

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium 2002 – 2009

Lucie Jiránková

Projekt interní komunikace ve společnosti Citco

Setup of internal communication in Citco company

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce: PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

Konzultant práce: Mgr. Jan Křivka

Prohlašuji,

že jsem tuto předloženou diplomovou práci vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

OBSAH

0	Úvod	7
1	Teorie komunikace	9
1.1	Obecná teorie komunikace	9
1.1.1	Vymezení pojmu komunikace	10
1.1.2	Funkce komunikace	13
1.1.3	Základní typy a formy komunikace	13
1.1.4	Komunikační proces	15
1.1.5	Verbální a neverbální komunikace	18
1.1.6	Bariéry komunikace	20
1.1.7	Sociální komunikace a sociální interakce	22
1.2	Teorie interní komunikace	25
1.2.1	Firemní komunikace	25
1.2.2	Definice a význam interní komunikace	28
1.2.3	Cíle interní komunikace	29
1.2.4	Rozvoj interní komunikace v kontextu personálního řízení	30
1.2.5	Komunikační proces v rámci interní komunikace	33
1.2.6	Formy interní komunikace	34
1.2.7	Komunikační kanály interní komunikace	36
1.2.8	Nástroje interní komunikace	39
1.2.9	Zpětná vazba	44
1.2.10	Bariéry v interní komunikaci	45
1.2.11	Audit interní komunikace	47
1.2.12	Shrnutí teoretické části interní komunikace	48
2	Projekt „Optimalizace interní komunikace“	52
2.1	Představení společnosti CITCO – Finanční trhy a. s.	52
2.1.1	Strategie, vize a cíle společnosti CITCO - FT	53
2.1.2	CITCO – FT v současné době	53
2.1.3	Projekt „Záložna“	55
2.1.4	Organizační členění společnosti	57
2.1.5	Zaměstnanci společnosti CITCO - FT	62
2.2	Zadání projektu „Optimalizace interní komunikace“	64
2.3	Příprava projektu „Optimalizace interní komunikace“	66
2.3.1	Cíl projektu „Optimalizace interní komunikace“	66
2.3.2	Hypotézy	70
2.3.3	Fáze a zvolené metody	70
2.4	Realizace projektu	72
2.4.1	Anonymní dotazníkové šetření	72
2.4.2	Závěry z anonymního dotazníkového šetření	78
2.4.3	Řízené strukturované rozhovory	80
2.4.4	Workshopy	83
2.4.5	Vyhodnocení workshopů	84
2.4.6	Návrh změn pro optimalizaci stávající interní komunikace	86
3	Závěr	89

4	Soupis bibliografických citací	90
5	Bibliografie.....	93
6	Přílohy.....	96
6.1	Příloha A.....	96
6.2	Příloha B	97

Resumé

Předložená diplomová práce se v první kapitole zabývá teoretickým pojetím interní komunikace v dnešní organizaci a souvisejících pojmů, které jsou pro pochopení jejích bližších souvislostí neopominutelné. První podkapitola se věnuje vysvětlení pojmu komunikace, sociální komunikace a sociální interakce. Popisuje základní funkce komunikace, komunikační proces a jednotlivé druhy komunikace. Její součástí jsou i překážky, které mohou v rámci komunikačního procesu vzniknout. Druhá podkapitola se soustředí na teorii interní komunikace. Z počátku přibližuje pojem firemní komunikace, dále se zaměřuje na definice interní komunikace a pojednává o jednotlivých faktorech, které ovlivňují utváření interní komunikace, následně popisuje principy, kterými se komunikace v organizaci řídí. Vyzdvihuje význam interní komunikace pro organizaci. Zamýšlí se nad jejím rozvojem v rámci vývoje personálního řízení a poukazuje na postavení interní komunikace v systému personálních činností. Popisuje její hlavní cíle, komunikační proces v organizaci a formy, ve kterých se interní komunikace v organizaci vyskytuje. Neopomíná ani důležitost zpětné vazby, vyjmenovává bariéry interní komunikace, základní komunikační kanály a nejčastější nástroje interní komunikace. Konec teoretické části se soustřeďuje na analýzu interní komunikace.

Druhá, praktická část této práce, se zaměřuje na analýzu stavu interní komunikace ve společnosti Citco – Finanční trhy a. s. Popisuje v základních faktech cíle a činnost společnosti, zahrnuje konkrétní poznatky z výše jmenované společnosti, které byly zjištěny na základě dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů s klíčovými manažery a navrhuje následná doporučení, která mají interní komunikaci v této společnosti optimalizovat.

Summery

First part of presented thesis focuses on theoretic concept of internal communication in a nowadays organization and on related terms, which are vital for internal communication understanding. First chapter describes definition of communication, social communication, social interaction and corporate communication. It describes basic functions of communication, communication process and individual types of communication. Its part is also description of obstacles, which may during communication appear.

Second chapter of first part is focused on theory of internal communication. It describes individual factors, which influences forming of internal communication and describes principles that set the rules of communication. It also highlights importance of internal corporate communication, calculates about development of personal management and describes the importance of internal communication in personal activities. This part also describes their main goals, communication process in organization, forms of corporate communication and importance of feedback. It lists barriers of internal communication and basic communication channels and tools. The last section of theoretical part of the thesis is dedicated to internal communication analysis.

The second part of the thesis is practical. It focuses on description of internal communication level in Citco – Finanční trhy a. s. company. It contains concrete findings, which were found during question form survey and structured interviews with key management of Citco – Finanční trhy a. s. company.

0 Úvod

„To nejdůležitější v komunikaci je slyšet to, co nebylo řečeno.“

(P.F. Drucker)

Ve své diplomové práci se věnuji problematice komunikace se zaměřením na interní komunikaci v duchu dnešní moderní organizace. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. V rámci první části se zabývám nezbytným teoretickým základem, v druhé, praktické části se zaměřuji na popis konkrétního projektu týkajícího se interní komunikace ve společnosti Citco – Finanční trhy a. s.

Zvolené téma diplomové práce přitom vychází z mé stávající praxe v oblasti řízení lidských zdrojů a personální práce, kterou jsem získala v rámci společnosti Citco – Finanční trhy a. s., kde pracuji jako Specialista lidských zdrojů.

V první části práce přináším souhrn teoretických poznatků zabývajících se problematikou komunikace, a to nejprve v jejím obecném pojetí a následně již přímo z oblasti interní komunikace. Sběr teoretických základů obecné a interní komunikace byl nezbytnou součástí přípravy na realizaci projektu „Optimalizace interní komunikace“.

V praktické části práce se věnuji reálnému postihnutí současného stavu a následným návrhům na optimalizaci interní komunikace ve společnosti Citco – Finanční trhy a. s. Představuji samotnou společnost, její hlavní podnikatelskou činnost a situaci, která zadání projektu „Optimalizace interní komunikace“ ze strany managementu společnosti zapříčinila. Následně se zamýšlím nad možnostmi zlepšení interní komunikace v rámci výše zmíněné společnosti. Tyto možnosti jsou výstupem z dotazníkového šetření, sestaveného pro zaměstnance a z řízených rozhovorů, které byly realizovány s klíčovými manažery

společnosti. Celý projekt je popsán až do fáze schválení implementace doporučení, která by měla sloužit k optimalizaci stavu interní komunikace – měla by vést k pozitivní změně fungování komunikačních toků v rámci sdělování potřebných informací (nejen mezi managementem a zaměstnanci navzájem, ale i směrem od managementu k zaměstnancům a naopak). Zároveň doufám, že postranním, neméně důležitým efektem projektu bude posílení a upevnění významu a důležitosti interní komunikace u všech zaměstnanců společnosti.

V rámci realizace celého projektu jsem si uvědomila, že dosažení opravdového fungování interní komunikace je mnohdy cestou „trnitou“ a zcela jistě jde o náročnou a dlouhodobou záležitost, kterou nelze uskutečnit během pár měsíců, ale je to spíše otázka několika let. Nutností v tomto ohledu je totiž i neustálé ověřování a kontrola průběhu a efektivity této komunikace, která je možná až s odstupem času.

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Ivaně Šnýdrové, Csc. za její pomoc a odborné vedení při zpracovávání mé diplomové práce. Současně bych velmi ráda vyjádřila poděkování svému konzultantovi Mgr. Janu Křivkovi, který mi poskytl četné množství rad v průběhu tvoření této práce a současně mi pomohl k získání praxe v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Děkuji také společnosti Citco – Finanční trhy a. s. za poskytnutí informací, které byly potřebné k vypracování diplomové práce. Velké poděkování nakonec patří i mé rodině a přáteli, kteří mi po dobu celého vysokoškolského studia byli velkou oporou.

1 Teorie komunikace

1.1 Obecná teorie komunikace

„Slovo je někdy jako mocný klíč,
jenž otevírá zámky silné tak jako osud sám.“

(J. Zeyer)

První část diplomové práce se, jak již bylo řečeno, opírá o teoretické základy komunikace, neboť firemní komunikace a zvláště ta interní, se ve své podstatě řídí právě jejími principy.

Cílem první podkapitoly je přiblížit problematiku komunikace nejprve v obecném pojetí (popsat a objasnit, co znamená tento pojem, vše co na komunikaci působí a upozornit na to, jak a čím může být ovlivňována), následně v pojetí komunikace sociální (sociální komunikace je totiž jakýmsi spojovacím prvkem v procesu řízení organizace, vystupuje jako nástroj spolupráce zaměstnanců organizace a současně slouží k ovlivňování jejich postojů, pracovního chování a mezilidských pracovních vztahů) a následně uvedení do problematiky interní komunikace. V části věnované interní komunikaci se snažím postihnout její rozvoj v rámci vývoje personálního řízení a zdůraznit postavení této komunikace v rámci personálních činností. Dále popisuji příčiny a důsledky interní komunikace a překážky, které se v rámci této specifické komunikace mohou v organizaci vyskytnout a současně tak zabránit její efektivitě a stanoveným cílům organizace.

Pozn.: Ve své diplomové práci používám pojmy jako organizace či společnost. Pojem organizace chápu jako účelné seskupení lidí, kteří se sdružují a koordinují své úsilí k tomu, aby rychleji a efektivněji dosáhli vytyčených cílů (Palán, 2002, s. 138). Pojem společnost používám ve smyslu konkrétní právní formy podniku (akciová společnost). Ve své práci se tohoto vymezení přidržuji. Ve své práci též specifikuji odlišnost reálného názvu pozice od jejích obecných názvů. A to tím způsobem, že jedná-li se o přímý název dané pozice (například „Manažer lidských zdrojů“), používám na začátku tohoto označení velké písmeno. Jedná-li se pouze o obecné názvosloví (například „manažer“), píše písmeno malé.

1.1.1 Vymezení pojmu komunikace

„Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace.

A proto, že neexistuje nechování, nemůže neexistovat komunikace.“

(P. Watzlawick)

Slovo komunikace vychází z latinského substantiva „communicatio“ a označuje sdělení, sdílení, zprávu, nebo oznámení. Sloveso „communicare“ pak znamená dělat něco společným, něco s někým sdílet. Hlubší význam slova komunikace nám může sdělovat věta: „communicare est multum dare“ – komunikovat znamená mnoho dávat, což v českém znění přesně vyjadřuje: „sdílet se s někým o něco“.

Komunikace je ze své podstaty základním nástrojem lidského dorozumívání, zaujímá v našem životě velmi důležitou roli. Je jakousi více či méně uvědomovanou samozřejmostí, která nám umožňuje uspokojit celou řadu našich potřeb. Komunikace nás provází již od prvního dne našeho narození a postupně prostupuje všemi oblastmi našeho života. Život bez komunikace jako by nebyl.

Na lidskou komunikaci lze dle Vybírala (2005, s. 26) nazírat různě a to podle toho, zda:

- se řídíme terminologií kódování a dekódování (komunikovaná zpráva je viděna jako slovní nebo mimoslovní kód);
- se řídíme teorií o uskutečňování záměru komunikace a vytváření jejích významů;
- bereme v úvahu proměňující se kontext, ve kterém se nachází ten, s kým mluvíme;
- se díváme na komunikaci jako na dialog, respektive jako na neustále cirkulující komunikační prostředí.

Pojem komunikace je tedy velmi rozsáhlý, i když na něj ve své práci nahlížím spíše v sociálně-psychologickém kontextu, dá se jen velmi těžko shrnout do několika málo vět. V nejširším pojetí je komunikace chápána jako jakákoli rozlišitelná reakce na podnět. Definic, které se v literatuře vyskytují, je však celá řada, některé zdůrazňují více aspekty obsahové, jiné formální, některé zase stránku prožitkovou a jiné logickou, pokusím se tedy o stručný výčet několika základních.

M. Nakonečný (1999, s. 157) nahlíží na komunikaci z hlediska sociologického pohledu jako na: „...sdělování určitých významů v procesu přímého nebo nepřímého sociálního kontaktu.“ Jednu z podobných definic komunikace, pouze o něco málo rozsáhlejší, uvádí ve své publikaci i Mayerová a Růžička (2000, s. 119): „Komunikace znamená sdělování určitých informací (významů) v přímém nebo nepřímém kontaktu dvou nebo více lidí. Komunikace je tedy určitou formou vyjádření. To však předpokládá, že vyjadřovací systém je znám, má v příslušné společenské struktuře nebo skupině obecně přijatý významový obsah. Na jeho základě jsou lidé schopni vzájemně se dorozumívat.“ S touto definicí nelze než souhlasit, zahrnuje i kulturně-historický kontext, který je pro komunikaci podstatný. Avšak není komunikace i promlouvání člověka k sobě samému? Určitě nemůžeme opominout ani tento přístup, který vychází z psychologického pojetí osobnosti.

Watzlawik, Bavelasova a Jackson (1999, s. 18) zase prezentují komunikaci jako: „...prostředek pozorovatelných projevů mezilidských vztahů.“ Pojem komunikace v jejich pojetí téměř splývá s pojmem chování. Říkají, že komunikace není pouze řeč, nýbrž veškeré chování, každá komunikace, včetně aspektů jakéhokoli kontextu, která ovlivňuje samotné chování všech zúčastněných. Na souvislost komunikace a chování upozorňuje i definice B. D. Rubena (1998, s. 18), který chápe lidskou

komunikaci jako proces, skrze nějž jednotlivci, kteří jsou ve vztahu, skupinách, organizacích a společenstvích, vytvářejí, přenášejí a používají informací k reagování na okolní prostředí i na ostatní jednotlivce.

Další definicí, která se vztahuje k pojmu komunikace, avšak v tomto případě spíše přímo k samotnému komunikačnímu procesu uvádějí Koontz a Weihrich (1993, s. 507). Ti chápou komunikaci jako: „...přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl.“ V podobném smyslu chápou komunikaci i Krech, Crutchfield a Ballachey (1968, s. 23) a to jako: „...výměnu významů mezi lidmi...“, která „...se uskutečňuje především prostřednictvím jazyka a je možná v míře, s níž mají individua společná poznání, potřeby a postoje...“.

Osobně chápu pojem „komunikace“ jako informace, které tvoří soubory kódů, sdílených odesílatelem i příjemcem. Tyto informace se týkají zejména určitého významu v procesu přímého či nepřímého sociálního kontaktu. V našem každodenním životě představuje komunikace podstatu veškerých mezilidských vztahů. Stejně je tomu i v pracovním prostředí.

V dnešní době rychlého rozvoje komunikačních technologií je stále více zřejmé, jak důležitá je schopnost umění efektivní komunikace, prosazování svých názorů a v neposlední řadě schopnost umět využít svých znalostí a zkušeností prostřednictvím slov a písma. Domnívám se proto, že schopnost aktivní a účinné komunikace je jedním z klíčových předpokladů úspěšnosti v mnoha profesích, a to zejména při zastávání vedoucích pozic. Vždyť již ve starověkém Řecku i Římě bylo nezbytností dobře komunikovat. Sokrates, Plato i Aristoteles jsou součástí stejné historie komunikace, která je dodnes velmi důležitá jak pro existenci organizací, tak pro vývoj kariéry jednotlivců. Jestliže mají manažeři pracovat v kontaktu

s lidmi, motivovat je a vést, je pro ně zcela určitě nezbytné, aby se zabývali studiem komunikačních dovedností. Díky efektivní komunikaci managementu lze dlouhodobě přizpůsobovat vnitřní prostředí organizace na měnící se podmínky vnějšího okolí, dosáhnout tak lepšího průběžného přizpůsobování, reagování na změny a zajistit tak organizaci výhodu v dnešní době velkého konkurenčního prostředí.

1.1.2 Funkce komunikace

Komunikace má mnoho podob, stejně tak slouží různým účelům. Každý z nás vstupuje do interakce s druhým člověkem v nějakém kontextu, za nějakým účelem a s nějakou motivací a očekáváním. Je proto důležité vědět, v jaké souvislosti, proč a jakým způsobem budeme dané informace předávat, neboť obsah sdělení se těmto kontextům může přizpůsobovat. Zrealizováním své funkce dostává komunikace smysl, protože to, co řekneme či sdělíme, nabývá pro každého člověka určitého významu.

Jednotlivé funkce komunikace však nemají jasně dané hranice, velmi často se totiž vzájemně prolínají. Základní funkce komunikace můžeme rozdělit dle Mikuláščíka (2003, s. 21) na následující: informativní, přesvědčovací, posilovací a motivující, instruktivní, zábavná, vzdělávací a výchovná, socializační a sociálně integrující, poznávací, svěřovací, integrující a nakonec má komunikace i funkci osobní identity, protože umožňuje uspořádání vlastních postojů, názorů, sebevědomí a osobní aspirace.

1.1.3 Základní typy a formy komunikace

Výstižné základní dělení typů komunikace uvádí Tureckiová (2004, s. 114 – 115) a to na komunikaci:

- a) **intrapersonální** – ta odráží vnímání a prožívání jednotlivce vztažené k určité výseči sociální reality. Jedná se o dynamický proces, ve kterém jednatel, na základě svých psychických vlastností a stavů a na základě své zkušenosti, interpretuje a vyhodnocuje informace a připravuje se k rozhodnutí (vnitřní monolog či „dialog“ jedince), komunikátor je v tomto pojetí rovněž komunikantem;
- b) **interpersonální** – jedná se o komunikaci mezi dvěma jedinci, případně v malé skupině, ve které se k sobě účastníci komunikace vztahují jako k individualitám a ve které je možné udržovat přímý vztah a osobní kontakt se všemi účastníky (dialog, rozhovor, diskuse atd.);
- c) **veřejnou** – kde je sdělení předáváno veřejnosti, nikoli jednotlivcům (např. všem zaměstnancům). Rozlišit zde můžeme ještě komunikaci, kdy na jedné straně je jednotlivý mluvčí a na druhé straně posluchači, popřípadě na komunikaci masovou (např. hromadné sdělovací prostředky).

Základní formy komunikace jsou:

- a) **verbální** – v užším smyslu jde o mluvenou a psanou řeč;
- b) **neverbální** – jde o výraz jako je mimika, kinetika a chování v podobě jednání, gest, pohledů atd.;
- c) **paralingvistické znaky** – hlasová intonace, frázování, hlasitost apod.

Dále můžeme rozdělit formy komunikace na formální (převažuje u ní věcná rovina) či neformální (objevují se v ní obě roviny, a to jak rovina věcná, tak rovina vztahová, popřípadě může převažovat pouze rovina

vztahová) a na přímou (komunikace „tváří v tvář“) či zprostředkovanou (prostřednictvím médií).

