

Interní komunikace zvolené firmy

Anna Pindejová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

BROOKS, I., Firemní kultura, Brno: Computer Press, 2003, 296 s., ISBN 80-7226-763-9.

PRŮCHA, J., Interkulturní komunikace, Praha: Grada Publishing, 2010, 200 s., ISBN 978-80-247-3069-1.

ADAIR, J., Efektivní komunikace, Praha: Alfa Publishing, 2004, 176 s., ISBN 80-86851-10-9.

FORET, M., Marketingová komunikace, Brno: Computer Press, 2003, 275 s., ISBN 80-7226-811-2.

Barták, J., Skryté bohatství firmy, Praha: Alfa Publishing, 2006, 184 s., ISBN 80-86851-17-6.

CEJPEK, J., Informace, komunikace a myšlení, Praha: Karolinum, nakladatelství Univerzity Karlovy, 1998, 179 s., ISBN 80-7184-767-4.

BĚLOHLÁVEK, F., Jak vést a motivovat lidi, 5. vydání, Brno: Computer Press, 2008, 113 s., ISBN 978-80-251-2235-8.

HOLÁ, J., Interní komunikace ve firmě, Brno: Computer Press, 2006, 170 s., ISBN 80-251-1250-0.

HORÁKOVÁ I., STEJSKALOVÁ D., ŠKAPOVÁ H., Strategie firemní komunikace, Praha: Management Press, 2000, 233 s., ISBN 80-85943-99-9.

FORET M., STÁVKOVÁ, J., Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky, Praha: Grada Publishing, 2003, 159 s., ISBN 80-247-0385-8.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., Marketing, dotisk 2006, Praha: Grada Publishing 2006, 856 s., ISBN 80-247-0513-3.

VYSEKALOVÁ, J., Image a firemní identita, Praha: Grada Publishing, 2009, 190 s., ISBN 978-80-247-2790-5.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

1. října 2012

Termín odevzdání bakalářské práce:

26. dubna 2013

Ve Zlíně dne 3. února 2013

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



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 obhajoby¹⁾;
- 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. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ 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 § 60³⁾ 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 20.4.2015.....

ANA PINDOVÁ.....
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 nevydělěčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku 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 nahlížení 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). Odpirá-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 výdělku jim dosaženého 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 výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou způsobu interní komunikace mezinárodní výrobní společnosti. Teoretická část vymezuje teoretická a praktická východiska, náměty a metody v oblasti interní komunikace pro následnou analýzu. Vzhledem k mezinárodnímu profilu firmy se teoretická část práce věnuje také interkulturní komunikaci. Praktická část průzkumem vyhodnocuje fungující komunikační kanály z pohledu zaměstnanců firmy a jejich pohled na interkulturní prostředí. Cílem průzkumu bude zjistit, jak jsou s jednotlivými komunikačními kanály zaměstnanci spokojeni, zda jim nechybí některé informace nebo do jaké míry splňují jejich očekávání. Součástí práce bude předložení návrhů doporučení managementu analyzované firmy k posílení silných stránek a k eliminaci případných slabých stránek interní komunikace v organizaci.

Klíčová slova: interní komunikace, komunikační nástroje, interkulturní komunikace, marketingový výzkum

ABSTRACT

This thesis analyzes the methods of internal communication in international production company. The theoretical part defines the theoretical and practical background, ideas and methods of internal communication for subsequent analysis. Given the international profile of the company, the theoretical part of the work also focuses on intercultural communication. Practical part evaluates the communication channels from the perspective of employees and their view to intercultural working environment. The aim of a survey will to determine how employees appraise channels and if they miss some of the information or the extent to meet their expectations. The work will also submit recommendations for management of the company to strengthen the strong points and eliminate weak points in internal communication in an organization.

Keywords: Internal communication, communication channels, intercultural communication, marketing research

Poděkování:

Ráda bych na tomto místě poděkovala paní Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. za její odborné a vstřícné vedení této bakalářské práce, za její cenné rady a připomínky a lidský přístup. Velmi si toho vážím.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem na celé bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 KOMUNIKACE JAKO ZÁKLAD FUNGOVÁNÍ FIRMY.....	11
1.1 INTERNÍ KOMUNIKACE - UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY.....	12
1.2 BARIÉRY V KOMUNIKACI.....	15
1.3 MOTIVAČNÍ SIGNÁLY	16
2 INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE.....	18
2.1 ZVLÁDÁNÍ INTERKULTURNÍCH ROZDÍLŮ.....	18
2.2 KOMUNIKAČNÍ KONTEXT.....	20
2.3 ZVLÁDÁNÍ KOMUNIKAČNÍCH RITUÁLŮ	20
2.4 INTERKULTURNÍ KOMPETENCE	21
2.5 MOCENSKÝ Odstup A KOLEKTIVISMUS.....	21
2.6 MASKULINITA, FEMINITA A PERCEPČNÍ OMYLY	22
3 ETICKÝ KODEX.....	23
4 CÍL VÝZKUMU A STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	24
5 POUŽITÉ METODY	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	28
7 SOUČASNÝ STAV INTERNÍ KOMUNIKACE	29
8 ZPŮSOB PROVEDENÍ A ZPRACOVÁNÍ DAT.....	30
9 DOTAZNÍK	31
10 VÝSLEDKY PRŮZKUMU	34
10.1 ZAHŘÍVACÍ OTÁZKY	34
10.2 MANAŽERSKÉ KOMUNIKACE	34
10.3 GL MINUTY	36
10.4 NOVOROČNÍ PROSLOVY.....	36
10.5 FIREMNÍ ČASOPIS.....	37
10.6 INTRANET.....	38
10.7 NÁSTĚNKY	39
10.8 AREA SPECIALISTÉ	40
10.9 NEFORMÁLNÍ KOMUNIKACE - MENDOMI.....	40
10.10 INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE.....	40
11 ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY A NÁVRHY PRO JEJICH ZLEPŠENÍ.....	42
11.1 NEVHODNÝ OBSAH INFORMACÍ HLAVNÍHO KOMUNIKAČNÍHO KANÁLU	42
11.2 NEDOSTATEČNÁ SROZUMITELNOST INFORMACÍ V GL MINUTÁCH.....	43
11.3 NEDŮVĚRYHODNOST INFORMACÍ V INTERNÍM ČASOPISE.....	43
11.4 NEFUNKČNÍ INTRANETOVÉ INFOKIOSKY	44
11.5 NEDOSTATEČNÁ PROPAGACE AREA SPECIALISTŮ	44
11.6 NEEFektivní VYUŽÍVÁNÍ MENDOMI.....	45
12 SILNÉ STRÁNKY A NAVRŽENÍ ZPŮSOBU JEJICH POSÍLENÍ.....	46

12.1	PŘÍNOS OSOBNÍ KOMUNIKACE S NEJVYŠŠÍM VEDENÍM FIRMY	46
12.2	NOSNÉ TÉMA – INFORMACE O PROVOZU FIRMY	46
12.3	OBLÍBENÉ NÁSTĚNKY	47
12.4	INTERKULTURNÍ PROSTŘEDÍ JAKO NÁSTROJ MOTIVACE.....	47
12.5	DOSTATEČNÁ INFORMOVANOST	48
	ZÁVĚR	49
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	51
	SEZNAM GRAFŮ	52

ÚVOD

Interní komunikace společnosti je komunikace mezi majiteli a managementem, managementem a zaměstnanci nebo také mezi zaměstnanci navzájem. Vytvoření dobré atmosféry uvnitř firmy začíná čím dál více firmám chápat jako základní pilíř pro budování dobré image. Zvládnutá interní komunikace umí ovlivnit atmosféru ve firmě, její klima, image a PR. Kvalitní komunikační prostředí firmy bezesporu slouží také k posílení její konkurenceschopnosti. Firma s dobrou interní komunikací reaguje na změny pružněji, ať už se jedná o náhlý nárůst nebo pokles poptávky či potřeba krizové komunikace. Přibývají nové komunikační kanály, důraz se klade na rychlou online komunikaci. Samozřejmě stále existují firmy, které zatím výhody propracované interní komunikace neshledávají za podstatné. *„I nejlépe promyšlené koncepce na posilování dobrého jména podniku tají jako sníh na slunci, jestliže jsou komentovány vlastními zaměstnanci negativně. Vždyť ti jsou právem považováni za nejlépe informované – např. o tom, jak kvalitně se tam vyrábí, zda je pravda, že firma je vysoce úspěšná a perspektivní - když přitom oni sami tvrdí, že by odtud ihned a rádi odešli, jen mít v místě jinou příležitost. A tak dochází k propojování metod human relations a public relations (Kohout, 1999, str. 65).*

Výběr tématu této práce je spojen s mým zájmem o obor Public Relations, ve kterém působím sedmým rokem. Rovněž k výběru tématu přispělo mé působení v mezinárodní společnosti s japonským řízením, kde se dá předpokládat, že velmi dobře pracuje s personálním managementem. Tento typ řízení je, jak je známo, založen na totální loajalitě zaměstnanců a kolektivismu. Vlastní zkušenost mi potvrdila nadstandardní péči o zaměstnance ze strany managementu, jejíž součástí byl propracovaný systém pravidelné a důkladné interní komunikace. Tradiční japonský systém je založen na „celoživotní věrnosti“ zaměstnanců jedné firmě. Úkolem jejich managementu je tedy zaměřit se na to, aby byla zejména díky pravidelnému sběru zpětné vazby v interní komunikaci plněna přání pracovníků ve všech směrech. Na druhou stranu potom takto firma získává zaměstnance, kteří jsou ochotni pracovat 12 hodin denně a pro které jsou přesčasové hodiny nezbytnou samozřejmostí. Vzniká minimální fluktuace, know how zůstává ve firmě a zaměstnanci se celoživotně vzdělávají jen pro tuto jedno firmu. Takzvaný systém „seniority“, kdy jsou zaměstnanci odměňováni po určitých obdobích a spolu s přibývajícím věkem ve firmě rostou jejich zkušenosti, kariérní pozice a důležitost, jen posiluje tuto politiku.

Hlavní myšlenka, o kterou se opírá tato práce a se kterou se ztotožňuji, vychází rovněž z japonského řízení. Jejich tvrzení, že lidé jsou nejcennějším kapitálem podniku, a proto se s nimi musí podle toho zacházet, zahrnuje také nutnost pravidelné a důkladné interní komunikace a zpětné vazby. Předcházet šumům a informovat pracovníky co nejdříve o všech záměrech, vizích a změnách je pravidlo, které je striktně dodržováno. Taková firma nezveřejňuje žádné informace médiím, dokud nejsou informováni její zaměstnanci. Rovněž na neformální komunikaci je zde kladen velký důraz a bývá zavedena ve standardech, popisujících přístup nadřízených k podřízeným.

Dotazníkové šetření v analytické části by mělo odhalit vnímání zavedených komunikačních kanálů zaměstnanci firmy a dotkne se také jejich pohledu na interkulturní prostředí. Cílem bude zjistit, jak jsou s jednotlivými komunikačními kanály zaměstnanci spokojeni, zda jim nechybí některé informace nebo do jaké míry splňují jejich očekávání. Součástí práce bude předložení návrhů doporučení managementu firmy k posílení silných stránek a k eliminaci případných slabých stránek jejich interní komunikace. Místo skutečného názvu firmy bude v práci používán fiktivní název ABC.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE JAKO ZÁKLAD FUNGOVÁNÍ FIRMY

„Komunikace uvnitř organizace, mezi zaměstnanci a manažery, je životně důležitou složkou motivace. Pro silnou vnitřní odměnu je potřeba komunikace zjevná. Zaměstnanci jsou například často motivováni uznáním a konstruktivní zpětnou vazbou svých nejbližších nadřízených. Zaměstnancům nestačí jen dobře odvádět svou práci, neméně důležité je pro ně také uznání. Komunikace musí být navíc obousměrná.“ (Brooks, 2003, str. 62). Podle Brookse potřebují zaměstnanci o dobrých výsledcích komunikovat se svými manažery, ale při špatné komunikaci mohou vznikat komunikační problémy, protože mohou být do kolektivu vysílány nepřesné nebo zavádějící informace. *„Správně poskytnutá a dobře načasovaná zpětná vazba dokáže zaměstnance inspirovat k vyšším výkonům, zatímco negativní, či dokonce žádná zpětná vazba, je zdrojem demotivace.“* (Brooks, 2003, str. 62).

