány do grafů.

V březnu 2017 ve firmě pracovalo 27 lidí a návratnost dotazníků byla 100 %.

V roce 2018 (duben) ve firmě pracovalo 32 zaměstnanců, dotazníků se vrátilo 28 - 87,5% návratnosti.

V roce 2019 (únor) bylo distribuováno 39 dotazníků, návratnost byla opět 87,5 % (pět respondentů dotazník nevrátilo)

4.5 Vyhodnocení otázek dotazníkového šetření a interpretace výsledků

Dotazníkové šetření probíhalo v letech 2017 (Bakalářská práce autora), 2018, 2019.

Dotazníky, byly obdrženy zpět v tiskové podobě nebo v elektronické podobě v Google formulářích. Vyhodnoceny a zpracovány byly pomocí programu Google formuláře a MS Excel. Jednotlivé otázky a grafické znázornění byly seřazeny dle řazení otázek v dotazníku a dle let v kterých probíhal výzkum. V březnu 2017 kdy probíhal výzkum ve firmě pracovalo 27 lidí a návratnost dotazníků byla 100 %. V roce 2018 (duben) ve firmě pracovalo 32 zaměstnanců, dotazníků se vrátilo 28 - 87,5% návratnosti. V roce 2019 (únor) bylo distribuováno 39 dotazníků, návratnost byla opět 87,5 % (pět respondentů dotazník nevrátilo). Grafy k otázkám 1, 2, 3, 6, 8, 9, 13, 15, 16 jsou v seznamu grafů.

Otázka č.1 – Jak dlouho pracujete ve firmě?

2017 - Přes polovinu respondentů 59,2 % (16) pracuje ve firmě přes rok a z tohoto počtu 22,2 % (6) více jak tři roky. Druhé dvě skupiny jsou více či méně nováčci, kteří posílili stávající kolektiv 40,7 % (11)

2018 - Přes polovinu respondentů 60,7 % (17) pracuje ve firmě přes rok a z tohoto počtu 35,7 % (10) více jak tři roky. Třetí skupina 39,3 % (11) přišlo do firmy v uplynulém roce.

2019 - Přes polovinu respondentů 50 % (17) pracuje ve firmě přes rok a z tohoto počtu 26,5 % (9) více jak tři roky. Třetí skupina 50 % (17) přišlo do firmy v uplynulém roce.

Sumarizace – z grafů za měřené období je patrný dynamický růst firmy kdy každý rok přichází průměrně 43 % nových zaměstnanců. Grafy nezohledňují odchody (nástup na mateřskou dovolenou, zaměstnání blíž domovu, jiná pracovní nabídka apod.), kterých bylo v měřeném období sedmnáct.

Otázka č.2 – Kde ve firmě převážně pracujete?

2017 - Celkový zkoumaný vzorek je tvořen 27 respondenty. Nejvíce zaměstnanců pracuje ve výrobě 51,9 % (14). Druhou sekcí, která má nejvíce zaměstnanců je administrativa a management 22,2 % (6). Následuje sekce obchodní tzv. péče o zákazníka 14,8 % (4). Ex-

pedice hotových výrobků - 7,4 % - je na třetím místě se dvěma zaměstnanci. Nejméně zaměstnanců firmy, jeden, je ve vývoji obchodu, produktů a marketingu – 3,7 %.

2018 - Celkový zkoumaný vzorek je tvořen 28 respondenty. Nejvíce zaměstnanců pracuje ve výrobě 46,4 % (13). Druhou sekci, která má nejvíce zaměstnanců je administrativa a management 25 % (7). V oddělení marketingu a produkt developmentu pracuje k roku 2018 14,4 % (4). Následuje sekce obchodní tzv. péče o zákazníka 7,1 % (2) a expedice hotových výrobků 7,1 % (2).

2019 - Celkový zkoumaný vzorek je tvořen 34 respondenty (někteří respondenti (4) označili odpovědi dvě). Práci ve výrobě označilo 42,1 % (16). Dále následuje „jiné“ což je sekce pro marketing a produkt development 21,1 % (8). Administrativa je označena 18,4 % (7), dále péče o zákazníky 10,5 % (4) a expedice 7,9 % (3).

Sumarizace – Na těchto grafech je vidět, jak se v uplynulých třech letech měnila a rozvíjela skladba pracovních pozic. Expedice během let zůstává na svém poměru 7,1-7,9 % (2-3) z celkového objemu firmy, tak oddělení péče o zákazníky a administrativa procentuálně v uplynulých letech klesalo z 37 % (10) v roce 2017, na 32,1 % (9) 2018, až na současný stav 28,9 % (11) v roce 2019. Fyzicky počet pracovníků zůstává plus minus stejný. Stejně tak ve výrobě, kde v roce 2017 byl procentuální poměr zaměstnanců 51,9 % (14), v roce 2018 klesl na 46,4 % (13) a v roce 2019 je 42,4 % (16) ač fyzický počet pracovníků vzrostl na 16 lidí. Největší nárůst během měřených let zaznamenalo oddělení marketingu a produkt developmentu kdy v roce 2017 tvořilo 3,7 % (1), v roce 2018 už – 14,4 % (4) a v současném roce 2019 21,1 % (8).

Z těchto čísel je zřejmé, jak se v uplynulých letech růstu firmy diferencovala jednotlivá oddělení firmy. Z nárůstu oddělení marketingu a produkt developmentu je zřejmé jaký význam firma přikládá novým produktům a jejich komunikaci a prezentaci směrem k odběratelům B2B i B2C.

Otázka č.3 – Ve kterém pracovním prostředí trávíte nejvíce času?

2017 - Na tuto otázku respondenti mohli označit dvě odpovědi. Drtivá většina 74 % (20) odpověděla výrobní hala a kancelář. Zbývajících 26 % (7) odpovědí se rozdělilo mezi další segmenty – práce z domova 7,4 % (2), expedice 7,4 % (2), jednací prostory, terén a výjezdy mají shodně 3,7 % (1).

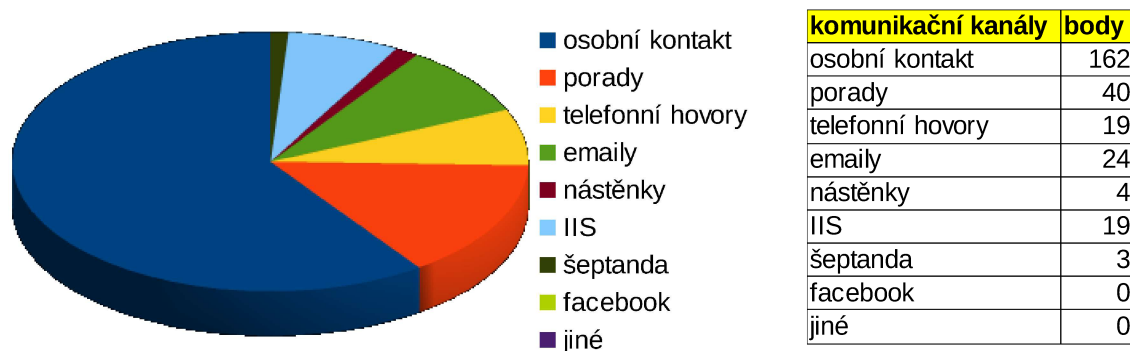
2018–V tomto roce 89,3 % (25) respondentů označilo aspoň jednu odpověď – výrobní hala či kancelář. 7,1 % (2) zůstalo v expedici a jeden respondent 3,6 % (1) pracoval nejčastěji z domu.

2019–V roce 2019 88,6 % (31) se pohybovalo mezi výrobní halou a kanceláři případně označili pouze jednu odpověď z těchto dvou. Expedice 5,7 % (2), práce z domova 2,9 % (1) a vyjížďky 2,9 % (1)

Sumarizace – jak již bylo zmíněno, na tuto otázku mohli respondenti označit dvě odpovědi. Z odpovědí vyplývá, že více než čtyři pětiny zaměstnanců tráví svou pracovní dobu ve výrobní hale nebo v kancelářích.

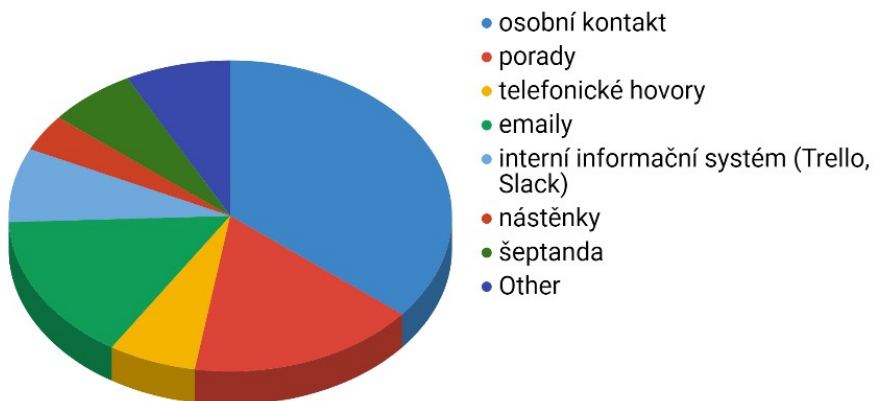
Otázka č.4 – Jak nejčastěji ve svém pracovním prostředí s kolegy komunikujete?

Graf 4 – nejčastější komunikace s kolegy zdroj: vlastní zpracování



2017–U této otázky měli respondenti k dispozici deset bodů, které měli rozdělit mezi tři odpovědi dle jejich preferencí. Z grafu je patrné, že nejvyužívanější komunikační kanál respondenti řadí komunikaci tváří v tvář (162 b), po ní následují porady (40 b) a emaily (24 b). Interní informační systém – IIS s telefonními hovory byly ohodnoceny shodně (19 b). Další komunikační kanály, které respondenti zvolili jsou nástěnky, šeptanda. Na rozdíl od výše uvedených komunikačních kanálů jsou tyto zastoupeny zanedbatelně.

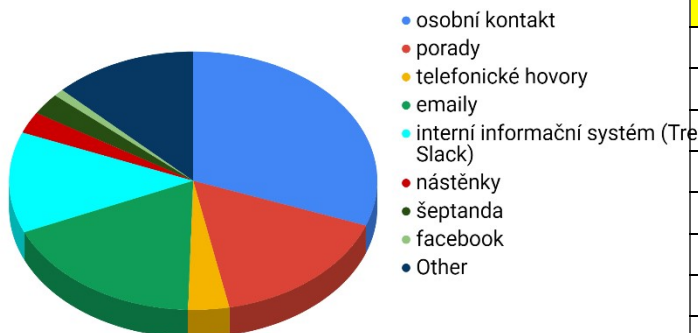
2018



komunikační kanály	body
osobní kontakt	138
porady	43
telefonní hovory	23
emaily	30
nástěnky	12
IIS	22
šeptanda	7
facebook	0
jiné	5

2018 – Respondenti stále preferují osobní kontakt (138 b), dále porady (43 b) a emaily (30 b). IIS (22 b) s telefonními hovory (23 b). Tento rok kopíruje rok předchozí.

2019



komunikační kanály	body
osobní kontakt	154
porady	60
telefonní hovory	23
emaily	30
nástěnky	22
IIS	38
šeptanda	7
facebook	3
jiné	3

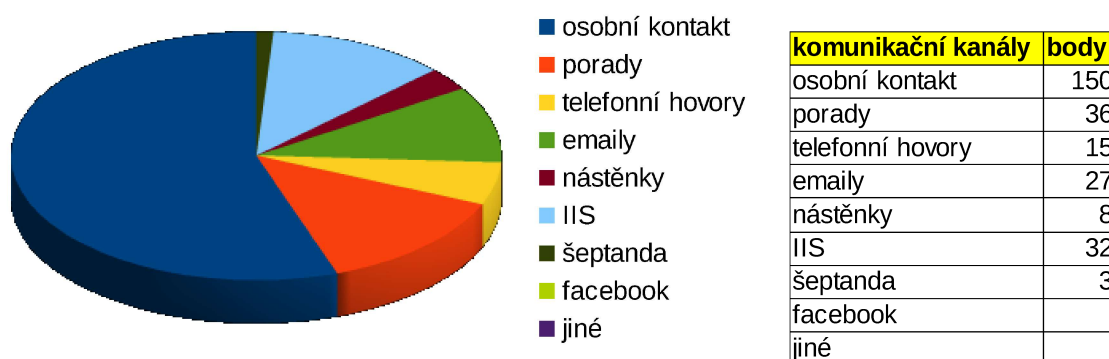
2019 – Díky růstu firmy klesá podíl (v poměru k růstu zaměstnanců) osobního kontaktu (154 b) a roste bodové ohodnocení porad (60 b) a IIS (38 b). Telefonní hovory (23 b) a

emaily (30 b) mají stejné bodové ohodnocení, ale k poměru růstu zaměstnanců jejich podíl klesá. Ostatní informační kanály zůstávají na přibližně stejném procentuálním zastoupení jako v předchozích letech.

Sumarizace – z grafů i bodových ohodnocení vyplývá, že v poměru růstu firmy a jejich zaměstnanců klesá podíl osobního kontaktu při komunikaci, stejně tak porady, či telefonní hovory. Naopak roste podíl interního informačního systému, což není překvapivé, ale jen potvrzující sdělení. Šeptanda, facebook, nástěnky mají marginální ohodnocení což znamená, že je zaměstnanci používají jako okrajové informační kanály.

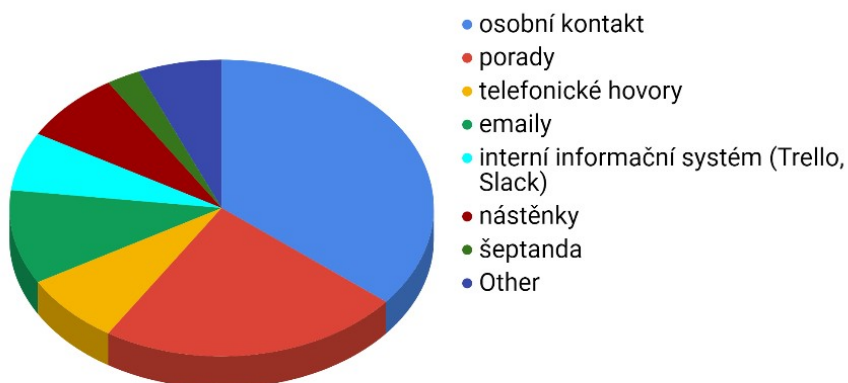
Otázka č.5 – Jakou formu komunikace ve svém pracovním prostředí byste nejraději používali?

Graf 5 – jakou formou byste rádi komunikovali zdroj: vlastní zpracování



2017–U této otázky měli respondenti opět k dispozici deset bodů, které měli rozdělit mezi tři odpovědi dle jejich preferencí. Respondenti stále preferují osobní kontakt (150 b). Ostatní odpovědi více či méně kopírují předcházející otázku kromě interního informačního systému (32 b) a nástěnek (8 b).

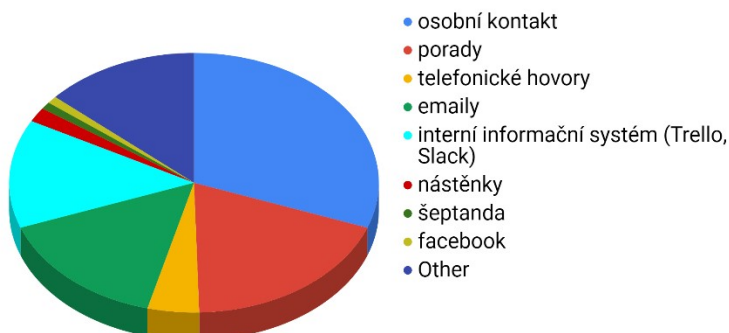
2018



komunikační kanál	body
osobní kontakt	130
porady	58
telefonní hovory	18
emaily	20
nástěnky	22
IIS	22
šeptanda	3
facebook	3
jiné	4

2018–V roce 2018 je vidět klesající trend osobního kontaktu, i když ten stále dominantně přetrvává (130 b). Je zde také větší potřeba porad (58 b) a více požívání nástěnek (22 b). Naopak by respondenti omezili telefonování (18 b) a radši by méně používali emaily (20 b).