Všechny výše uvedené formy komunikace jsou zastoupeny v komunikaci firemní. Když s někým komunikujeme, snažíme se věnovat svou pozornost tomu, co nám sděluje (na významovou stránku obsahu této komunikace), přitom nás však neovlivňuje pouze jeho verbální stránka mluvy, ale na podvědomé úrovni vnímáme i to, jak se druhý účastník komunikace tváří, jaký má postoj, jaká jsou jeho gesta apod.

V tomto ohledu je třeba zdůraznit, jak uvádí Bedrnová, Nový a kol. (2004, s. 206), že se lidé odlišují i svou mírou citlivosti pro tyto aspekty komunikace. Je prokázáno, že lidé s vyšší mírou empatie jsou zpravidla schopni vnímat více znaků komunikace než lidé, kteří tuto schopnost nevlastní.

1.1.4 Komunikační proces

„Mluvit mnoho je jedna věc, mluvit dobře druhá.“
(Sofoklés)

Komunikace je závislá na celé řadě podmínek a vlivů. Jednou z nejdůležitějších charakteristik komunikace je její proměnlivost v čase. Pochopit napsané nebo mluvené zprávy můžeme jen tehdy, když se budeme zajímat o širší kontext situace a vztahy k ostatním vlivům. Ze strany člověka ovlivňují komunikaci nejen určitá racionální schémata, ale i emoční stavy. Lidé, kteří spolu chtějí hovořit, předávat si informace, sdílet své vztahy, postoje, pocity a nálady, musí chápat souvislosti, ve kterých jsou tyto zprávy předávány. Předpokladem pro dorozumění je společné sdílení významů jednotlivých znaků, které jsou prostředkem komunikace. Komunikovat spolu mohou lidé, kteří znají stejný systém komunikace. Jedná se hlavně o příslušnost k určitému jazykovému společenství a

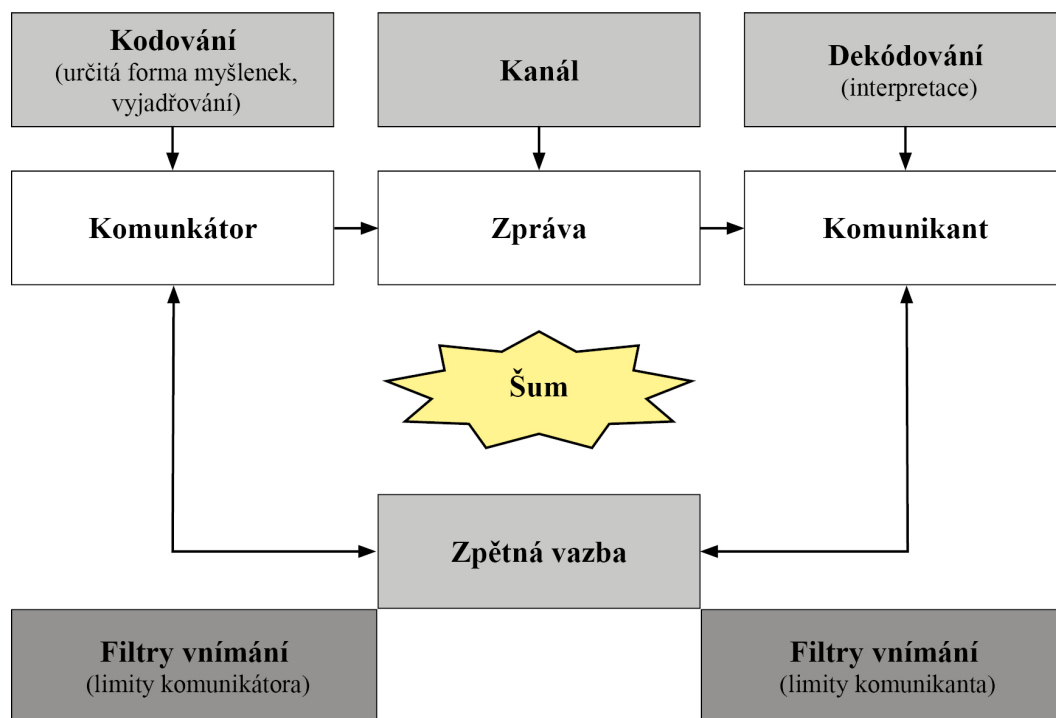
k určité kultuře (například rozdílnost specifických gest). Lidé, kteří spolu hovoří stejným jazykem a nachází se ve stejném kulturním prostředí, se však i přesto mohou setkat s tím, že si nemusí dostatečně porozumět. Důvodem je individuální chápání totožných znaků či pojmů.

Podle C. Cherryho, který je často publikován v Nakonečného publikacích (1997, s. 157), se proces komunikace organizuje na základě následujících složek:

1. vzájemně propojených podnětů a reakcí komunikujících osob (komunikace je druhem interakce);
2. podle sdílení komunikovaných významů (jedinec neovládající dostatečně cizí jazyk, rozumí sdělením učiněným v tomto jazyce jen částečně nebo i chybně);
3. podle vzájemných vztahů mezi účastníky komunikace (role, status).

Základní charakteristiky i vlastní průběh komunikačního procesu jsou obvykle v literatuře prezentovány formou komunikačních modelů. Dle Nakonečného (1997, s. 71) má vlastní komunikační proces tři fáze:

1. zakódování sdělení do určité formy, např. mluvené řeči;
2. předání informace prostřednictvím určitého kanálu, např. zvuku nebo obrazu;
3. dekodování přijatého sdělení příjemcem.



Obr. 1: Model komunikačního procesu (Dědina, Odcházal, 2007, s. 46)

Samotný komunikační proces je dle Mikuláščíka (2003, s. 24-29) tvořen následujícími prvky:

- **komunikátorem** – ten, kdo vysílá nějakou zprávu a předpokládá, že příjemce má společný nebo podobný repertoár poznatků, který umožňuje porozumět tomu, co chce druhému sdělit;
- **komunikantem** – ten, kdo přijímá vysílanou zprávu;
- **komuniké** – vysílaná zpráva v podobě myšlenky nebo pocitu, kterou jeden člověk sděluje druhému, má podobu verbálních či neverbálních symbolů;
- **komunikačním jazykem** – předává se jím komunikační zpráva;
- **komunikačním kanálem** – nebo-li cestou, kterou je nějaká informace předávána;

- **zpětnou vazbou (feedback)** – reakce na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace;
- **komunikačním prostředím** – zahrnuje prostor, kde se komunikace odehrává;
- **kontextem** – celkový rámec, ve kterém komunikace probíhá (čas, prostor, emoční vybavení, mezilidské vztahy, stereotypy, záměry a motivace účastníků atd.).

Proces komunikace tedy ve shrnutí prochází dle posloupnosti: úrovní významu, úrovní kódu, úrovní vnímání a nakonec úrovní přenosu. Vzájemná komunikace mezi lidmi se tudíž nezužuje pouze na obsahy s jasně definovanými významy, ale uplatňuje se v ní i celá řada faktorů, které mohou samotný význam komunikace změnit. V komunikačním procesu dochází k formálnímu předání informací a k vytváření obrazu komunikátora i komunikanta, a to na základě subjektivních dojmů z jejich chování. Též dochází v tomto procesu ke vzájemnému ovlivňování a na základě reakce komunikanta dochází i ke zpětnovazebnímu mechanismu. Můžeme tedy říci, že komunikátor není pouze vysílatelem dané informace a naopak komunikant není pouze příjemcem této informace, neboť se oba dva nacházejí v určité situaci, s určitými záměry a tím na sebe vzájemně reagují.

1.1.5 Verbální a neverbální komunikace

„Když oči říkají něco jiného než jazyk, zkušený
člověk se spoléhá především na jazyk očí.“
(R. W. Emerson)

Nejčastěji používané dělení komunikace, které vystihuje potřeby klasifikace komunikačního procesu je dělení na verbální a neverbální

komunikaci, jak již bylo řečeno v předchozí části práce. Domnívám se, že v rámci interní komunikace jsou obě tyto formy komunikace nepostradatelné, ačkoli neverbální komunikace je často v tomto kontextu opomíjena. Cílem kapitoly je (pouze pro upřesnění) jejich stručná charakteristika, která se primárně odlišuje v tom, že verbální komunikace je většinou úmyslná a je zejména nástrojem sdělování abstraktních obsahů, oproti tomu neverbální komunikace je často neúmyslná a je především nástrojem sdělování situací a emocí.

Verbální komunikace je lidský způsob komunikace, který má formu mluvené či psané řeči. Dorozumívání se prostřednictvím mluvené řeči umožňuje jazyk, který se v každé kultuře projevuje ve své národní formě. Slova umožňují popisování a vysvětlování konkrétního i abstraktního, kladení otázek, příkazů a odpovědí, avšak neumožňují vyjadřování veškeré zkušenosti, jako jsou například emoce.

Jestliže se zamyslíme nad významem verbální komunikace, dojdeme k závěru, že je nezbytnou součástí sociálního života, tedy i života pracovního a současně nezbytnou podmínkou samotného myšlení.

Důležité pro verbální komunikaci, je také podotknout, že právě ve verbálních sděleních se mohou uplatňovat paralingvistické faktory, jako je hlasová intonace, emocionální zabarvení hlasu, doprovodný mimický výraz, plynulost řeči, rychlost verbálního projevu atd. Na základě těchto faktorů dodáváme verbální komunikaci podobu, ze které si o nás druhý člověk může též vytvořit své vlastní mínění.

Neverbální komunikace se odlišuje tím, že bývá často nevědomá a nepodléhá v takové míře sebekontrolě jako verbální projev. Avšak ten může komunikaci beze slov doplnit, zesílit jeho účinek, regulovat jej nebo ho může za určitých okolností plně zastoupit. Někdy stačí i jen pouhé gesto

beze slov, abychom vyjádřili to, co máme na mysli. Neverbálním chováním komunikujeme mnohdy více než tím, co říkáme slovy. Jsou lidé, kteří jsou například schopni své emoce vyjadřovat spíše neverbální než verbální komunikací (Gibson, Hanna, 1992, s. 96).

Většinu neverbálních signálů se člověk naučí již v dětství, v rámci procesu socializace. Stejně jako komunikace verbální je i komunikace neverbální ovlivněna kulturními vlivy.

Verbální a neverbální projevy komunikace mohou a často také jsou v některých situacích v rozporu. Lidé často něco říkají, ale chovají se jinak. Může tak vzniknout tzv. dvojná vazba, což je rozpor mezi slovy a chováním. Vzhledem k tomu, že neverbální projevy bývají často na nevědomé úrovni, můžeme je považovat za něco věrohodnější než projevy verbální.

1.1.6 Bariéry komunikace

„Lidé sice uznávají potřebu komunikace, ale mají s ní potíže.“

(M. Armstrong)

Jak jsem zmínila již v předešlém textu, mezi dvěma lidmi, kteří si navzájem předávají informace, může existovat celá řada překážek. Pokud nedojde k jejich překonání, dochází ke zkreslení předávané informace, ta nedojde k příjemci v takovém znění, v jakém byla původně zamýšlena, nebo se informace k adresátovi nedostane vůbec. Čím je komunikace náročnější a čím déle trvá, tím více může docházet k problémům a k nedorozumění. Mnohdy celou informaci, její formu či obsah ovlivňují i nevědomé aspekty osobnosti. Často se tomu tak děje i proti vlastní vůli toho, kdo danou informaci sděluje.

Komunikační bariéry mohou vzniknout v jakémkoliv stádiu procesu komunikace, chyby a různá pochopení obsahů a významů sdělení mají

různé příčiny. Mohou vznikat na základě osobnosti samotného aktéra komunikace, v tomto případě pak mluvíme o bariérách interních nebo mohou vznikat v kontextu prostředí, tyto bariéry naopak nazýváme externími. Potíže, které narušují a provázejí komunikační proces, označujeme jako komunikační šumy. Je jimi to, co brání efektivnosti komunikace, co omezuje, co zkresluje nebo potlačuje rozsah a význam přenášených sdělení. Komunikační šum může samozřejmě vzniknout i kombinací obou výše uvedených faktorů. Naše vysílaná informace tedy může být ovlivněna například aktuální situací, naší předchozí zkušeností, našimi momentálními pocity, dovednostmi, znalostmi, ale také naším postavením, vlivem moci a podobně. V současné literatuře můžeme nalézt několik základních druhů komunikačních bariér (Bělohlávek, 1996, s. 233):

- překroucená informace;
- myšlenka, která je sdílena, může být pro příjemce nelogická, nepřijatelná;
- komunikační zahlcení – příjemce dostane mnoho informací najednou;
- použití nevhodné formy předávání zpráv, špatně zvolený komunikační kanál;
- použití vágních, bezvýznamných slov;
- narušování přenosu šumy z prostředí;
- neschopnost naslouchat;
- příjemce informaci chápe odlišně, nepřijímá ji vzhledem ke svým postojům a názorům.

Bezporuchová komunikace vyžaduje nejen minimální množství komunikačních šumů v komunikačním kanálu, ale i udržení aktivity obou komunikujících osob. Každý z nás již určitě zažil situace, které nám v rámci komunikace nebyly příjemné, a tak jsme se nebyly schopni soustředit na to, co nám druhý sděluje (příkladem může být třeba nerespektování osobní vzdálenosti mezi účastníky komunikace, přehnaná gestikulace či nedostatečný komunikační takt pro daný situační kontext apod.). Domnívám se proto, že je nezbytné, uvědomit si bariéry komunikace právě kvůli tomu, abychom je mohli překonávat a dovedli se s nimi vyrovnat. Neměli bychom je vnímat jako nutné zlo, ba naopak bychom se měli snažit o jejich odstranění. Čím jasněji a úplněji dokážeme sdělovat ostatním své myšlenky, ať už je to v oblasti práce nebo jinde, tím úspěšnější můžeme být ve všem, do čeho se pustíme.

1.1.7 Sociální komunikace a sociální interakce

„To, co jste, křičí tak hlasitě, že neslyším to, co říkáte.“

(R.W. Emerson)

Komunikace je základním nástrojem, který lidé používají v rámci sociálních vztahů. Značná část našeho osobního, ale i pracovního života oplývá právě sociálním stykem, ve kterém největší význam zaujímá sociální interakce a nejdůležitějším nástrojem či prostředkem je sociální komunikace. Objasnění těchto pojmů přikládám důležitost, protože převážná část fungování organizace s těmito pojmy velmi úzce souvisí, ba z nich přímo vychází.

Pojem sociální komunikace se zčásti překrývá s pojmem sociální interakce, avšak ten je pojmem obecnějším, a v určitém smyslu i širším a nadřazenějším. Sociální komunikaci můžeme chápat jako výměnu informací mezi jedinci lidského druhu. Přenos informace předpokládá a

umožňuje navázání společenské činnosti. Je tedy jednou z aktivit mezilidských vztahů, je přítomna v každém prostředí, ve kterém se společenství lidí nachází. Rovněž je tak součástí i systému každé organizace. Lze ji charakterizovat jako primárního prostředníka pro formování sociálního chování. Jestliže není sociální komunikace dostatečná, jestliže není dosaženo jejího vzájemného porozumění, je blokována jakákoli ostatní společenská činnost.

Nový, Surynek a kol. (2006, s. 54) definují sociální komunikaci jako „...proces, ve kterém dochází k transferu sdělení, která mohou mít podobu idejí, postojů či emocí, z jednoho sociálního subjektu na jiné sociální subjekty. Jako taková je komunikace jednou ze základních podmínek sociální existence. Sociální komunikace je tudíž klíčovým prostředkem, prostřednictvím kterého lidští jedinci navazují a formují vztahy s dalšími lidskými jedinci a vytvářejí tak větší sociální celky.“

V organizaci vystupuje sociální komunikace jako nástroj spolupráce zaměstnanců organizace, současně slouží k ovlivňování jejich pracovních postojů a chování. Napomáhá tak k dosahování vytyčených cílů organizace a v tomto ohledu znamená získávání, předávání a přijímání informací, které by měly jasně vymezovat činnost a cíle organizace.

Oproti tomu pojem sociální interakce zahrnuje poznávání druhých lidí a sebe sama v síti sociálních vztahů. Současně obsahuje jak komunikaci mezi členy lidské společnosti, tak vzájemné působení prostřednictvím jejich vykonávaných činností. Jde tedy o jakékoli reagování lidí na sebe navzájem. Sociální interakce tudíž prostupuje sociální komunikací. Můžeme říci, že jakékoli reagování jednoho člověka na druhého obsahuje téměř vždy alespoň minimální míru informování.

Z výše uvedeného vyplývá, že naše pracovní chování je ovlivňováno druhými lidmi, zároveň i my svým chováním ovlivňujeme ostatní osoby, se kterými se střetáváme v bezprostředním, popřípadě ve zprostředkovaném kontaktu. Osobnost člověka tedy utváří podmíněné působení širokého spektra sociálních vlivů společnosti. Tyto vlivy můžeme členit do následujících dvou skupin:

- 1. přímé působení druhých lidí** – jednotlivců, sociálních skupin, vztahů a činností v rámci jednotlivých skupin i vztahů mezi jednotlivými skupinami;
- 2. působení produktů lidské společnosti** – a to materiální i nemateriální kultury.

Výše zmíněné sociální vlivy se určitým způsobem odrážejí v činnosti každého člověka, samozřejmě je tomu i naopak. Jedinec svou činností též ovlivňuje své sociální prostředí. Sociální podmíněnost může být zcela uvědomována, ale může být i neuvědomována, popřípadě uvědomována pouze z části (Pauknerová a kol., 2006, s. 194-195).

Činnost manažera je pak sociální komunikací doslova prosycena, zabírá asi 80% náplně práce veškeré jeho pracovní doby. Každodenně musí manažer komunikovat se zaměstnanci organizace, usměrňovat je, koordinovat jejich činnost, ovlivňovat je a současně jim usnadňovat podmínky práce i pracovního života.

Jak uvádí Bedrnová, Nový a kol. (2004, s. 194): „Uvědomit si působení faktorů, které ‚zabarvují‘ sociální chování řízených pracovníků i sebe sama, pochopit zákonitosti průběhu interpersonálních procesů a v neposlední řadě si osvojit i určité ‚know-how‘ v této oblasti, představuje

pro každého manažera metu, o jejíž dosažení se mu rozhodně vyplatí usilovat.“

1.2 Teorie interní komunikace

„Monolog váš svět zmenšuje. Dialog ho zvětšuje.“

(R. K. Sprenger)

Interní komunikace je jako taková zdánlivě neviditelným a neměřitelným prvkem organizace, jehož cílem je propojení všech zaměstnanců, od jejího vedení po řadové zaměstnance. Vyvinutí úsilí o nalezení společné řeči a pochopení společnosti, je tak velmi důležitým faktorem, který spoluutváří loajalitu zaměstnanců k jejich zaměstnavateli. Komunikace mezi vedením společnosti a ostatními zaměstnanci by měla fungovat tak, aby naplňovala očekávání všech zaměstnanců, společně s jejich nadřízenými a aby byla pro samotnou organizaci neustálým přínosem. Vedení organizace by mělo nepřetržitě usilovat o vytváření pracovního prostředí, které bude pro zaměstnance dostatečně motivující a to takovým způsobem, aby v něm odváděli co nejlepší pracovní výkony. Stav interní komunikace se též odráží i na podobě externí firemní komunikace, tedy v komunikaci se zákazníky, dodavateli, odběrateli a v celkovém vystupování organizace navenek. Celková komunikační strategie organizace má tedy velký podíl na konkurenceschopnosti jí samotné a současně formuje pohled na vnímání organizace samotnou veřejností.

