

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Katedra systémové analýzy



Diplomová práce

Vnitrofiremní komunikace a nástroje pro zvýšení její účinnosti

Rok: 2010

Vypracoval: Martin Ernst

Vedoucí práce: doc. Ing. Vlasta Střížová, CSc.

P R O H L Á Š E N Í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
» Vnitrofiremní komunikace a nástroje pro zvýšení její účinnosti «
jsem vypracoval samostatně, a že jsem uvedl všechny použité
informační zdroje, jejichž výčet se nachází v přiloženém seznamu
literatury.

V Praze, dne 25. června 2010

Martin Ernst

.....
podpis

P O D Ě K O V Á N Í

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí práce doc. Ing. Vlastě Střížové, CSc., za odborné vedení a poskytnutí cenných rad a informací při tvorbě mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat slečně Evě Vlčkové za pomoc s korekturou textu. Zároveň nemohu zapomenout společnost Wolters Kluwer ČR, a. s. a její zaměstnance. Bez jejich ochoty a času by práce v této podobě nemohla vzniknout.

Abstrakt

Tato práce se zabývá vnitrofiremní komunikací a nástroji ke zvýšení její účinnosti. Hlavním cílem práce je charakterizovat vnitrofiremní komunikaci a komunikační nástroje, realizovat průzkum stavu vnitrofiremní komunikace v konkrétní firmě a na základě výsledků doporučit opatření ke zvýšení efektivnosti vnitrofiremní komunikace.

První část je zaměřená na objasnění důležitých pojmů souvisejících s tématem práce, např.: obsah komunikace, rozdělení komunikace, komunikační bariery, komunikační nástroje.

V praktické části je věnována pozornost výsledkům získaných pomocí dotazníku, který byl sestaven za účelem analýzy vnitrofiremní komunikace v konkrétní firmě. Z provedeného rozboru výsledků dotazníku vyplynuly nedostatky ve vnitrofiremní komunikaci. V závěru práce jsou proto a navržena opatření ke zlepšení efektivnosti komunikace ve firmě.

Klíčová slova: komunikace, vnitrofiremní komunikace, komunikační nástroje, bariery v komunikaci

Abstract

This thesis deals with the internal communication and with the tools to enhance its effectiveness. The main goal is to characterize the internal communication and communication tools, to implement a survey of the state of internal communication in a particular company and on the basis of the results to recommend appropriate measures to increase the efficiency of internal communication.

The first part focuses on the clarification of important concepts relating to the topic of the thesis, such as: communication content, division of the communication, communication barriers, communication tools.

The practical part deals with the results obtained by using a questionnaire, which was compiled for the analysis of internal communication in a particular company. From the analysis of the results of the questionnaire resulted deficiencies in the internal communication. Therefore, in the conclusion of the thesis, there are suggested measures to improve the effectiveness of communication within the company.

Key words: communication, internal communication, communication tools, communication barriers

Obsah

Obsah	- 6 -
Teoretická část	- 8 -
Úvod	- 8 -
1. Obsah komunikace - teoretická východiska.....	- 10 -
1.1 Data	- 10 -
1.2 Informace	- 11 -
<i>Pojetí informace</i>	- 12 -
<i>Úrovně informace</i>	- 13 -
1.3 Znalost.....	- 13 -
<i>Vlastnosti znalosti</i>	- 14 -
<i>Znalost je z informace vytvářena pomocí:</i>	- 14 -
<i>Explicitní znalost</i>	- 14 -
<i>Tacitní (implicitní) znalost</i>	- 15 -
1.4 Vědomost.....	- 15 -
1.5 Moudrost	- 15 -
1.6 Osvícení	- 15 -
2. Komunikace.....	- 16 -
2.1 Vývoj komunikace	- 19 -
3. Firemní komunikace.....	- 20 -
3.1 Rozdělení komunikace ve firmě.....	- 22 -
3.2 Komunikační síť	- 26 -
4. Vnitrofiremní komunikace	- 28 -
5. Klasické nástroje vnitrofiremní komunikace.....	- 32 -
5.1 Ústní a písemná komunikace	- 32 -
5.2 Firemní časopis	- 32 -
5.3 Nástěnka	- 33 -
5.4 Telefon	- 33 -
6. Elektronické nástroje vnitrofiremní komunikace.....	- 34 -
6.1 Elektronická pošta.....	- 34 -
6.2 Chat	- 36 -

6.3	Instant messengers	- 37 -
6.4	Hlasové služby.....	- 39 -
6.5	Videokonference.....	- 41 -
6.6	Intranet	- 43 -
6.7	Groupware	- 44 -
6.8	Sociální síť	- 45 -
7.	Problémy ve vnitrofiremní komunikaci.....	- 47 -
	Praktická část	- 50 -
8.	Představení společnosti	- 50 -
9.	Analýza vnitrofiremní komunikace	- 55 -
9.1	Informace o dotazníkovém šetření	- 55 -
9.2	Vyhodnocení odpovědí	- 55 -
10.	Doporučení.....	- 83 -
11.	Závěr.....	- 87 -
	Zdroje	- 89 -
	Literatura	- 89 -
	Online	- 90 -
	Seznam obrázků a grafů.....	- 93 -
	Přílohy	- 94 -
	Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti.....	- 94 -
	Příloha č. 2: Vnitřní norma č. 4	- 95 -
	Příloha č. 3: Vnitřní norma č. 6	- 95 -
	Příloha č. 4: Dotazník	- 97 -

Teoretická část

Úvod

Komunikace představuje základní článek dorozumění mezi lidmi a je zároveň každodenní součástí jednotlivce v jeho osobním i profesním životě. Všim, co říkáme a jak se chováme, sdílíme svému okolí vědomě i nevědomě informace, ať už se jedná o názory, přání, nápady, očekávání či požadavky. Vzhledem k tomu, že mezi naše potřeby patří mezilidská komunikace, je nezbytné pochopit její pravidla, jelikož její zvládnutí má zásadní vliv na kvalitní firemní komunikaci.

Firemní komunikace probíhá na pracovištích ve firmách a představuje specifický druh sociální komunikace, jenž ovlivňuje vztahy nejen mezi firmou a okolím, ale i vztahy mezi lidmi v organizaci. Systém firemní komunikace také podstatně ovlivňuje firemní kulturu. Komunikaci se nelze vyhnout, z toho důvodu je lepší ji mít pod kontrolou.

Komunikace ve firmě hraje klíčovou roli a bez jejího zastoupení si nelze její chod vůbec představit. Komunikace představuje základ úspěchu každé firmy. Pokud se vyskytnou komunikační překážky a komunikace je nedostatečná, je prakticky nemožné dosahovat vytýčených cílů, požadovaných výsledků, sladit činnost lidí v organizaci. Firemní komunikace se významně podílí na celkovém obrazu firmy u veřejnosti a tím, jak ovlivňuje průběh a efektivitu firemních procesů, se spolupodílí také na rozvíjení výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy.

Kvalita mezilidských vztahů, úroveň komunikace, osobní spokojenost a možnost seberealizace má v zaměstnání významné zastoupení. Pokud mají zaměstnanci odvádět práci tak, jak se od nich očekává, je nezbytné vytvořit na pracovišti dobré prostředí. Příznivé klima, vstřícné vztahy v zaměstnání a kvalitní interní komunikace – mezi zaměstnanci, jednotlivými odděleními, vedením firmy a vedením se zaměstnanci a manažery - jsou základem pro dynamický rozvoj a růst firmy. Pouze kvalitně informovaný zaměstnanec, jenž má zprávy o dění, vývoji a plánech společnosti, může podávat špičkové pracovní výkony. Naopak nedostatek interní komunikace má v zaměstnání za následek nejistotu a nedorozumění.

Z tohoto důvodu jsem zvolil jako téma své diplomové práce „*Vnitrofiremní komunikace a nástroje pro zvýšení její účinnosti*“. Záměrem bylo vyzdvihnout význam vnitřní komunikace ve firmě a nastínit bariéry, jež se mohou objevit, ale, kterým se dá zároveň předejít.

Práce je určena široce cílenému publiku a poskytuje souhrnný pohled na vnitrofiremní komunikaci. Hlavním cílem je popsat formy interní komunikace a komunikační nástroje, které mohou s dnešním rozvojem techniky kvalitu komunikace v organizaci významně ovlivňovat.

V teoretické části se nejdříve podívám na obsah komunikace a komunikaci jako takovou, kde se pokusím vysvětlit tento pojem a popsat komunikační přenos, tedy výměnu informací mezi alespoň dvěma lidmi. Chtěl bych do této oblasti zahrnout i vývoj komunikace v jednotlivých obdobích. Následující kapitola je zaměřena na firemní komunikaci a její rozdělení podle různých hledisek, zmíním zde i komunikační sítě a jejich modely. Další kapitola se věnuje přímo vnitrofiremní komunikaci a jejímu existenčnímu významu pro firmu. Přestože se zamýšlím zaměřit především na formu vnitrofiremní komunikace podpořenou moderními ICT¹, zmíním se i o klasických komunikačních nástrojích hojně využívaných v podnicích, jakou je ústní a písemná komunikace, firemní časopis, nástěnka a telefon. V předposlední kapitole teoretické části jsou uvedeny elektronické prostředky vnitrofiremní komunikace. Problémy a bariéry ve vnitropodnikové komunikaci zahrnuje poslední kapitola teoretické části.

V praktické části se pak pozornost přesune na analýzu a vyhodnocení anonymního dotazníku, určeného pro zaměstnance firmy Wolters Kluwer ČR, a. s., s otázkami týkajícími se vnitrofiremní komunikace. Uvedený dotazník byl sestaven za účelem dosažení konkrétních a jasných výsledků a sestává především z otázek reflektující poznatky z teoretické části.

Tento výzkum bude přínosný pro následné zpracování a analýzu vnitrofiremní komunikace a používaných komunikačních nástrojů. Cílem bude na základě analýzy vnitrofiremní komunikace navrhnout firmě vhodná opatření a komunikační nástroje, tak aby se odstranily případné komunikační bariéry a zároveň, aby se předcházelo vzniku nových bariér ve vnitrofiremní komunikaci.

¹ ICT – Informační komunikační technologie

1. Obsah komunikace - teoretická východiska

Slova informace, data a znalosti tvoří běžnou součást slovní zásoby každého z nás, málokdy se ovšem zamýšlíme nad jejich významem a rozdíly. Termíny informace, data a znalosti lze v běžném hovoru považovat za synonyma (jsou natolik příbuzné, že je prakticky nelze definovat jinak než pomocí nich samých). Pro pochopení podstaty informace však stojí za pozornost, zamyslet se nad jejich odlišnostmi. Odlišnost mezi daty, znalostmi a informacemi se projeví, začneme-li uvažovat nad jejich účelem.[32]

1.1 Data

Zjednodušeně lze data charakterizovat jako libovolnou posloupnost znaků, a to nejen znaky známé, ale třeba i ty, které vůbec neznáme či u kterých si nedokážeme představit, že jde o nějaké písmo či znak. Samy o sobě jsou tedy znaky takové posloupnosti "suché a bezbarvé", které nám mohou, ale nemusí něco říkat.

Definice: „Reprezentace faktů, pojmů nebo instrukcí ve formalizované podobě vhodné pro komunikaci, interpretaci a zpracování lidskými či automatickými prostředky. Neboli *jakékoli vyjádření skutečnosti, schopné přenosu, interpretace či zpracování. Účelem dat je přenášet a dále zpracovávat odraz skutečnosti. Jsou to jakékoli zaznamenané poznatky či fakta*“.[32], [13]

Data jsou dle [47]:

- vyjádření skutečností formálním způsobem tak, aby je bylo možno přenášet nebo zpracovat (např. počítačem)
- číselné nebo jiné symbolicky vyjádřené (reprezentované) údaje a hodnoty nějakých entit nebo událostí
- jakékoliv fyzicky (materiálně) zaznamenané znalosti (vědomosti), poznatky, zkušenosti nebo výsledky pozorování procesů, projevů, činností a prvků reálného světa (reality)
- surovina, z níž se tvoří informace.

1.2 Informace

Pojem informace² je spojen až s nějakým konkrétním významem. Lze říci, že z dat se stávají informace teprve tehdy, jakmile jsme schopni je interpretovat. Pokud tedy příjemce rozumí významu v datech ukrytém, znamenají pro něj data také nějakou informaci. Je ovšem nutné si uvědomit, že ne všechna data musí nést nějakou informaci³. [32]

V nejobecnějším slova smyslu se informací chápe údaj o reálném prostředí, o jeho stavu a procesech v něm probíhajících. Informace snižuje nebo odstraňuje neurčitost systému (např. příjemce informace); množství informace je dáno rozdílem mezi stavem neurčitosti systému (entropie), kterou měl systém před přijetím informace a stavem neurčitosti, která se přijetím informace odstranila. V tomto smyslu může být informace považována jak za vlastnost organizované hmoty vyjadřující její hloubkovou strukturu (varietu), tak za produkt poznání fixovaný ve znakové podobě v informačních nosičích. V informační vědě a knihovnictví se informací rozumí především sdělení, komunikovatelný poznatek, který má význam pro příjemce nebo údaj usnadňující volbu mezi alternativními rozhodovacími možnostmi. Významné pro informační vědu je také pojetí informace jako psychofyzilogického jevu a procesu, tedy jako součásti lidského vědomí, např. N. Wiener definuje informaci jako *"obsah toho, co se vymění s vnějším světem, když se mu přizpůsobujeme a působíme na něj svým přizpůsobováním"* [34]. V exaktní vědě se např. za informaci považuje sdělení, které vyhovuje přísným kritériím logiky či příslušné vědy. V ekonomické vědě se informací rozumí sdělení, jehož výsledkem může být zisk nebo užitek. V oblasti výpočetní techniky se za informaci považuje kvantitativní vyjádření obsahu zprávy. Za jednotku informace se ve výpočetní technice považuje rozhodnutí mezi dvěma alternativami (0, 1) a vyjadřuje se jednotkou nazvanou bit. [28]

² Informace (z lat. in-formatio, utváření, ztvárnění)

³ Pro správné pochopení uvedeme příklad. Uvažujeme o dvou posloupnostech znaků, první například „RRTENX“ a druhá „STROM“. Z první posloupnosti nejsme schopni žádný konkrétní význam získat, nejedná se tedy pro nás o nic jiného, než o data. Druhá posloupnost ale pro nás již konkrétní význam má – jedná se o označení stromu. V tomto druhém případě se tedy jedná o informaci, v prvním nikoli. Ani jedna posloupnost ovšem nemusí být informací například pro Japonce, který nikdy v životě o češtině neslyšel.

„Informace je tedy definována pomocí dat a znalostí: Jsou to data, která mají smysl (význam). Jsou sdělitelné (komunikovatelné) znalosti. Je to údaj, ke kterému si člověk přiřadí význam.“[32]

Pojetí informace

Podle [34] existuje mnoho různých pohledů a definic informace, které ve své podstatě reprezentují definici informace, jak byla popsána výše, pro nastínění uvádím některé z nich.

- **„laický“ pohled na informaci** - Jazykový projev vybudovaný na principu informačního slohového postupu, ve kterém se co nejobjektivněji věcně a dokumentaristicky konstatují určitá fakta.
- **filozofické pojetí informace** – dle filozofa Jiřího Zemana - Vlastnost hmotné reality být uspořádána a její schopnost uspořádávat (forma existence hmoty vedle prostoru, času a pohybu).
- **kybernetické pojetí informace** – dle Norberta Weinera - Název pro obsah toho, co se vymění s vnějším světem, když se mu přizpůsobujeme a působíme na něj svým přizpůsobováním. Proces přijímání a využívání informace je procesem našeho přizpůsobování k nahodilostem vnějšího prostředí a aktivního života v tomto prostředí. Zpráva o objektivní realitě, fungující jako zpětná vazba.
- **matematický přístup k informaci** - Energetická veličina, jejíž hodnota je úměrná zmenšení míry entropie⁴ systému. Poznatek, který omezuje nebo odstraňuje nejistotu týkající se výskytu určitého jevu z dané množiny možných jevů

V této práci bude využito **komunikační pojetí informace**, které ji označuje, jako obsah procesu lidské komunikace, odevzdávání a přijímání oznámení, jejich přenos osobním kontaktem, zvukem, signálem či prostředky masové komunikace. Dle Václava Lamsera [29], [47] se jedná o každý znakový projev, který má smysl pro komunikátora i příjemce. Či objektivní obsah komunikace mezi souvisejícími hmotnými objekty, projevující se změnou stavu těchto objektů.[34]

⁴ veličiny udávající "míru neuspořádanosti, neurčitosti" systému [47]

Úrovně informace

Informace v systému⁵ je interní informace, která reprezentuje vnitřní stavy systému a (případně) iniciuje procesy, ve kterých dochází k interakci komponent.

Informace ze systému je informace, která představuje interakci mezi systémy, resp. mezi systémem a jeho okolím (vyšším systémem). K tomu, aby se taková interakce mohla uskutečnit, musí mít alespoň jeden ze systémů (pozorovatel a/nebo příjemce) schopnost rozlišovat.

Informace o systému je informace, která je dána vědomím ve smyslu „self-awareness“ tj. schopností rozlišovat mezi sebou samým a prostředím (vyšším systémem). Taková informace vždy, tak či onak, zahrnuje vztah příjemce a jeho okolí.[21]

1.3 Znalost

V návaznosti na data a informace bývá často uváděna znalost. Také v případě definování pojmu **znalost** narážíme na mnohá vymezení, která souvisí s vlastním užitím daného pojmu. Nejčastěji je termín znalost určován jako schopnost člověka, nebo jakéhokoliv jiného inteligentního systému uchovávat, komunikovat a zpracovávat informace do systematicky a hierarchicky uspořádaných znalostních struktur. Znalost je charakterizována schopností abstrakce a generalizace dat a informací. Znalost je proměnlivá směs uspořádaných zkušeností, hodnot kontextových informací z pohledu odborníka, která stanovuje pravidla pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací. Zjednodušeně lze říci, že je to informace plus to, s čím v lidském mozku interaguje, tj. naše předchozí znalosti a dovednosti, zkušenosti, mentální modely, vztahy, hodnoty, principy, podle kterých žijeme, v co věříme atd. Znalost má proto vždy velmi úzkou vazbu na činnosti a emoce a zároveň je vázána na lidskou mysl. Znalosti člověku poskytují odpověď na otázky typu „**proč?**“ a jedinec je získává procesem aktivního učení. Vzhledem k tomu má takto získaná znalost pro svého majitele (uživatele) kvalitativní stránku a jistou hodnotu.[42]

⁵ Jako systém si zde můžeme představit samotnou organizaci.

Podle Ernsta von Glaserfelda není znalost pasivně získávána smysly nebo komunikací, ale naopak aktivně stavěna poznávajícím subjektem. Poznávání je v biologickém smyslu přizpůsobující a směřuje k způsobilosti nebo životaschopnosti.[13]

„Znalost je tedy to, co jednotlivec vlastní (ví) po osvojení dat a informací a po jejich začlenění do souvislostí. Účelem znalostí je schopnosti porozumět skutečnosti. Jako média pro uchování znalosti slouží lidská paměť, organizace, dokument nebo počítač.“[32]

Vlastnosti znalosti

Znalosti slouží jednak k posuzování dat a přiřazování jim informační hodnoty, zároveň jsou však tímto způsobem i sama automaticky neustále upravována. Znalosti jsou tedy zobecněním informací v paměti člověka, která slouží k posuzování a interpretaci dat budoucích.

Znalost má vždy úzkou vazbu na činnost a emoce. Je vázána na lidskou mysl. Znalost je součástí rutin, procesů, praktik a norem organizace.

Znalost je individuální, což znamená, že není ani objektivní (nezávislá na pozorovateli) ani subjektivní (závislá pouze na pozorovateli).[13]

Znalost je z informace vytvářena pomocí:

Srovnávání – srovnávání nové informace s tím, co známe (znalosti) z podobných či jiných situací

Souvislosti – hodnotíme význam informace pro rozhodování a činnost

Spojování – hledáme vztah ke znalostem, které již my nebo jiní lidé mají

Konverzace – hledáme, co si jiní lidé o informaci myslí

Explicitní znalost

Explicitní znalost je znalost, kterou lze vyjádřit formálním a systematickým jazykem, můžeme ji tedy vyslovit, napsat, nakreslit či jinak znázornit. Lze ji formalizovat pomocí formulí, specifikací či manuálů, může být skladována a přenášena. Lze ji vyjádřit pomocí dat. V literatuře se můžeme setkat s názorem, že explicitní znalost je vlastně informace.

Tacitní (implicitní) znalost

Tacitní znalosti jsou vytvářeny interakcí explicitních (formalizovaných znalostí) a zkušeností, dovedností, intuice, osobních představ, mentálních modelů, atd. jedince. Jsou silně svázány s činností, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi konkrétního člověka. Je velmi těžké je vyjádřit či sdílet. Mají vysoce osobní charakter a člověk, který je jejich nositelem, nemusí o jejich existenci vědět. Je nepřenositelná.[21]

1.4 Vědomost

V této souvislosti je potřeba ještě zmínit termín **vědomost**, který bývá často zaměňován za znalost a má zcela jiný význam. Vědomosti jsou charakterizovány jako informace s cílenou užitečností, které vznikají aplikací dat a informací. Člověku poskytují odpověď na otázku „**jak?**“ a jsou získávány pouhým memorováním.[42]

1.5 Moudrost

Moudrost jsou znalosti spojené s určitým postojem. Vyjadřuje komplexní hodnocení (poznání) světa jednotlivcem. Moudrost vychází z minulosti i současnosti, ale zahrnuje také jistý pohled do budoucnosti.

1.6 Osvícení

Osvícení pak představuje znalost kompletní pravdy. Člověk nejen, že ví proč, ale ví to najisto.[42]

2. Komunikace

Chováním člověka ve společnosti se zabývá více oborů, nás však bude zajímat pohled sociální psychologie. Jejímž hlavním tématem je sociální interakce a její různé aspekty – sociální percepce⁶, komunikace, motivace, postoje, učení. Sociální interakce představuje působení lidí na sebe navzájem. Základním předpokladem sociální interakce je interpersonální kontakt, tedy vzájemný kontakt mezi lidmi.[11]

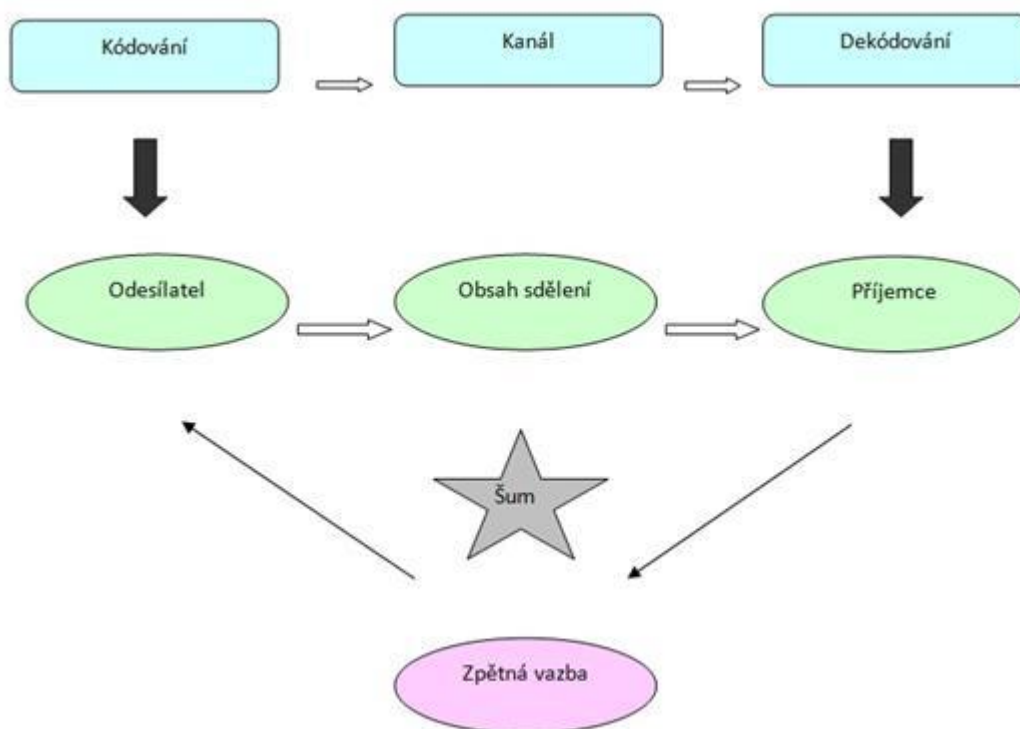
Sociální komunikace je nezbytným základem všech sociálních interakcí. Slovo komunikace pochází z latinského názvu **communicare**, což v překladu znamená sdílet, působit, přenášet, sdělovat. V praxi komunikace představuje základní spojovací článek mezi lidmi. Stala se podstatou všech mezilidských vztahů a součástí každé společné lidské činnosti.[20] V kontaktu s ostatními lidmi vším, co říkáme a co děláme, předáváme svému okolí vědomě i nevědomě informace [19].

Komunikaci lze definovat jako kontinuální dvousměrný proces výměny informací mezi lidmi za účelem dorozumění [19]. Prostřednictvím komunikace sdělujeme nejen informace, ale vyjadřujeme i své názory, přání, nápady, očekávání a někdy také požadavky [19]. Jedná se proces vzájemného ovlivňování jednotlivců a skupin, k čemuž je využíváno slov nebo mimoslovních projevů [18]. Jinými slovy – naše chování a vše co děláme a neděláme, také patří do naší komunikace. Neustále vysíláme signály ke svému okolí, které nás určitým způsobem vnímá a utváří si představy [7].

Komunikačním přenosem se rozumí přenos informací a výměna názorů mezi alespoň dvěma lidmi. V komunikačním procesu vyjadřuje každý určitým způsobem své myšlenky, dává jim určitou formu. Toto vyjadřování nazýváme kódováním. Výsledkem kódování je předávaná zpráva. Zakódovaná zpráva se nese komunikačním **kanálem**, určitým médiem k příjemci. Ten zprávu nějakým způsobem interpretuje, tedy provádí **dekódování**. Každý jedinec je limitován svými znalostmi, schopnostmi vyjadřování, schopnostmi přijímání zpráv a schopnostmi vnímat správně realitu. Tyto schopnosti nazýváme souhrnně jako filtry vnímání. Komunikace je ovlivněna mnoha faktory vycházejícími z fyzického, sociálního a kulturního prostředí. Tyto faktory mohou

⁶ vnímání ostatních osob

měnit obsah předávaných zpráv, tím dochází ke zkreslení komunikace. Pro tyto jevy se používá souhrnně označení komunikační **šumy**. [5] **Šum** znamená externí nebo interní (externí – hluk stroje, telefon, blikající světlo apod.; interní – hlad, chřipka, únava apod.) narušení toku komunikace, které blokuje nebo překrucuje zprávu nebo porozumění. Je třeba si šumy uvědomit a jednání přizpůsobit situaci (např. pomaleji hovořit, více se soustředit, apod.) [16]. Posledním článkem komunikačního modelu je proces, kterým vysílající jedinec získává informace o přijetí jím vyslané zprávy. Je to **zpětná vazba**, která výrazně ovlivňuje celou komunikaci. Zpětná vazba slouží především k ověření účinku sdělení na příjemce, jejím prostřednictvím lze ověřit, zda se komunikační záměr nemínil s účinkem, zda komunikace splnila svůj účel [19]. Oslovený by měl dát odesílateli najevo, že zprávu obdržel a jak ji pochopil. Odesílatel pak může posoudit, zda byla zpráva pochopena správně a případně ji vysvětlit znovu. Bez zpětné vazby je komunikace pouze jednosměrná [5].



Obr. č. 1: Komunikační přenos, [5], Ernst

Komunikace má dle [12] **dvě základní složky**

- verbální složku (digitální) – to, jak komunikujeme slovy, jejich obsah (cca 10%)
- neverbální složku (analogovou) – vše, co slova doprovází, např. mimika, gesta, tón hlasu apod. (cca 90%)

Verbální komunikaci rozumíme komunikaci slovem a písmem [5]. Při verbální komunikaci, která se též nazývá řečová komunikace, se jedná o dorozumívání, jak už název napovídá, pomocí jazyka a řeči. Řeč lze charakterizovat jako slovní sdělení myšlenek a pocitů pomocí slov, dohodnutých značek a symbolů [4]. Hlavním důvodem, proč verbální komunikaci používáme, je skutečnost, že chceme předat nebo získat informace [5]. Kvalitní verbální komunikace by měla být konkrétní, jasná, srozumitelná [12]. Při řeči je důležité umět ovládat „rychlost“. Mluví-li člověk příliš rychle, nestačí posluchač všemu porozumět a dokonce se může stát, že mu některé důležité informace úplně uniknou, což vede k budoucímu konfliktu. Proto je vhodné řeč usměrnit a nad vyřčenými informacemi přemýšlet. Do verbální komunikace patří také znaková řeč neslyšících, která často bývá chybně zařazena do komunikace neverbální [4].

