

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

Interní firemní komunikace

Bc. Petra Mikulková

Diplomová práce

2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav systémového inženýrství a informatiky
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra MIKULKOVÁ**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Regionální a informační management**

Název tématu: **Interní firemní komunikace**

Zásady pro vypracování:

Funkce komunikace v organizaci
Druhy a nástroje komunikace v organizaci
Popis vybrané firmy, pracovní náplně jednotlivých pracovních pozic
Analýza interní komunikace na základě dotazníkového šetření
Model komunikačních procesů - stávající stav
Identifikace překážek
Návrh na možná zlepšení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

cca 55 stran

Forma zpracování diplomové práce:

tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BROOKS, Ian. Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. [s.l.] : [s.n.], 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9
HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. [s.l.] : [s.n.], 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0
HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. Strategie firemní komunikace. [s.l.] : [s.n.], 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2
MOUNTER, Pamela, SMITH, Lyn. Effective internal communication. [s.l.] : [s.n.], 2008. 2 sv. (274, 274 s.). ISBN 978 0 7494 5265 0 internetové zdroje

Vedoucí diplomové práce:


Ing. Hana Jonášová, Ph.D.

Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání diplomové práce:

5. října 2009

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2010


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Jiří Křepka, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 5. října 2009

Prohlášení

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 04. 2010

Poděkování

Děkuji Ing. Haně Jonášové, Ph.D. za odborné vedení, věcné připomínky k obsahové a formální stránce diplomové práce a za strávený čas, který mi věnovala po dobu zpracovávání diplomové práce.

Dále bych touto cestou chtěla poděkovat zaměstnancům Hradecké lesní a dřevařské společnosti, a.s. za vstřícný přístup. Především paní Miladě Majerové a panu Ing. Zdeňku Šandovi, kteří mi byli nápomocni při konzultacích, a to za jejich věcné rady k praktické části diplomové práce. V neposlední řadě patří poděkování i rodině a přátelům za jejich podporu, kterou mi po celou dobu poskytovali.

ANOTACE

Cílem diplomové práce je na základě vyhodnocení a analýzy fungování interní komunikace ve firmě Hradecká lesní a dřevařská společnost a.s. navrhnout opatření k jejímu zlepšení. Práce je rozdělena do dvou částí. První část zachycuje podstatu interní komunikace, její složky a cíle. V druhé části je samotný popis, současný stav interní komunikace, zhodnocení a návrhy na zlepšení vnitropodnikové komunikace firmy Hradecká lesní a dřevařská společnost a.s. V závěru diplomové práce je zhodnocena stávající interní komunikace a jsou doporučena některá zlepšení pro lepší fungování komunikace uvnitř společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Komunikace, interní komunikace, cíle interní komunikace, nástroje interní komunikace, intranet, analýza stavu vnitropodnikové komunikace

TITLE

Internal corporate communication

ANNOTATION

Focus of this thesis is devise evaluation and analysis-based proceeding to improve internal communication in Hradecka lesni a drevarska a.s.company The thesis is divided to two parts. First one catches stuff of internal communication, it's components and targets. In second part is itself specification, present condition of internal communication, evluation and concept to improve intercorporate communication in Hradecka lesni a drevarska a.s. company. In conclusion of thesis we can find evaluation of current internal communication and some recommendation for better functioning of communication in company.

KEYWORDS

Communication, internal communication, targets of internal communication, internal communication tools, intranet, status analysis of intercorporate communication

OBSAH

1. Úvod.....	10
2. Komunikace.....	11
2.1. Firemní komunikace a partneři firmy.....	11
2.1.1. Obsah firemní komunikace.....	12
2.1.2. Komunikační cíle a volba komunikační strategie	13
2.2. Projevy nefungující interní komunikace.....	14
3. Hlavní cíle interní komunikace	16
3.1. Komunikační mix interní komunikace	16
3.2. Eliminace překážek fungující interní komunikace.....	17
4. Formy a metody interní komunikace	18
4.1. Základní podmínky nastavení a fungování.....	18
4.2. Komunikační strategie a komunikační plán.....	21
4.3. Komunikační kanály, formy a prostředky	22
4.3.1. Komunikační formy	23
4.3.2. Nejpoužívanější nástroje interní komunikace.....	23
5. Popis vybrané společnosti	26
5.1. Vedení společnosti	29
5.2. Vlastníci společnosti.....	29
5.3. Organizační a funkční struktura společnosti.....	30
5.4. SWOT analýza společnosti.....	32
5.5. Dosavadní interní firemní komunikace	33
6. Analýza interní firemní komunikace na základě dotazníkového šetření.....	35
6.1. Metodika zpracování primárních dat.....	35
6.2. Cíl dotazníkového šetření	35
6.3. Cílová skupina dotazovaných	35
6.4. Postup dotazníkového šetření	35
6.5. Metodika sběru dat	36
6.6. Zpracování dat.....	36
6.7. Vyhodnocení dotazníkového šetření	37
6.7.1. Jak jsou zaměstnanci informováni o chodu firmy?.....	37
6.7.2. Jsou zaměstnanci vyzýváni k zlepšování chodu firmy?.....	38
6.7.3. Jak se zaměstnanci ve firmě cítí?	39

6.7.4.	Jak je nastavena a jak funguje vnitropodniková komunikace ve společnosti?	40
6.7.5.	Návrhy na zlepšení v komunikaci ve firmě (otázka č. 19)	40
7.	Současný stav komunikace mezi vybranými odděleními	42
7.1.	Rámcová náplň útvaru generálního ředitele společnosti	42
7.1.1.	Generální ředitel společnosti	42
7.1.2.	Sekretárka generálního ředitele	43
7.1.3.	Oddělení personalistiky a mezd	44
7.2.	Rámcová náplň útvaru ekonomiky	45
7.2.1.	Vedoucí útvaru ekonomiky	45
7.2.2.	Oddělení finanční	46
7.2.3.	Oddělení správy pohledávek	47
7.2.4.	Oddělení účtárna	47
7.3.	Rámcová náplň útvaru obchodu	48
7.3.1.	Vedoucí útvaru obchodu	48
7.3.2.	Oddělení obchodu	52
7.3.3.	Fakturace	52
7.3.4.	Oddělení dopravy	53
7.3.5.	Oddělení terénních zaměstnanců	53
7.3.6.	Oddělení ostatního obchodu a analýz	54
7.3.7.	Vedoucí oddělení řeziva	55
7.4.	Rámcová náplň útvaru správy	55
7.4.1.	Vedoucí útvaru správy	55
7.4.2.	Oddělení informatiky	56
7.4.3.	Oddělení marketingu	57
7.4.4.	Oddělení maloobchodního prodeje	57
7.4.5.	Správa majetku a zásobování	58
7.4.6.	Oddělení kontroly a metodiky	59
7.4.7.	Archiv	60
7.4.8.	Řidič	60
8.	SWOT analýza interní komunikace ve společnosti	62
9.	Slabá místa současného stavu interní komunikace	63
10.	Návrhy řešení slabých stránek	65
10.1.	Složité a nepřehledný intranet	65
10.2.	Nedostatek času na interní komunikace	66

10.3.	Předávání informací od vedoucích z porad na své podřízené	67
10.4.	Internetové stránky	67
11.	Závěr	70
12.	Použitá literatura.....	72

1. Úvod

Zaměstnanci jsou největším kapitálem každé společnosti, do značné míry rozhodují o úspěchu nebo neúspěchu firmy, a proto je nutné interní komunikaci věnovat velkou pozornost. Jedinou důležitostí získává vnitropodniková komunikace v období krize společnosti (změna vnitřní organizační struktury, propouštění zaměstnanců nebo průmyslové nehody aj.), protože dobře nastavená a fungující interní komunikace může pomoci k úspěšnému zvládnutí situace. Interní komunikaci lze považovat za jakýsi motivační nástroj, jehož cílem jsou loajální, výkonní, spolehliví, motivovaní a informovaní zaměstnanci. Vnitropodniková komunikace se však netýká pouze zaměstnanců, cílovými skupinami by měla také být dozorčí rada, odbory, ale i rodiny zaměstnanců. Podstatný je též soulad mezi interní a externí komunikací. Interní komunikace je nenápadný, ale účinný nástroj při budování firemní kultury a vztahu mezi firmou a zaměstnancem. Pokud je správně sladěna s externí komunikací, měla by vytvářet jeden z hlavních pilířů správného fungování společnosti. V dnešní době nemůže být firma bez správně zvládnuté vnitrofiremní komunikace dlouhodobě úspěšná.