1.2.1 Firemní komunikace

„Komunikace není všechno, ale je za vším“

(P. Janda)

Již z předchozího textu je jasné, že komunikace má v procesu řízení organizace nezastupitelnou roli, a že přímo ovlivňuje výkonnost celé

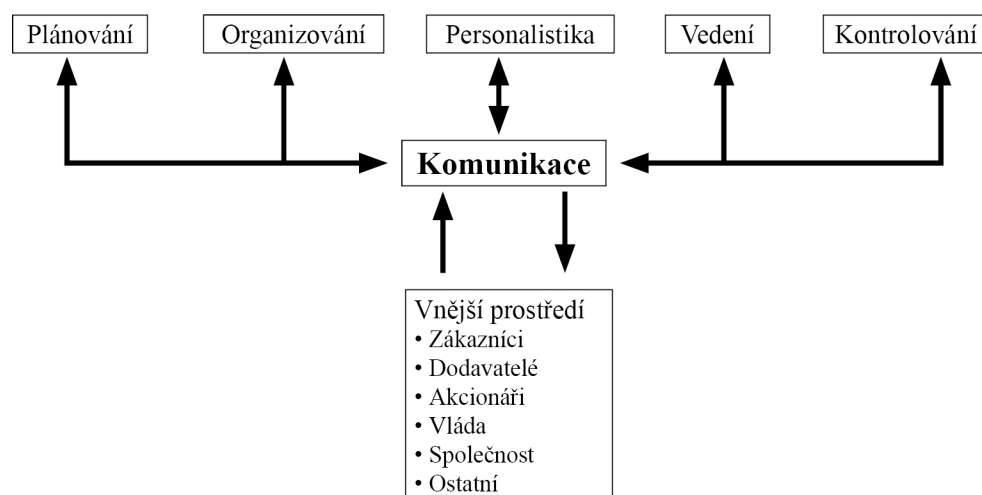
organizace. Je tedy nezbytné věnovat ji dostatečnou pozornost. Komunikací se musí zabývat nejen vedení a manažeři, ale i ostatní zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé či klienti dané organizace. Firemní komunikace zahrnuje veškerou komunikaci probíhající v organizaci. Můžeme říci, že jejím obecným cílem je zabezpečení sjednocení veškerých činností organizace. Efektivní firemní komunikace umožňuje změnit chování jednotlivých zaměstnanců, dosahovat účinných změn, které zabezpečují blaho organizace, účelně využívat informací a hlavně dosahovat stanovených cílů organizace.

Jak uvádí Holá (2006, s.4): „Bez komunikace si nelze vůbec firmu a její fungování představit. V tomto kontextu chápeme proces komunikace jako výměnu, předávání a přijímání informací, které by měly jasně odrážet aktivitu a cíle firmy ... již z pouhé existence firmy vyplývá, že její komunikace s okolím, její fungování a plnění hlavního cíle – dosahování zisku, vyžaduje neustálý proces oboustranného proudění informací z okolí dovnitř podniku a z podniku do okolí.“

V rámci organizace existují tedy dva základní typy komunikace – interní a externí, obě jako podmnožiny komunikace firemní. Oproti interní komunikaci, která se soustředí na komunikaci uvnitř organizace, je komunikace externí zaměřena na vnější prostředí organizace. Obě tyto podmnožiny firemní komunikace jsou však v komplementárním vztahu. Pro obě tedy platí, že by mezi nimi měla existovat shoda, měly by se vzájemně propojovat a doplňovat, a to především ve sdělování informací a přenášení významů, jak dovnitř organizace, tak i navenek organizace. Stav interní komunikace se totiž odráží na fungování komunikace externí.

Výstižně uvádí tento fakt ve své publikaci Tureckiová (2004, s. 116): „Komunikační procesy v organizaci mohou podporovat, ale také brzdit, či

dokonce znemožňovat efektivitu organizačních procesů, proto podcenění tvorby a řízení firemního komunikačního systému může mít pro organizace katastrofické následky.“ Tato věta bezesporu platí především pro dnešní dobu, která je charakteristická svou rychlostí a (ne)přesností předávaných informací, stejně tak i způsoby práce s těmito informacemi a vztahy, které se utvářejí a probíhají mezi organizací a jejím okolím.



Obr. 2: Účel a funkce firemní komunikace (Koontz, Weihrich, 1993, s. 509).

System firemní komunikace je současně jedním z nástrojů řízení a uplatňování moci v organizaci, je základním prostředkem pro vytváření, řízení a případnou změnu firemní kultury. Veškeré činnosti a postupy řízení v organizaci se uskutečňují právě prostřednictvím sociální interakce a firemní komunikace. Tu lze definovat také jako: „...specifický druh sociální komunikace realizovaný uvnitř firmy a ovlivňující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi firmou a jejím okolím.“ (Tureckiová, 2004, s. 111) Případně jako „systém propojující (informačně a vztahově) organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury“ (Tureckiová, 2004, s. 111).

1.2.2 Definice a význam interní komunikace

Interní komunikace probíhá uvnitř samotné organizace. Jedná se o celkové komunikační propojení organizace za účelem dosáhnout určitého firemního cíle. Jde tedy o takové propojení jednotlivých zaměstnanců organizace, které umožňuje vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a to nejen na bázi formálního plnění povinností. Nejde tudíž o pouhé předávání informací, ale i o utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i zaměstnanců. Interní komunikace zahrnuje jak slovní, tak i mimoslovní spojení, přenosy informací, které probíhají ve všech směrech fungování organizace. Tedy jak mezi managementem, tak současně mezi zaměstnanci, manažery navzájem, mezi jednotlivými zaměstnanci a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích. Slouží k upevňování spolupráce, je užívána k překonávání rozporů v názorech a postojích, k vysvětlování nejasností a cirkulaci informací, námětů a nápadů mezi zaměstnanci organizace.

Konkrétní podoba interní komunikace záleží na oboru podnikání dané organizace, na její obchodní strategii, filozofii a řadě dalších faktorů. Neexistuje univerzální způsob, jak dosáhnout úspěchu, ale můžeme se držet obecně platného pravidla, které uvádí ve své publikaci Horáková, Stejskalová, Škapová (2000, s.136): „Celková firemní strategie a podniková kultura se odrážejí v chování zaměstnanců ke všem zákazníkům ...“

Z výše uvedeného vyplývá, že by interní komunikace měla podporovat takovou firemní kulturu, která přispívá ke spokojenosti zaměstnanců, protože od jejich spokojenosti se odvíjí též spokojenost zákazníka a tito spokojení zákazníci a klienti přinášejí organizaci prosperitu. Samozřejmě je tomu i naopak. Nespokojenost zaměstnanců se promítá do jejich pracovního výkonu, a tudíž se ke škodě všech odráží i na

nespokojenosti zákazníků a klientů, kteří tak snižují zisk organizace a oslabují její pozici v konkurenčním prostředí trhu.

1.2.3 Cíle interní komunikace

„Konkurence může mít stejná letadla, produkty, ceny, ale co nám nikdo nevezme, je náš vztah k sobě navzájem, naše firemní kultura.“

(Prezident letecké společnosti SAS)

Činnost každé organizace se opírá o předem dané rozdělení jednotlivých úkolů, o vymezené formy spolupráce mezi zaměstnanci, o rozdílné určení pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců a z toho vyplývajících vztahů nadřízenosti, podřízenosti a práce v týmech. Vše dohromady vyžaduje intenzivní vzájemný kontakt zúčastněných osob, který obsahuje různá sdělení a výměnu informací. Organizace tedy nemůže být úspěšná, nezaměří-li zaměstnanci své úsilí stejným směrem a vedení organizace nekomunikuje správným způsobem. Informovaný zaměstnanec, který rozumí širším souvislostem své činnosti, pracuje lépe a s větším zájmem než ten, který potřebné informace postrádá.

Hlavní cíle interní komunikace lze popsat následujícími body, které shrnuje ve své publikaci Holá (2006, s. 21):

- zajištění informačních potřeb všech zaměstnanců organizace a informační propojenost organizace, která zohledňuje návaznost a koordinaci všech procesů;
- zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech, a to jak mezi managementem organizace a zaměstnanci, tak mezi manažerem a jeho týmem a v neposlední řadě mezi týmy a pracovníky navzájem;
- ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování zaměstnanců, zajištění stability a loajality pracovníků;

- neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe, jde tedy o neustálé zdokonalování komunikace uvnitř organizace.

V rámci fungování organizace se jednotlivé cíle překrývají, záleží na organizaci samotné, jaké cíle si definuje a jak je rozpracuje. Pro různá období mohou být různě definované cíle s různými časovými horizonty. Celkovou strategii organizace však netvoří pouze tyto cíle, ale i cesty, které vedou k jejich dosažení. K tomu, aby firma dosáhla stanovených cílů, musí vytvořit vhodné prostředí s příznivými podmínkami. Tyto podmínky shrnuji ve své praktické části diplomové práce v rámci kapitoly, která se zaměřuje na přípravnou část daného projektu.

1.2.4 Rozvoj interní komunikace v kontextu personálního řízení

Vývoj interní komunikace velmi úzce souvisí s centralizací a decentralizací organizační struktury, která mění svou podobu v rámci vývoje řízení lidí v organizaci.

Historicky nejstarší podobou řízení byla personální administrativa, která byla spojena pouze s čistou personální administrativou, jak vychází již z jejího názvu a současně byla spojena pouze se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností. Tyto informace sloužily též k účelům pro řídicí složky organizace. V této době zcela jistě ještě nezaujímal interní komunikace výsadní postavení, byla omezována pouze na direktivní formu a přidělování příkazů shora. Nefungoval zde zpětnovazební mechanismus a jakákoli práce se zaměstnanci. Tato vývojová fáze se projevovala potlačováním neformálních vztahů, zaměstnanci nemohli v rámci interní komunikace (díky lpění na přesné hierarchii v komunikaci) vyslovit svůj

názor nebo se ho bály vyslovit, protože mohl ze strany vedení následovat postih. Organizace v takovéto podobě se s podivem vyskytují i v dnešní společnosti, avšak jedná se o organizace, které mají autoritativní a centralizovaný způsob řízení s nízkou mírou dělby pravomocí (Koubek, 2003, s. 15).

V době, kdy ještě nepropukla druhá světová válka, se začala v organizacích, které se snažily dobýt co největší část trhu, objevovat koncepce personální práce v podobě personálního řízení. Současně se v této souvislosti začala rozvíjet i interní komunikace, která si vydobyla již o něco málo větší postavení, než měla v rámci personální administrativy. Organizace si začaly uvědomovat důležitost lidské pracovní síly a jejího potenciálu. Shledávaly v lidech velkou konkurenční výhodu a možnost prosperity. Začaly proto vznikat personální útvary nového typu, v nichž se formovala personální politika, tyto personální útvary získávaly postupem času velkou autoritu a pravomoc k relativně autonomnímu rozhodování. I když došlo k tak významnému posunu, zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. Velmi malá pozornost byla věnována otázkám dlouhodobého a strategického řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizacích. Interní komunikace tudíž neustále zůstávala omezena na předávání informací bez koncepčního rámce.

Koncem 70. let začínala vznikat koncepce řízení lidských zdrojů, která měla pro vývoj interní komunikace neopominutelný vliv. Tato koncepce pronikla do praxe v 80. a 90. letech a představovala výrazný posun oproti personální administrativě a personálnímu řízení. Ve svých prvopočátcích se soustředila zejména na firemní kulturu, její řízení a její propojování s firemní strategií. Začaly vznikat nejrůznější koncepce jako „hledání dokonalosti“, které se především zabývaly úvahami o nových

formách vedení, komunikace, řízení výkonu a na výkonu založeného hodnocení a odměňování. V době 90. let se začaly rozvíjet etické kodexy, týmová práce a koncepce, které byly založeny na změnách v organizaci („reengineering“), na potřebě znalostí a přesných informací („učící se organizace“, „knowledge management“) a podobně. V tomto dynamickém období byl kladen stále větší důraz na výkon, efektivitu procesů a jejich propojování do celkových firemních procesů. Během konce 20. let se začínalo pro personální práci používat označení rozvoj lidských zdrojů, případně také rozvoj lidského kapitálu nebo „people management“. V rámci pojetí personální práce (jako rozvoje lidských zdrojů) je kladen velký důraz na význam lidí pro organizaci. Ti již nejsou chápáni jako pouhé zdroje hospodářské činnosti, ale jako myslící a tvořící lidské bytosti (Kociánová, 2004, s. 43-60).

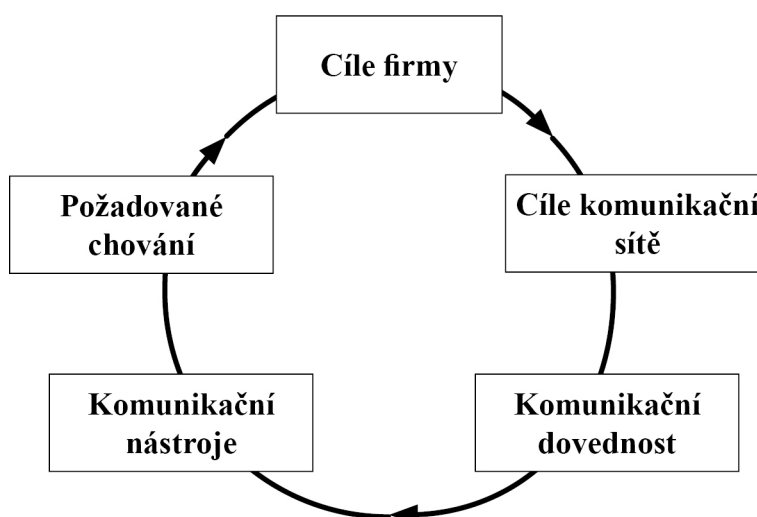
Interní komunikace se tedy v rámci organizací vyvíjela od doslova pasivní komunikace zaměstnanců, přes aktivní vnímání systému okolního prostředí organizace a společnosti až po partnerskou, oboustrannou komunikaci, která je uplatňována v dnešních moderních organizacích. Moderní podoba řízení a rozvoje lidských zdrojů je „jádem“ a současně nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. Lidé jsou pro organizaci tím nejcennějším a v rozvinutých tržních podmínkách i nejdražším zdrojem, který rozhoduje o konkurenceschopnosti organizace. První podmínkou úspěšnosti organizace je tudíž uvědomění si tohoto aspektu, tedy hodnoty a významu lidských zdrojů, což se neobejde bez dobře fungující a efektivní interní komunikace. Problémem však zůstává, že i v dnešních organizacích je interní komunikaci přikládán povětšinou malý význam. I dnes totiž existují organizace, které jsou velmi rozdílné svým přístupem k personálnímu řízení a úrovni realizace interní komunikaci jako takové.

1.2.5 Komunikační proces v rámci interní komunikace

„Odbornost ani znalosti nejsou uskutečněny, pokud nejsou vhodně komunikovány“
(P. Janda)

Efektivita a využívání rozsáhlých typů komunikačních prostředků systému komunikace v organizaci, může mnohonásobně zvyšovat rozvoj potenciálu jednotlivých zaměstnanců. Na druhou stranu neefektivita komunikačního systému v organizaci může vést k jeho stagnaci. V tomto ohledu je rozhodující, spíše než množství předávaných informací, jejich hodnota a cíleně poskytované informace pro organizaci, účinnost způsobů jejich přenosu a jejich přeměna ve znalosti, které umožňují zvýšení efektivnosti všech činností a procesů, jež zaměstnanci v organizaci realizují. Dobře fungující komunikační systém je důležitý pro systém organizačního rozvoje a organizačních změn (Tureckiová, 2004, s. 116).

Komunikační proces, který probíhá v interním prostředí organizace, je souborem informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů. Ten, kdo informace vysílá, je zodpovědný za to, že jim příjemce porozumí. Odesílatel by se proto měl soustředit na použití vhodných nástrojů k přenosu dané informace.



Obr. 3: Interní komunikační proces (Janda, 2004, s.14)

Pro firemní komunikaci je stěžejní komunikační záměr a komunikační efekt, oba prvky komunikační situace rámuji proces sociální komunikace. Zároveň určují zavádění systematické podoby a řízení firemní komunikace. Tyto dva prvky mají význam při vytváření komunikační strategie a mají vliv na výslednou efektivitu komunikačního procesu. Během vlastního procesu komunikace se pomocí mechanismu zpětné vazby potvrzuje, popřípadě vyvrací dosažení komunikačního záměru v konečné efektivitě komunikačního procesu. V konečném důsledku to znamená, že jsme dotyčnému rozuměli či nikoli (Tureckiová, 2004, s. 113).

1.2.6 Formy interní komunikace

Každá komunikace může mít mnoho podob, využití jednotlivých forem komunikace závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace. Při výběru vhodné komunikační formy si tedy musíme ujasnit podstatu dané situace. Obecně pak nemůžeme upřednostnit jednu formu komunikace před druhou, protože nelze říci, která z forem komunikace je efektivnější. V současné době rozlišujeme formy interní komunikace na osobní („tváří v tvář“, ústní), písemnou a elektronickou (komunikace prostřednictvím médií).

Nejdůležitější a nepoužívanější formou komunikace v organizaci je komunikace osobní – „tváří v tvář“. Tato komunikace je výhodná kvůli své okamžité obousměrnosti, ihned na místě získáváme zpětnou vazbu, která nám umožňuje v případě vzniklého problému, tento problém rychle odstranit a domluvit se tak na nejlepším řešení. Ústní forma komunikace je upřednostňována pro porady, diskuse, pohovory, popřípadě při řešení aktuálně vzniklých situací, které si vyžadují objasnění či přesvědčení. Osobní forma komunikace mnohonásobně převyšuje klasickou telefonní komunikaci, písemná sdělení a různá nařízení, popř. oběžníky, avšak i ona

má své protiklady. Může být časově velmi náročná vzhledem k tomu, že se manažeři při existenci problémů, které se nedají řešit pouze písemně, musejí scházet u diskuse i několikrát za sebou. Komunikace „tváří v tvář“ je však nejsnadnějším způsobem komunikace, za jehož pomoci lze motivovat druhé a získat si je tak pro myšlenky a vize organizace. Manažeři často zapomínají, že obyčejná promluva se zaměstnanci jednotlivých oddělení, může přinést mnohem přínosnější a podstatnější informace, než studování obdržených písemných materiálů ve své kanceláři.

