

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Institut mezioborových studií Brno

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Brno 2009

Bc. Renáta Křivá

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Institut mezioborových studií Brno

**Problematika vlivu sociální komunikace
na efektivitu pracovních procesů**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Vedoucí diplomové práce:
doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.**

**Vypracoval:
Bc. Renáta Křivá**

Brno 2009

Prohlášení

Čestně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Problematika vlivu sociální komunikace na efektivitu pracovních procesů“ zpracovala samostatně a že jsem použila pouze pramenů uvedených v seznamu literatury.

Brno, 12. března 2009

.....
Bc. Renáta Křivá

Poděkování

Ráda bych velmi poděkovala panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za jeho velkou ochotu, čas, odbornou radu a cenné připomínky při konzultacích u zpracování mé diplomové práce.

Děkuji společnosti LISEC - Technické centrum s.r.o. za umožnění realizace průzkumu, Mgr. Zitě Hladíkové za poskytnutí informací, její trpělivost, pozornost a čas.

Velké díky patří mé rodině za její podporu a pomoc v mém studiu a při zpracování této diplomové práce.

Bc. Renáta Křivá

OBSAH

ÚVOD	2
I. TEORETICKÁ ČÁST	
1. Srozumitelná komunikace	6
1.1 Definice sociální komunikace.....	6
1.2 Komunikační proces.....	8
1.3 Typy a formy komunikace.....	10
1.4 Zásady efektivní komunikace	12
1.5 Dílčí závěr.....	14
2. Vnitrofiremní komunikace a pracovní procesy	16
2.1 Sociální komunikace v organizaci	16
2.2 Pracovní proces, pracovníci, manažeři a organizace	28
2.3 Faktory ovlivňující efektivitu vnitrofiremní komunikace a pracovních procesů	35
2.4 Překážky a bariéry v pracovním procesu a v komunikaci.....	43
2.5 Dílčí závěr.....	49
II. PRAKTICKÁ ČÁST	
3. Vnitrofiremní komunikace v praxi	52
3.1 Metodologická východiska průzkumu	52
3.2 Případová studie.....	55
3.3 Analýza vnitrofiremní komunikace.....	57
3.4 Shrnutí a interpretace poznatků	80
3.5 Doporučení pro zefektivnění vnitrofiremní komunikace	83
3.6 Dílčí závěr.....	87
ZÁVĚR	89
Resumé	92
Anotace	93
Seznam literatury	94
Seznam tabulek	97
Seznam obrázků	98
Seznam příloh	99

ÚVOD

Komunikace je nedílnou součástí jakékoliv skupiny tvorů, ať už říše zvířat či lidské společnosti. U lidské společnosti mluvíme o komunikaci sociální. Ta je každodenně přítomna v životě každého z nás, pomáhá nám již od našeho narození, abychom se prostřednictvím socializace a sociální interakce mohli stát plnohodnotnou součástí společnosti. Jsme v neustálém kontaktu s druhými lidmi.

Lidský život má své etapy a v tzv. produktivním věku se skoro každý člověk ocitá v pracovním procesu. I zde vstupuje do různých mezilidských vztahů a prostřednictvím výkonu pracovní činnosti získává prostředky pro uspokojování svých potřeb. Stává se součástí firem, organizací, podniků.¹ Každá tato organizace, jakožto určitý sociální útvar, ke svému fungování také potřebuje komunikovat. Komunikuje se zákazníky, obchodními partnery, ale také uvnitř se svými zaměstnanci. Komunikace se zaměstnanci je potřebná pro samotný chod podniku, neboť ten je závislý na jejich pracovních výkonech - zaměstnanci ke svému správnému a efektivnímu fungování ve firmě potřebují informace. Mluvíme o vnitrofiremní či vnitropodnikové komunikaci. **Vnitrofiremní komunikace a její spojitost s pracovním procesem jsou předmětem mé diplomové práce.**

Cílem mé diplomové práce je popisovat vnitrofiremní komunikaci, nalézat její účinek na pracovní procesy na teoretické úrovni, prakticky pak ukázat příklad analýzy interní komunikace konkrétního podniku a zjistit, do jaké míry jsou teoretické poznatky ve shodě se zjištěními z reálného průzkumu. Odpovědi na otázky související s tímto cílem se budu snažit hledat a zodpovídat v průběhu celé práce.

Říká se: „Za vším hledej lidi“. Platí to i v tomto případě. Sociální komunikace je nedílnou součástí každé sociální skupiny a pracovní proces je lidskou činností. **Stěžejní hypotéza** tedy zní: *Vztah mezi vnitrofiremní komunikací a pracovním výkonem zaměstnanců je přímo úměrný.*

Abych mohla blíže popsat vnitrofiremní komunikaci a hledat její souvislosti s pracovním procesem, pokládám za důležité pro základní uchopení tématu nejprve **v teoretické části** obecně přiblížit sociální komunikaci jako sociální jev.

¹ V mé práci se objevují pojmy organizace, firma a podnik. Jsem si vědoma toho, že v přesné definici se jejich význam může odlišovat. Avšak pro potřeby mé práce je budu chápat jako synonyma.

V další kapitole teoretické části práce budu popisovat vnitrofiremní komunikaci, její cíle a účely, podmínky a prostředky. Pro vyjasnění samotného tématu diplomové práce budu definovat její další předmět – pracovní procesy a také subjekty, jichž se oba procesy týkají (vedení, manažeři, zaměstnanci). Pro vymezení vztahu mezi procesem vnitrofiremní komunikace a pracovním procesem jsem pokládala za velmi významné uvést jejich obsah. Budu se věnovat také překážkám, jež brání účinné vnitrofiremní komunikaci. Avšak za nejdůležitější část této kapitoly pokládám text věnovaný hledání vztahu mezi vnitrofiremní komunikací a pracovními procesy na základě studia teoretických materiálů.

V praktické části se nebudu zabývat tvorbou návodu, jak zlepšovat pracovní výsledky ve firmách pomocí interní komunikace, neboť to není v mých silách a bylo by k tomu třeba mnohem většího prostoru a bádání. Mým cílem bude spíše ukázat a popsat vnitrofiremní komunikaci na příkladu konkrétní firmy, analyzovat ji a vypracovat doporučení pro zefektivnění její interní komunikace. Zároveň se však zaměřím na zjištění subjektivních výpovědí zaměstnanců o vlivu firemní komunikace na jejich pracovní chování. Na konci kapitoly krátce porovnáím předložené teoretické poznatky s praktickými zjištěními.

Problematika vnitrofiremní komunikace se prolíná s personální prací, marketingem, má silné vazby na informační a komunikační infrastrukturu firmy. Vnitrofiremní komunikace je natolik širokým tématem, že není možné obsáhnout celou její problematiku v rámci jedné diplomové práce. Z tohoto důvodu se budu snažit držet pouze vnitrofiremní komunikace z humanitního hlediska, v rámci disciplín jako jsou sociologie práce, sociální psychologie či psychologie řízení.

Pro ověření stanovených hypotéz a splnění cílů diplomové práce bude využito několika **metodických postupů**:

- ***Teoretická část:***
 - **analýza odborné literatury**
- ***Empirická část:***
 - **zúčastněné a nezúčastněné pozorování;**
 - **analýza dostupné vnitrofiremní dokumentace;**
 - **dotazníkové šetření;**
 - **rozhovory.**

Důvod, proč jsem si toto téma pro svou diplomovou práci zvolila, je, řekla bych, až osobní. Musím přiznat, že příčinou odchodu z mého posledního zaměstnání byl právě pocit nefungující interní komunikace, zejména ve vztahu s mým nadřízeným. Proto bych chtěla tuto problematiku poznat více do hloubky.

I. Teoretická část

1. Srozumitelná komunikace

V této kapitole se budu věnovat na teoretické úrovni osvětlení jevu sociální komunikace, neboť je to důležité pro uchopení tématu jako celku. Později, kdy se přímo zaměřím již na specifickou formu sociální komunikace (vnitrofiremní komunikaci), bude nutné znát i základní teoretický podtext.

1.1 Definice sociální komunikace

Jednou z potřeb každého člověka je integrovat se do společnosti a k tomu patří i dovednost vyměňovat si s ostatními členy společnosti při sociálním styku informace. **Sociální komunikace je součástí sociální interakce.** *Jedná se o proces vzájemného ovlivňování jednotlivců a skupin, prostřednictvím „vztahování se k sobě“, k čemuž je využíváno slov a mimoslovních projevů.*² Pro zapojení do skupinového dění je tedy nezbytně důležité na přijatelné úrovni komunikovat s ostatními a být schopen a připraven převzít sociální role.

Vyměňování informací můžeme též shrnout pod pojem dorozumívání, já však budu používat termín komunikace.

V latinském významu slovo „communicare“ znamená spolupodílet se s někým na něčem, mít podíl na něčem společném, činit někoho spoluúčastným. Jak již napovídá název mé diplomové práce, věnuji se komunikaci sociální, nebo-li mezilidské. Jedná se o komunikaci specifického druhu, neboť je vlastní jen jedincům lidského druhu.

Komunikovat tedy znamená něco si navzájem sdělovat, druhému něco předávat, dávat a přijímat, tj. navzájem se sdílet.

Sociální komunikaci je možné definovat následovně:

- 1) *sociální komunikace je specifická forma sociálních styků, která nespočívá v pouhém přenosu informací, ale předpokládá porozumění; lze ji považovat za dílčí případ interakce;*³

² TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 111

³ HARTL, P.; HARTLOVÁ, H. Psychologický slovník. Praha: Portál, 2000, s. 266

- 2) *sociální komunikace je proces sdělování a vyměňování informací v societě; typ sociální interakce;*⁴
- 3) *sociální komunikace je odpověď organismu na určitý podnět.*⁵

Pro mou práci je nejbližší první uvedená definice, jež uvádí také porozumění, jako nedílnou součást sociální komunikace. Porozumění je totiž při setkání dvou jedinců nejen nástrojem pro správné pochopení smyslu sdělení, ale můžeme jej chápat také jako **schopnost a snahu o pochopení druhého člověka v celé jeho souvislosti**. Ráda bych téma sociální komunikace probíhající ve firmách uchopila hlavně z úhlu člověka, vedena snahou o pochopení lidského faktoru v pracovních vztazích.

K tomu, aby se mohla sociální komunikace mezi lidmi rozvinout, je potřeba několika nutných **aspektů**.

Lidé musí mít možnost spolu *vstoupit v kontakt* – tedy do **sociálního styku**. A člověk je tvorem společenským, proto je to jeho životní potřebou. Přičemž člověk do tohoto styku přichází jednak ovlivněn svou vlastní předchozí zkušeností, pak také laděním mezilidských vztahů a okolnostmi v dané skupině a prostředí a v neposlední řadě také samotnými vlastnostmi osob, se kterými se setkává (pohlaví, věk, temperament apod.).

Další důležitou podmínkou vzniku sociální komunikace je existence **systému dorozumívání** tedy určitého souboru významů. „Mluvíme“ o formě komunikace, jež je vlastní pouze lidem, a to o řeči, jazyku (verbální komunikace). Ať už ve formě mluvené či psané. Avšak kromě řeči je zde ještě rovina neverbální, jež představuje soubor neslovních projevů, při kterém zapojujeme do komunikace své tělo.

Komunikace slouží také určitému *účelu*, kterým je v tomto případě **předávání informací**. Je tedy nezbytné, aby osoby vstupující do sociálního styku, měli svým protějškům, co říci, co komunikovat. Při setkání vždy mezi lidmi dochází k výměně informací. A i tam, kde nic verbálně neřekneme, sdělujeme například právě to, že nechceme nic oznámit.⁶

⁴ Kolektiv autorů. Velký slovník naučný. Díl A-L. Praha: Encyklopedie Diderot, 1999, s. 432

⁵ SLÁMOVÁ, H. ISP II - Hlavní poznatky sociální komunikace [on-line]. Inf. a spol., 2008, nestr., [cit. 2009-02-05]. Dostupné na <http://joomla.slamow.com/content/view/64/95/>

⁶ SÝKORA, F. Úvod do studia předmětu Sociální komunikace. 4. vyd., Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2003, s. 5

Přířem sociální komunikace, jak jsem již výše uvedla, je *sdělování informací* a také *sdílení jejich významů*. Z tohoto hlediska se rozlišují dvě roviny sociální komunikace:

- **věcná** nebo **obsahová** (přenos informací);
- **vztahová** (sdělování a případné sdílení významů, závislé mimo jiné na tom, kým, jak a s jakým cílem je informace sdělována, komu je určena a jak je přijímána).⁷

1.2 Komunikační proces

Sociální komunikace má procesuální charakter. V současnosti je běžně přijímán tzv. transakční model procesu sociální komunikace. To znamená, že sociální komunikace probíhá jako výměna (transakce) různého počtu sdělení (informací a významů), které účastník komunikace přijímá, reaguje na ně a současně při tom sám nějaké informace a významy předává nebo zprostředkovává. Je tedy zároveň vysílačem (komunikátorem) i příjemcem (komunikantem) různého počtu sdělení, která mohou, ale také nemusejí být provázána nebo na sebe navazovat.

Proces komunikace můžeme nejjednodušeji znázornit:

VYSÍLAČ ----- KOMUNIKAČNÍ KANÁL -----PŘIJÍMAČ



Obr. č. 1: *Komunikační proces*

Vysílač (mluvčí, komunikátor) svůj záměr, myšlenku musí nejprve zakódovat, tzn. převést svoji myšlenku do slov, mimiky, gest atd. a následně zakódovanou informaci posílá komunikačním kanálem k příjemci.

Komunikační kanál tvoří vše, co stojí mezi vysílačem a příjemcem, např. věci, lidé, hluk, vzdálenost aj.

Přijímač (komunikant) nejprve **sdělení** musí dekódovat a následuje "vstřebání" sdělení vysílače a případné porozumění myšlence vysílače.

⁷ TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 115

Aby fungoval komunikační proces bez větších problémů je nutné, si stále během komunikace ověřovat, zda-li a jak druhý porozuměl našemu sdělení. Jde o tzv. **zpětnou vazbu**.

Pro "vyčištění" komunikace je také nutné myslet na **překážky (šumy)** v komunikaci, které existují na všech úrovních, tj. jak u vysílače (špatná výslovnost, nemoc, nedostatečná slovní zásoba,...), tak u přijímače (nezájem, špatně slyší,..) i v komunikačním kanálu (vzdálenost, hluk,..).

Šumy v komunikaci a nedostatečná zpětná vazba jsou častými zdroji nedorozumění a konfliktů mezi lidmi.

V komunikačním procesu a v rámci sociálního styku pak dochází ke sdělování určitých obsahů, jež představují:

- **zprávy a informace** - zpráva vychází z odlišných znalostí; informací, se stává to, co je neznámé, nové;
- **postoje k problému i posluchači** - nesdělujeme pouze holá fakta, ale z tónu hlasu, váhavosti, pauz a nonverbálního sdělení je možné vyčíst i náš postoj, jak k tomu o čem hovoříme, tak i s kým hovoříme;
- **své sebepojetí, za koho se považujeme** - naznačuje, že jsme informovaní a zkušenější nebo naopak; chceme, aby toto pojetí druhá strana uznala;
- **náznak dalšího průběhu vzájemných vztahů a pravidla vzájemného styku;**
- **co si přejeme - říkáme to nejen slovně ale i nonverbálně.**⁸

Základními fakty komunikačního procesu sociální komunikace je, že:

- při komunikaci se odesílatel a příjemce vždy navzájem ovlivňují;
- žádný přenos informací, který je naprosto optimální a nezkrácený není možný;
- mezi jednotlivými účastníky komunikačního procesu se vždy vytváří alespoň minimální vztahová vazba, která tento přenos umožňuje, ovlivňuje a v mnoha případech i deformuje.⁹

⁸ SÝKORA, F. Úvod do studia předmětu Sociální komunikace. 4. vyd., Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2003, s. 5

⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd., Praha: Management Press, 2004, s. 204

1.3 Typy a formy komunikace

Základním a nejpoužívanějším měřítkem členění *typů sociální komunikace* je její rozdělení podle počtu účastníků, a to na:

- **intrapersonální** (vnitřní monolog či „dialog“ jedince) – odráží vnímání a prožívání jednotlivce vztahené k určité výšce sociální reality (vztah k sobě, okolí,...), kdy jedinec na základě svých psychických vlastností, stavů a zkušeností interpretuje a vyhodnocuje informace;
- **interpersonální** – komunikace mezi dvěma jedinci (dialog, rozhovor), případně v malé skupině (více než dvě osoby a méně než třicet osob), ve které se k sobě účastníci komunikace vtahují jako k individualitám a ve které je možné udržovat přímý vztah a osobní kontakt se všemi účastníky (debata, diskuze);
- **veřejná** – sdělení je předáváno nikoliv jednotlivcům, ale veřejnosti (velkým skupinám obyvatel, všem zaměstnancům...). Dělí se na veřejnou komunikaci *v užším smyslu* (na jedné straně komunikačního aktu stojí jednotlivý mluvčí a na druhé straně posluchači, kteří jsou s mluvčím propojeni jedním místem a obvykle i časem, komunikace tu není individualizovaná) a na *masovou komunikaci*, jejímž příkladem jsou masové sdělovací prostředky.¹⁰

Kromě tohoto nejpoužívanějšího rozdělení typů se ještě můžeme setkat s dalším dělením např. na sociální komunikaci:

- **přímou a nepřímou** - zprostředkovanou třetím faktorem,
- **jednosměrnou a obousměrnou** - reciproční,
- **soukromou** - určenou pouze ohraničenému okruhu příjemců a **veřejnou** - přístupnou každému,
- v návaznosti na koncepci primárních skupin, pak **primární sociální komunikaci** označovanou nepřesně jako "tváří v tvář", "medio - komunikaci" a její zvláštní případ **hromadnou komunikaci**, která bývá také považována za mediální komunikaci.¹¹

¹⁰ TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 115

¹¹ Autor neuveden. Sociální komunikace a masová média [on-line]. Kam po maturitě, 2007, 8 s., [cit. 2007-04-05]. Dostupné na www.kampomaturite.cz/%5Cdata%5CUSR_001_PICTURES%5CKOMMEDIA.DOC, s. 3

Jak komunikujeme? Pokud si položíme tuto otázku, asi většinu z nás napadne – slovy (verbálně) a pomocí mimiky. Znamé je též rčení, že „za něj mluví činy.“ Ano, i činy můžeme považovat za jednu z *forem lidské komunikace*.

Sociální komunikace má tedy několik forem a k jejímu přenosu (šíření) je možno používat různé podpůrné, obvykle technické prostředky. **Základními formami sociální komunikace jsou:**

- a) komunikace **verbální** a **neverbální** (slovní a mimoslovní projevy) a komunikace **činy**;
- b) komunikace **formální** (nebo formalizovaná, s převahou věcné roviny) a **neformální** (s „rovnováhou“ obou rovin, případně s převahou roviny vztahové);
- c) komunikace **přímá** (tváří v tvář) nebo **zprostředkovaná**;¹²

ad a)

Verbální komunikace

Verbální komunikace používá *specifický znakový systém* (řeč a písmo – psaná řeč). **Řeč** symbolizuje objektivní realitu. Její *základní funkci* je **zprostředkovat informaci**, něco oznámit.

Formy verbální komunikace:

- **mluvená řeč** – nejčastější forma komunikace;
- **písemná** – málo bezprostřední.

Neverbální (mimoslovní) komunikace

Neverbální komunikace používá místo slov či vět **řeči těla**. Neverbálně komunikujeme výrazem obličeje, oddálením, dotekem, postojem, pohyby, gesty, pohledy, tónem řeči a dalšími paralingvistickými projevy, ale i úpravou zevnějšku.

Pomocí nonverbálních projevů si především sdělujeme:

- **emoce a citový stav**
 - vyjadřuje je především mimika a kinetika (řeč očí, bezděčné pohyby těla);

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

- **zájem o sblížení, sdělení přitažlivosti, touhy po užším kontaktu v osobním styku**
 - projevuje se zejména v oblasti **proxemiky** (vyjadřuje vzdálenosti, úhly, které mezi sebou zaujímáme při vzájemné komunikaci – **fyzická vzdálenost v podstatě odpovídá vzdálenosti psychické**), haptiky (komunikace dotykem – např. podání ruky, poklepání na rameno), řeč očí, oblečení apod.;
- **vytváření dojmu o tom „kdo jsem já“ a „kdo je ten druhý“**
 - z mimoslovních projevů často lidé usuzují o osobnostních charakteristikách druhého. Tato interpretace je však závislá na našem vztahu k této osobě;
- **ovlivňování postoje a jednání druhých lidí a řízení vzájemného styku.**¹³

Činy

Činy mohou být také případně formou komunikace, pokud však je jejich důsledkem určitý hodnotový dopad. Způsobem jednání se mnohá slovní sdělení mohou stát činem, působí kladně nebo záporně.¹⁴ Jedná se spíše o zdůraznění a potvrzení informací sdělovaných ústně, vizuálně, či písemně *v konkrétních projevech jednání*. Dala by se zde použít latinská moudrost: Slova táhnou, příklady přitahují.“ Jde vlastně o **jednání v souladu s hodnotami a sociálními normami**.¹⁵

1.4 Zásady efektivní komunikace

Za efektivní (účinnou) považujeme takovou komunikaci, při které za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty. Subjekty jsou schopny je věcně správně zakódovat a dekodovat a dokážou si rovněž poskytovat *odpovídající zpětnou vazbu*. Měla by taktéž umožňovat jejich vzájemné ovlivňování, neboť cílem komunikace je nejen sdělování informací ale i **záměr ovlivnění partnera komunikace**.

¹³ SÝKORA, F. Úvod do studia předmětu Sociální komunikace. 4. vyd., Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2003, s. 11

¹⁴ SÝKORA, F. Úvod do studia předmětu Sociální komunikace. 4. vyd., Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2003, s. 5

¹⁵ TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 129

Zda je či není komunikace mezi subjekty efektivní, poznáme podle vzniklé **zpětné vazby**.

ÚČINNÁ ZPĚTNÁ VAZBA	NEÚČINNÁ ZPĚTNÁ VAZBA
zaměřená pomoci	zaměřená na ponížení
pracovníkovi	
konkrétní	obecná
popisující	hodnotící
nenačasovaná	nečasovaná (náhodná)
v situaci, kde je pracovník	zahání ho do defenzivy
schopen ji přijmout	
jasná	nesrozumitelná
hodnotná	nepatřičná

Tabulka č. 1: Účinná a neúčinná zpětná vazba (Bedrnová, Nový, 2004)

Efektivní zpětná vazba by měla být taková, aby druhému účastníkovi pomohla k lepšímu pochopení významu sdělení. Platí, že čím rychlejší zpětná vazba, tím je účinnější.

Důležitou podmínkou pro vedení efektivní komunikace je umění **aktivně naslouchat** druhým. Naslouchání je aktivní proces, jehož cílem je správné porozumění slovního vyjádření a jeho správná interpretace. Výsledkem je utvoření vztahu jak k obsahu sdělení tak k jeho autorovi. Aktivně naslouchat znamená podporovat slovní projev partnera všemi slovními i neslovními projevy.¹⁶ Při aktivním naslouchání je třeba:

- dávat najevo vstřícný postoj,
- vykazovat ostražitost, ale současně příjemné chování,
- přikyvovat, pokud je na místě potvrdit řečnickova slova,
- nevyhýbat se pohledům z očí do očí,
- nenechávat se ničím rozptylovat,
- umět se vcítit do pocitů řečníka,
- skutečně vypadat jako posluchač.

¹⁶ VÍZDAL, F. Psychologie řízení. 1. vyd., Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007, s. 102

Pro vedení skutečně efektivní komunikace je dobré osvojit si základní pravidla komunikace, která je možno formulovat následovně:

1. **Odesílatel musí vědět, co chce sdělit.**
2. **Ke kódování je důležité použít symbolů srozumitelných pro obě strany.**
3. **Důležitá je pečlivá příprava komunikace.**
4. **Je třeba dobře odhadnout míru potřeby informací u příjemce.**
5. **Nezbytná je shoda mezi tím, co se říká a jak se to říká.**
6. **Důležité jsou i emoce, protože sociální komunikace není pouze výměnou informací.**
7. **Pozitivní orientace a pozitivní myšlení jejích účastníků.¹⁷**

Osvojení těchto zásad představuje pro jedince základ úspěšného jednání s lidmi.

1.5 Dílčí závěr

Kapitola je věnovaná základnímu definování sociální komunikace. Jak jsem uvedla v úvodu, považovala jsem za důležité pro další pochopení tématu, uvést bližší charakteristiku sociální komunikace. A to hlavně z důvodu disciplíny, která je obsahem mého studia, kterým je sociální pedagogika.

Sociální komunikaci jsem definovala jako *specifickou formu sociálních styků, která nespočívá v pouhém přenosu informací, ale předpokládá porozumění; lze ji považovat za dílčí případ interakce*. Toto pojetí sociální komunikace je nejbližší pro uchopení tématu práce. Pilířem sociální komunikace je *sdělování informací* a také *sdílení jejich významů*.

Věnovala jsem se otázce průběhu komunikace: *Sociální komunikace je komunikačním procesem, jenž probíhá jako výměna (transakce) různého počtu sdělení (informací a významů), které účastník komunikace přijímá, reaguje na ně a současně při tom sám nějaké informace a významy předává nebo zprostředkovává*.

¹⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd., Praha: Management Press, 2004, s. 213

Dále jsem objasnila, jaké mohou být obsahy sdělení (zprávy a informace, postoje k problému i posluchači, své sebepojetí aj.).

Uvedla jsem dělení na typy sociální komunikace (interpersonální, intrapersonální, veřejná, jednosměrná, obousměrná, přímá, nepřímá aj.) a formy sociální komunikace (verbální, neverbální, formální, neformální, přímá, nepřímá).

Aby byla komunikace produktivní, splnila svůj účel a očekávání účastníků, měly by se obě strany vstupující do komunikačního procesu snažit o dodržování určitých ověřených postupů. Ty jsem shrnula do zásad efektivní komunikace.

Věřím, že se mi v této části podařilo postihnout nejdůležitější charakteristiky sociální komunikace, popsat její průběh a objasnit její další aspekty a souvislosti.

2. Vnitrofiremní komunikace a pracovní procesy

„Komunikace není všechno, ale je za vším.“

V této kapitole se budu zabývat vlastním názvem a předmětem diplomové práce. Pokusím se osvětlit, jakou roli hraje **sociální komunikace v rámci podniků**. Poté se budu snažit blíže specifikovat **pracovní proces**. A protože práce je činností lidí, tak se zaměřím na to, kdo, jak a v jakých sociálních útvarech ji v organizaci řídí a vykonává.

Za nejdůležitější z kapitoly považuji část věnovanou hledání vztahu mezi sociální komunikací uvnitř firmy a pracovním procesem na teoretické úrovni.

2.1 Sociální komunikace v organizaci

Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat. Proto je také základní podmínkou fungování organizace životaschopný komunikační systém. Pokud organizace nemá funkční komunikační síť, často se setkává s problémy, které mohou ve svých důsledcích přivodit dokonce i její krach.¹⁸

Místo pojmenování *sociální komunikace* je v prostředí podniků používáno slovní spojení *vnitrofiremní komunikace*. Synonymem pro vnitrofiremní komunikaci je vnitropodniková, interní komunikace nebo vnitřní komunikace.

Jako nejjednodušší osvětlení pojmu vnitrofiremní komunikace se nabízí, ji jednoduše definovat jako komunikaci uvnitř organizace, mezi jejími pracovníky.

Vnitrofiremní komunikaci můžeme považovat za **specifickou formu sociální komunikace**. Jedná se o **informační a vztahové propojení hospodářské organizace, respektive jejich členů**. I. Hloušková (1998, s. 9) definuje vnitrofiremní komunikaci obdobně. Vnitrofiremní komunikace znamená: „*Propojení firmy pomocí komunikace. Jde o propojení jednotlivých pracovníků firmy umožňující vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a ne jen formální plnění povinností.*“¹⁹

¹⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd., Praha: Management Press, 2004, s. 215

¹⁹ TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 116

Podstatou organizace je ekonomická prosperita, avšak nelze ji prakticky redukovat pouze na ni. Vnitrofiremní komunikaci si můžeme představit jako *krevní oběh v těle*. Přestane-li fungovat, nebo má-li problémy, organizace „odumírá.“

Komunikace a komunikační proces uvnitř firmy hraje pro podniky také **významnou roli v oblasti kvality**. Tvoří podstatu systému kvality v podniku, který významně ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců, stejně jako kvalitu výrobků a služeb, které podnik produkuje, a proto se i na komunikaci uvnitř podniku vztahují normy ISO ČSN EN ISO 9001: 2000, ed. 2 (Systém managementu jakosti - Požadavky).