Diplomovou práci na téma „Interní firemní komunikace“ jsem si vybrala, protože je to velmi aktuální téma. Během brigády v soukromé firmě jsem se o tom přesvědčila a zjistila jsem, že nastavit opravdu fungující interní komunikaci není snadné. Po konzultaci s generálním ředitelem firmy, panem Ing. Františkem Dejnožkou, a jeho příslibu, že mi budou poskytnuty všechny potřebné informace a pomoc zaměstnanců, nejen s možností realizovat dotazníkové šetření pro podrobnou analýzu současného stavu vnitropodnikové komunikace ve společnosti, ale i s pomocí cenných rad při psaní práce, jsem se rozhodla praktickou část diplomové práce realizovat v této firmě – Hradecká lesní a dřevařská společnost, a.s.

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav interní komunikace ve vybrané společnosti a navrhnout případná vylepšení zjištěných nedostatků. Návrhy na zlepšení současné vnitropodnikové komunikace budou vycházet z analýzy současného stavu, který bude zjištěn z vyhodnocení dotazníku. Dotazník bude zaměřen na spokojenost a nespokojenost zaměstnanců k otázkám týkajícím se interní firemní komunikace.

2. Komunikace

Komunikaci je možné obecně charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit nebo snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. [15]

Komunikace je základem spolupráce. Dobře fungující firemní komunikace probíhající všemi směry a všemi oficiálními i neoficiálními kanály, je hybnou silou prosperující firmy. Je základem motivace, je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy. [7]

2.1. Firemní komunikace a partneři firmy

Ze samotné podstaty existence firmy vyplývá, že její komunikace s okolím, její fungování a plnění hlavního cíle, tedy dosahování zisku, vyžaduje neustálý proces oboustranného proudění informací z okolí dovnitř podniku a z podniku ven do okolí. Ze svého okolí získává firma důležité a užitečné informace pro úspěch své činnosti, zejména informace o trhu, na kterém podniká. Na základě těchto informací vytváří charakter svého podnikání, vizi svého podnikání a v konečné fázi také nabídku. [1], [4]

Obrázek 1 ukazuje rozsáhlou komunikaci firmy výčtem nejdůležitějších vnějších i vnitřních partnerů v rámci tržního prostředí.



Obrázek 1 - Nejdůležitější vnější a vnitřní partneři firmy; Zdroj: [4]

2.1.1. Obsah firemní komunikace

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno zvláště zaměstnanci - lidmi, kteří jsou pro fungování firmy nejdůležitějším a současně nejhůře ovlivnitelným faktorem. Z tohoto hlediska je proces interní komunikace značně náročný a důležitý.

Vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, které umožňují spolupráci a koordinaci procesů nezbytných pro fungování firmy. Není to však pouhé předávání informací, interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků.

Obvykle jsou předmětem komunikace informace. Ve firmě však lidé pracují s daty, informacemi a znalostmi. Úspěch firmy je založen na znalosti, jak s informacemi zacházet. [1],[4],[10]

Data

Ve firemní praxi jsou za data považována objektivní fakta o určitých skutečnostech nebo také posloupnost znaků s určitou hodnotou. Jsou nezávislá na lidském vědomí a jsou výsledkem nějakého konkrétního procesu. Data jsou obecné výroky popisující realitu, jsou dále zpracovatelná a lze je kvantitativně i kvalitativně ohodnocovat. [15]

Informace

Informace jsou data, která jsou interpretována s určitým významem. Jsou to data, která mají konkrétní vypovídací hodnotu, důležitost a význam pro uživatele. Uživatel vytváří z dat informace subjektivního charakteru na základě svých znalostí. [15]

Znalosti

Znalost je spojena vždy s lidskou činností a emocemi, vzniká a je užívána v lidských myslích. Zakládá se na informacích a na jejich subjektivním zpracování v myslí. Znalost je jakási informace navíc - je to informace co dělat s informací, kterou příjemce získá.

Znalosti lze charakterizovat také jako informace o tom, jak využít jiné informace a data (a to i ve vzájemných kombinacích) v různých životních situacích.

Pro interní komunikaci má rozlišení dat, informací a znalostí význam především pro samotnou práci s nimi. Všechna tři aktiva (data, informace a znalosti) na sebe navazují, jsou provázána a souvisejí spolu. Jejich konkrétní zpracování a využívání vyžadují odlišný přístup a odlišné formy komunikace. [15]

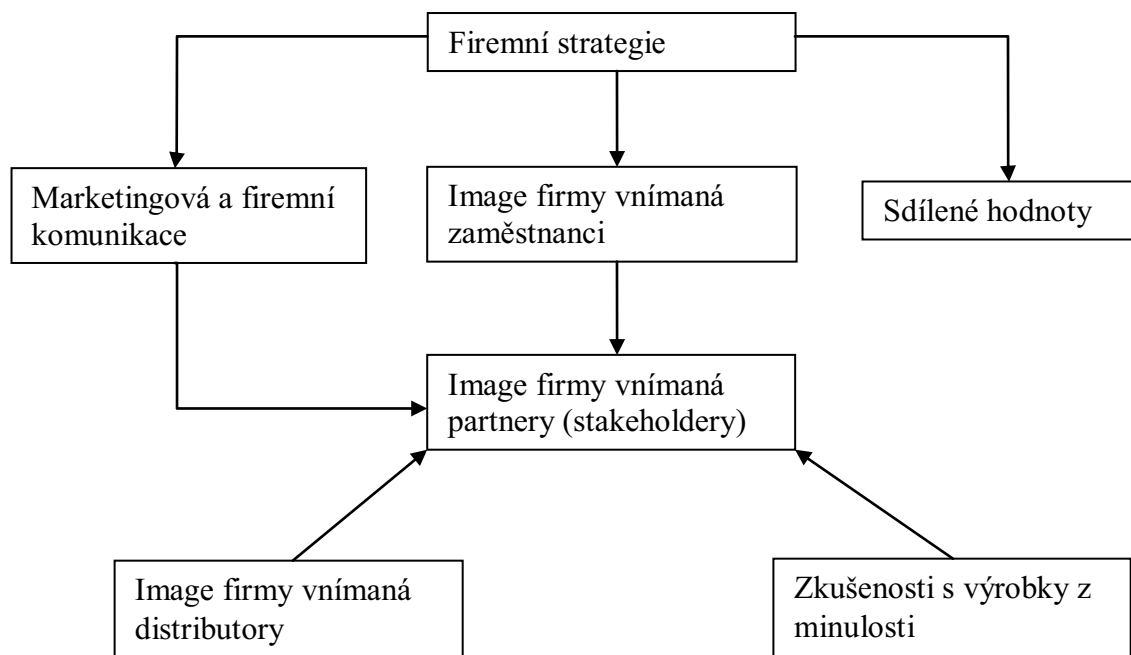
2.1.2. Komunikační cíle a volba komunikační strategie

Komunikační strategie vychází z celkové strategie podniku, která navazuje na podnikatelskou vizi a vychází z ní podnikatelský plán.

Hlavním cílem celé komunikační strategie je tvorba image a reputace firmy u vnějších, ale i vnitřních partnerů firmy, tedy jak chce být firma vnímána.

Firemní identita, tedy to, čím firma je, firemní strategie, marketing a komunikace jsou určujícími faktory pro vytváření image firmy. Významnou roli v budování image mají zaměstnanci. Způsob jejich skutečného chování a jejich komunikace s externími, ale i s interními partnery ovlivňuje to, jak je firma těmito partnery vnímána. Proto má důležitou roli vnitřní komunikace, která má za úkol zaměstnance přesvědčit a ovlivnit v rámci základních hodnot firemní identity. [4], [5]

Názorně vzájemné spojení všech faktorů ovlivňujících image firmy ukazuje obrázek 2.



Obrázek 2 - Faktory ovlivňující image firmy; Zdroj: [4]

Z obrázku 2 vyplývá, že celková komunikační strategie firmy zahrnuje jak marketingovou, tak vnitřní komunikační strategii. Je úplně jasné, že všechny musí vycházet ze stejného základu, musí být homogenní, vzájemně se musejí podporovat, ovlivňovat a doplňovat.

2.2. Projevy nefungující interní komunikace

Význam efektivní interní komunikace si je možno nejvíce uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace.

Nejčastějšími příčinami mohou být [4]:

- nedostatek informací;
- neúplné informace;
- nejednoznačné informace.

