

Interní komunikace ve Fakultní nemocnici Olomouc

Veronika Marešová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika MAREŠOVÁ**
Osobní číslo: **K09564**
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Interní komunikace ve Fakultní nemocnici Olomouc**

Zásady pro vypracování:

1. Proveďte řešerši literatury a zpracujte teoretická východiska práce, definujte cíle práce a pracovní hypotézu.
2. Analyzujte současný stav interní komunikace ve zvolené organizaci.
3. Zpracujte marketingový průzkum u zvolené cílové skupiny s cílem analyzovat interní komunikaci zvolené organizace.
4. Na základě výsledků analýzy verifikujte pracovní hypotézu, shrňte závěry provedeného průzkumu a navrhněte řešení aplikovatelná v praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-722-6763-9.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. Vnitrofiremní komunikace: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 103 s. ISBN 80-716-9550-5.

HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 317 s. ISBN 978-802-5126-363.

JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. 1.vyd. Praha: Grada, c2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

PELSMACKER, Patrick de. Marketingová komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. 1.vyd. Praha: Grada, c2003, 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

STEJSKALOVÁ, Dita. Strategie firemní komunikace: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, 254 s. ISBN 978-807-2611-782.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

1. října 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

4. května 2012

Ve Zlíně dne 15. února 2012

doc. MgA. Jana Janíková, AritD.

děkanka



L.S.

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

25. 4. 2012

VERONIKA MAŘEŠOVÁ



Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací.

(1) Vysoká škola nevydělčelně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3.

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosažených v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělků dosažených školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Bakalářská práce na téma Interní komunikace ve Fakultní nemocnici Olomouc si klade za cíl analyzovat aktuální stav interní komunikace zvolené organizace a navrhnout případná opatření pro zlepšení do budoucna. Teoretická východiska práce se opírají o základní přístupy a teorie komunikace, dále interní komunikace a jejích nástrojů a marketingového výzkumu. V praktické části je nejdříve identifikována zvolená firma a dále je popsána zvolená metodika práce. Hlavní část praktické části se zabývá analýzou dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci Fakultní nemocnice Olomouc. Závěrečná část shrnuje data z výzkumu a předkládá návrhy a doporučení.

Klíčová slova:

Interní komunikace, komunikace, firemní kultura, marketingový výzkum, nástroje interní komunikace

ABSTRACT

Bachelor thesis on the topic of internal communication at the University Hospital Olomouc aims to analyze the current state of the selected organization's internal communication and suggest possible measures to improve the future. Theoretical work is based on basic approaches and theories of communication, as well as internal communication and its tools and marketing research. At the beginning of the practical part is identified selected firm and then there is described the methodology of work. The main part of the practical part deals with the analysis of the survey, which took place between employees of University Hospital Olomouc. The final section summarizes the data from the research and makes suggestions and recommendations.

Keywords:

Internal communication, communication, corporate culture, marketing research, internal communication tools

Největší poděkování patří vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a přílivy pozitivní energie, které mi poskytla při zpracování zvoleného tématu.

Dále bych ráda poděkovala tiskovému mluvčímu Fakultní nemocnice Olomouc Bc. Egonovi Havrlantovi za jeho vstřícnost a pomoc při realizaci marketingového výzkumu. Poděkovat bych chtěla také své rodině za trpělivost a podporu.

Motto:

Mlčetí stříbro, mluvití zlato aneb bez komunikace to nejde.

Čestné prohlášení:

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

Ve Zlíně dne 25. dubna 2012

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KOMUNIKACE.....	12
1.1 Definice.....	12
1.2 Význam komunikace	12
1.3 Cíle komunikace.....	12
1.4 Proces komunikace.....	13
1.5 Komunikace v organizaci.....	14
1.6 Jak dosáhnout efektivní komunikace.....	15
2 DEFINICE A CHARAKTERISTIKA INTERNÍ KOMUNIKACE	16
2.1 Vymezení pojmu a cíle interní komunikace	16
2.1.1 Interní komunikace a Public Relations	18
2.1.2 Interní komunikace a firemní kultura	18
2.2 Význam interní komunikace	19
2.3 Nástroje interní komunikace	19
2.3.1 Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář.....	19
2.3.2 Komunikace prostřednictvím médií.....	22
2.3.3 Další prostředky a formy interní komunikace	24
2.4 Měření efektivity interní komunikace.....	25
Loajalita a spokojenost zaměstnanců.....	25
3 SWOT ANALÝZA.....	27
3.1 Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby).....	27
3.2 Analýza interního prostředí (silné a slabé stránky).....	27
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	28
4.1 Poznáváme zákazníka.....	28
4.2 Definice marketingového výzkumu	28
4.3 Druhy marketingového výzkumu	29
5 CÍLE PRÁCE, HYPOTÉZY A METODOLOGIE.....	31
5.1 Cíle práce	31
5.2 Metodologie	31
5.3 Hypotéza	31
II Praktická část.....	32

6	CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	33
6.1	O nemocnici	33
6.2	Ocenění a certifikáty.....	34
7	POPIS SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE	35
7.1	Komunikační nástroje – shora-dolů	35
7.2	Komunikační nástroje – zdola-nahoru	36
7.3	Interní komunikace vs. externí komunikace.....	36
8	METODIKA VÝZKUMU	38
8.1	Účel výzkumu	38
8.2	Cíle.....	38
8.3	Cílová skupina a způsob oslovení	38
8.4	Časový harmonogram, distribuce a náklady	38
8.5	Použité techniky marketingového výzkumu	38
8.6	Sestavení SWOT analýzy	39
9	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	40
9.1	Vyhodnocení dotazníků.....	40
9.2	SWOT analýza interní komunikace.....	54
9.3	Shrnutí výsledků výzkumu.....	55
9.4	Verifikace hypotézy	55
9.5	Návrhy a doporučení.....	56
	Závěr	58
	Seznam použité literatury.....	60
	Seznam použitých symbolů a zkratk.....	62
	Seznam obrázků.....	63
	Seznam tabulek.....	64
	Seznam grafů.....	65
	Seznam příloh.....	66

ÚVOD

Komunikace se dá považovat za jistý fenomén dnešní doby. Lidé jsou neustále ve spojení se svými přáteli, rodinou, zaměstnanci či dokonce se známými osobnostmi ze světa kultury, sportu nebo politiky. Kdo nekomunikuje, jakoby nepatřil do obrovské komunity lidí, která je neustále online na internetu, na mobilním telefonu či jiném médiu umožňujícím spojení s okolním světem. Jelikož množství zpráv, které každý člověk denně obdrží, roste, je třeba umět rozlišovat zprávy, které jsou pro nás důležité a které ne. Naše mysl je již naprogramována tak, aby filtrovala obsahy textů pouhým *přeletěním* a nevystavovala tak mozek přetížení. Komunikace je vším, a to platí nejen v osobních životech každého z nás, ale i ve firmách.

Dnes se již setkáváme s organizovanou strukturou interní komunikace i ve firmách na území České republiky. O tom svědčí různé normy, soutěže o nejlepší firemní časopisy a výsledky průzkumů spokojenosti zaměstnanců. Přesto mnohá vedení firem stále úplně nechápou nesmírnou důležitost komunikace se zaměstnanci. Věřím, že i tato práce, jako jedna z mnoha zabývajících se právě touto problematikou, přispěje k tomu, aby manažeři na vedoucích pozicích zařadili interní komunikaci do seznamu důležitých manažerských aktivit.

Jedno staré přísloví říká: „*Mluviti stříbro, mlčeti zlato*“. S tímto příslovím by firma určitě v současném konkurenčním prostředí neobstála. Pro bakalářskou práci na téma interní komunikace se hodí motto upravit na „*mlčeti stříbro, mluviti zlato*“. Takto by se v zcela nejhlubší podstatě interní komunikace dala definovat. Mluvit, mluvit a...komunikovat.

Výběr tématu pro zpracování bakalářské práce lze přičíst k vlastním preferencím autorky. Komunikace osobní, ale i na profesní úrovni je ryze lidský proces, který je dnes bohužel narušován mnoha médii, jež jeho kontext zkreslují a často i negativně mění. Přesto komunikace patří k základním charakteristikám každého z nás a dá se považovat za jeden z mála společných jmenovatelů všech lidí. Způsob jakým komunikujeme, z nás dělá ty, kterými jsme. Taktéž tomu platí i ve firmě. V komunikačním mixu vystupuje komunikace pod názvem Public Relations a právě tento považuji v oblasti marketingových komunikací za jeden z nejlepších, nejefektivnějších a nejlidštějších.

Firma, která se představuje jako předmět velké části této práce, je Fakultní nemocnice Olomouc. Nezisková organizace zdravotnického charakteru byla zvolena hned z několika

důvodů, přičemž hlavní roli hrála předchozí spolupráce s vedením nemocnice, která probíhala v minulosti v rámci analýzy marketingového prostředí nemocnice.

Cílem teoretické části je získat ucelený přehled nejen o termínu *interní komunikace*, nýbrž i o komunikaci obecně a dalších tématech úzce spojených s předmětem práce. Teoretické pilíře práce se opírají o základní přístupy a strategie interní komunikace, dále se opírají o jednotlivé komunikační kanály a měření efektivity interní komunikace. Následovně je v teorii definován proces marketingového výzkumu, jenž je předmětem praktické části práce.

Pro zpracování praktické části byla zvolena Fakultní nemocnice Olomouc, na níž budou aplikovány poznatky nabyté v teoretické části. Analýza proběhne prostřednictvím osobních rozhovorů a dotazníkového šetření u zaměstnanců nemocnice. Dotazníkové šetření si klade za cíl zjistit aktuální stav interní komunikace ve zvolené organizaci a na základě kvantitativních metod jej analyzovat. Dalším dílčím cílem praktické části je navrhnout reálná řešení na zlepšení nedostatků, které by mohlo dotazníkové šetření přinést.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

1.1 Definice

Počestělé slovo komunikace převzaté z latinského *communicare* či *communis* si můžeme vyložit jako sdílení, spolčování či společnou účast. V našich životech představuje komunikace základ všech vztahů mezi lidmi. Dále také pojmenováváme tímto pojmem i zcela odlišné formy, například silnice a jiné dráhy, to však není náplní této práce. Komunikace obecně zahrnuje sdílení, přenos a výměnu významu a hodnot. V širším záběru se nejedná pouze o oblast informací, ale také o další výsledky a projevy lidské činnosti. (Foret, 2011, s. 6)

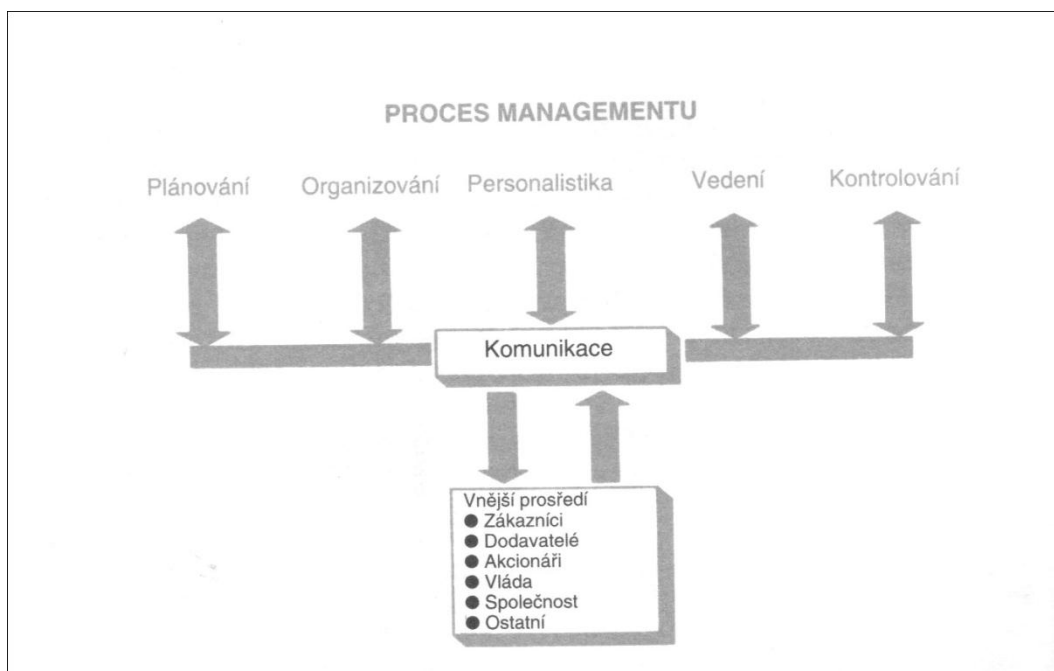
1.2 Význam komunikace

V nejširším měřítku lze nahlížet na komunikaci jako na prostředek, který vzájemně propojuje lidi za účelem dosažení společného cíle. Komunikace nás zbavuje nedorozumění, dává nám pocit jistoty a informovanosti. Bez komunikace by nemohla skupina fungovat, jelikož by neexistoval prostředek, který by efektivně koordinoval její činnost. Jiný náhled na komunikaci mají psychologové, kteří zkoumají především problémy komunikačního procesu a hledají tak bariéry a úskalí, jež brání dobré komunikaci. (Weihrich, 1993, s. 507-508) (Holá, 2006, s. 3-4)

1.3 Cíle komunikace

Díky komunikaci dosahujeme změn, které zabezpečují blaho podniku. Komunikace zajišťuje interní fungování podniku, které se v důsledku projevuje na externí komunikaci firmy. Dle Weihricha má ve firmě komunikace tato specifika:

- 1) *„stanovení sdělování cílů podniku*
- 2) *zpracování plánů, potřebných pro dosažení cílů*
- 3) *efektivní a výkonné organizování lidských a materiálních zdrojů*
- 4) *výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků*
- 5) *vedení, přikazování a vytváření vhodného pracovního prostředí*
- 6) *kontrolování“* (Weihrich, 1993, s. 508)



Obrázek 1 – Proces managementu

Zdroj: WEIHRICH, Heinz. Management: *Vyhnete se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*, s. 509

1.4 Proces komunikace

Proces komunikace zahrnuje a pracuje se třemi hlavními prvky. Začíná u odesílatele, který nese nějakou myšlenku, přenáší se prostřednictvím zvoleného média a končí u příjemce. (Weihrich, 1993, s. 509)

K přenosu informací využíváme *kanály*, ty spojují odesílatele s příjemcem. Sdělení mohou mít mluvenou nebo písemnou formu a jejich přenos je realizován dopisem, počítačem, telefonem, televizí, rádiem a mnoha dalšími prostředky. Výběr komunikačního kanálu je v širokém spektru kanálů sice náročný, avšak velice důležitý pro správné zpracování a pochopení informace, kterou chceme sdělit. Jak uvádí Weihrich (1993, s. 511), pro zdárné ukončení komunikace je nezbytné, aby příjemce sdělení pochopil. K nepochopení sdělení může vést hned několik faktorů, mezi ně řadíme nejčastěji nepozornost, jazykovou bariéru či omezenost myšlení.

Weihrich (1993, s. 511-512) obecně hovoří o šumu jako o jakémkoliv negativním prvku, jenž vstupuje do komunikace a tím ji negativně ovlivňuje. Šumy narušující kvalitu komunikace jsou například hluk, používání nejednoznačných symbolů, porucha komunikačního kanálu aj.