Podobný postoj ve své knize Efektivní komunikace zastává také John Adair, podle kterého je motivace rovněž jedním z hlavních pilířů dobré komunikace uvnitř firmy. *„Pro silnou vnitřní odměnu je potřeba komunikace zjevná. Zaměstnanci jsou například často motivováni uznáním a konstruktivní zpětnou vazbou svých nejbližších nadřízených. Zaměstnancům nestačí dobře odvádět svou práci, neméně důležité je pro ně také uznání. Komunikace musí být navíc obousměrná.“* (Adair, 2004, str. 62).

David Ogilvy řekl, že s řízením firmy je to jako s otcovstvím. Že být dobrým otcem, ať už svým dětem, nebo zaměstnancům, vyžaduje pochopení, takt, pozornost a dostatečnou lidskost a laskavost. Hůře se to však už zvládá v případě, že má firma například 1 000 zaměstnanců. Jak pak můžete být dobrým otcem někomu, koho jste nikdy neviděl? Pro tyto případy existují již nastavené a zavedené komunikační kanály interní komunikace, které se stále vyvíjejí. Některé se dokonce vracejí po delší odmlce zpět a opět prokazují svou funkčnost.

Propracovaná interní komunikace má bezesporu mnoho benefitů, které jsou, dá se říct, úzce propojeny s komunikací externí. Dejme tomu, že společnost disponuje 500 zaměstnanci. Každý z nich má zhruba 50 přátel. Každý z nich referuje více či méně často o svém zaměstnavateli svým přátelům. A tak díky „word of mouth“ neboli šeptandě, o firmě slyší buď v dobrém, nebo ve špatném světle, 25 000 lidí. To už není zanedbatelné PR.

Interní komunikace je součástí podnikové kultury, která se odráží na její flexibilitě. Podle Miroslava Foreta je podniková kultura mimo jiné souhrnem toho, jak podnik funguje, nakolik se vedení podařilo zaměstnance získat pro své záměry a cíle a prosadit vypracovanou identitu. (Foret, 2003, str. 43).

Zbyněk Pitra ve své knize Základy managementu říká, že firemní kulturu nelze přikázat, ani ji nelze vyvolat, ani uvést do života deklarací. Firemní kultura totiž podle něj vzniká díky víře pracovníků v to, že naplní očekávané budoucí úspěchy firmy. *„Firemní kultura je těžko postižitelný fenomén, vymezující kvalitu sociálního klimatu uvnitř organizace a z něj vyplývající dominantní postoje jejích pracovníků. Její stav je relativně snadno postižitelný ihned po vstupu do firmy, ale definice tohoto pojmu je velmi obtížná, protože představuje fenomén, který oslovuje spíše pocity než racionální úvahy pozorovatele.“* (Pitra, 2007, str. 296).

Podle Bartáka je firemní kultura souhrn relativně trvalých představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě. (Barták, 2006, str. 77).

1.1 Interní komunikace - uvedení do problematiky

Efektivní vnitrofiremní komunikace je odrazem úrovně každodenní manažerské práce a jedním ze znaků vyspělosti vnitřní kultury organizace. Z marketingového hlediska je vnitrofiremní komunikace označována jako interní public relations. Podle Jána Porvazníka existují dva základní úkoly komunikace ve firmě. Prvním je její efektivnost. Vyměnit co největší množství obsahu sdělení za určitou časový interval. Druhým je přenášet sdělení spolehlivě a bez šumů, které se v komunikaci vyskytují jako rušivé vlivy. Oba dva úkoly je podle něj možné řešit výběrem a zprostředkováním obsahu s vysokou mírou důvěryhodnosti a uplatňováním jistých způsobů komunikace. Tedy zvolit správně co komunikovat a poté jak komunikovat. Kromě těchto dvou hlavních úkolů jsou zde ještě další. Těmi jsou zjistit, proč je nutné komunikovat, vhodná doba komunikace nebo kde a na jaké úrovni komunikovat (zvolit, zda je daná komunikace vhodná na vrcholové, střední nebo i nejnižší úrovni).

Interní komunikace, která je založena na efektivním poskytování informací, by měla umět rozlišit, které informace a jaké množství, je potřeba komunikovat. Nárůst dat klade čím dál více nároky na systém jejich třídění. Za informaci nelze považovat jakákoli data, ale jen ta data, která mají pro uživatele smysl, význam, účel. Kvalita, obsah a hodnota poskytnuté informace je hodnocena jejím uživatelem a má tedy subjektivní charakter. (Barták, 2006, str. 30).

Zaměstnanci hodnotí sdělení na základě jeho srozumitelnosti a užitečnosti, kterou pro ně má. Nejzásadnější skutečností pro posouzení hodnoty komunikovaného sdělení je ale jeho důvěryhodnost. Psychologové tvrdí, že pravdivost sdělení je vnímána mnohem více v hlase, v mimice a gestech mluvícího než ve slovech. Tato sdělení mají za úlohu nejen vysvětlit, ale také například inspirovat, vyburcovat, zmotivovat, varovat nebo vyvolat aktivitu. *„Stejně důležitá je dovednost – způsob, forma jednání, tedy to, jakými metodami se obsah komunikuje. Jako každou dovednost je možno i způsob komunikace motivovat. Pro komunikaci existují určité principy, pravidla, která pokud jsou osvojena a dodržována, pomáhají dosahovat v komunikaci vysokou účinnost. Komunikace s jinými lidmi není vědou, ale spíše uměním. Nevyžaduje náročné teorie, více však vůli a využití natrénovaných, ale i vrozených dovedností. Zdá se, jako by se někteří lidé narodili s přirozenou komunikační energií a schopností. Jiní se na piedestal dovednosti musí propracovat tvrdým tréninkem.“*(Porvazník, 2003, str. 275).

Citát spisovatelky Anne Long „Je možné, že nebudeme-li dnes chtít ochotně naslouchat druhým lidem, nebudou oni zítra naslouchat nám,“ bych přirovnala právě k jedné z možností vhodného nastavení interní komunikace ve firmě. Vyslechnout totiž názor zaměstnanců v dotazníkových šetřeních nebo jinými způsoby, totiž většinou přinese více ovoce, než se může zpočátku zdát. Zefektivnění komunikace je potom jen jedním z benefitů, které tato zpětná vazba může přinést.

Efektivita komunikace ale nezáleží jen na racionálních úvahách o způsobech komunikace a jejím načasování. Důležitou vlastností člověka, který má za úkol efektivně sdělovat informace, by měla být tzv. emoční inteligence. Ta se podle Zbyňka Pitry liší od schopnosti logicky uvažovat a řešit teoretické problémy. Emoční inteligence je podle něj jednou z rozhodujících kvalit, které určují, jestli se člověku v životě daří nebo ne. Manažer nebo vedoucí pracovník, který je v roli vůdce kolektivu, by si v zájmu jejího úspěšného provádění měl položit otázku, jak prosadit vlastní osobnost, aniž by to vyvolalo negativní reakce podřízených. (Pitra, 2007, str. 313).

„Svou roli v získávání důvěry a víry hraje osobní kouzlo. Lidé osobní kouzlo poznají, když se s ním setkají - ty jiskřící oči, vášeň a vedení. Osobní kouzlo lídrům pomáhá ostatní nabudit a motivovat. Pro vytvoření silného prvního dojmu jsou také důležité image a řeč těla. Zkušené lidři se snaží z prvního setkání vytěžit co nejvíce. Pomocí obratné řeči těla a image začínají jakýsi obousměrný dialog a vytváří dobrý dojem, který se počítá. To pomáhá vybudovat pevný základ pro impozantní autoritu a vedení.

Vynikající druhý dojem může ještě podpořit už tak silný dojem. Pomocí hlasu, intonace a zručného používání gest zdůrazňují dobří řečníci svou jistotu, sebejistotu a svou hodnotu jako lídra. Dobří řečníci mají také stále na paměti, že to, jak slova vysloví, může jejich myšlenkám přidat na síle. Dokážou výborně pracovat s hlasem a intonací. Gesta jsou jejich dalším nástrojem, dávají slovům nový rozměr, ožívují dialog a dělají jejich prohlášení působivější.

Silní řečníci jsou si vědomi důležitosti rekvizit a inscenace pro vysílání "podtextových zpráv", které zdůrazňují hlavní témata. Snaží se uplatňovat "silné" začátky, proniknout do převládající nálady a ujistit se, že do svého dialogu vykročili pravou nohou. Výjimeční řečníci navíc využívají každé příležitosti, aby ukázali své dobré mravy; budují tak základy důvěry a víry, ze kterých mohou v budoucnu těžit." (Leanneová, 2011, str. 50).

Podle Pitry je pro úspěšné plnění vůdcovské role nutné vybudování adekvátní mocenské pozice, bez které není žádný manažer schopen plnit svoje komunikační dovednosti. „Vybudování adekvátní mocenské pozice nevede pouze k získání osobních výhod pro manažera samotného, ale je významným přínosem i pro členy jím vedeného pracovního kolektivu.“ (Pitra, 2007, str. 317). Dostatečně silná mocenská pozice podle něj vedoucímu pracovníkovi umožňuje poskytovat přátelskou pomoc podřízeným, vyhledávat příležitosti k profesionálnímu růstu pro podřízené, získávat pravidelný přístup k nejvyššímu vedení firmy a tím včas a rychle získávat potřebné informace nebo prosazovat či odstraňovat body z programu jednání. Naopak málo přátelské vztahy s podřízenými mohou na cestě manažera k vybudování dostatečně silné mocenské pozice v organizaci způsobit překážky. Úspěšnost jeho působení je totiž podmíněna loajalitou a pracovní výkonností členů jeho týmu.

V roce 1998 přijalo vedení České manažerské asociace dokument nazvaný Kodex etiky jednání manažera. Tento dokument popisuje normy chování profesionálních manažerů - členů této asociace, za účelem posilovat prestiž manažerské profese. Obsahem dokumentu je například způsob uplatňování vlivu manažerů v organizaci, získávání a hodnocení

informací, zvládnání stresových situací, komunikace se spolupracovníky nebo kritika jeho podřízených.

1.2 Bariéry v komunikaci

Úroveň interní komunikace ve firmě se dá rozpoznat podle schopnosti pokračovat v komunikaci i v případě, že nastanou komplikace. V takové chvíli je důležité nepřerušit vztah, ale snažit se ze své pozice vysvětlit problém a případně také umět udělat kompromis. Bezesporu jsou pro zvládnutí komunikačních schopností důležité tzv. asertivní techniky. Těmi rozumíme záměr dosáhnout co nejlepšího výsledku při respektování názorů jiných.

Dalšími překážkami, které mohou v komunikaci nastat, jsou neschopnost koncentrace (ať už mluvčího nebo posluchače), soustředění na něco jiného než na předmět komunikace, zaujatost nebo interkulturní rozdíly (Provazník, 2003, str. 284). Zaujala mě také myšlenka Johna Adaira, že nasloucháním vytváříme posluchače. *„Mezi lidmi existuje silný sklon k reciproční či rovnocenné výměně. Obvykle přijímáme to, co sami dáváme, a dáváme to, co přijímáme. Nasloucháte-li sami ostatním, dostanete darem od nich totéž. Jestliže s lidmi mluvíte, budou zase oni mluvit s vámi.“* (Adair, 2004, str. 72). Všichni autoři se v tomto tématu shodují. Chcete-li, aby vás zaměstnanci ve firmě poslouchali, začněte nejdříve poslouchat vy je.