2019



komunikační kanál	body
osobní kontakt	160
porady	52
telefonní hovory	9
emaily	32
nástěnky	12
IIS	53
šeptanda	3
facebook	3
jiné	16

2019–V roce 2019 ač stále dominuje osobní kontakt (160 b) si respondenti více přejí komunikovat emaily (32 b) nebo IIS (53 b) kde je proti roku 2018 enormní nárůst. Co v přání

respondentů zcela v roce 2019 propadlo jsou telefonické hovory (9 b), nástěnky (12 b). Naopak se také zásadně zvedly „jiné“ komunikační kanály než výše uvedené (16 b).

Sumarizace – „přání“ zaměstnanců kopíruje trend uplynulých let, kdy stále dominuje osobní kontakt mezi kolegy, ale mnohem více by si přáli být propojeni (informováni) i elektronicky právě z důvodu nárůstu firmy a šetření pracovního času. „Jiné“ komunikační kanály nebyly v dotaznících specifikovány (např. komunikace skrze aplikace messenger, WhatsApp, ekonomický systém Pohoda apod.)

Otázka č.6–S výrokem „zadání pracovních úkolů je pro mě obvykle srozumitelné“?

2017–Z grafu můžeme vidět, že odpověď „rozhodně souhlasím“ označila větší půlka zaměstnanců – 63 % (17). Druhou nejčastěji označenou odpovědí je „spíše souhlasím“ – 29,6 % (8). Dva ze zaměstnanců – 7,4 % označilo možnost „rozhodně nesouhlasím“. Z výsledků odpovědí na tuto otázku můžeme usoudit, že srozumitelnost zadávání pracovních úkolů je pro 92,6 % zaměstnanců srozumitelná.

2018–Z grafu můžeme vidět, že odpověď „rozhodně souhlasím“ označila menší půlka zaměstnanců – 42,9 % (12). „Spíše souhlasím“ označila větší půlka zaměstnanců – 53,6 % (15). Jeden ze zaměstnanců – 3,6 % označil možnost „spíše nesouhlasím“. Z výsledků odpovědí na tuto otázku můžeme usoudit, že srozumitelnost zadávání pracovních úkolů je pro 96,5 % zaměstnanců srozumitelná.

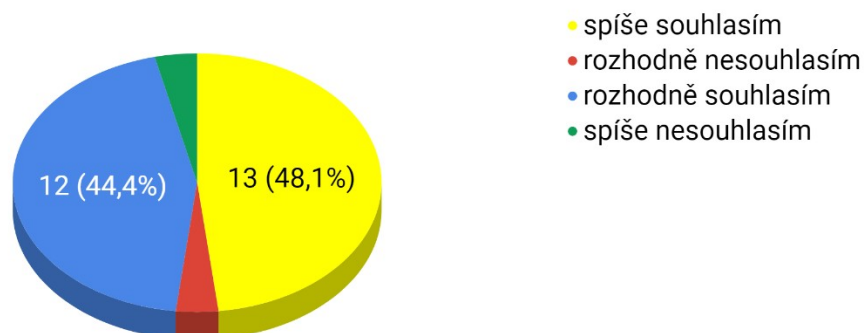
2019–Z grafu můžeme vidět, že odpověď „rozhodně souhlasím“ označila menší půlka zaměstnanců – 47,1 % (16). „Spíše souhlasím“ označila půlka zaměstnanců – 50 % (17). Jeden ze zaměstnanců – 2,9 % označil možnost „spíše nesouhlasím“. Z výsledků odpovědí na tuto otázku můžeme usoudit, že srozumitelnost zadávání pracovních úkolů je pro 97,1 % zaměstnanců srozumitelná.

Sumarizace – Během uplynulých let měření je zřejmé, že srozumitelnost zadávání pracovních úkolů je v roce 2017 pro 92,6 % (25), 2018 96,5 % (27) a 2019 97,1 % (33) respondentů srozumitelná kdy tento výsledek je poměrně stabilní.

Otázka č.7–S výrokem „mám dostatečné a přesné informace, které potřebuji ke své práci“?

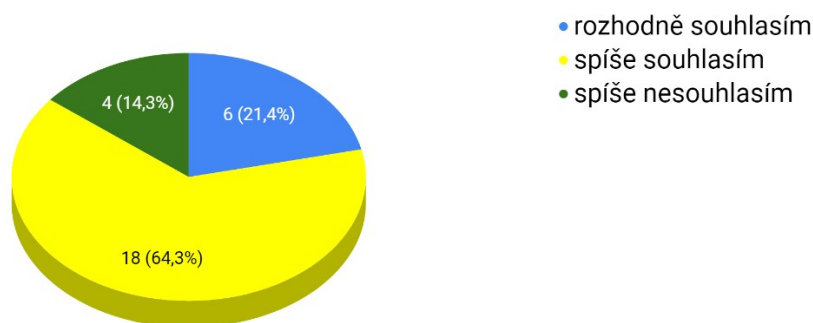
Graf 7 – dostatečná a přesná informovanost zdroj: vlastní zpracování

2017 - S VÝROKEM "MÁM DOSTATEČNÉ A PŘESNÉ INFORMACE, KTERÉ POTŘEBUJI KE SVÉ PRÁCI"



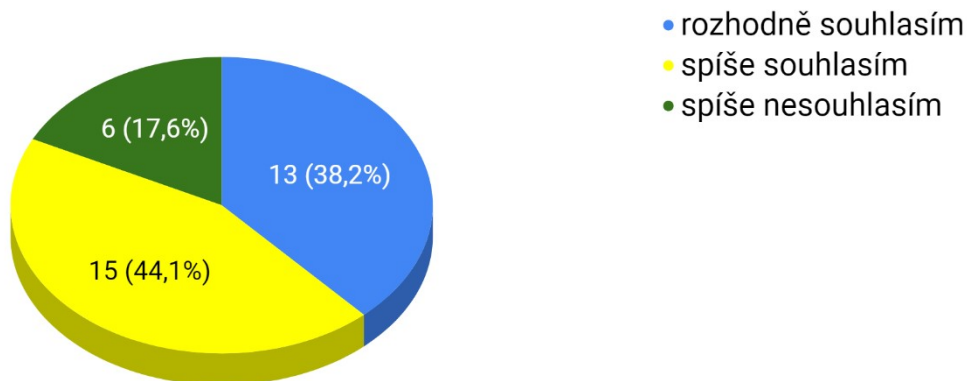
2017–V tomto roce odpověděla drtivá většina zaměstnanců 92,5 % (25) odpověděla „spíše souhlasím“ a „rozhodně souhlasím“ (po jednom respondentovi mají shodně odpovědi „rozhodně nesouhlasím“ 3,7 % a „spíše nesouhlasím“ 3,7 %).

2018 - S VÝROKEM "MÁM DOSTATEČNÉ A PŘESNÉ INFORMACE, KTERÉ POTŘEBUJI KE SVÉ PRÁCI"



2018–V následujícím roce 2018, 85,7 % (24) respondentů „spíše a rozhodně souhlasilo“ a 14,3 % (4) „spíše nesouhlasilo“.

2019 - S VÝROKEM "MÁM DOSTATEČNÉ A PŘESNÉ INFORMACE, KTERÉ POTŘEBUJI KE SVÉ PRÁCI"



2019–V roce 2019, 82,3 % (28) „spíše a rozhodně souhlasilo“ a 17,6 % (6) „spíše nesouhlasilo“.

Sumarizace – Z dotazníkového měření vyplývá, že během let narůstá procento respondentů, kteří spíše nesouhlasí s tím, že by měli dostatečné a přesné informace, které potřebují ke své pracovní činnosti. Čísla nějak alarmující nejsou ale trend je vidět.

Otázka č.8–S výrokem „v naší firmě navzájem dobře komunikujeme“?

2017–Z grafu je zřejmé, že v roce 2017 92,6 % (25) zaměstnanců hodnotí komunikaci napříč firmou jako dobrou a z této položky 37 % (10) ji hodnotí jako velmi dobrou. V roce 2017 bylo 7,4 % (2) s komunikací napříč firmou nespokojeno.

2018 - Následující rok 2018 ji jako dobrou hodnotí pouze 60,7 % (17), nespokojeno je 32,1 % (9) respondentů a vyloženě nespokojených je 7,1 % (2) respondentů.

2019–V roce 2019 respondenti vyhodnotili komunikaci napříč firmou jako dobrou 85,3 % (29) a z toho 29,4 % (10) jako velmi dobrou. Nespokojeno je 14,7 % (5) respondentů.

Sumarizace – Z výsledků za uplynulé období vyplývá, že tři čtvrtiny zaměstnanců hodnotí komunikaci na dobré úrovni, což autor vnímá jako potenciál a jeden ze základních impulzů pro tvorbu dobře fungujících pracovních týmů. V roce 2018 je z výsledků vidět, že se „něco stalo“. Několik měsíců před sběrem dat se firma přestěhovala do větších a nových prostor a toto se odrazilo i na výsledcích dotazníkového šetření této otázky, kdy si komunikace napříč firmou „sedala“.

Otázka č.9–S výrokem „součástí firemní kultury je respekt k odlišnému názoru“?

2017–Z výsledků odpovědí na tuto otázku v roce 2017 je u všech respondentů zřejmé souznění s firemní kulturou a jejím nepsaným kodexem vzájemného vnímání a respektu různorodosti každého člověka.

2018 - Následující rok 2018 toto souznění již vnímalo „pouze“ 64,3 % (18) respondentů, 32,1 % (9) respondentů s výrokem nesouhlasilo a 3,6 % (1) rozhodně nesouhlasilo.

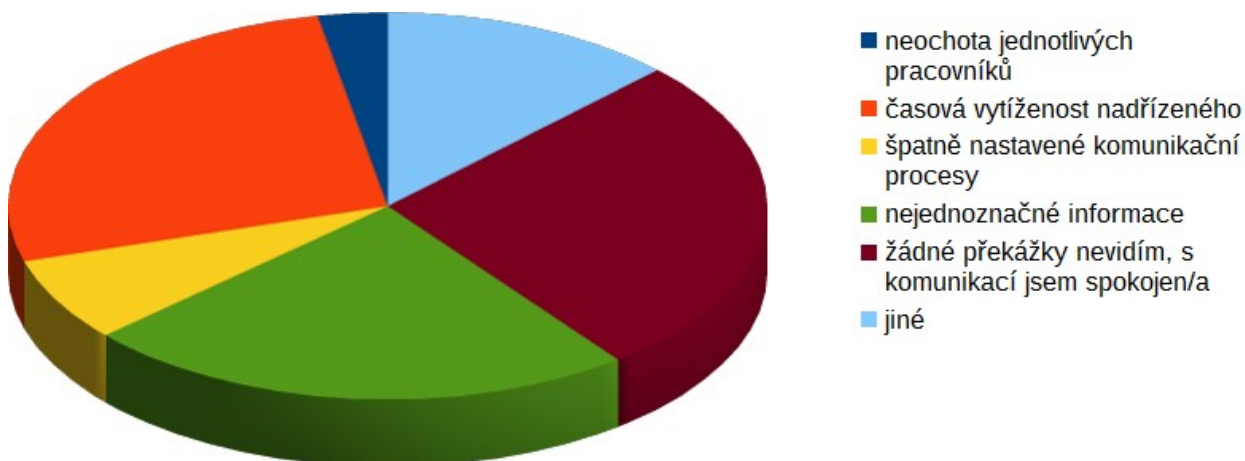
2019–V roce 2019 s daným výrokem souhlasilo 91,2 % (31) respondentů a 8,8 % (3) nesouhlasilo.

Sumarizace – Z dotazníkového šetření za uplynulé tři roky je zde opět vidět „úkok“ bohem v roce 2018 kdy tyto výsledky autor vnímá jako důsledek stěhování a z toho vyplývající změny na celou firmu i jednotlivce.

Otázka č.10 – Jaké vidíte ve vašem pracovním týmu hlavní překážky v komunikaci?

Graf 10 – hlavní překážky v komunikaci zdroj: vlastní zpracování

2017



2017–U této otázky měli respondenti k dispozici deset bodů, které měli rozdělit mezi tři odpovědi dle jejich preferencí. Z grafu je patrné, že respondenti jsou na jednu stranu s komunikací spokojeni (73 b), ale zároveň jako největší překážku pocítují časovou vytíženost nadřízeného (72 b), dále následují nejednoznačné informace (64 b). Co respondenti vnímají jako nejmenší

hlavní překážky	body
neochota jednotlivých pracovníků	8
časová vytíženost nadřízeného	72
špatně nastavené komunikační procesy	19
nejednoznačné informace	64
žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen/a	73
jiné	34

překážku je neochota jednotlivých pracovníků (8 b) a špatně nastavené komunikační procesy (19 b). V odpovědi „jiné“ byly uvedeny konkrétní body, které jednotliví respondenti vnímají jako překážku a to:

- *někdy trochu ode všeho, ale spíše méně* (zde je předpoklad, že respondent měl na mysli, že všechny odpovědi jsou v pořádku dle konkrétní situace)
- *nadřazené chování určitých jednotlivců*
- *některé překážky se neřeší, kolegové si hrají na „nadřízené“*
- *hodně porad*
- *neporozumění*
- *moje časová vytíženost i dalších lidí jako následek neschopnosti vedení se zaměřit na méně cílů*

2018

2018 JAKÉ VIDÍTE VE VAŠEM PRACOVNÍM TÝMU HLAVNÍ PŘEKÁŽKY V KOMUNIKACI?



hlavní překážky	body
neochota jednotlivých pracovníků	32
časová vytíženost nadřízeného	62
špatně nastavené komunikační procesy	60
nejednoznačné informace	41
žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen/a	42
jiné	43

2018 - Respondenti měli opět k dispozici deset bodů, které měli rozdělit mezi tři odpovědi dle jejich preferencí. Z tabulky je patrné určitá „vyváženost“ mezi rozdělením bodů k jednotlivým překážkám. Na „prvním místě“ se umístila časová vytíženost nadřízeného (62 b) a hned za ní špatně nastavené komunikační procesy (60 b). Spokojenost s komunikačními procesy zaměstnanci ohodnotili (42 b), nejednoznačné informace (41 b). Neochota jednotlivých

pracovníků za (32 b). V odpovědi „jiné“ byly uvedeny konkrétní body, které jednotliví respondenti vnímají jako překážku v komunikaci toto:

- *Vždycky se domluvíme, nejasnosti vznikají v tom, že se vše rychle mění a vyvíjí*

- *Nedostatek informací, nutnost jejich dohledání (kdo má danou agendu na starost, jaký je aktuální postoj k dané problematice)*
- *Zasekané vnitropodnikové komunikační sítě, špatná vnitropodniková informovanost – levá neví co dělá pravá atd – chybějící propojení, nikdo není za nic zodpovědný a ve výsledku jsou odpovídají všichni za všechno*
- *Co potřebuji vědět na to se zeptám*
- *Špatné platové ohodnocení některých pracovníků*

2019

2019 JAKÉ VIDÍTE VE VAŠEM PRACOVNÍM TÝMU HLAVNÍ PŘEKÁŽKY V KOMUNIKACI?



hlavní překážky	body
neochota jednotlivých pracovníků	12
časová vytiženost nadřízeného	101
špatně nastavené komunikační procesy	48
nejednoznačné informace	70
žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen/a	88
jiné	21