Každý dobrý manažer ví, že při špatné interní komunikaci vznikají tzv. „šumy“ a „chodbové tamtamy“, o které jistě nestojí žádný z nich. Těmito „šumy“ vzniká mezi zaměstnanci napětí a výrazně se snižuje jejich efektivita a motivace. V současné době se k interní komunikaci využívá především e-mail, telefon a osobní hovor. Nejefektivnější je samozřejmě osobní hovor, při kterém jen velmi zřídka dochází k nepochopení, nebo překroucení faktů. Jeho efektivita vychází z aktivního naslouchání nejen verbální, ale i neverbální komunikace z názorné ukázky například dokumentu a z přesného popsání, popřípadě vysvětlení nepochopené části. [7]

Je dobré se vyvarovat určitým věcem, aby interní komunikace fungovala bez problémů. Proto je možné držet se obecných zásad, mezi které patří [12]:

- Neplkat. Lidé ve vedoucích postech společností mají často sklony ke složitému a košatému vyjadřování. Mají pocit, že toto z nich udělá v očích jejich zaměstnanců ony ideální inteligentní charismatické vůdce. Opak je pravdou. Vyvolají jedině nepochopení a jejich snaha sdělit něco konkrétního zmizí v rozvitéch souvětích.
- Nemlčet. Pokud má firma problémy, vyplatí se svým pracovníkům těžkosti objasnit. Vyhnout se nechtěnému překroucení pravdy. Nejde však jen o problémy, obecně se vyplatí komunikovat se zaměstnanci.
- Nenudit. Chceme-li, aby lidé četli firemní časopisy, pak je dobré si uvědomit, že žijeme v době „infotainmentu“. Média se bulvarizují, neboť lidé se chtějí v první řadě bavit (a přitom se případně i něco dozvědět).

3. Hlavní cíle interní komunikace

Pokud bude shrnuto to, co je pro fungující komunikaci uvnitř firmy nejdůležitější, je možné definovat cíle, které by firma měla naplňovat pro dosažení efektivní úrovně interní komunikace.

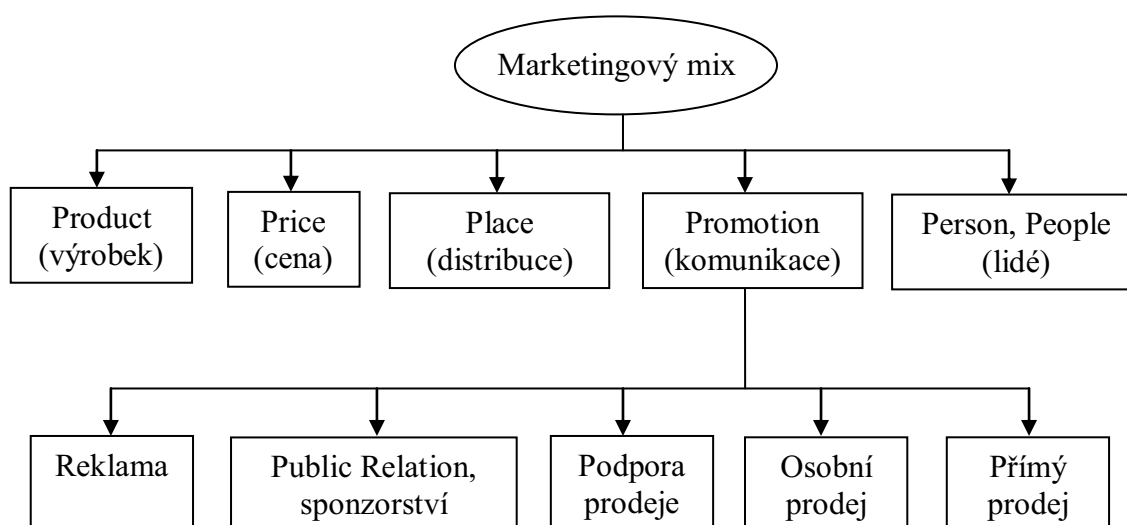
Cíle interní komunikace mohou být tedy definovány [4]:

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

Jednotlivé cíle se překrývají a mohou být vymezeny podrobněji. Každá firma si může své cíle vydefinovat sama, pro různá období mohou být rozdílné a je třeba je pak dále rozpracovat v komunikačním plánu.

3.1. Komunikační mix interní komunikace

Komunikační mix v rámci marketingového mixu je znázorněn na obrázku 3:



Obrázek 3 - Marketingový a komunikační mix; Zdroj: [4]

Reklama – propagace nových kampaní, nových zaměstnaneckých výhod, pozvánky na firemní akce na nástěnkách, na intranetu nebo ve firemním časopise apod.

Podpora prodeje – dostatek materiálu pro novinky a změny, marketingové materiály a předměty (firemní trička) při speciálních kampaních, interní školení, slevy pro nákup firemních i mimofiremních produktů a služeb apod.

Public Relations (PR) – pravidelné firemní mítinky a sportovní či společenské akce, pravidelná hodnocení, pochůzky manažerů, pravidelná zpravodajství o úspěších firmy a obecném dění ve firmě na intranetu nebo e-mailem, v časopise apod.

Sponzorování – zaměstnanecké výhody, příspěvky na kulturu, sport a pro sportovní firemní tým výhody firemního oblečení apod.

Přímý a interaktivní marketing – zpravodajství, intranetové prezentace, on-line kontakt, letáky propagující změny nebo nové produkty apod. [4]

3.2. Eliminace překážek fungující interní komunikace

Základní prvky efektivní komunikace [4]:

- vůle managementu;
- nastavení základních podmínek – nastavení pravidel a principů;
- nastavení komunikačních kanálů;
- nastavení zpětné vazby – její rozvoj;
- interní školení – sdílení znalostí;
- externí školení zaměřené na komunikační schopnosti a dovednosti;
- zlepšování interní komunikace na základě neustálého udržování zpětné vazby;
- interní trénink komunikačních znalostí a dovedností.

Celé nastavení lze pojmout jako projekt a je tedy potřeba jako s projektem s celou záležitostí zacházet. To znamená vytvořit časový harmonogram, deklarovat cíl (musí být měřitelný, aby bylo někde na konci možné zhodnotit, zda je projekt úspěšný), naplánovat konkrétní úkoly a určit za ně zodpovědnost, vypracovat rozpočet, zajistit časování, návaznosti jednotlivých aktivit apod.

4. Formy a metody interní komunikace

Interní komunikace není izolovaný proces. Naopak je to souhrn mnoha činností zasahujících do všech oblastí řízení firmy. Efektivně fungující vnitrofiremní komunikace je výsledkem fungování mnoha prvků v řízení firmy, je výsledkem jednotné odpovědnosti managementu a jednotné implementace základních zásad a principů kultury firmy do řízení firmy. [3], [4]

4.1. Základní podmínky nastavení a fungování

Řešení efektivní interní komunikace začíná nastavením základních podmínek, které umožní její efektivní fungování [1], [3], [4], [10], [12]:

Jednotný tým vedení

Většina odborníků doporučuje vytvořit na úplném začátku spolupracující tým, který chápe hodnoty a cíle firmy jednotně a jednotně je prosazuje. Vrcholový management musí vypracovat zásady a principy vedení a jednotliví manažeři je musí dodržovat a uplatňovat jednotně, stejně jako by měli jednotně dodržovat hodnoty firemní kultury.

Plná odpovědnost managementu

Špatná komunikace ve firmě vychází ze špatné práce managementu. Je nezbytné, aby všichni manažeři cítili odpovědnost za fungující komunikaci v rámci své odpovědnosti za vedení a výsledky týmu. Necítí-li manažer odpovědnost, není vnitřně motivován k odbourávání komunikačních bariér. Manažer musí vědět, že je odpovědný za správnou komunikaci. Není-li mu z vrchu poskytována v této oblasti zpětná vazba, může pracovat se sebereflexí a osobním rozvojem vlastních schopností a dovedností. Jestliže pracovníci něco nevědí nebo něčemu neporozumí, jestli nejsou dobře motivovaní, jestli nejsou loajální, je odrazem špatné práce managementu. Manažer, který prohlašuje, že pracovník něco neví nebo nechápe, protože je hloupý, a nechápe svou vlastní úlohu v této komunikaci, není dobrý manažer.

Organizace práce, organizační struktura a dělba práce

Obecně platí, že čím je hierarchie firmy složitější, tím je její řízení a informační propojenost, resp. komunikace, složitější. Jednotlivá oddělení by měla být nastavena procesně a vedena ke spolupráci v rámci firmy informačním a motivačním propojením. Celá organizační struktura by měla procházet čas od času zrevidováním za účelem přizpůsobení firmy vnějším změnám.