Bezesporu důležitým aspektem pro zachování efektivní komunikace je v nejrůznějších situacích schopnost sebeovládání. Podle Jana Bartáka je sebeovládání schopnost zvládat a kontrolovat své pocity a impulsy a pozitivně využívat svého emočního potenciálu. Zahrnuje podle něj spolehlivost, svědomitost, odpovědnost za své pocity, myšlenky, činy, emoční regulaci, schopnost řešit obtížné situace, konflikty, vyrovnávat se s překážkami a neúspěchy, zvládat život ve změnách a nejistotách, čelit stresu, přiměřeně vyjadřovat své pocity a působit vyrovnaně a důvěryhodně. Stejně tak komunikaci podporuje proaktivní postoj. Ten může člověk zaujmout v případě, že akceptuje a sdílí pozitivní chování a jednání, že má nezávislost vůle svědomí, představitivost, silnou víru v sebe samého a výraznou osobní motivaci prodlouženou citovou zainteresovaností na tužbách, potřebách a přáních. (Barták, 2006, str. 71).

Každý vedoucí pracovník se ve své funkci dostává do situací, kdy musí prosadit své myšlenky a zajistit potřebné zdroje. V těchto případech je kromě sebeovládání neméně

důležitá také oblast vyjednávání, tedy získání podpory ostatních rozhodujících zástupců firmy. Podle Pitry je vyjednávání procesem komunikace mezi partnery, v jehož průběhu každý nárokuje své hodnoty pro vlastní zájmy. (Pitra, 2007, str. 325).

V různých společnostech existují desítky různých komunikačních kanálů a dle daného prostředí si společnost zvolí ty, které jí nejvíce vyhovují. V dnešní společnosti, ve které dochází k neustálému zrychlování přenosu dat, je nutné zachovávat si svou konkurenceschopnost stále novými a novými prostředky. „*Toyota Motor Czech spojila své tři pobočky, dvě v Praze a jednu v Bratislavě, novými nástroji společnosti Microsoft pro jednotnou firemní komunikaci. Sada nových aplikací postavených na Microsoft Office Communications Server 2007 zlepšila on-line komunikaci jednotlivých týmů a zároveň zvýšila její bezpečnost. Ihned po implementaci došlo k výraznému zlepšení efektivity týmové práce všech zaměstnanců společnosti. Díky nasazení tohoto nástroje a navazujících aplikací mají pracovníci k dispozici daleko bezpečnější a rychlejší komunikační nástroje a zároveň získávají přehled o okamžité dostupnosti všech uživatelů. Využití Office Live Meeting pro sdílení plochy a aplikací navíc vedlo k zefektivnění týmové spolupráce a ke zkrácení času pro zvládnutí daných úkolů.*“ (Vysekalová, 2009, str. 66)

1.3 Motivační signály

Účinné signály pro zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců jsou dnes jednou z nejdiskutovanějších metod motivace. Tyto signály mají ovlivnit rozhodnutí pracovníka vynaložit úsilí na dosažení požadovaného výsledku, za které je přislíbena odměna. Tyto motivační signály jsou ale podle Pitry účinné pouze tehdy, když je pracovník přesvědčen o tom, že má dostačující individuální schopnosti k tomu, aby jeho úsilí vedlo k danému výsledku. Dalším faktorem je nutnost, aby byl zaměstnanec spokojen se způsobem odměny a nutnost, že odměna umožní pracovníkovi uspokojit určitou jeho potřebu. (Pitra, 2007, str. 204).

Podle Pitry má manažer dvě možnosti, jak ovlivnit chování svých podřízených. První je působit na racionalitu jejich pracovních postojů vhodnou volbou vize budoucích úspěchů. Druhou je působení na jejich interní potřeby a jejich motivace k aktivnímu plnění uložených úkolů, s jejichž cíli se osobně ztotožní. (Pitra, 2007, str. 250).

Ian Brooks zase hovoří o tom, že se v motivaci důraz přesunul od tvorby nových motivačních teorií k příbuzným oblastem, jako jsou otázky vedení a firemní kultury. Vý-

zkumy a publikace se podle něj začínají zaměřovat na osobní nasazení a oddanost zaměstnanců nebo účast na rozhodovacím procesu. (Brooks, 2003, str. 63).

2 INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE

2.1 Zvládání interkulturních rozdílů

Interkulturní komunikace je komunikace, ve které jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společností. Komunikace mezi nimi je potom ovlivněna specifickými jejich jazyky, kultur, mentalit a hodnotových systémů.

Kulturní rozdíly neboli způsob, jakým lidé myslí, jednají a komunikují, ve firmách mohou značně zkomplikovat celou komunikaci společnosti, a to jak externí, tak interní. Nemusí se ale jednat pouze o rozdíly národnostní nebo kulturní. Může jít také o jednotlivé třídy nebo vrstvy společnosti. Je proto důležité pochopit odlišnosti, které mohou plynout z příslušnosti zaměstnanců k jiným sociálním skupinám.

„Hlavním určujícím rysem národních kultur jsou hodnoty. V psychologickém a sociologickém chápání jsou hodnoty chápány jako regulační mechanismy lidského chování, jež jsou pro určitou společnost charakteristické a projevují se v jejich sdílených normách, postojích, názorech a preferencích. Hodnoty národních společností mají silnou setrvačnost, přenášejí se z generace na generaci a jsou dosti odolné vůči vnějším zásahům.“ (Průcha, 2010, str. 34).

Pochopení těchto odlišností souvisí s výše zmíněnou emoční inteligencí a sociálními dovednostmi, které by zástupci managementu takové firmy měli ovládat. Nedostatečná úroveň emočních kompetencí a sociálních dovedností může v těchto případech markantně zkomplikovat celkové komunikační klima ve firmě a produkovat mylné myšlenkové procesy. Vznikají nedorozumění a reakce lidí v těchto situacích mohou být v lepším případě otevřené, nepřímě agresivní nebo pasivní. Vzniklé pasivní chování zaměstnanců může mít za následek jejich rostoucí frustraci, vyhýbání se komunikaci a vztahům, ztrátu proaktivního přístupu, zastírání problémů nebo vyhýbání se řešení a rozhodnutí. Různé národnosti a různí lidé preferují různý styl komunikace. V případě, že víme, jaký styl sami preferujeme, pomůže nám to poznat slabé a silné stránky naší komunikace a následně je můžeme rozvíjet.

Podle Bartáka se vysoká emoční inteligence podílí až z 85 procent na úspěchu vedoucího pracovníka a je dvakrát důležitější než IQ. Proto jsou podle něj úspěšní altruističtí vůdci a lídři, kteří využívají demokratický a koučovací styl. „Altruistu charakterizuje vysoká úroveň poctivosti a etických standardů. Nebojí se převzít odpovědnost za svá rozhodnutí, vede druhé nenásilně, snaží se spíš klást otázky, vyzývat k samostatnému řešení problémů, raději naznačuje, než přikazuje, dodává sebedůvěru, vede k samostatnosti, sám zůstává v pozadí.“ (Barták, 2006, str. 73).

Základními prostředky výměny informací a ovlivňování druhých lidí je na straně mluvčího umění správně „zakódovat“ a předat sdělení a schopnost správně argumentovat. Ze strany naslouchajícího potom jde zejména o ovládání zásad aktivního naslouchání. V komunikaci s cizincem platí pravidlo, že méně je více. Sdělení by mělo být jasné a stručné. Zejména pokud ani jeden z účastníků nehovoří v komunikaci svým rodným jazykem, je důležité oprostít svá sdělení od zdlouhavých souvislostí, které mohou příjemce sdělení zmást. Svou roli hraje zde více než jindy srozumitelnost, hlasitost řeči, důraz a melodie, rytmus řeči, pauzy a neverbální komunikace, která zvýrazňuje emoční náboj mluveného slova.

Pro komunikaci s jedinci jiných národností dbáme na jejich zvyky, tradice a vzorce chování. Takzvaná proxemika (prostorové umístění mluvčího od posluchače) nebo haptika (profesionální doteky jako podání ruky) může být v různých zemích odlišná. Posturologie zase hovoří o postoji člověka. Postoje, které mohou být pro jednoho běžné, mohou druhému připadat jako projev neúcty. Kulturně odlišné osoby se často v podobných situacích chovají jeden pro druhého neočekávaně a nepochopitelně. Nejde vždy jen o verbální komunikaci, ale pro srozumitelný komunikační proces je rozhodující právě komunikace neverbální. Kontakt se zástupcem kultury, která svá slova doprovází výraznou gestikou, může být pro zástupce kultury, která je zaměřena pouze na verbální vyjadřování, dosti náročný.

„Lidé, kteří jsou začlenění do nějakého typu interkulturní komunikace – např. při pobytu v cizí zemi (studenti aj.) nebo při pracovních jednáních s cizinci ve vlastní zemi (obchodníci, manažerři aj.) - , se setkávají s tím, že existují dvě vrstvy této komunikace. Jedna je spjata se samotným jazykem, s jehož pomocí se komunikuje; druhá je spjata s konvencemi a rituály, které doprovázejí sociální styk. Tato druhá vrstva komunikace je označována jako komunikační etiketa. Problémy vznikají tehdy, když účastníci interkultur-

ni komunikace ovládají příslušný jazyk, avšak neznají – nebo znají, ale nerespektují - pravidla komunikační etikety svých partnerů.“ (Průcha, 2010, str. 42).

2.2 Komunikační kontext

V kulturách, které se vyjadřují explicitně (to znamená, že vše vyjadřují jednoznačně a nic není nutno vyvozovat z kontextu) se podle Průchy hovoří o nízkém komunikačním kontextu. Mezi takové země patří například Němci, Švýcaři, Skandinávské národy nebo Nizozemci. Komunikace je velmi otevřená a pro mnohé může být až zarážející.

Vysoký komunikační kontext zase vládne v kulturách, které se projevují méně otevřeně. Partneři komunikace si musejí domýšlet informace z kontextu nebo doprovodného neverbálního chování. Vysoký komunikační kontext používají obyvatelé jižní Evropy, ale také asijské kultury. Japonci například nevyjadřují nesouhlas a vyhýbají se negativní odpovědi. Tu nahrazují neurčitými výrazy, přecházejí k jinému tématu nebo mlčí. Přímé negativní vyjádření je podle nich, stejně jako podle Vietnamců nebo Číňanů, považováno za nezdvořilé (Průcha, 2010, str. 40).

2.3 Zvládání komunikačních rituálů

Komunikační rituály jsou aktivity, které pravidelně doprovázejí určité komunikační procesy. Typické je podání ruky, které je pro Evropany běžné. Pro Asijské národy je však fyzický kontakt nepřipustný. Podání ruky nahrazují ukláněním. V Evropě je patrný rozdíl mezi obyvateli středomoří, kteří se s přáteli a známými při setkání líbají na obě tváře a zbytkem Evropy.

Zajímavým komunikačním rituálem je také úsměv. Pro Evropany a Američany je úsměv projevem sympatie nebo dobré nálady. U Japonců, Korejců a Vietnamců však znamená nejistotu, rozpaky, omluvu nebo zmatky.

V případě evropských zemí lze obecně říci, že čím severněji etnikum sídlí, tím je komunikace a její emocionální projevy tlumenější. Číňané a Japonci jsou typičtí skrýváním emocí. Proto se například při představování neusmívají. Nelze to tedy interpretovat jako projev nezdvořilosti. Zajímavý komunikační rituál v případě Japonců je jemné „syknutí“ po vyslechnutí žádosti či návrhu, kterému se nedá vyhovět. V případě zaslechnutí tohoto projevu je žádoucí od návrhu ustoupit nebo jej zmírnit.

2.4 Interkulturní kompetence

Způsobnost využívat v komunikaci znalosti o specifických národnostních odlišnostech nazýváme interkulturní kompetencí. Jejím základem je ovládnutí cizích jazyků a respektování kulturních odlišností druhých. Díky interkulturní kompetenci jsou lidé v mezinárodních společnostech schopni efektivně komunikovat a vést. Vnímají zvláštnosti jiných kultur a chovají se adekvátně, aniž by se vzdali své vlastní identity (Průcha, 2010, str. 46). Také já souhlasím s tvrzením, že bez této kompetence jsou vedoucí pracovníci v mezinárodní firmě neefektivní. I když by rádi prosadili své dobré záměry, nedokáží je podat s přiměřeným akcentem nebo doprovodnou nonverbální komunikací. Ani sebevětší teoretická příprava k dané problematice v komunikaci s cizincem nenahradí jejich interkulturní rozhled.

