

**M A S A R Y K O V A
U N I V E R Z I T A**

FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ

Zhodnocení systému interní komunikace ve vybrané společnosti

Diplomová práce

ALŽBĚTA CHALUPOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Iveta Zelenková, Ph.D.

Katedra sociální politiky a sociální práce
Veřejná a sociální politika a lidské zdroje

Brno 2022

M U N I
F S S

Bibliografický záznam

Autor:	Alžběta Chalupová Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita Katedra sociální politiky a sociální práce
Název práce:	Zhodnocení systému interní komunikace ve vybrané společnosti
Studijní program:	Veřejná a sociální politika a lidské zdroje
Vedoucí práce:	Mgr. Iveta Zelenková, Ph.D.
Akademický rok:	2022
Počet stran:	132
Počet slov:	31 952
Klíčová slova:	Interní komunikace, podniková komunikace, manažerská komunikace, sociální interakce, angažovanost, pracovní výkon, aktéři interní komunikace, komunikační kanály

Bibliografic record

Author: Alžběta Chalupová
Faculty of Social Studies, Masaryk University
Department of Social Policy and Social Work

Title of Thesis: An analysis of the system of organizational communication in a selected company

Degree Programme: Public and Social Policy and Human Resources

Supervisor: Mgr. Iveta Zelenková, Ph.D.

Academic Year: 2022

Number of words: 31 952

Number of Pages: 132

Keywords: Internal communication, corporate communication, organization communication, management communication, social interaction, engagement, work performance, stakeholder of organizational communication, verbal and nonverbal communication

Abstrakt

Tato diplomová práce pojednává o tématu komunikace v podnikové sféře a zhodnocení jejího nastavení a fungování v dané firmě. Cílem práce je analýza komunikačního systému, a to formou polostrukturovaných rozhovorů s aktéry interní komunikace, mého osobního-online pozorování a analýzou dostupných interních dokumentů. Na základě zjištěných dat následuje návrh doporučení na optimalizaci interní komunikace. Teoretická část se zabývá vymezením pojmů, zasazení interní komunikace do společenskovedních disciplín, definici jejich úkolů, cílů a možných komunikačních bariér. Metodologická část řeší na základě prostudování dostupných literárních pramenů vymezení hlavní výzkumné otázky, ta se dále člení na dílčí výzkumné otázky, které jsou dále operacionalizovány do indikátorů. Analýza interního systému pak probíhá formou polostrukturovaných rozhovorů, nestandardizovaného pozorování a studiem interních dokumentů. Kromě toho, metodologická část zmiňuje podstatné téma, se kterým se setkává většina výzkumu, a to možné limity. Empirická část pak rozebírá získané výsledky a dává je do porovnání s literárními fakty. Závěr práce se zabývá zodpovězením hlavní výzkumné otázky a návrhem možných doporučení na základě zjištěných dat.

Abstract

This diploma thesis deals with the topic of communication in the corporate sphere and the evaluation of its setting and functioning in the company. The goal of the work is the analysis of the organizational communication system, in the form of semi-structured interviews with the actors of internal communication. Another research method is my personal-online observation and analysis of available internal documents. Based on the obtained data I make a proposal for recommendations for optimizing organizational communication. The theoretical part deals with the definition of concepts, the placement of organizational communication in social science disciplines. Also deals the definition of their tasks, goals and possible communication barriers. The methodological part solves the definition of the main research questions on the basis of the study of available literary sources which are further divided into partial research questions. These partial research questions are further operationalized into indicators. The analysis of the organizational system then takes place in the form of semi-structured interviews, non-standardized observations and studies of internal documents. In addition, the methodological part mentions an essential topic that most research encounters, including possible limits of the research. The empirical part then analyzes the results obtained and compares them with literary facts. The conclusion deals with answering the main research questions and proposing possible recommendations based on the data obtained.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma **Zhodnocení systému interní komunikace ve vybrané společnosti** zpracovala sama. Veškeré prameny a zdroje informací, které jsem použila k sepsání této práce, jsou uvedeny v seznamu použitých pramenů a literatury.

V Brně 9. května 2022

.....
Alžběta Chalupová

Obsah

Seznam obrázků	6
Seznam tabulek	7
Seznam pojmů a zkratk	8
1 Úvod	9
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA INTERNÍ KOMUNIKACE	11
1.1 Pojetí sociální komunikace ve vědách o člověku.....	11
1.2 Prvky a proces komunikace.....	13
1.3 Vymezení definice firemní komunikace	16
1.4 Organizační zařazení interní komunikace	17
1.5 Předmět a obsah interní komunikace.....	18
1.6 Cíle a funkce interní komunikace	19
1.7 Aktéři interní komunikace	23
1.8 Komunikační styly manažera.....	24
1.9 Komunikační bariéry, konflikt a krizová komunikace	26
1.10 Shrnutí	28
2 ČLENENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	30
2.1 Interpersonální vs. veřejná komunikace a vnitřní vs. vnější komunikace	30
2.2 Formální a neformální komunikace	31
2.3 Verbální a neverbální komunikace	31
2.4 Vertikální, horizontální a diagonální komunikace.....	32
2.5 Standardizovaná a nestandardizovaná komunikace	34
2.6 Přímá a zprostředkovaná komunikace	34
2.7 Další komunikační formy.....	36
2.8 Shrnutí	37
3 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE	39
3.1 Komunikační strategie a plán	39
3.2 Komunikační kanály	41
3.2.1 Osobní komunikační kanály.....	42
3.2.2 Písemná komunikace	45
3.2.3 Elektronické komunikační kanály	47
3.2.4 Další komunikační kanály	50

3.3	Shrnutí	51
4	SPECIFIKA INTERNÍ KOMUNIKACE V AKTUÁLNÍ DOBĚ	52
4.1	Generace X, Y, Z.....	53
4.1.1	Generace Baby Boomers.....	53
4.1.2	Generace X.....	54
4.1.3	Generace Y.....	54
4.1.4	Generace Z.....	55
4.2	Komunikační nástroje a kanály 21. století.....	57
4.2.1	Mobilní telefony a další digitální technologie.....	58
4.2.2	Sociální sítě a aplikace.....	59
4.3	Dopad koronaviru na oblast interní komunikace	65
4.4	Shrnutí	67
5	Metodika výzkumu	69
5.1	Metodická strategie	69
5.2	Formulace výzkumného problému.....	69
5.3	Formulace hlavní výzkumné otázky a dílčích otázek	70
5.4	Technika sběru dat a výzkumné nástroje	72
5.4.1	Kritéria při výběru respondentů a dokumentů	72
5.4.2	Etické otázky výzkumu.....	74
5.4.3	Limity výzkumu.....	75
5.4.4	Způsob a postup analýzy dat.....	77
6	Empirická část	78
6.1	Představení společnosti	78
6.2	Analýza výsledků a interpretace dat.....	80
6.3	DVO1: Systém, plán a rozdělení odpovědností v IK	80
6.3.1	Vnímání interní komunikace ve společnosti.....	80
6.3.2	Odraz interní komunikace na angažovanost	82
6.3.3	Odpovědnost za IK a formalizace procesu.....	83
6.3.4	Shrnutí	85
6.4	DVO2: Vnímání komunikace klíčovými aktéry ve společnosti mezi jednotlivými úrovněmi	86
6.4.1	Důvěra v nadřízeného a informovanost zaměstnanců	86
6.4.2	Důvěra, hodnocení vztahů a komunikace mezi kolegy	89
6.4.3	Celková atmosféra ve společnosti.....	90
6.4.4	Shrnutí	91
6.5	DVO3: Jak hodnotí klíčoví aktéři jednotlivé komunikační kanály a jejich využití.....	91

SEZNAM TABULEK

6.5.1	Analýza nástrojů interní komunikace ve společnosti.....	92
6.5.2	Osobní vs. písemná (e-mailová komunikace).....	99
6.5.3	Oblíbenost jednotlivých komunikačních kanálů	100
6.5.4	Využívání intranetu	101
6.5.5	Shrnutí	101
6.6	DV04: Jak hodnotí klíčový aktéři případné změny interní komunikace během pandemie	103
6.6.1	Změna povahy práce	103
6.6.2	Způsob komunikace v době pandemie.....	103
6.6.3	Shrnutí	105
7	Závěr a doporučení	107
	Použité zdroje	112
	Příloha A	117
	Příloha B	120
	Rejstřík	131

Seznam obrázků

Obrázek 1: Prvky komunikace	15
Obrázek 2: Komunikační proces	15
Obrázek 3: Pyramida potřeb zaměstnanců	23
Obrázek 4: Manažerské styly komunikace.....	25
Obrázek 5: Komunikační kanály dle směru komunikace.....	33
Obrázek 6: Organizační struktura zobrazující nadřízenost versus podřízenost ve firmě BC	79
Obrázek 7: Náhled dokumentu Zásady e-mailové dokumentac.....	96
Obrázek 8: Návrh komunikačního plánu	110
Obrázek 9: Návrh matice komunikace	110

Seznam tabulek

Tabulka 1: Obsah interní komunikace	19
Tabulka 2: Charakteristické rozdíly mezi generace X, Y a Z.....	56
Tabulka 3: procentuální zastoupení zaměstnaných dle generace	57
Tabulka 4: Typová charakteristika respondentů	74
Tabulka 5: Doporučení k DVO1.....	108
Tabulka 6: Doporučení k DVO2.....	109
Tabulka 7: Doporučení k DVO3.....	109
Tabulka 8: Doporučení k DVO4.....	111

Seznam pojmů a zkratk

IK	– Interní komunikace
Ambasador	– vlivná osoba, která pomáhá šířit značku a její hodnoty
PR	– Public Relations, v překladu vztahy s veřejností
HR/LZ	– Human Resources, v překladu Lidské zdroje; často používáno ve spojení HR oddělení
Devalvace	– znehodnocení
Globalizace	– integrace zemí a států do jediného, propojeného ekonomického systému
Diverzifikace pracovní síly	proces, při němž dbáme na to, aby v týmu byly zastoupeny různorodé věkové, národnostní či jiné skupiny
SWOT analýza	– analýza vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace, silných a slabých stránek
Lockdown	– „uzamčení“ nebo „uzavření“, případně „plošná karanténa“. V praxi se jedná o zákaz nebo omezení volného pohybu osob mimo bydliště typické v době pandemie
HO	– Home office, v překladu práce z domova
SMS	– mobilní textová zpráva
Time-management	– soubor postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivity využití času
Media multitasking	– procházení sociálních médií při jakékoliv jiné činnosti, např. sledování TV
THZ	– Technickohospodářský zaměstnanec

1 Úvod

Tato diplomová práce pojednává o tématu komunikace v podnikové sféře a zhodnocení jejího nastavení a fungování v dané firmě. Komunikace jako taková je stěžejním lidským prostředkem k dorozumívání se mezi jedinci. Je všude kolem nás a jsme jí každodenně obklopeni. Bez předávání informací a komunikace by společnost nemohla fungovat.

Obsahem komunikace je nejen výměna informací, ale i předávání idejí, postojů a emocí jiným lidem. Často si lidé myslí, že komunikace je jen jednosměrné předávání informací, ale není to tak. Zapomínáme na to, že komunikace by měla být oboustranná, tedy kromě předávání informací je nutné informace přijmout a poskytovat zpětnou vazbu, a nejen to. Většina autorů, kteří se alespoň okrajově zabývají komunikací uvnitř firmy nebo personálními procesy – mezi nimi například Armstrong (2015), Bělohlávek (2001) Dvořáková (2012) Holá (2011) a další, kteří dávají do popředí, že součástí obousměrné komunikace je umění vzájemného aktivního naslouchání, které souvisí s uměním se vcítit do komunikátora a pochopit jeho cíl sdělení.

Informace mají klíčovou roli nejen v soukromém životě, ale i velmi významnou roli právě v podnikové sféře. Význam informací je hojně diskutovaným tématem, o to více v aktuální době 21. století, době, pro které je typické využívání informačních a digitálních technologií a mnohonásobně rychlejší přenos dat. Mezi takové technologie patří například chytré mobilní telefony, počítače nebo tablety. Právě digitální technologie významně zjednodušují náš život, urychlují tok informací a zefektivňují procesy, ale zároveň s sebou přinášejí i negativní dopady. Těmi mohou být ztráta fyzického kontaktu, který je pro lidskou podstatu důležitý, ale také vznikající závislost na sociální síti nebo velké riziko úniku informací a jejich následné zneužití. Informace jsou považovány za citlivé údaje, s tímto roste význam a potřeba ochrany těchto informací, které jsou uloženy, zpracovány a distribuovány právě ve zmíněných informačních systémech.

Důvodem výběru tohoto tématu bylo detailněji se zaměřit na komunikaci ve firmě, pochopit význam komunikace ve firemním prostředí a zjistit, jak hodnotí klíčoví aktéři interní komunikační systém ve vybrané firmě. Z tohoto záměru vznikla hlavní výzkumná otázka **„Jak hodnotí klíčoví aktéři interní komunikační systém ve vybrané firmě?“**

Práce je rozdělena na teoretickou, metodickou a empirickou část. Teoretická část se zabývá studiem literatury a zaměřuje se na vymezení pojmu komunikace v různých rovinách života, vymezení termínu vnitropodnikové komunikace a její začlenění do podnikových procesů, dále pak identifikace cílů, forem a nástrojů podnikové komunikace, které firmy v podnikové praxi nejčastěji využívají. Poslední kapitola teoretické části je věnovaná specifikům podnikové komunikace v současné době. V této kapitole se zabývám komunikací ve třech oblastech, zaměřuji se na komunikační nástroje a kanály 21. století, kterými jsou digitální technologie a sociální sítě. Dále mě zajímal fenomén generace X, Y a Z a v závěru se pak blíže zajímám o dopad koronavirové pandemie na oblast vnitropodnikové komunikace. Metodická část definuje cíl výzkumu, hlavní výzkumnou otázku a rekapituluje i dílčí výzkumné otázky. Následně vysvětluje a přibližuje zvolenou metodiku výzkumu a výzkumných postupů. Praktická část pak analyzuje a interpretuje výsledky provedeného výzkumu.

Cílem práce je analýza a následný popis systému interní komunikace ve vybrané společnosti. Výsledky zkoumání jsem posléze porovnávala s teoretickými prameny. V posledním kroku následovalo navržení možných doporučení za účelem optimalizace a zefektivnění systému.

Důvodem výběru tématu týkající se interní komunikace byla má osobní zkušenost ve firmě, kde jsem pracovala, která pramenila z možnosti spolupracovat s dvěma naprosto odlišnými nadřizenými a jejich odlišným stylem vedení komunikace. To mě přimělo se tématem komunikací zabývat hlouběji, nejen v této akademicko-pracovní rovině, ale i v mém osobním životě. Zároveň doufám, že mě tato práce dovede k mé vlastní sebereflexi v oblasti komunikace a pomůže mi zjištěné poznatky aplikovat úspěšně do praxe mého soukromého života.

*„Největším komunikačním problémem je,
že neposloucháme, abychom rozuměli. Posloucháme, aby-
chom odpověděli.“*

Ralph Smart

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA INTERNÍ KOMUNIKACE

Komunikace je mocný nástroj, který umí jedince motivovat k činnosti nebo pracovnímu úkolu, dokáže stmelit a utužit vztahy v kolektivu, ale zároveň může napáchat i velké škody. Manažer, který jasně nedefinuje úkoly a kompetence svému podřízenému, nevěnuje mu dostatek času a pravidelně ruší pracovní porady je asi jeden z nejčastějších problémů, se kterými se v podnikové praxi setkáváme. Odborníci uvádí, že až 80 % činnosti manažera je právě komunikace, která musí být oboustranná, tzn. že kromě zadávání úkolů by měl manažer poskytovat i zpětnou vazbu a celkově podněcovat svůj tým a jeho jednotlivce k diskuzi. Podstatnou součástí interní komunikace je však i interakce mezi kolegy a dalšími spolupracovníky.

Je nutné si uvědomit, že i komunikace ve společnosti by měla být formálně řízená, a nebýt jen volně plynoucí. V ideálním případě by se z ní měl stát firemní proces, za který bude mít někdo odpovědnost, bude jej řídit a kontrolovat. Komunikace mezi lidmi patří mezi nejobtížnější dovednosti a má rozhodující význam pro efektivní řízení lidí, a i pro úspěch fungování samotné firmy.

V následující kapitole jsou vymezeny základní pojmy, které s interní komunikací souvisí, v prvním případě jde o výklad nadřazenějšího pojmu – sociální komunikace. Dále se pak kapitola zabývá zasazením této činnosti do společenskovedních disciplín a vysvětluje její funkce, co je obsahem a cílem interní komunikace.

1.1 Pojetí sociální komunikace ve vědách o člověku

Každá lidská bytost se od svého narození začleňuje do společnosti. Začleňování je charakteristické tím, že si jedinec osvojuje vzorce chování, hodnoty, standardy, dovednosti a návyky, postoje a motivy a přejímá tyto vzorce a začleňuje je do svého života. Tento proces se nazývá socializace. Vychází z předpokladu, že novorozenec je ve své podstatě pouhým biologickým tvorem a aby se mohl stát členem lidské společnosti a obstát v ní, musí si osvojit pravidla této společnosti. Právě sociální komunikace je jedna ze tří složek úspěšné socializace. Kromě sociální komunikace je součástí socializace ještě sociální interakce a percepce (Musil, 1999, s. 45). Pojmy

sociální komunikace a interakce bývají možná často vnímány jako totožné, což není správné. Pojem sociální interakce vyjadřuje skutečnost, že se mezi lidmi při společné činnosti utvářejí mezilidské vztahy a že na sebe prostřednictvím svého chování a činností vzájemně působí a ovlivňují se (Urbanovská, 2019). Sociální komunikace je proces dorozumívání a sdělování významů mezi lidmi. Komunikace je považována za základ sociální interakce, při níž se lidé prostřednictvím systému symbolů, znaků vzájemně ovlivňují (Urbanovská, 2006). V tomto kontextu je sociální komunikace chápána již jako specifický projev lidské interakce.

Jílek tento výrok potvrzuje a sociální komunikaci vymezuje jako „jednu z forem sociální interakce, která probíhá prostřednictvím sdělení“ (Jílek, 2009, s. 9). Tureckiová doplňuje Jílkovo pojetí následovně „sociální interakce je proces, během kterého se jedinci vzájemně stimulují a reagují na sebe, každý jedinec je denně součástí několika sociálních interakcí“. Jedná se tedy „o vzájemné působení individuí nebo skupin, jehož jádrem je právě komunikace. K ní je využíváno slov nebo mimoslovních projevů a dochází, tak k procesu směny a přenosu informací“ (Tureckiová, 2004, str. 111). Sociální komunikace je procesem sdělování nejen mezi jednotlivci, ale i mezi skupinami. Jedinec je v průběhu svého života v neustálém kontaktu s druhými lidmi.

Komunikace však není pouhým přenosem informací, „kromě své informační funkce pomáhá také utvářet postoje, názory, hodnotové orientace příjemce a je významným nástrojem budování a kultivace vztahů mezi lidmi“ (Vybíral, 1999, s. 18). To potvrzuje i pojetí Devita, který uvádí, že komunikace má jak obsahové rozměry, tak i vztahové. Vztahový aspekt se logicky týká vztahu mezi jednotlivci a dle jejich vztahu je nutné určit, jak se má komunikace interpretovat, například jakou komunikaci by měl zvolit nadřízený ke svému podřízenému a naopak (Devito, 2008, s. 22). Kolektiv autorů Bedrnová, Nový a kol. (2002) doplňují **sociální komunikaci** a **sociální interakci** ještě dalším pojmem, kterým je **sociální percepce**, čímž je vzájemné vnímání lidí. Člověk vnímá svět na základě své předchozí zkušenosti. Sociální percepce je předpokladem sociální interakce a základem poznávání lidí. Jde i o vyvozování osobnostních charakteristik, interpretaci chování člověka a vytváření hodnotících soudů (Urbanovská, 2019). Jedinečnost a originalitu komunikačního procesu vystihuje Devito (2008), který charakterizuje komunikaci a komunikační proces jako **nevyhnutelný, nevratný a neopakovatelný**. Komunikace je nevyhnutelná a často k ní dochází i tehdy, když si člověk komunikovat nepřeje. Například ztrátou zájmu o dané téma. Na základě chování je možné odvodit celou řadu sdělení, která nám komunikátor vysílá. Dalším typickým znakem, který De-

vito uvádí je **nevratnost**, ta je chápána, že jakmile je jednou něco řečeno nebo odesláno elektronickou poštou, není možné to vzít v plné míře zpět. Samozřejmě je možné pokusit se zmírnit účinky svého sdělení, například tím, že řekneme: „Já jsem to tak nemyslel“ nebo „Dovolte mi to ještě vysvětlit“. Ale bez ohledu na to, jak silná je snaha zmírnit dopady předchozího sdělení, není možné jej vzít plně zpět. Posledním charakterem komunikace je její **neopakovatelnost**. Každý čin komunikace je vždy v něčem jedinečný, neboť všichni a všechno se neustále mění, díky tomu nelze podruhé zažít naprosto totožnou situaci nebo stejné duševní rozpoložení. Nikdy se nemůžete s někým znovu setkat poprvé, nelze znovu zažít stejnou zkušenost nebo zážitek.

Jak už nastínil Devito (2008), zároveň podtrhl jedinečnost komunikace výrokem, „není možné nekomunikovat“, což označuje za základní pravidlo teorie sociální komunikace. S tímto výrokem souhlasí i Bednář (2013), který tvrdí, že jsme v neustálém kontaktu se svým okolím a stále s okolím určitým způsobem komunikujeme, ať už vědomě nebo nevědomě. Dokonce i v okamžiku, kdy se záměrně straníme a snažíme se nekomunikovat, tímto jednáním svému okolí něco sdělujeme. Dáváme tak najevo například náš nezájem nebo nedůvěru. V pravém slova smyslu je možné tvrdit, že nelze nekomunikovat, jelikož i nekomunikace je určitý druh vysílání signálů a tím pádem komunikace (Bednář, 2013).

Všichni autoři Bedrnová (2002) a kol. a Vybíral (1999) i Jílek se shodují a tvrdí, že sociální styk je pro člověka jedním ze základních projevů jeho vlastní podstaty, zvláště ve firemní sféře, která se zabývá managementem a vedením lidí, je o to důležitější (Bedrnová, 2002 a Vybíral 1999).

1.2 Prvky a proces komunikace

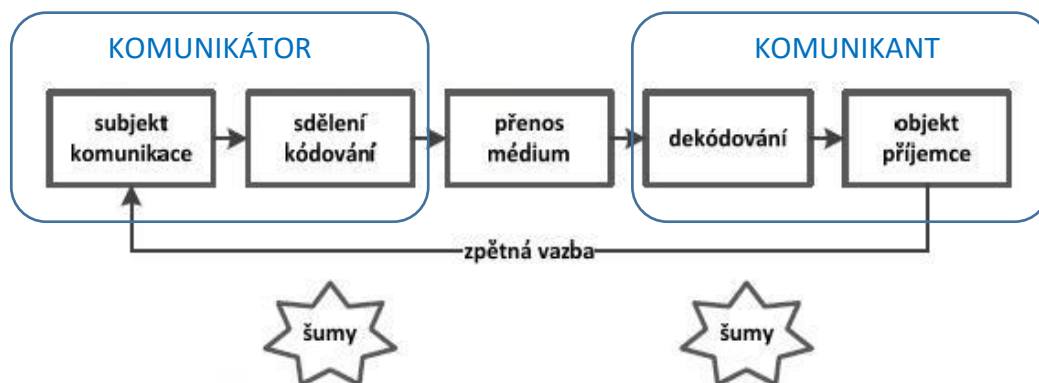
Většina autorů Devito, Donnelly, Přikrylová, Jahodová a Tureckiová se shodují a totožně interpretují prvky procesu komunikace. Základní model komunikačního procesu se skládá z osmi prvků: **zdroj komunikace, kódování, sdělení, přenos, dekódování, příjemce, zpětná vazba a komunikační šumy** (Přikrylová a Jahodová, 2010), (Devito, 2008), (Donnelly, 1997), (Tureckiová, 2004).

Na jedné straně stojí **zdroj komunikace** tedy **komunikátor** (mluvčí), těmi mohou být manažeři, podřízení ale i ostatní osoby v organizaci. Komunikátor vysílá **zprávu** (informaci), která představuje **obsah komunikace**.

Tato část procesu je označována jako **kódování**, komunikátor převádí své myšlenky do řady symbolických znaků, jemuž oba aktéři rozumějí. Hlavní formou kódování je **jazyk**. Funkce kódování je zabezpečení, aby myšlenka a úmysly byly vyjádřeny ve formě **sdělení**, což by mělo být výsledkem procesu kódování, jedná se například o hlášení o prodeji nebo účetní informace (Vybíral, 2009). Výsledkem procesu kódování by tedy mělo být **sdělení** (verbální nebo neverbální) představující informace, které jsou obsahem komunikace. Chceme-li, aby bylo sdělení účinné, je důležité, aby obsahovalo všechny skutečnosti, které komunikátoři považují za nezbytné pro dosažení žádoucího stavu. Sdělení může být verbální, ale i neverbální a je přenášeno **komunikačními kanály** (médii). Komunikační kanál je soubor technických, fyzických, organizačních a dalších prostředků, které jsou nositelem komunikace, např. osobně, z očí do očí, na schůzích a poradách, pomocí elektronické komunikace, e-mailů, oběžníků, prohlášení, systému odměňování, schémat výrobních postupů, prognóz prodeje, či videa (Donnelly, 1997). Na druhé straně naproti komunikátorovi stojí **příjemce** nebo také **komunikant**. Je to osoba, která informaci dekóduje a přijímá. Pokud dojde během komunikačního procesu k úplnému přenosu informací, mluvíme o tom, že příjemce obsahu sdělení porozuměl a dekodoval jej. **Dekódování** je termín pro proces myšlení příjemce. Příjemce interpretuje (dekóduje) sdělení na základě svých předchozích zkušeností a podle určitých daných pravidel. Čím blíže je dekódované sdělení záměru komunikátora, tím efektivnější je komunikace. Každá profese a pozice ve firmě má svůj vlastní jazyk a symboly (např. marketingové termíny) pochopitelné pouze odborníkům, které osoby z vnějšího okolí nemohou dekódovat.

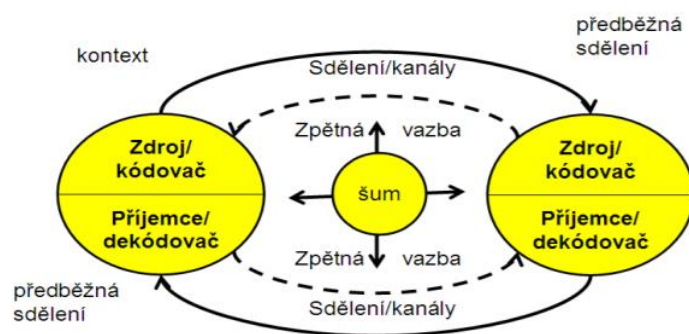
Komunikace je završena **zpětnou vazbou**, která potvrzuje nebo vyvrací předpokládané porozumění daného sdělení. Příjemce se zde stává komunikátorem a potvrzuje, nebo naopak upozorňuje na nepochopení informace, kterou vyslal, eventuálně jejího dalšího zpracování či žádosti o vysvětlení apod. (Tureckiová, 2004). Zpětná vazba je a měla by být součástí nesmírně důležité oboustranné komunikace. Produktivní manažeři vysílají sdělení, ale také přijímají od zaměstnanců jejich myšlenky, nápady a pocity. Zpětná vazba umožňuje komunikátorovi zjistit, zda sdělení bylo správně přijato a zda mělo zamýšlený účinek. Donnelly tvrdí, že *„přímá zpětná vazba probíhá prostřednictvím verbální výměny informací, nebo pomocí neverbálních výrazů ve tváři naznačující nespokojenost nebo zmatek. Tím, že manažeři podporují zpětnou vazbu, nejen že zvyšují spokojenost zaměstnanců s prací,*

ale také důsledně přispívají k růstu produktivity organizace“ (Donnelly, 1997, str. 505).



Obrázek 1: Prvky komunikace (zdroj: Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 22) upraveno

V komunikaci se mohou objevit tzv. **komunikační šumy**. Jde o rušivý faktor, který může zamýšlené sdělení zkreslit, a tím negativně ovlivnit vnímání a interpretaci. Někdy bývá šum označen jako překážka, která vede k nedorozumění. Může se jednat o rušivé zvuky okolí, fyziologické bariéry mluvčího nebo posluchače, mezi které se řadí například vada řeči nebo sluchu, ale mohou to být i předsudky k aktérům komunikace, extrémní uzavřenost nebo jazykové bariéry, jako je používání nářečí a dialektu (Devito, 2008). Hlavním cílem celého komunikačního procesu je vždy dosáhnout porozumění (Holá, 2006).



Obrázek 2: Komunikační proces (zdroj: Devito, 2008, s. 33)

1.3 Vymezení definice firemní komunikace

V této diplomové práci je kromě pojmu interní komunikace (dále jen IK) často zmiňovaný pojem **komunikační systém** a pokládám za důležité jej pro další potřeby objasnit. Systém je množina prvků, které jsou mezi sebou vázány nějakým vztahem, respektive vazbou, a jako celek má tento systém vztah ke svému okolí (Dostál, Rais, Sojka, 2005). Systém v pojetí interní komunikace je chápán jako jakýsi soubor komunikačních cílů, plánů a forem, které sjednocují komunikaci ve společnosti obecně a slouží k informování zaměstnanců a vytváření vzájemných vztahů ve společnosti.

Tureckiové (2004) pojetí firemní komunikace je definováno jako „*specifický druh sociální komunikace, který probíhá uvnitř firmy. Ovlivňuje vztahy mezi lidmi v organizaci, vztahy mezi firmou a jejím okolím a zároveň jako systém propojující organizaci (informačně a vztahově), spojuje všechny zaměstnance ve firmě na všech úrovních*“ (Tureckiová, 2004, str. 111). Jedním ze základních nástrojů a uplatňování moci (vlivu) ve firmě je právě systém interní komunikace, který ovlivňuje firemní procesy a jednání lidí uvnitř, ale i vně firmy (Tureckiová, 2004).

Komunikace je také jedním ze základních prostředků pro vytváření a rozvíjení (řízení) a případnou změnu firemní kultury. Veškeré personální činnosti a nejen ty, jako jsou řízení pracovního výkonu, motivování, vedení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se do značné míry uskutečňují právě prostřednictvím sociální interakce a komunikace mezi lidmi ve firmě případně mezi zaměstnanci firmy a externími subjekty (Tureckiová, 2004). To potvrzuje i Armstrong, který vysvětluje, že organizace funguje prostřednictvím kolektivní činnosti lidí, přesto je každý jednotlivec schopen svého vlastního jednání, které nemusí být v souladu s podnikovou politikou nebo s instrukcemi. „*K dosažení koordinovaných výsledků je zapotřebí dobře fungující podniková komunikace*“ (Armstrong, 2015, s. 659). Holá (2006) ve své publikaci je stejného názoru a doplňuje výrok předchozích autorů následovně: „*podniková komunikace je neustálý proces oboustranného proudění informací, a to z okolí dovnitř podniku, a naopak a z podniku do okolí*.“ Právě ze svého okolí firma získává potřebné a důležité informace, aby byla úspěšná, a to především v podobě informací o trhu. Na základě těchto informací formuje charakter svého podnikání a svou vizi, kterou následně předává dovnitř firmy, svým zaměstnancům (Holá, 2006, s. 4). Kromě toho ovlivňuje i průběh a efektivitu firemních procesů a spolupodílí se tak na rozvoji výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy (Tureckiová, 2004). Je důležité si uvědomit, že podniková komunikace je sice označovaná

jako interní, ale jak již bylo řečeno dostává se právě i mimo firmu, a může fungovat jako důležitý nástroj pro získání zaměstnanců, například kdy firma prezentuje, jak se stará o své zaměstnance pořádáním zaměstnaneckých akcí. Může být tedy významným prvkem ovlivňující personální marketing. Armstrong tvrdí, že organizace funguje prostřednictvím kolektivní činnosti lidí, avšak každý jednotlivec je schopen svého vlastního jednání, které nemusí být v souladu s podnikovou politikou nebo s instrukcemi. „*K dosažení koordinovaných výsledků je zapotřebí dobře fungující podniková komunikace*“ (Armstrong, 2015, s. 659). Z výše uvedeného tedy vyplývá, že interní komunikace, často také označována jako vnitropodniková komunikace nebo firemní komunikace, je proces, který spojuje jednotlivé komunikační prvky ve společnosti a vytváří tak komunikační systém, který má za cíl ovlivňovat vztahy mezi lidmi v organizaci a mezi firmou a jejím okolím.

1.4 Organizační zařazení interní komunikace

Každá firma a organizace je specifická a v každém podniku je za interní komunikaci odpovědné jiné oddělení, tím pádem je i odlišně začleněná v organizační struktuře. Prvním rozhodujícím faktorem je velikost firmy. Je rozdíl, pokud se jedná o korporát, který zaměstnává tisíce pracovníků, tam bývá zpravidla vytvořeno celé oddělení sčítající několik pracovníků zabývajících se vnitropodnikovou komunikací. V řadě menších společností je interní komunikace součástí jiného oddělení jako jedna z doplňujících činností, může být například součástí útvaru lidských zdrojů nebo marketingové oddělení, kde je alespoň jeden specialista, který se kromě pracovních činností daného oddělení částečně věnuje i interní komunikaci. Často pak v malých firmách není proces nijak formálně upraven ani řízen a je zde absolutní absence útvaru, který by proces zaštiťoval.

Dvořáková uvádí, že interní komunikace je pro fungování podniku natolik důležitá, že by odpovědná osoba měla mít přímý vztah s generálním ředitelem a nejvyšším vedením společnosti (2012, s. 392). Pokud jsou však oddělení interní komunikace a personální útvar samostatné a oddělené jednotky, je právě útvar lidských zdrojů hned po generálním řediteli jeden z nejdůležitějších zadavatelů oddělení interní komunikace. Velmi významná je i úzká spolupráce s oddělením externí komunikace, kterým je v podniku marketingové oddělení. Tato spolupráce tkví v efektivním předávání infor-

mací a jeho správném načasování. Není nic horšího než informovat veřejnost o zásadních změnách ve společnosti dříve než samotné zaměstnance.

Obecně je doporučováno vzhledem k neustálým změnám a obrovskému množství informací, aby všichni zainteresovaní zástupci daných oddělení (interní, externí komunikace, marketingového oddělení a případně i personálního oddělení) měli společné a pravidelné koordinační schůzky. Nejlépe jedenkrát týdně, kde si mohou objasnit následující plány a další témata vhodná ke komunikaci a zároveň si stanovit termíny, plán témat a uvést na pravou míru případně nejasnosti (Dvořáková, 2012). Tento krok pomůže ke strategickému plánování. Všichni účastníci mají možnost sledovat komunikační plán a předejít tak duplicitě informací, či předání velkého množství informací ve velmi krátké době, které může vést k informační zahlcenosti a chaosu ve společnosti.

1.5 Předmět a obsah interní komunikace

Předmětem interní komunikace jsou veškeré informace a podněty, které mohou ovlivnit chod podniku a výkonnost zaměstnanců. Od strategických rozhodnutí společnosti jako jsou nové akvizice, nové projekty, finanční výsledky, přes zdůvodnění reorganizace, výsledky projektů, či personální změny, až k tak „nedůležitým“ informacím, jako je například změna otevírací doby v kantýně.

Interní komunikace se objevuje v životě zaměstnance již před jeho nástupem, kdy je zaměstnanec, v té době ještě uchazeč o zaměstnání, v procesu komunikace s personalistou a případným nadřízeným na pohovoru. Následně jej komunikace provází po celou dobu jeho působení ve firmě, až po jeho případné ukončení působení ve firmě.

Z širšího hlediska je komunikace chápána jako proces přikazování a přesvědčování, a to hlavně v souvislosti s regulací toku informací, ale také jako proces řešení problémů (Tomšík, Duda, 2011). Zde se autoři dotýkají toho, že komunikace je jedna z hlavních činností všech vedoucích zaměstnanců. Tomšík a Duda zároveň uvádí užší pojetí předmětu interní komunikace *„vedení se uskutečňuje prostřednictvím komunikace, která je obecně definovaná jako proces vzájemného sdělování, odehrávající se mezi jednotlivci a skupinami. Předmětem sdělování je předávání informací, interakcí, příkazů, rozhodnutí, námětů, připomínek aj. Cílem organizace je přesvědčování, získávání a orientování pracovníků pro plnění cílů organizace“* (2011,

s. 161). Holá (2006) potvrzuje a specificky uvádí, že v praxi managementu se projevuje komunikace v následujících činnostech:

- sdělování zpráv, informací, rozhodnutí,
- vyjasňování skutečností, stavů, situací,
- přesvědčování, ovlivňování,
- implementace zpětné vazby ve všech komunikačních vztazích,
- konkrétní činy manažerů, jejich chování, dodržování firemních pravidel, zásad i obecného etického a morálního rámce, sdílení společenských hodnot.

Zato Dvořáková (2012) již specificky rozděluje obsah komunikace do jednotlivých komunikačních témat:

1.	Finanční a provozní výsledky, situace na trhu a strategie	Jeden z nejsilnějších motivačních prvků, který dává smysl, význam a motivaci jednotlivce. Vědomí společné situace a dílu prohlubuje spolupráci uvnitř.
2.	Komunikace změn	Nejcitlivější část podnikové komunikace, je třeba dobře plánovat a kontrolovat. Např. reorganizace, přerozdělení kompetencí, personální změny, fúze, akvizice
3.	Informace z oblasti lidských zdrojů	Jsou interní pravidla a směrnice, informace týkající se personálních procesů či benefitů, vč. provozních záležitostí, jako je například parkování, stravování či případně nástup nových kolegů atd.
4.	Aktivity společnosti	Jsou marketingové informace, CSR ¹ a PR ² aktivity. Ve velkých společnostech se ztrácí přehled o tom, co dělá kolega přes chodbu. Pro soudržnost společnosti je vhodné přibližovat činnost jednotlivých útvarů. K nejdůležitějším tématům patří seznámení s novými produkty a službami.
5.	Komunikace projektů	V souvislosti s firemními projekty mohou vznikat komunikační plány, definující, jakým cílovým skupinám bude, co a jak prezentováno.

