

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

navazující magisterské prezenční studium 2006-2008

Jana Mišeková

Interní firemní komunikace

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2007

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Výsledek obhajoby :

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použila.

Obsah

0	Úvod.....	5
1	Sociální komunikace	7
1.1	Proces sociální komunikace	11
1.2	Typy sociální komunikace	13
1.3	Struktura komunikace	17
2	Komunikace v malých skupinách	23
2.1	Struktura komunikace v malých skupinách	25
3	Firemní komunikace.....	28
4	Oblasti firemní komunikace.....	31
4.1	Systemy firemní komunikace.....	33
4.2	Charakteristiky firemní komunikace.....	34
4.3	Formy firemní komunikace.....	36
4.4	Komunikační toky a prostředky	37
4.5	Zásady komunikace v organizaci	42
5	Teoretická východiska firemní komunikace v organizaci v rámci personálního řízení.	44
5.1	Rozvoj interní firemní komunikace v kontextu vývoje personálního řízení.....	45
5.2	Postavení interní firemní komunikace v systému personálních činností	50
6	Interní firemní komunikace.....	53
6.1	Makro-trendy v interní firemní komunikaci	56
6.2	Komunikační mix interní firemní komunikace	57
6.3	Audit interní firemní komunikace.....	58
6.4	Příklad úspěšného řízení vnitrofiremní krizové komunikace.....	60
6.5	Současné trendy v nástrojích interní firemní komunikace.....	64
7	Podoby interní firemní komunikace v praktických příkladech	69
7.1	Interní komunikace ve výrobní společnosti Škoda Auto a.s.	69
7.2	Projekt stěhování nového ústředí ve společnosti ČSOB.....	71
7.3	Interní komunikace v obchodní společnosti Messer Technogas.....	76
7.4	Interní komunikace ve společnosti B.I.G. Prague, s. r. o.....	77
8	Závěr	81

9	Soupis bibliografických citací.....	88
10	Bibliografie	91
	Resumé.....	93
	Summary	96

0 Úvod

Tato práce se opírá o teoretické základy sociální komunikace a zásady moderního pojetí řízení lidských zdrojů. Moderní řízení lidských zdrojů pohlíží na komunikaci v organizaci jako na jednu z prioritních oblastí řízení. Cílem této diplomové práce je přiblížit problematiku současné interní firemní komunikace a vyzdvihnout její význam pro chod a realizaci procesů v organizaci. Komunikační strategie organizace má velký podíl na konkurenceschopnosti každé společnosti, formuje pohled na vnímání společnosti veřejností v jejím okolí. Interní firemní komunikace zastává v komunikaci společnosti významné místo zejména proto, že její charakter zásadním způsobem ovlivňuje mezilidské pracovní vztahy. Stav interní firemní komunikace se odráží také na fungování externí firemní komunikace.

Současná podoba organizací vychází mimo jiné z potřeb dnešní společnosti. Jedním z hlavních rysů moderní společnosti je její závislost na informacích. Lidská společnost se stala doslova konzumentem velkého množství informací a nutnost efektivního nakládání s informacemi se projevuje také v organizacích. Získávání, ověřování, udržování, šíření a kontrola nad informacemi je v organizaci doménou firemní komunikace. Potřeba účinné komunikace se stává východiskem pro řízení jejích procesů. Snahou této práce je přiblížit problematiku interní komunikace v organizacích a zdůraznit její význam pro jednání, chování a vystupování pracovníků organizace. Práce mapuje postavení interní firemní komunikace v kontextu moderního řízení lidských zdrojů a následně se zabývá jejími aktuálními trendy. Zvláštní pozornost je věnována fungování systému interní firemní komunikace a skutečnostem vedoucím ke zvládnutí problémů v komunikaci uvnitř organizace.

Firemní komunikace se ve své podstatě řídí principy sociální komunikace, proto se první kapitola zabývá právě jejich souvislostmi. Soustřeďuje se rovněž na strukturu komunikace a zamýšlí se nad častými překážkami v komunikaci. Cílem druhé kapitoly je přiblížit komunikaci v malých skupinách, která je pro firemní komunikaci příznačná.

