

Vnitropodniková komunikace

Vnitropodniková komunikace

(Václav Holoch – 09/2021)

Obsah:

Úvod

I. Teoretická část

1. Vymezení interní komunikace

1.1 Komunikace

1.2 Charakteristika interní komunikace

1.3 Členění interní komunikace

2. Formy a nástroje interní komunikace

2.1 Ústní nástroje komunikace

2.2 Písemné nástroje komunikace

2.3 Elektronické nástroje komunikace

3. Zpětná vazba v interní komunikaci

3.1 Úrovně zpětné vazby

3.2 Efektivní zpětná vazba

4. Fungující interní komunikace

4.1 Funkce interní komunikace

4.2. Cíle interní komunikace

5. Nefungující interní komunikace

5.1 Komunikační bariéry

5.2. Problémy v interní komunikaci

6. Možnosti zlepšování interní komunikace

6.1. Pravidla pro zdokonalení interní komunikace

6.2. Výsledky výzkumů zabývajících se efektivní komunikací

II. Praktická část

7. Dotazníkové šetření

7.1 Použitá metoda

7.2 Charakteristika zkoumaného souboru a průběh šetření

7.3 Hlavní a dílčí cíle

7.4 Výzkumné otázky a jejich operacionalizace

7.5 Vyhodnocení otázek dotazníkového šetření

7.6 Shrnutí a vyhodnocení výzkumných otázek

Závěr

I. Teoretická část

1. Vymezení interní komunikace

Jde o firemní komunikaci, kterou se myslí jednání lidí uvnitř i vně firmy, jednání lidí uvnitř firmy.

Považuji ovšem za nezbytné vymezit i komunikaci externí, kterou se myslí zmiňované jednání lidí vně firmy.

Externí komunikace je zaměřena na vnější prostředí organizace, tedy na komunikaci podniku se svým okolím. Zabývá se nejrůznějšími reklamními a propagačními aktivitami firmy. Ty se řídí vlastními zákonitostmi a obvykle se jim ve firmách věnují k tomu určení pracovníci, případně externí spolupracovníci.

1.1 Komunikace

Komunikace není všechno, ale je za vším.

Co se rozumí slovem komunikace? Původní význam slova pochází z latiny a znamená spolupodílet se s někým na něčem, mít podíl na něčem společném, spoluúčastnit se, činit někoho spoluúčastným.

Komunikovat dnes znamená něco si navzájem sdělovat, v nejhlubším slova smyslu znamená otevírat nitro jeden druhému tak, jak tomu je například při sdělování tajemství. Komunikovat tedy znamená s někým se z něčeho společně radovat, druhému něco předávat, propůjčovat, dávat a přijímat, tj. navzájem se sdílet.

Komunikaci lze také charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikačních stránkách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávají data do souvislosti a přidělují jí konkrétní význam, a pokud umíme pracovat s informacemi, víme, jak je využít, pak máme znalosti. Důležitější však je, že komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se.

Je důležité si uvědomit, že komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, součástí je vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu a intuice. Naše chování a vše co děláme a neděláme, také patří do naší komunikace. I když mlčíme a stojíme, tak vysíláme signály ke svému okolí, které nás jaksi vnímá a utváří si o nás představy. Musíme mít na paměti, že hlavním cílem je dosáhnout porozumění.

Odpovědnost komunikace bych shrnul za pomoci McLaganové a Krembse. Ti uvádějí, že dnes za komunikaci musí odpovídat všichni. Pokud je třeba něco říci, musí to být vysloveno s respektem a pravdivě, protože jinak není možné vytvořit funkční vztahy a docílit požadovaných výsledků. Obě strany komunikace by měly být respektovány a měly by se na komunikaci podílet.

1.2 Charakteristika interní komunikace

Interní komunikace znamená propojení firmy pomocí komunikace uskutečňované jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to jak slovní, tak mimoslovní. Jde o takové propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a ne jen formální plnění povinností.

Pomocí komunikace si zaměstnanci firmy utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje. Proto je vnitrofiremní komunikace podstatným nástrojem nejen firemní kultury, ale také nástrojem pro vyjasňování firemních hodnot.

Každý si obvykle pod pojmem interní komunikace představí hromadné maily zaměstnancům, firemní časopis nebo nástěnku, možnosti jsou však mnohem širší.

Kromě papírových komunikačních řešení, jako jsou nejrůznější brožury, pohlednice či plakáty, mohou užitek přinést i nástroje elektronické, jako například klasický mail nebo intranet.

Jako mimořádně účinné se ukazují být takové komunikační kanály, kde se lidé setkávají

face to face – schůzky, společné snídaně, roadshow, ale třeba i setkání zcela neformální, ať už je to firemní „tichá pošta“, společně vykouřené cigaretky v kuřárně nebo povídání v kuchyňce. Ukazuje se, že lidé si svoje komunikační kanály vytvářejí, protože komunikovat potřebují.

Interní komunikace stojí v centru pozornosti dnešních podniků. Přesto má většina zaměstnanců pocit, že komunikace uvnitř firmy by mohla být lepší. Pocit nespokojenosti s úrovní interní komunikace je většinou oboustranný – zaměstnanci si stěžují, že je nikdo neposlouchá, a manažeři tvrdí, že když se z lidí snaží „vytáhnout“ nějaký názor či komentář, nikdo nic neříká.

Většina manažerů si uvědomuje pouze vliv slovní a písemné komunikace, oba však přinášejí jen něco kolem 10% informačních a motivačních prvků. Větší část komunikace je realizována mimoslovně, především činy manažerů a ostatních pracovníků.

Přestože téměř všichni manažeři považují komunikaci za důležitou, interní komunikaci mnohé firmy a organizace podceňují a opomíjejí. Manažeři skoro vždy uvádějí, že základní překážku v komunikaci je nedostatek času. Ovšem skutečnost, že více než 80% pracovníků v malých i velkých firmách se shodují, že dostatečně efektivní komunikace má vliv na jejich pracovní chování a výkony, by měla každý management přesvědčit, aby se interní komunikací zabýval.

Ve většině firem je interní komunikace pořád tak trochu na okraji zájmu. Málokde si uvědomují, jak ohromná síla se v ní skrývá. Interní komunikace může ovlivnit nejen atmosféru a vztahy na pracovišti, ale i ekonomické výsledky firmy.

Jak můžeme vidět, tak interní komunikace je v dnešní době nejen důležitá, ale především potřebná, protože má vliv jak na chování, tak i na pracovní výkony zaměstnanců. Jde o komunikaci, která propojuje všechny členy dané firmy jednak slovně, tak i mimoslovně. Interní komunikace by měla stát v centru podniků a manažeři by na ni měli klást velký důraz.

Blíže se na pojmy, které souvisí s interní komunikací a jsou popsány v této podkapitole, podívám v následujících kapitolách. Zaměřím se v nich nejen na cíle interní komunikace, ale například i na její nástroje a problémy.

1.3 Členění interní komunikace

V interní komunikaci je nutné rozlišit, jakým způsobem proudí informace. Podle směru šíření informací lze rozdělit komunikaci v rámci organizace na vertikální, horizontální a diagonální.

1. Vertikální komunikace

a) Sestupná komunikace - směřuje z nejvyšších organizačních stupňů k nižším (od nadřízeného k podřízenému). Je obvykle realizována pracovními instrukcemi, oběžníky, oficiálními dokumenty prohlášeními, procedurami, manuály, organizačními směrnicemi, příkazy, interními publikacemi (podnikové noviny), intranetem, zápisy z porad, popisy práce apod.

b) Vzestupná komunikace - zabezpečuje tok informací z nižšího organizačního stupně k vyššímu (od podřízeného k nadřízenému). Bývá realizována diskuzí na poradách, schůzích a konferencích, schránkami pro návrhy a připomínky všech spolupracovníků, zprávami apod.

2. Horizontální komunikace - probíhá na jedné hierarchické úrovni, v rámci jedné funkční specializace nebo mezi nimi. Je uskutečňována mezi jednotlivými pracovníky, pracovními skupinami, úseky a organizačními jednotkami. Nejenže to přispívá k vzájemné informovanosti o práci a jejich okolnostech či k přebírání pracovní zkušenosti, ale přispívá to i k zlepšování sociálních vztahů v organizaci.

3. Diagonální komunikace - je napříč úrovněmi, formálně například při projektovém nebo procesním řízení, neformálně při komunikaci mezi zaměstnanci firmy o firemních záležitostech, které nejsou bezprostředně spojeny s konkrétními pracovními úkoly, nebo o záležitostech „mimofiremních“. Je nejméně používaným způsobem komunikace v organizaci. Používá se, jestliže je efektivnější než ostatní typy komunikace, například z hlediska času.

2. Formy a nástroje interní komunikace

Popis forem interní komunikace a nástrojů, které jsou její nezbytnou součástí. Nástrojů interní komunikace je mnoho, do teoretické části jsem vybrala ty, které považuji za nejčastěji využívané. Nástroji interní komunikace a tím, které zaměstnanci firmy využívají, a které by chtěli využívat, se zabývám také v praktické části.

Komunikace může mít formu ústní někdy též osobní, písemnou a elektronickou.

Rozhoduje-li se manažer pro některou z těchto forem komunikace, je důležité, aby si ujasnil, zda se jedná o standardní situaci, nebo zda řeší nový problém. Důležité také je, s kým nastanou situaci řeší, tedy s kým komunikuje. Je-li to někdo, koho dobře zná a ví o něm, že si vzájemně rozumějí, pak je možné zvolit jednoduchou komunikační formu. Tu může představovat krátký telefonický rozhovor, vzkaz na telefonním záznamníku nebo vzkaz na emailu. Týká-li se však manažerovo sdělení někoho, koho zná málo, pak je výhodnější zvolit rozhovor tváří v tvář.

Jaké jsou výhody a nevýhody těchto tří základních forem komunikace?

Mezi výhody **ústní formy komunikace** se řadí úspora času, bezprostřední zpětnou vazbu, rychlost, účinnost, neverbální signály a zvýšenou pravděpodobnost porozumění. Nevýhody jsou v těžké kontrole při účasti většího množství lidí, neposkytování dostatek času k promyšlení věcí, neposkytování písemného záznamu o tom, co bylo proneseno a ztěžování prosazení názoru v přítomnosti protivníků.

Co patří mezi výhody **psané komunikace**? Náleží sem například možnost archivování informací a jejich zpětné ověřování, poskytnutí času pro formulování a zpracování sdělení i reakce na ně. Její nevýhody mohou být v prodlžení poskytování informací, nemožnosti informace po odeslání dále doplňovat (upřesňovat) a v opožděné nebo chybné zpětné vazbě, která zavdává možnost chybné interpretace.

Výhody třetí formy **komunikace**, tedy **elektronické**, je v rychlém přenosu velkého množství informací při minimálních nárocích na kapacitu, v přesnosti a možnosti průběžné zpětné vazby dokladem.

Nevýhody vidí ve velkém rozsahu přenášených dat, často kladených požadavků na čas lidí, kteří je následně zpracovávají, vysoké ceně používaných prostředků a v tom, že faxové zprávy nejsou z právního hlediska relevantním dokumentem.

Nástroje interní komunikace, které do výše popsaných forem komunikace patří.

2.1 Ústní nástroje komunikace

V ústní formě komunikace se využívá osobního kontaktu. Mezi nejčastější nástroje této formy komunikace patří různé rozhovory, konference, semináře a pracovní porady.

Komunikace tváří v tvář

Nejpoužívanější formou je komunikace ústní pro její nenahraditelnou, okamžitě možnou interakci, která na místě dokáže odstranit nedorozumění a zabránit možnosti vzniku informačního šumu. Její největší výhodou je, že má ze své podstaty nastavenou zpětnou vazbu, její uplatňování však předpokládá otevřený dialog.

Všichni spolupracovníci mohou přijímat a poskytovat zpětnou vazbu, protože jsou účastníky diskuze. Komunikace tváří v tvář je podpořena také neverbální komunikací, která například napomáhá umocnění významu sdělení a současně může usnadňovat vnímání na straně příjemce.

Formální schůze (schůzky) a porady

Liší se počtem přítomných i mírou interakce zúčastněných s hlavním mluvčím, kvalitou a množstvím předávaných informací i účelem, pro které jsou pořádány. Jsou pro ně vypracovány procedurální (jednací) řády. Obvykle se z nich pořizuje zápis. Nabývá podob od celofiremních setkání (schůze a prezentace), přes porady a jednání v užším kruhu (vedení, útvarů, úseků a oddělení) až po setkání týmů nebo nejrůznější typy formálních rozhovorů manažerů s podřízenými.

Interní školící programy

Jde o programy pro konkrétnější projednávání zamýšlených strategií a taktik a jednotlivých cílů firmy. Podrobné objasňování záměrů přináší pochopení a přijetí firemních cílů zaměstnanci, zejména je-li dostatek prostoru pro diskuzi a upřesňující otázky. Jednotlivý manažeři by měli přesvědčit a dostatečně stimulovat své lidi ke ztotožnění se s firemními cíli, které se následně odrážejí v jednotlivých dílčích cílech celého týmu i pracovníků. Firmy by tyto školící programy měly podporovat.

Školení jsou v ČR stále podceňována. Průměrná doba, kterou zaměstnanci stráví na školení, je 4,5 hodiny ročně na rozdíl od špičkových světových firem, kde je to mnohdy až 160 hodin.

Sportovní a společenské akce, večírky

Velmi vhodnou příležitostí pro získávání zpětné vazby, ale i pro neformální diskuzi, jsou společenské akce firmy konané u různých příležitostí, firemních výročí, na začátku či konci důležitého období. Tyto akce bývají spojené s interní prezentací nebo jen s posilováním týmové spolupráce, založené například na různých sportovních aktivitách.

2.2 Písemné nástroje komunikace

Písemná podoba je určitým garantem uchování informací v původní podobě. Patří sem například zápisy z jednání, podnikové noviny či časopisy, ale také nástěnky a manuály.

Firemní časopis, bulletin, noviny

Firemní časopis, bulletin nebo noviny bývají oblíbeným komunikačním kanálem ze strany zaměstnanců. Nejdůležitější je samozřejmě jeho obsah, protože zaměstnanci málokdy věnují pozornost strohému výčtu faktů ve výroční zprávě, upřednostňují, jsou-li tyto informace podávány v souvislostech života firmy a jejich zaměstnanců. Například kdo konkrétně stojí za kterým úspěchem, jak se všichni podíleli na dokončení projektu, jsou informace, které vedou k pocitu sounáležitosti k úspěšnému týmu.

Brožury a manuály

Brožury informují o produktech, sužbách, firemních aktivitách, projektech atd. Odpovídají na otázky kdo, co, kdy, proč a jak ve firmě dělá. Manuály informují o procedurách a procesech spojených s pracovními úkony, chodem a organizací podniku (manuál/kodex pracovníka, pracovní řády, normy atd.).