Tabulka 1: Obsah interní komunikace (Zdroj: Dvořáková, 2012)

1.6 Cíle a funkce interní komunikace

Každý proces, i ten komunikační, musí mít cíle. Právě díky nastaveným cílům je možné následně zrevidovat, zda je proces správně nastaven, či nikoliv a vyžaduje tak nápravu. Janda (2004) například uvádí, že „správné zacílení vnitrofiremní komunikace je základem úspěchu. Vnitrofiremní ko-

munikační proces nastavený na spokojeného zaměstnance je špatně zacílen, spokojený zaměstnanec je až jako přidanou hodnotou vnitrofiremní komunikace, není jejím cílem“ (Janda, 2004, s. 10). Autor tedy nevidí cíl vnitrofiremní komunikace ve spokojeném zaměstnanci, jak by se mohlo na první pohled zdát, ale vidí cíl ještě vyšší, který se odráží v cíli samotného podnikání, a tím je spokojený zákazník. Nicméně k dosažení spokojeného zákazníka potřebujeme bezesporu i spokojeného zaměstnance. Tureckiová (2004) definuje specifitější cíl, tvrdí, že „cílem interní komunikace je informační a vztahové propojení firmy s jejím okolím, které urychluje a usnadňuje firemní procesy a vytváří a udržuje dobré vztahy se zákazníky a spoluvytváří a udržuje dobré jméno firmy v oblasti její působnosti.“ (2004, s. 119). Oba autoři vyzdvihují důležitost dobrých vztahů se zákazníky a obecně i mimo firmu. Holá (2011) se však už více orientuje na zaměstnance a cíle interní komunikace uvádí jako:

- *„Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy.*
- ***Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce** na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).*
- ***Ovlivňování a vedení** k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků. Zajištění stability a loajality pracovníků, která se odráží v angažovanosti.*
- ***Neustálé udržování zpětné vazby** a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy“ (2011, s. 21).*

V tomto pojetí je možné explicitně sledovat, že Holá (2006) cíl interní komunikace směřuje pouze na přímé účastníky a aktéry firemní komunikace. O spokojeném zákazníkovi přímo nehovoří, i když spokojený zaměstnanec v přeneseném významu představuje spokojeného zákazníka, tak jako to tvrdí Janda (2004).

Výzkumný článek autorů Karanges, Beatson, Johnston a Lings (2014) vyzdvihuje interní komunikaci jako klíčového činitele, který úzce souvisí s angažovaností zaměstnanců. Angažovaný zaměstnanec představuje významný prvek ovlivňující pozitivním způsobem výkon a prosperitu firmy, která vede i ke spokojenému zákazníkovi. Angažovanost je často spojována s vyšší produktivitou, která vede k větším tržním příjmům a zároveň je spojována s přímým dopadem na snížení fluktuace. (Karanges, Beatson, Johnston a Lings, 2014, vlastní překlad). Podle průzkumu Gallupova ústavu je angažovaný zaměstnanec ten, který ví, co se očekává od jeho práce,

má všechny informace, které potřebuje pro to, aby pracoval správně, a je pravidelně ujišťován, že správně pracuje. Jeho nadřízený ho vnímá jako osobnost a podporuje jeho rozvoj, jeho názory a je vnímán jeho přínos pro firmu. V tomto případě je zaměstnanec často ochoten pracovat i nad rámec svých povinností, je loajální a ve svém blízkém okolí funguje jako ambasador¹ své firmy (Gallup in Kovaříková, 2016).

Kovaříková zároveň uvádí principy, které jsou potřebné k zajištění vysoké angažovanosti:

- **Důvěra** – zaměstnanci mají důvěru k vedení, ke svým přímým nadřízeným a k sobě navzájem. Nebojí se mluvit upřímně a otevřeně.
- **Respekt** – vedení a nadřízení mají respekt k sobě navzájem a dávají jej najevo. Lidé si sebe ve firmě váží, bez ohledu na to, jakou kdo dělá práci.
- **Zájem** – firma a nadřízení mají zájem o své podřízené. Nevnímají je jako pracovní sílu, nebo jeden kus ze stáda, ale jako osobnosti, které mají primárně firmě co nabídnout.
- **Spravedlivý přístup** – zaměstnanci musí vnímat, že jejich nadřízení jsou spravedliví a chovají se ke každému stejně. Za dobrou práci nebo proaktivitu pochválí či odmění a za chyby potrestají bez rozdílu pohlaví, barvy pleti, vlasů nebo výše platu.
- **Spolupráce** – lidé si jsou vědomi toho, že ve firmě tvoří jeden tým, který směřuje ke společnému cíli a dovedou se společně zapojit a směřovat své síly jedním směrem (Kovaříková, 2016).

Cíle interní komunikace se pak přímo odráží i ve funkcích, které Mikuláščík (2010) shrnuje do pěti funkcí:

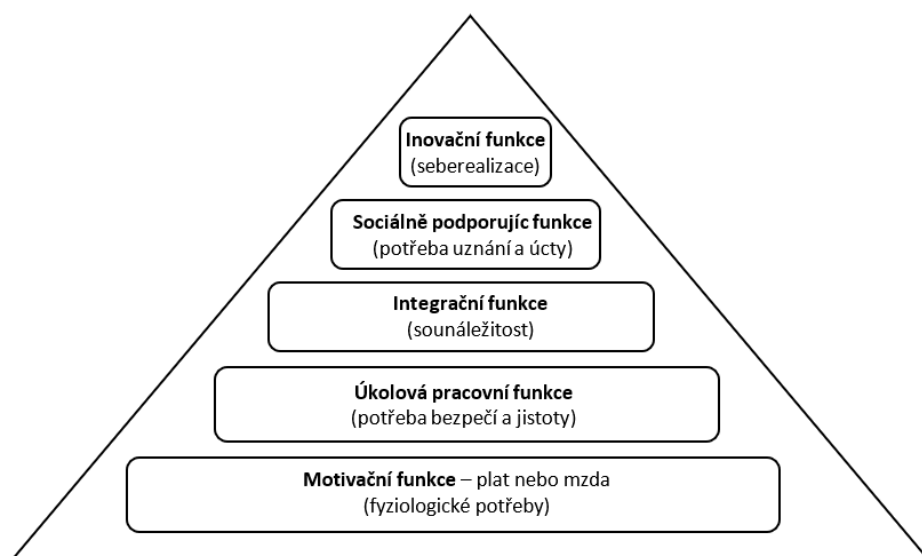
1. **Úkolová pracovní funkce** – dokončování úkolů a plnění termínů závisí na stálém, pravidelném komunikování. Nezbytná je oboustranná komunikace mezi vedením a zaměstnanci.
2. **Sociálně podporující funkce** – v harmonické organizaci jsou zaměstnanci přátelští, kolegové se stávají součástí soukromého života. Taková organizace podporuje spokojenost, poskytuje programy výhod (společenské večery, společné výlety, zájezdy, sportovní aktivity, kluby).
3. **Motivační funkce** – plat nebo mzda je jeden motivační stimul. Z hlediska komunikačního je však celá řada důležitějších stimulů, které

¹ **Ambasador** – je vlivná osoba, která pomáhá šířit značku a její hodnoty. (Zdroj: Podnikatel.cz)

- zaručují iniciativu a identifikaci pracovníků s úkoly, týmem a organizací.
4. **Integrační funkce** – pocit, že jsou součástí určité komunity. Důležitou roli hraje podniková kultura, značka, logo, týmové porady.
 5. **Inovační funkce** – lidé jsou spokojeni, když mají prostor pro inovaci. Současná doba je typická výraznými změnami v souvislosti s novými komunikačními technologiemi, globalizací, diverzifikací pracovní síly², autonomií, konkurencí, dochází k organizačním změnám, pracuje se v týmech, organizace se musí přizpůsobovat měnícím se podmínkám. (Mikulaščík, 2010, s. 455).

Funkce, které definuje Mikulaščík, je dle mého názoru možné přirovnat ke známé Maslowově hierarchii potřeb. Pilířem a základním motivem, který má pro člověka jednu z nejvyšších priorit, je obdržení mzdy nebo platu za vykonanou práci, která pomáhá zabezpečovat základní fyziologické potřeby, které hrají klíčovou roli. Bez naplnění těchto nejnáléhavějších potřeb bychom jako lidský druh **nemohli přežít**. Jakmile jsou zajištěné základní potřeby, požaduje „čím dál tím víc“. Tím je právě zajištění potřeby bezpečí a jistoty, například jistotu zaměstnání a s ní spojený příjem a přístup ke zdrojům jsou jednou z potřeb bezpečí a jistoty. Po saturaci dvou předchozích potřeb, přichází třetí vrstva, která je spojená se sociálními potřebami, na řadu přicházejí zabezpečení citových vztahů a pocitu sounáležitosti. Právě s pocitem sounáležitosti souvisí integrační funkce, kdy jedinec pocítuje, že je součástí nějaké komunity, ať už pracovního kolektivu, nebo součástí dané organizace ve vztahu ke společnosti. Čtvrtá instance potřeb je spojená s potřebou uznání a úcty. Všichni chceme být respektováni, přijímáni a za svou práci náležitě oceňováni, tato potřeba se odráží i Mikulaščíkové sociálně podporující funkci. Nejvyšší potřeba každého jedince je potřeba seberealizace, což je touha rozvíjet náš **talent** a realizovat **schopnosti**, kterými jsme obdařeni nebo které jsme během svého života získali. Právě k potřebě realizace můžeme přirovnat inovační funkci, kdy mohou jedinci využít svých znalostí a dovedností.

² **Diverzifikace pracovní síly** = proces, při němž dbáme na to, aby v týmu byly zastoupeny různorodé věkové, národnostní či jiné společenské skupiny, pak hraje při náboru důležitou roli (zdroj: workintense.cz).



Obrázek 3: Pyramida potřeb zaměstnanců (Inspirováno Maslowovou pyramidou potřeb), vlastní zpracování

1.7 Aktéři interní komunikace

Literární prameny s pojmem aktéři interní komunikace či subjekty a objekty procesu, v zásadě nepracují. Proto jsem využila a vycházela z členění IK dle Amstronga, který ji rozděluje do kategorií: **manažerská komunikace, vnitropodniková a vztahy s okolím** (2015, s. 662). Z jeho vymezení lze vycházet i při definici jednotlivých aktérů. Nicméně by bylo vhodně začít hierarchicky nejvýše, čímž je **vedení společnosti**, které vystupuje ve vztahu jako zadavatel interní komunikace, ale zároveň poskytovatel podstatných informací týkající se firmy, jejích výsledků a budoucích plánů. Dalším z klíčových aktérů je bezesporu vedoucí zaměstnanec – manažer, který informace získané od vedení posouvá dále na nižší úroveň, a to svým podřízeným. Manažerská komunikace je jedno z nepalčivějších témat, které produkuje největší míru nedorozumění a sporů spojených právě s vnitropodnikovou komunikací, jelikož manažeři jen zřídka pracují s věcmi, ale vždy pracují s lidmi a informacemi. Komunikace prostupuje všemi manažerskými činnostmi, ať už jde o plánování, organizování, vedení, či kontrolu. Pozitivním faktem je, že stále více organizací zavádí programy k rozpoznání manažerských komunikačních dovedností a k následnému vzdělávání, jehož cílem je překonat právě nedostatky v těchto dovednostech (Donnelly, 1997). Na úroveň těchto dovedností je vhodné se zaměřit

už při náboru manažera a také i při jeho následném hodnocení. Kromě vedení svých podřízených má manažer i pedagogicko-psychologickou funkci, kdy své podřízené částečně vychovává. Působí na ně příkladem, je jejich rádcem a koučem. Tato funkce je ale reálná jen v případě, pokud má manažer důvěru svých podřízených jako odborník i jako člověk (Mikuláščík, 2010).

Bylo by však chybou se domnívat, že odpovědnost za efektivní komunikaci nesou jen **manažeři**. Dovednost efektivní komunikace patří mezi klíčové kompetence všech **skupin zaměstnanců**. Tuto skutečnost potvrzuje i fakt, že úroveň komunikačních dovedností je velice často ve firemním prostředí sledována a implementována do hodnotících systémů, jako je například každoroční hodnocení zaměstnanců. U jednotlivých zaměstnanců se liší jen míra požadované dovednosti.

Dalším z aktérů, který se přímo podílí na procesu nastavení systému interní komunikace, jsou zaměstnanci marketingového oddělení, PR či externí komunikace a pracovníci personálního oddělení. Tyto osoby pracují přímo s informacemi, zpracovávají a reprodukují je dalším skupinám zaměstnanců.

Jak již bylo zmiňováno v předchozích kapitolách, do interní komunikace řadíme překvapivě i **okolí firmy**. Do této kategorie můžeme zařadit uchazeče o zaměstnání, kteří o firmě nějak smýšlejí, zjišťují si informace a mohou je případně předávat dále. Také to mohou být rodinní příslušníci zaměstnanců, kteří jsou v nepřímém kontaktu se společností, a to tak, že se účastní zaměstnaneckých akcí. Pro potřeby této práce, a vzhledem k obsáhlosti tématu, jsem se zabývala pouze interními subjekty podnikové komunikace.

1.8 Komunikační styly manažera

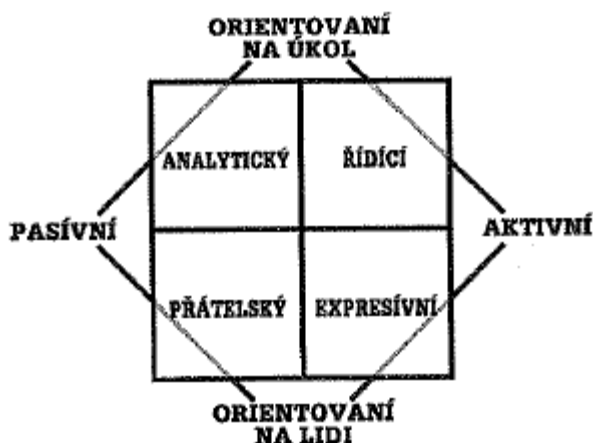
Proč je důležité se zaměřit na komunikační styly manažera a rozumět jednotlivým přístupům? Protože manažer, který vede skupinu lidí – řídí jí, informuje, přikazuje členům, přesvědčuje, motivuje spolupracovníky, kontroluje a monitoruje práci spolupracovníků, kritizuje, organizuje, kontroluje a dělá rozhodnutí. A všechny tyto výše uvedené kroky manažera je schopen uskutečňovat za předpokladu realizace komunikace vůči členům organizace (Mikuláščík, 2003).

Každý z manažerů má odlišný styl komunikace, neboť má jiné osobní charakteristiky, vlastnosti, ale i znalosti, dovednosti a zkušenosti. Robbins (1992, in Bělohávek) rozlišuje čtyři individuální komunikační typy:

- **Analytický** – má sklony přemýšlet a pomalu jednat, velká sebekontrola, pasivita, je tichý, nepodléhá vášním.
- **Řídící** – aktivní, ambiciózní a nezávislý, vytrvalý opatrný, vyhledává konflikty a soutěže a neukazuje své city.
- **Přátelský** – citlivý, má rád vzrušení, rád těší ostatní, má pro lidi pochopení a raduje se z jejich radosti.
- **Expresivní** – citlivý, má rád vzrušení, sklony k unáhlenému zobecňování, na rozdíl od přátelských lidí je však zahleděn do sebe.

Bělohávek (1996) se zaměřuje na to, že existují určité kompatibilní vztahy mezi jednotlivci, ale zároveň se mohou utvářet i toxické vztahy. Jejich příčinou bývají rozdíly v osobnostech účastníků komunikace. Komunikační styl manažera přímo souvisí s problémy vedoucích, ty nevyplynají ani tolik z jejich osobních rysů, jako spíše z určitých projevů, způsobu jednání. Dle Bělohávky hovoříme o způsobu jednání nebo stylu řízení, které rozlišuje na:

- **orientace na lidi**, snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti,
- **orientace na úkol**, úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu (Bělohávek, 1996, st. 15).



Obrázek 4: **Manažerské styly komunikace** (zdroj: Bělohávek, s. 246, 1996, podle H. A. Robbins: How to Speak and Listen Effectively. American Management, 1992)

1.9 Komunikační bariéry, konflikt a krizová komunikace

Bělohlávek (2001) uvádí, že „*patrně největší příčinou komunikačních šumů je osobnost člověka s jeho vědomými i nevědomými záměry, cíli a vlastnostmi. V procesu přijímání informace nehraje příjemce pouze pasivní roli, ale sám údaje zpracovává, čímž dochází k celé řadě zkreslení.*“ Informace jsou neadekvátně vybírány, organizovány a interpretovány (Bělohlávek, 2001, s. 239).

Komunikace se hroutí nejčastěji z důvodu **odlišnosti postojů, názorů, znalostí a zkušeností**, kdy je právě výsledkem této různorodosti, že se komunikace zkresluje. Jako příklad lze použít situaci, kdy finanční specialista vidí cenotvorbu jinak než manažer marketingu, jelikož se potřeby, hodnoty, postoje a očekávání těchto dvou stran liší. Dále to může být **selektivní vnímání**, ke kterému dochází tehdy, když lidé zpracovávají novou informaci, hlavně pokud je v rozporu s tím, v co daný člověk věří. Jedinec je pak schopen slyšet jen části, které souhlasí s jeho názorem. Další z komunikačních bariér je **hodnocení sdělení**, kdy příjemce vyhodnocuje sdělení dříve, než proběhne celá komunikace, na základě svých předchozí zkušeností a hodnocení komunikátora. Hodnocení sdělení i přímo závisí na další bariéře, kterou je **věrohodnost zdroje**, ta souvisí s mírou důvěry příjemce ke komunikátorovi, jak příjemce vidí a reaguje na slova, myšlenky a činy komunikátora. Pro manažerskou komunikaci může být typické i tzv. **filtrování**. Jedná se o manipulaci s informacemi tak, aby je příjemce vnímal jako pozitivní. Kromě filtrování je pro manažerskou komunikaci typická **časová tíseň**, kdy manažer nemá prostor častěji komunikovat se svými podřízenými. Může mít za následek opomenutí a nepředání informace zaměstnanci. Jedna z nejběžnějších komunikačních bariér hlavně manažerů je **komunikační přetížení**. Poslední desetiletí je považováno za éru informačních technologií, které s sebou nesou obrovská množství v přenosu dat a vznik informační zahlcenosti. Důsledkem je to, že jedinec nedokáže pojmout a reagovat na všechna sdělení. Začnou většinu sdělení odkládat stranou, což může zapříčinit, že daná sdělení nebudou nikdy dekodována a nedostanou se ke svému příjemci (Donnelly, 1997).

Několikrát již zmiňovaná, ale často opomíjená je **špatná schopnost naslouchat**. Tento problém může vycházet z řady osobních vlastností. Posluchač se může pohybovat v diskuzi mnohem rychleji než mluvící osoba,

a tím pádem tato rozdílná rychlost způsobuje problémy v naslouchání. Průměrný manažer stráví kolem 70 % svého času jednáním s druhým a v průměru 45 % z tohoto času věnuje naslouchání. Obvykle nás nenapadne pochybovat o tom, že jsme dobří posluchači, avšak výzkumy ukazují, že zachytíme jen zhruba 30 % toho, co slyšíme (Barták, 2011). Barták (2011) považuje za aktivní naslouchání navázání kontaktu komunikátora a příjemce. Aktivní je proto, jelikož se při něm komunikátor snaží dešifrovat promluvu partnera, pochopit jeho situaci a podstatu jeho postojů, názorů a přístupů k problémům.

Pro úspěch komunikace je důležitá i potřebná míra **empatie**, kterou by měla doplňovat **vřelost, aktivní vyjádření citu, náklonnosti a sympatií**. Autenticita neboli vstřícnost či vřelost znamená, že komunikátor nesmí působit dojmem, že ho komunikace s partnerem nebaví, obtěžuje, či dokonce rozladí nebo rozčiluje. Svůj upřímný zájem by měl dávat najevo přikyvováním, souhlasným přitakáváním typu „aha“, „ano“, apod. Z hlediska kvality je důležitá schopnost **empatie** spolu se **vstřícností** a **otevřeností**. Schopnost empatie usnadňuje komunikátorovi pochopit problémy očima příjemce, pochopit motivy jeho chování a „naladit“ se na stejnou vlnu. Další předpoklad aktivního naslouchání je **otevřenost**. Mluvčí musí působit věrohodně, pravdomluvně, otevřeně, s ochotou naslouchat. A naposledy to musí být **akceptování**, představuje schopnost partnera pozitivně vnímat. Projevuje se při jednání s lidmi bez předsudků, nikoho nekritizovat či neodsuzovat. **Vstřícnost a otevřenost** odstraňuje psychologické komunikační bariéry a přispívá k symetrii vytvářeného vztahu (Barták, 2011).

Konflikt a krizová komunikace je součástí interní komunikace. Ideálním řešením je problémům předcházet, ne je až následně řešit. Pak je nutné na ní vynaložit více energie, času i peněz (Kovaříková, 2016). Konflikty však mohou být, pokud jsou dobře řízeny, hybnou pákou požadované změny. Pokud však konflikt vznikne, je potřeba jej podpořit odpovídající krizovou komunikací. Kovaříková krizovou komunikaci člení do dvou skupin:

- A) Preventivní** komunikace je v případě, pokud teprve hrozí nepříjemná komunikace, která může vyvolat problémy, nespokojenost zaměstnanců a zhoršit atmosféru ve společnosti. Může se jednat o organizační změny spojené s propouštěním pracovníků. V případě, že je taková situace známá dopředu, je možné připravit komunikační plán, který pomůže situaci zvládnout mnohem lépe,

než když na ní musí firma reagovat až po vzniku problému (Kovářková, 2016).

B) Akutní komunikace – pokud došlo k závažné události, například havárie, problém s nekvalitou, skandál ve vedení apod. Rozhodující je čas. Pokud již k události došlo, je potřeba jednat rychle. Důležité je, aby informace byly reálné, pravdivé a nebyly přibarvené. Ideálním řešením je svolání setkání zaměstnanců, na kterém vystoupí nejvyšší představitelé firmy, a kteří prezentují zaměstnancům pravdivé informace o tom, k čemu došlo a jaká je situace. Tím se zamezí nepravdivým informacím a efektu „tiché pošty“. Ta hrozí, kdy jedna část zaměstnanců už informace má a druhá ještě ne. Podstatnou roli hraje v tomto případě manažerská komunikace, manažeři musí o situaci se zaměstnanci neustále komunikovat. Pokud zaměstnanec vycítí rozdílnosti v interpretaci obou stran, vznikne prostor pro fámy, nejasnosti a komunikační šum a ty mohou vést až k poškození jména firmy i navenek, jelikož lidé si své názory nenechávají jenom pro sebe.

1.10 Shrnutí

Komunikace je podstatou lidské existence. Bez ní bychom se neměli, jak dorozumívat a nevznikaly by vztahy a různá společenství. Co je jisté, je to, že nelze nekomunikovat, už jen tím, že nekomunikujeme vysíláme do okolí určitý signál (např. nezáměr o dané téma nebo nedůvěru v řečníka), což už je určitý druh komunikace.

Konflikt vždy nemusí být vnímán negativně, naopak může být prvotní iniciací k provedení požadované změny. Pokud už konflikt vznikne, a je nutné nastavit krizovou komunikaci, je nejdůležitější vhodné načasování, otevřenost, pravdivost a odpovědný přístup vedení.

Nefungující interní komunikace má naprosto katastrofální vliv na angažovanost pracovníků. A v konečném důsledku i na ekonomiku firmy. Kdo nemá informace a nemůže se spolehnout na radu nebo pomoc od kolegy či nadřízeného, nemá důvod ani chuť pracovat. Nespokojený zaměstnanec se rovná nespokojený zákazník, jelikož zaměstnanci mluví se zákazníky, to znamená, že se neangažovanost může promítnout i v názorech zákazníků, v ziskovosti, v produktivitě práce a obratu, snížení bezpečnosti práce a nárůst nehod při práci, v krádežích, absencích a defektech v oblasti kvality.

Cílem interní komunikace je tedy zajištění informačních potřeb pracovníků, neustálé poskytování zpětné vazby a vztahovou propojenost mezi jednotlivými účastníky systému. Jedině tak, je reálná pravděpodobnost, že systém bude fungovat. Musí mít tedy jasně definovaný cíl a jednotlivé kroky, kterých se snaží postupně dosáhnout. Na základě této kapitoly, vzniká dílčí výzkumná otázka *„Jaké jsou cíle interní komunikace v dané společnosti?“*

2 ČLENĚNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Členění interní komunikace dle forem komunikace je důležité z hlediska práce s informacemi, jejich sdílení a distribucí. Výběr formy musí vycházet ze závažnosti a významnosti dané informace a informačních potřeb pracovníků. Například zaměstnanec by se o nutnosti snižování nákladů a tím související reorganizaci firmy neměl dozvídat od svého kolegy při obědové pauze. Výběr odpovídající formy má bezprostřední vliv na celkovou účinnost komunikačního procesu.

Není možné jednoznačně říci, která z forem interní komunikace je nejúčinnější, každá společnost a organizace je specifická a v každé funguje daná podoba více či méně efektivněji. Na základě empirických zkušeností lze pouze doporučovat, kterou z podob komunikace je vhodné vzhledem k obsahu využít.

2.1 Interpersonální vs. veřejná komunikace a vnitřní vs. vnější komunikace

Konečná (2009) rozlišuje komunikaci podle toho, zda je zachován kontakt a interakce mezi členy organizace, na **interpersonální** a **veřejnou komunikaci**. **Interpersonální komunikace** představuje dialog a rozhovor mezi manažery a zaměstnanci nebo komunikaci v malé skupině, v níž je zachován princip vzájemného osobního kontaktu mezi jednotlivci ve skupině. Naopak **veřejná komunikace** představuje komunikaci pouze jednoho člena organizace (obvykle vrcholový manažer) se všemi zaměstnanci najednou, a to buď přímo (prostřednictvím shromáždění zaměstnanců) nebo zprostředkovaně (prohlášení ve firemním časopise, dopisy či videokazety pro zaměstnance). Obvykle to jsou informace o firemních výsledcích a plánech firmy na následující období, případně o změnách, které firma plánuje na následující období (Konečná, 2009).

Jak již bylo v předchozí kapitole 1.4. nastíněno, kromě **vnitřní komunikace** odehrávající se uvnitř firmy je součástí interní komunikace i **komunikace vnější**, která je zaměřená na vnější prostředí organizace. Může být realizována jako interpersonální či skupinová a zahrnovat jednotlivce nebo firemní týmy komunikující se zainteresovanými subjekty mimo firmu. Cílem takové komunikace bývá informační propojení firmy s jejím

okolím. Taková informační propojenost s sebou nese mnohé výhody, mezi, které můžeme například zařadit:

- urychlení a usnadnění firemních procesů (např. komunikaci s dodavateli),
- vytváření a udržování dobrých vztahů se zákazníky,
- spoluvytváření a udržování dobrého jména firmy (rozhovory jednotlivých zaměstnanců firmy o dění v podniku, jehož se účastní také ostatní lidé, například rodina a přátelé zaměstnance, uchazeč o zaměstnání či kdokoliv, kdo sleduje dění a zajímá se, co se odehrává v dané společnosti) (Tureckiová, 2004).

2.2 Formální a neformální komunikace

Další typ členění komunikace je z pohledu formálnosti vztahů a stylu komunikace. Duda a Tomšík (2011) klasifikují komunikaci na **formální a neformální**. „**Formální komunikace** představuje ustálený systém informačních cest, jedná se například o porady, oficiální prohlášení či z velké části e-mailová komunikace. Na druhé straně se v každé organizaci vytváří na základě spontánních mezilidských vztahů i **neformální komunikace**“ (Duda a Tomšík, 2011, s. 162).

Stejně členění předkládá i Tureckiová (2004), podle ní **formální komunikace** vychází z organizačního uspořádání lidí ve společnosti, tak jak je nastavená organizační struktura. **Neformální vztahy** jsou naopak vytvářeny a udržovány prostřednictvím neformální komunikace, respektive interakcí mezi lidmi ve firmě, která vzniká napříč celou společností. Tvoří se ze samotné „vůle“ členů organizace. Vytváření neformálních vztahů a komunikace je prostředek naplňování sociálních potřeb zaměstnanců ve firmě (Tureckiová, 2004).

2.3 Verbální a neverbální komunikace

Páteř firemního komunikačního systému tvoří **verbální komunikace**, ta představuje komunikaci pomocí slov, ty jsou označovány jako verbální symboly. Verbální komunikace může být **mluvená** (ústní), ale i **písemná** (tištěné nebo elektronické dokumenty a další...), která se přenáší čtením.

Verbální komunikace je doprovázená **neverbální komunikací**, která může verbální komunikaci posilovat a zdůrazňovat. Na druhé straně může

i prozradit opačný záměr, než co říkají slova, a často tak napovědět o skrytém záměru komunikátora (Konečná, 2009). Uvádí se, že neverbální komunikace tvoří až 60 % z celkové komunikace mezi lidmi. Do neverbální komunikace patří:

- **kinezika** jsou tělesné pohyby, tyto pohyby se dále dělí na **mimiku** – výrazy v obličeji, **gestiku** – pohyb rukou a pantomimiku a **posturologii** – postoj a držení těla,
- **proxemika** – vzdálenost v prostoru,
- **haptika** – tělesné dotyky,
- **oční kontakt**,
- **další čichové a tepelné podněty** – jako je pocení, červenání nebo blednutí.

Mezistupněm, respektive propojující složkou mezi verbální a neverbální komunikací, je **paralingvistika**, která obsahuje neverbální aspekty řeči, jako je hlasové rozpětí, intonaci, rychlost, hlasitost, zabarvení a intenzitu hlasu, výslovnost, různé zvuky a vycpávková slova, narušování plynulosti řeči.

Dovednost efektivně využívat uvedené komunikační formy a využívat je ve shodném významu, kdy neverbální komunikace dotváří a posiluje obsah a význam předávaných informací, je jednou z klíčových způsobilostí všech pracovníků, a především manažerů (Donnelly, 1997).

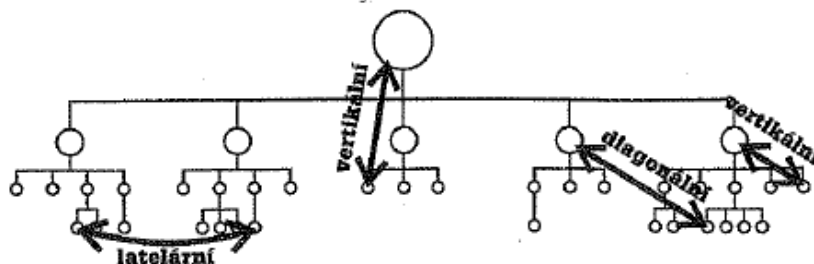
2.4 Vertikální, horizontální a diagonální komunikace

Podle směru šíření informace se shodují autoři Tomšík a Duda (2011), Bělohávek (1996), Mikuláščík (2010), ale i Donnelly (1997) a rozdělují komunikaci na **vertikální, horizontální a diagonální**.

Vertikální vede komunikaci mezi hierarchickými úrovněmi oběma směry – shora dolů a zdola nahoru. Je využívána na poradách, ale i při interpersonální komunikaci mezi dvěma lidmi. Je to nejrozšířenější forma komunikace v podnicích. Bohužel však velmi často převažuje jednosměrná komunikace, a to od shora dolů, která slouží především k předávání úkolů a příkazů zaměstnancům.

Komunikace realizovaná na jedné hierarchické úrovni v jedné organizační jednotce (oddělení nebo útvar) nebo mezi nimi je **komunikace horizontální**. Bělohávek (1996) tuto komunikaci označuje také jako **laterální**, viz obrázek níže.

Diagonální komunikace (do šířky) probíhá napříč úrovněmi mezi jinými organizačními jednotkami, například při projektovém nebo procesním řízení = formálně; neformálně = při komunikaci mezi zaměstnanci firmy o firemních záležitostech, které nejsou spojeny s konkrétními pracovními úkoly, nebo o mimo firemních záležitostech.



Obrázek 5: Komunikační kanály dle směru komunikace (zdroj: Bělohlávek, 1996, s. 239)

Podobné členění mají i Tomšík a Duda (2011), kteří jednotlivé oblasti i detailněji rozpracovávají:

Komunikace shora – převážně informace o záměrech, plánech a cílech organizace, ale obsahuje i úkoly, příkazy a instrukce. Cílem je seznámit pracovníky s cíli organizace, vytvářet pocit sounáležitosti s organizací, informovat pracovníky o změnách, zadávání konkrétních pracovních úkolů a motivovat podřízené k plnění úkolů.

Komunikace zdola – jsou náměty a připomínky k záměrům, plánům a cílům organizace, také to mohou být informace o plnění úkolů. Cílem je ovlivnit a zkvalitnit rozhodování na vyšších stupních řízení.

Komunikace s vnějším prostředím – je zjišťování informací o změnách z vnějšího prostředí a prezentace společnosti na veřejnosti. Cílem je seznamovat pracovníky se změnami na trhu, s chováním konkurence, s vytvářením identity a image organizace.

Donnelly (1997) pak spojuje obě předchozí pojetí a zohledňuje jejich využitelnost ve firemní praxi.

Sestupná a vzestupná komunikace – koresponduje s komunikací shora a zdola a vertikální. Sestupná komunikace je nejčastěji pracovní instrukce, popisy práce, procedury a metody, zpětná vazba na výkon pracovníka a informace o podnikových cílech.

Horizontální (laterální) – autor uvádí, že až 60 % zaměstnanců je toho názoru, že je u nich horizontální komunikace neefektivní.

To v důsledku znamená, že jedna organizační jednotka (útvary/oddělení) má nedostatek pochopení pro druhou a v důsledku toho se komplikuje rozhodování, plánování i koordinace.

Diagonální je podle autora nejméně používaným komunikačním kanálem (Donnelly, 1997). Na druhou stranu dle mého názoru však může uspořádat spoustu času při předávání informací mezi jednotlivci a zamezení necestnosti předávané informace.

2.5 Standardizovaná a nestandardizovaná komunikace

Standardizace v tomto kontextu znamená ustálenost podoby komunikace. **Standardizované** formy komunikace jsou strukturované formy, mají stálejší podobu a jsou mnohdy předtištěné. Představují oběžníky, týdenní pořady, výroční setkání, podnikové dopisy. **Nestandardizované** formy komunikace jsou závislé na emočních vlivech, jsou proměnlivější a směřují ke kladení otázek s úmyslem více poznat a pochopit. V praxi to jsou neformální rozhovory, pomluvy a firemní „šeptandy“. **Nestandardizovaná** komunikace je ale stejně důležitá, jako komunikace standardizovaná (Mikuláščík, 2010).

2.6 Přímá a zprostředkovaná komunikace

Pokud lidé používají nebo nepoužívají další technické prostředky, hlavně co se týká přenosu informací, můžeme komunikaci členit na **přímou** - „**tvář v tvář**“ - probíhá mezi jedinci, skupinou, kteří jsou ve stejný čas na jednom místě. Mohou sledovat verbální, ale i neverbální komunikaci a využívat možnost zpětné vazby. Na druhé straně je **nepřímá** - „**zprostředkovaná**“, ta může mít různé podoby. Účastníci mohou být ve stejný čas na různých místech propojeni technickými prostředky, nebo na různých místech a reagovat s časovou prodlevou (e-mail) (Tureckiová, 2004). Bělohávek (2001) výše uvedené členění komunikace rozvádí na **ústní, písemnou, elektronickou, vizuální a komunikační činy**.

A) Ústní (osobní) komunikace je nejstarší, dnes už ale ne možná tak hojně využívána. Mezi nejčastější formy osobní komunikace patří:

- **Formální schůzky a porady** liší se počtem přítomných i mírou interakce zúčastněných. Obvykle se z nich pořizuje zápis. Podoba od celofiremních setkání, přes porady a jednání v užším kruhu

až po setkání týmů nebo nejrůznějších typů formálních rozhovorů manažerů s podřízenými (hodnotící, motivační a kárné rozhovory).

- **Poloformální a neformální individuální skupinová setkání** jsou prezentace a tréninky prováděné ve firmě pro vybranou skupinu pracovníků nebo tréninky, zasedání a tematické víkendové pobyty mimo firmu za účelem informačního, ale i motivačního charakteru. Výhoda osobní komunikace je rychlost a možnost zpětné vazby. Nevýhodou je, že klade vysoké nároky na obě zúčastněné strany. U mluvčího se předpokládají rozvinuté prezentační a komunikační dovednosti, příjemce by měl být zase schopen rychle reagovat, umět formulovat své myšlenky a mít odvahu vystoupit a říci svůj názor. K ústní komunikaci řadíme i telefonickou.

B) Písemná komunikace produkováná a uchovávaná v rukopisné, tištěné nebo elektronické podobě. Výhodou je možnost archivování informací. Poskytuje čas pro formulování a zpracování sdělení i reakce. Nevýhodou je prodloužení v poskytování informací, nemožnost doplňovat informace po odeslání a opožděná, anebo chybějící zpětná vazba. Dříve nejčastější prostředek písemné komunikace byla tištěná média, ta začínají být zvolna vytlačována elektronickou komunikací. Případně jsou oba typy používány paralelně. Nejčastější typy písemné komunikace jsou:

- **Manuály** podávají informace o procesech a postupech spojených s pracovními úkoly, chodem a organizací podniku (manuál, kodex, pracovní řády, desatero, směrnice a normy).
- **Brožury** informující o produktech, službách, firemních aktivitách, projektech. Odpovídají na otázky, kdo, co, proč a jak to ve firmě dělá.
- **Oběžníky a věstníky** informují o strategických otázkách, nových vyhláškách a nařízeních.
- **Vnitropodnikové periodikum** v podobě podnikových novin a časopisů. Periodika mohou mít různý obsah, od informativního charakteru přes kombinaci zábavy a věcných informací až po odpočinkové.

C) Elektronická komunikace aktuálně převažuje a je čím dál tím více na vzestupu. Jedná se o intranet, informační databáze a elektronickou poštu. Výhodou je rychlost přenosu informací a možnost předat velké množství informací velkému počtu příjemců. Nevýhody představuje omezování osobního kontaktu a přímé osobní komunikace. Lidé ztrácejí interakce,

vztahy a trénink komunikace a díky tomu jsou ostýchavější (Bělohlávek, 2001).