Neverbální komunikaci chápeme jako proces kódování našich myšlenek do mimoslovních projevů jako je postoj těla, gestikulace rukou a výraz obličeje. Neverbální komunikace tvoří ve většině případů doplněk ke komunikaci verbální, ale existuje též samostatně. Neverbální komunikace většinou nepředává informace, ale dodává význam verbálnímu projevu [5]. Tato forma komunikace je vývojově starší způsob komunikace a funguje automaticky. Snadno prozradí opravdový pocit či záměr [12]. Své myšlenky, pocity a pohnutky člověk většinou vyjádří mnohem dřív a přesněji svým tělem než slovy, a to pomocí gest, výrazu obličeje, postoje, držení těla a v neposlední řadě i velice důležitým aspektem – vzhledem [4].

Podle [12] neverbální komunikaci tvoří:

- oční kontakt (vzájemné pohledy, pohledy stranou, uhýbání,...)
- mimika (výrazy obličeje - pohyby očí, úst, tváře)
- kinetika (celkové pohyby těla, chůze)
- gestika (hlavně pohyby rukou)
- haptika (tělesné doteky, v pracovním kontaktu v podstatě jen podání ruky)

- proxemika (vzdálenost od druhých)
- teritorialita (souvisí s proxemikou – prostor a jeho obsazení)
- posturologie (tělesné postoje, držení těla a pózy)
- paralingvistika (zabarvení hlasu, rychlost a plynulost řeči, síla a tón hlasu).

Při upřímné komunikaci dochází ke shodě verbální a neverbální složky. Při jejich neshodě vzniká tzv. dvojná vazba – např. někdo říká, že je šťastný a přitom se mračí. Neverbální, nonverbální, metakomunikace, neboli řeč těla je upřímnější než to, co pronášíme ústy. [12], [16]

2.1 Vývoj komunikace

Komunikace stejně jako vše kolem nás prošla vlastním vývojem. Rozdělením vývoje se zabýval Marshall McLuhan v díle Galaxie Gutenberg [9] a rozdělil jej do čtyř období, nicméně vývoj ještě pokročil a byl dle Tomana [17] rozšířen o další.:

První je období orální kultury, kde byl pouze akustický projev. Druhé období psané kultury – rukopisy, přechod od akustického k vizuálnímu vnímání, jedná se o nejdelší období trvající téměř tři tisíce let. Třetí období nazvané „Gutenbergova galaxie“, přineslo tištěná média od malé skupiny lidí až k masovým médiím. Čtvrté období spojené s nástupem elektriny⁷ nejdřív nástup individuální komunikace a později masové šíření v podobě rozhlasu a televize. Nejnovější páté období nazvané nová elektronická média - patří sem internet a mobilní telefon, které komunikaci zrychlily a zefektivnily.[9], [17], [46]

Komunikaci můžeme samozřejmě dělit z dalších pohledů dle různých hledisek – např. podle míry bezprostřednosti, druhu nosiče, velikosti skupiny, jednání jednotlivých účastníků či působnosti komunikace. Dle posledního zmíněného hlediska dělíme komunikaci na osobní a firemní. Jako firemní komunikaci chápeme takovou komunikaci, která probíhá na pracovištích, v organizacích a firmách.

⁷ A novými komunikačními přístroji např. telegraf (1837), nebo telefon (1876).

3. Firemní komunikace

Firma není během své existence obklopena vakuem, kvůli kterému by nemusela brát v potaz, co se kolem ní děje. Každý podnik vyvíjí svou činnost v prostředí, které jej bezprostředně obklopuje a ovlivňuje ať již aktivně nebo pasivně jeho chování. Už ze založení jakéhokoli podniku musí být jasné, že pro dosahování cíle, ať je jakýkoli, je nutná obousměrná komunikace s okolím.[7]

Protože se komunikaci nelze vyhnout, je vhodné ji mít pod kontrolou. Všechny komunikační procesy by měly být formalizovány, systematicky organizovány a řízeny. Veškeré komunikační aktivity, které ve firmě existují, jednoznačně ovlivňuje firemní kultura, kterou má management možnost významně ovlivňovat.[35] Dobrá komunikace je klíčem k úspěchu, je však třeba ovládat její základní pravidla [15].

Firemní komunikaci lze považovat za **specifický druh komunikace sociální** realizovaný uvnitř i vně firmy, ovlivňující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi firmou a jejím okolím a jako pro takovou pro ni platí také – s jistými modifikacemi – zásady vymezené pro sociální komunikaci probíhající v jiném než firemním prostředí. Firemní komunikaci můžeme definovat také jako **systém propojující**, informačně a vztahově, hospodářskou **organizaci (podnik, firmu)**, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury a případně také propojení firmy s okolím. **Systém firemní komunikace** ovlivňuje firemní procesy a jednání lidí uvnitř i vně firmy a je také jedním ze základních prostředků pro vytváření, rozvíjení a případnou změnu firemní kultury. Veškeré činnosti a postupy (řízení pracovního výkonu, motivování, vedení či vzdělání a rozvoj zaměstnanců) se do značné míry uskutečňují právě prostřednictvím sociální interakce a komunikace mezi lidmi ve firmě, příp. mezi zaměstnanci firmy a externímu subjektu.[18]

Informace, které podnik získává ze svého okolí, bývají životně důležité, jelikož právě zde se nachází informace o trhu, na kterém podniká, o vývoji konkurence, o novinkách v zákonech, apod. Na základě těchto informací upravuje své cíle, vizi, či nabídku svých produktů. Záleží však na samotném vedení firmy, jak s takovou nabídkou informací naloží - někomu stačí pouze zjišťovat vývoj cen konkurence, aby zajistil prodej, jiný pak z těchto informací tvoří nejrůznější analýzy, díky kterým se snaží konkurenci

předstihnout [7]. V tomto informačním toku také nalezne firma zpětnou vazbu na každý krok, který sama udělá.

Opačný tok informací, tedy informace vydávané podnikem, můžeme rozdělit na informace vysílané do vnějšího a vnitřního okolí. Informace vysílané do vnějšího okolí jsou všeobecně v silném povědomí. Často se tento směr dělí na komunikaci povinnou a tzv. komunikaci s veřejností. Jak již bylo zmíněno, firma se nenachází ve vakuu, ale ve společnosti, kde existují určitá pravidla daná legislativou. Musí tedy být ve spojení s úřady a dalšími institucemi veřejné správy, bankovní sférou, dodavateli, zákazníky apod. Absence této komunikace není možná. Naproti povinné komunikaci, zde zůstává tzv. komunikace s veřejností, u ní je důležité najít relevantní část veřejnosti⁸, s níž chce firma komunikovat. Komunikace s veřejností se vyznačuje jistou odlišností oproti komunikaci, kterou běžně používáme. Jsou to systematická a soustavnost, protože charakteristickou zvláštností této komunikace je fakt, že výsledky nelze očekávat okamžitě, nelze použít snadné a měřitelné ukazatele, které by prokazovaly příznivý posun.[7], [35]

Bez komunikace si nelze firmu a její fungování vůbec představit. Komunikace prostupuje všemi manažerskými funkcemi a je základním spojovacím článkem v procesu řízení. Ve firmě se sleduje především tok informací z vnějšího okolí, informace o trhu a prostředí, ve kterém podniká a jejich zpracování do fungování firmy. Ale uvnitř je tok informací neméně důležitý a ještě mnohem rychlejší.[7]

Proto se nesmí zapomínat na vnitřní okolí firmy, do kterého spadají vlastníci a zaměstnanci. Ti by samozřejmě také měli ke své správné činnosti mít informace.[7]

Komunikace v podniku slouží k upevňování spolupráce na základě vzájemného porozumění. Je užívána k překonávání rozporů v názorech a postojích, k vysvětlování nejasností a cirkulaci informací, námětů a nápadů mezi pracovníky podniku. To vše předpokládá, že tok informací v podniku má dostatečně volný prostor.[11] Tento druh firemní komunikace může být standardizovaný nebo nestandardizovaný. Do první skupiny můžeme zařadit firemní oběžníky, pravidelné porady, podnikové dopisy či výroční zasedání. Tento způsob komunikace má svá jasná pravidla. Vydávané pokyny jsou přesně dány. Oproti komunikaci nestandardizované, do které patří neformální pohovory, rozhovory, ale i šeptandy či pomluvy. Stejně jako z vnějšího okolí i odsud by

⁸ Skupina jedinců s určitými shodnými znaky, tyto charakteristické znaky skupiny později ovlivňují komunikační techniky, kterými je vhodné skupinu oslovovat.

měla firma získávat zpětnou vazbu na vše, co dělá. Tato komunikace totiž často mnohem lépe vystihuje postoje zaměstnanců k firmě, jejich soudy jsou většinou upřímnější nežli na oficiálních standardizovaných poradách, ze kterých bývá vytvářen zápis.[44] Více k tomuto tématu bude v samostatné kapitole, kde bude vnitrofiremní komunikace hlouběji probírána.

Tok firemních informací by měl v ideálním případě být řízen jako koordinovaná činnost. Vedení by si mělo být vědomo všech směrů kam komunikovat a na nikoho nezapomenout. Samozřejmý by měl být i plán jak s kterým partnerem komunikovat, rozhodně by nebylo vhodné vytvářet marketingovou kampaň stejným způsobem, jako se firma dorozumívá na technických detailech svého produktu s dodavatelem.[7]

3.1 Rozdělení komunikace ve firmě

Komunikaci ve firmě můžeme rozčlenit podle různých hledisek na jednotlivé typy, např. následujícím způsobem:

Prostředí	Směr	Přenos informací	Médium	Míra formálnosti	Počet účastníků
vnitřní	vertikální	verbální	přímá	formální	interpersonální
vnější	horizontální	neverbální	nepřímá	neformální	skupinová
	diagonální	komunikace činy			masová

Obr. č. 2: Rozdělení komunikace, [16], [18], Ernst

Hlavním cílem firemní komunikace – v její systematické podobě – je informační a vztahové propojení organizace, a to jak směrem dovnitř (vnitrofiremní komunikace), tak také ven (komunikace firmy s jejím okolím) [18]. *Vnitřní komunikací* se myslí komunikace probíhající uvnitř firmy – mezi zaměstnanci, jednotlivými odděleními, vedením firmy a vedením se zaměstnanci a manažery, jako *vnější* se pak označuje komunikace směřující z podniku ven a spojující systém s prostředím – tj. výměna informací mezi partnery firmy, dodavateli a odběrateli.

Dalším kritériem je směr, kterým se komunikace ubírá – dva základní směry jsou: vertikální (komunikační procesy probíhající shora dolů a zdola nahoru [16]) nebo horizontální (mezi pracovníky na stejné úrovni podnikové hierarchie).[5]

Komunikaci směrem dolů tvoří zpravidla zprávy od osob výše postavených v podnikovém řízení svým podřízeným, tedy pracovníkům níže postaveným v hierarchii firmy. Může se jednat jednak o různé příkazy, doporučení, úkoly, rady či poučení. Komunikace směrem dolů obsahuje informace o podnikových plánech, jednotlivých oblastech politiky nebo o výkonu. Tento typ komunikace by měl zajišťovat v první řadě stálou informovanost pracovníků o záležitostech, které se jich týkají, zvláště o změnách v pracovních podmínkách a o faktorech ovlivňujících jejich životní úroveň a jistotu, dále pak stimulovat pracovníky k jejich větší identifikaci s podnikem.[1] Sestupná komunikace má direktivní charakter, informační tok může jít přes několik úrovní (vyžaduje čas a může docházet k deformaci informace) [37].

Komunikace směrem nahoru představuje sdělení, která zaměstnanci odesílají svým nadřízeným a obecně osobám postaveným výše v hierarchii podniku. Obvykle se může jednat o pravidelné zprávy a postupu projektu nebo zlepšovací návrhy. Tento typ komunikace plní úlohu zpětné vazby [5] a jejím záměrem je zajistit pracovníkům možnost předkládat návrhy a obavy a ukázat, že podnik je schopen ve světle těchto připomínek pozměnit své plány.[1] Při komunikaci směrem nahoru jsou nejčastější překážkou obavy zaměstnanců, jak přijme jejich nadřízený vzniklé problémy. Jestliže se obávají jeho reakce, může docházet ke zkreslení a cenzuře informací plynoucích směrem k vyšším úrovním řízení. Jestliže chce manažer vytvořit atmosféru, ve které bude fungovat efektivní komunikace směrem nahoru, musí u svých zaměstnanců posilovat pocit, že sdělení informací je nutné při úspěších i neúspěších, že chybu, o které se ví, lze spíše napravit než chybu utajovanou.[5] Předpokladem efektivní komunikace je zde podpora, povzbuzování a motivování zaměstnanců k tomu, aby diskutovali o politice a plánech organizace. Tato komunikace nemá direktivní charakter. Mezi formy, resp. nástroje patří např. politika otevřených dveří, příspěvky do podnikových novin, stížnosti, otevřené skupinové diskuze mezi zaměstnanci a manažery.[37]

Horizontální komunikace nastává, když si spolu vyměňují sdělení pracovníci na stejné úrovni, na rovnocenné organizační úrovni. Chybí zde vzájemná podřízenost a obsah má zpravidla koordinační úlohu.[37] Horizontální komunikace je většinou neformální, snaha o zavedení formálních pravidel a formulářů ji většinou zpomaluje.[5] Neuspokojivá horizontální komunikace nebo její nedostatek mohou být brzdou spolupráce lidí, jejichž práce na sebe navazují, brzdou plnění úkolů organizace. Nejčastěji

probíhá formou pohovorů, porad, konferencí, pohybu dokladů, popř. písemného styku [16].

Diagonální komunikace směřuje „křížem po diagonále“, tzn., zahrnuje komunikaci s lidmi v jiných útvarech, kteří mohou být v hierarchii výše nebo níže. Tento typ komunikace zpravidla nerespektuje organizační strukturu a je používán pro urychlení informačního toku. Médii diagonální komunikace mohou být např. vzdělávací programy, konference, koordinace úkolů mezi manažery z různých oddělení.[37]

Podle způsobu, jakým ve firmě předáváme informace, rozlišujeme komunikaci ústní neboli verbální, neverbální a „komunikaci činy“. *Ústní komunikace* je nejstarším a dosud hojně využívaným nástrojem určeným ke sdělování informací a významů. Dá se říci, že verbální komunikace tvoří „páteř“ komunikace v každé organizaci [19]. Mezi nejčastější osobní komunikace ve firemní praxi patří např. formální schůze a firemní porady [18].

Neverbální komunikace potvrzuje a upřesňuje informace předávané slovy nebo zdůrazňuje jejich význam a náš vztah k nim. Pokud dojde k nesouladu, uvěří náš komunikační partner spíš neverbální formě („řeči našeho těla“) než slovům.[19] „Komunikace činy“ znázorňuje chování zaměstnanců firmy popř. jednání v souladu s nějakou normou. [18], [19]

Podle toho, zda lidé ke své komunikaci používají nebo nepoužívají technické prostředky, lze členit firemní komunikaci podle média (nosiče informace) použitého pro přenos sdělení. Jedná se o komunikaci přímou a nepřímou. *Přímá komunikace* (tzv. komunikace „tváří v tvář“, *face to face*) se odehrává mezi dvěma jednotlivci, jednotlivcem a skupinou, kteří jsou ve stejném čase na stejném místě, mohou sledovat projevy verbální i neverbální a využívat okamžitého zpětnovazebního mechanismu. *Nepřímá komunikace* (označována také jako zprostředkovaná) může nabývat různých podob ve vztahu k použitému médiu. Účastníci komunikačního procesu tak mohou být ve stejnou dobu na různých místech, propojeni technickými prostředky (médii komunikace), nebo dokonce na různých místech a reagovat až s časovou prodlevou.[18]

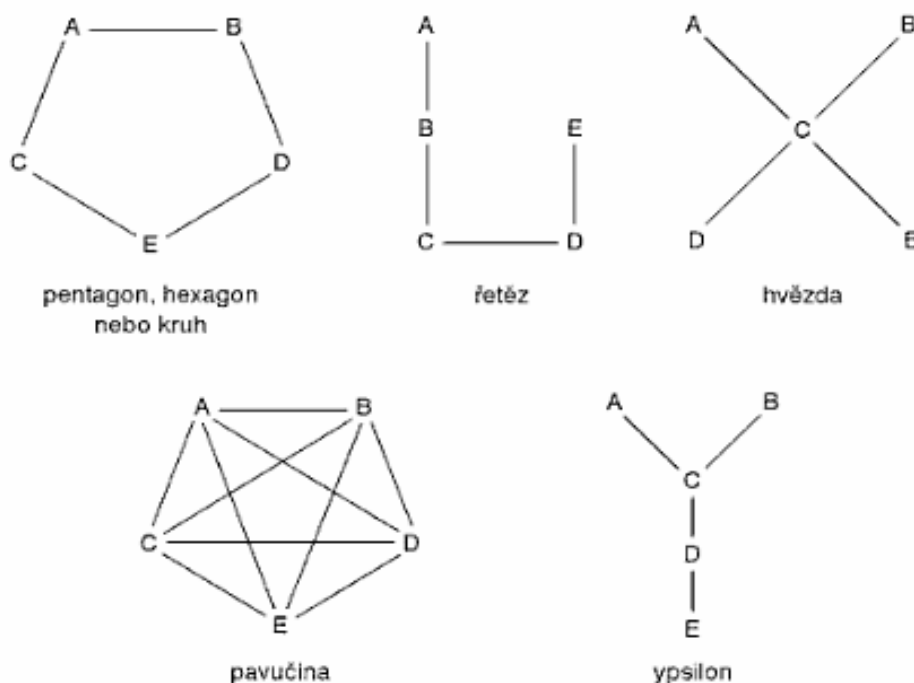
Z hlediska míry formálnosti se uvádí komunikace formální a neformální. *Formální komunikace* probíhá v úředním styku [16]. Je tím typem komunikace, který je zachycen v nejrůznějších manuálech chování zaměstnanců vůči sobě navzájem a hlavně vůči klientům organizace [19]. Ve formální komunikační síti jsou pouze oprávnění jedinci vydávat příkazy, pokyny, doporučení dle kompetencí. Obvykle je stanoven i postup v předávání informací. Při růstu organizace zpravidla roste složitost formální komunikační sítě. *Neformální komunikace* je základem společenského styku. Neformální komunikační síť sestává z náhodných osobních kontaktů, prostřednictvím kterých se šíří informace. Mohou se zde šířit podložené zprávy, osobní interpretace, ale i všechny druhy zkreslených informací. Pro manažery představují zdroj vypovídající o pracovním klimatu ve společnosti.[16]

Podle počtu účastníků členíme komunikaci na interpersonální, skupinovou a masovou. *Interpersonální komunikace* představuje komunikaci mezi dvěma lidmi, i když může být přítomno lidí více [10]. V organizaci můžeme za interpersonální komunikaci považovat např. rozhovor lídra se spolupracovníkem nebo pracovní i mimopracovní rozhovor dvou spolupracovníků. *Skupinová komunikace* má v organizaci obvykle podobu skupinových konzultací, řešení problémů nebo diskusí, směřujících k dohodě. Pro její odlišení od masové komunikace v organizaci je pak určující to, že u skupinové komunikace mají všichni účastníci diskuse zhruba stejnou šanci se aktivně zapojit a jsou také všichni v jednu chvíli na stejném místě. Skupinová komunikace je komplikovanější než interpersonální komunikace, která probíhá mezi dvěma lidmi, protože komunikátorů, kteří mají potřebu sdělovat nějaké informace, názory a postoje, je více. Často může docházet k intruzi⁹, což může vyvolat nedorozumění, konflikty či chaos.[10] Skutečně *masová komunikace* se uvnitř firmy prakticky nerozvíjí. U skupinové komunikace mají všichni účastníci diskuse zhruba stejnou šanci se aktivně zapojit a jsou také všichni v jednu chvíli na stejném místě. Můžeme tedy spíše hovořit o jakémsi typu komunikace „hromadné“ nebo o komunikaci ve velké skupině, pro kterou je typické, že jeden mluvčí oslovuje velký počet příjemců sdělení, obecně (velká shromáždění všech členů organizace nebo motivační dopisy vrcholového manažera všem zaměstnancům). [19]

⁹ skákání do řeči

3.2 Komunikační síť

V návaznosti na směry komunikace ve firmě je nutné zmínit jejich různé propojení v modelech komunikačních sítí. Jednotlivé modely ukazují různé směry komunikace, ke kterým v rámci firmy či skupiny dochází. Tyto modely jsou značně závislé na firemní struktuře, dynamice výměny informací uvnitř firmy, firemní strategii, atd. Mezi nejznámější modely komunikace patří dle Mikulaščíka hvězda, ypsilon, pavučina, kruh a řetěz. [10], [13]



Obr. č. 3: Modely komunikačních sítí, [10], Mikulaščík.

Tyto modely mají své charakteristické vlastnosti, díky kterým se od sebe odlišují, a proto je jejich využití rozdílné. Jejich primární dělení je podle míry centralizace, tu určuje množství komunikačních kanálů – čím více kanálů, tím méně zprostředkovaných spojení mezi členy a tedy nižší míra centralizace.

Mezi vysoce centralizovaný model řadíme z výčtu hvězdu, protože všechny informační kanály plují jedním bodem a ostatní jsou okrajové, je zde snadné najít člena, který je častěji zprostředkovatelem a komunikuje více než ostatní. Tento člen by měl být vedoucí, podporovat dobré komunikační prostředí, protože ostatní by mohli nabít dojem

nižší důležitosti a opustit skupinu. Rizikem zde je i zkreslování předávaných informací, čím větší je množství zprostředkovatelů, tím vyšší je i toto riziko.[10], [13]

Naproti tomu v decentralizovaném modelu, jako je například pavučina, mají všechny body v síti stejně kanálů a každý může komunikovat s každým, je riziko zkreslení informací minimální, protože zde není žádný zprostředkovatel. Avšak i tento model má své nedostatky oproti centralizovaným modelům, kterými jsou riziko zahlcení informacemi, protože každý člen může dostávat informace od více účastníků najednou, ty musí zpracovávat a dále předávat. S čímž souvisí rozhodování komu jakou informaci předat.[10], [13]

Z pohledu efektivity řešení jednoduchých (běžných) problémů je větší vhodnost použití centralizovaného modelu, kdy jsou informace po přijetí centrem zpracovávány. Pro komplexnější problémy, u kterých je nutné po poskytnutí informací o problému i zapojení dalších členů je vhodnější použití decentralizovaného modelu.[13] Vhodnost jednotlivých požití je závislá na mnoha faktorech od komunikujících jednotlivců, přes aktuální situaci až k firemní strategii.

4. Vnitrofiremní komunikace

V zaměstnání tráví lidé v průměru třetinu svého času. Významnou roli na pracovišti dnes hraje kvalita mezilidských vztahů, osobní spokojenost a možnost seberealizace. K tomu, aby se člověk mohl plně realizovat, potřebuje být spokojený. Lidé chtějí na pracovišti něčeho dosáhnout, avšak své cíle snáze uskutečňují v harmonickém prostředí a v přátelském kolektivu. Členové každého kolektivu se nezbytně musí podporovat a být mezi sebou solidární. Je třeba, aby si vzájemně naslouchali a pomáhali si. Obecně řečeno, na své spolupracovníky se nelze dívat jako na soupeře, nebo dokonce na nepřátele. Neustálá rivalita vztahy na pracovišti odlidšťuje. I na pracovišti je možné vytvořit dobré mezilidské vztahy. Podmínkou ovšem je, aby vedení i zaměstnanci byli ochotni pro příjemné pracovní prostředí, vstřícnou atmosféru něco udělat. Kvalitní vnitrofiremní komunikace a vstřícné vztahy na pracovišti budují základ pro zdárný a dynamický rozvoj a růst organizace.[15]

Vnitropodniková komunikace tvoří souhrn všech forem chování, jimiž firma o sobě něco sděluje a komunikuje tak s okolním prostředím. Jednotná firemní komunikace je vnějším projevem firemní identity (corporate identity) a základním zdrojem firemního image, které je ovlivňováno jednak aktivní komunikací společnosti směrem k veřejnosti, jednak komunikací pasivní tvořenou např. chováním na trhu, reakcemi na podněty médií a veřejnosti apod. [23]

Vnitřní komunikace firmy se prakticky neliší od externí komunikace, rozdíl je v cílových skupinách, ke kterým komunikace směřuje. Každá cílová skupina má své specifické kanály komunikace a její specifické potřeby odvíjející se například od směnného provozu, dislokace zaměstnanců, míry oficialit nebo úrovně vzdělání. Odlišnosti se projevují i v použití konkrétních prostředků komunikace. V procesu změn je zvládnutí vnitrofiremní komunikace důležitější faktor úspěchu než zvládnutí externí komunikace. Na rozdíl od externí komunikace, kde se komunikuje „jen to, co je vhodné“, u interní komunikace platí, že komunikovat je vhodné vše, i to, co není nezbytné. [24]

Vnitropodniková komunikace je promyšlené propojení firmy pomocí formálních a neformálních prostředků. Je jako krevní oběh v těle. Pokud přestane fungovat, nebo má-li problémy, firma „umírá“. Vnitrofiremní komunikace souvisí

s organizačním chováním, základními sociálními procesy probíhajícími v organizaci, firemní kulturou, strategií zavádění změn v organizaci, informačními systémy a stylem vedení a řízení firmy, strategií a koncepcí. Je současně nástrojem pro jejich ovlivňování.[22]

Management by se měl zaměřit na podporu firemních vztahů formálních i neformálních, organizaci a koordinaci zaměstnaneckých aktivit a na formování pozitivních stanovisek.[16]

Úroveň komunikace vytváří v organizaci příznivé nebo nepříznivé klima. Buď vzniká pocit potřebné informovanosti a z něj pocit uspokojení a jistoty nebo pocit nedostatku informací, nejistota, nedorozumění a chyby. Nejedná se však jen o pouhé plnění povinností, a o to, aby se informace dostaly včas na správné místo. Pomocí komunikace si pracovníci firmy formují a vyjasňují názory na vše, co se v ní děje. K zaměstnancům promlouvá pověst organizace, cíle, vnitřní atmosféra, úroveň řízení, úspěchy, neúspěchy, tradice, rituály, pravidla odměňování, sankcionování, zájem vedoucích pracovníků o zaměstnance, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, know-how, úroveň jednání se zákazníky a s veřejností.[16]

Budování dobré pověsti firmy však nezačíná honosnými články v novinách, ale vytvořením dobré atmosféry uvnitř podniku. A v takové dobré atmosféře by se neměl nikdo bát projevit svůj názor a promluvit na rovinu se svým nadřízeným či podřízeným. V dobře fungujícím podniku mají zaměstnanci dostatek informací o dění, plánech a třeba i vývoji v daném odvětví. Jsou spojeni s filozofií firmy a dobré dojmy šíří mimo ni.[40] Pravidla pro formální část interní komunikace musí být jasně formulována v interních předpisech organizace. Měl by je znát každý pracovník.[35]

Nedostatek interní komunikace způsobuje, že pracovníci nejsou dostatečně informováni o situaci firmy, o nebezpečích, která jim hrozí a o příležitostech, které by firma mohla využít.[14]

Pro sjednocení firemní komunikace bývá kodifikován tzv. firemní styl, zahrnující především definici firemního grafického stylu, ale i definici stylu jazykového, stylu odívání apod. Pro profesionální firemní komunikaci je vhodné spolupracovat se specializovanými společnostmi zaměřujícími se na jednotlivé typy komunikace (komerční komunikace, interní komunikace apod.) [23]

Komunikace v organizaci plní určité funkce. Jedná se o:

- příkazovou funkci,
- vztahovou funkci a
- funkci snižování nejasnosti.

Příkazová funkce komunikace dovoluje členům organizace **vydávat, přijímat, interpretovat a vykonávat** příkazy. Tato funkce je naplňována pomocí pokynů a zpětné vazby. Výsledkem je koordinace množství na sobě nezávislých členů organizace. Vztahová funkce umožňuje členům organizace si vytvářet a uchovávat účinné úřední i osobní vztahy s ostatními členy organizace. Vztahy v zaměstnání ovlivňují různými způsoby pracovní výkon – např. spokojenost s prací, pohyb informací oběma směry uvnitř podnikové hierarchie. Poslední zde zmíněnou funkcí je snižování nejasnosti. Tyto nejasnosti vznikají nejčastěji při probíhajících změnách v organizaci. Může se jednat o nejasnost cílů organizace, vytržení informace z kontextu apod. Komunikace je prostředkem obrany proti těmto nejasnostem a pro snižování nejasností vlastních. Členové organizace spolu mohou hovořit, aby správně pochopili nové situace a sdělili si informace, které mají k dispozici.