Personální politika – pracovní vztahy

Personální práce firmy se odráží v tom, jak firma komunikuje se svými zaměstnanci. Nejen tím jaké informace jim sděluje, ale také tím, jak se k nim chová, jak s nimi jedná prostřednictvím firemního managementu. Především spravedlnost a rovné příležitosti, zcela jasné odměňování, oceňování zásluh a sankcionování přestupků, netolerování šikanování, diskriminace a protekce a jejich záměrné a očividné potírání jsou základními hodnotami, které pracovníci velmi citlivě vnímají a které mají vliv na jejich důvěru k firmě, loajalitu a na pracovní vztahy uvnitř firmy.

Fungující vnitřní marketing

Interní komunikace je součástí celého komunikačního mixu, jehož efektivita a výsledky často spadají do kompetence a odpovědnosti marketingového oddělení. Součástí marketingových aktivit firmy musí být vnitřní marketing zaměřený na vnitřního zákazníka – pracovníka, ponejvíce prostřednictvím Public Relations.

Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách

Vnitřní komunikace je součástí firemní kultury, spolu s nastavováním komunikace se nastavuje kultura firmy. Smysluplná komunikace stojí na odpovědnosti a morálních hodnotách, stejně jako firemní kultura a proto se tyto dvě kategorie života firmy tak úzce prolínají. Je-li atmosféra ve firmě otevřená, založená na důvěře a spravedlnosti a obecných morálních zásadách, pak má efektivní komunikace ve firmě připravenou cestu. Konkrétně se pak kultura firmy projevuje ve vztahu ke všem partnerům firmy, zejména k zaměstnancům, zákazníkům, konkurenci. Důležitým rysem kultury firmy, který vede k otevřené komunikaci, je úcta a respekt ke všem spolupracovníkům.

Komunikační schopnosti a dovednosti managementu

Všichni vedoucí pracovníci by měli mít osvojené potřebné komunikační schopnosti a dovednosti, měli by být vedeni k sebereflexi a usilovat v této oblasti o osobní rozvoj. Firma by neměla zapomínat na proškolení a vzdělávání v oblasti interní komunikace, měla by vést a napomáhat k rozvoji manažerských komunikačních kvalit, vymáhat odpovědnost a poskytovat manažerům zpětnou vazbu v této oblasti řízení.

Zpětnovazební systém, oboustranná komunikace, důvěra a otevřenost v komunikaci

Nastavená zpětná vazba v oboustranné komunikaci slouží k tomu, aby pracovníci měli možnost komunikovat s managementem, aby měli možnost vystupovat v této komunikaci jako rovnocenní partneři a vyjadřovat se k dění ve firmě. Taktéž slouží k odhalování nefunkčnosti vnitrofiremní komunikace a k jejímu zdokonalování. Zpětná vazba musí probíhat na všech třech úrovních.

- na úrovni pracovního místa - zde je důležité nastavení zpětné vazby v rámci hodnocení pracovníků a nadřízených manažerů;
- na úrovni týmu - manažer je hodnocen týmem a tým manažerem.
- na úrovni celé firmy - zaměstnanci hodnotí (nejčastěji anonymními anketami) firmu jako celek, managementu se dostávají informace o tom, jak je pracovníci vnímají, jak s firmou sdílí cíle a jak vidí svou vlastní perspektivu.

Všechny informace získané na všech třech úrovních se vzájemně prolínají a doplňují a měly by napomáhat lepšímu nastavení interní komunikace ve firmě.

Definovaná komunikační strategie a vypracování komunikačního plánu

Strategie vnitropodnikové komunikace vychází z celkové strategie firmy, z jejích cílů. Při hledání cest k dosahování stanovených cílů je nutno brát v úvahu význam vnitropodnikové komunikace a využít ji. Management musí řízení firmy založit na fungující interní komunikaci, uvědomit si široký rozsah fungující i nefungující komunikace, nastavit její cíle a hledat cesty k jejich naplnění. Management musí vytyčit základní strategii vnitropodnikové komunikace, která bude korespondovat s celistvou komunikační strategií firmy (jak s kým chce komunikovat, kdo jsou partneři).

Komunikační plán je konkrétním nástrojem uplatňování komunikační strategie firmy. Je určitým projektem na zvolené období, nejlépe roční. Plán zahrnuje časový harmonogram jednotlivých úkolů s uvedením prostředků, odpovědností, nákladů. Konkrétní úkoly vycházejí z jednotlivých cílů strategie a musí být specifikovány tak, aby jejich příprava a realizace odpovídala otázkám proč, kdy, kdo a jak.

Nastavení základních podmínek ve firmě

Pokud chce management, aby interní komunikace fungovala, aby naplňovala své cíle, aby ve firmě byli všichni dostatečně informováni a motivováni, je nutné začít od základu.

Pokud se chce management zcela vážně zabývat funkcí a nastavením interní komunikace měl by si odpovědět na otázky, které napomohou základ vnitrofiremní komunikace nastavit [4]:

- Je management jednotný?
- Cítí management odpovědnost za komunikaci firmy?
- Je ve firmě správně nastavené komunikační propojení v rámci hierarchie, dělby práce, nastavených procesů?
- Má firma definovanou a deklarovanou personální politiku?
- Má firma definovanou a deklarovanou komunikační strategii?
- Má firma zavedený a fungující vnitřní marketing?
- Mají manažeři dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti?
- Pěstuje firma zpětnou vazbu, otevřenou komunikaci?
- Má firma komunikační plán?

4.2. Komunikační strategie a komunikační plán

Strategie vnitropodnikové komunikace vychází z celkové strategie firmy a jejich cílů. Nejdůležitější pro vytvoření správné komunikační strategie je vědomá vůle vybudování interní komunikace a uvědomění si její důležitosti v kontextu celého fungování firmy. Proto strategie musí zahrnovat i vybudování základních podmínek a zajištění jejich udržování. Strategie by měla obsahovat přeměnu vize ve výsledky firmy, nastavení podmínek pro splnění cílů, postupy a způsoby shrnutí v konkrétním komunikačním plánu. [5]

Prostřednictvím konkrétního komunikačního plánu naplňuje management strategii a cíle interní komunikace firmy. Plán je časový harmonogram, ve kterém jsou popsány jednotlivé aktivity s jasně deklarováním cílem, odpovědností a třeba i s rozpočtem. [5]

Při sestavování plánu je nutno brát v úvahu nejen oficiální informační zdroje, tedy firmou nastavené komunikační kanály jako jsou nástěnky, porady, intranet, ale i neoficiální informační zdroje, kterými jsou hlavně spolupracovníci. Na základě mezilidských vztahů na pracovišti a ve firmě vznikají neformální vztahy, které tvoří neoficiální komunikační síť. Zda má tato síť negativní nebo pozitivní vliv na fungování organizace, záleží na účinnosti vědomě budované a podporované interní komunikace. Pokud je interní komunikace otevřená, s dostatkem pravdivých informací, není důvod pro šíření dezinformací a fám prostřednictvím neformální komunikace. Fungující zpětnovazební systém by měl zachycovat podněty vznikajících fám a okamžitě identifikovat nefungující slabá místa vnitropodnikové komunikace. Na tyto podněty musí vedení okamžitě reagovat. Vedení rozhodně má vliv na neformální komunikaci. [5]

Komunikační plán musí vycházet ze stanovených komunikačních zásad, příkladem mohou být tyto oblasti a činnosti [4]:

- Manažeři mohou přesvědčovat ostatní, pokud jsou sami přesvědčeni.
- Všichni spolupracovníci jsou partneři, kolegové, kteří však mají rozdílné odpovědnosti a kompetence.
- Partnerství spolupracovníků, manažerů a pracovníků je založené na vzájemné prospěšnosti.
- Vedení poskytuje pravdivé a aktuální informace.
- Vedení je připraveno k otevřené diskusi, ke konstruktivní kritice, k objasňování svých činů, svého chování a jednání.

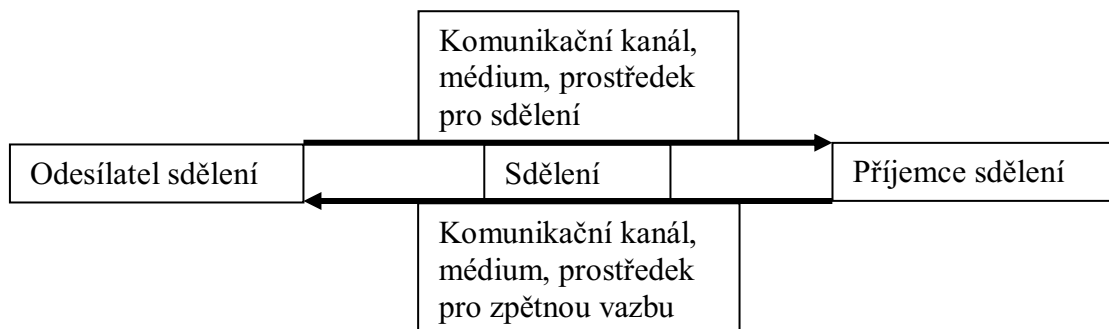
Komunikační plán by měl usilovat také o standardizaci komunikačních procesů a měl by být podkladem pro komunikační plány jednotlivých manažerů. Komunikační plán musí navazovat na obecný komunikační plán, plán marketingové komunikace firmy.