Nástěnky a schránky pro dotazy

Nástěnky jsou velmi jednoduchým komunikačním prostředkem spolu s nainstalovanou schránkou určenou pro názory a dotazy zaměstnanců. Jsou vhodné pro svoji jednoduchost zejména v případě, kdy informace mají delší časovou platnost a je třeba, aby je

zaměstnanci měli tzv. na očích. Bývá tu například umístěn přehled plnění úkolů, plánů a akcí. Vhodné jsou také pro zajištění denních aktuálních informací, důležitých pro motivaci zaměstnanců, například přehled denního plnění plánu jednotlivých týmů.

Věstníky nebo oběžníky

Věstníky nebo oběžníky lze použít k okamžitému informování pracovníků o záležitostech, které nemohou čekat do dalšího vydání podnikových novin. Rovněž mohou být náhradou za formální podnikové publikace v případě, že se podnik nedomnívá, že náklady na tyto publikace by byly ospravedlnitelné. Věstníky nebo oběžníky jsou užitečné jen v případě, když jsou distribuovány rychle a přečtou si je všichni zaměstnanci.

2.3 Elektronické nástroje komunikace

Třetí forma komunikace je zaměřena na počítačové a telekomunikační sítě. Komunikace se realizuje prostřednictvím emailů, chatů, videokonferencí, atd. Dochází zde k přenosu a publikování různých dokumentů a příloh v elektronické verzi.

Komunikace pomocí intranetu

Organizace při sdělování informací stále více spoléhají na systém vnitřní elektronické pošty, tedy intranet. Zvláště pak na pracovištích, kde mají všichni nebo alespoň většina pracovníků přímý nebo nepřímý přístup k počítači. Největší výhodou komunikace prostřednictvím intranetu je, že může být rychle přenášena velkému množství zaměstnanců. Intranet může být také použit k oboustranné komunikaci. Pracovníci například mohou být vyzváni k tomu, aby odpověděli na nějaké otázky nebo šetření.

E-mail

Nejčastěji využívaným elektronickým komunikačním nástrojem ve firmách bývá e-mail, který zajišťuje odesílání, doručování a přijímání zpráv. I přesto, že je emailová pošta velmi populární, dokáže do komunikace vnést mnoho problémů. Stále častější využívání e-mailů totiž vytlačuje osobní komunikaci a dokáže vytvořit bariéry, které se pak v osobním rozhovoru těžko překonávají.

Video / DVD

Specificky upravená videa / DVD mohou být úspornou metodou předávání osobních poselství nebo informací o tom, jak si podnik vede. Nemají však příliš velký význam, protože pracovníci je vnímají jako příliš neosobní. Problémem také může být, že na ně zaměstnanci pohlížejí jako na uhlazenou formu poskytování.

Videokonference

Tento způsob komunikace je vhodný zvláště v případě, kdy jsou zaměstnanci, kteří spolu mají komunikovat, na různých geografických místech. Díky propojení obrazu a zvuku tak mohou zaměstnanci poměrně jednoduše komunikovat, téměř jako kdyby stáli tváří v tvář.

V dnešní době, kdy se internet stal nejrozšířenějším informačním médiem, považují elektronické nástroje komunikace za velmi užitečné a nápomocné. Obzvláště videokonferenci, při které se zaměstnanci mohou vidět a řešit problémy, i když každý je například v jiném státě. Samozřejmě za nejvíce využívanou považují osobní komunikaci tváří v tvář.

3. Zpětná vazba v interní komunikaci

Zpětnou vazbu jsem do své bakalářské práce zahrnula proto, že je jedním ze základních nástrojů vedení a rozvoje spolupracovníků. Bývá součástí pravidelných hodnotících pohovorů. Měla by být poskytována při plnění každého důležitějšího úkolu. V krátké

neformální podobě je obsažena v každodenní komunikaci mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Probíhá i mezi členy týmu navzájem.

Jak můžeme vidět, tak zpětná vazba s interní komunikací má mnoho společného. Nejen dle mého názoru je její nezbytnou součástí. Někteří manažeři se mohou poskytování zpětné vazby obávat. Nevědí přesně, jak ji správně poskytnout, nejsou si jistí, co a jakým způsobem říci. Mohou mít strach z emotivních reakcí svých spolupracovníků. Správná připravenost poskytovatelů zpětné vazby je nezbytná.

Význam zpětné vazby ukazuje tradiční model frankfurtské školy. Zákazníci jsou zdánlivě pasivními příjemci informací, ale jejich zpětná vazba, která cyklicky probíhá, přináší firmě důležité informace o tom, co zákazník potřebuje a co mu dělá radost. Díky tomu může firma zpřesnit svoji nabídku. Mluvíme-li o vnitřním zákazníkovi, tedy zaměstnanci, funguje v interní komunikaci zpětná vazba úplně stejně. Stejně významně zde poskytuje zaměstnavateli informace o tom, co pracovníci potřebují a co je motivuje. Důležitá ve zpětné vazbě je především důvěra a otevřená komunikace.

3.1 Úrovně zpětné vazby

Nastavená zpětná vazba v oboustranné komunikaci slouží k tomu, aby pracovníci měli možnost komunikovat s managementem, a aby měli možnost vystupovat v této komunikaci jako rovnocenní partneři a vyjadřovat se k dění ve firmě. Holá rozděljuje tři úrovně zpětné vazby, informace získané z těchto úrovní se vzájemně prolínají a doplňují.

1. úroveň pracovního místa - důležité nastavení zpětné vazby v rámci hodnocení pracovníků a nadřízených manažerů.

2. úroveň týmu - manažer je hodnocen týmem a tým manažerem.

3. úroveň celofiremní - zaměstnanci hodnotí (nejčastěji anonymními anketami) firmu jako celek.

Bělohlávek rozděljuje zpětnou vazbu také do třech úrovní, a to následovně:

1. úroveň odpovědi rozumím, ano - vedoucí si ověřuje, že pracovník zprávu skutečně slyšel, ovšem odpověď rozumím, nepotvrzuje, že pracovník skutečně slyšel to, co slyšet měl.

2. úroveň zopakování pokynu - pracovník je schopen opakovat úkol vedoucího slovo od slova, to ovšem neříká, že jej pochopil správně.

3. úroveň významu - příjemce opravdu správně pochopil smysl sdělení, které si lze ověřit vhodně volenými otázkami nebo kontrolou praktického provedení příkazu.

Nejdůležitější je tedy zpětná vazba na úrovni významu. To, aby příjemce pochopil smysl sdělení je klíčové. Někdy si příjemce může myslet, že smysl sdělení pochopil, ale při kontrolních otázkách od sdělovatele se může ukázat, že tomu tak není. Proto nestačí pouze potvrzení, ale důležité je ověření.

3.2 Efektivní zpětná vazba

Efektivní zpětná vazba, kterou poskytujeme, by měla být specifická a věcná (zaměřená na fakta a objektivní kritéria), názorná (využívající příklady), zdůrazňující silné stránky a možnosti rozvoje, podporující a rozvíjející důvěru, sdělovaná s respektem k citům a postojům příjemce, zohledňující reálné možnosti a zaměřená na pozitivní změnu.

Při přijímání zpětné vazby bychom se měli zaměřit na naslouchání a projevení porozumění, poskytování adekvátních neverbálních signálů, vyjasnění souvislostí, výběr z více možností, zajištění času na zpracování zpětné vazby, uvážlivé rozhodnutí a na to, jak zareagujeme.

Důležité je, aby mezi Vámi a vašimi spolupracovníky fungovala zpětná vazba, především kvůli kontrole - **důvěřuj, ale prověřuj**, ale také proto, že úkol je splněn, až tehdy, když Vám podřízený sdělí, že jej splnil. Pokud má mít komunikace pozitivní dopad, je nezbytné, aby byli všichni zúčastnění pozitivně naladěni.

Uplatňování principů komunikace na úrovni a komunikačních dovedností při efektivní zpětnovazební komunikaci vyžaduje dle McLaganové a Krembse respektovat následujících šest pravidel:

1. Zpětnou vazbu považujte za zdroj informací.
2. Před poskytnutím zpětné vazby si ujasněte obsah svého sdílení.
3. Požadujte zpětnou vazbu.
4. Při přijímání zpětné vazby využívejte naslouchání.
5. Respektujte lidskou dimenzi komunikace.
6. Soustřeďte se na výstupy, odborné předpoklady a styl jednání.

Zpětnovazební komunikace není snadná, vynaložené úsilí se ale nevyhnutelně projeví zvýšením produktivity práce, větší důvěrou a lepšími pracovními vztahy nejen mezi zaměstnanci.

Jak můžeme vidět, tak kvalitní systém zpětné vazby je důležitým předpokladem efektivní vnitřní komunikace. Zpětná vazba by měla probíhat na třech úrovních. Při jejím přijímání je důležité využívat naslouchání. Podstatné je také zajištění času na její zpracování.

Zpětná vazba ve firmách jednoznačně musí fungovat. Při hledání odpovědi na hlavní cíl jsem se na to, zda zpětná vazba ve firmě funguje, zaměřila. Zajímá mě, zda zaměstnanci firmy zpětnou vazbu dostávají. Pokud ji nedostávají, tak mě zajímá, od koho by ji chtěli dostávat.

4. Fungující interní komunikace

Zaměříme se na to, co stojí za správně fungující vnitřní komunikací. Podíváme se, jaké funkce plní komunikace v prostředí organizace a na cíle, které jsou nezbytnou součástí správně fungující interní komunikace ve firmě.

Funkční interní komunikace je pro každou firmu stejně důležitá, jako pro člověka krevní oběh. Když funguje, ani nevíte, že existuje. Ale jakmile selže, začne vám kolabovat celý organizmus. Fungující interní komunikace posouvá každým okamžikem „věci kupředu“. Pomáhá nacházet řešení místo hledání výmluv. Udržuje v týmu přátelskou a otevřenou atmosféru spolupráce.

Aby firma přestála veškeré změny a útoky dynamického vývoje vnějšího okolí a aby se jim mohla přizpůsobit, musí být vnitřně homogenní, mít ustálené procesy a odladěnou koordinaci všech aktivit, jejichž základem je dobře fungující interní komunikace. Správně fungující komunikace uvnitř firmy, která probíhá všemi směry, je hybnou silou celé firmy. Je základem motivace, je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč i cestou ke společnému sdílení firemních vizí, cílů a hodnot.

Firma, ve které funguje interní komunikace dobře, vykazuje pro vnější okolí určité symptomy, jedná se především o projevy, jako je:

- loajalita a spokojenost zaměstnanců
- překrývání formální a neformální komunikace pracovníků v organizaci
- spokojenost zákazníků a spolupracujících partnerů

4.1 Funkce interní komunikace

Interní komunikací se rozumí komunikace mezi zaměstnanci v rámci organizace. Mnohdy se uvádí, že až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci. Vnitrofiremní komunikace plní v prostředí organizace tyto základní funkce:

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

Aby vnitrofiremní komunikaci bylo možné označit za funkční, měla by splňovat následující podmínky:

1. Zaměstnanci podniku znají podnikové cíle a jsou seznamováni s jejich případnými změnami, jsou také seznamováni s názory vedení k aktuálním záležitostem.
2. V podniku jsou podporovány formální a pracovní vztahy, ale také vztahy neformální, a tedy nejsou kladeny překážky neformální komunikaci a do určité míry je tolerována i nepracovní komunikace (ovšem nesmí přesáhnout určitou mez).
3. Jsou posilovány pozitivní vztahy a postoje.
4. Nadřízení pracovníci znají pracovní potenciál a možnosti jednotlivců svého týmu.
5. Nadřízení znají pracovní kompetence jednotlivců svého týmu a jejich práci koordinují a organizují.
6. Každý jednatel zná cíle a záměry svého týmu.
7. Každý pracovník ví, co má dělat, co se od něj očekává. Nemá jen vědět, co má dělat, ale také to opravdu dělat.
8. Nezbytné je poskytování zpětné vazby na všech úrovních. S tím souvisí také vzájemné ujišťování o oboustranném pochopení.
9. Při spolupráci se očekává vzájemná informovanost.
10. Autoritativnost a zdůrazňování moci efektivnost komunikace snižují. Čím vyšší je míra uplatňování moci, tím vyšší jsou náklady.
11. Nezbytná je loajalita a identifikace pracovníka s podnikovými a skupinovými cíli.

4.2. Cíle interní komunikace

Cíle interní komunikace již definovalo mnoho autorů. Společné mají především to, že za nejdůležitější považují dostupnost informací týkajících se záměrů firmy.

Jaké cíle by měla firma naplňovat, aby dosáhla efektivní úrovně interní komunikace?

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

Základním cílem komunikace mezi zaměstnanci je porozumění a jejich vzájemná podpora, která zvyšuje produktivitu provozu v podniku a nedává možnost ke vzniku komunikačního vakuu, kvůli kterému by mohlo docházet ke spekulacím a pomluvám. Zaměstnavatelé musí především přijmout skutečnost, že zaměstnanci informace potřebují, vyžadují a že na ně mají právo.

Co je ovšem podle několika autorů považováno za skutečný cíl interní komunikace?

Správné zacílení vnitrofiremní komunikace je základem úspěchu. Vnitrofiremní komunikační proces nastavený na spokojeného zaměstnance je špatně zacílen, spokojený zaměstnanec je přidanou hodnotou vnitrofiremní komunikace, není jejím cílem. Cílem vnitrofiremní komunikace tedy není spokojený zaměstnanec, ale je jím spokojený zákazník a tedy obchodní úspěch organizace. Pro úspěch podniku v dnešním konkurenčním prostředí musí jeho interní komunikace pomáhat vytvářet nepřetržitý tok nápadů, podnětů, připomínek a zpětných vazeb.

Mezi podstatné funkce interní komunikace tedy patří umožnění spoluzaměstnancům výměnu potřebných informací a také umožnění informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace a jejich průběžném plnění. Každý pracovník by měl vědět, co má dělat a co se od něj očekává. Měl by znát cíle a záměry svého týmu a při spolupráci by se od něj měla očekávat vzájemná informovanost.

Aby mohl být zákazník spokojený, tak musí být spokojený především zaměstnanec. Je tedy klíčové zaměřit se, jak na spokojenost zaměstnanců, tak i na spokojenost zákazníků. Stanovení cílů je považováno za důležité, protože díky nim firma může zlepšit svoji interní komunikaci. Důležité je, aby tyto cíle byly naplňovány. Hlavní roli zde hraje především informovanost o nových cílech.

5. Nefungující interní komunikace

Nefungující komunikace ve firmách patří k jednomu z největších problémů, kvůli kterému vznikají mnohé další nepříjemnosti.