Komunikace prostřednictvím médií je v současné době též velmi používanou formou komunikace v organizaci. Jedná se o klasickou písemnou komunikaci, vizuální, audiovizuální formu a jejich elektronickou podobu zprostředkovanou počítačem a jiných informačních a komunikačních prostředků. Písemná komunikace je výhodná v situaci, kdy chceme zaměstnance, v co nejkratším čase, hromadně informovat o nějakém sdělení, popřípadě se velmi často využívá pro interní komunikaci, která vymezuje základní činnost organizace, neboli pro různé základní dokumenty o organizaci, které jsou důležité pro informativní potřebu zaměstnanců. Jde tedy hlavně o psané materiály, u kterých je potřeba zdůraznit oficiální váhu. Výhodou psané komunikace, na rozdíl od komunikace osobní, je její možnost uchování, archivace a pozdější vrácení se k těmto dokumentům. Elektronická forma komunikace je velmi často využívána též pro svou velmi efektivní distribuci, sdílení a archivaci dokumentů za pomoci firemní sítě, elektronické pošty a firemního intranetu. Elektronické formy komunikace výrazně zrychlily a zjednodušily výměnu informací a ukrojily si tak významný podíl na celkové komunikaci na úkor tradičních způsobů. Avšak i přes všechny své klady nemůže tato forma komunikace zcela nahradit například papírovou podobu, ať už

z důvodů legislativních či snadnějšího čtení delšího dokumentu (Holá, 2006, s. 61 – 70).

1.2.7 Komunikační kanály interní komunikace

Současná organizační struktura organizace by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech základních směrech, kterými jsou:

- 1. Komunikace shora (vertikální sestupná)** – informace vznikající v určitém místě organizační hierarchie se šíří směrem dolů po stupních řízení s cílem informovat nebo ovlivnit zaměstnance. Sestupnou komunikaci obvykle představují pracovní instrukce, oběžníky, oficiální stanoviska, prohlášení, manuály a firemní publikace. Výzkum ukázal, že nejběžnější komunikací shora jsou pracovní instrukce čili popisy práce, podniková politika, procedury a metody, zpětná vazba na výkon zaměstnanců a informace o organizačních cílech.
- 2. Komunikace zdola (vertikální vzestupná)** – informace, které také vznikají v určitém místě organizační hierarchie, se šíří směrem nahoru po stupních řízení s cílem informovat nebo ovlivnit jejich příjemce. Je zapotřebí ve stejné míře jako komunikace sestupná. Efektivní vzestupná komunikace je hůře dosažitelná ve velkých organizacích. Mezi její nejrozšířenější nástroje patří schránky, do nichž mohou zaměstnanci vhodit své připomínky, návrhy, skupinové schůze a porady, procedury týkající se žádostí a stížností. Jestliže tento tok informací není uskutečňován, zaměstnanci si začnou hledat cesty jak tento chybějící/nedostatečný komunikační kanál nahradit.
- 3. Komunikace horizontální (laterální)** – proces, ve kterém dochází k výměně informací mezi jednotlivými články organizační struktury, které jsou na stejné úrovni. Jejich cílem je dosáhnout vzájemné

spolupráce, součinnosti a koordinace. Tato komunikace je v organizacích často přehlížena a zpravidla pro ni nejsou ani vytvářeny podmínky.

4. Komunikace křížová (diagonální) – proces, kde výměna informací probíhá napříč jednotlivými útvary organizační struktury s cílem výměny informací, poznatků a zkušeností. Většinou se užívá pro řešení určitých týmových projektů, jde pravděpodobně o nejméně využívaný kanál v organizaci (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s.646).

Zájem organizací je převážně orientován na vertikální komunikaci a to jak vzestupnou, tak sestupnou. Pro tuto komunikaci bývají primárně vytvořeny kanály, ale pravdou je, že pro efektivní způsob komunikace v organizacích je zapotřebí vytvořit prostor také pro komunikaci horizontální a diagonální.

Výše uvedené formy komunikace vedou ke vzniku různých typů komunikačních sítí. Robbins (1998, s. 103-104) ve své knize uvádí, že většina studií komunikačních sítí je brána na základě výzkumů, které probíhaly v rámci malých skupin. Ukázalo se, že komunikační kanály, kterými proudí informace, se stávají kritickými v momentě, kdy skupina přesáhne tři jednotlivce. Došlo tak k základním schématům skupiny o pěti jednotlivcích, z které vyplývá pět přístupů k vzájemné komunikaci, respektive ke způsobům informačního a vztahového propojení organizace prostřednictvím jejích zaměstnanců, případně manažerů. Označení těchto komunikačních schémat je následující:

1. řetězec – může reprezentovat pěti stupňovou hierarchickou úroveň organizace, v které převládá autoritativní styl řízení, komunikace zde

neprobíhá vzájemně, ale pouze shora dolů a naopak v rámci jedné hierarchické úrovně;

2. **převrácené Y** – reprezentuje čtyř stupňovou hierarchickou úroveň organizace, jedná se o obdobu výše zmíněného řetězce, která je zastoupená na posledním stupni vedoucím zaměstnancem propojeným s minimálně dvěma podřízenými na stejné úrovni;
3. **kruh** – jedná se o třístupňovou hierarchickou úroveň, která umožňuje členům komunikaci mezi spolupracovníky na různých hierarchických úrovních organizace, ovšem bez horizontální komunikace ve středu;
4. **kormidlo** – představuje dvoustupňovou hierarchickou úroveň, jedná se o příklad jednoho nadřízeného s několika podřízenými, komunikace neprobíhá vzájemně mezi podřízenými, ale vždy pouze skrze přímý kontakt s nadřízeným zaměstnancem;
5. **všeobecná síť** – znázorňuje „dokonalou“ komunikační propojenost, kdy každý zaměstnanec může komunikovat se všemi ostatními, není zde žádná hlavní pozice, komunikace probíhá vzájemně bez vztahu podřízenosti a nadřízenosti, které v rámci této sítě ztrácejí svůj smysl.

Ve vnitřním prostředí každé organizace existují dva základní druhy komunikace, které vytvářejí, již zmíněnou, komunikační síť. Ta zajišťuje přenos informací potřebných ke koordinaci a řízení. Hlavním kritériem pro posuzování kvality výstavby komunikační propojenosti je to, do jaké míry uskutečňuje rychlý a přesný přenos informací bez poškození jejího obsahu.

Jedná se o následující podoby komunikace:

1. Formální – která je charakteristická tím, že má stanovené cesty a způsoby předávání informací dle potřeb organizace. Jejími hlavními znaky jsou:

- jednotlivé komunikační cesty, které jsou přesně určené a zaměstnanci organizace mají povinnost je respektovat;
- ke každému zaměstnanci organizace musí vést alespoň jedna formální komunikační cesta tak, aby všichni zaměstnanci měli potřebné informace;
- komunikační cesty mají být co nejpřímější a nejkratší;
- a je třeba dbát i na to, aby byly vždy používány stejné komunikační cesty.

2. Neformální – vytváří se zejména působením interpersonálních vztahů v organizaci, kde převažují postoje a názory mezi zaměstnanci a také sociální klima v organizaci. Tato komunikační síť je velmi důležitá například z hlediska získávání zpětné vazby od zaměstnanců ohledně uskutečněných řídicích rozhodnutí. Může mít ale i svá negativa a to v podobě překroucených, vymyšlených, popřípadě odhadovaných informací ohledně budoucích plánů ze strany vedení (Mayerová, Růžička, 2000, s. 122-123).

1.2.8 Nástroje interní komunikace

Komunikační nástroje se odlišují rychlostí, přesností, náklady, které na ně musíme vynaložit, množstvím lidí, které mohou být jednotlivými nástroji osloveni a v neposlední řadě i účinností daného nástroje. Mezi nejpoužívanější nástroje interní komunikace se dnes řadí:

1. Osobní rozhovor

Osobní komunikace, jak již bylo řečeno výše, je nejstarší a nejvíce užívaným nástrojem komunikace. Mezi nejčastější nástroje osobní komunikace můžeme řadit:

- **Formální rozhovor** – má přesně stanovená pravidla a bývá většinou plánován dopředu. Nebývá veřejně přístupný. Jako příklad formálního rozhovoru mohu uvést přijímací pohovor, adaptační pohovor, disciplinární řízení atd.
- **Poloformální a neformální individuální a skupinové setkání** – bývají mnohem častější než pohovory formální. Příkladem neformálního rozhovoru jsou například tréninky prováděné pro předem vybranou skupinu zaměstnanců nebo tematické víkendové pobyty.

2. Porady, schůze

Jsou velmi častým nástrojem vedení týmu, řízení pracovního výkonu celého týmu i jednotlivců, pro komunikaci s nadřízeným nebo pro vzájemnou komunikaci samotného vedení organizace. Důležitost se zde klade na povinnost manažerů neustále objasňovat, vysvětlovat a seznamovat zaměstnance se základními stanovisky, které vycházejí z celkové strategie organizace. Ty jsou potřebné pro přesvědčení zaměstnanců o jejich smysluplnosti práce a to v rámci dosahování všech organizačních cílů. Cílem porady je též shrnutí a kontrola splněných povinností, zadávání nových úkolů a prohlubování týmové práce. Měly by fungovat jako prostředek rychlé a přesné výměny informací. Porada by měla být vedena jedním pověřeným zaměstnancem, nejlépe nadřízeným daného týmu, který ji efektivně moderuje, určuje její jasný začátek a konec a zvládá zásady efektivní skupinové komunikace. Účinnost porady závisí

na její přípravě a strukturovaném průběhu, současně na komunikačních schopnostech a dovednostech toho, kdo ji vede. Pro efektivitu porady je také důležité, aby všichni účastníci byli před jejím zahájením seznámeni s průběhem a zápisem z minulé porady a měli by se na ni důkladně připravit dle zadaných úkolů a odpovědnosti, která jim byla na předešlé poradě učena.

3. Telefonáty

Při telefonickém rozhovoru musíme dbát na to, aby naše komunikace byla jasná, stručná a srozumitelná. Platí zde jasné zásady, jako při běžně mluvené komunikaci, ovšem s vyloučením neverbálního doprovodu slova. Telefonování současně odstraňuje bariéru ve vzdálenosti, protože díky mobilním telefonům dnes můžeme mluvit kdykoli a skoro odkudkoli.

4. Firemní mítinky, interní prezentace

Celofiremní mítinky spočívají v zapojení všech lidí v organizaci, všech úrovní, do společných setkání, kde se mají předkládat a projednávat různé informace. Aby se předešlo chybám příležitostných brífinků, lze zavést do systému určitá pravidla. Jejich největší předností je, že svým způsobem formalizují komunikaci tváří v tvář. Jsou dobrým prostorem pro interní prezentace cílů organizace pro nejbližší budoucnost, plánované organizační změny, výsledky a úspěchy za minulé období. Mítinky by měly vždy obsahovat prostor, který je věnován otevřené diskusi a na konci být spojen s neformální společenskou akcí. Firemní mítinky mohou mít různou podobu i čas jejich konání (roční, čtvrtletní měsíční apod.).

5. Individuální statusy, konzultace

Statusy jsou velkým přínosem ve zprostředkování informací mezi jednotlivými manažery a vedoucími zaměstnanci, kteří se vzájemně informují o dění na svých odděleních, popřípadě v organizaci. Bývají

stanoveny na přesnou hodinu a den, ve který se po pravidelném intervalu opakují. Stejně jako u porad by měl být vedený zápis o daných informacích.

Konzultace mohou být naopak předem domluveným pravidelných časovým intervalem, který si manažer oddělení vyhraní pro své podřízené, a kteří za ním mohou v tuto dobu přijít a seznámit ho se svými dotazy, problémy atd.

6. Výroční zpráva

Bývají součástí strategických plánů organizace a jejich cílem je poskytnout souhrn důležitých informací o současné situaci a činnosti organizace. Nejsou však určeny pouze pro zaměstnance dané organizace, ale i pro veřejnost. Základní soubor údajů, které se ve výroční zprávě mohou objevit, jsou konkrétní výsledky, plnění plánů, ukazatele prosperity firmy, srovnání výsledků s minulostí, úspěšnost na trhu a spokojení zákazníci, někdy obsahuje i plány do budoucna. Zpravidla se tato zpráva vyhotovuje jedenkrát do roka. Měla by celkově vyznívat pozitivně s důrazem kladeným na úspěchy organizace a rozhodně by neměla obsahovat zkreslené či nepravdivé informace.

7. Firemní profil

Jeho smyslem je zajišťovat potřebné, základní informace o organizaci jako takové. Měl by obsahovat informace o historii organizace, důležitých milnících, firemní kultuře, organizační struktuře, strategii a cílech organizace, referencích a současně také o poslání organizace do budoucna. Uvedené informace slouží jako prezentace organizace pro veřejnost. Mohou však posloužit i jako součást orientačního balíčku pro nové zaměstnance, kterým tak usnadní rychlejší adaptaci.

8. Manuály činností

Sepsané manuály činností v organizaci velmi napomáhají jejímu fungování. Jedná se o popis práce jednotlivých pracovních míst, jejich kompetencí, zodpovědností, návazností na ostatní činnosti v organizaci, soupis konkrétních úkonů a činností vyplývajících z pozice. Všechny tyto informace též usnadňují novému zaměstnanci jeho adaptační proces v rámci organizace a jeho následný pracovní výkon. Manuály mohou mít mnoho podob a mohou být doplněné o potřebné informace, například o zastupitelnost jednotlivých zaměstnanců a mnoho dalších.

9. Firemní noviny

Firemní noviny se používají k průběžnému informování zaměstnanců o dění v organizaci, můžou obsahovat články zaměřené na záměry managementu a jejich možné dopady na zaměstnance. Vyskytují se v nich informace i o budoucích akcích a rekapitulace těch minulých.

10. Nástěnky

Jsou velmi jednoduchým komunikačním nástrojem, který zaměstnancům poskytuje aktuální informace nebo informace s dlouhodobější platností. Její nevýhodou je neustálá nutnost aktualizace a nemožnost poskytovat okamžité informace aktuálně v daný okamžik.

11. Intranet

Jedná se o interní elektronickou síť, která je majetkem organizace a přístupná pouze zaměstnancům, popřípadě dalším oprávněným osobám. Výhodou intranetové komunikace je rychlost přenosu velkého množství informací. Oproti samotnému internetu má výhodu v jasné vymezenosti, protože bývá zpravidla katalogizován, zaměstnanec tedy nemusí potřebné informace hledat a ztrácet tím svůj čas, ale jde na jistotu. Důležitou součástí

při tvorbě intranetu je jeho zabezpečení, mohou se zde vyskytovat i citlivé údaje o organizaci, které se nemají dostat do rukou veřejnosti.

1.2.9 Zpětná vazba

„Jak mám vědět, co jsem řekl, dokud jsem na to neslyšel odpověď?“

(N. Wiener)

Významným efektivním prvkem oboustranné komunikace je zpětná vazba, jejím cílem je poskytovat zaměstnancům informaci, která jim umožní pochopit, jak pracovali a jak efektivní bylo jejich chování. Zpětná vazba je tedy například velmi důležitou podmínkou sdělování výsledků práce v rámci dlouhodobého plnění cílů a dosahování požadované efektivnosti. Níže uvedená tabulka ukazuje charakteristiky efektivní a neefektivní zpětné vazby, které ve své publikaci uvádí Luthans (1992, s. 183).

Efektivní zpětná vazba	Neefektivní zpětná vazba
1. Chtějící zaměstnancům pomoci	1. Chtějící zaměstnance pokořit
2. Určitá a přesná	2. Všeobecná
3. Popisná	3. Soudící
4. Užitečná	4. Nevhodná a nepřiměřená
5. Aktuální/včasná	5. Neaktuální
7. Jasná	7. Nesrozumitelná
8. Podložená a relevantní	8. Nepřesná

Tabulka č.1: Charakteristiky efektivní a neefektivní zpětné vazby.

Zpětná vazba by tedy měla pomoci při hledání kroků, jak zlepšit a zefektivnit práci zaměstnance, měla by být založena na faktech, nikoli na subjektivních soudech. Zpětnou vazbu v organizaci v podstatě rozlišujeme na:

- **Pozitivní** – tu by měl dostávat zaměstnanec, který plní naše očekávání. Mnoho manažerů bere dobře vykonanou práci za samozřejmou a zaměstnanci zpětnou vazbu za dobře odvedenou práci neposkytne. Dobrý výkon by však měl být podporován a to co nejdříve, aby

zaměstnanec nadále svůj dobrý pracovní výkon zachoval nebo i v rámci možností zlepšoval. Motivační je dávat tuto zpětnou vazbu před ostatními členy pracovního kolektivu, protože úspěch motivuje ostatní a dává autoritu tomu, kdo jej dosáhl.

- **Negativní** – měla by následovat ihned po výkonu, který nebyl dobře odveden nebo neodpovídal očekávání tak, aby mohla být provedena oprava. Na rozdíl od pozitivní zpětné vazby by měla být poskytována pouze jedinci, kterého se týká, nikoli za účasti ostatních zaměstnanců. Před poskytnutím negativní zpětné vazby by si měl vedoucí zaměstnanec ověřit všechny skutečnosti, aby se vyhnul případnému nedorozumění. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s.247).

1.2.10 Bariéry v interní komunikaci

„Na začátku přišlo slovo. Hned po něm přišlo nedorozumění.“

(R. K. Sprenger)

V každém komunikačním procesu, tedy i v rámci procesu interní komunikace, se mohou vyskytnout problémy, které snižují jeho účinnost. Právě management hraje v interní komunikaci dominantní roli, proto můžeme chyby při sdělování informací pozorovat především u manažerů. Tyto problémy vznikají například v důsledku nepochopení pokynů či šušandy, neformálních poznámek vedoucích zaměstnanců, které bývají špatně interpretovány nebo zkresleny. Skutečným problémem v tomto ohledu tudíž není to, zda manažeři komunikují, ale spíše to, zda komunikují efektivně nebo neefektivně (s jakým důsledkem). V praxi jsou známy především následující překážky na straně manažerů:

- Nedostatek přímých kontaktů vedoucího s vedenou pracovní skupinou, což má za následek zpomalení předávání a zužování toku potřebných informací.

- Vedoucí zaměstnanci mívají tendenci podceňovat závažnost pečlivého a přesného předávání informací dalším členům pracovní skupiny. Směřuje to k tomu, že se předávají informace, které jsou neúplné, zkreslené nebo nesrozumitelné.
- Vkládání subjektivního pohledu do předávaných informací. Tím může dojít ke značnému pozměnění a současně i zkreslení sdělované informace.
- Odlišné funkční postavení vedoucího zaměstnance vzhledem k řadovým zaměstnancům organizace. Vzniká tak jakýsi filtr informací, kdy postupnost informací směřujících od vedených k vedoucímu je obtížnější než v opačném směru. Významnou bariérou je v tomto ohledu mnohastupňové organizační uspořádání.
- Úmyslné nebo neúmyslné opoždění, zkreslení nebo nepřesné podání informací, které přicházejí od zaměstnanců směrem k vedoucímu zaměstnanci prostřednictvím zpětné vazby.
- Velký význam v činnosti vedoucího zaměstnance, kromě sdělování informací, má též přijímání informací. Podstatu osobní komunikace tvoří naslouchání, právě to je vedoucími zaměstnanci podceňováno a zanedbáváno. Informace od zaměstnanců je vlastně nezajímají, proč by jim měli naslouchat, avšak ze zdvořilosti si je poslechnou, otázkou zůstává s jakým konečným efektem (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s.649-650).