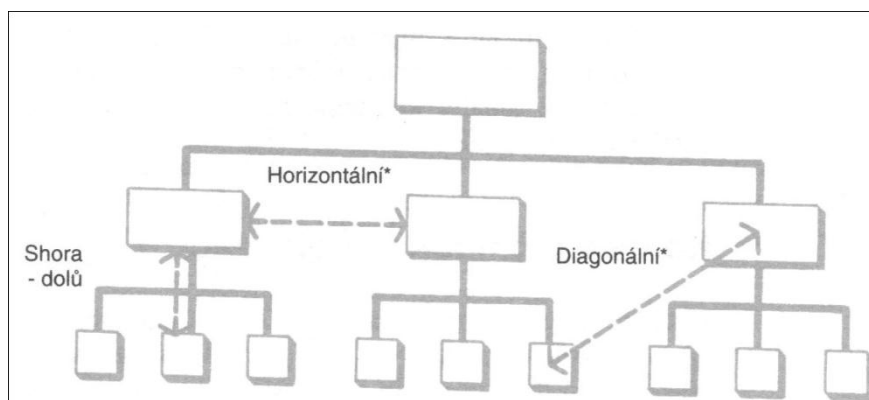
Efektivnost komunikace vyhodnocujeme prostřednictvím zpětné vazby. Bez ní jen těžko odhadneme, zdali byla zpráva dobře zakódována, přenesena a především správně pochopena příjemcem. (Weihrich, 1993, s. 512)

1.5 Komunikace v organizaci

Nároky na komunikaci, především na její rychlost a relevantnost, neustále stoupají. Každé byt' jen krátké zastavení výroby připravuje podnik o ekonomické výnosy a úkolem kvalitní komunikace je těmto problémům předcházet a v případě, že již vznikly, je rychle a efektivně vyřešit. Roste také počet informací, které manažer či jiný zaměstnanec denně zpracovává. Velký objem informací může způsobovat informační záplavu, proto je nezbytné se snažit předávat jen relevantní informace, avšak v menším množství. (Weihrich, 1993, s. 512-515)

Komunikační tok v organizaci

Ve všech fungujících firmách se uskutečňuje komunikace několika směry, a to *shora-dolů*, *zdola-nahoru* a *napříč*. Důraz bývá kladen na komunikaci *shora-dolů*, ale jednosměrný tok informací může mít na firmu negativní vliv. Naopak, správná komunikace by měla být vedena *zdola-nahoru*. Dále Weihrich (1993, s. 512-515) definuje komunikaci *horizontální*, kde spolu komunikují lidé na podobné organizační úrovni. *Příčnou* komunikací tvoří jednotky na různých organizačních úrovních a není mezi nimi přímý organizační vztah.



Obrázek 2 – Komunikace v organizaci

Zdroj: WEIHRICH, Heinz. Management: *Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*, s. 509

Jak uvádí Weihrich (1993, s. 512-515) komunikace *shora-dolů* postupuje od lidí s vyšším postavením ve firmě k zaměstnancům na nižší hierarchické úrovni. Tento model komuni-

kace převládá ve firmách s autoritativní atmosférou a mívá spíše direktivní podobu. Často zde dochází k deformaci či dokonce ztrátě informace, jelikož informace musí prostoupit několika úrovněmi. Vhodným nástrojem je využití zpětné vazby k potvrzení, že zaměstnanci obdrželi a správně pochopili zprávu.

V opačném případě mluvíme o komunikaci *zdola-nahoru*, tedy komunikaci od podřízených k vyšším pozicím ve firmě. Tento tok bývá občas poškozen manažery, kteří mají tendenci informace zkreslovat a upravovat. Hlavně se jedná o informace negativního charakteru, to proto, aby se všechny nepříznivé zprávy nedostaly k vedení firmy. Styl komunikace *zdola-nahoru* je pozorován ve firmách, které tíhnou k demokratickému organizačnímu prostředí. Pro vytvoření dobrých podmínek pro efektivní komunikaci *zdola-nahoru* je třeba dbát na dobré vztahy se zaměstnanci a posilovat neformální a názorům otevřenou atmosféru na pracovišti. (Weihrich, 1993, s. 512-515)

Třetím stylem je komunikace *příčná*, která spojuje horizontální a diagonální tok informací (viz obrázek). Díky tomuto typu komunikace se urychluje informační tok, dále se dosahuje lepšího pochopení sdělení a je podporováno dosažení organizačních cílů. (Weihrich, 1993, 512-512)

1.6 Jak dosáhnout efektivní komunikace

Komunikační proces provází v každé jeho fázi různá rizika. Problémy v komunikaci mohou vznikat u odesílatele, při přenosu nebo u příjemce sdělení. Proto existuje několik přístupů, jak komunikační proces zdokonalovat.

Komunikační audit je jednou z možností, jak dosáhnout lepší komunikace v organizaci. Jedná se o nástroj pro kontrolu komunikačních sítí a taktik. Audit je dle Weihricha (1993, s. 521-522) zaměřen na 4 sítě:

1. Regulační síť – vztah mezi nadřízenými a podřízenými
2. Inovační síť – řešení problémů, podávání návrhů na změny
3. Integrovaná síť – odměny a povýšení
4. Informativně-instruktivní síť – publikace, nástěnné zprávy a informace neoficiálního charakteru

Audit lze provádět různě, nejčastěji potom dotazníky, pozorováním či rozhovorem. Provádí se nejen při vzniku problému, ale hlavně jako prevence před nimi.

2 DEFINICE A CHARAKTERISTIKA INTERNÍ KOMUNIKACE

Současný trh je definován především pojmy jako „přesycený“, „zákazník na prvním místě“, „vysoce konkurenční“ a dalšími podobně zabarvenými pojmy. Vyznat se v širokém spektru konkurentů a dokázat se mezi nimi prosadit není lehkým úkolem a za úspěchem stojí často podceňované a přehlížené manažerské aktivity. Mezi tyto patří i interní, neboli vnitrofiremní komunikace. V současné době se již situace zlepšuje a manažeři si začínají uvědomovat důležitost a potenciál, který právě interní komunikace skrývá, avšak stále se komunikuje ve firmách především intuitivně a nahodile. (Hloušková, 1998, s. 7-10)

Jednou z charakteristik silné firmy je vnitřní stabilita a jednota. K těmto cílům směřuje podnik právě díky kvalitně a kontinuálně vedené komunikaci uvnitř firmy. Špatně řízená interní komunikace má za následek například nespokojenost zaměstnanců s informovaností (chod firmy, noví partneři, chování na pracovišti,...), špatnou atmosféru na pracovišti a další atributy nezbytné ke zvyšování konkurenceschopnosti. (Janda, 2004, s. 7-15)

Práce se níže bude zabývat vysvětlením pojmu a jeho zařazením. Právě zařazení pojmu interní komunikace není u všech autorů stejné, ba naopak. Interní komunikace bývá řazena do části firemní kultury, která je podskupinou Corporate Identity. Avšak interní komunikace působí i na interní Public Relations. Osobně chápu proces vnitrofiremní komunikace jako důsledek správně vedených interních Public Relations, přesto bude v práci objasněn vztah k oběma oborům.

2.1 Vymezení pojmu a cíle interní komunikace

Definice pojmu *interní komunikace* bylo napsáno již mnoho, proto bude postupně popsáno definic více od několika autorů. První z nich vystihuje hlubší cíle interní komunikace a zní následovně: „*Cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník*“ (Janda, 2004, s. 10). Je zřejmé, že řízená interní komunikace povede především ke změně chování zaměstnanců, avšak tento důsledek řadíme mezi přidané hodnoty interní komunikace (Janda, 2004, s. 10).

Skutečnou podstatu a hodnotu dané problematiky si neuvědomuje každý, nýbrž naopak. Mezi hlavní důvody proč se vnitrofiremní komunikace řadí mezi opomíjené povinnosti manažerů, patří nejen nedostatek času, nepochopení důležitosti zaměstnanců firmy, ale také právě nepochopení samotného pojmu. Pro manažery jsou často stěžejní aktivity, které vedou přímo k finančním výsledkům a jsou snadno měřitelné. Měřitelností efektivity IK se

bude práce zabývat níže, avšak stejně jako jiné podnikové disciplíny, i tuto lze měřit. (Hloušková, 1998, s. 7-10)

Druhá definice vymezuje obsah vnitrofiremní komunikace, popisuje tedy náležitosti týkající se plnění.

„Z hlediska obsahu jde o tři základní oblasti, které vyplývají z cílů interní komunikace, které lze pro úvod obecně vymezit jako:

1. informační zabezpečení nutné pro výkon práce

2. informační a motivační propojení nutné pro spolupráci

3. formování žádoucího pracovního chování a postojů k dosažení stability zaměstnanců“

(Holá, 2011, s. 5)

V první rovině hovoří Holá (2011, s. 5-7) především o informacích, které se týkají základní úrovně komunikace a fungování ve firmě. Ty slouží k pochopení náplně práce, přizpůsobení se kolektivu a zapadnutí do firmy. Jedná se o základní popis práce, strukturu a fungování firmy a provádí se při vstupu do firmy. Nejčastějšími nástroji přenosu těchto informací jsou manuály, brožury či osobní komunikace s manažerem.

Druhou úroveň již tvoří hlubší pochopení firemní strategie a cílů společnosti. Hovoříme zde také o soustavné motivaci zaměstnanců a dosažení společných vizí. Pro tyto cíle je nezbytné pravidelně informovat zaměstnance o hospodářských výsledcích, o konkurenci, o postavení na trhu či o nezdařených aktivitách. Zatajovat personálu negativní informace týkající se chodu firmy je zcela nežádoucí. V případě, že se zaměstnanci dozvídají negativní informace o firmě tzv. „z druhé ruky“, reagují na ně podstatně hůře, nežli v případě, že jim je sdělí vedení firmy samo. Vzniká tak negativní WOM neboli worth of mouth, které vzbuzuje mezi potencionálními zákazníky velmi silné emoce. (Holá, 2011, s. 5-7)

Třetí a nejhlubší rovina se vztahuje k aktuálnímu a budoucímu vývoji společnosti. Firma komunikuje svým zaměstnancům vlastní názory na aktuální dění a vyjadřuje se k otázkám týkajících se budoucnosti firmy na základě otevřených diskuzí. Utužuje tak vztahy s personálem a zároveň je připravuje na budoucí vývoj a pravděpodobné změny a novinky týkající se chodu firmy. Informovaný zaměstnanec reaguje na změny mnohem lépe v případě, že je připravený na jejich možnou realizaci. (Holá, 2011, s. 5-7)

2.1.1 Interní komunikace a Public Relations

Aby bylo lépe porozuměno vztahu mezi interní komunikací a Public Relations, je vhodné nejdříve definovat pojem PR. Překlad anglického sousloví public relations znamená *vztahy s veřejností*, což pro téma Interní komunikace může být trochu zavádějící, jelikož zaměstnanci nepatří do veřejnosti. Právě kvůli vzniku možného nedorozumění se veřejnost dělí na dvě složky, a to veřejnost vnější a interní. Svoboda v publikaci Public Relations moderně a účinně, 2. aktual. a doplněné vydání, používá tuto definici PR: „*Public Relations jsou sociálněkomunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s nimi pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. Public Relations organizace se také uplatňují jako nástroj jejího managementu.*“ (Svoboda, 2009, s. 17)

Zaměstnanci tvoří významnou složku vnitřního marketingového prostředí firmy a interní PR je strategickým nástrojem, který posouvá interní komunikaci o krok blíže zaměstnancům. Dobře řízená interní komunikace vytváří kvalitní vztahy se zaměstnanci neboli dobré interní PR. Hlavním cílem interních public relations je měnit vztah a postoje zaměstnanců k firmě, jejímu vedení a cílům podniku a především budovat pozitivní vztahy k firmě a předmětu podnikání. Jedná se o dlouhodobou aktivitu, která má za jasně daný cíl – budování vztahů se zaměstnanci. (Holá, 2006, s. 32)

2.1.2 Interní komunikace a firemní kultura

Interní komunikace nemá spojitost pouze s interními public relations, nýbrž i s firemní kulturou. Kultura je pojmem nanejvýše širokým, pro účely práce bude využita věta z publikace Iana Brookse, Firemní kultura, která říká: „*Kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí, a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, rozdílné hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí okolo sebe*“ (Brooks, 2003, s. 217). Lze zjednodušeně říci, že firemní kultura vyjadřuje způsob chování firmy. To se projevuje navenek hodnotami, ale i rituály, logem firmy, oblékáním zaměstnanců a jejich vyjadřováním. Firemní kultura buduje image firmy, tedy obraz o firmě v očích vnějšího okolí.

Interní komunikace je odrazem firemní kultury. To jakým způsobem komunikujeme, ale také jakými prostředky, nám ukazuje jaké hodnoty a normy jsou ve firmě nastaveny. (Holá, 2006, s. 10)

2.2 Význam interní komunikace

Interní komunikace a strategie, jakou budeme komunikovat, spadá pod celou strategii firmy. Jelikož cíle a strategie firmy jsou zcela stěžejní pro její konkurenceschopnost, udržení a růst své pozice na trhu, je zcela nezbytné nepřehlížet vnitřní prostředí firmy, naopak, vytvářet si u něj dobrou image a reputaci. Je třeba zvolit takové prostředky komunikace, aby nás zaměstnanci vnímali jako spolehlivého a silného partnera. Jedině tak může firma dosáhnout toho, aby tímto způsobem byla vnímána i svými zákazníky. (Holá, 2006, s 12-13)

Holá (2006, s. 13-14) tvrdí, že význam interní komunikace se nejčastěji projeví v případě, kdy interní komunikace nefunguje či je nastavená špatně. Nedůsledná interní komunikace se projevuje na všech úrovních managementu a za následek má nedorozumění, špatné plnění úkolů, demotivaci, fluktuaci zaměstnanců, špatné prostředí ve firmě, šíření negativních zpráv a mnoho dalších negativních prvků. Interní komunikace a její úroveň se zásadně podílí na úspěších firmy a je nutno vynakládat čas a prostředky na její fungování a neustálé zlepšování.

O důležitosti interní komunikace svědčí také norma ISO 5.5.3. Interní komunikace či soutěže vztažené k této problematice. Mezi nejznámější soutěže patří Zlatý středník, který každoročně vyhláší nejlepší firemní časopis, dále IIK Grand Prix pořádaný Institutem interní komunikace a také například Česká cena za PR – kategorie interní komunikace, jenž má na starosti APRA (Asociace Public Relations Agentur).

2.3 Nástroje interní komunikace

Již bylo řečeno, že přenos informací z jedné osoby na druhou či více osob probíhá prostřednictvím komunikačních prostředků. Tyto prostředky lze dělit na základě toho, zdali se jedná o osobní komunikaci, tedy tváří v tvář realizovanou prostřednictvím řeči, či písemnou uskutečňovanou poznámkami, manuály, předpisy apod. a nakonec elektronickou, kam Holá (2011, s. 189-190) zahrnuje e-maily, intranet či komunikaci na sociální síti.

2.3.1 Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář

Osobní komunikace je nejčastěji užívanou formou ke sdělování informací. Díky ní jsou zcela limitovány informační šumy a zpětná vazba následuje bezprostředně po sdělení. Z těchto důvodů má osobní komunikace vysokou kvalitu a užívá se proto k předávání in-

formací důležitého charakteru. Avšak naráží se zde na riziko nezachycení informace. Ne každý člověk, resp. Manažer, dokáže své myšlenky uceleně a přesně převést do mluveného projevu, proto se může stát, že příjemce sdělení nepochopí jeho podstatu. Další nevýhodou této formy komunikace je její časová a finanční náročnost a také fakt, že co není psané, nemá tutéž váhu jako informace, které jsou na papíře. (Holá, 2011, s. 191-192)

Ústní komunikaci lze praktikovat hned několika nástroji. „*Základními prostředky osobní komunikace jsou rozhovor, diskuze, rozprava, porada, telefonický rozhovor, firemní mítinky vrcholového vedení se zaměstnanci, školicí programy, dny otevřených dveří, firemní rituály, společenské a sportovní akce, manažerské pochůzky*“ (Holá, 2011, s. 192). Soudě dle situace volíme konkrétní prostředek. Je zřejmé, že pro sdělení výpovědi zaměstnanci nevolíme sportovní akci apod.

Týmové porady

Porady jsou velmi oblíbeným nástrojem pro rozplánování týdenních aktivit a úkolů či pro shrnutí uplynulého týdne či měsíce. Dle Holé (2011, s. 192-193) se také porady svolávají při řešení jednotlivých projektů, ale i pro podporu týmové spolupráce nebo připomenutí firemní strategie a cílů firmy, jak dlouhodobých, tak i krátkodobých.

Výrazným a nejdůležitějším prvkem celé porady je manažer, který má za úkol poradu vést a dirigoval. Často právě jeho připravenost a komunikativnost jsou rozhodující a zásadní pro úspěšnost porady. Dobře připravený manažer by měl vědět, jaké výsledky očekává od konkrétní porady, kdy zasáhnout do diskuze a měl by hlídat relevantnost diskuze k probíranému tématu. Časové naplánování týmové porady může být také výrazným prvkem v její efektivitě. Rozhodneme-li se pro pondělní dopoledne, kdy jsou zaměstnanci odpočatí a plní energie, musíme počítat s rozsáhlejšími diskuzemi nežli v pátek. V pátek se zaměstnanci orientují naopak na nadcházející víkend a v hlavě již plánují jeho prožití, proto mohou být při poradách nesoustředění. Na druhé straně je ovšem vhodné sumarizovat uplynulý týden právě v pátek, kdy jsou informace podávány ještě za horka. Rozhodnutí o tom, kdy porada bude probíhat, záleží na uvážení manažera, který tak učiní také na vlastní zkušenosti a osobní znalosti přítomných. (Holá, 2011, s. 192-193)

Firemní mítinky, interní prezentace

Firemní mítinky se běžně konají na začátku či na konci roku a shromažďuje se celá firma, tedy všichni její zaměstnanci. Pokud ovšem hovoříme o obrovských firmách čítajících několik tisíc zaměstnanců, vybírají se zástupci jednotlivých odnoží, které sdělené informace

předají. Tyto mítinky se považují za výchozí body interních PR pro celý nadcházející rok. Na konci se vede diskuze a přechází se do neformální společenské akce. (Holá, 2011, s. 193-194)

Shromáždění se konají s častějším intervalem a prezentují se zde výsledky a plány firmy.