4.3. Komunikační kanály, formy a prostředky

Informace probíhají uvnitř firmy všemi směry, pomocí různých komunikačních kanálů. Komunikační kanál si lze představit jako cestu z místa vzniku informace, jakéhosi informačního zdroje, na místo určení – potřeby této informace, k příjemci a zase zpět. Informační zdroj a cesta k příjemci a zpět vycházejí z komunikační strategie, z nastavených komunikačních standardů a interních pravidel, z potřeb informační provázanosti firmy. [4], [9], [16]

Komunikační kanál je definován jako soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy.

Kanál je tedy tvořen prostředky umožňujícími umístění, pohyb – distribuci, sdílení, dostupnost a uchování informace, zejména prostředky informačních a komunikačních technologií, formou, obsahem a také nastavenými pravidly práce s informacemi. Jde o to, kdo informaci vytváří, komu, jak a v jaké formě je předává, kde se tato informace nadále uchovává, jak je zajištěn přístup k této informaci v případě potřeby a jak je zabezpečená interakce pro zpětnou vazbu. Kvalita kanálu je dána především rychlostí předávání a kvalitou informací, jejich obsahem, dostupností, aktuálností, validitou, relevancí, možnostmi uchování, sdílení a distribuce, prostředky informačních a komunikačních technologií, které provoz kanálu zajišťují. Význam komunikačního kanálu v komunikačním procesu je vystižen ve schématu komunikačního procesu na obrázku 4. [4], [9], [16]



Obrázek 4 - Jednoduché schéma komunikačního procesu; Zdroj: [4]

Efektivita komunikačního kanálu je závislá především na tom, jestli příjemce informaci obdrží včas, rozumí jí a reaguje na ni zpětnovazebním systémem, který komunikačnímu kanálu zajišťuje oboustrannost.

4.3.1. Komunikační formy

Komunikace ve firmě pobíhá v základních formách: osobní (porada, pohovor), písemné (manuály, předpisy) a elektronické (e-mailové zpravodajství, intranet). Využití jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace. [11]

4.3.2. Nejpoužívanější nástroje interní komunikace

Firemní časopis

Firemní titul má tu vlastnost, že jej obvykle nečtou jen samotní zaměstnanci, ale rovnou celé rodiny. Slouží tedy primárně jako informační zdroj pro interní komunikaci, ale podceňovat by se neměla ani role sekundární - podnik si časopisem buduje dobrou pověst v místě svého působení. Další nábor zaměstnanců je pak podstatně snazší a je pravděpodobné, že se výběrových řízení zúčastní kvalitní uchazeči. [11]

Firemní časopis by především neměl nudit. Mohlo by se pak snadno stát, že se u zaměstnanců nestane oblíbeným a sdělení pak zaniknou. [11]

Intranet

Vybudovat stránky jen pro zaměstnance obnáší své (ne)výhody například v porovnání s firemním časopisem. Ačkoliv žijeme v roce 2010, stále ještě ne každý s internetem dovede pracovat. A i když ano, tak ne každý k němu má ten správný vztah. Intranet však dovede dobře posloužit třeba u firem, které vyžadují dynamickou komunikaci se svými pracovníky. Na rozdíl od časopisu se podaří novinku zveřejnit v reálném čase. Navíc umožňuje zaměstnancům okamžitě reagovat (například prostřednictvím formuláře, případně diskusního fóra na dané téma). [11]

Direct mail - papírová klasická forma versus elektronická

Jestliže chce být dosaženo toho, aby pracovník cítil, že je promlouváno přímo k němu, je možné použít direct mailing. Elektronický má jistě výhodu v ceně a rychlosti, papírový se hodí pro oficiálnější příležitosti. Jistě není od věci, když firma svému zaměstnanci například touto formou pošle přání k narozeninám nebo případně gratulaci k získání nějakého titulu. Na druhou stranu elektronická pošta může posloužit jako velice rychlý nosič zpráv. [11]

Eventy pro zaměstnance - od večírků přes teambuilding

V interní komunikaci nejde jen o sdělování změn a novinek. Vnitřní komunikace musí umět zapojit cílovou skupinu do hry. Neformální večírky uvolňují atmosféru na pracovišti a management má šanci ukázat, že se skládá také "jen z lidí". Stírání hierarchických rozdílů však nesmí překročit určité meze. [11]

Pojem teambuilding zahrnuje veškeré aktivity, které pomáhají stmelovat kolektiv. Obvykle například v rámci jednoho oddělení. Jedná se většinou o outdoorové aktivity, které nepostrádají náboj dobrodružné výpravy, kde spolupráce každého jedince je klíčovou pro úspěch všech. Podstatné je promyšlení si programu a průběhu veškerých her, které jsou určeny ke stmelení kolektivu tak, aby celá akce dávala smysl. [11]

ICQ, Skype

Pro krátké novinky a upozornění jsou ideální komunikátory typu ICQ a Skype. Na druhou stranu se rozhodně nehodí pro zasílání oficiálních upozornění a sdělení. ICQ, Skype, MSN a další, budou fungovat jen tam, kde mají všichni zaměstnanci stálý přístup k počítači a internetu. Odpadním efektem využívání komunikátorů může být chat zaměstnanců se svými blízkými v pracovní době, čemuž se dá vyhnout zařízením "pracovních" účtů v ICQ, Skype a podobných programech, kde budou mít všichni pouze kontakty na relevantní kolegy. [11]

Firemní Myspace a Facebook

Na pomezí interní komunikace a PR stojí sociální síť. Pokud jsou využívány i k vnitřní komunikaci, je třeba mít na paměti, že se na profil firmy může podívat de facto kdokoliv (tedy pokud nejsou omezena práva pro prohlížení jen na určité lidi). Tak trochu dvousečný je komunikační přesah - Myspace a Facebook komunikuje nejen s lidmi uvnitř firmy, ale mohou si je prohlédnout i další návštěvníci. Pokud firma využívá tyto nástroje interní komunikace, je nutné aktivně se věnovat aktualizaci. [11]

Blogy

Patří k neoficiální části interní komunikace a mají opět přesah, neboť si je obvykle mohou číst naprosto všichni. [11]

Další komunikace

Občas je vhodné (pokud je požadována 100 % účast nebo zájem) využít také prvky “nadlinkové” komunikace, ale jen v rámci firmy. Například plakáty, letáky a reklama na pozadí všech firemních počítačů, to vše může upoutat na důležitou schůzku nebo událost v rámci firmy. Stejně jako v dalších odvětvích marketingových komunikací je třeba i u interní komunikace pamatovat na to, že efektivitu podstatně zesílíme vhodnou kombinací výše uvedených nástrojů. [11]

11. Závěr

Dříve opomíjená vnitrofiremní komunikace je v posledních letech jednou z nejdůležitějších oblastí marketingových strategií. Právě tato složka může být rozhodující konkurenční výhodou v boji o kvalitního zaměstnance. Manažeři ve většině úspěšných firem už pochopili, že bez kvalitní vnitřní kultury se jejich firma neobejde. Interní komunikace představuje významný nástroj k zajištění efektivního fungování společnosti. Pro řadu společností se vnitrofiremní komunikace stala efektivním prvkem, který výrazným způsobem zvyšuje jejich schopnost dosažení vytyčených cílů.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat současný stav interní komunikace ve vybrané společnosti a navrhnout případná vylepšení zjištěných nedostatků. Po konzultaci s generálním ředitelem firmy Hradecká lesní a dřevařská společnost, a.s., kde jsem byla na brigádě, a jeho příslibu, že mi budou poskytnuty potřebné informace pro analýzu současného stavu vnitrofiremní komunikace, jsem se rozhodla realizovat svou praktickou část diplomové práce v této společnosti.

Teoretické poznatky, týkající se interní komunikace, které byly nastudovány v odborné literatuře, jsou popsány v prvních třech kapitolách práce.