Třetí kapitola seznamuje se sférou firemní komunikace v organizaci. Ve čtvrté kapitole jsou popsány jednotlivé oblasti firemní komunikace a jejich charakteristiky. Dále tato kapitola uvádí formy komunikace a zdůrazňuje význam komunikačních prostředků pro ráz celé firemní komunikace. Pátá kapitola pojednává o vývoji komunikace z hlediska rozvoje personální práce a o roli interní firemní komunikace v systému personálních činností v současné době. Na interní firemní komunikaci a její nástroje se soustřeďuje šestá kapitola, která také přibližuje některá dnes diskutovaná témata komunikace, jako jsou celospolečenské aspekty interní komunikace v organizaci, interní komunikační mix nebo audit interní firemní komunikace. Teoretická část práce je doplněna sedmou kapitolou, která ukazuje praktické příklady interní firemní komunikace ve vybraných společnostech.

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za její pomoc, rady a vedení při tvorbě diplomové práce. Dále bych vyjádřila své poděkování mým rodičům za jejich podporu během studia.

1 Sociální komunikace

Fungování jakékoliv organizace se neobejde bez sociální komunikace. Sociální komunikace je spojujícím prvkem v procesu řízení organizace, vystupuje jako nástroj spolupráce pracovníků organizace a slouží k ovlivňování jejich pracovního chování. V organizaci komunikace znamená získávání, předávání a přijímání informací, které by měly jasně vymezovat činnost a cíle organizace. V neposlední řadě komunikace napomáhá k dosahování stanovených cílů organizace.

Podoba a průběh firemní komunikace se nevyhnutelně odráží od základů sociální komunikace. Sociální komunikace je přítomna v každém prostředí, ve kterém se nacházejí společensky žijící lidé, tedy je rovněž součástí systému každé organizace. Komunikují také sociálně žijící živočichové. Zvířata ke komunikaci používají doteky, pohyby, pachy, neartikulované zvuky a další podněty. Fungování společnosti, společenství a sociálních vztahů komunikaci předpokládá. To je důvod, proč různé druhy sociálně žijících živočichů vyvinuly různé specifické formy komunikace (Nakonečný, 1997, s. 69). Sociálně žijící druhy zvířat mezi sebou komunikují za účelem sdělení si určité informace. Specificky lidskými formami komunikace jsou mluvená a psaná řeč (resp. národní jazyk). Komunikativní funkci má u člověka rovněž výraz, gesta a další systémy symbolů a signálů. Dorozumívání jakožto funkce komunikace je předpokladem soužití a vzájemné závislosti příslušníků druhu. Základní funkcí vnitrodruhové komunikace je proto dorozumívání. K dorozumívání dochází, jestliže ten, který signály vysílá a ten, který je přijímá, náleží ke stejnému druhu (Nakonečný, 2004, s. 157). U člověka se jedná o jeho příslušnost k určitému jazykovému společenství a k určité kultuře a o znalost jazyka a symbolů, kterými se dorozumívá (Nakonečný, 1997, s. 69).

Lidé jsou společenští tvorové, kteří jsou v neustálém kontaktu s jinými lidmi. Právě společenská interakce utváří a usměrňuje lidské poznávání světa. Potřeba společenského kontaktu je člověku dána evolučním vývojem. Sociální interakci

ovlivňují fyzické, psychické a kulturní kontexty např. kultura, ve které žijeme, životní a pracovní prostředí, sociální skupiny nebo rodina. Komunikace je základem sociální interakce. Náš každodenní život naplňují různé druhy komunikace s druhými lidmi. Reagujeme nejen na konkrétní sdělení od určité osoby, ale rovněž na obecné formy sdělení týkající se nás všech. Taková sdělení mají společenský původ (Hayesová, 2003, s. 9, 29).

Pojem komunikace pochází z latinského výrazu „communicatio“ a označuje sdělení, sdílení, zprávu, nebo oznámení. V každodenním životě člověka představuje komunikace základní spojovací článek mezi lidmi. Komunikace tvoří podstatu mezilidských vztahů, je spojujícím prvkem každého lidského snažení a tvoření.