2.5 Mocenský odstup a kolektivismus

Mocenský odstup souvisí se vztahem lidí dané kultury k autoritě. Vystihuje tedy také vztah mezi vedoucími pracovníky a podřízenými. Země s velkým mocenským odstupem jsou například Malajsie, Mexiko, Turecko nebo Francie nebo Česká republika. Mezi země s malým mocenským odstupem patří Dánsko, Nový Zéland nebo Irsko. Jistou závislost na kolektivu zase vystihuje termín kolektivismus. V kolektivistických společnostech jsou lidé součástí skupiny, která je za jejich loajalitu ochraňuje. Takovými zeměmi je například Japonsko, Pákistán, Jižní Korea. Individualistické země jsou mimo jiné USA, Kanada, Velká Británie, Belgie, Holandsko nebo Austrálie.

Podle Iana Brookse má například americký manažer zvyklý na malý mocenský odstup jednodušší přístupnost k podřízeným a nejspíš si při jednání s lidmi na všech úrovních tyká. Ve francouzském kontextu, kde jsou lidé zvyklí na větší formálnost, by ale tento demokratický styl vedení, mohl způsobit zmatek. (Brooks, 2003, str. 258).

2.6 Maskulinita, feminita a percepční omyly

Maskulinita se vyskytuje u národů, ve kterých jsou rodové role značně odlišeny, feminita je tam, kde se tyto role překrývají. Tento fakt se odráží na rovnoprávnosti v postavení žen v zaměstnání. Maskulinní země jsou Japonsko, Rakousko, Itálie, Švýcarsko, Mexiko a jiné. Feminní je například Švédsko, Norsko, Dánsko, Holandsko nebo Finsko.

Častou příčinou špatného vnímání druhé osoby bývají tzv. percepční omyly. Lidé při nich podléhají prvnímu dojmu, takzvanému haló efektu. V případě komunikace s odlišnou kulturou se tak můžeme dopustit trvale mylné představy o druhém člověku (Průcha, 2010, str. 35).

3 ETICKÝ KODEX

„Etický kodex je charakterizovatelný jako systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů. Klíčové etické hodnoty podniku jsou nejobecnějším a základním morálním rámcem pro činnost firmy“ (Rolný, 2007, str. 54)

Tvorba etického kodexu je jednou z aktivit společensky odpovědné firmy (Corporate Social Responsibility - CSR). Termín společenská odpovědnost firem zastřešuje například aktivity jako je ochrana životního prostředí, zaměstnanecká práva, etika podnikání, boj proti diskriminaci nebo spolupráce s charitativními organizacemi. Všechny tyto činnosti vykonávají komerční podniky dobrovolně pro svou společenskou prospěšnost. Jednou z výhod této politiky je také posílení loajality zaměstnanců. Příznivé klima způsobuje pozitivní vazby mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.

Etický kodex může hrát velkou roli právě v mezinárodní organizaci. Pomocí základních pravidel pomáhá mimo jiné vyrovnávat rozdíly vzniklé odlišností kultur mezi zaměstnanci. V kodexu by mělo být jasně řečeno, jaké chování chce firma mít k okolnímu světu i mezi zaměstnanci. Ti zde mohou najít jakési vodítko pro vlastní chování nebo pro své místo ve firmě. Témata etického kodexu si firmy přizpůsobují podle vlastních cílů a záměrů. Mohou se týkat například také dodržování interních pravidel, respektu k lidem a okolí, k zákazníkům, pracovnímu prostředí, majetku společnosti, výběru vhodného oděvu v zaměstnání, přijímání darů nebo dodržování mlčenlivosti.

4 CÍL VÝZKUMU A STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Cílem šetření v této práci je zejména zjistit od zaměstnanců výrobní části firmy jejich očekávání od jednotlivých komunikačních kanálů, kterými jsou tzv. Manažerské komunikace, GL minuty, novoroční proslovy, časopis pro zaměstnance, intranetový Portál, nástěnky, Area specialisté a neformální komunikace – Mendumi. Průzkum má zjistit, jak jsou momentálně s jednotlivými komunikačními zaměstnanci spokojeni, zda jim nechybí některé informace, do jaké míry splňují jejich očekávání, co se jim na nich líbí či nelíbí nebo zda mají náměty na zefektivnění. Podle zmapovaných výsledků následně tyto kanály upravit.

Dalším cílem je zjistit, zda zaměstnanci pociťují problém v komunikaci v souvislosti s interkulturním prostředím uvnitř firmy a jak toto interkulturní prostředí vnímají.

Pro účely šetření jsem zvolila kvantitativní průzkum. Ten totiž bývá prováděn s cílem postihnout dostatečně velký vzorek. Forma dotazníku vyžaduje vhodné rozvržení, které udrží zájem a pozornost respondentů. Jako hlavní výzkumné otázky jsem stanovila tyto:

1. Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o dění ve firmě?
2. Do jaké míry jsou pro ně informace poskytované na manažerských a GL minutách důvěryhodné a srozumitelné?
3. Jaké informace očekávají zaměstnanci od jednotlivých komunikačních kanálů?
4. Vnímají zaměstnanci problém v interkulturním prostředí firmy?

5 POUŽITÉ METODY

Obecně je marketingový výzkum prováděn zejména pro zjištění informací o zákazníkovi. Získáváme jeho charakteristiku, jak je spokojen, co by chtěl nebo potřeboval. Ve firmě v souvislosti s interní komunikací hovoříme o tzv. interním zákazníkovi. *„Marketingový výzkum předně představuje projev našeho aktivního zájmu o zákazníka. Jeho prostřednictvím vycházíme vstříc zákazníkům, oslovujeme je a dáváme jim příležitost vyjádřit své potřeby, přání, hodnocení a názory. Za druhé nám jako vstupní analýza podává obraz o výchozím stavu, pomáhá nám odhalovat a formulovat problémy, ale také zadání pro naše následné aktivity. Zde je tedy marketingový výzkum předpokladem naší úspěšné marketingové komunikace se zákazníkem.“* (Foret, 2003, str. 95).

Zároveň se marketingový výzkum podle tohoto autora stává zpětnou vazbou marketingové komunikace a nezastupitelným způsobem slouží k vyhodnocení efektů, jež nám komunikace se zákazníkem přinesla. *„Tato zjištění, zejména pokud se jedná o nedostatky a nesplněné cíle, se stávají podnětem a východiskem pro naši další komunikaci se zákazníkem.“* (Foret, 2003, str. 95).

Všichni zaměstnanci jsou v daném okamžiku zákazníkem týmu interní komunikace. Zaměstnanci dostávají od komunikačního oddělení službu ve formě poskytnutí informací. Aby byla komunikace ve firmě mezi co nejefektivnější, provede se tento typ kvantitativního průzkumu, který postihne dostatečně velký vzorek. Samotnému průzkumu předcházela pretest, který zmapoval srozumitelnost dotazníku a jeho správnou strukturu. *„V každém případě i sebezkušenější a erudovanější výzkumník by si měl, dřív než se naplno spustí celý časově i finančně náročný proces terenního dotazování, vyzkoušet na několika málo jednotlivcích, jak jsou jeho formulace otázek vnímány respondenty, jak tito reagují na dotazník, či rozhovor jako celek. Tomuto praktickému testování se říká pilotáž nebo pretest.“* (Foret, 2003, str. 88).

V marketingovém výzkumu podle Foreta obvykle začínáme výchozími údaji, které byly již dříve zjištěny nebo zpracovány. Nazývám je sekundárními zdroji. Mohou jimi být publikace státních statistik, různé evidence v institucích, články v časopisech, výzkumné zprávy, knihy nebo časopisy. Tyto údaje by měly posloužit jako vhodné východisko pro výzkum. Pomůžou formulovat hypotézy a šetří čas, námahu i finanční prostředky. Nedokážou však odpovědět všechny naše otázky. Informace totiž nebývají vždy aktuální, nemusí se týkat daného předmětu nebo chybí charakteristiky respondentů. (Foret, 2003, str. 76).

Za dobu existence firmy ještě takový průzkum prováděn nebyl. Pravidelně jsou prováděny zaměstnanecké průzkumy externími společnostmi. Ty jsou však zaměřeny zejména na personální témata a témata související s pracovním prostředím. Z oblasti interní komunikace byl v roce 2011 proveden průzkum v souvislosti s časopisem pro zaměstnance. Zde tedy budeme moci porovnat, zda došlo mezi zaměstnanci ke zlepšení či zhoršení vnímání tohoto komunikačního kanálu.

Šetření bude provedeno formou kvantitativního výzkumu, anonymně formou dotazníků, které budou distribuovány na začátku roku 2013 všem zaměstnancům výrobní části společnosti. *„Kvantitativní výzkum je koncipován a prováděn s cílem postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek jednotek. K objektivitě a systematičnosti zjištěných informací přispívají takové postupy, jako standardizace otázek, výběr vzorku a statistické postupy zpracování dat. Základní techniky kvantitativního výzkumu tvoří osobní rozhovory, pozorování, experiment a písemné dotazy, případně analýza jakýchkoli záznamů.“* (Foret, 2003, str. 79). Tato práce se nezabývá kvalitativním výzkumem, protože ten se podle Foreta snaží zjistit důvody chování lidí, jejich motivy a příčiny. Je mnohem hlubší a může spíše sloužit pouze jako doplněk kvantitativních poznatků. Tento druh výzkumu se také omezuje na menší počty dotazovaných a jeho výsledky mají spíše orientační a nikoli vypovídající hodnotu.

Dotazník zaměstnanci vyplní během tzv. GL minut. Bude jim předán jejich nadřízeným, který představí účel průzkumu a zodpoví případné dotazy. Vyhodnocování průzkumu proběhne v březnu 2013 členy týmu interní komunikace a asistenty z dalších oddělení. Všechny vyhodnocovací práce budou prováděny zaměstnanci společnosti rovněž v jejich pracovní době. Tisk dotazníků byl proveden na náklady společnosti, suma za tisk byla zhruba 2 000 korun.

Jak už bylo výše zmíněno, společnost je řízena zejména japonským stylem práce. Tento přístup s dlouholetou tradicí, úctou a fair play ke všem zaměstnancům již předurčuje formu všech šetření. Zvolená forma dotazníkového průzkumu, který osloví co nejvyšší počet zaměstnanců, zde je nutností. Zpětná vazba čehokoli podle nich není platná, pokud se nemohou vyjádřit všichni zaměstnanci. Počítám tedy s téměř stoprocentní návratností.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Jako člen týmu Interní komunikace společnosti ABC jsem se rozhodla provést šetření mezi zaměstnanci, zaměřené na komunikační kanály této firmy. V této mezinárodní výrobní organizaci, která v České republice působí od roku 2005, pracuje více než 2000 zaměstnanců ve dvou pracovních týmech. Průměrný věk pracovníků je zde 34 let, z toho 80% tvoří muži. V kanceláři pracuje zhruba 250 lidí. Společnost se soustředí především na export, který tvoří drtivou většinu tržeb společnosti. Firma se aktivně angažuje v CSR, podporuje region, ve kterém působí a spolupracuje s několika neziskovými organizacemi. Podporuje projekty, týkající se životního prostředí, bezpečné dopravy a kultury.

Je zde kladen vysoký důraz na interní komunikaci a zároveň se dbá na spokojenost a loajálnost zaměstnanců. Podle výsledků tohoto šetření bych ráda všechny komunikační kanály upravila a nastavila efektivně, tedy podle potřeb zaměstnanců a managementu společnosti.

7 SOUČASNÝ STAV INTERNÍ KOMUNIKACE

Dobré jméno společnosti, podporované zvládnutou interní komunikací ve firmě, se vštěpuje v japonských firmách do zaměstnanců od prvního dne jejich nástupu do práce. Pracovník v prvních týdnech prochází takzvanými Induction školeními, ve kterých se dozvídá, jaké má společnost priority, jaké jsou její přednosti oproti konkurenci, jak si svých zaměstnanců a zákazníků váží, jak přesně firma funguje, jaká je její organizační struktura, kdo má jaké kompetence, jaký je systém povyšování, jak zní etický kodex společnosti a tak dále. V prvních týdnech si tak zaměstnanci denně domů odnáší vytištěné materiály, kde v případě potřeby nalezne to, co potřebuje. Bez těchto vstupních přednášek, doprovázenými často videi, exkurzemi či přímo cestami do zemí mateřských společností není možné začít pracovat. Všechny postupy jsou zde náležitě a přehledně zpracovány do standardů, které si může každý snadno nalézt také na intranetu.