2019 – Respondenti, jako každý rok, bodově „hodnotili“ jednotlivé překážky v komunikaci. Jako hlavní překážku vnímají časovou vytiženost nadřízeného (101 b) a pak nejednoznačné informace (70 b). Špatně nastavené komunikační procesy mají (48 b) a neochota jednotlivých pracovníků (12 b). spokojenost s komunikací byla ohodnocena (88 b). V odpovědi „jiné“ (21 b) byly uvedeny konkrétní body, které jednotliví respondenti vnímají jako překážku v

komunikaci toto:

- *Neustále se měnící informace*
- *Nesdílení všech zásadních informací pro relevantní osoby*
- *Nedůvěra ve splnění úkolu*

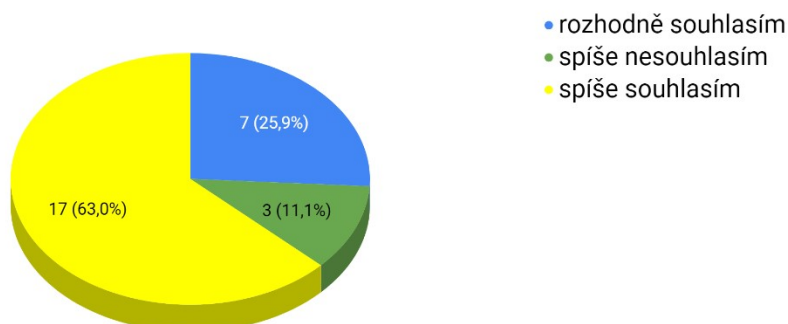
Sumarizace – Z bodových hodnocení je zřejmé, že zaměstnanci vnímají jako překážku v komunikaci časovou vytíženost nadřízeného, pak nejednoznačné informace nebo špatně nastavené komunikační procesy. Z toho vyplývá a je patrné, že respondenti z větší části vnímají překážky v komunikaci směrem k nadřízeným než mezi sebou. Na druhou stranu jsou ale celkově s komunikací spokojeni. Z jednotlivých konkrétních bodů vyplývají na povrch tyto překážky:

- **Mění se informace během jejich toku**
- **Časová vytíženost jednotlivých zaměstnanců**
- **Změny postojů, než informace dorazí k místu určení**
- **Rychlé změny a neinformovanost v tom „kdo a co“ má na starosti**
- **Podávání neúplných informací**

Otázka č.11–S výrokem „ve firmě dostávám dostatečnou zpětnou vazbu“?

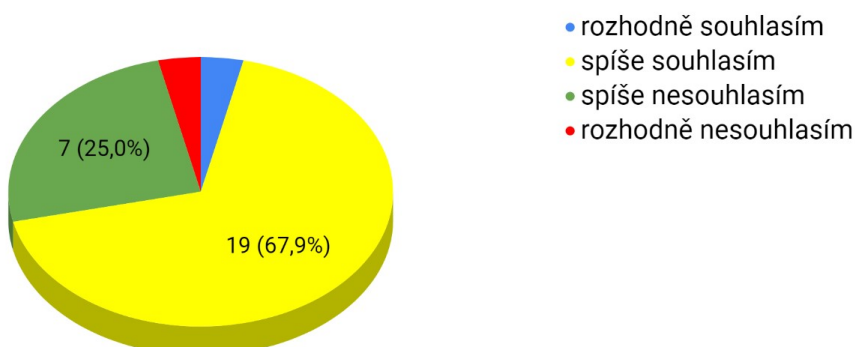
Graf 11 – zpětná vazba zdroj: vlastní zpracování

2017 - S VÝROKEM "VE FIRMĚ DOSTÁVÁM DOSTATEČNOU ZPĚTNOU VAZBU"



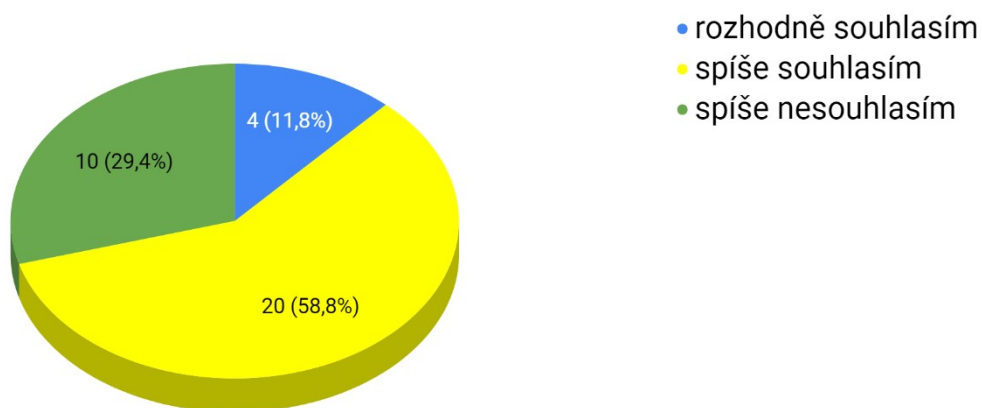
2017–V roce 2017 88,9 % (24) respondentů zpětnou vazbu dostává jak od svých kolegů, tak nadřízeného. Pouze 11,1 % (3) „spíše nesouhlasí“.

2018 - S VÝROKEM "VE FIRMĚ DOSTÁVÁM DOSTATEČNOU ZPĚTNOU VAZBU"



2018–V roce 2018 71,5 % (20) respondentů souhlasí, z toho 3,6 % (1) „rozhodně souhlasí“, že dostává dostatečnou zpětnou vazbu. 28,5 % (8) respondentů nesouhlasí, z toho 3,6 (1) „rozhodně nesouhlasí“, že by zpětnou vazbu dostávali.

2019 - S VÝROKEM "VE FIRMĚ DOSTÁVÁM DOSTATEČNOU ZPĚTNOU VAZBU"



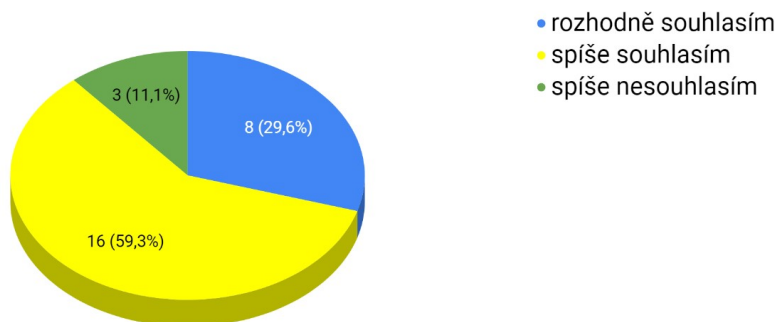
2019–V roce 2019 70,6 % (24) respondentů souhlasí, z tohoto vzorku 11,8 % (4) „rozhodně souhlasí“, že dostávají zpětnou vazbu. 29,4 % (10) nesouhlasí, že by dostatečnou zpětnou vazbu dostávali.

Sumarizace – Jak bylo zmíněno v teoretické části diplomové práce, zpětná vazba je v interní komunikaci velmi důležitá. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že během uplynulých let, třetina respondentů vnímá zpětnou vazbu jako nedostatečnou.

Otázka č.12–S výrokem „jsem vždy seznámen s novými cíli firmy“?

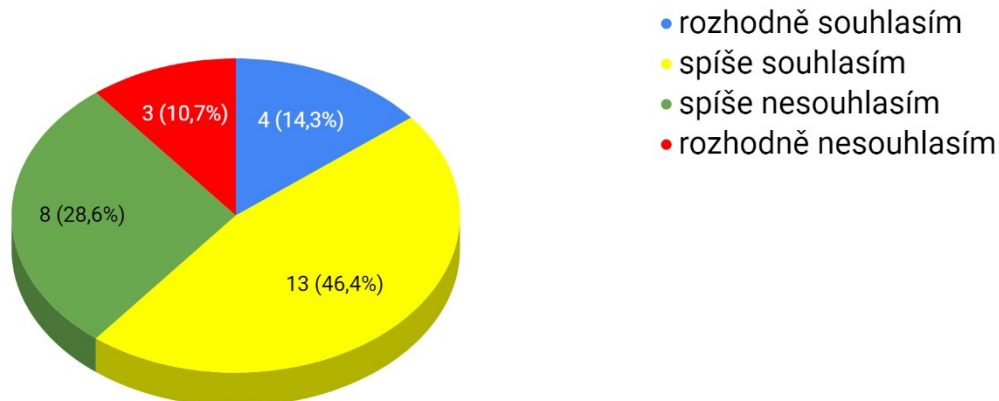
Graf 12 – seznámení s cíli firmy zdroj: vlastní zpracování

2017 - S VÝROKEM "JSEM VŽDY SEZNÁMEN/A S NOVÝMI CÍLI FIRMY"



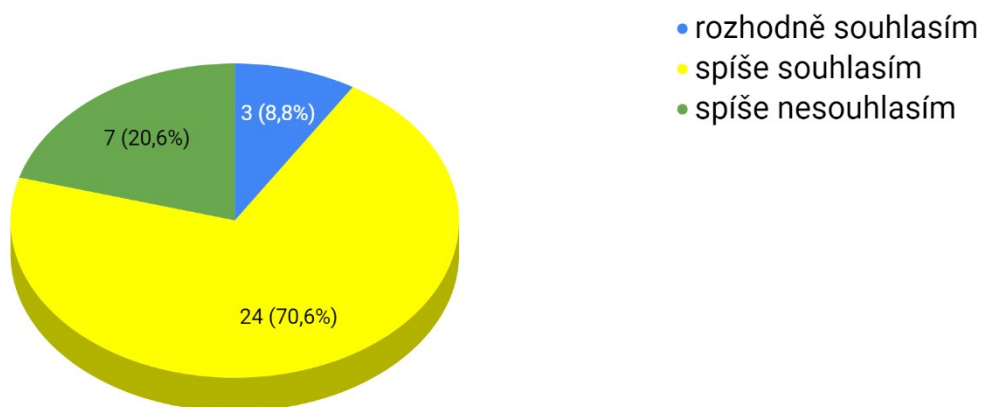
2017–V roce 2017 88,9 % (24) s tvrzením souhlasilo. 11,1 % (3) respondentů „spíše ne-souhlasilo“.

2018 - S VÝROKEM "JSEM VŽDY SEZNÁMEN/A S NOVÝMI CÍLI FIRMY"



2018–O rok později – 2018 – 60,7 % (17) respondentů souhlasilo s tímto tvrzením. 39,3 % (11) nesouhlasilo s tím, že by byli vždy s novými cíli firmy seznámeni. Třetina z tohoto vzorku respondentů 10,7 % (3) „rozhodně nesouhlasila“.

2019 - S VÝROKEM "JSEM VŽDY SEZNÁMEN/A S NOVÝMI CÍLI FIRMY"



2019 - Rok 2019 79,4 % (27) souhlasí, že jsou vždy s novými cíli seznámeni. 20,6 % (7) „spíše nesouhlasí“.

Sumarizace – Důležitou součástí firmy je informovanost o jejich cílech a je nezbytné, aby o nich byli zaměstnanci seznámeni. Opět je vidět během let klesající tendence vnímání informovanosti zaměstnanců o nových cílech firmy, včetně roku 2018 kdy toto vnímání

bylo na nejnižší úrovni měřených let. Jak již bylo napsáno výše, tento propad si autor vysvětluje jako dozvuky stěhování do nové provozovny.

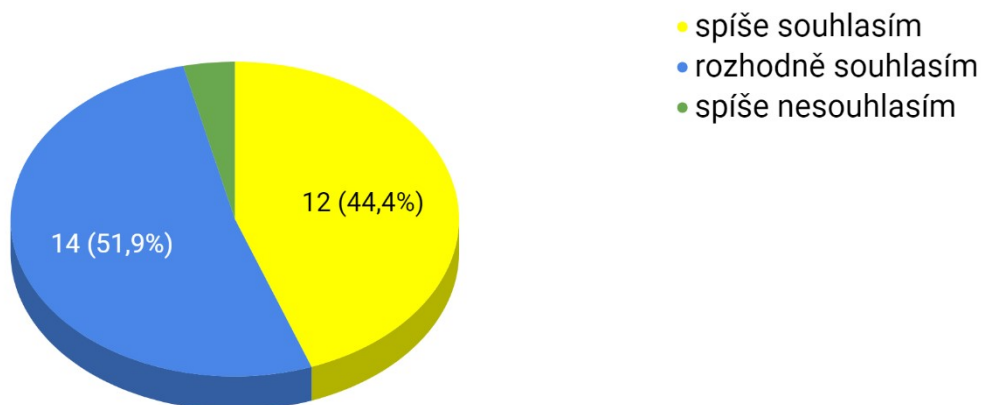
Otázka č.13– Vaše vztahy s kolegy ve firmě považujete spíše za formální či neformální?

Sumarizace – Drtivá většina respondentů, během měřených let, označila odpověď na vztahy s kolegy jako neformální což dle autora souvisí s firemní kulturou. Dva respondenti – v roce 2017 - ohodnotili vztahy s kolegy za formální. Celkově lze říci, že ve firmě převládají neformální vztahy, kdy většina preferuje práci v týmu kde je základem „atmosféra neformálnosti“.

Otázka č.14–S výrokem „tuto firmu bych doporučil svému známému, který hledá práci“?

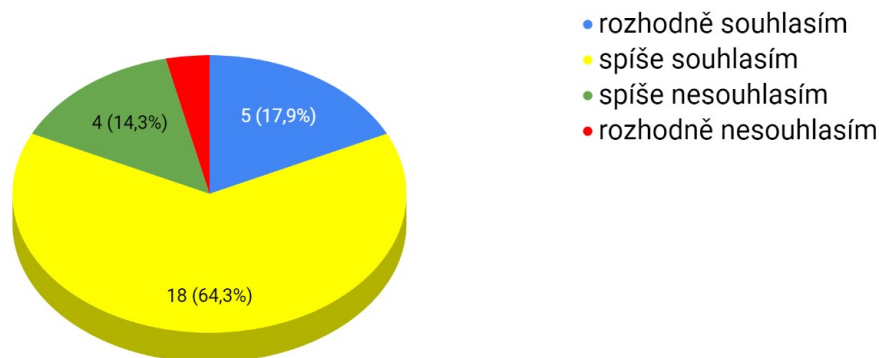
Graf 14– doporučení firmy případnému novému kolegovi zdroj: vlastní zpracování

2017 - S VÝROKEM "TUTO FIRMU BYCH DOPORUČIL SVÉMU ZNÁMÉMU, KTERÝ HLEDÁ PRÁCI"



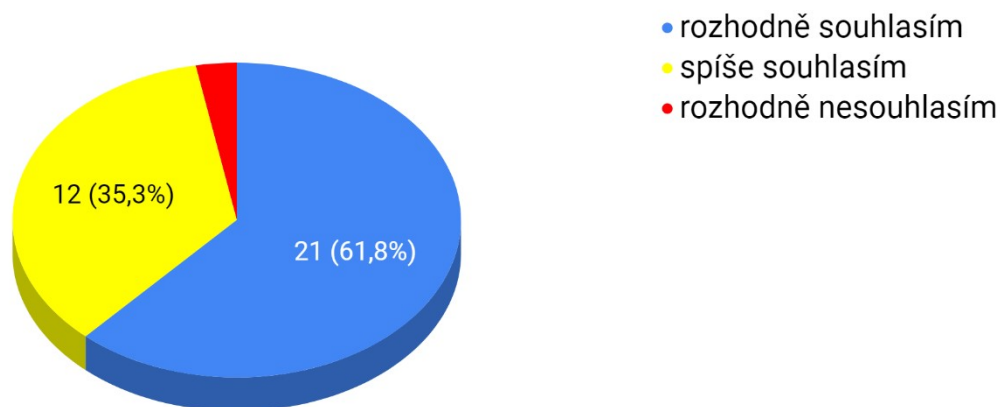
2017–V roce 2017 by firmu doporučilo 96,3 % (26) respondentů a 3,7 % (1) by spíše nedoporučil.