Jakoby se zdálo, že překážky v komunikaci jsou pouze a jenom na straně vedoucích zaměstnanců, opak je však pravdou i zaměstnanci se podílí na úskalí komunikace. Nemůžeme tedy zanedbávat ani je. Mezi

nejčastější problémy v komunikaci ze strany zaměstnanců patří (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s.650-651):

- Zaměstnanci bývají podezřívaví, nevěří v upřímnost předávaných informací vrcholového vedení.
- Zřetelný je jejich odpor ke strohým intranetovým sdělením, stohům papírů apod. Raději by komunikovali „tváří v tvář“.
- Zaměstnanci se často zajímají pouze o svou práci a nikoli o záležitosti organizace jako celku.
- Chtějí vidět konkrétní opatření nikoli jen znát cíle organizace.
- Zaměstnanci nepotřebují pouze informace, chtějí znát i odpovědi.

Interní komunikace by tedy primárně měla sloužit k úplné informovanosti všech zaměstnanců organizace a ke správnému motivování zaměstnanců, kteří se tak podílejí na naplnění vize organizace. Častý egoismus a zneužívání komunikace k manipulaci se zaměstnanci organizace směřují ke škodám, které nakonec ubližují pouze organizaci jako takové. Jejich náprava je následně velmi těžká. Komunikace se v tomto ohledu posunuje do mocenské úrovně, což určitě není příklad moderního řízení organizace.

1.2.11 Audit interní komunikace

Audit interní komunikace slouží k zjištění úrovně a funkčnosti firemní komunikace uvnitř organizace. Jeho úkolem je získat informace o úrovni vnitřní komunikace a sociálních vztahů v organizaci. Tedy pro kontrolu komunikačních taktik, sítí a činností. Je jednou z možností, jak dosáhnout zdokonalení komunikace v organizaci. Provádět ho mohou

pověření zaměstnanci, firemní auditoři nebo externí specialisté. Pro úspěch auditu je nutné reprezentativní zastoupení všech stran. Komunikační audit, aby byl efektivní, by měl být zhruba po roce opakován.

Audit interní komunikace by měl procházet čtyřmi fázemi (Tureckiová, 2004, s. 130) a to:

- **přípravnou fází** – skládá se z analýzy organizační struktury, informačních toků, komunikačních prostředků a kanálů, kterými jsou informace předávány;
- **realizační fází** – výzkumné šetření, které probíhá mezi zaměstnanci a manažery organizace a zjišťuje znalosti a způsoby rozšíření firemní strategie a politiky (pomocí dotazníků pro zaměstnance, rozhovorů s manažery a workshopů);
- **hodnotící fází** – během ní je vypracována závěrečná zpráva, která hodnotí úroveň komunikace a navrhuje změny, popřípadě zlepšení;
- **monitoringem** – sleduje, zda došlo k doporučeným změnám a následnému zjištění, jaký měl daný audit efekt, jde o dosažení vymezených cílů komunikačního procesu v organizaci.

1.2.12 Shrnutí teoretické části interní komunikace

Organizace je založena na kolektivní činnosti lidí, je proto důležité každého zaměstnance seznámit s firemní politikou, plány a informacemi, které se organizace bezprostředně týkají. K tomu, aby zaměstnanci koordinovali svou činnost, je nezbytně důležitá efektivní a fungující interní komunikace. Žijeme v době, kdy jsou organizace vystaveny tlaku konkurenceschopnosti a neustálých změn. Je zřejmé, že tyto změny velmi významně ovlivňují samotnou práci zaměstnanců, „nabourávají“ jejich pocit bezpečí. Nezbytnou součástí při řízení změn v organizaci je

zabezpečit zaměstnancům všechny potřebné informace, které se dané změny týkají. Všichni zaměstnanci by jim měli rozumět a přijmout je. Jestliže se tomu tak nestane, je zřejmé, že se interní komunikace, v rámci dané organizace, nachází ve špatném stavu, tudíž neefektivním a je potřeba věnovat pozornost i tomuto problému.

Skutečně efektivní komunikace totiž v mnoha organizacích nefunguje. Jsou organizace, kde se sice komunikují cíle a hodnoty organizace, avšak stále se znovu a znovu ukazuje, že zaměstnanci věří jen tomu, co jim manažeři dané organizace dávají najevo svým jednáním, rozhodováním a činy. Problémem zůstává, že právě to je někdy v rozporu s obecnými proklamacemi dané organizace. Například fakt, který vyplývá z výzkumů komunikace, říká, že méně než třetina organizací má systém pravidelné zpětné vazby k hodnocení účinnosti komunikace. Čím je to způsobeno, když je téma efektivní komunikace v dnešní době tak diskutováno? Proč management organizace velmi často opomíjí skutečnost, že jejich organizace stojí hlavně na efektivní komunikaci? Odpověď na tuto otázku nám pravděpodobně dává dynamičnost dnešní doby. Organizace se mění a rostou tak rychle, že nejsou s to se soustředit na efektivní interní komunikaci, která je mnohdy jejím základním stavebním kamenem. Vždyť, jak již bylo uvedeno v předešlém textu, pokud máme dobře informované a spokojené zaměstnance, znamená to zároveň, že máme i dobře informované a spokojené zákazníky.

Zatímco dříve byla komunikace vytvořena pro podmínky hierarchicky uspořádaného, relativně stabilního, formalizovaného, vnitřními normami řízeného pracoviště, dnes potřebují zaměstnanci komunikovat napříč ustálenými strukturami a přes jednotlivé hranice, jedině tak totiž mohou zajistit předávání informací, rozhodování, stanovit a měnit priority, zajistit kvalitu a tvořivý přístup k řešení problémů. Jak se

změnila povaha práce a pracovní prostředí, změnila se i odpovědnost za zajištění komunikace. Dříve tuto odpovědnost měli zejména manažeři a zvyšovala se s úrovní řízení a pozicí manažera. Byli to oni, kdo oznamovali plány a přijaté strategie, zaměstnancům sdělovali náplň práce a s ní související povinnosti. Dnes je tomu jinak, za komunikaci jsou odpovědni všichni. Pokud je potřeba něco říci, musí to být vysloveno, protože jinak není možnosti, jak vytvořit funkční vztahy a docílit požadovaných výsledků. Ani rozdílné pravomoci již nejsou nadále důvodem k vyhýbání se přímé komunikaci. Obě strany komunikace by totiž měly být respektovány a měly by se na ni podílet, měly by naslouchat i mluvit, formulovat úkoly i tvořit. Špatná komunikace znemožňuje rozvíjet komunikační výhody a naopak ničí ty, které existují. Lidé zbytečně věnují mnoho času dohadování se o podstatě věcí, obraně a ochraně svých zájmů a formování potenciálně vítězných strategií, avšak to je cesta, která vede pouze k plýtvání a postupnému docházení energie jednotlivců, ale i skupin.

Jak říká McLaganová a Krembs (1998, s.13): „...komunikace je olej, který brání vzniku destruktivního tření mezi jednotlivými částmi organizace. A stejně jako v motoru, i v organizaci je třeba hladinu oleje pravidelně kontrolovat a udržovat na potřebné výši. Bez průběžného učení se a zdokonalování schopnosti každého člena organizace realizovat vzájemné vztahy s respektem, přímo a s vědomím společné odpovědnosti to není možné.“

Z výzkumů též vyplývá, že přibližně tři čtvrtiny manažerů chtějí věnovat firemní komunikaci jako takové více času. Co však pro to mohou udělat více? Manažeři, kteří chtějí být lepšími komunikátory, mají přednostně dva úkoly. Za prvé musejí zlepšit svá sdělení, tedy informace, které předávají. A za druhé, musejí zlepšit své schopnosti a porozumět tomu, co se jim zaměstnanci snaží sdělit. Musejí usilovat nejen o to, aby

jim bylo rozuměno, ale i o to, aby sami rozuměli. Metody, které se v rámci zlepšování komunikace uplatňují, jsou prověřování, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby, empatie, zjednodušování jazyka, efektivní naslouchání, ale i využívání „šušandy“ (Donnelly, Gibson, Ivanchevich, 1997, s. 525).

Pro efektivní interní komunikaci je tedy nezbytným předpokladem obousměrná komunikace. Tato specifická komunikace se má podílet na vytváření postojů a podepírání firemní kultury, která přispívá ke spokojenosti zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci organizace seznámeni s cíli organizace, s jejich případnými změnami, s názory vedení na aktuální události, v organizaci není násilně potlačována neformální komunikace, jsou budovány pozitivní pracovní vztahy, pak komunikace napomáhá ke koordinaci činností zaměstnanců a systém interní komunikace pracuje tak jak má.

2 Projekt „Optimalizace interní komunikace“

Cílem a zároveň obsahem této kapitoly je popsání realizace projektu „Optimalizace interní komunikace“ ve společnosti CITCO - Finanční trhy a. s. V úvodu je představena společnost, její historie a současnost. Jsou zde zmíněny důvody, proč došlo k zadání projektu a poté následuje vlastní popis projektu, který byl rozdělen na část analytickou a část, v rámci které došlo k definování navrhovaných doporučení.

2.1 Představení společnosti CITCO – Finanční trhy a. s.

Společnost CITCO – Finanční trhy a. s. (dále jen CITCO - FT) byla založena několika vizionáři v roce 1996 jako malá, ve svém principu fungování, „rodinná“ společnost. Dnes má pouze jediného majitele, 100% akcionáře, pana Ing. Gabriela Kovácse. V roce 1998 získala od České národní banky (dále jen ČNB) devizovou licenci k realizaci spotových směnných obchodů s devizovými hodnotami a stala se tak jedním z prvních licencovaných nebankovních obchodníků s devizami v České republice. V současné době je společnost držitelem devizových licencí k provádění spotových směnných obchodů, termínových směnných obchodů a k provádění mezinárodního platebního styku. V současné době obchoduje společnost s 16-ti měnami: CZK, EUR, USD, AUD, SKK, GBP, CHF, NOK, SEK, JPY, PLN, CAD, HUF, RON, RUB a DKK.

Hlavním předmětem podnikání dle obchodního rejstříku je:

- provádění obchodů s devizovými hodnotami a poskytování peněžních služeb;
- zprostředkovatelská činnost v oblasti investic, obchodu a průmyslu.

2.1.1 Strategie, vize a cíle společnosti CITCO - FT

Již od počátku své vlastní existence je posláním společnosti CITCO - FT umožnit českým exportním a importním podnikům všech velikostí přístup k formálně propracovaným produktům devizového trhu, jejichž využití výrazně snižuje náklady spojené s nákupem či prodejem devizových prostředků a s prováděním mezinárodního platebního styku, a to s důrazem na dlouhodobost vzájemné spolupráce a komplexnost nabízených služeb. Strategickým cílem společnosti CITCO - FT v rámci devizové licence je posilování své vlastní pozice na nebankovním devizovém trhu prostřednictvím průběžného zkvalitňování nabízených služeb, jež povede k dalšímu nárůstu počtu aktivních klientů.

Strategie společnosti však není vůči zaměstnancům jasně formulována, neexistuje žádný stručný a ucelený dokument, který by v několika málo větách definoval hlavní strategické záměry společnosti včetně cílů jejího nejbližší období (cca 1 rok). Pouze několik málo jejích zaměstnanců (převážně členové managementu společnosti) by bylo schopno, v několika málo větách, postihnout hlavní strategické cíle společnosti a zároveň by byli schopni stručně popsat cíle pro nejbližší období. Jak bude zřejmé z následujícího textu, má tato situace za následek nedostatečnou identifikaci zbývajících zaměstnanců s danou společností.

2.1.2 CITCO – FT v současné době

V současné době je CITCO - FT vedoucí nebankovní společností na trhu licencovaných obchodníků s devizovými službami. Důkazem efektivity produktů společnosti CITCO – FT je neustále rostoucí počet aktivních klientů v portfoliu (2229 k 01.05.2009) a hodnota realizovaných obchodů. V roce 2008 společnost zprostředkovala transakce v průměrné hodnotě více než 2 miliardy korun měsíčně a ve svých hlavních

hospodářských ukazatelích povyrostla oproti roku 2007 o bezmála 20 %. Obdobný růst byl plánován i pro rok 2009, v tomto roce však byla společnost postižena, obdobně jako celá Česká republika, finanční krizí, která jí neumožní další meziroční růst v řádu desítek procent.

Společnost si zakládá na orientaci na klienty, individuálním přístupem k jejich potřebám a na špičkovém servisu, který je každému klientovi „ušitý na míru“. Klienti navíc získávají bezplatný přístup k řadě cenných informací o vývoji kurzu a oproti bankám jim jsou plně k dispozici ekonomičtí analytici společnosti.

Společnost CITCO - FT poskytuje svým klientům následující služby:

1. Směnu devizových prostředků:

- služba, která je určena importérům a exportérům k realizaci směny devizových prostředků;
- současně umožňuje exportérům a importérům prodávat a nakupovat devizy za výhodných podmínek prostřednictvím spotových a termínovaných směnných obchodů;
- umožňuje úspory, které jsou realizovány ve formě výhodnějších směnných kurzů (stanovení kurzu probíhá on-line).

2. Devizová úhrada

- je služba určena českým importérům k realizaci devizových plateb prostřednictvím společnosti CITCO - FT (jde o provádění cizoměnových úhrad třetím osobám jménem klienta z devizových účtů společnosti CITCO - FT);
- dále umožňuje importérům hradit své závazky v zahraničí s výrazně nižšími poplatky, které jsou s jejich realizací spojené;

- kromě finanční úspory dosahují klienti i možnost časové úspory, která vyplývá ze členství společnosti CITCO - FT v celosvětové síti finančních institucí SWIFT.

3. Devizová inkasa

- jsou službou, která je určena českým exportérům, k realizaci devizových inkas prostřednictvím společnosti CITCO – FT (jde o provádění inkas cizoměnových plateb od třetích osob jménem klienta na devizové účty společnosti CITCO - FT);
- dále umožňují exportérům inkasovat své pohledávky ze zahraničí za podstatně nižší poplatky, které jsou s jejich realizací spojené;
- a kromě finanční úspory dosahují klienti i úspory časové, která plyne ze členství společnosti CITCO - FT v celosvětové síti finančních institucí SWIFT.

4. Devizové poradenství

- je automatickou a bezplatnou službou pro klienty společnosti, týkající se zejména informací ohledně předpokládaného vývoje směnných kurzů.

5. Monitoring směnných kurzů

- znamená nepřetržité sledování vývoje směnných kurzů podle požadavku klienta, kdy v případě dosažení požadované úrovně kurzu je klient kontaktován.

2.1.3 Projekt „Záložna“

V souvislosti s blížícím se plánovaným vstupem České republiky do Evropské měnové unie (poslední reálné odhady ČNB hovoří o přelomu roku 2014/2015), a zřejmou snahou vlastníka minimalizovat dopad tohoto

vstupu na obchodní aktivity společnosti CITCO – FT (při stávající skladbě služeb propad obchodní bilance o cca 75 %), došlo v polovině roku 2008 ke strategickému převzetí licence spořitelního družstva Citfin (dále jako projekt „Záložna“). Logickým cílem tohoto strategického rozhodnutí je taktéž snaha zúročit dlouholeté zkušenosti společnosti CITCO – FT z oblasti financí, devizových operací a vztahů s klienty v segmentu malých a středních podniků (dále jen SME) prostřednictvím možnosti nabídnout stávajícím klientům společnosti CITCO – FT nové služby v oblasti financí. Novým posláním společnosti CITCO – FT je pak snaha poskytnout klientům mnohem komplexnější péči o jejich finance, připravit pro ně nová řešení v oblasti financí, stát se jim ještě významnějším, strategickým a dlouhodobým partnerem na poli financí a ve střednědobém horizontu tak konkurovat nabídce bankovních institucí.

Na základě získané licence družstevní záložny bude společnost CITCO - FT s platností od 01.09.2009 nabízet svým klientům následující nové služby:

1. Vedení účtů v CZK a v cizích měnách

- běžné vedení účtu, zpočátku to budou cizí měny EUR a USD, další měny budou postupně přidávány na základě poptávky klientů.

2. Domácí platební styk

- obchodní podmínky tohoto produktu navážou na podmínky dosud nabízené společností CITCO - FT u mezinárodního platebního styku;
- výhodou budou především nabízené nadstandardní rychlosti zpracování došlých i vyšlých zahraničních plateb.

3. Vydávání platebních karet

- klienti mají možnost k účtu získat debetní platební kartu, s jejíž pomocí mohou vybírat prostředky ze sítě bankomatů, případně provádět úhrady přímo u samotných obchodníků.

4. Elektronické bankovníctví

- pro zrychlení a zefektivnění realizace transakcí (internetbanking, GSMbanking, phonebanking apod.).

2.1.4 Organizační členění společnosti

Organizační struktura společnosti CITCO - FT nepředstavuje žádnou „čistou“ formu organizačního uspořádání. Obecně lze říci, že se jedná o strukturu smíšenou, což je dáno zejména jejími historickými souvislostmi. Podíváme-li se na původní strukturu společnosti, před započítím projektu „Záložna“, vidíme klasickou funkcionální strukturu (viz. Příloha A).

Společnost byla dělena na jednotlivá oddělení (celkem 8), která byla zodpovědná za výkon konkrétní činnosti. Management společnosti pak tvořilo kolegium pěti ředitelů v čele s výkonným ředitelem. Celá struktura byla relativně plochá, úroveň řízení byla maximálně třístupňová (výkonný ředitel, ředitel oddělení, senior/specialista oddělení). V souvislosti s projektem „Záložna“ došlo v průběhu necelého jednoho měsíce k rozsáhlým změnám vnitřní struktury společnosti (viz. Příloha B).

Společnost je nově dělena na samostatné úseky. Celá struktura již není tak plochá, jako dříve. Počet řídicích úrovní narostl následovně: 1. úroveň – Generální ředitel, 2. úroveň – Ředitelé úseků, kteří dohromady tvoří top management společnosti tzv. „Výkonný výbor“, 3. úroveň – Manažeři v čele jednotlivých oddělení, 4. úroveň – Senioři či Specialisté

jednotlivých oddělení. Jednotlivé úseky/oddělení mají na starost následující:

1. Úsek informačních technologií

- je tvůrcem a zároveň i správcem všech užívaných firemních aplikací včetně „core banking systému“;
- pokrývá správu software zakoupeného od třetích stran, vývoj vlastního software a správu hardware, též analýzu a metodiku procesů.

2. Úsek provozu

- je zodpovědný za facility, lidské zdroje a zajištění činností administrativního oddělení, včetně správy klientské smluvní dokumentace, call centra, klientského help desku a zpracování platebních instrukcí;

a) oddělení facility

- má zodpovědnost za veškeré provozní záležitosti počínaje obsluhou recepce a konče poskytováním servisních služeb zaměstnancům v oblasti provozu,
- současně řídí a kontroluje oblast bezpečnosti a hygieny práce;

b) oddělení administrativy

- je zodpovědné za přesné a úplné zavádění dat o klientech, obchodech či zaměstnancích (zpracování transakcí a dalších operací), za správné provádění platebního styku, úplnost a správnost klientské dokumentace, oběh a evidenci dokumentů;

c) oddělení lidských zdrojů

- má zodpovědnost za kompletní problematiku, která se týká lidských zdrojů.

3. Úsek backoffice

- má zodpovědnost za vypořádání veškerých finančních obchodů, komunikaci s domácí a zahraniční partnerskou bankou a komunikaci s ostatními komerčními bankami.