Další kapitola je věnována popisu firmy Hradecká lesní a dřevařská společnost, a.s. Popis společnosti obsahuje organizační strukturu a SWOT analýzu firmy.

Současný stav interní firemní komunikace je analyzován v kapitolách šest až osm na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s pracovníky společnosti. Pro představu fungování vnitrofiremní komunikace byly vytvořeny modely interní komunikace každého oddělení. Vytvoření modelů spočívalo v řízeném rozhovoru s odpovědnými pracovníky a následných konzultacích, které sloužily k úpravám těchto modelů.

Analýza současného stavu vnitrofiremní komunikace sloužila jako podklad pro odhalení slabých míst, která jsou popsána v kapitole devět. Návrhy na jejich řešení jsou popsány v desáté kapitole, která je rozdělena do jednotlivých podkapitol, kde jsou konkrétní návrhy pro odhalená slabá místa, rozepsána:

- Složitý a nepřehledný intranet – řešení je zaměřeno na provádění školení na obsluhu intranetu, hledání informací a různých zjednodušení nastavení nebo na vytvoření

jednoduché brožury se základními informacemi o intranetu, ale především s informacemi ohledně osobního nastavení intranetu.

- Nedostatek času na interní komunikaci – tento problém je důsledkem dalších slabých stránek, které mají již navrženo řešení k odstranění. Dále bylo doporučeno se interní komunikaci více věnovat, jelikož je to základ dobře fungující společnosti.
- Předávání informací od vedoucích z porad na své podřízené – řešení tohoto problému je zaměřeno na posílání e-mailových zpráv s informacemi z porad od vedoucích zpráv svým podřízeným. Tyto e-maily budou obsahovat pouze informace podstatné pro jednotlivé podřízené.
- Internetové stránky – řešení spočívalo v návrhu nových informací, které by měli webové stránky obsahovat a v zjednodušeném návrhu stránek (pouze pro ilustraci) a v jejich průběžné aktualizaci.

12. Použitá literatura

- [1] BROOKS, Ian. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- [2] *Domovská stránka - Informační portál Hradecké lesní a dřevařské společnosti a.s.* [online]. 2006 [cit. 2010-04-03]. Dostupné z WWW: <<http://wss/default.aspx>>.
- [3] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5
- [4] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [5] HORÁKOVÁ, Iveta; STEJSKALOVÁ, Dita; ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [6] *Hradecká lesní a dřevařská společnost a.s.* [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://hlds.cz/default.asp>>.
- [7] ICORD. *Interní komunikace* [online]. 2009 [cit. 2009-11-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.icord.cz/Na%C5%A1enab%C3%ADdka/Oblasti%C5%99e%C5%A1en%C3%AD/Intern%C3%ADkomunikace/tabid/72/Default.aspx>>.
- [8] *Interní komunikace je pro udržení zaměstnanců zásadní* [online]. 1996 - 2010 [cit. 2009-11-25]. Dostupné z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-39495780-interni-komunikace-je-pro-udrzeni-zamestnancu-zasadni>>.
- [9] JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace : Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.

- [10] MOUNTER, Pamela; SMITH, Lyn. *Effective internal communication*. 2. vydání. Kogan Page Ltd, 2008. ISBN 9780749452650.
- [11] PAVLEČKA, Václav. *Nástroje interní komunikace: Marketing journal* [online]. 2004 - 2009 [cit. 2009-11-18]. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html>.
- [12] PAVLEČKA, Václav; VOBORSKÁ, Jana. *Úvod do interní komunikace: Marketing journal* [online]. 2004 - 2009 [cit. 2009-11-18]. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/public-relations/interni-komunikace/uvod-do-interni-komunikace__s317x547.html>.
- [13] PECÁKOVÁ, Iva. *Statistika v terénních průzkumech*. 1. vydání. Praha : Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-74-0.
- [14] ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 1. vydání. Praha : Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-49-8.
- [15] ŠLAPÁK, Ondřej. *Data, informace, znalosti* [online]. [cit. 2009-11-18]. Dostupné z WWW: <<http://bpqm.biz/ondrej/datinfzn.pdf>>.
- [16] *Úvod do interní komunikace* [online]. [cit. 2009-11-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.focus-age.cz/cs/co-se-pise-o-pr/uvod-do-interni-komunikace/>>.

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

- BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
B2B – Business-to-business
ČR – Česká republika
DDHM – Drobný dlouhodobý hmotný majetek
DHM – Dlouhodobý hmotný majetek
DDNM – Drobný dlouhodobý nehmotný majetek
DNM – Dlouhodobý nehmotný majetek
EMS – Systém environmentálního managementu
HLDS – Hradecká lesní a dřevařská společnost, a.s.
ICQ – I Seek You
ISMS – Systém managementu bezpečnosti informací
ISŘ – Integrovaný systém řízení
LČR – Lesy České republiky, s.p.
PM – Představitel managementu pro integrovaný systém řízení
PO – Požární ochrana
PR – Public Relations
PZ – Představitel zaměstnanců pro otázky BOZP
SM BOZP – Systém managementu BOZP

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Nejdůležitější vnější a vnitřní partneři firmy	12
Obrázek 2 - Faktory ovlivňující image firmy	14
Obrázek 3 - Marketingový a komunikační mix	16
Obrázek 4 - Jednoduché schéma komunikačního procesu	23
Obrázek 5 - Počet pracovníků v letech 1994 – 2008.....	26
Obrázek 6 - Tržby za prodej zboží (v tis. Kč) společnosti HLDS v letech 1994 – 2008	27
Obrázek 7 - Podíl exportu na tržbách (v %) v letech 1994 – 2008	28
Obrázek 8 - Organizační a funkční schéma společnosti.....	31
Obrázek 9 - Otázka č. 4: Znáte hlavní body vize, strategie firmy?.....	37
Obrázek 10 - Otázka č. 12: Domníváte se, že když nastoupí nový pracovník do firmy, je mu věnována potřebná péče na zapracování a orientaci a adaptaci ve firmě?.....	38
Obrázek 11 - Otázka č. 7: Máte pocit, že vedení firmy řeší problémy, pokud se vyskytnou?	39
Obrázek 12 - Otázka č. 8: Jste ve firmě spokojen(a)?.....	39
Obrázek 13 - Otázka č. 16: Jaké překážky vy sám(a) vidíte v interní komunikaci mezi Vámi a firmou, resp. managementem?	40
Obrázek 14 - Model interní komunikace - generální ředitel.....	43
Obrázek 15 - Model interní komunikace - sekretářka generálního ředitele	44
Obrázek 16 - Model interní komunikace - oddělení personalistiky a mezd	45
Obrázek 17 - Model interní komunikace - vedoucí útvaru ekonomiky.....	46
Obrázek 18 - Model interní komunikace - finanční oddělení	47
Obrázek 19 - Model interní komunikace - oddělení správy a pohledávek	47
Obrázek 20 - Model interní komunikace - oddělení účtárna	48
Obrázek 21 – Model tržního obchodu a obchodu s LČR	50
Obrázek 22 – Model obchodu na komoditní burze	51
Obrázek 23 - Model interní komunikace - oddělení obchodu	52
Obrázek 24 - Model interní komunikace - fakturace.....	53
Obrázek 25 - Model interní komunikace - terénní zaměstnanci	54
Obrázek 26 - Model interní komunikace - oddělení ostatního obchodu a analýz.....	54
Obrázek 27 - Model interní komunikace - vedoucí oddělení řeziva	55
Obrázek 28 - Model interní komunikace - vedoucí útvaru správy.....	56
Obrázek 29 - Model interní komunikace - oddělení informatiky	56
Obrázek 30 - Model interní komunikace - oddělení marketingu	57

Obrázek 31 - Model interní komunikace - oddělení maloobchodního prodeje	58
Obrázek 32 - Model interní komunikace - správa majetku a zásobování.....	59
Obrázek 33 - Model interní komunikace - oddělení kontroly a metodiky	59
Obrázek 34 - Model interní komunikace - archiv	60
Obrázek 35 - Model interní komunikace - řidič.....	61
Obrázek 36 - Úvodní strana intranetu společnosti HLDS	66
Obrázek 37 - Současné internetové stránky HLDS.....	68
Obrázek 38 - Návrh internetových stránek	69

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – Dotazník: Interní firemní komunikace ve firmě HLDS

PŘÍLOHA B – Korelace

DOTAZNÍK – INTERNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE

Prosím o vyplnění tohoto dotazníku, který byl vytvořen za účelem zjištění funkčnosti interní firemní komunikace ve Vaší firmě. Výsledky dotazníku jsou pouze pro účely diplomové práce a nebudou nikde jinde zveřejněny.