2018 - S VÝROKEM "TUTO FIRMU BYCH DOPORUČIL SVÉMU ZNÁMÉMU, KTERÝ HLEDÁ PRÁCI"



2018–2018 by firmu doporučilo 82,2 % (23) respondentů a 17,8 % (5) by nedoporučilo. Z tohoto vzorku jeden respondent – 3,6 % - firmu „rozhodně nedoporučil“

2019 - S VÝROKEM "TUTO FIRMU BYCH DOPORUČIL SVÉMU ZNÁMÉMU, KTERÝ HLEDÁ PRÁCI"



2019–V roce 2019 by firmu doporučilo 97,1 % (33) respondentů. 2,9 % (1) respondent by firmu „rozhodně nedoporučil“

Sumarizace – Tato otázka se snaží v rámci charakteristiky firmy zjistit obecnou spokojenost zaměstnanců. Z výsledných odpovědí uplynulých let vychází, že drtivá většina zaměstnanců firmu doporučí jako potenciální zaměstnavatele, což autor vnímá jako jeden ze základních ukazatelů celkové atmosféry ve firmě.

Otázka č.15- Jak byste vy zlepšil/a interní komunikaci ve firmě?

Otevřená otázka

2017 -

Na tuto otevřenou otázku neodpovědělo 52 % (14) respondentů. Naopak 48 % (13) se vyjádřilo. Z této skupiny respondentů se 39 % (6) vyjádřilo že je z jejich strany vše v pořádku. Zbývajících 61 % (8) respondentů se již vyjadřovalo ke konkrétním firemním procesům a z jejich pohledu slabým článkům interní komunikace, kde vnímají prostor pro zlepšení a co je osobně trápí:

- lépe nastavit všeobecnou komunikaci mezi jednotlivými odděleními*
- lepší informovanost některých nadřízených o pracovních úkonech zaměstnanců, kteří mají kolikrát na práci o několik úkonů více než si nadřízení myslí*
- nutná existence člověka, který řídí porady, jasná a srozumitelná (i psaná) pravidla, jednávání dané problematiky pouze se zainteresovaným*
- rád bych aby informace, které potřebuji ke své práci jsem nedostával neúplné, případně aby zůstávaly na stole z různých důvodů*
- věnovat komunikaci více času a považovat ji za součást práce, nikoliv za ztrátu času*
- školení, jak zadávat úkoly, aby druhá strana měla potřebné informace pro úspěšné splnění úkolu a nemusela dohledávat podklady po všech čertech*
- vyjasnění úkolů jednotlivých kolegů – někdy netuším za kým jít a pak to může být i špatně, a pak je mi láno (což nemám ráda)*
- jako hlavní problém vidím zahlcenost řadou rozdělaných projektů, která způsobuje nekvalitní nebo nedostatečnou komunikaci – nedostatečné podklady atp. tzn. pro mě by bylo řešení, kdybychom si v kruhu vedení dokázali vybrat o několik priorit méně a soustředit se na kvalitní realizaci*

2018 -

Na tuto otevřenou otázku neodpověděla jedna čtvrtina 25 % (7) respondentů. Naopak 75 % (21) se vyjádřilo. Z této skupiny respondentů se 14 % (3) vyjádřilo, že je vše v pořádku. Druhá skupina 86 % (18) se již vyjadřovali ke konkrétním firemním procesům anebo z jejich pohledu slabým článkům interní komunikace, kde vnímají prostor pro zlepšení a co je osobně trápí:

- *Dle mého názoru by vedení firmy mělo častěji komunikovat, co se chystá, co se děje, co nového se domluvilo (např. nové obchody s DM) má to pak velký vliv na nachystání všech věcí, tak aby dohodnuté obchodní podmínky byly naplněny, zvláště když se zrovna chystá spousta jiných věcí (např. festival Evolution, nové produkty atd.) Tedy s větším časovým předstihem informovat, co nás čeká, aby si týmy mohly naplánovat své činnosti. Nevznikala tak zbytečně napnutá atmosféra. Tedy komunikace z vrchu směrem dolů napříč všemi týmy až do výroby.*
- *Hodně dobře na mě působila setkání s majiteli, na kterých nás seznamovali s aktuální situací a plány do budoucna. Mohla by být častěji a zaměřená i na velké projekty (aby se pak třeba jako u redesignu nemuselo zpětně "vysvětlovat", proč nové obaly vypadají, jak vypadají).*
- *Obecně – tohle je hodně složitá otázka. Zažila jsem to i v minulé firmě, neustále se řešila komunikace a neustále si někdo stěžoval, že neví, co chce vědět. A i když se nějaké řešení našlo, tak se vždy i našel někdo, kdo stejně nebyl spokojený. Takže až tohle někdo vyřeší, tak by měl dostat metal :-)*
- *zlepšení zpětné vazby, lepší nastavení komunikačních kanálů hlavně vertikálně, jasné definování pracovních náplní, protože není zcela jasné, kdo co má na starosti v konkrétní okamžik, nastavení motivačních programů, benefitů, adaptačních procesů*
- *Vedení by mohlo na celofiremních schůzkách častěji informovat zaměstnance o tom, jak se firmě daří, finanční údaje, záměry, cíle, strategie, plány. Myslím, že by to zajímalo všechny zaměstnance.*
- *aktivním přístupem ke komunikaci*
- *Při komunikaci dělat kontrolu, jak druhá strana pochopila úkol, situaci. Ukázněnost v zápisech z porad by pomohla v různých zmateních.*
- *lépe komunikovat záměry a strategii*
- *u porad bych trval na dořešení vzniklého či nadhozeného tématu či problému*
- *více naslouchat, větší komunikace hlavně mezi majiteli a podřízenými, dále výroba – kanceláře a naopak*
- *1) lepší platové ohodnocení ke zlepšení chuti pracovníků 2) všechny pracovníky brát stejně bez rozdílů věku a pozice, protože každá pozice je pro firmu jako celek*

důležitá 3) lepší informovanost všech pracovníků o nových cílech, postupech a změnách

- *kratší časová prodleva*
- *větší spolupráce a komunikace developmentu s výrobou – odzkoušení balení či jiných velikostí a použitelnosti např. etiket, kartónů, láhví, sáčků apod. přímo ve výrobě. Konzultace*
- *poskytování informací v předstihu*
- *uspořádáním pétaqového turnaje mezi zaměstnanci (vlastně turnaj pro mě)*

2019 –

Na tuto otevřenou otázku neodpověděla polovina 50 % (17) respondentů. Naopak 50 % (17) se vyjádřilo. Z této skupiny respondentů se 25 % (4) vyjádřilo, že je vše v pořádku. Druhá skupina 75 % (13) se již vyjadřovali ke konkrétním firemním procesům anebo z jejich pohledu slabým článkům interní komunikace, kde vnímají prostor pro zlepšení a co je osobně trápí:

- *určitě by prospěla větší informovanost o cílech a projektech managementu co kvartál, co TV dokázala a co nás čeká. Prohloubení zpětné vazby k jednotlivým zaměstnancům*
- *společnými aktivitami – vyblbnout se na 10 minut, prohlubuje to dobrou náladu a chuť být spolu i v těžších okamžicích; Efektivnější využívání Slacku.*
- *Povzbudit lidi k otevřenému projevu na poradách – nejen mlčící účastí. Pravidelná setkání s cílem promluvit si – diskuzní kruhy.
Pravidelná setkání s majiteli typu: zeptejte se.
Pravidelná setkání typu teambuilding (nejen jednou ročně, a nejen sportovního zaměření :-))*
- *otevřená komunikace, větší informovanost o novinkách (vč. hledání zaměstnanců, co se chystá v rámci rozvoje firmy), více neformálních akcí (den dětí pro ratolesti zaměstnanců, firemní grilování, firemní piknik, sportovní den atd.), 1x měsíčně zpětná vazba (v rámci oddělení i celé firmy)*
- *používání kalendáře při poradách, sdílené zápisy z porad, hlavní cíle sdělovat veřejně – Slack atp.*
- *komunikace v korporátu je vždycky komplikovaná*

- *Právě zavádíme nové prvky, typy porad, rozhovorů a aktivit pro zlepšení komunikace. Tak se těším, že nás to brzy posune.*
- *zlepšení komunikace mezi hradem a podhradím*
- *myslím, že se komunikace určitě zlepšila za dobu, co jsem ve firmě, ale pořád ještě často panují zmatky, kdy jsou předány nejasné informace, na základě, kterých vzniká komunikační šum, určitě se spousta věcí systematizovalo (objednávky v Pohodě, importní objednávky – na tom se ještě pracuje, ale je tady velký pokrok)*
- *při zadání úkolu ve výrobě vědět kolik toho mám vyrobit a kolik na to mám času*
- *komunikace je tak velká, že už ji nelze zvětšit. Neříkám, že je vždy správná!*
- *více důležitých informací na tabuli v kuchyni případně výcuc důležitých informací na Slack. Pokud po mě nadřízený něco chce ať přijde sám. Posílání jiných působí nedůvěryhodně.*
- *představování nových výrobků, informace o cílech firmy, mzdový plán a vývoj, stanovení cílů ovlivňující odměny*

Sumarizace – V měřených letech se v různých podobách opakují tyto hlavní myšlenky –

- a) **Horizontální komunikace mezi jednotlivými odděleními**, kdy v roce 2017 by respondenti rádi „*lépe nastavili všeobecnou komunikaci mezi jednotlivými odděleními*“, v roce 2018 byli konkrétnější „*větší spolupráce a komunikace developmentu s výrobou – odzkoušení balení či jiných velikostí a použitelnosti např. etiket, kartónů, láhví, sáčků apod. přímo ve výrobě*“, aby v roce 2019 komunikaci mezi jednotlivými odděleními vnímali takto „*komunikace se určitě zlepšila za dobu, co jsem ve firmě, ale pořád ještě často panují zmatky, kdy jsou předány nejasné informace, na základě, kterých vzniká komunikační šum, určitě se spousta věcí systematizovalo (objednávky v Pohodě, importní objednávky – na tom se ještě pracuje, ale je tady velký pokrok)*“
- b) **Vertikální komunikace směrem od shora dolů či zpětná vazba ke konkrétním jednotlivcům**, kdy v roce 2017 respondenti vnímali tyto „*třecí plochy*“ jako je „*lepší informovanost některých nadřízených o pracovních úkonech zaměstnanců, kteří mají kolikrát na práci o několik úkonů více než si nadřízení myslí*“, rádi by „*dostávali informace, které potřebují ke své práci úplně*“, a chtěli by aby nadřízení prošli školením „*jak zadávat pracovní úkoly*“, v roce 2018 volali po „*zlepšení zpětné vazby, lepší nastavení komunikačních kanálů hlavně vertikálně, jasné de-*

finování pracovních náplní, protože není zcela jasné, kdo co má na starosti v konkrétní okamžik, nastavení motivačních programů, benefitů, adaptačních procesů“, aby v roce 2019 po vertikální komunikaci chtěli *„zlepšení komunikace mezi hradem a podhradím“*, případně *„při zadání úkolu ve výrobě vědět kolik toho mám vyrobit a kolik na to mám času“*.

- c) *Porady* v roce 2017 respondenti vnímali *„nutnou existenci člověka, který řídí porady, jasná a srozumitelná (i psaná) pravidla, projednávání dané problematiky pouze se zainteresovaným“*, v roce 2018 respondenti řešili *„Ukázněnost v zápisech z porad by pomohla v různých zmateních a trvání na dořešení vzniklého či nadhozeného tématu či problému“* v roce 2019 respondenti konstatovali *„Právě zavádíme nové prvky, typy porad, rozhovorů a aktivit pro zlepšení komunikace. Tak se těším, že nás to brzy posune“*.

- *Komunikace o cílech, strategii, záměrech firmy včetně vyhodnocení uplynulých období*, kdy toto téma bylo respondenty v roce 2017 vnímáno *„jako hlavní problém vidím zahlcenost řadou rozdělaných projektů, která způsobuje nekvalitní nebo nedostatečnou komunikaci – nedostatečné podklady atp. tzn. pro mě by bylo řešení, kdybychom si v kruhu vedení dokázali vybrat o několik priorit méně a soustředit se na kvalitní realizaci“*, v roce 2018 se respondenti vyjádřili *„Vedení by mohlo na celofiremních schůzkách častěji informovat zaměstnance o tom, jak se firmě daří, finanční údaje, záměry, cíle, strategie, plány“*, ale zároveň *„Hodně dobře na mě působila setkání s majiteli, na kterých nás seznamovali s aktuální situací a plány do budoucna. Mohla by být častěji a zaměřená i na velké projekty“*, v roce 2019 si respondenti k tomuto tématu přáli prohloubit systém komunikace *„Pravidelná setkání s majiteli typu: zeptejte se“* nebo *“ představení nových výrobků, informace o cílech firmy, mzdový plán a vývoj, stanovení cílů ovlivňující odměny“* či *„větší informovanost o cílech a projektech managementu co kvartál, co TV dokázala a co nás čeká. Prohloubení zpětné vazby k jednotlivým zaměstnancům“*

Otázka č.16 – Pohlaví

V roce 2017 bylo mužů lehce nad polovinu zaměstnanců 51,9 % (14), žen 48,1 % (13)

V následujících letech stoupl výrazně zastoupení žen jako zaměstnanců, kdy procentuální poměr zůstal víceméně stejný.

2018 – 35,7 % (10) mužů, 64,3 % (18) žen

2019 – 35,3 % (12) mužů, 64,7 % (22) žen

Otázka č.17 - Věk

Věková struktura firmy je rovnoměrně rozložena mezi všechny ročníky ekonomicky činných lidí.

2017 – 18,5 % (5) do třiceti let, 66,7 % (18) 30–50 let, 14,8 % (4) nad padesát let

2018 – 10,7 % (3) do třiceti let, 71,4 % (20) 30–50 let, 17,9 % (5) nad padesát let

2019 – 14,7 % (5) do třiceti let, 67,6 % (23) 30–50 let, 17,6 % (6) nad padesát let

4.6 Polostrukturovaný hloubkový rozhovor s jednatelem firmy Tierra Verde s.r.o.

Autor práce se s majitelem a jednatelem firmy Martinem Dokoupilem domluvil na telefonickém rozhovoru na pondělí 8.4.2019. dle předchozí domluvy byly v telefonním rozhovoru probírány výsledky dotazníkového šetření a jejich interpelace. Tyto zpracované výsledky autor elektronicky posílal Martinovi Dokoupilovi 4.4.2019 a poté se emailem domluvili na daný termín realizace polostrukturovaného hloubkového rozhovoru. Rozhovor byl nahráván a jeho audio záznam je součástí diplomové práce.