Vnitrofiremní komunikace souvisí s organizačním chováním, základními sociálními procesy probíhajícími v organizaci, firemní kulturou, strategií zavádění změn v organizaci, ale také s informačními systémy a stylem vedení a řízení firmy, strategií a koncepcí. Je současně nástrojem pro jejich ovlivňování.

Tou nejzákladnější podmínkou pro fungování jakékoli komunikace je **zpětná vazba**, nejinak je tomu zde. Navíc se klade velký důraz na **zodpovědnost managementu za komunikaci** ve firmě, neboť je to jeho důležitý nástroj k řízení.²⁰

Obsah vnitrofiremní komunikace

Vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy. *Interní komunikace však zahrnuje také utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků*. Obsahuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích.

Obecně jsou předmětem komunikace informace. Ve firmě však lidé pracují také s:

- **daty** - objektivní fakta o určitých skutečnostech nebo posloupnost znaků s určitou hodnotou, lze je kvantitativně i kvalitativně ohodnocovat; informační

²⁰ Autor neuveden. Vnitrofiremní komunikace [on-line]. WWW stránky Agora Praha, 2008, nestr. [cit. 2008-11-05]. Dostupné na <http://www.agora-praha.cz/page-vnitrofiremni-komunikace.html>

system firmy se zabývá zpracováním dat a nabízí managementu jejich přehled, např. čísla o objemu prodeje, počtu zákazníků, data z účetnictví apod.;

- **informacemi** – data s určitým významem; je jím přikládána konkrétní vypovídací hodnota, důležitost a význam uživatelem. Hodnota informace pro uživatele závisí na nákladech jejich pořízení a na osobním vztahu, který k ní uživatel má;
- **znalostmi** - souhrn zkušeností, vědomostí, mentálních modelů, hodnot a principů, podle kterých žijeme. V organizacích bývají součástí rutin, procesů, praktik a norem. Pro firmu jsou nejhodnotnějším komunikačním předmětem.

Pro interní komunikaci má rozlišení dat, informací a znalostí význam zejména pro samotnou práci s lidmi. Všechna tři aktiva na sebe navazují, jsou provázána a souvisí spolu, jejich konkrétní zpracování a využívání vyžadují odlišný přístup a různé formy komunikace.²¹

Cíl vnitrofiremní komunikace

Každá komunikace má svůj cíl – tedy sdělování a vyměňování informací v rámci určitého sociálního útvaru. Nejinak tomu samozřejmě je u komunikace vnitrofiremní.

Stěžejní cíl vnitrofiremní komunikace již byl zmíněn ve výše uvedené definici – je jím **informační a vztahové propojení organizace**. Tento hlavní cíl komunikace může být dále rozpracován do dalších specifitějších cílů vnitrofiremní komunikace:

- informační propojení firmy a jednotlivých pracovníků, základní oběh informací potřebných pro výkon práce každého pracovníka;
- utváření postojů a ovlivňování pracovního chování spolupracovníků (motivace, zapojení, iniciativa);
- harmonizace potřeb jednotlivce a firmy;
- vzájemné poznání, pochopení, propojení, podpora a spolupráce;
- formování a udržování, popřípadě změna firemní kultury;
- funkční a flexibilní systém zpětných vazeb signalizující zda a jak jdeme tam, kam chceme jít.

²¹ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd., Brno: Computer Press a.s., 2006, s. 8

Formy a typy vnitrofiremní komunikace

Formy vnitrofiremní komunikace můžeme v základním rozdělení rozlišovat podobně jako u sociální komunikace na:

- **verbální (mluvená – přijímací rozhovor, psaná – e-mail) a neverbální**

- *verbální* forma vnitrofiremní komunikace je více vědomá a uchopitelná, často s ní firma umí velmi dobře pracovat,

- *neverbální* forma komunikace, ač je vývojově stejně stará, není ve firmách tolik vědomě vnímána a často je proto opomíjena. Můžeme ji totiž sledovat jen při osobní komunikaci a má sílu důležitě ovlivnit obsah sdělení. Správně by obě formy komunikace měli být v naprosté shodě;

- **interpersonální a veřejná**

- při *interpersonální* formě jde o komunikaci v dialogické rovině, maximálně pak v malé pracovní skupině, kdy je zachován princip vzájemného osobního kontaktu,

- při *veřejné* interní komunikaci komunikuje jeden člen organizace (zpravidla manažer, vrcholový pracovník) s ostatními zaměstnanci firmy, a to buď přímo (např. celofiremní porada) nebo zprostředkovaně (prostřednictvím hromadného e-mailu). Většinou se jedná o seznamování zaměstnanců s cíli, vizemi, strategiemi, firemními výsledky apod.;

- **formální a neformální**

- *formální* komunikace je organizována a řízena shora a jsou pro ni vytvořeny formální komunikační kanály. Komunikační kanály jsou otevřené a přístupné všem zaměstnancům a na základě organizační struktury určují, kdo by měl s kým komunikovat,

- *neformální* komunikace vzniká živelně, z vlastní vůle zaměstnanců a není upravena žádnými formálními předpisy. Může vést i napříč formální organizační strukturou a je vyjádřením a prostředkem naplňování sociálních potřeb lidí ve firmě.

Komunikaci uvnitř firmy můžeme dále rozdělit na několik **různých typů**:

- firemní komunikace může být **standardizovaná** nebo **nestandardizovaná**
 - *standardizovaný způsob* komunikace má svá jasná pravidla. Vydávané pokyny jsou přesně (písemně) dány a příliš velká diskuze nebývá nutná. Nevýhodou je ale právě tato sterilita. Z toho důvodu je dobré vhodně využívat i nástrojů komunikace *nestandardizované*. Projevuje se zde postoj zaměstnanců k firmě;
- komunikaci uvnitř firmy dále dělíme na **tváří v tvář** a **písemnou** (formální)
 - *tváří v tvář* komunikují hlavně starší manažeři a také ti, kterým nechybí zdravé sebevědomí a pracovní jistota. Tato komunikace je pro svoji otevřenost výhodnější než komunikace písemná,
 - při komunikaci *písemné* je pak obtížné překonat předem daný formální odstup;
- Posledním typem je vnitrofiremní komunikace **vertikální**, **horizontální**, resp. **diagonální**
 - v tuzemských podmínkách je bohužel stále nejrozšířenější způsob řízení *vertikálního*. V tomto případě jde o komunikaci směrem odshora dolů. Ve většině případů se omezuje na předávání úkolů a příkazů zaměstnancům. Nevýhodou je nedostatek zpětné vazby,²²
 - horizontální komunikací pak rozumíme komunikaci mezi pracovníky na stejné pracovní úrovni, mezi členy pracovní skupiny, kteří v ní zaujímají stejnou pozici;
 - v případě diagonální komunikace se jedná o komunikaci mezi různými úrovněmi různých útvarů podniku.

Následující tabulka poskytuje shrnující přehled o zmíněných typech a formách vnitrofiremní komunikace.

interpersonální	veřejná	formální	neformální
verbální - mluvená - psaná	VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE		přímá
neverbální			zprostředkovaná
vertikální	horizontální	diagonální	

Tabulka č.2: *Typy a formy vnitrofiremní komunikace* (Tureckiová, 2004)

²² RUMPÍK, D. Věčný problém – efektivní vnitrofiremní komunikace [on-line]. Marketingové noviny, 2005, nestr., [cit. 2008-12-05]. Dostupné na http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3478

Podmínky a prostředky efektivní vnitrofiremní komunikace

Pro dosahování cílů interní komunikace je potřeba, aby byla efektivní. Toho můžeme dosáhnout pouze za optimálních podmínek.

Optimální podmínky pro dosahování cílů vnitrofiremní komunikace můžeme shrnout takto:

- všichni pracovníci dobře znají cíle firmy;
- každý ví, co se od něho očekává;
- jsou nastavena jednoznačná, všem známá a dodržovaná pravidla hry;
- všichni znají postoje vedení v aktuálních záležitostech;
- každý má dostatek informací pro svou práci;
- vedení ví, jaké změny a v jakém pořadí bude podporovat;
- vedoucí znají předpoklady svých lidí, za kterých jsou schopni se přizpůsobit změnám a plnit úkoly;
- existuje zde podpora formálním i neformálním pracovním vztahům;
- všechny aktivity jsou dobře organizovány a koordinovány;
- tvoří se pozitivní postoje u zaměstnanců;
- existuje systém pravidelných zpětných vazeb na všech úrovních vedení.²³

*Avšak základní podmínkou pro účinnou firemní komunikaci je **schopnost efektivní komunikace** (rozvinuté v sociální způsobilost označovanou jako **komunikativnost**) jednotlivých členů firmy. Tato způsobilost je v praxi vždy:*

- poměřována výsledkem komunikačního aktu, respektive dosažením jejího cíle (komunikační efekt dílčí komunikační výměny) – např. v řídicí situaci splnění úkolu na základě vysvětlení, příkazu, pokynu;

²³ Autor neuveden. Vnitrofiremní komunikace [on-line]. WWW stránky Agora Praha, 2008, nestr. [cit. 2008-11-05]. Dostupné na <http://www.agora-praha.cz/page-vnitrofiremni-komunikace.html>

- závislá na zvládnutí dílčích komunikačních dovedností, které je třeba permanentně rozvíjet a případně také trénovat. Mezi nejobvyklejší komunikační dovednosti patří dovednosti spojené s technikami asertivní komunikace a asertivního chování (viz tabulka č. 3).²⁴

Základní dovednosti asertivní komunikace - vyjadřování pocitů - žádost o laskavost - zahájení, vedení a ukončení rozhovoru	- volná informace - sebeotevření - aktivní naslouchání - kladení otázek - poskytování a přijímání zpětné vazby
Prosazení (odmítnutí) požadavku - prosazení /odmítnutí požadavku - vyjednání podmínek - dosažení konsensu/kompromisu	- asertivní "ne" - pokažená gramofonová deska - přijatelný kompromis - princiální vyjednávání
Vyrovňování se s kritikou - vyrovnávání se s (ne)oprávněnou kritikou - přijímání kritiky	- otevřené dveře - negativní aserce - negativní dotazování - práce s námitkami
Specifické dovednosti expresivní asertivity - přijímání a podávání komplimentů - zvládání hněvu (vzteku)	- volná informace - selektivní ingorování - zvládání konfliktů/řešení problémů

Tabulka č. 3: *Komunikační dovednosti v koncepci asertivní komunikace*
(Vališová, 1988 - doplněno a upraveno)

Pokud tedy máme stanovené cíle a jsou splněny podmínky pro efektivní sociální komunikaci v podniku a umíme efektivně komunikovat, hledáme cesty (prostředky) pro jejich dosažení. Prostředek vnitrofiremní komunikace je médiem, které zprostředkovává tok informací ve firemním prostředí.

Prostředků vnitrofiremní komunikace je nepřeborné množství. Na základě studia této odborné literatury jsem nakonec dospěla k vypracování následující tabulky (tabulka č. 4), kde jsem prostředky vnitrofiremní komunikace rozdělila dle toho, jaký typ interní komunikace s nimi nejčastěji pracuje.

²⁴ TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 117

<i>Typ komunikace</i>	<i>Používaný komunikační nástroj</i>
Mluvená (osobní) komunikace	- <i>formální schůze a porady</i> - schůze a prezentace, porady, setkání týmů, formální rozhovory manažerů s podřízenými, školení, veřejný projev
	- <i>poloformální a neformální individuální a skupinová setkání</i> - tréninky, Team building pobyty
Písemná komunikace	manuály, brožury, oběžníky a věstníky, podnikové periodikum (noviny), plakáty, intranet, firemní telefonní seznam, značky, smlouvy, výplatní páska
Vizuální komunikace	ilustrace, schémata, grafy, tabulky, nástěnky, tabulce cti, řeč těla
Standardizovaná komunikace	oběžníky, pravidelné porady, podnikové dopisy, výroční zasedání
Nestandardizovaná komunikace	neformální pohovory, rozhovory, šeptandy, pomluvy
Vertikální komunikace	- shora dolů - příkazy, směrnice, časopisy, nástěnky, plakáty
	- shora nahoru - diskuze mezi vedením a podřízenými, stížnosti, připomínky, náměty od zaměstnanců
Horizontální komunikace	rozhovory, vzkazy mezi kolegy na stejné pracovní úrovni, porady pracovní skupiny
Diagonální komunikace	rozhovory, diskuze, konference, meetingy mezi různými stupni managementu, mezi manažery z různých oddělení, mezi pracovními skupinami různých oddělení či různých úrovní

Tabulka č. 4: *Typy komunikace a používané komunikační nástroje* (zpracováno dle různých zdrojů)

Charakteristika nejčastěji užívaných komunikačních prostředků ve firmách:

Osobní komunikace

Osobní rozhovor

Osobní komunikace v podobě rozhovoru je nejpoužívanější formou komunikace. Její nespornou výhodou je okamžitá možnost interakcí, která může ihned odstranit případné nedorozumění a šumy. Další výhodou je taktéž zřetelná zpětná vazba. Nevýhodou z hlediska firem může být časová náročnost.

Telefonáty

Platí zde podobné zásady, jako při přímé osobní komunikaci, jen je vyloučena neverbální stránka komunikace. Telefonování odstraňuje vzdálenostní bariéru.

Porady

Jsou častým nástrojem pro vedení pracovníků a řízení jejich pracovního výkonu. Poskytují významný prostor pro objasňování strategie firmy zaměstnancům, vysvětlování souvislostí, vytváření pozitivních postojů pracovníků, odstraňování

překážek v práci, získání zpětné vazby od pracovníků apod. Pro jejich efektivní využití je nesmírně důležitá důkladná příprava, strukturovaný průběh a využívání zásad efektivní skupinové komunikace. Právě v důsledku špatného naplánování a nevhodného řízení patří porady a schůze k největším ztrátám času, ke kterým ve firmách dochází.

Písemná komunikace

Písemné sdělení

Písemná komunikace je využívána především pro hromadná sdělení větší skupině pracovníků, pro komunikaci základních dokumentů organizace. Běžně se používá při komunikaci vedoucího pracovníka s podřízeným tam, kde je potřeba zdůraznit oficiální váhu psaných dokumentů. Slouží taktéž k uchování informací z porad, jednání, diskuzí.

Může mít podobu písemných „papírových“ dokumentů, jako jsou vnitřní směrnice, zápisy z porady či důtky zaměstnanci. S rozvojem technologií se klasická papírová forma často nahrazuje formou elektronickou s využitím elektronické pošty, intranetu nebo jiné interní podnikové sítě.

Ostatní

Nástěnky

Představují jednoduchý komunikační prostředek. Využívají se pro komunikování sdělení, jež mají delší časovou platnost, a u nichž je důležité, aby je měli zaměstnanci často na očích. Jejich využití je taky výhodné pro momentální ovlivnění pracovního výkonu a motivace pomocí zveřejnění denních aktuálních informací např. v podobě denního plnění plánu.

Firemní časopis, bulletin, noviny

Nástroj často oblíbený zaměstnanci. Pro jeho kvalitu je důležitá použitá forma, frekvence vydávání a samozřejmě obsah. Musí vždy poskytovat pravdivé a aktuální informace.

Nastavení vnitrofiremní komunikace

Interní komunikace může být účinným nástrojem k zajištění fungování firmy a cestou k její prosperitě. Aby firma přestála všechny změny a útoky dynamického vývoje vnějšího okolí a aby se jim mohla přizpůsobit, musí být vnitřně homogenní, mít ustálené procesy a odladěnou koordinaci všech aktivit, a právě jejich základem je dobře fungující interní komunikace. Poněvadž má efektivní vnitrofiremní komunikace zásadní vliv na pracovní procesy organizace je nutné, aby byla **postavena na kvalitních základech**.²⁵

Aby mohla komunikace vůbec vzniknout, musí ji někdo podnítit. Tímto iniciátorem jsou v organizaci jednoznačně všichni **vedoucí pracovníci** - od top manažerů, přes vedoucí pracovníky na střední úrovni až po liniové manažery. Mimo hierarchickou strukturu společnosti jsou to například i funkce vedoucích pracovních týmů vytvořené napříč útvary.²⁶

Právě management je tím, kdo by se měl v organizaci v první řadě soustředit na dostatečnou úroveň *informovanosti svých zaměstnanců o postavení firmy na trhu, jejich cílech, strategiích, záměrech a perspektivách dalšího rozvoje*. Úroveň **informovanosti u zaměstnanců je přímo úměrná s tím, jak s nimi dokáže vedení organizace komunikovat**. Hlavní problém „umění komunikace managementu“ spočívá právě ve způsobu prezentace firemních cílů a vizí ze strany vedoucích pracovníků.

Mezi základní podmínky pro dobrou funkci interní komunikace nesporně patří **míra uvědomělosti o důležitosti komunikace v podniku právě samotným vedením**. Od něj vychází veškeré impulzy k formální komunikaci. Vedení je také tím subjektem, který by měl *nastavit základní podmínky*, jež umožní její efektivní fungování. Vycházejí především z firemní kultury, z otevřeného spravedlivého vztahu ke svým pracovníkům a z vůle managementu firmu neustále udržovat stabilní a konkurenceschopnou. Pokud firemní komunikace v podniku funguje, pak vždy na pevném jednotném základě, pokud nefunguje, pak tento základ chybí.

²⁵ Autor neuveden. Interní komunikace ve firmě jako účinný nástroj k zajištění stability zejména v rámci změn při zvyšování akceschopnosti firmy v rychle měnících se tržních podmínkách [on-line]. Actill, 2009, nestr., [cit. 2008-12-20]. Dostupné na <http://www.actill.cz/FIRK.html>

²⁶ GREGOR, V. *Interní komunikace aneb každý zaměstnanec je velvyslancem firmy* [on-line]. Marketingové noviny, 2003, nestr., [cit. 2008-11-05]. Dostupné na http://www.marketingove-noviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1247

Co tedy má vedení udělat pro nastavení dobré úrovně komunikace uvnitř své organizace? Základní podmínky jsem formulovala do následujícího desatera:

1. **Být si vědomi síly komunikace.** Vedení podniku velmi často sleduje všechny možné faktory, jež se týkají výrobně-technologického procesu, ekonomické oblasti, své situace na trhu, ale docela často opomíjí nástroj komunikace. Ten představuje finančně i realizačně vcelku nenáročný prostředek pro dosahování cílů a zejména pro efektivní působení na zaměstnance a ovlivňování produktivity.
2. **Být jednotní.** Vypracovat jednotně cíle a hodnoty firmy a také je jednotně prosazovat. Názorová nejednotnost v samotném vedení vede až „k chaosu.“
3. **Být odpovědní.** Mnoho výzkumů a zkušeností z praxe jasně ukazuje: špatná komunikace ve firmě vychází ze špatné práce managementu. Úroveň komunikace je výsledkem pouze práce jeho vedení. Jestliže pracovníci něco nevědí, něčemu nerozumí, nejsou dobře motivováni, nejsou loajální, je to odrazem práce managementu. Samotný manažer musí vědět o své odpovědnosti za komunikaci a přitom cítit, že je mu s vrchu poskytována odpovídající zpětná vazba. Být odpovědný také znamená, dodržovat nastavená pravidla, být vzorem.
4. **Být dobře organizovaní.** Každá firma má svou určitou organizační strukturu. Avšak při její velké složitosti často dochází ke krizi komunikace mezi jednotlivými složkami.
5. **Umět dobře komunikovat.** Všichni řídicí pracovníci by měli mít osvojeny dobré komunikační schopnosti a dovednosti, měli by být schopni sebereflexe a usilovat o osobní rozvoj.
6. **Mít kvalitní personální politiku.** Personální politika je vyjádřením vztahu firemního vedení ke svým zaměstnancům a také nastavení pracovních vztahů. Především spravedlnost a rovné příležitosti, jasné odměňování, oceňování zásluh a trestání přestupků, netolerance k šikaně, diskriminace, protekce a jejich záměrné a očividné potírání jsou ty hodnoty, které pracovníci velmi citlivě vnímají a mají významný vliv na jejich důvěru k firmě, na loajalitu a na pracovní vztahy.
7. **Mít dobrý vnitřní marketing.** Součástí celého komunikačního mixu, jež spadá pod marketingové aktivity, je také marketing zaměřený na zaměstnance nejvíce pomocí **interní Public Relations**. Ten pomáhá vedení ovlivnit zejména postoje

zaměstnanců k pracovnímu procesu, může ovlivnit morálku zaměstnanců a informuje zaměstnance o strategických prioritách firmy, o úloze, jakou mají při jejich realizaci, a posilování jejich motivace.

8. **Mít hodnotnou firemní kulturu.** Smysluplná komunikace stojí na odpovědnosti a morálních hodnotách, stejně jako firemní kultura. Pokud je atmosféra ve firmě otevřená, založená na důvěře a spravedlnosti a na obecných morálních zásadách, pak zde může také vzniknout efektivní komunikace. Toto fungující spojení se pak projevuje ve vztazích v organizaci, ve vztahu vedení ke spravedlnosti, odpovědnosti, osobním příkladu. Důležitým rysem kultury firmy, který vede k otevřené komunikaci je úcta a respekt ke všem spolupracovníkům.
9. **Mít svou komunikační strategii a plán.** Každá firma by měla mít svou **strategii**, znát své cíle. K jejich dosahování mu velmi významně pomůže schopnost firmy komunikovat uvnitř. Chytrý management si je tohoto vědom a při řízení firmy se opírá o základ dobré komunikace. Stanoví si takovou komunikační strategii, která bude nejlépe korespondovat a podporovat základní strategii firmy.
Komunikační plán je již konkrétním nástrojem k uplatňování této komunikační strategie po určitou předem stanovenou dobu.
10. **Komunikovat, naslouchat a důvěřovat.** Zpětná vazba v oboustranné komunikaci vytváří prostor pro rovnocennou komunikaci mezi pracovníky a managementem a také slouží k odhalování případných problémů v interní komunikaci a jejich nápravě. Zpětná vazba musí probíhat na všech úrovních – na úrovni pracovník – manažer (hodnocení pracovníků), na úrovni pracovní tým – manažer (hodnocení manažera) a pracovník – organizace (hodnocení celé firmy). Všechny informace získané ze zpětné vazby se vzájemně prolínají, doplňují, mají důležitou vypovídající schopnost. Při jejich efektivním využití napomůže k lepšímu nastavení interní komunikace.

Z výše uvedeného vyplývá, že právě vedení nebo-li management je tím subjektem, který má největší zájem na efektivní vnitrofiremní komunikaci. Na něm tedy záleží, jak tento nástroj uchopí.

2.2 Pracovní proces, pracovníci, manažeři a organizace

Pracovní proces, resp. pracovní činnost je základním úkolem každého pracovníka. Mimo jeho hlavního zaměření na produktivitu – nanejvýš důležitého pro organizaci, je významný také pro pracovníka z hlediska možnosti setkání lidí, tedy prostředkem k sociální interakci pracovníků. Ti jsou organizováni v rámci firemní struktury do pracovních skupin.

Nejprve bych ráda blíže osvětlila, co pro účely mé diplomové práce vlastně slovní spojení „pracovní proces“ znamená.

Při studiu dostupných materiálů k této kapitole jsem narazila na problém v definování – jaký rozdíl je mezi jednoduchým vyjádřením „práce“ a slovním spojením „pracovní proces“. Zdálo se mi, že tyto dvě skupiny mohou být chápány dvěma způsoby – v širším a v užším smyslu.

Definice – práce a pracovního procesu

Definice **práce**:

- *soubor úkonů, vykonávaných v procesu výroby, jejichž cílem je vytvoření statků, tj. předmětů, sloužících k uspokojení lidských potřeb; nebo*
- *práce je specifický sociální jev, cílevědomá, účelová činnost, realizovaná v určitém sociálním prostředí, zpravidla za spoluúčasti řady jedinců se všemi sociálními vztahy, které se v určitém sociálním časoprostoru práce vyskytují.²⁷*

Uvedme si dále definice **pracovního procesu**:

- *podle ČSN ISO 6385 (Zásady ergonomického řešení pracovních systémů) je pracovní proces definován jako „časový a prostorový postup vzájemného působení (interakce) osob, pracovního zařízení, materiálu, energií a informací v mezích určitého pracovního systému.“*

²⁷ Autor neuveden. III D Pracovní proces [on-line]. Neuvedeno, rok neuveden, nestr., [cit. 2008-12-20]. Dostupné na http://old.mendelu.cz/~klepar/ergonomie/pdf/pracovni_proces.pdf

- proces je děj, který probíhá v určitém prostoru a čase. *Pracovní proces je tedy děj, kdy pracovní síly působí pracovními prostředky na pracovní předměty v určitém postupu.*²⁸

V užším pojetí tedy usuzuji, že **pracovní proces** je procesem prováděným v rámci práce. Označila bych jej jako **postup**, jak danou práci (činnost) provádět.

Avšak z **obecného** (širšího) **hlediska** můžeme **obě kategorie chápat jako totožné**. Oba pojmy – práce i pracovní proces- jsou označením jednoho, synonyma. Toto obecné pojetí budu využívat ve svém textu.

Práci (pracovní proces) pro potřeby této diplomové práce chápeme jako **sociální proces**, tak jako tomu je např. v oboru sociologie práce, neboť se zabýváme vnitrofiremní komunikací z hlediska sociálního (společenského). Definice práce zní: *„práce je souhrn činností, které člověk, sledující určitý praktický cíl pro své účely, k uspokojení lidských potřeb, vykonává pomocí svého mozku, rukou, nástrojů nebo strojů na přírodní látku, pracovní činnost a její výsledky zpětně působí na člověka a mění ho.“*²⁹

Práce jako lidská činnost, má mnoho **sociálních aspektů** a souvislostí:

- **probíhá v určitém společenském prostředí** – v určité historicky konkrétní společnosti, kdy člověk prostřednictvím pracovní činnosti reprodukuje materiální podmínky života a svůj život vůbec;
- **prostřednictvím práce lidé uspokojují nejen své základní biologické potřeby ale i potřeby sociální** (potřeba seberealizace, společenského styku, uznání ze strany ostatních apod.). Míra možností pro uspokojení těchto potřeb se výrazně promítá do pracovní činnosti lidí i do jejich výsledků;
- **materiální prostředky** tj. stroje, nástroje, materiál, polotovary, **které člověk ve své práci používá, jsou výsledkem pracovní činnosti druhých lidí;**
- **lidská práce není činností izolovanou** - práce jednotlivých pracovníků je provázána s pracovní činností druhých a její úspěšný průběh vyžaduje jejich

²⁸ HANDLÍŘ, M. Technologie staveb [on-line]. Vejvára.cz, 2005, nestr., [cit. 2008-12-20]. Dostupné na <http://www.vejvára.cz/view.php?cislocianku=2005091902>

²⁹ Autor neuveden. III D Pracovní proces [on-line]. Neuveden, rok neuveden, nestr., [cit. 2008-12-20]. Dostupné na http://old.mendelu.cz/~klepar/ergonomie/pdf/pracovni_proces.pdf

vzájemnou spolupráci. Obecně platí, že čím je spolupráce harmoničtější, tím bývají také lepší pracovní výsledky;

- **sám pracující člověk je v převážné míře společenským produktem.** Jeho osobnost byla zformována prostředím, ve kterém vyrůstal a které mu zprostředkovalo vzdělání, kvalifikaci, potřeby, zájmy a aspirace. Možnosti uspokojování potřeb a zájmů a realizaci aspirací jsou determinovány ve značné míře podmínkami tohoto prostředí. Jeho vztah k práci se vytváří pod vlivem převládajících názorů a vzorů chování, které jsou typické pro prostředí, v němž žije a pracuje a s nimiž se ztotožňuje.³⁰

Za efektivní pracovní procesy pak můžeme považovat ty pracovní procesy, které **splnili stanovené cíle**. Což obecně znamená, že dochází k dalšímu růstu organizace a její ziskovosti a z pohledu pracovníků je dostatečně zajištěno uspokojování jejich materiálních i sociálních potřeb.