Problémům v komunikaci je věnována část dotazníkového šetření na závěr. Problémy jsou zkoumány z pohledu komunikace nadřazeného k zaměstnancům, mezi zaměstnanci navzájem a mezi jednotlivými úseky ve firmě.

Význam neefektivní komunikace si lze nejvíce uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky ve firemní komunikaci. Nejčastějšími projevy mohou být: nedostatek informací, neúplné informace a nejednoznačné informace. Z těchto nedostatků vzniká informační vakuum nebo informační šum, který snižuje efektivitu činnosti podniku.

Komunikační šum vzniká tokem informací a představuje zkreslené a nepřesné informace. Příčiny mohou být v různých částech přenosu sdělení, například mohou být způsobeny nefunkčností prvků informačních systémů, nefunkčností komunikačních kanálů nebo vycházejí z podcenění samotné komunikace.

Komunikační šum, často vychází z nepochopení podstaty manažerské komunikace, nejčastěji z nesprávných domněnek samotných manažerů, že: komunikace je pouhé sdělování, základem komunikace je podat informaci, komunikace je založena na schopnosti formulovat sdělení, informace je třeba zdržovat, uvolňovat a přidělovat, komunikace funguje sama o sobě, a že s informacemi se dá dobře manipulovat.

5.1 Komunikační bariéry

Pod pojmem komunikační bariéry rozumíme překážky, které musí být při komunikaci překonávány, nebo které uskutečnění komunikace zabraňují. Jednou z hlavních příčin vzniku těchto bariér je osobní vybavenost odesílatele nebo příjemce, sdělení pro realizaci příslušné komunikační úlohy a nedostatečná znalost příslušného typu komunikačních vztahů.

Rozdíly mezi lidmi jsou způsobeny celou řadou okolností, které jsou povahy kulturní a vzdělanostní, souvisejí s pozicí člověka ve společnosti, se životní situací, ve které se nachází. Závisí také na psychickém stavu jednotlivých lidí, na jejich věku či pohlaví.

Uvedené rozdíly mezi lidmi tvoří faktory způsobující porušení komunikace a nesplnění jejího základního cíle, tj. dorozumění. Těmto faktorům říkáme komunikační bariéry.

V interní komunikaci rozlišujeme 6 komunikačních bariér:

1. Ne vždy říkáme, co si myslíme.
2. Co je řečeno, nemusí být vždy slyšeno.
3. Slyšenému nemusí být vždy porozuměno.
4. Rozumět neznamená vždy chápat a ztotožnit se.
5. Myšlenka, kterou všichni pochopili, nemusí být vždy uvedena v život.
6. To, co je uvedeno v život, se nemusí vždy stát zažitou rutinou.

5.2. Problémy v interní komunikaci

Zastaralá organizaci práce, hierarchický rozhodovací proces a příliš vysokou hierarchickou strukturu, nedostatečnou otevřenost komunikace, nedostatečnou snahu a zájem pochopit svého komunikačního partnera, nedostatečný zpětnovazební systém a převážně jednosměrnou vnitřní komunikaci.

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

Výzkumy i praxe ukazují, že zaměstnanci, kteří jsou angažovaní a zajímají se o dění ve firmě, pracují mnohem lépe než ti, kteří o dění ve firmě nezajímají. Nízká motivace zaměstnanců je velký problém. Nemotivovaný zaměstnanec projevuje minimum iniciativy, přesně dodržuje pracovní dobu, často si zařizuje něco mimo práci a především nechce ve firmě nic zlepšovat.

Nefungující interní komunikace, jak jsme mohli vidět je způsobena především komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace. Komunikační bariéry jsou překážky, které musí být při komunikaci překonávány, aby byla komunikace efektivní. Důležité je, aby zaměstnanci vždy porozuměli tomu, co jim nadřazený sděluje, aby nevznikl komunikační šum.

6. Možnosti zlepšování interní komunikace

Poslední kapitola teoretické části se zabývá možnostmi zlepšování interní komunikace ve firmě. Tuto kapitolu využijí především v možných doporučeních pro firmu na základě obecných výsledků dotazníkového šetření. Pomocí výsledků z dotazníkového šetření lze navrhnout možná řešení, která by firmě mohla s interní komunikací pomoci.

Zlepšení vnitrofiremní komunikace nelze řešit izolovaně, za její zlepšení musí nést odpovědnost každý manažer, protože vnitrofiremní komunikace je součástí firemní kultury a je potřeba přistoupit k jejímu vědomému budování. Důležité je, aby manažeři změnili pohled na lidi, se kterými pracují. Je třeba oprostít se od chápání podřízených jako lidí, kterým není nutné sdělovat informace, protože by jim stejně nerozuměli. Naopak je nutné začít věřit tomu, že lidé jsou tím nejcennějším, co v podniku máme, pomáhat každému jednotlivci maximálně rozvíjet všechny jeho schopnosti a spolu s ním hledat a využívat veškerý jeho potenciál.

Úspěšná realizace plánu zvýšení efektivity interní komunikace vyžaduje zejména podporu top managementu. Důležitá je zde také důslednost a trpělivost. Implementované změny vyžadují především usilovnou užitečnou komunikaci, která bude postupně překonávat komunikační bariéry. Všechny jednotlivé aktivity se musí navzájem doplňovat a prolínat.

Manažeři musí především svým jednáním a chováním naplňovat konkrétní cíle plánu. Bez nadsázky se dá říci, že ke zlepšení komunikace je nutná především samotná komunikace. Zvýšení efektivity interní komunikace znamená především nastavení vyšší úrovně základních prvků v prostředí firmy. U každého prvku lze nastavit vyšší úroveň konkrétním opatřením. Každé opatření vyplývající z průzkumu musí být praktické a dosažitelné s jasně stanovenou odpovědností a musí být podporováno top managementem, to znamená, že ve firmě musí být vytvořeny podmínky pro jeho realizaci.

6.1. Pravidla pro zdokonalení interní komunikace

Pro zdokonalení komunikace v organizaci jsou doporučena tato pravidla:

1. Při sdělování informace musí být odesílateli zcela zřejmý účel sdělení a způsob dosažení cíle nebo výsledku.
2. Při kódování a dekódování informací musí být použito těch symbolů, které jsou dobře známy odesílateli i příjemci sdělení. To je zásadní zejména při komunikaci s lidmi jiných odborností nebo profesí.
3. Plánování komunikace by mělo probíhat za účasti ostatních a obsah sdělení by měl být v souladu s vědomostní úrovní příjemce, ale i s organizačním klimatem.
4. Existence zpětné vazby od příjemce informace, zda a jak byla pochopena.
5. Soulad neverbálních aspektů komunikace s verbálním sdělením.

6.2. Výsledky výzkumů zabývajících se efektivní komunikací

Jeden z výzkumů, který zde zmiňuji, uskutečnila Americká konzultační firma Watson Wyatt Worldwide. V roce 2003 provedla výzkum zabývající se efektivní komunikací, zjistila, že společnosti s vysoce efektivní interní komunikací dosahují lepších finančních výsledků a jednoznačně vyšší organizační stability, která výsledkům nahrává.

Dalším výzkumem z let 2005 – 2006 se tyto výsledky potvrdily a doplnily. Výzkum také ukázal, že firmy, které vynikají v interní komunikaci, získávají vyšší tržní prémie, akcionáři mají vyšší výnosy, zaměstnanci se více angažují a firmy vykazují nižší fluktuaci než firmy s nízkou efektivitou interní komunikace. Dalo by se tedy říci, že efektivní interní komunikace posiluje výkonnost podniku.

Na základě zjištěných výsledků, studie vytvořila metodiku, podle které definuje efektivní komunikaci organizace v osmi základních bodech, na které se komunikace zaměřuje:

1. Vedení zaměstnanců ke sdílení společných firemních hodnot a kultury.
2. Podpora k porozumění podnikání firmy.
3. Provázání práce zaměstnanců s potřebami zákazníka.
4. Poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti firmy.
5. Poskytování informací o hodnotě firmou poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.
6. Objasňování a podpora nových programů a změn.
7. Integrace nových pracovníků do organizace.
8. Demontrace silného jednotného vedení při organizačních změnách

Podle studie je těchto osm oblastí rozhodujících pro zajištění dostatečné informovanosti, motivace a perspektivy udržení zaměstnanců. Konkrétní opatření v těchto oblastech vedou prokazatelně k lepším obchodním výsledkům.

Pro úspěšné zvýšení efektivity interní komunikace je především důležité, aby si manažeři firem uvědomili, že lidé jsou tím nejcennějším, co ve firmě mají. Manažeři by svým zaměstnancům měli sdělovat cíle firmy a jejich případné změny.

Jak můžeme vidět, tak firmy, ve kterých funguje interní komunikace, dosahují lepších obchodních výsledků.

Druhý výzkum, který zde zmiňuji, uspořádal institut interní komunikace ve spolupráci se společností LMC. Ti provedli průzkum interní komunikace v Čechách, kterého se zúčastnilo bezmála 18 tisíc respondentů z řad českých firem s více než 80 zaměstnanci. Výsledky průzkumu potvrdily, že téměř tři čtvrtiny firem interní komunikaci vůbec nevyhodnocují.

O nejistém postavení interní komunikace svědčí i to, že se respondenti málokdy shodou, kam ji ve struktuře firmy zařadit. Více než polovina dotázaných ji řadí mezi lidské zdroje a jen 15 % ji chápe jako součást korporátní komunikace. Důležité je, aby zaměstnanci firem věděli, kam se ve struktuře firmy interní komunikace řadí. Podstatné je, že jde o komunikaci, která probíhá mezi členy jedné korporace.

II. Praktická část

Praktická část se zabývá analýzou interní komunikace ve firmě XY. Z důvodů citlivých informací, název firmy není zmíněn.

Firma XY je jedním z největších výrobců a dodavatelů žárovzdorných výrobků a surovin. Jejich výroba je založena na vlastní těžbě a úpravě surovin. Oblasti jejich aplikací jsou například sklenářský, keramický a hliníkárenský průmysl, spalovny a elektrárny. Výrobní sortiment zahrnují komínové vložky, žárovzdorné malty, tmely a betony.

Důležitým hlediskem při výběru této firmy byla ochota spolupráce vedení a svolení provést u nich dotazníkové šetření.

7. Dotazníkové šetření

7.1 Použitá metoda

Pro své zkoumání jsme zvolili formu anonymního dotazníkového šetření. Úplně univerzální dotazník sestavit nelze, protože každá firma má určitá specifika, ke kterým je nutné přihlížet. Dotazník byl sestaven za pomoci modifikace dotazníku, který byl již v publikován.

Výhodou použití této formy je možnost postihnout většího počtu jedinců při relativně malých nákladech, snadné získání informací v poměrně krátkém čase a to, že anonymita je relativně přesvědčivá.

Mezi nevýhody může pařit, že dotazník klade vysoké nároky na ochotu dotazovaného, je snadné „přeskočit“ otázky nebo neodpovědět vůbec.

V sestaveném dotazníku respondenti vyhodnotí tyto stimuly:

- komunikační prostředky, spokojenost s komunikací ze strany nadřízených,
- spokojenost s komunikací s kolegy stejného pracovního týmu, spokojenost
- s komunikací mezi jednotlivými úseky, zpětnou vazbu, cíle firmy, celkovou
- spokojenost a možnosti zlepšení v oblastech interní komunikace.

Dotazník obsahuje celkem 17 otázek a je zaměřen na všechny řadové zaměstnance firmy XY. V úvodu dotazníku je zaměstnancům položena sociodemografická otázka, pomocí níž jsem zjišťovala, na jakém oddělení zaměstnanci ve firmě pracují. Následující otázky jsou složeny z otázek uzavřených, polouzavřených, ale i otevřených a jsou již zaměřené na oblasti interní komunikace.

U otázek uzavřených respondenti mohli zvolit pouze jednu z možností na čtyřbodové škále. Označením konkrétní varianty respondenti vyjádřili míru souhlasu na danou otázku.

U otázek polouzavřených mohli respondenti zvolit možnost „jiná“, tím jsme jim chtěli dát možnost vlastního vyjádření.

Otázky otevřené pak daly respondentům možnost napsání vlastního názoru. Dotazník je v příloze 1.

7.2 Charakteristika zkoumaného souboru a průběh šetření

Celkem bylo distribuováno 104 dotazníků řadovým zaměstnancům firmy. Z toho 46% zaměstnanců pracovalo ve výrobním oddělení, 18 % zaměstnanců pracovalo v obchodním oddělení, 16% zaměstnanců pracovalo v oddělení technického rozvoje a kvality a 19% zaměstnanců pracovalo v ekonomickém oddělení, včetně personální a finanční oddělení. Šlo o vyčerpávající vzorek z uzavřené skupiny. Návratnost byla 95%, odpovědělo celkem 99 respondentů.

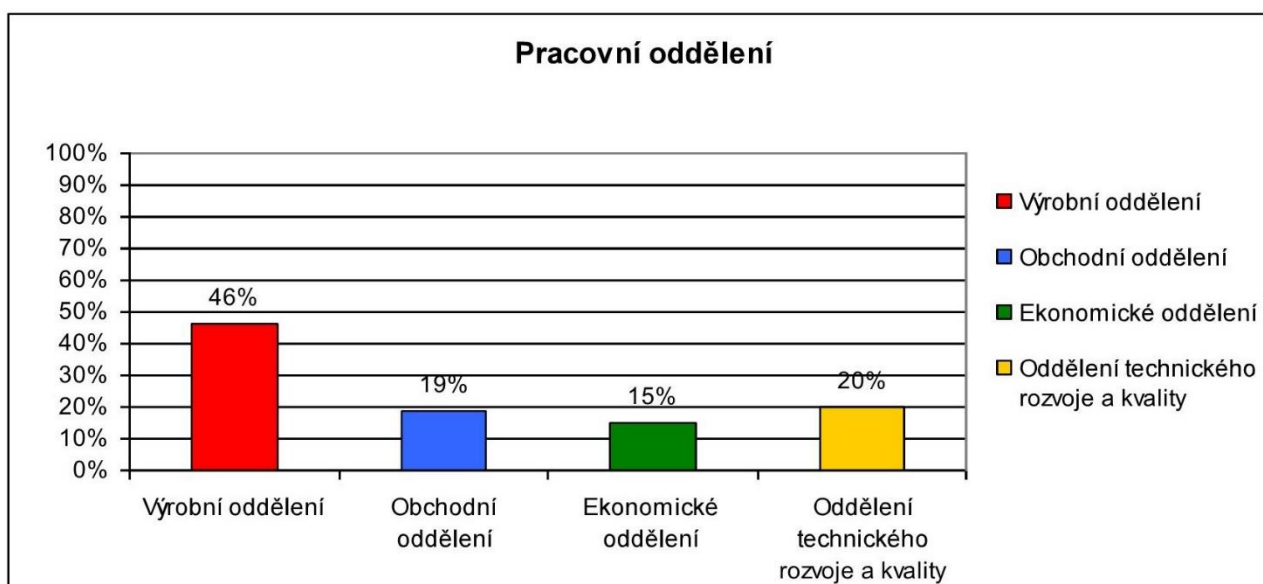
Dotazníky dostali respondenti osobně s příslušným komentářem, ve kterém jim bylo přislíbeno zachování anonymity. Rovněž jim bylo slíbeno, že výsledky budou použity pouze pro účely tohoto výzkumu a mohou případně pomoci ke zlepšení vnitrofiremní komunikace v jejich firmě, případně mohou posloužit jako pomůcka v dalším školení jiných subjektů.