V rozhovoru byla hodnocena a řešena tato strukturální témata:

a) obecné vyhodnocení dotazníkového šetření a interpretace výsledků

b) hlavní překážky v práci

c) zpětná vazba v interní komunikaci

d) změny kanálů interní komunikace v závislosti na růstu firmy

e) názory vedení na problematiku interní komunikace v závislosti na růstu firmy

f) zhodnocení stávající situace a návrhy do budoucna

Obecné hodnocení dotazníkového šetření a jeho výsledků během měřených let bylo jednatelem firmy hodnoceno kladně, ale zároveň se upřesňovalo, v jakých časech konkrétních

let byla data sbíraná, aby bylo možné si jednotlivé roční výkyvy dát do souvislostí v průběhu firemního času, kdy v roce 2018 se jednotlivé parametry dotazníkového šetření zhoršili. Jedna z ovlivňujících událostí dotazníkového šetření roku 2018 bylo stěhování firmy na podzim 2017 do prostor, které mají jiný charakter a jinou atmosféru. Včetně vytvoření pracovní pozice (na začátku roku 2018) generálního ředitele na kterou přišel člověk „z venku“ (s jiným stylem řízení) což u části zaměstnanců tento krok vyvolal určité „znejistění“ a zátěž. Tento „výkyv“ se vrátil do normálu v následujícím dotazníkovém šetření roku 2019, kdy generální ředitel „z venku“ v listopadu roku 2018 odešel a byl nahrazen člověkem „zevnitř“.

Během měřených let z dotazníků vyplynulo, že jako **hlavní překážku v práci** zaměstnanci vnímají časovou vytíženost nadřízeného. Majitelé firmy tento tlak na úrovni managementu vnímají stejně jako ho vnímají na své úrovni, kdy firma platí daň za rychlý růst a tím pádem musí současně nabírat lidi, současně měnit a nastavovat procesy, které nebyly potřeba, když firma byla menší. Toto musí řešit management a prostor, který zbývá na rutinní řízení lidí včetně jejich rozvoje se smrskává. Během měřených let každý rok přišlo 43 % nových kolegů z celkového počtu zaměstnanců což je další pracovní povinnost při jeho výběru z konkrétních kandidátů na konkrétní pracovní pozici a nastavení podmínek a posléze adaptace a zaučení do konkrétního pracovního kolektivu což je opět určitá zátěž navíc na konkrétní jednotlivce v konkrétních kolektivech.

Zpětná vazba v interní komunikaci firmy je vnímaná jako nedostatečná, kdy třetina respondentů během měřených let není se zpětnou vazbou spokojena. Majitelé firmy si uvědomují že i toto je způsobeno přehlceností managementu. Aby byl snížen tlak na management při zachování růstu, který není aktivně vyvoláván, ale je dán vývojem trhu, firma začala využívat služeb externích konzultantů, kteří podporují management, což si firma dřív dovolit nemohla. Tímto způsobem se majitelé snaží o odlehčení pracovní zátěže na management a zároveň tímto investuje do jejich vzdělávání a rozvoje.

Změny kanálů interní komunikace v závislosti na růstu firmy (omezuje se osobní kontakt, ale roste větší propojení s interním informačním systémem) majitelé vnímají jako posun správným směrem, ale zároveň předpokládají, že firmu ještě velké změny čekají s tím, jak firma poroste bude to víc o systémech včetně účetního systému jako jednoho z nových kanálů interní komunikace kdy se na úrovni managementu začíná vést debata, zda přejít na

robustnější systém vhodnější pro větší firmy, kdy by zároveň tento systém převzal nějakou roli komunikačního kanálu.

Představa vedení na problematiku interní komunikace v závislosti na růstu firmy je taková, že by firma měla jít cestou navázání komunikace na procesy, aby byla možná komunikace přes reálná živá data ať už v oblasti prodeje a nákupu či při řízení vztahu se zákazníky a dodavateli. Kdy tento komunikační kanál do budoucna nahradí daleko víc emaily nebo telefony což je jednoznačně směr. Na druhou stranu by vedení firmy rádo zbývající ušetřený čas efektivnější komunikací využili na osobní komunikaci a setkávání se na různých firemních akcích.

Se **zhodnocení stávající situace** vyplynulo, jak porozumět a vyrovnat se s jakousi vlnou odchodů z léta roku 2018, kdy odcházející zaměstnanci nebyli z různých důvodů v novém prostředí firmy spokojeni, ale zároveň jsou stále s firmou v průběžném kontaktu, kdy zůstal respekt a vzájemná úcta. S tímto souvisí i příchod nových zaměstnanců a jejich adaptační proces, kde má firma rezervy, ale jde správným směrem. Stejně tak **do budoucna** je firemní představa většího propojení off-line a on-line komunikačních nástrojů a kanálů.

4.7 Shrnutí hlavních zjištění a možná doporučení

Výsledky dotazníkového výzkumu v uplynulých měřených letech měli odpovědět na výzkumnou otázku – *"Jak se mění interní komunikace v závislosti na růstu firmy"*, kdy respondenti v dotazníkovém šetření vyhodnotili konkrétní stimuly interní komunikace jako spokojenost s komunikací ze strany nadřízených, spokojenost s komunikací s kolegy ze stejného pracovního týmu, spokojenost s komunikací mezi jednotlivými odděleními, jednotlivé komunikační prostředky a kanály, zpětnou vazbu, celkovou spokojenost a možnosti zlepšení v oblasti interní komunikace.

Dynamika růstu firmy

Během měřených let ve firmě průměrně 57 % zaměstnanců pracuje ve firmě přes rok a z tohoto procentuálního poměru 28 % pracuje víc jak tři roky. Každý rok průměrně nastoupí 43 % nových pracovníků, které je potřeba vybrat, nastavit podmínky a adaptovat v konkrétním pracovním kolektivu.

Jakou formu komunikace zaměstnanci používají a jakou by chtěli používat

V měřených letech díky dynamice růstu firmy klesal podíl osobního kontaktu při komunikaci, včetně celofiremních porad (kterých ale nebylo v rámci firmy, ale diferencovaly se na jednotlivé pracovní týmy). Zaměstnanci v měřených letech čím dál víc používali interní informační systém. „Přání“ zaměstnanců jakou formu komunikace by chtěli používat, kopíruje trend uplynulých let, kdy stále dominuje osobní kontakt mezi kolegy, ale mnohem více by si přáli být propojeni (informováni) i elektronicky právě z důvodu nárůstu firmy a šetření pracovního času.

Srozumitelnost zadání pracovních úkolů a přesné a dostatečné informace potřebné k práci

Z dotazníkových dat vyplývá, že srozumitelnost zadávání pracovních úkolů je průměrně za měřená léta 95,4 % což je stabilní výsledek. Na druhou stranu ale z dotazníkového měření vyplývá, že během let narůstá procento respondentů, kteří spíše nesouhlasí s tím, že by měli dostatečné a přesné informace, které potřebují ke své pracovní činnosti. Čísla nějak alarmující nejsou ale trend je vidět. Zde by autor viděl jako jedno z možných řešení přesnou definici pracovní pozice – jakýsi „návod k použití“ – a jasnější náplň práce konkrétní pracovní pozice.

Hlavní překážky v komunikaci

Během měřených let jako hlavní překážka v komunikaci je stále na prvním místě časová vytiženost nadřízeného. Tato časová vytiženost je vnímaná i vedením společnosti, které tuto situaci řeší najímáním konzultantů – externistů. Další překážky v práci zaměstnanci vnímají nejednoznačné informace nebo špatně nastavené komunikační procesy. Z toho vyplývá a je patrné, že respondenti z větší části vnímají překážky ve vertikální komunikaci oběma směry než v horizontální komunikaci mezi sebou. Na druhou stranu jsou ale celkově s komunikací spokojeni. Časová vytiženost nadřízeného je „věčný“ problém, který je potřeba řešit systémově. Pro eliminaci špatně nastavených komunikačních procesů by autor navrhoval vytvořit komunikační manuál (kdo a co má v konkrétním týmu na starosti)

Zpětná vazba a seznámení s cíli firmy

Průměrně čtvrtina respondentů v měřených letech vnímá zpětnou vazbu a seznámení s cíli firmy jako nedostatečnou. Jedno z možných řešení nápravy tohoto vnímání autor navrhuje intenzivnější a častější podávání informací ze strany vedení na celofiremních poradách ohledně cílů firmy a zároveň vnímat případné podněty ze strany zaměstnanců a nenechat je „zapadnout“.

Zlepšení interní komunikace dle zaměstnanců

Se sběru uvedených odpovědí jednotlivých respondentů vyplývá, že by zaměstnanci přivítali systémovější propojení pracovní komunikace ať už mezi jednotlivými pracovními týmy tak směrem k vedení a naopak. Také vnímají růst firmy a rádi by si zachovali osobní přístup mezi jednotlivci na formálních či neformálních firemních akcích

VO: Jak se mění interní komunikace v závislosti na růstu firmy?

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s jedním z jednatelů a majitelů firmy vyplývá, že změny informačních kanálů v závislosti na růstu firmy probíhají a všechny zainteresované strany i jednotlivci tyto změny vnímají ať už pozitivně nebo negativně. Vedení firmy pracuje na systematizaci komunikačních kanálů kudy budou proudit aktuální a živé pracovní informace pro konkrétní jednotlivce nebo pracovní týmy. Průzkum dále ukázal, jak se postupem času interní komunikace mění a jaké kanály interní komunikace jednotlivci, pracovní týmy i vedení preferuje. Systémové změny směřující k větší efektivitě interní komunikace probíhají neustále, právě díky růstu firmy jako takové. Ruku k ruce tomuto vývoji a permanentnímu procesu se vyvíjí nově založené (záčátek roku 2019) HR oddělení (což autor zmiňoval již ve své bakalářské práci z roku 2017), které bude pracovat na adaptačních procesech, analyzovat situaci v řízení lidských zdrojů a zpracovávat adekvátní postupy včetně komunikace a propojování zaměstnanců na úrovni osobních setkání na formálních i neformálních firemních akcích.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

5 STRUČNÝ OBSAH PROJEKTU

Obsahem projektu je s využitím nástrojů interní komunikace a komunikačního mixu tvorba příznivějšího prostředí ve firemní komunikaci jak pro stávající pracovníky, tak pro jejich nové kolegy, kterým pomůže v rychlejší adaptaci na firemní prostředí, lepší orientaci a většímu komfortu všech zúčastněných.

Navržená opatření by mohla snížit případná nedorozumění či neporozumění, zlepšit zpětnou vazbu a zabránit případným odchodům nových pracovníků v rámci zkušební doby nebo stávajících pracovníků.

Analýzou údajů v odpovědích na otázky v dotazníkovém šetření a prostudování polostrukturovaného rozhovoru s jedním z majitelů a jednatelů firmy byly detekovány slabá místa v interní komunikaci.

Autor práce navrhne koncept interní komunikace mezi výrobou, skladem, expedicí, administrativou, marketingem a vedením (nebo mezi stávající zaměstnanci a nově příchozími) tak aby firma byla stále vnímaná jako „přátelská“.

5.1 Představení firmy

Vznik firmy se datuje do roku 2008. Firma se která se zabývá výrobou produktů k péči o domácnost, a to pracích a čistících prostředků bez fosfátů, ropných derivátů, chlóru, syntetických parfémů, barviv, enzymů, odpěňovačů, opticky rozjasňovacích látek a plnidel. Produkty nezatěžují přírodní prostředí neodbouratelnými syntetickými látkami a ani lidské zdraví potencionálními alergeny. Základní surovina je mýdlový ořech což je plod stromu mýdelník (*sapindus*), který obsahuje saponin a s kterým se dál pracuje. Firma je československou společností bez zahraniční účasti. V současnosti firma zaměstnává cca čtyřicet lidí. Během uplynulých se společnost stala leaderem na českém trhu s ekologickou drogérií, na kterém má unikátní postavení z důvodů jak filozofie firmy, tak výrobního a prodejního portfolia koncových produktů (výrobky z biobavlny, recyklované výrobky z obalových materiálů surovin apod.), které Tierra Verde zastřešuje a produkuje pod jednotlivými značkovými řadami.

V prvních letech existence firma nejdřív dovážela mýdlové ořechy, které balila a prodávala, aby postupně vyvíjela produkty, kdy základní surovinou je mýdlový ořech či extrakt

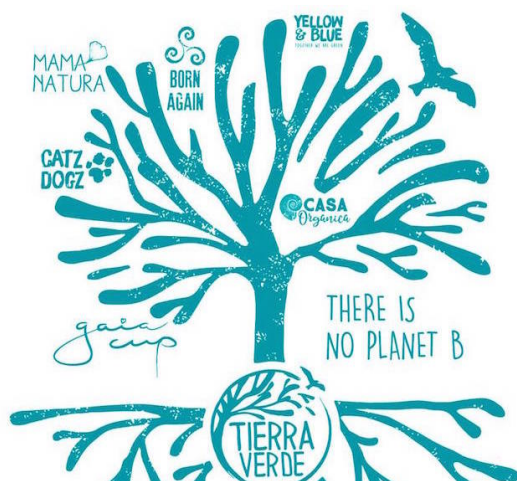
z něj. Dlouhodobým záměrem firmy bylo souběžně s výrobou vzdělávat prodejce a koncové zákazníky o tom, jak výrobky z mýdlových ořechů používat, co od nich očekávat, jaké jsou výhody oproti běžné drogerii či jiné eko drogerii a jaká je filozofie firmy Tierra Verde její propojení s praxí a její sociálně odpovědné chování navenek i směrem dovnitř.

Dalším cílem byla v průběhu let „obalová evoluce“ kdy byly nahrazeny (pokud to šlo) plastové obaly jednotlivých výrobků jinými materiály. Tento projekt byl opět komunikován široké veřejnosti, odběratelům i dodavatelům.

Na podzim roku 2018 přesídlila firma do nové budovy kde zaměstnanci mohou využívat velkou kompletně vybavenou kuchyň, relax zónu, zasedací místnost a samozřejmě nové prostory pro výrobu a kanceláře pro administrativu.

V současné době firma nabízí řady eko drogerie na praní, úklid, nádobí, dále přírodní siliče, sáčky a tašky z biobavlny, pomůcky pro domácnost bez plastu, bytový textil a lůžkoviny z biobavlny, recyklované produkty, produkty pro chovatele či zahradu.

Kromě nabízených produktů se firma prezentuje na různých akcích, které pořádá sama nebo se účastní na jejich konání.



Obrázek 8: Struktura značek Tierra Verde zdroj: Tierra Verde

6 CÍLE FIRMY

6.1 Strategické cíle

Základním cílem firmy je její rozvoj v oblasti podnikání a zároveň být institucí v oblasti vzdělávání navazující na oblast podnikání kdy toto propojení s praxí souvisí se sociální odpovědností směrem dovnitř i ven.

Prvním cílem je pevná pozice firmy v oboru podnikání. Kvalitní a konkurence schopné produkty, vzdělání a poučení odběratelů i koncoví zákazníci.

Druhým cílem je firma s kvalitními zaměstnanci, kteří jsou ve firemním prostředí spokojeni a mohou se v něm realizovat.

Třetím cílem je vytvoření slušného podnikatelského prostředí a jít příkladem pro další firmy.

Firma chce být sociálně odpovědná, spolupracovat s jinými firmami, institucemi, a vytvářet programy, které by byly možné ve firmě realizovat a zároveň má dlouhodobé záměry ve vzdělávání, vývoji a inovacích.

6.2 Prioritní cíle

Prioritní cíle firmy navazují na její strategické cíle. Jedná se především o výrobu kvalitních produktů v souladu s konceptem chemického minimalismu a s co nejmenším negativním dopadem na zdraví a životní prostředí. Dále jejich vývoj, inovace, kvalitu, dostupnost a diverzitu. A v neposlední řadě vzdělávání odběratelů (institucí a obchodníků) i koncových zákazníků ohledně recyklace a chemického minimalismu.

Mezi další prioritní cíle firmy patří vytváření takových podmínek pro své zaměstnance, aby se ve firmě cítili dobře. Podporuje jejich vzdělávání, relaxaci, seberealizaci.