4. Úsek financí

- má zodpovědnost za činnosti finančního řízení, jedná se zejména o přípravu plánu a rozpočtu, řízení provozních nákladů,
- současně zajišťuje činnosti v oblastech účetnictví, kontrolingu a reportingu;

a) oddělení kontrolingu

- zodpovědnost za oblast interního kontrolingu dle požadavků regulátora,
- zabezpečuje komunikaci v dané oblasti s regulátorem;

b) oddělení reportingu

- zodpovědnost za oblast externího reportingu vůči regulátorovi a interního reportingu vůči managementu společnosti;

c) sekretariát úseku

- zodpovědnost za veškerou administrativu úseku, plnou podporu ředitele úseku a komunikaci s externími dodavateli služeb (finanční účetní atd.).

5. Úsek strategie

- má zodpovědnost za analytickou a strategickou činnost v souvislosti s budoucím rozvojem, se zaváděním nových produktů a optimalizací produktů stávajících.

6. Úsek Praguefin

- má zodpovědnost za samostatnou obchodní činnost orientovanou na retailovou klientelu, za plánování obchodních aktivit, za implementaci a rozvoj obchodní strategie.

a) oddělení rozvoje obchodu

- zodpovědnost za rozvoj, prodej a inovaci produktů úseku;

b) oddělení řízení obchodu

- zodpovědnost za veškerou administrativní činnost související s obchodní činností úseku včetně zajištění komunikace s externí prodejní sítí;

c) sekretariát úseku

- zodpovědnost za veškerou administrativu úseku, plnou podporu ředitele úseku a komunikaci s externími dodavateli služeb (marketing atd.).

7. Úsek SME

- má zodpovědnost za samostatnou obchodní činnost orientovanou na SME klientelu, za plánování obchodních aktivit, za implementaci a rozvoj obchodní strategie;

a) oddělení obchodu SME

- zodpovědnost za rozvoj, prodej a inovaci produktů úseku;

b) oddělení dealingu

- zodpovědnost za uzavírání směnných obchodů se stávajícími klienty společnosti prostřednictvím obsluhy příchozích hovorů,
- ve spolupráci s obchodním oddělením je pak oddělení zodpovědné za utváření a realizaci obchodní strategie na svěřeném portfoliu;

c) oddělení vývoje SW

- zodpovědnost za vývoj, údržbu a tvorbu strategií vývoje softwaru pro úsek SME;

d) oddělení marketingu

- zodpovědnost za prezentaci společnosti, za vytváření prezentačních materiálů, za produkci marketingových předmětů a další obdobné činnosti.

e) sekretariát úseku

- zodpovědnost za veškerou administrativu úseku, plnou podporu ředitele úseku a komunikaci s externími dodavateli služeb (právníci atd.).

8. Oddělení compliance

- má zodpovědnost za shodu mezi vnitřními procesy a aktuální legislativou;
- sleduje podezřelé transakce a komunikuje v tomto ohledu s regulátorem (ČNB).

9. Oddělení interního auditu

- má zodpovědnost za průběžnou kontrolu vnitřních procesů a dodržování veškerých interních směrnic.

10. Sekretariát představenstva

- má zodpovědnost za veškerou administrativu představenstva, plnou podporu všech členů představenstva a komunikaci s externími dodavateli služeb (právníci atd.).

11. Kontrolní a úvěrová komise

- jsou dozorčími orgány, jejichž funkce vyplývá se stávající legislativy, schází se jednou do měsíce, členové nejsou kmenovými zaměstnanci.

2.1.5 Zaměstnanci společnosti CITCO - FT

Společnost CITCO - FT prošla v souvislosti s projektem „Záložna“ velmi výraznou obměnou a celkovým nárůstem disponibilního počtu lidských zdrojů z důvodu potřeby obsadit nově vzniklé pozice, posílit personální obsazení stávajících pozic a v neposlední řadě obsadit pozice uvolněné v rámci přirozené, případně vynucené fluktuace.

Tabulka číslo 1: Zaměstnanecká struktura, srovnání 1. kvartál 2008/1. kvartál 2009:

Obecná zaměstnanecká struktura	Absolutní číslo		% podíl		Nárůst v %
	2008	2009	2008	2009	
Celkový počet zaměstnanců	44	89	100 %	100 %	102,27 %
Počet zaměstnanců na PP	38	77	86,36 %	86,52 %	102,63 %
Počet zaměstnanců na DPP	5	5	11,36 %	5,62 %	0,00 %
Počet zaměstnanců na IČO	1	1	2,27 %	1,12 %	0,00 %
Mandátní smlouva	0	6	0,00 %	6,74 %	N/A
Zaměstnanecká struktura dle vzdělání	Absolutní číslo		% podíl		Změna
	2008	2009	2008	2009	
Počet VŠ vzdělaných zaměstnanců	28	70	63,64 %	78,65 %	15,02 %
Počet SŠ vzdělaných zaměstnanců	16	19	36,36 %	21,35 %	-15,02 %

Zaměstnanecká struktura dle pohlaví	Absolutní číslo		% podíl		Změna
	2008	2009	2008	2009	
Počet žen	26	48	59,09 %	53,93 %	-5,16 %
Počet mužů	18	41	40,91 %	46,07 %	5,16 %

Z výše uvedené tabulky plyne, že během jediného roku došlo k více než zdvojnásobení celkového počtu zaměstnanců. Dále došlo k posílení zastoupení vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců (o nezanedbatelných 15 %) a nakonec došlo i k posílení genderové vyváženosti (maskulinita kolektivu byla posílena o 46 %).

Uvedená data nezohledňují fluktuaci v průběhu sledovaného období, která se v průběhu rozsáhlých změn samozřejmě zvýšila, avšak i pak se pohybovala pod úrovní 10 % (sledováno půlročně) a k jejímu zvýšení z původních hodnot cca 6,6 % (dlouhodobý průměr za rok 2005 až 2007) přispěly největší měrou špatně vybraní kandidáti na nově vzniklé pozice, které ze své podstaty nebyly přesně popsány prostřednictvím standardního kompetenčního modelu, což se následně také projevilo. Z tohoto důvodu došlo k přesnějšímu popisu pracovních pozic, což v konečném důsledku zajistilo pokles fluktuace na těchto pozicích na standardní úroveň.

Posledním, pravidelně sledovaným parametrem v této oblasti je věková struktura zaměstnanců, která se změnila následovně:

Tabulka číslo 2: Věková struktura, srovnání 1. kvartál 2008/1. kvartál 2009:

Věková zaměstnanecká struktura	absolutní číslo		% podíl		změna v %
	2008	2009	2008	2009	
Celkový počet zaměstnanců	44	89	100 %	100 %	102,27 %
Počet zaměstnanců do 29 let	24	40	54,55 %	44,94 %	-9,60 %
Počet zaměstnanců 30 až 39 let	16	30	36,36 %	33,71 %	-2,66 %
Počet zaměstnanců 40 až 49 let	3	9	6,82 %	10,11 %	3,29 %
Počet zaměstnanců nad 50 let	1	10	2,27 %	11,24 %	8,96 %

Z této tabulky vyplývá, že celá společnost lehce „zestárla“, což je dáno zejména potřebou zapojit do nového projektu dostatečně kvalitní

lidské zdroje, které již mají zkušenosti z obdobných pozic v jiných finančních institucích, nejlépe bankách. Nicméně i při obsazování těchto pozic bylo přihlíženo k věkovému složení společnosti a vybraní kandidáti museli svou osobností a charakterem zapadat do relativně mladého kolektivu. Celkový průměrný věk se z původní hodnoty 28,9 let zvýšil pouze nepatrně na 31,5 let, což CITCO - FT i nadále řadí mezi velmi mladé společnosti, posuzujeme-li je právě dle průměrného věku zaměstnanců.

Obecně lze říci, že společnost CITCO - FT se takřka přes noc stala z neformální, malé společnosti „rodinného“ charakteru, společností střední, ve své struktuře přísně formalizovanou. Tento velmi rychlý růst, celková změna většiny interních procesů i celkové atmosféry společnost zastihly v určitých oblastech nepřipravenou.

Veškeré výše uvedené údaje jsou zde uváděny pouze a jenom proto, že mají ve své podstatě velmi výrazný vliv na pochopení celkové, aktuální situace ve společnosti, která vedla k zadání projektu „Optimalizace interní komunikace“.

2.2 Zadání projektu „Optimalizace interní komunikace“

Na počátku projektu „Záložna“ byla vytvořena expertní skupina, která byla tvořena čelními manažery společnosti. Ta měla mimo jiné za úkol definovat v rámci workshopu možná, případná rizika celého projektu. Po několika setkáních vznikl samostatný dokument, který tato rizika popisoval, a to včetně jejich případného negativního dopadu na fungování společnosti. Tento dokument navíc přinášel i doporučení, jak se konkrétním rizikům vyhnout. Jedním s nejvíce diskutovaných rizik byl vliv výrazné změny infrastruktury společnosti a její následný dopad jak na firemní kulturu (do té doby výrazně neformální), tak i na interní komunikaci, která

nebyla svázána jakýmkoliv pravidly z podstaty fungování malé „rodinné“ společnosti. Doporučení v této oblasti byla obsažena v signální zprávě a byla následující:

1. seznámit stávající zaměstnance s projektem „Záložna“;
2. nastavit komunikační kanál pro pravidelné předávání informací o aktuálním stavu projektu vůči zaměstnancům nižší úrovně;
3. zkvalitnit adaptační proces pro nové zaměstnance tak, aby se i jim dostaly všechny informace;
4. zapojovat průběžně zaměstnance nižší úrovně do projektu prostřednictvím zadávání dílčích úkolů (např. sběr dat, získávání a poskytování efektivní zpětné vazby od stávajících klientů apod.)

Konkrétním výstupem z této signální zprávy však bylo naplnění pouze kroku jedna (a to jenom ve velmi obecné rovině). Zaměstnancům byly v rámci společného setkání (konalo se u příležitosti rozloučení se stávajícím pracovištěm a stěhováním do nových prostor, které svým charakterem více odpovídaly budoucím potřebám společnosti) předány základní informace o projektu. Součástí těchto základních předaných informací však nebyly informace o konkrétních dopadech projektu do pracovního života každého z nich, nedošlo k potřebnému zdůraznění, že tento projekt zajišťuje každému z nich budoucnost i poté co Česká Republika vstoupí do Evropské měnové unie a přijme Euro jako své platidlo. Zároveň bylo toto setkání paradoxně na dlouhou dobu poslední. Ostatní doporučení zmíněná v signální zprávě a týkající se námi diskutované problematiky se nedočkala svého naplnění vůbec, jelikož nebyla chápána managementem společnosti jako prioritní. Tato chyba v reálném odhadu dopadu očekávaných změn na lidský kapitál společnosti se již v následujících měsících ukázala být velmi závažnou.

Ve třetím čtvrtletí roku 2008 došlo ke třem následujícím výrazným změnám:

1. společnost se přestěhovala do nových, ve své velikosti nesrovnatelných prostor, které okamžitě znemožnily užívání stávajících informačních kanálů;
2. došlo k přijetí většího počtu nových zaměstnanců na nově vzniklé pozice;
3. společnost opustili dva významní manažeři – Ředitelka obchodu a Ředitel dealingu a treasury.

Výše uvedené změny nebyly zaměstnancům dostatečně komunikovány. I proto zaměstnanci nižší úrovně začali pociťovat výrazný informační deficit, celá situace vedla ke vzniku mnohých komunikačních šumů a fám, které se týkaly zejména neživotaschopnosti celého projektu.

V prvním čtvrtletí roku 2009, kdy došlo k dalšímu výraznému personálnímu posílení společnosti, došlo též k výraznému nárůstu počtu fám na neformální úrovni komunikace, které poškozovaly celý projekt. Na celou situaci byl Výkonný výbor upozorněn Manažerem lidských zdrojů. Výkonný výbor pak následně pověřil Oddělení lidských zdrojů přípravou a realizací projektu „Optimalizace interní komunikace“.

2.3 Příprava projektu „Optimalizace interní komunikace“

2.3.1 Cíl projektu „Optimalizace interní komunikace“

Hlavním cílem projektu „Optimalizace interní komunikace“ (dále jen „projekt“) je analyzovat stávající interní komunikaci (při respektování níže definovaných podmínek nezbytných pro dosažení základních čtyř cílů

efektivně fungující interní komunikace) prostřednictvím ověření či vyvrácení námi definovaných hypotéz, které vycházejí z jichž zmíněných podmínek a následně navrhnout potřebná opatření s ohledem na stávající a budoucí, anticipované potřeby společnosti, která dají vzniknout podmínkám pro existenci adaptabilní a efektivní interní komunikace.

Při přípravě projektu jsme (Manažer lidských zdrojů a Specialista lidských zdrojů) při vytyčování konkrétních cílů a hypotéz vycházeli s obecně známé teorie interní komunikace. Hlavní, obecné cíle efektivní interní komunikace jsme proto formulovali dle Holé (viz. s. 28 této práce).

Aby bylo možné těchto, námi vytyčených cílů dosáhnout, je třeba vytvořit uvnitř společnosti náležité, příznivé podmínky, které ve své knize shrnuje Hloušková (1998, s. 44-46) do následujících dvanácti základních bodů:

1. Všichni zaměstnanci znají poslání, vizi a cíle společnosti. Cíle vnitřně přijmou za cíle prvořadé důležitosti a jsou schopni a ochotni je realizovat.

To znamená, že jim jsou poslání, vize, cíle a jejich případné změny pravidelně jejich nadřízenými komunikovány.

2. Každý zaměstnanec společnosti zná poslání a cíle oddělení, ve kterém pracuje a zároveň zná i jeho roli v dosahování cílů celofiremních.

To znamená, že manažeři oddělení musí být s cíli svěřeného oddělení seznámeni, správně je pochopit a následně je vysvětlit svým spolupracovníkům. Zároveň jim musí být vzorem v jejich naplňování.

3. Každý zaměstnanec ví, co se od něho očekává, jaká je jeho úloha v dosahování cílů oddělení i celé společnosti, jaké jsou jeho konkrétní

úkoly. Každý zaměstnanec musí znát své odpovědnosti a své pravomoce.

To znamená, že každý zaměstnanec musí být seznámen s hierchií společnosti a musí vědět, co se od něho v dané chvíli očekává, neví-li to, v případě konfliktu (neplnění očekávaného) vzniká prostor pro oboustrannou manipulaci.

4. Všichni zaměstnanci znají „základní pravidla hry“. Vědí, co se smí a co nikoli, jaká jsou pravidla ve všech oblastech jejich působení ve společnosti.

To znamená, že všechny procesy a pravidla (od těch hlavních, až po ty nejméně důležité) musí být přesně a jasně popsány a celý tento soupis procesů a pravidel musí být vzájemně konzistentní a všem přístupný.

5. Zaměstnanci jsou průběžně seznamováni s postoji managementu společnosti k různým aktuálním, relevantním otázkám.

To znamená, že management společnosti musí být ochoten průběžně komunikovat směrem dolů.

6. Každý zaměstnanec má v daném čase dostatek informací nezbytných pro svou práci.

To znamená obecnou schopnost pochopení, jaké informace ostatní potřebují a zároveň ochotu k poskytování těchto informací.

7. Manažeři společnosti mají představu o tom, jaké změny je třeba v budoucnu podporovat a v jakém pořadí (jsou schopni určit priority).

To znamená, že manažeři znají rozpracované vize společnosti a zároveň mají dostatek zpětnovazebních informací od svých podřízených.

8. Manažeři společnosti znají své podřízené, znají předpoklady, za nichž dokáží plnit svěřené úkoly a přizpůsobit se změnám.

To znamená, že manažeři získávají průběžné informace o svých podřízených v rámci pravidelného hodnocení a pravidelně poskytované zpětné vazby.

9. Společnost podporuje i neformální pracovní vztahy tak, aby byla usnadněna spolupráce mezi jednotlivými odděleními.

To znamená aktivní podporování mimopracovních aktivit zaměstnanců, v rámci kterých se vytvářejí neformální vztahy.

10. Činnosti, na nichž se podílí více zaměstnanců i z různých oddělení, jsou dobře organizovány a koordinovány.

To znamená, že činnosti jsou jasně popsány včetně úlohy všech zúčastněných.

11. Společnost aktivně působí na své zaměstnance s cílem vytvářet u nich pozitivní postoje ke společnosti, k jejímu managementu a všem spolupracovníkům, k zákazníkům, stejně jako k předmětu činnosti.

To znamená, že management společnosti jde příkladem a má sám pozitivní postoje k výše uvedenému.

12. Manažerům je pravidelně poskytována zpětná vazba o tom, jak je vnímají jejich podřízení.

To znamená, že podřízení mají možnost a zároveň se nebojí hodnotit své nadřízené, od manažerů se očekává jejich otevřenost vůči, byť i negativní zpětné vazbě.

2.3.2 Hypotézy

Námi definované hypotézy pokrývají, jak již bylo uvedeno, výše uvedené podmínky existence efektivní interní komunikace a jsou následující:

1. Zaměstnanci neznají poslání, vize a cíle společnosti, oddělení ani cíle své vlastní, nedostatečně se proto identifikují se společností.
2. Zaměstnanci neznají vnitřní strukturu společnosti a odpovědnosti jednotlivých oddělení.
3. Procesy nejsou 100 % sepsány a pravidla nejsou 100 % popsána, zaměstnanci nevědí jak se v konkrétní situaci zachovat.
4. Zaměstnanci pocítují trvalý deficit informací, což vede k posílení četnosti fám a ke snaze získávat i informace, které se jich netýkají.
5. Mocenská vzdálenost je příliš velká, komunikace mezi manažery a jejich podřízenými je přísně formální, jednosměrná (ze shora dolů) a její ziskovost je téměř nulová.
6. Společnost nepodporuje jakékoli aktivity svých zaměstnanců na mimopracovní úrovni.
7. Pozitivní budování postojů u zaměstnanců prostřednictvím působení manažera je opomíjeno, důraz je kladen na aktuální výkon.
8. Nejsou nastaveny patřičné efektivní komunikační kanály na sdílení a žádoucí přenos informací. Stávající komunikační kanály jsou silně ztrátové a trpí výrazným komunikačním šumem.

2.3.3 Fáze a zvolené metody

K získání základních statistických dat a informací o současném stavu interní komunikace bylo rozhodnuto o použití anonymního dotazníku

distribuovaného mezi všechny zaměstnance společnosti. Takto získaná data budou následně konfrontována s daty, které budou získány prostřednictvím řízených strukturovaných rozhovorů s vybranými zástupci managementu společnosti. Následně proběhnou workshopy za účasti všech zaměstnanců společnosti, které by měly dopomoci nadefinovat potřebná opatření v oblasti interní komunikace.

Hlubková analýza stávajícího stavu interní komunikace ve společnosti CITCO - FT se uskutečnila ve čtyřech etapách v průběhu dubna roku 2009 až května roku 2009. Na část analýzy (první dvě etapy) následně navazovaly etapy, v rámci kterých došlo k definování potřebných změn pro zefektivnění interní komunikace. Na navrhování změn participovali všichni zaměstnanci prostřednictvím své účasti na workshopech. S pověřením Výkonného výboru byl zpracován následující harmonogram:

1. První etapa v termínu: do 30. dubna 2009

- ustavení pracovního týmu;
- tvorba anonymního dotazníku;
- distribuce a zpětný sběr anonymních dotazníků.