Úvodní sociodemografická otázka, pomocí níž se zaměstnanci rozdělili podle oddělení ve firmě.

Graf č. 1 – Vyhodnocení sociodemografické otázky

Celkový zkoumaný vzorek je tvořen 99 respondenty. Nejvíce zaměstnanců pracuje ve výrobním oddělení. Druhým oddělením, které má nejvíce zaměstnanců je oddělení technického rozvoje a kvality. Třetím nejpočetnějším oddělením je obchodní. Nejméně zaměstnanců firmy je z oddělení ekonomického, do kterého řadím finanční a personální oddělení.

Na jakém pracovním oddělení pracujete?



Graf č. 1 – Vyhodnocení sociodemografické otázky

Celkový zkoumaný vzorek je tvořen 99 respondenty. Nejvíce zaměstnanců pracuje ve výrobním oddělení. Druhým oddělením, které má nejvíce zaměstnanců je oddělení technického rozvoje a kvality. Třetím nejpočetnějším oddělením je obchodní. Nejméně zaměstnanců firmy je z oddělení ekonomického, do kterého řadím finanční a personální oddělení.

7.3 Hlavní a dílčí cíle

Za hlavní cíl praktické části jsem si stanovil analýzu spokojenosti s interní komunikací ve firmě XY. V souvislosti s hlavním cílem byly vytvořeny tyto dílčí cíle:

Cíl 1: Zjistit komunikační prostředky firmy.

Cíl 2: Zjistit, zda se zaměstnancům lépe komunikuje s nadřízeným nebo se členy stejného pracovního týmu.

Cíl 3: Zjistit, zda komunikace mezi jednotlivými úseky funguje efektivně.

Cíl 4: Zjistit, zda je ve firmě zaveden proces zpětné vazby.

Cíl 5: Zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s informovaností o firemních cílech.

Cíl 6: Zjistit, jaká je celková spokojenost zaměstnanců s interní komunikací.

Cíl 7: Zjistit, v jakých oblastech si přejí zaměstnanci interní komunikaci zlepšit.

7.4 Výzkumné otázky a jejich operacionalizace

Dotazníkové šetření je zaměřené na odhalení spokojenosti s interní komunikací. Součástí šetření jsou výzkumné otázky, které jsou vytvořeny na základě dílčích cílů, a na které se pomocí dotazníkového šetření hledají odpovědi.

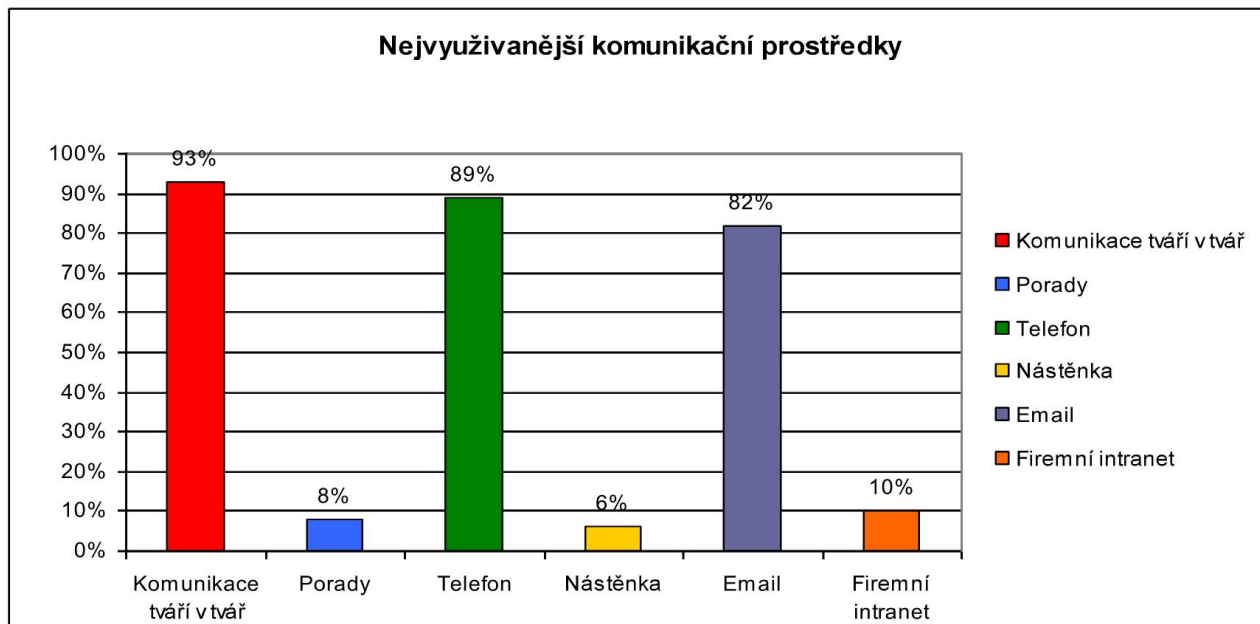
Hlavní výzkumná otázka je formulována takto:

Jak zaměstnanci hodnotí oblasti interní komunikace? Za účelem jejího zodpovězení byly zvoleny tyto dílčí výzkumné otázky, u kterých je uvedena i operacionalizace.

DVO 1: Jaké komunikační prostředky zaměstnanci využívají?

Operacionalizace k DVO 1:

1. otázka: Zatrhněte maximálně 3 z komunikačních prostředků, které ve firmě využíváte nejčastěji.

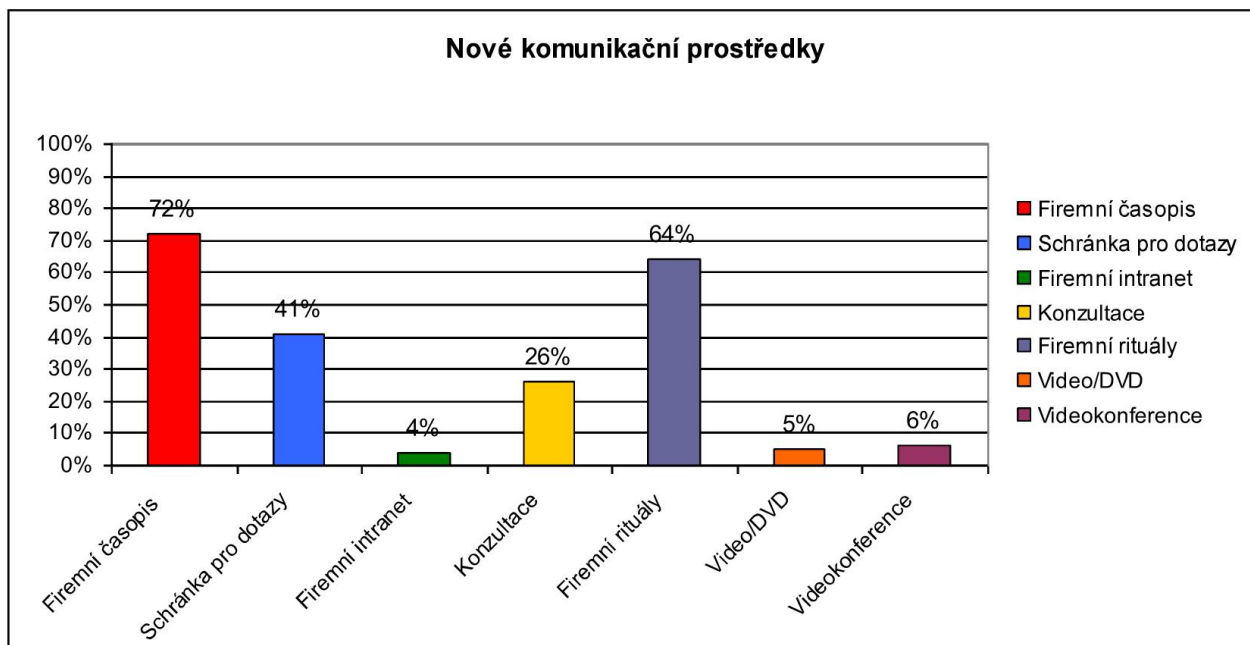


Graf č. 2 – Vyhodnocení 1. otázky

Z grafu je patrné, že mezi tři nejvyužívanější komunikační prostředky zaměstnanci řadí komunikaci tváří v tvář, telefon a email. Další komunikační prostředky, které zaměstnanci zvolili, jsou firemní intranet, porady a nástěnky. Oproti nejvíce zastoupeným komunikačním prostředkům jsou tyto zastoupeny zanedbatelně.

DVO 2: Jaké další komunikační prostředky by zaměstnanci ve firmě přivítali? Operacionalizace k DVO 2:

2. otázka: Zatrhněte maximálně 3 z uvedených komunikačních prostředků, které byste ve firmě přivítal/a.



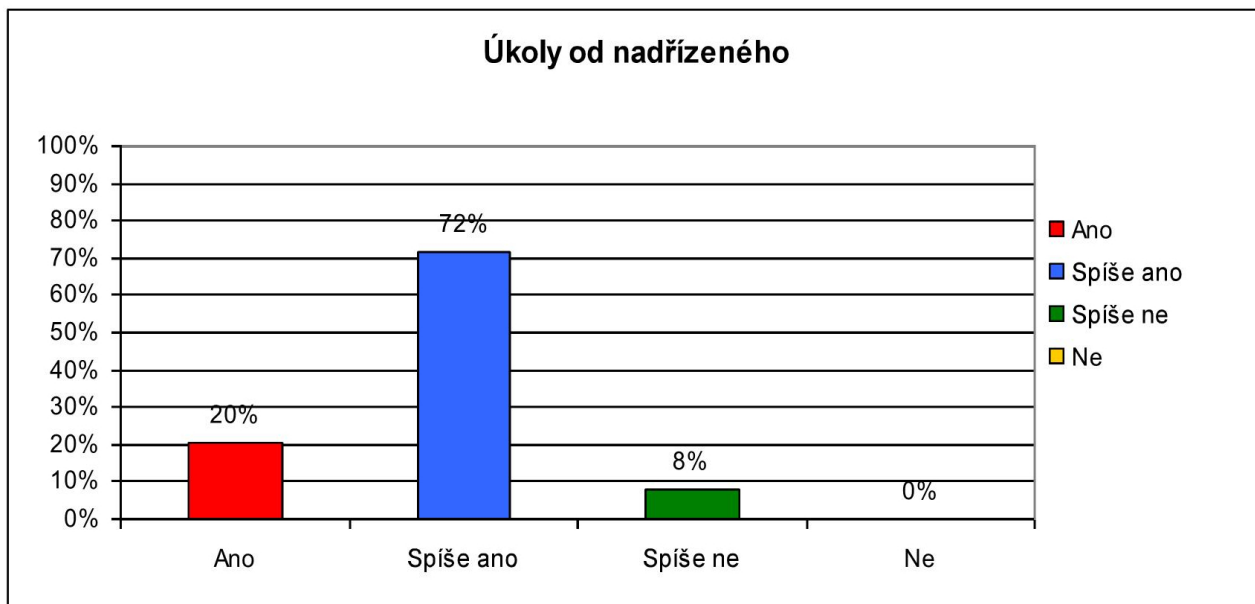
Graf č. 3 – Vyhodnocení 2. otázky

Mezi tři nejčastěji označené prostředky, které by zaměstnanci ve firmě přivítali, patří firemní časopis, firemní rituály a schránka pro dotazy. Dalším nejvíce označeným komunikačním prostředkem je konzultace. U zbylých komunikačních prostředků je procentuální zastoupení nízké. Patří mezi ně videokonference, video/DVD a firemní intranet. Zajímavé je, že zaměstnanci spíše preferují osobní komunikační prostředky než elektrotechnické. Jejich zavedení by ve firmě skoro žádný zaměstnanec neuvítal.

DVO 3: Jak zaměstnanci hodnotí komunikaci se svým nadřízeným?

Operacionalizace k DVO 3:

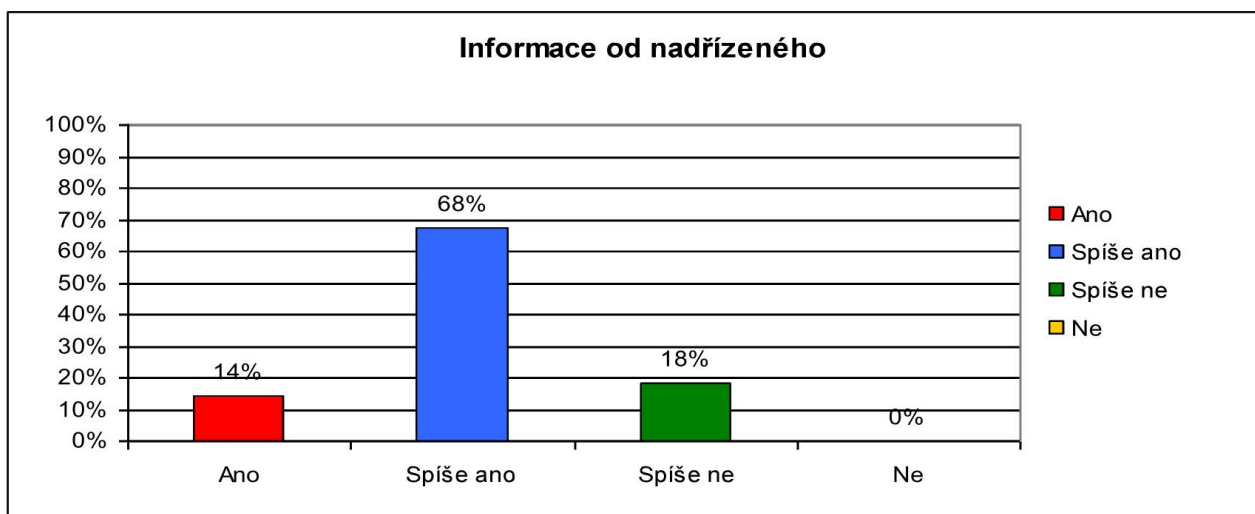
3. otázka: Zadává Vám nadřízený úkoly, které jsou pro Vás srozumitelné?