Lidé v organizaci

Lidé – pracovníci jsou základním stavebním kamenem každého podniku. Jsou **nositeli veškeré aktivity, prosperita podniků je závislá na jejich produktivitě**.

Je nutné si uvědomit, že lidé pracují proto, aby mohli dělat to, co opravdu chtějí. **Pro zaměstnance je práce pro firmu zdrojem prostředků pro jeho osobní život.** Pracuje, aby si zajistil požadovanou kvalitu osobního života spolu s naplňováním svých životních cílů seberealizací a uspokojením ze smyslu konkrétní práce a při zachování svých vlastních hodnot – toho, co je pro něj v životě důležité.

Je-li jedním z cílů managementu vzájemné pochopení a sdílení firemních hodnot a cílů, je třeba vycházet z individuálních hodnot a cílů pracovníků organizace a najít porozumění ve vzájemné prospěšnosti při dosahování potřebných výsledků. Úkolem vedení je pak nalezení styčných bodů pro vzájemnou prospěšnost, uspokojení potřeb pracovníků a firmy a na základě nalezení této prospěšnosti rozvíjet úspěšnou spolupráci. K tomu je však nutná fungující oboustranná komunikace.³¹

³⁰ NOVÝ, I., SURYNEK, A. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 204

³¹ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd., Brno: Computer Press a.s., 2006, s. 97

Manažer

Řídící pracovník je tedy tím, kdo uvádí v organizaci vše v pohyb, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají. Často se v tomto smyslu používá již také pojmenování manažer či kouč.³²

Podstatnou součástí pracovní činnosti manažera je **sociální styk uskutečňovaný prostřednictvím interakce a komunikace s lidmi, při nichž uplatňuje svůj osobní příklad**. O manažerské roli lze říci, že 20 % jeho času tvoří nějaká konkrétní práce a z 80 % komunikování.³³ A prostřednictvím interakce a komunikace uskutečňuje každý vedoucí konkrétní řídicí akty, své působení na pracovníky. Osobnost řídicího pracovníka a jeho orientace na vztahy a úkoly zdůrazňuje **interakční přístup**.

Důležitou skutečností z hlediska komunikace manažera s pracovníky je také to, jaký **styl řízení uplatňuje**. Od různých stylů řízení můžeme totiž očekávat jinou účinnost. Při volbě daného typu řízení je podstatná nejen osobnost manažera, ale také vlastnosti pracovní skupiny. W. J. Reddin ve své teorii 3D vyobrazil souvislosti mezi vlastnostmi řídicího pracovníka, orientací jeho řídicí činnosti a celkový účinek zvoleného řídicího stylu.

Základní styly řízení	Styl s nízkou účinností	Styl s vysokou účinností
STYL ORIENTOVANÝ NA POSTUPY	zkonstatělé uplatňování předpisů	byrokratický přístup
STYL ORIENTOVANÝ NA VZTAHY	uplatňování líbivé politiky	podporující přístup
STYL ORIENTOVANÝ NA ÚKOLY	autokratický přístup	podněcující přístup
STYL ORIENTOVANÝ NA INTEGRACI	kompromisní přístup	integrující přístup

Tabulka č. 5 : *Styly řízení a jejich účinnost* (Bedrnová, Nový, 2004)

³² Odlišný význam má označení vedoucí pracovník, jehož cílem působení jsou lidé, jejich podněcování k práci, ovlivňování a usměrňování při jejím výkonu, kontrola, hodnocení, odměňování a řízení jejich profesní kariéry.

³³ ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 59

Pro současný trend řízení je charakteristický rostoucí důraz na komplexnost přístupu řídicího pracovníka k řízení a na jeho flexibilitu.³⁴ To jaký styl řízení zvolí, závisí nejen na jeho osobnosti, ale také na ostatních pracovních podmínkách, zejména pak na charakteru **pracovní skupiny** (viz níže), kterou řídí.

Pracovní skupina

V organizaci nefungují jednotliví pracovníci jako samostatné jednotky, jsou součástí organizační struktury. Tyto struktury zahrnují síť rolí a vztahů a mají pomáhat při zabezpečování toho, aby kolektivní úsilí bylo v zájmu dosažení konkrétních výsledků efektivně organizováno (řízeno). Je to jakýsi rámec pro zabezpečování výkonu jednotlivých činností. Je tvořen jednotkami, divizemi, odděleními, ale zejména formálně vytvořenými **pracovními skupinami**.³⁵

Pracovní skupina je tvořena **skupinou lidí jednoho pracoviště, kteří jsou spjati společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením**.

Pracovní skupina je typickým příkladem malé sociální skupiny. Má však své základní specifické znaky, kterými jsou:

- **společné cíle** – ty oddělují skupinu od jejího okolí;
- **společnou činnost**, pomocí níž směřuje skupina k realizaci svých cílů;
- **vnitřní strukturu pracovních pozic a rolí**;
- **časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky**;
- **relativně trvalé sociální vztahy**;
- **společné pracoviště**;
- **vědomí příslušnosti ke skupině**.³⁶

Každá pracovní skupina je odlišná, svá. Je to dáno sociálně psychologickou charakteristikou konkrétní pracovní skupiny.

³⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd., Praha: Management Press, 2004, s. 157

³⁵ ARMSTRONG, M., KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 246

³⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd., Praha: Management Press, 2004, s. 88

Její společná činnost, podobně jako celá struktura organizace, musí být usměrňována, řízena. Tuto funkci zajišťuje **vedoucí pracovník**. Ten přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí na pracovišti **s ohledem na jejich spokojenost** směrem **k vysokým výkonům a spolupráci**, přičemž je zaměřen na jejich **další rozvoj**.³⁷

Vedoucí pracovník (manažer) je tedy tou osobou, která také reaguje na zmíněné specifické odlišnosti dané skupiny. Na jejich základě pak volí svůj přístup k jejímu řízení. Mezi základní dimenze implikující určitý styl řízení patří následující charakteristiky:

- **velikost skupiny**;
- **soudržnost skupiny**, ta vyjadřuje míru identifikace členů se skupinou;
- **flexibilita skupiny**, jako ovlivnitelnost společně sdílených postojů, hodnot a neformálních sociálních norem;
- **uzavřenost, resp. otevřenost skupiny**, které vyjadřují míru ochoty skupiny přijímat nové členy;
- **polarizace skupiny**, vyjádřená homogenitou či heterogenitou skupinové orientace na společný cíl;
- **stabilita skupiny**, daná stálostí nebo proměnlivostí (fluktuací) spolupracovníků;
- **intimita skupiny**, vyjadřující obsah a intenzitu vzájemných vnitřních vazeb mezi spolupracovníky;
- **přitažlivost skupiny**, která je určena atraktivností a společenským postavením skupiny;
- **participace ve skupině**, daná mírou spolupráce při rozhodování o cílech a činnosti pracovní skupiny;
- **autonomie ve skupině**, ta vyjadřuje míru volnosti, jež skupina poskytuje členům v jejich jednání, apod.³⁸

³⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd., Praha: Management Press, 2004, s. 136

³⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd., Praha: Management Press, 2004, s. 88

Pracovní tým

Často se setkáváme také s pojmem pracovní tým. Někdy jsou označení pracovní skupina a pracovní tým chápána jako synonyma. Ve skutečnosti tomu však tak úplně není.

Pracovní tým je specifickým druhem pracovní skupiny. Pojmem „tým“ označujeme zpravidla *vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon.*

Pozice a role v pracovní skupině

Pracovní skupina má svou vnitřní strukturu, v níž zastává **každý spolupracovník** svou **pracovní pozici**. Ta vyjadřuje **jeho objektivní postavení v této pracovní skupině a odvíjí se od souhrnu práv a povinností**, které mu skupina určila.

Dynamickou stránku pracovního zařazení vyjadřuje pojem **pracovní role**. Jde o **očekávaný standard jednání** zaměstnance, vyplývající z jím zastávané pracovní pozice. **Pracovní role je určitý „ideál“ odvozený z příslušné pozice bez ohledu na konkrétního pracovníka, který ji bude vykonávat.**

Znamená to tedy, že každé pozici v pracovní skupině odpovídá také příslušná role. Lze vydělit jejich dva základní typy:

- **pozice a role vedoucího pracovníka** (nadřízeného);
- **pozice a role řízeného pracovníka** (podřízeného).

Pro další text ještě příkládám základní rozdělení vztahů vyskytujících se na pracovišti. Vztahy na pracovišti lze dělit na formální a neformální:

- **vztahy formální** – jsou dané organizační strukturou sociálních útvarů, ve vztahu k jedinci jsou již předem dány a jsou vymezeny určitými pravidly a normami;
- **vztahy neformální** – vznikají živelně na základě osobních preferencí (sympatie, antipatie) a osobních potřeb. Může se jednat o vztahy příznivé, přátelské, neutrální či dokonce i nepřátelské.

Významným hlediskem je i jejich dělení na vztahy horizontální a vertikální:

- **vztahy horizontální** – představují vztahy mezi osobami na stejné pracovní úrovni, tedy mezi spolupracovníky;
- **vztahy vertikální** – jsou vztahy mezi vedoucími a jimi řízenými pracovníky.³⁹

2.3 Faktory ovlivňující efektivitu vnitrofiremní komunikace a pracovních procesů

V předchozí kapitole jsem popsala základní předměty diplomové práce a hlavní subjekty vnitrofiremní komunikace. Nyní se budu věnovat faktorům, které ovlivňují úroveň jak interní komunikace, tak pracovních procesů.

Tři dimenze vztahu vnitrofiremní komunikace a pracovních procesů

Nejprve bych se ráda zabývala jednou ze základních otázek této práce. **Jaký je vztah mezi interní komunikací a pracovním procesem?**

Dospěla jsem k definování těchto tří dimenzí vztahu obou veličin:

První dimenze

Nejzřetelnější společnou souvislostí mezi interní komunikací a pracovním procesem je základní funkce komunikace – **předávání informací**. K tomu, aby mohl člověk provádět (dobře) určitou pracovní činnost musí být dobře informován o tom, co se od něj přesně požaduje. Ke svému pracovnímu výkonu potřebuje znát aktuální a přesné informace. Nedostatečně informovaný pracovník nemůže podávat přiměřený výkon, odpovídající požadavkům.

³⁹ V současné době se stále více využívá nový náhled na řízení lidských zdrojů tzv. **antropokratický**, kdy se již ve vztahu nadřízeného a podřízeného nemluví o vedoucím a podřízeném, nýbrž **o spolupracovnících** a spolupráci. Pokud se tato nová humanističtější terminologie používá v organizaci, vypovídá to leccos o jejím kladném vztahu ke svým zaměstnancům, kteří mohou představovat velkou konkurenční výhodou.

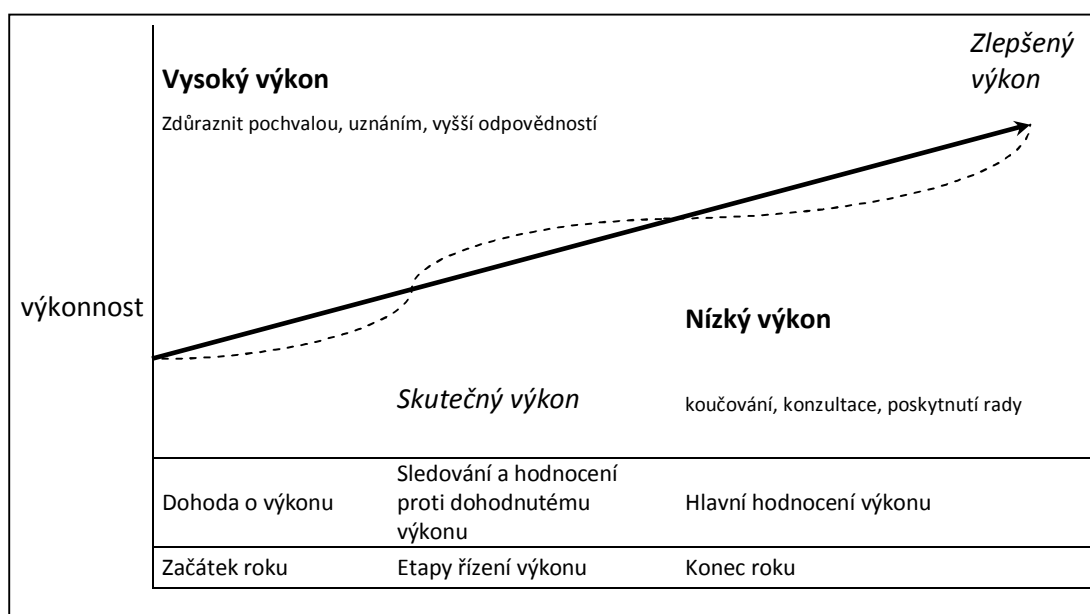
Druhá dimenze

Obě dvě kategorie spojuje jeden proces. Je jím **ŘÍZENÍ – MANAŽER**. Jednou z nejdůležitějších činností *manažera* je právě *řízení pracovního výkonu (procesu)*.

Řízení pracovního výkonu je přirozený proces, je to základ řízení lidí, který je **postaven na efektivní oboustranné komunikaci pracovníka a manažera odpovědného za pracovní výkon pracovníka**. Celý proces je založen na sdíleném, společném pochopení toho, jaký výkon se od pracovníka očekává a co pracovník požaduje, aby výkonu chtěl a mohl dosáhnout. Je nástrojem dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců.⁴⁰

Tento proces je systémem různých forem a postupů a je zaměřen zejména na jednání, resp. **komunikaci zaměřenou na hodnocení výsledků a jejich zlepšování**. Je založený na nepřetržitě probíhající **zpětné vazbě**, na odezvách na výkon, průběžném doplňování a operativním řešení případných problémů.

Průběžné sledování a hodnocení založené na otevřené oboustranné komunikaci jsou skutečnými nástroji řízení výkonu, tak jak to ukazuje obrázek č. 2. **Mimořádný význam pro efektivní řízení pracovního procesu má soustavná a efektivní komunikace mezi pracovníkem a jeho nadřízeným.**



Obrázek č. 2: Řízení výkonu v průběhu roku (Holá, str. 30)

⁴⁰ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd., Brno: Computer Press a.s., 2006, s. 28

Třetí dimenze

K tomu, aby člověk byl dobrým pracovníkem, tzn. aby **byl produktivní, je žádoucí jeho pozitivní postoj k práci a k celé organizaci**. To do značné míry ovlivňuje jeho pracovní chování. I zde nalezneme další souvislost mezi interní komunikací a pracovním procesem. *Díky komunikaci může vedení organizace pozitivně působit na své podřízené, sdělit jim své cíle, strategie a vštípit jim své hodnoty, normy. Pomocí možností zpětné vazby a aktivního naslouchání lze dát zaměstnancům prostor pro jejich aktivní účast na řízení a také pocit jejich sounáležitosti ve firmě.* Zaměstnanec, který se cítí být nedílnou a užitečnou součástí organizace, bere ji za svou, cítí důvěru, zájem o vzájemně výhodný vztah, má pocit uspokojení ze smyslu své práce, je tím nejmotivovanějším pracovníkem. Pak je ochoten pracovat více a lépe v zájmu firmy.

Komunikace v tomto případě slouží také k řešení případných konfliktů a problémů, tím pomáhá udržovat dobré pracovní podmínky.

Efektivní interní komunikace slouží primárně ke sdělování informací, ale je to také nástroj manažera pro ovlivňování pracovních procesů a prostředek firmy pro vytváření pozitivních postojů pracovníků k práci a k organizaci.

Všechny souvislosti mezi interní komunikací a pracovním procesem jsou ovlivněny dalšími faktory.

Faktor komunikace řídicího pracovníka

Řídicí pracovník působí prostřednictvím procesu řízení pracovního výkonu a zvoleným stylem řízení na lidský potenciál ve firmě. **Úroveň a efektivita komunikace mezi nadřízeným a podřízeným zásadně ovlivňuje spokojenost a tím také pracovní výsledky podřízených pracovníků.** Její kvalita je dána osobností a schopností řídicího pracovníka. Avšak manažer musí také respektovat postoje a názory firmy. Tam, kde firma používá své manažery jako bič na pracovníky, je těžké dosáhnout u zaměstnanců mínění, že je firma bere jako své partnery.

Aby jeho působení bylo účinné, musí respektovat zákonitosti a objektivní požadavky sociální interakce uvnitř podniku.

Očekává se od něj zejména to, že bude ovládat **schopnost naslouchání** svým pracovníkům, aby jim mohl dát odpovídající zpětnou vazbu a tím na ně také vhodně působit. A to tím, že bude vstupovat do interakce a bude s nimi komunikovat tak, aby ve všech ohledech sociální interakce **stimuloval a podpořil jejich pracovní výkon**.

Své působení však musí také zaměřit na **vhodný poměr formální a neformální** (viz níže) **komunikace na pracovišti**.

Vhodný poměr mezi oběma druhy komunikace pak může způsobit mimo vysokého pracovního výkonu také spokojenost pracovníků. Avšak není to vůbec snadné. **Lidé totiž v řadě případů daleko radši komunikují s druhými spolupracovníky, než aby pracovali**.

Aby manažer dosáhl tohoto „souladu“, měl by se snažit hledat a nalézat **cesty k obohacení práce, zlepšení pracovních podmínek a také jak optimalizovat podmínky komunikace mezi pracovníky**. Musí uvažovat o tom, jak uspořádat pracovní skupinu, aby v ní *nedocházelo k nadbytečné a nepříznivě laděné komunikaci*. Současně však *nesmí zůstat netečný ke komunikaci pracovníků, která probíhá nad rámec pracovního procesu*. Měl by se snažit ji usměrňovat žádoucím směrem, například tím, že se nebude při komunikaci s podřízenými omezovat jen na záležitosti týkající se pracovního výkonu, ale také na ty, jež se týkají existence a fungování organizace. Může tak mj. také podpořit zájem pracovníků o podnikové dění.

Důležité je však také to, **aby se řídicí pracovník dokázal bavit se svými pracovníky o nich samých a zajímat se více o jejich život**. Tyto informace jsou však velmi citlivými daty a pracovat s nimi by měl jen on. Měl by také dokázat s těmito soukromými sděleními citlivě zacházet.

*Všechny dostupné vnější stimuly by pak měl řídicí pracovník umět využít k ovlivnění **motivace pracovníků**, a to takovým způsobem, aby jejich prostřednictvím co nejvhodněji zapůsobil na jejich ochotu pracovat a podávat optimální pracovní výkon.*

Faktor pracovního prostředí, interpersonálních vztahů a neformální komunikace

Pro práci člověka mají **sociální podmínky práce** v bezprostřední pracovní skupině základní význam. *Ovlivňují jeho pracovní výkonnost i celkovou pracovní a životní spokojenost.*⁴¹

Význam sociálních vztahů na pracovišti je dán hlavně tím, že právě v těchto vztazích dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka jako např.:

- **potřeba sociálního kontaktu;**
- **potřeba poskytovat a přijímat pomoc;**
- **potřeba někoho ovládat a někomu se podřizovat;**
- **potřeba být přijímán, akceptován, náležet k určité skupině lidí;**
- **potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci;**
- **potřeba sociálních jistot.**⁴²

Zajímavá je v tomto ohledu také Maslowova teorie: „*Výkon pracovníků je možné zvyšovat až k přirozeným fyziologickým hranicím pokud budou uspokojovány nejen materiální, ale i **sociální potřeby**, t.j. potřeby seberealizace, sebeaktualizace, sebeuskutečnění, sociální sounáležitosti k někomu nebo k něčemu, tvořivosti, bezpečí, jistoty, postavení apod. K saturaci (naplnění, uspokojení) většiny potřeb dochází právě v pracovním procesu.*“ Přínosem jeho školy je, že se snaží brát jakoukoliv lidskou organizaci jako systém zajišťující integritu osobních zájmů jakož i zájmů dotyčné organizace.⁴³

Velká část sociálních potřeb bývá uspokojována prostřednictvím **neformálních vztahů** na pracovišti. Součástí přirozenosti každého je, že rád patří do určitého společenství, kde hledá „spřízněné duše“.

⁴¹ PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 203

⁴² PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 196

⁴³ Autor neuveden. Maslowova pyramida [on-line]. Wikipedia, 2009, nestr., [cit. 2008-01-22]. Dostupné na http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida

Interakce a vytváření sítí

Po vstupu do firmy jako nový zaměstnanec, začíná jedinec komunikovat s lidmi na pracovišti. Postupně na základě svých potřeb subjektivních preferencí (sympatie, antipatie) s některými lidmi komunikuje více, jiným se vyhýbá, nebo je dokonce cíleně ignoruje. Interakce nebo-li sociální komunikace mezi ním a lidmi křížem krážem organizací, vytváří sítě kontaktů⁴⁴ potřebné pro zvládnutí úkolů a **výměnu informací, které nejsou poskytovány v rámci formální struktury.**

Průběh pracovního procesu v mnohém závisí na tom, jak se v něm dokáží lidé domluvit, tj. sdělit si informace potřebné k zajištění nejrůznějších záležitostí. Nestačí, když si sdělují jen informace. Potřebují si také, a to i v průběhu výkonu práce, *sdělovat své prožitky.*

Kromě formální komunikace, jež se týká pouze sdělení významných pro výkon práce a potřebné kooperace, se v organizaci vždy ještě rozvíjí **komunikace typická pro neformální vztahy – neformální komunikace.** *Tato komunikace již není nástrojem pro pracovní výkon, ale možností spolupracovníků pro sdělování svých prožitků a sympatií.* Neformální komunikace je jevem neoddelitelným od jakékoliv skupiny lidí.

Na první pohled se může zdát, že **neformální komunikace** se rozvíjí nad rámec komunikace stimulující optimální výkon a není pro pracovní proces a pracovní výkon nijak zajímavá. **Avšak neformální komunikace může pracovní proces velmi silně ovlivnit a případně i narušit.** Je jedním z důležitých faktorů ovlivňujících fungování vnitropodnikové komunikace. Neformální komunikace stejně jako **neformální vztahy na pracovišti** mají důležitý význam na postoje pracovníka k pracovní činnosti příp. organizaci. Toto tvrzení dokládá také např. **doktrína lidských vztahů**, jež formuloval E. Mayo a jež byla shrnuta do následujících tezí:

⁴⁴ Dle Armstronga (2002, s. 256) je „vytváření sítí“ procesem, jehož význam vzrůstá ve flexibilních organizacích se sníženým počtem řídicích úrovní, kde se vyžaduje plynulejší součinnost mezi jedinci a týmy napříč celou strukturou organizace. Jedinci často získávají více pomoci sítě kontaktů než pomocí formálních kanálů. Přinejmenším to znamená, že mohou prodiskutovávat a zjišťovat názory a představy, a zajišťovat si tak případně podporu k prosazování svých plánů nebo myšlenek a uvádět je ve známost.

- člověk je v zásadě motivován sociálními potřebami a nabývá sebeuvědomění ze vztahů s jinými;
- v průběhu průmyslové revoluce a následující ekonomické (tržní) civilizace ztratila práce mnoho ze své původní obsažnosti, což je třeba doplňovat a nahrazovat sociálními vztahy při práci;
- *člověk spíše vyhoví sociálnímu tlaku svých spolupracovníků, své pracovní skupiny než úkolům a příkazům ze strany managementu;*
- člověk se nechá vést managementem v té míře, v jaké je vedoucí svému podřízenému schopen uspokojovat potřeby sociální, potřeby sounáležitosti.⁴⁵

Šuškanďa aneb ať žijí domněnky

Ve vztahu k formální komunikaci nejčastěji vycházející přímo od vedení firmy platí: **„Čím méně je formální komunikace, tím intenzivnější je komunikace neformální.“**

Pokud firma nezajišťuje základní funkce interní komunikace tzn. nesděljuje dostatek aktuálních informací, nedává prostor pro vyjasňování a diskuze, spíše jen sporadicky oznamuje, nechává obrovský prostor pro tvorbu spekulací a fám svými zaměstnanci. Jestliže nemají zaměstnanci dostatek informací, spekulují, a dále informace předávají s vlastní vahou informace.

Nefungující komunikace má zcela jasný účinek na produktivitu práce jednotlivých zaměstnanců. Jestliže část pracovní doby zaměstnanci tráví diskuzemi o nevyjasněných otázkách firmy, o nevyjasněných změnách či různých dalších jim nejasných záležitostech, nevěnují se své práci dostatečně.

Faktor motivace a stimulace

To, že i citová sféra zasahuje do komunikace, je ostatně důležité také proto, že jakékoliv sdělování zůstává bez účinku, není-li jím ten, komu bylo určeno, skutečně zasažen. Obsah, způsob sdělení, kdo byl mluvčím a další skutečnosti mohou podmínit míru toho, jak byl příjemce sdělením ovlivněn. Toto ovlivnění může být živelné či záměrné, může *stimulovat* k činnosti nebo tlumit, může mít podobu přesvědčování

⁴⁵ ŘEHORŤ, A. Management a marketing. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007, s. 18

či vysvětlování, nebo osobního příkladu vedoucího, může mít formu finančního zásahu. Všechny tyto uvedené zásahy mají za cíl ovlivnit hnací síly v člověku – **motivaci** – s cílem zajistit okamžité výkony pracovníků, ale i jejich dlouhodobou výkonnost, spokojenost a další rozvoj.

Motivaci rozumíme vnitřní proces, který *spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachováme způsobem, který povede k dosažení cíle*. Vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy vědomé či uvědomované **vnitřní hybné síly** – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují.

Pracovní činnost je činností motivovanou. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům tj. **vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty**.⁴⁶

Motivováním rozumíme způsob, jak zvenku vyvolat proces motivace. Aby byl takový vnější moment účinný, musí vedoucí zasáhnout ty právě aktuální motivy.

Od motivování se ještě často rozlišuje **stimulování tj. takové vnější ovlivňování chování lidí, které nevede k uspokojování motivů rovnou**. Nejtypičtějším příkladem stimulu jsou peníze – pro většinu lidí nejsou vnitřním motivem, ale prostředkem pro uspokojení potřeby jiné.⁴⁷

Motivační a stimulační proces má v praxi několik fází:

- získání informací a poznatků ohledně požadavku pracovníků, analýza situace v podniku a jeho možností;
- vytvoření a implementace stimulačních podmínek;
- zpětnovazební ověřování při přeměně stimulačních podmínek do konkrétní motivace;
- konkrétní výsledky motivace;
- podpora pracovního úsilí založená na oboustranné zpětnovazební komunikaci při řízení pracovního výkonu;
- řešení problémů ve vnitřní firemních vztazích, stále budování důvěry.⁴⁸

⁴⁶ Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd., Praha: Management Press, 2004, s. 262

⁴⁷ TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 40

⁴⁸ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd., Brno: Computer Press a.s., 2006, s. 106

*U všech fází stimulačního procesu hraje nezastupitelnou roli účinná, kvalitní a správně mířená komunikace vedení, jednotlivých manažerů s pracovními skupinami a jednotlivci. **Komunikace je nástrojem motivace a stimulace.***

Hlavním smyslem stimulace a motivace s pomocí komunikace je, aby se práce pro organizaci stala součástí osobních motivů a pohnutek. To pak působí na postoj zaměstnance nejen k práci, ale k celé organizaci a tím pádem také na jeho pracovní výkon.

2.4 Překážky a bariéry v pracovním procesu a v komunikaci

Jak jsem v předchozím textu uvedla, má vnitrofiremní komunikace úzkou návaznost na uskutečňované pracovní procesy ve firmě. **Fungující interní komunikací by firma měla být schopna zásadně ovlivňovat pracovní chování, pracovní výkony svých zaměstnanců.** Není-li však dostatečně vyjasněno vše důležité kolem očekávání organizace a očekávání jedince, dochází k nedorozuměním a tím i ke snížení pracovní produktivity.

Špatné pracovní výsledky pak mohou být důsledkem různých faktorů. Tyto příčiny můžeme rozdělit do tří kategorií:

- **pracovník neví**, co má dělat, neumí nebo není schopný vykonávat požadovanou práci;
- **pracovník nemůže** pracovat podle očekávaného výkonu, neboť nemá k práci přizpůsobeny podmínky;
- **pracovník nechce** vykonávat práci a plnit požadované úkoly, není vnitřně motivován k výkonu, stimulační podmínky firmy jsou nefunkční.