V širším smyslu slova tvoří komunikace nástroj, s jehož pomocí lze dosáhnout změn, které zabezpečují úspěšnost firmy. Na pracovišti se komunikace týká zejména dohody o cílech, poskytování a přijímání zpětné vazby, sdělování a přijímání zpráv.[16] Tímto prostředkem reprezentanti podniku usměrňují pracovní postoje, aktivitu a chování zaměstnanců, společně s využíváním své vůdčí autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Pro dosažení efektivní úrovně vnitropodnikové komunikace, musí firma naplňovat základní cíle, jež jsou nezbytné pro fungování firmy a dostatečnou motivaci všech pracovníků. Stavební kameny interní komunikace představuje podle [16] a [22]:

- stanovení a sdělování cílů podniku
- zpracování a prosazování plánů potřebných k dosažení cílů
- informační propojení firmy a jednotlivých pracovníků, základní oběh informací potřebných pro výkon práce každého pracovníka – pouze kvalitně informovaný zaměstnanec může podávat kvalitní pracovní výkony

- efektivní využití a výkonné organizování lidských a materiálních zdrojů (informace, finance, materiál, lidé, know-how)
- získávání, výběr, rozvoj a hodnocení spolupracovníků
- harmonizace potřeb jednotlivce a firmy
- vzájemné poznání, pochopení, propojení, podpora a spolupráce
- vedení a řízení spolupracovníků neboli vytváření vhodného pracovního prostředí - utváření postojů a ovlivňování pracovního chování spolupracovníků (motivace, zapojení, iniciativa, loajalita)
- kontrolování a neustálé udržování a dvojité zpětné vazby, tj. funkční a flexibilní systém zpětných vazeb signalizující, zda a jak jdeme tam, kam chceme jít. Tento systém nám zaručuje neustálé zdokonalování komunikace uvnitř podniku

Strategie vnitropodnikové komunikace by měla být podle Armstronga [1] založena na analýze:

- toho, co chce říci management,
- toho, co chtějí slyšet pracovníci,
- problémů, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací.

Jednodušeji řečeno - to, co chce management říci, závisí na posouzení toho, co pracovníci potřebují vědět, což je na druhou stranu ovlivněno tím, co chtějí slyšet. Management se zpravidla snaží dosáhnout tří věcí:

1. dosáhnout toho, aby pracovníci pochopili a akceptovali to, co management navrhuje udělat v oblastech, které se jich dotýkají;
2. vytvořit u pracovníků pocit oddanosti cílům, plánům a hodnotám organizace;
3. pomoci pracovníkům více si vážit jejich přispění k úspěšnosti organizace a pochopit, jak jim to prospěje. [1]

5. Klasické nástroje vnitrofiremní komunikace

Ač je tato práce zaměřena především na moderní formu vnitrofiremní komunikace podpořenou ICT nástroji, je vhodné zmínit i další nástroje, které jsou hojně používány v organizacích. Proto budou uvedeny jejich charakteristické vlastnosti.

5.1 Ústní a písemná komunikace

Ústní komunikace Je nejpoužívanější forma komunikace vůbec. Může probíhat jako přímá komunikace mezi dvěma osobami, nebo jako setkání mluvčího se skupinou příjemců. Důvodem pro tuto formu je osobní kontakt komunikátora s komunikantem a tedy okamžitá interakce, která je schopna ihned odstranit případné nedorozumění a také redukovat komunikační šumy. Pokud je uplatňován otevřený dialog lze získat výbornou zpětnou vazbu. Velmi silný je i neverbální projev, který dokáže podpořit verbální složku. Nedostatkem však je časová náročnost a náklady na zprostředkování osobního kontaktu. Časté bývá i nezachycení celé předávané informace, proto je vhodné tento způsob komunikace doplňovat například písemným záznamem.

Mezi základní firemní prostředky této komunikace patří dle Holé: rozhovor, diskuse, porada, firemní mítinky se zaměstnanci, školicí programy, dny otevřených dveří, firemní rituály, společenské a sportovní akce a manažerské pochůzky.[7], [18]

Písemná komunikace se používá pro hromadná sdělení, která mají oslovit velké množství zaměstnanců s cílem informovat v adekvátním čase. Je důležité řídit obsah, formu a dostupnost komunikovaného materiálu. Dále se tato forma používá při formální komunikaci, kdy zdůrazňuje oficiální vážnost dokumentů. Velmi často se používá k uchování informací, což ale klade zvýšené nároky na archivaci a další práci s těmito dokumenty.

5.2 Firemní časopis

Firemní časopis¹⁰ je oblíbený informační kanál především ze strany zaměstnanců. Nejdůležitější je jeho obsah, který by svými informacemi měl podporovat sounáležitost zaměstnanců k firmě. Vhodnou náplní časopisu bývají informace o

¹⁰ bulletin, noviny

projektech, budoucích i minulých akcích, dále pak co se o firmě píše či říká. Měl by zde být vyhrazen prostor pro různá ocenění, či představení nových spolupracovníků, kromě toho by neměly chybět odpovědi na nejčastější otázky zaměstnanců, týkajících se firmy. Výhodou je možnost doplnění informací o fotodokumentaci a vizualizaci.

Je nutné, aby informace zde zveřejněné byly pravdivé a aktuální, což by právě mohl nedostatek tohoto informačního kanálu. Naopak výhodou by měla být jeho dostupnost.

5.3 Nástěnka

Nástěnky jsou poměrně jednoduché komunikační nástroje, které s připojenou schránkou na názory, dotazy se mohou stát obousměrným komunikačním kanálem. Využití spočívá především v předávání informací dlouhodobějšího charakteru, případně k předávání informací, které by zaměstnanci měli mít na očích.

Obsahem může nástěnka poskytovat stejné informace jako časopis, oproti časopisu nabízí rychlejší a jednodušší možnost aktualizace předávaných informací. Efektivita velmi záleží na jejím umístění. Nedostatkem je časová a fyzická náročnost při aktualizování údajů.[7]

5.4 Telefon

Masivní rozšíření počítačových sítí přineslo velké množství komunikačních prostředků, i přes to zůstává nejuniverzálnějším a nejvíce užívaným prostředkem telefon. Příchod mobilních telefonů nabízí možnost kontaktování partnera kdykoliv a kdekoliv. Podobně je tomu s pracovními pevnými linkami, které jsou vázané k pracovnímu umístění zaměstnance, kde by měl být dosažitelný během pracovní doby. Významným kladem je smazání geografických překážek v komunikaci, možnost rychlého kontaktování a poměrně rychlá zpětná vazba. Díky přenosu hlasu přináší i částečnou neverbální komunikaci, která je důležitá.

6. Elektronické nástroje vnitrofiremní komunikace

Pro názornost je vhodné uvést přednosti a nedostatky jednotlivých probíraných nástrojů elektronické komunikace. Proto bude za každým komunikačním nástrojem věnováno několik řádků právě této problematice. (u některých nástrojů se bude vyskytovat i porovnání s ostatními – tam kde to bude vhodné nebo nutné)

V nedostacích užití elektronických nástrojů je obvykle uváděna chybějící neverbální komunikace. Nicméně ne vždy se musí jednat o nedostatek. Pro introverta je práce s „počítačovým kolegou“ často příjemnější než osobní kontakt. Stejně tak je tomu u spolupracovníků, kteří spolu mají konflikty - komunikace elektronikou podobou s kolegy může spolupráci usnadnit.

6.1 Elektronická pošta

Zkráceným označením e-mail je způsob odesílání, doručování a přijímání zpráv přes elektronické komunikační systémy. V současné době se jedná o nejčastěji používaný způsob komunikace na internetu. K práci s elektronickou poštou se používá buď internetový prohlížeč, nebo poštovní klient.¹¹ Tato služba umožňuje uživatelům internetu vzájemnou výměnu nejrůznějších zpráv, které nejsou omezeny pouze na předávání znaků tvořících text. Tímto způsobem je možno předávat vesměs jakákoli data, která se dají připojit jako příloha, mohou to být např. dokumenty, grafika, soubory, audio a video záznamy atd. Jediným omezením u přílohy elektronické pošty je její velikost. (standardní je okolo 8MB)¹² Doručení takovéto zprávy trvá zpravidla několik minut.[30]

Termín e-mail se používá stejně tak pro internetový systém elektronické pošty založený na protokolu SMTP¹³, jako i pro intranetové systémy¹⁴. Není překvapením, že k širokému rozšíření e-mailu přispěl zejména internet, nicméně zajímavostí je fakt, že samotná elektronická pošta je starší než internet.[47]

¹¹ Nainstalovaný program, který umožní práci s elek. poštou bez použití web. prohlížeče. Například MS Outlook.

¹² Poštovní server na <http://www.centrum.cz> umožňuje i přenos 700MB.

¹³ Simple Mail Transfer Protocol

¹⁴ viz. kapitola 6.6

Výhody

Nesporným kladem tohoto nástroje je cena, což zajistě zajistilo e-mailu takovou oblibu, jaké se těší. Služba jako taková je zcela zdarma, jediný náklad je spojen s připojením k internetu. Nevyžaduje ani žádný speciální software s nutností instalace, postačí základní internetový prohlížeč. Významné je i časové hledisko odesílání a přijímání zprávy. Oba procesy mohou probíhat nezávisle na sobě, není nutné, aby odesílatel i příjemce byli ve stejnou dobu dostupní on-line. Stejně tak je tomu z hlediska místního, zprávy lze odesílat i přijímat kdekoli na světě, kde je připojení k internetu¹⁵.

Co se týče obsahové stránky elektronické pošty, bylo již zmíněno, že není omezena pouze předáváním znaků, ale umožňuje přenášení datových souborů, čímž zvyšuje svou prestiž. Dalším přínosem je digitální podoba veškerých dat, která umožňuje snadnější archivaci a další zpracování veškerých komunikovaných položek (jak textu, tak příloh), s tím je spojena i případná kontrola, při zkoumání nastalých situací.

Příjemná je i možnost nastavení parametrů, podle kterých se mohou zprávy automaticky roztřídit do jednotlivých kategorií a ulehčit tak jejich zpracovávání. Stejně jako možnost vyžádání si informace o přečtení zprávy od adresáta.

Nevýhody

Při zmínění pozitiv spojených s používáním elektronické pošty je nutné podívat se i na negativa, které s sebou používání může přinést. Prvním nedostatkem je nevědomost, kdy si adresát zprávu vlastně přečte. Kupříkladu při vyřizování urgentních záležitostí není způsob použitím elektronické pošty, jak zjistit zdali je adresát právě u svého počítače a může se věnovat e-mailu¹⁶. Obecně lze říci, že nevíme, kdy si adresát naši zprávu přečte. Obecnou otázkou také může být kontrola s kým, že to vlastně komunikujeme. Dnes není velký problém prolomit přihlašovací údaje do elektronické pošty, a tak zřejmě jediná možná ochrana je elektronický podpis¹⁷.

¹⁵ V dnešní době „chytřích“ mobilních telefonů již postačí pokrytí telefonní sítě.

¹⁶ Pro takovou chvíli je nutné využít další komunikační nástroj, kterým lze zjistit stav adresáta.

¹⁷ Elektronický podpis je podpis v takové formě, která, zpravidla kryptografickými metodami, zaručuje i integritu dokumentu a autentizaci podepsaného.

Předávání datových souborů elektronickou poštou je praktické, ale také má svá omezení. Prvním je omezení velikosti datového souboru, jež lze poslat tímto způsobem. V dnešní době, kdy vesměs vše má svou elektronickou podobu, narůstá potřeba mít možnost předávat i velké datové soubory. Elektronická pošta umožňuje předávat standardně soubory do velikosti 20MB¹⁸, což už nyní nemusí každému postačovat. Stejně tak je tomu s celkovou velikostí uložených zpráv na serveru, kde platí jistá omezení. U příloh existuje také riziko přenosu nevyžádaných programů, které mohou poškodit data či celý počítač.

Žádná možnost sdílení dat s ostatními uživateli.

Co se porovnání s osobní komunikací týče, není zde téměř žádná neverbální komunikace¹⁹, adresát si může rozmyslet reakci, tudíž mohou být potlačeny emoce, případně komunikovat s někým dalším čím lze omezit bezprostřednost, která je obsažena v komunikaci osobní.

6.2 Chat

Slovo chat se v angličtině běžně používá pro klábosení, pokec, přátelský rozhovor. V technologickém smyslu se jedná o čistě textovou formu komunikace, při které mohou být vyměňovány pouze znaky. Chat, neboli on-line „rozhovor“ dvou či více uživatelů prostřednictvím webového rozhraní v internetovém prohlížeči. Prohlížeč je rozdělen do minimálně dvou částí, z nichž první zobrazuje konverzaci uživatelů a druhá, do které uživatel zapisuje své znaky, slova, věty. A po kliknutí na příslušné tlačítko pro odeslání se text okamžitě zobrazí ostatním účastníkům chatu v první části prohlížeče.[45] Existuje i možnost „šeptání“, kdy se komunikace zobrazuje pouze vybraným lidem, aniž by ji viděli všichni ostatní uživatelé chatu [7], [47].

Uskutečňuje se téměř v reálném čase. Chat funguje v podobě „webchatů“, které jsou založeny na protokolu HTTP a texty jsou zobrazovány pravidelnou aktualizací stránky, záleží tedy na nastavení, po jakém časovém intervalu je stránka aktualizována.

Výhody

¹⁸ <http://mail.google.com>

¹⁹ Neverbální komunikaci mohou zastávat „smajlíci“ v textu.

Předností tohoto nástroje je jistě jednoduchost použití, není nutná instalace, stačí se pouze přihlásit do chatu a ihned začít komunikovat. Velmi příjemné je, že jsou vidět všichni uživatelé, kteří jsou dostupní on-line. Oproti elektronické poště je tento nástroj pohotovější, záleží pouze na intervalu aktualizace stránky s komunikací

Nevýhody

I tento nástroj však má svá úskalí. Problém nastává v situaci, kdy druhá strana, se kterou chceme komunikovat, není připojena. Tento komunikační nástroj nedokáže předat zprávy či vzkazy uživatelům, kteří jsou odpojeni, což není příliš překvapivé. Bohužel nelze případnou zprávu zanechat, aby si ji uživatel po připojení přečetl. Případné vyrušení z konverzace může způsobit, že automatická aktualizace stránky nenávratně odstraní „starou“ konverzaci, na kterou jsme ještě nestačili reagovat.

Obsahovým nedostatkem může být absence předávání datových souborů. Přes chat se kromě textových (znakových) řetězců nic jiného posílat nedá. Sdílení dat s ostatními uživateli není možné.

Stejně jako u elektronické pošty, chat nenabízí způsob jak spolehlivě zjistit, kdo že je na druhé straně komunikace. Právě chaty jsou velmi oblíbeným místem uživatelů, jež se úmyslně vydávají za někoho, kým nejsou.

Chatovací místnosti díky své dostupnosti vytvářejí riziko, že naši komunikaci uvidí další uživatelé, kterým měla být konverzace utajena. Při zpětném dohledávání vystává nedokonalost ve formě absence automatické archivace komunikace. Ta je možná manuálně.

I zde chybí většina neverbální komunikace, prostor na reakci se oproti elektronické poště zkrátil, dal by se chat považovat za více bezprostřední, nicméně o postoji komunikátora či jeho výrazu není ani zmínka.

6.3 Instant messengers

Dnes zřejmě častější obdoba chatu je služba známá jako instant messaging, jejímuž popisu se bude věnovat následující sekce. Instant messaging (zkráceně IM) je internetová služba, umožňující svým uživatelům vidět, kteří jejich přátelé jsou právě připojeni, a dle potřeby jim zasílat nejen textové zprávy, ale nabízí možnost preposílat

soubory. Zpráva je obvykle doručena ve velmi krátké době od odeslání, většinou v rámci stovek milisekund.

První IM službou byla síť IRC²⁰, která vznikla v roce 1988. Avšak mohutný nárůst uživatelů této služby přišel s programem ICQ představeným v roce 1996. Dnes na trhu existuje mnoho IM klientů, od různých vývojářů s odlišnými protokoly. Rozdíly mezi protokoly stírá otevřený XMPP protokol pro IM, který dokáže komunikovat i s ostatními sítěmi.

Nejnovější IM klienti umožňují přenášení zvuku, čímž se dostávají z komunikačního hlediska na vyšší úroveň. Ale protože IM klienti byli vytvořeni primárně za účelem přenosu textu, bude přenos hlasu po síti detailněji probírán až v následující kapitole, která se přenosem hlasu zabývá.

Výhody

IM bezpochyby dokáže zrychlit proces komunikace a umožňuje snadnou spolupráci mezi více lidmi. Stejně jako u klasického chatu je možnost zjistit zda je účastník k dispozici či nikoliv. Nicméně i když uživatel, kterého hledáme, není k dispozici, je možnost odeslat zprávu stejně jako by byl připojen. Tato zpráva mu bude doručena, jakmile se přihlásí. IM klient obsahuje funkci skrytí se ostatním uživatelům. To znamená, že o uživateli nikdo neví, ale on sám neprijde o informaci o uživatelích online²¹.

Rychlost komunikace je v porovnání s předchozími dvěma nástroji nesrovnatelně vyšší, zde můžeme mluvit o reálném čase komunikace. Oproti klasickému chatu, kde automatické aktualizace mohly „ztratit“ nevyřízenou konverzaci, zde zprávy zůstávají. V tomto ohledu se IM komunikace stává oproti klasickému chatu méně stresující. Je méně vyrušující než například telefon a to může být důvod, proč se tento komunikační nástroj stává více oblíbený v obchodním prostředí.

Dále nabízí možnost přenosu datových souborů neomezené velikosti²².

Komunikace je automaticky viditelná pouze tomu uživateli, se kterým komunikujeme. Stejně tak automatické²³ je archivování veškerých psaných konverzací.

²⁰ Internet Relay Chat (IRC) byla jednou z prvních možností komunikace v reálném čase po internetu.

²¹ Tato funkce je vhodná například při zaneprázdnění uživatele.

²² Záleží pouze na rychlosti připojení, aby přenos datového souboru nebyl příliš časově náročný.

²³ Po nastavení.

Přenášení hlasu dostává tento způsob komunikace na stejnou úroveň, jako telefon. Přináší tím do komunikace alespoň část neverbální komunikace ve formě poslechu hlasu, jeho hlasitosti, rychlosti mluvy, artikulování, apod. Hlas zde může fungovat i jako rozeznávací faktor (symbol), oproti předchozím nástrojům, u kterých je těžko rozpoznatelné, s kým vlastně komunikujeme.

Nevýhody

IM klient již vyžaduje instalaci softwaru do každého počítače. Lze používat i webové klienty, ale ti mají velmi omezené funkce oproti instalovaným. Předávání souborů není nijak spojeno s jejich sdílením mezi vícero uživateli.

Stále velké nedostatky v neverbální komunikaci. Přenos hlasu je více náročný na datový přenos v síti.

6.4 Hlasové služby

Přestože dnešní IM klienti už také dokáží přenášet hlas přes internet, původně byla pro tuto službu vyvinuta jiná technologie, umožňující přenos ve vyšší kvalitě a s dalšími funkcemi, nazývaná VoIP. Definice dle [47] o VoIP říká: „*Voice over Internet Protocol je technologie, umožňující přenos digitalizovaného hlasu v těle paketů rodiny protokolů UDP/TCP/IP²⁴ prostřednictvím počítačové sítě nebo jiného média, prostupného pro protokol IP. Využívá se pro telefonování prostřednictvím Internetu, intranetu nebo jakéhokoliv jiného datového spojení*“. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o službu, poskytující hlasové služby prostřednictvím připojení k internetu. Může být brána jako alternativa k uskutečňování telefonních hovorů přes pevnou linku nebo síť mobilního operátora.[41]

Nyní se rozšiřuje používání IP telefonů, díky kterým lze také telefonovat po síti.

Tento způsob telefonování se neomezuje pouze na volání v internetové síti, ale umožňuje i spojení na pevné linky či mobilní telefony. Volání mimo internet s sebou již nese další náklady na spojení.

²⁴ internetové protokoly

Výhody:

Pro použití VoIP hovoří jednoznačně úspora finančních prostředků. Cena hovoru u klasické telefonní linky stoupá úměrně se vzdáleností mezi volajícími. U VoIP toto pravidlo neplatí. V případě, že je příjemcem hovoru počítač připojený k Internetu, blíží se cena za spojení k nule. V případě klasické telefonní linky jsou data vedena internetem co nejbližší volanému a poté převedena do telefonní sítě volaného. Náklady na spojení se tím minimalizují.

Další předností u VoIP je přenositelnost čísla. Pokud potřebujeme, aby se nám mohli dovolat i uživatelé klasické telefonní linky, je nutné disponovat veřejným telefonním číslem²⁵. Jakmile jej máme, není problém se připojit pomocí VoIP telefonu do sítě na jakémkoli místě na světě. Lze tak telefonovat a přijímat hovory pod svým číslem, v kanceláři, doma i na dovolené²⁶. Při nedostupnosti, existuje služba hlasové schránky, žádná zpráva tedy neunikne.

Lákavá je možnost připojení více telefonních přístrojů se stejným telefonním číslem, funkce call centra a nahrávání hovorů. Velkou výhodou je využívání pouze jedné infrastruktury pro hlas a data současně. Příjemná je i možnost telefonování s více uživateli najednou, tzv. konferenční hovor²⁷. [27]

Někteří VoIP klienti²⁸ dokáží přenášet datové soubory, čímž se funkčně vyrovnají instant messengerům. Navíc oproti IM existuje možnost zasílání a přijímání zpráv mezi více než pouze dvěma účastníky. V souvislosti s dlouhodobým vývojem v oblasti přenosu hlasu jej dokáží přenášet ve vyšší kvalitě, než IM. Je tedy posílána neverbální komunikace tak, jak tomu bylo popsáno ve výhodách IM podporujících přenos hlasu.

²⁵ Veřejné telefonní číslo poskytují VoIP operátoři.

²⁶ U VoIP, platí stejně tak jako u klasické pevné telefonní linky, pravidlo regionálního telefonního čísla. Tedy VoIP by měl být využíván pouze tam kde je registrovaný. V současné době však přenositelnost funguje, Český telekomunikační úřad zatím přenositelnost neřeší. Není zřejmé, jak dlouho bude tato benevolence trvat, avšak již se objevily náznaky, že se problematikou přenositelnosti čísel u VoIP začne zabývat.

²⁷ Konferenční hovor je služba, která umožňuje uspořádat hromadný hovor s více účastníky najednou. Představuje proto hodnotnou, cenově a časově efektivní variantu k běžným face-to-face schůzkám.

²⁸ Např. Skype

Nevýhody:

Proti použití VoIP hovoří nutnost dostatečně rychlého připojení k internetu. Čím je pomalejší připojení k internetu, tím se zhoršuje kvalita hovoru. Doporučuje se rychlost připojení 128 kb/s.

Pro tento způsob volání je nutná investice do hardwarového příslušenství²⁹, případná instalace softwaru do počítače.

Handicapem je vazba na připojení k internetu, jakmile by internet z jakéhokoli důvodu nefungoval, není možné tuto službu využívat.

Stejně jako IM, ani zde není možnost sdílení souborů mezi účastníky komunikace.

S výpadky sítě a uživatelskou nedostupností, souvisí ještě jeden nedostatek. Při používání VoIP klienta je uživatel dostupný pouze v čase, kdy má zapnutý počítač a zároveň je přihlášený u operátora. Ne každý využívá funkci automatického spuštění a přihlášení, poté volajícímu nezbude nic jiného než zanechat vzkaz.[41]

6.5 Videokonference

Videokonference je velmi moderní podoba elektronické komunikace, která poslední dobou získává na oblíbenosti v komunikaci. Videokonference představují jediný způsob komunikace mezi dvěma nebo více lokalitami, který je srovnatelný s osobním jednáním. Tento způsob komunikace umožňuje přenášet obraz i zvuk. Stejně jako IM a VoIP lze při videokonferencích přenášet datové soubory. Možností je však díky přenosu obrazu více, obvyklá je podpora společné plochy, na které se dají předvádět prezentace, či pouštět videosoubory, které mohou vidět všichni účastníci videokonference. Dokáží tak obohatit schůzky, jednání, semináře, kurzy, školení, výuku a mnohé další spojení provozované tímto nástrojem.

Videokonference je možné vést mezi dvěma osobami, což je nejjednodušší varianta. Nové technologie však dovolují zapojit do konferencí stále více účastníků, dnes už není problém zapojit až stovky účastníků.[36]

²⁹ IP telefon, sluchátka, mikrofon, ...

Komunikace takovýmto způsobem nabízí automatickou eliminaci šumů, ozvěn a dalších zvuků, které by mohly narušovat průběh jednání. Dále existuje možnost šifrování přenosu, kterou někteří zákazníci uvítají.

Výhody

Ekonomický potenciál tohoto nástroje může být ve snížení nákladů za dopravu na schůzky či jednání. Úspora času ztraceného cestováním, který v dnešní době stojí poměrně velké peníze. Poskytovatelé a zastánci hovoří o ochraně životního prostředí.[31] Videokonference dokáží zjednodušit komunikaci, spolupráci a informační toky, což může urychlit rozhodování, dohody, řešení apod. bez ohledu na umístění jednotlivých účastníků.

Pokud nechceme profesionální řešení implementace videokonference, lze ji zajistit s nižšími náklady [38], [41]. Nové notebooky kupříkladu mají často všechny potřebné komponenty³⁰ zabudované.

Videokonference prostřednictvím webové kamery poskytuje výrazné zlepšení komunikace oproti telekonferenci nebo chatu, kdy může docházet k pocitům odcizení kvůli velké vzdálenosti nebo nemožnosti vnímat neverbální projevy ostatních stran.

Nevýhody

Znalost softwarové nabídky na trhu, protože nekvalitně zvolený software může významně zpomalovat počítač, čímž by mohlo docházet k přerušování obrazu.

Nutnost instalace některých SW produktů. Naproti tomuto stojí programy bez nutnosti instalace, které ovšem mají nezabezpečené řešení, což může někoho odrazovat.

Vyšší cena profesionálních videokonferenčních zařízení³¹, které jsou schopny nahradit běžné spojení přes notebook za zařízení, jež je k videokonferencím uzpůsobeno.

Nutnost kvalitního internetového připojení. Doporučená rychlost připojení pro videokonference je 1-2 Mb/s.

³⁰ webová kamera, mikrofon, sluchátka

³¹ Nejčastěji se jedná o speciální hardware s LCD obrazovkou připojený k internetové síti. Obsahem tohoto hardwaru je zabudovaná webová kamera, mikrofon a reproduktory.

6.6 Intranet

Intranet je počítačová síť, která používá stejné technologie jako internet. Pouze s tím rozdílem, že není zcela veřejně přístupná, ale „soukromá“. Je určena pro použití omezené skupině uživatelů, kteří mají své přihlašovací údaje, které jim zpřístupní další funkce sítě.

Může být nezávislý na internetu. To znamená, že pokud si firma nebo třeba jen soukromá osoba bude chtít zprovoznit vlastní intranetovou síť, nepotřebuje mít přístup k internetu.

Intranetové stránky bývají zpravidla dostupné pouze z vnitřní sítě. K vytvoření takové sítě stačí navzájem propojit počítače, a na alespoň jednom z nich provozovat vlastní server, který zajistí požadované služby³². Samozřejmě nic nebrání tomu zpřístupnit je i světu. Zde je ovšem nutné připojení k internetu.[39], [47]

Výhody

Firemní intranet je v ideálním případě takřka neomezeným zdrojem vnitropodnikových informací [39]. Dokonale se hodí ke zveřejňování týdenních zpráv, oběžníků a cílů. Všichni dostanou tímto způsobem stejné informace.

Intranet dokáže zlepšit komunikaci – pomocí středisek zpráv, rychlého zasílání zpráv a moderovaných konverzací. Výhodná je i možnost získání rychlé zpětné vazby pomocí diskusních fór, kde je možné uspořádat různé ankety.[7]

K úspoře času mohou přispívat interaktivní formuláře, sdílení datových souborů, atp.[33]

Díky stejným principům s internetovou sítí se jedná o plně interaktivní prostředí, které nabízí možnost absence internetu.

Možnost individuálního přizpůsobení potřebám firmy.

Nevýhody

Pokud by byl nastaven, pouze jako webová prezentace, byla by omezena zpětná vazba. Zavedení a provoz je mnohem náročnější než všechny předchozí nástroje.

³² elektronická pošta, přenos souborů, instant messaging

Při provozu mimo internetovou síť nedostupnost odjinud než z firemních PC. Absence neverbální komunikace stejně jako u chatu a e-mailu.

6.7 Groupware

Jedná se o programové vybavení, které obsahuje nástroje pro koordinaci, spolupráci a komunikaci uživatelů v lokální síti, intranetu nebo internetu.