Graf č. 4 – Vyhodnocení 3. otázky

Z grafu můžeme vidět, že odpověď **spíše ANO** označili téměř všichni zaměstnanci. Druhou nejčastěji označovanou odpovědí bylo **ANO**, tedy že zaměstnanci firmy dostávají od svého nadřízeného úkoly, které jsou pro ně srozumitelné. Nejméně zaměstnanců označilo možnost **spíše NE**. Z grafu můžeme usoudit, že zadané úkoly jsou pro zaměstnance srozumitelné.

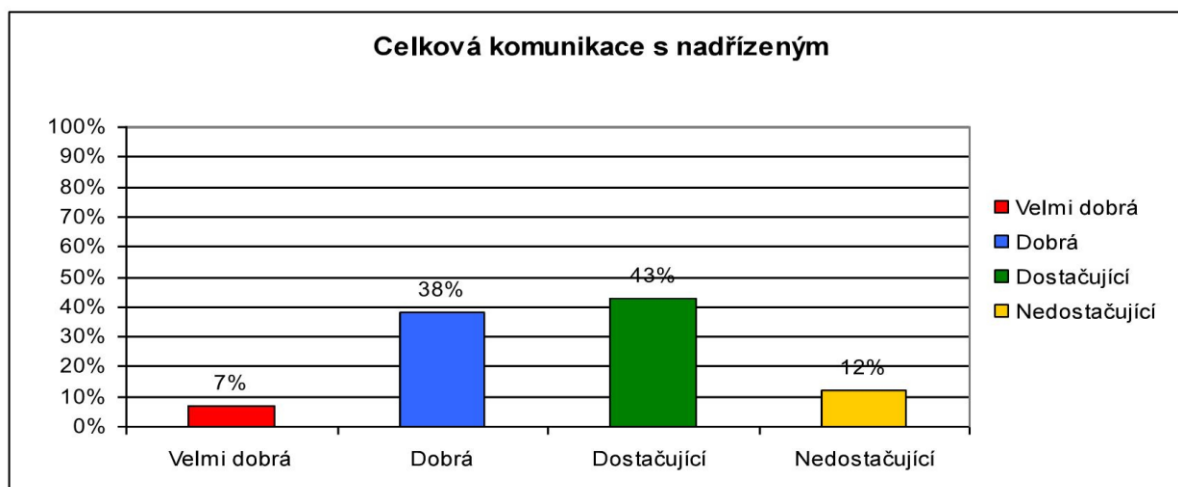
4. otázka: Dostáváte od nadřízeného vždy přesné informace ke splnění zakázek?



Graf č. 5 – Vyhodnocení 4. otázky

Odpověď **spíše ANO** zvolilo nejvíce zaměstnanců. I přesto, že druhou nejpočetnější odpovědí je **spíše NE**, není její procentuální zastoupení příliš velké. Můžeme tedy říci, že téměř všichni zaměstnanci ve firmě dostávají přesné informace ke splnění zakázek. Je to způsobeno nejspíš tím, že nejčastěji využívaným komunikačním prostředkem je komunikace tváří v tvář. Tedy když není něco jasné, mohou zaměstnanci po svém nadřízeném požadovat upřesnění zadaného úkolu.

5. otázka: Jak celkově hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?

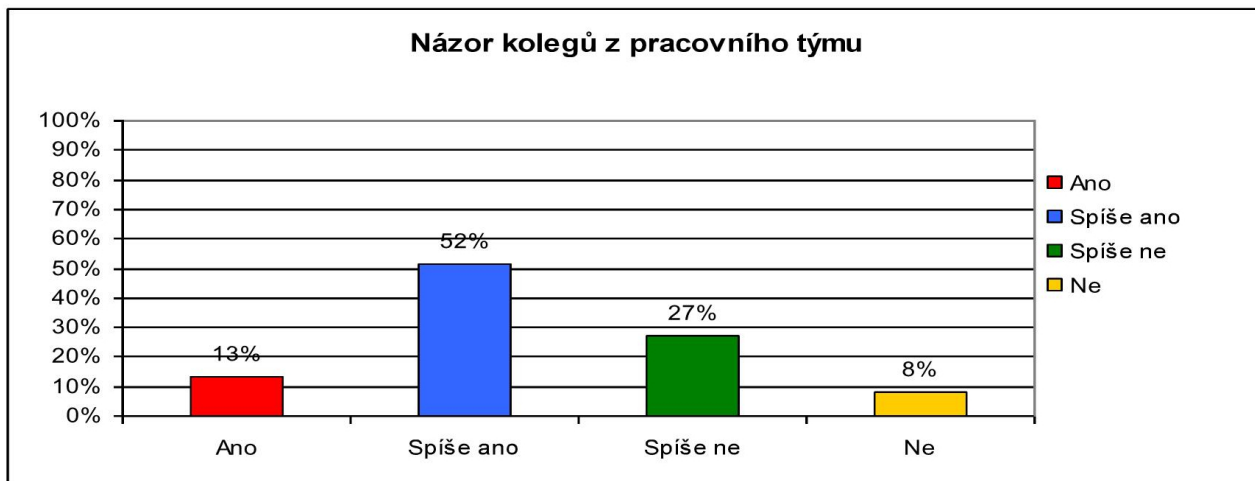


Graf č. 6 – Vyhodnocení 5. otázky

U následujícího grafu můžeme vidět, že mezi krajními odpověďmi, tedy **velmi dobrá** a **nedostačující**, je patrný procentuální rozdíl. 12% zaměstnanců hodnotí komunikaci se svým nadřízeným jako nedostačující, což není většina, ale je to vyjádření naprosté nespokojenosti s interní komunikací u této části zaměstnanců. Nejvíce je zastoupeno hodnocení komunikace jako dostačující, otázkou zůstává, zda tato odpověď byla vnímána zaměstnanci spíše pozitivně nebo negativně.

DVO 4: Jak zaměstnanci hodnotí komunikaci s kolegy stejného pracovního týmu?
Operacionalizace k DVO 4:

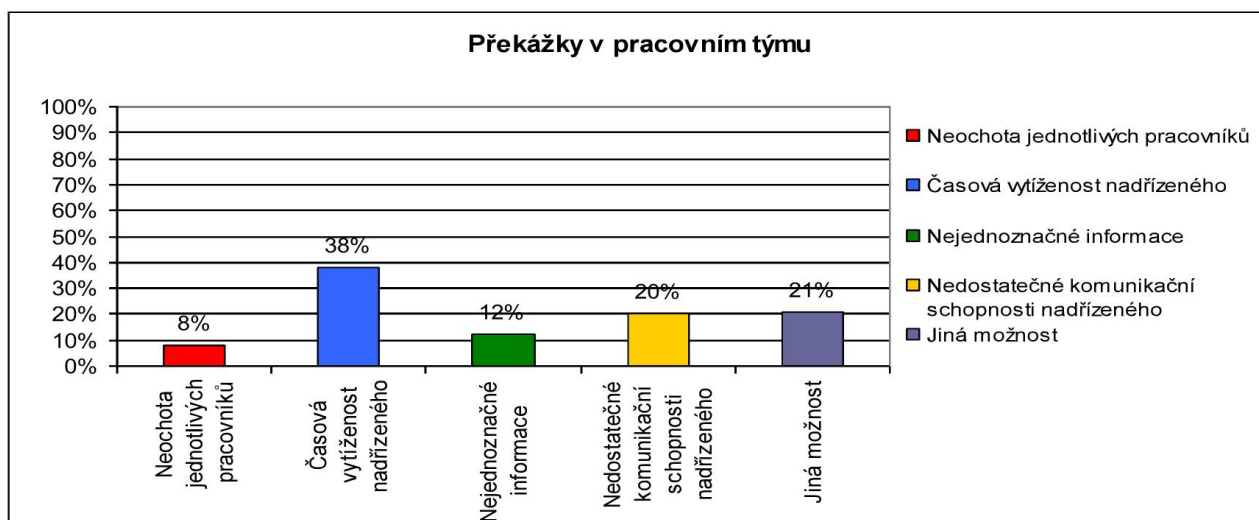
6. otázka: Je pro Vás snadné respektovat názor kolegů ve Vašem pracovním týmu?



Graf č. 7 – Vyhodnocení 6. otázky

Při sečtení odpovědí **ANO** a **spíše ANO**, můžeme usoudit, že pro více než polovinu zaměstnanců je snadné respektovat názor druhých kolegů v pracovním týmu. Problém s respektováním názoru druhých má necelá třetina zaměstnanců firmy.

7. otázka: Vidíte ve Vašem pracovním týmu nějaké překážky?

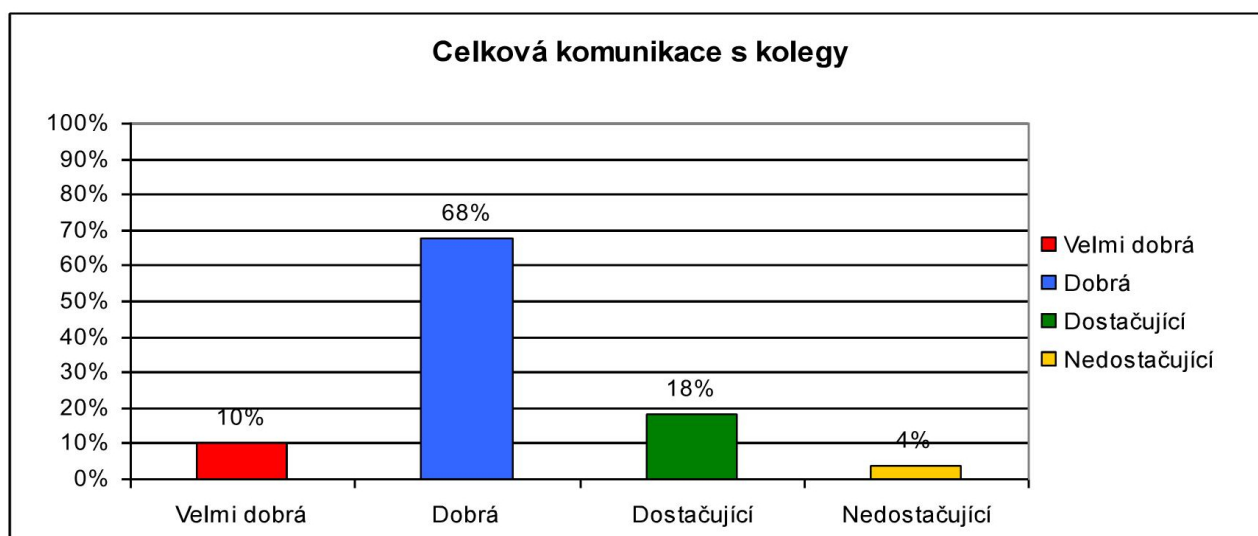


Graf č. 8 – Vyhodnocení 7. otázky

Nejčastější překážkou, kterou zaměstnanci pocítují je časová vytiženost nadřízeného.

Druhou nejčastější odpovědí jsou nedostatečné komunikační schopnosti nadřízeného. 21% zaměstnanců označilo jinou možnost, ve které uvádí, že překážkou je pro ně těžké prosazení vlastního názoru. Čtvrtou nejčastější odpovědí jsou nejednoznačné informace a nejméně zaměstnanců označilo neochotu jednotlivých pracovníků. Z grafu je patrné, že zaměstnanci vidí problém spíše s nadřízeným než mezi sebou navzájem.

8. otázka: Jak celkově hodnotíte komunikaci s kolegy ve Vašem pracovním týmu?



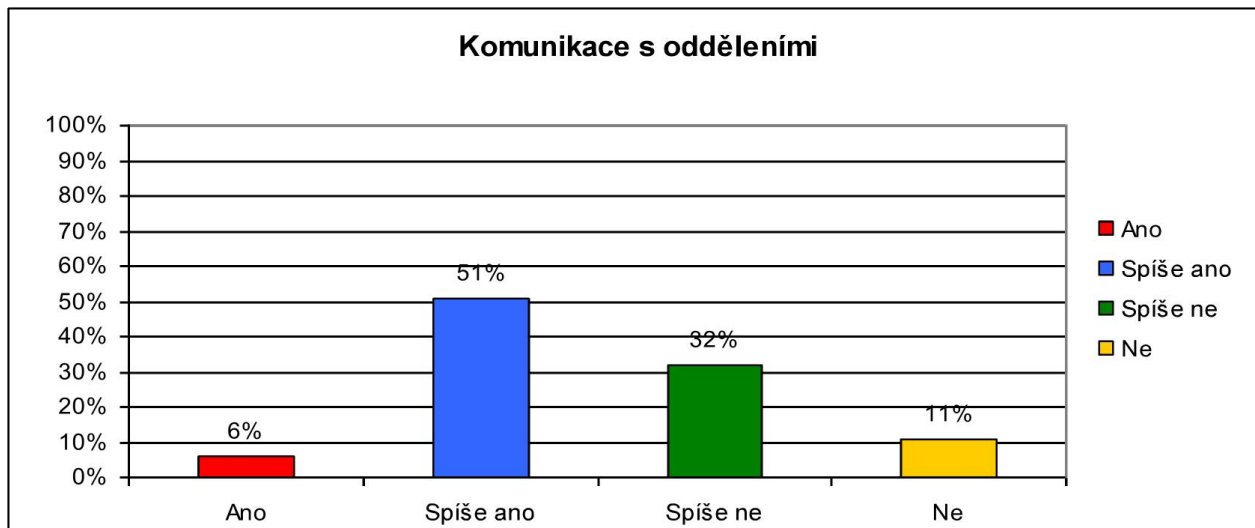
Graf č. 9 – Vyhodnocení 8. otázky

Na grafu můžeme vidět, že více než polovina zaměstnanců hodnotí komunikaci s kolegy stejného pracovního týmu jako **dobrou**. Dokonce někteří ji hodnotí jako **velmi dobrou**. Za dostačující ji hodnotí pouze 18% zaměstnanců a nepatrné procentuální zastoupení má odpověď nedostačující. Celkově lze říci, že zaměstnanci jsou s komunikací s kolegy v pracovním týmu spokojeni.

DVO 5: Probíhá komunikace mezi jednotlivými odděleními efektivně?

Operacionalizace k DVO 5:

9. otázka: Probíhá u Vás komunikace s jednotlivými odděleními dobře (dobrá informovanost)?



Graf č. 10 – Vyhodnocení 9. otázky

Více než polovina zaměstnanců problémy s komunikací mezi odděleními nemá. Bohužel 43% zaměstnanců označilo odpovědi **spíše NE** a **NE**. Tedy, že vidí v komunikaci mezi jejich a jiným oddělením nedostatky.

10. otázka: Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a spíše ne nebo ne, tak uveďte, se kterým oddělením efektivní komunikace neprobíhá.