V obecné rovině si pod pojmem komunikace obvykle představíme přenos informace či spojení nebo také sociální interakci mezi dvěma a více osobami, při které dochází ke sdělování a výměně informací. Během komunikace dochází ke sdělování, dorozumívání, k předávání a výměně informací (Palán, 2002, s. 99). V kontextu firemního prostředí chápeme komunikaci podobně. Firemní komunikace je vždy spojena se sdělováním informací, které reprezentují zájmy organizace.

Systém komunikace je společně sdílený systém významů znaků komunikace. Každý systém komunikace proto vyžaduje obecné chápání znaků, jež používá. Komunikovat spolu mohou osoby, které znají tentýž systém komunikace, jímž se dorozumívají. Pomocí technického rozvoje se původní forma komunikace tváří v tvář rozšířila o další způsoby komunikace (komunikace na dálku prostřednictvím telefonu, rozhlasu, e-mailu, atd.). Komunikace je především sociálně-psychologický fenomén. Potřeba bezchybné a přesné sociální komunikace vedla ke zkoumání a nalézání psychologicky účinných způsobů firemní komunikace např. jak správně vést pohovor, poradu, apod. (Nakonečný, 1997, s. 69 – 70).

Smysl sociální komunikace spočívá v orientaci na partnera téhož druhu. Komunikace má sociální funkci, činí lidský život praktickým. Sociální komunikace

tvoří základ sociálních vztahů mezi lidmi, je pojátkem všech sociálních skupin, a tím je základem pro učení, vzdělávání a pracovní život člověka. Komunikativní hodnotu má lidské chování ve všech svých projevech. Komunikace jako druh sociální interakce je jednostranné sdělování nebo vzájemná výměna informací.

Komunikace je utvářena systémem vzájemně sdílených znaků. Vzájemně sdílené znaky tvoří formy komunikace (Nakonečný, 2004, s. 158):

1. verbální (mluvená a psaná řeč – národní jazyk),
2. meta- neboli paralingvistická složka (např. hlasová intonace),
3. neverbální nebo-li nonverbální (komunikace beze slov, řeč těla, chování, komunikace prostřednictvím symbolů a obrazů).

S ostatními lidmi komunikujeme verbálně i neverbálně. Neverbální komunikace slouží mnoha společenským účelům, které Argyle rozděluje do čtyř skupin: napomáhající řeči, nahrazující řeč, vyjadřující postoje a vyjadřující emoce. (Hayesová, 2003, s. 29). V souvislosti s firemní komunikací má primát verbální podoba komunikace.

V jiném členění mezilidské komunikace rozeznáváme podle účelu, ke kterému se komunikace děje, čtyři hlavní druhy komunikace:

- informovat – předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit,
- instruovat – navést, naučit, dát recept,
- přesvědčit – ovlivnit, zmanipulovat,
- pobavit – rozveselit, rozptýlit sebe či druhého (Vybíral, 2000, s. 23).

Rozdíl mezi verbální a neverbální komunikací spočívá v tom, že verbální komunikace je zejména nástrojem sdělování abstraktních obsahů, zatímco neverbální komunikace je především nástrojem sdělování situací a emocí. Verbální komunikace je většinou úmyslná, nonverbální komunikace je často neúmyslná. V komunikaci se uplatňuje situační kontext, který podtrhuje, mění nebo upravuje význam obsahu sdělení. Význam slov dotváří nebo přetváří také metalingvistické faktory. Komunikování je tedy

velmi komplexní fenomén. Sdělování se děje pomocí znaků. Vztahy mezi znaky se zabývá syntax, sémantika a pragmatika. Syntax popisuje vztahy mezi znaky, sémantika vztahy mezi znakem a označovaným a pragmatika vztahy mezi znaky a jejich uživateli. Aspekty jazykového sdělování zkoumá také sociální psychologie, a to z pohledu na sdělování v dyádách a v malých skupinách.