Groupware nabízí týmovou spolupráci s možností využívat centrální zdroje dat, ať se data týkají kontaktů, schůzek, úkolů nebo emailů. Toto rozdělení je typické pro většinu groupwarových systémů. Některé nabízí další rozšíření funkcionality o evidenci týmových projektů, dokumentů či diskusní fórum. Dokáže zabezpečit plánování schůzek, využití zdrojů ve společnosti samozřejmě i kontrolu.

Takové systémy mohou automaticky připomínat naplánované události.

Všechny groupware systémy jsou postaveny na principu shromažďování informací o práci jednotlivých uživatelů nebo celých skupin. V případě, že tyto informace nebudou do systému zadávány, nelze očekávat funkčnost u žádného groupware systému. Proto je primárním požadavkem zajištění vstupních dat od uživatelů systému.[43]

Ve firemním prostředí a internetu je nedílnou součástí groupwaru poštovní klient, kontakty, kalendář, úkolovník, poznámky nebo chat. Groupware nabízí vysokou míru integrace těchto komponent a doplňuje možnost nastavit si prostředí pro účely daného nasazení: účinnou správu dokumentů, obecnou databázi,...

Výhody

Komplexní řešení komunikace znamená dostupnost mnoha komunikačních nástrojů na jednom místě. Pomocí groupware je možné využívat chat na aktuální komunikaci, elektronickou poštu na komunikaci podpořenou dalšími materiály, případně s více lidmi najednou. Zpřístupnění aktuálních firemních informací pro všechny uživatele, od sdílených kalendářů, úkolovníku, apod., sdílení datových souborů a kontaktních informací. Tyto všechny funkce nabízí úsporu nákladů a to jak cestovních, provozních, tak i časových.

Díky sdílení informací existuje schopnost zaznamenávání znalostí organizace, jejich distribuce pro budoucí použití. Pro vedoucí pracovníky jsou důležité informace o běhu projektů a zapojení jednotlivých pracovníků.

Funkčnost systému je možná přes nainstalovanou aplikaci, ale také přes webové rozhraní.

Nevýhody

Bez pravidelného dodávání dat do tohoto typu systému není možné jej efektivně využívat. Zastaralé informace, případně neaktualizované soubory mohou nadělat více škody než užtku. Se zadáváním dat souvisí poměrně velké nároky na uživatele.

Společně s intranetem se jedná o nejdražší zde probíraný komunikační nástroj.

Nedostatkem je absence neverbální komunikace, standardně pouze chat a e-mail, jejichž vlastnosti byly zmíněny.

6.8 Sociální síť

Jako speciální druh groupware systémů se v dnešní době označují sociální sítě. Mohlo by se zdát, že se tato forma komunikace nehodí do vnitrofiremní problematiky, ale není tomu tak. Dnes si většina běžných lidí představí pod pojmem sociální síť pouze Facebook či Twitter³³. Původní význam sociální sítě však neměl s počítači nic společného. Nicméně internet a počítače pronikly i sem a tato práce se bude věnovat pouze elektronické formě. Nabízím tedy upravenou definici sociální sítě v prostředí elektronické komunikace.

Sociální síť³⁴ skupina lidí propojená prostřednictvím počítačové sítě, kteří se navzájem sdružují a ovlivňují. Sociální síť se tvoří na základě zájmů, pracovních zaměření, rodinných vazeb či jiných důvodů.[26]

Dnešní sociální sítě nabízejí stejně jako své neelektronické předchůdkyně možnost sdružování a komunikace s lidmi se společnými zájmy, názory, cíli apod. Nové elektronické sítě dávají větší prostor ve vytváření nových sítí dle vlastního uvážení, ale

³³ Příklady sociálních sítí.

³⁴ Méně používaný název je společenská síť či komunita.

především více dostupných. Používané technologie smazávají geografické, časové i osobnostní³⁵ bariery. V dnešní době není vytváření sociálních sítí příliš uživatelsky náročné. Především je jejich používání velmi levné.

K sociální síti ve vnitropodnikové komunikaci lze přistoupit jako k systému nahrazujícímu projektové systémy, nástěnky, webovou prezentaci, plánovací nástroje, sdílený kalendář apod.

Potenciál sociálních sítí pro vnitropodnikovou komunikaci by mohl být zejména v uzavřených komunitách. Kompletní komunikační agendu zde mohou využívat především menší firmy či organizační útvary. Větší firmy mohou takové prostředí využít aspoň ke sdílení nápadů.[25]

Výhody

Sociální sítě dokáží zajistit téměř všechny funkce, které nabízí groupware systémy. Komunikační prostředí vytvořené na míru a draze zaplacené jsou jedna věc, nástroj, který nabízí dobrý základ téměř bez práce, stojí však za zvážení.

Zajímavou funkcí, posilující kolektiv je možnost vytváření vztahů mezi jednotlivými kontakty.

Možnost přizpůsobovat dle svých potřeb, přidávat dostupné funkce bez potřeby programátorských znalostí.[25]

Nevýhody

Oproti Groupwaru zde není možnost sdílení souborů, což tento nástroj limituje. Stejně jako groupware i zde je absence neverbální komunikace.

Při potřebě přidat funkcionalitu, jež není v nabídce, je téměř nemožné ji získat.

³⁵ Lze spolupracovat s lidmi, se kterými máme osobní konflikty.

7. Problémy ve vnitrofiremní komunikaci

Problémová a nedostatečná interní komunikace může zapříčinit i zánik organizace. Interní komunikace ovlivňuje atmosféru na pracovišti a mezilidské vztahy. Má vliv na vztahy mezi odděleními a mezi jednotlivými zaměstnanci. Poruchy v komunikaci zatěžují podnik finančními náklady, neboť působí na fluktuaci pracovníků a důsledkem je nestabilita pracovní síly a náklady na zaučování nových zaměstnanců, vykonávání duplicitních pracovních činností apod. Správná a efektivní komunikace může docílit lepší informovanost vedení podniku o dění v podniku. Zaměstnanci budou otevřenější a vstřícnější k předávání informací mezi sebou, ale i ke svým nadřízeným. Budou získávat pružněji aktuální informace a podnik může lépe obstát v silném konkurenčním prostředí.[20]

Systém firemní komunikace jeho efektivita a využívání co nejširší škály komunikačních prostředků mohou mnohonásobně zvyšovat rozvoj potenciálu lidí ve firmě, mohou jej však také „ubíjet“. Rozhodující přitom není ani tak množství přenášených informací, ale jejich hodnota a relevantnost pro firmu, efektivita způsobů jejich přenosu a jejich přeměna ve znalosti umožňující zvýšení účinnosti všech procesů (činností) prováděných zaměstnanci firmy.[18]

Ať už komunikujeme jakýmkoli způsobem, v průběhu komunikace mohou vznikat komunikační bariéry – **překážky v porozumění** druhé osobě. Tyto překážky mohou být způsobeny šumem, rozdílným vnímáním, jazykovými rozdíly, emocemi a mnoha dalšími faktory, které ovlivňují komunikaci.

Časté bariéry v komunikaci uvnitř organizace [5] [16] [22]:

- předsudky a zaujatost – filtrování sdělení, výběrové vnímání
- mezilidské vztahy – nedostatek důvěry, boj o moc, osobní konflikty, sociální bariéry, odlišnost pohlaví, emocionální stavy
- úloha vedení organizace – špatný vzor chování vedení, nedostatečná vnitřní odpovědnost managementu za komunikaci ve firmě, odborná a lidská kvalita managementu, nekvalitní firemní kultura
- vzdálenost mezi komunikujícími – absence osobního kontaktu

- neodpovídající a nefunkční organizační uspořádání - pravidla pro komunikaci, přílišný počet pravidel může komunikaci také omezovat
- úloha zaměstnanců - nedostatečná odpovědnost zaměstnanců
- přetěžování nároků na komunikaci
- obsahové problémy - neschopnost odlišit podstatné a nepotřebné, dávkování informace, špatné načasování informace, rozpornost informací v čase
- neznalost sebe sama, neznalost komunikačních procesů a principů
- nedostatečný pravidelný a promyšlený systém zpětných vazeb
- jazykové bariéry
- mentální bariéry, kdy poruchu tvoří „šum“ v myšlení
- technické bariéry.

V závislosti na velikosti organizace se mohou objevit specifické problémy v komunikaci.

U *malé organizace*, do které zařazujeme firmy o velikosti do 25 zaměstnanců, se předpokládá, že se všichni pracovníci osobně znají a sdílejí shodné místo zaměstnání. Dá se tak v interní komunikaci předvídat vysoká míra neformální komunikace. Podle vedení firmy není nutné mít pro tak nízký počet zaměstnanců nepřehledné množství pravidel formální komunikace.

Mezi nedostatečné faktory v těchto firmách, jak již bylo zmíněno, patří velké množství **neformální komunikace**, která jako taková není velkým problémem. Tím se stává ve chvíli, kdy se zaměstnanci začnou zabývat komunikací nesouvisející s prací. Vzrůstá zde riziko nepřijetí či ztráta důležitých komunikovaných informací. Dále je pak problematická **absence komunikačních pravidel**, díky kterým mohou vznikat konflikty v efektivním řešení problémů. Často se pak pracovníci obracejí na své spolupracovníky či přímo na vedení firmy, což je časově náročné pro obě strany. Dalším společným ukazatelem je často úplná absence informačních systémů a celé elektronické komunikace. Díky převaze neformální komunikace si zaměstnanci vše předávají osobními rozhovory či na papírech, což se na vyhledávání či archivaci příliš nehodí. Asi nejvýznamnějším problémem se u takovýchto firem projevuje samotná osoba ředitele, který má pocit nezastupitelnosti - musí vše vědět a o všem rozhodovat osobně nebo vyžaduje předem schválení. Takovým chováním pak plýtvá časem svým i svým zaměstnanců.

Ve *středně velké organizaci*, která často čítá okolo 50 až 100 zaměstnanců, předpokládáme podnikatelskou činnost ve více pobočkách, v různých regionech. Firemní komunikace již má svá určitá pravidla. Pro větší počet zaměstnanců, již neplatí tak jako u malé firmy osobní známost se všemi spolupracovníky. Zaměstnanci znají především své blízké okolí v podobě jednotlivých poboček či útvarů. Vztahy mezi spolupracovníky díky tomu nejsou tak bezprostřední, což eliminuje neformální komunikaci.

Problematické je u této velikosti firmy, časté **podcenění komunikace** samotné. Pod tím si lze představit malé investice do rozvoje zaměstnanců, od kterých je automaticky očekávána znalost veškerých dovedností, které ke své práci potřebují. Fungování na více pobočkách s sebou často i přes jistá komunikační pravidla přináší **nejednotnou komunikaci** v těchto částech. Mohou se používat odlišné komunikační nástroje či kanály, to vede k neefektivní komunikaci, a to nejen **v pobočce samotné**, ale především v komunikaci **mezi jednotlivými pobočkami**. Může tím docházet k růstu nákladů na komunikaci, na časovou náročnost komunikace apod. Nejednotné interní komunikační postupy by mohly poškodit image firmy. Různorodost používání komunikačních prostředků nebývá příliš vzdálena **podcenění využívání informačních technologií**, které již takto velké firmě může komunikaci velmi ulehčit.

Interní komunikace je mimořádně důležitá i obtížná zejména u *velkých firem*, které mají nad 100 zaměstnanců. Tyto firmy se již neobejdou bez využívání IT/ICT. Samozřejmě že se i u takto rozsáhlých firem mohou vyskytovat i bariéry již uvedené výše.

Pracovníci ve velkých organizacích se navzájem neznají, a pokud ano, jedná se o jejich nejbližší okolí. Nicméně i **anonymita zaměstnanců** se může ukázat jako překážka v komunikaci, proto by vedení nemělo opomíjet setkání nejen manažerů, ale i týmů či specialistů za účelem usnadnění komunikace. Obvykle jsou u tak velkých firem jasně vymezena pravidla pro komunikaci, ale vzhledem k tomu, že zpráva prochází několika útvary, může být předávaná informace během tohoto procesu několikrát neúmyslně **zkreslena**, což vede ke konfliktům. V případě dceřiných společností v zahraničí se mohou vyskytnout poruchy v komunikaci kvůli **střetům národních a firemních kultur**. Stejně tak se zde mohou objevit i jazykové bariéry.[16]

Praktická část

V praktické části bude nejprve představena firma Wolters Kluwer ČR, a.s., ve které probíhalo zkoumání stavu vnitrofiremní komunikace, její zaměření, organizační struktura, produkty a komunikační normy. Následuje popis dotazníkového šetření a samotná analýza vnitrofiremní komunikace ve společnosti, doplněná grafickým zobrazením některých odpovědí. Poté jsou zařazeny návrhy a doporučení, které by měly přinést zlepšení interní komunikace.

8. Představení společnosti

Wolters Kluwer

Společnost Wolters Kluwer International Company je jedním z předních světových vydavatelů a poskytovatelů informačních produktů a služeb. Wolters Kluwer je společnost s tradicí a historií již od roku 1878. Soustředí se hlavně na trhy v oblasti zdravotnictví, daní, účetnictví, korporátních služeb, finančních služeb, práva a regulace, vzdělávání. Wolters Kluwer má roční obrát 3,4 mld.³⁶ EUR, zaměstnává 19 554 zaměstnanců na celém světě a své služby poskytuje v 33 zemích v Evropě, Severní Americe, Asii a Pacifiku. Wolters Kluwer sídlí v Amstredamu v Nizozemí. Akcie společnosti jsou na burze Euronext Amsterdam (WKL) a jsou zahrnuty v AEX a Euronext 100.

Wolters Kluwer patří na 80 % trhů, na kterých působí, mezi přední poskytovatele informací, softwaru a služeb. Wolters Kluwer je ve světě znám především díky silným a stabilním značkám jako CCH³⁷, Ovid³⁸ či Kluwer³⁹.

³⁶ Údaje z roku 2008.

³⁷ Přední poskytovatel daňových produktů v USA

³⁸ Poskytovatel online služeb pro zdravotnictví

³⁹ Vedoucí značka pro právní, daňové a regulační informace v Nizozemí.

Celosvětové obchodní aktivity Wolters Kluwer jsou zaměřeny na profesní zákazníky, kterými jsou především:

- účetní, právníci, finanční a daňoví experti
- doktoři, sestry a jiní specialisté v medicíně
- banky, pojišťovny a bezpečnostní profesionálové
- učitelé, studenti a vzdělávací instituce
- farmaceutické společnosti, lékárníci a nemocnice.

Wolters Kluwer je silně orientován na poskytování produktů a služeb, které zákazníkům pomáhají činit lepší rozhodnutí. Přidaná hodnota produktů Wolters Kluwer přispívá přímo k úspěchu jeho zákazníků. Vztahy se zákazníky jsou budovány na platformě partnerství a spolupráce. Wolters Kluwer se vždy snaží doručit správné informace ve správný čas a na správném médiu.

„The Professional's First Choice“⁴⁰ je vize společnosti Wolters Kluwer, a té chce dosahovat ve všem, co dělá. Wolters Kluwer se snaží poskytnout informace, nástroje a řešení, které pomohou odborníkům efektivně se rozhodovat a zlepšovat jejich produktivitu. V souladu s touto vizí se Wolters Kluwer opírá o své silné značky a pozici na trhu s cílem dát zákazníkům hodnotu prostřednictvím aktuálních, přesných a odborných informací, předních technologií, softwarových řešení a nadstandardních zákaznických služeb.

Více informací o působnosti společnosti, o zákaznících, značkách patřících pod Wolters Kluwer a její vnitřní organizaci naleznete na www.wolterskluwer.com.

Wolters Kluwer ČR, a. s.

Firma Wolters Kluwer ČR, a. s. je dceřiná společnost nadnárodního koncernu Wolters Kluwer International Company, která se zabývá poskytováním právních, daňových, účetních a jiných profesních informací jak v elektronické, tak i tištěné podobě. Obchodní náplní společnosti je poskytování odborných informací elektronickou a tištěnou formou a s tím spojených doplňkových služeb.

⁴⁰ „První volba profesionálů“

Významným datem pro společnost Wolters Kluwer ČR, a. s. se stal 20. květen 2009, kdy byla dokončena transformace přejmenováním původní společnosti ASPI, a. s. Do tohoto data probíhala ve společnosti ASPI, a. s. procesní transformace, integrace produktů a služeb pod nadnárodní značku Wolters Kluwer. Do České republiky tak přinesla zázemí celosvětové firmy spojené s neustálým vývojem informačních produktů. Podle ředitelky Wolters Kluwer ČR, a. s. Milady Šturcové tak zákazníci mají možnost využívat a těžit ze zázemí nadnárodní firmy, která umožňuje snazší spolupráci s odbornými komorami, předními experty a kapacitami v jednotlivých profesních oborech v celosvětovém měřítku“.

Z tradičního vydavatele a nakladatele se ASPI, a. s., proměnila ve společnost, která nabízí svým zákazníkům komplexní řešení v oblasti odborných informací.

Organizační struktura WKCR

Společnost Walters Kluwer ČR, a. s. zaměstnává k 1. 6. 2010 celkem 90 zaměstnanců, z toho 5 zaměstnanců se nachází v Sokolově a 4 v Brně.

Na vrcholu organizační struktury firmy je ředitelka, pod ní se organizační struktura dělí dvěma směry. Prvním směrem je funkční část firmy, ve které se nachází například podpora vedení ve formě Office managementu, dále pak Marketingové oddělení, Prodej, IT, Finance, Lidské zdroje atd. Druhým směrem je dělení na produktové řady, interně zvané „oblasti“, kde je dělení především podle produktů vytvářených firmou, a to jak tištěných, tak softwarových. Konkrétní podoba organizační struktury je vložena na konec práce⁴¹.

Produkty

Jedním z nejznámějších produktů české pobočky je systém právních informací ASPI, který je již dlouhodobě standardním vybavením kanceláří státní správy, samosprávy, advokátů i dalších odborníků, finančních institucí a mnoha firem. Dobrému jménu se těší rovněž řada produktů s označením Judikatura, a to především díky kvalitnímu výběru renomovaných soudců, kteří zasedají v jejich redakčních radách. Dále

⁴¹ Příloha č. 1.

pak výkladové publikace pod značkou Meritum jsou rovněž významné mezi produkty firmy.

IT produkt 2009

Systém ASPI získal v kategorii informačních systémů ocenění IT produkt 2009, které každoročně uděluje vydavatelství IDG Czech. Toto ocenění tak dokazuje nejen kvalitu tohoto produktu, ale i jeho pozitivní vnímání mezi odbornou veřejností.

Přednosti Systému ASPI

- přesné a rychlé vyhledávání informací pomocí libovolných pojmů ve všech textech předpisů,
- komplexní řešení a nejrozsáhlejší databáze,
- snadné ovládání programu,
- vzájemná provázanost všech informací,
- kvalitní uživatelská podpora (uživatelský web, hot-line, školení, e-mail info),
- volitelný cyklus aktualizací,

Komunikační normy ve WKCR⁴²

Ve firmě existují dvě směrnice týkající se komunikačních prostředků, první na používání mobilních telefonů (vnitřní norma č. 4) a druhá na provozování, používání výpočetní techniky a softwaru ve firmě ASPI, a. s. (vnitřní norma č. 6), obě platné od 1. 9. 2002.

Z vnitřní normy č. 4 o mobilních telefonech vyplývá, že mobilní telefonní přístroje nejsou standardním komunikačním vybavením všech zaměstnanců. Smějí být používány pouze pro pracovní účely. Společnost u každého mobilního telefonu hradí tarifní částku, která by měla postačit na pokrytí měsíčních telefonních hovorů. Při překročení této částky je zaměstnanec povinen přesah nákladů doplatit. Pouze v případě předešlého schváleného požadavku na zvýšení tarifu jsou navýšené náklady hrazeny

⁴² Vnitřní normy č. 4 a 6 jsou součástí přílohy této práce Příloha č. 2 a 3.

společností. Zaměstnanec, jemuž byl přístroj poskytnut, je za něj zodpovědný stejně jako za jeho případné poškození nebo ztrátu.

Vnitřní norma č. 6, která stanovuje základní pravidla a povinnosti užívání prostředků výpočetní techniky ve firmě, správce sítě, hardwaru, softwaru a jejich uživatelů.

Výpočetní technika, síť a software, které jsou majetkem podniku, mohou být používány pouze pro pracovní aktivity schválené nebo související s firmou. Je zároveň zakázáno zneužívání počítačové sítě k šíření politických, náboženských nebo nacionální propagandy. Každý uživatel sítě musí být registrován a musí být známa jeho identita. Dále je uživatel povinen volit bezpečné přístupové heslo a udržovat ho v tajnosti. Žádný uživatel zároveň nemá právo bez souhlasu správce manipulovat s technickými prostředky sítě. Bez povolení je rovněž zakázáno kopírovat a distribuovat části operačních systémů a instalovaného softwaru, které nejsou volně šiřitelné.

Pro používání elektronické pošty platí stejná etika jako pro používání klasické pošty. Odesílat se nesmí vydávat za jinou osobu, totéž platí i pro vyplňování www formulářů. Spolu s tím je zakázáno v poště používání vulgarismů.

Uživatel nesmí šířit informace, které jsou v rozporu se zákonem nebo které by mohly poškodit dobré jméno firmy. Provoz sítě je monitorován za účelem optimalizace jeho fungování, zjišťování a předcházení abnormálním stavům a pokusům o neoprávněný přístup. Uživatel proto souhlasí s tím, že jeho data mohou být monitorována a kontrolována. Zároveň však správce ani firma nenesou žádnou právní odpovědnost za případné nedoručení, opoždění či jiné defekty v přenosu informací.

Nedodržení pravidel by bylo postihováno v souladu s platnými předpisy.

9. Analýza vnitrofiremní komunikace

Analýza vnitrofiremní komunikace proběhla na základě dotazníkového šetření ve výše představené firmě Wolters Kluwer ČR, a. s.

9.1 Informace o dotazníkovém šetření

Dotazník byl určen všem zaměstnancům firmy Wolters Kluwer ČR, a. s., aby výsledná data měla pro tuto diplomovou práci co nevyšší vypovídající hodnotu.

Po schválení dotazníku vedením firmy, tj. ředitelkou, byl k dispozici v elektronické podobě na serveru <http://vyplnto.cz> v době od 6. června do 15. června 2010.

Ve výsledku byl vyplněn 73 % zaměstnanců firmy. Dotazník nebyl veřejnosti dostupný a samozřejmě byl zcela anonymní, aby byla povzbuzena motivace pracovníků odpovídat upřímně.

Při vyhodnocování jsem použil nejrůznějších grafů k podpoření názornosti. Podoba dotazníku je v příloze této práce⁴³. Dotazník působil nenáročným dojmem. Obsahoval jak uzavřené otázky typu ano - ne popř. výběr z určitých variant, tak i otevřené otázky určené k rozepsání.

Otázky zvolené v dotazníku byly koncipovány na základě teoretické části. Byly dle mého názoru jasné a poměrně konkrétní.

Zmíněné otázky souvisely s vnitrofiremní komunikací a používanými nástroji.

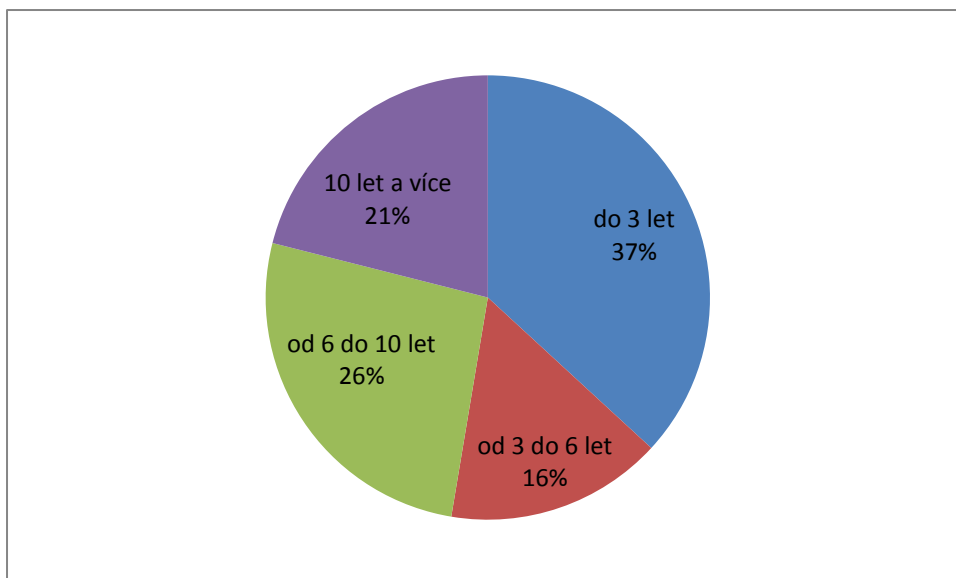
9.2 Vyhodnocení odpovědí

Úvodní otázky byly koncipovány tak, aby přinesly náhled na respondenty, kteří se dotazníku zúčastnili a na vypovídací hodnotu dotazníku. Jednalo se o otázky na délku práce ve firmě a pozici, na které respondent ve firmě pracuje.

První otázka byla směřována na dobu, kterou jsou zaměstnanci zaměstnáni ve společnosti. Průměrná doba, kterou zaměstnanci spolupracují s firmou je 5,6 roku,

⁴³ Příloha č. 4

přičemž se hodnoty pohybovaly v rozmezí od 6 měsíců až po 16 let. Rozložení délky zaměstnání je vidět v následujícím grafu. Pro jednodušší orientaci jsem rozdělil hodnoty do 4 skupin, a to interval spolupráce do 3 let, od 3 do 6 let, od 6 do 10 let a od 10 let dále.



graf č. 1: Délka zaměstnání ve firmě

Z grafu je patrné poměrně vysoké procento nových zaměstnanců, které by mohlo ukazovat na vysokou fluktuaci zaměstnanců, která není obecně dobrou vizitkou zaběhlé firmy. Na druhou stranu je zde více než pětina zaměstnanců, kteří ve firmě pracují přes 10 let.

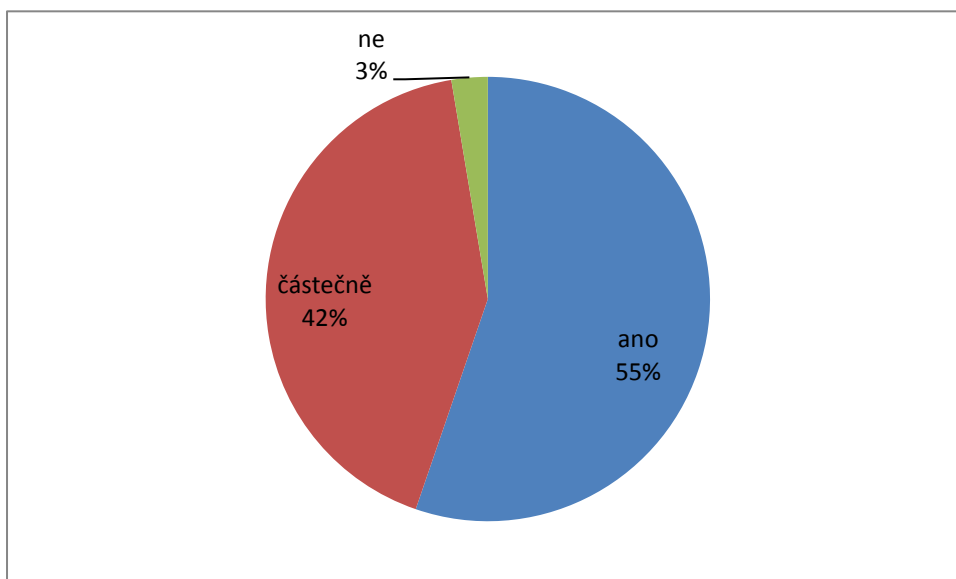
Druhá otázka byla směřována na pozici ve firmě, čímž jsem chtěl zjistit vypovídací hodnotu dotazníku v případě malého počtu respondentů. Při vyplnění pouze řadovými pracovníky, by jistě vypovídací hodnota byla nižší, než když se jej účastní zástupci ze všech liniových úrovní.

Dotazník byl vyplněn reprezentanty všech liniových úrovní od samotného vedení přes nižší manažery, šéfredaktory, redaktory, obchodní reprezentanty až po technickou podporu v podobě hotline zaměstnanců, systémových správců a programátorů. Provedl jsem porovnání s organizační strukturou firmy, kde jsem zjišťoval, jestli se dotazníku zúčastnili zaměstnanci nejen všech oblastí, ale i funkčního rozdělení firmy. Zjistil jsem, že dotazník vyplnili zaměstnanci všech oddělení dělených dle funkčního hlediska i oddělení dělených podle oblasti zaměření.

Jako nejčastější pozice v dotazníku byla uvedena pozice redaktora a šéfredaktora.