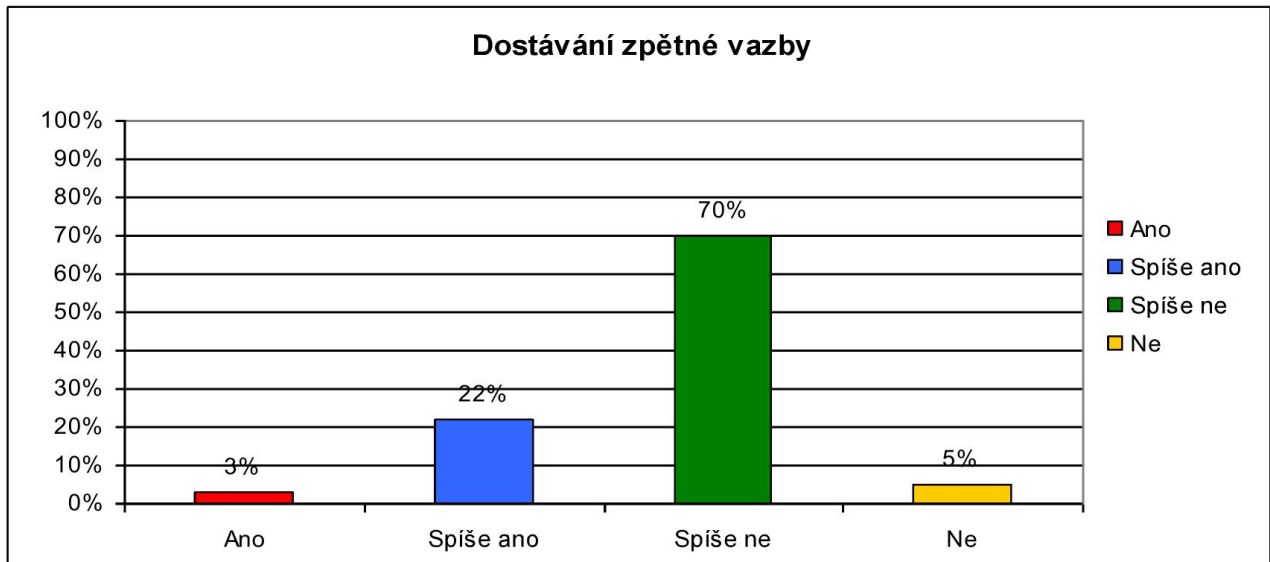
Na následující otázku odpovídali pouze zaměstnanci, kteří v předchozí otázce zvolili možnost spíše ne nebo ne. Tedy že mezi jejich a jiným oddělením neprobíhá efektivní komunikace. Celkem tyto možnosti zahrlo 43% zaměstnanců. Z nichž 28% zaměstnanců z obchodního oddělení uvedlo, že největší problém s komunikací mají s výrobním oddělením. Naopak 72% zaměstnanců z výrobního oddělení uvedlo, že efektivní komunikace neprobíhá mezi jejich oddělením a oddělením obchodním. Je patrné, že mezi výrobním a obchodním oddělením neprobíhá efektivní komunikace.

Sociodemografická otázka: Na jakém oddělení ve firmě pracujete?

DVO 6: Dostávají zaměstnanci ve firmě zpětnou vazbu?

Operacionalizace k DVO 6:

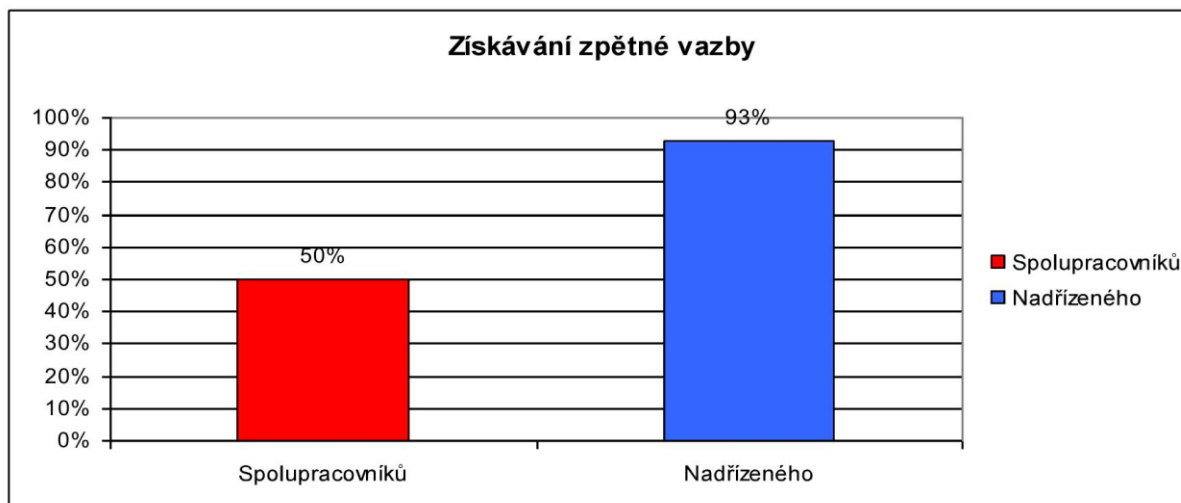
11. otázka: Dostáváte ve firmě zpětnou vazbu?



Graf č. 11 – Vyhodnocení 11. otázky

Zpětná vazba, jak jsem v teoretické části zmiňovala, je v interní komunikaci velmi důležitá. Z grafu je patrné, že v dané firmě téměř všichni zaměstnanců zpětnou vazbu **nedostávají**. Pouze někteří odpověděli, že zpětnou vazbu **spíše dostávají**, tedy ne vždy.

12. otázka: Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a spíše ne nebo ne, tak uveďte, od koho byste chtěl/a zpětnou vazbu dostávat (možnost více odpovědí).



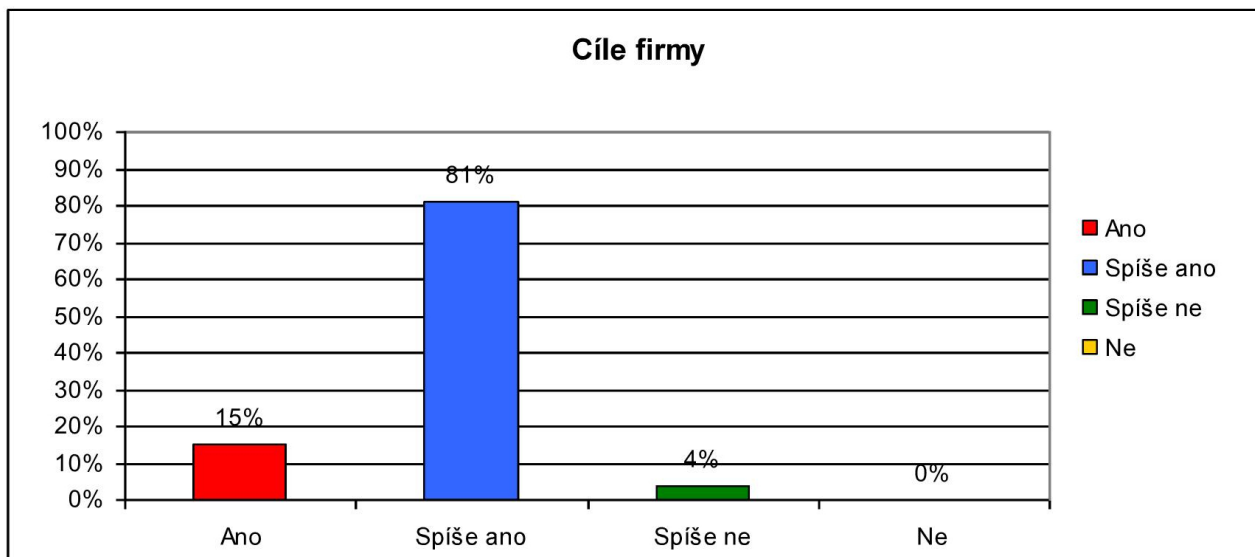
Graf č. 12 – Vyhodnocení 12. otázky

Na následující otázku odpovídali pouze zaměstnanci, kteří v předchozí otázce zvolili možnost **spíše NE** nebo **NE**. Zajímalo mě, od koho by chtěli zpětnou vazbu dostávat. Těchto zaměstnanců bylo dohromady 75%. Zaměstnanci zde mohli napsat více než jednu odpověď. Téměř všichni zaměstnanci, kteří na tuto otázku odpovídali, si přejí dostávat zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Někteří z dotazovaných uvedli, že by si přáli zpětnou vazbu dostávat také od svých spolupracovníků.

DVO 7: Jsou zaměstnanci seznamováni s novými cíli firmy?

Operacionalizace k DVO 7:

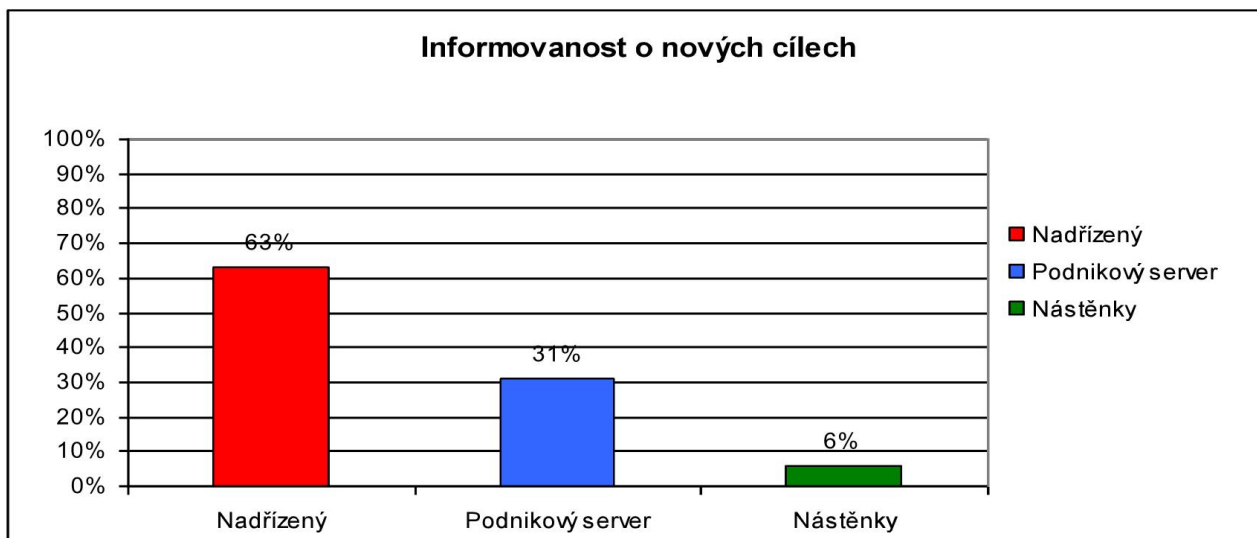
13. otázka: Jste vždy seznámen/a s případnými novými cíli firmy?



Graf č. 13 – Vyhodnocení 13. otázky

Informovanost o cílech je důležitou součástí firmy, je nezbytné, aby zaměstnanci o nich byli informováni. Z grafu můžeme vidět, že zaměstnanci jsou o nových cílech informováni. Dokonce žádný ze zaměstnanců neoznačil možnost **NE**, tedy že o cílech není vůbec informován.

14. otázka: Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano nebo spíše ano, tak uveďte, kdo Vám nové cíle sděluje, případně kde se o nich dozvídáte.

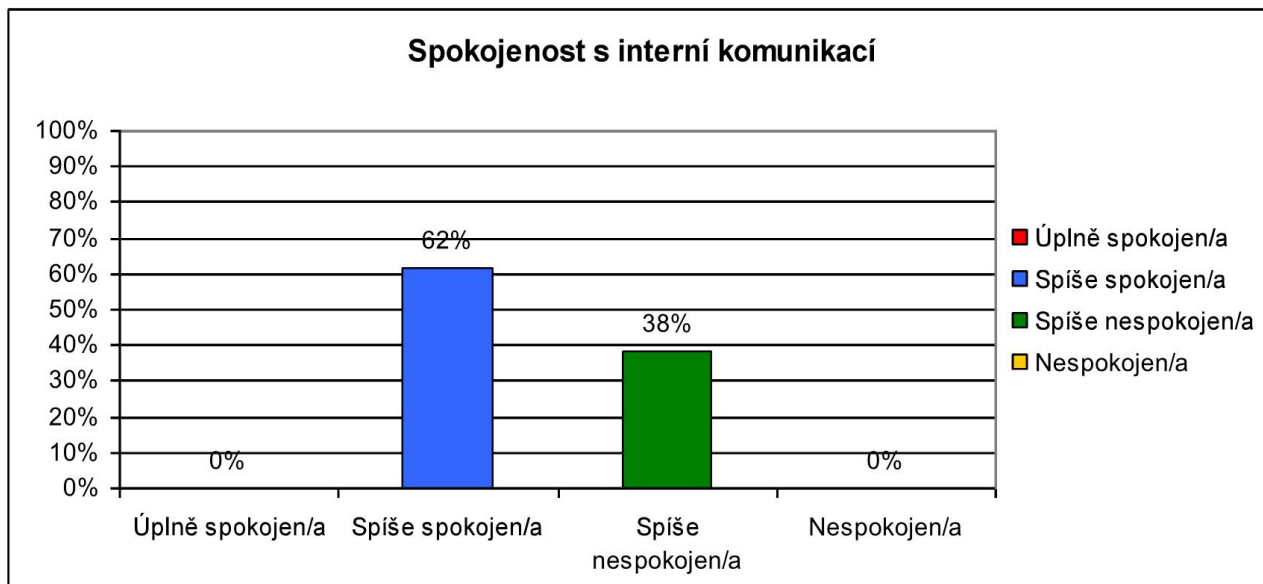


Graf č. 14 – Vyhodnocení 14. otázky

Na následující otázku odpovídali pouze zaměstnanci, kteří na předchozí otázku odpověděli **ANO** nebo **spíše ANO**. Těchto zaměstnanců je dohromady 96%. Zajímalo mě, kdo jim nové cíle sděluje, případně kde se o nových cílech dozvídají. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že se o nových cílech dozvídají od svého nadřízeného. Druhou nejčastější odpovědí je, že z podnikového serveru. Třetí možností, kterou zaměstnanci napsali, jsou nástěnky.

DVO 8: Jak zaměstnanci hodnotí celkovou spokojenost s interní komunikací?
Operacionalizace k DVO 8:

15. otázka: Jak celkově hodnotíte Vaši spokojenost s interní komunikací ve firmě?