Děkuji,

Petra Mikulková

studentka UPa

1. Domníváte se, že vedení firmy s Vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace o firmě Vám sděluje?
 - spíše ano
 - spíše ne
 - jak kdy
2. Znáte plány firmy na tento rok?
 - ano
 - ne
3. Znáte výsledky firmy za uplynulé období?
 - ano
 - ne
4. Znáte hlavní body vize, strategie firmy?
 - ano
 - ne
5. Vyzývá Vás vedení firmy k návrhům na zlepšení fungování firmy?
 - ano
 - ne
6. Máte pocit, že vedení firmy řeší problémy, pokud se vyskytnou?
 - ano, řeší
 - ne, neřeší
 - jak kdy (podle typu problému)

PŘÍLOHA A – Dotazník: Interní firemní komunikace ve firmě HLDS

7. Máte pocit, že vedení (vašeho nadřízeného manažera) zajímá Váš názor na fungování firmy, týmu, že Vám naslouchá...?
- ano, mám pocit, že můj názor přispívá k dobru věci
 - ne, i když něco řeknu, je to jedno, není brán zřetel na můj názor
 - ne, bojím se cokoliv říct
8. Jste ve firmě spokojen(a)?
- ano, víceméně ano
 - ano, ale chtěl(a) bych dělat jinou práci
 - ne, nejsem spokojen(a)
9. Doporučil(a) byste tuto firmu svým přátelům jako zaměstnavatele?
- ano, domnívám se, že firma je dobrý zaměstnavatel
 - ano, hlavně, když práci nabízí
 - ne, nikomu to nedoporučuji
10. Máte pocit, že Vám vedení firmy dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti (např. změny a nové věci ve firmě že mu záleží na Vašem pochopení a spolupráci)?
- ano
 - ne
11. Znáte organizační strukturu firmy (kdo co dělá a proč to dělá)?
- víceméně ano
 - mám jakousi mlhavou představu
 - ne
12. Domníváte se, že když nastoupí nový pracovník do firmy, je mu věnována potřebná péče na zapracování a orientaci a adaptaci ve firmě?
- ano, spíše ano
 - ne, spíše ne
 - celkem ano, ale určitě by to chtělo zlepšit
13. Když nastoupí nový pracovník do firmy, jste seznámeni s tím, proč přišel, co bude dělat?
- ano, spíše ano
 - ne, spíše ne

PŘÍLOHA A – Dotazník: Interní firemní komunikace ve firmě HLDS

14. Jak vnímáte personální politiku Vaší firmy (to co Vám firma poskytuje navíc – připojištění, příspěvky na oběd, akce pro zaměstnance, školení, řízení Vaší kariéry...)?
- vše, co firma poskytuje navíc, velmi oceňuji
 - nemám pocit, že by firma dávala něco navíc
 - firma se snaží, ale uvítal(a) bych spíše něco jiného
 - raději bych chtěl(a) navýšení platu
15. Domníváte se, že je interní komunikace ve firmě nastavena dobře a funguje efektivně (celofiremní setkání, porady, manuály, informační systém, informační a komunikační technologie – telefony, počítače)?
- ano
 - ne
16. Jaké překážky vy sám(a) vidíte v interní komunikaci mezi Vámi a firmou, reps. managementu?
- spíše neochota, nezájem managementu
 - spíše nedůslednost managementu
 - nedostatek času
 - nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu
 - žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen(a)
17. Stává se ve Vaší firmě, že důležité informace k Vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje – managementu? Co v tom případě děláte?
- většinou nestává, a pokud se výjimečně stane, zeptám se odpovědného manažera
 - většinou nestává, oficiálních informací je dost
 - stává se to často, hned to s kolegy probíráme a příležitostně se zeptáme
 - stává se to často, hned to s kolegy probíráme, neptáme se
 - informace k nám prosakují hlavně z neoficiálních zdrojů, nikdo to neřeší
18. Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal(a)?
- více porad, více firemních akcí
 - pravidelné e-mailové zpravodajství o tom, co se děje ve firmě
 - intranet (vnitřní intranetové stránky), kde by byly všechny potřebné informace soustředěny
 - firemní časopis a noviny

PŘÍLOHA A – Dotazník: Interní firemní komunikace ve firmě HLDS

19. Co byste navrhoval(a) zlepšit v komunikaci ve firmě (uved'te)?

.....
.....

20. Přivítal(a) byste možnost pravidelně hodnotit svého nadřízeného manažera a vedení firmy podobnou formou jako je tento dotazník?

- ano, určitě je to dobrá možnost jak sdělit své názory
- ne, své názory mohu bez obav prezentovat i jinými formami
- ne, nechci své názory prezentovat vůbec

PŘÍLOHA B – Korelace

Korelace respondentů – ul. Šmilovského

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
R1	1,00												
R2	0,09	1,00											
R3	0,49	0,00	1,00										
R4	0,08	0,27	0,19	1,00									
R5	0,04	0,36	0,31	-0,09	1,00								
R6	0,55	0,44	0,51	0,03	0,37	1,00							
R7	0,85	0,15	0,53	-0,07	0,20	0,59	1,00						
R8	-0,01	0,19	0,27	0,16	0,21	0,40	0,36	1,00					
R9	0,45	-0,23	0,47	0,30	-0,13	-0,13	0,16	-0,10	1,00				
R10	0,32	-0,17	0,42	0,32	-0,11	-0,18	0,05	0,20	0,89	1,00			
R11	0,47	0,22	0,44	0,27	-0,03	0,29	0,70	0,18	0,05	0,07	1,00		
R12	0,05	0,58	-0,18	0,51	-0,14	-0,05	0,11	0,23	-0,16	-0,07	0,27	1,00	
R13	-0,07	-0,18	0,24	0,03	0,33	-0,11	-0,11	0,26	0,33	0,46	-0,27	-0,31	1,00

PŘÍLOHA B – Korelace

Korelace respondentů – Malé náměstí

	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26
R14	1,00												
R15	0,35	1,00											
R16	0,33	-0,08	1,00										
R17	0,16	0,17	0,28	1,00									
R18	-0,13	0,14	0,26	0,14	1,00								
R19	#DIV/0!	0,04	0,45	-0,06	0,21	1,00							
R20	#DIV/0!	-0,08	0,25	0,28	0,15	0,56	1,00						
R21	0,01	0,13	0,02	-0,04	-0,06	0,11	0,43	1,00					
R22	#DIV/0!	-0,27	0,07	0,27	-0,09	0,12	-0,05	0,10	1,00				
R23	0,22	-0,08	0,20	0,38	0,05	0,26	0,53	0,40	0,52	1,00			
R24	0,50	0,12	0,09	0,42	-0,03	0,00	-0,04	-0,14	0,44	0,01	1,00		
R25	0,34	-0,02	0,17	0,60	0,01	0,12	0,61	0,19	0,28	0,42	0,69	1,00	
R26	0,80	0,32	0,36	0,07	0,01	0,73	0,46	0,06	0,02	0,17	0,46	0,26	1,00

PŘÍLOHA B – Korelace

Korelace otázek – obě budovy (ul. Šmilovského a Malé Náměstí)