Interní školící programy

Tyto programy slouží především k detailnímu předání firemní filozofie jejím zaměstnancům. Hovoří se zde o vizích a dlouhodobých cílech firmy a školitel se snaží zaměstnanci pomocí otevřené debaty nastínit skutečnou podstatu celé firmy a osvojit mu ji. Díky tomu, že zaměstnanci správně pochopí důsledky své práce a její důležitost, budou schopni pracovat efektivněji a budou se ve firmě, se kterou sdílí její hodnoty, cítit přirozeněji. Dalším benefitem interních školících programů je předávání znalostí a know-how zaměstnancům společnosti. „*V některých firmách jsou standardem produktová školení, školení při nástupu pracovníka do pracovního poměru, při formování týmu apod.*“ (Holá, 2011, s. 194)

Dny otevřených dveří

Díky tomuto druhu nástroje mohou manažeři nabídnout zaměstnancům v praxi objasnění některých záležitostí týkajících se od chodu firmy až po naplňování firemní filozofie. Jedná se o nástroj vhodný pro menší i větší firmy a jeho četnost je dána právě velikostí konkrétní firmy. Výsledný efekt záleží především na samotném manažerovi a jeho přístupu k těmto akcím. (Holá, 2011, s. 195)

Konzultace

Dle Holé (2011, s. 185) by měl mít správný a empatický manažer ve svém týdenním programu zavedeny hodiny určené ke konzultacím se zaměstnanci. Tyto konzultační hodiny hrají poměrně velkou roli v přehledném pracovním dni, díky nim se nám totiž nestane, že horlivý zaměstnanec naruší náš pracovní den nechtěnou debatou. Na délce a časovém určení konzultací se rozhoduje manažer dle vlastního uvážení a především také na pracovní vytíženosti v tento určený den.

Manažerské pochůzky

Komunikační nástroje popsané v předešlých dvou odstavcích staví na aktivním postoji zaměstnance, tedy na tom, že zaměstnanec sám projeví zájem o diskuzi či vysvětlení nejasností týkajících se práce. V případě pochůzek je iniciátor diskuze sám manažer, ne každý zaměstnanec v sobě totiž najde odvahu promluvit s manažerem. Aby tyto pochůzky

byly efektivní, je třeba je vykonávat s určitou pravidelností. Jak uvádí Holá (2011, s. 195-196), pokud není zvykem, že manažer chodí za zaměstnanci a ptá se na různé otázky, můžou mít tyto akce negativní dopad. V zaměstnancích, kteří nejsou na pravidelné pochůzky zvyklí, by se mohla vzbudit vlna spekulací, zdali je vše v pořádku s firmou či jejich prací. Přesto můžou být pochůzky velmi užitečné, především v navazování či zlepšování vztahů se zaměstnanci či otevření se k diskuzi.

Společenské a sportovní akce

Akce neformálního typu slouží především k zlepšování týmového ducha a osmělování zaměstnanců v komunikaci s manažery či řediteli. Eventy se zpravidla plánují na začátek či konec kalendářního roku. Nedílnou součástí eventů jsou také rodinní příslušníci. Ať už více či méně, firma vždy ovlivňuje i osobní život svých zaměstnanců, proto je velmi důležité, aby i rodina měla o firmě dobré mínění. (Holá, 2011, s. 196)

2.3.2 Komunikace prostřednictvím médií

Dle Holé (2011, s. 197) do této kategorie zpravidla řadíme písemné, vizuální a audiovizuální formy komunikace. Pomocí písemné komunikace jsme schopni velmi rychle předat zprávu velkému počtu lidí, proto se také jedná o oblíbený prostředek sdělování informací uvnitř firmy, právě kvůli časové úspoře. Písemné komunikace se také využívá k uchování dohodnutých závěrů na poradách či diskuzích, jedná se o formu záznamu sloužící k archivaci. Práce s písemnými dokumenty se spolu s rozvojem technologií mění a tak odpadá spousta práce se stohy papírů, které se dříve shromažďovaly na stolech manažerů.

Vizuální, audiovizuální – s využitím klasických i elektronických prostředků

Klasických vizuálních a audiovizuálních forem komunikace (nejčastěji videa a televize) se ve firmách využívá především ke školení nebo instruktážím. Video mohou sloužit jako seznamovací materiál pro nové zaměstnance či podpůrná pomůcka při prezentacích a školeních. (Holá, 2011, s. 198-199)

Výroční zprávy

Výroční zprávy jsou určeny pro vnější i vnitřní veřejnost a poskytují nám souhrn informací o chodu firmy v aktuální době. „*Například ukazatele prosperity firmy, konkrétní výsledky, plnění plánů, dosažení jednotlivých cílů, výsledky a jejich srovnání s minulostí, úspěchy na trhu, dokončené zakázky a spokojení zákazníků*“ (Holá, 2011, s. 200). Celkově by měla výroční zpráva působit pozitivně a zmiňovat jen úspěchy firmy. Data se ovšem nesmí

zkreslovat a už vůbec není žádoucí si vymýšlet informace. Lze ve výroční zprávě nastínit směr, kterým se firma bude ubírat v následujícím období a zmínit nové cíle či strategie.

Firemní profil

Základní informace o firmě, její historii a důležitých momentů v minulosti, nacházíme v dokumentu zvaném firemní profil. Zde bychom měli zmiňovat především úspěchy firmy, podpořené například výstřižky z novin, dále firemní poslání a vize do budoucna či ukončené projekty. Firemní profil ukazuje firmu v nejlepšímu obraze a prezentuje ji tak jako vhodného partnera pro veřejnost. Firemní profil můžeme také přiložit do balíčku pro nové partnery nebo zaměstnance firmy spolu s výroční zprávou. (Holá, 2011, s. 200)

Manuály činností

Sepsání manuálu jednotlivých činností na všech pozicích ve firmě může velmi pomoci úspěšnému fungování firmy. Nejedná se o pouhé sepsání náplně práce, ale také o návaznost na další pozice ve firmě, jejich provázanost apod. Souhrn činností velmi dobře nastaví orientaci zaměstnance ve firmě, pomůže mu pochopit důležitost jeho úkonů a lépe se adaptovat s firemní strategií. (Holá, 2011, s. 200-201)

Firemní časopis, bulletin, noviny

Firemní časopisy, bulletiny či noviny bývají velmi oblíbenou formou komunikace zpravidla ve firmách s větším počtem zaměstnanců. Všichni zaměstnanci se navzájem neznají, pracoviště jsou oddělená a proto zde časopisy a noviny nacházejí dobré uplatnění. Nevylučuje se avšak jejich existence ani u malých firem, kterým může taktéž napomoci. Nejdůležitější věcí na firemních novinách není periodičnost či forma, ale obsah. V dobrých firemních novinách by neměly chybět jisté náležitosti. Mezi ně řadí Holá (2011, s. 201-202) pozvání zaměstnanců na plánované akce či setkání, zmínění významných událostí spojených s firmou či ukázky toho, co se o firmě píše v médiích. Prostor by měl být vyměřen také pro sekci věnovanou otázkám ze strany zaměstnanců a jejich odpovědí či zajímavých názorů zaměstnanců. Dále se ve firemních novinách představují nové týmy, zaměstnanci či připravované projekty firmy. Je zřejmé, že se firemním novinám či firemnímu časopisu snažíme vdechnout pozitivní směr, kterým se budou ubírat. Pokud se ve firmě rozhodneme využívat tohoto nástroje, měli bychom dbát na jeho pravidelnost a také dostupnost zaměstnancům na všech pozicích. Není nutné vydávat noviny tištěnou formou, můžeme využívat e-mailové korespondence a šetřit tak naše lesy.

Nástěnky

Nástěnky jsou vděčným oboustranným a velmi jednoduchým nástrojem komunikace. Prostřednictvím nich můžeme denně motivovat zaměstnance v práci a názorně jim ukazovat denní úkoly. Vedle nástěnky se zpravidla umísťuje schránka na připomínky a dotazy, která nám poskytuje jistou interakci a zpětnou vazbu. Velkou výhodou nástěnek oproti firemnímu časopisu je vysoká míra aktuálnosti, na druhé straně vyžaduje nutnost fyzických úkonů k její průběžné obnově. (Holá, 2011, s. 202)

Firemní televize a firemní rozhlas

S využitím televizí či rozhlasem se setkáváme především ve velkých firmách, kde se obrazovky a reproduktory umísťují do jídelen nebo na chodby. Tato forma je výhodná v tom, že obrazový přenos informací je pro zaměstnance zábavnější, tudíž přijatelnější než například noviny. Pomocí videodokumentů lze také efektivně nastínit novým zaměstnancům ucelený obraz o chodu firmy a tím jim poskytnout lepší pochopení procesů ve firmě a rychlejší adaptaci. (Holá, 2011, s. 202-203)

E-mailová komunikace

Je zřejmé, že v současné době vládou elektronická média komunikaci nejen ve firmách, nýbrž i v osobních životech. Denně posíláme někdy i desítky e-mailů, komunikujeme s přáteli či rodinou přes Skype, Facebook apod. a celkově můžeme říci, že elektronická komunikace často zastupuje komunikaci osobní. Tak tomu platí i ve firmách. E-mail patří k nejužívanější formě komunikace ve firmě, přesto bychom si měli na tento nástroj dávat pozor. Jeho rychlost mnohdy přeroste lidem přes hlavu a stává se, že zapomenou na zcela běžné zdvořilostní fráze, jako jsou prosím a děkuji. To, že je něco špatně si avšak uvědomí až recipient této zprávy, který si ji pak může vyložit negativně. (Holá, 2011, s. 203)

2.3.3 Další prostředky a formy interní komunikace

Existuje mnoho dalších prostředků, kterými lze vyjádřit fungující oboustranný vztah se zaměstnanci. Dále budou rozebrány některé formy komunikace, které běžně slouží v rámci řízení interních public relations.

Firemní předměty a dárky

Drobné dárky jako jsou tužky, propisky či hrnečky označené logem firmy mohou přispět k pocitu sounáležitosti s firmou. Při různých oslavách či jubileích jsou taktéž vhodnými

dary právě firemní předměty a není špatné i při sportovních událostech nosit trika s logem firmy. (Holá, 2011, s. 204)

Nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům

Je v zájmu zachování dobrého jména firmy, aby zaměstnanec sám měl s jejími produkty dobré zkušenosti. Pokud tomu tak je, je dobré nabízet zaměstnancům výhodné nabídky. Díky pozitivním zážitkům s firemními produkty jej bude zaměstnanec sám aktivně doporučovat svým blízkým, což lze považovat za další a velmi věrohodnou formu reklamy. (Holá, 2011, s. 204)

Firemní oblečení

Pracovní oblečení je v mnoha firmách opatřováno z hygienických či bezpečnostních důvodů. Avšak především ve firmách zaměřených na služby kladou manažeři důraz na to, aby personál byl dobře a vkusně oblečen. Proto dávají svým zaměstnancům šít oblečení na míru či jim poskytují tzv. roční ošatné. I toto může prospívat pozitivním vztahům ve firmě. (Holá, 2011, s. 205)

2.4 Měření efektivity interní komunikace

Každá činnost vedoucí k úspěchu firmy je měřitelná a je žádoucí zavést měření jednotlivých aktivit firmy do denní rutiny. Stejně tak je tomu i u interní komunikace, kterou díky dobře nastaveným prioritám můžeme efektivně vyhodnocovat. Důležité je nastavit si konkrétní cíle, jelikož čím konkrétnější cíl bude, tím lépe se nám bude vyhodnocovat jeho dosažení. Dle Holé (2006, s. 115-116) lze hledat objektivní měřítka pro měření vnitrofiremní komunikace ve třech základních oblastech, a to:

- loajalita a spokojenost zaměstnanců
- překrývání formální a neformální komunikace
- spokojenost zákazníků

Loajalita a spokojenost zaměstnanců

Obecně lze loajalitu měřit velmi těžko, avšak existují určité atributy, kterými se loajalita zaměstnanců projevuje. Jedním z nich je například fluktuace. Fluktuace již měřitelná je a určuje nám míru spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím skutečným hodnot. Dále lze samozřejmě využívat zpětnovazebných forem či výzkumů. U výzkumů je stěžejní volit správné otázky, a to tak, aby vypovídali o požadovaných informacích. Loajalitu zjišťujeme

otázkami na budoucnost, na spokojenost s nadřízenými či na spokojenost se způsobem odměňování. Dále bychom měli chtít vědět, co udělá zaměstnance v práci šťastnějšího a spokojenějšího. Měřit lze také pracovní výkonnost, ale je důležité mít dobře nastavené nároky na zaměstnance. Jak již bylo řečeno výše, čím specifitější budou, tím lépe se nám bude hodnotit jejich efektivita. (Holá, 2006, s. 116-117)

Překrývání formální a neformální komunikace

Jak již bývá zvykem, fámy se šíří velmi rychle a těžko se z oběhu vytrhují a vyvracejí. Právě fámy bývají důsledkem nedostatku informací a špatné interní komunikace obecně. Avšak v případě dobré interní komunikace podporujeme i komunikaci neformální, tudíž máme moc zvěsti eliminovat. Zaměstnanci pak ve svém okolí hovoří o firmě pozitivně, aktivně podporují produkty či služby, jenž firma nabízí a celkově se tak starají o dobré jméno firmy. Tyto hodnoty jsou dobře měřitelné výzkumy. (Holá, 2011, s. 117)

Spokojení zákazníci

Holá ve své publikaci Interní komunikace ve firmě použila krásnou větu: „*Spokojení zaměstnanci dělají zákazníky spokojenými*“ (Holá, 2006, s. 118). Nemůžu nic než souhlasit s tímto výrokem a považuji ho za velmi hlubokou podstatu interní komunikace. Každý se určitě setkal s extrémními případy, kdy na jedné straně stojí velmi zapálený zaměstnanec (hodně se to projevuje např. v prodejnách se specializovaným zbožím) a pomůže nám vybrat produkt a na druhé straně neochotný protivný zaměstnanec, který není schopen nám jakkoliv pomoci. Je zřejmé, že firma, která má zájem o své zákazníky, nenechá zaměstnance, aby se k nim chovali neslušně a neochotně, tudíž si zakládá na interní komunikaci. Průzkumy spokojenosti zákazníků lze tedy také měřit kvalitou a úroveň interní komunikace.

3 SWOT ANALÝZA

V rámci strategického plánování podniku se nejdříve definuje poslání společnosti. Na základě toho můžeme vyhodnocovat silné a slabé stránky firmy, dále také příležitosti a hrozby. Pomocí SWOT analýzy monitorujeme externí a interní marketingové prostředí. Název SWOT přeložený z angličtiny odpovídá českým slovům Silný, Slabý, Příležitost a Hrozba. (Kotler, 2007, s. 90-92)

3.1 Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)

Monitorování klíčových sil makroprostředí (př. demografické, ekonomické, apod.) a mikroprostředí (konkurence, zákazníci, dodavatelé,...) má vliv na docílení zisků, proto je zcela žádoucí činností společnosti. Je vhodné mít vytvořený marketingový informační systém, díky kterému můžeme sledovat vývojové trendy. Právě k těmto trendům musí vedení firmy hledat hrozby a příležitosti. (Kotler, 2007, s. 90-92)

Často právě díky nalezení nových příležitostí, jak prodávat, jaký produkt a pro jaký segment vede k úspěchu firmy. Existují dvě cesty, po kterých se můžeme vydat – za prvé budeme prodávat nedostatkový produkt, zde nepotřebujeme hledat příliš příležitostí, jelikož zákazník nemá moc jiných možností. V druhém případě, kdy je prodáván produkt běžný, je nutno hledat právě zmíněné příležitosti. (Kotler, 2007, s. 90-92)

Naopak hrozby jsou trendy v externím prostředí, které by mohly firmě uškodit, například z finančního hlediska. Zpravidla se klasifikují dle vážnosti a pravděpodobnosti výskytu. (Kotler, 2007, s. 90-92)

3.2 Analýza interního prostředí (silné a slabé stránky)

Naleznutím vhodných příležitostí teprve proces využití potenciálu firmy teprve začíná. Firma musí vyhodnotit silné a slabé stránky pro lepší orientaci v tom, které příležitosti korespondují se silnými stránkami a zdali je tedy vůbec vhodné je využít. Kotler (2007, s. 90-92) v publikaci Marketing Management uvádí, že není zcela jednoznačné, zdali by se měly využívat právě jen ty příležitosti, které korespondují se silnými stránkami. Je možné také zvážit ty příležitosti, pro které bychom teprve museli vytvořit vhodné silné stránky.