2. Druhá etapa v termínu: do 17. května 2009

- vyhodnocení dotazníků;
- stanovení závěrů pro další diagnostiku (řízené rozhovory – strukturované podle jednotné osnovy);
- realizace řízených strukturovaných rozhovorů s vybranými řediteli a manažery;
- pozorování.

3. Třetí etapa v termínu: do 14. června 2009

- stanovení závěrů z řízených rozhovorů a pozorování;
- realizace 4 workshopů napříč celou společností vždy za účasti cca 20zaměstnanců;
- vyhodnocení výsledků workshopů.

4. Čtvrtá etapa v termínu: do 30. června 2009

- vyhodnocení celkových výsledků a nadefinování žádoucích změn;
- prezentace výsledků Výkonnému výboru včetně doporučení.

2.4 Realizace projektu

2.4.1 Anonymní dotazníkové šetření

Anonymní dotazník (anonymita zaručuje respondentům větší volnost při jejich odpovědích, zároveň s sebou přináší ztrátu určitého množství informací) byl sestaven ve spolupráci s externím specialistou na interní komunikaci tak, aby reflektoval námi definované hypotézy a umožnil po statistickém zpracování naše hypotézy potvrdit, případně vyvrátit (dotazník je duševním vlastnictvím externího specialisty, a proto není součástí přílohy). Celý dotazník se skládal z 64 otázek rozdělených do 11základních oblastí (viz. 12 příznivých podmínek dle Hlouškové, příznivé podmínky v bodě deset jsou zkoumány v rámci zkoumání příznivých podmínek v bodě čtyři), doplněné o závěrečnou otázku o užívaných a chtěných informačních kanálech. Každá oblast se rozpadala do baterie rozdílného počtu otázek s odpovědí na škále 1 až 4 (určitě ano, spíše ano, spíše ne a určitě ne). Tyto otázky byly v některých případech doplněny o otázky otevřené s možností písemného vyjádření.

Dotazník byl distribuován prostřednictvím e-mailu (10.04.2009) mezi všechny kmenové zaměstnance společnosti (všichni vyjma členů kontrolní a úvěrové komise). Celkem tedy bylo rozesláno 83 dotazníků spolu s informacemi o projektu a časovým harmonogramem. Zároveň byli zaměstnanci ubezpečeni o anonymitě dotazníku, dobrovolnosti své účasti a nejzazším termínu jeho vyplnění a odevzdání (do 17.04.2009). Abychom podpořili co možná největší účast, každý zaměstnanec, který vhodil do požadovaného termínu vytištěný a vyplněný dotazník do připraveného, zalepeného sběrného boxu, obdržel automaticky slosovateľný kupon. Držitel vylosovaného kuponu získal nárok na večeři (v ceně 2.500 Kč) na účet společnosti.

Návratnost dotazníku byla na úrovni 72,29 %, z celkového počtu 83 rozeslaných dotazníků se nám jich vrátilo do požadovaného data rovných 60. Osm respondentů dotazník vyplnit ani nemohlo, jelikož byli v dané době nepřítomni a neměli tedy prostor pro jeho vyplnění. Po odečtení těchto „mrtvých duší“ byla návratnost přesně 80 %, což je u anonymního dotazníkového šetření nadstandardní výsledek.

Po statistickém zpracování odevzdaných dotazníků byla sestavena následující signální zpráva:

1. Znalost poslání, vize a cílů společnosti

Baterie uzavřených, škálových otázek doplněna o 2 otázky otevřené, kontrolní.

Znalost poslání, vize a cílů společnosti projevuje dle uzavřených otázek 25 zaměstnanců (ti, kteří odpověděli na škále buď 1 nebo 2, tedy určitě ano, nebo spíše ano, obdobná logika i dále) z celkového počtu 60respondentů, což je 41,5 %. Nicméně výše uvedené, dle odpovědí na otevřené otázky, dokáže správně, byť i volně definovat, pouze 7 zaměstnanců z celkového počtu 60respondentů, což je pouze 11,5 %.

Celých 30 % respondentů je přesvědčeno, že výše uvedené zná, ale ve skutečnosti tomu tak dle jejich odpovědí není.

2. Znalost základních cílů vlastního oddělení

Baterie 3 uzavřených, škálových otázek doplněna o 1 otázku otevřenou.

V této oblasti jsme byli limitováni anonymitou dotazníkového šetření, které nám neumožnilo, obdobně jako v první oblasti, použít ověřovací, otevřené otázky. Znalost základních cílů vlastního oddělení projevuje dle uzavřených otázek 47 zaměstnanců z celkového počtu 60respondentů, což je 78,5 %. Zároveň pouze 25 (41,5 %) respondentů bylo schopno písemně definovat cíle oddělení obchodu SME a oddělení dealingu SME, dvou hlavních výkonných oddělení.

3. Znalost úkolů a cílů vázajících se k zastávané pozici

Baterie 5 uzavřených, škálových otázek

Opět jsme byli limitováni anonymitou. Znalost vlastních úkolů a cílů projevuje 45 zaměstnanců z celkového počtu 60respondentů, což je 75 %. Je zarážející, že je to méně zaměstnanců oproti těm, kteří jsou přesvědčeni, že znají cíle oddělení, ve kterém působí.

4. Znalost základních pravidel a procesů

Baterie 9 uzavřených, škálových otázek doplněna o 3 otázky otevřené, kontrolní.

Znalost základních pravidel a procesů společnosti projevuje dle uzavřených otázek 38 zaměstnanců z celkového počtu 60respondentů, což je 63,5 %. Nicméně dle odpovědí na otevřené otázky, dokáže výše uvedené, v konkrétních případech správně, byť i volně definovat pouze 8 zaměstnanců z celkového počtu 60respondentů, což je pouze 13,5 %. Celých 50 % respondentů je přesvědčeno, že výše uvedené zná a ve skutečnosti tomu tak není.

5. Průběžné informování zaměstnanců ze strany managementu společnosti

Baterie 3 uzavřených, škálových otázek.

Přesvědčení o tom, že management společnosti průběžně informuje zaměstnance o aktuální situaci a aktuálních tématech, projevuje 5 zaměstnanců z celkového počtu 60respondentů, což je pouhých 8 %.

6. Dostatečné množství relevantních informací

Baterie 5 uzavřených, škálových otázek doplněna o 1 otázku otevřenou.

Přesvědčení o tom, že v dané chvíli mám k dispozici všechny potřebné informace, projevuje 7 zaměstnanců z celkového počtu 60respondentů, což je pouhých 11,5 %. Zaměstnanci, dle odpovědi na otevřenou otázku, postrádají nejvíce informace o aktuální situaci společnosti v období krize. Žijí v nejistotě, jelikož nevědí, jak si společnost stojí, do jaké míry ji krize zasáhla a jaký to bude mít případný dopad na ně samotné.

7. Invence změn ze strany manažerů

Baterie 3 uzavřených, škálových otázek.

Přesvědčení o tom, že manažeři projevují invenci a přispívají ke změnám, které se zpětně ukazují jako přínosné, projevuje 10 zaměstnanců z celkového počtu 60respondentů, což je 16,5 %. Poprvé se stalo, že na otázky neodpověděla více než polovina respondentů (31 dotazníků zůstalo v této části nevyplněno).

8. Pravidelné hodnocení a poskytování zpětné vazby ze strany manažera

Baterie 10 uzavřených, škálových otázek doplněna o 1 otázku otevřenou.

Přesvědčení o tom, že nadřízený manažer pravidelně hodnotí mou práci, projevuje 49 zaměstnanců z celkového počtu 60respondentů, což je 81,5 % (vysoké číslo je dáno standardizovaným, pravidelně se opakujícím, hodnocením příslušejícím každé pracovní pozici). Přesvědčení o tom, že nadřízený mi manažer poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu, však projevuje pouze 13 zaměstnanců z celkového počtu 60respondentů, což je 21,5 %. Dle odpovědi na otevřenou otázku zaměstnanci nejvíce postrádají četnější a jasně formulovanou zpětnou vazbu, jelikož poskytnutí zpětné vazby, pouze v rámci kvartálního hodnocení, je pro ně nedostačující a příliš pozdní.

9. Mimopracovní aktivity pod záštitou společnosti

Baterie 3 uzavřených, škálových otázek doplněna o 1 otázku otevřenou.

Přesvědčení o tom, že společnost dostatečně podporuje mimopracovní aktivity svých zaměstnanců a posiluje tak neformální vztahy budované v rámci společnosti, projevuje 32 zaměstnanců z celkového počtu 60respondentů, což je 53,5 %. Zaměstnanci dle odpovědi na otevřenou otázku postrádají nejvíce větší finanční podporu svých společných mimopracovních aktivit. Celých 30 (50 %) zaměstnanců odpovědělo, že o společné, mimopracovní aktivity nemá zájem.

10. Pozitivní postoje managementu k zaměstnancům

Baterie 5 uzavřených, škálových otázek.

Přesvědčení o pozitivních postojích managementu společnosti k zaměstnancům projevuje 27 zaměstnanců z celkového počtu 60respondentů, což je 45 %.

11. Možnost pravidelně poskytovat zpětnou vazbu přímému nadřízenému

Baterie 3 uzavřených, škálových otázek doplněna o 1 otázku otevřenou.

Přesvědčení o tom, že mám možnost kdykoli otevřeně poskytnout zpětnou vazbu svému přímému nadřízenému, projevuje 39 zaměstnanců, což je 65 %. Zaměstnanci dle odpovědi na otevřenou otázku však postrádají následnou reflexi, jimi poskytnuté zpětné vazby ze strany svého přímého nadřízeného, což je v poskytování této formy zpětné vazby dlouhodobě demotivuje. Zároveň by uvítali (50 % z nich) možnost poskytovat svým přímým nadřízeným zpětnou vazbu i formální cestou prostřednictvím hodnocení typu 360° apod.

12. Používané a žádané informační kanály

Dvě otevřené otázky s nápovědou.

Zaměstnancům byl předložen výčet komunikačních kanálů (Informační nástěnka, Intranet, E-mail, Společné porady, Telefon, Individuální statusy, Pravidelné firemní meetingy (společná snídaně apod.), Interní prezentace, Ad hoc konzultace s nadřízeným, Internet, Interní systém směrnic, Neformální komunikace (ranní cigareta apod.), Manuály činností (pracovní knihy, kategorizace pracovních pozic apod.), Oficiální dokumenty (výroční zpráva apod.), Instant messaging (Skype, ICQ apod.), Firemní večírky a akce, Firemní časopis) a oni měli vybrat ty, které používají a ty, které by používat chtěli. Většina zaměstnanců by ráda více využívala následující komunikační kanály:

- intranet;
- informační nástěnka;
- instant messaging;

- firemní časopis.

2.4.2 Závěry z anonymního dotazníkového šetření

Při zpracování závěrů z anonymního dotazníkového šetření jsme vycházeli z námi definovaných hypotéz.

1. Pro většinu zaměstnanců je typická neznalost poslání, vize a cílů společnosti, byť jsou mnohdy přesvědčeni o tom, že tomu tak není. V oblasti hlavních cílů oddělení, jehož jsou členy, zaměstnanci deklarují svou znalost zmíněného, nicméně pouhá čtvrtina z nich byla následně schopna jednoduše definovat hlavní cíle dvou největších, výkonových oddělení. Celé tři čtvrtiny zaměstnanců tedy nevědí, co dělají jejich kolegové. V oblasti znalosti vlastních cílů je znalost obdobná jako u znalosti cílů oddělení. Z výše uvedeného lze vyvodit, že zaměstnanci nemají, z důvodu neznalosti poslání, vize a cílů společnosti, možnost ani chuť identifikovat se společností jako celkem. Jejich identifikace je maximálně na úrovni oddělení, což může zavdávat příčinu ke konfliktům mezi jednotlivými odděleními – zaměstnanci „netáhnou za jeden provaz“.
2. Zaměstnanci neznají vnitřní strukturu společnosti, mnohdy nechápou význam existence konkrétní pracovní pozice (v horším případě zpochybňují i existenci celého oddělení). Deficit informací v této oblasti opět zavdává příčinu ke konfliktům.
3. Zaměstnanci jsou většinou přesvědčeni, že znají základní „pravidla hry“, nicméně jejich přesvědčení je mylné. V nestandardních situacích nevědí, jak se mají zachovat, obávají se postihu, jejich situační reakce je nepružná a povětšinou příliš pozdní.

4. Převážná většina zaměstnanců poukazuje na trvalý deficit jakýchkoli informací týkajících se života společnosti. Tato situace podněcuje vznik četných fám a snah dopátrat se některých informací nestandardní cestou. Nedostatek informací opět zaměstnancům znemožňuje pozitivní identifikaci se společností a též vyvolává, v některých jedincích, nedůvěru vůči jakýmkoli snahám managementu společnosti. Management komunikuje se zaměstnanci pouze výjimečně, a proto je tato komunikace mnohdy pokládána za neupřímnou, vynucenou a zastírající mnohem „hlubší“ pravdy.
5. Většina zaměstnanců je přesvědčena o tom, že se jim dostává pravidelného hodnocení ze strany jejich nadřízeného. Toto jejich přesvědčení je však dáno, jak již bylo uvedeno výše, spíše standardizovaným systémem čtvrtletního hodnocení, než snahou manažerů poskytovat zpětnou vazbu. Zpětná vazba tohoto typu je považována za přísně formální, mnohdy nic neříkající a jednostrannou. Průběžná zpětná vazba ze strany nadřízeného je poskytována pouze výjimečně a pouze některými manažery. Zaměstnanci postrádají aktivní, oboustrannou, upřímnou komunikaci, prostřednictvím které by docházelo k průběžnému předávání zpětné vazby mezi zaměstnancem a jeho manažerem.
6. Společnost nepodporuje mimopracovní, společné aktivity svých zaměstnanců a ti o to mnohdy ani nestojí. Se svými kolegy se mimopracovně stýkat nechtějí, a pakliže ano, tak pouze z vlastní vůle a bez vědomí svého zaměstnavatele.
7. Společnost klade důraz na aktuální výkon zaměstnanců a nevěnuje pozornost dlouhodobé práci, která posiluje pozitivní postoje zaměstnanců jak k jejich práci, tak ke společnosti. V této oblasti

selhávají zejména manažeři, kteří příliš podléhají situačním tlakům a nejsou schopni pracovat se svými podřízenými koncepčně.

8. Společnost trpí trvalým deficitem dostatečně kvalitních, sdílených a demonstrováných komunikačních kanálů, které by byly přístupné co nejširšímu počtu zaměstnanců a zároveň by netrpěly výrazným komunikačním šumem. Tato situace vyvolává u mnohých zaměstnanců dlouhodobou neochotu předávat a sdílet informace, jelikož se obávají, že informace se k adresátovi sdělení dostanou buď zkreslené, nebo vůbec (skončí u někoho jiného).

2.4.3 Řízené strukturované rozhovory

Další etapou – plynule navazující na anonymní dotazníkové šetření – v rámci analýzy interní komunikace byly řízené strukturované rozhovory. Tyto rozhovory, které měly přinést kvalitativní informace, jež vhodně (svoji vypovídající hodnotou) validizují a rozšíří zjištěné v rámci anonymního dotazníkového šetření, proběhly dle předem stanoveného harmonogramu v měsíci květnu. Rozhovory byly vedeny podle předem připravené jednotné osnovy, s předem vytipovanými zaměstnanci, v předem stanovené maximální délce 45 minut. Postupně byly realizovány rozhovory s třemi vybranými řediteli úseků (Ředitel úseku SME, úseku Praguefin a úseku finance) a s pěti manažery oddělení (Manažer obchodu SME, dealingu, backoffice, IT a administrativy). Každého rozhovoru se zúčastnil vybraný zaměstnanec, Manažer lidských zdrojů a Specialista lidských zdrojů, který předávané informace zapisoval. Každý rozhovor byl též nahráván na diktafon pro potřeby následného zpracování.

Všem zaměstnancům, kteří se řízených rozhovorů zúčastnili, byly položeny následující, stejné otázky:

1. Jaké jsou hlavní cíle společnosti pro tento rok a jakou cestou jste je komunikovali svým podřízeným?
2. Nejdůležitější požadavek na změnu ve společnosti pro zkvalitnění interní komunikace?
3. Jaké spatřujete hlavní nedostatky v interní komunikaci?
4. Jaké komunikační kanály používáte pro hromadná sdělení svým podřízeným?
5. Kdy naposledy Vám Vaši podřízení poskytli zpětnou vazbu na Vaši práci s nimi?

Po zpracování písemných zápisů a nahrávek z řízených strukturovaných rozhovorů byly sepsány následující závěry:

1. Z osmi zúčastněných zaměstnanců, členů managementu společnosti, pouze polovina, tj. čtyři zaměstnanci byli schopni jednoduše a přesně definovat cíle společnosti pro rok 2009 tak, jak je nadefinoval vlastník: „Hlavním cílem společnosti pro rok 2009 je úspěšně reorganizovat společnost s ohledem na potřeby projektu „Záložna“ a následně celý projekt nastartovat – začít generovat první zisk.“. Výše uvedené tedy plně koreluje se zjištěními v rámci dotazníkového šetření a zároveň přináší informaci, že ani na úrovni managementu společnosti nedošlo k jasnému komunikování hlavního cíle pro rok 2009. Tento cíl tedy nemohl být následně komunikován směrem dolů a nelze se proto divit situaci, kdy zaměstnanci nesměřují své úsilí plně k dosažení tohoto cíle. Zároveň je zarážející, že jednotliví manažeři se svou neznalostí této základní informace smířili a neměli potřebu tento informační deficit odstranit.

2. Všichni manažeři jsou si vědomi nutnosti realizovat změny v oblasti interní komunikace, kterou považují za příčinu mnohých konfliktů. Nicméně nejsou schopni jasně definovat jednu „zásadní změnu“, jejíž realizace by měla následný dopad na kvalitu interní komunikace. Pouze jeden ze zúčastněných vyjádřil potřebu existence kvalitní intranetové a všem přístupné sítě, kde by mohly být sdíleny základní informace ze života společnosti.
3. Za hlavní nedostatky/překážky v oblasti interní komunikace byly postupně jmenovány:
 - neochota zaměstnanců poslouchat své nadřízené;
 - nerespektování jasně definovaných pravidel komunikace;
 - neochota ke kooperaci ze strany zástupců jiných oddělení;
 - přílišná četnost fám, potřeba zaměstnanců mít informace, které nepotřebují;
 - neexistence obecně sdíleného komunikačního kanálu určeného k průběžné distribuci informací určených všem;
 - obava ze sdílení velké části interních informací s širším okruhem zaměstnanců.

Výše uvedené opět jenom doplňuje a validizuje informace zjištěné v rámci dotazníkového šetření.

4. Všichni ředitele úseku (vyjma jediného) používají pro hromadná sdělení informací, určených svým podřízeným, hromadný e-mail. Ředitel úseku SME si nejdříve svolá své manažery a ti následně mají obdržené informace komunikovat svým podřízeným.