2.7 Další komunikační formy

Nejsou komunikací v pravém slova smyslu, lidé mohou komunikovat i mimoslovně, to stejné platí i pro firmu jako takovou. Ať už svými činy, vizí, plány, úspěchy, neúspěchy, dodržováním pravidel, stylem řízení, typem produktů a zákazníků, pracovními podmínkami, jednáním a činy jednotlivých manažerů, hodnotami, které vyznává, zvyklostem oslovování či jen samotným způsobem oblékání (Holá, 2006). **Komunikační činy** představují jednání v souladu s hodnotami a sociálními normami, které firma prosazuje a jejichž dodržování požaduje i od svých členů. Může se jednat o jakýsi psaný, ale i nepsaný kodex chování. Jak by se měli chovat zaměstnanci v určitých případech, například při obdržení nějakého daru od zákazníka nebo jak nakládat s citlivými údaji (Bělohlávek, 2001).

Podobného charakteru může být i „**Dress code**“, neboli kodex oblékání, který může být ve firmě i v podobě nepsaných zvyklostí. Jedná se o soubor pravidel, který vymezuje a doporučuje styl oblékání, kupříkladu není dovoleno z estetických důvodů nosit otevřenou obuv, extravagantní a vyzývavé oblečení na externí schůzky se zákazníky. Některé firmy mají předepsaný „dress code“ hlavně z bezpečnostních důvodů, typicky se jedná o uzavřenou obuv a dlouhé kalhoty pro pracovníky výroby, kde je velká pravděpodobnost, že by mohlo dojít k pracovnímu úrazu.

Firemní předměty a dárky – jsou dalším komunikačním činem. Jedná se o předměty s logem firmy, které jsou primárně určeny externím zákazníkům jako marketingový předmět. Mohou sloužit i jako nástroj interní komunikace, který zvýší pocit sounáležitosti zaměstnance s firmou. Jsou to předměty různého charakteru od firemních tužek, přes klíčenky, až po trička a další druhy firemního oblečení. Mohou zaměstnance mile odměnit při pracovním výročí, narození dítěte, svatby nebo jen jako malý dárek k Vánocům.

Zvýhodněná nabídka firemních produktů nebo služeb zaměstnancům je další formou motivace ve vztahu firma – zaměstnanec. Pokud to předmět podnikání dovoluje, může firma nabídnout produkty či služby svým zaměstnancům za zvýhodněné ceny. Tato forma vede k šíření dobrého jména firmy a doporučování produktů firmy prostřednictvím samotných zaměstnanců (Holá, 2006).

2.8 Shrnutí

V každé společnosti, ať už té pracovní, nebo ryze sociální, vzniká určitá hierarchie vztahů – formální a neformální. Formální vznikají na základě organizačního uspořádání a neformální pak tzv. z naší vůle, která je prostředkem naplňování sociálních potřeb každého jedince.

Pod pojmem komunikace si v první řadě vždy vybavíme verbální komunikaci. Významnou roli zde však hraje právě neverbální komunikace, často označována jako řeč těla, která celkově komunikační proces dotváří. Mnohdy tato gesta, mimika, postoj našich rukou a mnoho dalšího dokáží prozradit i více, než jsme chtěli, neboť neverbální komunikace nemusí být vždy 100 % naší myslí kontrolována. Z opakovaných zvyků se stávají návyky, které si již nemusíme vždy uvědomovat, že je provádíme.

Komunikace je i úzce spojena s firemní kulturou, která se odráží v jednání jednotlivců, jestliže je v souladu s hodnotami a sociálními normami, které firma prosazuje a jejichž dodržování požaduje i od svých členů. Toto jednání je často nazýváno jako komunikační činy. Komunikačním činem může být zároveň i dar pro zaměstnance ve formě reklamního předmětu, který dokáže zvýšit pocit sounáležitosti zaměstnance s firmou.

Ač chtěně, nebo nechtěně, vnitropodniková komunikace je asociována a spojována hlavně ve vztahu k manažerské komunikaci, která je významným nástrojem interní komunikace v pohledu vertikální komunikace. Často se stává, že tok informací je v tomto ohledu jen jednostranný, tzn. směrem shora dolů, kdy manažer jen zadává úkoly, ale už neprobíhá oboustranná komunikace a poskytování zpětné vazby. I tyto nedostatky se však mohou objevit v dalších úrovních, jako je horizontální komunikace probíhající mezi kolegy anebo mezi zástupci jednotlivých oddělení napříč společností.

Z této kapitoly volně vyplývá druhá dílčí otázka, která bude předmětem dalšího zkoumání *„Jak je vnímána ve společnosti komunikace mezi nadřízeným-podřízeným, kolega-kolega a mezi jednotlivými úseky?“*

Fungující a efektivní komunikace se vyznačuje více směrností. To znamená, že kombinuje vertikální komunikaci a komunikaci horizontální ve všech vrstvách společnosti. V ideálním stavu by komunikační proces měl být zakončen zpětnou vazbou zaměstnanců na všech úrovních. Takovým příkladem může být hodnocení zaměstnanců metodou 360°, kdy je daný pracovník hodnocen ze všech směrů. V praxi to znamená, že je hodnocen svými nadřízenými, podřízenými, spolupracovníky, tedy kolegy na stejné organizační úrovni, případně i vnějšími zákazníky. Součástí

je vždy i sebehodnocení daného zaměstnance. Úspěch takového hodnocení tkví v anonymizaci, která je zabezpečená sběrem dat od více subjektů působících ve stejné hierarchické jednotce, např. od více kolegů, nadřízených, podřízených.

3 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE

K předávání sdělení, které je obsahem podnikové komunikace, nám slouží nástroje interní komunikace, často také označovány jako komunikační kanály či média. Jedním z nejdůležitějších úkolů interní komunikace je vybrat odpovídající komunikační médium, či jejich kombinaci. Forma musí odpovídat jak cílové skupině, tak i obsahu. Dvořáková (2012) uvádí několik bodů, na které by se měl komunikátor soustředit při plánování předání informace, těmi jsou:

- „Je sdělení relevantní pro danou cílovou skupinu a komunikační kanál?
- Je nutné komunikovat právě teď, a tak často?
- Nezapadne sdělení při použití daného kanálu?
- Při výběru komunikačního kanálu je nutné dbát na rozsáhlost sdělení a nepřehlcovat zaměstnance množstvím informací. Zároveň musíme jednotlivá sdělení prioritizovat (Dvořáková, 2012, str. 397).

Zároveň autorka doporučuje: „Složitá sdělení vyvolávající otázky, které mohou mít emocionální dopad a kde hrozí vysoké riziko nedorozumění (např. reorganizace, propuštění, snižování nákladů), VŽDY vyžaduje osobní komunikaci umožňující dialog. U běžných „provozních sdělení“ jako je změna otevírací doby kantýny nebo začátek hodnotícího období stačí přiměřená jednostranná komunikace formou e-mailového oznámení nebo na nástěnce a intranetu“ (Dvořáková, 2012, str. 397).

Těchto několik jednoduchých bodů pomohou komunikátorovi či pověřené osobě jednoduše identifikovat relevantní komunikační nástroj a pomohou tak vhodně komunikaci naplánovat do tzv. **komunikačního plánu a strategii**, která obsahuje kdy, co a jakou formou a jakým komunikačním kanálem bude informace předána a kdo má pravomoc informace podat.

3.1 Komunikační strategie a plán

Holá (2006) a Armstrong (2015) se shodují, že úspěšná interní komunikace, která dosáhne svých cílů, je výsledkem naplňování jasné a dlouhodobé strategie. Strategie je dlouhodobý plán činností vedoucí k dosažení nějakého cíle. Součástí této dlouhodobé strategie je i **komunikační strategie**. Ta musí být jasně definovaná, obsahovat klíčová sdělení a kreativním způs-

sobem by měla využívat kombinaci dostupných komunikačních kanálů. Komunikační strategie by měla vycházet z:

- SWOT analýzy
- analýzy, která předem zkoumá, co chce říci management a co by chtěli slyšet zaměstnanci a z rozborů problémů, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací, které se v organizaci objevují (Armstrong, 2006 a Holá, 2006).
- výsledků komunikačního auditu – jedná se o neustále opakující se proces složený z analýzy – plánování implementace – uskutečnění – měření výsledků – analýzy... a stále dokola (Holá, 2006).

Stejného názoru je i Dvořáková, která tvrdí, že realizace strategie musí být pak opakovaně a průběžně měřena, aby se vyhodnotily její výsledky a efektivnost. *„Doporučuje se ověřovat kvalitu každé větší uspořádané akce, dotazovat se na preferované komunikační kanály a přinejmenším jednou do roka uskutečnit obsáhlejší průzkum. Ten může identifikovat nejen změnu kvality dodávaných služeb, ale i změnu v očekávání či preference zaměstnanců“* (Dvořáková, 2012, s. 400-401). Holá (2006) zároveň doplňuje, aby měření (audit) ideálně prováděla externí společnost. Management přistupuje k externím subjektům většinou bez předsudků a je ochoten přijmout i případné radikální závěry.

Strategie by měla obsahovat přeměnu vize ve výsledky firmy, v cíle, v nastavení podmínek, postupech a způsobech shrnutých v konkrétním komunikačním plánu (Holá, 2006). Měla by přinášet nové myšlenky a pomáhat společnosti reagovat na změny. Pravidelný průzkum pak sleduje funkčnost a měření účinnosti interní komunikace. Průzkum může kombinovat kvantitativní (dotazníkové šetření mezi zaměstnanci) a kvalitativní metody (hloubkové rozhovory se zaměstnanci na všech úrovních).

Bohužel praxí bývá, že firmy často strategii komunikace vytvořenou mají, ale nenaplnují ji. Vedení se neřídí jasně nastavenými pravidly a komunikují jen nárazově a většinou pouze v souvislosti s oznámením negativní informace. Právě proto je rozhodující, zda je interní komunikace podporována nejvyšším vedením, pokud není, jsou pak všechny ostatní podmínky k efektivnímu fungování bezvýznamné. Pokud je však vedením podporována, je nutné, aby disponovala dostatečnými zdroji, a to jak finančními, tak personálními. To znamená, aby se měl v organizaci kdo věnovat interní komunikaci, měl dostatek času a ideálně odpovídající finanční rozpočet na realizaci komunikační strategie a jejich jednotlivých kroků (Dvořáková, 2012).

Komunikační plán je již konkrétní plán, kterým naplňuje management strategie a specifické cíle interní komunikace. Plán je časový harmonogram, který musí obsahovat jednotlivé aktivity a jasně definované cíle, odpovědnosti a v ideálním případě i rozpočet. Při sestavování musí management vycházet ze znalosti názorů a postojů zaměstnanců, aby byl schopen komunikaci přizpůsobit. Je nutné myslet i na odlišnosti jednotlivých skupin ve firmě, jinak probíhá komunikace s obchodním oddělením, jinak s manažery a jinak s pracovníky ve výrobě. Proto je důležité i toto zohlednit v komunikačním plánu. Také je nutné brát v úvahu nejen oficiální komunikační kanály (noviny, nástěnky, porady, intranet), ale i neoficiální informační zdroje, kterými jsou i „pochodbové řeči“. Autoři se shodují, že pokud je interní komunikace otevřená s dostatkem pravdivých informací, není důvod pro šíření dezinformací a fám právě prostřednictvím neformální komunikace. V případě vzniku takových fám by vedení organizace mělo urychleně reagovat, vyvrátit případné fámy, osvětlit dezinformace a vždy mít k dispozici silné argumenty a objasňující fakta. Jen tak je možné se vyvarovat případné komunikační krizi (Janda, 2004 a Kovaříková, 2016).

Holá (2006) ještě doplňuje hledisko zakomponování komunikačního plánu i do samotných komunikačních plánů jednotlivých manažerů: *„komunikační plán by měl usilovat o standardizaci komunikačních procesů a měl by být podkladem pro komunikační plány jednotlivých manažerů“* (Holá, 2006, str. 56). Komunikační plán není tedy jen podkladem pouze pro vedení nebo oddělení, které je přímo odpovědné za komunikaci, ale měl by být základem dokumentem právě pro jednotlivé manažery, kteří jsou jedni z hlavních aktérů komunikace ve společnosti.

3.2 Komunikační kanály

Volba optimálního komunikačního kanálu (médiu) pro přenos informací je jedním z klíčových bodů efektivního komunikačního procesu. Kritéria pro optimální volbu média jsou dle Bělohávků (2001) následující:

- a) *„potřeba rychlosti přenosu zprávy,*
- b) *bohatství informací, které poskytuje médium,*
- c) *finanční náročnost přenosu informací“* (Bělohávek, 2001, s. 469).

Amstrong (2015) uvádí, že *„cílem je použít rozumný počet komunikačních kanálů k zajištění toho, aby byla zpráva doručena adresátům“* (Amstrong, 2015, s. 664). Tureckiová (2004) pak upozorňuje, že *„jednotlivé typy a formy komunikace je možné různě kombinovat, právě s ohledem*

na obsah, význam a cíl komunikace“ (Tureckiová, 2004, s. 126). Platí obecné pravidlo, čím je problém složitější, tím bohatší informace příjemce potřebuje.

Ohledně způsobu členění komunikačních kanálů se většina autorů, Bělohávek (2001), Tureckiová (2004), Holá (2006), Kovaříková (2016) a Dvořáková (2012) shodují na: **osobní** (porada, pohovor), **písemné** (manuály, předpisy) a **elektronické** (e-maily, newsletter, intranet). Použití každého jednotlivého média nese s sebou určitá pozitiva a negativa, na které se budu v následujícím textu zaměřovat.

3.2.1 Osobní komunikační kanály

Je přímý prostředek komunikace. Někteří autoři ji označují také jako ústní komunikaci. Skrze osobní komunikaci je možné budovat vztahy, což je bezesporu jedním z nejdůležitějších úkolů interní komunikace.

Nespornou výhodou osobní komunikace je, že dokáže na místě vyjasnit nedorozumění a omezit vznik informačních šumů. Všichni účastníci mohou přijímat a poskytovat si zpětnou vazbu, jsou tak účastníky diskuze, nikoliv jednosměrného direktivního monologu. Osobní komunikaci je vhodné doplňovat písemnou formou, jelikož nevýhoda osobní komunikace tkví právě v tom, že může dojít k nesprávné interpretaci, případně nezachycení kompletních informací. Holá (2006) říká, že osobní komunikace je nejúčinnější, avšak časově nejnáročnější, a to pro nutnost časově náročného objasňování a doporučení osobního setkání ideálně s každým podřízeným zvlášť. Bělohávek (2001) doplňuje mezi další nevýhody osobní komunikace i náročnost na kontrolu při účasti většího počtu lidí a nemusí být poskytnut dostatek času k promyšlení věci, a tím realizaci kvalitního rozhodnutí, případně může ztěžovat prosazování názorů z důvodů ostýchavosti ve větší skupině (Bělohávek, 2001). Mezi osobní komunikační kanály řadíme:

Porady – nástroj pro vedení a řízení pracovního výkonu celého týmu i jednotlivce. Porady mohou být různého charakteru odvíjejícího se od počtu účastníků. Typy porad jsou:

- **Porady vedení „board meetingy“** – probíhají za účelem výměny informací o celkovém dění ve společnosti, projektech, kontroly hospodářských výsledků apod. Členové vedení a ředitelé by následně měli distribuovat informace ve zkráceném rozsahu na poradách se svými podřízenými, kterými jsou porady úseku nebo oddělení.

- **Projektové porady** – účastní se případně i větší počet pracovníků napříč firmou, kteří pracují na společném projektu.
- **Porady oddělení nebo úseku** – skupinového charakteru v rámci jednoho organizačního útvaru.
- **Individuální (1:1, „jeden na jednoho“)** probíhá mezi manažerem a jeho podřízeným dle potřeby dané pozice. Pokud jsou nastaveny je vhodné dodržovat jejich pravidelnost a nerušit na poslední chvíli. Alespoň jedenkrát za rok by měl proběhnout hodnotící pohovor, kdy je obsahem zpětná vazba na pracovní výkon a chování, ocenění silných stránek zaměstnance a možnost nastavení rozvojových aktivit na následující období.

Efektivnost porady závisí na přípravě jedince – vedoucího porady a strukturovaném průběhu. Před konáním porady by měli být všichni účastníci seznámeni s programem a se zápisem z minulé porady obsahující zadání úkolů a odpovědnost a na poradu se musí připravit. Cílem porady je kontrola splněných úkolů a prohloubení týmové spolupráce. Správně vedená porada vede k odstranění komunikačních bariér a posilování kladných pracovních vztahů mezi jednotlivými členy týmu. Porada vedená manažerem nebo pověřeným pracovníkem musí mít jasný začátek a konec. Diskuzi je třeba moderovat a eliminovat nežádoucí projevy, ale zároveň napomáhat hledat kompromisy a řešení. Manažer musí prosazovat spravedlnost a prosazování všech účastníků jako partnerů, oceňovat a konstruktivně kritizovat, dávat všem stejný prostor a hlídat, aby se diskuze neodchylovala od tématu. Obecně jsou odlišné názory na to, kdy je vhodné poradu realizovat. Někteří volí pondělí ráno, kdy je možné rozdat úkoly na následující týden, naopak druzí manažeři volí pátek dopoledne, kdy jsou jasné výsledky uplynulého týdne. Vždy záleží na daném manažerovi, ten musí zhodnotit, která témata je vhodné řešit týmově, a která je vhodné nechat na individuální osobní setkání s jednotlivými podřízenými (Kovaříková, 2016).

Celofiremní meeting je setkání vedení společnosti se zaměstnanci. Obsahem setkání je prezentace strategických cílů pro nejbližší budoucnost, chystané organizační změny, výsledky a úspěchy uplynulého období, odměňování nejlepších zaměstnanců a celkové nastartování firmy do nového období. Bývá nejčastěji na začátku, nebo na konci roku. Součástí celoročního meetingu by měl být i krátký výstup každého ředitele, který by měl představit aktuální projekty svého úseku a plány na následující období, aby zaměstnanci věděli, co očekávat a jak to může zasáhnout jejich práci. Holá (2006) doporučuje zakomponovat možnost položení dotazu vedení

z řad řádových zaměstnanců, ať už anonymně či veřejně. V menším rozsahu jsou vhodné pro měsíční nebo čtvrtletní periodu.

Teambuilding je firemní aktivita sloužící ke stmelení kolektivu. Většinou se jedná o menší tým v rádech jednotek až desítek zaměstnanců, kteří se setkají mimo území firmy a věnují se relaxačním, soutěžním, nebo sportovním aktivitám. Má punc něčeho neobvyklého, to přidává na atraktivitě celé akce. Pokud na něj budou lidé vzpomínat po čase v dobrém, splnil úkol (Holá, 2011).

Interní školení jsou nástrojem pro předávání know-how a zamezení tak jeho ztráty či vymizení ve firmě. Typickým interním školením je na začátku každého nově příchozího zaměstnance „školení při nástupu“ obsahující veškeré praktické informace, které novému zaměstnanci pomohou první dny s orientací a seznámením se s fungováním společnosti. Některé firmy mají i tzv. produktová školení, která zevrubněji představují pracovní postupy při výrobě produktu, který společnost vyrábí. Dále to pak mohou být interní školení, při implementaci nového softwaru či nového pracovního postupu.

Eventy pro zaměstnance jsou sportovního nebo společenského charakteru. Příležitost pro neformální diskuzi, při které se právě díky neformální atmosféře mohou zaměstnanci více osmělit a otevřeně projevit své názory na fungování firmy atd. Eventy mohou velice významně posílit týmovou spolupráci (Holá, 2011). Může se jednat o akce různého typu například vánoční večírek, sportovní den, dětský den pro děti zaměstnanců a jejich rodinné příslušníky. Event je příležitost firmy se prezentovat před svými zaměstnanci, jejich rodinami, ale i zákazníky. Nemusí vždy dopadnout dle očekávání. Důvodem je fakt, že eventy bývají velice často drahé, a ne vždy se zúčastní očekávaný počet zaměstnanců. Proto je potřeba plánovat eventy obezřetně a poučit se ze zpětné vazby od zaměstnanců, a to nejen těch, kteří se eventu zúčastnili (Kovaříková, 2016).

Ve formě společenských akcí se s interní komunikací prolínají ještě **CSR aktivity**, může jít například o dobročinné bazary, aukce, dobrovolnické dny a další. Motivace podniků k organizaci společensky odpovědných akcí je získání konkurenceschopnosti tím, že si buduje svou dobrou pověst a získává důvěru lidí, kteří v organizaci pracují, ale i široké veřejnosti (Dvořáková, 2012). Jelikož každý člověk mimo firmu může být potenciální nový zaměstnanec.

Telefonování – dnešní chytré mobilní telefony umožňují mnoho možností, jako je sdílení kalendářů a souborů nebo konferenční hovory. Nevýhodou je však, že se vytrácí osobní kontakt. Na druhou stranu

je to skvělý nástroj pro rychle operativní řešení komunikace a případně pro kompenzaci vzdálenosti mezi zaměstnanci (Kovaříková, 2016).

Dvořáková (2012) a Holá (2006) přichází ještě s netradičním způsobem komunikace, řada generálních ředitelů a členů vedení pocítuje nedostatek zpětné vazby z různých úrovní podniku. Návrhem, jak problém vyřešit, je vytvořit **den otevřených dveří** právě u generálního ředitele. V zásadě jde o poskytnutí prostoru pro možné návrhy a připomínky vedoucí ke změnám. Pro motivaci zaměstnanců je nutná komunikace jejich výsledků. Díky tomuto médiu získává zaměstnanec pocit, že je pro firmu důležitý a nepostradatelný (Dvořáková, 2012 a Holá, 2011).

3.2.2 Písemná komunikace

„Je veškerá komunikace, která je písemná, ať už elektronicky či ručně“ (Bělohávek, 2001, str. 469). Běžně se používá při komunikaci manažera s pracovníky v souvislosti s uchováním důležitých informací jako výsledků z jednání, porad a rozhovorů. Klade důraz na další práci s psaným dokumentem, a to hlavně za účelem uchování a nezbytnou aktualizaci.

Rozvoj informačních technologií výrazně ovlivnil písemnou komunikaci a její významné překlopení do digitální podoby. Odpadá tak archivace tištěného materiálu a složitá distribuce. Nicméně nástup digitalizace klasickou písemnou formu zcela nevymýtil, stále je potřeba některé dokumenty uchovávat papírově, ať už na základě legislativních požadavků, nebo jen z toho důvodu, že někteří dávají přednost po dlouhé době strávené na počítači a sledování obrazovky spíše čtenému slovu z papíru (Holá, 2011).

Mezi výhody písemné komunikace patří možnost doložení evidence odeslání a přijetí informace, přesně zachycuje smlouvy a dohody, je dobře šířitelná do řady míst a může být doprovodným médiem ústní komunikace, např. pořizování zápisů z porad. Bělohávek (2001) však udává ještě jednu výhodu, která je dle mého názoru spíše na pomezí, osobně bych ji spíše zařadila do nevýhod. Tvrdí, že písemná komunikace dokáže zachytit složité myšlenky, ale opak může být pravdou. Složitá myšlenka nemusí být plně pochopena, a nakonec i špatně interpretována. Jako podstatnou nevýhodu písemné komunikace vidí *„v pracné a časově náročné přípravě, je laděna více jako formální a může způsobit interpretační problémy. Neumožňuje po odeslání úpravy a v poslední řadě neumožňuje výměnu názorů a postojů“* (Bělohávek, 2001 s. 469). Do písemné komunikace řadíme:

Manuály, směrnice, prohlášení, oběžníky a výroční zprávy – manuály bývají často produktového charakteru, ale mohou být využity i jako „manuál pro nové zaměstnance“. Ten obsahuje souhrn informací, důležitých pro nově nastupující zaměstnance. **Směrnice** se používají v souvislosti s popisem firemního procesu. Často jsou podkladem, podle kterého se přezkoumává, zda jsou procesy dodržovány při interních a externích auditech. **Oběžníky** lze použít k okamžitému informování pracovníků. Jsou užitečné jen v případě, když jsou distribuovány rychle a přečtou si je všichni zainteresovaní pracovníci. Všechna výše uvedená média jsou spíše formální. Mohou být jednoduše umístěna na nástěnkách, intranetu nebo přímo rozdávána jednotlivým pracovníkům, což je v případě pracovníků výroby rozhodně efektivnější (Armstrong, 2006). **Prohlášení** se obsahově dotýká chodu firmy a případných organizačních změn. **Výroční zprávy** bývají součástí hospodářského plánu a mají za cíl poskytnout důležité informace o firmě jako jsou finanční výsledky, plnění plánu a dosažení předem nastavených ukazatelů, hospodářské výsledky a srovnání s minulostí. Výroční zpráva je určena jak interním, tak externím subjektům. Měla by celkově vyznívat pozitivně, je hlavním podkladem externích subjektů v souvislosti s přípravou článků apod.

Noviny, firemní časopis, newsletter – časopis a noviny slouží nejen k předání informací zaměstnancům, ale měly by plnit i zábavnou funkci a být vizuálně atraktivní, aby zaměstnance bavilo periodikum číst. Armstrong doporučuje, aby články tvořili samotní zaměstnanci protože: *„Pokud jsou pracovníci motivováni k tomu, aby do nich přispívali, mohou se časopisy stát lidštějšími a ze strany zaměstnanců čtivějšími“* (Armstrong, 2006, s. 664-665). Právě ze zástupců managementu a pracovníků je nejčastěji sestavena redakční rada, která vydavateli pomáhá, radí, připravuje a reviduje témata vhodná k publikaci (Armstrong, 2006). V případě fyzického tištěného materiálu výhoda spočívá v tom, že si jej zaměstnanci mohou odnést domů a tam v klidu přečíst. Za nevýhodu jsou považovány vyšší náklady na tisk, produkci, a i na personální zajištění, jelikož motivovat zaměstnance do redakční rady je dost obtížný úkol, je to něco, co musí zaměstnanec dělat nad rámec svých pracovních činností (Kovaříková, 2006). Firemní časopis nesmí nudit, měl by nabízet informace, které zaměstnanci jinde nenajdou. Holá (2011) tvrdí: *„V praxi se nejvíce osvědčilo, že největší radost udělá zaměstnancům, když v ní najdou svou fotku“* (Holá, 2011, s. 51). Další nevýhodou je časová náročnost na přípravu. Od zadání, zpracování témat až po finální distribuci periodika může uplynout poměrně dlouhá doba a dané téma nemusí být v té době již aktuální.

Nástěnky a schránky – běžně používaným komunikačním kanálem. Největší nebezpečí nástěnek spočívá v přeplnění neaktuálními a nezajímavými informacemi. Je nutné kontrolovat, co se na nástěnkách objevuje a určit kompetentní osobu, která by byla za jejich aktualizaci odpovědná. Zvýšení účinnosti nástěnek lze dosáhnout tím, že se umístí do takových prostor, kde se zaměstnanci shromažďují na přestávku, těmi jsou kuchyňky, jídelny a oddechové místnosti. Schránky jsou určeny k anonymnímu vyjádření názoru, vznesení dotazu či návrhu zlepšení. *„Jednoduchý a účinný nástroj, pokud je dobře umístěn, nevýhodou je nutnost fyzických úkonů spojených s aktualizací“* (Holá, 2011 s. 68).

Plakáty/letáky – jednoduchý, srozumitelný a vizuálně atraktivní plakát získá zájem pracovníka. Používá se hlavně jako doprovodný materiál k různým firemním procesům, ale i informování například o nových benefitech. *„Lidská mysl a mozek pracuje na tom, že 70 % procent tvrzení je vnímáno díky vizuálnímu vnímání, 20 % poslechem a 10 % čtením. Ideální pro udržení co největšího objemu informací je zkombinovat všechny vjemy“* (Kovaříková, 2016, str. 51). Co může být asi trochu zarážející je to, že praxe udává, že lidé věnují velkou pozornost plakátům na toaletách nebo v kuchyňkách, protože právě na těchto místech tráví čas nepracovním způsobem a jsou ochotni věnovat pozornost zajímavému obsahu.

Veškeré písemnosti ve firmě mohou podléhat vizuálním standardům, které má firma nastavené. **Corporate Identity**, v překladu tedy firemní vizuální styl je soubor pravidel vymezující barvy, logo, písma a styl vizualizace tištěných a elektronických zpráv a materiálů, se kterými se podnik identifikuje a jsou pro společnost dané, jednotné a závazné. Cílem je vytvořit silnou vizuální identifikaci firmy tak, aby zaměstnanec na první pohled poznal, že se dané sdělení týká jeho firmy.

3.2.3 Elektronické komunikační kanály

Aktuálně jedna z nejvíce využívaných forem. Umožňuje rychlý přenos velkého množství informací. Poskytuje průběžnou zpětnou vazbu. Velký obsah dat však vyžaduje časovou náročnost na její přípravu. V této oblasti se objevuje vysoká hrozba úniku a zneužití dat při nedostatečné ochraně. K elektronickým komunikačním kanálům řadíme:

Intranet – funguje jako elektronická „encyklopedie informací“. Je to portál přístupný pouze zaměstnancům společnosti, který zajišťuje jednotnost a jednoduchost pro ukládání dat a jejich zpětné jednoduché vyhledávání. Poskytuje potřebné informace, přístup k elektronické poště

a dalším aplikacím. Může být hlavním rozcestníkem, který se zaměstnanci může objevit na obrazovce jeho digitálního zařízení vždy po přihlášení do firemní sítě. Nicméně se zde naráží na problém nastavení vzdáleného řešení pro zaměstnance z různých poboček, případně připojení z mobilního zařízení a pro pracovníka na home office. Může být vyhledávaným komunikačním kanálem, ale naopak i stránkou, na kterou zaměstnanci moc nechodí, protože je nezajímá nebo o ní neví. Přitom jsou obecně do intranetu investovány poměrně velké finanční prostředky. Má význam jen pro zaměstnance, kteří mají počítač. Občas je tento problém pro zaměstnance výroby řešen tak, že je v blízkosti umístěn kiosk. Realita je však taková, že většinou zaměstnanci mohou kiosk používat pouze o přestávce, kterou však raději využijí k odpočinku a na oběd (Kovaříková, 2016).

Na intranet je možné vložit jakýkoliv obsah, který jakýmkoliv způsobem ulehčí práci ostatním pracovníkům. Může sloužit jako úložiště pro směrnice a stažení různých příloh a formulářů, ale také být vstupním portálem pro objednávání obědu. Přehled novinek o firmě, úspěchu na trhu, ale i historickém vývoji společnosti. Musí se zde objevovat i personální informace typu – organizační struktura, informace pro nové zaměstnance, základní přehled a orientace nováčků. Přehled aktuálních projektů, činností a kompetencí jednotlivých oddělení tak, aby pracovníci ostatních útvarů ve společnosti věděli, jaká je přidaná hodnota všech oddělení nebo může sloužit jako interface do firemních aplikací SAPU apod. Ideální také jako doprovodné médium k propagaci firemní akce nebo aktuálně probíhajícího hodnocení zaměstnanců, kde jsou uloženy veškeré informace a formuláře se zdůrazněným termínem odevzdání, komu a kde (Holá, 2011).

Zajímavostí je, že v mnoha formách dlouhodobě vyvolává největší zájem návštěvníků na intranetu jídelníček v závodní jídelně. To prokazuje i Kovaříková (2016), která uvádí, že intranet musí obsahovat kromě praktických a užitečných informací pro práci i témata, která opravdu lidi zajímají a nesmíme zapomínat na zábavu (Kovaříková, 2016).

E-mail a e-mailová komunikace – je jeden z klíčových nástrojů a nejrozšířenější komunikační kanál ve 21. století. Důvod tkví hlavně v jednoduchosti, použít je umí i starší generace a je levný. V dnešní době e-mailovou schránku vlastní již každý z nás. Je vnímám jako formální, jelikož je využíván v souvislosti s vyřizováním formálních záležitostí, komunikací s úřady atd. Je s ním spojeno dodržování určité struktury a dalších formálních náležitostí jako je pozdrav, oslovení, poděkování a rozloučení. Může však dojít ke špatnému uchopení nástroje, kdy jej například nadřazený pou-

žívá jednostranně a posílá svým nadřízeným pouze pokyny a zadání pracovních úkolů, ale případně už neodpovídá na jejich dotazy, které jsou zaslány. Důvod může být v tom, jelikož se jedná o jeden z nejrozšířenějších nástrojů této doby, projevuje se to hlavně na počtu odeslaných a přijatých e-mailů, tzn. že se zde často objevuje informační zahlcenost a příjemce nestíhá odpovídat na velké množství e-mailů nebo e-mail jednoduše „zapadne“. Proto by se měla dodržovat určitá doporučení, která vedou k prevenci proti přehlcení. Ne vše je nutné psát do e-mailu, co je možné vyřešit rychle a efektivně, řešit osobně nebo po telefonu. Bohužel naše společnost se řídí tím, co je psáno – to je dano. Může být tak i často zneužíván, nebo jen z čiré lenosti, kdy se nechce jedinci vyvíjet námaha řešit věci osobně a řeší je odesláním e-mailu, i když od nich sedí dva metry.

„Podniky by od určitého počtu zaměstnanců (doporučuje se podniky nad 100 zaměstnanců) měly omezit práva posílání e-mailu všem zaměstnancům. Tak je možné zabránit zneužití a devalvací ³ tohoto kanálu“ (Dvořáková, 2012 s. 398). Omezením práv může být myšleno například vydání pravidel e-mailové komunikace, která podává uživatelům jasné instrukce, jak tento kanál využívat, dodržovat textovou strukturu, nastavit odpovídající vizuální styl, případně i předkládá základní principy a omezení práv rozepisování e-mailu všem zaměstnancům.

Firemní newsletter – formou souhrnu aktuálního dění v týdenní nebo měsíční frekvenci. Může i plně nahradit firemní časopis nebo noviny. Jak již bylo uvedeno, cílem by mělo být efektivně mixovat komunikační kanály, tzn. že kromě zasílání firemního newsletteru e-mailem můžeme jeho distribuci podpořit vystavením na intranetu, ale i tištěnou formou např. v kuchyňkách (Dvořáková, 2012). Stává se, že oddělení, které newsletter připravuje nemá dostatek podkladů a musí je složitě vymýšlet nebo shánět po firmě nebo naopak je požadavků tolik, že není možné všem vyhovět. Tento nástroj je ideální jako doplňkový, může obsahovat soutěže a celkově by měl vtáhnout pracovníka do dění firmy. Měl by být zajímavý, zábavný, graficky zajímavý a neměl by být vydáván moc často.

Televize – obrazovky slouží jako digitální forma nástěnky, mohou být umístěny ve výrobě a ukazovat například aktuální počet vyrobených produktů v souvislosti s plněním norem, ale zároveň mohou být rozmístěny v odpočinkových místnostech nebo jídelnách. V tomto případě jsou spíše

³ **Devalvace** = znehodnocení

využívány na krátká videa nebo pozvánky na firemní akce. Výhodou je jejich interaktivnost. Jejich nevýhodou je vysoká pořizovací cena.

3.2.4 Další komunikační kanály

Vizuální komunikace – kombinuje verbální (slova, popisky) a neverbální (grafická vyjádření nejrůznějšího typu) komunikaci. Ve firemní praxi se jedná o ilustrace, které jsou dost často doplněny o ústní prezentaci, ale nemusí tomu tak být. Nejtypičtějším zástupcem jsou nástěnky a tabule. Výhoda vizuální komunikace je ve stimulaci pozornosti a ilustrativnosti. Nevýhody jsou viděny hlavně v horší srozumitelnosti, v případě, že je bez doprovodu slova, občas potřebuje osoba další dovednosti (např. porozumění grafům a tabulkám, tedy dovednost analýzy a vyhodnocení údajů v nich obsažených). Je náročnější na přípravu, jak z pohledu časového, tak finančního. Je trochu obtížnější ji rozšiřovat mezi větší počet příjemců. Zde je možné zařadit i **videa** – „specificky upravená videa mohou být úspornou metodou předávání osobních poselství (například od ředitele) nebo informací o tom, jak si podnik vede. Nemají však příliš velký význam, protože pracovníci na ně pohlížejí jako na příliš neosobní a/nebo příliš uhlazenou formu poskytování informací“ (Armstrong, 2015, s. 666). Umocňují firemní identifikaci s firmou.

Komunikační balíčky obsahují nejrůznější podpůrné dokumenty, které mohou příjemci použít při komunikaci ve firmě či mimo ni a ušetřit si tak problémy s vymýšlením něčeho, co už bylo vymyšleno. Tyto balíčky můžeme členit dle obsahu na: **Manažerský balíček** obsahující vzor prezentací určených podřízeným pro různé účely (průběh porad, prezentace výsledků oddělení atd.), různé formuláře ke sledování docházky nebo plnění úkolů podle potřeby. **Balíček pro obchodníky** obsahující vzory smluv a manuály pro jednání se zákazníkem, formuláře evidující tržby a výkony jednotlivých obchodníků, formuláře zaměřené na sledování jejich činnosti ve vztahu k jednotlivým klientům a další potřeby. **Balíček pro HR pracovníky** obsahující návody ke komunikaci pro různé skupiny pracovníků v různých situacích (nástup nového zaměstnance, odchod na mateřskou, rozvázání pracovního poměru a podobně. **Balíček pro nového zaměstnance** obsahující potřebné informace o fungování firmy (Kovaříková, 2016).

3.3 Shrnutí

Komunikační strategie a komunikační plán by měly vycházet a být součástí celofiremní strategie. Než je však odpovídající strategie nastavena, musí proběhnout komunikační audit – analýza, která identifikuje, jaké informace chtějí zaměstnanci slyšet a jaká sdělení chce management komunikovat. Tento audit by měl probíhat pravidelně, alespoň jednou ročně nebo i pravidelně po realizované akci pro zaměstnance.

Každý komunikační kanál s sebou nese výhody, ale i určité nevýhody, které je potřeba ve firemním kontextu zvážit a vhodně s nimi pracovat. Interní komunikace není o tom, zvolit jeden komunikační kanál a ten pro danou informaci použít. Naopak se musí zvolit vhodná kombinace více komunikačních médií, která zajistí pravděpodobnost přenosu sdělení k většímu počtu příjemců.

Zároveň je nutné uvážit i specifika jednotlivých pracovních skupin ve společnosti a využití odpovídajícího komunikačního kanálu pro tuto skupinu. Pro zaměstnance v kancelářích dobře funguje e-mail a intranet, pro zaměstnance ve výrobě jsou to pro změnu nástěnky a tištěné dokumenty, jako časopisy, noviny a letáky.