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Celý marketing znamená ve své nejhlubší podstatě uspokojování a naplňování přání našich zákazníků lepším způsobem, nežli to dělá konkurence. K tomuto cíli se snaží firma dobírat tak, že poznává své zákazníky, komunikuje s nimi a takto mapuje celkovou situaci na trhu. V současné době se využívá mnoho metod k tomu, jak poznat a zjistit skutečné potřeby našeho zákazníka od osobních dotazování přes využití moderních strojů výpočetní techniky. (Foret, 2008 s. 3)

4.1 Poznáváme zákazníka

V současné době se společnost setkává s velmi propracovanými postupy v oblasti poznávání zákazníků, bez kterých si jen těžko firmy dovedou představit své podnikatelské aktivity. Dle Foreta (2008, s. 5-6) existuje 6 základních okruhů, kterými si lze poznávání zákazníků přiblížit:

1. socioekonomický profil zákazníků (pohlaví, věk, vzdělání, počet dětí, rodinný stav, místo bydliště, atd.)
2. životní podmínky zákazníků (životní úroveň, která vyplývá z příjmů a výdajů)
3. životní styl zákazníků (rekreace, sport, kultura, cestování, vzdělávání, atd.)
4. hodnotové orientace zákazníků (životní postoje, víra, názory, politické preference)
5. nákupní chování a rozhodování zákazníků (faktory vedoucí k nákupu apod.)
6. vnímání a vliv marketingové komunikace (míra ovlivnění zákazníka médii)

4.2 Definice marketingového výzkumu

Obecně lze shrnout tento pojem do tří základních aktivit, které marketingový výzkum obsahuje. Jsou to plánování, sběr a analýza dat, na jejichž základě se dělají marketingová rozhodnutí a výsledky se komunikují vedoucím pracovníkům. Marketingovým výzkumem získáváme empirické informace o situaci na trhu. (Foret, 2008, s. 6-8)

Přesto, že získáváme zobjektizované informace, musíme si uvědomit, že celou složitou sociálně-ekonomickou strukturu poznáváme pouze částečně neboli parciálně. Pro účely výzkumu si vybíráme jen některé a ne všechny jevy, které se ve společnosti dějí.

4.3 Druhy marketingového výzkumu

Základní rozdělení marketingového výzkumu je na primární a sekundární. Primární marketingový výzkum zahrnuje poznatky získané vlastním úsilím, tedy prací tzv. „v terénu“, kdy si sami zjišťujeme informace u vybraných jednotek. Lze si k jeho vypracování najmout externí agenturu, která výzkum naplánuje, provede a posléze vám jej prezentuje.

Naproti tomu sekundární marketingový výzkum pracuje s daty, které již byly dříve použity. Tato data před námi již někdo shromáždil a využil, my je používáme pro splnění našich marketingových či jiných cílů. (Foret, 2008, s. 10-12)

Průzkum prováděný v terénu, tedy primární, zpravidla dělíme na kvalitativní a kvantitativní. Kvantitativní výzkumy jsou charakteristické tím, že zkoumají velké soubory (stovky i tisíce respondentů) a snaží se tak zachytit chování lidí co nejvíce standardizovaně. Mezi nejčastější metody patří osobní dotazování, pozorování, experiment či písemné dotazování. Dále sem řadíme i obsahové analýzy textů a jiných symbolických vyjádření. Kvantitativní výzkum je finančně náročný, na druhé straně nám poskytuje přehledné informace v číselné podobě za zkoumaný vzorek. (Foret, 2008, s. 12-13)

Kvalitativní výzkum na rozdíl od kvantitativního nepopisuje soubor, ale zkoumá příčiny a motivy chování lidí. Foret (2008, s. 14-15) zmiňuje dvě základní techniky kvalitativního výzkumu, jsou to:

- a) individuální hloubkové rozhovory – respondent dostává jasně formulované otázky, na které odpovídá, tazatel nechává respondenta vypovědět celé příběhy a poté rozhovor hodnotí a analyzuje, využívají se zde často tzv. projektivní techniky, které mají za úkol probudit asociace a představivost respondenta
- b) skupinové rozhovory – tzv. focus group, konverzace je řízena moderátorem za účasti deseti až dvaceti lidí, hledí se na formování a konfrontaci názorů ve skupině

Kvalitativní výzkum je finančně méně náročný a také je oproti kvantitativnímu výzkumu značně rychlejší. Má však svá významná negativa, mezi které patří především nereprezentativnost vzorku, jelikož se zkoumá jen malý počet respondentů. Jelikož oba dva výzkumy jsou významné a mají svá specifika, nelze proto považovat jeden za lepší a druhý za horší. Proto je ve firmách běžnou praxí tyto dvě techniky kombinovat. (Foret, 2008, s. 14)

Pro praktickou část bakalářské práce byla zvolena dotazníková forma dotazování, proto zde bude tato problematika vylíčena podrobněji.

Dotazník a jeho tvorba

Nejužívanější formu kvantitativního výzkumu představuje dotazník, který má zpravidla podobu formuláře s různými variantami odpovědí či otevřeným prostorem pro odpověď. Aby byl dotazník relevantní a kvalitní, je potřeba vhodně sestavit otázky, před testováním vyzkoušet na malém vzorku a případně opravit chyby a nedostatky. (Kozel, 2006, s. 160-175)

U dotazníku klademe důraz především na jednoznačnost otázek, jasnou formulaci, dostatečný výběr odpovědí a také je důležité logické uspořádání otázek. Dle Kozla (2006, s. 160-175) se řadí otázky na základě čtyř základních kritérií. Začíná se úvodními otázkami, díky nimž navazujeme kontakt s respondentem a budíme u něj projevení zájmu. Navazují otázky filtrační, které mají za úkol zajistit logičnost a uspořádanost dotazníku, resp. zjistit zdali odpovídají respondenti z cílové skupiny. Věcné otázky se řadí do prostřední části výzkumu a týkají se jeho zadání. Na konci dotazování klademe identifikační otázky, pomocí nichž zjišťujeme charakteristiky respondenta.

Při sestavování dotazníku může být využito různých typů otázek. Podle variant odpovědí jsou rozlišovány otázky uzavřené, polouzavřené, otevřené a škály, podle účelu dělíme otázky na nástrojové (určí, kdo bude dále odpovídat) a výsledkové (otázky zodpovídaný CS vybranou otázkami nástrojovými). Dalším typem otázek jsou otázky dle vztahu k obsahu, které dělíme na přímé (respondent přesně ví, na co odpovídá) a nepřímé (musíme zapojit fantazii a projekci, tyto otázky využívají různých technik, př. asociativní či dokončovací). (Kozel, 2006, s. 160-175)

Formulace hypotéz

Před zahájením marketingového výzkumu je potřeba definovat problém a určit hypotézy. Dobře stanovené cíle nám mohou významně ulehčit práci. K jejich vymezení a specifickému určení slouží i formulace hypotéz, které Kozel definuje následovně: „*Hypotézy jsou vyslovením předpokladů o povaze zjišťovacích vztahů. Představují formulaci, resp. strukturu jednotlivých alternativ odpovědí na otázky výzkumu. Důležité je slovo odpovědi, protože je dána podoba hypotéz, které nejsou otázkami, ale jsou tvrzeními.*“ (Kozel, 2006, s. 74). Hypotézy tvoříme na základě předchozích zkušeností či teoretické znalosti. (Kozel, 2006, s. 74-75)

5 CÍLE PRÁCE, HYPOTÉZY A METODOLOGIE

5.1 Cíle práce

Bakalářská práce na téma interní komunikace ve Fakultní nemocnici Olomouc si klade za cíl analyzovat současný stav a úroveň interní komunikace ve zvolené firmě a v případě nalezení nedostatků podat reálná řešení a návrhy na jejich odstranění či zlepšení.

5.2 Metodologie

Základním pilířem praktické části je kvantitativní marketingový výzkum uskutečněný mezi zaměstnanci Fakultní nemocnice Olomouc. Ten je realizován formou dotazníku a zjišťuje názory a postoje zaměstnanců nejen k samotné interní komunikaci, ale i k nemocnici obecně. Dalším zdrojem informací pro zpracování analýzy interní komunikace jsou rozhovory vedené s tiskovým mluvčím nemocnice a dále se dvěma zástupci klinik. Rozhovory budou vedené prostřednictvím volného dialogu na dané téma.

5.3 Hypotéza

Pro práci byla zvolena následující hypotéza: „*Interní komunikace je pro správné fungování firmy stejně důležitá jako komunikace externí*“. Hypotéza bude ověřována na základě analýzy osobního rozhovoru s tiskovým mluvčím Fakultní nemocnice Olomouc.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Pro zpracování praktické části bakalářské práce na téma interní komunikace ve zvolené firmě byla vybrána Fakultní nemocnice Olomouc. Na základě vyplnění dotazníků zaměstnanci tohoto zařízení byla provedena analýza stavu interní komunikace a její podrobné zpracování nalezne čtenář na následujících stránkách.

6.1 O nemocnici

Historie

Kořeny nemocnice se datují do roku 1892, kdy byl vysloven souhlas k výstavbě Zemských ústavů v Olomouci císařem Františkem Josefem I. Hned o dva roky později padl na Tabulovém vrchu v Olomouci základní kámen a do užívání byla nemocnice předána v roce 1896. Po roce 1989 začala etapa „Modernizace a dostavba Fakultní nemocnice v Olomouci“. Jednalo se především o výstavbu centrálního objektu pro operační obory, který je dnes již plně v provozu. (Fakultní nemocnice Olomouc, [online])

Současnost

Fakultní nemocnice se řadí mezi největší lůžková zařízení v České republice a je součástí sítě jedenácti nemocnic, jež jsou řízeny přímo Ministerstvem zdravotnictví. V nemocnici se vyskytuje 50 pracovišť, na kterých pracuje více než 3 000 zaměstnanců. (Fakultní nemocnice Olomouc, [online]). Počty zaměstnanců se neustále mění, Havrlant uvádí (osobní rozhovor, 2012) současný počet kolem 3 100 až 3 200.

Posláním Fakultní nemocnice Olomouc je léčit nemocné pomocí nejnovějších poznatků lékařské vědy. Pacientům se zde dostane základní, specializované i superspecializované zdravotní péče z celého spektra lékařských oborů. (Fakultní nemocnice Olomouc, [online])

V současné době disponuje nemocnice novým rozsáhlým komplexem, který se stal páteří celé nemocnice a na mnoha dalších pracovištích probíhají rekonstrukce a modernizace prostor. (Fakultní nemocnice Olomouc, [online])

Struktura

S platností od 1. března 2012 nastoupil do funkce ředitele doc. MUDR. Roman Havlík, Ph.D., který zde od roku 2009 působil na pozici náměstka léčebné péče a od roku 2011 na pozici zástupce ředitele. Funkci ekonomického náměstka a zároveň i zástupce ředitele zastává nyní Aleš Kotásek, DIS. Dále ve vedení pracují osoby zodpovědné za určité oblasti

nemocnice, a to náměstek pro léčebnou péči, náměstek pro nelékařské obory, provozní náměstek, investiční náměstek, obchodní náměstek a náměstek informačních technologií. Tiskovým mluvčím a osobou zodpovědnou za komunikaci s médii je Bc. Egon Havrlant. Na jednotlivých pracovištích působí vždy buď primář, nebo přednosta jakožto vedoucí pracovník. Dalšími dvěma vedoucími pozicemi na pracovištích jsou zástupce přednosta (primáře) pro léčebnou péči a vrchní sestra. (Fakultní nemocnice Olomouc, [online])

6.2 Ocenění a certifikáty

Fakultní nemocnice Olomouc se může pyšnit několika oceněními, které zaručují pacientům vysokou úroveň poskytovaných služeb.

Akreditace spojené akreditační komise

Spojená akreditační komise ČR garantuje trvalé zvyšování kvality služeb a zdravotní péče ve Fakultní nemocnici Olomouc. (Fakultní nemocnice Olomouc, [online])

Certifikát ISO 9001:2009

Norma ISO 9001:2009 systematizuje a zlepšuje řídicí procesy v nemocnici. (Fakultní nemocnice Olomouc, [online])

WHO

Fakultní nemocnice Olomouc je členem programu WHO/Nemocnice podporující zdraví (WHP/Health Promoting Hospitals & Health Services). Tento program vychází z celostního pojetí zdraví a opírá se o několik zásadních bodů, které cílí na zdravého a spokojeného pacienta. (Fakultní nemocnice Olomouc, [online])

Nejlepší nemocnice

V roce 2011 obdržela nemocnice ocenění, které ji tituluje na nemocnici roku 2011 očima zaměstnanců. Fakultní nemocnice Olomouc skončila na krásném druhém místě. (Fakultní nemocnice Olomouc, [online])

Řízení kvality

Kvalita poskytovaných služeb patří mezi jeden z hlavních pilířů budování dobré nemocnice. Management nemocnice jasně definuje pravidla pro správné úkony zaměstnanců a způsoby kontroly jejich dodržování. Kontroly se konají formou auditů. (Fakultní nemocnice Olomouc, [online])

7 POPIS SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE

Na základě rozhovorů, které byly vedeny s osobou z vedení nemocnice a s vedeními klinik lze nastínit současné nastavení interní komunikace v nemocnici, především potom základní kanály a pravidla pro komunikaci.

7.1 Komunikační nástroje – shora-dolů

Nejvíce užívaným a nejrozsáhlejším komunikačním kanálem je na úrovni *shora-dolů* intranet, který se aktualizuje až 4 krát denně. K intranetu mají přístup téměř všichni zaměstnanci nemocnice, rozumíme lékaře, vedení nemocnice, zdravotní sestry apod., a příspěvky do něj vkládá samo vedení. Havrlant uvádí (osobní rozhovor, 2012), že v blízké budoucnosti bude struktura této informační sítě výrazně změněna. Důvodů je více, hlavně potom přehlednost stránek a možnost filtrování důležitosti zpráv pro daného pracovníka.

Dalším nástrojem pro komunikaci se zaměstnanci jsou setkání vedení se zaměstnanci, která se v loňském roce uskutečnila dvě. Podle Havrlanta (osobní rozhovor, 2012) je však jejich návštěvnost příliš nízká, počty zúčastněných se dají počítat v řádech desítek osob, což je z celkového počtu zaměstnanců zanedbatelné množství.

Na začátku každého nového roku vychází výroční zpráva za uplynulé období. Tuto zprávu si může každý zaměstnanec, ale i jakákoliv jiná osoba nepůsobící v nemocnici, volně stáhnout z internetových stránek olomoucké fakultní nemocnice. Zpráva poskytuje jejímu čtenáři souhrnné informace o jednotlivých pracovištích a jejich vedení. Dále jsou zde interpretována podrobná vyhodnocení činností dílčích odvětví nemocnice a to u oborů lékařské péče, nelékařské péče, personální oblasti, hospodaření, obchodní oblasti, technické a investiční oblasti, vědy a výzkumu a kvality FNOL (Fakultní nemocnice Olomouc, [online]). V závěru výroční zprávy jsou uvedeni sponzoři nemocnice a je zde vymezen prostor pro grafy stížností, podnětů a poděkování.

Na úrovni komunikace vedení nemocnice a vedení jednotlivých klinik je hlavním komunikačním kanálem porada. Porady jsou vedené řídicími orgány nemocnice a uskutečňují se minimálně tři do roka. Obsah těchto porad má většinou ekonomický charakter, probírá se hospodaření jednotlivých klinik a pracovišť. V případě potřeby svolává vedení porady i z jiných důvodů. Z těchto porad vznikají zápisy, které jsou přístupné pouze osobám zúčastněným.

Vedoucí pracovišť každý rok povinně hodnotí práci každého zaměstnance jejich oddělení. Probíhá to formou osobní schůzky, kde se primář či přednosta vyjadřuje k odvedené práci konkrétního zaměstnance a za uplynulé období jeho práci známkuje. Z tohoto setkání vzejde písemný zápis, který je uložen v dokumentaci zaměstnance. V této dokumentaci se nachází taktéž pracovní náplň zaměstnance a platové zařazení.