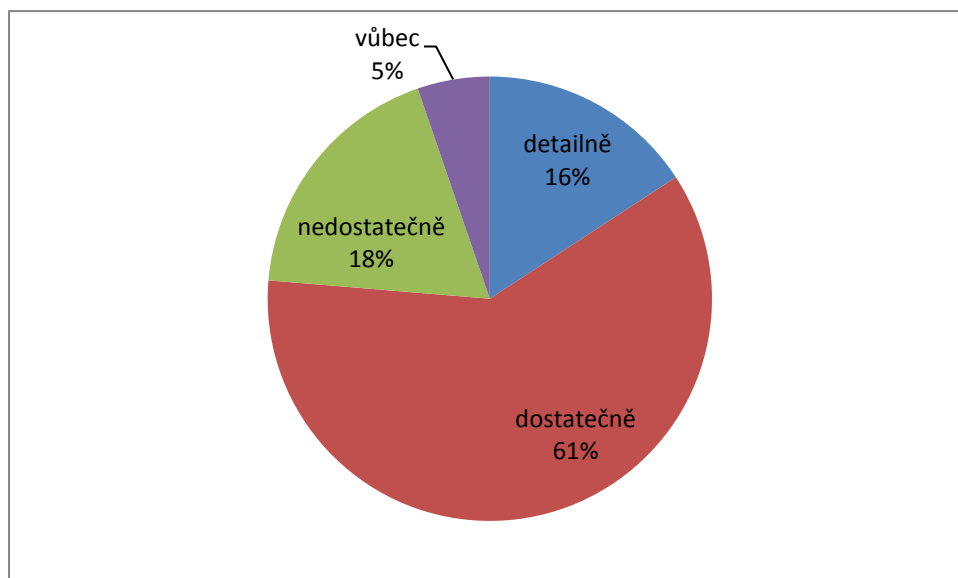
Další otázky již byly směřovány přímo na problematiku vnitrofiremní komunikace. Jak je zřejmé z teoretické části této práce, jedním z hlavních bodů vnitrofiremní komunikace je seznamování zaměstnanců se stavem firmy a s plánovaným budoucím vývojem, stejně tak podpora spolupráce s ostatními zaměstnanci, a to nejen v rámci oddělení, ale i mimo něj. Nicméně náhled na problematiku, který lze získat studiem teorie nemusí být stejný, jako je povědomí o této problematice mezi zaměstnanci.

Úvodní otázka této sekce o znalosti organizační struktury firmy a zaměření jednotlivých zaměstnanců nabízela výběr ze tří jednoznačných odpovědí. Jak ukazuje následující graf, téměř tři čtvrtiny zaměstnanců znají organizační strukturu firmy i zaměření svých kolegů, 23 % má aspoň částečnou představu a 3 % nemají povědomí o organizační struktuře firmy a zaměření kolegů.



graf č. 2: Znalost organizační struktury firmy

Následující otázka o známosti podnikových vizí a cílů do budoucna mezi zaměstnanci, byla stejně jako předchozí směřována na výběr z nabízených možností. Z následujícího grafu je vidět 16 % zastoupení detailní znalosti vizí a cílů firmy, 61 % zaměstnanců si myslí, že je informováno dostatečně, 18 % nedostatečně a 5 % se domnívá, že není informováno vůbec.



graf č. 3: Znalost vizí a cílů firmy

Dvě předchozí otázky ukazují na úspěšnost informovanosti ve firmě různými komunikačními způsoby. Organizační struktura je dostupná všem zaměstnancům na intranetu, je důležité, že je vystavena stále. Oproti tomu o vizích a cílech firmy bývají zaměstnanci informováni více způsoby, ať již časově omezenými zprávami⁴⁴ na intranetu, e-mailem či dalším způsobem⁴⁵. Je samozřejmě nutné vzít v potaz skutečnost, že se zaměstnanci při své práci častěji setkávají s organizační strukturou firmy než s jejími vizemi a cíli. Nicméně povědomí o tom, kam se firma snaží směřovat, by měl mít každý zaměstnanec při vykonávání své práce.

Následující otázka se zaměřila na názory zaměstnanců firmy ohledně vlastní služby vnitrofiremní komunikace. Co se samotné teorie týče, byla vnitrofiremní komunikace popsána v první části práce, nyní zde popíšu nejčastější a nejzajímavější názory zaměstnanců. Z odpovědí je zřejmé, že jsou ve firmě jedinci, kteří mají o vnitrofiremní komunikaci silné povědomí a jejich odpovědi jsou velmi blízké informacím v teoretické části. Nyní odcituji podle mého názoru dvě nejzdařilejší odpovědi.

⁴⁴ Tzn., nejsou vystaveny dlouhodobě jako kupříkladu organizační struktura.

⁴⁵ Této problematice se bude konkrétněji věnovat jiná otázka dotazníku.

„Informační propojení firmy a jednotlivých pracovníků, základní oběh informací potřebných pro výkon práce každého pracovníka. Utváření postojů a ovlivňování pracovního chování spolupracovníků (motivace, zapojení, iniciativa). Harmonizace potřeb jednotlivce a firmy. Vzájemné poznání, pochopení, propojení, podpora a spolupráce. Formování a udržování, popřípadě změna firemní kultury. Funkční a flexibilní systém zpětných vazeb signalizující zda a jak jdeme tam, kam chceme jít.“

„Měla by sloužit k hladkému fungování firmy, předávání si zkušeností, podpoře práce druhých, informování o práci druhých. Měla by sloužit k úspěšné spolupráci na projektech, na plánech ale i v každodenních činnostech. Slouží jako zpětná vazba; podporuje pocit sounáležitosti lidí k firmě.“

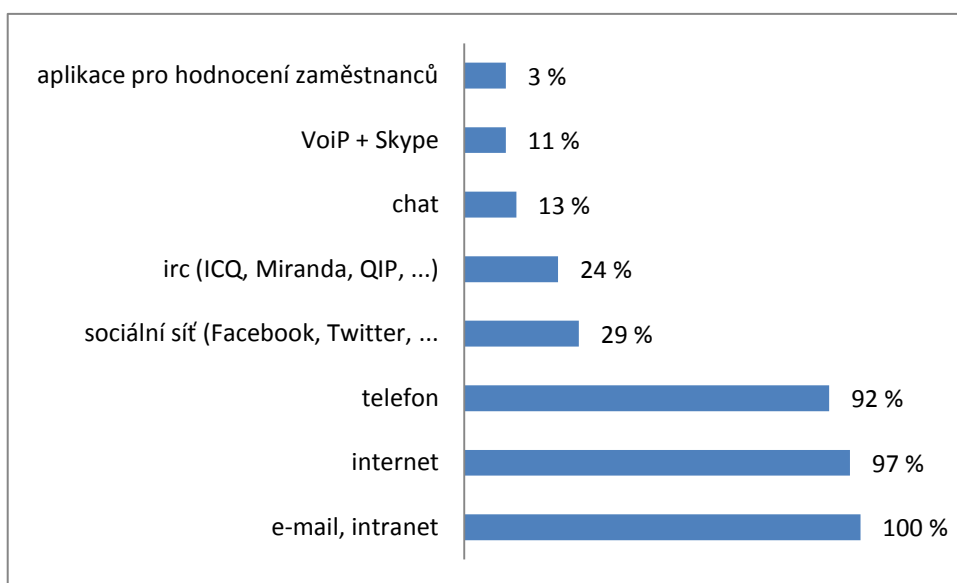
Několik odpovědí bylo ovlivněno předchozími otázkami, často se pak v odpovědích vyskytoval názor, že by vnitrofiremní komunikace měla seznamovat s budoucím vývojem firmy. Potěšily mě odpovědi, které označovaly vnitrofiremní komunikaci jako nástroj zpětné vazby a prostředek ke stmelení kolektivu. Nejčastější odpovědi však inklinovaly pouze k předávání pracovních dat a informací v pracovním procesu. Bylo by podle mě vhodné lépe zaměstnance obeznámit s úlohou vnitrofiremní komunikace.

Od této otázky jsem navíc očekával názory zaměstnanců, které by poukazovaly na stav komunikace ve firmě a zároveň i na její nedostatky. Myslím si, že odpovědi splnily i tyto moje očekávání, protože se v odpovědích velmi často objevovali názory typu: *„vnitrofiremní komunikace by měla sloužit k lepšímu informování mezi jednotlivými odděleními a k dialogu mezi zaměstnanci a vedením“*. Zde je ještě brzo na vyvozování závěrů z této nepřímé otázky, přesto však již odpovědi naznačují jistý problematický směr. K potvrzení těchto náznaků dojde po rozboru následujících otázek v dotazníku.

Další skupina otázek se nejdříve zaměřila na možnosti elektronického komunikování v rámci firmy a na spokojenost s komunikační výbavou na samotném pracovišti. Následně pak na způsoby, kterými se k zaměstnancům nejčastěji dostávají důležité informace o změnách ve firmě, případně o aktuálních událostech, a jaké způsoby ke zjišťování aktuálních informací upřednostňují sami zaměstnanci.

Nejdříve tedy zkoumání, jaké elektronické komunikační prostředky mají zaměstnanci k dispozici na svém pracovišti. Odpovědět bylo možné označením

minimálně jednoho komunikačního prostředku a navíc s možností doplnění vlastního. Z grafu je patrné, že všichni zaměstnanci mají k dispozici vlastní počítač, na kterém mají elektronickou poštu a přístup k intranetu, 97 % z nich má volný přístup na internet, 92 % pak má vlastní telefon, tyto čtyři nástroje by se daly považovat za standardní vybavení pracovního místa ve firmě. Dalšími jsou s 29 % sociální sítě, se 24 % IRC komunikátory, se 13 % chaty, s 11 % VoIP a Skype a se 3 % aplikace pro hodnocení zaměstnanců.



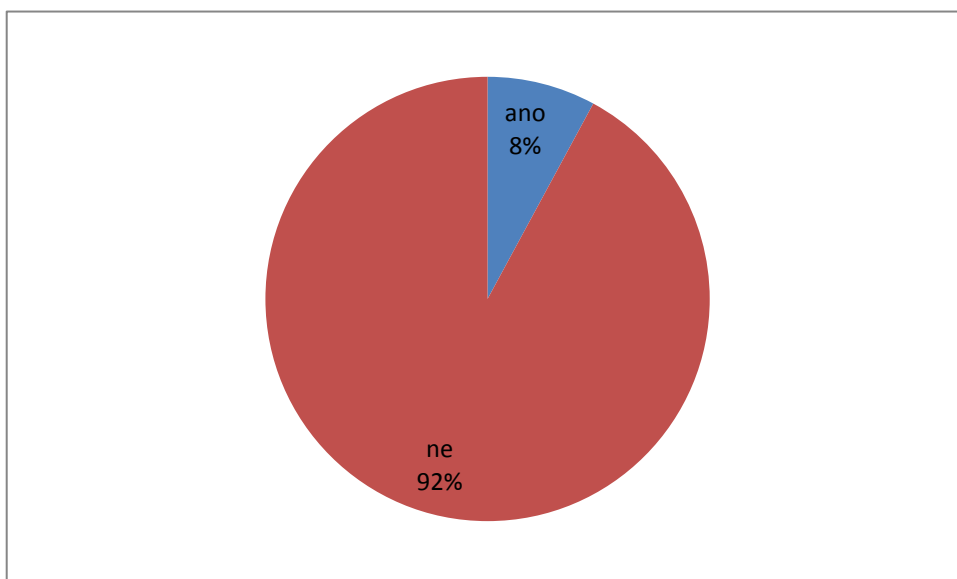
graf č. 4: Používané komunikační nástroje

Tříprocentní rozdíl mezi internetem a první možností bych přisuzoval spíše nepozornosti při vyplňování než omezení tak malého počtu zaměstnanců od volné dostupnosti internetu. U telefonu se potvrzuje informace ze směrnice o telefonních přístrojích, kdy je zmíněno, že mobilní telefon není dostupný všem. Pevná linka je ve firmě dostupná u každého kancelářského stolu, je tedy možné, že se o jeden přístroj dělí více zaměstnanců.

Další prostředky kromě sociálních sítí, které jsou v dotazníku zastoupeny, měly být instalovány systémovým správcem.

Nyní se budu věnovat odpovědím na otázku, zda zaměstnanci postrádají nějakou informační či komunikační technologii. Graf ukazuje, že 92 % zaměstnanců je se

svou informační a komunikační výbavou spokojeno a pouhých 8 % by si přálo její rozšíření.



graf č. 5: Nedostatečné komunikační vybavení

V tomto ohledu si firma zaslouží pochvalu, když 92 % zaměstnanců jejich výbava vyhovuje. Zaměstnanci, kteří by si přáli rozšíření vybavení, měli možnost v dotazníku vyjádřit svůj konkrétní požadavek. Z odpovědí vyplynulo, že by se rozšíření mělo týkat IRC komunikátorů, programu Skype a větší podpory práce s XML⁴⁶ soubory.

Pokud téměř čtvrtina zaměstnanců využívá IRC komunikátory, bylo by vhodné na základě jejich poznatků užívání v rámci firmy zjistit, zda by se tento komunikační prostředek neměl stát standardem pro celou firmu. Obzvláště, mají-li zaměstnanci o tento nástroj zájem. O vlastnostech komunikátorů již bylo napsáno dost, nicméně připomenutí rychlosti předávání dat a informací, je na místě. Oproti standardnímu telefonu tento způsob tak mnoho neruší komunikanta a dovoluje mu reagovat, jakmile to bude možné, a to vše i s předáváním souborů.

V této situaci, kdy je firma vybavena jak mobilními, tak pevnými telefony, mi využívání VoIP a Skype přijde zbytečné. Oproti zavádění těchto technologií do nově

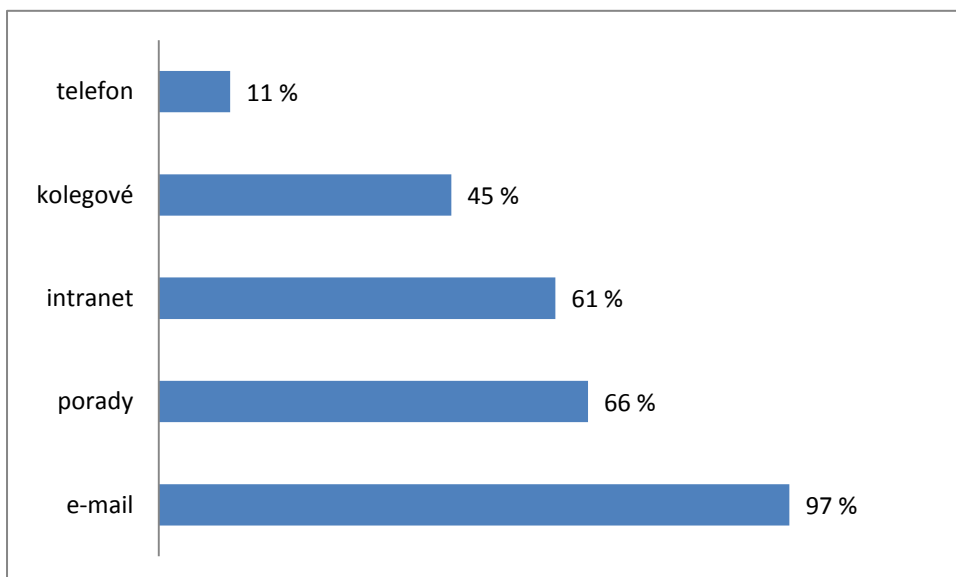
⁴⁶ Extensible Markup Language (zkráceně XML, česky rozšiřitelný značkovací jazyk) je obecný značkovací jazyk. Jazyk je určen především pro výměnu dat mezi aplikacemi a pro publikování dokumentů, u kterých popisuje strukturu z hlediska věcného obsahu jednotlivých částí, nezabývá se vzhledem. Další možností zpracování je transformace do jiného typu dokumentu, nebo do jiné aplikace XML. [47]

vznikající firmy jsou tyto způsoby spojeny s další investicí do přístrojů a podpůrných prostředků, jako jsou sluchátka či mikrofony.

Komunikace důležitých informací

Následující otázky se zaměřují na předávání důležitých informací o událostech a změnách ve firmě, a to jak na způsoby předávání, tak i včasnost doručení takových informací.

Nejprve tedy způsoby, kterými se informace této povahy dostávají k zaměstnancům. Do grafu jsem pro velký počet různorodých odpovědí zařadil pět nejčastějších. Z grafu je patrné, že nejvyužívanějším prostředkem pro předávání důležitých informací je e-mail s 97 %, jako další jsou s 66 % porady, s 61 % je to intranet, s 45 % jsou to kolegové a s 11 % je to předávání informací pomocí telefonu.

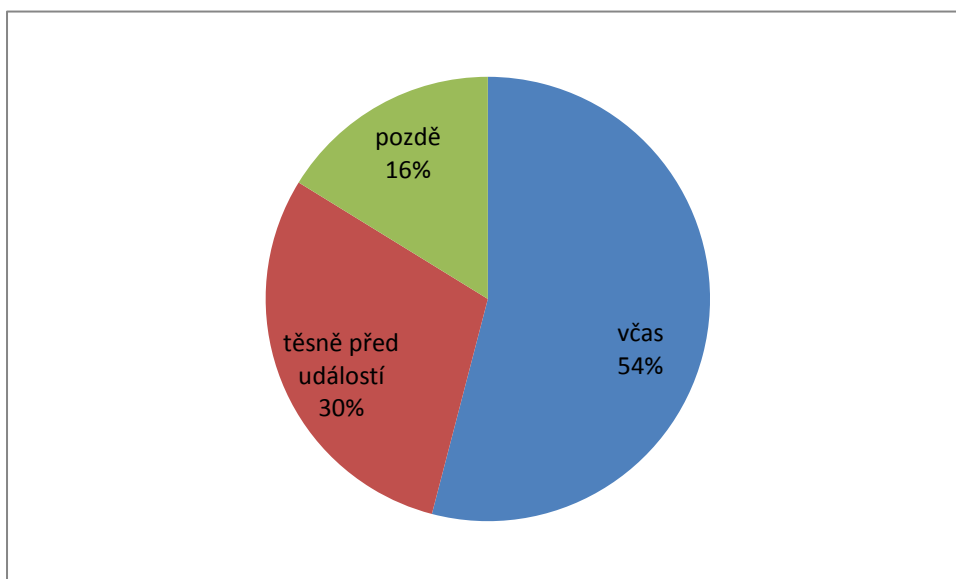


graf č. 6: Způsoby předávání důležitých informací

Nyní přistoupím k rozboru další otázky, protože je nutné poznat ještě další odpovědi k ucelenému pohledu. Následující otázka se zajímala o časové hledisko získávání důležitých informací před událostmi, či změnami. Otázka zněla: „*O důležitých událostech či plánovaných změnách se jako zaměstnanec dovídám:*“ a odpověď byla označení jedné z možností.

Z grafu je patrné, že nadpoloviční část zaměstnanců se o nových událostech dozvídá s dostatečným časovým předstihem, necelá třetina až těsně před zahájením

událostí či změn a 16 % zaměstnanců se o nastalých událostech či změnách dozvídá podle jejich názoru pozdě.

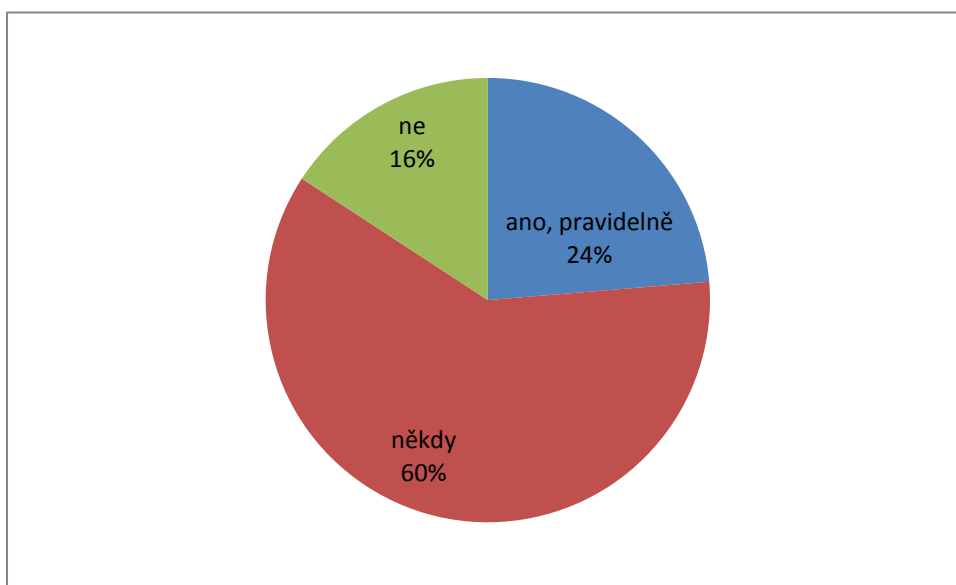


graf č. 7: V jakém čase se zaměstnanci dozvídají o důležitých událostech

Na základě odpovědí na předchozí dvě otázky je možné na problematiku nahlížet z více pohledů. Prvním je skutečnost, že šíření informací o důležitých událostech probíhá velkým množstvím kanálů. Zaměstnanci tedy mají podle odpovědí dostatek možností tyto informace získat. V tomto případě by podle mého názoru vedení mělo zapracovat na motivaci zaměstnanců, aby tyto informace chtěli získávat. Předpokládám, že pokud se nadpoloviční většina zaměstnanců dozvídá o důležitých informacích včas, navíc z 97 % elektronickou poštou, tak je nedostatek ve zbytku zaměstnanců. To může být způsobeno nejen nedostatkem motivace zaměstnanců zajímat se o tyto informace, ale také přehlceností používání elektronické pošty – snadno se v rámci práce odsune v danou chvíli nedůležitá zpráva stranou a zapomene se na ni.

Na druhou stranu může být nedostatek i jinde, kupříkladu předávání informací přes více liniových vrstev organizace – tedy informování především vedoucích útvarů s tím, že oni sami předají informaci dále svým podřízeným. Zdroj informací může předat s dostatečným předstihem, ale k zaměstnancům se ani tak informace nemusí dostat. Jak bylo v teorii popsáno, čím více je prostředníků v komunikaci mezi komunikátorem a komunikantem, tím více šumů a bariér se může vyskytovat.

V návaznosti na předchozí odpovědi se dostávám k další otázce dotazníku. Ta zněla: „Stává se, že důležité informace přichází z neoficiálních zdrojů místo z oficiálního zdroje?“ Za oficiální zdroj je považováno vedení, případně pracovník, či oddělení. Z následujícího grafu je patrné, že téměř k čtvrtině zaměstnanců přichází důležité informace pravidelně z neoficiálních zdrojů, k 60 % zaměstnanců někdy také a k 16 % přicházejí výhradně z oficiálních zdrojů.



graf č. 8: Nahrazování oficiálních zdrojů neoficiálními

Zde, jak je vidět, existuje nedostatek v nastavení interní komunikace, pokud jenom 16 % zaměstnanců dostává důležité informace pouze z oficiálního zdroje.

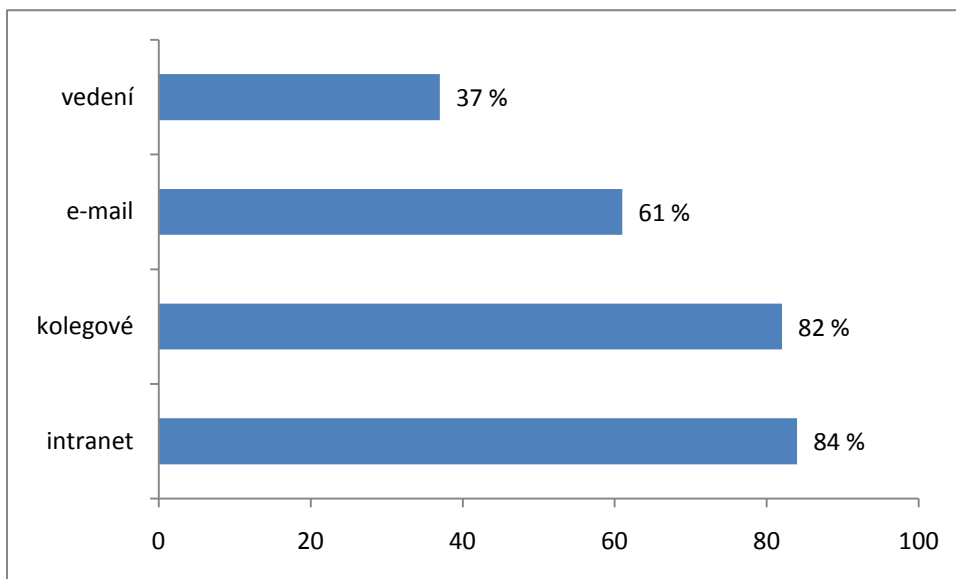
Zde bych viděl pomoc ve stanovení komunikačního kanálu a určení dne v měsíci⁴⁷, kdy budou vydávány zprávy o událostech, které se budou konat v následujícím měsíci. S tím, že podrobnější informace o událostech by i nadále byly publikovány pomocí krátkých zpráv na intranetu. Stejně tak by měla vzniknout zpětná vazba od zaměstnanců k vedení⁴⁸ o tom, že informace obdrželi.

⁴⁷ kupříkladu k 20. dnu měsíce

⁴⁸ či jinému zdroji informací

Následující otázka dotazníku byla položena opačným směrem než otázky předcházející, tedy ne jak se dostávají informace k zaměstnancům, ale jakým způsobem se zaměstnanci snaží důležité informace o dění ve firmě sami získat.

Odpovědi jsem omezil na čtyři nejčastější, které byly nejvýznamněji zastoupeny. Zaměstnanci ke zjišťování informací nejčastěji používají intranet a to z 84 %, jako další zdroj informací jsou z 82 % uvedeni kolegové, jako třetí je z 61 % elektronická pošta a s 37 % vedení.



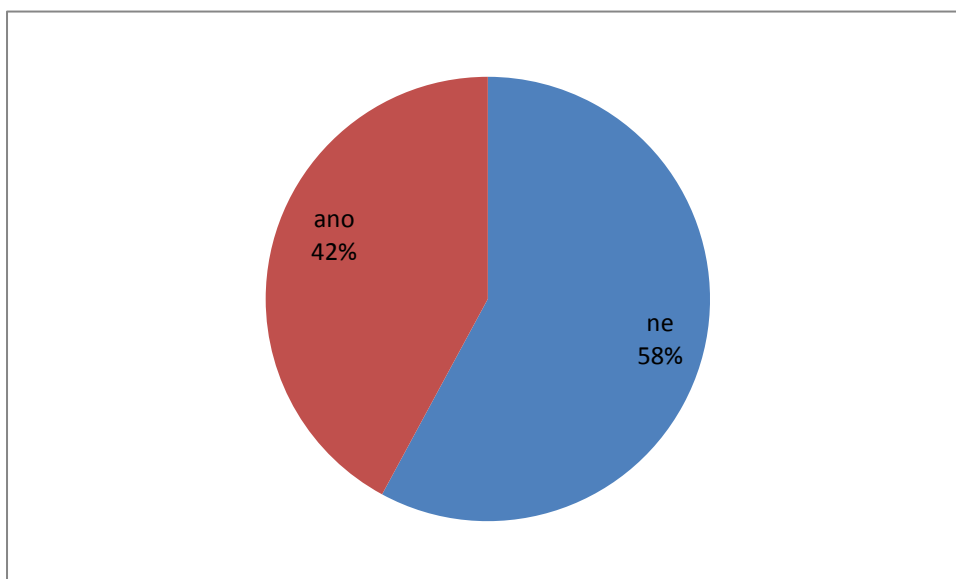
graf č. 9: Jakým způsobem zaměstnanci hledají důležité informace

Tyto odpovědi se mohou využít k předchozímu doporučení na výběr komunikačního kanálu. Pokud zaměstnanci nejčastěji hledají důležité informace na intranetu, není nutné měnit jejich zvyky. Pouze určit pověřenou osobu, která by se starala o správu informací na intranetových stránkách firmy, aby zaměstnanci měli jistotu, že když budou informace hledat, tak je na tomto místě najdou. Zároveň podporovat vnímání zaměstnanců o tomto oficiálním zdroji informací.

Následující blok otázek byl směřován na názor zaměstnanců na vedení a s ním související otevřenost ke sdělování názorů na fungování firmy.