Na základě této kapitoly vzniká dílčí výzkumná otázka *„Jak hodnotí klíčoví aktéři jednotlivé komunikační kanály a jejich využití?“*

4 SPECIFIKA INTERNÍ KOMUNIKACE V AKTUÁLNÍ DOBĚ

V této kapitole se zaměřuji na interní komunikace v aktuální době ze tří různých stran pohledů. Prvním je **interní komunikace v digitální době**, pro kterou je typické používání moderních informačních technologií a aplikací. Dále jsou to odlišnosti **interní komunikace v souvislosti s teorií generací X, Y a Z**. A v závěru se zabývám otázkou, jak zasáhla interní komunikaci celosvětová **koronavirová pandemie**?

Samotná komunikace zaznamenala za poslední desetiletí poměrně obrovskou změnu. S nástupem globalizace⁴ a novodobé digitalizace, s tím související vznik sociálních sítí a raketový vzestup jejich uživatelů, generační obměna, spolu s celosvětovou pandemií, můžeme říci, že veškeré fungování se přeneslo do online podoby. Otázkou je, zda je online platforma naší budoucností, nebo se budeme postupně vracet k fyzickým podobám komunikace? V této kapitole bych se ráda zaměřila kromě jiného i na to, jaké nevýhody online fungování přináší, a to například ztrátu sociálního kontaktu a interakce mezi lidmi. Vzniká problém navázat vztahy tváří v tvář, objevuje se větší ostýchavost jedinců a tím může častěji a rychleji docházet k sociálnímu vyloučení jedinců ze společnosti. V souvislosti s anonymním vystupováním na internetu dochází také ke vzniku tzv. „hajterů a trollů“, jejichž záliba je negativně se vyjadřovat k situacím, dávat bezpředmětné a nijak nepřínosné komentáře. Dalo by se říci, že vzniká společnost, kde všichni pocítují, že mají jen svá práva, a to potřeba se ke všemu vyjádřit, i když se nejedná o konstruktivní kritiku a na své „povinnosti“ už často zapomínají. Bohužel je s tímto spojena i postupně se vytrácející úcta a pokora k ostatním členům společnosti. Otázkou je, kam nás tento vzrůstající trend online podoby komunikace dovede? Přece jen kontakt v tváří v tvář je jeden z podstatných pilířů našeho mentálního zdraví. Fyzická izolace může způsobovat emoční problémy, komunikace je ochuzena o neverbální složku, a to s sebou může přinést nedorozumění a frustraci. Proto jsem toho názoru, že fyzický kontakt není možné

⁴ **Globalizace** = je spontánní proces stále intenzivnější integrace zemí a států do jediného, propojeného ekonomického systému, tzn., že politika, ekonomika, společnost, technologie, legislativa a životní prostředí kdekoli na světě získávají a mají v nějakém smyslu celosvětový (globální) dopad nebo charakter. (zdroj: Managemnetmania.com)

v plné míře nahradit online podobou a je potřeba čas od času se tzv. potkat osobně a budovat vztahy ve své sociální bublině.

4.1 Generace X, Y, Z

V posledních desetiletích média čím dál častěji používají generační teorii, tedy označení velké skupiny lidí a jejich kategorizaci do jednotlivých generací, které označují jako X, Y nebo Z.

V první řadě považuji za nutné si v úvodu vysvětlit samotný pojem generace. Generaci definujeme jako skupinu lidí, která se narodila přibližně ve stejné době, vyznávají podobné myšlení a hodnoty typické pro danou dobu (Jandourek, 2012). Obecně chápeme generaci jako časový rozdíl mezi rodiči a dětmi, tzn. že se jedná o cca 20-25 let. Generační teorie X, Y a Z se používá v mnoha oborech, například demografii, sociálních vědách nebo marketingu. Jedná se o teorii, která se stále vyvíjí, neboť další a další generace postupem času vznikají. Generační teorie zahrnuje kromě generací X, Y a Z i další generace, těmi je poválečná generace a baby boomers. Poválečná generace je již ekonomicky neaktivní, nicméně jsem se kromě generací X, Y a Z, o kterých je dostupných nejvíce informací a dat, okrajově zaměřila i na generaci „Baby Boomers“, která stále spadá do ekonomicky aktivního obyvatelstva.

Ne všichni autoři se shodují na časovém vymezení jednotlivých generací, rozdíly však nejsou velké, odlišují se maximálně v řádu pár let. Odlišné je i pojetí jednotlivých generací X, Y a Z dle území. Ve své práci se však zaměřuji pouze na charakteristiku generací typickou pro území Evropy.

České firmy si nové požadavky mladé generace zatím příliš neuvědomují a ve svých HR politikách s nimi nepracují, tím může být například nabídka zkrácených úvazků. „*Flexibilita práce je stále, s výjimkou velkých mezinárodních společností, na úrovni výjimečných zkrácených úvazků. A i v oblasti časové flexibility je ČR na konci EU – 5, 5 % zkrácených úvazků proti průměru zhruba 20 % v EU,*“ dodává Pavlína Kalousová. Zde vidíme jeden z příkladů, že ČR je stále na začátku cesty, co se týká atraktivnosti benefitů pro mladou generaci (Plesník, 2022).

4.1.1 Generace Baby Boomers

Baby boomers, jsou ti, kteří se narodili mezi lety 1946 a 1964. Jedná se o generaci, která má tendenci vytrvat v jednom zaměstnání v průměru

8 let a 3 měsíce, což je v porovnání s ostatními generacemi nejdelší doba. Jak už z toho vyplývá, požadují stabilitu, loajalitu, finanční stabilitu a zodpovědnost. Je možné je charakterizovat jako konzumenty tradičních médií (televize, rádio, časopisy a noviny) (kmosek.com, 2021). V komunikaci vyžadují nejčastěji technická data a důkazy. Faktory ovlivňující jejich kariérní rozhodování byli hlavně rodiče a další autority (McCrindle a Wolfingerová, 2009).

4.1.2 Generace X

Je narozena v letech 1965 až 1982, aktuálně jsou to lidé ve věku 40 a výše. V roce 2020 podle dostupných dat tato generace představovala 45 % ekonomicky aktivního obyvatelstva. Jedná se často o děti z rozvedených rodin, které trávily hodně času samy doma kvůli pracovnímu zaneprázdnění rodičů. Nejdůležitější hodnotou je pro ně vydělávat peníze a něco vlastnit. Přesčasý považují za něco normálního a nemají potřebu se o tom zmiňovat nebo být nějak zvláště odměněni. To se odráží na vysoké loajalitě vůči firmě a svému nadřízenému. Umí tvrdě pracovat a neptat se „proč“ (Berg, 2020).

Pro tuto generaci je charakteristický silný smysl pro zodpovědnost, odrážející se v poctivé docházce do práce, kde pracuje už několik let. Život v práci striktně odděluje od soukromého. Snaží se vyhýbat konfliktu a ctí společenská pravidla a řád (Gradua, 2016). Rodinný život a děti jsou pro ně jakýmsi milníkem. Žena, která neměla ve 20 letech dítě a nebyla vdaná, byla zvláštní. V této generaci se objevilo mnoho podnikatelů a úspěšných lidí i přes to, že to jsou spíše **individualisté**, než týmoví hráči (sitevhrsti.cz, 2021). Tato generace má na společnost a její utváření stále silný vliv, nicméně s generační obměnou postupně tento vliv slábne a do prostředí se dostávají častěji i hodnoty mladší generace, které si uvedeme hned v následující kapitole.

4.1.3 Generace Y

Často označována jako „mileniálové“ je narozena v letech 1983 až 2000. Představuje 33 % ekonomicky aktivního obyvatelstva. Jsou to jedinci ve věku 22 až 39 let, kteří vyrůstali v době změn (u nás spojeno se sametovou revolucí, která odstartovala pádem železné opony v roce 1989). Tato generace se nebojí změn a jsou velmi flexibilní. Doba, kdy nastupuje internet a virtuální svět. Rodiče je vychovávali poměrně volně, bez dodržování tvrdých pravidel. Peníze považují za prostředek,

ne za cíl. Nemají problém se zadlužit, chtějí si užívat síly okamžiku právě teď a tady (Berg, 2020). Je pro ně typická častější změna zaměstnání, nejsou moc ochotní pracovat přes čas. Práce pro ně není priorita a vyžadují více dovolené a volného času. Více než týmovou práci upřednostňují samostatnost, protože věří, že nejlépe odvedou práci oni sami. Spíše než zavedená, striktní pravidla a řízení preferují rady ze strany zkušenějších kolegů. Kládou důraz na smysluplnost práce, vyhledávají prostředí s moderním technickým vybavením a prostředí umožňující otevřenou komunikaci (Kmošek, 2020).

Mileniálové jsou sebevědomí a nebojí se hledat zaměstnání, které je bude bavit a dál rozvíjet. Kariéru nemusí mít jen jednu, ale klidně několik. To, co je nebaví, budou dělat jen tak dlouho, dokud tu správnou práci nenajdou. Na druhou stranu, pokud je jedno místo uspokojí a bude jim dávat nové příležitosti k rozvoji, nemají potřebu z něj odcházet. Pokud je jejich práce nadchne, jsou schopni se do ní pořádně položit. Jen k tomu nutně nepotřebují kancelář a pevnou pracovní dobu (Generace, Forbes, 2019). Chtějí práci na plný úvazek, aby se mohli spolehnout, že si udrží svůj životní standard. První online generace také dospívala v prostředí, do kterého patří sdílení, vyhodnocování a okamžitá zpětná vazba, a na svou kariéru hledí stejnou optikou. Říká se o nich, že jsou neloajální, spíše jsou ale náročnější a vybíravější než generace před nimi (Berg, 2020).

4.1.4 Generace Z

Generace Z (ale také iGenerace, App generace) nebo N generace, tedy „net generation“, jsou jedinci narozeni od roku 2000 až doposud. V roce 2020 byla tato generace zastoupena v 5 % ekonomicky aktivního obyvatelstva. Je pro ně typické, jak už vychází z názvu, používání moderních technologií. Většinu volného času stráví u počítače a mobilního telefonu, ať už ve škole, nebo doma. Mají profil na Facebooku, Instagramu a píšou vlastní blog, na Youtube a TikTok zavěšují videa a chatují s velkým množstvím přátel. Škola jim nedává smysl, přijde jim jako zastaralá a zkosnatělá instituce. Vzhledem k tomu, že tato generace ve velké míře ještě nepracuje, nejsou známy její pracovní návyky (Berg, 2020). Pro Generaci Z je finanční ohodnocení důležité, ale pro výběr zaměstnání není zásadní. Důležitější je volnost a flexibilita, smysluplnost a radost z práce, či zpětná vazba a možnost rozvíjení. (ipsos.com, 2018).

	Generace X	Generace Y	Generace Z
Narozena v letech	1965–1982	1983–2000	2000 a dále
Vyváženost pracovního a osobního života	Striktně oddělují a do popředí dávají spíše pracovní život	Kladou důraz na vyváženost, umí si udělat čas na své koníčky a zájmy	Ideálně, aby práce byla jejich koníčkem
Pracovní hodnoty	Nejdřív práce, potom zábava. Nevadí jim ráno vstávat ani pracovat přesčas	I práce může být zábava. Nechtějí jí ale obětovat všechno	Teprve začínají pracovat
Pracovní motivace	Finanční jistota, zodpovědnost	Kariérní postup a další pracovní příležitosti	Kreativita a pestrost
Styl komunikace	Technická data a důkazy	Vizuální příklady a názorné ukázky	Přímá zkušenost, učení a možnost si sám vyzkoušet
Jak udržují vztahy	Mají Facebook, raději volají, než píšou – je to rychlejší. Vzpomínají na ICQ a korespondenční lístky	Netelefonují. Mají aplikace pro různé druhy komunikace s různými lidmi	Natáčejí videa na YouTube nebo TikTok, na sítích mají mezi přáteli rodiče, se kterými mají dobré vztahy

Tabulka 2: Charakteristické rozdíly mezi generací X, Y a Z (Zdroj: McCrindle a Wolfingerová 2009, upraveno)

Postupně dochází v pracovní sféře ke generační obměně, aktuálně je z největší části v produktivním věku generace X, ta představuje 45% zastoupení zaměstnanců z řad ekonomicky aktivního obyvatelstva, tedy specifitěji řečeno zaměstnaných osob. Tuto generaci však postupně nahrazuje generace Y (v roce 2020 představovala 33 %), pro kterou jsou typické jiné pracovní návyky. Takováto změna generace je součástí změny nejen pracovního prostředí, ale i celé společnosti. Zvládnutí generační obměny ve firmách vyžaduje jasnou HR strategii a kvalitní management, kdy role manažerů se posouvá více do role partnera, průvodce a kouče. Předpokladem kvalitní generační obměny je, aby manažeři provedli nováčky ve svých týmech nástrahami komunikace, kooperace a zpětné vazby. Jeden z nejdůležitějších úkolů manažera je i pomoc v osvojení trpělivosti. Zvládání neúspěchů a překonávání překážek souvisí s trpělivostí a se schopností na sebe nahlížet realisticky, tj. mít sebereflexi, chování i výkonu. Poskytování kvalitní zpětné vazby, má pro mladé lidi na počátku kariéry mimořádný význam. Vedlejším efektem generační obměny ve firmách může být motivace a další rozvoj stávajících zaměstnanců, kteří se díky nové generaci naučí pracovat s moderními technologiemi, otevře se jim svět jiných názorů a postojů. A s tím by HR specialista a management měli pracovat. Pokud

v managementu budou zralí manažeři, kteří neustále pracují na svém osobním rozvoji, podaří se jim zvládat motivovat a efektivně vést nastupující generaci (Karásková, 2019).

Generace	Věková skupina	Celkový počet zaměstnaných	% podíl
Generace Z	15-24	242 000	5%
Generace Y	25-39	1 689 600	33%
Generace X	40-54	2 267 400	45%
Baby Boomers	55-64	887 800	17%

Tabulka 3: procentuální zastoupení zaměstnaných dle generace (Zdroj: ČSÚ, Analýza vývoje zaměstnanosti v 2020, upraveno)

4.2 Komunikační nástroje a kanály 21. století

S příchodem internetu se změnila i povaha sociálních vazeb a interakcí mezi lidmi. Objevily se nové způsoby, jak utvářet sociální kontakty, prostory, kde je možné spolu komunikovat, ale i nástroje, prostřednictvím kterých tyto interakce mohou probíhat. Právě mezi nástroje, které přinášejí nové způsoby komunikace, patří digitální zařízení jako chytré mobilní telefony a tablety, chytré hodinky a mnoho dalšího. Zároveň došlo i k obrovskému rozvoji webových sociálních sítí. Vzhledem k tomu, že moderní technologie a sociální sítě, které jdou spolu ruku v ruce, významně vstoupili do osobního života většiny jedinců, bylo nevyhnutelné, aby i organizace využily potencionálu, těchto moderních technologií a zakomponovaly je ve svém firemním prostředí.

Kolektiv autorů Thorton, Mansi, Carramenha a Cappellano se zaměřují na to, jak jsou moderní technologie a komunikační kanály využívány ve firemním prostředí. Dle jejich šetření, e-mail v nynější době využívá zhruba 93 % a intranet 84 %, jedná se o nejvýraznější digitální kanál této doby. Nicméně sociální sítě zažívají poměrně velký vzestup a v těchto formách je viděn ještě velký potenciál. Aplikace používá 30 % zaměstnanců, a interní sociální sítě využívá aktuálně zhruba 23 % zaměstnanců. Podstatným faktem je, aby došlo k propojení jednotlivých forem komunikačních kanálů k dosažení větší míry informovanosti. Podle průzkumu a aktuálních trendů se předpokládá, že intranet se stane hlavním nástrojem k ukládání veškerých informací, e-maily budou využívány hlavně k formálním a oficiálním účelům a interní sociální sítě k neformální komunikaci a spolupráci mezi kolegy (Thornton, 2019, vlastní překlad). Toto tvrzení se do značné míry aktuálně díky koronavirové pandemii potvrdilo. Velká

část firemní komunikace se přenesla do webových platforem jako je MS Teams či Zoom, díky tomu výrazně pokleslo posílání e-mailů.

4.2.1 Mobilní telefony a další digitální technologie

Jedním z významných milníků novodobé digitalizace byl rok 2013, kdy na trh vstoupila chytrá zařízení, tak jak je známe dnes – **smartphony, tablety, chytré hodinky a další**. V dnešní době už téměř každý člověk ve vyspělých zemích vlastní chytrý mobilní telefon nebo tablet. V ČR vlastní mobilní telefon 97 % populace a v roce 2021 vlastnilo smartphone již 81 %. Nicméně zároveň klesá používání počítačů (desktopů) jako takových. To potvrzuje i výzkum eMarketer z roku 2016, předkládá alarmující data. Celkový čas, který stráví uživatel na internetu na svém mobilním telefonu, je v průměru 4 hodiny a 5 minut, což představuje 17 % času v rámci jednoho dne, a podle průzkumu z roku 2018 to vychází, že každým rokem stoupá průměrně strávený čas o 16 minut. Jednoznačně mobilní telefon je vzhledem k jeho multifunkčnosti nejvíce využívaným digitálním nástrojem, podle průzkumu je to až 65 %. Na druhou stranu se snižuje čas strávený u obrazovek počítačů (E-marketer, 2018, vlastní překlad).

Podle nejaktuálnějších dat ze srpna roku 2021 vyplývá, že celosvětově je mobilní telefon jednoznačně nejpoužívanější, využívá jej 56,9 % uživatelů, počítač 40, 4 % uživatelů a tablet jen 2, 7 %. (statcounter.com, 2021). Právě díky mobilnímu telefonu se náš život velice zjednodušil, jsme ve větší vzájemné propojenosti, ale zároveň se i mnohonásobně zrychlil. Mobilní telefon se stal tzv. osobním diářem každého dospívajícího a dospělého jedince a zařízením, který nás dokáže rychle a efektivně propojit. Další pokrok se díky moderním technologiím projevil hlavně v koordinaci a zvýšení produktivity. Došlo k lepšímu plánování práce a poskytování zpětné vazby, ale také k efektivnější kontrole a organizaci pracovních činností, tím pádem k účinnějšímu time-managementu. Vznikla možnost pracovat flexibilněji s pracovním rozvrhem a odbourala se potřeba papírová verze – tedy tisku a distribuce dokumentů, čímž došlo k efektivnější možnosti sdílení informací, a to i ve velké skupině (Harris, 2002, vlastní překlad). Výhod je bezesporu mnoho, nicméně moderní technologie s sebou nesou významné nevýhody, kterými se tak často nezabýváme. Neustálá propojenost však může být mnohdy na obtíž. Každý potřebujeme mít ohraničenou pracovní dobu a zajistit odpočinek a regeneraci po pracovní době, abychom byli schopni a plně nasazení podávat pracovní výkony i následující dny. Jedním z příkladů může být stále objevující se typická formulace v pracovních inze-

rátech „poskytujeme mobilní telefon a firemní notebook jako benefit“, který již dávno není benefitem, jelikož právě díky nim je těžké „přestat“ pracovat. Posunuli jsme se z doby, kdy jsme pracovali od 9 do 5 na styl práce 24/7, což představuje pracovat 24 hodin, 7 dní v týdnu. Zaměstnanci řeší velice často pracovní záležitosti i po pracovní době (Harris, 2002, vlastní překlad). Díky tomu, může u zaměstnance mnohonásobně rychleji dojít k přepracovanosti, a tím i následnému syndromu vyhoření, který je charakterizován jako „stav chronického stresu. Ten vede k fyzickému a emocionálnímu vyčerpání, cynismu a odloučení, dokonce i pocitům méněcennosti a nedostatku úspěchu. Když se syndrom vyhořené blíží, už nejste schopni účinně fungovat na osobní ani profesní úrovni“ (Vojtíšková, 2019).

Další nevýhodou je vznik informační zahlcenosti, o které jsem se již několikrát zmiňovala v předchozích kapitolách, se kterou se každodenně potýkáme. Informace k nám směřují a proudí ze všech stran a často už se stáváme vůči nim apatičtí. Dobrým příkladem může být, v marketingu oblíbený nástroj, e-mailové newslettery. Ty reálně otevírá a čte jen 20 % příjemců. Lidé už přestávají pasivně vnímat informace a spíše se zaměřují v případě potřeby na aktivní vyhledávání. Hlavním problémem e-mailové zahlcenosti je to, že je velice snadné poslat zprávu velkému počtu uživatelů. Adresáti tak dostávají mnoho zpráv, které nestíhají přečíst. Podle výzkumu z roku 2015 v průměru jeden kancelářský zaměstnanec obdrží až 121 e-mailů denně (Tschabitscher, 2020, vlastní překlad). Problém tkví, jak už bylo řečeno v předchozí kapitole, v jasně nestanovené strategii e-mailové komunikace. Zaměstnanci například často zaměňují, kdo by měl být příjemce zprávy a kdo by měl být jen informován (KOMU versus KOPIE). Případně posílají e-maily zbytečně velkému množství pracovníků a i těm, kteří o dané informaci nepotřebují ani vědět. Tím pak následně dochází k informačnímu zahlcení a určité „slepotě“, kdy zaměstnanec – příjemce záměrně nečte obsah přijaté zprávy.

4.2.2 Sociální síť a aplikace

Sociální síť mají i v podnikové sféře široké využití, například při personálním marketingu a hledání kvalitních zaměstnanců, ale i k efektivnější interní komunikaci, která by neměla spočívat jen v používání e-mailu. Nástup digitálních technologií a sociálních sítí přímo souvisí s nástupem Generace Y, která již tyto síť používá každodenně. Tato generace kromě jiného požaduje pracovní prostředí s moderním technickým vybavením, a také prostředí umožňující otevřenou komunikaci.

Zaměstnavatelé na tyto požadavky reagují různými formami alternativních úvazků, využitím komunikačních technologií apod. A právě do toho spadá i efektivní využití sociálních sítí.

O roli sociálních medií se v poslední době hojně diskutuje, jaký mohou mít dlouhodobý negativní vliv. Asi nejvýznamnějším negativem je porucha pozornosti a paměti, která je označována jako „Media multitasking“. Jedná se o procházení sociálních médií při jakékoliv jiné činnosti, například sledování televize a průběžná kontrola upozornění objevující se na mobilním telefonu. Tímto problémem se zabývala i studie z roku 2020. Výsledkem bylo, že lidé, kteří se snadněji nechají rozptýlit sociálními médii, měli při testu velký problém se ztrátou pozornosti. Rovněž měli horší výsledky v zapamatování si a následném vybavování si. Jisté je však jedno, a to, že sociální sítě jsou stále na vzestupu. To dokazují i statistická data. V průměru v roce 2020 strávil jeden uživatel na sociálních sítích 2 hodiny a 24 minut a 50,1 % času stráveného na mobilním zařízení bylo právě při používání sociálních sítí (Deyan, 2022, vlastní překlad). Firma, chce-li získat a udržet zaměstnance, musí tento trend následovat. Aktuálně se potýká trh práce s velice nízkou mírou nezaměstnanosti, v prosinci roku 2021 to bylo 2,2 %. Jak tedy oslovit uchazeče a potencionální zaměstnance? Být v něčem jiný než ostatní. A to využití sociálních médií v českých firmách stále chybí. Existuje však několik doporučení, kterými bychom se měli řídit, aby to na sociálních sítích fungovalo. Níže uvádím několik z nich:

- Digitální doba s sebou přinesla vizuální vnímání a selektivní čtení, v textu se opírat o body a text je nutné co nejvíce zkrátit.
- Lidé se chodí na sociální sítě bavit, ne číst si firemní noviny, které četli už jednou na nástěnce.
- Nepublikovat na všechny sítě stejný obsah.
- Vše musí fungovat na mobilním telefonu, tzn. weby, na které odkazuje, by měly být responzivní.

Všichni chtějí informace krátké, rychlé, vizuální a musí být přístupné na různých typech zařízení. Plno lidí má účet na **Facebooku** nebo **Instagramu**, ale existují i další platformy jako **Twitter**, **LinkedIn**, **Youtube** nebo **TikTok**. V této kapitole každý z těchto nejpoužívanějších médií krátce popisují a snažím se najít jejich využití ve vnitropodnikové komunikaci. Co musíme brát v první řadě na zřetel je to, že jednotlivé sociální sítě mají odlišný průměrný věk uživatelů, a tím pádem i cílovou skupinu. Je nutné brát tento fakt v úvahu a podle toho plánovat komunikaci.

Facebook

Facebook není potřeba dlouze představovat. Jedná se o platformu, která umožňuje uživateli vytvořit si profil a navazovat kontakty s dalšími lidmi. Kromě navazování kontaktu umožňuje se svými virtuálními přáteli chatovat, sdílet myšlenky, fotky, videa, ale i zájmy a mnoho dalšího. Facebook byl založen v roce 2004 a aktuálně má v ČR 5,3 mil. uživatelů, což představuje 50 % naší populace. Nejaktivnější věková skupina na FB je ve věku 25–34 let, což je generace Y.

Využití v interní komunikaci: pozvánky na firemní akce, informace a změny personálního charakteru, a ankety, diskuze a soutěže různého charakteru, které mohou budovat vztah k organizaci, ve které zaměstnanec pracuje.

Instagram

Založen roku 2010, aktuální počet uživatelů v ČR představuje 2,9 milionů, je považovaný za médium, které má stále velký potenciál k růstu. Je velice oblíbený a atraktivní, právě díky své jednoduchosti a spíše vizuálnímu vyjádření pomocí hezky upravených fotek. Na Instagramu je věkový průměr 18–24 let, nicméně hned v závěsu je 25–34 let.

Využití v interní komunikaci: umožňuje zapojení lidí prostřednictvím hlasování, kvízů, otázek apod. V případě komplikovanějších témat Instagram poslouží pouze jako upoutávka: “Máme nová pravidla pro dovolené, detaily najdete na firemním blogu.” Lze využít i k personálnímu marketingu a zaujmout uchazeče zajímavými tématy, které se ve společnosti dějí a řeší. Je možné zveřejňovat informace jako novinky z týmu, výsledky, nové projekty, představení projektu, na čem zrovna týmy pracují, ale také pozvánky na akce, soutěže, informace generálního ředitele, jako jsou poděkování, anebo také představování nováčků.

LinkedIn

LinkedIn je nejstarší ze sociálních sítí. Vznikl o pár měsíců dříve než Facebook, v roce 2003. Kompletní profil na LinkedIn může pomoci spojit se s pracovními příležitostmi tím, že uživatel představí svůj jedinečný profesionální příběh prostřednictvím zkušeností, dovedností a vzdělání. Je to tedy jakýsi veřejný životopis. Přináší možnosti navazovat kontakty, chatovat a sdílet multimediální obsah. Tvorba obsahu vzrostla v roce 2020 o 60 %. Zaměstnanci 14krát častěji sdílejí obsah od svých zaměstna-

vatelů než jakýkoliv ostatní obsah. V ČR bylo 1,9 mil uživatelů v roce 2021. Nadpoloviční většina uživatelů patří do věkové kategorie 25 až 34 let (LinkedIn, nápověda, nedatováno).

Využití v interní komunikaci: interní networking se spolupracovníky s možností nahlídnout na pracovní profil kolegy, personální management a podpora firemní loajality a hrdosti na to, kde jedinec pracuje.

Twitter

Vznikl v roce 2006, má funkci mikrobloggeru a umožňuje uživatelům přidávat příspěvky o délce 280 znaků. Podle dostupných internetových statistik má pouze 390 000 uživatelů. Uživatelské složení Twitteru v Česku je specifické. Mimo novináře, politiky a další typické uživatele Twitteru, zde převládá generace Z (lidé narozeni od poloviny 90. let do roku 2012). Ti se obvykle zajímají o témata jako jsou technologie, sociální otázky, životní prostředí, politika a hudba.

Využití v interní komunikaci: k personálnímu marketingu, stejně jako instagram a zaujmout uchazeče zajímavými tématy, které se ve společnosti dějí a řeší. Je vhodnější jej využívat jako komunikační kanál oficiálního charakteru.

YouTube

YouTube vznikl v roce 2005, zajišťuje komunikaci s uživateli primárně formou videa a možnosti diskuzí pod videi. V České republice YouTube měsíčně navštíví přibližně 6 milionů uživatelů. Průměrná doba strávená na YouTube je 154 minut za týden. Věková skupina 15–24 let totiž představuje pouze necelý milion unikátních uživatelů. Zbýlých 5 milionů je rozprostřených ve věkové kategorii 25–64 let, nejvíce logicky ve věku 25–44 (přibližně 3 miliony). YouTube dokáže uživateli doručit inspiraci, návod nebo třeba praktické rady o využití produktů či služeb. Jedná se o třetí nejpoužívanější vyhledávač, po Googlu a Seznamu. Video je na rozdíl od tištěné formy založeno mnohem více na emocích, čehož lze velmi dobře využít.

Využití v interní komunikaci: postupy a pracovní návody, informace o firmě, reportáže z akcí, kterých se společnost účastnila, např. výstavy atd. Představení společnosti a hlavních členů vedení atd.

TikTok

TikTok je sociální síť pro vytváření a sdílení krátkých videí. Mobilní aplikace umožňuje uživatelům vytvářet krátké videoklipy o délce 3–60 vteřin. V ČR je 1,5 mil uživatelů. Popularita TikToku roste v posledních dvou letech neuvěřitelně rychle. Z počátku byl TikTok považován za médium pro teenagery. Statistiky však uvádí, že třetina uživatelů jsou starší 30 let. Sociální síť TikTok však ovládla Generace Z a mileniálové. Nejčastěji se zde setkáme s věkovou skupinou 13–24 let.

Využití v interní komunikaci: stejně jako YouTube je možné jej využít ke zveřejňování videí, v tomto případě však výhradně zábavného charakteru. Využití je v rámci firemního blogování, oslovení potenciálního uchazeče o zaměstnání, ale i zákazníků.

Blogging

Blogy už dávno nejsou záležitostí online deníku dospívající mládeže, která sdílí a píše o svém životě. Využití blogu a blogování se posunulo již do oblasti marketingu, vznikl tzv. influence marketing. Zjednodušeně influencer je osoba, která má určitý vliv na specifické publikum. Influencem může být kdokoliv, kdo má kolem sebe vytvořený okruh lidí sledujících, ať už je to herec, zpěvák odborník na určitou oblast nebo jen člověk, který je určitým způsobem inspirativní pro své okolí. Ve světě se objevily první zmínky o influence marketingu v roce 2013. V ČR až v roce 2016 díky rozvoji Instagramu. Postupně se stává tato forma marketingu oblíbenější. Podstatnou výhodou je, že reklamní kampaň, kterou influenceri vytvoří a propagují je často levnější než jiné cesty a je již cílená na specifické publikum.

Využití v interní komunikaci: blogy patří k neoficiální části interní komunikace a má přesah, neboť si je obvykle mohou číst naprosto všichni. Jedná se o komunikaci, která je typická pro aktuální digitální dobu. Pomáhá nám vyjádřit své nápady a myšlenky, učit se od sebe navzájem a získávat nové informace. Interní blog umožňuje zaměstnancům zveřejňovat, ale na druhou stranu i získávat informace týkající se jejich pracovního, ale i osobního života ve společnosti. Díky blogování mohou lidé využít znalosti ostatních kolegů, které by si jinak nechali pro sebe. Centralizace podnikových znalostí na blogu šetří čas zaměstnanců, který by jinak museli vynaložit při vyhledávání informací. Potvrzuje to výzkum McKinsey Global Institute, který ukázal, že blogováním lze ušetřit až 35 % času zaměstnanců,

kteří by jinak museli stejnou informaci hledat znovu. Místo e-mailů a sociálních médií, kdy musí pracovník čekat na to až mu někdo odpoví, mohou jen zkontrolovat interní blog. Když uvážíme, že v průměru každý zaměstnanec stráví 1 hodinu a 43 minut času hledáním informací, pochopíme jeho významný dopad na produktivitu práce. V konečném důsledku to může ušetřit zaměstnanci 9 hodin a 18 minut (McKinsey, 2012, vlastní překlad).

Podcasting

Pojem podcasting se poprvé objevil v roce 2004, jeho autorem je novinář Ben Hammersley, který podcastingem označuje „amatérské rádio“, a to díky rostoucí popularitě digitálních technologií. Jedná se o audio pořad, který vychází pravidelně, například v týdenních relacích.

Využití v interní komunikaci: v České republice není ještě tak rozšířená, ale udává se, že zhruba 10 až 20 % české populace si alespoň jednou týdně pustí podcast. Prostřednictvím podcastu je možné zaměstnancům netradičně podat produktové novinky ve firmě, ale třeba i vysvětlit vizi firmy, nebo dílčí cíle na další kvartál. Mohou sloužit i k internímu školení či zaškolení nováčků. Jde o způsob, jak je možné zbourat bariéru mezi top managementem a zaměstnanci. Mnoho zaměstnanců může i cestovat, a právě audio mohou poslouchat v průběhu cesty. Je statisticky udáváno, že průměrně posluchači doposlouchají epizody do konce, nebo alespoň do 80 %, což má v porovnání s psanou formou opravdu skvělé výsledky a lze usoudit, že má tato forma přenosu informací velký potenciál. V České republice je aktuálně přes 250 podcastových pořadů zaměřených z různých odvětví a témat, jako je byznys, marketing, osobní rozvoj, ale i například cestování nebo životní styl. U nás podcasting využívá, ne však jen pro interní účely, skupina ČEZ v pořadu „S ečkem v srdci“. Ve Skupině ČEZ pracují odborníci, kteří patří mezi opravdové kapacity. A podcast S Ečkem v srdci je především pro ně a o nich. Mezi další velikány, kteří využívají podcasting, je společnost Vodafone, která pořad prezentuje jako „Příběhy kolegů, rozhovory a novinky ze světa telekomunikací“ ideální pro využití personálního marketingu při náboru a přijímání zaměstnanců.

4.3 Dopad koronaviru na oblast interní komunikace

Březen roku 2020 byl zásadním milníkem, na který budeme nejspíše ještě dlouho pamatovat. Propukla celosvětová pandemie, na kterou nebyl nikdo připraven, ať z řad zdravotníků, zaměstnavatelů, vlády, úřadů a ani samotná společnost. Pojem koronavirus se dokonce tak ustálil, že se dostal i do Akademického slovníku současných českých slov. Ústav pro jazyk český dokumentuje průběžně i slova objevující se a související s onemocněním Covid-19. Samotný Ústav pro jazyk český píše v úvodu „*Pandemie covid-19 změnila náš svět*“. Ano, změnila business svět a většinu lidské interakce a komunikace přesunula do digitální-online podoby. Právě díky koronaviru zaznamenává společnost značný technologický pokrok. Zaměstnanci, ale i zaměstnavatelé čelili nové výzvě, a to začít naprosto odlišně od způsobu, na který byli dosud zvyklí. Zaměstnanci, kteří již určitou formu práce na dálku vykonávali před pandemií, to vykonávali však za podpory kolegů často fyzicky přítomných ve společnosti v centralizované kanceláři. Nyní se museli i tito zaměstnanci přesunout mnohdy na home office (Raghuram., 2019, vlastní překlad). Zobecnění uspořádání práce z domova bylo náročné i vzhledem k tomu, že tato forma byla před COVID-19 dobrovolná, méně rozšířená a vykonávaná za méně dramatických okolností (Choudhury, 2020, vlastní překlad).

Studie zkoumající dopad COVID-19 na digitální komunikace zaměstnanců, která proběhla v 21 tisících společnostech v Severní Americe, Evropě a středním východě, která zahrnovala přes 3 mil. uživatelů, uvádí, že došlo **k nárůstu počtu setkání na osobu +12,9 %** a to **i počtu účastníků na schůzce v 13,5 %**, zároveň však **klesla průměrná délka jednání o 20,5 %**. Díky tomuto jevu došlo **k nárůstu průměrného pracovního dne**, a to až o 8,2 %, což představuje 48, 5 minut. Lze předpokládat, že se porad účastnilo více osob, kromě nadřízeného, případně i další podřízení, tím se zkrátil komunikační řetězec. To znamená, že daná informace se dostala ke klíčovému zaměstnanci podstatně rychleji a vzniklé dotazy byly zodpovězeny hned v danou chvíli. Nevznikalo zde řetězení komunikace v důsledku dodatečného zjišťování informací, díky tomuto mohli zaměstnanci pracovat efektivněji i efektivněji i ve své pracovní době.

I když je to spekulativní, je možné, že pro zaměstnance je také těžší udržet se dlouho ve virtuálním prostředí online setkání ve srovnání s osobními schůzkami (Choudhury, 2020, vlastní překlad). Rozsah pozornosti zaměstnance může být navíc napjatý výzvami specifickými pro pandemii COVID-19, jako je péče o děti, které nejsou ve škole,

ale i obecné omezení osobního kontaktu s dalšími lidmi a obecné doporučení se setkávat jen v nejužší sociální bublině. Zároveň najdeme výrazné nárůsty průměrného počtu odeslaných a přijatých e-mailů mezi lidmi od stejné organizace, kterou označujeme jako interní e-maily (+5,2 % +1,4 e-mailů za osobu za den). Také bylo zjištěno, že došlo k výraznému nárůstu průměrného počtu příjemců zahrnutých v e-mailech odeslaných v období „lockdownu“ (+2,9 %, +0,25 příjemce na e-mail odeslaných) (Choudhury, 2020, vlastní překlad).

Společnosti AMI Communications realizovala zhruba po roce od vypuknutí pandemie, v průběhu měsíce května a června roku 2020, průzkum týkající se interní komunikace v době pandemie. Uvádí, že „koronavirová situace ovlivnila práci každého druhého zaměstnance, někomu se změnila pracovní náplň, další přešli na odlišný styl práce – home office a někoho potkalo omezení nebo pozastavení práce, a tím i propad v příjmech“ (AMI, 2020). Epidemie poznamenala i vztahy na pracovišti mezi kolegy. *„Každý osmý zaměstnanec vnímá zhoršení vztahů v rámci kolektivu, a to například z důvodu ochladnutí vztahů nebo závesti pracovních podmínek svých kolegů“* (AMI, 2020). Změnil se vztah i k zaměstnavateli, negativní přístup k zaměstnavateli se vytvořil hlavně v případě, kdy došlo k omezení práce. Průzkumem bylo odhaleno, jaké obavy mají zaměstnanci do budoucna. *„Nejčastěji se bojí nejistoty, jak se bude krize dál vyvíjet, jaká opatření a jak dlouho budou platit? Pětina respondentů se obává zásadního propadu příjmu a každý desátý dokonce toho, že jeho zaměstnavatel nebude mít dostatek financí na výplaty, nebo že přijde o práci úplně“* (AMI, 2020). Proto je více než důležité v tomto období pravidelně komunikovat mezi firmou a pracovníky a případně i častěji. Strach z nejasné budoucnosti může narušit produktivitu firmy, proto je důležité nenechávat své zaměstnance v nejistotě (AMI, 2020).