Odstranit případné překážky ve vzájemném vztahu mezi firmou a pracovníkem je jedním z hlavních úkolů práce manažerů.

Základem odstranění překážek a nalezení společného porozumění je správná komunikace. Musí to být otevřená a oboustranná komunikace, obě strany musí umět naslouchat. Jedině tak lze problém správně identifikovat a účinně řešit. Důležité je pojmenování pravých příčin – zdroje problémů. Může se však stát, že se odkryjí hlubší problémy firmy a ta na toto zjištění adekvátně nereaguje.

Pokud se tedy řídicí pracovník či celé vedení organizace chtějí začít zajímat, proč jejich zaměstnanci nepracují nebo proč jejich produktivita neodpovídá očekáváním, musí se nejprve zeptat: „vědí, mohou, chtějí?“ Avšak nejprve sami sebe. Poté pracovníků. Významné je taktéž vytvoření prostoru pro diskuzi se zaměstnanci. Zde by neměli řídicí pracovníci opomenout důležitost správného formulování otázek. Neexistují špatné odpovědi, ale otázky. Je pak na vedení, jak si se zpětnou vazbou od svých pracovníků dokáže poradit a zda má vůli situaci řešit.

Jestliže má management vůli problémy řešit, musí si vytvořit plán, kde si stanoví svůj cíl řešení, nástroje pro jeho dosažení a kdo bude nést odpovědnost.

Pracovník:	Odpovědnost:	Co nefunguje - jaký je cíl:	Hlavní nástroje:	Příklady pomocných nástrojů:
<i>neví</i>	<i>personalista, nadřízený manažer</i>	naplnění informačních potřeb z hlediska fungování firmy a výkonu, konkrétní práce na pracovišti	interní nebo externí školení, přidělený pracovník - garant	zcela jasné zadávání cílů a dílčích úkol, pravidelné hodnocení
<i>nemůže</i>	<i>nadřízený manažer, personalista</i>	odpovídající pracovní prostředí, časový plán, pracovní nástroje, pracovní materiál, zdravotní stav apod.	vybavení pracovního místa, zajištění odpovídajícího pracovního prostředí, sledování zdravotního stavu pracovníků apod.	popis pracovního místa, pracovní činnosti, požadavků na pracovníka
<i>nechce</i>	<i>personalista, management, nadřízený manažer</i>	stimulace na celofiremní úrovni, na úrovni týmu, na úrovni pracovního místa	kultura a image firmy, sociální program, osobnost manažera a vztahy v týmu, náplň práce, cíle, odměňování apod.	průzkumy spokojenosti, celofiremní a týmové akce, pravidelné hodnocení týmu i pracovníků

Tabulka č. 6: *Odstraňování překážek v interní komunikaci* (Holá, 2004)

Nejnáročnější změnou je změna postoje pracovníka. Často se však příčinu nepodaří identifikovat, a to hlavně z důvodu nefungující komunikace na základně nezájmu manažera nebo třeba obav pracovníka.

Komunikace nemusí být problémová jen ve vztahu k jedinci, ale může selhávat i ve svém samotném nastavení jako systém. Komunikaci mezi jednotlivými organizačními složkami může znemožňovat samotná organizační struktura.

Mezi **nejčastější bariéry** ve vnitropodnikové komunikaci patří:

- *odlišnost názorů, postojů, znalostí a zkušeností* – na jejich základě interpretuje každý člověk stejné informace různě;
- *neschopnost naslouchat* – vzájemnému naslouchání by se měl věnovat prostor, dostatek času a také pozornosti z obou stran;
- *sémantické problémy* – myšlenky vyjadřujeme pomocí jazyka, ale stejná slova mohou pro každého člověka znamenat něco jiného, může je pochopit odlišně;
- *časová tíseň* – komunikace mezi nadřízenými a podřízenými by měla být pravidelná s dostatkem času;
- *komunikační přetížení* – nadbytek informací může vést k frustraci a zablokování komunikace, je nutné umět vybírat, které informace jsou pro nás důležité.

Signál ke zlepšení situace by měl vyjít, jak jsem již výše uvedla, od vedoucích pracovníků.

Jaké jsou nejučinnější možnosti zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými?

- *Využívání zpětné vazby* – je to velmi důležitý nástroj, který může pomoci leccos napravit. Pomáhá zjistit, zda sdělení nebylo překrouceno či špatně pochopeno. Díky ní není komunikace jen procesem jednosměrným.
- *Empatie* – schopnost vcítit se do role jiného člověka, pomůže k dékódování sdělování druhého člověka a ve správném pochopení informace.
- *Zjednodušení jazyka* – je důležitý používat slovní termíny a výrazy, o kterých víme, že jsou protistraně srozumitelné, že chápe jejich obsah. „Proč to říkat složitě, když to jde jednoduše.“

- *Efektivní naslouchání* – udělat si dostatečný časový prostor, opravdu „poslouchat“, patří sem však i dodržování pravidel slušného chování vůči partnerovi v komunikaci.
- *Využívání „šušandy“* – neoficiální komunikační toky jsou neoddělitelnou součástí lidského kolektivu, v praxi také platí, že bývají rychlejší než oficiální, vedou k uvolnění.

Zde bych ráda uvedla, že jsem si téma této diplomové práce vybrala záměrně. Důvodem byla moje praktická zkušenost s nedostatečnou komunikací na pracovišti.

Nastoupila jsem na pozici vedoucí sekretariátu. Hlavní náplní mé práce byly asistentské práce pro hlavního manažera společnosti. Jednalo se o nadnárodní společnost, která provozuje síť obchodních domů a má v ČR cca 500 zaměstnanců. Můj nadřízený a vlastně nejvýše postavený manažer společnosti v České republice byl člověk nesmírně komunikačně zdatný, jazykově nadaný a měl obrovské praktické zkušenosti, neboť se na tuto pozici vypracoval z daleko nižší pracovní pozice v této společnosti. Avšak po několika letech jsem se rozhodla společnost opustit. Jasným důvodem pro toto rozhodnutí byla nefungující interní komunikace s mým přímým nadřízeným. Často jsem neměla k dispozici úplné a aktuální informace, nadřízený si neodkázal udělat prostor ve svém časovém rozvrhu, mi některé záležitosti upřesnit. Rozsah mé pracovní náplně se neustále rozrůstal, neboť manažer neměl plnou důvěru v ostatní řídicí pracovníky a snažil se řídit vše a rozumět všemu. Ani jeho vztah k ostatním pracovníkům se mi nezdál být nejlepší. Pokud procházel kancelářemi, zásadně se bavil jen s vedoucími pracovníky či těmi pracovníky, které znal již delší dobu nebo ze svého původního pracoviště a měl s nimi osobnější vztah. Podřízení zaměstnanci se jej spíše báli a připadal jim nedosažitelný.

Musím podotknout, že jsem jinak byla v práci velmi spokojená, hlavně díky velmi pozitivním sociálním vztahům. Společnost jsem brala za vlastní a měla k ní velmi kladný vztah, byla jsem hrdá, že v ní mohu pracovat.

Několikrát jsem se snažila za svým nadřízeným přijít s prosbou, abychom si lépe svůj pracovní vztah a vyjasnili s důrazem na lepší komunikaci. Avšak bohužel jsem neuspěla.

Po této zkušenosti jsem se snažila pomocí sebereflexe nejprve hledat problém sama u sebe. Začala jsem se o problematiku více zajímat. Dnes, s odstupem času, bych však přece jen viděla větší míru zavinění na straně manažera.

Při samotné interní komunikaci musí správný manažer dbát několika hlavních pravidel. **Základem by měl být aktivní, otevřený přístup k zaměstnancům.** Podstatné je nikdy neutajovat informace a vždy mluvit pravdu. Zkreslování informací, neupřímnost, bagatelizace problémů, zatajování skutečností povedou zákonitě ke ztrátě důvěry. Útvar interní komunikace musí mít takovou pozici, aby věděl o všech informacích, které jdou k zaměstnancům. Informace je třeba pečlivě třídit a analyzovat.

Hlavní překážkou úspěšného procesu interní komunikace je nekomunikativní vedoucí pracovník, který nemá předpoklady pro vedení lidí. Chybí mu osobnostní předpoklady, ochota se vzdělávat v mezilidské komunikaci a důvěra ve své podřízené.⁴⁹

Interpersonální konflikty

Další bariéru v rámci pracovního procesu i pro vedení efektivní interní komunikace představují interpersonální konflikty. Konflikt v organizacích je nevyhnutelný, protože ty fungují pomocí kompromisů mezi konkurujícími si prvky v jejich struktuře a členění. Konflikt také často vzniká, když dochází ke změně, protože ta může být považována za hrozbu, kterou je třeba zpochybnit nebo se jí bránit, nebo existuje nespokojenost – ta může dokonce vyvolat agresivní reakci: spíše boj než únik.⁵⁰

Interpersonální konflikt je střetnutí dvou i více osob nebo střetnutí jedince s představiteli společnosti. Je možné jej chápat také jako příčinu i důsledek nepříznivého sociálního klimatu.

Intenzivní, dlouhodobé a neřešené konflikty působí negativně na psychiku lidí, projevuje se sníženou soudržností pracovní skupiny, zvýšenou fluktuací a co je důležité také **snížením výkonnosti jejich členů.**⁵¹

Konflikt není však třeba plně odsuzovat. Je nevyhnutelným výsledkem pokroku a změn a může a měl by být využíván konstruktivním způsobem.

Jednou z významných obecných příčin konfliktů je narušení sociální komunikace. Může jít o:

- **konflikty představ** – rozpory mezi tím, jak lidé vnímají konkrétní situaci;
- **konflikty postojů** – vznikají tam, kde jsou rozdílné tendence a přístupy účastníků k jednání;
- **konflikty zájmů** – vyjadřují rozdílné až protikladné úsilí jednotlivých účastníků komunikace o uspokojení jejich potřeb.⁵²

⁴⁹ GREGOR, V. Interní komunikace aneb každý zaměstnanec je velvyslancem firmy [on-line]. Marketingové noviny, 2003, nestr. [cit. 2008-11-05]. Dostupné na http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1247

⁵⁰ ARMSTRONG, M., KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 256

⁵¹ PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 200

⁵² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd., Praha: Management Press, 2004, s. 212

Specifický význam pro vznik (ovšem i řešení) konfliktů má opět osobnost řídicího pracovníka, jeho přístup k problematice konfliktů, jak ho jeho podřízení vnímají a bezesporu také jeho komunikační schopnosti. Jednou z forem tzv. problémové komunikace je řešení konfliktů. Manažeři k řešení problémů využívají procesu **vyjednávání**, který je nedílnou součástí jejich profesionálního života. Vyjednávání je taktéž formou sociální interakce. Definice: *Vyjednávání je proces, kdy dvě nebo více stran hledají řešení, které by bylo přijatelné pro všechny zúčastněné.*

Pracovní konflikty mohou vzniknout na horizontální i vertikální úrovni:

- **vyjednávání při řešení konfliktů na úrovni podřízených**

- **hlavním úkolem manažera** při těchto konfliktech **je role zprostředkovatele řešení konfliktů** – jeho úkolem není konflikt za ostatní vyřešit, nýbrž poskytnout takovou oporu, aby účastníci byli schopni jej řešit samostatně;

- **vyjednávání při řešení problémů mezi podřízeným a nadřízeným**

- v tomto případě je vyjednávání poměrně složitější, neboť v praxi je téměř nemožné, aby se v tomto sporu neprojevil mocenské vztahy. Nejčastějšími příčinami konfliktů v tomto případě jsou:

- ❖ *hodnocení a odměňování pracovníka nadřízeným* – důležité je nastavit přesná objektivní pravidla hodnocení;
- ❖ *rozdílné pojetí pracovních povinností a respektování pracovní kázně* – i zde jsou důležitá předem stanovená pravidla a předpisy.

Hlavními znaky toho, že ve firmě probíhá správný komunikační proces, jsou především **otevřenost, pravdivost, jasný a známý zdroj informací, jejich dostupnost a průchodnost**, která umožní přenos informací tam i zpět.⁵³ Pokud se podaří managementu tyto znaky ve své organizaci nalézt, můžeme mluvit o tom, že se mu podařilo vytvořit dobré vnitrofiremní komunikační prostředí.

⁵³ GREGOR, V. *Interní komunikace aneb každý zaměstnanec je velvyslancem firmy* [on-line]. Marketingové noviny, 2003, nestr., [cit. 2008-11-05]. Dostupné na http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1247

2.5 Dílčí závěr

Kapitola je věnována teoretickému poznání a porozumění vnitrofiremní komunikaci, pracovním procesům a jejich účastníkům. Nejprve jsem všechny tyto pojmy blíže definovala, poté jsem hledala jejich souvislosti.

Vnitrofiremní komunikaci jsem definovala jako **informační a vztahové propojení hospodářské organizace, respektive jejich členů**. Přičemž stejně jako při jakékoli komunikaci je zde hlavní podmínkou pro její efektivitu **zpětná vazba**.

Interní komunikace může mít různé podoby (*verbální, neverbální/interpersonální a veřejná/formální a neformální*) a vyskytuje se v různých typech (*standardizovaná, nestandardizovaná/tváří v tvář, písemná/vertikální, horizontální, diagonální*). **Základní podmínkou** pro účinnou interní komunikaci je **schopnost efektivní komunikace** (rozvinuté v sociální způsobilost označovanou jako **komunikativnost**) jednotlivých členů firmy. **Prostředků** (nástrojů) vnitrofiremní komunikace je nepřehledné množství - nejčastěji užívanými jsou např. osobní rozhovory, porady, písemná komunikace, nástěnky, firemní časopis, bulletin, noviny.

Iniciátorem a odpovědným subjektem za fungování interní komunikace je **vedení firmy**, které by si mělo být jasně vědomo **důležitosti komunikace uvnitř podniku**.

V další části kapitoly jsem uvedla popis jevů souvisejících s pracovními procesy.

Práci (pracovní proces) jsem definovala jako **sociální proces**, neboť obsahuje mnoho sociálních aspektů a souvislostí, a jako *souhrn činností, které člověk, sledující určitý praktický cíl pro své účely, k uspokojení lidských potřeb, vykonává pomocí svého mozku, rukou, nástrojů nebo strojů na přírodní látku, pracovní činnost a její výsledky zpětně působí na člověka a mění ho*. Efektivním pracovním procesem je ten, kdy se pracovníkům podařilo splnit stanovené cíle.

Hlavními subjekty interní komunikace, mimo již uvedený základní subjekt – vedení (management), jsou **lidé – pracovníci, pracovní skupiny a řídicí pracovníci**.

V následující části kapitoly jsem se věnovala hledání odpovědi na hlavní otázku této diplomové práce. Na teoretickém základě jsem dospěla k definování **tří dimenzí** souvislostí mezi interní komunikací a pracovními procesy, a to v oblasti **předávání informací, řízení pracovního procesu** a při vytváření **pozitivních postojů** k práci a celé organizaci. Nalezla jsem několik **faktorů ovlivňujících interní komunikaci**

a pracovní procesy. Jsou to **komunikační schopnosti a osobnost manažera, sociální podmínky práce a neformální komunikace.**

Pokud pracovní procesy nesplňují očekávání a vnitrofiremní komunikace drhne, pak jsou na vině různé příčiny. **Špatné pracovní výsledky** ovlivňuje fakt, že **pracovník neví; pracovník nemůže** či **pracovník nechce**, z čehož vyplývá, že tímto důvodem je i případná neefektivní interní komunikace. Dále sem patří **interpersonální konflikty**. *Základem odstranění překážek a nalezení společného porozumění je správná komunikace.*

Hlavním a nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje oba procesy, je **manažer**. Jejich úkol v organizacích je stěžejní pro její fungování a to ve vztahu jejich vlivu na pracovní proces a také na efektivitu vnitrofiremní komunikace. Tato skutečnost se projevila při popisu jakékoliv části kapitoly.

Domnívám se, že se mi pomocí teoretických poznatků získaných studiem odborné literatury podařilo popsat problematiku vnitrofiremní komunikace a jejího vlivu na pracovní procesy v jejich základních definicích a souvislostech. Také dalšímu cíli této práce jsem zde věnovala významný prostor. Mým zjištěním v otázce účinku interní komunikace na pracovní procesy je následující teze: *„Efektivní interní komunikace slouží primárně ke sdělování informací potřebných pro pracovní proces, ale je to také nástroj manažera pro ovlivňování pracovních procesů a prostředek firmy pro vytváření pozitivních postojů pracovníků k práci a k organizaci.“*

Z toho plyne, že **vliv interní komunikace na pracovní procesy je naprosto zásadní**. Bez komunikace v rámci organizace, mezi vedením a pracovníky a mezi pracovníky samotnými není vlastně vůbec možné zajistit provádění kvalitní pracovní činnosti a tím i dobrých výkonů.

Tímto byla na teoretickém základě ověřena a potvrzena i stěžejní hypotéza, stanovená v úvodu práce: *Vztah mezi vnitrofiremní komunikací a pracovním výkonem zaměstnanců je přímo úměrný.* Čím méně a čím méně kvalitní formální komunikace v podniku proudí, tím méně informací zaměstnanci mají, jsou méně ovlivněni a motivováni k práci. Absence komunikace uvnitř firmy může také vést ke spekulování, fámám, rozvoji zkreslené neformální komunikace a k vlažným až negativně laděným postojům pracovníků k práci. Výsledkem mohou být špatné pracovní výkony nejen zaměstnanců, ale špatné výsledky celé organizace. Mlčení firmu poškozují.

II. Praktická část

3. Vnitrofiremní komunikace v praxi

Téma vnitrofiremní komunikace je velmi rozsáhlé a řekla bych, že v současné době aktuální a moderní. O této problematice lze nalézt velké množství teoretických poznatků. To však neznamená, že je to téma spíše teoretické, akademické, reálně neuchopitelné. Právě naopak. Samotným jádrem vnitrofiremní komunikace je její reálná existence.

Náhled na vnitrofiremní komunikaci v praxi na příkladě konkrétního podnikatelského subjektu má umožnit bližší pochopení tohoto tématu a jeho praktických souvislostí.

3.1 Metodologická východiska průzkumu

Empirická část je založena na kvalitativním průzkumu vnitrofiremní komunikace vybrané organizace. Mým cílem je ukázat a popsat interní komunikaci na příkladu konkrétní firmy, analyzovat ji a vypracovat doporučení pro zefektivnění její interní komunikace. Zároveň se však zaměřím na zjištění subjektivních výpovědí zaměstnanců o vlivu firemní komunikace na jejich pracovní chování.

Výběr případu

Pro uskutečnění průzkumu jsem si vybrala společnost, jež působí ve strojírenském průmyslu. V této společnosti občas vypomáhám (částečně však prostřednictvím teleworkingu), dá se říci, že znám její prostředí, avšak do té míry, abych byla schopna určitého odstupu při hodnocení.

Důležitým faktem, proč jsem si vybrala právě tuto firmu, jsou mé vzájemné dobré vztahy se zaměstnanci a ochota ze strany vedoucích i řadových pracovníků pro spolupráci při realizaci průzkumu.

Výzkumné otázky

Mým záměrem je zpracovat deskriptivní studii, přičemž se budu snažit o holistický přístup k problematice. Stanovila jsem si tyto základní výzkumné otázky:

Jak ve firmě funguje vnitrofiremní komunikace?

Je současný stav vnitrofiremní komunikace motivující pro pracovní činnost zaměstnanců?

Je pravda, že čím méně je ve firmě formální komunikace, tím intenzivnější je komunikace neformální?

Metody sběru dat

Pro získání dat pro provedení analýzy vnitrofiremní komunikace jsem se rozhodla použít metody logické, empirické a metodu dotazníkovou. Dotazování bude probíhat ve formě rozhovorů se zaměstnanci firmy a také formou anonymního dotazníku. Dále proběhne analýza poskytnuté firemní dokumentace, zúčastněné a také nezúčastněné pozorování.

Protože sociální komunikace je jevem sociálním a pro sociální průzkum je důležitý humanistický přístup, rozhodla jsem se pro dotazování, rozhovory se zaměstnanci, a to prostřednictvím osobních a telefonických rozhovorů či elektronické pošty s několika zástupci z řad zaměstnanců na vedoucích (2 osoby) i nevedoucích pozicích (3 osoby). Rozhovory jsem rozdělila na dvě části – na část standardizovanou a nestandardizovanou. Pro standardizovanou část jsem si připravila scénář. Protože, každá z osob je z jiného oddělení, má jinou náplň práce, nebylo možné použít společný scénář pro všechny rozhovory. Nestandardizovaná část slouží pro získání hlubších kvalitativních údajů.

Pro získání většího množství obecnějších dat od co nejpočetnějšího vzorku zaměstnanců jsem se rozhodla provést také anonymní dotazníkové šetření.

Pro analýzu firemní dokumentace mi firma poskytla přístup k vnitrofiremním dokumentům, o kterých se domnívala, že neobsahují citlivé informace a týkají se tématu. Za zúčastněné pozorování považuji své pracovní působení ve firmě. Nezúčastněné pozorování jsem provedla v rámci sledování porad oddělení, pro která jsem jinak přímo nepracovala.

Pro zpracování a interpretaci získaných informací pak použiji metod logických.

Výzkumný vzorek

Základním souborem je firma, jež má v České republice celkem 62 zaměstnanců.

Základní jednotkou pro průzkum je **zaměstnanec** této firmy.

Výzkumný vzorek budou tvořit management, řídicí pracovníci a řadoví pracovníci. Vzhledem k tomu, že se nejedná o rozsáhlý základní soubor, předpokládám, že se mi podaří dosáhnout zpětné vazby od velké většiny pracovníků.

Pro rozhovory jsem díky tzv. gatekeeperovi (prostředník, který umožňuje výzkumníkovi pobyt v terénu a zprostředkovává kontakt s respondenty) získala několik zajímavých kontaktů – vedoucí technické podpory a logistiky, vedoucí sekretariátu, účetní, obchodního zástupce a technika.

Analýza a interpretace dat

V případě kvantitativních dat získaných zejména v rámci dotazníkového šetření použiji statistické zpracování v programu MS Excel 2007.

Kvalitativní data získaná z rozhovorů se zaměstnanci společně s údaji, jež získám pomocí pozorování a studia písemné dokumentace, zpracuji dle základních myšlenkových operací – porovnávání, analýza, syntéza, indukce.

Všechna získaná data budu hodnotit v celku a budu se snažit mezi nimi hledat souvislosti, spojitosti, pravidelnosti, přičemž se budu opírat o vlastní znalost prostředí.

Etická stránka výzkumu

V humanitním výzkumu je třeba dbát na etiku zkoumání.⁵⁴ Vzhledem k tomu, že se jedná o sociologický výzkum a pracuje se zde s lidmi, bylo důležité brát na zřetel etiku zkoumání. Z tohoto důvodu byl dotazník použitý pro tuto práci zcela anonymní a dobrovolný. Také osoby, se kterými byli vedeny rozhovory, s jejich účastí v průzkumu souhlasily, byly seznámeny s jeho cílem, účastnily se jej dobrovolně a mohli dotazování kdykoliv ukončit.

⁵⁴ KRAUS, B. Základy sociální pedagogiky. 1 vyd., Praha: Tisk FINIDR, s.r.o., 2008, s. 31

3.2 Případová studie

O společnosti LISEC – Technické centrum s.r.o.

Společnost LISEC – Technické centrum s.r.o. působí na trhu v České republice od roku 2004. Je součástí rakouského koncernu LISEC.

Koncern LISEC založil v roce 1961 jeho dosavadní majitel Peter Lisec se záměrem výroby stavebního skla. Díky následnému vývoji a novým trendům v technologické oblasti se postupně koncern přeorientoval na zařízení určených pro zpracování tabulového skla a výrobu izolačních dvojskel. LISEC se poté stal lídrem v tomto oboru a rozšířil své aktivity do celého světa.

V současnosti je hlavním předmětem činnosti firmy vývoj a výroba zařízení pro výrobu izolačních dvojskel, postupně byl přidružen i další podnikatelský záměr – softwarové vybavení pro tyto linky.

Česká pobočka koncernu sestává z brněnské centrály a dalších dvou kontaktních míst v Praze a Ostravě. Jejím úkolem je obsluha klientů na území České republiky, na Slovensku a částečně také v Polsku. Zákazníky jsou středně velké a velké podniky zaměřené na výrobu izolačních skel.

Co se týče postavení firmy na trhu, byť jako celku či samotného zastoupení u nás, je v tomto oboru zcela jasné. Díky patentované technologii a vlastnímu výzkumu nemá firma většího konkurenta. Což je pro ziskovost společnosti velmi příznivé. Má to však i své stinné stránky, a tou je např. otázka motivace k dosahování lepších výsledků a dalšímu rozvoji.

Společnost v České republice zaměstnává celkem 62 zaměstnanců, přičemž na centrální pobočce pracuje 51 zaměstnanců a na kontaktních místech pak celkem 11 zaměstnanců. Řada zaměstnanců působí ve firmě na zkrácený úvazek, pokud to tedy povaha jejich práce dovoluje. O některé pracovní pozice se tak dělí více zaměstnanců. Dále firma externě spolupracuje se 2 spolupracovníky a na některé vedlejší funkční oblasti využívá outsourcingu.

České zastoupení má jednoduchou a přehlednou organizační strukturu (příloha č. 3). Ta je postavena zejména na pracovních týmech zabezpečujících technickou podporu pro zákazníky (klientská call centra, techničtí pracovníci a software odborníci), neboť tato činnost je hlavním zájmem společnosti. Avšak nezanedbatelnou roli hraje také obchodní oddělení. Ostatní pracovní týmy zajišťují nezbytnou administrativu.

Nejvyšším představitelem firmy v ČR je **ředitel pobočky**, jež je v některých oblastech silně vázán na samotné vedení rakouské centrály. Jedná se o manažera dosazeného do této funkce z centrály. **Management** firmy představuje osoba ředitele pobočky spolu s některými vedoucími jednotlivých oddělení (vedoucí technické podpory a logistiky, vedoucí obchodního oddělení, vedoucí účtárny) a zástupce (zmocněnec) z rakouské centrály. Pod touto linií řízení jsou dále již pouze 2 další linie, což do jisté míry zaručuje blízkost mezi vedením a podřízenými.

Na celkové komunikaci ve firmě je citelný velmi výrazný vliv jejího rakouského „původu“, zejména pak ve firemní terminologii často zdomácněli německé názvy, a to v doslovném užívání či částečně počeštěné. Většina zaměstnanců ovládá německý jazyk na velmi dobré úrovni.

Co se týče nastavení interní komunikace ve firmě, spíše než přímo management, snaží se o její zajištění oddělení sekretariátu. Je však nutno podotknout, že prvotní popud vyšel od ředitele pobočky a je patrné, že si celé vedení uvědomuje její důležitost. Dává však přednost spíše provozně-technologické stránce řízení organizace. Avšak o jeho otevřenosti k dalšímu rozvoji a zdokonalení vnitrofiremní komunikace svědčí také jeho zájem a souhlas s provedením mé studie.

Cílem mé případové studie ve vztahu k této společnosti je **zjistit současný stav interní komunikace a vypracovat doporučení na její zefektivnění**. Obsah studie je následující:

- **Popis nastavení komunikace uvnitř firmy.**
- **Dotazníkové šetření.**
- **Výsledky a jejich rozbor, shrnutí výsledků.**
- **Doporučení pro zefektivnění současné interní komunikace.**

3.3 Analýza vnitrofiremní komunikace

Popis nastavení vnitrofiremní komunikace

Při získávání informací o současném stavu interní komunikace ve firmě jsem se opírala zejména o analýzu dostupných vnitropodnikových dokumentů, rozhovory s ředitelem pobočky (ŘP), vedoucí sekretariátu (VS), vedoucím technické podpory a logistiky (VT) a pracovníka účtárny (PÚ) a technikem (T). Přínosem bylo i mé krátké pracovní působení ve firmě. Zúčastněné pozorování jsem prováděla na sekretariátu a v obchodním oddělení. Nezúčastněné v ostatních odděleních kromě kontaktních míst.