6.3 Strategie

V praktické části diplomové práce byly vyznačeny strukturální témata a směr kterým se firma ubírá a zároveň vytváří podmínky pro lepší komunikaci mezi vedením, pracovními týmy, jednotlivci a vzájemným funkčním propojením pomáhá vytvářet dobré adaptační prostředí pro nové pracovníky a současně pro stávající zaměstnance. Z výsledků výzkumu

vyplývalo, že cílem je interní informační systém s živými daty v reálném čase včetně osobních kontaktů na různých úrovních.

6.4 Komunikační mix

Firma má nastavené komunikační kanály, které jsou součástí komplexní firemní komunikace směrem dovnitř i ven. Zaměstnanci komunikují buď off-line (osobní kontakt, porady, nástěnky, formální i neformální firemní akce, školení jednotlivců i pracovních týmů), nebo on-line (Slack, Pohoda, Wiki, Office 365, BizBox, FB, e-shop). Směrem ven, ke svým obchodním partnerům, zákazníkům, široké veřejnosti, institucím, firma komunikuje off-line (dny otevřených dveří, účast na různých akcích pro veřejnost, veletrhů, přednášek), vydáváním informačních brožur, letáků, články a reklamy v časopisech. On-line (FB, e-shop, Instagram, YouTube). Je součástí projektu „Slušná firma“. Firma se těmito kanály prezentuje a komunikuje své aktivity a úspěchy.

Tyto aktivity směřují k tomu, aby se jak široká veřejnost, tak zaměstnanci seznámili a byli informováni čím se firma zabývá, na co se zaměřuje, jaké akce pořádá nebo jaké akce se zúčastní.

6.5 Cílové skupiny

Cílové skupiny firmy rozdělujeme na vnitřní (současní zaměstnanci včetně managementu a majitelů) a vnější (uchazeči o práci, partnerské firmy např. účetní či úklid, externisté)

První skupinou, na kterou je projekt jsou **současní zaměstnanci**. Z výzkumu vyplývá, jakým směrem by zaměstnanci chtěli, aby se interní komunikace ubírala. Tento směr souzní se směrem vedení firmy, jak vyplývalo z polostrukturovaného rozhovoru s jedním z majitelů a jednatelů firmy. Toto souznění je skvělá startovní čára na prohloubení současných procesů

- **Systémovější propojení pracovní komunikace vertikálně i horizontálně**
- **Více formálních i neformálních firemních akcí**

Druhou skupinou jsou **noví zaměstnanci a uchazeči**. Práce s konkrétními uchazeči o práci ve firmě, začíná v okamžiku, kdy se ozvou na konkrétní pracovní inzerát, doporučení nebo projeví svou vlastní aktivitu a začnou se dotazovat na různé informace spojené s možností zaměstnání nebo spolupráce. První kontakt je nejdůležitější pro obě strany a komunikace by v tomto období měla být vstřícná a ochotná ať už se jedná o osobní či telefonický kon-

takt nebo emailovou komunikaci. Uchazeč, který úspěšně prošel vstupními pohovory včetně oboustranného nastavení podmínek a podpisu smlouvy se stává novým zaměstnancem (spolupracovníkem) firmy. Aby jeho adaptace byla co nejplynulejší pro obě strany autor práce navrhuje tyto adaptační procesy:

- **Vytvoření několika minutového instruktážního videa – představení firmy – kdo je kdo, co je jeho pracovní náplň a za co odpovídá**
- **Komunikační tiskovou brožuru s představením firmy a kdo je kdo, co je jeho pracovní náplň a za co odpovídá**
- **Flash disk s elektronickými daty předcházejících dvou bodů**

6.6 Časový plán a rozpočet

Výroba videa, příprava a tisk informační brožury a příprava flash disků se vstupními informacemi zabere 4–8 týdnů dle složitosti příprav ke konkrétním komunikačním nástrojům.

Rozpočet:

- výroba videa – 5–10 tisíc korun – jednorázová investice
- příprava a tisk brožury – 4–6 tisíc korun – náklad 100 - 150ks – možný dotisk
- flash disk – 1000–2000 korun – 10 – 20ks – možné dokoupení

6.7 Faktory neúspěchu

Prvním a důležitým faktorem je finanční zajištění.

Druhým faktorem je neochota zaměstnanců podílet se na tvorbě jednotlivých médií.

Plán předpokládá aktivitu a dobrou komunikaci mezi zaměstnanci firmy a v neposlední řadě jejich nadšení a ochotu spolupracovat pro danou věc, kterou mohou podpořit a rozvést vlastními nápady.

ZÁVĚR

Správné nastavení interní komunikace a firemní kultury je jednou z mnoha cest, jak dosáhnout firemního cíle – spokojenosti zaměstnanců, klientů, konkurenceschopnost a v neposlední řadě tvorba zisku a hodnoty firmy. Tvorba firemní kultury a interní komunikace je kontinuální proces, při kterém nejsou potřeba velké investice. Je jen potřeba zhodnotit faktory a hlavní činitele, které je vytvářejí, propojit je a správně nastavit, aby vše efektivně fungovalo. V prostředí malých a středních firem je právě toto těžký úkol, pokud vedení firem nedisponuje dostatečnou vizí a vzhledem o které by přesvědčilo své zaměstnance a kolegy. Pokud ale firma roste, dřív nebo později se dostane do bodu, kdy je potřeba tuto agendu řešit. Je ale velmi těžké nastavit konkrétní procesy, pokud firma nemá na čem stavět a interní komunikace a firemní kultura se nevyvíjela paralelně s růstem firmy.

Jak dokazují četné výzkumy, vhodně nastavené komunikační standardy a firemní kultura, tvoří stabilní prostředí ve firmě, kde jsou spokojení zaměstnanci, kteří v konečné fázi přispívají k prosperitě firmy.

Cílem diplomové práce byla analýza efektivnosti a změn jednotlivých komunikačních kanálů v závislosti na růstu firmy mezi zaměstnanci, jednotlivými odděleními, managementem a majiteli. Tuto analýzu změn autor práce zjistil jak navázáním na jeho bakalářskou práci (2017), tak sběrem dat v letech 2018 a 2019 pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy. Nad výsledky dotazníkového šetření vedl s jedním z majitelů a jednatelů firmy polostrukturovaný rozhovor. Autor se domnívá, že stanového cíle práce bylo dosaženo a byla odpovězena výzkumná otázka.

Tohoto cíle autor dosáhl analýzou dotazníkových šetření v měřených létech a pomocí teoretických poznatků ve kterých autor popisuje komplexní komunikační propojení na horizontální i vertikální úrovni. Autor získal informace o možných změnách kanálů interní komunikace v závislosti na růstu firmy na základě dotazníkového šetření z měřených let a polostrukturovaného hloubkového rozhovoru s majitelem a jednatelem firmy. Rámcově také připravil projekt na prohloubení interní komunikace a adaptačního procesu nových zaměstnanců.

Autor by rád tuto práci uzavřel parafrází myšlenky Geralda Wagnera – „...*nejdůležitějším aspektem v rámci interní komunikace a firemní kultury je soudržnost. Každý má své vlastní důvody a přesvědčení, ale abychom dokázali uspět, musíme vystupovat jednotně...*“

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů* Vyd.10 Grada Publishing a.s. 2007 800 s ISBN 978-80-247-1407-3
- BLÁHA a kol. *Personalistika pro male a střední firmy* Vyd. 1 Computer Press a.s. 2005 284 s ISBN 80-251-0374-9
- BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd.1 Computer Press a.s. 2003 289 s ISBN 80-7226-763-9
- FORET, M. *Marketingová Komunikace* Vyd.3 Computer Press a.s. 2011 486 s ISBN 978-80-251-3432-0
- FORET, M., STÁVKOVÁ, J., *Marketingový výzkum: Jak poznat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003. 159 s., ISBN 80-247-0385-8.
- FTOREK, J. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat* Vyd. 3. Praha Grada Publishing a.s.,2012 224 s. ISBN 978-80-247-3926-7
- FURNHAM, A. GUNTER, B. *Corporate assessment* Routledge, London 2015 310 s. ISBN ebook 9781317499589
- HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5
- HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3
- HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě* Vyd.1 Computer Press a.s. 2006 170 s ISBN 80-251-1250-0
- JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 128 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, Vyd.2 Grada Publishing a.s., 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8
- JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P a kol., *Velký slovník marketingových komunikací*. Vyd.1. Praha: Grada, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4354-7
- KARLÍČEK, M. A KRÁL, P. *Marketingová komunikace* Vyd.1 2011 Dotisk 2012 Grada Publishing a.s. 224 s ISBN 978-80-247-3541-2

- KOTLER, P. a KELLER K. L., *Marketing management*. 2007 Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-1359-5
- KOZEL, R. a kol., *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 280 s. ISBN 80-247-0966-X
- KOZEL, R. A MYNÁŘOVÁ, L. A SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu Vyd.1* 2011 Grada Publishing a.s. 304 s ISBN 978-80-247-3527-6
- MICHALÍK, D. a PALEČEK, M. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010 b. 109 s. ISBN 978-80-86973-32-6.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- NĚMEC, P. *Public relations. Praxe komunikace s veřejností* Vyd. 1. Management Press 1996 167 s ISBN 80-85943-20-4
- NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. Vyd. 1. Praha: VŠE. 1993 99 s.
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí* Vyd.1 Grada Publishing a.s. 2009 128 s ISBN 978-80-247-2796-7
- PURCELL a kol. *Vision and Values: Organizational culture and values as a source of competitive advantage* Chartery Institute of Personnel and Development (CIPD) London 2004 60 s ISBN print 9781843981107
- STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I. a ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.
- STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I. a ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Vyd. 2.roz. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- TROMPEENARS, F. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books, 1993. 265 s. ISBN 1-85788-176-1
- VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

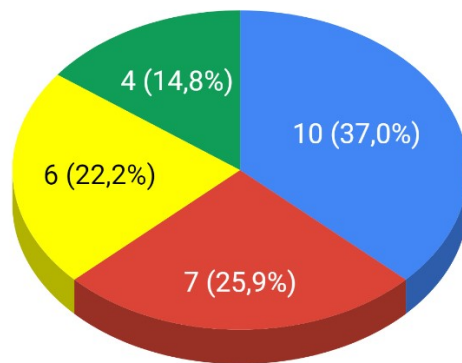
Internetové zdroje

- [1] SLIDESHARE základy dotazníkového šetření [online]. [cit. 2019-03-17] Dostupné z: <<https://www.slideshare.net/CEINVE/zaklady-dotaznikoveho-setreni>>
- [2] E15 interní komunikace moderní technologie I pokec v kuchyňce [online]. [cit. 2019-03-17] Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669>
- [3] Otevřená interní komunikace [online]. [cit. 2019-03-17] Dostupné z: http://servis.prahamesto.cz/download/prezentace_konference_12102016/09_konference12102016.pdf
- [4] MultiEdu – 7 public relations, komunikace firmy s veřejností, s médii [online]. [cit. 2019-04-06] Dostupné z: http://multiedu.tul.cz/~jaroslava.dedkova/multiedu/RMG/7_Public_Relations_-_text.pdf
- [5] TIERRA VERDE s.r.o. *Oficiální stránky firmy Tierra Verde s.r.o.* [online]. [cit. 2019-04-09] Dostupné z: <<https://eshop.tierraverde.cz/propagacni-materialy>>
- [6] TIERRA VERDE s.r.o. *Facebookové stránky firmy Tierra Verde s.r.o.* [online]. [cit. 2019-04-09] Dostupné z: <https://www.facebook.com/Tierra.verde.s.r.o/>

SEZNAM GRAFŮ

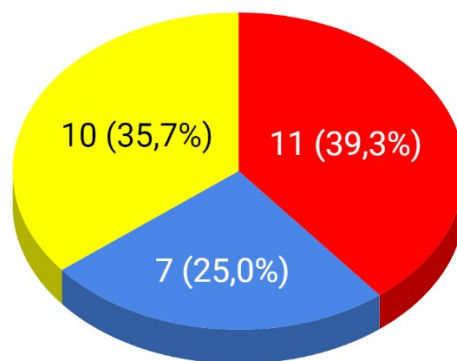
Graf 1 – délka pracovního poměru zdroj: vlastní zpracování

2017 - JAK DLOUHO PRACUJETE VE FIRMĚ?



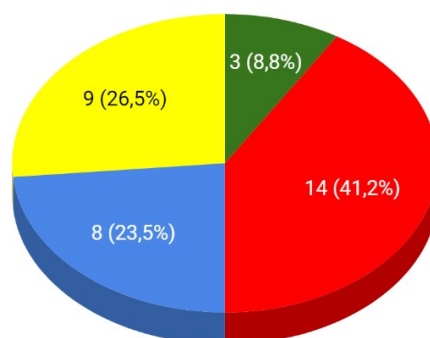
- 1 - 3 roky
- 3 až 12 měsíců
- více jak 3 roky
- do tří měsíců

2018 - JAK DLOUHO PRACUJETE VE FIRMĚ?



- 3 až 12 měsíců
- 1 - 3 roky
- více jak 3 roky

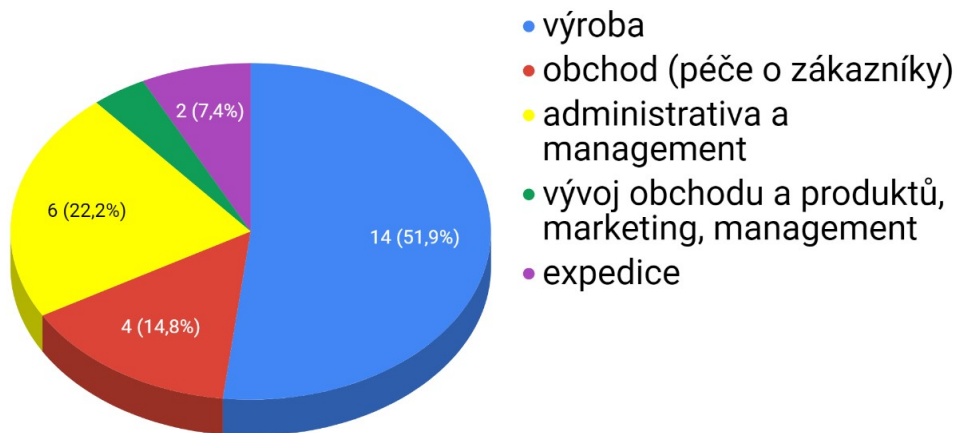
2019 - JAK DLOUHO PRACUJETE VE FIRMĚ?



- do tří měsíců
- 3 až 12 měsíců
- 1 - 3 roky
- více jak 3 roky

Graf 2 – pracovní zařazení zdroj: vlastní zpracování

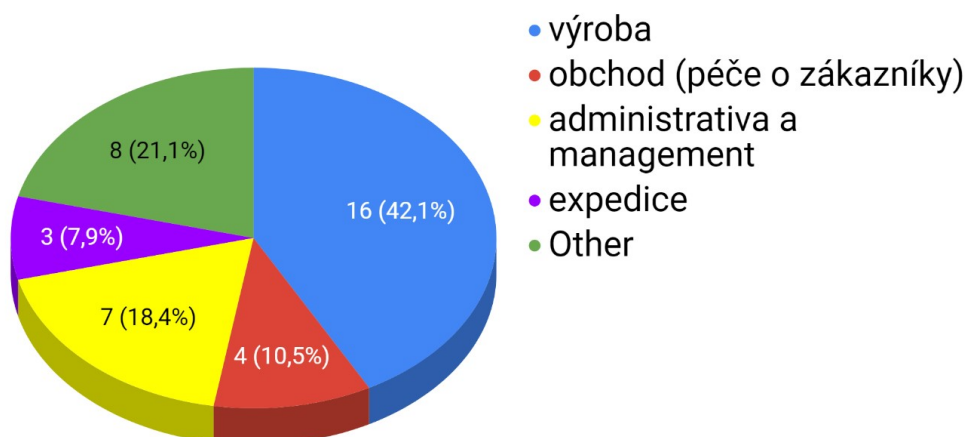
2017 - KDE VE FIRMĚ PŘEVÁŽNĚ PRACUJETE?