Ihned při podpisu smlouvy zaměstnanec získá brožuru, kde nalezne všechny potřebné informace, jak pro svůj výkon práce, tak informace navíc – jaké společnost podniká kroky na území CSR, jak se chová k regionu, jaké benefity může od zaměstnavatele očekávat a tak dále. Po zkušební době nastane druhá fáze „informačního boomu“, kdy se zaměstnanec blíže seznámí s know how společnosti nebo speciálním formátem, kterým se řídí bez rozdílu úplně všechny projekty ve firmě. Není se čemu divit, že po takové píli, kterou zde management vyvine pro dokonalé „vychování“ svého zaměstnance, se v takových firmách v kancelářské části téměř nepropouští.

Prvním znakem prolomení komunikační bariéry ve firmě je velký kancelářský prostor typu open space. V tomto kancelářském prostoru pracuje 250 zaměstnanců, které nedělí žádné zdi, ani příčky. Komunikace je tak snadnější a rychlejší. Vizitkou podniku je také to, že právě v tom samém prostoru sedí spolu s ostatními zaměstnanci také nejvyšší management – prezident a viceprezident firmy. Základními komunikačními kanály ve výrobní části firmy jsou takzvané manažerské komunikace, GL minuty, novoroční proslovy, interní časopis, intranet, nástěnky, práce area specialistů a pro neformální komunikace je určeno tzv. Mendo. Průzkum se bude zabývat právě těmito komunikačními kanály. V minulých dnech byl ve společnosti vytvořen nový etický kodex.

8 ZPŮSOB PROVEDENÍ A ZPRACOVÁNÍ DAT

Pro zjištění momentálního stavu interní komunikace ve firmě jsem použila hloubkové rozhovory. Hovořila jsem s desítkami zaměstnanců a oslovila jsem také předsedu odborové organizace. Provedla jsem pretest, na základě kterého vznikla hypotéza, že největším problémem zaměstnanců v souvislosti s interní komunikací je nedostatečná důvěryhodnost poskytovaných informací.

Zvolila jsem formu dotazníkového průzkumu. Dotazník byl předán všem zaměstnancům výrobní části firmy jejich nadřízeným a byl jim vysvětlen jeho účel. Zastiženo v práci a s dotazníkem osloveno bylo 1 800 zaměstnanců.

Na základě vyhodnocení provedeného šetření bude možné změnit nastavení jednotlivých komunikačních kanálů podle potřeb zaměstnanců.

Data byla zpracovávána a vyhodnocována zaměstnanci firmy po dobu jednoho týdne.

9 DOTAZNÍK

Děkujeme za vyplnění dotazníku, který nám pomůže lépe připravit témata, která vás zajímají!
Váš tým Komunikace

1. Máte pocit, že jste dostatečně informován/a o dění ve firmě?

ano - ne – dění ve firmě mě nezajímá

2. Pokud ne, z jaké oblasti byste přivítal/a podrobnější informace?

3. Do jaké míry je pro vás pravidelná informovanost ze strany vedení společnosti důležitá?

- a. chci být pravidelně a podrobně informován o všech oblastech
- b. stačí mi informace, které se týkají bezprostředně mé náplni práce
- c. sdílení informací nepovažuji za důležité

4. Jaká témata jsou pro vás ve firmě důležitá?

- a. o firemním dění (objemy, transfery, návštěvy, Oko bezpečnosti, kaizeny)
- b. budoucnost firmy, postavení na trhu
- c. praktické informace (Z-konto, benefity, akce pro zaměstnance, interní nábor)
- d. auto-moto
- e. rozhovory s představiteli společnosti nebo zajímavými osobnostmi
- f. o firemních akcích
- g. tématické měsíce (Měsíc kvality, Měsíc zdraví, atd)
- h. co podporujeme (sponzoring, grantový program)
- i. všechny – pomáhají mi udělat si celkový přehled o firmě

MANAŽERSKÉ KOMUNIKACE

1. Jaké informace očekáváte od Manažerských komunikací?

- a. vyhovuje mi nynější obsah Manažerských komunikací
- b. očekávám pouze praktické informace, týkající se našeho shopu

další:

2. Vnímáte informace, které na Manažerských komunikacích dostáváte, jako užitečné?

ano – ne - jak kdy

Pokud ne, který typ informací byste z nich vyřadili?

GL MINUTY

1. Připadají vám informace, prezentované na GL minutách, srozumitelné?

ano – ne - jak kdy

2. Dokáže Vám GI témata dobře vysvětlit a zodpoví vám vaše dotazy?

ano – ne - jak kdy

3. Vnímáte informace, které na GL minutách dostáváte, jako užitečné?

ano - ne - jak kdy

4. Máte nějaké další náměty pro GL minuty?

NOVOROČNÍ PROSLOVY

1. Jak hodnotíte, že si při novoročním proslovu můžete vyslechnout informace přímo od nejvyššího vedení společnosti?

jsem rád/a – je mi to jedno

2. Jaké informace očekáváte od novoročních proslovů vedení společnosti?

FIREMNÍ ČASOPIS

1. Postrádáte v časopise některá témata?

ano - ne

Pokud ano, která?

2. Jaká témata jsou z vašeho pohledu nejzajímavější?

- o firemním dění (objemy, transfery, návštěvy, Oko bezpečnosti, kaizeny)
- praktické informace (Z-konto, akce pro zaměstnance, interní nábor)
- auto-moto
- rozhovory s představiteli společnosti nebo zajímavými osobnostmi
- o firemních akcích
- tematické měsíce (Měsíc kvality, Měsíc zdraví, atd)
- co podporujeme (sponzoring, grantový program)
- všechny – pomáhají mi udělat si celkový přehled o firmě

3. Považujete informace v časopise za důvěryhodné?

ano – ne

4. Považujete informace v časopise za srozumitelné?

ano – ne

INTRANET

1. Využíváte intranet?

ano – ne – zřídka

2. Jaké informace na intranetu hledáte?

3. Nacházíte tam potřebná data?

ano – jak která – většinou ne

4. Jsou kiosky s intranetem funkční?

ano – někdy ne – většinou je s nimi nějaký problém

Jaký?.....

NÁSTĚNKY

1. Jak často využíváte nástěnky?

pouze když na něco čekám – téměř denně tam něco hledám

2. Pokud hledáte informace na nástěnkách, které to jsou nejčastěji? (můžete uvést několik možností)?

AREA SPECIALISTÉ**1. Setkali jste se v práci s pojmem Area specialista?**

ano – ne – setkal, ale nemám osobní zkušenost

2. Pokud jste již něco řešili, vyřešili jste spolu daný problém včas a dle vašich očekávání?

ano – ne

MENDOMI**1. Provádí s vámi nadřízený Mendo mi?**

ano – ne

2. Pokud ano, jde o oboustrannou neformální komunikaci?

ano – ne

MEZINÁRODNÍ KOMUNIKACE**1. Pociťujete problémy v souvislosti s komunikací se zahraničními kolegy?**

ano – ne

Pokud ano, jaké?

.....

2. Vidíte v našem mezinárodním prostředí nějaké výhody?

ano – ne

Pokud ano, jaké?

.....

3. Jaké aktivity byste rádi v rámci zlepšení vztahů na pracovišti s kolegy z jiných zemí přivítali?

.....

10 VÝSLEDKY PRŮZKUMU

Šetření se zúčastnila většina zaměstnanců výrobní části firmy, kteří odevzdali téměř 1800 dotazníků. Všechny byly distribuovány a sesbírány přímo v jejich pracovní době v průběhu tzv. GL minut nadřizeným.

10.1 Zahřívací otázky

V takzvaných zahřívacích otázkách průzkum zjišťoval, do jaké míry je pro zaměstnance informovanost ze strany vedení společnosti důležitá a z jaké oblasti zaměstnanci informace vyžadují.

Podle výsledků průzkumu je pro zaměstnance dostatečná informovanost o dění ve firmě velmi důležitá. Většina z nich má pocit, že se firma snaží poskytovat důležité informace včas a dostatečně podrobně (cca 78 procent). Zbytek zaměstnanců však považuje informace od vedení firmy za nedostačující.

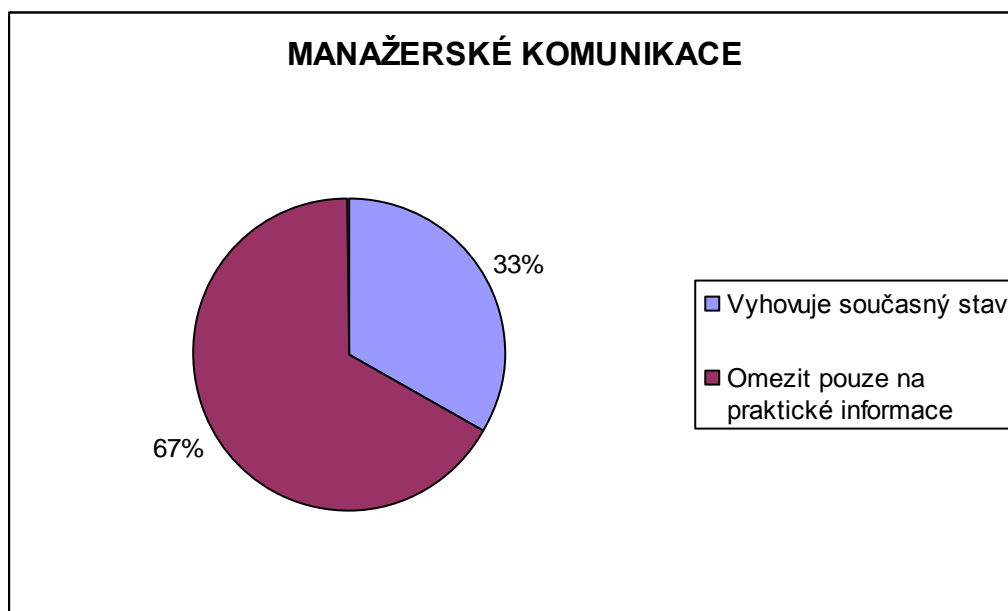
Nejdůležitější jsou pro pracovníky témata z oblasti budoucnosti firmy, připravovaných projektů, denního provozu, mzdových tarifů, benefitů a momentální situace firmy na trhu, která může souviset například s propouštěním. Naopak méně důležitá jsou pro zaměstnance témata, týkající se projektů v jiných odděleních, pravidelná oceňování nebo tzv. tématické měsíce.

10.2 Manažerské komunikace

Zásadním komunikačním nástrojem firmy, který se v této společnosti pro interní komunikaci využívá, jsou tzv. manažerské minuty. Ty probíhají většinou jednou měsíčně, trvají 30 minut a formou prezentace manažera jednotlivých oddělení jsou zde komunikovány novinky, zásadní informace o dění ve firmě, změny v pracovním kalendáři, výše bonusů, informace o kolektivní smlouvě nebo se zde blahopřeje zaměstnancům, kteří ve firmě pracují již určité období. V rámci manažerských minut mají zaměstnanci možnost zeptat se na cokoliv, co je zajímá. Prezentace jsou následně vystaveny na intranetu, takže se k nim mohou zaměstnanci kdykoliv vrátit.

V dotazníkovém šetření bylo cílem zjistit, zda zaměstnancům vyhovuje nynější zpracování prezentací nebo zda je pro ně přínosnější zaměřit se pouze na praktické záleži-

tosti týkající se jejich náplně práce a nezbytných informací. Dalším tématem byla srozumitelnost a užitečnost poskytovaných informací.