Zaměření interní komunikace firmy je těsně spjata s její podnikatelskou činností a stanovenými cíli. **Hlavními cíli** firmy jsou:

- *spokojený a prosperující zákazník;*
- *špičková technologie a služby;*
- *maximální podpora zákazníka (24 hodinový servis – klientská call centra).*

Strategii pro dosažení stanovených cílů můžeme shrnout do těchto bodů:

- *technologický rozvoj a další vzdělávání zaměstnanců;*
- *zaměřenost na pracovní týmy s technologicko-logistickým a softwarovým úkolem;*
- *zaměřenost obchodního týmu na soulad mezi potřebami zákazníka a jejich uspokojování ze strany firmy;*
- *zaměřenost na komunikaci se zákazníkem i dobrou komunikaci mezi jednotlivými pracovními týmy;*
- *zaměřenost na spokojenost a motivaci zaměstnanců.*

Pro rozklíčování vztahu organizace ke svým zaměstnancům globálně mi velmi pomohla vnitrofiremní publikace – **Etický kodex** (příloha č. 4). Ač je to dokument vytvořený samotnou centrálou koncernu, je platný (celosvětově) pro všechny její pobočky. Jeho obsah je jasný a srozumitelný i v našich podmínkách. Klade důraz zejména na spolupráci, pěstování dobrých mezilidských vztahů a na dodržování

stanovených pravidel firmy. Tento dokument je zaměstnancům přístupný na nástěnkách a u každého vedoucího zaměstnance.

Další dokument, který představuje formální psanou základnu pro interní komunikaci je studie „Analýza a prevence rizik“. V jejím rámci je nepatrný prostor věnován také tomuto tématu, týká se však spíše technické části věci. Je k dispozici na sekretariátu a u vedoucího technické podpory a logistiky, zaměstnanci však o této skutečnosti nejsou dostatečně informováni.

Personalistka firmy mě dále seznámila s personálními směrnicemi. V těch se však spíše jedná o finanční stimulační prostředky pro dosažení vyšších výsledků u zaměstnanců.

Dokument, který by obsahoval ucelené informace o nastavení vnitrofiremní komunikace, jako je např. komunikační strategie, jsem ve firmě nenalezla, a to ani jako součást jiného předpisu, kde by tomuto tématu byla věnována pozornost.

Z rozhovorů o nastavení interní komunikace ve firmě s představiteli a zaměstnanci vyplynulo následující.

„Vnitrofiremní komunikace funguje ve společnosti spíše živelně, samostatně, jako potřeba, která vyplývá z komunikace zaměřené na zákazníka (ŘP).“ Vedení do jejího současného fungování nijak vědomě nezasahuje, řídí se spíše dle situace, intuitivně. Pravdivé je však tvrzení, že komunikační ráz vychází od managementu. Ve společnosti dle slov ředitele není žádná osoba zaměřená na interní komunikaci ze sociálního hlediska (komunikační odborník). Externě však v minulosti firma s odborníky v tomto oboru spolupracovala. Díky této spolupráci se konalo několik seminářů pro vedoucí pracovníky a ve firmě byl nastaven systém porad a firemních akcí, jež se dodržuje dodnes. V současnosti převzali, dle slov ředitele, hlavní odpovědnost za formální podobu interní komunikace vedoucí sekretariátu společně s interním IT oddělením. *„Sekretářka ale může něco dál sdělovat, jen pokud jí to sám řeknu, může svolávat porad, jen pokud to sám nařídím. IT pracovník může dělat zásahy do intranetu či do mejlů, jen pokud se na tom domluví se mnou či pokud přijde podnět z centrály (ŘP).“*

„Ano, domnívám se, že je zde otevřená komunikace. Nebráním se jakýmkoliv konfrontacím a diskusím se zaměstnanci, ani mezi lajtry (něm. Leiter = vedoucí) a jejich

podřízenými. Druhou stranou mince je však moje časová vytíženost a častá fyzická nepřítomnost v kanceláři. To je trochu problém. (ŘP).“

Z mého dalšího šetření vyplynulo, že zájem managementu ve vnitrofiremní komunikaci je zaměřen následovně:

- *dobrá informovanost zaměstnanců o zákaznících;*
- *dobré informační propojení mezi odděleními;*
- *motivace zaměstnanců k vysokým pracovním výkonům.*

Obsah vnitrofiremní komunikace

Vnitrofiremní komunikace ve firmě je záměrná, cílená na sdělení týkající se pracovní činnosti, zaměřená na zákazníka či řešení problému. Prostor pro neformální komunikaci v pracovní době je vcelku malý. „*Většinou máme plné ruce práce, ale i tak musím říct, že tu panuje více než otevřená a přátelská atmosféra (VS).“* „*Práce je dost, ale není to tu jen o tom přijít, odpracovat a odejít. V mém oddělení se lidi dobře znají. Snažím se o dobré vztahy a o každém z nich něco vědět. Přijde mi to důležité (VT).“*

Znalost organizační struktury, organizace práce

Organizační struktura společnosti není nijak komplikovaná, zaměstnanci se v ní velmi dobře orientují. Vědí dobře, také to, jaký úkol mají jednotlivá oddělení a vedení se snaží o pěstování dobrých vztahů mezi nimi. Na tento fakt klade firma velký důraz.

Komunikační nástroje

Ve společnosti se využívají následující prostředky interní komunikace:

- a) Osobní komunikace***
- b) Telefonická komunikace***
- c) Elektronická pošta***
- d) Porady***
- e) Intranet***
- f) Nástěnky***
- g) Firemní akce***

ad d) **Porady**

Na úrovni vedení se konají porady 1 x měsíčně v sídle pobočky. Účastní se jich všichni vedoucí pracovníci. Porada trvá většinou cca 6 pracovních hodin. Nevýhodou bych spatřovala v tom, že účastníci porady jsou často vyrušováni podněty zvenčí.

Porady na úrovni oddělení jsou z hlediska jejich pravidelnosti rozdílné. Zatímco v oddělení účtárny jsou pracovníci každý den přítomni přímo na pracovišti, techničtí pracovníci a softwaroví odborníci jsou často v terénu. Zpravidla se porady jednotlivých týmů konají minimálně jednou za čtvrt roku (účtárna, sekretariát, vnitřní IT), obchodní oddělení pořádá krátké porady každé úterý ráno, technický a softwarový úsek jedenkrát měsíčně. Nastavená frekvence porad mi přijde naprosto adekvátní. Za důležité pokládám, že se tomuto komunikačnímu prostředku ve firmě věnuje velká pozornost. Bylo mi dovoleno, abych se zúčastnila porad několika oddělení. Z mého nezúčastněného pozorování vyplynulo, že porady nejsou vedeny jen jednosměrně směrem od vedoucích k podřízeným, ale také naopak.

ad e) **Intranet**

Ve firmě fungují intranetové stránky skutečně velmi profesionální úrovně. Avšak nejsou zaměřeny na interní komunikaci v rámci pobočky, nýbrž slouží pro komunikaci s rakouskou centrálou. Není pomocí nich bohužel možné kontaktovat svého českého spolupracovníka. V tomto bych viděla velkou mezeru, neboť s intranetem každodenně pracuje velká většina zaměstnanců pobočky a může komunikaci mezi nimi zpřehlednit a urychlit. Vedení firmy si je této skutečnosti vědomo a ve spolupráci s vnitřním IT oddělením plánuje brzy zavést intranetovou síť určenou pouze pro české zaměstnance.

ad f) **Nástěnky**

Nástěnky ve firmě slouží pro prezentaci vnitrofiremních dokumentů. V oddělení technické podpory a logistiky jsem zjistila, že ji toto oddělení využívá také pro vedení časového a personálního plánu řešení zakázek.

ad g) **Firemní akce**

Během roku pobočka pořádá dvě firemní akce, jichž se účastní všichni její zaměstnanci. Jedním z nich je „Grillfest“ v létě. Odpolední část je věnovaná sportovním a zábavným aktivitám zaměstnanců, přístup mají i jejich rodinní příslušníci. Večer se

vyhlašují výsledky ze sportovních aktivit, ale také se předávají dary zaměstnancům, kteří dosáhli určitých jubileí apod.

Druhou celofiremní akcí je vánoční setkání. Určitý prostor je vždy věnován prezentaci firemních cílů, strategií a zazní tu také informace o současném postavení firmy na trhu, zhodnocení minulých výsledků, představení plánů do budoucnosti, případně se prezentují chystané změny.

Jednotlivá oddělení pak mohou využít možnosti a uspořádat si jednou za rok vlastní firemní akci s čerpáním určitého stanoveného finančního obnosu.

Vnitrofiremní akce jsou zaměřeny hlavně na pozitivní rozvoj interpersonálních vztahů ve firmě.

Komunikační strategie

Vychází z celkové strategie firmy pro dosahování stanovených cílů, které představuje zejména snaha být spolehlivým dodavatelem a zaměstnavatelem.

Komunikační plán

Není ve firmě jasně deklarován, ale je možné jej sestavit, z výše uvedených zjištění:

- *pravidelné porady vedení;*
- *pravidelné porady jednotlivých oddělení;*
- *letní a zimní akce zaměřená na rozvoj pozitivních interpersonálních vztahů.*

Investice do vnitrofiremní komunikace

Investice do vnitrofiremní komunikace spojuje management zásadně s technologickou tváří komunikace – tedy investicemi do telekomunikačních sítí. Nerozlišuje v tomto případě mezi investicemi do vnější či vnitřní komunikace.

Žádná školení zaměřená na rozvoj komunikačních schopností a kompetencí nejsou v rámci firmy pořádána.

Zpětná vazba

Základní zpětnou vazbu získává management a vedoucí pracovníci při hodnotících pohovorech se zaměstnanci.

Frekvence hodnotících pohovorů je taktéž odlišná dle oddělení. Avšak konají se minimálně jednou ročně, případně se využívá hodnotícího rozhovoru operativně, pokud to vyžadují okolnosti. Systematické hodnocení managementu se neprovádí.

Být vzorem, odpovědný a spravedlivý

„Nedomnívám se, že za interní komunikaci je naprosto zodpovědné jen vedení. Je to taky na zaměstnancích. Ale vzorem bychom být měli. A spravedliví? Ve smyslu odměňování, si myslím, že se snažíme maximálně. (ŘP)“

„Myslím, že vedení je spravedlivé, jak kdy a jak kdo. Ale ono je to někdy složité. - Co se týče odměňování, přijde mi, že kdo je opravdu šikovný, tak toho dovede firma ocenit. (PÚ).“⁵⁵

Management si jako celek je vědom důležitosti dobré komunikace uvnitř firmy, avšak není zcela přesvědčen o výlučné odpovědnosti za její nastavení a fungování ve společnosti. Ví taktéž, že je vzorem pro jednání a chování pracovníků.

Snaží se prosazovat na pracovištích spravedlivé prostředí v souladu s Etickým kodexem firmy. Vedení firmy pracuje na tom, aby také např. odměňování bylo spravedlivé, nastavuje systémy odměn tak, aby byly pro zúčastněné transparentní a aby byli dotčení pracovníci motivováni.

Dotazníkové šetření

Pro získání ucelenějších informací od co největšího počtu zaměstnanců jsem se rozhodla provést anonymní dotazníkové šetření. Jeho cílem bylo získat informace o nastavení vnitrofiremní komunikace ve firmě, hodnocení vnitrofiremní komunikace, pracovního a vztahového prostředí firmy od řadových zaměstnanců i jejich vedoucích a zjistit jejich subjektivní názor na to, jak dokáže komunikace ovlivnit jejich vlastní pracovní výkony.

Pro průzkum byla zvolena metoda anonymního dotazníku. Všichni zaměstnanci byli požádáni prostřednictvím svých vedoucích a prostřednictvím e-mailu ode mne o vyplnění anonymního dotazníku, který byl umístěn na internetových stránkách, aby se zajistila naprostá anonymita, poněvadž každý zaměstnanec ve firmě má přístup k internetu.

⁵⁵ Blíže se touto otázkou budu zabývat v dotazníkovém šetření.

K tomuto účelu jsem vytvořila vlastní dotazník o 20 otázkách (příloha č. 5). Jednalo se o otázky uzavřené, dichotomické, výběrové (polytomické, s možností výběru jedné alternativy), také výčtové (polytomické, s možností výběru více alternativ) a použila jsem taktéž škálování.⁵⁶

Dotazník jsem umístila na internetovou aplikaci, přičemž byl jinak veřejně nepřístupný. Tak jsem zajistila, aby byl vyplněn pouze zaměstnanci firmy. Tato internetová aplikace umožňuje jednoduché vytvoření dotazníku a poskytuje výsledná data ve formě umožňující další zpracování. Ale taktéž jsem dala každému vedoucímu k dispozici několik dotazníků v tištěné podobě a na recepci jej mohli zaměstnanci vhodit do zapečetěné schránky. V každém oddělení jsem také osobně požádala zaměstnance o spolupráci při vyplňování, uvedla stručný návod a zodpověděla případné otázky.

Před realizací samotného dotazníkového šetření jsem uskutečnila předvýzkum na vzorku 7 osob z mého okolí. Na základě výsledků, které mi poskytl, jsem provedla několik úprav v dotazníku. Některé otázky jsem vyřadila, jiné spojila apod. Protože se objevila u všech osob tendence odpovídat spíše neutrálně, rozhodla jsem se nabídku neutrálních odpovědí vypustit a některé otázky přeformulovat. Kde to charakter otázek logicky dovoľoval, použila jsem co nejjasnějších odpovědí.

Samotné šetření probíhalo 7 dnů v měsíci lednu. Souhrnně jsem oslovila všech 62 zaměstnanců. Návratnost dotazníků byla poměrně vysoká, 93,5 %. Nepodařilo se dosáhnout 100 % účasti, neboť 2 pracovníci pracovali ve firmě necelý měsíc, proto si své postoje teprve vytvářeli a nebyli zatím dostatečně zorientováni ve firemním prostředí. Jeden zaměstnanec je dlouhodobě nemocný a další byl v době šetření na dovolené.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníky jsem vyhodnocovala pomocí programu MS Excel 2007. Následující grafy jsem zpracovala podle celkového počtu dotazníků, přehled všech odpovědí zpracovaný do tabulkové podoby je součástí přílohy (příloha č. 6).

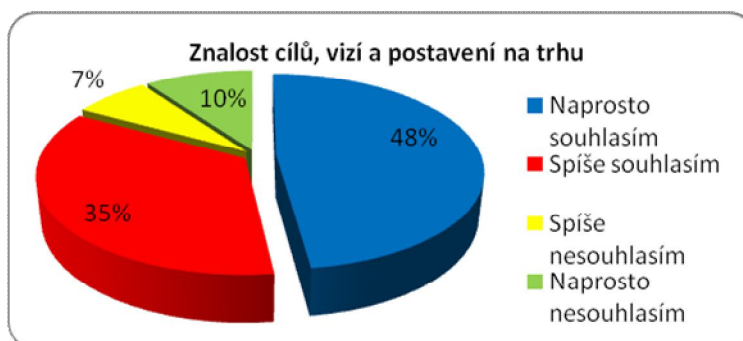
Stalo se, že některé otázky nebyly některými respondenty v tištěné verzi zodpovězeny, pak se počet celkových odpovědí v několika případech liší.

Při vyhodnocování jednotlivých otázek jsem obohatila získané výsledky také o informace získané z rozhovorů a pozorování.

⁵⁶ FORET, M., STÁVKOVÁ, J. Marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 38

NASTAVENÍ VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Otázka č. 1: *Domníváte se, že znáte hlavní cíle a vize firmy a její postavení na trhu?*



Obr. č. 3: *Znalost cílů, vizí a postavení na trhu*

Dohromady 83 % zaměstnanců zvolilo pozitivní odpověď. Necelá polovina zaměstnanců je naprosto přesvědčena, že zná hlavní cíle, vize firmy a to, jak si stojí na trhu. Dalších 35 % zaměstnanců se kloní k tomu, že jim jsou známy. 17 % respondentů naopak tvrdí, že s tímto dobře obeznámeni nejsou, 7 % dokonce má za to, že vůbec. Procento negativních reakcí mi přijde na to, o jak základní záležitost se jedná, i přesto vysoké.

Výsledky podle jednotlivých oddělení odhalili, že oddělení technické podpory a logistiky, obchodní oddělení a sekretariát jsou dobře seznámeny s cíli, vizemi i postavením firmy. Největší procento negativních odpovědí na tuto otázku pochází z oddělení LISEC Software. Důvod bych spatřovala v tom, že v uplynulém roce proběhly v tomto oddělení personální změny, a to včetně přeobsazení pozice jejího vedoucího. Pravděpodobně se zatím nestačil tento pracovní tým naplno s firmou „sžít“ a dobře ji znát.

Výrok č. 2: *Ve firmě jsou dobré mezilidské vztahy a přátelská atmosféra.*



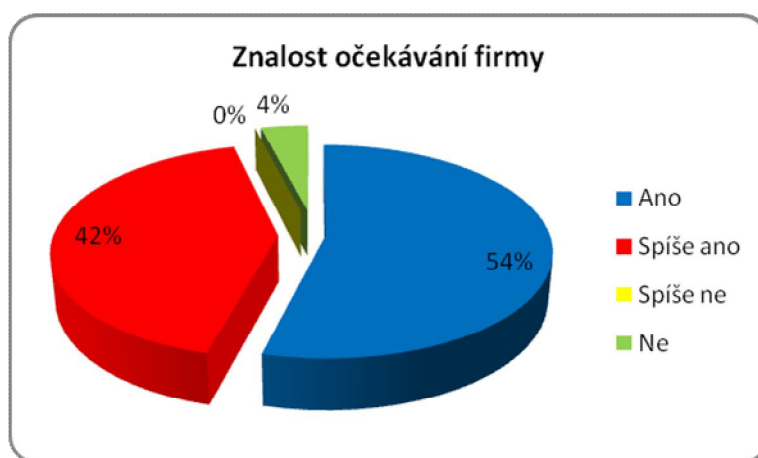
Obr. č. 4: *Mezilidské vztahy a atmosféra na pracovišti*

Naprostá většina zaměstnanců (celkem 81 %) hodnotí mezilidské vztahy a atmosféru ve firmě spíše kladně. Negativní odpověď zadrželo dohromady 19 % respondentů, přičemž celá 2 % hodnotí mezilidský faktor negativně. Tyto 2 % však reálně představuje pouhý jeden zaměstnanec, což dle mého názoru není nijak znepokojující.

Nejvíce spokojeni s mezilidskými vztahy i atmosférou jsou jednoznačně pracovníci účtárny (38 % pracovníků naprosto souhlasilo s tímto tvrzením a spíše souhlasilo 37 %), spokojenost panuje taktéž na sekretariátu a v dalších odděleních. Největší rozptýl v odpovědích se objevil u obchodního oddělení, kde jeden zaměstnanec hodnotil tento faktor absolutně negativně. Zároveň se však žádný z pracovníků tohoto týmu nevyslovil naprosto kladně.

Z mé osobní zkušenosti bych se také klonila k pozitivnímu hodnocení atmosféry ve firmě i mezilidských vztahů. Setkala jsem se vždy jen se vstřícnými a ochotnými zaměstnanci. Navíc zde fungují velmi dobré mezilidské vztahy a to i na neformální bázi.

Výrok č. 3: *Vím, co ode mě firma očekává.*

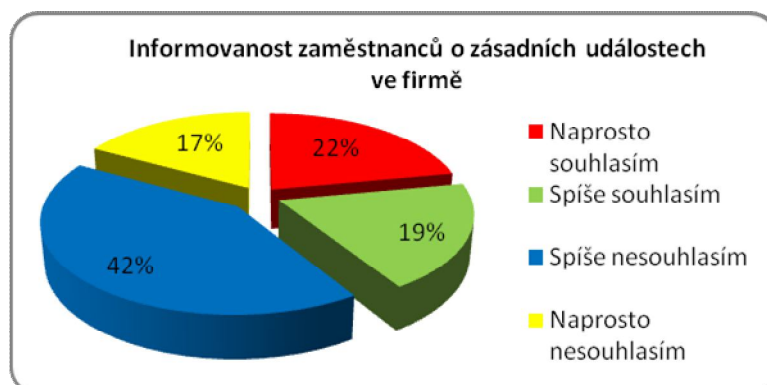


Obr. č. 5: Znalost očekávání firmy

96 % zaměstnanců zná očekávání firmy. To je velmi pozitivní zjištění. Znalost svých úkolů zaměstnanci je zásadní skutečností pro efektivitu pracovních procesů.

Z mého pohledu na tom mají výrazný podíl vedoucí pracovníci, kteří hrají významnou roli při delegování očekávání firmy. Ale také to ukazuje na dobrou práci firemní personalistky a na kvalitní uvádění nového zaměstnance do firemních procesů.

Otázka č. 4: *Myslíte si, že jste včas a dostatečně srozumitelně informován/a o zásadních událostech ve firmě?*



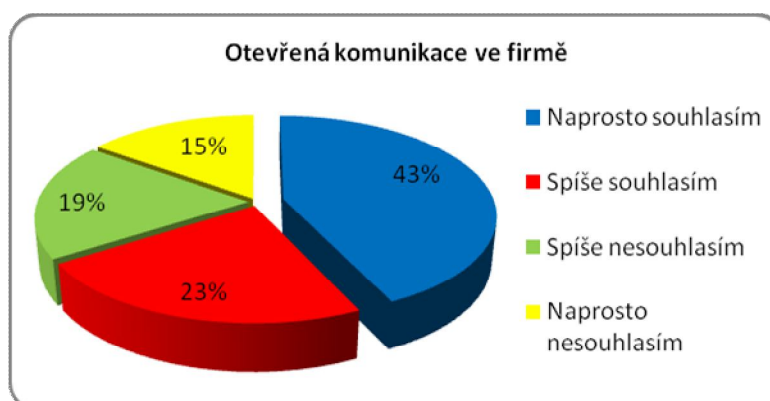
Obr. č. 6: *Informovanost zaměstnanců o zásadních událostech ve firmě*

V této otázce se mi dostalo záporné odpovědi (dohromady 59 %), dokonce celých 17 % zaměstnanců je naprosto přesvědčeno, že není včas a dostatečně srozumitelně informováno o zásadních událostech ve firmě. Největší podíl negativních odpovědí pochází z obchodního oddělení (50 %), další polovina pracovníků však naopak hodnotila situaci kladně.

Z pohledu funkce interní komunikace je toto zjištění významným signálem k zamyšlení pro vedení firmy nad jejím nastavením.

Jak jsem již uvedla, ve firmě chybí prostor pro otevřenou přímou diskuzi mezi vedením společnosti a všemi zaměstnanci. Odtud může pramenit pocit zaměstnanců, že nejsou včas a srozumitelně informováni o zásadních záležitostech.

Otázka č. 5: *Myslíte si, že ve Vaší firmě probíhá otevřená komunikace?*



Obr. č. 7: *Otevřená komunikace ve firmě*

66 % zaměstnanců se domnívá, že se ve firmě otevřeně komunikuje, z čehož dvě třetiny je o tom přesvědčeno naprosto. Naopak 34 % neshledává probíhající sociální komunikaci za otevřenou.

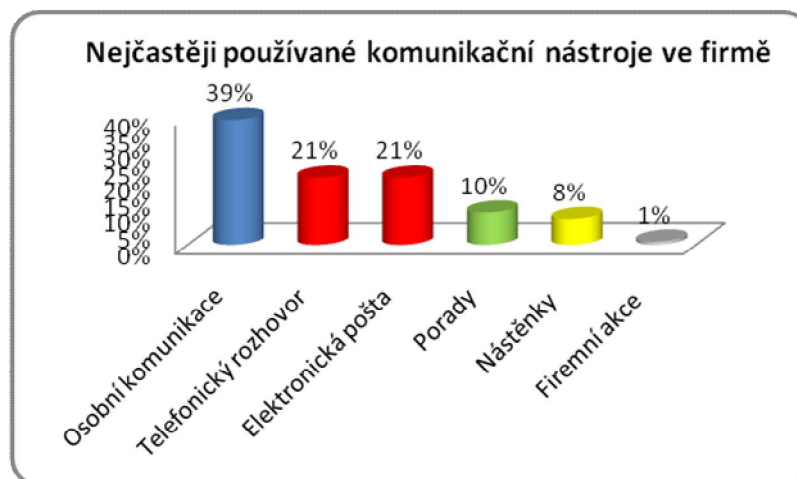
Z mého pozorování taktéž usuzuji na existenci otevřené komunikace ve firmě. Nesetkala jsem se s žádnou očividnou překážkou k tomu, aby zaměstnanec vyslovil připomínku či další námět a ostatní, ať již kolegové nebo nadřízení, byli připraveni naslouchat.

Chtěla jsem zjistit pomocí rozhovorů důvod, který vedl zaměstnance k tomu, že odpověděli negativně. Pokud byli tohoto smýšlení, zazněl nejčastěji tento názor: „Otevřená komunikace tu je, ale spíše na úrovni oddělení a mezi nimi. S vedením si však moc nepovídáme, protože tu většinou nikdo moc není.“

Z rozhovoru s ředitelem pobočky na toto téma vyplynulo, že považuje interní komunikaci taktéž za otevřenou. „Důvod, proč si zaměstnanci myslí, že s nimi otevřeně nekomunikují, může být ten, že s nimi asi nepřijdu tolik do kontaktu.“

Opět je zde cítit absence otevřené diskuze mezi všemi složkami firmy.

Otázka č. 6: ***Které z těchto komunikačních prostředků ve firmě nejčastěji používáte?***



Obr. č. 8: *Nejčastěji používané komunikační nástroje ve firmě*

Při zodpovídání této otázky měli respondenti možnost označit více možností.

Nejčastěji využívaným firemním prostředkem je osobní komunikace (39 %), to jen potvrzuje důležitost sociální interakce pro člověka. Překvapivé však je zjištění, že mezi využíváním osobní komunikace a komunikace prostřednictvím telefonu a e-mailu

nejsou velké procentní rozdíly. Polovinu svého času stráveného interní komunikací tedy komunikují pracovníci osobně, jednu čtvrtinu času telefonují a další „mejlují“.

Frekvence porad se, jak jsem již uvedla, v jednotlivých odděleních výrazně liší. Nejčastěji jej jako nástroj pro komunikaci ve firmě uváděli pracovníci z obchodního oddělení, což logicky vyplývá ze skutečnosti, že se zde porady konají pravidelně v krátkých časových intervalech.

Stejně tak nástěnky byly nejvíce vnímány pracovníky z oddělení technické podpory a logistiky, poněvadž je jim zde přisuzována důležitá úloha.

Vzhledem k tomu, že firemní akce jsou jako komunikační prostředek využívány pouze 2x za rok, logicky nepatří mezi nejčastěji využívané cesty pro komunikaci uvnitř firmy.

Otázka č. 7: *Platí tvrzení, že čím méně vedení firmy informuje zaměstnance a komunikuje se zaměstnanci, tím intenzivněji diskutují a spekulují o záležitostech firmy?*

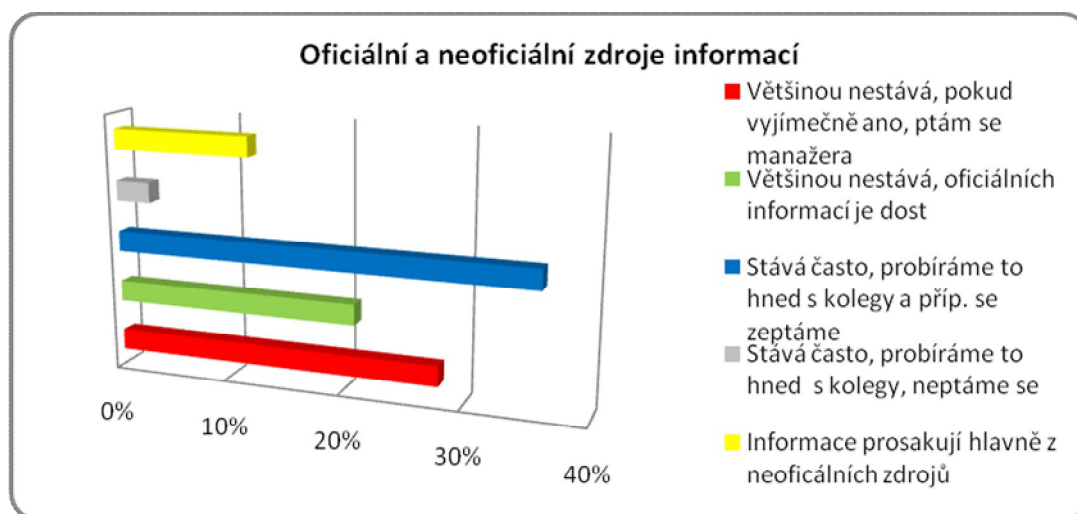


Obr. č. 9: Platnost tvrzení, čím méně oficiálních informací, tím více spekulací

Zaměstnanci dali více než dvěma třetinami najevo souhlas s tímto tvrzením.