7.2 Komunikační nástroje – zdola-nahoru

V případě, že zaměstnanci mají potřebu vyslovit svá přání, stížnosti či nejasnosti, obrazejí se v první řadě na vedení svého oddělení. Zde převládá osobní forma komunikace. Dále je možné komunikovat pomocí elektronických médií, hlavně e-mailů.

Zaměstnanci mají dále možnost využít tzv. schránky důvěry, které jsou umístěny na několika místech v areálu nemocnice. Možnost vyjádření se nabízí také přímo na webových stránkách Fakultní nemocnice Olomouc, kde každý může zaslat svůj příspěvek vedení nemocnici. Schránky důvěry a veškeré podněty zaměstnanců vyhodnocuje oddělení jakosti.

Třetí varianta komunikace se nabízí při shromážděních, která byla zmíněna výše. Zde se vždy najde prostor pro otevřenou diskuzi s vedením nemocnice.

7.3 Interní komunikace vs. externí komunikace

Interní komunikace je nástrojem strategického marketingu stejně jako komunikace externí. Havrlant uvádí (osobní rozhovor, 2012), že interní komunikace je pro nemocnici velice důležitá a rozhodně se nejedná o činnost okrajovou, nýbrž naopak. Hlavními nástroji interní komunikace jsou především intranet, webové stránky, porady, e-maily, telefonáty, nástěnky, schránky důvěry a osobní schůzky. Nemocnice využívá v rámci kampaní následující nástroje externí komunikace: billboardy, spoty v rádiích, reklama v MHD, kinoreklama.

Každý marketingový a strategický nástroj je potřeba měřit. Jedním z cílů dobře nastavené interní komunikace je také spokojený zaměstnanec. Díky této skutečnosti lze měřit její kvalitu pomocí výzkumů na samotných zaměstnancích. Tyto výzkumy realizuje samotné Ministerstvo zdravotnictví jednou ročně a nazývají se Kvalita očima zaměstnanců. Zpětnovazebný systém také zajišťuje oddělení jakosti, které vyhodnocuje schránky důvěry. Komunikace směřovaná ven není měřena žádným nástrojem, proto nelze zjistit její dopad a účinky.

Rozpočet vyhrazený na interní komunikaci není. Jednalo by se o součet hodin strávených touto činností, což by nakonec mohlo přesáhnout výši rozpočtu, který je vyhrazen na komunikaci externí. Rozpočet komunikace ven z nemocnice se pohybuje každoročně kolem 2 000 000 Kč. Jelikož se jedná o částku velice nízkou, vedení se snaží komunikovat především za pomoci médií, prostřednictvím článků a tiskových zpráv.

8 METODIKA VÝZKUMU

8.1 Účel výzkumu

Studie byla provedena z důvodu získání dat pro analýzu interní komunikace ve Fakultní nemocnici Olomouc. Na základě analýzy současného stavu lze vytvořit kvalitní strategii, která by zlepšila případná úskalí a nedostatky komunikace se zaměstnanci, a vedení nemocnice tak vytvořilo lepší vztahy s personálem a zvedlo v jejich povědomí svou image.

8.2 Cíle

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit současný stav interní komunikace a její úroveň. Pomocí výzkumu bude zjištěna míra informovanosti zaměstnanců, jejich spokojenost s komunikací, ale také vlastní iniciativa ke komunikaci zaměstnance. V případě nalezení nedostatků budou navržena opatření, která by přispěla k zlepšení vnitrofiremní komunikace.

8.3 Cílová skupina a způsob oslovení

Cílovou skupinu dotazníkového šetření tvořili zaměstnanci Fakultní nemocnice Olomouc. Z dotazníků bylo zcela vyřazeno vedení nemocnice a vedoucí pracovníci na jednotlivých pracovištích. Předmětem výzkumu byli tedy lékaři a sestry, kteří pro účely dotazníkového šetření byli rozlišeni na *lékaře* a *nelékaře*. Nemocnice zaměstnává cca 600 lékařů a 2 000 sester a marketingového výzkumu se zúčastnilo 47 lékařů a 198 sester.

8.4 Časový harmonogram, distribuce a náklady

Dotazníky byly zaměstnancům distribuovány osobně a měly tištěnou podobu. Dotazníkové šetření proběhlo v týdnu od 2. dubna do 6. dubna. Každý respondent byl seznámen s účelem dotazníku a také mu byla přislíbena anonymita. Díky anonymitě lze zvýšit pravděpodobnost, že výzkum přinesl pravdivé a nezkreslené výsledky.

Celkové náklady byly minimální, vedení nemocnice přislíbilo výpomoc na realizaci dotazníkového šetření a neslo tedy odpovědnost za náklady spojené s tiskem dotazníků.

8.5 Použité techniky marketingového výzkumu

První činností spojenou se samotným výzkumem byla vhodná komunikace s vedením nemocnice. Bylo potřeba přesvědčit vedení nemocnice, že výzkum, ve kterém bylo dotazo-

váno 245 zaměstnanců, může prospět celé nemocnici. Díky minulé komunikaci s tiskovým mluvčím, panem Havrlantem, která probíhala v rámci ročníkové práce, bylo autorce vyhověno a samo vedení se aktivně zapojilo do distribuce dotazníků.

Pro dotazování mezi zaměstnanci byla zvolena metoda primárního sběru dat. Jelikož předmětem byly fakta a názory respondentů, byla využita kvantitativní metoda, díky které lze výsledky dobře interpretovat pomocí číselných grafů.

Před samotnou tvorbou dotazníku bylo provedeno šetření malého rozsahu mezi vedením pracovišť. Osloveni byli dva vedoucí pracovníci a na základě odpovědí byl sestaven vhodný dotazník, který by mohl odhalit nedostatky interní komunikace. Vedoucí pracovníci byli tázáni na záležitosti ohledně kanálů interní komunikace, času, který tráví komunikací se zaměstnanci a nástrojů, které nejčastěji využívají. Díky rozhovorům byla možnost nastínit současnou situaci a úroveň interní komunikace ve Fakultní nemocnici Olomouc.

Ústní rozhovory byly vedené na základě volného dialogu a všechny otázky byly otevřené. V případě potřeby se otázky prohlubovaly a rozšiřovaly o zajímavé připomínky k tématu.

Dotazník pro zaměstnance obsahoval celkově 19 otázek a všechny byly uzavřené. Otázky se dělily do několika oblastí:

- 1) zjišťování loajality zaměstnanců a důvěry v nemocnici
- 2) zjišťování zainteresovanosti personálu při hledání informací
- 3) spokojenost zaměstnanců s interní komunikací
- 4) identifikační otázka

8.6 Sestavení SWOT analýzy

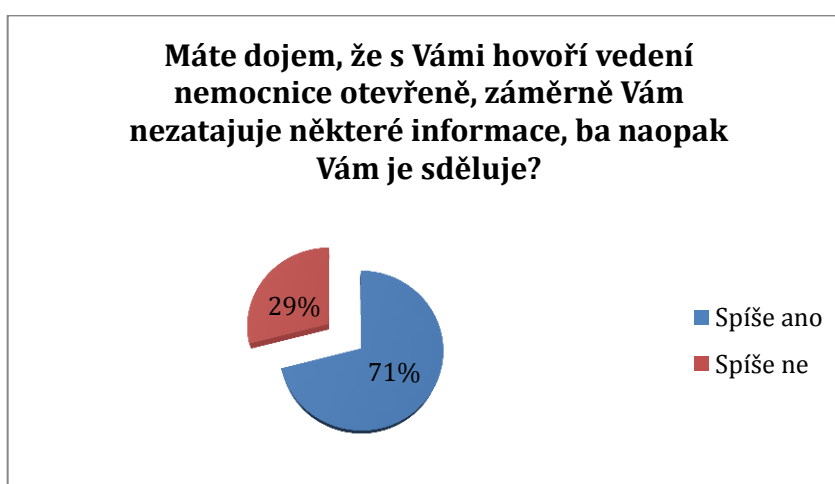
Pro přehledné zpracování výsledků dotazníkového šetření, nastínění silných a slabých stránek současného stavu interní komunikace a nastínění budoucích směrů pomocí příležitostí a hrozeb byla sestavena SWOT analýza.

9 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V následující kapitole budou kvantitativně vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci Fakultní nemocnice Olomouc a přidány analytické komentáře autorky. Celý dotazník nalezne čtenář v přílohách této práce.

9.1 Vyhodnocení dotazníků

Otázka č. 1 – Máte dojem, že s Vámi hovoří vedení nemocnice otevřeně, záměrně Vám nezatajuje některé informace, ba naopak Vám je sděluje?

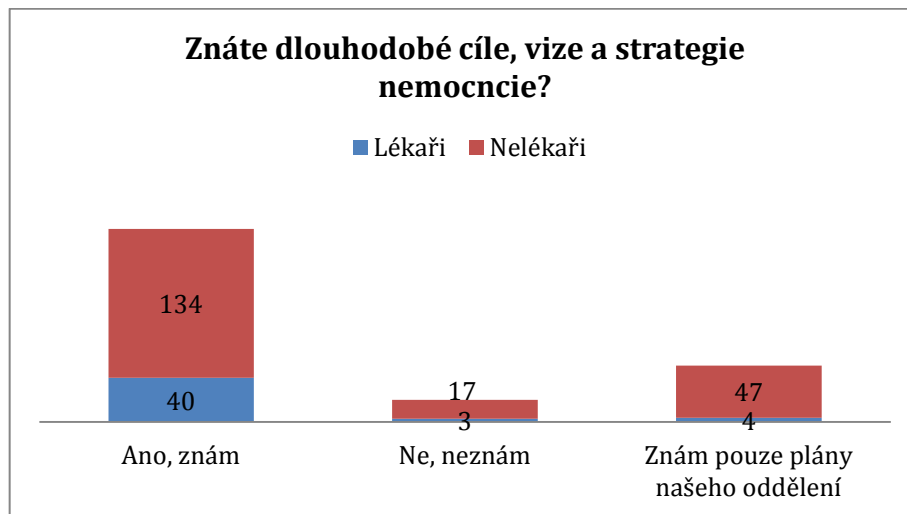


Graf 1 – Důvěryhodnost nemocnice jako zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem první otázky bylo zjištění míry důvěry zaměstnanců vůči nemocnici jako zaměstnavateli. Důvěra ve svého zaměstnavatele zvyšuje loajalitu zaměstnanců, což vede k tomu, že pracovníci mluví mimo prostředí nemocnice pozitivně a prezentují nemocnici kladně i v očích vnější veřejnosti. Z grafu lze vyčíst, že celých 71 % respondentů důvěřuje vedení nemocnice a cítí v něm spolehlivého partnera. Jelikož odpovědi na tuto otázku byly ve většině případů pozitivní, můžeme hovořit o nemocnici jako o spolehlivém a důvěryhodném partnerovi. Toto stanovisko je cílem dobře cílené interní komunikace nejen ze strany vedení klinik, ale i vedení celé nemocnice. Přesto se mezi respondenty našlo 29% takových, kteří se domnívají, že nemocnice nesděluje svým zaměstnancům všechny informace. S tímto faktem je potřeba pracovat a nestagnovat pouze na skutečnosti, že větší část zaměstnanců má pozitivní ohlasy na důvěryhodnost vedení.

Otázka č. 2 – Znáte dlouhodobé cíle, vize a strategie nemocnice?



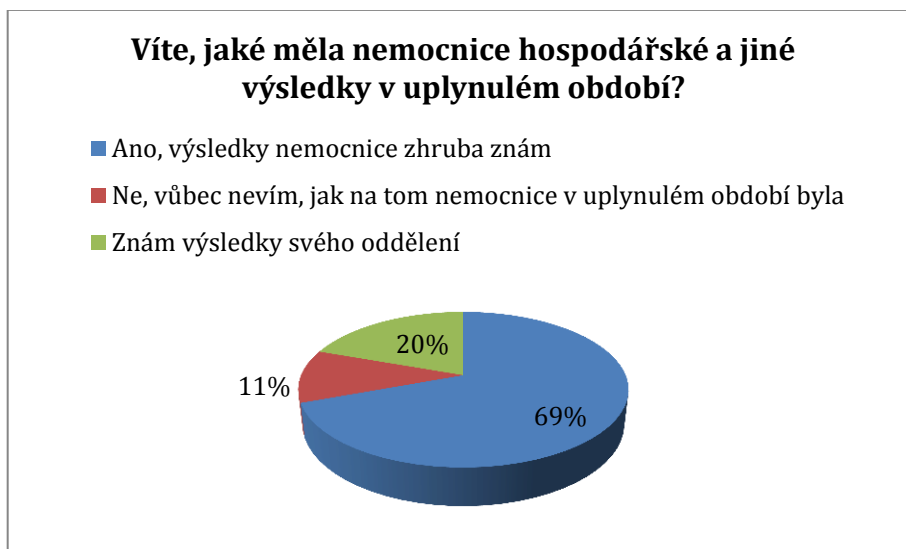
Graf 2 – Dlouhodobé cíle, vize a strategie nemocnice

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro každou firmu je důležité komunikovat a budovat vztahy se svými zaměstnanci. Důležité avšak také je, aby osoba, ke které je komunikováno, měla zájem o podílení se na plnění vizí a cílů firmy a aby sama aktivně projevila zájem o získávání informací. Pouze v případě oboustranné komunikace lze dosáhnout nejefektivnějších výsledků. Právě otázkou č. 2 byla zjišťována zainteresovanost zaměstnanců na prioritách nemocnice. Loajalita a zainteresovanost zaměstnanců byla zkoumána taktéž u otázek č. 3 a č. 4, které také dopadly přívětivě.

Více než 70% respondentů zná budoucí plány a vize nemocnice, což vypovídá o tom, že zaměstnanci mají zájem o informace. V opačném případě, tedy v případě nezájmu zaměstnanců o informace týkající se budoucích plánů nemocnice, bychom hledali příčinu například ve špatné nebo nedostatečné komunikaci těchto informací, ale také v celkově nedostatečném zájmu o zaměstnance. Zaměstnanec, který sounáleží s firemní kulturou a jejím posláním, má pro firmu větší hodnotu nežli je tomu v opačném případě.

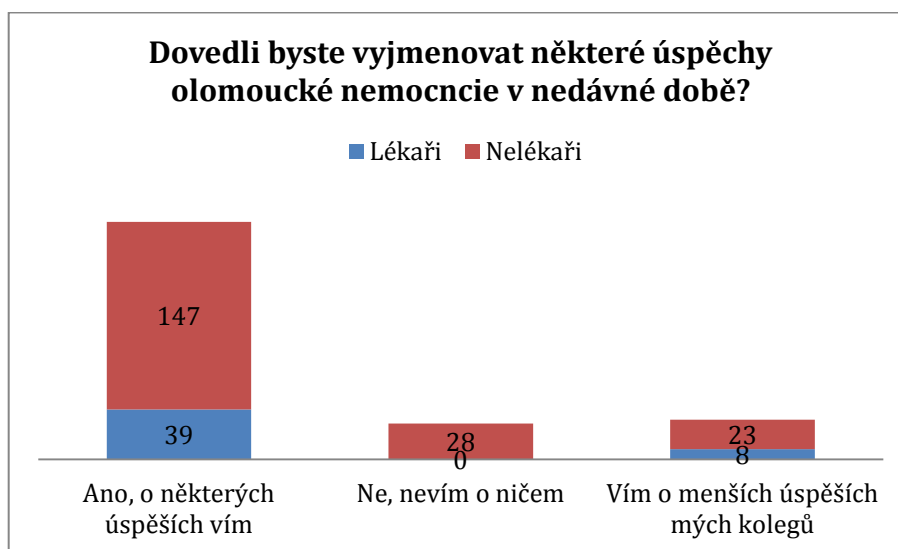
Otázka č. 3 – Víte, jaké měla nemocnice hospodářské a jiné výsledky v uplynulém období?



Graf 3 – Výsledky nemocnice

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 – Dovedli byste vyjmenovat některé úspěchy olomoucké nemocnice v nedávné době?