První otázka zjišťovala, zdali si zaměstnanci myslí, že jim vedení sděluje všechny důležité informace o fungování firmy. Výsledek byl pro mě poměrně překvapivý, protože 58 % zaměstnanců označilo negativní možnost, tedy že jim připadá, že vedení

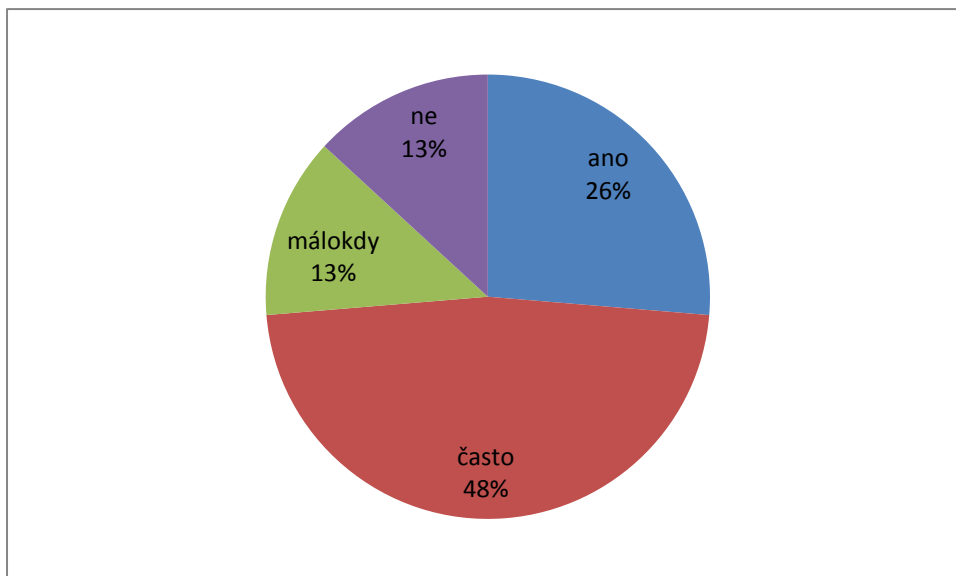
nepodává všechny důležité informace o chodu firmy. Zbýlých 42 % si myslí, že jim vedení sděluje veškeré důležité informace o fungování firmy.



graf č. 10: Sděluje vedení všechny důležité informace zaměstnancům

Je pochopitelné, že vedení nemůže předávat všechny informace o fungování firmy, nicméně tyto odpovědi naznačují, že velké téměř 60 % zastoupení zaměstnanců by mělo zájem vědět více o fungování firmy. Věřím, že uspokojení této informační potřeby by zlepšilo pohled zaměstnanců na vedení a fungování firmy a posílilo sounáležitost s firmou.

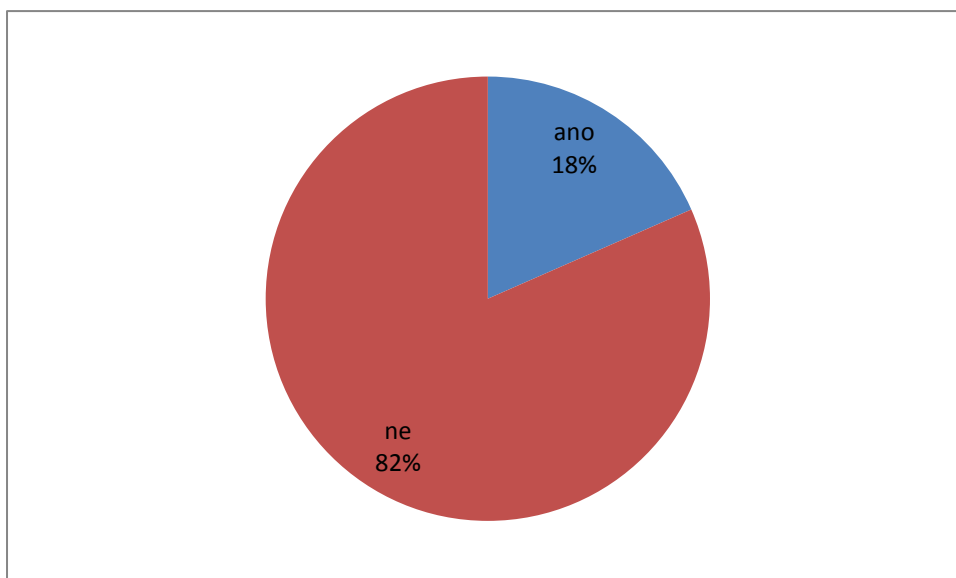
Následující otázka se zaměřila na názor zaměstnanců na vedení firmy. Otázka byla použita z důvodu zjištění stavu tzv. „komunikace činy“ a zněla: *„Domníváte se, že se vedení firmy chová příkladně, že to co vyžaduje od zaměstnanců, samo dodržuje?“*. V nabídce odpovědí byly čtyři možnosti výběru: „ano“, „často“, „málokdy“ a možnost „ne“.



graf č. 11: Příkladné chování vedení firmy

V předchozím grafu je vidět rozložení odpovědí, kde je patrný převažující pozitivní názor na chování vedení firmy. Téměř tři čtvrtiny zaměstnanců vyjádřili pozitivní názor na chování vedení firmy. Tento výsledek ukazuje na správný směr „komunikace činy“. Pokud se vedení firmy chová v souladu s tím, co vyžaduje od vlastních zaměstnanců, je to jeden z nejlepších způsobů motivace zaměstnanců.

Poslední otázka z tohoto bloku se týkala ochoty sdělovat svému okolí pocity z fungování firmy v souvislosti s dopady svých slov na své pracovní místo či odměňování. Opět se jednalo o otázku, na kterou byla možnost odpovědět pouze „ano“ či „ne“. Následující graf ukazuje, že 82 % zaměstnanců se neobává otevřeně říkat svůj názor na fungování firmy. 18 % zaměstnanců se obává jej veřejně sdělovat.



graf č. 12: Obavy zaměstnanců říkat své názory

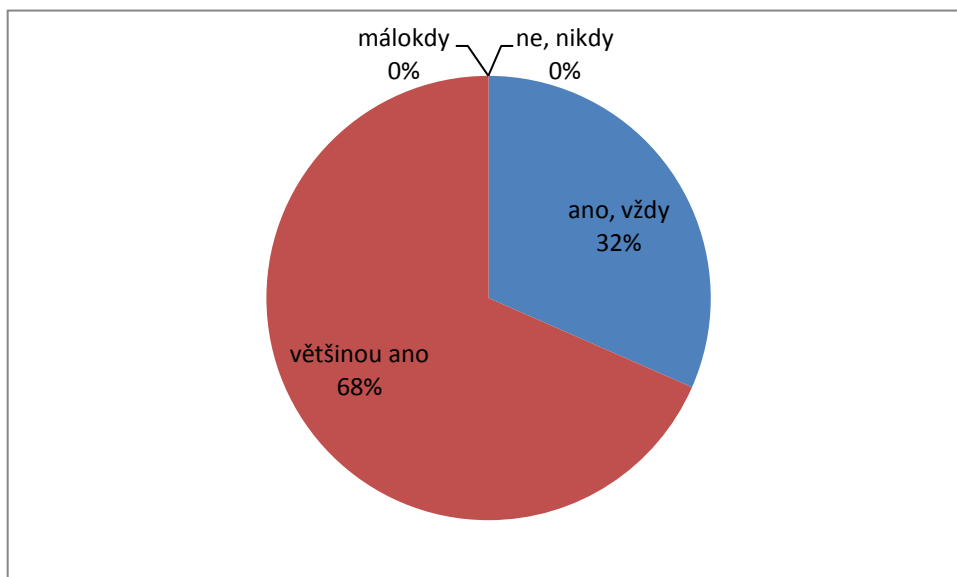
Celkový pohled na tyto odpovědi je pozitivní. Vnitrofiremní komunikace bez důvěry zaměstnanců může jen těžko efektivně fungovat. Právě zaměstnanci jsou klíčovým prvkem v procesu zlepšování fungování firmy, pokud nejsou ochotni otevřeně říkat, co si myslí, tak je tento proces významně narušen. Přesto je firmě téměř pětina zaměstnanců, kteří nejsou ochotni otevřeně komunikovat ze strachu, jaké následky by měly jejich slova. U této skupiny zaměstnanců je nutné vzbudit důvěru, aby byla tato bariera překonána.

Nyní se dostávám k otázkám, jež se týkají způsobů komunikování uvnitř oddělení, mezi odděleními a komunikací mezi zaměstnanci a vedením. Všechny tyto otázky byly postaveny jako otevřené, tedy každý z respondentů napsal svou odpověď a nebyl ovlivňován výběrem z nabízených možností. Otázky měly za úkol zjistit, jaké způsoby komunikování jsou používány nejčastěji a nejméně často. Respondenti mohli vyjádřit i názor, z jakého důvodu se rozhodli pro daný způsob komunikace. Dále budou rozebrány otázky týkající se samotného pocitu zaměstnanců na stav komunikace opět v rámci oddělení, mezi odděleními a mezi zaměstnanci a vedením, které nabízely možnost ohodnocení komunikace na pětistupňové stupnici od výborné po nedostatečnou.

Spolupráce mezi zaměstnanci

Další blok otázek je zaměřen na průběh spolupráce mezi zaměstnanci. První otázka zjišťovala, jestli podle svého názoru předávají informace a dokumenty v určeném čase, tak aby neomezovali pracovní výkon ostatních zaměstnanců, jejichž práce navazuje. Další pak zjišťovala, odkud zaměstnanci získávají informace potřebné pro svou práci. Poslední otázka tohoto bloku zjišťovala opačný pohled na předávání informací a dokumentů, tedy jestli dostávají od ostatních podklady pro svou práci včas.

Nejdříve tedy zjištění, jak vidí zaměstnanci předávání svých výstupů kolegům či vedení. Graf ukazuje, že podle vlastního úsudku 32 % zaměstnanců předává své výstupy kolegům a vedení vždy včas, zbylých 68 % své výstupy předává většinou včas. Nikdo ze zaměstnanců nepřipustil v dotazníku možnost, že by informace nepředával včas, případně je předával pozdě.

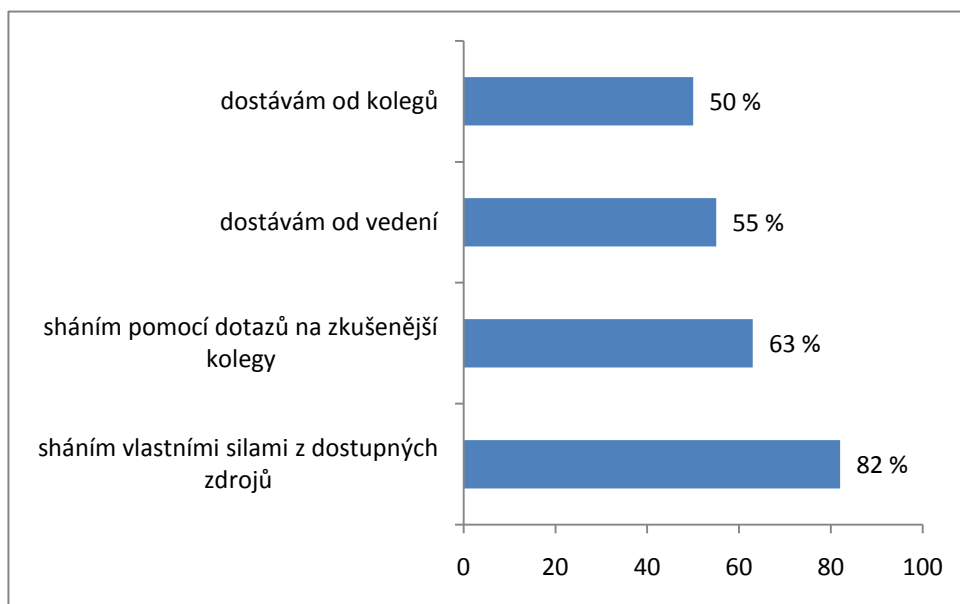


graf č. 13: Včasné předávání výstupů

Tyto odpovědi by ukazovaly na téměř dokonalou spolupráci mezi zaměstnanci, nicméně na vyřčení takového závěru je nutné rozebrat ještě další otázky této části. Následující otázka zjišťovala, kde zaměstnanci získávají podklady pro svou práci.

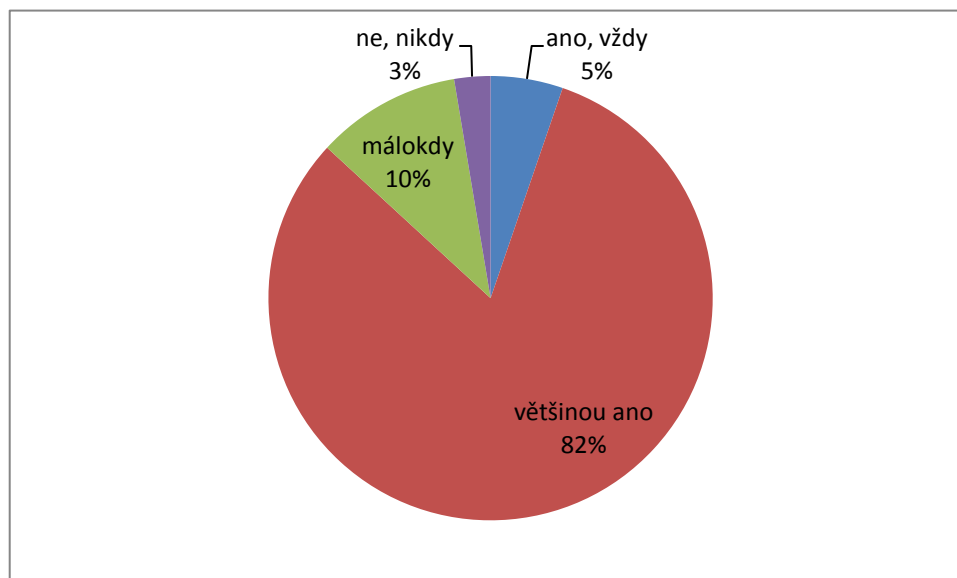
Jak ukazuje následující graf, nejčastější je získávání podkladů svépomocí z dostupných zdrojů, a to 82 %. Na dalším místě se umístila možnost, kdy se

zaměstnanec obrací na zkušenější kolegy. 55 % zaměstnanců dostává podklady od vedení a polovina od svých kolegů.



graf č. 14: Způsoby získávání podkladů k práci

Pro ucelenější pohled popíši poslední otázku z této skupiny, která zjišťovala, jestli zaměstnanci dostávají podklady pro svou práci od ostatních včas. Jak ukazuje následující graf, pozitivní odpověď označilo 87 % zaměstnanců, oproti 10 % méně pozitivních odpovědí a 3 % negativních odpovědí.

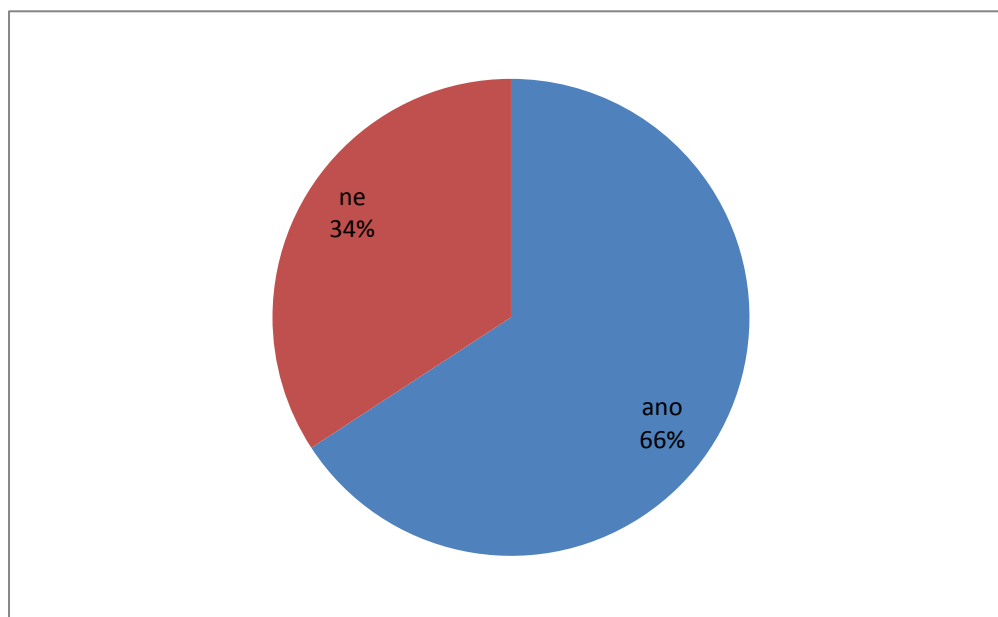


graf č. 15: Včasné získávání podkladů od ostatních

Odpovědi týkající se zhodnocení spolupráce mezi zaměstnanci ukázaly, spolupráce uvnitř firmy funguje poměrně dobře. Optimistické odpovědi zaměstnanců na včasné předávání podkladů ostatním byly z velké části potvrzeny odpověďmi na včasné dostávání podkladů od kolegů. Tato shoda může být značně ovlivněna skutečností, že si zaměstnanci velké množství podkladů pro svou práci obstarávají svými silami. Nicméně polovina zaměstnanců dostává podklady i od svých kolegů a 87 % zaměstnanců potvrdilo, že podklady dostává vždy, anebo většinou včas. Za povšimnutí stojí 63 % sloupec odpovědí, kdy se zaměstnanci obrazejí na zkušenější kolegy, v souvislosti s 37 % skupinou zaměstnanců, kteří ve firmě pracují méně než 3 roky, je 13 % výsledek pozdního předávání podkladů dobrý.

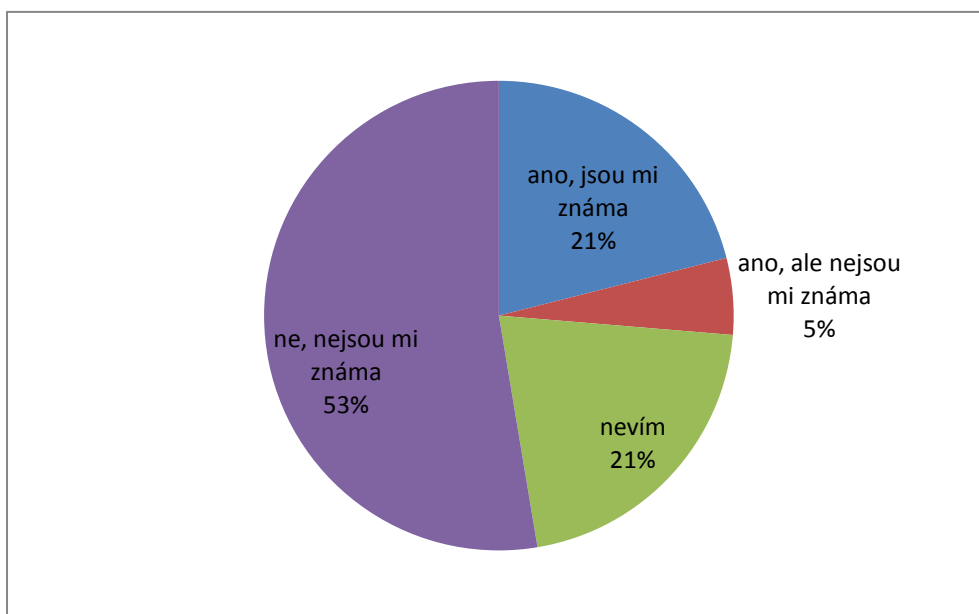
Nastavení interní komunikace

Následující odstavce se budou věnovat nastavení interní komunikace a její efektivitě, dále pak povědomí zaměstnanců o pravidlech vnitrofiremní komunikace. První dotaz byl položen takto: „Domníváte se, že je interní komunikace ve firmě nastavena dobře a funguje efektivně?“ Otázka byla koncipována jako uzavřená s možnostmi „ano“ a „ne“. Jak je vidět na následujícím grafu, 66 % zaměstnanců si myslí, že je interní komunikace nastavena dobře a funguje efektivně. Zbýlých 34 % si to naopak nemyslí.



graf č. 16: Správné nastavení a efektivní fungování interní komunikace

Zajímalo mě také, zda ve firmě existují jakákoli pravidla pro výběr způsobu komunikace uvnitř firmy a jaké je povědomí zaměstnanců o těchto pravidlech. Následující graf ukazuje, že 21 % zaměstnanců ví o komunikačních pravidlech ve firmě a zároveň je zná, 5 % zaměstnanců o pravidlech ví, avšak nezná je. Dalších 21 % neví, jestli nějaká komunikační pravidla existují a 53 % zaměstnanců označilo možnost, že komunikační pravidla ve firmě nejsou.



graf č. 17: Existence pravidel komunikace ve firmě a jejich případná znalost

Výsledky předchozích dvou otázek jsou pro mě překvapivé, 64 % zaměstnanců je spokojeno s nastavením interní komunikace ve firmě a zároveň 74 % zaměstnanců neví o existenci komunikačních pravidel. Z toho mi vyplývá, že se zaměstnanci naučili ve své práci komunikovat tak, aby jim to samotným vyhovovalo, aniž by zjistili, že ve firmě existují komunikační pravidla a případně se jimi řídili. Zde vidím selhání ze strany vedení, které očividně nelpí na dodržování komunikačních pravidel, protože kdyby tomu bylo naopak, jistě by zaměstnanci o pravidlech aspoň věděli. Podle dotazníku o nich ví pouze 26 % zaměstnanců a ne všichni je znají, což mi přijde jako nedostatek.

Komunikace uvnitř oddělení

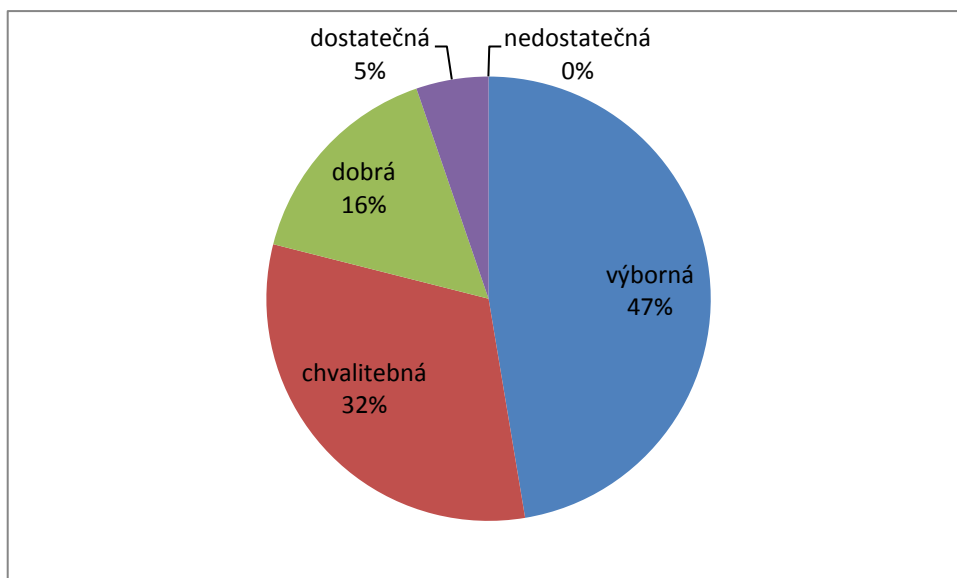
První otázka se zaměřila na nejčastější způsoby komunikace uvnitř oddělení. Z odpovědí vyplývá, že v rámci jednotlivých oddělení zaměstnanci komunikují nejčastěji rozhovorem z očí do očí a elektronickou poštou. Všeobecným důvodem pro tyto formy je primárně fakt, že zaměstnanci jednotlivých oddělení pracují na jednom místě.

Z pohledu zaměstnanců pro „face to face“ komunikaci dle dotazníku hovoří zejména časová nenáročnost přípravy komunikace, rychlost a efektivita. Zaměstnanci především oceňují rychlost řešení nastalé situace. Elektronickou komunikaci využívají, pokud je nutné předávat podklady, nebo při nedostupnosti kolegů na pracovišti. Dalšími důvody pro použití elektronické pošty jsou nízká závažnost zprávy, delší interval pro reakci, případně nevyrušování kolegů osobním setkáním.

Jako další způsoby komunikace v rámci oddělení byly uváděny porady, ty byly uváděny především vedoucími jednotlivých oddělení.

Druhá otázka se týkala nejméně používaného způsobu komunikace uvnitř oddělení. Zde byla na základě předchozích odstavců uváděna především telefonická komunikace, která je v souvislosti na práci na jednom místě zbytečná. Nicméně se v nejméně používané komunikaci v rámci oddělení často objevovala elektronická pošta i přes to, že patřila k nejvíce používané. Nejčastějším důvodem bylo označení elektronické pošty jako neosobní, což ukazuje na dobré mezilidské vztahy a přátelskou atmosféru na pracovišti uvnitř jednotlivých oddělení.

Závěrečná otázka komunikace uvnitř oddělení nabídla zaměstnancům možnost jejího zhodnocení na pětistupňové stupnici. Jak ukazuje následující graf, téměř polovina zaměstnanců považuje komunikaci uvnitř oddělení za výbornou, necelá třetina ji označila jako chvalitebnou, 16 % zaměstnanců za dobrou, 5 % za dostatečnou a nikdo ze zaměstnanců jako nedostatečnou.



graf č. 18: Zhodnocení komunikace uvnitř oddělení

Výsledky ukazují velmi pozitivní vnímání komunikace uvnitř oddělení, celých 79 % zaměstnanců ji označilo jako nadprůměrnou a pouze 5 % z nich ji ohodnotilo podprůměrně. Myslím si, že komunikace uvnitř oddělení je na velmi dobré úrovni. Pokud převažuje komunikace formou osobních setkání a je s ní spokojeno tak velké množství zaměstnanců, ukazuje to na fungující systém, na kterém není nutné provádět změny.

Komunikace mezi odděleními

Stejně jako u komunikace uvnitř oddělení i zde byl první dotaz směřován na nejčastější formu komunikace. Na nejvyšších příčkách se objevily tyto formy komunikace: „face to face“ komunikace, elektronická pošta a telefon.

Některé důvody byly stejné jako u komunikace uvnitř oddělení, nicméně několik zásadních odlišností se zde našlo. Elektronickou poštu zaměstnanci pro komunikaci mezi odděleními vysvětlují možností pozdějšího dokazování, že daná komunikace byla provedena. Dále pak ti, kteří preferují e-mail, jej upřednostňují díky neosobnímu kontaktu s lidmi z jiných oddělení. Pochopitelně je elektronická pošta preferována v situacích, kdy je nutné komunikovat s větším množstvím zaměstnanců či oddělení. Obchodní reprezentanti jsou díky geografickým rozdílům odkázáni převážně na

elektronickou poštu, díky které ušetří čas i náklady, které by museli vynaložit k osobním setkáním.

Další formou je osobní kontakt, který je upřednostňován z důvodu rychlého vyřešení situace druhou stranou, které by podle nich pomocí jiné formy komunikace nebylo možné. Zajímavým důvodem preference osobního setkání je nedostatek pohybu v zaměstnání.

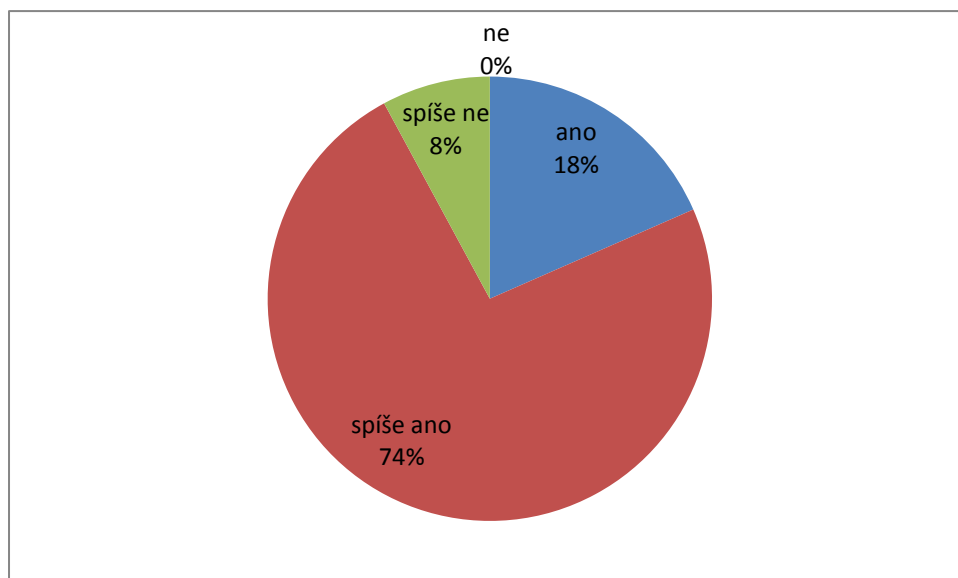
Telefonická komunikace je podle zaměstnanců vhodná především jako podpora elektronické pošty.

Nejméně používané způsoby komunikace mezi odděleními ukázaly na existenci bariér v této komunikaci. Našlo se zde několik odpovědí zaměstnanců, které říkaly, že nepoužívají formu osobních setkání z důvodu špatných vztahů mezi zaměstnanci různých oddělení. Jako další důvod averze k osobnímu kontaktu je skutečnost, že se zaměstnanci různých oddělení příliš neznají, a proto raději využívají neosobní komunikaci elektronickou poštou a telefonem.