23 % respondentů, kteří nesouhlasili, byli z poloviny tvořeni vedoucími pracovníky a dále pracovníky technického oddělení a oddělení LISEC Software.

Otázka č. 8: *Stává se ve Vaší firmě, že důležité informace k Vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než z oficiálního zdroje – managementu? Co v tom případě děláte?*



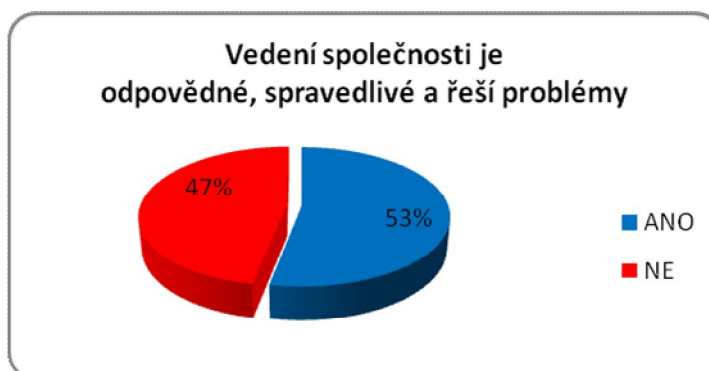
Obr. č. 10: *Oficiální a neoficiální zdroje informací*

36 % zaměstnanců uvedlo, že se k nim často dostávají informace spíše z neoficiálních zdrojů a poté je řeší s ostatními, případně se však zeptají nadřízeného. S tímto tvrzením kontrastují odpovědi zaměstnanců, kteří naopak tvrdí, že se tak neděje (celkem 49 %).

Z uvedeného tedy vyplývá, že poměr mezi oficiálními a neoficiálními zdroji zásadních informací a tedy mezi formální a neformální komunikací je značně nevyvážený. Také zpětná vazba od zaměstnanců není dostatečná.

MANAGEMENT

Výrok č. 9: *Vedení společnosti se chová příkladně, odpovědně a spravedlivě, efektivně řeší vzniklé problémy.*



Obr. č. 11: *Vedení společnosti je odpovědné, spravedlivé a řeší problémy*

Názory zaměstnanců na chování vedení jsou značně rozpolcené.

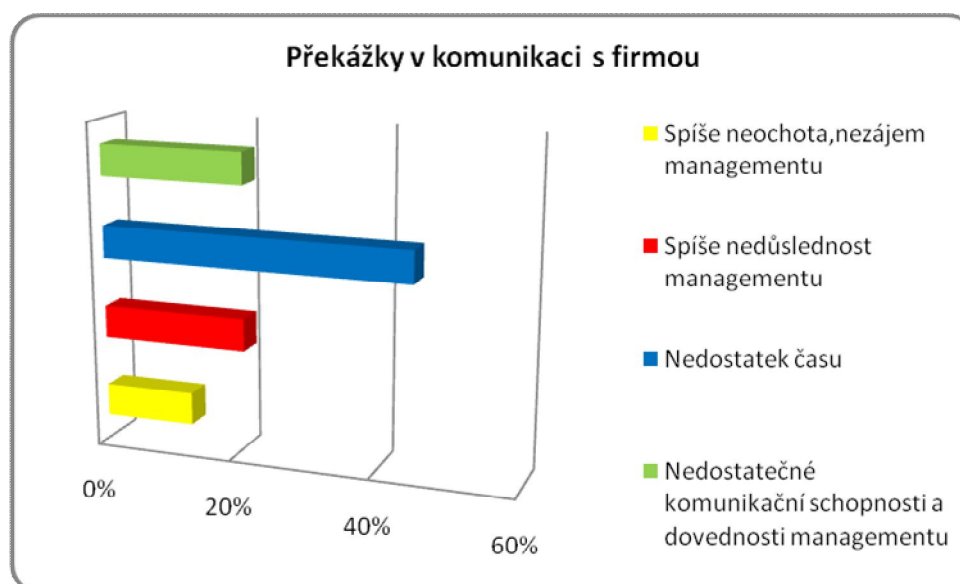
Velké rozdíly v hodnocení se objevili mezi jednotlivými odděleními. Zatímco účtárna či technické oddělení vnímají management výrazně pozitivně, v ostatních odděleních byly názory zaměstnanců velmi různé.

Z provedených rozhovorů se zaměstnanci jsem zjistila, že většinou si managementu váží a jsou s ním spokojeni.

(T) – „Myslím si, že management pracuje dobře a dobře to tady funguje.“

(PÚ) – „Ano vedení se chová odpovědně, jako celek ano, ale někdy bych výhrady měla.“

Otázka č. 10: *Jaké největší překážky vidíte v interní komunikaci mezi Vámi a firmou, resp. managementem?*



Obr. č. 12: Překážky v komunikaci s firmou

To, že nedostatek času je největší překážkou v interní komunikaci s firmou a managementem potvrdilo již zjištěné skutečnosti. Jednak je jím časové a pracovní vytížení zaměstnanců a managementu a jednak také výpověď samotného ředitele pobočky o jeho časté fyzické nepřítomnosti na pobočce.

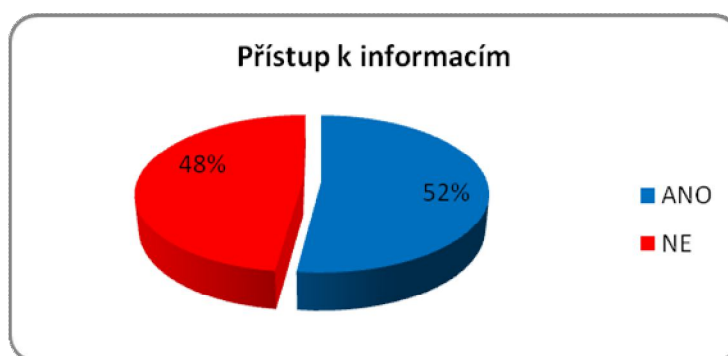
Avšak i další nabízené možnosti byly uváděny zaměstnanci velmi často – nedůslednost managementu (21 %) a nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu (také 21 %). Neochotu či nezájem ze strany managementu pociťuje 17 % zaměstnanců.

Domnívám se, že faktor malého časového prostoru v tomto případě zkresluje náhled zaměstnanců na management jako takový. Ve skutečnosti nemají mnoho možností se s představiteli firmy setkat, blíže je poznat a tím i objektivněji hodnotit.

Na druhou stranu je pravdou, že management sílu interní komunikace z mého pohledu v některých ohledech podcenil. Tak tomu je i v případě vytváření postojů zaměstnanců k firmě, ačkoliv je to jedním z jejích původních cílů.

PRACOVNÍ PODMÍNKY A VZTAHY NA PRACOVÍŠTI

Otázka č. 11: *Máte dostatečný přístup k informacím a dostatek informací k výkonu své práce?*



Obr. č. 13: *Přístup k informacím*

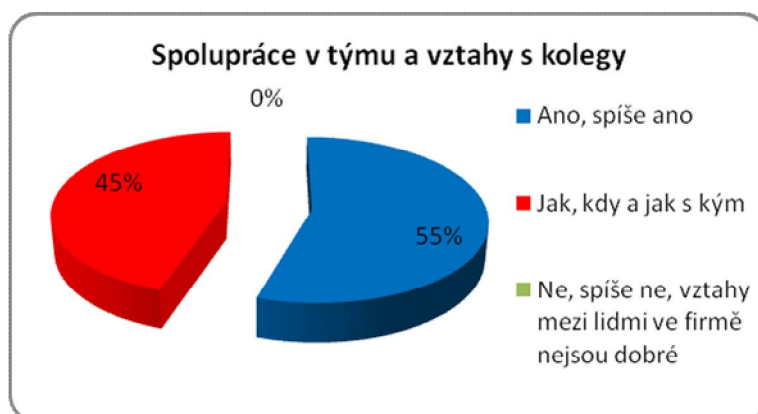
Kladné odpovědi na tuto otázku jsou v mírné převaze. Přesto je negativní mínění velmi výrazné.

V tomto případě se negativního hodnocení dostalo zejména od administrativních pracovníků, pracovníků technické podpory a logistiky a od oddělení IS. Naopak účtárna (88 %) a obchodní oddělení (71 %) hodnotilo míru své pracovní informovanosti velmi kladně.

Z dalšího šetření vyplynulo, že problém je spíše globálnějšího charakteru. Jde zejména o komunikační toky mezi českou pobočkou a rakouskou centrálou. V každém případě vedení by mělo pomocí zpětné vazby o tomto problému být informováno a mělo by napomoci tento problém řešit. To, že mají dostatek informací pro svou pracovní činnost zejména pracovníci účtárny a obchodního oddělení pramení právě z faktu, že nejsou tolik závislí ve své práci na centrále.

Další možnou překážkou v přístupu k informacím může být jazyková bariéra. Avšak většina zaměstnanců je vcelku dobře jazykově vybavena a navíc firma nabízí zaměstnancům možnost bezplatné jazykové výuky.

Výrok č. 12: *Ve firmě se Vám dobře spolupracuje v týmu, s kolegy, vztahy s kolegy fungují na dobré úrovni.*



Obr. č. 14: Spolupráce v týmu a vztahy s kolegy

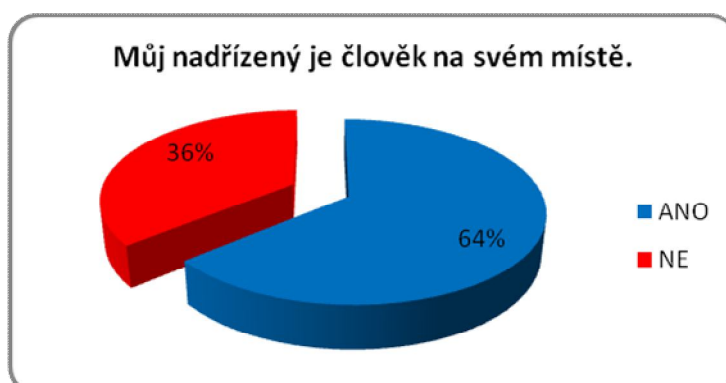
Týmové a kolegiální vztahy na pracovišti jsou považovány více než polovinou zaměstnanců za dobré, což podporuje tvrzení o přátelské atmosféře v celé firmě. Nejlépe se spolupracuje a nejlepší vztahy panují u administrativních pracovníků (účetárna, sekretariát), což může být dáno také jejich náplní práce a tím, že nejsou pod tak velkým tlakem jako ostatní oddělení.

Přestože nikdo z respondentů neodpověděl negativně, kvůli vcelku výraznému podílu názorů „jak, kdy a jak s kým“ by přesto měli jednotliví vedoucí vyvinout snahu o větší stmelování týmů.

Vnímání mezilidských vztahů a atmosféry ve firmě se liší také díky rozdílným přístupům samotných vedoucích pracovníků k řízení pracovních výkonů. Zde jsem zaznamenala největší rozdíly.

V obchodním oddělení je rozkolísanost názorů dána nejen osobností samotného vedoucího, jež je zde velkou autoritou, ale také dalšími dvěma liniemi řízení. Obchodní zástupci jsou často na služebních cestách, zatímco jejich asistenti fungují jen v rámci pracoviště v Brně. Zde bych viděla možnou bariéru v komunikaci, která zde pravděpodobně způsobuje i mírně horší vztahy než v jiných odděleních.

Výrok č. 13: *Můj nadřízený je mi oporou a ochoten vždy poradit a pomoci. Je to člověk na svém místě.*

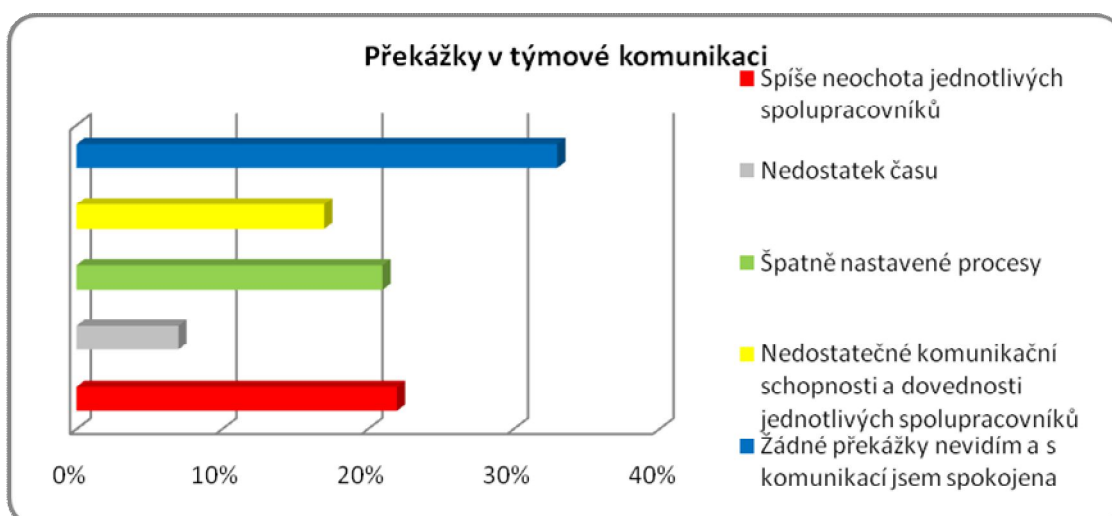


Obr. č. 15: *Můj nadřízený je člověk na svém místě*

Velká většina zaměstnanců vnímá své nadřízené pozitivně a v jejich funkci je respektuje. Z toho usuzuji, že vedoucí pracovníci uplatňují přiměřený styl řízení.

Vedoucí oddělení technické podpory a logistiky má i přes poměrně přísný styl řízení velkou autoritu v týmu i v celé firmě, je vnímán svými podřízenými velmi pozitivně (85 %). V úctárně panuje velmi liberální prostředí dané jednak samotnou náplní práce, ale také například možností pracovat z domova a přispívá k tomu i sama vedoucí oddělení. „*Naše vedoucí je velmi hodná, dává nám velkou volnost, zajímá se o nás, cítím se v práci spíš až jako na dovolené. Ale zase na druhou stranu umí být i přísná a vyžaduje přesnost. Ale případné chyby nijak nehrotí a snaží se pomoci.*“ (PÚ).

Otázka č. 14: *Jaké překážky v komunikaci vidíte ve Vašem pracovním týmu?*



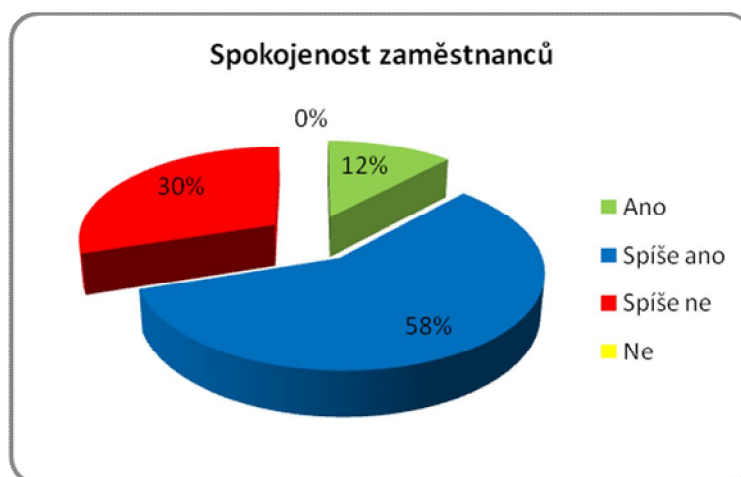
Obr. č. 16: *Překážky v týmové komunikaci*

Necelá třetina zaměstnanců je s komunikací v rámci svého pracovního týmu spokojena. Nejčastěji uváděnými překážkami pak jsou jak neochota spolupracovníků, tak špatné nastavení procesů a také nedostatečné komunikační schopnosti. Všechny tyto možnosti získaly od respondentů téměř stejné procento hlasů a dohromady se jedná o 60% podíl. Nedostatek času nepovažují zaměstnanci za závažnou překážku.

Z tohoto zjištění je patrné, že na týmové komunikaci by měla oddělení zapracovat, zejména na ochotě spolupracovat. Bude to úkol hlavně pro jednotlivé vedoucí pracovníky. Co se však týče nastavení procesů, jedná se spíše o záležitost vedení. Nedostatečné komunikační dovednosti a schopnosti by bylo dobré u zaměstnanců více rozvíjet, například pomocí vzdělávacích programů.

MOTIVACE K PRACOVNÍMU VÝKONU

Otázka č. 15: *Jste ve firmě spokojená/ý?*



Obr. č. 17: *Spokojenost zaměstnanců*

70 % zaměstnanců je ve firmě spokojeno. Zbývající zaměstnanci projevili spíše nespokojenost. Tato statistika je pro firmu vcelku příznivá. Avšak vyskytují se velké rozdíly mezi odděleními.

V úctárně panuje převážně naprostá spokojenost (71 %), zbytek odpovědí pak byl taktéž pozitivní. V oddělení technické podpory a logistiky a IS je situace velmi podobná. V obchodním oddělení také převažuje spíše spokojenost (77 %). Nejvíce spíše negativních odpovědí vyšlo od pracovníků sekretariátu a z oddělení LISEC Software. V případě softwarového oddělení je tato situace pravděpodobně dána nedávnou personální změnou.

Pohovořila jsem o této skutečnosti také s vedoucí sekretariátu. Z tohoto rozhovoru vyplynulo, že na rozdíl od ostatních oddělení, kde je přesně vymezena organizace práce a náplň činnosti jednotlivých pozic, na sekretariátu tomu až tak není. Poněvadž její podřízení a někdy i ona sama přesně neznají hranice svých pravomocí a odpovědnosti, vede to občas k demotivaci. Je těžké však přesného definování okruhu činností ve spolupráci s ostatními vedoucími dosáhnout, neboť se zde setkává administrativa ze všech vnitřních i vnějších toků. Alespoň základní vymezení vyžaduje velké diplomatické úsilí. „*Snažím se to podřízeným kompenzovat svým maximálně vstřícným přístupem a zakládám si na přátelských vztazích. Taký za nás pěkně boxuju, a pokud chce někdo z jiných oddělení úkolovat mé podřízené, musí mít můj souhlas.*“

Otázka č. 16: **Domníváte se, že jste k firmě loajální?**



Obr. č. 18: *Loajalita zaměstnanců*

V tomto případě, jsem zapochybovala o správnosti položené otázky. Jde o otázku velmi subjektivní, čehož jsem si však byla vědoma.

Tento výsledek může být způsoben dvěma důvody. Buď se jedná o otázku chybnou, nebo jsou skutečně všichni zaměstnanci k firmě loajální. Zajímalo mě mínění vedoucích pracovníků o tomto zjištění.

Ředitel pobočky – Přiznal, že může posuzovat spíše z odstupů. Osobní zkušenost má nejvíce s vedoucími pracovníky. „*Ti pokud by nebyli schopni loajality, tak by nemohli svou práci vůbec dělat. Jejich podřízení by jim to nevěřili.*“

Vedoucí sekretariátu – Je přesvědčena o loajalitě svých podřízených.

Vedoucí technické podpory a logistiky – „*Víte, tahle práce je dost časově náročná, pracujeme tu částečně na směny, technici třeba zas často jezdí na služebky. A ti, co nejsou nebo nechtějí být loajální, tak ti tu nikdy moc dlouho nevydrželi. No, v současnosti si myslím, že opravdu mám dobrý a loajální tým. Všichni jsou tu už celkem dlouho.*“

Vedoucí LISEC Software – V tomto oddělení je situace trochu odlišná než jinde. Třetina zaměstnanců zde pracuje v průměru kolem půl roku. „*Moji podřízení jsou podle mě snad všichni loajální. U nás je potřeba se toho spoustu odborného a nového naučit a ti, co to dosud nezvládli, už tu nepracují. Musí často cestovat do Rakouska na různá školení a to zabírá i jejich osobní čas. Zatím byl problém snad jen s jedním pracovníkem, ale s tím jsem si to už ujasnil.*“

Vedoucí účtárny – „*Určitě jsou mé podřízené loajální. Aby nebyly, vycházíme jim maximálně vstříc, můžou pracovat z domu atd. Ale když je potřeba při závěrkách zabrat, nikdy není problém. Dýcháme spolu.*“

Firemní IS – V tomto oddělení pracují jen 2 zaměstnanci. Jednalo by se tedy opět o velmi subjektivní výpovědi.

Pokud momentálně skutečně ve firmě nejsou někteří zaměstnanci naprosto loajální, výsledek alespoň ukazuje, že tento potenciál tu je. Každý zaměstnanec je schopen být loajální, ale k tomu je nutné jim neustále dodávat motivaci. To je možné konat pomocí sociální komunikace.

Otázka č. 17: ***Myslíte si, že dostatečně efektivní komunikace ve Vašem pracovním týmu, dostatek aktuálních informací mají vliv na Vaše pracovní výkony a pracovní chování?***



Obr. č. 19: *Názor na vliv komunikace a dostatku informací na pracovní výkon*

Tento dotaz představuje jednu ze zásadních otázek pro mou práci. V tomto případě je odpověď zaměstnanců naprosto jasná a potvrzuje obrovskou důležitost kvalitní vnitrofiremní komunikace a velký význam schopných řídicích pracovníků.

Otázka č. 18: *Domníváte se, že způsob, jak s Vámi Váš nadřízený komunikuje a jak jedná a chová se, přímo ovlivňuje Vaše pracovní výkony a pracovní chování?*



Obr. č. 20: *Vliv komunikace nadřízeného na pracovní výkon*

Necelé tři čtvrtiny respondentů potvrdily, že komunikace, jednání a chování jejich nadřízeného mají vliv na jejich pracovní výsledky. Převahu pozitivních ohlasů jsem sice očekávala, ale ve větší převaze.

Nejvíce vyvracejících odpovědí pochází z obchodního oddělení. Příčinou může být fakt, že zde více než v jiných odděleních jsou pracovní výsledky závislé na faktorech zvenčí – od zákazníků. Sice taktický postup a řízení pracovních procesů vychází od vedoucího, ale ten může tyto skutečnosti ovlivnit jen omezeně.

Z rozhovorů vyplynulo, že v tomto ohledu záleží jak na náplni práce tak také na tom, zda práce člověka naplňuje a baví. Pokud tomu takto není, nemůže se povést ani sebekvalitnějšímu manažerovi, dlouhodoběji pracovníka k vyššímu výkonu ovlivnit. *“Můj vedoucí je opravdu dobrý vedoucí a chová se k nám profesionálně a jak má. Ale moc by toho nezmohl, kdybych prostě dělat nechtěl (T).“*

Otázka č. 19: *Domníváte se, že Vás současné nastavení komunikace ve Vaší firmě motivuje k dobrým pracovním výsledkům?*



Obr. č. 21: *Současné nastavení interní komunikace a její vliv na motivaci pracovníků*

Dohromady více než polovina zaměstnanců je díky současné interní komunikaci „spíše“ motivována k dobré produktivitě práce. Avšak celkem 42 % zaměstnanců o tom přesvědčeno není, dokonce celých 28 % představuje variantu „ne“. To pokládám za vcelku alarmující zjištění. Zaměřila jsem se na bližší zjištění důvodu, proč tomu tak je.

Negativní odpovědi pocházejí zejména od pracovníků obchodního oddělení, oddělení LISEC Software a sekretariátu. Velmi zarážejícím zjištěním bylo, že nejen řadoví pracovníci, ale také několik vedoucích se vyjádřilo spíše negativně k motivačnímu působení současné interní komunikace.

Ze zúčastněného pozorování jsem vyvodila svůj názor, že interní komunikace je ve firmě využívána skutečně spíše ke sdělování informací potřebných pro práci, zaměřenost na motivaci pracovníků zde do jisté míry chybí. Toto tvrzení opět potvrzuje absence možnosti celofiremní diskuze a tudíž i nedostatečné využití zpětné vazby od zaměstnanců vedením.

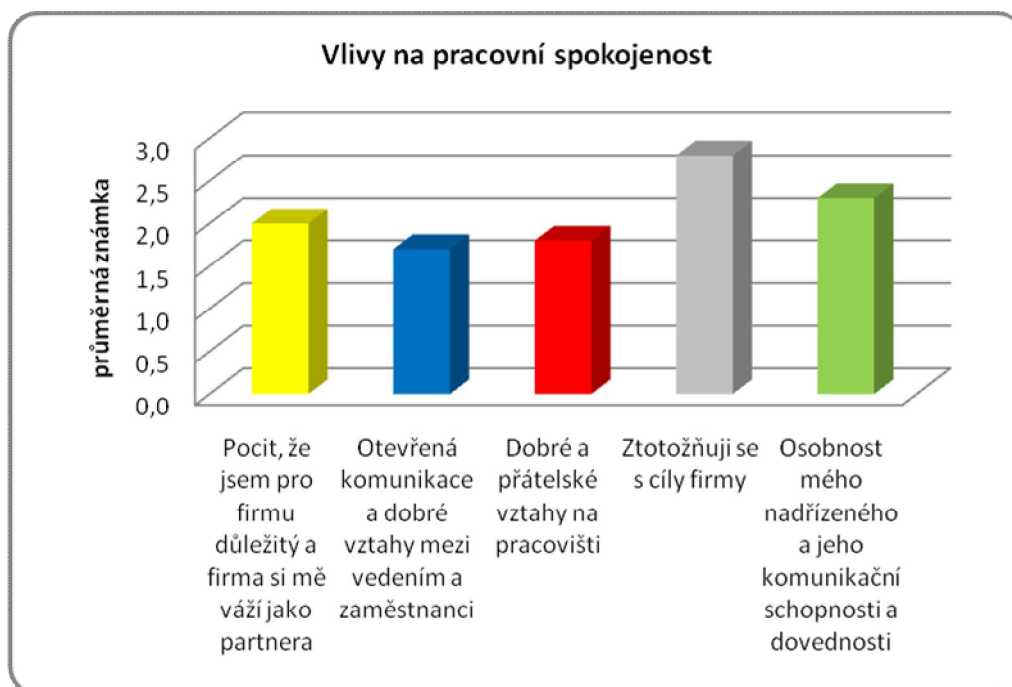
Při osobních rozhovorech jsem se snažila zjistit názory pracovníků různých oddělení a různých pozic na příčinu této situace.

(T) - „*Mám pocit, že se tu nikdo naší motivační moc nezabývá.*“

(VS) - Její domněnka souvisí s již předestřeným problémem týkajícím se organizace práce na sekretariátu. Nevyhraněnost oblasti pracovní činnosti silně ovlivňuje komunikaci těchto administrativních pracovníků s ostatními odděleními i s vedoucími představiteli a naopak.

(PÚ) - „*Já nijaký důvod nevidím. Mě komunikace v práci motivuje. Ale spíš v rámci mého oddělení.*“ „*Pokud bych to vzala všeobecně, jako za firmu, tak bych řekla, že mi tu trochu chybí zájem ze strany ředitele o nás všechny.*“

Otázka č. 20: *Co z následujících možností je pro Vaši spokojenost v práci nejvíce důležité a motivuje Vás k dobrým pracovním výkonům?*



Obr. č. 22: *Vlivy na pracovní spokojenost*

Aby byli zaměstnanci v práci motivováni a pro firmu produktivní, potřebují k tomu hlavně otevřenou komunikaci a dobré mezilidské vztahy, jak na horizontální, tak vertikální úrovni.

Zajímavé bylo zjištění, že spíše než osobnost a úroveň komunikace nadřízeného potřebují zaměstnanci pocítit vlastní důležitost a úctu ze strany firmy. Ztotožnění s cíly firmy bylo oznámkováno nejhůře a s dosti velkým procentním rozdílem oproti ostatním nabízeným variantám.