Za základní vlastnosti komunikace považujeme to, že komunikace má vždy složku obsahovou a vztahovou. Vztahová složka komunikace je dominantní a vždy přítomná. Zcela základní a zásadní vlastností chování je fakt, že se nelze nechovat. Každé chování je v interakční situaci komunikací, to znamená, že nelze nekomunikovat. Aktivita a pasivita, slova i mlčení, to vše má význam sdělení, která ovlivňují následující situaci. Příkladem může být situace, kdy osoba cestuje ve vlaku, ale i jinde, se zavřenýma očima, dává tak znát ostatním, že nechce být oslovena. Její okolí tuto zprávu přijme a zachová se podle toho odpovídajícím způsobem.

Mezilidská komunikace se neredukuje pouze na obsahy s jasně definovanými významy. Uplatňuje se zde celá řada faktorů, které mohou význam sdělení měnit. V procesu komunikace dochází k formálnímu předání dat a k vytváření obrazu komunikátora a komunikanta na základě dojmů z jejich chování, k vzájemnému ovlivňování a zpětným vazbám, jejichž podkladem jsou reakce komunikanta. Komunikátor není pouhým vysílatelem a naopak komunikant není jen příjemcem informace. Oba se nacházejí v situaci s určitými záměry a vzájemně na sebe reagují.

Chceme-li komunikaci dobře zvládnout, měli bychom se zaměřit na následující oblasti: rozvíjení dovedností, vědomí kulturních vlivů, umění naslouchat, vztah komunikace a moci, kritické myšlení a etika. Rozvinuté komunikační dovednosti jsou základní podmínkou pro navazování a udržování produktivních vztahů, pro úspěšné studium, podnikání, také pro efektivní vedení druhých lidí. Aby byl člověk úspěšný v komunikaci, měl by umět dobře mluvit a hlavně umět naslouchat. Veškerá komunikace se odehrává na pozadí vlivu moci, kterou mají jednotliví účastníci

komunikace. K tomu, aby komunikace byla přesná a logická, musí vycházet z principů a dovedností kritického myšlení (DeVito, 2001, s. 9 – 11).

1.1 Proces sociální komunikace

Snad nejčastěji citovaný popis komunikačního aktu pochází od amerického politologa Lasswela, který jej vyjádřil takto: kdo, co říká, jakým kanálem, komu, s jakým efektem. Lasswel publikoval tuto větu již v roce 1948 a do odborné literatury vstoupila jako tzv. 5W (z anglického originálu: who, says what, in which channel, to whom, with what effect). V průběhu doby byla pro svoji zjednodušující mechanistickou formu často kritizována, ale je uvedena v podstatě v každé publikaci o sociální komunikaci. Ve firemní komunikaci proces sociální komunikace probíhá většinou formalizovaně a působí na něj mnoho dalších faktorů, které Lasswelův model nebere v potaz. V jeho modelu je komunikace redukována na pouhý přenos informací. Nezohledňuje záměr komunikace, význam informačního kanálu na charakter celé komunikace nebo kontext, ve kterém se komunikace odehrává (Underwood, 2003, <http://www.cultsock.ndirect.co.uk/MUHome/cshtml>).

Výstižněji lze komunikační situaci charakterizovat těmito základními prvky (Reichel, 1983, s. 10 -11):

1. kdo (komunikátor),
2. říká (co),
3. komu (komunikant, recipient),
4. čím (druh komunikace, slova),
5. prostřednictvím jakého média (např. mluvené řeči),
6. s jakým úmyslem (záměr, motivace),
7. s jakým účinkem.

Komunikátor je odesílatelem informace, kóduje sdělení, např. ve verbálních znacích (řeč). Komunikátorem může být jak jednotlivec tak i kolektiv. Komunikátor

vyjadřuje konkrétní obsah sdělení (komuniké), používá k tomu prostředek, kterým dochází k přenosu informace - médium (mluví přímo nebo telefonuje). Komunikant je příjemcem (recipientem) informace či informací, přijaté sdělení dekóduje. Komunikátor i komunikant interpretují sdělení jako význam použitých znaků.