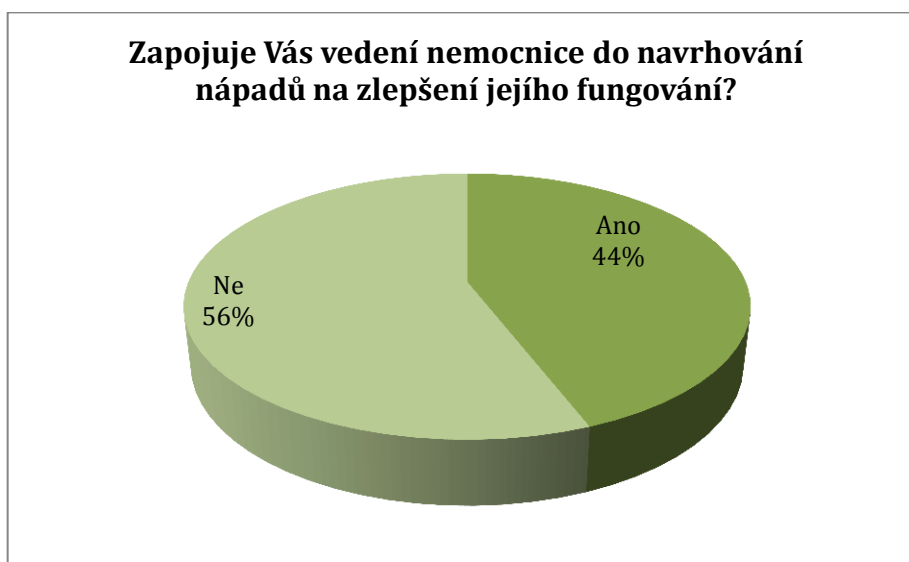
Graf 4 – Úspěchy nemocnice

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi na otázky 3 a 4 potvrzují fakt, že zaměstnanci hledají informace a zabývají se děním nejen na svém pracovišti, ale i v celé nemocnici. 69% dotazovaných uvedlo, že zná hospodářské výsledky nemocnice za uplynulé období a 76% ví o konkrétních úspěších olomoucké nemocnice. Například výroční zpráva je volně stažitelná z internetových stránek, tudíž zaměstnanec musí vyvinout vlastní úsilí pro získání této informace.

Pozitivní odpovědi na předchozí tři otázky také vypovídají o tom, že zaměstnanec má možnost informace získávat, což je důsledkem fungující interní komunikace.

Otázka č. 5 – Zapojuje Vás vedení nemocnice aktivně do navrhování nápadů na zlepšení jejího fungování?



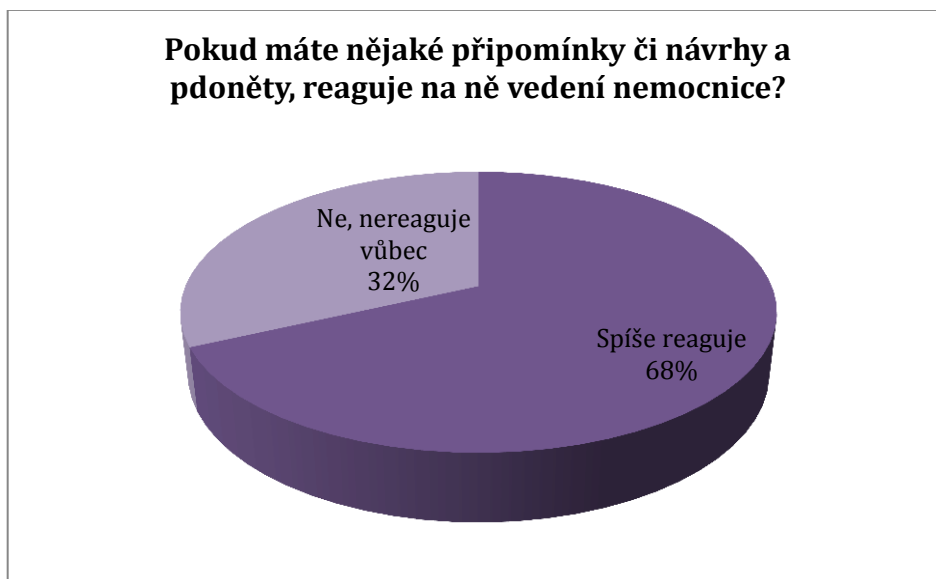
Graf 5 – Vnímání komunikace zdola-nahoru

Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 5, 6 a 8 bylo zjišťováno vnímání komunikace zaměstnanců k vedení nemocnice. Zaměstnanec, který se cítí být nepostradatelný a důležitý pro fungování organizace, je výkonnější a oddanější svému zaměstnavateli. Také se díky těmto faktorům zmenšuje míra fluktuace.

Dle průzkumu se 56% dotazovaných necítí být článkem v řízení změn nemocnice a nemá vliv na zlepšení fungování celé organizace. To může vést k nespokojenosti a pocitu nedůležitosti zaměstnance pro nemocnici, jedná se o negativní faktor ovlivňující loajalitu zaměstnance.

Otázka č. 6 – Pokud máte nějaké připomínky či návrhy a podněty, reaguje na ně vedení nemocnice?

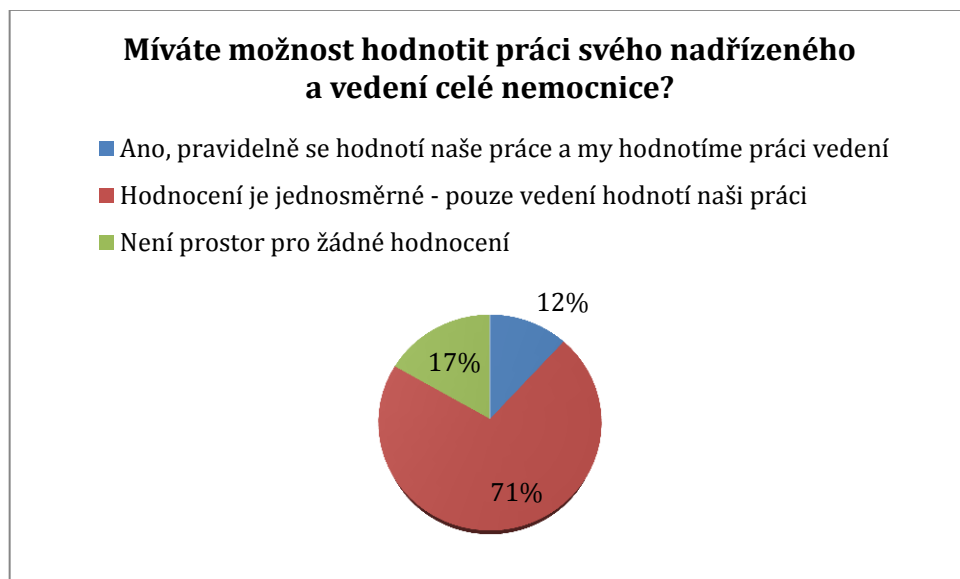


Graf 6 – Reakce na podněty zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazovaní zaměstnanci uvádí, a to celých 68%, že vedení reaguje na podněty a připomínky ze strany zaměstnanců. Zde můžeme vidět, že funguje zpětnovazebný systém a podněty zaměstnanců nezůstávají bez odezvy. Neměly by se vyhodnocovat pouze zvolené příspěvky, nýbrž všechny. Soudě dle grafu existují zaměstnanci, kteří na své podněty neobdrželi zpětnou vazbu.

Otázka č. 8 – Míváte možnost hodnotit práci svého nadřízeného a vedení celé nemocnice?



Graf 7 – Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a vedení

Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí na otázku č. 8 vyplývá, že nemocnice sice hodnotí práci zaměstnanců, avšak tento proces funguje pouze jednosměrně. Toto stanovisko zastává celých 71 % dotazovaných. Pouze 12% respondentů odpovědělo, že mají možnost hodnotit práci svého nadřízeného. Jednosměrné hodnocení výkonnosti zaměstnanců působí příliš direktivně a nedemokraticky. Zaměstnanec může tak nabývat dojmu nerovnocennosti.

Otázka č. 7 – Mluvíte otevřeně o svých názorech nebo se spíše obáváte, že byste za to byli káráni?



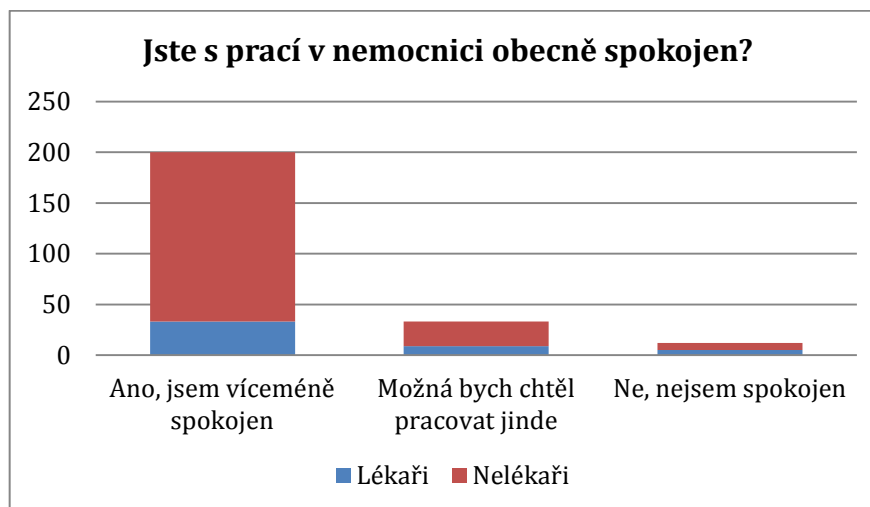
Graf 8 – Nelékaři – otevřenost komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka o otevřenosti komunikace měla za cíl zjistit především naladění a atmosféru na pracovišti. Ve firmě, kde panuje pozitivní a příjemná atmosféra se tok informací uskutečňuje přirozeně a zaměstnanci se nebojí podělit se o své návrhy a nápady. Zde nemocnice dopadla špatně, jelikož celých 61 % respondentů z řad nelékařů nemluví o svých názorech otevřeně. Z toho 48% dotazovaných nelékařů se bojí, že by otevřené názory a připomínky mohly mít osobní vliv na jejich funkci a dalším 13% je to jedno. Jednoduchou matematikou dojdeme k výsledku, že pouze 39% nelékařů říká své názory otevřeně.

Není vždy jednoduché předkládat nadřízenému pracovníkovi své názory, které by mohly být odlišné od jeho představ, avšak právě díky využívání různých nástrojů interní komunikace a jejich kontinuálního řazení do každodenních úkolů manažera, vede k názorům otevřenému pracovišti.

Otázka č. 9 – Jste s prací a vaší pozicí v nemocnici obecně spokojen?

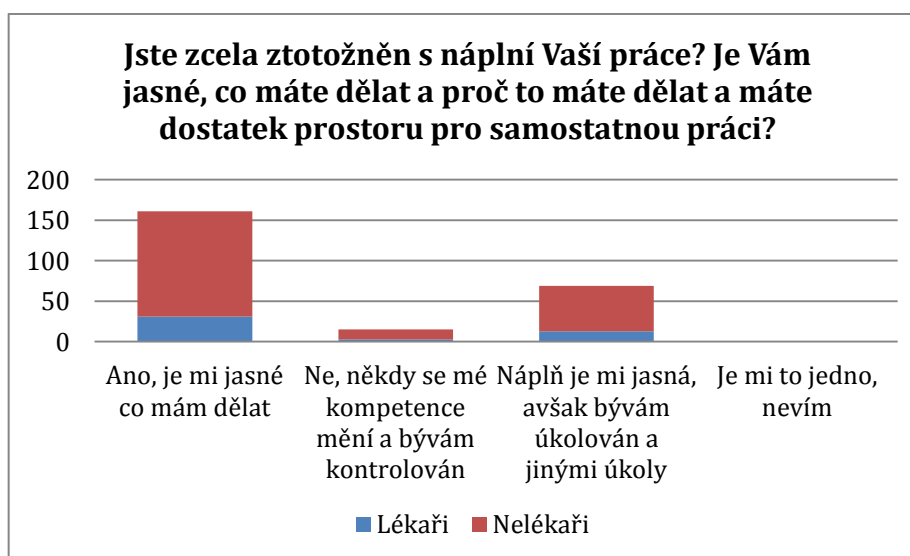


Graf 9 – Spokojenost s prací v nemocnici

Zdroj: Vlastní zpracování

Jasná otázka vypovídá o obecné spokojenosti v nemocnici. Tento ukazatel je základním předpokladem pro správné fungování organizace. Vedení nemocnice může být více než spokojené, 82% respondentů odpovědělo, že je s prací v nemocnici víceméně spokojeno.

Otázka č. 10 – Jste zcela ztotožněn s náplní práce? Je Vám jasné, co máte dělat a proč to máte dělat a máte dostatek prostoru pro samostatnou práci?



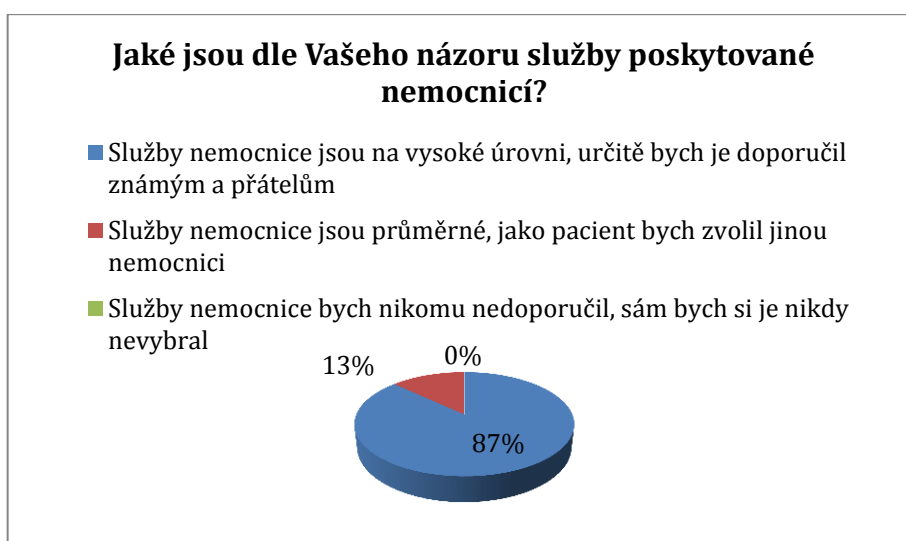
Graf 10 – Náplň práce

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpořďmi na tuto otázku získáváme přehled o tom, zdali komunikace na jednotlivých pracovištích je každodenní a uspořádaná a zdali je zaměstnanec dostatečně obeznámen a ztotožněn se svou pracovní náplní.

Více než polovině respondentů (66%) je náplň práce jasná a vědí proč, kdy, jak a co mají dělat. Problematických je 28% odpovědí, kdy dotazovaní uváděli, že jejich úkoly se přímo nevztahují k jejich náplni a dalších 6% uvedlo, že bývají příliš kontrolováni a jejich kompetence se mění.

Otázka č. 11 – Jaké jsou podle Vašeho názoru služby poskytované nemocnicí?

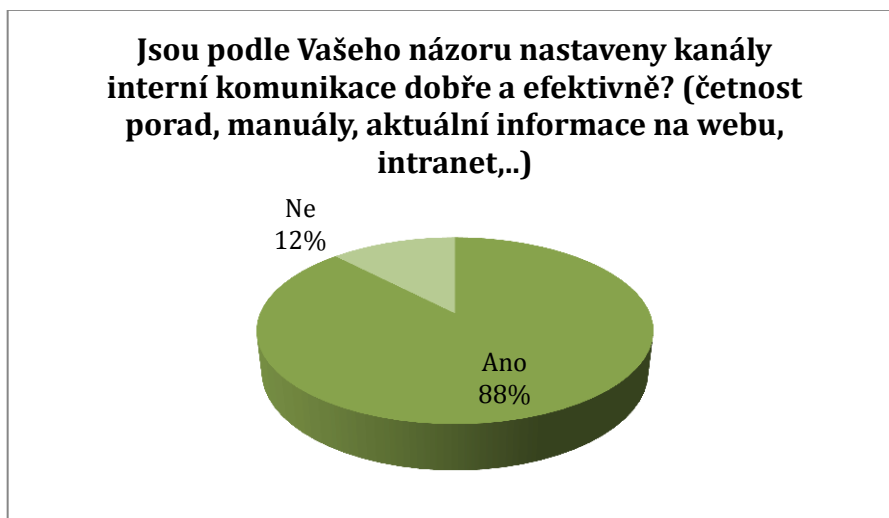


Graf 11 – Úroveň poskytovaných služeb

Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojený zaměstnanec se mimo jiné vyznačuje také tím, že má svou firmu rád. Má rád produkty, které vyrábí či služby, které poskytuje. Nelze být zcela spokojený ve firmě, kde sice plat je vysoký, ale firma neodpovídá našim představám a neztotožňujeme se s její filozofií. Je velmi pozitivní, že celých 87 % zaměstnanců doporučuje služby nemocnice a domnívá se, že jsou na vysoké úrovni. Zde je vidět vysoká loajalita zaměstnanců vůči nemocnici. Ani jeden dotazovaný nevedl, že by si služby nemocnice sám nikdy nevybral a ani by je nedoporučil dalším lidem.