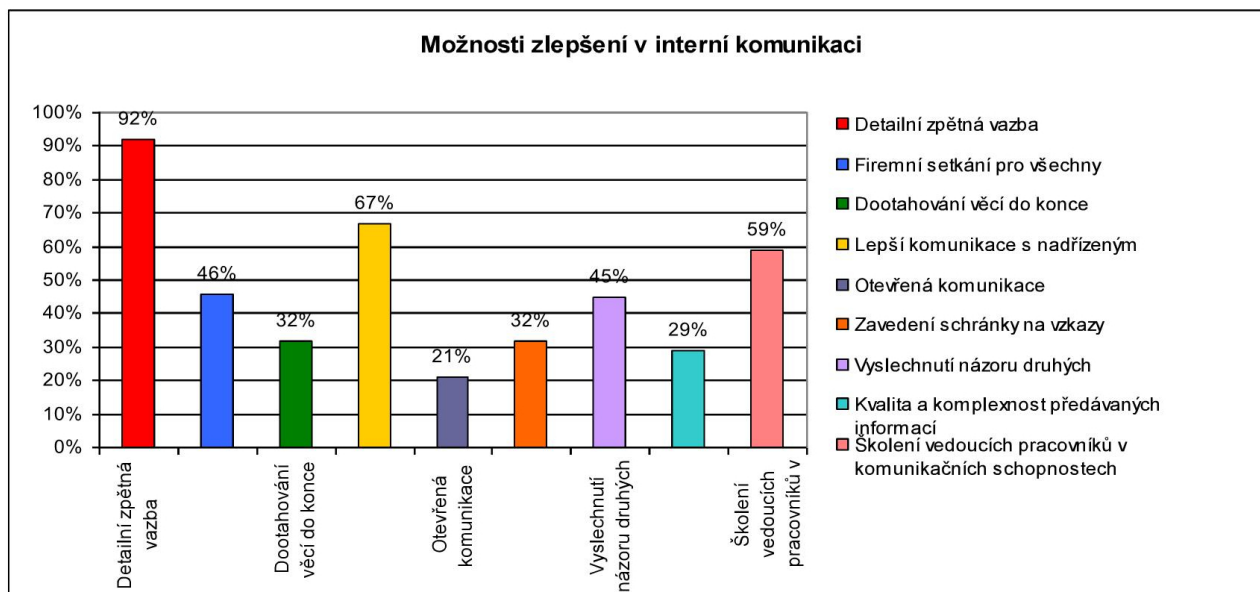


Graf č. 15 – Vyhodnocení 15. otázky

Z grafu vyplývá, že většina zaměstnanců firmy je **spíše spokojena** s interní komunikací. Žádný ze zaměstnanců není úplně spokojen, podle mě je to dáno tím, že vždy se najde něco, co je potřeba zlepšit. Ostatní zaměstnanci zvolili odpověď **spíše nespokojen/a**. Z výše uvedených grafů mohu soudit, že je to způsobeno především nedostatečnou zpětnou vazbou a neefektivní komunikací s nadřízeným.

DVO 9: V jakých oblastech si zaměstnanci přejí, aby se interní komunikace zlepšila?
Operacionalizace k DVO 9:

16. otázka: Co byste navrhoval/a zlepšit z oblastí interní komunikaci u Vás ve firmě (možnost více odpovědí)



Graf č. 16 – Vyhodnocení 16. otázky

U poslední otázky dotazníku měli zaměstnanci možnost napsání více možností, které by si přáli v oblastech interní komunikace zlepšit. Nejčastější odpovědí je **lepší zpětná vazba**. Většina ze zaměstnanců napsala, že by si ji přála detailnější, tak aby se dala využít při plnění dalších úkolů. Dvanáct z nich uvedlo, že by chtěli, aby se ve firmě vytvořil nástroj pro lepší poskytování zpětné vazby. Druhou nejčastější odpovědí je **zlepšení komunikace s nadřízeným**. Již z předchozích grafů je patrné, že na komunikaci mezi nadřízenými a jejich zaměstnanci je potřeba zapracovat. Třetí nejčastější odpovědí je **školení vedoucích pracovníků** v komunikačních schopnostech. Častokrát se zde vyskytovala odpověď, že by si zaměstnanci přáli **více firemních setkání** pro všechny, nejen pro některé zaměstnance. Důležité pro některé zaměstnance je **vyslechnutí názoru**, aby si je především spolupracovníci vyslechli. Tahle odpověď se zde vyskytovala také vícekrát. Téměř třetina zaměstnanců by si ve firmě přála zavést **anonymní schránku** na dotazy, které by posléze byly nadřízenými přečteny a vyhodnoceny. Stejně procentuální zastoupení má doťahování věcí do konce, které je pro ně důležité. Mezi odpověďmi se také vyskytovalo, že by zaměstnanci chtěli **zlepšit kvalitu a kompletnost předávaných informací a zlepšit otevřenou komunikaci**.

7.6 Shrnutí a vyhodnocení výzkumných otázek

V předchozí části byla graficky znázorněna spokojenost s jednotlivými oblastmi interní komunikace tak, jak ji respondenti vyjádřili v odpovědích na jednotlivé otázky. Nyní výsledky výzkumného šetření shrneme a odpovíme si na dílčí výzkumné otázky. Následně pak navrhneme doporučení k zlepšení nedostatků, které se zde objeví.

HVO: Jak zaměstnanci hodnotí jednotlivé oblasti interní komunikace?

Zaměstnanci firmy jsou nejvíce spokojeni s informovaností o nových firemních cílech. I přesto, že nějaké nedostatky v oblasti komunikace se svými kolegy z pracovního týmu pociťují, vnímají tuhle oblast efektivně. Největší nedostatky vnímají v oblasti zpětné vazby a v komunikaci nadřízeného se svými zaměstnanci. V oblasti komunikačních prostředků se nacházejí také drobné nedostatky, především v tom, že by si jich zaměstnanci přáli ve firmě zavést více.

DVO 1: Jaké komunikační prostředky zaměstnanci využívají?

Zaměstnanci nejvíce využívají komunikaci tváří v tvář, telefon a email. Díky těmto komunikačním prostředkům nedochází mezi nadřízenými a zaměstnanci k nejasnostem. Pokud totiž nejsou některé informace zaměstnancům ihned jasné, mohou požadovat jejich upřesnění. Hodnotím zde kladně, že nejvyužívanějším komunikačním prostředkem je komunikace tváří v tvář. Tedy že nadřízení preferují osobní kontakt se zaměstnanci.

DVO 2: Jaké další komunikační prostředky by zaměstnanci ve firmě přivítali?

Zaměstnanci by nejvíce přivítali, kdyby se ve firmě zavedl firemní časopis, a anonymní schránky na dotazy. Také by si přáli zavést nové firemní rituály. Jak můžeme vidět, tak zaměstnanci firmy jsou pro zavedení osobních komunikačních prostředků, díky kterým se mohou například zlepšit vnitropodnikové vztahy. Je zajímavé, že i přesto, že existuje mnoho elektronických komunikačních prostředků, zaměstnanci si přejí zavést spíše ty osobní.

DVO 3: Jak zaměstnanci hodnotí komunikaci se svým nadřízeným?

Zaměstnanci firmy jsou spokojeni se zadáváním úkolů od nadřízeného a informace, které jim předává, jsou pro ně srozumitelné. To je dáno především tím, jak jsem již dříve zmiňovala, že zaměstnanci mají možnost se na případné nejasnosti doptat. Při celkovém hodnocení jsme mohli vidět, že 12% zaměstnanců ji hodnotí jako nedostačující. Odpověď dobrá zvolila necelá polovina zaměstnanců. Více, než polovina zaměstnanců odpověděla, že komunikace s jejich nadřízeným je pouze dostačující. Lze usuzovat, že v komunikaci mezi nadřízenými a jejich zaměstnanci jsou jisté rezervy, na které je klíčové se zaměřit.

DVO 4: Jak zaměstnanci hodnotí komunikaci s kolegy stejného pracovního týmu?

Zaměstnanci firmy jsou s komunikací s kolegy stejného pracovního týmu spokojeni. Pro více než polovinu z nich je snadné respektovat názor druhých kolegů. Nejčastější překážky vidí v časové vytíženosti nadřízeného a v jeho nedostatečných komunikačních schopnostech. Nejen z toho můžeme soudit, že zaměstnanci jsou více spokojeni s komunikací se svými kolegy než se svým nadřízeným. Překážky, které jsou zaměřené přímo na kolegy stejného pracovního týmu, spatřují nejčastěji v těžkém prosazení vlastního názoru a v nejednoznačných informacích, které od kolegů získávají.

DVO 5: Probíhá komunikace mezi jednotlivými odděleními efektivně?

Jediná oddělení, mezi kterými neprobíhá efektivní komunikace, jsou obchodní a výrobní. Celkem 28% zaměstnanců z obchodního a 72% zaměstnanců z výrobního oddělení uvedlo, že mezi jejich a druhým oddělením neprobíhá efektivní komunikace. Jak můžeme vidět, tak procentuální zastoupení, vzhledem k počtu zaměstnanců v těchto oddělení jsou

vysoká. Je to dáno především tím, že tyhle dvě oddělení mezi sebou musí neustále komunikovat o zakázkách. Největším problémem, který může nastat, je, že obchodní oddělení zákazníkovi slíbí rychlé dodání výrobku, který ovšem výrobní oddělení nemůže rychle stihnout vyrobit, protože má omezenou kapacitu. Je tedy důležité, aby tato oddělení pracovala jako jeden tým, a o všem se nejdříve informovala a pak až jednala. Problémem mohou být i rozdílné povahy těchto zaměstnanců. Zaměstnanci obchodního oddělení, kteří komunikují se zákazníky, jsou nejspíše více akční než zaměstnanci z výrobního oddělení, kteří komunikaci se zákazníky řešit nemusí. Na komunikaci mezi těmito úseky by se rozhodně mělo zapracovat. Měly by se odstranit rezervy, které mezi těmito odděleními jsou tak, aby mezi nimi probíhala efektivní komunikace, a aby pracovali jako jeden tým.

DVO 6: Dostávají zaměstnanci ve firmě zpětnou vazbu?

Zpětnou vazbu více než polovina zaměstnanců ve firmě nedostává. Tahle oblast z interní komunikace je ve firmě nejproblematictější, je tedy důležité se na ni důkladně zaměřit. Zpětnou vazbu by zaměstnancům měl poskytovat především jejich nadřízený. Důležité je, aby si ji také poskytovali zaměstnanci navzájem a tím například zlepšili vnitropodnikové vztahy. Díky zpětné vazbě dochází ke kontrole informací, díky kterým později nemusí docházet k případným nejasnostem. Zaměstnanci se díky ní mohou dozvědět o chybách, které dělají, a kterým se později mohou vyhnout. Zpětná vazba by ve firmě nejen z těchto důvodů měla fungovat.

DVO 7: Jsou zaměstnanci seznamováni s novými cíli firmy?

Zaměstnanci firmy jsou seznamováni s novými firemními cíli. O nových cílech se mohou dozvědět od svého nadřízeného, přečíst si je na podnikovém serveru anebo na nástěnkách. Klidně zde hodnotím především to, že informace se mohou dozvědět z více než jednoho zdroje. Zaměstnancům jsou nové firemní cíle zcela přístupné, takže si je mohou kdykoliv přečíst nebo se na ně zeptat svého nadřízeného.

DVO 8: Jak zaměstnanci hodnotí spokojenost s interní komunikací?

Zaměstnanci firmy jsou s interní komunikací ve firmě spíše spokojeni. Tedy, že v interní komunikaci vidí nějaké nedostatky, které by si přáli odstranit. Někteří ze zaměstnanců dokonce zvolili možnost spíše nespokojen/a. Tedy že v této oblasti vidí více nedostatků, které by si přáli zlepšit. V předchozích dílčích otázkách jsme mohli vidět oblasti, ve kterých zaměstnanci pocítují největší nedostatky. Patřila mezi ně například neefektivní komunikace s jejich nadřízeným a zpětná vazba.

DVO 9: V jakých oblastech si zaměstnanci přejí, aby se interní komunikace zlepšila?

Nejvíce si zaměstnanci přejí zlepšit interní komunikaci v oblasti zpětné vazby, ta je ve firmě největším problémem, jak jsme mohli vidět již dříve. Další oblastí, ve které by si přáli zaměstnanci realizovat změny, je oblast komunikačních prostředků. Zde by si nejvíce přáli, aby se ve firmě zavedly anonymní schránky na dotazy, a aby byla zavedena školení pro vedoucí pracovníky v komunikačních dovednostech. Mnozí z nich také uvedli, že by si přála firemní setkání pro všechny, tedy nejen pro některé ze zaměstnanců. Další oblastí, na kterou je potřeba se zaměřit je zlepšení komunikace mezi nadřízeným a zaměstnanci. Z oblasti komunikace mezi zaměstnanci navzájem je důležité zaměřit se na to, aby byl vždy vyslechnut názor všech zaměstnanců a také, aby byli věci vždy dotaženy do konce. Celkově by se měla zlepšit kvalita a komplexnost předávaných informací, které posléze mohou vést k lepší otevřené komunikaci.

8. Doporučení

V předchozí části byly graficky znázorněny odpovědi zaměstnanců na jednotlivé otázky dotazníkového šetření s následným vyhodnocením hlavní a dílčí výzkumné otázky. V této části jsou uvedena doporučení, která by mohla pomoci ke zlepšení interní komunikace ve firmě. Zaměříme se na oblasti, ve kterých jsou zaměstnanci nejméně spokojeni, tedy ve kterých pocítují nedostatky.

Z oblasti komunikačních prostředků si zaměstnanci nejvíce přejí zavést firemní časopis. Zavedení časopisu by podle mě mohlo pomoci ke zlepšení vnitropodnikových vztahů. Díky němu by se zaměstnanci mohli dozvědět více o svých kolezích a mohlo by jim to například pomoci v utvoření lepšího názoru na ně. Další, co by zaměstnanci ve firmě chtěli zavést, jsou firemní rituály, ty například mohou pomoci v upevňování kolegiality. Podle mě je dobré se na ně zaměřit a nějaké nové rituály ve firmě zavést. Například by se mohlo zavést vyhlašování nejlepších pracovníků jednotlivých oddělení nebo dny otevřených dveří.

Zaměstnanci si také přejí, aby se zavedli firemní setkání pro všechny. Tedy to, aby na firemní setkání nechodili pouze někteří ze zaměstnanců, ale aby na ně byli pozváni všichni zaměstnanci firmy. To, že by se zaměstnanci se svými kolegy a nadřízenými pravidelně setkávali i mimo firmu, může pomoci ke zlepšení jejich vztahů. Díky tomu, že by měli možnost spolu komunikovat nejen po formální stránce, by se jejich komunikace mohla celkově zlepšit.