K nejméně využívaným způsobům významná část zaměstnanců zařadila telefon i přes to, že je uváděn mezi nejvíce používanými. Odůvodnění pro tuto volbu bylo nejčastěji uchování komunikace. Telefonní komunikace žádnou takovou možnost nenabízí a při zpětném hledání komunikace by mohly nastat problémy.

Tyto odpovědi ukazují na nedostatek důvěry mezi některými zaměstnanci různých oddělení, proto zřejmě takový důraz na uchovávání vzájemné komunikace. Podobně jako překážku vidím preferenci neosobních forem komunikace z důvodu neznalosti zaměstnanců z jiných oddělení. Samozřejmě se nejedná o všeobecný trend, avšak jeho existence ukazuje na nějaký problém. Z odpovědí je tedy patrné, že na efektivitě komunikace mezi odděleními by bylo možné zapracovat, protože tento stav podle mého názoru není zcela ideální.

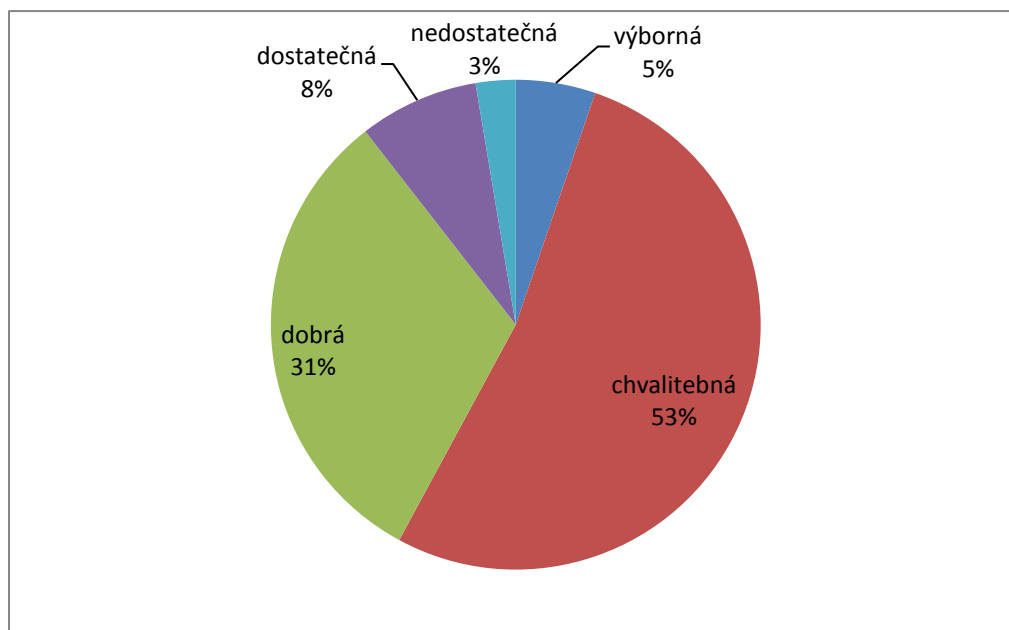
Následující otázka se zaměřila na případnou vůli jednotlivých oddělení řešit problematiku situace.



graf č. 19: Existující vůle řešit problémy mezi odděleními

Výsledky ukazují pozitivní pohled zaměstnanců na vůli jednotlivých oddělení řešit případné problematické situace. Tento pozitivní pohled dává šanci do budoucna, pokud by firma přikročila k opatřením odstraňujícím existující bariery, zcela jistě bychom se jak ve skutečnosti, tak u odpovědí na tuto otázku mohli dostat na zcela pozitivní pohled.

Poslední otázka vztahující se ke komunikaci mezi odděleními je opět její zhodnocení zaměstnanci na pětistupňové stupnici. Jako výbornou ji zhodnotilo 5 % zaměstnanců, 53 % ji má za chvalitebnou, 31 % za dobrou, 8 % za dostatečnou a 3 % za nedostatečnou.



graf č. 20: Zhodnocení komunikace mezi odděleními

Oproti zhodnocení komunikace uvnitř oddělení je zde parný značný posun k horšímu vnímání komunikace mezi odděleními. Stále převažuje pozitivní pohled na tuto komunikaci, nicméně je zde patrný zvýšený negativní názor, což pouze potvrzuje odpovědi předchozích otázek, kde byla zjevná existence komunikačních bariér.

V tomto případě, kdy firma patří do skupiny středních firem, co se velikosti týče, by mohly napomoci kroky ke stmelování kolektivu. A to kupříkladu pomocí společných firemních akcí, kdy by se zaměstnanci různých oddělení měli šanci lépe poznat a překonat tak komunikační bariery způsobené neznalostí ostatních. Stejně tak by mohlo pomoci vytvoření firemní sociální sítě, díky které by se zaměstnanci dozvěděli více nejen o zaměstnancích dalších oddělení, ale také o svých spolupracovnících. Společné zájmy či koníčky mohou otevřít cestu do dalších dle dotazníku dobře fungujících oddělení a touto cestou existující bariery potlačit.

Komunikace mezi zaměstnanci a vedením

První otázkou jsem se snažil zjistit, jak probíhá komunikace odspoda nahoru⁴⁹ mezi zaměstnanci a vedením. Z odpovědí vyplývá, že si zaměstnanci uvědomují vysokou vytíženost či přetíženost vedení a proto s ním komunikují nejčastěji pomocí elektronické pošty. Ta podle nich nenarušuje vedení naplánovaný harmonogram dne a umožňuje vedení reagovat ve chvíli kdy má čas. K použití elektronické pošty byl zmíněn i pocit zaměstnanců, který byl popsán takto: „malá vůle vedení mít osobní kontakt s řadovými zaměstnanci“. Nicméně dost odpovědí inklinovalo i k osobnímu setkání s vedením, protože časová prodleva v komunikaci podle zaměstnanců bývá příliš dlouhá. V případě nutnosti rychlé reakce vedení zaměstnanci komunikují hlavně osobně či telefonicky. Vedoucí jednotlivých oddělení a šéfredaktoři komunikují s vedením nejčastěji skrze pravidelné porady.

Z několika odpovědí je patrná averze ke komunikaci s vedením, odůvodněním pro tyto odpovědi byla dle zaměstnanců skutečnost, že se touto cestou nic nevyřeší a raději komunikaci, ve které je zapojeno vedení, přenechávají svým nadřízeným v rámci oddělení.

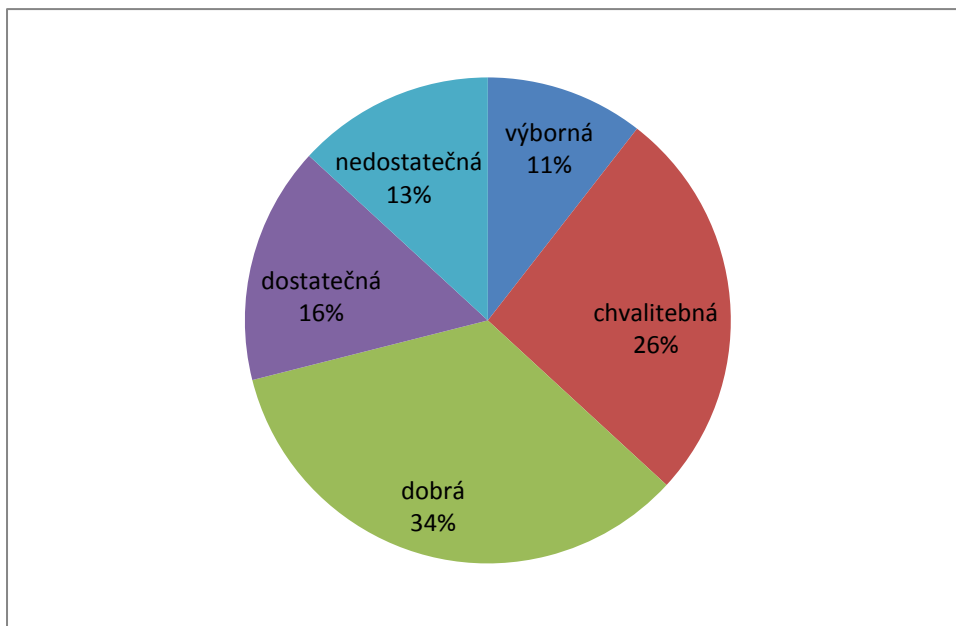
Mezi nejméně časté způsoby komunikace patří použití telefonu a osobního setkání. Důvody jsou obdobné, jako u výběru elektronické pošty coby nepoužívanější formy komunikace s vedením. Tedy s ohledem na vytíženost až přetíženost vedení jej zaměstnanci nechtějí vyrušovat nenahlášenými návštěvami či telefonními rozhovory.

Opačný směr komunikace tedy od vedení směrem k zaměstnancům⁵⁰ nejčastěji probíhá dle odpovědí elektronickou poštou. Malé zastoupení mají odpovědi, kdy vedení komunikuje nejčastěji prostřednictvím porad a přímého nadřízeného. Překvapivě se našlo zhruba 10 % zastoupení odpovědí, kde je nejčastější formou komunikace osobní setkání.

Závěrečná otázka zaměřující se na posouzení komunikace mezi vedením a zaměstnanci byla opět provedena formou jejího zhodnocení na pětistupňové škále. Jak ukazuje následující graf, jako výbornou ji označilo 11 % zaměstnanců, 26 % ji ohodnotilo chvalitebně, 34 % jako dobrou, 16 % jako dostatečnou a 13 % jako nedostatečnou.

⁴⁹ vertikální vzestupná komunikace

⁵⁰ vertikální sestupná komunikace



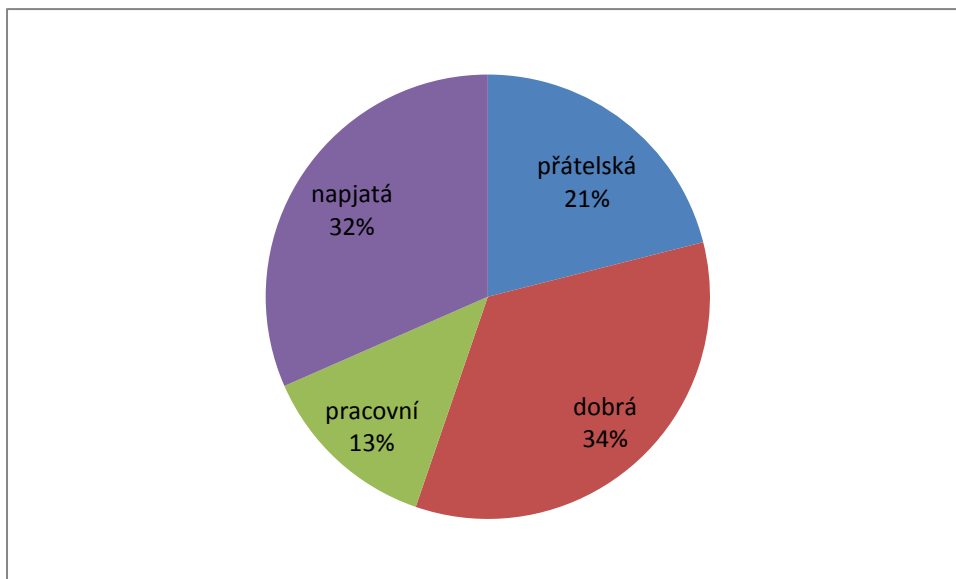
graf č. 21: Zhodnocení komunikace mezi vedením a zaměstnanci

Z grafu je patrný další posun v pocitech zaměstnanců směrem k horšímu. Z předchozích odpovědí zaměstnanců jsou znatelné nedostatky provázející vertikální komunikaci ve firmě, ať se jedná o velkou vytíženost vedení omezující komunikaci se zaměstnanci či negativní pocity zaměstnanců vůči komunikaci s vedením.

Atmosféra ve firmě

Otevřenou otázku na charakteristiku atmosféry ve firmě jsem zařadil z důvodu, abych zjistil, jaké prostředí obklopuje zaměstnance ve firmě. Jak bylo nastíněno v teoretické části, komunikace je mnohem snazší a efektivnější v příjemném a přátelském klimu.

Odpovědi zaměstnanců firmy jsem shrnul do čtyř skupin odpovědí od nejpozitivnější k nejnegativnější, a to na přátelskou, dobrou, pracovní a napjatou. Následující graf naznačuje, jak zaměstnanci vnímají své okolí ve firmě. 21 % z nich vnímá klima jako pozitivní, 34 % jako dobré, 13 % jako pracovní a 32 % jako napjaté.

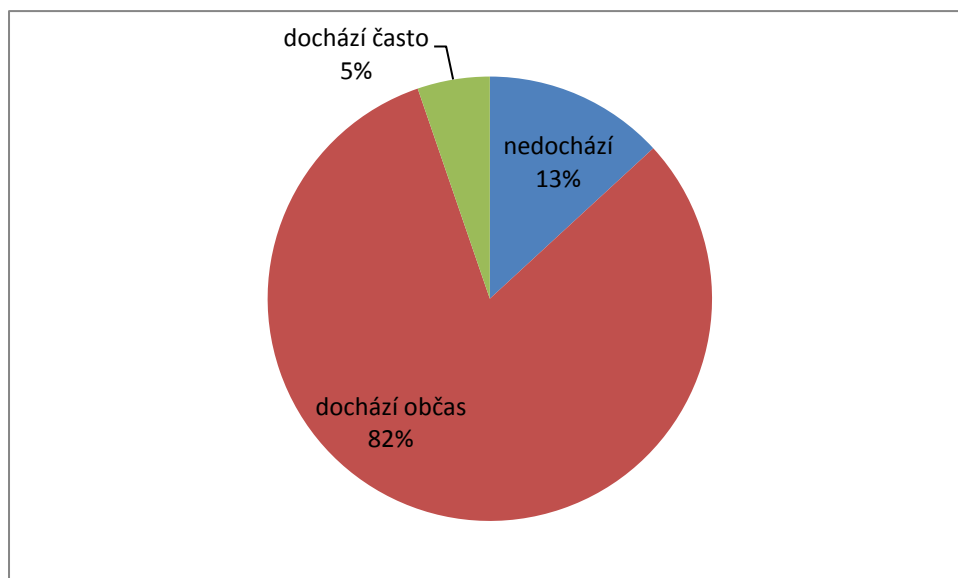


graf č. 22: Atmosféra ve firmě dle zaměstnanců.

Nadpoloviční většina zaměstnanců vnímá atmosféru ve firmě pozitivně, dá se tedy předpokládat bezproblémová komunikace s okolím. Pro 13 % zaměstnanců, kteří vnímají firemní klima jako pracovní či chladné, je práce v takovém kolektivu stále dlouhodobě únosná. Někteří možná tuto atmosféru vítají, mnozí introvertní jedinci dokonce takové klima vyhledávají. Nicméně téměř třetina zaměstnanců vnímá atmosféru ve firmě jako napjatou a to pro chod firmy ani zaměstnance v ní není nic dobrého. Pokud je tento pocit mezi zaměstnanci dlouhodobějšího charakteru, vysvětlovalo by to i vysoké procento nových pracovníků a ukazovalo to na problém v podobě fluktuace zaměstnanců.

Následující část se věnuje názorům zaměstnanců na výskyt konfliktů nebo chyb způsobených špatnou komunikací uvnitř firmy. Dále také zjišťuje, zda zaměstnanci vnímají nějaké komunikační bariery uvnitř firmy.

Otázka na výskyt konfliktů či chyb způsobených špatnou komunikací, dopadla takto: 13 % zaměstnanců označilo možnost, že k takovým situacím nedochází, 82 % označilo možnost, že se někdy problém se špatnou komunikací objeví a 5 % zaměstnanců označilo možnost, že k takovým situacím dochází často.



graf č. 23: Dochází v rámci komunikace ke konfliktům či chybám

Je překvapivé, že i přes vysoké procento odpovědí, že dochází ke konfliktům či chybám, odpověděli zaměstnanci na jednu z předchozích otázek o efektivitě interní komunikace kladně. Z kontrastu těchto odpovědí a v souvislosti s odpovědí na definici vnitrofiremní komunikace usuzuji, že velká část zaměstnanců nemá ucelenou představu, jak by efektivní interní komunikace měla vypadat.

Následující otevřená otázka nabízela respondentům možnost vyjádřit se k existenci bariér ve firmě a to na všech úrovních vnitrofiremní komunikace, tedy na komunikaci uvnitř oddělení, mezi odděleními a na komunikaci mezi zaměstnanci a vedením. 45 % zaměstnanců žádné bariéry v interní komunikaci neshledává.

Ostatní zaměstnanci shledávají jako významnou komunikační bariéru uvnitř oddělení vysokou pracovní vytíženost zaměstnanců, která narušuje plynulou komunikaci. Mezi odděleními zmiňují vysokou izolovanost jednotlivých oddělení, která vede k nízké informovanosti o činnostech uvnitř oddělení a následné duplicitě práce v jiných odděleních. Jako poslední byla zmíněna bariéra v komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, kde je vedení označeno za neodborné a brzdící článek komunikace.

Návrhy na zlepšení komunikace

Poslední otázka dotazníku nabídla zaměstnancům možnost vyjádřit svou ideu na zlepšení komunikace ve firmě. I přes to že dvě třetiny zaměstnanců byli spokojeni se

stavem komunikace ve firmě, viz jedna z předchozích otázek, nabídli nějaké zajímavé návrhy na zlepšení. První co mě zaujalo, byly dva různé pohledy na posun vpřed, které se odvíjely od odpovědí na otázku o existenci pravidel komunikace. Část zaměstnanců s povědomím o pravidlech by uvítala jejich dodržování a přísnější dohled ze strany vedení. Na druhou stranu zaměstnanci bez povědomí o pravidlech by uvítali zavedení komunikačních pravidel.

Další vítanou změnou by pro zaměstnance byla lepší sestupná vertikální komunikace, kterou shledávají problematickou, jak v odpovědích na tuto otázku, tak v dalších odpovědích týkajících se sestupné vertikální komunikace. Konkrétně by si představovali více informací od vedení směrem k zaměstnancům a přívětivější postoj vedení ke komunikaci se zaměstnanci.

Jako poslední zajímavá odpověď je návrh zavedení komunikačního nástroje, jež by byl schopen rychlé komunikace mezi zaměstnanci a který by zároveň umožňoval zjistit stav⁵¹ daného zaměstnance. Tomuto návrhu zlepšení by podle mě odpovídal chat nebo IRC klient.

⁵¹ Stavem je myšleno, je – li zaměstnanec dostupný, ke komunikaci, nebo je zaneprázdněn, na poradě, apod.

10. Doporučení

Průzkum ukázal, že interní komunikace ve firmě funguje bezproblémově pouze v rámci jednotlivých oddělení. Na úrovni komunikace mezi jednotlivými odděleními a komunikaci mezi zaměstnanci a vedením se jisté vady již vyskytují. Zlepšení úrovně komunikace by se mělo týkat především odstranění nedostatků v manažerské komunikaci, odstranění identifikovaných komunikačních bariér, zavedením dalšího komunikačního nástroje a především zvýšení povědomí zaměstnanců o nastavených komunikačních pravidlech a důrazu na jejich dodržování.

V následující části bych rád přiblížil návrhy a doporučení, které by podle mého názoru pomohly odstranit nedostatky vyskytující se ve vnitrofiremní komunikaci zkoumané společnosti.

Nedostatky v manažerské komunikaci

Hlavními nedostatky, které byly z dotazníkového šetření patrné, je velká zaneprázdněnost vedení, která vede k omezení vertikální komunikace v obou směrech. Vedení má omezený čas, který je schopno věnovat zaměstnancům a zaměstnanci z různých důvodů omezují komunikaci směrem k vedení, ať již se jedná o strach z narušení harmonogramu vedení, pocitu nezájmu ze strany vedení či jiných důvodů.

Vedení lze v takové situaci doporučit komunikační trénink rozvíjející jak komunikační dovednosti, tak i komunikační schopnosti, díky kterým by se mohlo vedení podařit dosažení vstřícnějšího vnímání komunikace se zaměstnanci z pohledu zaměstnanců. Prvním krokem by mohl být pravidelně vyčleněný čas na komunikaci se zaměstnanci, například „čas pro zaměstnance“ každý týden. S tím ovšem souvisí jiné uspořádání pracovního času vedení, jemuž by mohla buď prospět pracovní síla, na kterou by se mohly delegovat méně závažné či méně urgentní záležitosti nebo vyšší decentralizace úkolů v organizaci.

Odstranění komunikačních bariér

Firma patří do skupiny středně velkých firem, tedy do 100 zaměstnanců, pro které jsou typické komunikační bariery mezi jednotlivými odděleními. Ani zde tomu není

jinak, komunikace mezi odděleními probíhá způsobem „každý s každým“, aniž by o průběhu či výsledcích byla informována ostatní oddělení. Tím vznikají duplicitní činnosti, které brzdí další práci a také zatěžují zaměstnance.

Další překážkou v efektivní komunikaci mezi odděleními je v některých případech nízká znalost zaměstnanců z jiných oddělení, ze které pramení malá důvěra v komunikaci mezi odděleními, dále pak preference využívání neosobních forem komunikace, aby zaměstnanci přišli co nejméně do kontaktu s „cizími“ lidmi z jiných oddělení.

Podle mého názoru by mohly napomoci kroky k posilování kolektivu. V této problematice lze využít mnoha možností, například pomocí pravidelných společných firemních akcí, kde by jednotlivá oddělení mohla prezentovat svou práci případně i způsoby práce. Společně s prezentacemi by se jednotlivým zaměstnancům naskytla možnost poznat kolegy z jiných oddělení, čímž by měli šanci lépe se poznat a překonat tak komunikační bariery způsobené strachem z neznámých lidí.

Vhodné je posilování kolektivu formou teambuildingových⁵² aktivit, které mohou být ideálním nástrojem ke zlepšení vztahů na pracovišti, uvědomění si rolí v týmu a zefektivnění komunikace a celého pracovního procesu. Podle vyjádřených názorů zaměstnanců v rámci dotazníkového šetření je zde poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců, a proto by tyto činnosti pomohly odbourávat komunikační bariery jak mezi odděleními, tak i u nových zaměstnanců.

Jako doplňující prostředek ke stmelování kolektivu lze využít i vytvoření firemní sociální sítě. Opět se jedná o „bezkontaktní“ formu, nicméně je to způsob, jak se dozvědět více nejen o zaměstnancích dalších oddělení, ale také o svých spolupracovnících. Jak jsem již zmínil v analýze, společné zájmy či koníčky mohou otevřít cestu k zaměstnancům ostatních oddělení a tímto způsobem existující bariery potlačit.

K poznání postupů a činností dalších oddělení by se dal využít společný datový prostor, na kterém by se všichni zaměstnanci měli šanci seznamovat s prací a postupy jiných oddělení. Samozřejmý doplňující krok k tomuto je vstřícný pohled vedení, který by zaměstnancům vyhradil čas na seznamování se s postupy a prací jiných oddělení. Společný sdílený prostor pro komunikaci mezi odděleními funkčními a produktovými navzájem by mohl vést k zamezení duplicity práce.

⁵² Teambuilding je výraz pocházející z anglických slov „team“ = tým a „building“ = budování. Dohromady tedy tvorba či rozvoj týmu, stmelování týmu nebo budování týmové spolupráce apod.

Přidání dalšího komunikačního nástroje

I přes zaměstnaneckou spokojenost s informační a komunikační výbavou, která je podle dotazníku na 92 %, lze na základě dalších odpovědí doporučit zavedení dalšího komunikačního nástroje. Zaměstnanci při dotazu na zlepšení vnitrofiremní komunikace chtěli rychlý komunikační nástroj, který by nabízel možnost zjištění pracovního stavu kolegů, s nimiž by potřebovali komunikovat.

Zde je možné vyjít z odpovědi na otázku, jaké komunikační nástroje mají zaměstnanci k dispozici. V odpovědích na tento dotaz se často objevovaly IRC komunikátory, konkrétně ve 24 % odpovědí. IRC komunikátory splňují požadavky zaměstnanců na rychlý komunikační nástroj s možností zobrazení stavu, který ještě nabízí možnost přenášení datových souborů. Vedení by mělo zavedení tohoto nástroje zkonzultovat se zaměstnanci, kteří jej ve firmě již využívají, jejichž poznatky by mohly implementaci ulehčit.

Mezi zaměstnanci se objevil i požadavek na rozšíření komunikačních nástrojů směrem, který nabízí program Skype. Jak je zřejmé z analýzy, téměř každý zaměstnanec má možnost využívat telefonní přístroj, ať již mobilní, či pevnou linku. Proto mi tento požadavek z pohledu vnitrofiremní komunikace přijde zbytečný.

Jako poslední komunikační nástroj, který dle mého pohledu ve firmě chybí, je možnost pokládání anonymních dotazů a připomínek směrem k vedení. Věřím, že informace získané touto cestou by mohly napomoci posílení a povzbuzení vertikální komunikace. Toto by se dalo vyřešit jednoduchým formulářem, který by se mohl umístit na intranetových stránkách společnosti.

Posílení pravidel vnitrofiremní komunikace

Odpovědi z dotazníkového šetření ukázaly několik zásadních nedostatků. Prvním, který chci zmínit, je otázka samotné vnitrofiremní komunikace, někteří zaměstnanci podle výsledků nemají ucelenou představu, co si pod vnitrofiremní komunikací představit. Druhým, jež mě překvapil, je neznalost komunikačních pravidel, která ve firmě existují. Více než polovina zaměstnanců o komunikačních pravidlech ve firmě vůbec neví. Třetí je nedostatek v podobě ne příliš včasného informování

zaměstnanců o aktuálních důležitých událostech. Jako poslední bych uvedl absenci kontroly a zpětné vazby celého systému vnitrofiremní komunikace.

Primárně by bylo vhodné lépe zaměstnance obeznámit s důležitou úlohou vnitrofiremní komunikace. Tento nedostatek se dá řešit společně se samotným řízením vnitrofiremní komunikace, pokud jsou pravidla nastavena, musí se s nimi seznámit, každý zaměstnanec firmy. To je první krok ke správnému fungování vnitrofiremní komunikace. Stav, kdy 64 % zaměstnanců je spokojeno s nastavením interní komunikace ve firmě a zároveň 74 % zaměstnanců neví o existenci komunikačních pravidel, je z mého pohledu neúnosný. Vedení by se tedy mělo přijmout opatření, která by zaměstnance s pravidly seznamovala a samozřejmě kontrolovala jejich dodržování.

Z analýzy vyplynula, dle zaměstnanců, malá informovanost o aktuálním dění firmy i ve firmě. Jak bylo naznačeno, zaměstnanci mají mnoho komunikačních kanálů, kterými lze tyto informace získávat, z toho plyne více možných interpretací skutečnosti, dále pak neucelenost jednotlivých sdělení. Firma by měla zavést pravidelné zpravodajství o aktuálním dění firmy. Nejvhodnějším nástrojem je podle dotazníku intranet, kde převážná část zaměstnanců vyhledává takové informace. Podle mého názoru by bylo vhodné takové zpravodajství podpořit pravidelným týdenním shrnutím událostí, společně s odkazy na plné znění zpráv, v e-mailové zprávě zasílané všem zaměstnancům.

11. Závěr

V teoretické části jsem postupně objasnil pojmy související s vnitrofiremní komunikací. Začátek patřil obsahu komunikace, tedy především datům a informacím, zmíněny byly i související pojmy, jako jsou znalost, vědomost, moudrost a osvícení, kterým však bylo věnováno méně prostoru.

Následovalo definování pojmu komunikace, komunikačního přenosu a jeho hlavních složek. V souvislosti s moderními komunikačními prostředky jsem zahrnul i vývoj komunikace, který předcházel současným elektronickým médiím.

Důležitou součástí teoretické části je firemní komunikace, její definice, několik základních rozdělení společně s charakteristikami. Následně byla detailně popsána vnitrofiremní komunikace, tedy co vše by měla zahrnovat, jaké jsou její funkce, případně jaké jsou dopady jejího špatného fungování.

Předposlední část teoretické části se týkala vybraných nástrojů využívaných ve vnitrofiremní komunikaci, nejprve klasických, mezi které jsem zařadil ústní a písemnou komunikaci, nástěnku a telefon. Poté jsem popsal vybrané elektronické nástroje společně s jejich klady a zápory vyplývající z jejich charakteristik.

Závěrečná kapitola teorie se týkala nejčastějších problémů ve vnitropodnikové komunikaci. Připojil jsem pak i charakteristické nedostatky ve vnitrofiremní komunikaci podle velikosti firem.

Praktická část této práce se nejprve věnovala představení společnosti, ve které jsem prováděl analýzu vnitrofiremní komunikace, poté následovalo stručné představení dotazníku, jež byl vytvořen na základě teoretických poznatků.