2018 - KDE VE FIRMĚ PŘEVÁŽNĚ PRACUJETE?

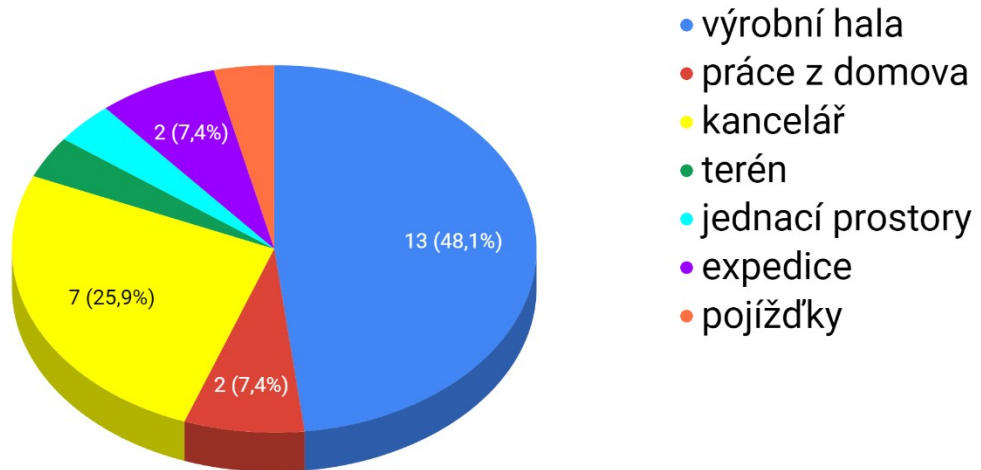


2019 - KDE VE FIRMĚ PŘEVÁŽNĚ PRACUJETE?

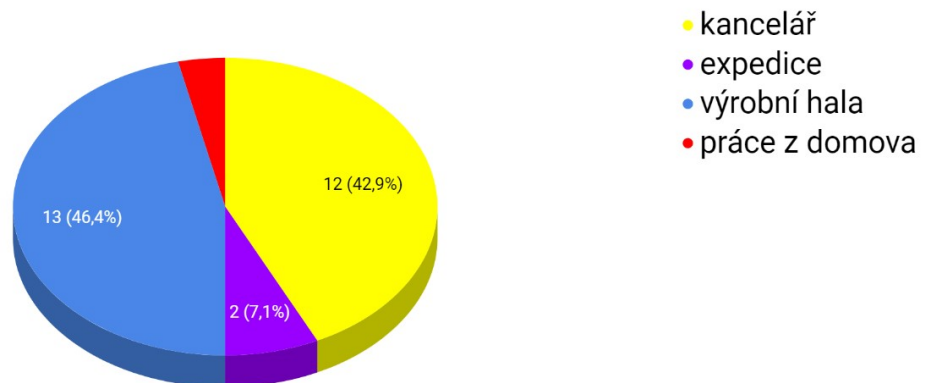


Graf 3 –pracovní prostředí zdroj: vlastní zpracování

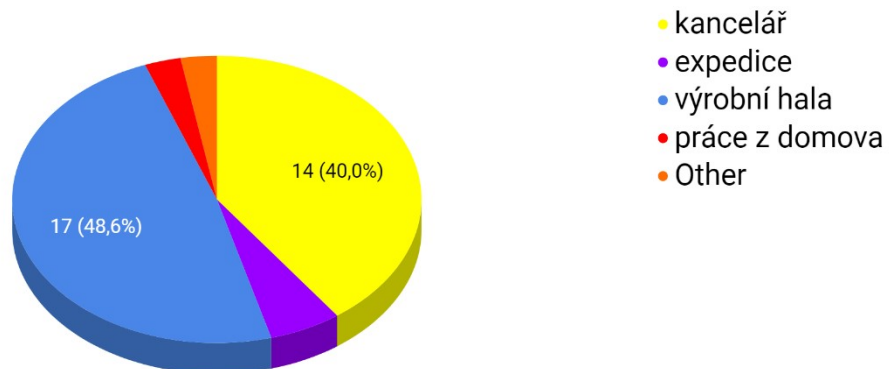
2017 - VE KTERÉM PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ TRÁVÍTE NEJVÍCE ČASU?



2018 - VE KTERÉM PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ TRÁVÍTE NEJVÍCE ČASU?



2019 - VE KTERÉM PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ TRÁVÍTE NEJVÍCE ČASU?

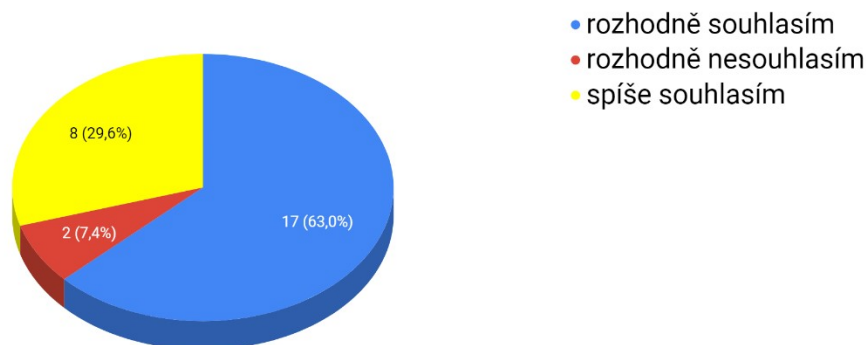


Graf 4 – nejčastější komunikace s kolegy zdroj: vlastní zpracování

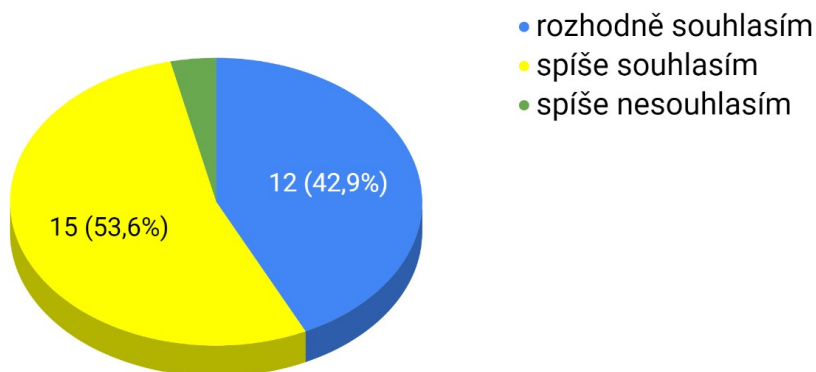
Graf 5 – jakou formou byste rádi komunikovali zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 – srozumitelnost zadání pracovních úkolů zdroj: vlastní zpracování

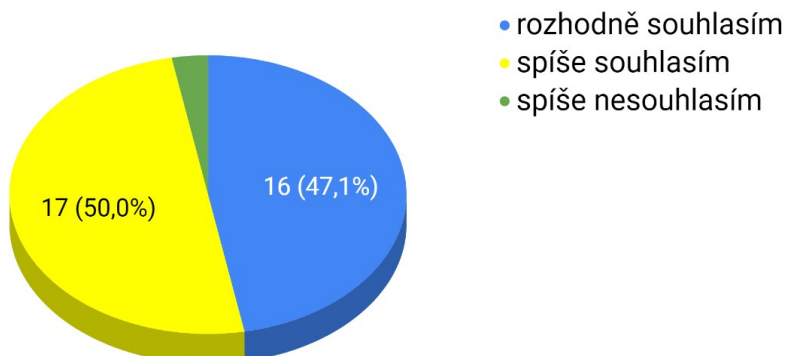
2017 - S VÝROKEM "ZADÁNÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ JE PRO MĚ OBVYKLE SROZUMITELNÉ"



2018 - S VÝROKEM "ZADÁNÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ JE PRO MĚ OBVYKLE SROZUMITELNÉ"



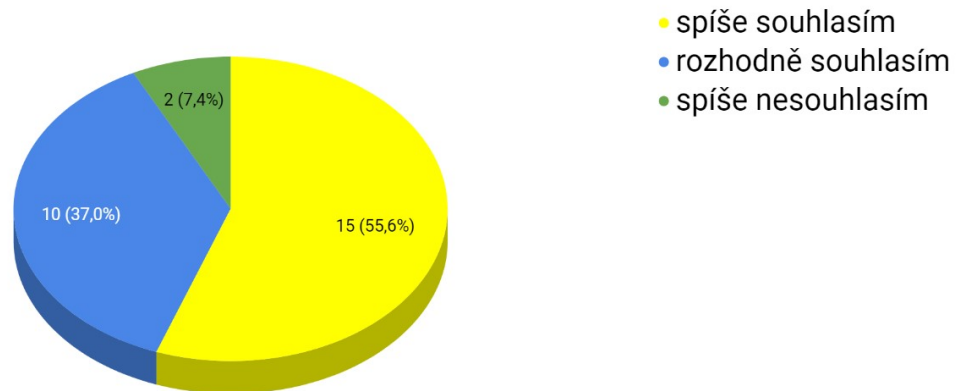
2019 - S VÝROKEM "ZADÁNÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ JE PRO MĚ OBVYKLE SROZUMITELNÉ"



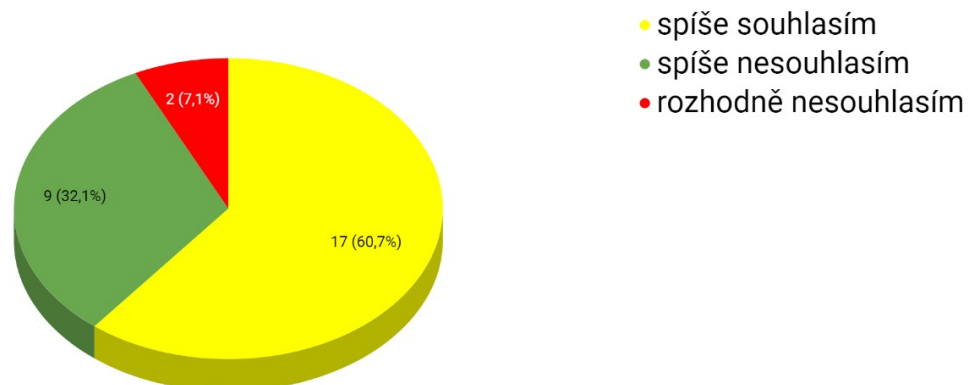
Graf 7 – dostatečná a přesná informovanost zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 – dobrá komunikace zdroj: vlastní zpracování

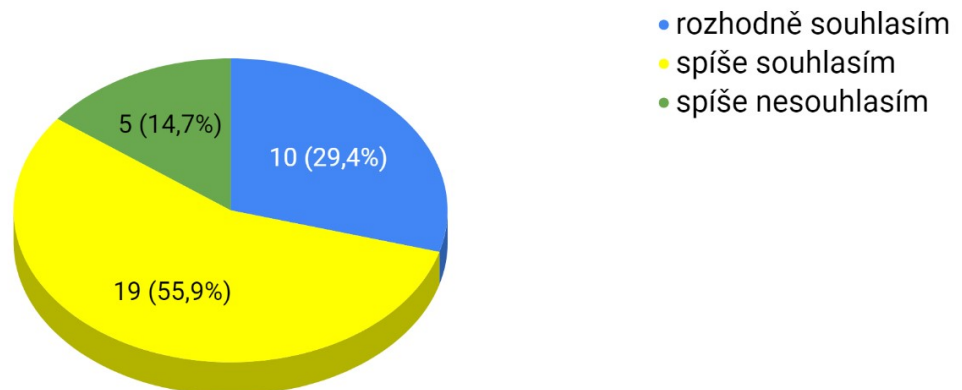
2017 - S VÝROKEM "V NAŠÍ FIRMĚ NAVZÁJEM DOBŘE KOMUNIKUJEME"



2018 - S VÝROKEM "V NAŠÍ FIRMĚ NAVZÁJEM DOBŘE KOMUNIKUJEME"

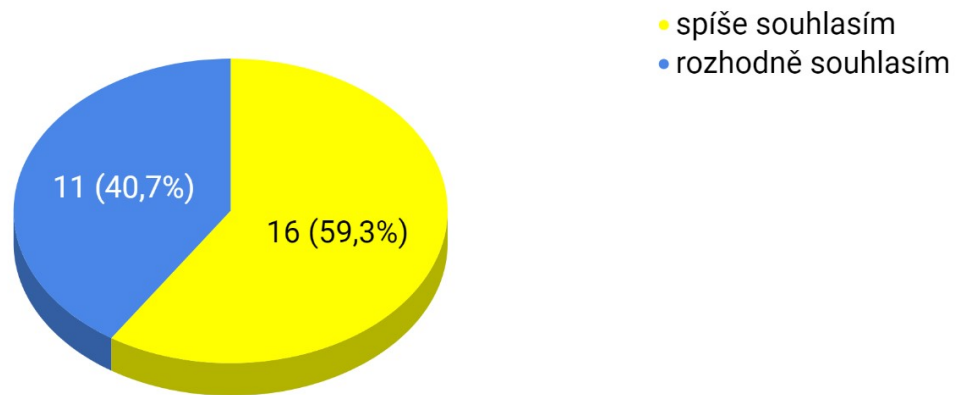


2019 - S VÝROKEM "V NAŠÍ FIRMĚ NAVZÁJEM DOBŘE KOMUNIKUJEME"

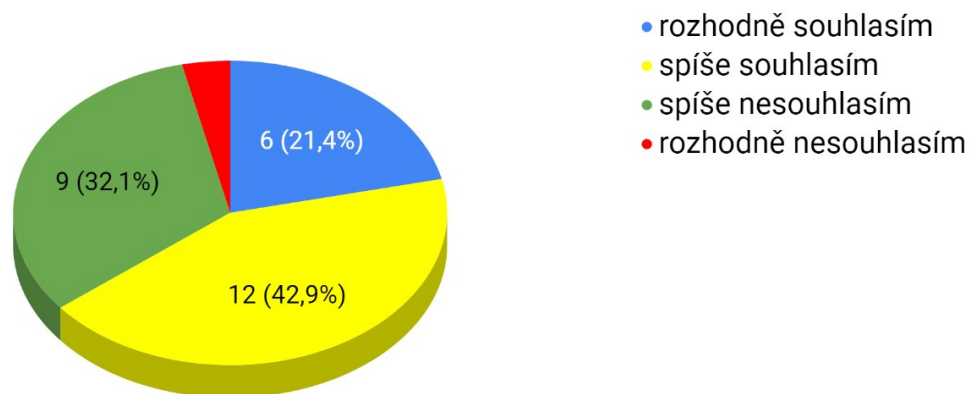


Graf 9 – respekt k odlišnému názoru zdroj: vlastní zpracování

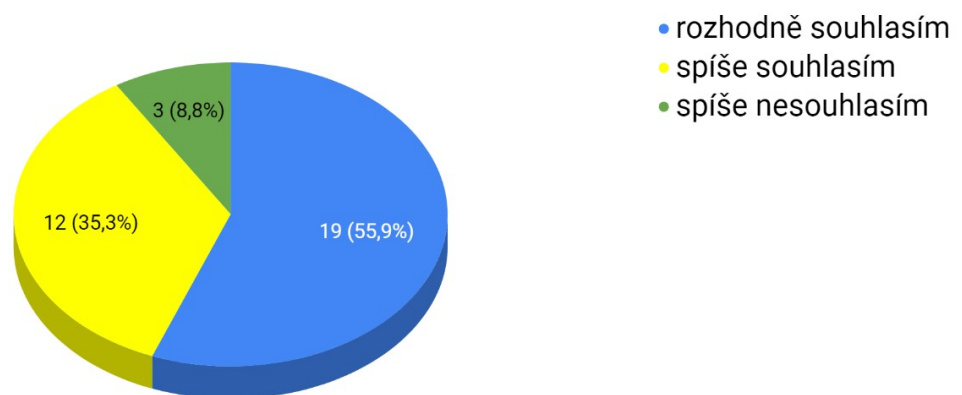
2017 - S VÝROKEM "SOUČÁSTÍ FIREMNÍ KULTURY JE RESPEKT K ODLIŠNÉMU NÁZORU"