Ale aby to nebylo pouze a jen o negativním dopadu pandemie pro společnost, rozhodla jsem se zaměřit i na pozitivní vliv. To je možné spatřit v tlaku na přechod do online podoby a digitalizaci procesu ve společnostech. Zároveň to byl pro mnohé firmy ideální podnět k inovacím. Pozitivní dopad byl také zaznamenán v úspoře na provozních nákladech, které jsou často astronomické. Takový provozní náklad se může týkat například pronájmu kanceláří v centru města, či úspoře všech energií. A dokonce v některých případech, dle dostupných informací, došlo ke zvýšení produktivity práce. Převládal názor, že zaměstnanci pracující z domu mohou zlenivět a nevěnovat se tak naplno práci. V rámci 8hodinové pracovní doby se přirozené průběžně snižuje produktivita práce. Zaměst-

nanec má na odpočinek jen obědovou přestávku, která je v rozsahu 30 minut pro někoho nedostatečná. Naopak při práci doma si tak pracovník udělal třeba i delší přestávku, aniž by měl pocit, že ho někdo kontroluje na úkor toho, že zbývající práci dodělal případně i mimo pracovní dobu (SSBR-edi.ch, 2020).

Pandemie pomohla ke vzniku tzv. **virtuální firemní kultury**. Firemní kultura je klíčová pro zapojení a udržení zaměstnanců a s počátkem pandemie jí bylo potřeba přetransformovat. Velká změna celofiremního fungování a kultury bylo právě v zavedení home office. Home office znamená v překladu práci z domova, a je možná pouze u určité skupiny zaměstnanců, kterým to dovoluje povaha práce. Typicky se jedná o zaměstnance pracující v kanceláři, který má k dispozici firemní notebook, případně je mu nastaven přístup do firemní sítě na jeho osobním počítači. V době nouzového stavu, tak většina zaměstnanců, kterým to umožňovala povaha jejich práce, vykonávala práci z domova. Porady začaly probíhat online na různých platformách. Ze dne na den odpadla možnost organizovat firemní eventy, což vedlo k větší kreativě HR oddělení ve vymýšlení nových forem online interakce podporující angažovanost zaměstnanců. Například možnost neformálního setkání online po pracovní době, a to při příležitosti společného pátečního drinku nebo různé formy fotosoutěže či soutěže založené na kreativě zaměstnance nebo podpoře jeho zdraví a zavedení různých sportovních výzev typu – nejvíce kroků, ujetých km na kole atd. Zároveň bylo potřeba informovat zaměstnance průběžně o vývoji nejen situace týkající se pandemie, ale i vývoji situace ve společnosti. K tomu mnohé firmy vytvořily speciální newsletter, který rozesílaly například 1x týdně (Unique people, 2020).

4.4 Shrnutí

Technologický pokrok a digitalizace jsou nevyhnutelným krokem k moderní společnosti. Sociální sítě zkrátka vládnou modernímu světu. Zároveň dochází ke generační obměně, a to jak v pracovním prostředí, tak ve společnosti obecně. Aktuálně stále převažuje v produktivním věku generace X (45 %), ale jak bylo možné dle dostupných dat vidět, je patrné, že se postupně dostává do popředí generace Y, která aktuálně představuje 33 %. Pro jednotlivé generace je charakteristický jiný přístup a každá generace zrcadlí dobu, do které se jejich zástupci narodili. Proto je logicky po-

třeba zvolit pro jednotlivé generace odlišný přístup stylu komunikace, a to i ve firemním prostředí.

Existuje neomezené množství informací, které je možné na firemních sociálních sítích sdílet, vždy je však nutné brát v úvahu specifika dané firmy a jejích zaměstnanců. Videem a obrazem toho sdělíte mnohem víc než textem. Obrazové informace jsou pro příjemce daleko jednodušší na zpracování a zapamatovatelné, ušetří zároveň o hodně více času, který se musí vynaložit v případě čtení textu.

Mobilní zařízení s sebou přináší obrovské výhody, ať už v rychlosti přenosu informací či většímu pocitu vzájemné propojenosti. Na druhou stranu však nikdo zatím pořádně neví, jaký mohou mít chytrá zařízení dlouhodobý vliv na naše zdraví, časté telefonování, neustále zapnutá Wi-Fi síť, mobilní data, 5G síť. Můžeme se jen domnívat. A o všem se přesvědčíme až vlastní zkušeností třeba za deset nebo dvacet let. Moderní technologie, aplikace a další mobilní vynálezy se poslední 2 roky o to více zrychlily ve svém vývoji. Díky celosvětové pandemii, která nás začátkem roku 2019 zasáhla, se veškeré fungování přeneslo do online prostoru. Home office se stal pro mnohé každodenní rutinou. Právě pandemie výrazně ovlivnila interní komunikaci ve firmách. Ze dne na den museli zaměstnavatelé na celosvětovou krizi reagovat a svým zaměstnancům podávat relevantní informace o aktuálním dění. Právě podle průzkumu vyšlo, že pracovníci vnímali zaměstnavatele jako důvěryhodný zdroj informací týkající se o koronaviru. Díky větší míře zapojení digitálních technologií se museli zaměstnanci naučit postupně využívat moderní technologie, a to i starší generace.

Z této kapitoly vyplývá dílčí výzkumná otázka *„Jak společnost reagovala na koronavirovou pandemii v oblasti interní komunikace?“*

5 Metodika výzkumu

Tato kapitola se zabývá popisem postupu při výzkumu k mé diplomové práci. Obsahuje rekapitulaci hlavního výzkumného cíle a předběžných dílčích výzkumných otázek, které vznikly při studiu odborné literatury v teoretické části této práce. V kapitole také definuji použitou metodiku výzkumu a techniku sběru dat, která byla při výzkumu provedena. Součástí kapitoly je zároveň etická stránka výzkumu a možné limity, které s sebou kvalitativní výzkum přináší. Pro účely této diplomové práce jsou veškerá data v anonymizované podobě. V práci se pak anonymizace projevuje v názvu společnosti, pro kterou používám označení **firma, společnost** případně **společnost BC**, ale také i u jednotlivých respondentů a určitých částí rozhovorů, které jsem upravila, případně některé pasáže zcela vynechala.

5.1 Výzkumná strategie

Pro provedení výzkumu jsem zvolila kvalitativní výzkumnou strategii, sběr dat probíhal formou dotazování, jejíž výhodou je možnost velké flexibility v případě zjištění nových informací v průběhu sběru dat, což kvantitativní strategie neumožňuje. Dále se snaží porozumět celku jako takovému a já, jakož to výzkumník, budu přímým účastníkem prováděného výzkumu.

V neposlední řadě využívám ke sběru dat **triangulaci dat**, která představuje kombinaci více metod sběru dat, které mají za cíl zvýšit validitu prováděného výzkumu, jelikož při použití metod samostatně by nemuselo dojít k odhalení některých aspektů zkoumaného předmětu (Hendl, 2005).

5.2 Formulace výzkumného problému

V roce 2018 proběhl ve společnosti průzkum spokojenosti, který se mimo jiné kromě pracovních atribut zaměřoval na oblast spokojenosti s interní komunikací. Došlo ke zjištění nespokojenosti zaměstnanců, která souvisela s nedostatkem informací o společnosti jako jsou hospodářské a finanční výsledky a personální změny. Také bylo zjištěno nedostatečné využití potenciálu jednotlivých komunikačních kanálů, hlavně firemního intranetu, kde se nacházely buď neaktuální informace nebo jejich naprostá absence. Z toho důvodu bylo toto médium zaměstnanci nevyužívané, oproti tomu byl

hojně využívaný neformální komunikační kanál, a to tzv. „drby“ a pochodbové řeči. Velkým problémem bylo předávání informací na nižší úrovni. Tyto informace často zůstávaly u ředitelů nebo manažerů a k THZ zaměstnancům a dělníkům se bohužel již nedostaly. Přesně tento problém uvádí ve své publikaci Kovaříková (2016), *„skutečnost, že zaměstnanci jsou nedostatečně informováni škodí v největší míře samotnému zaměstnavateli, jelikož tak dochází ke vzniku „pochodbových řečí“, dezorientaci a celkovému chaosu, který může vyústit až v paniku ve firmě, a tím pádem v nechtěný odchod zaměstnance.“*

Interní komunikace jako personální proces měla ve firmě bohužel plytké základy. V té době měl interní komunikaci v kompetenci zaměstnanec marketingového oddělení, jen na půl úvazku. Zároveň interní komunikaci utlačovala prioritizace externí komunikace, proto na interní komunikaci nezbyvala příliš velká časová kapacita. Vzhledem k těmto zjištěním bylo konstatováno, že firemní komunikace není ve firmě efektivní. To dokazuje i Koubkovo (2001) tvrzení, že organizace může existovat a fungovat jen tehdy, má-li zdroje, které se jí podaří propojit a uvést do pohybu. Mezi tyto zdroje řadíme **materiální** (budovy, zařízení, stroje a materiál), **finanční zdroje** (akcie, peníze), **informační zdroje** (informace o konkurenci, dodavatelích a trhu) a **lidské zdroje**, které představují znalosti, schopnosti, dovednosti lidí v organizaci. Všechny tyto zdroje uvádí do pohybu právě **komunikace**. Komunikace není však jen o tom napsat e-mail nebo vydat firemní časopis. Jedná se o proces mnohem komplexnější, kdy je nutné ji kontrolovat a určitým způsobem i řídit, hlavně v souvislosti s manažerskou komunikací.

Významným problémem, který jsem identifikovala bylo, že každý nadřízený vnímá svou úlohu v komunikaci vůči svým podřízeným jinak. Bohužel často se najdou i vedoucí, kteří si informace nechávají pro sebe a věří tomu, že „lepší, je raději neříkat nic“. Přitom komunikace je mocným nástrojem, který dokáže zaměstnance motivovat a vést k dosahování firemních strategií a cílů.

5.3 Formulace hlavní výzkumné otázky a dílčích otázek

Cíl výzkumu této diplomové práce je odpovědět na hlavní výzkumnou otázku, která zní **„Jak hodnotí klíčoví aktéři interní komunikační systém ve vybrané firmě?“** Hlavní výzkumná otázka je následně operacionalizovaná do dílčích výzkumných otázek, které vyplynuly z teoretických výcho-

disek uvedených v předešlých kapitolách v první části této práce. Jednotlivé dílčí otázky jsou pak transformovány do ukazatelů, tzv. indikátorů, které reprezentují zkoumaný problém a přenáší se do otázek položených respondentům. Další operacionalizace je součástí příloh.

DVO1: Jak hodnotí klíčoví aktéři cíle, plán a rozdělení zodpovědností v interní komunikaci?

Zjišťuje, zda má firma formálně stanovené cíle a plán interní komunikace, který dodržuje a pravidelně vyhodnocuje. Jak jsou s těmito cíli seznámeni samotní zaměstnanci. Také se zabývá rozdělením zodpovědností za IK ve společnosti.

Indikátory: formálně nastavený plán interní komunikace a definované cíle procesu, zodpovědnost za řízení procesu komunikace.

DVO2: Jak hodnotí klíčoví aktéři komunikaci ve společnosti mezi jednotlivými úrovněmi?

Oblast zaměřující se na zjištění spokojenosti a funkčnosti komunikace mezi jednotlivými organizačními úrovněmi (nadřízený-podřízený, kolega-kolega a mezi jednotlivými úseky).

Indikátory: důvěra v nadřízeného, komplexnost a dostatek informací pro plnění pracovních úkolů, důvěra mezi kolegy, hodnocení vztahů na pracovišti.

DVO3: Jak hodnotí klíčoví aktéři jednotlivé komunikační kanály a jejich využití?

Analyzuje jednotlivé nástroje formou studia interních dokumentů a rozhovorem se zástupcem HR. Následně došlo k mému osobního zhodnocení těchto kanálů na základě srovnání zjištěných teoretických poznatků. Druhá část se zabývala zkoumáním otázek zjišťující využitelnost jednotlivých komunikačních kanálů ve společnosti. Detailněji se pak zabývala procentuálním rozložením mezi využíváním osobní a písemné komunikace, ale také zda zaměstnanci pocítují informační zahlcení vyplývající z e-mailové komunikace a míru využívání intranetu.

Indikátory: účelnost jednotlivých komunikačních kanálů, rozložení osobní vs. písemné komunikace, využitelnost intranetu, informační zahlcení.

DVO4: Jak hodnotí klíčoví aktéři případné změny interní komunikace během pandemie?

Zkoumá, jakým způsobem se změnil styl práce a komunikace ve společnosti v době pandemie a jaký to mělo dopad na zaměstnance.

Indikátory: změna způsobu práce, způsob komunikace v době pandemie.

5.4 Technika sběru dat a výzkumné nástroje

Pro sběr dat jsem využila dvě techniky sběru dat, a to polostrukturované rozhovory s klíčovými aktéry, tak jak byli definováni v teoretické části. K jejich specifikaci dojde v následující kapitole 5.5, kde se zabývám charakteristikou výzkumného souboru. Jako další techniku pro sběr dat jsem kromě rozhovorů využila rovněž techniku studia interních dokumentů. V první řadě jsem realizovala polostrukturovaný rozhovor se zástupcem HR oddělení, ten proběhl osobně ve společnosti v rozsahu cca 2 x 1,5 hodiny. Další doplňující dotazy jsme řešili již formou e-mailů a Zoom rozhovorů. Následovalo studium poskytnutých interních dokumentů a v poslední řadě byly realizovány polostrukturované rozhovory s respondenty. Rozhovory byly realizovány se vzorkem každé pracovní kategorie, která ve firmě pracuje (dělník, technickohospodářský zaměstnanec a vedoucí). Jednotlivé kategorie jsou charakterizovány v následující kapitole 5.5.

Velký důraz jsem kladla na zachování anonymity účastníků, proto byli některé odpovědi upraveny v částech, kde docházelo k označení firmy, identifikaci manažerů a dalších osob. Tyto údaje byly kvůli ochraně osobních údajů vymazány.

Jak jsem již zmínila, druhá technika sběru dat, kterou jsem použila, byla studium interních zdrojů firmy. Při prvotním seznámení jsem prostudovala organizační strukturu a tiskové zprávy společnosti za poslední 3 roky, tedy za roky 2020, 2019 a 2018. Dále jsem se zaměřila na formální dokumenty týkající se již IK jako směrnice, prezentace, manuály a brožury pro zaměstnance. A posledními sledovanými dokumenty byly interní komunikační kanály, což ve společnosti představuje intranet, nástěnky, letáky, firemní noviny a další e-mailová komunikace směrem od vedení k zaměstnancům.

5.5 Kritéria při výběru respondentů a dokumentů

Zkoumaný vzorek respondentů v rámci realizace polostrukturovaných rozhovorů byl sestaven ze zástupců všech pracovních kategorií zaměstnanců,

kteří představují tzv. klíčové aktéry komunikace. Jak už bylo v teoretické části dříve specifikováno, mezi ně patří manažeři a vedoucí pracovníci, technickohospodářští zaměstnanci a dělníci. Při odpovídání na první dílčí a čtvrtou otázku je zahrnut do výzkumu i zástupce personálního oddělení, jakož to prvek nesoucí odpovědnost za řízený tok informací ve firmě. Z výzkumu jsou však vyjmuti nejvyšší představitelé vedení, tj. ředitelé, a to vzhledem k malému počtu zástupců této kategorie, tím pádem znemožnění jejich anonymizaci a případně snadné identifikace. V každé kategorii byl kladen důraz na odpovídající počet respondentů, tzn. že alespoň 3 a více osob.

Metodou výběru jednotlivých respondentů je záměrný výběr respondentů, kteří jsou v prvním kroku vytipování společně se zástupcem HR oddělení dle pracovní kategorie a předpokladu ochoty účastnit se výzkumu. S těmito jedinci jsem se spojila za pomoci a poskytnutí kontaktu z personálního oddělení. Vytipování jedinci byli e-mailově osloveni s dotazem a prosbou účasti ve výzkumu. Byl vybrán vzorek, který ve firmě pracuje již více než jeden rok a má již reálnou zkušenost a utvořen názor a povědomí o zkoumané problematice. Častým důvodem pro odmítnutí účasti na výzkumu byla časová vytíženost nebo přetrvávající strach z toho, že by mohl být respondent identifikován. Každý z rozhovorů trval přibližně 1,5 hodiny. Záleželo na výřečnosti respondenta. Nejkratší rozhovor trval 1 hodinu a nejdelší pak 1 hodinu a 50 minut. Každý z respondentů při rozhovoru ústně potvrdil souhlas s účastí na výzkumu. Mou snahou bylo vybrat v rámci věkového rozložení odpovídající zastoupení jednotlivých generací. Bohužel to bylo dost obtížné vzhledem k nevelkému zájmu o účast ve výzkumu. Celkově to pak bylo 6 zástupců Generace Y, 2 zástupci Generace X a 1 zástupce Baby Boomers. Vzhledem k tomu, že mým kritériem bylo, aby respondent pracoval ve firmě alespoň 1 rok, bylo obtížné tak najít zaměstnance z řad Generace Z, která má stále nejmenší zastoupení na pracovním trhu a teprve na pracovní trh vstupuje.

Označení osoby	Věk	Příslušnost ke generace	Pracovní kategorie	Délka zaměstnání
Zástupce HR	30-35 let	Generace Y	THZ	5 let
Respondent M	30-35 let	Generace Y	Manažer	4 roky
Respondent Š	25-30 let	Generace Y	THZ	3 roky
Respondent B	35-40 let	Generace Y	Manažer	2 roky
Respondent K	40-45 let	Generace X	THZ	6 let
Respondent V	30-35 let	Generace Y	THZ	4 roky
Respondent O	30-35 let	Generace Y	THZ	2 roky
Respondent A	45-50 let	Generace X	Dělník	8 let
Respondent T	55-60 let	Baby Boomers	Dělník	15 let

Tabulka 4: Typová charakteristika respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

Kritérium při výběru **dokumentů** byla hlavně jejich aktuálnost, a to staří max 3-5 let od jejich vydání. Dokumenty staršího data už by nebyly pro můj výzkum relevantní, jelikož nereflektují aktuální stav ve společnosti. Mým požadavkem bylo poskytnutí přímých dokumentů upravující proces IK ve společnosti a pak další, které jsem již nechala na vůli HR specialisty. Obdržela jsem k prostudování: Organizační strukturu, Pracovní řád, směrnice upravující IK, náhledy několika plakátů a vizuálů určených na nástěnky, pravidla interní komunikace, náhled e-mailových oznámení pro zaměstnance, a dále firemní časopis a náhled intranetu. Dále jsme obdržela i grafický manuál a pozvánky na zaměstnanecké akce. Všechny zmíněné dokumenty jsem blíže rozvedla v kapitole 6.5.1.

5.6 Etické otázky výzkumu

Belmont report (1979) uvádí, že etika výzkumu je založena na dodržování 3 hlavních zásad, a to **respekt, prospěšnost a spravedlnost**. Níže jsou vysvětleny jednotlivé pojmy a dány do kontextu s provedeným výzkumem.

Respekt představuje specificky dobrovolný souhlas, který je základním předpokladem pro uskutečnění výzkumu. V první řadě bylo nutné získání souhlasu organizace s realizací výzkumu na dané téma u nich ve společnosti a následně to bylo získání souhlasu jednotlivých respondentů s rozhovorem. Souhlas organizace k participaci a spolupráci na mé diplomové práci byl zaznamenán v rámci e-mailové komunikace se zástupcem organizace. Bylo vysvětleno, jak bude se všemi získanými daty nakládáno a jak budou dále zpracovány. Všem účastníkům jsem

na začátku rozhovoru poskytla potřebné informace a požádala je o jejich dobrovolný souhlas, který vyjádřili ústně.

Prospěšnost v kontextu provedení výzkumu ve vztahu k možným potencionálním rizikům pro společnost a jednotlivce. Proto je důležitá velmi důsledná anonymizace dat, kterou jsem provedla s největší opatrností. Jediným identifikačním údajem, který jsem po respondentech požadovala bylo uvedení, do jaké pracovní kategorie zaměstnanec spadá (dělník, manažer a technickohospodářský zaměstnanec), jaký je jeho věk (pouze orientačně) a jak dlouho pracuje ve firmě. Pokud se v odpovědích objevilo něco, co by mohlo společnost nebo případně daného respondenta identifikovat, tuto část odpovědi jsem vymazala.

Spravedlnost je spojována s tím, že nesmí být žádná skupina protěžována. V praxi jsem se snažila zvolit stejný poměr, respondentů z jednotlivých pracovních kategorií. Bohužel se to v plné míře nepodařilo a odpovědi chybějící ze skupiny manažerů a dělníků jsem se snažila vykompenzovat při rozhovoru se zástupcem HR oddělení, který má nejlepší povědomí a přehled o celkovém fungování ve společnosti a specifických problémech jednotlivých pracovních kategorií (Belmont report, 1979, vlastní překlad).

5.7 Limity výzkumu

Zde uvádím výčet limitů výzkumu, se kterými jsme se při výzkumu setkala a jakým způsobem jsem na dané limity reagovala. V první řadě je však nutné být vždy dopředu připraven a mít preventivní opatření, respektive námet na řešení, aby k nežádoucímu jevu nedošlo. Pokud se již však nějaké omezení objeví je nutné na něj reagovat a vyřešit jej.

Nedostatečný počet respondentů – s tímto problémem jsem kalkulovala dopředu. V první fázi bylo osloveno 16 respondentů napříč celou společností a pracovními pozicemi. Z tohoto počtu souhlasilo s rozhovorem 8 z nich. Cílový stav bylo získat od každé kategorie zaměstnanců minimálně tři respondenty, tzn. 3 manažery, 3 technickohospodářské zaměstnance (dále jen TH) a alespoň 3 dělníky. Bohužel však výsledné rozložení bylo 2 dělníci, 2 manažeři a 4 TH zaměstnanci. Obtíž byla v tom, že výzkum probíhal v září a počátkem října roku 2021, kdy panovala ve společnosti poměrně striktní protiepidemická nařízení a nebyla možnost osobních návštěv ve firmě. Proto jsem většinu všech rozhovorů realizovala prostřednictvím online aplikace Zoom či Skype. V této souvislosti to byly značně zne-

výhodnější podmínky pro dělnické pozice, jelikož ti se museli přihlásit mimo pracovní dobu, a to ve svém volném čase ze svého domova. Tímto si vysvětluji tak nízký zájem o účast na výzkumu.

Zaměření se na zaměstnance, kteří pracují ve firmě alespoň 1 rok a více – limitující faktor, díky tomuto ještě více zúžil portfolio možných respondentů.

Online forma – většina výzkumu probíhala vzhledem k omezení vlády v online podobě. Nebylo tedy možné být fyzicky přítomný ve firmě a udělat si tzv. vlastní názor na atmosféru na pracovišti a další faktory. Všechny tyto zkoumané jevy byly zaznamenány pouze reprodukovatelně na základě rozhovoru se zástupcem HR.

Časová kapacita HR oddělení – obava vycházela z prvotního sdělení zástupce HR oddělení, že jsou poměrně pracovní vytížení, o to víc v době pandemie. Nicméně jsem se s tímto limitem, nad mé očekávání, setkala jen minimálně. Zástupce HR oddělení mi vždy vyšel vstříc, poskytl potřebné informace, poslal požadované dokumenty a investoval čas do trpělivého vysvětlování a odpovědí na mé otázky.

Nejistota dotazovaných při anonymizování – od zaměstnanců jsem zjišťovala pouze omezené informace, a to, jak dlouho pracují ve společnosti, jaký je jejich věk a do které pracovní kategorie spadají. Zároveň jsem je opakovaně ujišťovala, že výsledky z rozhovorů budou anonymizovány a v případě specifikace nějakého problému, který by mohl narušit anonymizaci, jsem vysvětlila, že tyto pasáže budou při zpracování dat zcela vynechány. Bohužel jsem však stále měla subjektivní pocit, že ne všichni zaměstnanci vždy odpovídali zcela otevřeně.

Schopnost výzkumníka zvládat složitější a nečekané situace, případně na ně reagovat vhodným způsobem – snažila jsem se navodit reálnou situaci rozhovoru a nejdříve provedla zkušební rozhovor s rodinným příslušníkem v domácím prostředí, abych byla připravená na možné reakce respondentů.

Ovlivňování odpovědí respondenta – největší problém jsem spatřovala v tom, když respondent odpověděl velice stroze a já požadovala rozvinitější odpovědi. Vnímala jsem, že jej částečně ovlivňuji, a proto jsme se snažila zasahovat v co nejmenší míře, opravdu jen tehdy, když respondent odpověděl jednoslovně. Nicméně některé odpovědi jsem i jednoslovné zanechala. Důležitá byla pro mě autentičnost odpovědi, i když byla pro kvalitativní výzkum z mého pohledu obsahově slabá.

5.8 Způsob a postup analýzy dat

V první fázi jsem realizovala polostrukturovaný rozhovor se zástupcem personálního oddělení (HR specialistou), který mi vysvětlil specifika společnosti a odpověděl na všechny dotazy ohledně nastavení interní komunikace ve společnosti. Na základě rozhovorů jsme společně identifikovali dokumenty a komunikační kanály, které bych si mohla detailněji prostudovat, což bylo mým následujícím krokem. Tyto dokumenty jsem obdržela v elektronické podobě, tak abych si mohla udělat představu o fungování systému interní komunikace ve společnosti a mohla se tak zároveň připravit na rozhovory s respondenty, které následovaly v poslední fázi výzkumu. Většina rozhovorů probíhala, vzhledem k pandemické situaci a restrikcím ve společnosti formou online rozhovorů přes aplikace Zoom a Skype. Na úvod rozhovoru jsem požádala respondenta o ústní souhlas s účastí na výzkumu a seznámila jej s pořizováním audiozáznamů, pro možnost přepisu rozhovorů. K rozhovorům jsem měla připravený scénář a jednotlivé otázky jsem pokládala postupně dle zkoumaných oblastí kopírující dílčí výzkumné dotazy. Rozhovory byly přepsány do word dokumentu, se kterým jsem následně pracovala v empirické části této práce.

Získaná data jsem podrobila otevřenému kódování dat, jakož to počáteční analýze. Hendl definuje, že otevřené kódování odhaluje v datech určitá problémová témata. Tato fáze vede k získání seznamu témat, jenž pomáhá výzkumníkovi je vidět v celku a stimuluje ho při hledání témat dalších. Výzkumník tento seznam postupně třídí a organizuje, kombinuje a doplňuje v další analýze (Hendl, 2005). Při využití otevřeného kódování v metodě rozhovoru byl každý rozhovor kódován zvlášť. Všechny pojmy byly poté propojeny a následně kategorizovány do jednotlivých indikátorů, které jsem rozvedla v jednotlivých kapitolách.

6 Empirická část

Praktická část práce je věnována analýze výsledků kvalitativního výzkumu a interpretaci dat. V úvodu nejprve představuji společnost a oddělení, které je kompetentní za proces interní komunikace ve firmě. V následujících částech se již zabývám analýzou dokumentů, rozhovorů a jejich interpretací.

Kapitoly jsou členěny dle výzkumných otázek. Nutno však podotknout, že jednotlivé indikátory operacionalizovaných otázek se vzájemně prolínají, jelikož všechny dílčí otázky i hlavní výzkumná otázka řeší a zhodnocují nastavený systém interní komunikace ve společnosti.

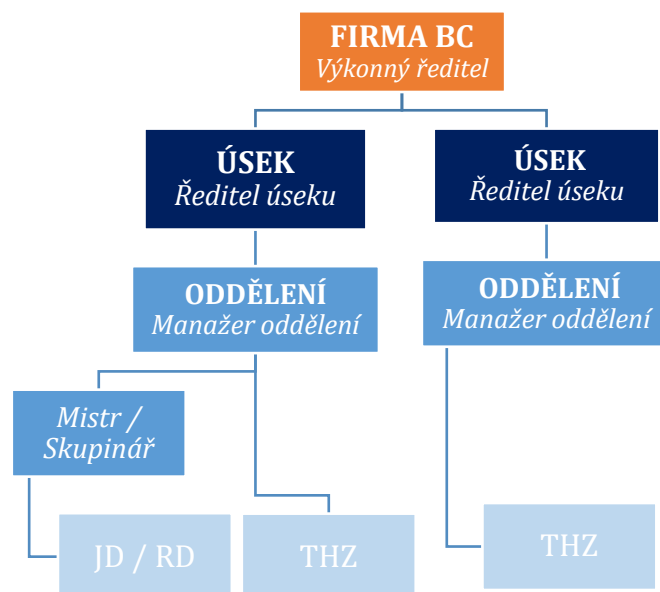
Součástí každé kapitoly je také krátké shrnutí a dílčí závěr, který vyplývá ze zjištěných dat a posuzuje, zda se zjištění shodují s literárními prameny či se nachází v určitém rozporu. Pro potřeby této práce a v souvislosti s požadavkem anonymizace jsem použila označení společnosti jako firma BC.

6.1 Představení společnosti

Firma BC je mezinárodní strojírenská společnost, zabývající se sériovou výrobou. Na trhu působí již více než 75 let a je tedy možné konstatovat, že má již vybudovanou určitou tradici a historii. Centrála společnosti se nachází v České republice, s ní i tři tuzemské dceřiné společnosti. Ve světě má zastoupení v dalších osmi dceřiných společnostech sídlících v Evropě, Asii a Americe. Tyto afilace mají za cíl podporovat prodej produktu v daných lokalitách. Společnost je jedinečná v tom, že vyvíjí a vyrábí celý produkt, díky tomu se ve společnosti nachází opravdu široké spektrum činností, od oddělení vývoje produktu, přes jeho výrobu až po marketing, prodej a poprodejní služby, které představují nabídku servisu vyráběného produktu.

Centrála a všechny dceřiné společnosti sčítají dohromady okolo 500 zaměstnanců. Zhruba 300 zaměstnanců se nachází na dělnických pozicích a 200 zaměstnanců na technickohospodářských a manažerských pozicích. Zajímavostí je, že co se týká věkového zastoupení, najdeme zde spíše velké procento zaměstnanců do 30 let věku a druhou převládající skupinou je naopak starší generace kolem 50 let, která ve firmě pracuje klidně i 15 a více let. Společnost má plochou organizační strukturu, pro kterou je typická pružnost v rozhodování, díky tomu, že tok informací od nejnižší

postavených pracovníků k nejvyššímu vedení je plynulý, zároveň rychlý a krátký. Tuto definici potvrzuje i skutečnost, že společnost sama sebe charakterizuje jako „rodinný korporát“, tzn. že se nejedná o společnost čítající desetitisíce zaměstnanců, kteří jsou svázáni korporátními pravidly, pro které je typický složitý a zdouhavý proces změny“, díky velkému množství schvalovacích procesů. V čele organizační struktury stojí výkonný ředitel, pod ním je v přímé podřízenosti sedm samostatných úseků a ty se dále člení do jednotlivých menších organizačních celků, kterými jsou oddělení. Za jednotlivé úseky zodpovídá odborný ředitel a oddělení pak vede manažer nebo jiná pověřená osoba (např. vedoucí oddělení). Ve výrobě na nižší úrovni vedoucích nalezneme mistry a teamleadery. Na nejnižším stupni organizační struktury se nacházejí jednotliví řadoví zaměstnanci, kterými jsou: technickohospodářští zaměstnanci a dělníci. Označení technickohospodářský neboli THZ představuje zaměstnance, kteří vykonávají práci duševního charakteru. THZ se nepřímě podílí na projektu nebo koncovém výrobku. Na rozdíl od dělnických pozic, které vykonávají převážně fyzickou práci pomocí strojů a výsledkem jejich práce je hmotný statek.



Obrázek 6: Organizační struktura zobrazující nadřízenost versus podřízenost ve firmě BC
(vlastní zpracování)

6.2 Analýza výsledků a interpretace dat

Kapitola věnována výsledkům z provedených polostrukturovaných rozhovorů s respondenty a se zástupcem oddělení lidských zdrojů. Také jsem provedla analýzu dostupných dokumentů, které jsem dostala k prostudování. V posledním roce probíhalo zároveň i pozorování fungování oddělení HR v rámci několika úkolů, které jsem pro oddělení vypracovala. Toto pozorování však probíhalo online formou, např. příprava plakátu ke každoročnímu procesu hodnocení, příprava prezentace k aktivitě Darování krve, a příprava e-mailové zprávy pro zaměstnance týkající se souhrnu benefitů.

6.3 DVO1: Systém, plán a rozdělení odpovědností v interní komunikaci

Výzkumná otázka „**Jak hodnotí klíčoví aktéři interní komunikační systém ve vybrané firmě?**“ zjišťuje, zda má firma formálně stanovené cíle a plán interní komunikace, který dodržuje a pravidelně vyhodnocuje. Otázka je zkoumána ze dvou pohledů, kdy byl realizovaný rozhovor se zástupcem HR oddělení týkající se dotazů k nastavenému systému ve společnosti a pak druhá část, a to odpovědi od samotných zaměstnanců a jejich vnímání a představy o interní komunikaci ve společnosti.

Indikátory: formálně nastavený plán interní komunikace a definované cíle procesu, zodpovědnost za řízení procesu komunikace.

6.3.1 Vnímání interní komunikace ve společnosti

V úvodu mě zajímalo obecné vnímání – chápání interní komunikace jaký pohled má zástupce HR a samotní zaměstnanci. Zástupce HR oddělení mi sdělil „*je to něco bez čeho bychom nemohli existovat, snažíme se, aby zaměstnanci byli informováni a dostával se k nim informace včas. Děláme vše, co můžeme dle našeho nejlepšího svědomí i vědomí. Když se bavím se známými z jiných firem, tak si myslím, že informujeme zaměstnance dostatečně. Sice to není úplně ideální stav, ale oproti jiným jsme na tom dobře. Po průzkumu spokojenosti v roce 2018, kdy jsme se dost zaměřili na interní komunikaci, tady vzniklo několik aktivit. Jednou z nich byly kvartální meetingy vedení společnosti, kde všichni zaměstnanci obdrželi informace, které se staly v posledních 3 měsících a co se plánuje na následující období. Také*

byla snaha zmapovat realizaci porad a meetingů jednotlivých úseků a dalších projektových porad, ale to se bohužel zaseklo na vedoucích, kteří nám měli informace poskytnout. Jinak si myslím, že celkově je komunikace nastavena dobře, pak už je to vždy na samotných vedoucích a zrovna tuto oblast nedokážeme 100% kontrolovat. Máme školení pro manažery, jak by se měli chovat ke svým podřízeným, vést, kontrolovat, a hlavně komunikovat a provádět s nimi hodnotící pohovor, ale znáte to... Občas to prostě někteří asi nepochopí. Takže pak už to chce stále jen, opakovat a vysvětlovat proč a k čemu je to dobré.“ Z odpovědi vyplývá, že firma se evidentně tématu komunikace hodně věnuje, ale zároveň si uvědomuje, že existují i nějaké nedostatky a na těch se snaží průběžně pracovat a odstraňovat. Zaujala mě informace, že v roce 2018, proběhl dokonce i průzkum spokojenosti, kde byla jedna z oblastí zaměřena na komunikaci. Při dalším zkoumání jsem měla možnost nahlédnout na i prezentaci výsledků tohoto „průzkumu spokojenosti“, která byla určena vedení a také jsem zjistila, jaké další kroky následovaly. Každý z odborných ředitelů byl požádán, aby u případných nedostatků vymyslel se svým týmem návrh možných řešení a termín na jeho odstranění. Po obdržení všech nápravných opatření se jednotlivé návrhy prezentovaly vedení. Vedení je pak případně odmítlo nebo přijalo. V případě přijetí dostal návrh odpovědnou osobu a termín pro realizaci. To pak bylo v rámci pravidelných porad vedení kontrolováno.

Jednou z otázek bylo i zjištění, zda zaměstnanci ví, co samotný pojem interní komunikace ve firemním prostředí představuje. Z rozhovorů vyplynulo, že všichni zaměstnanci mají představu o tom, co interní komunikace obnáší, velice dobře to popsal **respondent V**, který odpověděl: *„Existuje špatná odpověď? (smích) Já si pod pojmem interní komunikace asi představuji, že je to v podstatě komunikace, která jde napříč firmou, takže asi nějaký oběžník. Informují nás o nějaké změně, nebo o něčem, že se bude konat, předpise nebo nevím, a toto jde nějakou formou e-mailem – všem, aby se o tom každý dozvěděl, ale i dělníci, že jim to manažeři vytisknou, dají jim to na nástěnku, aby jim byly dané jasné pokyny, aby to všichni věděli a měli by se s tím ztotožnit.“* Ostatní respondenti velice často odpovídali a zmiňovali i samotné komunikační kanály jako e-mail, firemní časopis nebo rady. Jeden z respondentů charakterizoval interní komunikaci poměrně široce a uvedl: *„To, co se nesmí dostat ven ke 3. straně.“*

Z výsledku výše vyplývá, že všichni respondenti, nehledě na to, zda se jedná o dělníka, TH zaměstnance nebo manažera, mají poměrně jasnou představu o významu interní komunikace a její úloze ve společnosti.