Otázka č. 12 – Jsou podle Vašeho názoru nastaveny kanály interní komunikace dobře a efektivně (četnost porad, manuály, aktuální informace na webu, intranetu,...)

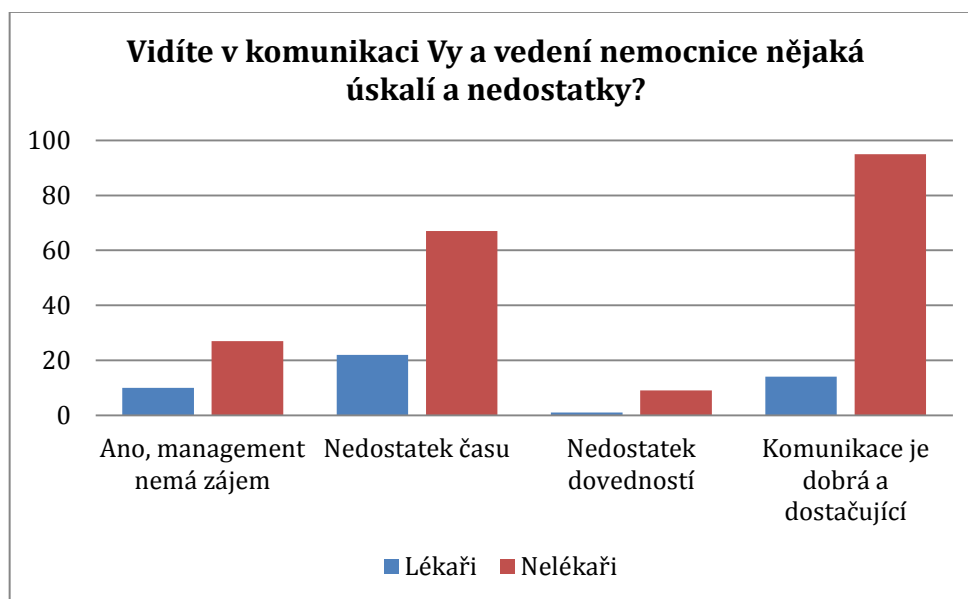


Graf 12 – Nastavení kanálů interní komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

První otázka na interní komunikaci zodpovídá obecnou spokojenost s jejím nastavením. Opět se příznivé odpovědi dotazovaných vytáhly až na 88% pozitivních reakcí na tuto otázku. Z těchto odpovědí vyplývá, že zaměstnanci jsou s interní komunikací spokojeni.

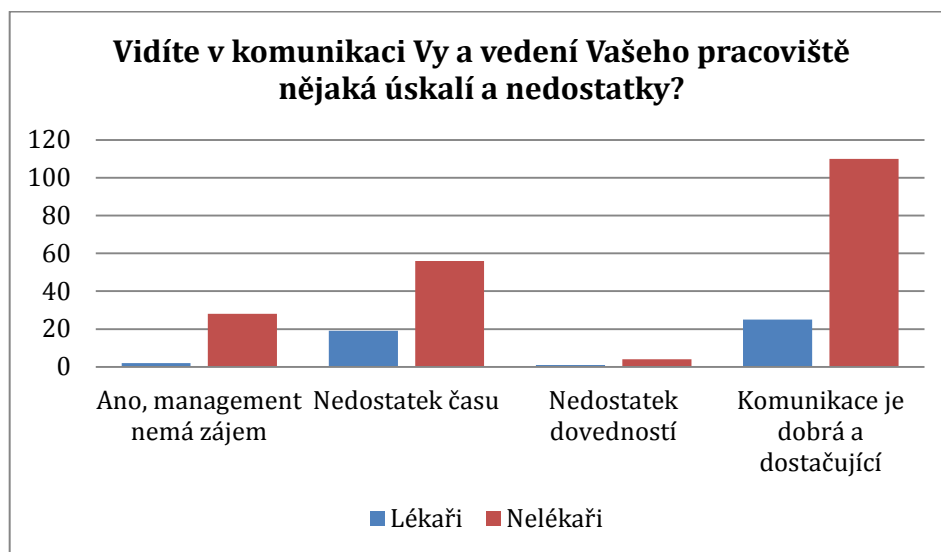
Otázka č. 13 – Vidíte v komunikaci Vy a vedení nemocnice nějaká úskalí a nedostatky?



Graf 13 – Úskalí komunikace s vedením nemocnice

Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky č. 13 byly zjišťovány překážky, které zaměstnanci vidí v procesu komunikace *shora-dolů*. Tímto problémem se zabývá i otázka č. 14, která je oproti této specifikována na samotné pracoviště. Přestože v předchozí otázce byly respondenti velmi pozitivní, zde již nacházíme negativní postoje některých dotazovaných. Méně než polovina (45%) dotazovaných považuje komunikaci za dostatečnou. Dalších 36% uvádí, že dle jejich názoru nemá management čas na správné řízení interní komunikace a 15% si myslí, že vedení nemocnice nemá zájem komunikovat směrem dolů. Dokonce se našli i takoví respondenti (4%), dle kterých management nemá dostatek dovedností pro správné komunikování se svými zaměstnanci.

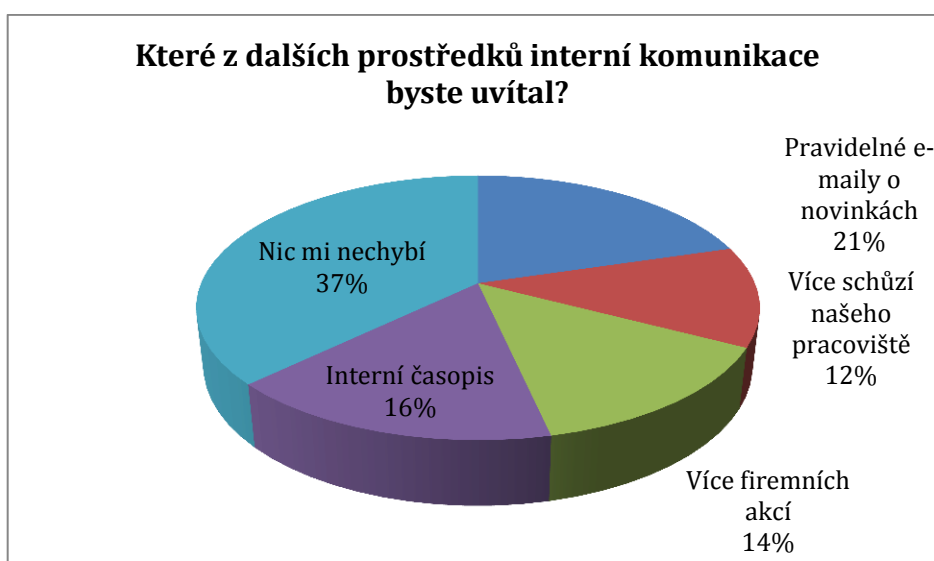


Graf 14 - Úskalí komunikace s vedením pracoviště

Zdroj: Vlastní zpracování

S komunikací na úrovni klinik jsou zaměstnanci spokojeni více, 55% dotazovaných ji považuje za dostačující a 31% se domnívá, že vedení nemá čas na pravidelnou a systematickou komunikaci. Pouze zanedbatelné procento uvedlo, že management nemá o komunikaci s podřízenými zájem a jen ojediněle se vyskytla odpověď upozorňující na nedostatek dovedností.

Otázka č. 15 – Které z dalších prostředků interní komunikace byste uvítal?

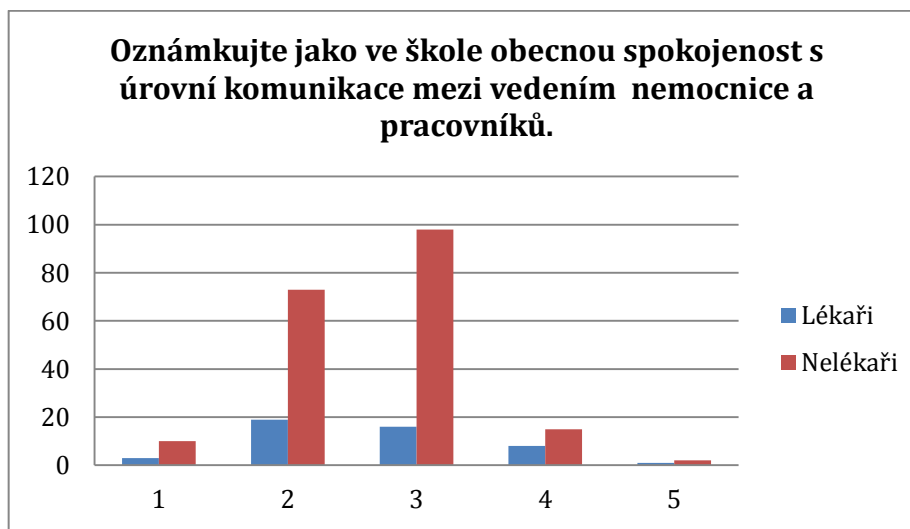


Graf 15 – Rozšíření prostředků interní komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 15 vyplývá, že přes obecnou spokojenost zaměstnanců s nastavením interní komunikace lze nalézt nástroje, které by mohly usnadňovat tok informací. Nejvíce by si zaměstnanci přáli pravidelné e-maily s novinkami (21%), dále více firemních akcí (14%) a firemní časopis (16%).

Otázka č. 16 – Oznamkujte jako ve škole obecnou spokojenost s úrovní komunikace mezi vedením nemocnice a pracovníků.

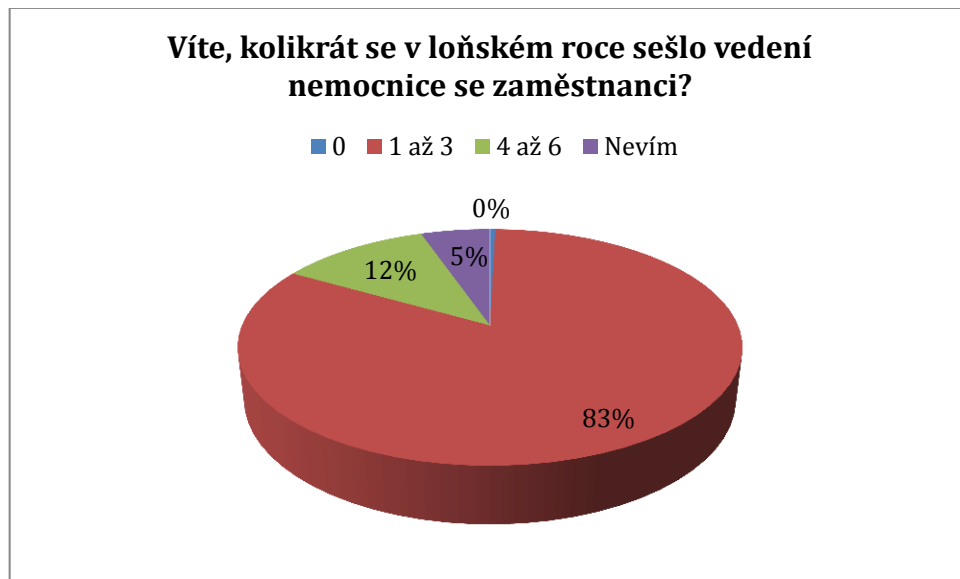


Graf 16 – Celkové hodnocení interní komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

I u známkové otázky lze vidět, že komunikace není stoprocentně vyhovující. Odpovědím zcela vévodila možnost „3“, což nelze považovat za příliš pozitivní signál. Druhou nejčastější odpovědí byla známka 2 a odpověď, která nesla známku nejlepší, tedy 1, se vyskytovala minimálně.

Otázka č. 17 – Víte, kolikrát se v loňském roce sešlo vedení nemocnice se zaměstnanci?



Graf 17 – Setkání s vedením nemocnice

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka zjišťovala přístup zaměstnanců k aktivnímu vyhledávání informací. Měla za cíl zjistit, zdali má zaměstnanec vlastní iniciativu pro otevřenou komunikaci s vedením nemocnice. Stejný problém zjišťuje také otázka č. 18. Většina respondentů věděla, kolikrát se vedení se zaměstnanci sešlo, avšak jak již bylo uvedeno výše, dle Havlanta je návštěvnost těchto setkání velmi nízká. Předposlední otázkou byla zjišťována iniciativa zaměstnanců komunikovat s vedením a aktivně mu sdělovat své podněty a návrhy. U otázky číslo 18 bylo zjištěno, že 87% respondentů nikdy nevyužilo schránek důvěry, což je velmi vysoké, ale negativní, číslo.

Otázka č. 18 – Vhodil jste někdy připomínky do boxu přání a stížností, který je umístěn v jídelně?



Graf 18 – Připomínky v boxu přání a stížností

Zdroj: Vlastní zpracování

9.2 SWOT analýza interní komunikace

V následující tabulce lze vyčíst výsledky průzkumu shrnuté do SWOT analýzy, která upozorňuje na silné a slabé stránky a dále na příležitosti a hrozby nemocnice do budoucna.

Tabulka 1 – SWOT analýza interní komunikace Fakultní nemocnice Olomouc

Zdroj: Vlastní zpracování

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ol style="list-style-type: none"> 1. Důvěryhodnost v zaměstnavatele 2. Pozitivní obraz nemocnice v očích zaměstnanců 3. Vysoká informovanost zaměstnanců o celkovém dění v nemocnici 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neotevřenost komunikace 2. Nedostatek času pro kvalitní řízení interní komunikace 3. Nedostatečné zapojení řadových zaměstnanců do procesu interní komunikace
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ol style="list-style-type: none"> 1. Obnova firemního časopisu 2. Zavedení nových kanálů interní komunikace 3. Zkvalitnění procesů interní komunikace vypracováním strategického plánu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nemožnost zvýšení rozpočtu na interní komunikaci z ekonomických důvodů 2. Konkurence (soukromá pracoviště, další nemocnice v okolí) 3. Fluktuace

9.3 Shrnutí výsledků výzkumu

Cílem výzkumu zaměřeného na interní komunikaci bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci Fakultní nemocnice Olomouc spokojeni s její úrovní. Výzkum byl realizován dvoustupňově. Provedením analýzy mezi vedením nemocnice a klinik byly zjištěny především kanály komunikace a nejužívanější nástroje interní komunikace nemocnice. V druhé fázi se kvantitativně zjišťovaly postoje zaměstnanců k řízení interní komunikace.

Obecně lze o výsledcích kvantitativního marketingového výzkumu hovořit jako o příznivých. Zaměstnanci jsou svému zaměstnavateli loajální a práce v nemocnici jim vyhovuje. Většina zaměstnanců (71%) důvěřuje vedení nemocnice a zajímá se o její budoucnost.

Náročnost interní komunikace se značně odvíjí od velikosti podniku. V organizaci tak velké, jako je Fakultní nemocnice Olomouc je řízení interní komunikace náročnější než je tomu v organizacích, které čítají desítky zaměstnanců. Ideální stav, kdy zaměstnavatel zná všechny své zaměstnance, nelze implementovat do řízení tak rozsáhlé organizace. Důležité je zaměstnávat dobré manažery na vedoucí pozice jednotlivých klinik, kde je již komunikace úzce provázaná a má přímý vliv na celkovou výkonnost a atmosféru na pracovišti. Převažující část respondentů uvedla, že komunikace na jejich pracovišti je dostačující, což je velmi příznivé.

Přesto byly ve výzkumu nalezeny nedostatky, které lze řešit a do budoucna se jim vyvarovat. Otázka č. 7, která měla za úkol zjišťovat atmosféru na pracovištích, se ukázala jako neproblematičtější. Respondenti z řad nelékařů, a to celých 48%, nemluví o svých názorech otevřeně, protože se bojí. Další problém nachází autorka v hodnocení výkonnosti zaměstnanců, jelikož 71% dotazovaných uvádí, že hodnocení je pouze jednosměrné. Vedení hodnotí práci zaměstnanců, avšak jejich práce není zaměstnanci hodnocena.

9.4 Verifikace hypotézy

Hypotéza byla ověřována prostřednictvím osobního rozhovoru, avšak nebyl předložen dostatek argumentů pro její potvrzení.

Hypotéza: „*Interní komunikace je pro správné fungování firmy stejně důležitá jako komunikace externí*“.