Z těchto výsledků usuzuji na to, že pro zaměstnance (člověka jako pracovníka), jejich motivaci a výkonnost je v podstatě nejdůležitější uspokojení jejich lidských potřeb tzv. vyššího řádu – potřeba přijetí, sounáležitosti, uznání, úcty a sebeaktualizace (Maslowova pyramida potřeb a hodnot – viz příloha č. 1), do těchto kategorií můžeme zahrnout všechny preferované faktory - tedy otevřenou sociální komunikaci, pozitivní sociální interakce a pocit vlastní důležitosti. Tímto se tedy potvrdila také Maslowova teorie o pracovních výkonech (viz předchozí kapitola).

3.4 Shrnutí a interpretace poznatků

Ve stručném shrnutí je celkový výsledek spíše uspokojivý. Objevilo se několik rozpolceností. Vedení společnosti věnuje interní komunikaci pozornost jen v úzkém informačním záběru. V každém případě, ač interní komunikace neprobíhá ve firmě na pevně vystavěném základě, je její stav vcelku dobrý. Konkrétní nedostatky ukazují, že komunikace uvnitř firmy probíhá s výhradami. Avšak lidský potenciál jak řadových zaměstnanců tak vedení je zde velmi kvalitní. Management otevřeně přistupuje k dalším možným řešením, změnám a zlepšením. Implementace vyvozených doporučení by mohla komunikaci i pracovní výsledky posunout alespoň o úroveň výše.

Nastavení komunikace

Ráz interní komunikace ve firmě sice vychází od managementu, je však vedena spíše intuitivně živelně bez formálně stanovených pravidel. Vnitřní komunikace ve firmě je záměrná, cílená na sdělení týkající se pracovní činnosti, zaměřená na zákazníka či řešení problému.

Firma má jasně stanovené své cíle, vize a strategie, jasné je i její postavení na trhu. 83 % zaměstnanců zná tyto cíle, vize firmy i její postavení na trhu. Ačkoli je to velmi pozitivní zjištění, mělo by se vedení snažit hledat další cesty a zaměstnance naučit ještě lépe znát tyto pro firmu i pro ně významné skutečnosti. 17% nesouhlas je totiž dosti vysoký podíl při tak základní otázce.

Dobré mezilidské vztahy a otevřená atmosféra jsou optimálními podmínkami pro průběh efektivní komunikace a vedení se je snaží maximálně podporovat. 81% přesvědčení zaměstnanců o tom, že ve firmě jsou dobré mezilidské vztahy a přátelská atmosféra, je velmi dobré zjištění. Také výsledky mého pozorování a rozhovorů tento fakt podporují.

To, že 96 % zaměstnanců zná očekávání firmy je pro firmu velmi podstatným a dobrým výsledkem a také dobrou vizitkou pro vedoucí pracovníky a personální práci.

Zaměstnanci sice znají hodnoty a strategii firmy a její očekávání, pracují v přátelském prostředí s dobrým interpersonálním laděním, ale chybí jim dobrá informovanost o zásadních událostech ve firmě. Tento pocit vyslovilo celých 59 % zaměstnanců.

To, že v organizaci probíhá otevřená komunikace (tzn. řadoví zaměstnanci mohou hodnotit vedení, vyslovit svůj názor, vedení naslouchá a je přístupno k diskuzi) si myslí jak management tak 66 % zaměstnanců. Avšak ti jsou přesvědčeni, že je tomu tak spíše na horizontální úrovni. Další získané informace napovídají tomu, že ve firmě otevřenost v komunikaci existuje.

Nejčastěji pracovníci ve firmě komunikují osobně („tváří v tvář“), a to v převaze. Toto zjištění považují za velmi pozitivní, neboť tímto způsobem se dá lépe předcházet mnoha nedorozuměním, šumům a hlavně probíhá spolu se sociální interakcí, která prostředí firmy více zlidšťuje, zespolečenšťuje a zajišťuje lepší uspokojování potřeb pracovníků. Také telefonování či využívání e-mailu jsou vcelku živelným „osobním“ kontaktem a stejně jako u osobní komunikace poskytují okamžitou zpětnou vazbu. Nastavení užívání komunikačních nástrojů se mi zdá být v pořádku.

Tvrzení, že čím méně je formální komunikace, tím více neformální komunikace ve firmě proudí, z více než dvou třetin zaměstnanci firmy potvrdili. Tato skutečnost souvisí s předchozím zjištěním. Přesvědčení zaměstnanců o jejich špatné informovanosti v zásadních záležitostech firmy, tak logicky v souladu s tímto tvrzením přineslo odpověď, že jsou informováni o těchto důležitých skutečnostech spíše z neformálních zdrojů. Pozitivní je však alespoň ten fakt, že se při pochybnostech často informují u manažera, což částečně může vést k zabránění předávání ne zcela pravdivých informací, fám. Toto zjištění potvrzuje tvrzení o otevřenosti komunikace ve firmě.

Management

Samotné vedení tvrdí, že se snaží být příkladné, spravedlivé a prosazovat principy spravedlnosti ve firmě. Odpovědnost za interní komunikaci cítí jen částečně, ale přiznává, že největší díl je na něm.

Hodnocení vedení společnosti jejími zaměstnanci přineslo velmi rozpolčené výsledky. Záporný výsledek může mít více příčin. Jednou z nich je, že management na komunikaci se zaměstnanci nemá dostatek času, ale také faktory jako nedůslednost či nedostatečné komunikační schopnosti manažerů. V každém případě to není velmi potěšující zjištění. Na těchto základech stojí totiž i neformální autorita managementu a jak je vidět, tu je potřeba posílit.

Pracovní podmínky a vztahy na pracovišti

Přístup zaměstnanců k informacím a dostatek informací k výkonu své práce má 52 % zaměstnanců a to zejména z těch oddělení, která nejsou tolik propojena s rakouskou centrálou. Tento výsledek není uspokojivý.

Spolupráci a vztahy mezi kolegy na pracovišti hodnotí převážná polovina zaměstnanců jako dobré. Avšak dalších 45 % zaměstnanců uvedlo odpověď „jak kdy a jak s kým“. Negativní odpověď však nezazněla.

Za skutečně dobrý výsledek považují to, že vedoucí pracovníci jsou zaměstnanci z většiny vnímáni velmi pozitivně. To je pro řízení jejich pracovního výkonu podstatné. S dobrou autoritou u zaměstnanců se také vedoucím pracovníkům bude dařit lépe řešit případné pracovní vztahové a komunikační nesrovnalosti. Spokojenost zaměstnanců s komunikací v týmu totiž zase tak uspokojující není, vyjádřila ji jen necelá třetina respondentů. Za překážky pak považují stejným dílem neochotu spolupracovníků, špatné nastavení procesů a nedostatečné komunikační schopnosti. Jejich odstranění pak bude prací právě pro vedoucí pracovníky.

Motivace k pracovnímu výkonu

70% spokojenost zaměstnanců s jejich působením ve firmě je dobrým zjištěním, i když se vyskytly podstatné rozdíly v hodnocení mezi odděleními. Otázka loajality zaměstnanců je plná protikladů. Výsledky napovídají spíše tomu, že firma skutečně zaměstnává zaměstnance s potenciálem loajálních pracovníků.

Zaměstnanci potvrdili, že efektivní vnitrofiremní komunikace s dostatkem aktuálních informací (všichni zaměstnanci) a způsob komunikace nadřízeného (ze dvou třetin) mají vliv na jejich pracovní výsledky.

Dohromady více než polovina zaměstnanců je díky současné interní komunikaci „spíše“ motivována k dobré produktivitě práce. Avšak celkem 42 % zaměstnanců o tom přesvědčeno není, což je alarmující zjištění. Důvodem je, že interní komunikace je ve firmě využívána ke sdělování informací potřebných pro pracovní výkon, její zaměřenost na motivaci pracovníků do jisté míry chybí. *Aby byli zaměstnanci této firmy ve své práci motivováni a produktivní, potřebují k tomu hlavně otevřenou komunikaci a dobré mezilidské vztahy, jak na horizontální, tak vertikální úrovni.* Toto je v prostředí firmy z velké části splněno, alespoň podle předchozích výsledků šetření.

3.5 Doporučení pro zefektivnění vnitrofiremní komunikace

Výsledky průzkumu ukázaly, že ve firmě funguje vnitřní komunikace na vcelku dobré úrovni. Díky identifikaci komunikačních bariér je možné vypracovat plán na jejich odstranění pomocí zlepšení manažerské komunikace a přístupu managementu ke komunikaci se zaměstnanci, usnadněním přístupu zaměstnanců k informačním zdrojům, zavedením nových komunikačních prostředků a hlavně díky jasnému formálnímu nastavení základních podmínek pro interní komunikaci.

Odstranění komunikačních bariér mezi managementem a zaměstnanci

Zaměstnanci mají pocit, že nejsou vedením firmy dostatečně informováni o důležitých skutečnostech, a že s nimi management málo komunikuje. Ve firmě neexistuje prostor pro otevřenou diskuzi mezi vedením a zaměstnanci ani možnost pro hodnocení managementu zaměstnanci.

Doporučení:

- Pro zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci bych doporučila zavedení nových komunikačních nástrojů, které by umožnily otevřenou diskuzi obou složek. Takovou alternativu představuje například konání celofiremní porady, ale také veškeré další příležitosti, kdy dochází k setkání obou stran (např. firemní akce). Dala bych možnost zaměstnancům, aby vedení a své nadřízené hodnotili, ať již formou anonymního dotazníkového šetření nebo také v podobě anonymních připomínek a námětů, a v neposlední řadě metodou 360° zpětné vazby. Jejich výsledky poskytnou vedení cennou zpětnou vazbu a zaměstnanci získají pocit vlastní důležitosti, spoluúčasti na řízení firmy a také se zvýší míra spokojenosti zaměstnanců. Větší pozornost by mělo zejména nejvyšší vedení věnovat osobnímu kontaktu s jednotlivými odděleními a samotnými pracovníky.
- Dobrá informovanost zaměstnanců o zásadních záležitostech vede k lepšímu přijímání změn zaměstnanci. Vedení by mělo zavést pravidelnou oficiální formu komunikace těchto informací zaměstnancům. Jako velmi dobrá cesta se mi jeví využití intranetu, jež bude brzy zaveden a bude přístupný všem zaměstnancům. Do té doby je možné využívat písemného sdělování pomocí nástěnek nebo ještě lépe e-mailovou cestou.

Rozvoj manažerských schopností a dovedností

Interní komunikace sice funguje vcelku dobře, avšak bez citelnějšího řízení ze strany vedení. To sice její význam nepodceňuje, ale spíše se soustředí na sdělování informací důležitých pro chod firmy. Nedůsledné je v nárocích na komunikaci jednotlivých manažerů a na jejich další rozvoj v tomto směru.

Zaměstnanci své nadřizené hodnotili velmi pozitivně, a společně s nimi se shodli na velkém vlivu komunikace na produktivitu práce. Za bariéry v komunikaci nejčastěji pracovníci označili nedostatek času, ale také nedůslednost a nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti manažerů.

Doporučení:

- Manažeři by se měli více zaměřit na naslouchání (získávání zpětné vazby), na dodržování zásad pro efektivní komunikaci, dostatečnou empatii k podřízeným, a to i v případě řešení možných problémů. Doporučuji zavést hodnocení metodou 360° zpětné vazby. Tato metoda představuje anonymní formu hodnocení, kdy hodnotitelem není jen nadřizený manažer, ale i hodnocený sám, jeho kolegové a podřízení. Využití této metody přinese zejména získání objektivnějších názorů.
- Doporučovala bych větší zaměření firmy na rozvoj komunikačních schopností a dovedností jak manažerů tak i ostatních řadových pracovníků. Vhodným nástrojem jsou komunikační tréninky. Sice představují určité investice navíc, ale domnívám se, že v tomto případě bude finanční návratnost velmi rychlá.

Špatný přístup k informacím

Velká část zaměstnanců vyslovila pochybnosti o svém přístupu k informacím ve firmě. Bez dostatečné informovanosti o tom, co zaměstnanec má dělat a jak to má dělat, nemůže podávat adekvátní pracovní výsledky.

Doporučení:

- Řešení stojí zcela na práci managementu a zejména na jeho schopnosti vyjednávání s centrálním řízením, se kterým by měl jasně vymezit zdroje informací.

- Zavedení centrálního zdroje informací. Doporučovala bych využít připravovaného spuštění intranetu. Do té doby by se měla stanovit pravidla a doporučení pro získávání informací (přehled o tom, kde a jaké informace je možno získat).
- Manažeři by se měli pravidelně zajímat o to, zda jejich pracovní týmy mají dostatek informací k práci a neustále je vyzývat k hlášení případných problémů.

Komunikační strategie a komunikační plán

Firma má písemně jasně stanoveny své celofiremní cíle i strategie jejich naplňování, v tištěné podobě, existuje taktéž etický kodex upravující přístup firmy k zaměstnancům a přístup zaměstnanců k sobě navzájem. Z celofiremní strategie lze lehce vyvodit také komunikační strategii. Komunikační plán se dá taktéž jednoduše vypočítat ze zjištěných skutečností, avšak není písemně zanesen.

Za největší problém v utváření konkrétního rámce pro vnitřní komunikaci považuji skutečnost, že je firma chápána spíše jako pobočka. To ji brzdí v mnoha podobných aktivitách. Nemá samostatně definovanou firemní kulturu a zároveň stávající celokoncernovou kulturu dobře nezná. Proto se nemá při vytváření vlastního komunikačního nastavení o co opírat. Tato mezera v chápání firmy jako samostatného subjektu, pak pozornost managementu od tohoto tématu odvádí.

Základním předpokladem pro řešení interní komunikace ve firmě tedy je vyjasnění jejího postavení, toho, odkud má „čerpat“ firemní kulturu i komunikační strategii – z rakouské centrály nebo je má pro sebe vypracovat samostatně?

Protože však všechny body obsažené v těchto nástrojích jsou reálně velmi dobře postihnutečné, bylo by i tak dobré provést sestavení komunikačního plánu na základě stavu v brněnské pobočce, a to i s přispěním zaměstnanců. Poté je možné jej obohatit a sladit s poznatky z koncernových pramenů. To by mohlo značně napomoci k eliminaci překážek v komunikaci, neboť bude značně posíleno základní sdílení a distribuce informací.

Doporučení:

- Vyjasnění pozice pobočky, vypracování celofiremního komunikačního plánu (porady, hodnocení pracovníků, firemní akce) managementem a jeho doplnění o postřehy od zaměstnanců.

- Vypracování vlastního komunikačního plánu každého manažera (týmové porady, hodnocení, akce) a jeho prodiskutování s podřízenými.
- Zavést pravidelné hodnocení manažerů metodou 360° zpětné vazby.
- Zavést informační kanál pro pravidelné informování zaměstnanců (např. každý pátek) o dění ve firmě (rekapitulace dění, zveřejnění výsledků práce a jejich hodnocení, personální změny, dovolené, vymezení odpovědnosti pracovníků při krizových situacích apod.) prostřednictvím e-mailové pošty a postupně i v podobě on-line nástěnky na intranetu.
- Zavést intranet, jako centralizovaný zdroj pro získávání základních informací potřebných k pracovní činnosti. V případě, že tyto informace nebude možné sem umístit, bude zde alespoň návod, jak a kde je získat a odpovědné osoby, na které je možno se případně obrátit.
- Vytvořit prostor pro získávání zpětné vazby, jak ve firmě, tak v jednotlivých týmech.
- Určit osobu – prostředníka, jež by zprostředkoval názory obou stran (management x zaměstnanci), sledoval by komunikační proudění a v případě problémů o tom včas informoval vedení a případně navrhoval řešení.

Vedení firmy bych doporučila, aby se snažilo věnovat dostatek času výsledkům této analýzy a případně vedlo diskuzi o uvedených doporučeních. Výsledným efektem této studie by mělo být zlepšení úrovně interní komunikace. Pevně věřím, že by se to po implementaci mých názorů a připomínek v praxi ve firmě podařilo. Tato realizace však zaleží opět jen na vůli a důslednosti managementu.

3.6 Dílčí závěr

Cílem mé případové studie bylo **zjistit současný stav interní komunikace** firmy LISEC – Technické centrum s.r.o **a vypracovat doporučení pro její zefektivnění.**

Domnívám se, že se mi podařilo postihnout komunikační ráz firmy a popsat její interní komunikaci ve všech základních rysech. Kombinací metod pro získání dat jsem pak mohla pracovat s objektivnějšími informacemi a lépe identifikovat problémová místa komunikace uvnitř firmy. Na základě rozboru získaných dat a shrnutí výsledků jsem pak vypracovala několik doporučení pro zvýšení interní komunikační úrovně.

V metodologické části jsem stanovila několik výzkumných otázek. Zde jsou odpovědi:

Jak ve firmě funguje vnitrofiremní komunikace?

Vnitrofiremní komunikace funguje v prostředí dobrých mezilidských vztahů a přátelské atmosféry, kde zaměstnanci dobře znají cíle, vize i postavení firmy na trhu. Ve firmě se komunikuje vcelku otevřeně, zejména prostřednictvím osobního kontaktu. Zaměstnanci jsou však málo formálně informováni o zásadních a důležitých záležitostech, proto se často tyto informace dozvídají spíše z neformálních zdrojů. Vedení společnosti je vnímáno spíše uspokojivě a mělo by svou pozici i nastavení komunikace uvnitř firmy zlepšit.

Je současný stav vnitrofiremní komunikace motivující pro pracovní činnost zaměstnanců?

Dohromady více než polovina zaměstnanců je díky současné interní komunikaci pouze v menší převaze „spíše“ motivována k dobré produktivitě práce. Důvodem je, že interní komunikace je firmě využívána ke sdělování informací potřebných pro výkon pracovní činnosti, její zaměřenost na motivaci pracovníků chybí. A to i přesto, že to patří mezi jeden ze stanovených strategických cílů managementu.

Je pravda, že čím méně je ve firmě formální komunikace, tím intenzivnější je komunikace neformální?

Výsledky šetření toto tvrzení potvrdilo. Zaměstnanci jsou nedostatečně informováni o zásadních událostech ve firmě formální cestou a také polovina z nich deklaruje

nedostatečný přístup k pracovním informacím, proto k jejich získání často využívají neformální komunikační kanály.⁵⁷

Domnívám se, že má **teoreticky stanovená tvrzení se na praktickém příkladě potvrdila:**

- Případová studie taktéž ukázala, že zásadní roli pro fungování a nastavení komunikace hraje; a odpovědnost za interní komunikaci má management.
- Třídídimenzionální vztah mezi komunikací a pracovní činností jsem v praktickém příkladě taktéž našla. Došla jsem však ještě ke zjištění, že je nutné ve firmě podporovat efektivní fungování všech těchto dimenzí – předávání informací, řízení pracovního výkonu a vytváření pozitivních postojů k firmě. Pokud některé oblasti není věnována dostatečná pozornost, může to vést k problémům nejen komunikačního charakteru ale i v dalších funkčních oblastech firmy.
- Pokud je ve firmě nedostatek oficiálních informací, rozvíjí se komunikace neformální.
- Výkon člověka ovlivňují zejména mezilidské vztahy a atmosféra na pracovišti, velký vliv na něj má také otevřená komunikace a pozitivní vztah pracovníka k firmě.

Výsledky empirické části opět ukazují na pravdivost mé stěžejní hypotézy o tom, že *vztah mezi vnitrofiremní komunikací a pracovním výkonem zaměstnanců je přímo úměrný.*

Na uvedeném příkladě bylo jasně ukázáno, že nedostatek informací potřebných k pracovnímu výkonu, dojem nedostatečné informovanosti o zásadních skutečnostech vedou k většímu rozvoji neformální komunikace. Pokud zaměstnanci často tápou a nevědí, tráví více času v rozhovorech s kolegy a nevěnují se v tuto dobu naplno své práci. Málo otevřená komunikace ve firmě, špatné komunikační schopnosti a dovednosti vedení a manažerů, špatné řízení pracovních činností a negativní mezilidské vztahy a postoje zaměstnanců k firmě vedou k menší motivaci zaměstnanců, neboť tyto faktory uvedli pracovníci jako nejdůležitější pro jejich dosahování lepších pracovních výsledků.

⁵⁷ V případě této firmy se často zaměstnanci při nejasných informacích z neformálních zdrojů obražejí na své nadřízené, tato otevřenost komunikace umí ještě částečně zachytit případné nesrovnalosti v obsahu sdělení.

Závěr

Komunikaci uvnitř firmy jsem ve své práci obrazně označila za její krevní oběh. Domnívám se, že tomu tak skutečně je, a to v daleko širším záběru než jsou hranice jedné organizace. Ač to tak na první pohled nevypadá, interní komunikace není důležitá jen pro samotný chod firmy jako celku, ale také pro každého zaměstnance jednotlivě.

Organizace je prostředkem nejen pro uskutečňování podnikatelských záměrů, ale také pro uspokojování potřeb lidí a představuje významný prostor pro realizaci sociální interakce ve společnosti. Dnešní člověk tráví mnoho času běžného dne v práci, proto se také podstatná část sociální komunikace ve společnosti odehrává právě v podnicích. Z tohoto důvodu pokládám téma vnitrofiremní komunikace za velmi aktuální.

Již z logického uvažování o tématu je patrné, že člověk a komunikace hrají stěžejní úlohu při dosahování cílů firem. Jejich hlavním cílem bývá v první řadě spokojený zákazník. Prostředkem k jeho dosažení je právě spokojený zaměstnanec.

Jaký je tedy vliv komunikace uvnitř firmy na člověka a tedy na efektivitu pracovních procesů? Dospěla jsem k následujícímu prostému vyjádření tohoto vztahu:

Interní komunikace ovlivňuje zaměstnance, který je nositelem pracovních procesů ve firmě.

Čím kvalitnější komunikace uvnitř firmy je, tím vyšších pracovních výsledků zaměstnanci mohou dosahovat. Toto tvrzení v podstatě představuje mou stěžejní hypotézu - *vztah mezi vnitrofiremní komunikací a pracovním výkonem zaměstnanců je přímo úměrný*, jejíž pravdivost se mi podařilo na teoretickém i praktickém základě ověřit.

V teoretické části práce jsem na základě poznatků z literatury našla tři dimenze vztahu mezi interní komunikací a pracovními procesy. **Efektivní interní komunikace slouží primárně ke sdělování informací potřebných pro pracovní proces, ale je to také nástroj manažera pro ovlivňování pracovních výkonů a prostředek firmy pro vytváření pozitivních postojů zaměstnanců k práci a k celé organizaci.**

Z toho plyne, že **vliv interní komunikace na pracovní procesy je naprosto zásadní**. Bez komunikace v rámci podniku, mezi vedením a pracovníky a mezi pracovníky samotnými není vlastně vůbec možné zajistit provádění kvalitní pracovní činnosti a tím i dobré pracovní výkony. Na základě tohoto tvrzení byla **hypotéza v teoretickém textu potvrzena**.

Čím méně a čím méně kvalitní formální komunikace v podniku proudí, tím méně informací zaměstnanci mají, jsou méně ovlivněni a motivováni k práci. Absence komunikace uvnitř firmy může také vést ke spekulování, fámám, rozvoji zkrslé neformální komunikace a k vlažným až negativně laděným postojům pracovníků k práci. Výsledkem mohou být špatné pracovní výkony nejen zaměstnanců, ale špatné výsledky celé organizace.

V praktické části bylo mým cílem ukázat konkrétní případ fungování vnitrofiremní komunikace, její kvalitativní analýzu a možnosti jejího zefektivnění. Vycházela jsem z předpokladu teoreticky ověřené hypotézy, že efektivnější komunikace přináší také efektivnější pracovní procesy. Zaměřila jsem se však také na získání subjektivních obecnějších výpovědí zaměstnanců o tom, jak je vnitrofiremní komunikace ovlivňuje v jejich práci.

Ve shrnutí této empirické části jsem poté porovnávala získané teoretické a praktické poznatky a potvrdila jsem jejich souznění. Mnou teoreticky stanovený třídimenzionální vztah mezi komunikací a pracovními procesy jsem ještě obohatila o poznání nutnosti, aby všechny tři dimenze fungovaly ve firmě efektivně a byly jí dostatečně využívány.

Také **výsledky praktické části opět ukázaly na pravdivost mé stěžejní hypotézy** o vztahu mezi vnitrofiremní komunikací a pracovním výkonem. Nedostatek oficiálních informací jasně vede k rozvoji neformální komunikace. Pokud zaměstnanci často tápou a nevědí, tráví více času v rozhovorech s kolegy, nevěnují se v tuto dobu naplno své práci.

Zaměstnanci vybraného podnikatelského subjektu dali jasně najevo, že ke svému plnohodnotnému působení ve firmě potřebují dostatečnou informovanost, otevřenou komunikaci a dobré mezilidské pracovní prostředí.

Čím více zaměstnanci o firmě vědí, tím lépe pracují. Cítí větší sounáležitost s firmou, více se vnímají jako její důležitá součást.

V obou částech diplomové práce jsem dospěla ještě ke dvěma důležitým shodným zjištěním:

- **Mlčení firmu poškozuje.**
- **Stěžejní úlohu ve vnitrofiremní komunikaci a při dosahování efektivních pracovních procesů hraje jednoznačně manažer.**

Doufám, že se mi podařilo vypracovat přehlednou práci, ve které jsem popsala sociální komunikaci z úhlu vnitrofiremního prostředí ve spojitosti s jejím působením na pracovní procesy. Snažila jsem se, abych si na začátku stanovila jasné cíle a logické hypotézy, které jsem pak v průběhu své práce naplňovala a objasňovala, což se mi snad zdařilo.

Resumé

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teorie je náplní dvou kapitol a poslední třetí představuje část praktickou.

První teoretická kapitola je věnována obecné definici sociální komunikace, popisu průběhu komunikačního procesu a charakterizuje typy a formy komunikace. Závěr kapitoly patří souhrnu zásad pro vedení efektivní komunikace.

Druhá teoretická kapitola předkládá popis vnitrofiremní komunikace v jejích základních aspektech, definici pracovních procesů a uvádí tři dimenze vztahů mezi interní komunikací a pracovními procesy. Charakterizuje faktory, které oba procesy ovlivňují, a možné překážky a bariéry ve vnitrofiremní komunikaci včetně jejich řešení.

Praktickou část tvoří analýza vnitrofiremní komunikace v konkrétním podnikatelském subjektu, jež se věnuje také ověřování teoretických poznatků. Výsledky získané pomocí metody pozorování, rozhovorů, dotazníkového šetření a analýzy dostupných firemních dokumentů jsou zpracovány, interpretovány a shrnuty. Na jejich základě jsou pak vypracovány doporučení pro zefektivnění úrovně komunikace této firmy.

Závěr shrnuje poznatky z obou částí diplomové práce, na jejichž základě je pak potvrzena pravdivost stěžejní hypotézy o přímé úměrnosti vztahu mezi vnitrofiremní komunikací a pracovním výkonem; a uvádí zamyšlení nad tím, zda byl splněn cíl práce.

Anotace

Předmětem diplomové práce „Problematika vlivu sociální komunikace na efektivitu pracovních procesů“ je popis vnitrofiremní sociální komunikace a hledání jejích souvislostí s pracovním procesem. Práce ve své teoretické části obecně definuje sociální a vnitrofiremní komunikaci a pracovní procesy. Předkládá několik dimenzí souvislostí mezi pracovním procesem a vnitrofiremní komunikací, uvádí faktory, které je ovlivňují. Praktická část představuje analýzu vnitrofiremní komunikace na konkrétním případě firmy, jejíž obecné výsledky jsou následně porovnány s teoretickými poznatky

Klíčová slova

Sociální komunikace, vnitrofiremní komunikace, interní komunikace, pracovní proces, management, vedení, pracovník, zaměstnanec, pracovní skupina, motivace.

Annotation

The subject of my thesis „Influence of social communication on work procedures “ is to describe the intracompany social communication and to find its connections with work procedures. In theoretic part are generally defined social and intracompany communication and work procedures. The thesis submits several dimensions of connections between work procedures and intracompany communication, features factors that influence them. The practical part contitutes an intracompany communications analysis in concrete case including recommendations for his innovation. Generaly results are compared with theoretic knowledges.