6.3.2 Odras interní komunikace na angažovanost

Odrasem fungující či naopak nefungující interní komunikace je právě angažovanost zaměstnanců, tedy to, jak jsou zaměstnanci motivováni. Ptala jsem se, jak jsou zaměstnanci hrdí na to, že pracují pro danou firmu, všichni vyslovili, jednoznačný souhlas, že jsou hrdí na to, pro jakou firmu pracují. **Respondent B** například odpověděl: „Rozhodně ano, protože BC je firma, která zprvce má dlouhodobou tradici, jak u nás, tak ve světě, je celosvětově známá a je to opravdu firma, která – teď už teda není – ale je česká. Není to žádný obrovský nadnárodní korporát z Německa, Ameriky nebo Číny. Ostatní odpovědi se nesly v podobném duchu, často zaznívalo: „tradice, produkt a skvělý kolektiv“. Což mohou být opravdu jedny ze silných atributů motivace. Paradoxní však je, že i když jsou zaměstnanci hrdí na to, kde pracují, nejsou si jistí, zda by společnost doporučili jako dobrého zaměstnavatele. Tento postoj je spojen hlavně se ztrácejícím pocitem stability zaměstnání, která je zapříčiněná komplikovanou finanční historií společnosti a restrukturalizací, která proběhla v minulých letech. Toto tvrzení dokazuje odpověď **respondenta V** na otázku, zda by firmu doporučil jako dobrého zaměstnavatele: „Když pomínu to, že trochu balancujeme nad propastí, tak asi doporučil. Myslím, že jinak máme příjemné pracovní prostředí, lidi si až tak neházejou klacky pod nohy, i když manažeři nejsou bůhvíjací vědět, tak ani to vedení není tak špatný. Takže za mě dobrý...“ Zároveň na otázku, zda pociťuje jistotu zaměstnání, odpověděl: „Přiznám se, že nevím, spíše ne, už několik let se pohybujeme na hranici mezi krachem a přežitím.“ Obecně panuje i představa o tom, že externí marketing je díky silné značce a historii poměrně silný, před několika lety společnost získala i prestižní marketingovou cenu, avšak obraz směrem dovnitř, tedy to, jak působí firma na samotné zaměstnance, je o poznání horší. To dokazuje výpověď **respondent K**: „Často mi přijde, že levá ruka neví, co dělá pravá a dost se protěžují manažeři, je jich zbytečně moc a na dělníky se často kašle“. Tato odpověď pocházela od TH zaměstnance. Z této odpovědi vyplývá, že mezi jednotlivými pracovními kategoriemi panuje evidentně určitý nesoulad. Při rozhovoru rozvedl totožný respondent svou odpověď následovně: „Manažeři stále mají nějaké školení, jezdí pravidelně každý rok na teambuildingy a pro dělníky se takto už nic neorganizuje. Podzimní sportovní turnaj už nám zrušili. Chápu, že teď je blbá doba a teď se nikde nesmí ve větším počtu lidí, ale zrušili nám ho už před koronavirem, protože nebyly peníze a muselo se šetřit, to mě mrzí asi nejvíce.“ Tento dovětek potvrzuje předchozí výrok o určité segregaci kolektivu a významných rozdílech mezi jednotlivými pra-

covními kategoriemi. **Respondent O** se k otázce vyjádřil takto: „Spousta lidí se mě furt ptá na firmu, jak se nám daří, takže myslím si, že navenek se tváříme dobře. Ale dovnitř směrem k zaměstnancům bych dal tak 3, snaží se, aby všechno bylo OK, snaží se zapůsobit, ale když čteš mezi řádky, tak zjišťuješ, že to tak není.“ Když jsem se ptala, zda může uvést praktický příklad, respondent si nedovedl v tu chvíli na žádný vzpomenout, proto si myslím, že se jedná spíše o obecné vnímání firmy. Předchozí odpověď **Respondenta K**, již nastiňuje i možné řešení, a to znovu zavedení firemních akcí pro zaměstnance, například sportovní den, kde je asi jediná hromadná příležitost na interakci mezi manažery, TH zaměstnanci a dělníky.

6.3.3 Odpovědnost za IK a formalizace procesu

Ve společnosti BC je odpovědnost za systém interní komunikace v rukou oddělení lidských zdrojů, i když v minulosti to tak nebylo. V roce 2016 došlo k reorganizaci a Úsek korporátní komunikace, který zabezpečoval externí a interní komunikaci zanikl. Externí komunikace byla přesunuta pod oddělení marketingu a interní komunikace pod správu oddělení Lidských zdrojů, kde tuto agendu zabezpečoval personalista na 0,5 úvazku. V následujících letech došlo i ke změně modelu HR oddělení. Pozice HR specialistů, kdy každý specialista zabezpečoval daný personální proces (např. specialista nábory, specialista vzdělávání, HR admin) byly zrušeny a došlo k nastavení HR Business partneringu, kdy specializované oblasti zanikají a personalista je odpovědný za kompletní HR služby a procesy od nábory zaměstnanců přes vzdělávání až po případně podporu manažera oddělení při propouštění zaměstnanců. HR Business partner, který se tak stává „partnerem“ a kontaktní osobou pro konkrétní oddělení či úsek. Cílem zavedení tohoto konceptu je více proniknout do fungování daného oddělení, tak aby bylo možné lépe pochopit a umět reagovat na strategické a operativní požadavky svěřených oddělení a aby samotní manažeři a zaměstnanci opravdu vnímali personalistu jako svého partnera, na kterého se mohou kdykoliv obrátit.

Tento model hodnotí s odstupem času zástupce HR oddělení, jako: „Krok správným směrem, sice jsme z toho všichni měli na začátku strach, logicky strach z neznáma, ale když se na to teď dívám, tak jsem ráda, že jsme do toho šli. Dostali jsme se blíže k našim svěřeným oddělením, manažerům, a i samotným zaměstnancům. Účastnili jsme se jejich porad, zkusili si jejich práci, já třeba počítala šroubky na logistice a byla s nimi opravdu v dennodenním kontaktu. Díky tomu nás začali vnímat konečně jako partnery,

a ne jen jako otravné oddělení, které se snaží stěžovat jejich život, jak jsme předtím často slyšovali typu – Co si to zase na nás HR vymyslelo? Tím, že nás manažeři začali více vnímat jako partnery a účastnili jsme se porad a meetingů, dostávali jsme se k více informacím a věděli jsme jaké problémy řeší. To nám rozhodně pomohlo lépe plánovat firemní komunikaci.“ Aktuálně oddělení lidských zdrojů sčítá čtyři zaměstnance. Jedna mzdová účetní a tři HR Business Partnery, kteří mají na starosti kompletní personální agendu za svěřený úsek, tzn. i interní komunikaci směrem ke svým oddělením. Jedinou vyjmutou aktivitu typickou pro vnitropodnikový přenos dat je tvorba firemního časopisu, která je v režii marketingového oddělení a odpovědnost za nástěnky, kterou mají asistentky.

Zároveň by měl tento indikátor rozkrýt, zda je ve firmě formálně upraven komunikační proces, to může napovědět existence směrnice a další formálních dokumentů, jako je matice kompetencí za jednotlivé komunikační kanály. Otázkou však zůstává to, jak to vnímají samotní zaměstnanci, zda jsou tyto dokumenty a určitá pravidla dodržována, a také jsou-li s nimi zaměstnanci seznámeni. Po analýze zpřístupněných dokumentů (směrnice, grafický manuál, komunikační plán a další – blíže popsány v DVO3) a rozhovoru se zástupcem HR oddělení hodnotím proces jako velice dobře zpracován. Má svou vlastní směrnici a proces sám o sobě podléhá auditu, tím pádem se jedná o pravidelně kontrolovaný proces, který musí splňovat určitá kritéria a předem stanovená pravidla. Zároveň mě zajímal i formát a styl jazyka ve společnosti. Kladně hodnotím snahu zdravit se nahlas a tzv. „beztitulovost“, což znamená nepoužívání titulů napříč celou společností, což může přinést pocit rovnocennosti pro ty, kteří titul nemají.

Při rozhovoru mě zajímal názor zaměstnanců, jestli si myslí, že má firma jasně stanovená firemní pravidla a zásady. V tomto ohledu se respondenti shodovali a potvrzovali, že *“má a že jich není málo”*, ale zároveň dodávali: *„Ale vedení se jimi neřídí“* nebo *„určité zásady jsou, nicméně se nedodržují“*, tak jako uvedl například **respondent Š.** U všech respondentů se odpověď nesla v podobném duchu. Vnímání je tedy totožné mezi všemi kategoriemi, nejvíce však asi mezi dělníky a TH zaměstnanci, kteří tímto přímo kritizují vedení společnosti, že se danými pravidly samo neřídí. Kromě jasně stanovených pravidel jsem se dotazovala i na existenci cílů a strategie, **respondent B** zastupující manažerskou pozici mi například odpověděl *„Myslím si, že management to víme dobře, ale přesvědčuji se, že dělnické pozice a některá THčka to neví. Já se snažím to svým lidem říkat, ale když se pak bavím s někým z dalších oddělení, tak jde vidět, že jejich manažeři se s nimi o tom nebaví“*. Následující odpovědi byly z řad TH zaměst-

nanců rozličnější. **Respondent V** například odpověděl: „Jo zisk, vždycky je to zisk...(smích). **Dotazovatel:** „A když teď pomineme ten zisk, tak má společnost nějaké specifické cíle?“ **Respondent V:** „Jo má, záleží, jestli se jedná o krátkodobé cíle, nebo dlouhodobé. Ty krátkodobé víme, že musíme co nejvíce šetřit, aspoň to je cíl našeho oddělení, no a ty dlouhodobé řeší oddělení Strategie a vlastně kvůli tomu i vzniklo. Víím, že si spousta lidí stěžovala, že furt nevíme, jaká je strategie firmy a teď na to máme speciální oddělení“ (smích). **Respondent O** měl podobnou odpověď: „Asi ano, aspoň jednou ročně nám to řeknou na vánočním večírku, a taky nám to občas zopakují na kvartálním meetingu, taky to máme na webovkách a v posledních několika letech se neustále a dokola řešila strategie firmy. Vzniklo i oddělení Strategie, které to řeší. **Respondent M** potvrdil výroky předchozích respondentů „Ano, víme to z těch sešlostí se zaměstnanci, z našich porad a taky e-mailem.“ Dotazovaný vzorek tedy spadl do skupiny informovaných zaměstnanců, co je však zajímavé, jmenovitě žádný z dotazovaných neuvedl, že by tyto informace získal právě od svého nadřízeného. Toto tvrzení souhlasí s výrokem manažera, který uvedl, že ví o odděleních, kde manažer tyto informace nepředává. Zároveň většina dotazovaných se zmínila o vzniku oddělení Strategie, které bylo dle sdělených informací jednou z aktivit průzkumu spokojenosti. Toto zjištění dokazuje, že zaměstnanci jsou dobře informováni a ví o vzniku této iniciativy.

6.3.4 Shrnutí

Ze získaných dat můžeme na základě výpovědi respondentů vyvodit, že zaměstnanci obecně chápou význam a obsah interní komunikace. Nikdo z dotazovaných nezpochybnil, že je nutné předávat informace nejen týkající se daného pracovního úkolu, ale i ty, které se týkají fungování a dalšího směřování firmy, jako jsou cíle společnosti. Tento poznatek koresponduje s uvedenou literaturou, kdy Holá (2006) ve své publikaci uvádí hlavní cíle interní komunikace jako „zajištění informačních potřeb a její propojenosti, zajištění vzájemného pochopení a spolupráce, ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků. A to vše za neustálého udržování zpětné vazby.“ Tyto cíle vedou k dosažení stability a loajality pracovníků, které se odráží v angažovanosti, a ta má přímý dopad na pracovní výkonnost.

Co je však alarmující, že firma má sice jasně stanovená pravidla, ale často je vnímáno, že nejsou dodržována ať už ze strany kolegů a ostatních zaměstnanců, ale ani samotných vedoucích zaměstnanců.

Zde vidíme největší problém, jelikož manažeři mají na své zaměstnance i významný výchovný vliv, pokud tedy podřízený nevidí, že se podle daného nařízení neřídí ani jeho vedoucí, není pak možné dosáhnout toho, aby se jim řídil sám zaměstnanec. Začít je nutné tedy u samotného vedení, a následně pak na další organizační úrovni jako manažeři a nižší vedení. Každý vedoucí by si měl uvědomit, že pokud chce dodržovat pravidla od svých podřízených, musí se jimi řídit on sám, tak jediné docílíme pocitu, že „všichni jsme na jedné lodi“. Úkolem oddělení HR je primárně na tyto skutečnosti vedoucí pracovníky alespoň upozornit.

6.4 DVO2: Vnímání komunikace klíčovými aktéry ve společnosti mezi jednotlivými úrovněmi

Oblast zaměřující se na zjištění spokojenosti a funkčnosti komunikace mezi jednotlivými organizačními úrovněmi (nadřízený-podřízený, kolega-kolega a mezi jednotlivými úseky)?

Indikátory: důvěra v nadřízeného, komplexnost a dostatek informací pro plnění pracovních úkolů, důvěra mezi kolegy, hodnocení vztahů na pracovišti.

6.4.1 Důvěra v nadřízeného a informovanost zaměstnanců

V první fázi se rozhovor zabýval četností formální komunikace ve vztahu nadřízený a podřízený, a to množstvím individuálních porad. V tomto směru se odpovědi lišily dle pracovní kategorie. U TH zaměstnanců a manažerů převažovala odpověď „1x týdně“, objevila se však i odpověď „každý den“. Zaměstnanec však uvedl, že s nadřízeným samostatný meeting nemají a vše řeší každý den ráno, kdy se setká celý pracovní tým. Na druhou stranu odpovědi u dělnických pozic byly dle očekávání a bylo sděleno, že individuální porady v jejich případě nejsou realizovány. **Respondent K** dodal: „*Když potřebujeme nebo máme problém, můžeme za vedoucím bez problému zajít, ale že bychom seděli každý týden na poradě, tak to ne.*“ V následující otázce se odpovědi rozcházely. Pravidelné porady oddělení případně úseku mají zaměstnanci různě, někteří každý den, toto jsou však porady operativního charakteru a často na nich nezazní strategické plány na následující období, tato odpověď byla u jednoho TH zaměstnance. U dalších TH zaměstnanců byla frekvence „1x až 2 týdně“. U manažerů byla odpověď podobná. U dělnických pozic byla odpověď, zhruba 1x za čtvrt roku.

S tím korespondoval i dotaz, zda si zaměstnanec myslí, že má dostatek informací od svého nadřízeného ohledně pracovních úkolů, ale i o dění ve společnosti. U dělnické kategorie byla odpověď vždy ano. U TH zaměstnanců už vznikl jakýsi rozkol, kdy například **respondent V** prohlásil: „*No, asi záleží. Předchozí vedoucí byl dost specifický v tom, že řekl vždy jednu větu. Nikdo jsme většinou ani nepochopili, co tím chtěl říct. Ale pak když jsme se zamysleli a měli možnost si připravit dotazy, které nás zajímaly a stejně na ně neodpověděl... No a za aktuálního manažera, tak ten většinou řekne, co po vás chce a můžete se ho i zeptat.*“ Podobnou odpověď podal i **respondent O**: „*Řekl bych, že ano. I když, jak kdy. Někdy se musí často doptávat na nějaké věci.*“ V této oblasti byly odpovědi spíše pozitivnějšího charakteru, mnohdy však doplňovány tím, že se musí často doptávat na detaily. Nikde není jasně specifikováno, jak často by pracovní porady, ať už hromadné nebo individuální měly probíhat. Ve většině publikací se jen uvádí, „dle potřeby“, a ta je u jednotlivých pozic různá.

Překvapující však byly odpovědi, zda mohou zaměstnanci říct svému manažerovi svůj názor. **Respondent M** odpověděl: „*Do jisté míry, ale spíš mu nedůvěřuji, ale řeknu mu vše, co cítím, protože jinak by se nic nepohnulo.*“ Další respondent odpověděl: „*Ano, působí na mě tak, že se nemusím bát, mu něco říct. Můžu se ho zeptat, když něco nevím.*“ Naprosto odlišný názor zastával **respondent V**: „*Ne*“. **Dotazovatel**: „*Proč ne?*“ **V**: „*Nedá se mu moc věřit. Ze začátku byl v pohodě, ale myslím si, že ho to tady hodně semlelo, občas stačí jedno slovo a začne šílet.*“ Nehledě na pracovní kategorie byly odpovědi spíše rozdílné. Z toho vyplývá, že je to velice individuální a řídí se to vždy osobností manažera. Toto zjištění přímo souvisí i s prostudovanou odbornou literaturou, kdy autoři Bělohlávek (2001) a Donnelly (1997) uvádí, že největší příčinou komunikačních šumů, kdy se komunikace hroutí, je právě osobnost člověka a odlišnost postojů názorů, znalostí a zkušeností. To můžeme vidět i na odpovědi **respondenta Š**: „*Není úplně špatný manažer, občas záleží, jakou má náladu. Občas přijde naštvaný z meetingu, tak víme, že raději za ním nechodíme. Umí hodně věci obkecat, a to teda musím uznat, že ví, na co se zeptat, napadají ho věci, co mě třeba by nenapadly. Ale hodnotím to spíše kladně.*“

U celkového hodnocení komunikace s nadřízeným byla zmíněna několikrát i časová vytíženost vedoucích, na kterou narážel například **respondent K**: „*Občas je to šílené ho odchytit, ať se ho můžeš zeptat, na co potřebuješ a občas se teda při našem hovoru dostaneme úplně někde jinam, než bych potřeboval, ale jinak si asi nemám na co stěžovat.*“

Součástí vztahu nadřízený-podřízený je i získávání zpětné vazby, mým cílem bylo zjistit jaká byla frekvence zpětné vazby a spokojenost s touto zpětnou vazbou. Všichni respondenti potvrdili, že od svého nadřízeného určitou zpětnou vazbu dostávají. Odlišný však byl styl a míra. **Respondent O** například kritizoval nevhodný způsob, jakým manažer zpětnou vazbu předával. „*Ano, ale je to spíš méně než více. Určitě je to aspoň jednou ročně při hodnocení. Ale občas i něco zazní mimo to hodnocení, ale asi to není vyloženo něco, co by mi asi utkvělo v hlavě, jako – skvělá práce anebo no, tady bychom to měli udělat lépe nebo něco takového. Spíš asi něco ve stylu – dostali jsme stížnost, takže jak to vyřešíme?*“ Co se týká nedostatku získávání zpětné vazby, tu kritizoval respondent **V**: „*Občas nám za něco poděkuje. A jednou ročně je hodnocení zaměstnanců, tak tam se něco dozvím.*“ V této oblasti je bohužel komunikace manažeru nedostatečná. U dělnických pozic byly odpovědi, „*spíše nedostáváme, ale když uděláme něco blbě, tak hned se to od vedoucího dozvíme*“ (smích). Zde by bylo více než vhodné proškolení manažery ve výrobě na poskytování zpětné vazby.

Jednou z nejdůležitějších kompetencí manažera je i dovednost aktivně naslouchat, jak uvádí Barták (2001), která bývá častou komunikační bariérou. Asi by nás nenapadlo, že nejsme dobří posluchači, ale bohužel se mýlíme. Výzkumy ukazují, že zachytíme jen zhruba 30 % toho, co slyšíme. Od mala se učíme komunikovat, nikoliv však aktivně naslouchat. Ve většině případech respondenti právě tuto manažerskou dovednost hodnotili kriticky. To vystihuje odpověď respondenta **V**: „*Pokud je informace rychlá a stručná tak ano (smích).*“ Nedostatečnou pozornost zmiňoval například respondent **V**: „*Asi jak kdy. Někdy mám pocit, že je to jde jedním uchem tam a druhým ven, ale jindy jsem zase překvapený, že to tak úplně není.*“ Zcela nesouhlasil **respondent K**: „*Ne, protože má svou hlavu a je to pouhý teoretik.*“ Bohužel stejného názoru byl i jeden představitel managementu: „*Ne, kdyby naslouchal, tak to funguje. Jsme ušetření chybám, těch průserů by bylo méně.*“

V odpovědích výše bylo několikrát zmíněno „hodnocení zaměstnanců“, při rozhovoru se zástupcem HR mi bylo sděleno „*Hodnocení zaměstnanců je forma zpětné vazby –jedná se o formální setkání mezi nadřízeným a podřízeným v intervalu jedenkrát ročně. Nadřízený hodnotí pracovní výkon a chování svého podřízeného, navrhuje rozvojové aktivity, vyhodnocuje nastavené cíle a plánuje cíle na následující období. Skládá se z několika kroků, v první fázi je to sebehodnocení zaměstnance, které je potom konfrontováno s hodnocením nadřízeného. Je to tedy společný dialog tváří v tvář mezi nadřízeným a podřízeným. Hodnocení je provázáno s motivací zaměstnance,*

v případě splnění cíle může být podřízený motivován finanční odměnou. Právě tato forma zpětné vazby, která je řízená personálním oddělením, je jedna z mála aktivit, která nutí manažery podat alespoň minimální zpětnou vazbu svým podřízeným. My jako HR oddělení dohlížíme na průběh, školíme nové manažery v tom, jak vést hodnotící pohovor a v případě potřeby poskytujeme další potřebnou součinnost. Po ukončení hodnocení je nutné odevzdat vyplněné formuláře k nám na HR, kde se následně zpracovávají a archivují. Výsledky z hodnotících pohovorů slouží jako podklad pro plánování vzdělávacích aktivit, ale i pro rozvojové plány budoucích manažerů, případné návrhy nápravných opatření a plánování mzdových nákladů na následující období. Je to poměrně složitý proces, který nám většinou od začátku po konec zabere klidně i 3 měsíce.“ Z mého pohledu je to skvělá příležitost, jak motivovat manažery k poskytování alespoň nutné a minimální zpětné vazby, která dle zjištěných odpovědí probíhá.

6.4.2 Důvěra, hodnocení vztahů a komunikace mezi kolegy

Respondenti často uváděli, že mají obecně dobré vztahy na pracovišti a mohou se na své kolegy v případě potřeby ve většině případů obrátit nehlédě na to, do jaké pracovní kategorie spadají. Občas se však našel jedinec, který nebyl plně spokojen. Respondent **K** například odpověděl: *„Super spolupráce s kolegy míváme i vlastní projektové meetingy, kde řešíme další projekty našeho oddělení, musím říct, že každý má svou pozici a snaží se něčím přispět, snažíme se navzájem inspirovat.“* Pouze jeden z respondentů uvedl, že má problém s jedním kolegou, ale se zbytkem svého kolektivu nemá problém. **„V: Jo určitě. Tak když vynechám jednoho jednotlivce, tak všichni ostatní jsou vždy ochotní.“** Tomuto respondentovi jsem položila doplňující dotaz na to, jaké překážky vidí při komunikaci, zmínil, že ho obtěžuje vulgarita kolegy a tendence přesvědčovat o svém názoru. I respondenti z dělnické kategorie hodnotili své vztahy dobře, **respondent A** například uvedl: *„Jo u nás na středisku je to dobré, nemáme, tam nikoho, s kým by byl problém“.* **Respondent T** pro změnu uvedl: *„Jsme dobrá partie, občas i zajdeme po práci na pivo“.*

Již v předchozí otázce **respondent T** zmínil i to, že s kolegy občas tráví společně čas i po pracovní době, což bylo jeden z dalších dotazů, který mě zajímal. Společný čas i mimo pracovní dobu a jejich vztah zasahuje i do soukromé sféry života. Vzhledem k předchozímu dotazu, v tomto ohledu se však odpovědi rozcházely. Objevily se zde 2 kategorie odpovědí. Pře-

važovalo však pozitivní hodnocení. Respondent **O**: „*Ano jsou, mám super kolektiv, ne jenom v kanceláři, ale v celé firmě. Chodíme na pivo, jezdíme na chaty, lyže nebo kolo. Máme fakt super partu.*“ Podobnou odpověď uvedl i respondent **V**: „*Jo jasně, jsou součástí mého soukromého života a pravidelně se spolu setkáváme, aspoň jednou do měsíce, možná teda 1 za dva spolu něco podnikneme a zajdeme třeba na pivo nebo laser game nebo někam na jídlo.*“ Na druhé straně se objevily 2 názory, že nepletou pracovní a soukromou sféru. V tomto případě se jednalo o 1 dělníka a 1 TH zaměstnance. Důvody pro to mohou být různé, ať už například introvertní povaha jedince nebo také to, že někteří mohou svou pracovní a osobní rovinu oddělovat. **Respondent A** například odpověděl, že: „*asi jsem nikdy neměl moc potřebu se potkávat i po práci, stačí mi vídat se tam.*“

6.4.3 Celková atmosféra ve společnosti

Zde jsem se zabývala úrovní komunikace napříč společností, mezi jednotlivými útvary a zda si aktéři myslí, že funguje. Při zjišťování odpovědi na otázku, zda zaměstnanec spolupracuje i s kolegou z jiného oddělení a do jaké míry a myslí si, že jejich komunikace funguje. Respondenti zmiňovali, že komunikace obecně ve firmě není nejhorší a několikrát se objevila odpověď, která zmiňovala, že se občas naleznou jedinci, se kterými je komunikace obtížná. **Respondent B** odpověděl například: „*Ano, nejvíce komunikuji s marketingem a výrobou a občas je to boj. Asi tak bych to charakterizoval, ale záleží člověk od člověka. Asi to nejde zobecnit na celé oddělení.*“ Podobné odpovědi se mi dostalo, při otázce na charakterizování celkové spolupráce mezi oddělením respondenta a mezi ostatními útvary ve společnosti. **Respondent O**: „*Asi za 3, jak s kým, ono je to individuální. Záleží na každém oddělení a každém člověku.*“ Když jsem se specificky zajímala, jaké překážky v komunikaci vidí mezi jednotlivými útvary. Zástupce manažerské kategorie viděl jako problém časové hledisko, **Respondent B**: „*Problém je asi v čase. Většinou všechno strašně dlouho trvá. Nesměli jsme na přímo komunikovat s dodavatelem, což byl problém.*“ Druhý z manažerů zmínil přílišný individualismus, kdy **respondent M** odpověděl: „*každý útvar bojuje za svůj profit.*“ Podobný názor měl i **respondent A**, který zastupuje dělnickou pozici: „*Ručičky pryč a já za to nemůžu, často oddělení nepřijme odpovědnost za nějaký průšvih a hážou to na druhé oddělení. Přitom je to jejich problém.*“

6.4.4 Shrnutí

Obecně je komunikace mezi jednotlivými úrovněmi dle zjištěných dat nedostačující. Považuji za nutné posílit komunikaci na úrovni manažer-podřízený. Ostatní segmenty již nevykazovaly významné odchylky. Informovanost zaměstnanců je průměrná, pracovní porady jsou realizovány v průměru 1x týdně, ale často chybí zpětná vazba od manažera. Pozitivně hodnotím nastavený systém hodnocení zaměstnanců, který firma má a který je dle informací i poměrně obsáhlý – jedná se o „*zpětnou vazbu na pracovní výkon a chování svého podřízeného, navrhuje rozvojové aktivity, vyhodnocuje nastavené cíle a plánuje cíle na následující období*“. Obecně svému nadřízenému pracovníci důvěřují, občas se však najdou jedinci, kde to nefunguje. Co však bylo alarmující byla skutečnost, že zaměstnanci často zmiňovali, že je manažer časově zaneprázdněný, to mi potvrdil i zástupce HR. Vysvětlil, že někteří manažeři občas dělají i odbornou práci, a tím pádem nezbývá čas věnovat se svým podřízeným. Problém je zakotven v nedostatečném delegování práce, které by mělo vyřešit školení týkající se manažerských funkcí, vysvětlení podstaty a nutnosti poskytování zpětné vazby. Při rozhovorech jsem se zároveň snažila identifikovat komunikační styly manažera, kterými se v odborné literatuře zabývá Bělohávek (1996). Z rozhovorů se zaměstnanci a zástupcem HR vyplynulo, že se ve společnosti objevuje převážně řídicí komunikační styl, v menší míře přátelský a u pár jedinců i expresivní komunikační styl. V dalších segmentech byly výsledky více uspokojivé. Sice se objevila kritika mezi manažery, jako přílišný individualismus, ale dle mého názoru nelze určitou rivalitu mezi jednotlivými odděleními zcela odstranit. Pomoci by však určitě mohl manažerský teambuilding, který by mohl vztahy mezi zástupci alespoň trochu narovnat. Obecně je, ale komunikace mezi odděleními a kolegy na úrovni TH zaměstnanců a dělníků na dobré úrovni. Vytváří se zde i širší neformální skupiny, které spolu organizují další společenské aktivity.

6.5 DVO3: Jak hodnotí klíčoví aktéři jednotlivé komunikační kanály a jejich využití

Otázka „**Jak hodnotí klíčoví aktéři jednotlivé komunikační kanály a jejich využití**“ analyzuje jednotlivé nástroje, a to formou studia dokumentů a rozhovorem se zástupcem HR, následně došlo k mému zhodnocení těchto kanálů. Druhá část se zabývala již zkoumáním otázek zjišťujících využi-

telnost jednotlivých komunikačních kanálů ve společnosti. Detailněji jsem se pak zabývala procentuálním rozložením mezi využíváním osobní a písemné komunikace, ale také zda zaměstnanci pociťují informační zahlcenost vyplývající z e-mailové komunikace a jaká je míra využívání intranetu.

Indikátory: účelnost jednotlivých komunikačních kanálů, rozložení osobní vs. písemné komunikace, využitelnost intranetu, informační zahlcenost.

6.5.1 Analýza nástrojů interní komunikace ve společnosti

Zde jsem se zabývala studiem používaných komunikačních médií a nástrojů ve společnosti a zaměřovala jsem se na jejich účelnost, a to, zdali plní očekávání a účel.

Styl jazyka a komunikace

Při zjišťování, zda ve firmě existují nějaká specifika týkající se stylu jazyka a komunikace mi zástupce HR oddělení odpověděl: *„Nemáme vyloženě specifický styl komunikace. Využíváme spíše neutrální a formálnější styl jazyka. Je to hodně spojeno s tím, že se ve firmě setkává široké spektrum všech věkových skupin. Je krásné vidět, když se mladý člověk učí od někoho staršího a zkušenějšího a předává mu své know how. Na začátku si automaticky všichni vykáme. Prokazujeme tím úctu starším a zkušenějším. Často starší kolegové po nějaké době spolupráce nabídnou těm mladším i tykání. Zajímala jsem se i o zastoupení jednotlivých generací ve firmě:*

- Generace Z – 1 %
- Generace Y – 38 %
- Generace X – 31 %
- Baby Boomers 28 %

„Psaná forma je trochu specifitější. Jedna z našich nejdůležitějších zásad, je psát a komunikovat zprávy opravdu jednoduše a jednoznačně tak, aby to bylo pochopitelné pro všechny a předešlo se jakýmkoliv nedorozuměním. To množství e-mailů, které dostáváme je někdy až děsivé, proto máme i takové nepsané pravidlo, interní pravidlo, pokud víme, že má e-mail více než 10 řádků, je velká pravděpodobnost, že si ho příjemce nepřečte (smích). Ano, e-mailová komunikace mezi TH zaměstnanci u nás bohužel převládá. O to víc teď. Co se však týká dělníků, zde stále hrají důležitou roli nástěnky, tištěné letáky a plakáty. Máme i multimediální nástroj, kterým jsou Televizní

obrazovky v oddechových místnostech ve výrobě, kde je puštěná smyčka s různými aktualitami a novinkami ve firmě. A také jedna z našich nejdůležitějších komunikačních spojek je asistentka ve výrobě, která je s dělníky v každodenním kontaktu. Ty psané informace, se snažíme vždy doplnit osobními setkáními pro všechny zaměstnance společnosti, to jsou kvartální meetingy, realizované vždy po uzavření finančních výsledků za dané období – 3. měsíce. No a pak se snažíme v posledních pár letech oživit a pracovat na intranetu“.

Jednu věc, která mě velice zaujala a oceňuji, bylo, že se ve firmě nepoužívají tituly, a to ani jak uvnitř, tak ve vystupování navenek. Zástupce HR mi sdělil i svou vlastní zkušenost „Já osobně, když jsme zde začala pracovat mi to bylo (a tedy stále ještě je) sympatické. Odpadla mezi námi všemi bariéra a nikdo vás v e-mailech ani při jednání neoslovuje titulem. Pro někoho to může být „urážející“, ale přijde mi, že většina zaměstnanců to spíše vítá, než aby zjišťovali, kdo a jaký má titul, aby ho správně oslovili. Mám i trochu pocit, že díky tomu padá bariéra mezi manažery, TH zaměstnanci a částečně i trochu mezi dělníky. Také v naší firmě existuje psaný, ale i nepsaný kodex chování, myslím, že slušné chování a férovost nemusím zmiňovat. Co však stojí za zmínku, je to, že se opravdu nahlas zdravíme, i když se vidíme několikrát za den, známe se nebo ne, tykáme si nebo vykáme, vždy se nahlas pozdravíme. A každý nově nastupující zaměstnanec je o tomto našem zvyku informován na nástupním dnu. Je to taková naše zdravící firemní kultura.“

Směrnice Řízení lidských zdrojů

Společnost je držitelem certifikace ISO 9001, tím pádem má povinnost mít firemní procesy formálně upravené. Tyto procesy jsou zároveň v pravidelných intervalech interně, ale i externě auditovány. Výjimkou není ani směrnice personálního oddělení, kterou nazývají Směrnice Řízení lidských zdrojů. Je rozdělena do tří hlavních oblastí – personální procesy, vzdělávání zaměstnanců a interní komunikace a má 18 stran a 13 příloh v podobě aktuálních používaných formulářů k jednotlivým HR procesům. Tištěná verze je pro dělníky přístupná u asistentek a elektronická verze je dostupná pro všechny zaměstnance na intranetu. Nově nastupující zaměstnanci jsou seznámeni s tím, kde mohou směrnice nalézt a zároveň všichni zaměstnanci kromě dělníků obdrží seznam, se kterými směrnicemi se musí seznámit, tento seznam je přílohou adaptačního plánu, který musí po konci zkušební doby odevzdat HR oddělení. Právě se směrnicí Řízení lidských zdrojů se musí seznámit všichni zaměstnanci.

V úvodu kapitoly o interní komunikaci je zmíněno, že za IK je odpovědné HR oddělení, zároveň je v úzké spolupráci s marketingovým oddělením, které v tomto případě trochu nestandardně připravuje firemní časopis pro zaměstnance. Směrnice vyzdvihuje důležitost komunikace vedoucích zaměstnanců se svými podřízenými a úlohu managementu v tomto procesu následovně: *„Liniová komunikace v rámci pracovního týmu patří mezi klíčové úkoly vedoucích pracovníků. Za předávání informací v rámci každého úseku zodpovídá jeho ředitel, popřípadě jeho jmenovaný zástupce a asistentka daného úseku. Pravidelnou liniovou komunikaci zajišťují jednotliví vedoucí, kteří jsou povinni informovat své podřízené o strategii společnosti, stavu společnosti a jejím vývoji, stejně i o podstatných změnách a nových dokumentech podniku, kterými se zaměstnanci mají řídit.“* Je prokazatelné, že si společnost uvědomuje důležitost komunikace mezi vedoucími a jejich podřízenými, jelikož ví, že tuto činnost nedokáže v plné míře dozorovat. Pro fungování je nutné přenést zodpovědnost právě na jednotlivé vedoucí zaměstnance. Co je však úlohou HR, je o této skutečnosti manažery neustále informovat a připomínat. Proces interní komunikace je popsán ve směrnici poměrně dost stručně. Nutno však dodat, že se zde určité zásady objevují, např. jaké jsou zásady e-mailové a telefonní komunikace, kdo nese odpovědnost za nástěnky, ale také odpovědnost za editaci intranetu a základní strukturu porad ve společnosti.

Grafický manuál společnosti

Grafický manuál, ve firmě používána zkratka CI (Corporate Identity) je soubor pravidel definujících firemní styl ve společnosti, a to, jak vizuálně vystupovat interně, ale především i externě. V praxi to pak znamená definice firemních barev, typu písma a logotypu, tedy toho, jak správně používat logo. Udává grafické zpracování firemních vizitek a souboru tiskovin a dalších oficiálních dokumentů, jako vizualizaci prezentace. Cílem je sjednotit a sladit prezentaci společnosti navenek i uvnitř, a to jak na webu, v tiskovinách, ale i jiných vizuálních dokumentů. Manuál má 23 stran a každoročně je revidován. V manuálu je možné nalézt postup nastavení firemního e-mailového podpisu, grafickou podobu vizitek, prezentace, ale i vizualizaci polepů firemních vozidel.

Při rozhovoru se zástupcem HR o grafickém manuálu mi bylo sděleno: *„Jediné, co nás limituje ve společnosti je právě grafický manuál. Začátky byly docela krušné a pro nás jeho dodržování byla docela nepříjemnost, ale jak si jednou člověk jednou nastaví šablonu, tak už to pak jde rychle.“*

Má to své nevýhody, ale i výhody. Za nás nevýhoda je asi časová náročnost přípravy, protože každý leták nebo plakát, který jsme chtěli použít pro interní účely (a to nemluvím ještě co jsme museli dělat, když jsme chtěli použít prezentaci externě) jsme museli zasílat ke schválení. Naštěstí ten schvalovací proces už není tak složitý, takže to netrvá tak dlouho. Jak už jsem trochu nastínila, o trochu složitější schvalovací proces je u veškerého obsahu typu prezentace, které jdou ven, tzn. cokoliv co chceme prezentovat zákazníkovi nebo třeba na škole či veletrhu. Musím, ale říct, že to má jisté výhody, protože veškeré informace proudící mimo firmu jsou alespoň kontrolované. Takto máme pod dohledem vše, co by mohlo společnost, jakkoliv poškodit, v očích zákazníka ale i veřejnosti. Občas to třeba člověk nemusí takto myslet, ale informace je cenná komodita společnosti a je potřeba s ní i tak pracovat. Kromě časové náročnosti vidím také nevýhodu v tom, že všechny plakáty jsou si typově a barevně podobné a to znamená, že jakýkoliv nový už prostě člověka nezaujme a třeba si ho ani nevšimne. A tak se snažíme je alespoň vylepšovat nějakými zajímavými obrázky. Ale musím říct, že výhodou je alespoň to, že lidé vnímají jednotnost grafického vystupování firmy a vnímám, že to pomáhá i k identifikaci zaměstnanců s naší firmou.“

Grafický manuál hodnotím velice kladně, je detailně propracovaný a graficky zpracovaný na profesionální úrovni. Poměr textu vůči grafice je odpovídající, pro tento typ dokumentu je vhodnější méně textu a více vizualizace. Pro zaměstnance je dostupný na intranetu, případně se mohou pracovníci obrátit na oddělení marketingu, který má tento dokument v režii.

E-mail a zásady e-mailové komunikace

Ve společnosti je e-mail vnímán jako jeden z primárních komunikačních nástrojů. Je využíván všemi směry, a to k formální, ale i neformální komunikaci mezi kolegy a ke komunikaci s externími subjekty. V souvislosti s velkou mírou využívání tohoto nástroje zpracovala společnost určitá pravidla a **zásady e-mailové komunikace**. Dodržováním by se mělo předcházet informační přehlednosti, ale hlavně by mělo dojít k efektivnějšímu využívání tohoto nástroje.