9.5 Návrhy a doporučení

Na základě provedení SWOT analýzy lze definovat a uvést konkrétní výstupy, které mohou přispět k zefektivnění a celkovému zlepšení úrovně interní komunikace ve Fakultní nemocnici Olomouc. Dle vlastního úsudku autorky je níže předloženo několik návrhů:

1) Zavedení obousměrného hodnocení výkonnosti zaměstnanců

Je pozitivní, že existuje prostor pro hodnocení práce lékařů a sester, avšak je potřeba hodnotit i práci vedení. K tomu by mohlo pomoci zavedení pravidelného obousměrného hodnocení výkonnosti zaměstnanců nemocnice prováděné prostřednictvím dotazníků. Dotazníky by se jednoduše distribuovaly přes intranet a tím by se ulehčilo i jejich vyhodnocování. Důležité je zde naložení s dotazníky. Jejich výsledky lze převést do tiskového prohlášení, ve kterém by také mohly být uvedeny reálné změny a reakce na podněty. Oboustranná hodnocení přispívají k větší rovnosti a pocitu sounáležitosti každého zaměstnance a implementace některých návrhů podaných lékaři či sestrami vede ke zvyšování pozitivní image nemocnice v očích zaměstnanců.

2) Pravidelné e-maily/newslettery

21% respondentů dotazníkového šetření uvedlo právě pravidelné e-maily s novinkami a aktualitami jako nástroj, který by uvítali navíc. Pravidelné e-maily by bylo vhodné posílat z top managementu a mimo aktuální informace by zde mohlo vedení vytvořit prostor pro oboustrannou komunikaci a mohlo by vyzývat zaměstnance k vlastním podnětům a návrhům. Někdy by mohlo samotné vedení být návrhy svými zaměstnanci určitě mile překvapeno.

3) Obnova firemního časopisu

Přestože již časopis nemocnice vycházel, nebyl z časových důvodů prostor pro jeho neustálou údržbu a následně zanikl. Havrlant uvedl (osobní rozhovor, 2012), že časopis měl spíše charakter propagační, avšak je zřejmé, že nemocniční časopis čtou v první řadě její zaměstnanci. Firemní časopisy mají za cíl nejen informovat, ale také měnit názory a budovat vztahy s jeho čtenáři. Firemní časopis také mívá značný přesah, jelikož jej většinou čte i blízké okolí zaměstnance, jako rodina, přátelé apod.

3) Více akcí jednotlivých pracovišť

Primáři se sice shodli na faktu, že pravidelné akce na klinikách pořádají, přesto by zaměstnanci těchto společenských či sportovních událostí uvítali více. Primářka oční kliniky

(osobní rozhovor, 2012) uvádí jako nejčastější akce ty sportovní, přičemž velmi oblíbenou akcí se staly badmintonové turnaje. Zde by mohl vzniknout například pravidelný řád turnajů, turnajový žebříček a třeba i drobné ceny za každoroční úspěchy. Eventy a menší události pro zaměstnance jsou již finančně poněkud náročnější, na druhé straně hovoříme o nástroji, který velmi intenzivně a účinně buduje kvalitní neformální vztahy. Ty mají přímý vliv na zlepšení otevřenosti komunikace a názorům otevřenému prostředí.

4) Pravidelné kvantitativní výzkumy spokojenosti zaměstnanců

Dle Havrlanta (osobní rozhovor, 2012) se každoročně hodnotí spokojenost zaměstnanců. Tyto výzkumy provádí samotné Ministerstvo zdravotnictví a výsledky zveřejňuje. Přesto by k přispění budování lepších vztahů mohlo vedení samo vytvářet dotazníky, které by vedoucí jednotlivých pracovišť individuálně přizpůsobovali potřebám konkrétního pracoviště a následně je vyhodnocovali.

5) Vypracování komunikačního plánu

Zavedení systému informování pracovníků a dostatek prostoru pro vyjádření jejich názoru může přispět k zjednodušení komunikace. Komunikační plán musí nést náležitosti jako data porad a jejich předběžná náplň, reportování, kanály, kterými je komunikováno a další dílčí součásti interní komunikace a jejího strategického plánování.

6) Osobní schůzky s vedeními pracoviště

Povinné schůzky konané se zaměstnanci vždy jednou za rok za účelem hodnotit jejich práci nemají příliš pozitivní charakter. Bylo by proto vhodné s lékaři i nelékaři mluvit častěji a probírat s nimi otázky na jejich hodnocení, celkovou spokojenost s prací či jejich další připomínky. V případě pravidelnosti schůzek lze za určitou dobu očekávat od zaměstnanců otevřenější přístup ke konverzaci a přímější sdělování názorů.

ZÁVĚR

Vytváření dobré reputace a image u zaměstnanců je během na velmi dlouhou trať a často manažer musí několikrát zakopnout, než najde pravou cestu, jak s podřízenými správně komunikovat. Fakultní nemocnice Olomouc již takových tratí uběhla spoustu a i u organizace tak velké lze stále na čem pracovat. Přestože výsledky průzkumu dopadly pozitivně, a to především po stránce loajality a důvěry v nemocnici, nelze nad tímto výsledkem zanevřít a spokojit se s ním. Olomoucká nemocnice patří k největším zaměstnavatelům kraje a velikost organizace se také nedílně odráží na kvalitě interní komunikace. Zde je důležité zdůraznit pozici středního managementu zastupovanou vedoucími klinik, kteří hrají v procesu interní komunikace významnou roli a mají přímý vliv na její úroveň.

Teoretická východiska práce nabídla čtenáři ucelený rozhled na interní komunikaci, která má své primární struktury odvozené od základního mezilidského procesu – komunikace. Dále teoretická část prezentuje definice, cíle a zařazení pojmu interní komunikace, potom kanály, jež využívá a část se věnuje marketingovému výzkumu a tvorbě SWOT analýzy.

Marketingový výzkum byl zaměřen na zaměstnance Fakultní nemocnice Olomouc. V první fázi byly provedeny rozhovory s osobou z vedení nemocnice a dvěma osobami z vedení pracovišť. Na základě rozhovorů byly popsány současné kanály a postupy využívané v interní komunikaci. Rozhovory neposkytly dostatek důkazů pro verifikaci hypotézy, která má následující znění:

„Interní komunikace je pro správné fungování firmy stejně důležitá jako komunikace externí.“

Ve fázi druhé byly vytvořeny dotazníky, které měly za cíl zjistit postoje a názory zaměstnanců k samotné nemocnici a dále odhalit nedostatky interní komunikace. Výzkumu se zúčastnilo 245 respondentů, z nichž všichni vyplňovali dotazníky dobrovolně se zaručením anonymity. Díky tomuto faktu lze věřit vysoké pravdivosti odpovědí a nezatajování vlastních názorů.

Jak již bylo řečeno, šetření dopadlo pro nemocnici příznivě. 71 % respondentů důvěřuje nemocnici v otázkách transparentnosti a informovanosti svých zaměstnanců a také většina respondentů zná cíle, vize a strategie svého zaměstnavatele. 87 % dotazovaných považuje poskytované služby za velice kvalitní. Tato čísla potvrzují, že zaměstnanci jsou nemocnici loajální a mají v ní důvěru.

O něco hůře skončila část výzkumu zabývající se samotnou interní komunikací a její úrovní. Současný stav komunikace mezi vedením a zaměstnanci ohodnotila známkou 3 téměř polovina respondentů. Dalším negativním signálem byla neotevřenost komunikace ze strany zaměstnanců. 48 % respondentů z řad nelékařů nemluví o svých názorech otevřeně, protože se domnívají, že by to mohlo mít vliv na jejich pozici a hodnocení. O tom, že zaměstnanci nevyjadřují své názory, svědčí také malá návštěvnost setkání se zaměstnanci, která se pořádají dvakrát do roka a také fakt, že 87 % dotazovaných nikdy nevhodilo žádnou připomínku do boxu přání a stížností, i když z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci nejsou na 100% spokojeni, tudíž připomínky v jejich myslích existují.

Na základě analýzy byla navržena opatření a vlastní nápady na zlepšení do budoucna. Uvedená opatření mají za úkol především posílit vztahy se zaměstnanci a patří mezi ně např. zavedení obousměrného hodnocení výkonnosti zaměstnanců, zavedení rozesílání pravidelných newsletterů či obnova firemního časopisu. Dalšími návrhy pro vedení Fakultní nemocnice Olomouc je zavedení pravidelných kvantitativních výzkumů spokojenosti zaměstnanců, vypracování komunikačního plánu, zavedení osobních schůzek zaměstnanců s vedením pracovišť či pořádání více firemních akcí. Návrhy vycházejí z uspokojení obou zainteresovaných stran, tedy vedení i zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- 1) BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-722-6763-9.
- 2) HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 103 s. ISBN 80-716-9550-5.
- 3) HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- 4) HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- 5) FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- 6) FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- 7) JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, c2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- 8) KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 9) KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- 10) PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- 11) STEJSKALOVÁ, Dita. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- 12) SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
- 13) WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

Internetové zdroje:

- 14) Česká cena za public relations | Cena PR [online]. [cit. 2012-20-03]. Dostupné z:
<http://www.cenapr.cz/7/>
- 15) Fakultní nemocnice Olomouc [online]. [cit. 2012-14-04]. Dostupné z
<http://www.fnol.cz/>
- 16) IIK Grand Prix 2012 | INSTITUT INTERNÍ KOMUNIKACE [online]. ©2012 [cit. 2012-20-03]. Dostupné z: <http://www.institutik.cz/soutez-iik-grand-prix/iik-grand-prix-2012/>
- 17) Normy ISO - ISO standards - ISO 9000 [online]. ©2000-2009. [cit. 2012-21-03].
Dostupné z: <http://www.iso-normy.cz/>
- 18) Zlatý středník – Zlatý středník [online]. ©2010 [cit. 2012-20-03]. Dostupné z:
<http://www.zlaty-strednik.cz/zlaty-strednik/>

Jiné zdroje:

- 19) Osobní rozhovor s Bc. Egonem Havrlantem, Olomouc, dne 2. března 2012
- 20) Osobní rozhovor s MUDr. Klárou Marešovou, Ph.D., Olomouc, dne 2. března 2012
- 21) Osobní rozhovor s MUDr. Čestmírem Neoralem, Olomouc, 2. Března 2012

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

APRA	Asociace Public Relations Agentur
ČR	Česká republika
IK	Interní komunikace
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
SWOT	S – Strengths, W – Weaknesses, O – Opportunities, T – Threats
WHO	World Health Organization (Světová zdravotnická organizace)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Proces managementu.....	13
Obrázek 2 – Komunikace v organizaci.....	14

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – SWOT analýza interní komunikace Fakultní nemocnice Olomouc	54
--	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Důvěryhodnost nemocnice jako zaměstnavatele.....	40
Graf 2 – Dlouhodobé cíle, vize a strategie nemocnice	41
Graf 3 – Výsledky nemocnice	42
Graf 4 – Úspěchy nemocnice.....	42
Graf 5 – Vnímání komunikace zdola-nahoru	43
Graf 6 – Reakce na podněty zaměstnanců	44
Graf 7 – Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a vedení.....	45
Graf 8 – Nelékaři – otevřenost komunikace	46
Graf 9 – Spokojenost s prací v nemocnici	47
Graf 10 – Náplň práce.....	47
Graf 11 – Úroveň poskytovaných služeb.....	48
Graf 12 – Nastavení kanálů interní komunikace	49
Graf 13 – Úskalí komunikace s vedením nemocnice	50
Graf 14 - Úskalí komunikace s vedením pracoviště	51
Graf 15 – Rozšíření prostředků interní komunikace.....	51
Graf 16 – Celkové hodnocení interní komunikace	52
Graf 17 – Setkání s vedením nemocnice	53
Graf 18 – Připomínky v boxu přání a stížností.....	54

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Graf k otázce č. 7 - lékaři

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení pracovníci Fakultní nemocnice Olomouc,

Ráda bych vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká komunikace ve vaší nemocnici. Dotazník bude sloužit ke zpracování bakalářské práce na téma Interní komunikace ve zvolené firmě. Vyplněním tohoto dotazníku pomůžete nejen mě, ale i vedení nemocnice, kterému budou výsledky průzkumu poskytnuty. Z tohoto důvodu je důležité, aby veškeré informace vyplněné v dotazníku byly pravdivé a otevřené. Je nezbytné vyplnit všechny otázky. Celé šetření je anonymní, není tedy potřeba kdekoliv uvádět jméno či kontakt. Prostřednictvím výzkumu bude popsán současný stav fungování vnitrofiremní komunikace, ukáže případná úskalí, nedostatky a návrhy na zlepšení.

V případě nejasností mě, prosím, kontaktujte na e-mailové adrese VMaresova@seznam.cz.

Děkuji za projevení zájmu a vstřícnosti.

Veronika Marešová

Studentka 3. ročníku Fakulty multimediálních komunikací, obor Marketingové komunikace, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

DOTAZNÍK

Zvolenou odpověď označte znakem - ✓ **VŽDY JEN JEDNU ODPOVĚĎ**

1. Máte dojem, že s Vámi hovoří vedení nemocnice otevřeně, záměrně Vám nezatajuje některé informace, ba naopak Vám je sděluje?

Spíše ano

Spíš ne

2. Znáte dlouhodobé cíle, vize a strategie nemocnice?

Ano, znám.

Ne, neznám.

Znám pouze plány našeho oddělení.

Neznám žádné plány ani strategie.

3. Víte, jaké měla nemocnice hospodářské a jiné výsledky v uplynulém období?

Ano, výsledky nemocnice zhruba znám.

Ne, vůbec nevím, jak na tom nemocnice v uplynulé době byla.

Znám výsledky svého oddělení

4. Dovedli byste vyjmenovat některé úspěchy olomoucké nemocnice v nedávné době?

Ano, o některých úspěších vím.

Ne, nevím o ničem.

Vím o menších úspěších mých kolegů.

5. Zapojuje Vás aktivně vedení nemocnice do navrhování nápadů na zlepšení jejího fungování?

Ano.

Ne.

6. Pokud máte nějaké připomínky či návrhy a podněty, reaguje na ně vedení nemocnice?

Spíše reaguje.

Ne, nereaguje vůbec.

7. Mluvíte otevřeně o svých názorech nebo se spíše obáváte, že byste za to byli káráni?

Ano, mluvím otevřeně.

Ne, mohlo by to mít vliv na moji pozici či odměňování.

Nemluvím, je mi to jedno.

8. Míváte možnost hodnotit práci svého nadřízeného a vedení celé nemocnice?

Ano, pravidelně se hodnotí naše práce i my hodnotíme práci vedení.

Hodnocení je jednosměrné – pouze vedení hodnotí naši práci

Není prostor pro žádné hodnocení.

9. Jste s prací a vaší pozicí v nemocnici obecně spokojen?

Ano, jsem víceméně spokojen.

Možná bych chtěl pracovat jinde.

Ne, nejsem spokojen.

10. Jste zcela ztotožněn s náplní Vaší práce? Je Vám jasné, co máte dělat a proč to máte dělat a máte dostatek prostoru pro samostatnou práci?

Ano, je mi jasné co mám dělat.

Ne, někdy se mé kompetence mění a bývám kontrolován.

Náplň je mi jasná, avšak bývám úkolován i jinými úkoly.

Je mi to jedno, nevím.

11. Jaké jsou dle vašeho názoru služby poskytované nemocnicí?

Služby nemocnice jsou na vysoké úrovni, určitě bych ji doporučil známým i přátelům.

Služby jsou průměrné, jako pacient bych zvolil jinou nemocnici.

Služby nemocnice bych nikomu nedoporučil, sám bych si je nikdy nevybral.

12. Jsou podle Vašeho názoru nastaveny kanály interní komunikace dobře a efektivně?

(četnost porad, manuály, aktuální informace na webu, intranet,...)

Ano.

Ne.

13. Vidíte v komunikaci Vy a vedení nemocnice nějaká úskalí a nedostatky?

Ano, management nemá zájem.

Nedostatek času.

Nedostatek dovedností.

Komunikace je dobrá a dostačující.

14. Vidíte v komunikaci Vy a vedení Vašeho pracoviště nějaká úskalí a nedostatky?

Ano, management nemá zájem.

Nedostatek času.

Nedostatek dovedností.

Komunikace je dobrá a dostačující.

15. Které z dalších prostředků interní komunikace byste uvítal?

Pravidelné e-maily o novinkách.

Více schůzí našeho pracoviště.

Více firemních akcí.

Interní časopis.

Nic mi nechybí.

16. Označte jako ve škole obecnou spokojenost s úrovní komunikace mezi vedením nemocnice a pracovníků.

1

2

3

4

5

17. Víte, kolikrát se v loňském roce sešlo vedení nemocnice se zaměstnanci?

0

1-3

4-6

Nevím

18. Vhodil jste někdy připomínky do boxu přání a stížností, který je umístěn v jídelně?

Ano

Ne

19. Pracovní pozice

Lékař

Nelékař

PŘÍLOHA P II: GRAF K OTÁZCE Č. 7 – LÉKAŘI