5. Všichni zúčastnění jsou přesvědčeni o tom, že jejich podřízení mají kdykoli možnost za nimi přijít a sdělit jim svůj názor na způsob jejich vedení, delegování atd. Při otázce, kdy se tak stalo naposledy, většina nebyla schopna odpovědět, což odůvodňovala tvrzením, že jejich podřízení pravděpodobně nemají důvod jim cokoli vytknout, a proto dlouho nepřišli. Toto přesvědčení je v hrubém rozporu s tím, co bylo zjištěno v rámci dotazníkového šetření, zároveň však potvrzuje jiná zjištění šetření – přílišnou mocenskou vzdálenost a jednosměrnost manažerské komunikace.

Realizací a vyhodnocením informací, získaných v rámci řízených strukturovaných rozhovorů, byla zároveň ukončena část projektu, která byla věnována analýze stávajícího stavu.

2.4.4 Workshopy

V rámci této části projektu byli zaměstnanci rozděleni do čtyř skupin po cca 20členech (výběr byl náhodný a nikoli segmentový) a s každou touto skupinou byl realizován workshop. V rámci workshopu vedl moderátor (Manažer lidských zdrojů) účastníky ke kreativní diskusi na předem stanovené téma (viz. níže) a k dosažení názorové součinnosti.

Každý workshop trval přibližně 2,5 hodiny, na počátku každého z nich seznámil moderátor účastníky s žádoucím průběhem a následně vhodně zvolenými otázkami rozehrál panel (zaměstnanci nebyli záměrně seznámeni s žádnými závěry z dotazníkového šetření – jednalo se o snahu neovlivňovat jejich odpovědi). Po tomto, přibližně půlhodinovém, úvodu moderátor seznámil účastníky se čtyřmi základními otázkami, týkajícími se interní komunikace a zároveň vyzval zúčastněné k otevřené, panelové diskusi, jejímž cílem je nalézt společnou odpověď na tyto námi definované otázky. Čtyři otázky byly následující:

1. Co byste chtěli změnit na stávající interní komunikaci?
2. Jaké komunikační kanály postrádáte a chcete do budoucna využívat?
3. Jaké informace nejvíce postrádáte?
4. Jak by se mohla, případně měla změnit komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

Z logiky zadání a i s ohledem na průběh jednotlivých workshopů (mezi jednotlivými skupinami nebyl výrazný rozdíl), byly workshopy vyhodnoceny společně.

2.4.5 Vyhodnocení workshopů

1. Co byste chtěli změnit na stávající interní komunikaci?

Na první, záměrně velmi obecnou otázku zaznělo mnoho odpovědí, tyto odpovědi byly pro účastníky workshopů následně vodítkem při hledání dalších odpovědí. Nicméně i na tuto otázku bylo dosaženo ve všech čtyřech skupinách názorového sjednocení. Všechny skupiny spatřují žádoucí změnu v interní komunikaci v oblasti její větší vzájemné otevřenosti a upřímnosti, současně tak i v její oboustrannosti.

2. Jaké komunikační kanály postrádáte a chcete do budoucna využívat?

Cílem této otázky nebylo dosáhnout shody na jednom, konkrétním kanálu, cílem bylo zjistit veškerý deficit v této oblasti. Závěry workshopů jenom validizovaly zjištění z anonymního dotazníkového šetření, jelikož jako nejvíce postrádané komunikační kanály byly zmiňovány právě ty, které byly zmíněny i v dotazníkovém šetření (je samozřejmě otázkou, do jaké míry byla odpověď ovlivněna právě výčtem těchto kanálů v dotazníku...) a sice:

- intranet;
- informační nástěnka;
- instant messaging;
- firemní časopis.

3. Jaké informace nejvíce postrádáte?

Tato otázka vyvolala shodně ve všech skupinách bouřlivou diskusi, která však velmi rychle vedla k názorové shodě. Všichni zaměstnanci vyjádřili potřebu mít k dispozici více informací ze „zákulisí“ společnosti, více informací o tom, jak se společnosti daří, jaké má plány do budoucna, jaké místo v těchto plánech bude mít ten který z nich. Informační deficit (zejména na straně řadových zaměstnanců) v této oblasti je dle bouřlivé diskuse skutečně velmi výrazný.

4. Jak by se mohla, případně měla změnit komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

Opět otázka, která vedla k intenzivní diskusi, zde u dvou skupin nedošlo k jasnému názorovému konsensu. Obecně lze však říci, že většina zaměstnanců postrádá větší otevřenost a pomoc ze strany svých nadřízených v případě, že se dopustí nějaké chyby. Stejně tak by zároveň zaměstnanci ocenili, kdyby měli možnost poskytovat zpětnou vazbu svým nadřízeným bez hrozby jakéhokoli postihu a s reálnou odezvou.

Workshopy nám, tak jak jsme předpokládali, poskytly poslední informace nezbytné k nadefinování změn potřebných k optimalizaci stávající interní komunikace.

2.4.6 Návrh změn pro optimalizaci stávající interní komunikace

Po vyhodnocení veškerých informací, které jsme v dosavadním průběhu projektu získali od zaměstnanců prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření, realizovanými řízenými strukturovanými rozhovory, vlastním pozorováním každodenní reality a v neposlední řadě v rámci workshopů, jsme nadefinovali následující, žádoucí změny v oblasti interní komunikace, které by dle našeho názoru měly napomoci optimalizaci interní komunikace ve společnosti CITCO - FT:

1. Ve spolupráci s oddělením marketingu vytvoří oddělení lidských zdrojů základní informační materiály, které budou v atraktivní a jednoduché podobě obsahovat informace vyjadřující základní poslání a vize společnosti. Tyto materiály budou průběžně aktualizovány a předány stávajícím zaměstnancům i zaměstnancům, kteří do společnosti nově nastoupí.
2. Bude zřízen firemní intranet běžící na sharepointu. Součástí intranetu bude i stránka HR, kde bude moci každý zaměstnanec nalézt aktuální popisy všech pracovních pozic (včetně kompetencí a odpovědností). Dále zde bude vyobrazen aktuální organigram včetně pravomocí a odpovědností jednotlivých oddělení.
3. Budou dotvořeny procesní mapy postihující všechny procesy ve společnosti a tyto procesní mapy budou zpřístupněny všem zaměstnancům.
4. Oddělení lidských zdrojů vytvoří „Kodex zaměstnance“ a „Zaměstnanecké desatero“, kde každý zaměstnanec nalezne informace o základních hodnotách společnosti a informace o základních „pravidlech hry“.

5. Pod záštitou oddělení lidských zdrojů začne být vydáván s měsíční pravidelností firemní časopis. Tento komunikační kanál bude mimo jiné sloužit i k průběžnému informování zaměstnanců o životě společnosti. Konkrétní podoba časopisu bude nadefinována ve spolupráci s externí PR agenturou.
6. Bude zřízena schránka důvěry, kam bude moci každý zaměstnanec anonymně vhodit lístek s jakýmkoli svým poznatkem, požadavkem či postřehem. Jednou měsíčně bude obsah schránky vyhodnocen zástupcem z oddělení lidských zdrojů. Jednotlivé lístečky budou případně předány kompetentním osobám k jejich vyřešení. O případných výstupech budou zaměstnanci informováni prostřednictvím firemního časopisu.
7. Bude zřízen institut hodnocení manažerů ze strany zaměstnanců společnosti prostřednictvím hodnocení 360°, které bude probíhat jednou ročně (vždy na konci kalendářního roku). Výstupy z tohoto hodnocení budou sloužit jako podklad pro další rozvoj manažerů. Zároveň budou všichni manažeři vedeni k poskytování průběžné zpětné vazby svým podřízeným nad rámec čtvrtletního hodnocení a k vytvoření dostatečného prostoru pro průběžné hodnocení jich samotných ze strany podřízených (konkrétní podoba bude řešena individuálně s každým manažerem).
8. Na intranetu bude zřízena informační nástěnka pro zaměstnance obsahující aktuální informace z jakékoli oblasti, a to včetně prostoru pro chatování o těchto konkrétních, aktuálních informacích.
9. Zaměstnancům bude na zkoušku umožněno komunikovat mezi sebou prostřednictvím aplikací umožňujících „instant messaging“. Zároveň budou jasně definována pravidla pro jejich užití. Jakékoli užití těchto

komunikačních nástrojů nad rámec těchto pravidel bude sankcionováno. Po třech měsících od zpuštění této možnosti bude provedeno vyhodnocení užívání a realizovány další případné kroky včetně možnosti opětovného zákazu užití.

Tyto naše návrhy byly, včetně komplexní zprávy z průběhu projektu, předloženy na jednání Výkonného výboru dne 30.06.2009. Výkonný výbor tyto návrhy a jejich realizaci schválil v plné podobě včetně doporučení o realizaci následné analýzy interní komunikace s patřičným časovým odstupem po zrealizování změn. V červenci roku 2009 jsme začali s implementací svých doporučení do praxe.

3 Závěr

Jsem přesvědčena, že hlavní přínos mé práce nespočívá ani tak ve shrnutí poznatků z oblasti obecné teorie komunikace, případně poznatků z oblasti teorie interní komunikace, ale že jejím hlavním přínosem je popis reálné, konkrétní situace, ve které tyto poznatky docházejí svého (ne)naplnění. Ve své práci jsme se pokusila přinést informace o tom, jak může být s čistě teoretickými poznatky zacházeno v životě konkrétní společnosti, v rámci konkrétního projektu.

V průběhu mnou popisovaného projektu, který měl vést k zefektivnění interní komunikace ve společnosti CITCO - FT, jsem si uvědomila, jak je interní komunikace pro společnost významná a zároveň jak moc je ze strany všech zúčastněných její význam podceňován. Jsem velmi ráda, že se povedlo projekt úspěšně zrealizovat a potvrdit všechny námi definované hypotézy a to i s ohledem na skutečnost, že při samotné realizaci projektu muselo oddělení lidských zdrojů (Manažer a Specialista) zabezpečit standardní výkon všech operativních personálních činností a pracovat i na dalších projektech.

Pevně věřím a doufám, že tento projekt mimojiné přispěje (jak už jsem uvedla výše) k posílení přesvědčení o nezastupitelném významu interní komunikace v životě společnosti. I proto doufám, že v CITCu bude do budoucna věnována interní komunikaci náležitá pozornost. Zároveň si samozřejmě uvědomuji, že úspěšné zrealizování projektu je pouze prvním krokem k dosažení stavu, kdy budeme moci směle označit naši interní komunikaci za opravdu efektivní.

4 Soupis bibliografických citací

- Bedrnová, E., Nový, I. a kol. 2004. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- Bělohávek, F. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- Donnelly, J., Gibson, J., Ivanchevich, J. 1997. *Management*. Praha : Grada Publishing, 1997. 821s. ISBN 80-7169-422-3.
- Gibson, J., Hanna, M. 1992. *Introduction to Human Communication*. Dubuque : Wm. C. Publishers, 1992. 483 s. ISBN 0-697-08445-0.
- Hloušková I. 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha : Grada Publishing, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.
- Holá, J. 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Praha : Computer Press, 2006. 170s. ISBN 80-251-1250-0.
- Horáková, I., Stejskalová, D., Škapková, H. 2000. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000, 233 s. ISBN 80-85943-99-9.
- Koontz, H., Weihrich, H. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- Kociánová, R. 2004. *Personální řízení: tteoretická východiska a vývoj*. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
- Koubek, J. 2003. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2003. 97 s. ISBN 80-7261-033-3.
- Krech, D., Crutchfield, R. S., Ballachey, E. L. 1968. *Člověk v společnosti : Základy sociálnej psychológie*. Bratislava : SAV, 1968. 632 s.
- Luthans, F. 1992. *Organizational Behaviour*. New York : McGraw-Hill, 1992. 332 s. ISBN 0-07-125330-9.

- Mayerová, M., Růžička, J. 2000. *Moderní personální management*. Praha : Nakladatelství H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- McLaganová, P., Krembs, P. 1998. *Komunikace na úrovni: Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha : Management Press, 1998. 190 s. ISBN 80-85943-75-1.
- Mikuláščík, M. 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- Nakonečný, M. 1999. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 1999. 287 s. ISBN 80-200-0690-7.
- Nakonečný, M. 1997. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. vyd. Praha : Academia, 1997. 437 s. ISBN 80-200-0625-7.
- Nový, M., Surynek, A. a kol. 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 287 s. ISBN 80-247-1705-0.
- Palán, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- Pauknerová, D. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- Robbins, S. 1988. *Essentials of Organizational Behavior*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1988. 242 s. ISBN 0-13-286485-1.
- Ruben, B. 1998 *Communication and Human Behavior*. 2. vyd. New York : Macmillan Publishing Company, 1998. 431s. ISBN 0-02-404281-1.
- Stýblo, J., Urban, J., Vysokajová, M. 2007. *Personalistika 2007-2008*. Praha : ASPI Publishing, 2007, 897 s. ISBN 978-80-7357-339-6.
- Tureckiová, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-7178-291-2.

Vybíral, Z. 2005. *Psychologie komunikace*. Praha : Portál, 2005. 319 s. ISBN 80-7178-998-4.

Watzlawick, P., Bavelasová, J., Jackson D. 1999. *Pragmatika lidské komunikace*. Hradec Králové : Konfrontace, 1999. 243 s. ISBN 80-86088-04-9.

5 Bibliografie

Armstrong, M. *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

Armstrong, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 2000. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

Armstrong, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha : Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.

Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. *Management*. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

Benesch, H. *Encyklopedický atlas psychologie*. Praha : Lidové noviny, 1997. 512 s., ISBN 80-7106-317-7.

Bláha, J., Matejčičuk, A., Kaňáková, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

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

Cowling, A., Stanworth, M., Bennett, R. *Behavioural Sciences for Managers*. 2nd ed. London : Edward Arnold Publishing, 1988. 277 s. ISBN 0-7131-3658-8.

Dědina, J., Odcházal, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 324 s., ISBN 978-80-247-2149-1.

De Vito, J. *Základy mezilidské komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

Doktorová, B. *Vybrané kapitoly z teorie organizace*. Praha : Karolinum, 1992. 96 s. ISBN 80-7066-616-1.

- Hurst, B. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha : Grada Publishing, 1994. 304 s. ISBN 80-85424-40-1.
- Janda, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha : Grada Publishing. 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- Khelerová, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha : Grada Publishing, 1999. 120 s. ISBN 80-7169-375-8.
- Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- Koubek, J. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-080-5.
- Mikuláščík, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- Mládková, L. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha : C. H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
- Mullins, L. J. *Management and organisational behaviour*. 4th ed. London : Pitman Publishing. 1996. 810 s. ISBN 0-273-61598-X.
- Nakonečný, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- Pitra, Z. *Úvod do managementu*. Hradec Králové : Gaudeamus, 1992. 117 s. ISBN 80-7041-576-2.
- Plamínek, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1092-7.
- Reichel, J. *Kapitoly systematické sociologie*. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. 260 s., ISBN 80-86432-80-7.

Stýblo, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha : Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

Stýblo, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. Praha : Professional Publishing, 2002. 75 s. ISBN 80-86419-21-5.

Stýblo, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha : Grada Publishing, 1998. 139 s., ISBN 80-7169-616-1.

Stýblo, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha : Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha : ASPI Publishing, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

Urban, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha : ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

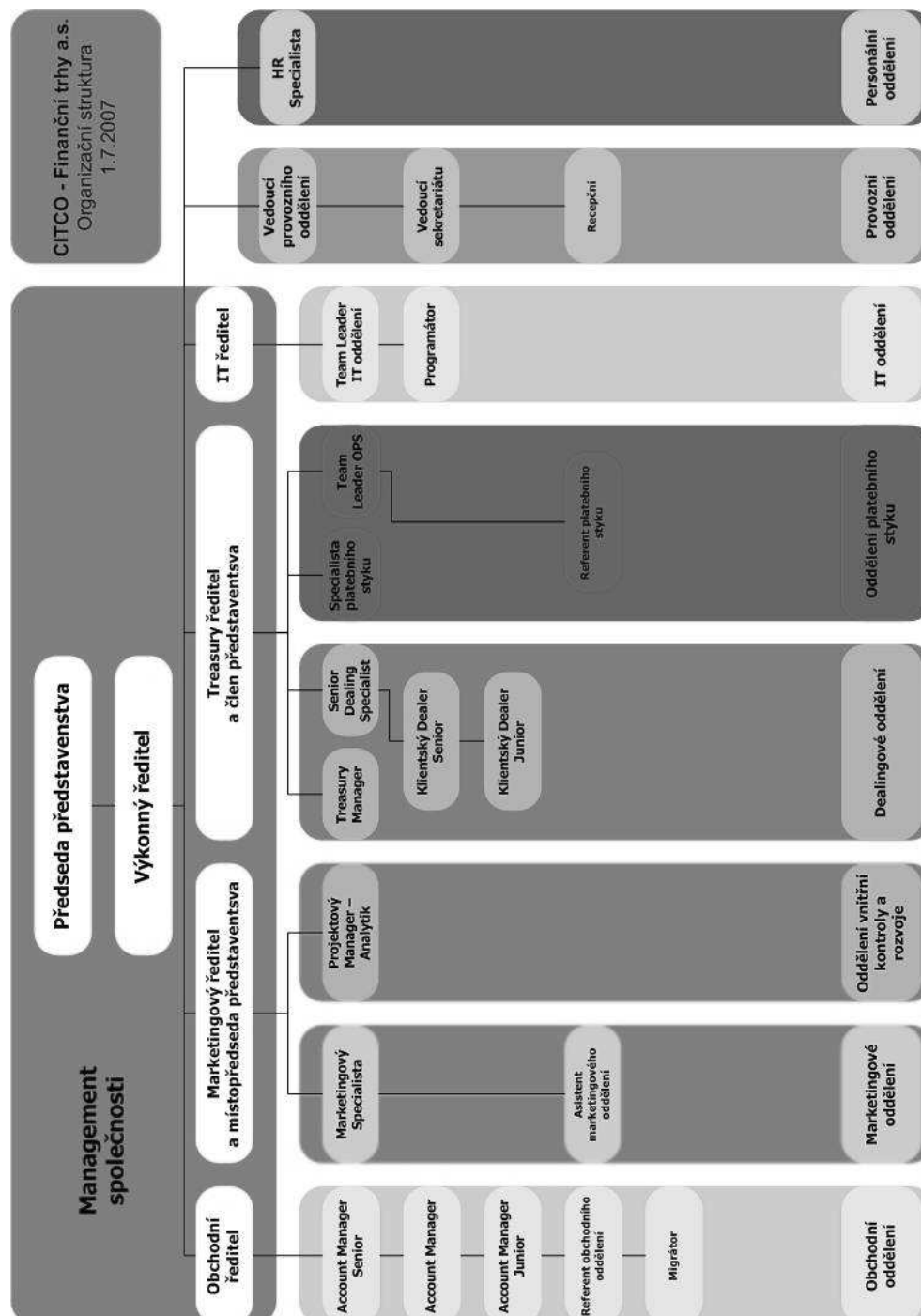
Vodáček, L., Vodáčková, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. Praha : Management Press, 2001. 292 s. ISBN 80-7261-029-5.

Werther, W., Davis, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha : Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

Doyle, M., Bělohávek, F., Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: strategie, struktura, organizační kultura a řízení změny: modulový vzdělávací program společnosti Traicon-Transform VSA*. Praha : Národní vzdělávací fond, 1998. 97 s.

6 Přílohy

6.1 Příloha A



6.2 Příloha B