V komunikační situaci jsou komunikátor a komunikant partnery. Při běžné komunikaci dochází k výměně jejich komunikačních rolí, z příjemce se stává tvůrce informace a naopak. Komunikační záměr vyjadřuje záměr komunikátora. Termíny komunikátor (iniciátor aktu, ten kdo vysílá informaci), komunikant (příjemce), systém znaků a efekt komunikace zavedl autor Platte (Nakonečný, 2004, s. 159).

Mezilidská komunikace se realizuje ve dvou rovinách: v komunikačních aktech a v komunikačních procesech. Obě tyto roviny komunikace jsou dynamické a proměnlivé v čase. Komunikačním aktem rozumíme jednotlivý případ komunikace např. rozhovor dvou lidí, porada, schůze. Jedná se o uzavřený celek v určité komunikační situaci s určitým obsahem a časovým trváním. Komunikační proces se skládá z několika komunikačních aktů, které se často opakují. Komunikační proces je složitější a trvá déle než komunikační akt. Komunikační akty a procesy ovlivňují společnost i jednotlivce a mění jejich vztahy.

Komunikační záměr a komunikační efekt jsou prvky komunikační situace, které dávají ráz celé komunikaci. Tyto prvky komunikace určují systematické zavádění a řízení firemní komunikace. Ve firemní komunikaci je dán důraz zejména na tyto dva prvky komunikační situace, jež mají význam při vytváření komunikační strategie a pro výslednou efektivitu komunikačního procesu. Během vlastního procesu komunikace se pomocí zpětné vazby buď potvrzuje, či vyvrací dosažení komunikačního záměru v konkrétních efektech sdělovaných informací. Znamená to porozumění nebo neporozumění informacím, shodu nebo neshodu na významech (dorozumění). Posuny obsahů a významů mají různé příčiny, vyplývají z osobnosti aktérů, z prostředí komunikační situace nebo z kombinace obou těchto základních faktorů (Tureckiová, 2004, s. 113 – 114).

Poruchy v komunikaci neboli komunikační šумы mohou vznikat také působením komunikačních bariér. Překážky komunikace mohou být (Tureckiová, 2004, s. 114):

1. Externí bariéry – vnější vlivy prostředí, které vznikají působením:

fyzikálního prostředí (hluk, nevhodná teplota, prašnost, nedostatečné osvětlení, apod.), sociálního prostředí (různé zvyklosti aktérů komunikace, které vychází z různých kulturních prostředí, promítají se i do vnitřních bariér).

2. Interní bariéry – vznikající působením vnitřních vlivů:

fyzilogických, fyzických (fyzické nepohodlí, momentální zdravotní stav, výslovnost, vady zraku, sluchu, apod.), sociálních (předsudky, nedostatek úcty, naopak, apod.), psychických a psychologických (strach z neúspěchu, osobní problémy, emoce v komunikaci, nesoustředěnost atd.) a sémantických (rozdílná kulturní a sociální zkušenost jako je jazyk, vedoucí k rozdílnému pochopení výrazů).

Jednou z častých komunikačních bariér je neschopnost naslouchat druhým lidem, protože se příliš zabýváme vlastními názory. Evans (1990, s. 194 – 215) vyzdvihuje pro efektivní komunikaci důležitost umění naslouchat, zvláštní důraz klade na používání zpětné vazby.

1.2 Typy sociální komunikace

Celkem vyčerpávající dělení sociální komunikace uvádí Slámová (Slámová, 2006, <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>):

- přímá (bezprostřední) - nepřímá (zprostředkovaná komunikačními médii):
během přímé komunikace je médium vázáno na komunikátora (např. řeč, gesta), komunikátor i komunikant jsou při komunikaci současně přítomni, podstatou nepřímé komunikace je oddělení média a komunikátora (prostorově nebo časově);
- jednostranná (jen směrem k příjemci) – oboustranná (v obou směrech, s výměnou rolí komunikátor – komunikant, tzv. interakce);