2018 - S VÝROKEM "SOUČÁSTÍ FIREMNÍ KULTURY JE RESPEKT K ODLIŠNÉMU NÁZORU"



2019 - S VÝROKEM "SOUČÁSTÍ FIREMNÍ KULTURY JE RESPEKT K ODLIŠNÉMU NÁZORU"



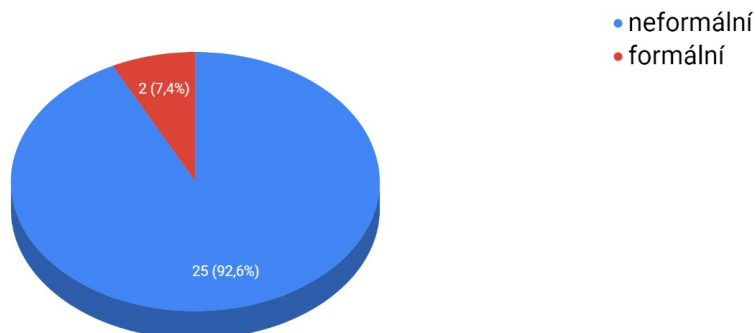
Graf 10 – hlavní překážky v komunikaci zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 – zpětná vazba zdroj: vlastní zpracování

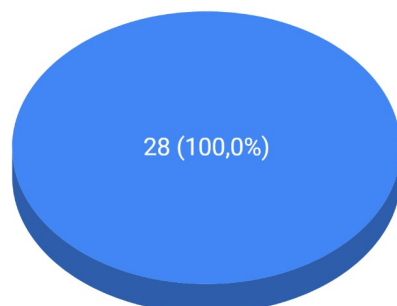
Graf 12 – seznámení s cíli firmy zdroj: vlastní zpracování

Graf 13– vztahy s kolegy zdroj: vlastní zpracování

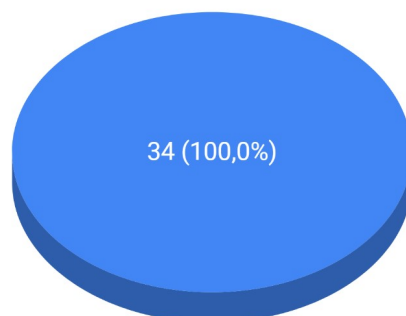
2017 - VAŠE VZTAHY S KOLEGY VE FIRMĚ POVAŽUJETE SPÍŠE ZA FORMÁLNÍ ČI NEFORMÁLNÍ"



2018 - VAŠE VZTAHY S KOLEGY VE FIRMĚ POVAŽUJETE SPÍŠE ZA FORMÁLNÍ ČI NEFORMÁLNÍ"



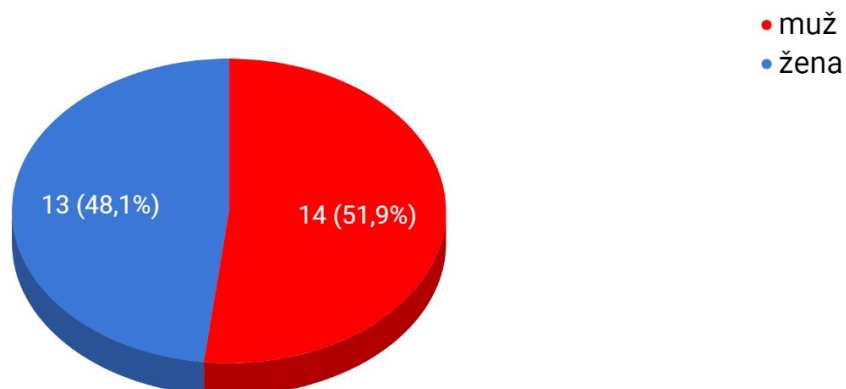
2019 - VAŠE VZTAHY S KOLEGY VE FIRMĚ POVAŽUJETE SPÍŠE ZA FORMÁLNÍ ČI NEFORMÁLNÍ"



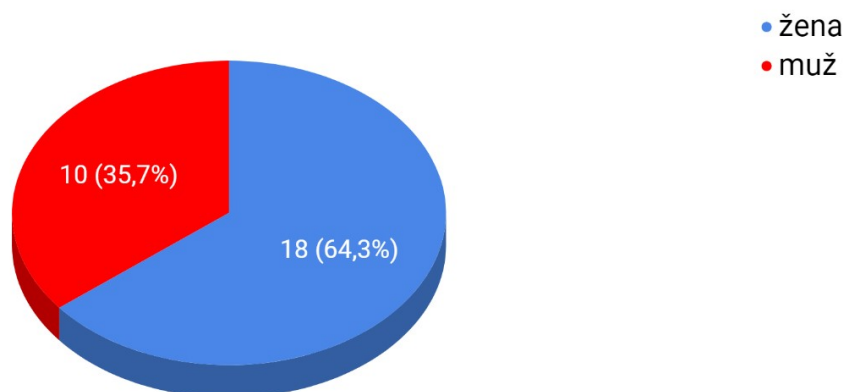
Graf 14– doporučení firmy případnému novému kolegovi zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 (otázka 16) - rozdělení respondentů dle pohlaví zdroj: vlastní zpracování

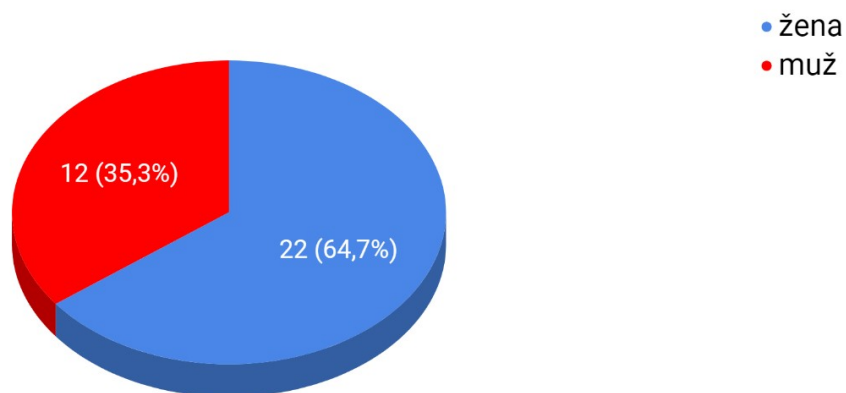
2017 - POHLAVÍ



2018 - POHLAVÍ

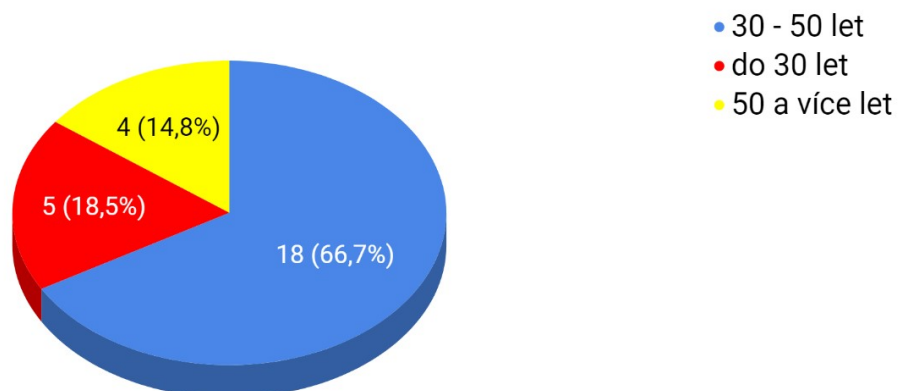


2019 - POHLAVÍ

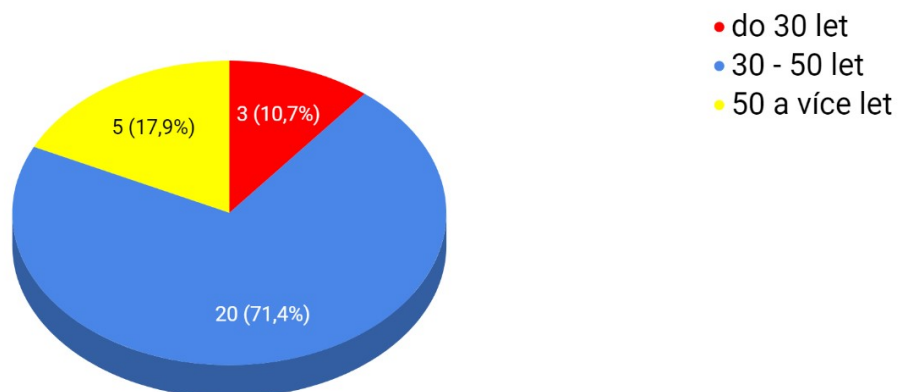


Graf 16 (otázka 17) – věk zdroj: vlastní zpracování

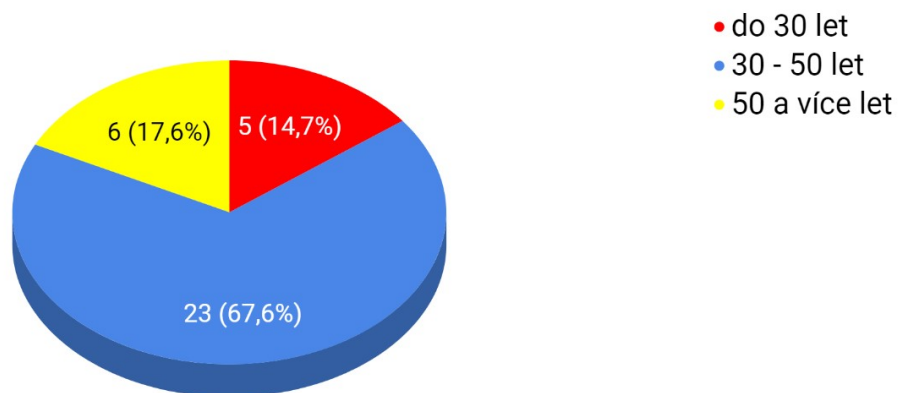
2017 - VĚK



2018 - VĚK



2019 - VĚK



SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Komunikační proces v kontextu a prostředí firmy

Obrázek 2: Vliv zaměstnance na tvorbu reputace a image firmy

Obrázek 3: Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace

Obrázek 4: Vliv faktorů na komunikační prostředí

Obrázek 5: Struktura sekundárních skupin ve firmě

Obrázek 6: Public relations pyramida

Obrázek 7: Struktura pracovní skupiny

Obrázek 8: Struktura značek Tierra Verde

SEZNAM PŘÍLOH

dotazník

DIPLOMOVÁ PRÁCE - KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Dobrý den vážení kolegové a spolupracovníci,

jsem studentem 5. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně na fakultě Multimediálních komunikací, obor Marketingová komunikace. Chtěl bych Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku, který se týká interní komunikace v naší firmě, a který je součástí mé diplomové práce na téma "Interní komunikace ve firmě Tierra Verde s.r.o." Získané informace mi budou sloužit k výzkumné části diplomové práce kdy cílem této práce je zhodnocení do jaké míry jste spokojeni s interní komunikací ve firmě.

Rád bych Vás poprosil o upřímné vyplnění tohoto dotazníku, který je anonymní.

TOMÁŠ MIKULICA

1 JAK DLOUHO PRACUJETE VE FIRMĚ?

zaškrtněte vhodnou odpověď

- do tří měsíců 1-3 roky
 3 až 12 měsíců více jak 3 roky

2 KDE VE FIRMĚ PŘEVÁŽNĚ PRACUJETE?

zaškrtněte vhodnou odpověď

- VÝROBA EXPEDICE
 OBCHOD (PÉČE O ZÁKAZNÍKY) JINÉ
- ADMINISTRATIVA, MANAGEMENT

3 VE KTERÉM PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ TRÁVÍTE NEJVÍCE ČASU?

označte nejvíce 2 odpovědi

- KANCELÁŘ EXPEDICE VÝROBNÍ HALA PRÁCE Z DOMOVA JINÉ

4 JAK NEJČASTĚJI VE SVÉM PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ S KOLEGY KOMUNIKUJETE?

Rozdělte deset bodů mezi tři odpovědi dle Vašich preferencí

- OSOBNÍ KONTAKT PORADY TELEFONNÍ HOVORY EMAILY JINÉ
- NÁSTĚNKY INTERNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM (TRELLO, SLACK) ŠEPTANDA FACEBOOK

5 JAKOU FORMU KOMUNIKACE VE SVÉM PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ BYSTE NEJRADĚJI POUŽÍVALI?

Rozdělte deset bodů mezi tři odpovědi dle Vašich preferencí

- OSOBNÍ KONTAKT PORADY TELEFONNÍ HOVORY EMAILY JINÉ
- NÁSTĚNKY INTERNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM (TRELLO, SLACK) ŠEPTANDA FACEBOOK

6 S VÝROKEM „ZADÁNÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ JE PRO MĚ OBVYKLE SROZUMITELNÉ“

- rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím

7 S VÝROKEM „MÁM DOSTATEČNÉ A PŘESNÉ INFORMACE, KTERÉ POTŘEBUJI KE SVÉ PRÁCI“

- rozhodně souhlasím spíše nesouhlasím
 spíše souhlasím rozhodně nesouhlasím

8 S VÝROKEM „V NAŠÍ FIRMĚ NAVZÁJEM DOBŘE KOMUNIKUJEME“

rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím

9 S VÝROKEM „SOUČÁSTÍ FIREMNÍ KULTURY JE RESPEKT K ODLIŠNÉMU NÁZORU“

rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím

10 JAKÉ VIDÍTE VE VAŠEM PRACOVNÍM TÝMU HLAVNÍ PŘEKÁŽKY V KOMUNIKACI?

Rozdělte deset bodů mezi tři odpovědi dle Vašich preferencí

- neochota jednotlivých pracovníků nejednoznačné informace
 časová vytíženost nadřízeného žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen/a
 špatně nastavené komunikační procesy jiné.....
-

11 S VÝROKEM „VE FIRMĚ DOSTÁVÁM DOSTATEČNOU ZPĚTNOU VAZBU“

rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím

12 S VÝROKEM „JSEM VŽDY SEZNÁMEN/A S NOVÝMI CÍLI FIRMY“

rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím

13 VAŠE VZTAHY S KOLEGY VE FIRMĚ POVAŽUJETE SPÍŠE ZA

formální neformální

14 S VÝROKEM „TUTO FIRMU BYCH DOPORUČIL SVÉMU ZNÁMÉMU, KTERÝ HLEDÁ PRÁCI“

rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím

15 JAK BYSTE VY ZLEPŠIL/A INTERNÍ KOMUNIKACI VE FIRMĚ...

Toto je otevřená otázka, pište cokoliv Vás napadne...

16 POHLAVÍ

zaškrtněte vhodnou odpověď

ŽENA MUŽ

17 VĚK

zaškrtněte vhodnou odpověď

DO 30 LET 30 - 50 LET 50 LET A VÍCE