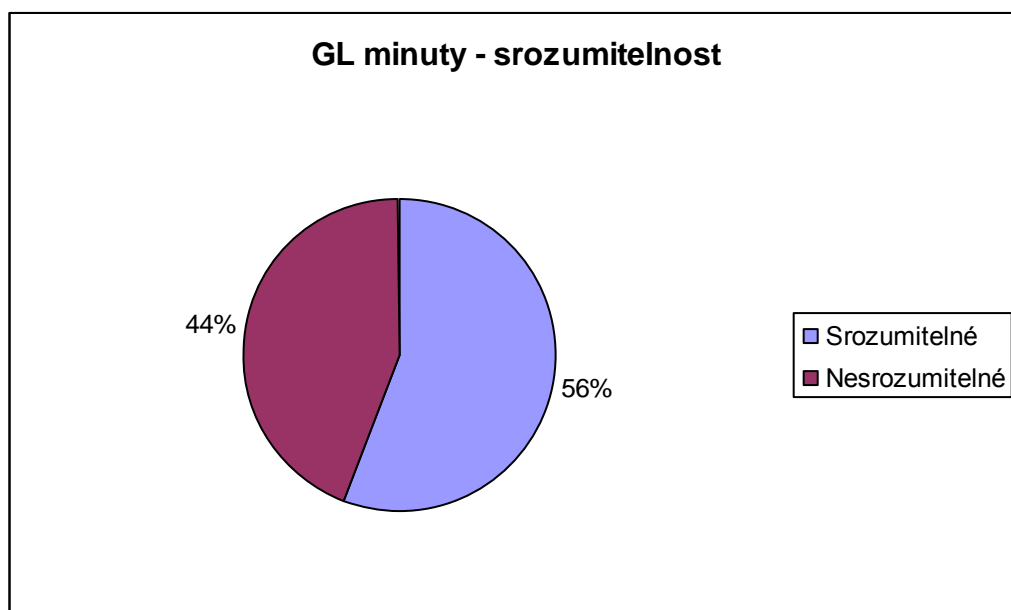
Graf č. 1, Manažerské komunikace, vlastní zpracování

Z šetření mimo jiné vyplynulo, že v hlavním komunikačním kanálu vidí zaměstnanci velký nedostatek. Poskytované informace by omezili pouze na praktické záležitosti týkající se jejich bezprostřední náplně práce a doplňkové informace jim postačují v časopise, případně na nástěnkách. Naopak by uvítali více organizačních informací (změna rychlosti linky a s tím související povinnosti, častější informování o změnách v kalendáři nebo podrobnější informace o rozložení týmů).

10.3 GL minuty

GL minuty jsou komunikační kanál, ve kterém provázejí zaměstnance bližší nadřízení (na rozdíl od manažerských minut, kde hovoří manažer). Mohou tedy být zaměřeny na praktičtější záležitosti, které se věnují více do hloubky pracovním potřebám zaměstnanců.

Cílem dotazníkového šetření bylo stejně jako u manažerských komunikací zjistit očekávání zaměstnanců, spokojenost se současným stavem se zaměřením na srozumitelnost. Vzhledem k tomu, že GL minuty vedou lidé na nižších pozicích než na manažerských komunikacích, je zde předpoklad, že prezentační schopnosti a důvěryhodnost poskytovaných informací budou celkově nižší.



Graf č. 2, GL minuty – srozumitelnost, vlastní zpracování

Průzkum vyhodnotil GL minuty z větší části jako srozumitelné, zaměstnanci v 56 procentech poskytovaným informacím rozumějí. Nicméně 44 procent je považuje za nedostatečně jasné, a proto je zde nutné se zaměřit na práci s vedoucími (tréninky prezentačních dovedností, vedení týmů atd.).

10.4 Novoroční proslovy

Tradicí jsou novoroční proslovy nejvyššího vedení společnosti k zaměstnancům. Ty se připravují už přibližně od konce října tak, aby byly na začátku nového roku dovedeny k dokonalosti.

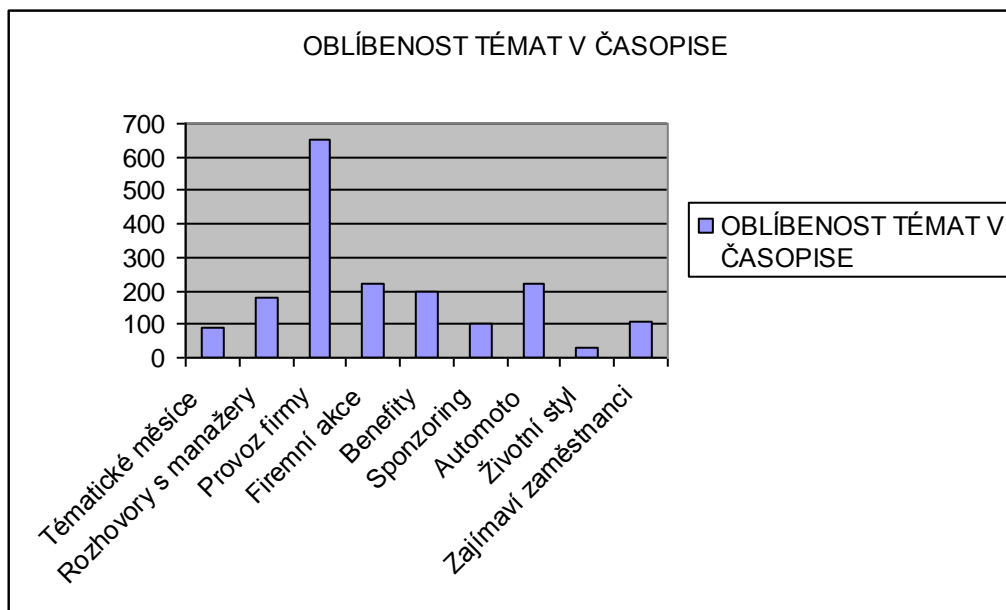
Průzkum měl ověřit, zda novoroční prezentace vedení společnosti má pro ostatní zaměstnance určitou přidanou hodnotu, nebo jestli jsou tyto prezentace pro ně pouze tradičním nástrojem bez větších očekávání a přínosů.

Šetření prokázalo, že zaměstnanci z 80 procent považují novoroční proslovy prezidentů za velmi přínosné, očekávají strategické informace týkající se vize společnosti a budoucnosti firmy. Oceňují snahu a osobní přístup exekutivy.

10.5 Firemní časopis

Firemní časopis funguje v této firmě jako doplněk k manažerským minutám. Jednotlivá témata jsou rozpracována více do hloubky a je zde prostor také pro life-stylová témata.

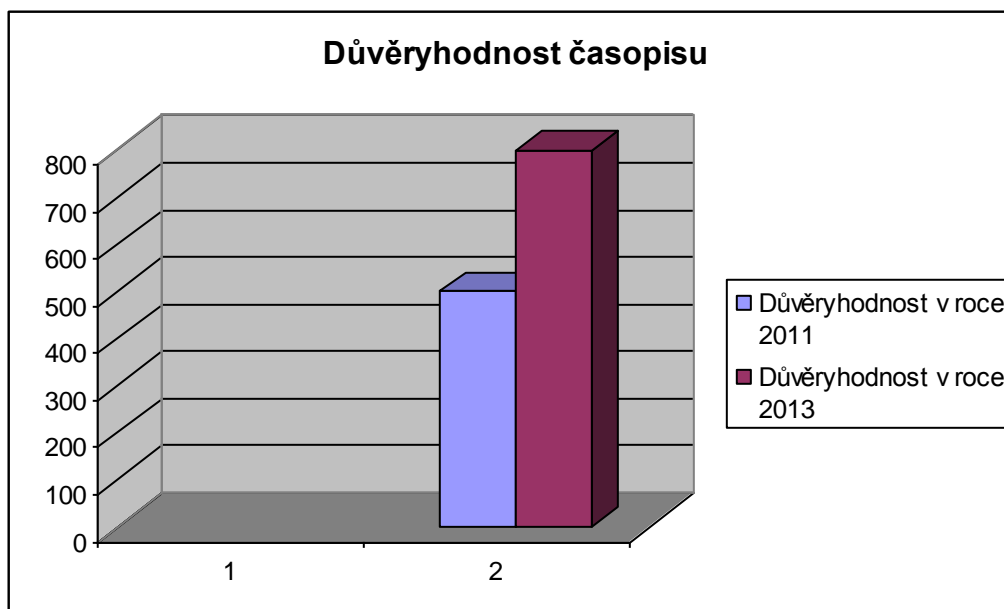
Průzkum měl odhalit, jestli jsou informace v časopise přínosné, jestli zaměstnanci zajímají i life-stylová témata a zda jsou vysvětlení jednotlivých témat dostačující, srozumitelná. Ptá se také na to, zda v časopise nechybí nějaká důležitá témata.



Graf č. 3, Oblíbenost témat v časopise, vlastní zpracování

Nejžádanějšími tématy v časopise pro zaměstnance jsou témata, týkající se provozu firmy. Ostatní témata ani z poloviny nedosahují takové oblíbenosti. V časopise zaměstnanci chtějí také rozhovory s manažery, rubriku auto-moto, informace o firemních akcích nebo sponzoringu. Nejméně lákavá témata jsou pro ně témata life-stylová. Co zaměstnancům v časopise chybí, jsou křížovky.

V minulosti již byl ve firmě prováděn průzkum v souvislosti s časopisem pro zaměstnance jeden průzkum. Ten tehdy prokázal jako jeho nejslabší stránku důvěryhodnost poskytovaných informací.



Graf č. 4, Důvěryhodnost časopisu, vlastní zpracování

Důvěryhodnost informací v časopise se v porovnání s rokem 2011 razantně zvýšila. Nicméně stále více než polovina zaměstnanců nepovažuje informace v časopise za důvěryhodné. Opět zde vzniká prostor pro zlepšení nastavení podoby časopisu a zlepšení interpretace poskytovaných informací.

10.6 Intranet

Pomocníkem pro nalezení všech potřebných dokumentů, směrnic, standardů, návodů, ale třeba i jídelníčku v kantýně, je zde intranet. Stejně jako na nástěnky můžeme na intranet „pověsit“ všechny potřebné aktuální informace nebo třeba i fotky z firemních akcí. Poskytuje sdílení informací na jednom místě, interaktivitu. Ve výrobní části se pro operátory používají informační panely, kde si o přestávce nebo mimo pracovní dobu mohou intranet prohlédnout.

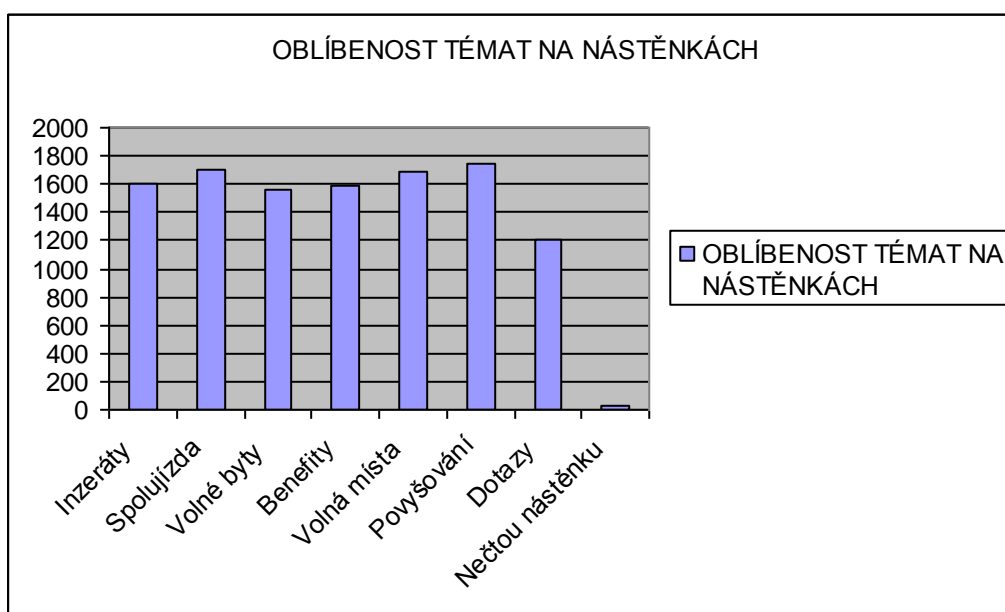
Účelem šetření týkajícího se firemního intranetu bylo zjistit, zda jej zaměstnanci využívají, případně zda jsou takzvané info-kiosky ve výrobní části firmy funkční a poskytují jim požadované informace. Průzkum prokázal, že největší problém je právě ve funkci info-kiosků. Zaměstnanci totiž mají pouze velmi omezené časové kapacity pro jejich prohlížení (desetiminutové přestávky). Fungování těchto informačních panelů onačili pracovníci za velmi pomalé. Zaměstnanci se velmi často k požadovaným informacím nestihnou dostat včas.