Byla tu zmiňována i školení vedoucích pracovníků v komunikačních dovednostech. Na školení by se ve firmě měli rozhodně zaměřit, obzvláště v dnešní době, kdy je tolik možností a tolik lektorů, kteří by do firmy mohli přijít a pomoci zaměstnancům v některých oblastech. Například v již zmiňovaných komunikačních dovednostech. Nadřízení by měli být rádi, že sami zaměstnanci tyto školení vyžadují. Někdy se stává, že naopak nadřízení školení zařídí, ale zaměstnanci to neocení. Zde bych rozhodně nadřízeným doporučila, aby nějaké školení pro své zaměstnance zařídili. Dobré by bylo se předtím zeptat zaměstnanců, na co přesně zaměřené školení by si přáli realizovat.

Dalším komunikačním prostředkem, který by si zaměstnanci přáli zavést, jsou anonymní schránky na dopisy. Zavedení tohoto komunikačního prostředku není rozhodně problém. Pro některé zaměstnance je lepší, když své problémy či dotazy mohou napsat anonymně na papír a vložit je do schránky než s nimi chodit přímo za nadřízeným. Doporučila bych nadřízeným, aby alespoň jednu takovou schránku ve firmě zařídili. Schránka může být umístěna například vedle nástěnky.

Další oblastí, ve které zaměstnanci procítují nedostatky je zaměřená na komunikaci mezi nadřízeným a jeho zaměstnanci. Jak uvedli někteří ze zaměstnanců, problémy jsou především v časové vytíženosti nadřízeného a v jeho nedostatečných komunikačních schopnostech. V tomhle případě by bylo dobré, kdyby nadřízení zaměřili svoji pozornost na způsob jejich jednání. Důležitá je zde volba správného komunikačního stylu při řešení problémů či dotazů. Nadřízení by si nejspíše měli lépe naplánovat časový rozvrh, aby přesně věděli, kdy budou provádět určitou činnost. Měli by usilovat o to, aby jejich jednání měla jasně stanovený program. Především by nadřízení měli brát zaměstnance jako to nejcennější, co ve firmě mají. Důležité také je, aby jim sdělovali veškeré informace, a nic před nimi nezatajovali a také, aby své zaměstnance pořádně motivovali. Přeci jen motivovaní zaměstnanci dosahují mnohem vyšších pracovních výkonů než ti, kteří motivováni vůbec nejsou.

Největším problémem z oblasti komunikace mezi kolegy stejného pracovního týmu je

především prosazení vlastního názoru. Zaměstnanci si přejí, aby každý názor byl vždy vyslyšen. Bylo by dobré, kdyby každý zaměstnanec měl možnost říct svůj vlastní názor na danou věc, aby nebyl hned zavrhnut. Možná by pomohlo na tuhle problematiku uspořádat pro zaměstnance školení, která by byla zaměřena na týmovou spolupráci a přesvědčivou komunikaci.

Čtvrtou oblastí, kterou jsem se zabývala, je komunikace mezi odděleními. Z dotazníku jednoznačně vyplynulo, že problém je mezi výrobním a obchodním oddělením. Mezi těmito odděleními jsou patrné nedostatky, kvůli kterým mezi nimi neprobíhá efektivní komunikace. Ty jsou způsobeny především tím, že tyto dvě oddělení spolu komunikují více než jiná. V tomhle případě jednoznačně navrhuji zrealizovat nějaké víkendové školení pouze pro tyto dvě oddělení, díky kterému by se vztahy mezi nimi mohly zlepšit. Školení mohou být zaměřena například na týmovou spolupráci a team spirit, neboli na posílení týmového ducha. Důležité je, aby tato dvě oddělení pracovala jako jeden tým.

Nejvíce problémovou oblastí se ukázala být oblast zaměřená na zpětnou vazbu. Zpětná vazba by ve firmách měla fungovat, protože je jedním ze základních nástrojů vedení a rozvoje spolupracovníků. Bohužel více než polovina zaměstnanců uvedla, že zpětnou vazbu ve firmě nedostávají. Skoro všichni si přejí dostávat detailnější zpětnou vazbu především od svých nadřízených. Řešením, které zde navrhuji, by mohly být hodnotící pohovory, které probíhají právě mezi nadřízeným a jeho zaměstnanci. Hodnotí se zde především pracovní výkon zaměstnanců, ale také například spokojenost s pracovním prostředím a organizací práce. Mohou zde například pomoci i anonymní ankety, které by posléze byly vyhodnoceny, a na jejich základě by nadřízení provedli zpětnou vazbu.

Doporučujeme zpětnou vazbu vyžadovat také ze strany nadřízených, aby bylo zjištěno, zda zaměstnanec sdělení pochopil, případně do jaké míry. Podání nepřesných a nedostatečných informací může vést ke špatnému pochopení, které později může vést k nesprávnému splnění úkolu. Jak se říká, důvěřuj, ale prověřuj.

Na závěr je důležité, aby vždy bylo přesně specifikováno, o čem chtějí zaměstnanci a nadřízení komunikovat a co je cílem jejich komunikace. Je pravda, že některá z navrhovaných řešení mohou zvýšit firemní rozpočet. Na druhou stranu ovšem může realizace některých z doporučení pomoci zaměstnancům, a tím nejen pozitivně ovlivnit jejich pracovní výkon, ale i celkové pracovní prostředí. Ke zlepšení komunikace je nutná především samotná komunikace.

Závěr

Cílem bylo provést analýzu spokojenosti s interní komunikací ve firmě XY a následně zhodnotit stávající situaci a případně navrhnout doporučení pro její zlepšení. Stávající stav byl zjištěn pomocí dotazníkového šetření a předešlé konzultace s ředitelem firmy.

Oblast vnitrofiremní komunikace dělá ve firmách opravdu mnoho. Díky tomu, že jsou vztahy mezi zaměstnanci na dobré úrovni nebo že mezi nimi probíhá efektivní komunikace, při které jsou zvoleny správné komunikační prostředky, se zaměstnanci do své práce těší. Tohle je klíčové. Zaměstnanci, kteří se do své práce těší, jsou pro firmu mnohem větším přínosem než ti, kteří tam jen přišli odsedět si povinných osm hodin.

Seznam grafů:

- Graf č. 1 - Vyhodnocení sociodemografické otázky
- Graf č. 2 - Vyhodnocení otázky č. 1
- Graf č. 3 - Vyhodnocení otázky č. 2
- Graf č. 4 - Vyhodnocení otázky č. 3
- Graf č. 5 - Vyhodnocení otázky č. 4
- Graf č. 6 - Vyhodnocení otázky č. 5
- Graf č. 7 - Vyhodnocení otázky č. 6
- Graf č. 8 - Vyhodnocení otázky č. 7
- Graf č. 9 - Vyhodnocení otázky č. 8
- Graf č. 10 - Vyhodnocení otázky č. 9
- Graf č. 11 - Vyhodnocení otázky č. 11
- Graf č. 12 - Vyhodnocení otázky č. 12
- Graf č. 13 - Vyhodnocení otázky č. 13
- Graf č. 14 - Vyhodnocení otázky č. 14
- Graf č. 15 - Vyhodnocení otázky č. 15
- Graf č. 16 - Vyhodnocení otázky č. 16

Seznam příloh:

- Příloha č. 1 - Dotazníkové šetření

Dotazník

Vážení zaměstnanci,

pomocí výsledků z dotazníkového šetření se pokusíme zanalyzovat vnitřní komunikaci u Vás ve firmě.

Prosíme o vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní. Dotazník je složen ze sedmnácti otázek. Pokud není uvedeno jinak, u každé otázky zvolte jednu odpověď, která odpovídá Vašemu názoru.

Předem děkuji za Vaši spolupráci.

1. Na jakém pracovním oddělení pracujete?

výrobní oddělení	obchodní oddělení	ekonomické oddělení	oddělení jakosti
------------------	-------------------	---------------------	------------------

2. Zatrhněte max.3 z komunikačních prostředků, které ve firmě využíváte nejčastěji.

Osobní setkání, komunikace tváří v tvář	Porada odboru či oddělení	Písemný dokument, získání informace písemně	Schránky pro dotazy
Firemní setkání	Firemní rituály	Firemní časopis	Firemní intranet
Telefon	Videokonference	Video / DVD	Email
Brožury a manuály	Nástěnky		
Jiná možnost (uveďte):			

3. Zatrhněte max.3 z uvedených komunikačních prostředků, které byste ve firmě přivítal/a.

Osobní setkání, komunikace tváří v tvář	Porada odboru či oddělení	Písemný dokument, získání informace písemně	Věstníky nebo oběžníky
Firemní setkání	Firemní rituály	Firemní časopis	Firemní intranet
Telefon	Videokonference	Video / DVD	Email
Brožury a manuály	Nástěnky	Schránky pro dotazy	Žádné nic mi nechybí
Jiná možnost (uveďte):			

4. Zadává Vám nadřízený úkoly, které jsou pro Vás srozumitelné?

ANO	spíše ANO	spíše NE	NE
-----	-----------	----------	----

5. Dostáváte od nadřízeného vždy přesné informace ke splnění zakázek?

ANO	spíše ANO	spíše NE	NE
-----	-----------	----------	----

6. Jak celkově hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?

velmi dobrá	dobrá	dostačující	nedostačující
-------------	-------	-------------	---------------

7. Je pro Vás snadné respektovat názor kolegů ve Vašem pracovním týmu?

ANO	spíše ANO	spíše NE	NE
-----	-----------	----------	----

8. Vidíte ve Vašem pracovním týmu nějaké překážky?

Neochota jednotlivých pracovníků	Časová vytíženost nadřízeného	Špatně nastavené komunikační procesy
Nejednoznačné informace	Žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen/a	
Jiná možnost (uved'te):		

9. Jak celkově hodnotíte komunikaci s kolegy ve Vašem pracovním týmu?

velmi dobrá	dobrá	dostačující	nedostačující
-------------	-------	-------------	---------------

10. Probíhá u Vás komunikace s jednotlivými odděleními dobře (dobrá informovanost)?

ANO	spíše ANO	spíše NE	NE
-----	-----------	----------	----

11. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a spíše NE nebo NE, tak uved'te, se kterým oddělením efektivní komunikace neprobíhá.

výrobní oddělení	obchodní oddělení	ekonomické oddělení	oddělení jakosti
------------------	-------------------	---------------------	------------------

12. Dostáváte ve firmě zpětnou vazbu?

ANO	spíše ANO	spíše NE	NE
-----	-----------	----------	----

13. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a spíše ne nebo ne, tak uved'te, od koho byste zpětnou vazbu chtěl/a dostávat (možnost více odpovědí).

--

14. Jste vždy seznámen/a s případnými novými cíli firmy?

ANO	spíše ANO	spíše NE	NE
-----	-----------	----------	----

15. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano nebo spíše ano, tak uved'te, kdo Vám nové cíle sděluje, případně kde se o nich dozvídáte.

--

16. Jak celkově hodnotíte Vaši spokojenost s interní komunikací ve firmě?

úplně spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	úplně nespokojen/a
------------------	------------------	--------------------	--------------------

17. Co byste navrhoval/a zlepšit z oblastí interní komunikaci u Vás ve firmě (možnost více odpovědí)?

--

Dotazník

Vážený zaměstnanci,

pomocí výsledků z dotazníkového šetření se pokusíme zanalyzovat vnitrofiremní komunikaci u Vás ve firmě.

Prosíme o vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní. Dotazník je složen ze sedmnácti otázek. Pokud není uvedeno jinak, u každé otázky zvolte jednu odpověď, která odpovídá Vašemu názoru.

Předem děkuji za Vaši spolupráci.

1. Na jakém pracovním oddělení pracujete?

výrobní oddělení	obchodní oddělení	ekonomické oddělení	oddělení jakosti
------------------	-------------------	---------------------	------------------

2. Zatrhněte max.3 z komunikačních prostředků, které ve firmě využíváte nejčastěji.

Osobní setkání, komunikace tváří v tvář	Porada odboru či oddělení	Písemný dokument, získání informace písemně	Schránky pro dotazy
Firemní setkání	Firemní rituály	Firemní časopis	Firemní intranet
Telefon	Videokonference	Video / DVD	Email
Brožury a manuály	Nástěnky		
Jiná možnost (uveďte):			

3. Zatrhněte max.3 z uvedených komunikačních prostředků, které byste ve firmě přivítal/a.

Osobní setkání, komunikace tváří v tvář	Porada odboru či oddělení	Písemný dokument, získání informace písemně	Věstníky nebo oběžníky
Firemní setkání	Firemní rituály	Firemní časopis	Firemní intranet
Telefon	Videokonference	Video / DVD	Email
Brožury a manuály	Nástěnky	Schránky pro dotazy	Žádné nic mi nechybí
Jiná možnost (uveďte):			

4. Zadává Vám nadřízený úkoly, které jsou pro Vás srozumitelné?

ANO	spíše ANO	spíše NE	NE
-----	-----------	----------	----

5. Dostáváte od nadřízeného vždy přesné informace ke splnění zakázek?

ANO	spíše ANO	spíše NE	NE
-----	-----------	----------	----

6. Jak celkově hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?

velmi dobrá	dobrá	dostačující	nedostačující
-------------	-------	-------------	---------------

7. Je pro Vás snadné respektovat názor kolegů ve Vašem pracovním týmu?

ANO	spíše ANO	spíše NE	NE
-----	-----------	----------	----

8. Vidíte ve Vašem pracovním týmu nějaké překážky?

Neochota jednotlivých pracovníků	Časová vytíženost nadřazeného	Špatně nastavené komunikační procesy
Nejednoznačné informace	Žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen/a	
Jiná možnost (uved'te):		

9. Jak celkově hodnotíte komunikaci s kolegy ve Vašem pracovním týmu?

velmi dobrá	dobrá	dostačující	nedostačující
-------------	-------	-------------	---------------

10. Probíhá u Vás komunikace s jednotlivými odděleními dobře (dobrá informovanost)?

ANO	spíše ANO	spíše NE	NE
-----	-----------	----------	----

11. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a spíše NE nebo NE, tak uved'te, se kterým oddělením efektivní komunikace neprobíhá.

výrobní oddělení	obchodní oddělení	ekonomické oddělení	oddělení jakosti
------------------	-------------------	---------------------	------------------

12. Dostáváte ve firmě zpětnou vazbu?

ANO	spíše ANO	spíše NE	NE
-----	-----------	----------	----

13. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a spíše ne nebo ne, tak uved'te, od koho byste zpětnou vazbu chtěl/a dostávat (možnost více odpovědí).

--

14. Jste vždy seznámen/a s případnými novými cíli firmy?

ANO	spíše ANO	spíše NE	NE
-----	-----------	----------	----

15. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano nebo spíše ano, tak uved'te, kdo Vám nové cíle sděluje, případně kde se o nich dozvídáte.

--

16. Jak celkově hodnotíte Vaši spokojenost s interní komunikací ve firmě?

úplně spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	úplně nespokojen/a
------------------	------------------	--------------------	--------------------

17. Co byste navrhoval/a zlepšit z oblastí interní komunikaci u Vás ve firmě (možnost více odpovědí)?

--