Zásady E-mailové komunikace je soubor pravidel e-mailové komunikace, který vznikl na základě požadavku managementu, ale i jako připomínka z minulého průzkumu spokojenosti, kdy docházelo ke stížnosti na přemíru používání tohoto nástroje, a s tím spojené velké množství e-mailů. Pro představu uvádím níže pár bodů:

- „Piště KRÁTCE a VÝSTIŽNĚ.
- „Zachovejte vlákna zpráv, reagujte na e-mail ODPOVĚDÍ, nepište nový, ulehčete práci sobě, ale i adresátovi ve vyhledávání v historii zpráv.
- Jste mimo kancelář? Nastavte si OUT OF OFFICE.
- Používejte vizuálně jednotný e-mailový podpis.
- Piště v souladu s vědomím svého nadřízeného, pokud píšete na člena TOP managementu uvádějte svého nadřízeného a ředitele úseku do KOPIE.
- Je e-mail nutný? Pokud jde o urgentní věc je efektivnější zavolat nebo napsat SMS.

Tyto pravidla e-mailové komunikace jsou zároveň zpracovány do vizuálně povedené 2stránkové grafiky, která je dostupná na intranetu a byla rozeslána i všem THZ e-mailem. Text je formou krátkých vět, čtivý a jednoznačný, doplněn o vtipnou grafiku. Pozitivně hodnotím celkové zpracování, dle mého názoru je poměr textu a obrázků ideální a tím pádem čtenáře hned v úvodu neodradí svou rozsáhlostí. Zásady jsou i součástí Příručky pro nového zaměstnance a zároveň prezentovány na nástupním dni.



Obrázek 7: Náhled zpracování dokumentu **Zásady e-mailové dokumentace** (zdroj: firemní interní dokument)

Nástěnky a plakáty

Svým zaměřením je společnost výrobní firmou, to představuje nutnost informace distribuovat i v tištěné podobě pro pracovníky, kteří nemají přístup k počítači. Těmi jsou výhradně dělníci. Ve firmě existuje několik typů nástěnek:

- **Výrobní nástěnky** – jak už je patrné z názvu se nacházejí ve výrobě na jednotlivých pracovištích. Výrobní nástěnky obsahují report, kdo se aktuálně nachází na pracovišti, ale také jaká je nemocnost, a přehled o případných pracovních úrazech, nekvalitě a výrobní plán. Za nástěnky odpovídá a aktualizuje je asistentka případně pověřený mistr ve výrobě.
- **Nástěnky jednotlivých oddělení** (neveřejné) - nástěnky jsou záležitosti jednotlivých oddělení a zaměstnanci z ostatních oddělení k nim nemají přístup, jsou ve správě daných oddělení a zodpovídá za ně pověřená osoba.
- **HR nástěnky** – jsou na místech, kde se setkávají lidé, jako kuchyňky, jídelna a na chodbě před kanceláři. Obsahují informace určené pro zaměstnance týkající se důležitých oznámení, aktuálních personálních projektů a benefitů (např. probíhající Hodnocení zaměstnanců), ale i informace o benefitech, či pozvánka na sportovní utkání a další akce společnosti. Nástěnky aktualizuje zástupce personálního oddělení.
- **Úsekové nástěnky** (veřejné) – umístěny na chodbě před kanceláři, jsou společným prostorem s HR nástěnkou, ale je zde ponechán prostor pro informace z daného úseku pro ostatní zaměstnance.

HR oddělení mi sdělilo, že letáky pro jejich potřeby si ve většině případů vytvářejí sami. Používají k tomu online grafický nástroj Canva, kde mají uložené i jednotlivé grafiky a další materiály. Nástroj je jednoduchý a není potřeba k němu žádné zvláštní předchozí zkušenosti.

Firemní noviny

Příprava firemních novin je v gesci oddělení Marketingu. Jedná se o noviny určené výhradně pro interní účely. V nákladu 400 tištěných kusů je rozdáván hlavně zaměstnancům dělnických pozic. Pro TH zaměstnance jsou noviny rozesílány elektronicky přes e-mail a zároveň ukládány na intranet, kde si mohou zaměstnanci dohledat i starší vydání. Několik výtisků je ponecháno i v kuchyňkách pro TH zaměstnance. Aktuálně jsou noviny celobarevné a na lesklém papíře. Jsou vydávány 3x ročně. Zpracovává je redakční rada složená ze zástupců jednotlivých oddělení, kteří přispívají a připravují jednotlivá témata do novin. Články a vizuální formát chystá externí agentura a články procházejí nejdříve interním schvalovací proce-

sem. Od prvotního zpracování článku po finální vydání novin, může uplynout klidně i měsíc. V úvodu se zpravidla objevuje úvodní slovo výkonného ředitele, který shrnuje a vyjadřuje se k uplynulému období. Kromě aktuálních témat, bývá obsahem i představení vybraného oddělení či rozhovor se zaměstnancem, ale i soutěže, a také informace z HR týkající se benefitů nebo pozvánky na různé akce a další. Na zadní stránce je vždy přehled zaměstnanců, kteří slaví pracovní výročí. sekce „víte, že“, kde se mohou zaměstnanci dočíst věci, které o firmě třeba nemuseli vědět. Je vyhraněn i prostor na „zábavu“, tzn. recepty, tipy na výlety, křížovky nebo sudoku.

Noviny jsou důležitou součástí firemní kultury, což firma neopomíná. Nechává prostor i pro zábavu a co je důležité, jak uvádí i Kovaříková, (2016) největší radost a pocit sounáležitosti cítí zaměstnanec, když vidí své jméno ve firemním časopise, což společnost splňuje. Pravidelně zveřejňuje pracovní výročí a jubilea zaměstnanců.

Intranet

Firemní počítačová síť, která má za cíl sdílet firemní informace. Je laděná do firemních barev a logotypu. Za poslední rok ve firmě BC prošel intranet výraznou grafickou změnou a modernizací. K intranetu mají přístup všichni zaměstnanci, dělníci však trochu komplikovaný, mohou se ale obrátit na svou asistentku. Dle zástupce HR se to však neděje a tvrdí, že, *„jediný čas, kdy by se mohli pracovníci na intranet podívat je v době přestávky, a nikdo se nevzdá svých 30 minut na oběd tím, že bude studovat, co je na intranetu.“* Tuto nevýhodu pro dělníky vynahrazují alespoň firemní noviny.

Firemní intranet je rozdělen do jednotlivých oddělení, za které zodpovídají pověřené osoby z daných oddělení. Zaměstnanci zde naleznou směrnice, výrobní plán a jeho plnění, ale i informace z oddělení LZ, jako je výplatní kalendář, seznam benefitů a další potřebné formuláře. Na úvodní stránce je seznam nejnovějších aktualit. Každá jednotlivá zpráva, je datována, v rozsahu maximálně jednoho odstavce s odkazem – proklikem na tiskovou zprávu, která je uložena na externích webových stránkách společnosti. Celkově je intranet poměrně jednoduše ovladatelný, vizuálně atraktivní. Poměr textu a infografiky je ideální, tzn. text je vždy doplněn nějakou vizualizací, aby to bylo pro zaměstnance zajímavé a poutavé. Podle zástupce HR je potenciál intranetu obrovský, ale stále cítí, že není využíván v takovém rozsahu, v jakém by mohl. To potvrzují i data z rozhovorů se zaměstnanci.

Celofiremní setkání vedení společnosti se zaměstnanci

Také označovány jako kvartální meetingy, ty probíhají zpravidla každé 3 měsíce, vždy po uzavření finančních výsledků za předchozí čtvrtletí, které je hlavním tématem setkání. Každý z odborných ředitelů zhodnocuje předchozí období a nastiňuje projekty na následující období. Meeting trvá zhruba 30-40 minut, je oznamován alespoň s dvou týdenním předstihem a zaměstnancům je umožněno vznést anonymní dotaz. Ten mohou vhodit do schránky k tomu určené. Na dotazy pak reagují ředitelé na kvartálním meetingu.

Firemní akce (vánoční večírek, dětský den a sportovní den)

Ve firmě probíhají zpravidla 3 celofiremní akce pro zaměstnance, těmi jsou vánoční večírek, dětský den a sportovní den. Tyto aktivity mají pomoci podpořit firemního ducha a možnost se setkat i mimo zdi společnosti se svými kolegy. Těchto akcí se účastní více než 58 % zaměstnanců firmy a jsou hodnoceny kladně. Dětský den je akce určená i pro rodinné účastníky zaměstnanců, a hlavně jejich děti, nabízí i možnost účastnit se komentované prohlídky ve výrobě. Bohužel však sportovní den, byl již před koronavirem asi dva roky zrušen, z důvodu nutných finančních úspor.

Před koronavirovou pandemií začalo HR oddělení organizovat sportovní turnaje. Těchto aktivit se účastnil poměrně malý počet pracovníků (např. 20), ale postupně akce získávaly na oblibě a počet účastníků pomalu narůstal. Proběhl badmintonový, beachvolejbalový turnaj, florbal nebo společné lední bruslení. Aktuálně jsou tyto akce bohužel dočasně zrušeny.

6.5.2 Osobní vs. písemná (e-mailová komunikace)

Z rozhovoru se zástupcem HR oddělení jsem detekovala možný problém v nadměrném používání e-mailového nástroje, proto jsem do rozhovoru zanesla i dotaz směrem k zaměstnancům na to, kolik e-mailů denně obdrží a kolik odešlou. Například zástupce manažerské kategorie respondent **M** odpověděl: „100 přijmu, 50 odešlu. Odepisuju a čtu jen na ty s vykřičníkem“. U respondentů zastupující TH zaměstnance už to nebylo až tak výrazné, zde se většinou čísla pohybovala mezi 40 přijatými a 30 odeslanými e-maily. Nicméně **respondent V** dodal zajímavou úvahu „Mám pocit, že většina mé pracovní náplně je psaní e-mailů (smích)“. Když vezmeme v úvahu, že průměrná doba napsání e-mailu je 5 minut, pak napsání a odeslání jen 30 e-mailů zabere zaměstnanci 2,5 hodiny čistého času.

Do čehož ještě není započítáno různé rušivé podmínky, které zaměstnance odvádějí od práce a prodlouží tak jeho napsání. V reálu to pak může být dvojnásobně strávený čas jen na odpovídání a psaní e-mailů.

6.5.3 Oblíbenost jednotlivých komunikačních kanálů

V první fázi jsem zkoumala preferenci využívání osobní a písemné komunikace. Stále převládá, že zaměstnanci preferují osobní komunikaci. Respondent **K** uvedl: „určitě osobní, protože než napíšu e-mail trvá to věky.“ Respondent **V** dodal i význam psané formy, která by měla mít doprovodnou funkci: „(Dlouhé přemýšlení) no, když si něco řekneš face to face, tak se vidíš, vidíš, tvář, jak reaguje, ale ideální je to hodit ještě na mailu, prostě kombinace toho a pak to ještě dostat to na ten papír, černé na bílém.“

Dále jsem se zabývala využíváním dalších sociálních platforem ve formě společného online chatu, který by výrazně ovlivnil nadmíru e-mailů. Ve firmě byla jakási iniciativa zavedení Skype for Business, ale bohužel se to nesetkalo s úspěchem a zaměstnanci jej po čase přestali používat. Individuálně jsou pak na odděleních využívány média jako Messenger nebo WhatsApp. Tyto aplikace však využívají jen některá oddělení pro komunikaci uvnitř svého útvaru.

Co se týká oblíbenosti komunikačních kanálů a četnosti využívání, bylo poměrně složité porovnávat jednotlivé platformy, jelikož každá je využívána k odlišným účelům. Nicméně jsem alespoň seřadila dle počtu odpovědí jednotlivé kanály a vyzdvihla jejich přidanou hodnotu nebo naopak mezery, které někteří respondenti zmínili.

- (1) **Osobní komunikace** (využívá 100 % dotazovaných) – efektivní a rychlá. Možnost neverbální komunikace, jak se účastníci tváří. Nevýhoda, že nemusí být sdělení správně pochopeno.
- (2) **Telefonní** (75 % vyjímaje dělnické pozice) - rychlá stejně jako osobní, ale využívána hlavně v případě, že zaměstnanec nebyl zastižen na svém pracovním místě nebo jej zaměstnanci využívají ke komunikaci s dodavateli a dalšími.
- (3) **Psaná komunikace a pracovní e-mail** (75 % vyjímaje dělnické pozice), jeden z respondentů uvedl „core mé práce“,
- (4) **Firemní noviny** (62,5 % dotazovaných) – ocenění tištěné formy, respondenti uváděli, že je to „odpočinek od čtení na obrazovkách“.
- (5) **Intranet** (50 % vyjímaje dělnické pozice) – zaměstnanci ví, že existuje, ale přiznali, že jej moc nečtou, někdo uvedl např. 5 min

denně. Případně jej navštěvují, pokud potřebují najít telefonní seznam.

- (6) **Nástěnky a plakáty** (37,5 %) – Ne moc využívané médium, využíváno spíše jako doplněk k psané komunikaci, jeden z respondentů uvedl: „*Přiznám se, že si jich moc nevšímám, většinou kolem nich jen proběhnu*“.

6.5.4 Využívání intranetu

Na základě zjištění, že v posledním roce probíhala poměrně rozsáhlá grafická úprava intranetu, jsem se ptala respondentů, zda tento kanál využívají a jaké informace na něm zpravidla hledají případně jim tam chybí. Dle očekávání intranet nebyl znám hlavně u dělnických pozic, což i dle popisu zástupce HR bylo známo dopředu. Zástupce HR však přiznal, že o této skutečnosti ví a že se snaží intranet nahradit alespoň firemními nástěnkami. Ty však nedokážou tento kanál zcela nahradit, pro potřeby této kategorie jsou však dostačující. Manažeři a TH zaměstnanci se již více, či méně orientovali. Respondent M například odpověděl: „*Ano používám, ale hledám tam asi nejčastěji telefonní seznam, a pak výkresy a reporty z výroby*“. **Respondent K** pro změnu doplnil, že intranet využívá hlavně pro vyhledávání „*směrnic, formulářů, kolektivní smlouva a personální noviny a info o covidu*“. **Respondent V** však, přiznal, že intranet nevyužívá a jeho odpověď zněla: „*Ty jo intranet, tak ten vím, že máme, ale přiznám se, že ho moc nepoužívám. Ale jo, vlastně jo, používám hlavně, když hledám organizační strukturu a kontakty jako telefonní seznam. Pracovní řád a směrnice tam taky jsou*“. Dle mého názoru je intranet komunikační platforma, která je na vzestupu. Generace X a Y do velké míry využívá digitálních technologií a aplikací určených ke komunikaci, nicméně však nejsou v DNA, jak je tomu například u generace Z, která s digitálními technologiemi funguje v podstatě od narození. Pro tuto generaci bude již normální před začátkem pracovní doby se například podívat na intranet, kde budou krátké zprávy na denní bázi a budou tak neustále v obraze o aktuálním dění.

6.5.5 Shrnutí

Na základě zjištěných dat chybí ve společnosti formálně upravený komunikační plán a jednotná strategie, u které zaměstnanci uváděli, že ví, že se řeší, ale dosud jim nebyla prezentována. V tomto ohledu bych doporučila, aby vedení pravidelně reportovalo zaměstnancům posuny v tvorbě strategie a zřídilo na intranetu sekci, která bude strategii prezentovat. Zároveň doporučuji zpracovat komunikační plán, který by byl klíčový

pro pravidelná setkání HR a marketingu, kde se řeší témata a obsah komunikace na následující období. Komunikační plán je živým dokumentem, který se neustále mění a doplňuje. Díky němu budou jednotliví zástupci (HR a Marketingu) plánovat i odpovídající aktivity, které se nebudou například překrývat. Zároveň není moc jasné, kdo je odpovědný za jednotlivé komunikační kanály, v tomto případě by bylo vhodné zpracovat dokument, který by tyto kompetence upravoval, aby to bylo ve firmě všem jasné a příslušní zaměstnanci věděli, na koho se mohou v daných oblastech obrátit. Pozitivně hodnotím existenci Směrnice, která zmiňuje interní komunikaci, jak jsem zmiňovala výše, je to již jeden z předpokladů, že je proces hlídáný a pravidelně podrobován auditu. Co se mi také líbilo, byla firemní kultura zdravení a nastavená beztitulovost, která může bořit jakési hranice mezi jednotlivými pracovníky.

Styl jazyka, který je ve firmě využívám odráží i zastoupení jednotlivých generací ve firmě. Zástupce HR sdělil, že se spíše využívá formálnější styl jazyka a na začátku si všichni automaticky vykaží a často i po celou dobu jejich spolupráce. Dle dostupných dat se ve firmě nachází až 59 % zaměstnanců starších 40 let, což vysvětluje určitý konzervatismus v podobě formálního stylu komunikace a jazyka.

Z výše uvedeného pořadí využívání komunikačních kanálů je patrné, že stále nejvíce převládá osobní komunikace, aktuálně vzhledem k době plné omezení byla často realizována po telefonu, hned v závěsu je pak e-mailová komunikace. Firemní noviny, intranet a nástěnky a plakáty mají úlohu spíše doplňkové komunikace.

Mezi další pozitiva vidím snahu HR oddělení využívat komunikační kanály i přes určité překážky, jako je nízký rozpočet a časová náročnost při přípravě sdělení. Kde však vidím velký potenciál je větší zainteresování zaměstnanců při používání intranetu. Dle mého názoru díky aktivnímu využívání intranetu by se mohla snížit celkově i e-mailová komunikace. Domnívám se, že e-maily bývají často charakteru, kdy jedinec neumí vyhledat informaci, a je pro něj pohodlnější se na to někoho zeptat. Větší a častější využívání intranetu by mohlo podpořit například defaultně nastavené pop up okno. V případě nového sdělení pro zaměstnance by se na úvodní stránce objevilo sdělení, které by si musel nutně přečíst a na konci potvrdit přečtení.

6.6 DV04: Jak hodnotí klíčový aktéři případné změny interní komunikace během pandemie

Otázka **Jak hodnotí klíčový aktéři případné změny interní komunikace během pandemie** zkoumá, jakým způsobem se v době pandemie změnil styl práce a komunikace ve společnosti a jaký to mělo dopad na samotné zaměstnance a jejich vedoucí.

Indikátory: změna povahy práce, způsob komunikace v době pandemie.

6.6.1 Změna povahy práce

Na otázku „**Jak společnost reagovala na koronavirovou pandemii v oblasti interní komunikace?**“ mě zajímal názor obou stran, a to z pohledu HR, kdy jsem se ptala zástupce personálního oddělení na jednotlivé kroky, které firma podnikla, a pak jsem zjišťovala u samotných zaměstnanců jejich osobní vnímání. Zástupce HR mi sdělil, že pokaždé, když se měnila vládní opatření informovali všechny zaměstnance, tyto opatření se zároveň připomínaly každý týden na setkání ředitelů a zároveň na ně byla přenesená odpovědnost tyto informace předávat dále, tzn. svým manažerům a dalším podřízeným. Technik BOZP pravidelně informoval o způsobu testování, počtu pozitivních a jak postupovat v případě pozitivního výsledku. Toto sdělení probíhalo výhradně e-mailově, pro dělnické pozice formou plakátu na nástěnce. Společnost také nabídla využití možnosti právě na home office, pokud to dovoľovala však povaha práce. Tuto nabídku využilo pouze 15 zaměstnanců. To potvrzují i výroky samotných zaměstnanců, kdy byli dotazováni, jestli se nějak změnil styl práce. Většina odpověděla, že téměř nijak, stále chodili do práce, jen jeden zaměstnanec z výzkumného vzorku využil možnosti pracovat z domu. Největší změnu však zmiňovali při omezování osobních kontaktů se spolupracovníky.

6.6.2 Způsob komunikace v době pandemie

I způsob komunikace musel projít určitou transformací, muselo se upustit z osobních setkání a přejít na virtuální formu. Nabízela se tedy možnost využívat v plné míře e-mailovou a telefonní komunikaci. Firemní praxi se staly také virtuální porady pořádané přes nabízenou platformu MS Teams. Kromě zmíněného MS Teams firma neimplementovala žádné další ná-

stroje a pokračovala ve využívání dosavadních. Za dobu pandemie firma realizovala celofiremní setkání vedení společnosti pouze jen 1x, a to v létě roku 2021, kdy umožňovala vládní nařízení setkání většího počtu lidí. I tak však byli zaměstnanci rozděleni do 6 menších skupin. K dalšímu kvartálnímu meetingu pak již nedošlo. Před Vánoci bylo vydáno speciální číslo firemních novin.

Také mě zajímal názor personalisty, zda si myslí, že bezpečnostní opatření byla ve firmě nastavena přísněji než mimo firmu. V tomto ohledu mi odpověděl *„Dost jsme si dali záležet na tom, aby opatření nebyla přísnější, protože by tím pádem mohla být nezákonná, proto nám to pořád hlídal právník. Takže zaměstnanci neměli moc prostoru si stěžovat a opatření nedodržovat.“*

Při dotazu respondentů, jak hodnotí opatření uvedl **respondent V:** *„Fungování bylo dobré, sice jsme museli dodržovat přísná opatření, jako povinné testování, a to se důsledně kontrolovalo. Obědy byly formou rozvrhu. Všude se musely dodržovat dostatečné rozestupy a nosit respirátory. Ale myslím si, že to bylo nutné vzhledem k tomu, jaká byla zmatená doba, ale věděli jsme, co se po nás chce.“* Tato odpověď potvrzuje fakt, že zaměstnanci byli informováni o nařízení.

Jeden z nejdůležitějších aspektů, který se interní komunikace významně dotkl byla osobní komunikace mezi nadřízeným a kolegy. Proto jsem se dotazovala i respondentů, jak se změnila výměna informací mezi těmito subjekty. Často, pokud to umožňovala situace, se komunikace přenesla do online podoby, případně přes mobilní telefon nebo e-mail. **Respondent O,** který představuje TH zaměstnance na dotaz, jak komunikoval s nadřízeným odpověděl *„Jako obvykle. Ale když byla vedoucí v karanténě zapojili jsme Teams online meetingy. Je pravda, že se k poradám mohli zaměstnanci z jiných kanceláří připojit online, i když byli na pracovišti. U nás to bylo jedno, stejně máme kancelář jako jednu.“* Samotný zástupce HR oddělení mi i sdělil, že: *„Celkově se meetingy v rámci firmy hodně zredukovaly, případně probíhaly přes Teamsy.“*

Komunikace mezi kolegy nebyla u TH zaměstnanců nijak významně dotčena, to potvrzuje výrok **respondenta K,** který uvedl *„Jak jsem už říkala, v rámci kanceláře nedošlo k téměř žádným změnám. V rámci firmy se hodně začaly používat Teamsy, i když byli zaměstnanci v práci. Několik zasedaček bylo přeměněno na kanceláře, aby se zaměstnanci mohli rozesadit a mít větší rozestupy.“* Respondenti zastupující dělnickou kategorii odpovídali, že jejich komunikace s nadřízeným a kolegy na pracovišti se nijak nezměnila. Pouze museli dodržovat aktuální vládní nařízení, tzn. že obědvat u stolu mohli

jen dva lidé. Manažeři na druhou stranu reagovali totožně jako TH zaměstnanci a uváděli, že porady probíhali formou MS Teams a operativu řešili mnohdy také tak nebo hovorem přes mobilní telefon.

Také mě zajímalo, jak by respondenti celkově hodnotili fungování společnosti v době pandemie. Téměř všichni respondenti si myslí, že firma přistupovala k situaci dobře, dostávali dostatek informací, které byly konzistentní, to potvrzuje **respondent D:** „*jo myslím, že dobré, na to, jaká byla doba, nikdo pořádně nic nevěděl, ani sama vláda, tak si myslím, že jsme věděli asi vše, co jsme potřebovali*“. Zajímalo mě i hodnocení ze strany personálního oddělení „*Sohledem na snahu na nepřerušování výroby firma dělala asi co mohla, aby nastavila co nejbezpečnější prostředí pro zaměstnance. Záleželo potom na jedincích, jak sami opatření dodržovali a vyžadovali od ostatních. Byli takoví, kdo se opravdu s nikým bez respirátoru nebavili a vyhýbali se kontaktům s dalšími zaměstnanci. Někdo to tak neřešil a schůzky u kafe v kuchyňkách probíhaly i nadále*.“ Souhlasím s tvrzením zástupce personálního oddělení s tím, že tato situace je o přístupu jedinců. Vždy budou existovat jedinci, kteří budou nařízení dodržovat, ale i ti, kteří naopak, a budou se proti nařízením odvolávat a vzpírat. Hodnocení HR oddělení, bylo následující: „*Za mě to byl posun k modernějšímu způsobu práce a komunikace – možnost čerpání HO, možnost využití Teamsů (máme možnost online callů – nebo chatu – u někoho je to lepší než SMS, reagují rychleji. Za mě to byl plus, vyzkoušet si, že lidé jsou schopní pracovat i na HO a hlavně, že to viděli jejich nadřízení*.“

6.6.3 Shrnutí

Na základě rozhovorů se zaměstnanci a se zástupcem HR nebyl zjištěn žádný významný nedostatek. Zaměstnanci uváděli, že dostávali v době pandemie dostatek informací. Samotný zástupce HR přiznal, že si dávali zvláštní pozor, aby nastavená opatření nebyla ještě přísnější než ta vládní, aby nedošlo ke stížnosti na omezování osobní svobody. Firma nabídla zaměstnancům i možnost pracovat na home office. To však využilo jen 15 zaměstnanců z celkového počtu 500, to je pouze 3 % zaměstnanců. Bohužel se mi již následně nepodařilo zjistit z jakého přesně to bylo důvodu. První předpoklad je, že velká část zaměstnanců jsou výrobní dělníci, kteří nemohou čerpat HO a musí být an pracovišti a můžeme se tedy jen domnívat, že většina TH zaměstnanců a manažerů využívala docházky do práce asi jako jediného možného sociálního kontaktu mimo rodinu, což může mít pozitivní dopad na psychiku jedince. I když to byla náročná

EMPIRICKÁ ČÁST

doba, lidé se dokázali přizpůsobit a v konečném důsledku to mělo i pozitivní vliv na technologický posun společnosti v digitalizaci. Zástupce HR zároveň hodnotil situaci jako posun firmy k modernějšímu způsobu práce a komunikace, kdy měli zaměstnanci možnost čerpání HO, využívat MS Teams a chatu, na které někteří rychleji reagují než na SMS. Co bylo velkým plus, že si to mohli všichni vyzkoušet a uvědomit si, že jsou zaměstnanci schopní pracovat i na HO a hlavně, že to viděli i jejich nadřízení neboť obecně panuje

7 Závěr a doporučení

Cílem mé diplomové práce bylo najít odpověď na hlavní výzkumnou otázku: **Jak hodnotí klíčoví aktéři interní komunikační systém ve vybrané firmě?** Při hledání odpovědi jsem vycházela z první části, která se zabývala studiem teoretických pramenů. Ta definovala interní komunikaci, její prvky, systém a podmínky tohoto systému jako cíle a funkce. Z tohoto teoretického zkoumání vyplynuly čtyři dílčí výzkumné otázky, které nahlížely na možná zlepšení z roviny cílů a funkcí.

Analytickou část jsem zpracovala po jednotlivých dílčích výzkumných otázkách. Věnovala jsem se plánu a cílům interní komunikace, identifikování překážek, které by mohly bránit interní komunikaci a kontrolovala jsem, zdali jsou splněny podmínky fungující interní komunikace. U každé dílčí výzkumné otázky jsem provedla dílčí souhrn zjištění. Odpověď na hlavní výzkumnou otázku je souhrnem těchto zjištění. Je vidět, že firma se tématu komunikace poměrně dost věnuje, vzhledem k rozpočtu, jaký má a časovým možnostem dělá maximum, co dovolí jejich kapacity. Bohužel pracovník HR mi sdělil, že firma má k dispozici velice omezený rozpočet, že veškeré aktivity, které připravuje, chystá ideálně sám, tzn. že je to na druhou stranu dost časově náročné, jako příprava a grafické zpracování plakátu, aktualizace intranetu apod. Podstatným zjištěním bylo, že zaměstnanci obecně chápou význam interní komunikace, ale bohužel ne všichni manažeři informují své zaměstnance včas a zároveň nedostávají veškeré informace o svých pracovních úkolech a fungování společnosti jako takové. Co je však pozitivní je skutečnost, že si to někteří zástupci managementu uvědomují. To je první krok k nápravě, uvědomění si problému. Externí marketing je velice dobře propracovaný, co však samotní zaměstnanci vnímají, jsou mezery v interní komunikaci. Problém v občasné komunikaci mezi úseky, nepředávání informací a možná i celkový chaos označený výrokem „*občas mám pocit, že pravá ruka neví, co dělá levá*“. Dle mého názoru to může být po finanční nestálosti a reorganizaci i jeden z hlavních důvodů, proč by zaměstnanci spíše nedoporučili společnost jako dobrého zaměstnavatele. Zároveň vidím, vzhledem k postupné generační obměně, i velký potenciál k implementaci možných dalších komunikačních kanálů, jako je Facebook, Instagram, ale i blogging, případně podcasting. Zde je však největším omezením asi velká časová náročnost, která by již vyžadovala dalšího odpovědného pracovníka. Ze stávajících komunikačních médií vidím potenciál v intranetu a neustálém vzdělávání zaměstnanců v jeho používání. Myslím

si, že právě intranet a efektivní práce s ním, by mohla pomoci kesnění velkého množství e-mailů.

Na závěr jsem navrhla na základě zjištěných poznatků několik možných doporučení, která by bylo možné ve firmě implementovat. V průběhu rozhovoru se zástupcem HR jsem i pochopila, že pro firmu je omezující finanční rozpočet. Proto jsme se rozhodla k jednotlivým doporučením přidat i návrh rozpočtu, a to ať už finanční, tak i personální zajištění. Tato doporučení jsem členila dle jednotlivých dílčích otázek.

DVO1: Systém, plán a rozdělení zodpovědností v interní komunikaci

Návrh	Finanční rozpočet	Časový odhad	Odpovědnost
Revize komunikačního plánu na pravidelných setkání s oddělením marketingu	0 Kč	15 min	HR
Dokončení zmapování realizace pravidelných porad ve firmě (stačí jen na vyšších organizačních celcích)	0 Kč	5 hodin	HR + manažeři
Zaměřit se na úroveň komunikace již při nástupu zaměstnance (povinně zjišťovat u manažera a u dalších pozic dle potřeby) např. formou úkolu zjišťující jejich úroveň „Assessment centrum“	0 Kč	Příprava + realizace cca 6 hodin	HR
Pravidelná školení manažerů a nově nastupujících manažerů	0 Kč	1x za 3 až 6 měsíců 4 hodin	Proškolení HR – 15 tis. Kč pro manažery lze pak provést interně
Dělat kvartální meetingy menšího rozsahu – pro méně lidí na vícekrát (lidé v menším kolektivu mají menší míru strachu se na něco zeptat)	0 Kč	6x30 min = 3 hodiny	HR + ředitelé (vedení)

Tabulka 5: Doporučení k DVO1, vlastní zpracování

DVO2: Vnímání komunikace klíčovými aktéry ve společnosti mezi jednotlivými úrovněmi

Návrh	Finanční rozpočet	Časový odhad	Odpovědnost
Znovuzavedení celofiremního sportovního dne	150 tis. Kč	30 hodin příprav 5 hodin realizace	HR
Sportovní utkání mezi odděleními	5 tis. Kč za pronájem a ceny pro vítěze	3 hodiny	HR
Zavedení dnu otevřených dveří u Výkonného ředitele	0 Kč	4 hodiny	HR
Návrh virtuálních akcí na oddělení – realizace „online páteční drink po práci“ (V případě nepříznivého vývoje epidemiologické situace)	0 Kč	2-3 hodiny	Manažeři oddělení

Tabulka 6: Doporučení k DVO2, vlastní zpracování**DVO3: Jak hodnotí klíčoví aktéři jednotlivé komunikační kanály a jejich využití?**

Návrh	Finanční rozpočet	Časový odhad	Odpovědnost
Intranet: implementace „pop up“ okna	3 000 Kč	5 hodin	HR + IT
Zapojení většího počtu zaměstnanců do „intranetové redakční rady“ a proškolení je	0, Kč lze interně	10 hodin	HR + odpovědné osoby
Pravidelné schůzky intranetové redakční rady	0 Kč	1x za měsíc	HR + odpovědné osoby
Zavedení interního Facebooku, Instagramu	0 Kč	5 hodin/týdně	HR/Marketing
Využívání interního online chatu pro rychlejší a efektivnější komunikaci pro celou společnost	0 Kč	Implementace 10 hodin	HR + IT
Vytipování zaměstnanců, kteří by byli ochotni blogovat případně vytvářet podcasty	Finanční odměny 5-10 tis. Kč	15 hodin	HR + odpovědné osoby

Tabulka 7: Doporučení k DVO3, vlastní zpracování

V DVO3 jsem také identifikovala chybějící formálně upravený **komunikační plán a přehled odpovědnosti** za jednotlivé komunikační kanály. Proto jsem vytvořila návrh, jak by takový komunikační plán mohl vypadat. Díky tomu se komunikace alespoň lépe plánuje a nekumulují se témata nutná komunikovat ve stejnou dobu. Také by bylo možné zpracovat

ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

do jednoduché tabulky. Obsahem nejsou jen pravidelné akce, ale i jednorázové aktivity, viz níže.

KOMUNIKAČNÍ PLÁN ROK 2022		LEDEN	ÚNOR	BŘEZEN	DUBEN	KVĚTEN	ČERVEN	ČERVENEC	SRPEN	ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTOPAD	PROSINEC
Formální komunikace	Kvartální meetingy												
	Hodnocení zaměstnanců												
	Nástupní dny pro nové zaměstnance												
	Benefity společnosti												
	Firemní časopis												
	Průzkum spokojenosti												
Neformální komunikace	E-mail newsletter / Tiskové zprávy												
	Celofiremní akce pro zaměstnance												
	Sportovní utkání												

Obrázek 8: Návrh komunikačního plánu (zdroj: vlastní zpracování)

Kromě komunikačního plánu by bylo, dle zjištěných dat, vhodné nastavit i matici komunikace, která by znázorňovala pro lepší přehlednost, kdo je odpovědný za daný komunikační kanál.

Matice komunikace	Odpovědnost	Frekvence
Intranet	HR	dle potřeby, min 1x měsíčně
Firemní časopis	Marketing	1x za 2 měsíce
E-mail	HR	1x měsíčně
Nástěnky	Pověřené osoby	Dle potřeby
Personální a organizační změny (např. nové nástupy)	HR	1x měsíčně
Kvartální meetingy	HR	1x za kvartál
Hodnocení zaměstnanců	HR	1x ročně
Průzkum spokojenosti	HR	1x za 2 roky

Obrázek 9: Návrh matice komunikace (zdroj: vlastní zpracování)

DV04: Jak hodnotí klíčový aktéři případné změny interní komunikace během pandemie?

Návrh	Finanční rozpočet	Časový odhad	Odpovědnost
Nabídnutí HO jako benefit i po ukončení lockdownu	0 Kč	-	Vedoucí zaměstnanci
V případě dalšího lockdownu realizace online neformálních setkání nebo soutěží pro podporu firemní kultury	Soutěž – 5 000 Kč na výhry	5 hod/měsíčně	Vedoucí zaměstnanci + HR
Dárky pro zaměstnance např. k narozeninám nebo Vánocům zaslané poštou (náhrada za zrušené celofiremní akce)	100 - 50 000 Kč	15 hod	HR
Vánoční/novoroční přání do schránky	15 000 Kč (tisk přání + poštu)	10 hod	HR

Tabulka 8: Doporučení k DV04, vlastní zpracování

Použité zdroje

- [1] Podnikatel.cz, © 1997 – 2022. Ambassador. In: Podnikatel.cz [online]. 2020 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/ambasador/>
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] BARTÁK, Jan. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN isbn80-7261-064-3.
- [5] BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- [6] THE BELMONT REPORT: Ethical Principles and Guidelines for the Protection of Human Subjects of Research. In: Sítě v hrsti [online]. 1979 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.hhs.gov/ohrp/regulations-and-policy/belmont-report/index.html>
- [7] BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.
- [8] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 9788085839456.
- [9] BERG, Monika van den. Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-247-2139-2.
- [10] DEYAN G. How Much Time Do People Spend on Social Media in 2022. Techjury.net [online]. 2022 [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://techjury.net/blog/time-spent-on-social-media/#gref>
- [11] DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

-
- [12] DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.
- [13] DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA. Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1338-1.
- [14] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [15] Gallup, © 2022. Gallup International Association. In: Gallup [online]. 2004 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: https://www.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx
- [16] Generace XYZ - seznamte se. In: Gradua: Inovativní vzdělávání a poradenství [online]. 2016 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>
- [17] HARRIS, Thomas E. Applied organizational communication: principles and pragmatics for future practice. 2nd ed. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2002. ISBN 0-8058-2602-5.
- [18] HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
- [19] HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [20] HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025126363.
- [21] CHOUDHURY, Prithwiraj. Working (From Home) During a Crisis: Online Social Contributions by Workers During the Coronavirus Shock. In: Harvard Business School [online]. 2020 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20-096_0ed0f0f2-fbe2-4d10-b445-eaac8161ef53.pdf
- [22] JANDOUREK, Jan. Slovník sociologických pojmů: 610 hesel. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.

- [23] JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, c2004. Poradce pro praxi. ISBN 8024707810.
- [24] JÍLEK, Viktor. Žurnalistické texty jako výsledek působení jazykových a mimojazykových vlivů. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 9788024422183.
- [25] KARANGES, Emma Ruth, Amanda BEATSON, Kim JOHNSTON a Ian LINGS. Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. Jbm - Journal of Business Market Management. 2014, (7.), 329-353.
- [26] KARÁSKOVÁ, Jindřiška. Generační obměna ve firmách aneb co musí udělat management.... In: Technickyportal.cz [online]. 2019 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: https://www.technickytydenik.cz/rubriky/archiv/generacni-obmena-ve-firmach-aneb-co-musi-udelat-management_48892.html
- [27] KMOŠEK, Petr. Generace Z fluktuanti a Baby boomers držáci?. In: Petr Kmošek [online]. 2021 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/generace-z-fluktuanti-a-baby-boomers-drzaci/>
- [28] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. Interní komunikace je nutnost! Praha: Siria, 2016. ISBN 9788090636705.
- [29] KONEČNÁ, Zdeňka. Základy komunikace: překonávání nesnází při dorozumívání. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 151 s. ISBN 978-80-214-3891-0.
- [30] MCCRINDLE, Mark a Emily WOLFINGER. The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations [online]. Ilustrované vydání, dotisk, přepracované vydání. 2009 [cit. 2022-02-12]. ISBN 9781742230351. Dostupné z: https://books.google.cz/books/about/The_ABC_of_XYZ.html?id=BDPHKP31lQEC&redir_esc=y
- [31] MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [32] MUSIL, J. V. Speciální psychologie I. 1. vyd. Olomouc: VUP, 1999.