Keywords

Social communication, intracompany communication, inerbak communication, work procedures, management, leadership, worker, employee, workgroup, motivation.

Seznam literatury

ČSN EN ISO 6385 - Zásady ergonomického řešení pracovních systémů. 2. ed., 1995.

ČSN EN ISO 9001 - Systém managementu jakosti – Požadavky. 2. ed., 2000.

ARMSTRONG, M., KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s.

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008, 268 s.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd., Praha: Management Press, 2004, 586 s.

FORET, M., STÁVKOVÁ J. Marketingový výzkum. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2003, 160 s.

HARTL, P.; HARTLOVÁ, H. Psychologický slovník. Praha: Portál, 2000, 774 s.

HLOUŠKOVÁ, I. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada Publishing, 1998, 104 s.

HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd., Brno: Computer Press a.s., 2006, 170 s.

KRAUS, B. Základy sociální pedagogiky. 1 vyd., Praha: Tisk FINIDR, s.r.o., 2008, 215 s.

NOVÝ, I., SURYNEK, A. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, 288 s.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s.

ŘEHOŘ, A. Management a marketing. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007, 151 s.

ŘEHOŘ, A. Metodologie I. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2004, 76 s.

SÝKORA, F. Úvod do studia předmětu Sociální komunikace. 4. vyd., Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2003, 26 s.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004, 172 s.

TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2007, 122 s.

ZICH, F. Úvod do sociologického výzkumu. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2007, 116 s.

ZUCHA, R. O. Praktická příprava manažera - Nové metody a pohledy ve světovém kontextu. Praha: Management Press, 1993, 190 s.

VÍZDAL, F. Psychologie řízení. 1. vyd., Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007, 223 s.

Kolektiv autorů. Velký slovník naučný. Díl A-L. Praha: Encyklopedie Diderot, 1999, 1800 s.

GREGOR, V. Interní komunikace aneb každý zaměstnanec je velvyslancem firmy [on-line]. Marketingové noviny, 2003, nestr., [cit. 2008-11-05]. Dostupné na http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1247.

HANDLÍŘ, M. Technologie staveb [on-line]. Vejvara.cz, 2005, nestr., [cit. 2008-12-20]. Dostupné na <http://www.vejvara.cz/view.php?cisloclanku=2005091902>.

RUMPÍK, D. Věčný problém – efektivní vnitrofiremní komunikace [on-line]. Marketingové noviny, 2005, nestr., [cit. 2008-12-05]. Dostupné na http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3478.

SLÁMOVÁ, H. ISP II - Hlavní poznatky sociální komunikace [on-line]. Inf. a spol., 2008, nestr., [cit. 2008-02-05]. Dostupné na <http://joomla.slamow.com/content/view/64/95/>.

Autor neuveden. Vnitrofiremní komunikace [on-line]. WWW stránky Agora Praha, 2008, nestr. [cit. 2008-11-05]. Dostupné na <http://www.agora-praha.cz/page-vnitrofiremni-komunikace.html>.

Autor neuveden. III D Pracovní proces [on-line]. Neuvedeno, rok neuveden, nestr., [cit. 2008-12-20]. Dostupné na http://old.mendelu.cz/~klepar/ergonomie/pdf/pracovni_proces.pdf.

Autor neuveden. Interní komunikace ve firmě jako účinný nástroj k zajištění stability zejména v rámci změn při zvyšování akceschopnosti firmy v rychle měnících se tržních podmínkách [on-line]. Actill, 2009, nestr., [cit. 2008-12-20]. Dostupné na <http://www.actill.cz/FIRK.html>.

Autor neuveden. Maslowova pyramida [on-line]. Wikipedia, 2009, nestr., [cit. 2008-01-22]. Dostupné na http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida.

Interní materiály firmy.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: <i>Účinná a neúčinná zpětná vazba</i>	13
Tabulka č. 2: <i>Typy a formy vnitrofiremní komunikace</i>	20
Tabulka č. 3: <i>Komunikační dovednosti v koncepci asertivní komunikace</i>	22
Tabulka č. 4: <i>Typy komunikace a používané komunikační nástroje</i>	23
Tabulka č. 5: <i>Styly řízení a jejich účinnost</i>	31
Tabulka č. 6: <i>Odstraňování překážek v interní komunikaci</i>	44

Seznam obrázků

Obr. č. 1: <i>Komunikační proces</i>	8
Obr. č. 2: <i>Řízení výkonu v průběhu roku</i>	36
Obr. č. 3: <i>Znalost cílů, vizí a postavení na trhu</i>	64
Obr. č. 4: <i>Mezilidské vztahy a atmosféra na pracovišti</i>	64
Obr. č. 5: <i>Znalost očekávání firmy</i>	65
Obr. č. 6: <i>Informovanost zaměstnanců o zásadních událostech ve firmě</i>	66
Obr. č. 7: <i>Otevřená komunikace ve firmě</i>	66
Obr. č. 8: <i>Nejčastěji používané komunikační nástroje ve firmě</i>	67
Obr. č. 9: <i>Platnost tvrzení, čím méně oficiálních komunikací, tím více spekulací</i>	68
Obr. č. 10: <i>Oficiální a neoficiální zdroje informací</i>	69
Obr. č. 11: <i>Vedení společnosti je odpovědné, spravedlivé a řeší problémy</i>	69
Obr. č. 12: <i>Překážky v komunikaci s firmou</i>	70
Obr. č. 13: <i>Přístup k informacím</i>	71
Obr. č. 14: <i>Spolupráce v týmu a vztahy s kolegy</i>	72
Obr. č. 15: <i>Můj nadřízený je člověk na svém místě</i>	73
Obr. č. 16: <i>Překážky v týmové komunikaci</i>	73
Obr. č. 17: <i>Spokojenost zaměstnanců</i>	74
Obr. č. 18: <i>Loajalita zaměstnanců</i>	75
Obr. č. 19: <i>Názor na vliv komunikace a dostatku informací na pracovní výkon</i>	76
Obr. č. 20: <i>Vliv komunikace nadřízeného na pracovní výkon</i>	77
Obr. č. 21: <i>Současné nastavení interní komunikace a její vliv na motivaci pracovníků</i>	77
Obr. č. 22: <i>Vlivy na pracovní spokojenost</i>	79

Seznam příloh

- Příloha č. 1: *Maslowova pyramida potřeb a hodnot*
- Příloha č. 2: *Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace*
- Příloha č. 3: *Organizační struktura firmy LISEC – Technické centrum s.r.o.*
- Příloha č. 4: *Etický kodex – titulní strana a obsah*
- Příloha č. 5: *Dotazník*
- Příloha č. 6: *Vyhodnocení dotazníkového šetření*

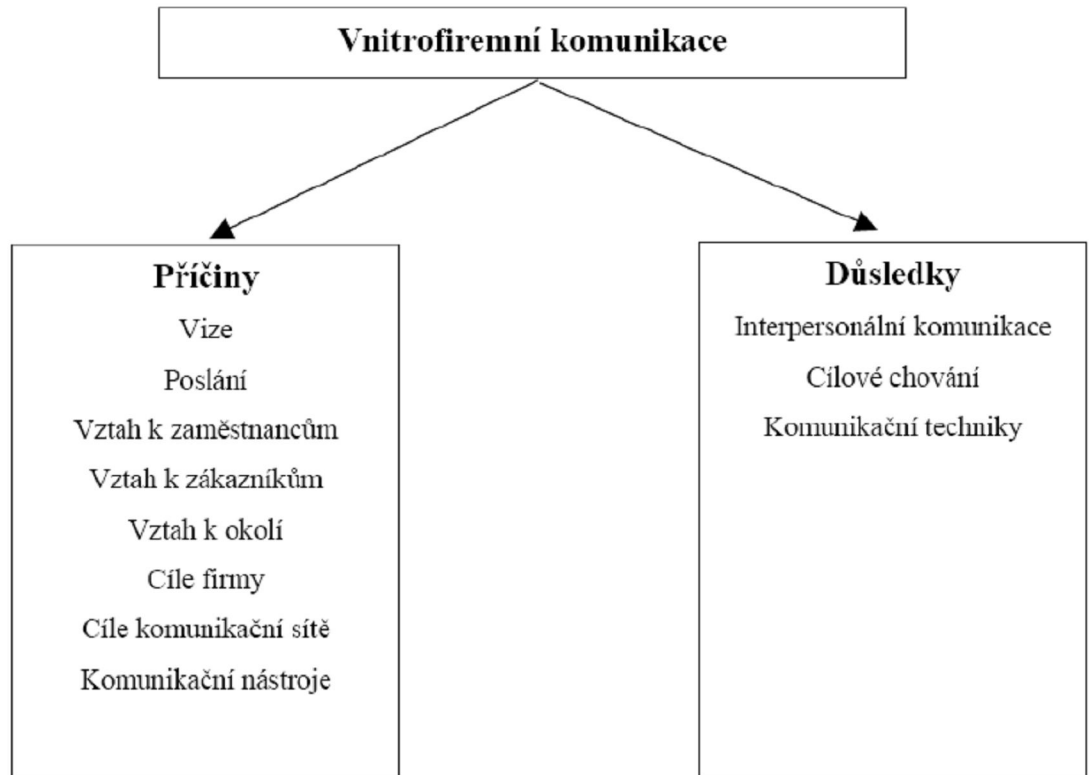
Příloha č. 1:

Maslowova pyramida potřeb a hodnot



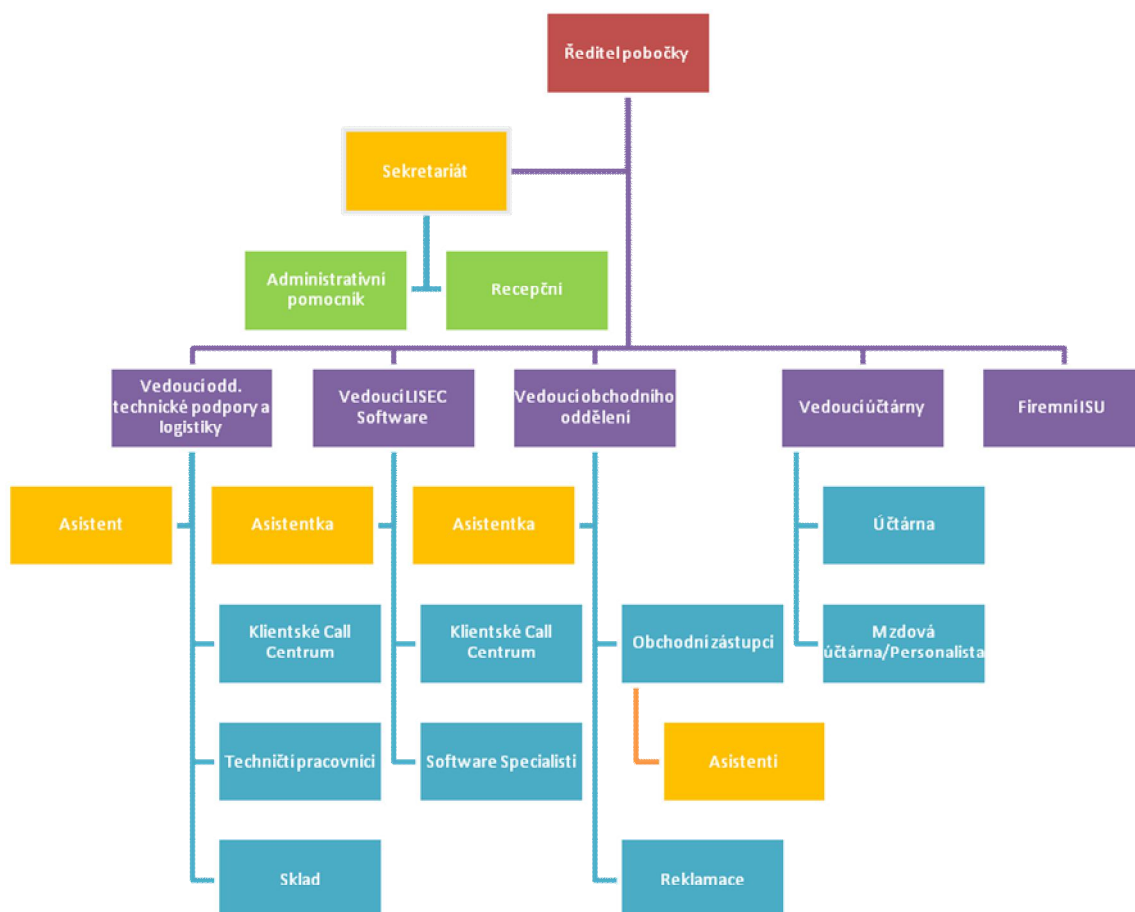
Příloha č. 2:

Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace



Příloha č. 3:

Organizační struktura firmy LISEC – Technické centrum s.r.o.



Popis organizační struktury:

Oddělení technické podpory a logistiky

Funguje zde klientské call centrum pro obsluhu zákazníků, které pracuje nepřetržitě 24 hodin denně. Přes telefonické linky se operativně řeší technické problémy se zařízeními a s tím spojené logistické zajištění (doprava náhradních dílů). Pokud nelze problém vyřešit „po telefonu“, vyjíždí na místo technický pracovník (pracovníci). Techničtí pracovníci zajišťují také montáže nových zařízení.

Důležitá je sehranost, velmi dobrá komunikace, kooperace v rámci týmu.

Oddělení LISEC Software

Zajišťuje část klientského call centra, která má za úkol pomoc a řešení chyb softwarových programů. Pokud se problém nevyřeší pomocí telefonické komunikace nebo vzdáleného přístupu, vyjíždí software odborník přímo k zákazníkovi.

Sehranost týmu je zde taktéž důležitá, ale daleko více se zde musí klást důraz na kvalifikaci pracovníků a jejich další vzdělávání. Provázanost zejména s technickým oddělením.

Obchodní oddělení

Je zaměřené na komunikaci se zákazníkem. Obchodní zástupci vyhledávají nové zákazníky, nabízejí jim výrobky a servis. Řeší však také stávajících obchodní případy. Současným klientům zprostředkovávají kontakt s technickými a softwarovými pracovníky.

Jeho úkolem je taktéž řešení reklamací.

Provázanost zejména s technickým oddělením.

Účtárna

Účtárna zpracovává veškeré interní účetnictví, mzdovou agendu a spadá pod ní také působení firemní personalistky. Určitou výjimkou zde je možnost práce z domova, prostřednictvím teleworkingu. Velká část pracovníků pracuje na zkrácený úvazek a není výjimkou, že se o jedno pracovní místo dělí napůl dva zaměstnanci. Určitá omezení platí jen ve mzdové účtárně, ta je limitována citlivými informacemi, se kterými pracuje.

Sekretariát

Sekretariát tvoří vedoucí sekretariátu, dva administrativní pracovníci a dvě recepční. Také zde se uplatňuje princip zkrácených úvazků a dělba o pozici, ale jen v případě recepce. Vedoucí sekretariátu současně zastává funkci asistentky ředitele pobočky. Administrativní pracovníci zprostředkovávají administrativní práce nejen pro pobočku v Brně, ale také pro obě kontaktní místa (Praha, Ostrava).

Firemní IS

Tvoří dva pracovníci. Pro toto oddělení je důležitá interní komunikace, hlavně s ostatními odděleními. Pracuje také na co nejúžším propojení s kontaktními místy.

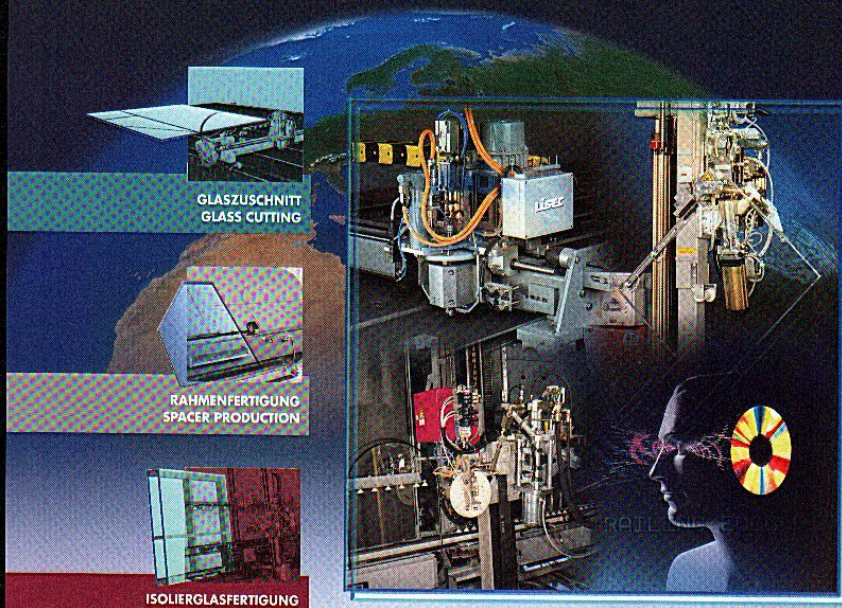
Kontaktní místa

Obě (Praha i Ostrava) podléhají přímo brněnské pobočce, žádný z jejich pracovníků zatím nemá místně řídicí postavení. Praktikuje se centralizované řízení.

Na kontaktních místech působí zejména technici, software odborníci a vždy jeden technicko-administrativní pracovník.

Etický kodex – titulní strana a obsah

WELTWEIT FÜHRENDER HERSTELLER VON HIGH-TECH MASCHINEN UND ANLAGEN ZUR ISOLIERGLASPRODUKTION
WORLD LEADING MANUFACTURER OF HIGH-TECH MACHINES AND PLANTS FOR INSULATING GLASS PRODUCTION



GLASZUSCHNITT
GLASS CUTTING

RAHMENFERTIGUNG
SPACER PRODUCTION

ISOLIERGLASFERTIGUNG
INSULATING GLASS PRODUCTION

Etický kodex

LISEC

LISEC Technické Centrum s.r.o.
CZ - 619 00 Brno, Vítězská 136
IČO: 26536470 D.Č. CZ26936470
Tel.: +420 543 423 250 Fax: 543 423 261

Obsah

Poselství c. Kozubíkovi a Mlynářovi, Presidenta a CEO	1
Co je Etický kodex Skupiny?	3
Organizační složky pro dozor nad dodržováním pravidel	4
Postup při porušení Etického kodexu Skupiny	4
Otázky, znepokojení, oznamování	4
Přijetí a zavedení Etického kodexu Skupiny	4
Organizační složky v Evropě	5
Postup	5
Zásady nepostižitelnosti	5
Etický kodex Skupiny	7
1. Soulad s právními předpisy a zásadami společnosti a korektní obchodní jednání	8
2. Dodržování pravidel hospodářské soutěže a antimonopolních zákonů ..	9
3. Ochrana zdraví a bezpečnost při práci	11
4. Ochrana životního prostředí	12
5. Respektování lidských práv	13
6. Bezpečnost a kvalita výrobků	14
7. Transparentní finanční výkaznictví	15
8. Zákaz nedovoleného obchodování	16
9. Řádné nakládání s majetkem společnosti a respektování druhých osob	17
10. Zásady při střetu zájmů	19
11. Korektní postoj k pohostění a darům	20
12. Kontakty s politiky a veřejnými činiteli	21
13. Regulace mezinárodního obchodu	22
Asistenční linka – seznam 2008	23

Příloha č. 5:

Dotazník

Vážené dámy a pánové,

dovoluji si Vás oslovit s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku.

Jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty humanitních studií a v současné době zpracovávám diplomovou práci na téma „Vliv sociální komunikace na efektivitu pracovních procesů.“ Pro potřeby této práce si Vás dovoluji požádat o vyplnění následujícího dotazníku, v němž se zajímám o Vaše hodnocení stavu vnitřní komunikace ve Vaší firmě a Váš názor na vliv této komunikace na Vaši práci. Dotazník je zcela anonymní a garantuji, že bude využit pouze pro účely této práce.

Velmi děkuji za Vaši ochotu a za Váš čas strávený při vyplňování.

Renata Křivá

(zvolenou odpověď vždy zakroužkujte či podtrhněte)

NASTAVENÍ VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE A ATMOSFÉFA VE FIRMĚ

1 = naprosto souhlasím

2 = spíše souhlasím

3 = spíše nesouhlasím

4 = naprosto nesouhlasím

1. Domníváte se, že znáte hlavní cíle a vize firmy

a její postavení na trhu?

1 2 3 4

2. Ve firmě jsou dobré mezilidské vztahy a přátelská atmosféra.

1 2 3 4

3. Vím, co ode mě firma očekává.

1 2 3 4

4. Myslíte si, že jste včas a dostatečně srozumitelně informován/a
o zásadních událostech ve firmě?

1 2 3 4

5. Myslíte si, že ve Vaší firmě probíhá otevřená komunikace

(tzn. mohu vyslovit svůj názor, hodnotit, vedení naslouchá

a reaguje na námítky, návrhy, připomínky a je ochotno k diskusi)?

1 2 3 4

6. Které z těchto komunikačních prostředků ve firmě nejčastěji používáte?

(podtrhněte jednu nebo více možností)

• Osobní komunikace

• Elektronická pošta

• Nástěnky

• Telefonický rozhovor

• Porady

• Firemní akce

7. Platí tvrzení, že čím méně Vás vedení firmy informuje a komunikuje
s Vámi, tím intenzivněji diskutujete a spekulujete o záležitostech firmy
se svými kolegy a dozvídáte se více informací z neoficiálních zdrojů?

Ano Ne

8. Stává se ve Vaší firmě, že důležité informace k Vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než z oficiálního zdroje – managementu? Co v tom případě děláte? (podtrhněte pouze jednu z možností)
- Většinou nestává, a pokud se tak výjimečně stane, zeptám se odpovědného manažera.
 - Většinou nestává, oficiálních informací je dost.
 - Stává se to často, hned to s kolegy probíráme a příležitostně se zeptáme.
 - Stává se to často, hned to s kolegy probíráme, neptáme se.
 - Informace k nám prosakují hlavně z neoficiálních zdrojů, nikdo to neřeší.

MANAGEMENT

9. Vedení společnosti se chová příkladně, odpovědně a spravedlivě, efektivně řeší vzniklé problémy. Ano Ne
10. Jaké největší překážky vidíte v interní komunikaci mezi Vámi a firmou, resp. managementem?
(podtrhněte pouze jednu z možností)
- Spíše neochota, nezájem managementu.
 - Spíše, nedůslednost managementu.
 - Nedostatek času.
 - Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu.

PRACOVNÍ PODMÍNKY A VZTAHY NA PRACOVIŠTI

11. Máte dostatečný přístup k informacím a dostatek informací k výkonu své práce? Ano Ne
12. Ve firmě se Vám dobře spolupracuje v týmu, s kolegy, vztahy s kolegy fungují na dobré úrovni.
- Ano, spíše ano
Jak, kdy a jak s kým
Ne, spíše ne, vztahy mezi lidmi ve firmě nejsou dobré
13. Můj nadřízený je mi oporou a ochoten vždy poradit a pomoci.
Je to člověk na svém místě. Ano Ne

14. Jaké překážky v komunikaci vidíte ve Vašem pracovním týmu?

(podtrhněte pouze jednu z možností)

- Spíše neochota, jednotlivých spolupracovníků.
- Nedostatek času.
- Špatně nastavené procesy (organizace práce, dělba práce apod.).
- Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti jednotlivých pracovníků.
- Žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen/a.

MOTIVACE K PRACOVNÍMU VÝKONU

15. Jste ve firmě spokojená/ý?

Ano

Ne

Spíše ano

Spíše ne

16. Domníváte se, že jste k firmě loajální (odvádíte svou práci dobře, jste rádi, že zde pracujete a je-li potřeba, pomůžete i nad rámec svých povinností).

Domnívám se, že ano, jsem loajální

Ne, nejsem loajální

17. Myslíte si, že dostatečně efektivní komunikace ve Vašem pracovním týmu,

dostatek aktuálních informací má vliv na Vaše pracovní výkony a pracovní chování? Ano Ne

18. Domníváte se, že způsob, jak s Vámi Váš nadřízený manažer komunikuje,

jak jedná a chová se, přímo ovlivňuje Vaše pracovní výkony a pracovní chování? Ano Ne

19. Domníváte se, že Vás současné nastavení komunikace ve Vaší firmě motivuje k dobrým pracovním výsledkům?

Ano

Ne

Spíše ano

Spíše ne

20. Co z následujících možností je pro Vaši spokojenost v práci nejvíce důležité a motivuje Vás k dobrým pracovním výkonům?

(hodnoťte známkou od 1 do 5 1 = nejdůležitější, 5 = nejméně důležité / jako ve škole /)

(pokuste se využít celé škály známek)

- Pocit, že jsem pro firmu důležitá/ý a firma si mě váží jako partnera. _
- Otevřená komunikace a dobré vztahy mezi vedením a zaměstnanci. _
- Dobré a přátelské vztahy s kolegy na pracovišti. _
- Ztotožňuji se s cíly firmy. _
- Osobnost mého nadřízeného a jeho komunikační schopnosti a dovednosti. _

Pracuji na vedoucí pozici:

ano/ne

Oddělení:

*Vyhodnocení dotazníkového šetření***Nastavení vnitrofiremní komunikace**

Otázka odpověď	Četnost odpovědí	1	2	3	4	Celkem
1.	absolutní	28	20	4	6	58
	relativní %	48	35	7	10	100
2.	absolutní	11	36	10	1	58
	relativní %	19	62	17	2	100
1.	absolutní	31	24	0	2	57
	relativní %	54	42	0	4	100
4.	absolutní	13	11	24	10	58
	relativní %	22	19	42	17	100
5.	absolutní	25	13	11	9	58
	relativní %	43	23	19	15	100
6.	Komunikační nástroj	Počet hlasů	%			
	Osobní komunikace	43	39			
	Telefonický rozhovor	24	21			
	Elektronická pošta	24	21			
	Porady	11	10			
	Nástěnky	9	8			
	Firemní akce	1	1			
	Celkem	112	100			
7.	ANO	44	77			
	NE	13	23			
	Celkem	57	100			
8.	Většinou nestává, pokud ano ptám se manažera	16	28			
	Většinou nestává, oficiálních informací je dost	12	21			
	Stává často, probíráme s kolegy a příp. se zeptáme	21	36			
	Stává často, probíráme s kolegy, neptáme se	2	3			
	Informace prosakují hlavně z neoficál. Zdrojů	7	12			
	Celkem	58	100			

Management

9.	ANO	31	53
	NE	27	47
	Celkem	58	100
10.	Spíše neochota, nezáměr managementu	7	
	Spíše nedůslednost managementu	12	
	Nedostatek času	25	
	Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu	12	

Pracovní podmínky

11.	ANO	30	52
	NE	28	48
	Celkem	58	100
12.	Ano, spíše ano	32	55
	Jak, kdy a jak s kým	26	45
	Ne, spíše ne, vztahy mezi lidmi ve firmě nejsou dobré	0	0
	Celkem	58	100
13.	ANO	37	64
	NE	21	36
	Celkem	58	100
14.	Spíše neochota jednotlivých spolupracovníků	13	22
	Nedostatek času	4	7
	Špatně nastavené procesy	12	21
	Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti jednotlivých spolupracovníků	10	17
	Žádné překážky nevidím a s komunikací jsem spokojena	19	33%
	Celkem	58	100%

Motivace k pracovnímu výkonu

15.	Ano	7	12%
	Spíše ano	33	58%
	Spíše ne	17	30%
	Ne	0	0%
	Celkem	57	100%
16.	ANO	56	100%
	NE	0	0%
	Celkem	56	100%
17.	ANO	57	100%
	NE	0	0%
	Celkem	57	100%
18.	ANO	42	72%
	NE	16	28%
	Celkem	58	100%
19.	Ano	3	5%
	Spíše ano	31	53%
	Spíše ne	8	14%
	Ne	16	28%
	Celkem	58	100%
20.	Možnost	Součet hodnocení	Průměr
	Pocit, že jsem pro firmu důležitý a firma si mě váží jako partnera	120	2,0
	Otevřená komunikace a dobré vztahy mezi vedením a zaměstnanci	99	1,7
	Dobré a přátelské vztahy na pracovišti	102	1,8
	Ztotožňuji se s cíly firmy	160	2,8
	Osobnost mého nadřízeného a jeho komunikační schopnosti a dovednosti	136	2,3