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26
R1	1,00																									
R2	0,09	1,00																								
R3	0,49	0,00	1,00																							
R4	0,08	0,27	0,19	1,00																						
R5	0,04	0,36	0,31	-0,09	1,00																					
R6	0,55	0,44	0,51	0,03	0,37	1,00																				
R7	0,85	0,15	0,53	-0,07	0,20	0,59	1,00																			
R8	-0,01	0,19	0,27	0,16	0,21	0,40	0,36	1,00																		
R9	0,45	-0,23	0,47	0,30	-0,13	-0,13	0,16	-0,10	1,00																	
R10	0,32	-0,17	0,42	0,32	-0,11	-0,18	0,05	0,20	0,89	1,00																
R11	0,47	0,22	0,44	0,27	-0,03	0,29	0,70	0,18	0,05	0,07	1,00															
R12	0,05	0,58	-0,18	0,51	-0,14	-0,05	0,11	0,23	-0,16	-0,07	0,27	1,00														
R13	-0,07	-0,18	0,24	0,03	0,33	-0,11	-0,11	0,26	0,33	0,46	-0,27	-0,31	1,00													
R14	#DIV/0!	0,17	0,23	0,14	0,27	0,39	0,44	0,80	#DIV/0!	#DIV/0!	0,15	0,24	0,13	1,00												
R15	0,22	0,14	0,31	0,26	-0,02	0,53	0,17	0,54	-0,10	-0,14	-0,07	0,14	0,10	0,35	1,00											
R16	0,04	-0,08	0,13	0,00	0,29	0,15	0,11	0,28	0,24	0,33	-0,05	-0,12	0,49	0,33	-0,08	1,00										
R17	0,42	0,00	0,12	-0,20	0,37	0,44	0,46	0,20	-0,24	-0,19	0,14	0,04	0,24	0,16	0,17	0,28	1,00									
R18	0,07	-0,01	-0,12	-0,08	-0,16	0,09	0,05	0,34	-0,14	0,15	0,10	-0,11	0,27	-0,13	0,14	0,26	0,14	1,00								
R19	0,43	-0,14	0,27	0,29	-0,05	0,16	0,29	0,04	0,54	0,45	0,10	-0,10	0,25	#DIV/0!	0,04	0,45	-0,06	0,21	1,00							
R20	0,61	0,25	0,57	0,10	0,39	0,69	0,58	0,07	0,30	0,32	0,38	-0,16	0,01	#DIV/0!	-0,08	0,25	0,28	0,15	0,56	1,00						
R21	0,22	0,68	0,23	0,55	0,37	0,42	0,01	-0,04	0,11	0,15	0,17	0,15	0,11	0,01	0,13	0,02	-0,04	-0,06	0,11	0,43	1,00					
R22	0,18	0,08	-0,25	0,35	-0,32	-0,21	0,14	-0,15	0,17	0,16	0,33	0,41	0,04	#DIV/0!	-0,27	0,07	0,27	-0,09	0,12	-0,05	0,10	1,00				
R23	0,46	0,54	0,05	0,31	0,17	0,48	0,59	0,14	-0,16	-0,15	0,68	0,45	-0,33	0,22	-0,08	0,20	0,38	0,05	0,26	0,53	0,40	0,52	1,00			
R24	-0,21	-0,10	-0,01	0,04	0,07	0,08	0,06	0,46	-0,09	0,00	-0,12	0,06	0,42	0,50	0,12	0,09	0,42	-0,03	0,00	-0,04	-0,14	0,44	0,01	1,00		
R25	0,21	0,20	0,23	-0,11	0,33	0,59	0,38	0,26	-0,13	-0,09	0,16	-0,12	0,16	0,34	-0,02	0,17	0,60	0,01	0,12	0,61	0,19	0,28	0,42	0,69	1,00	
R26	0,33	0,03	0,44	0,39	0,24	0,27	0,43	0,76	0,64	0,71	0,18	0,23	0,33	0,80	0,32	0,36	0,07	0,01	0,73	0,46	0,06	0,02	0,17	0,46	0,26	

PŘÍLOHA B – Korelace

Korelace otázek – ul. Šmilovského

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O20
O1	1,00																		
O2	0,31	1,00																	
O3	0,48	-0,21	1,00																
O4	0,00	0,67	-0,36	1,00															
O5	0,55	-0,31	0,35	0,00	1,00														
O6	0,73	0,23	0,24	-0,08	0,54	1,00													
O7	0,72	0,43	0,63	0,16	0,28	0,53	1,00												
O8	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,00											
O9	0,25	0,21	0,23	0,12	0,37	0,49	0,48	#DIV/0!	1,00										
O10	0,03	-0,12	0,43	-0,20	-0,03	-0,10	-0,28	#DIV/0!	-0,26	1,00									
O11	0,31	-0,08	0,43	-0,13	0,27	0,23	0,43	#DIV/0!	0,60	-0,12	1,00								
O12	0,24	0,27	0,00	0,00	0,07	0,22	-0,05	#DIV/0!	-0,05	0,39	-0,31	1,00							
O13	0,05	-0,19	0,41	-0,32	-0,05	-0,16	-0,08	#DIV/0!	0,03	0,64	0,43	0,28	1,00						
O14	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,00					
O15	0,23	0,53	-0,32	0,77	0,14	0,06	0,03	#DIV/0!	-0,09	0,27	-0,16	0,14	0,03	#DIV/0!	1,00				
O16	0,25	0,21	0,46	0,34	0,37	0,28	0,48	#DIV/0!	0,45	0,02	0,21	0,37	0,26	#DIV/0!	0,15	1,00			
O17	0,08	0,71	-0,10	0,48	-0,36	0,16	0,16	#DIV/0!	0,24	0,29	0,20	0,19	0,31	#DIV/0!	0,54	0,24	1,00		
O18	0,19	-0,06	0,28	-0,10	0,16	0,53	0,28	#DIV/0!	0,10	-0,09	-0,06	-0,60	-0,53	#DIV/0!	-0,12	-0,28	-0,08	1,00	
O20	0,19	0,43	0,08	0,15	0,02	0,25	0,57	#DIV/0!	0,53	-0,47	0,06	0,22	-0,30	#DIV/0!	-0,13	0,26	0,04	-0,17	1,00

PŘÍLOHA B – Korelace

Korelace otázek – Malé náměstí

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O20
O1	1,00																		
O2	-0,10	1,00																	
O3	0,40	0,43	1,00																
O4	0,42	0,18	0,27	1,00															
O5	0,42	0,16	0,32	0,10	1,00														
O6	-0,15	0,03	0,13	0,27	-0,06	1,00													
O7	0,10	0,18	0,27	0,41	0,10	0,78	1,00												
O8	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,00											
O9	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,00										
O10	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,00									
O11	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,00								
O12	-0,07	-0,06	0,02	0,14	0,38	0,32	0,14	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,00							
O13	0,40	0,03	0,57	-0,23	0,32	-0,30	-0,23	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,32	1,00						
O14	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,00					
O15	0,07	-0,19	-0,16	-0,12	0,37	-0,16	-0,12	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,81	0,53	#DIV/0!	1,00				
O16	0,05	-0,13	0,13	-0,09	0,46	0,13	0,19	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,06	-0,11	#DIV/0!	-0,06	1,00			
O17	0,45	0,07	0,11	0,42	0,23	0,33	0,66	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,20	0,11	#DIV/0!	0,28	-0,04	1,00		
O18	-0,10	0,26	0,19	0,19	0,05	-0,59	-0,45	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	-0,35	-0,13	#DIV/0!	-0,30	0,24	-0,44	1,00	
O20	0,22	-0,28	-0,14	0,03	-0,10	-0,51	-0,39	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,04	0,23	#DIV/0!	0,31	0,02	0,01	0,25	1,00

PŘÍLOHA B – Korelace

Korelace otázek – obě budovy (ul. Šmilovského a Malé Náměstí)

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O20
O1	1,00																		
O2	0,12	1,00																	
O3	0,36	0,13	1,00																
O4	0,23	0,33	-0,04	1,00															
O5	0,39	-0,06	0,34	0,05	1,00														
O6	0,10	-0,02	0,22	0,09	0,30	1,00													
O7	0,31	0,20	0,48	0,27	0,23	0,64	1,00												
O8	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,00											
O9	0,01	-0,03	0,20	0,08	0,30	0,47	0,41	#DIV/0!	1,00										
O10	-0,07	-0,14	0,33	-0,13	0,02	0,04	-0,16	#DIV/0!	-0,12	1,00									
O11	0,11	-0,10	0,33	-0,09	0,22	0,23	0,37	#DIV/0!	0,61	-0,06	1,00								
O12	-0,02	-0,02	0,03	0,08	0,26	0,32	0,07	#DIV/0!	0,05	0,29	-0,15	1,00							
O13	0,20	-0,08	0,48	-0,27	0,13	-0,17	-0,13	#DIV/0!	0,06	0,48	0,33	0,31	1,00						
O14	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,00					
O15	0,07	0,06	-0,23	0,40	0,25	0,07	0,02	#DIV/0!	0,01	0,28	-0,09	0,43	0,22	#DIV/0!	1,00				
O16	0,06	-0,07	0,31	0,12	0,43	0,26	0,37	#DIV/0!	0,36	0,07	0,18	0,23	0,09	#DIV/0!	0,11	1,00			
O17	0,23	0,30	-0,01	0,45	-0,10	0,22	0,35	#DIV/0!	0,19	0,23	0,16	0,20	0,23	#DIV/0!	0,45	0,12	1,00		
O18	-0,07	0,07	0,26	0,08	0,15	0,00	-0,08	#DIV/0!	0,18	0,05	0,03	-0,36	-0,22	#DIV/0!	-0,11	0,19	-0,22	1,00	
O20	0,08	-0,04	0,03	0,10	0,02	0,09	0,28	#DIV/0!	0,50	-0,28	0,10	0,18	-0,07	#DIV/0!	0,06	0,20	0,04	0,10	1,00