- [33] PLESNÍK, Svetozár. Zkrácené úvazky: Česko patří k nejhorším v EU. Zájem je, nabídka chybí. In: České novinky [online]. 2022 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://www.ceskenovinky1.eu/2022/05/02/zkracene-uvazky-cesko-patri-k-nejhorsim-v-eu-zajem-je-nabidka-chybi/>
- [34] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024736228.
- [35] RAGHURAM, Sumita. Virtual Work: Bridging Research Clusters. In: Academy of Managementnet [online]. 2019 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/annals.2017.0020>
- [36] URBANOVSKÁ, Eva. Sociální psychologie a psychologie zdraví. Učební texty k distančnímu vzdělávání. Opava: SUO, 2019. (bez ISBN)
- [37] URBANOVSKÁ, Eva. Sociální a pedagogická psychologie. Učební texty k distančnímu vzdělávání. Olomouc: VUP, 2006. 97 s. ISBN 80-244-1410-4.
- [38] THORNTON, Gail S., Viviane Regina MANSI, Bruno CARRAMENHA a Thatiana CAPPELLANO, ed. Strategic employee communication: building a culture of engagement. Cham: Palgrave Macmillan, [2019]. ISBN 978-3-319-97893-2.
- [39] TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. Řízení lidských zdrojů. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.
- [40] TSCHABITSCHER, Heinz. 19 Fascinating Email Facts. In: Lifewire: Tech for Humans [online]. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.lifewire.com/how-many-emails-are-sent-every-day-1171210>
- [41] TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.
- [42] VOJTÍŠKOVÁ, Alena. Zdravotnické zařízení ministerstva vnitra [online]. 2018 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://www.zzmvcz.cz/syndrom-vyhoreni>
- [43] VYBÍRAL, Zbyněk. Co, čím, jak a s kým komunikujeme? přednášky o lidské komunikaci ve formě esejů. Hradec Králové: Gaudeamus, 1999. ISBN 80-7041-123-6.

- [44] Ipsos, © 2016 – 2022. Co chtějí mladí lidé od zaměstnavatele?. In: Ipsos [online]. 2018 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/co-chteji-mladi-lide-od-zamestnavatele>
- [45] Workintense, © 2022, Diverzifikace pracovního kolektivu – vytvořte tým, který se postaví všem vašim výzvám. In: Workintense [online]. 2020 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://workintense.cz/aktuality/diverzifikace-pracovniho-kolektivu-vytvorte-tym-ktery-se-postavi-vsem-vasim-vyzvam>
- [46] Sítě v hrsti , © 2022. Kdo je Generace X, Y (miléniálové), tichá generace Z a Baby boomers?. In: Sítě v hrsti [online]. 2021 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://sitevhrsti.cz/generace-x-y-z-baby-boomers/>
- [47] Management Mania, © 2011-2016. Globalizace. In: Management Mania [online]. 2020 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/globalizace>
- [48] McKinsey Global Institute, © 2012. The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. In: McKinsey Global Institute [online]. 2012 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/technology%20media%20and%20telecommunications/high%20tech/our%20insights/the%20social%20economy/mgi_the_social_economy_full_report.pdf
- [49] EMarketer, © 2022. Mobile Time Spent 2018. In: EMarketer [online]. 2016 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.emarketer.com/content/mobile-time-spent-2018>

Příloha A

Další operacionalizace dílčích výzkumných otázek a jejich indikátorů.

DVO1: Jak hodnotí klíčoví aktéři cíle, plán a rozdělení zodpovědností v interní komunikace?

	Znění otázky	Indikátor	Respondent
1.	Existuje ve firmě formálně upraven plán komunikace a cíle?	Systém – plán a cíle	Zástupce HR
2.	Kdo je odpovědný za IK, jsou tyto kompetence někde formálně upraveny?	Systém – plán a cíle	Zástupce HR
3.	Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro firmu? Zdůvodnit. <i>(škála 1-5, kdy 1=zcela souhlasím a 5 = zcela nesouhlasím)</i>	Vnímání IK ve společnosti	Zaměstnanci
4.	Má podle Vás firma jasně stanovená firemní pravidla a zásady?	Cíle	Zaměstnanci
5.	Pociťujete ve společnosti jistotu zaměstnání?	Vnímání IK ve společnosti	Zaměstnanci
6.	Doporučil(a) byste firmu jako dobrého zaměstnavatele?	Vnímání IK ve společnosti	Zaměstnanci
7.	Co si myslíte o obrazu firmy, jak působí a vystupuje navenek a jak působí směrem dovnitř = směrem ke svým zaměstnancům?	Vnímání IK ve společnosti	Zaměstnanci
8.	Co podle Vás vnímáte jako interní komunikaci ve firmě, jak byste ji charakterizoval?	Vnímání IK ve společnosti	Zaměstnanci
9.	Jsem dobře seznámen s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout?	Cíle	Zaměstnanci

DVO2: Jak hodnotí klíčoví aktéři cíle, plán a rozdělení zodpovědností v interní komunikace?

	Znění otázky	Indikátor	Respondent
1.	Jak často máte se svým nadřízeným porady? a) Individuálně b) pravidelné porady oddělení nebo úseku	Důvěra v nadřízeného a informovanost	Zaměstnanci
2.	Důvěřujete svému nadřízenému a můžete mu říct svůj názor?	Důvěra v nadřízeného a informovanost	Zaměstnanci
3.	Máte od svého nadřízeného dostatek informací a) týkající se pracovních úkolů? b) o dění ve společnosti?	Důvěra v nadřízeného a informovanost	Zaměstnanci
4.	Dostávají se k Vám informace od Vašeho nadřízeného včas	Důvěra v nadřízeného a informovanost	Zaměstnanci
5.	Zadává Vám nadřízený úkoly, které jsou pro Vás srozumitelné?	Důvěra v nadřízeného a informovanost	Zaměstnanci

PŘÍLOHY

6.	Jak celkově hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?	Důvěra v nadřízeného a informovanost	Zaměstnanci
7.	Dostáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného? Do jaké míry jste případně s touto zpětnou vazbou spokojený? Jaká je frekvence zpětné vazby?	Důvěra v nadřízeného a informovanost	Zaměstnanci
8.	Souhlasíte s tvrzením, že Vás nadřízený umí aktivně naslouchat? Pokud ne, proč si myslíte, že ne?	Důvěra v nadřízeného a informovanost	Zaměstnanci

9.	Jsou vaši spolupracovníci ochotni v případě potřeby pomoci při práci?	Důvěra, hodnocení komunikace mezi kolegy	Zaměstnanci
10.	Jste v kontaktu se svými spolupracovníky i mimo pracovní kolektiv, např. jsou i součástí vašeho soukromého života?	Důvěra, hodnocení komunikace mezi kolegy	Zaměstnanci
11.	Jaká byste popsal(a)/charakterizoval atmosféru ve Vašem pracovním kolektivu? Souhlasíte s tím, že se vám dobře spolupracuje na vašem oddělení? Fungují formální i neformální vztahy na dobré úrovni?	Důvěra, hodnocení komunikace mezi kolegy	Zaměstnanci
12.	Objevují se nějaké překážky v komunikaci ve vašem pracovním týmu? Případně jaké?	Důvěra, hodnocení komunikace mezi kolegy	Zaměstnanci
13.	Jak nejčastěji komunikujete se svými kolegy?	Důvěra, hodnocení komunikace mezi kolegy	Zaměstnanci
14.	Spolupracujete i s někým z jiného oddělení, do jaké míry? Jak funguje Vaše komunikace?	Celková atmosféra ve společnosti	Zaměstnanci
15.	Jak byste charakterizoval/a spolupráci mezi vaším a ostatními útvary ve firmě, je na dobré úrovni?	Celková atmosféra ve společnosti	Zaměstnanci
16.	Objevují se nějaké překážky v komunikaci mezi jednotlivými odděleními ve společnosti? Případně jaké?	Celková atmosféra ve společnosti	Zaměstnanci
17.	Řekl byste, že víte, co dělá a jaká je pracovní činnost ostatních útvarů ve společnosti?	Celková atmosféra ve společnosti	Zaměstnanci

DVO3: Jak hodnotí klíčoví aktéři jednotlivé komunikační kanály a jejich využití?

	Znění otázky	Indikátor	Respondent
1.	Jaké komunikační kanály vy firmě využíváte? Jak často?	Oblíbenost komunikačních kanálů	Zástupce HR
2.	Volíte raději osobní komunikaci nebo písemnou?	Osobní vs. písemná komunikace	Zaměstnanci
3.	Kolik e-mail denně obdržíte a kolik odešlete?	Osobní vs. písemná komunikace	Zaměstnanci
4.	Využíváte na Vašem oddělení k předávání informací kromě porad a e-mailů i nějakou sociální platformu, společný online chat?	Osobní vs. písemná komunikace	Zaměstnanci
5.	Používáte intranet? Pokud ano, jaké informace na něm zpravidla hledáte? Jaké informace Vám na intranetu chybí?	Využívání intranetu	Zaměstnanci
6.	Používáte a jak často následující komunikační kanály? • Osobní komunikace • Pracovní mobilní telefon • Nástěnky a plakáty • Pracovní e-mail • Intranet • Firemní noviny	Oblíbenost komunikačních kanálů	Zaměstnanci
7.	Účastníte se zaměstnaneckých akcí (sportovní den, Vánoční večírek atd.) Pokud ne, proč?	Osobní vs. písemná komunikace	Zaměstnanci

DV04: Jak hodnotí klíčoví aktéři případné změny interní komunikace během pandemie?

	Znění otázky	Indikátor	Respondent
1.	Jaké kroky podniku společnost v době pandemie?	Způsob a komunikace v době pandemie	Zástupce HR
2.	Realizoval se někdy v době koronaviru i kvartální meeting? Případně jakým způsobem?	Způsob a komunikace v době pandemie	Zástupce HR
3.	Kdo měl informování a reportování o koronaviru ve společnosti na starosti?	Způsob a komunikace v době pandemie	Zástupce HR
4.	Byla podle vás bezpečností opatření ve společnosti přísnější než mino firmu? A jak zaměstnanci na to reagovali? Bez problému nebo jste museli stále připomínat a upozorňovat?	Způsob a komunikace v době pandemie	Zástupce HR
5.	Jakou formou jste komunikovali dodržování bezpečnostních opatření? Pokud jste zahlédli někoho opatření porušit, jak jste to řešili?	Způsob a komunikace v době pandemie	Zástupce HR
6.	Jak se změnila povaha/styl Vaší práce v době koronaviru?	Změna povahy práce	Zaměstnanci

Příloha B

STAŤ

Tato stať pojednává o tématu komunikace v podnikové sféře a zhodnocení jejího nastavení a fungování v dané firmě. Komunikace jako taková je stěžejním lidským prostředkem k dorozumívání se mezi jedinci. Je všude kolem nás a jsme jí každodenně obklopeni. Bez předávání informací a komunikace by společnost nemohla fungovat.

Obsahem komunikace je nejen výměna informací, ale i předávání idejí, postojů a emocí jiným lidem. Často si lidé myslí, že komunikace je pouze a jen jednosměrné předávání informací, ale není to tak. Zapomínáme na to, že komunikace by měla být oboustranná, tedy kromě předávání informací je i více než důležité informace přijmout a poskytovat zpětnou vazbu, a nejen to. Většina autorů, kteří se alespoň okrajově zabývají komunikací uvnitř firmy nebo personálními procesy – mezi nimi například Armstrong (2015), Bělohlávek (2001), Dvořáková (2012), Holá (2011) – to je jen krátký výčet těch, kteří dávají do popředí, že součástí obousměrné komunikace je zároveň umění vzájemného aktivního naslouchání, které souvisí s uměním se vcítit do kůže komunikátora a pochopit tak jeho cíl sdělení.

Informace mají klíčovou roli nejen v soukromém životě a ve státní sféře, ale i velmi významnou roli právě v podnikové sféře. Význam informací je hojně diskutovaným tématem, o to více v aktuální době 21. století, době, pro kterou je typické využívání informačních a digitálních technologií a mnohonásobně rychlejšího přenosu dat. Mezi takové technologie patří například chytré mobilní telefony, počítače nebo tablety. Jsou to všechny nástroje, které používáme dnes a denně hlavně k soukromým účelům, ale do značné míry pronikly i do pracovní sféry. Právě digitální technologie podstatně zjednodušují náš život, urychlují tok informací, zefektivňují procesy, ale zároveň s sebou přinášejí i negativní dopady. Těmi mohou být ztráta fyzického kontaktu, který je pro lidskou podstatu důležitý, také vznikající závislost na sociální síti nebo velké riziko úniku informací a jejich následné zneužití. Informace jsou považovány za citlivé údaje, s tímto roste význam a potřeba ochrany těchto informací, které jsou uloženy, zpracovány a distribuovány právě ve zmíněných informačních systémech.

Důvodem výběru tohoto tématu bylo detailněji se zaměřit na komunikaci ve firmě, pochopit význam komunikace ve firemním prostředí a zjistit, jak hodnotí klíčoví aktéři interní komunikační systém ve vybrané firmě. Z této potřeby/záměru vznikla i hlavní výzkumná otázka **„Jak hodnotí klíčoví aktéři interní komunikační systém ve vybrané firmě?“**

Stat' je rozdělena na teoretickou, metodickou a empirickou část. Teoretická část se zabývá studiem literatury a zaměřuje se na vymezení pojmu komunikace v různých rovinách života, jako je soukromý a pracovní život, vymezení termínu vnitropodnikové komunikace a její začlenění do podnikových procesů, dále pak identifikací cílů, forem a nástrojů interní komunikace, které firmy v podnikové praxi nejčastěji využívají. Poslední kapitola teoretické části je věnovaná specifikům podnikové komunikace v současné době. V této kapitole se zabývám komunikací ve třech oblastech, zaměřuji se na komunikační nástroje a kanály 21. století, kterými jsou digitální technologie a sociální sítě. Dále mě zajímal fenomén generace X, Y a Z a v závěru to pak byl dopad koronavirové pandemie na oblast vnitropodnikové komunikace. Metodická část definuje cíl výzkumu, hlavní výzkumnou otázku a rekapituluje i dílčí výzkumné otázky. Následně vysvětluje a přibližuje zvolenou metodiku výzkumu a výzkumných postupů. Praktická část pak analyzuje a interpretuje výsledky provedeného výzkumu.

Cílem statí je analýza a následný popis systému interní komunikace ve vybrané společnosti. Výsledky zkoumání jsem posléze porovnávala s teoretickými prameny. V posledním kroku následovalo po zjištění silných stránek a odhalení slabých míst i navržení možných doporučení za účelem optimalizace a zefektivnění systému.

Důvodem výběru tématu týkající se interní komunikace byla i má osobní zkušenost ve firmě, kde jsem pracovala a měla možnost spolupracovat s dvěma naprosto odlišnými nadřízenými a jejich odlišným stylem vedení komunikace. To mě přimělo se tématem komunikace zabývat hlouběji, a to nejen v této akademicko-pracovní rovině, ale i v mém osobním životě. Zároveň doufám, že mě tato práce zároveň dovede k mé vlastní sebereflexi v oblasti komunikace a pomůže mi zjištěné poznatky aplikovat úspěšně do praxe mého soukromého života.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA INTERNÍ KOMUNIKACE

Každá lidská bytost se od svého narození začleňuje do společnosti. Toto začleňování je charakteristické tím, že si jedinec osvojuje vzorce chování,

hodnoty, standardy, dovednosti a návyky, postoje a motivy a přejímá tyto vzorce a začleňuje je do svého života. Tento proces se nazývá socializace. Právě sociální komunikace je jedna ze tří složek úspěšné socializace.

Tureckiová (2004) definuje firemní komunikaci jako „*specifický druh sociální komunikace, který probíhá uvnitř firmy. Ovlivňuje vztahy mezi lidmi v organizaci, vztahy mezi firmou a jejím okolím a zároveň jako systém propojující organizaci (informačně a vztahově), spojuje všechny zaměstnance ve firmě na všech úrovních*“ (Tureckiová, 2004, str. 111).

V procesu komunikace se pochopitelně můžeme setkat i s konflikty. Bělohlávek (2001) uvádí, že „*patrně největší příčinou komunikačních šumů a konfliktů je osobnost člověka s jeho vědomými i nevědomými záměry, cíli a vlastnostmi*. Konflikt vždy nemusí být vnímán negativně, naopak může být prvotní iniciací k provedení požadované změny. Pokud už konflikt vznikne a je nutné nastavit krizovou komunikaci, je nejdůležitější vhodné načasování, otevřenost, pravdivost a odpovědný přístup vedení.

Nefungující interní komunikace má naprosto katastrofální vliv na angažovanost pracovníků a v konečném důsledku i na ekonomiku firmy. Kdo nemá informace a nemůže se spolehnout na radu nebo pomoc od kolegy či nadřízeného, nemá důvod ani chuť pracovat. Nespokojený zaměstnanec se rovná nespokojený zákazník, jelikož zaměstnanci mluví se zákazníky, to znamená, že se neangažovanost může promítnout i v názorech zákazníků, v ziskovosti, v produktivitě práce a obratu, snížení bezpečnosti práce a nárůstu nehod při práci, v krádežích, absencích a defektech v oblasti kvality.

Cílem interní komunikace je tedy zajištění informačních potřeb pracovníků, neustálé poskytování zpětné vazby a vztahová propojenost mezi jednotlivými účastníky systému. Jedině tak, je reálná pravděpodobnost, že systém bude fungovat. Musí mít tedy jasně definovaný cíl a jednotlivé kroky, kterých se snaží postupně dosáhnout. Na základě této kapitoly vzniká dílčí výzkumná otázka „*Jaké jsou cíle interní komunikace v dané společnosti?*“

ČLENENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

V každé společnosti, ať už té pracovní nebo ryze sociální, vzniká určitá hierarchie vztahů – formální a neformální. Formální vznikají na základě organizačního uspořádání a neformální pak tzv. z naší vůle, která je prostředkem naplňování sociálních potřeb každého jedince.

Pod pojmem komunikace si v první řadě vždy vybavíme verbální komunikaci. Významnou roli, zde však hraje právě neverbální komunikace, často označována jako řeč těla, která celkově komunikační proces dotváří. Mnohdy tato gesta, mimika, postoj našich rukou a mnoho dalšího, dokáží prozradit i více než jsme měli v úmyslu, neboť neverbální komunikace nemusí být vždy 100 % naší myslí kontrolována. Z opakovaných zvyků se stávají návyky, které si již nemusíme vždy uvědomovat, že je provádíme.

Ač chtěně nebo nechtěně, vnitropodniková komunikace je asociována a spojována hlavně ve vztahu k manažerské komunikaci, která je významným nástrojem interní komunikace v pohledu vertikální komunikace. Často se stává, že tok informací je v tomto ohledu jen jednostranný, tzn. směrem shora dolů, kdy manažer jen zadává úkoly, ale už neprobíhá oboustranná komunikace a poskytování zpětné vazby. I tyto nedostatky se však mohou objevit v dalších úrovních, jako je horizontální komunikace probíhající mezi kolegy anebo mezi zástupci jednotlivých oddělení napříč společnostmi.

Z této kapitoly volně vyplývá druhá dílčí otázka, která bude předmětem dalšího zkoumání *„Jak je vnímána ve společnosti komunikace mezi nadřízeným-podřízeným, kolega-kolega a mezi jednotlivými úseky?“*

NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE

Komunikační strategie a komunikační plán by měly vycházet a být součástí celofiremní strategie. Než je však odpovídající strategie nastavena, musí proběhnout komunikační audit – analýza, která identifikuje, jaké informace chtějí zaměstnanci slyšet a jaká sdělení chce management komunikovat. Tento audit by měl probíhat pravidelně, alespoň jednou ročně nebo i pravidelně po realizované akci pro zaměstnance.

Ohledně členení komunikačních kanálů se většina autorů, Bělohlávek (2001), Tureckiová (2004), Holá (2006), Kovaříková (2016) a Dvořáková (2012) shodují na: **osobní** (porada, pohovor), **písemné** (manuály, předpisy) a **elektronické** (e-maily, newsletter, intranet). Použití každého jednotlivého média nese s sebou určitá pozitiva a negativa, na které se budu v následujícím textu zaměřovat.

Každý komunikační kanál s sebou nese výhody, ale i určité nevýhody, které je potřeba ve firemním kontextu zvážit a vhodně s nimi pracovat. Interní komunikace není o tom, zvolit jeden komunikační kanál a ten pro danou informaci použít, naopak se musí zvolit vhodná kombinace více komunikačních médií. Více komunikačních kanálů zajistí pravděpo-

dobnost přenosu sdělení k většímu počtu příjemců. Zároveň je nutné uvážit i specifika jednotlivých pracovních skupin ve společnosti a využití odpovídajícího komunikačního kanálu pro tuto skupinu. Pro zaměstnance v kancelářích dobře funguje e-mail a intranet, pro zaměstnance ve výrobě jsou to pro změnu nástěnky a tištěné dokumenty, jako časopisy, noviny a letáky.

Na základě této kapitoly vzniká dílčí výzkumná otázka „*Jak hodnotí klíčoví aktéři jednotlivé komunikační kanály a jejich využití?*“

SPECIFIKA INTERNÍ KOMUNIKACE V AKTUÁLNÍ DOBĚ

Technologický pokrok a digitalizace jsou nevyhnutelným krokem k moderní společnosti. Sociální sítě zkrátka vládnou modernímu světu. Zároveň dochází ke generační obměně, a to jak v pracovním prostředí, tak ve společnosti obecně. Aktuálně stále převažuje v produktivním věku generace X (45 %), ale jak bylo možné dle dostupných dat vidět, je patrné, že se postupně dostává do popředí generace Y, která aktuálně představuje 33 %. Pro jednotlivé generace je charakteristický jiný přístup a každá generace zrcadlí dobu, do které se jejich zástupci narodili, proto je i logicky potřeba zvolit pro jednotlivé generace odlišný přístup stylu komunikace, a to i ve firemním prostředí.

Existuje neomezené množství informací, které je možné na firemních sociálních sítích sdílet, vždy je však nutné brát v úvahu specifika dané firmy a jejich zaměstnanců. Videem a obrazem toho sdělíte mnohem víc než textem. Obrazové informace jsou pro příjemce daleko jednodušší na zpracování a zapamatovatelné, ušetří zároveň hodně času, který musí jejich příjemce vynaložit v případě čtení textu.

Mobilní zařízení s sebou přináší obrovské výhody, ať už v rychlosti přenosu informací či většímu pocitu vzájemné propojenosti. Na druhou stranu však nikdo zatím pořádně neví, jaký mohou mít chytrá zařízení dlouhodobý vliv na naše zdraví, časté telefonování, neustále zapnutá Wi-Fi síť, mobilní data, 5G síť. Můžeme se jen domnívat. A o všem se přesvědčíme až vlastní zkušeností třeba za deset nebo dvacet let. Moderní technologie, aplikace a další mobilní vynálezy se poslední 2 roky o to více zrychlily ve svém vývoji. Díky celosvětové pandemii, která nás začátkem roku 2019 zasáhla, se veškeré fungování přeneslo do online prostoru. Home office se stal pro mnohé každodenní rutinou. Právě pandemie výrazně ovlivnila interní komunikaci ve firmách. Ze dne na den museli zaměstnavatelé na celosvětovou krizi reagovat a svým zaměstnancům podávat relevantní informace o aktuálním dění. Právě podle průzkumu vyšlo, že pracovníci

vnímali zaměstnavatele jako důvěryhodný zdroj informací týkající se informací o koronaviru. Díky větší míře zapojení digitálních technologií se museli zaměstnanci naučit postupně využívat moderní technologie, a to i starší generace.

Z této kapitoly vyplývá dílčí výzkumná otázka *„Jak společnost reagovala na koronavirovou pandemii v oblasti interní komunikace?“*

METODOLOGIE

Pro metodiku výzkumu jsem zvolila **kvalitativní výzkumnou strategii**, jejíž výhodou je možnost velké flexibility v případě zjištění nových informací v průběhu sběru dat. Ve výzkumu využívám **triangulaci dat**, která představuje kombinaci více metod sběru dat, které mají za cíl zvýšit validitu prováděného výzkumu, jelikož při použití metod samostatně by nemuselo dojít k odhalení některých aspektů zkoumaného předmětu (Hendl, 2005). Použity byly polostrukturované rozhovory se zástupcem HR a všemi typy zaměstnanců (manažeři, TH zaměstnanci a dělníci) a studium dokumentů.

Formulace výzkumného problému byla postavena na základě provedeného výzkumu spokojenosti, kdy došlo ke zjištění, že zaměstnanci se setkávají s nedostatkem informací o společnosti, jako jsou hospodářské a finanční výsledky a personální změny. Také bylo zjištěno nedostatečné využití potenciálu jednotlivých komunikačních kanálů, hlavně firemního intranetu, kde se nacházely buď neaktuální informace nebo jejich naprostá absence. Z toho důvodu bylo toto médium zaměstnanci nevyužívané, oproti tomu byl hojně využíváný neformální komunikační kanál a to tzv. „drby“ a pochodbové řeči. Velkým problémem byla i komunikace předávání informací na nižší úrovni. Tyto informace často zůstávaly u ředitelů nebo manažerů. Přesně tento problém uvádí ve své publikaci Kovaříková (2016): *„Skutečnost, že zaměstnanci jsou nedostatečně informováni, škodí v největší míře samotnému zaměstnavateli, jelikož tak dochází ke vzniku „pochodbových řečí“, dezorientaci a celkovému chaosu, který může vyústit až v paniku ve firmě a tím pádem i nechtěný odchod zaměstnance.“*

DVO1: Systém, plán a rozdělení odpovědností v interní komunikaci

Ze získaných dat můžeme shrnout, že zaměstnanci obecně chápou význam a obsah interní komunikace. Nikdo z dotazovaných nezpochybnil, že je nutné předávat informace nejen týkající se daného pracovního úkolu,

ale i ty, které se týkají fungování a dalšího směřování firmy jako jsou cíle společnosti. Tento poznatek koresponduje s uvedenou literaturou, kdy Holá (2006) ve své publikaci uvádí hlavní cíle interní komunikace jako „*zajištění informačních potřeb a její propojenosti, zajištění vzájemného pochopení a spolupráce, ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků. A to vše za neustálého udržování zpětné vazby.*“ Tyto cíle vedou k dosažení stability a loajality pracovníků, která se odráží v angažovanosti, a ta má přímý dopad na pracovní výkonnost.

Co je však alarmující, je obecný dojem, že firma má sice jasně stanovená pravidla, ale často je vnímáno, že nejsou dodržována ať už ze strany kolegů, tak i a ostatních zaměstnanců. Bohužel však bylo zmíněno, že v tomto ohledu často nedodržují pravidla ani samotní manažeři. Zde vidím největší problém, jelikož manažeři mají na své zaměstnance i významný výchovný vliv, pokud tedy podřízený nevidí, že se daného nařízení neřídí ani jeho vedoucí, není pak možné dosáhnout toho, aby se jím řídil sám zaměstnanec. Začít by se tedy mělo u vedení a následně pak na další organizační úrovni jako manažeři a další, kde by se měla tvrdě dodržovat a kontrolovat daná pravidla. Jedině tak, je možné docílit pocitu, že „všichni jsme na jedné lodi“.

DVO2: Vnímání komunikace klíčovými aktéry ve společnosti mezi jednotlivými úrovněmi

Obecně je komunikace mezi jednotlivými úrovněmi dle mého názoru nedostačující. Určitě by to chtělo posílit komunikaci v úrovni manažer-podřízený. Ostatní segmenty nevykazovali významné odchylky. Informovanost zaměstnanců je průměrná, pracovní porady jsou realizovány v průměru 1x týdně, ale spíše chybí zpětná vazba. Pozitivně hodnotím nastavený systém hodnocení zaměstnanců, který má firma nastavený a který je dle informací i poměrně obsáhlý – zpětná vazba na „*pracovní výkon a chování svého podřízeného, navrhuje rozvojové aktivity, vyhodnocuje nastavené cíle a plánuje cíle na následující období*“. Obecně svému nadřízenému důvěřují, občas se však najdou jedinci, u kterých to nefunguje. Co však bylo alarmující byla skutečnost, že zaměstnanci často zmiňovali manažerovu časovou zaneprázdněnost, to mi potvrdil i zástupce HR. Vysvětlil, že někteří manažeři občas dělají i odbornou práci a pak nezbývá čas na uplatňování manažerských dovedností. Zde vidím problém hlavně v nutnosti delegování práce. Problém by mohlo vyřešit školení týkající se manažerských funkcí, vysvětlení podstaty a nutnosti poskytování zpětné vazby. V dalších segmentech byly výsledky více uspokojivé. Sice se objevila

kritika mezi manažery, jako přílišný individualismus, ale dle mého názoru nelze určitou rivalitu mezi jednotlivými odděleními zcela odstranit. Pomoci by však určitě mohl manažerský teambuilding, který by mohl vztahy mezi zástupci alespoň trochu narovnat. Obecně je ale komunikace mezi odděleními a kolegy na úrovni TH zaměstnanců a dělníků na dobré úrovni. Vytváří se zde i širší neformální skupiny, které spolu organizují další společenské aktivity.

DVO3: Jak hodnotí klíčoví aktéři jednotlivé komunikační kanály

Pozitivně hodnotím existenci Směrnice, která zmiňuje interní komunikaci, jak jsem zmiňovala výše, je to již jeden z předpokladů, že je proces hlídán a pravidelně podrobován auditu. Co se mi také líbilo byla firemní kultura zdravení a nastavená beztitulovost, která může bořit jakési hranice mezi jednotlivými pracovníky. Mezi další pozitiva vidím snahu HR oddělení využívat komunikační kanály, i přes určité překážky, jako je nízký rozpočet a časová náročnost při přípravě sdělení. Kde však vidím velký potenciál je větší zainteresování zaměstnanců při používání intranetu. Myslím si, že by se mohla při dobrém uchopení snížit celkově i e-mailová komunikace. Domnívám se, že e-maily bývají často charakteru, kdy jedinec neumí vyhledat informaci, a je pro něj pohodlnější se na to někoho zeptat. Větší a častější využívání intranetu by mohlo podpořit například defaultně nastavené pop up okno. V případě nového sdělení pro zaměstnance by se na úvodní stránce objevilo sdělení, kde by bylo nutné si přečíst a na konci potvrdit přečtení – notifikační pop up okno.

DVO4: Jak hodnotí klíčoví aktéři případné změny interní komunikace během pandemie

Dle zjištěných dat z rozhovorů se zaměstnanci a se zástupcem HR nebyl zjištěn žádný nedostatek. Zaměstnanci uváděli, že dostávali dostatek informací. Samotný zástupce HR mi sdělil, že si dávali zvláštní pozor, aby nastavená opatření nebyla ještě přísnější než ta vládní, aby pak nedošlo ke stížnosti na omezování osobní svobody. Firma nabídla zaměstnancům i možnost pracovat na home office. To však využilo jen 15 zaměstnanců z celkového počtu 500, to je pouze 3 % zaměstnanců. Bohužel se mi již následně nepodařilo zjistit z jakého přesně důvodu to bylo. Můžeme se tedy jen domnívat, že většina zaměstnanců využívala docházky do práce asi jako jediného možného sociálního kontaktu mimo rodinu, což může mít pozitivní dopad na psychiku jedince. I když to byla náročná doba, lidé se dokázali přizpůsobit a v konečném důsledku to pak mělo i pozitivní vliv

na technologický posun společnosti v digitalizaci. Zástupce HR také hodnotí situaci jako posun firmy k modernějšímu způsobu práce a komunikace, kdy měli zaměstnanci možnost čerpat HO, využívat MS Teams a chatu, na které někteří rychleji reagují než na SMS. Co bylo velkým plusem, že si to mohli všichni vyzkoušet a uvědomit si, že jsou zaměstnanci schopní pracovat i na HO a hlavně, že to viděli jejich nadřízení.

ZÁVĚR

Cílem stati bylo najít odpověď na hlavní výzkumnou otázku: Jak hodnotí klíčoví aktéři interní komunikační systém ve vybrané firmě? Při hledání odpovědi jsem vycházela z první části, která se zabývala studiem teoretických pramenů. Ta definovala interní komunikaci, její prvky, systém a podmínky tohoto systému jako cíle a funkce. Z tohoto teoretického zmoumání vyplynuly čtyři dílčí výzkumné otázky, které nahlížely na možná zlepšení z roviny cílů a funkcí.

Analytickou část jsem zpracovala po jednotlivých dílčích výzkumných otázkách. Věnovala jsem se plánu a cílům interní komunikace, identifikování překážek, které by mohly bránit interní komunikaci a kontrolovala jsem, zdali jsou splněny podmínky fungující interní komunikace. U každé dílčí výzkumné otázky jsem provedla dílčí souhrn zjištění. Odpověď na hlavní výzkumnou otázku je souhrnem těchto zjištění. Je vidět, že firma se tématu komunikace poměrně dost věnuje, vzhledem k rozpočtu a časovým možnostem dělá maximum, co dovolí jejich kapacity. Bohužel pracovník HR mi sdělil, že firma má k dispozici velice omezený rozpočet, že veškeré aktivity, které připravuje, chystá ideálně sám, tzn. že je to na druhou stranu dost časově náročné, jako příprava a grafické zpracování plakátu, aktualizace intranetu apod. Podstatným zjištěním bylo, že zaměstnanci obecně chápou význam interní komunikace, ale bohužel ne všichni manažeři informují své zaměstnance včas a zároveň nedostávají veškeré informace o svých pracovních úkolech a fungování společnosti jako takové. Co je však pozitivní je skutečnost, že si to někteří zástupci managementu uvědomují. To je první krok k nápravě, uvědomění si problému. Externí marketing je velice dobře propracovaný, co však samotní zaměstnanci vnímají, jsou mezery v interní komunikaci. Problém v občasné komunikaci mezi úseky, nepředávání informací a možná i celkový chaos označený výrokem „občas mám pocit, že pravá ruká neví, co dělá levá“. Dle mého názoru to může být po finanční nestálosti a reorganizaci i jeden z hlavních důvodů proč by zaměstnanci spíše nedoporučili společnost jako dobrého zaměstnavatele. Zároveň vidím vzhledem k postupné generační obměně i velký potenciál

k implementaci možných dalších komunikačních kanálů, jako je Facebook, Instagram, ale i blogging, případně podcasting. Zde je však největším omezením asi velká časová náročnost, která by již vyžadovala dalšího odpovědného pracovníka. Ze stavajících komunikačních médií vidím potenciál v intranetu a neustálém vzdělávání zaměstnanců v jeho používání. Myslím si, že právě intranet a efektivní práce s ním, by mohla pomoci snížení velkého množství e-mailů.

POUŽITÉ ZDROJE

- 1) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 2) BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 9788085839456.
- 3) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 4) HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025126363.
- 5) TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.
- 6) HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
- 7) KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. Interní komunikace je nutnost! Praha: Siria, 2016. ISBN 9788090636705.

Rejstřík

A

aktéři interní komunikace, 23
Amstrong, 9, 16, 17, 39, 42, 120
angažovanost, 29, 67, 82, 122

B

Barták, 27, 88
Bednář, 13
Bedrnová, 12, 13
Belmont report, 74, 75
Bělohávek, 9, 25, 26, 32, 33, 34, 36, 41, 42,
45, 87, 120, 122, 123
Berg, 54, 55

D

dělníci, 73, 75, 79, 81, 96
Devito, 12, 13, 15
Deyan, 60
Donnelly, 13, 14, 15, 24, 27, 32, 33, 34, 87
Dostál, Rais, Sojka, 16
Dvořáková, 9, 17, 18, 19, 39, 40, 41, 42, 45,
49, 120, 123

E

e-mail, 34, 49, 51, 57, 70, 81, 92, 95, 96, 97,
99, 100, 104, 124

G

generace, 10, 49, 53, 54, 55, 56, 59, 61, 62,
67, 68, 78, 101, 111, 121, 124, 125

H

Harris, 58, 59
Hendl, 69, 125
Holá, 9, 15, 16, 19, 20, 36, 37, 39, 40, 41,
42, 44, 45, 46, 47, 48, 85, 120, 123, 126
home office, 48, 65, 66, 67, 103, 105
Home office, 67, 68, 124

Ch

Choudhury, 65, 66

I

influence marketing, 63
influencer, 63
Influencer, 63
interní komunikace, 1, 16, 17, 23, 36, 39,
71, 80, 107, 121
intranet, 35, 41, 42, 48, 51, 57, 97, 98, 101,
108, 123, 124

J

Janda, 20, 41
Jandourek, 53
Jílek, 12

K

Karanges, Beatson, Johnston a Lings, 20
Karásková, 57
Kmošek, 55
komunikační kanály, 39, 40, 41, 42, 47, 49,
50, 51, 57, 71, 77, 81, 84, 91, 102, 109,
119, 124
Konečná, 30, 32
Koronavirus, 65
Kovářková, 21, 28, 41, 42, 43, 44, 45, 46,
47, 48, 51, 70, 98, 123, 125

M

manažerská komunikace, 23, 28
manažeři, 14, 24, 28, 43, 72, 75, 81, 82, 83,
84, 85, 86, 91, 107, 126
McCrinkle, 54, 56
McKinsey, 63, 64
Media multitasking, 60
Mikuláščík, 21, 22, 25, 32, 34
Musil, 12

P

Pandemie, 65, 67
Plesník, 53
podniková komunikace, 16, 17
pracovní výkon, 43, 88, 91, 126
Přikrylová, 13

R

Raghuram, 65

S

sociální interakce, 11, 12, 16
sociální komunikace, 11, 16, 122
sociální sítě, 9, 10, 57, 60, 120, 121

T

technickohospodářský zaměstnanec, 72,
75
Thornton, 57
THZ, 70, 79, 96
time-managementu, 58
Tomšík, 18, 31, 32, 33
Tschabitscher, 59
Tureckiová, 12, 13, 14, 16, 17, 20, 31, 34,
42, 122, 123

U

Urbanovská, 12

V

Vojtíšková, 59
Vybíral, 12, 14

W

Wolfingerová, 54, 56

Z

zaměstnanci, 16, 20, 21, 22, 24, 27, 28, 29,
30, 33, 36, 40, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 51,
64, 65, 66, 70, 71, 73, 76, 79, 80, 81, 82,
83, 84, 85, 86, 87, 91, 92, 93, 94, 97, 98,
99, 100, 101, 104, 105, 107, 122, 123,
125, 126