Nacházejí zde však všechna potřebná data. Nejčastěji na intranetu hledají způsoby využívání benefitů, personální změny, organizační struktury a změny v pracovním kalendáři nebo přesouvání směn.

10.7 Nástěnky

Ve velké výrobní firmě zastávají nástěnky velmi důležitou funkci. Osobní komunikace s jednotlivci je nahrazována například psaním vzkazů a dotazů na nástěnky. Nutnost jejich aktualizací ale vyžaduje mnoho času a minimálně jednu pracovní sílu navíc.

Průzkum v souvislosti s nástěnkami prokázal, že na nich téměř všichni zaměstnanci denně hledají potřebné informace. Nejčastěji jsou to informace týkající se inzerátů, spolujízdy, volných bytů, benefitů, volná místa, Povyšování, Dotazy, Nečtou nástěnku.



Graf č. 5 Oblíbenost témat na nástěnkách, vlastní zpracování

10.8 Area specialisté

Area specialisté jsou zaměstnanci personálního oddělení a jejich úkolem je zejména podpora oboustranné efektivní komunikace mezi výrobním prostředím a personálním oddělením. Přijímají podněty zaměstnanců z výroby a odpovídají na veškeré dotazy, které jim zaměstnanci položí. Vyřizují stížnosti a dbají na včasnost vyřešení jednotlivých případů.

Podle výsledků průzkumu téměř polovina zaměstnanců nemá s area specialistou žádnou osobní zkušenost a zhruba 20 procent zaměstnanců se dokonce s tímto pojmem ve firmě nesetkalo. Zaměstnanci, kteří se již s area specialistou setkali a řešili s ním svůj problém nebo dotaz, byli s průběhem řešení problému spokojeni nebo svou odpověď dostali včas a v požadované kvalitě.

10.9 Neformální komunikace - Medomi

Tzv. Medomi je jedním z typických japonských nástrojů pro neformální komunikaci. Ve firmě totiž existuje také standard pro správný přístup nadřízeného k podřízenému. Každý nadřízený získá měsíčně určitý počet žetonů na kávu, které musí využít pro popíjení kávy se svými podřízenými. V čase, kdy popíjejí, se mají zdvořile a se zájmem zeptat například soukromý život, zdravotní stav nebo zájmy zaměstnance. Díky těmto informacím potom může nadřízený usoudit, do jaké míry může zaměstnance zatěžovat, případně co by mu mohlo pomoci. Na druhou stranu by poté zaměstnanec měl mít pocit, že se o něj nadřízený skutečně zajímá a nepovažuje ho pouze za jednoho z davu, za pouhou pracovní sílu.

Výzkum prokázal, že tento komunikační kanál je využíván velmi neefektivně. Téměř 60 procent zaměstnanců uvedlo, že s nimi nadřízený takzvané Medomi neprovádějí. Zhruba 30 procent zaměstnanců uvedlo, že se u Medomi nepostupuje podle nastavených pravidel. Například získají žeton na kávu, ale zmíněná neformální komunikace vůbec neproběhne. A zbývajících 10 procent je s Medomi spokojeno a tento komunikační kanál jim pomáhá k vytvoření lepšího vztahu s nadřízeným a podporuje oboustrannou jednodušší komunikaci.

10.10 Interkulturní komunikace

V prostředí firmy se setkávají tři národnosti – dvě evropské a jedna asijská. Několik procent zastávají také menšiny ze sousedních zemí České republiky. Vznikají tak komunikační bariéry, ale zároveň je zde možné využívat zkušeností všech těchto národů. Průzkum

měl za úkol zjistit, jak zaměstnanci vnímají tyto komunikační bariéry, zda jim kvůli nim práce připadá složitější, zda pociťují zbytečné pracovní úsilí vzhledem ke komplikovanější dorozumívací schopnosti nebo jiným interkulturním záležitostem.

Šetření prokázalo, že téměř 90 procent zaměstnanců vnímá toto interkulturní prostředí jako jednu z největších výhod firmy. Zejména japonský pečlivý přístup a loajálnost k zaměstnancům v nich vzbuzuje pocit jistoty a bezpečí. Na otázku, zda zaměstnanci pociťují bariéry v komunikaci, odpovědělo 70 procent zaměstnanců, že s komunikací problémy nemají. Naopak je těší, že mohou díky interkulturnímu prostředí poznat jiné kultury, mravy nebo jazyky, ve kterých je firma vzdělává, a že i lidé na dělnických pozicích mají příležitost navštěvovat tyto země.

Na otázku, jaké aktivity by v rámci zlepšení vztahů na tomto interkulturním poli zaměstnanci přivítali, pracovníci odpovídali, že by pro ně byly přínosné tréninky interkulturní komunikace. Rádi by pronikli hlouběji do mentality svých zahraničních kolegů, dozvěděli se více o jejich historii, způsobu myšlení, prioritách ale i způsobu života.

11 ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY A NÁVRHY PRO JEJICH ZLEPŠENÍ

11.1 Nevhodný obsah informací hlavního komunikačního kanálu

Zásadním nedostatkem v interní komunikaci firmy je podle výsledků průzkumu nevhodně nastavený komunikační kanál Manažerské komunikace. Tento komunikační kanál je vedením firmy považován za nejdůležitější a tudíž i nejefektivnější. Manažerské prezentace jsou pečlivě připravovány týmem několika lidí a připomínkovány v několika fázích celým managementem společnosti. Firma strategicky volí způsob podávání informací, načasování a typ informací, který je takto zaměstnancům zprostředkováván. Ne vždy je možné sdělit zaměstnancům všechny podrobné informace, protože které podléhají schvalování jednotlivých mateřských společností.

V rámci těchto manažerských minut se ale také například oceňují zaměstnanci za dlouhodobé působení ve firmě nebo za jejich úspěšné návrhy na vylepšení procesů. Je zde také prostor pro dotazy zaměstnanců nebo podrobnější vysvětlení toho, co je zajímavé. Právě tato neformální témata však zaměstnanci od tohoto komunikačního kanálu neočekávají, stačilo by jim seznámit se s nimi například v zaměstnaneckém časopise. V manažerských komunikacích se chtějí naopak zaměstnanci podrobněji seznámit s praktickými záležitostmi, které se týkají jejich náplně práce a strategických informací z pohledu směřování a vize firmy do budoucna.

Doporučením tedy je, upravit tento komunikační kanál z hlediska obsahu volených témat. Upustit od neformálních témat a začít se soustředit na skutečně podstatné informace, které zaměstnance skutečně zajímají a pokud možno, začít je doplňovat je o další strategické záležitosti. Nezapomínat na to, že zaměstnance zajímá zejména to, jak si firma na trhu stojí a co hodlá do budoucna podnikat. Kterým směrem se chce vyvíjet, jaké projekty plánuje nebo jak to vypadá u mateřských společností. Všechna ostatní neformální témata, kterým se zde vedení věnovala, by se měly přesunout do zaměstnaneckého časopisu, který si zaměstnanci mohou vzít domů a věnovat se jim v jimi zvoleném čase.

11.2 Nedostatečná srozumitelnost informací v GL minutách

Podle očekávání je jedním z dalších nedostatků interní komunikace způsob prezentace témat zaměstnanců nadřízenými. Ve velké výrobní společnosti s tisícovkami zaměstnanců není jednoduché dostatečně proškolit všechny nadřízené prezentačními dovednostmi. Nicméně základy těchto dovedností by bezesporu na pozicích, kde sami vedou desítky lidí, mít měli. Dobré prezentační schopnosti a vzbuzení důvěryhodnosti poskytovaných informací by měly být u vedoucího pracovníka prioritou. Nedostatečná srozumitelnost poskytovaných informací v tomto komunikačním kanálu zbytečně snižuje jeho efektivitu a přidanou hodnotu blízkých nadřízených.

Podle Zbyňka Pitry by si vedoucí pracovník organizace měl být vědom nebezpečí, které představuje nedostatečná interní komunikace a měl by si proto každý den pokládat otázky typu „kde jsou hlavní problémy, které musíme vyřešit“ nebo „co je dosud nejasné nebo co dosud pracovníci nechápou správně“. Měl by se pokusit změnit jeho myšlení a pokusit se využívat alternativní přístupy. Takovými může být změna předsudků o sobě samém (manažer zná nejlépe situaci organizace) na variantu „manažer využívá svou pozici k moderování rozhodovacích procesů, do jejichž průběhu nezasahuje“. Měl by si také uvědomit, že budování vhodné firemní kultury je úkolem přesvědčivé komunikace a vize budoucích podnikatelských úspěchů. (Pitra, 2007, str. 88).

Návrhem pro zefektivnění tohoto komunikačního kanálu je tedy zaměřit se na tyto vedoucí pracovníky, kteří GL minuty vedou a jejich manažerské a prezentační schopnosti. Měli by pochopit, že právě oni jsou nositeli motivace a důvěry zaměstnanců ve firmu a že právě jejich přístup se odrazí na chování stovek zaměstnanců společnosti.

11.3 Nedůvěryhodnost informací v interním časopise

I přesto, že se důvěryhodnost informací v interním časopise v porovnání s rokem 2011 razantně zvýšila, stále více než polovina zaměstnanců poskytované informace nepovažuje za důvěryhodné. Od předchozího průzkumu, který interní časopis jako jeden z komunikačních kanálů mapoval, došlo ke zlepšení vnímání důvěryhodnosti poskytovaných informací téměř u 300 zaměstnanců. Nastavený způsob cesty ke zlepšení situace tedy byl správný, nicméně bude jej třeba posílit ještě dalšími aktivitami.

Pro větší důvěryhodnost byl tehdy zvolen bližší způsob komunikace se zaměstnanci, častější návštěva tvůrců časopisu výrobní části firmy, častější kontakt s operátory na lin-

kách. Rovněž byla oboustranná komunikace a interaktivita časopisu podpořena soutěžemi, výzvami na jejich tipy na volný čas, oblíbené knihy, akce a tak dále. Jak se zdá, tento přístup pozvedl kvalitu časopisu a vzbudil větší důvěryhodnost. Nyní ale bude třeba navíc zařadit do obsahové stránky časopisu více témat, která se týkají samotného provozu firmy a vize společnosti. Zaměstnanci sdílení těchto informací považují za natolik důležité, že by podle mého názoru mohlo pozvednout právě onu nedostatečnou prozatimní nízkou důvěryhodnost časopisu. Zaměstnanci chtějí více jistoty, nevdají jim tato témata slyšet vícekrát.

Dalšími tématy, na která doporučuji podle výsledků průzkumu se zaměřit, jsou rozhovory s vrcholovými manažery firmy, rubriku auto-moto, informace o firemních akcích nebo sponzoringu. Life-stylovým tématům, která se nedotýkají problematiky firmy, se doporučuji věnovat velmi okrajově. Více by se měly podle průzkumu do časopisu zařazovat křížovky a soutěže.

11.4 Nefunkční intranetové infokiosky

V souvislosti s intranetem bylo průzkumem prokázáno, že největší problém je právě ve funkčnosti info-kiosků. Zaměstnanci nestíhají v omezené době přestávek nalézt potřebná data. Informační panely je proto potřeba opravit nebo vyměnit tak, aby informace hledaly rychle a bez závad.

11.5 Nedostatečná propagace area specialistů

Hlavním problémem tohoto komunikačního kanálu je, že téměř polovina zaměstnanců ani neví o jeho existenci. Je proto potřeba zaměřit se na jeho propagaci v interní komunikaci. Ta je možné prostřednictvím firemního časopisu, kde budou k vidění jejich fotografie a medailonek každého z nich. Area specialisté by se také mohli krátce představit na Manažerských komunikacích. Osobní kontakt je zde na místě.