Poté jsem již přistoupil k samotné analýze dotazníkového šetření. Pro zjištění fungování vnitřní komunikace firmy jsem zvolil takové otázky, které nakonec prokazují výskyt jistých bariér charakteristických pro středně velkou formu, jakou je právě Wolters Kluwer ČR, a. s. se svými 90 zaměstnanci.

V dotazníku se jednalo o otázky, které zjišťovaly, jak dlouho zaměstnanci pracují ve firmě, na jaké pozici, zda znají organizační strukturu firmy a k čemu podle jejich vlastního názoru vlastně slouží vnitrofiremní komunikace. Dále jsem zjišťoval, s jakým předstihem se zaměstnanci dozvídají důležité informace a jakým způsobem jsou jim tyto zprávy předávány. Neopomněl jsem se zaměřit na otázky, jež se týkaly

komunikačních prostředků nejčastěji používaných ke zjišťování aktuálních zpráv, dále pak nástrojů využívaných pro komunikaci uvnitř oddělení, mezi odděleními a s vedením společnosti. Mimo jiné jsem v dotazníku použil přímo otázky zjišťující názory oslovených respondentů na fungování vnitrofiremní komunikace uvnitř oddělení, mezi odděleními a samozřejmě s vedením, abych mohl analyzovat případné bariéry.

Z odpovědí získaných z dotazníků bylo potvrzeno, že vnitrofiremní komunikace ve Wolters Kluwer ČR, a. s. nefunguje zcela bez problémů. Výsledky mé práce potvrdily jisté nedostatky v komunikaci uvnitř firmy, téměř u každé z položených otázek se našli jedinci, kteří tento fakt potvrzují.

Jak bylo zmíněno v úvodu, cílem mé diplomové práce „Vnitrofiremní komunikace a nástroje na zvýšení její účinnosti“ bylo poskytnout ucelený pohled na vnitrofiremní komunikaci, provést analýzu vnitrofiremní komunikace v konkrétní firmě a navrhnout doporučení ke zlepšení této komunikace. Zmíněné cíle jsem touto prací splnil.

K závažným doporučením, která vyplynula z analýzy, patří zejména zlepšení komunikace vedení firmy, vedoucí k odstranění komunikačních bariér zjištěných analýzou. Dále zavedení dalšího komunikačního nástroje do celé firmy na podporu rychlé komunikace. Závěrečné doporučení se týká zvýšení povědomí o komunikačních pravidlech uvnitř firmy a ze strany vedení větší dohled nad dodržováním pravidel.

Tato práce poskytla pohled na vnitrofiremní komunikaci ve společnosti Wolters Kluwer ČR, a. s. Na základě provedené analýzy jsem vytvořil doporučení, která by podle mého názoru měla firmě přinést vyšší efektivitu vnitrofiremní komunikace, a také by na základě těchto doporučení měly být omezeny nalezené komunikační bariéry.

Zdroje

Literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BOUWMAN, Harry. *Information and communication technology in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. 230 s. ISBN 1-4139-0089-1.
- [3] BUDIŠ, P. -- ŠTĚDRŮŇ, B. *Elektronické komunikace*. Magnet Press, 2008. 110 s. ISBN 978-80-89169-11-5
- [4] CARDOVÁ, Alena. *Bakalářská práce: Komunikační dovednosti v manažerské praxi*. Ústí nad Labem: UJEP, 2010. 76 s.
- [5] DĚDINA, J. - ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [6] ENGLISH, L. M. -- LYNN, S. *Business across cultures : effective communication strategies*. White Plains: Longman 1995. 182 s. ISBN 0201825325.
- [7] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Praha: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [8] JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada 2004. 128 s. 80-247-0781-0
- [9] McLUHAN, Marshall. *The Gutenberg galaxy: the making of typographic man*. Toronto: University of Toronto Press, 1967. 239 s.
- [10] MIKULAŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [11] PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha: Grada Publishing 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [12] PRAŠKO, J. - PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*, Praha: Grada Publishing 2007. 277 s. ISBN 978-80-247-1697-8.
- [13] ROSICKÝ, Antonín. *Systémy podporu rozhodování – přednášky*, Praha: VŠE 2007.
- [14] SOUČEK, Zdeněk. *Zvítězíme i v globální ekonomice*. Praha: Professional Publishing 2008. 360s. ISBN 9788086946733.
- [15] SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání. Pravidla ústního i písemného vyjadřování*. Praha: Portál 2008. ISBN 978-80-7367-360-4.

- [16] STŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace část I a II*. Praha: VŠE 2006. 160 s. ISBN 80-245-1134-7.
- [17] TOMAN, Prokop. *Teorie a praxe informace*. Praha: VŠE 2006. 127 s. ISBN 80-245-0632-7.
- [18] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [19] TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- [20] VALENTOVÁ, Petra. *Vliv IT a SW prostředků na firemní komunikaci*, Praha: VŠE 2007. 76 s.
- [21] VODÁČEK, L. – ROSICKÝ, A. *Informační management - pojetí, poslání a aplikace*. Praha: Management Press 1997. 146 s. ISBN 80-85943-35-2.

Online

- [22] *Agora praha* [online]. 2010 [cit. 2010-04-22]. Vnitrofiremní komunikace. Dostupné z WWW: <<http://www.agora-praha.cz/page-vnitrofiremni-komunikace.html>>.
- [23] *Asistentka* [online]. 2010 [cit. 2010-05-10]. Firemní identita a její prvky. Dostupné z WWW: <<http://www.asistentka.cz/node/582>>.
- [24] BRYCHTA, Jan. *Strategie* [online]. 2009 [cit. 2010-04-24]. Interní komunikace – informovaný kolektiv nadevše. Dostupné z WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=400216>>.
- [25] BIERNÁTOVÁ, Olga. *Lupa* [online]. 2010 [cit. 2010-05-10]. Ning: sociální síť sítí. Dostupné z WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/ning-socialni-sit-siti/>>.
- [26] BUGNER, Martin. *Internet pro všechny* [online]. 2009 [cit. 2010-05-06]. Sociální síť, dobrý sluha, zlý pán. Dostupné z WWW: <<http://www.internetprovsechny.cz/clanek.php?cid=218>>.
- [27] *Czech Call* [online]. 2008 [cit. 2010-04-29]. Telekonference. Dostupné z WWW: <<http://www.telekonference.cz/>>.

- [28] *Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy 2010* [online]. 2010 [cit. 2010-04-24]. Informace. Dostupné z WWW: <http://sigma.nkp.cz/F/HCXUJ6EDPGYC9JNBHRMPBK1TMURYS82NNDR2NEGMBS1THHLYEN-27075?func=full-set-set&set_number=067713&set_entry=000060&format=999>.
- [29] DOLEŽAL, Petr. *Přehledová studie* [online]. 2009 [cit. 2010-04-22]. Různé přístupy k definování pojmu "informace". Dostupné z WWW: <<http://www.diketak.nethar.com/skola/studie.htm>>.
- [30] *Galance* [online]. 2010 [cit. 2010-04-21]. Slovníček pojmů. Dostupné z WWW: <<http://www.galance.cz/HOME/internet4.htm>>.
- [31] *Gity* [online]. 2009 [cit. 2010-04-21]. Videokonference. Dostupné z WWW: <<http://www.gity.cz/cs/art/895-videokonference/>>.
- [32] KALOUSKOVÁ, Eva; POLÁKOVÁ, Jiřina. *Knowledge management* [online]. 2007 [cit. 2010-04-23]. Data, informace, znalosti – rozdíl. Dostupné z WWW: <<http://knowledgemanagement.ic.cz/informaceznalosti.doc>>.
- [33] KOMANDO, Kim. *Business* [online]. 2010 [cit. 2010-05-06]. Bezpečná a spolehlivá interní komunikace přispívá k úspěchu. Dostupné z WWW: <<http://www.microsoft.com/business/smb/cs-cz/articles/sales-marketing/why-your-small-business-needs-an-intranet.mspx>>.
- [34] KUČEROVÁ, Helena. *Definice informace. Data - informace – znalosti* [online]. 2010 [cit. 2010-04-26]. Definice informace. Dostupné z WWW: <<http://web.sks.cz/users/ku/ZIZ/inform1.htm>>.
- [35] LÉBL, Miroslav. *Management* [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. Management – Komunikace. Dostupné z WWW: <<http://www.miras.cz/seminarky/management-komunikace.php>>.
- [36] *LPT System* [online]. 2009 [cit. 2010-04-21]. A/V konference. Dostupné z WWW: <<http://www.lpt.cz/confer.htm>>.
- [37] *Management a marketing* [online]. 2008 [cit. 2010-05-09]. Směny komunikace v organizaci. Dostupné z WWW: <<http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/smry-komunikace-v-organizaci.html>>.
- [38] MATROCH, Michal. *Workonline* [online]. 2010 [cit. 2010-04-23]. Videokonference. Dostupné z WWW: <<http://www.workline.cz/Puvodce/Videokonference.aspx>>.

- [39] *Net servis* [online]. 2010 [cit. 2010-04-14]. Intranet. Dostupné z WWW: <<http://www.netservis.cz/intranet.php>>.
- [40] PAVLEČKA, Václav; VOBORSKÁ, Jana. *M-journal* [online]. 2009 [cit. 2010-05-02]. Úvod do interní komunikace. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/uvod-do-interni-komunikace__s317x547.html>.
- [41] *PC World* [online]. 2009 [cit. 2010-04-21]. Úvod do problematiky VoIP. Dostupné z WWW: <<http://pcworld.cz/internet/voip-uvod-do-problematiky-volani-po-internetu-8120>>.
- [42] PLÁNKOVÁ, Jindra. *Komunikace znalostí nebo informací?* [online]. 2007 [cit. 2010-04-20]. Zamyšlení nad aktuálními problémy. Dostupné z WWW: <<http://www.cvtisr.sk/itlib/itlib073/plankova.htm>>.
- [43] *Root* [online]. 2006 [cit. 2010-04-21]. Groupware, CRM. Dostupné z WWW: <<http://www.root.cz/groupware-crm/>>.
- [44] RUMPÍK, Daniel. *Marketingové noviny* [online]. 2005 [cit. 2010-04-19]. Věčný problém – efektivní vnitrofiremní komunikace. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3478>.
- [45] *Učíme se kvalitně* [online]. 2009 [cit. 2010-04-15]. Slovníček pojmů. Dostupné z WWW: <http://ucime-se.kvalitne.cz/obr/mat/_1_Slovnicek_pojmu.pdf>.
- [46] *Wikipedia* [online]. 2010 [cit. 2010-04-21]. Wikipedia The free encyclopedia . Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page>.
- [47] *Wikipedie* [online]. 2010 [cit. 2010-05-06]. Wikipedie otevřená encyklopedie. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavní_strana>.

Seznam obrázků a grafů

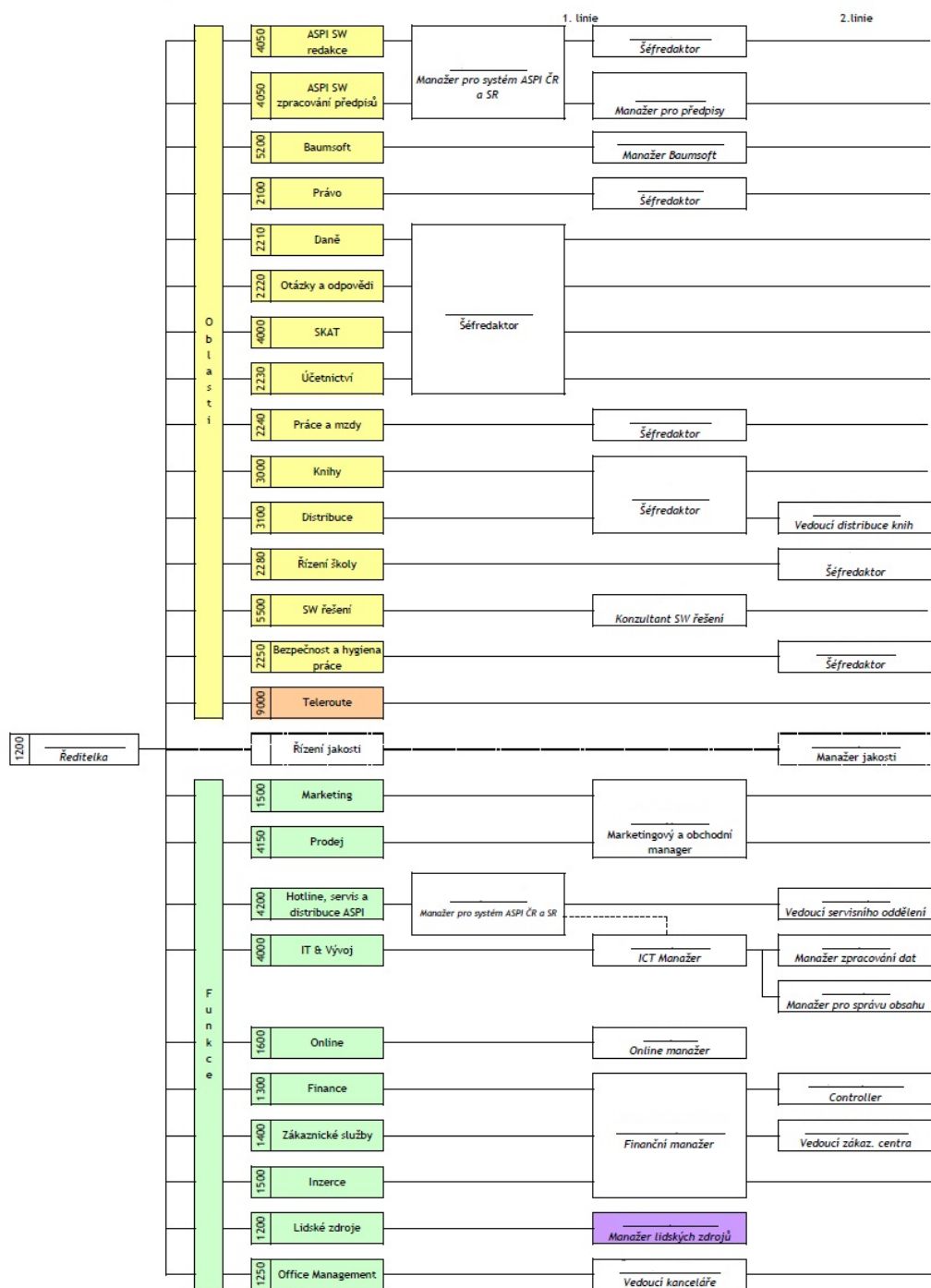
Obr. č. 1: Komunikační přenos	-17-
Obr. č. 2: Rozdělení komunikace	-22-
Obr. č. 3: Modely komunikačních sítí	-26-
graf č. 1: Délka zaměstnání ve firmě	-56-
graf č. 2: Znalost organizační struktury firmy	-57-
graf č. 3: Znalost vizí a cílů firmy	-58-
graf č. 4: Používané komunikační nástroje	-60-
graf č. 5: Nedostatečné komunikační vybavení	-61-
graf č. 6: Způsoby předávání důležitých informací	-62-
graf č. 7: V jakém čase se zaměstnanci dozvídají o důležitých událostech	-63-
graf č. 8: Nahrazování oficiálních zdrojů neoficiálními	-64-
graf č. 9: Jakým způsobem zaměstnanci hledají důležité informace	-65-
graf č. 10: Sděluje vedení všechny důležité informace zaměstnancům	-66-
graf č. 11: Příkladné chování vedení firmy	-67-
graf č. 12: Obavy zaměstnanců říkat své názory	-68-
graf č. 13: Včasné předávání výstupů	-69-
graf č. 14: Způsoby získávání podkladů k práci	-70-
graf č. 15: Včasné získávání podkladů od ostatních	-70-
graf č. 16: Správné nastavení a efektivní fungování interní komunikace	-71-
graf č. 17: Existence pravidel komunikace ve firmě a jejich případná znalost	-72-
graf č. 18: Zhodnocení komunikace uvnitř oddělení	-74-
graf č. 19: Existující vůle řešit problémy mezi odděleními	-76-
graf č. 20: Zhodnocení komunikace mezi odděleními	-77-
graf č. 21: Zhodnocení komunikace mezi vedením a zaměstnanci	-79-
graf č. 22: Atmosféra ve firmě dle zaměstnanců.	-80-
graf č. 23: dochází v rámci komunikace ke konfliktům či chybám	-81-

Přílohy

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti

Pro přehlednost jsem vložil organizační strukturu bez třetí zaměstnanecké linie.

Prosinec 2009



Příloha č. 2: Vnitřní norma č. 4

1. Vybraným zaměstnancům může zaměstnavatel k výkonu jejich pracovních aktivit poskytnout mobilní telefon.
2. Poskytnutí mobilního telefonu je určeno pouze pro výkon pracovních aktivit, zaměstnanec není oprávněn používat mobilní telefon k soukromým rozhovorům nebo rozhovorům, které nesouvisí s výkonem práce zaměstnance. V případě, že zaměstnanec použije mobilní telefon k nepracovním rozhovorům, je povinen tuto skutečnost předem nahlásit a uhradit náklady za toto neoprávněné použití.
3. Každý zaměstnanec, kterému byl poskytnut mobilní telefon, má stanoven měsíční tarif, tj. maximální částku, která je zaměstnavatelem hrazena za používání mobilního telefonu (= pracovní rozhovory, dále jen "tarif").
4. Zaměstnanec je zodpovědný za dodržování stanoveného tarifu, resp. jeho nepřekročení za dané období, tj. za měsíc.
5. Zaměstnavatel každému zaměstnanci, kterému byl poskytnut mobilní telefon, oznámí výši jeho tarifu.
6. V případě, že zaměstnanec očekává mimořádné překročení schváleného limitu, je v tomto případě povinen překročení limitu oznámit a nechat schválit zaměstnavatelem v dostatečném předstihu. Pokud zaměstnanec stanovený tarif překročí a nebude mít překročení schváleno, bude tento rozdíl mezi skutečně vyúčtovanými náklady a stanoveným tarifem zaměstnanci doúčtován k úhradě. Pokud zaměstnanec nestanoví jinak, souhlasí s tím, že toto vyúčtování a úhrada bude zaměstnanci sražena z nejbližší měsíční mzdy. Částku k úhradě a vyslovení souhlasu se srážkou potvrdí svým podpisem na přehled plateb mobilních telefonů distribuované účtárnou. Zaměstnanec na vyžádání obdrží kopii dokladu s vyúčtováním od daného operátora (originál zůstává v účetní evidenci zaměstnavatele).
7. Informace o skutečněných nákladech za poskytnutý mobilní telefon jsou zaměstnancům k dispozici u stanovené osoby. V případě překročení tarifu je zaměstnanec o této skutečnosti neprodleně zaměstnavatelem informován. (viz výše).
8. Zaměstnavatel je oprávněn kdykoliv změnit tarif stanovený konkrétní osobě, případně mobilní telefon zaměstnanci odebrat.
9. Zaměstnanec, kterému byl poskytnut mobilní telefon, je zodpovědný také za přístroj a případné poškození nebo ztrátu. V případě, že dojde k poškození nebo ztrátě telefonního přístroje, je zaměstnanec povinen uhradit vzniklou škodu.

Příloha č. 3: Vnitřní norma č. 6

I. Základní ustanovení a definice pojmů pro potřebu této normy

1. Níže uvedená pravidla a zásady vymezují základní práva a povinnosti užívání prostředků výpočetní techniky ve firmě ASPI, a.s. (dále jen firma), správce sítě, hardwaru, softwaru a jejich uživatelů.

2. Správce je pověřená osoba nebo pracoviště na základě rozhodnutí vedení firmy. Správce může vydávat dle potřeby provozní řád, upřesňující pokyny jako doplněk této normy.
3. Síť firmy je soubor technických prostředků (tj. kabeláž, síťové prvky a centrální servery), které umožňují zaměstnancům firmy nebo firmou pověřeným osobám přístup a provoz sítě firmy nebo přístup do sítě Internet.
4. Uživatel je pro potřebu této normy považován zaměstnanec firmy nebo jiná firmou k tomu oprávněná, pověřená osoba.
5. Za hardware je pro potřebu této normy považováno koncové zařízení uživatele (tj. pracovní stanice, tiskárna, scanner apod.).
6. Za software je pro potřebu této normy považována jakákoliv aplikace nezávisle na velikosti a účelu používání (tj. včetně utilit, spořičů obrazovky apod.).

II. Provozování a užívání prostředků výpočetní techniky

1. Výpočetní technika, síť a software, které jsou majetkem firmy, mohou být používány pouze pro pracovní aktivity schválené nebo související s firmou. Je zakázáno zneužívat počítačové sítě k šíření politické, náboženské nebo nacionální propagandy.
2. Každý uživatel musí být registrován a musí být známa jeho identita. Účet musí být striktně osobní. Uživatel je povinen volit bezpečné přístupové heslo a udržovat ho v tajnosti. Pokud uživatel umožní zneužití své identity, je zodpovědný za způsobené škody. Pokud uživatel zjistí zneužití svého nebo jiného účtu, musí tuto skutečnost neprodleně oznámit správci. Ukončením pracovního poměru nebo spolupráce uživatele s firmou jeho uživatelská práva zanikají.
3. Žádný uživatel firmy nemá právo bez souhlasu správce manipulovat s technickými prostředky sítě v okruhu působnosti správce resp. na nich provádět jakékoli zásahy pomocí softwaru.
4. Pro používání elektronické pošty platí stejná etika jako pro používání klasické pošty. Odesílatel se nesmí vydávat za jinou osobu (platí i pro vyplňování WWW formulářů), nesmí obtěžovat svou korespondencí ostatní uživatele. Elektronický dopis je nutno považovat za otevřenou zásilku, proto je rovněž zakázáno používání vulgarismů.
5. Na výpočetní technice firmy je zakázáno šíření, instalace nebo používání takového softwaru a dat, k jejichž šíření, instalaci nebo používání nemá uživatel oprávnění. Při práci nesmí uživatel provozovat software, jehož provozování není schváleno správcem. Bez povolení je rovněž zakázáno kopírovat a distribuovat části operačních systémů a instalovaného softwaru, které nejsou volně šiřitelné.
6. Jsou zakázány pokusy o získání neoprávněného přístupu k programům, informacím, privilegovaným stavům, perifériím a datům jiných uživatelů nebo zprostředkování či umožnění takového přístupu. Nastane-li takový přístup nebo stav neúmyslně, je uživatel povinen informovat správce v případě jeho nedostupnosti tento stav ukončit.
7. Uživatel nesmí vědomě přetěžovat síť.
8. Uživatel je povinen dodržovat pravidla zacházení s konkrétním technickým vybavením.
9. Uživatel nesmí šířit informace, které jsou v rozporu se zákonem nebo které by mohly poškodit dobré jméno firmy.
10. Uživatel je povinen dodržovat i specifická pravidla těch sítí, do kterých vstupuje (a to jak v rámci firmy, tak i mimo ni) a zákony (např. autorské a exportní) příslušných zemí.

11. Provoz sítě je monitorován za účelem optimalizace jeho fungování, zjišťování a předcházení abnormálním stavům a pokusům o neoprávněný přístup. Uživatel souhlasí s tím, že jeho provoz a data mohou být monitorována a kontrolována, takto získané informace mají důvěrný charakter. Správce ani firma nenesou žádnou právní odpovědnost za případné nedoručení, opoždění či jiné defekty v přenosu informací.
12. Uživatelé nejsou oprávněni měnit konfiguraci hardwaru a instalovat jakýkoliv software bez vědomí a svolení správce. V případě porušení tohoto pravidla neodpovídá správce za provoz tohoto zařízení.
13. Správce je oprávněn instalovat jen legálně pořízený software, který přímo souvisí s výkonem povolání uživatele.
14. Nedodržení uvedených pravidel bude postihováno v souladu s obecně platnými předpisy.

Příloha č. 4: Dotazník

1. **Jak dlouho pracujete ve společnosti?**
počet let
na jaké pozici....
2. **Znáte organizační strukturu firmy, kdo co dělá a proč to dělá.**
 - a. ano
 - b. částečně
 - c. ne
3. **Podniková vize a cíle jsou mi známy:**
 - a. detailně
 - b. dostatečně
 - c. nedostatečně
 - d. vůbec
4. **K čemu podle Vás slouží vnitrofiremní komunikace? (aspoň 2 odpovědi)**
.....
.....
5. **O důležitých událostech či plánovaných změnách se jako zaměstnanec:**
 - a. dozvídám se včas,
 - b. těsně před událostí,
 - c. pozdě,
 - d. vůbec
6. **Důležité události či plánované změny jsou komunikovány:**
.....
7. **Stává se, že důležité informace přichází z neoficiálních zdrojů místo z oficiálního zdroje?**
 - a. ano
 - b. někdy
 - c. ne
8. **Myslíte si, že Vám vedení sděluje veškeré důležité informace o fungování firmy?**
 - a. ano
 - b. ne

9. Obáváte se otevřeně říkat, jaký je Váš názor na fungování firmy, ze strachu o vaši pracovní pozici nebo odměňování
- ano
 - ne
10. Domníváte se, že vedení firmy se chová příkladně, že to co vyžaduje od zaměstnanců, samo dodržuje.
- ano
 - ne
 - často
 - málokdy
11. Elektronické komunikační prostředky, které mám k dispozici (možnost označit více prostředků):
e-mail, intranet, chat, irc, VoiP, telefon, sociální síť, další ...
12. Jaký informační zdroj používáte ke zjištění aktuálních událostí ve firmě?
intranet, kolegy, vedení, nástěnku, e-mail, jiný ...
13. Komunikace uvnitř oddělení
- Jakým způsobem komunikujete nejčastěji:
.....
důvod:
 - Jakým způsobem komunikujete v rámci oddělení nejméně často?
.....
důvod:
 - Jakým způsobem nejčastěji komunikují kolegové s vámi?
.....
14. Komunikace mezi odděleními
- Jakým způsobem komunikujete nejčastěji Vy s kolegy z dalších odd. :
.....
důvod:
 - Jakým způsobem komunikujete s kolegy z dalších oddělení nejméně často?:
.....
důvod:
 - Jakým způsobem nejčastěji komunikují kolegové z jiných oddělení s vámi?
.....
15. Komunikace s vedením společnosti
- Jakým způsobem komunikujete nejčastěji:
.....
důvod:
 - Jakým způsobem komunikujete s vedením nejméně často?
.....
důvod:
 - Jakým způsobem nejčastěji komunikuje vedení s vámi?
.....

16. Existují pro výběr komunikačního kanálu ve firmě přesně stanovená pravidla.

- a. ano, jsou mi známa
- b. ano, ale nejsou mi známa
- c. ne, nejsou mi známa
- d. nevím

17. Postrádáte nějakou moderní informační či komunikační technologii (ICT)?

- a. ano - jakou
- b. ne

18. Nejpoužívanějším komunikačním způsobem ve firmě podle mého názoru je:

.....

19. Informace potřebné pro výkon své práce si:

- a. sháním vlastními silami z dostupných zdrojů,
- b. sháním pomocí dotazů na zkušenější kolegy,
- c. dostávám od kolegů,
- d. dostávám od vedení,
- e. jinak ...

20. Ke konfliktům nebo chybám zaviněným špatnou komunikací uvnitř firmy:

- a. dochází často,
- b. dochází občas,
- c. nedochází

21. Překážky nebo bariéry při komunikaci:

- a. v rámci oddělení
.....
- b. mezi odděleními
.....
- c. s vedením
.....

22. Domníváte se, že jednotlivá oddělení spolu dobře spolupracují a existuje vůle v případě problémů věci řešit

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

23. Domníváte se, že je interní komunikace ve firmě nastavena dobře a funguje efektivně?

- a. ano
- b. ne

24. Pokud je u předchozí otázky odpověď jiná než „ano“ Co byste navrhoval (a) zlepšit v komunikaci ve firmě?

.....

25. Komunikaci uvnitř firmy mezi vedením a zaměstnanci považují za:

- a. výbornou
- b. chvalitebnou
- c. dobrou
- d. dostačující
- e. nedostatečnou

26. Komunikaci uvnitř firmy mezi odděleními/útvary považují za:

- a. výbornou
- b. chvalitebnou
- c. dobrou
- d. dostačující
- e. nedostatečnou

27. Komunikaci uvnitř oddělení/úvaru považují za

- a. výbornou
- b. chvalitebnou
- c. dobrou
- d. dostačující
- e. nedostatečnou

28. Předávám včas informace, které potřebuji k práci ostatní, reporty nadřízeným,...

- a. ano, vždy
- b. většinou ano
- c. málokdy
- d. ne, nikdy

29. Dostávám včas informace, které potřebuji k práci od ostatních

- a. ano, vždy
- b. většinou ano
- c. málokdy
- d. ne, nikdy

30. Jak by se dala charakterizovat atmosféra ve firmě?

.....