11.6 Neefektivní využívání Mendi

Naprostá většina zaměstnanců považuje tento komunikační kanál za velmi neefektivní, protože jejich nadřízení jej neprovádějí nebo většinou nedodržují jeho uvedený postup. V tomto případě se kloním k ukončení jeho používání. Považuji za velmi nepravděpodobné, aby se podařilo všechny nadřízené vytrénovat k jeho správnému používání. V asijských kulturách je tento nástroj pravděpodobně efektivnější vzhledem k jejich mentalitě, pro kterou určitá spontánnost komunikace není tolik přirozená jako v České republice.

Na neformální komunikaci se tady doporučuji zaměřit na firemních akcích a team-buildinzích a připravit vhodné prostředí, které podpoří nenásilnost a spontánnost neformální komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.

12 SILNÉ STRÁNKY A NAVRŽENÍ ZPŮSOBU JEJICH POSÍLENÍ

12.1 Přínos osobní komunikace s nejvyšším vedením firmy

Průzkum zjistil, že osobní komunikace nejvyššího vedení firmy má pro zaměstnance nepostradatelnou přidanou hodnotu. Nejsou pro ně tradičním komunikačním kanálem, ale očekávají od nich zásadní informace. Většina zaměstnanců považuje novoroční proslovy prezidentů za velmi přínosné. Potvrdilo se tak tvrzení Zbyňka Pitra, že ve firmě, kde jsou pracovníci v plném rozsahu informováni o aktuální situaci společnosti a kde je podporován jejich pocit, že jsou důležitou součástí firmy, vzniká správná firemní kultura a zaměstnanci si těchto momentů váží.

Bylo by dobré tohoto zjištění využít a začít tuto skutečnost využívat v příležitostech, které si žádají vyšší komunikační efekt. Nejen tedy na začátku roku u novoročních proslovů, ale při každé krizové komunikaci, v momentech, kdy je nutné vzbudit velkou pozornost či podtrhnout vážnost situace. Také když bude třeba podpořit loajalitu zaměstnanců (nové projekty, mlčenlivost, atd).

12.2 Nosné téma – informace o provozu firmy

Nezanedbatelným zjištěním šetření bylo, že témata, týkající se každodenního provozu firmy, několikanásobně převyšují oblíbenost (žádanost) ostatních témat. Jeví se jako fakt, že vedení se zaměřuje na dostatečnou informovanost ze všech odvětví, ale v záplavě informací se začínají ztrácet informace podstatné, které zaměstnance zajímají nejvíce.

Doporučením je tedy věnovat těmto informacím největší pozornost v hlavním komunikačním kanále Manažerské komunikace (jak už vyplynulo z šetření o manažerských komunikacích, kde se tato skutečnost také potvrdila) a méně důležité informace selektovat do ostatních komunikačních kanálů. Dbát na to, aby informace o každodenním provozu firmy „nezapadly“ v množství dalších, méně důležitých témat.

12.3 Oblíbené nástěnky

Dalším zajímavým zjištěním je, že zaměstnanci vnímají nástěnky jako důležitý zdroj informací ve firmě. Požadované informace na nich hledají denně, ať už se jedná o informace v souvislosti se zaměstnáním nebo s volným časem.

Tohoto faktu by firma měla využít a dbát na aktuálnost informací na nástěnkách. Dalším doporučením je rozlišit nástěnky podle témat také graficky pro přehlednější a rychlejší hledání potřebných informací. Důležité informace, které chce firma zaměstnancům sdělit, by neměly na nástěnkách chybět.

12.4 Interkulturní prostředí jako nástroj motivace

Velmi zajímavým zjištěním, které šetření prokázalo, bylo nadšení zaměstnanců z mezinárodního profilu firmy. Komunikační bariéry zde nejsou téměř vůbec vnímány jako problém. Naopak, naprostá většina zaměstnanců vnímá toto interkulturní prostředí jako jednu z největších výhod firmy. Považují tuto zkušenost za nenahraditelnou z hlediska svého rozvoje a poznání a pociťují jistou hrdost. Také pro samotnou firmu toto interkulturní prostředí považují za velký přínos. Společnost podle nich může využívat znalostí a zkušeností všech národností a spojit je dohromady. Mohou tak vznikat projekty a výrobky, které ostatní firmy nemohou konkurenčně dostihnout.

Z tohoto závěru vyplývá několik doporučení. Firma by měla maximálně využít tohoto zjištění pro svůj prospěch. Měla by podporovat toto nadšení zaměstnanců a vymýšlet další aktivity, které jsou na tomto poli přirozené. Tréninky interkulturní komunikace, které zaměstnanci v dotaznících sami zmiňovali, by se daly například používat jako motivace či odměna. Zaměstnanci by totiž rádi pronikli hlouběji do mentality svých zahraničních kolegů.

Vysoký potenciál by mohla mít tato skutečnost také v propagačních aktivitách firmy. V situaci, kdy společnost nabírá stovky nových zaměstnanců, by právě na tomto atraktivním tématu mohla postavit svou reklamní náborovou kampaň. Co jiného může vzbudit zájem nových uchazečů o místo, než právě to, co považuje většina stávajících pracovníků za největší přidanou hodnotu firmy? Mezinárodní profil firmy vylepší jazykovou vybavenost, naučí jednat se zahraničními kolegy a umožní proniknout do filozofie jiných národů.

Podle mého názoru se zde pro zaměstnance nabízí množství aktivit, které využívají kulturní rozdíly lidí v této firmě. Tématika národnostních rozdílů může rozehrát nespočet formálních, ale neformálních akcí v interní i externí komunikaci firmy.

12.5 Dostatečná informovanost

Zaměstnanci v průzkumu označili svou informovanost ze strany vedení společnosti za dostatečnou. Na rozdíl od většiny firem, se kterými mám osobní zkušenost, zde zaměstnanci cítí zájem o jejich kvality a potřebu sdílet informace ze strany vedení. Tento fakt by měl management ještě více podnítit ke snaze udržet tuto laťku a nadále se starat o to, aby v zaměstnancích tento pocit podporovali.

ZÁVĚR

I přesto, že práce byla zaměřená na zjištění efektivity komunikačních kanálů v interní komunikaci organizace, dotazníkovým šetřením jsem postupně přicházela také na další informace, které se ve společnosti dají využít pro nejrůznější další účely. Fakta, která jsme touto zpětnou vazbou pořídili, můžeme považovat za zdroj informací, které mohou například napomoci ke strategiím náborovým kampaním zaměstnanců a dalším aktivitám firmy na poli interní i externí komunikace. Například zjištění, že zaměstnanci považují za největší výhodu firmy právě interkulturní prostředí firmy, považuji za jedno z nejzásadnějších.

Požadovaný výsledek průzkumu však jasně označil silné a slabé stránky interní komunikace firmy. Na základě vyvozených informací bylo možné stanovit doporučení pro eliminaci slabých a posílení silných stránek interní komunikace ve firmě.

Výsledky průzkumu budou prezentovány zaměstnancům na Manažerských minutách a v interním časopise. Zároveň budou průběžně seznamováni se změnami, které se na základě šetření budou v jednotlivých komunikačních kanálech realizovat.

Šetření potvrdilo mou domněnku, že ve firmě jde v souvislosti s interní komunikací o nadstandardní péči. Firma se skutečně snaží o důkladnou informovanost, což potvrdil také tento průzkum, ze kterého vyplynulo, že zaměstnanci jsou s celkovou informovaností ve firmě spokojeni.

Rovněž se potvrdila hypotéza, že problémem je zde stále nedostatečná důvěryhodnost poskytovaných informací, zejména ve firemním časopise. Tato důvěryhodnost se ve firemním časopise od posledního průzkumu v roce 2011 zvýšila, nicméně stále více než polovina zaměstnanců poskytované informace nepovažuje za důvěryhodné. Je zde tedy na místě pokračovat v proaktivnějším způsobu komunikace se zaměstnanci ve výrobní části firmy a v podpoře oboustranné komunikace.

Dalšími hlavními zjištěnými nedostatky, které zhoršují interní komunikaci firmy, byly nevhodný obsah informací hlavního komunikačního kanálu, nefunkční intranetové kiosky, nedostatečná propagace area specialistů, nefunkční komunikační nástroj Mendo a nedostačující srozumitelnost informací, poskytovaných na GL minutách.

Právě nevhodný obsah nejdůležitějšího komunikačního kanálu potvrzuje tvrzení Jana Bartáka, že s nárůstem dat je potřeba ve firmách klást důraz na systém jejich třídění a tlumočení a že čím více máme dat, tím méně jich dokážeme efektivně využít.

Silné stránky interní komunikace firmy, které by měla společnost posilovat, jsou kontakt s nejvyšším vedením firmy (prezident, viceprezident), interkulturní prostředí firmy a aktivity s ním spojené a vnímaná dostatečná informovanost zaměstnanců.

Podle Bartáka je firemní kultura souhrn relativně trvalých představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě. Souhlasím s ním v tom, že definice firemní kultury je velmi obtížná, protože představuje fenomén, který oslovuje spíše pocity než racionální úvahy pozorovatele. Na základě tohoto průzkumu jsem však jako pozorovatel vnímala spíše kladné odezvy zaměstnanců na způsob řízení firmy a její klima, a tak si troufám tvrdit, že v této firmě můžeme hovořit o dobré firemní kultuře.

K dalšímu zefektivnění interní komunikace ve společnosti podle mého názoru dojde, pokud firma zohlední výsledky průzkumu a využije navrhovaných doporučení.

Jako další krok bych doporučila zveřejnění výsledků průzkumu zaměstnancům a představení kroků, která společnost hodlá na základě zjištění podniknout.

Po podniknutí těchto kroků a uplynutí několika měsíců by mohla společnost například prostřednictvím focus groups ověřit jejich úspěšnost či dopracovat detaily k dokonalosti.

Podle japonského přísloví je ale prostor pro zdokonalování vždy a všude. Takzvaný kaizen, neboli neustálé zdokonalování, je proto nutí stále se zamýšlet nad variantami, které poskytují „nekonečný“ rozvoj organizace ve všech směrech.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BROOKS, I., Firemní kultura, Brno: Computer Press, 2003, 296 s., ISBN 80-7226-763-9
2. PRUCHA, J., Interkulturní komunikace, Praha: Grada Publishing, 2010, 200 s., ISBN 978-80-247-3069-1
3. ADAIR, J., Efektivní komunikace, Praha: Alfa Publishing, 2004, 176 s., ISBN 80-86851-10-9
4. FORET, M., Marketingová komunikace, Brno: Computer Press, 2003, 275 s., ISBN 80-7226-811-2
5. BARTÁK, J., Skryté bohatství firmy, Praha: Alfa Publishing, 2006, 184 s., ISBN 80-86851-17-6
6. BĚLOHLÁVEK, F., Jak vést a motivovat lidi, 5. vydání., Brno: Computer Press, 2008, 113 s., ISBN 978-80-251-2235-8.
7. VYSEKALOVÁ J., Image a firemní identita, Praha: Grada Publishing, 2009, 190 s., ISBN 978-80-247-2790-5
8. PORVAZNÍK, J., Celostní management, 2003, Bratislava: SPRINT, 509 s. ISBN 80-89-085-05-9
9. OGILVY, D. Zpověď muže, který umí reklamu, Praha: Pragama 1963 (1987) 178 s., ISBN: 80-7205-824-X
10. LEANNEOVÁ, S. Rétorika pro lídry. Řekněte to jako Obama. Brno: Computer Press 2011, 208 s. , ISBN 978-80-251-2633-2
11. PITRA, Z. Základy managementu, Praha: Professional Publishing 2007, 350 s., ISBN: 978-80-86946-33-7
12. ROLNÝ, Ivo. Etika v podnikové strategii. Ostrava : Key Publishing s. r. o. , 2007, 109 s., ISBN 978-80-86575-58-2.

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1, Manažerské komunikace, vlastní zpracování (str. 36)

Graf č. 2, GL minuty – srozumitelnost, vlastní zpracování (str. 37)

Graf č. 3, Oblíbenost témat v časopise, vlastní zpracování (str. 38)

Graf č. 4, Důvěryhodnost časopisu, vlastní zpracování (str. 39)

Graf č. 5 Oblíbenost témat na nástěnkách, vlastní zpracování (str. 41)