- vizuální – auditivní – audiovizuální: závisí na způsobu vnímání, buď zrakem, sluchem, anebo kombinací obojího;
- verbální – neverbální: signály mají povahu slovní (mluvená nebo psaná řeč) nebo neslovní (tón hlasu, gesta, mimika, pantomimika);
- formální – neformální (bez předem stanovených pravidel);
- “na blízko” (bez přenosu v prostoru) – “na dálku”, telekomunikace (s přenosem v prostoru);
- intrapersonální – interpersonální – skupinová – veřejná: často se můžeme setkat s rozdělením komunikace podle počtu partnerů;
- adresní – neadresní: jedná se o situaci, kdy příjemce je nebo není komunikátorovi osobně znám;
- synchronní – asynchronní: podmínkou synchronní komunikace je současná aktivita zdroje i příjemce informace.

V probíhající intrapersonální komunikaci je komunikátor zároveň komunikantem. Jedná se o takové případy, kdy jeden člověk komunikuje sám se sebou (např. vnitřní dialog). Interpersonální komunikace vychází ze sociologické definice malých skupin a z jejich základních atributů. Veřejná komunikace přináší sdělení velkým skupinám příjemců: skupinová (veřejná) předává sdělení tzv. veřejnosti, tj. anonymním čtenářům, posluchačům, divákům, specifickým typem skupinové komunikace je komunikace masová. Masová komunikace je ve firemní komunikaci zastoupena utvářením a udržováním vztahů s veřejností (Tureckiová, 2004, s. 115).

V souvislosti se zprostředkovanými informacemi rozlišuje Slámová (2006, <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>) ještě specifické typy sociální komunikace:

- informační altruismus,
- informační propaganda,
- dezinformace,
- infomercial,
- infotainment (info-zábava),

- edutainment,
- komunikace pod nepravou identitou (např. při chatování),
- informační asymetrie,
- CMC - computer mediated communication (počítačem zprostředkovaná komunikace).

Verbální komunikace se odehrává prostřednictvím jazyka. Tento druh komunikace může být: přímý nebo zprostředkovaný, mluvený nebo psaný, živý nebo reprodukováný. Verbální komunikace je zprostředkovávána jazykovým znakem a významem na něj vázaným. Hlavní jednotkou jazyka je slovo. Slovo není obyčejný znak předmětu, ale takový znak, který historicky, nezávisle na vůli jednotlivých lidí, odráží spjatost s předměty prostřednictvím myšlení. Slovní znak je vždy známý kolektivu a svým významem jako obrazem předmětu je s předmětem spojený vnitřním vztahem. Není to jenom materiální znak, ale je současně informačním znakem a znakem s charakterem odrazu a komunikace. Věda o znakových systémech se nazývá sémiotika. Problematikou slova a jeho významu se zabývá sémantika. Obecnou teorií jazyka zkoumá lingvistika. Znak je dán vztahem tří prvků: nosičem znaku, objektem, který je nosičem zastupován a interpretantem, což je výsledek interpretace. Klasickým pojetím znaku se zabývali různí autoři např. Peirce, Morris, Gardiner aj. (Nakonečný, 2004, s. 159).

Aby komunikace mohla úspěšně proběhnout, je nutné, aby jazykové znaky měly určující jádro společné pro členy daného společenství. Problémem je, že i tam, kde je jádro pro účastníky komunikace společné, znaky mohou mít pro různé lidi v různých situacích různé dodatečné významy. Pro zlepšení komunikace je nutné umět použít tyto znaky tak, aby byla vystižena specifika určení významu, který jedinec zamýšlí sdělit ve specifické situaci. Důležité je umět funkčně používat bohaté škály výrazových prostředků, kterými konkrétní jazyk disponuje.

V dnešní době jsme ovlivňováni zejména rozvojem technických prostředků, které vznikly k usnadnění a urychlení přenosu informací. Tyto prostředky (např.

internet) mají velký dopad na naši komunikaci. Jazyk, který používáme pro toto prostředí se stává určitou komunikační bariérou, množství zprostředkovaných informací nás přímo zavaluje, málokdo dokáže veškeré získané informace ověřit.

Je dobré mít neustále na paměti, že během mluvené verbální komunikace se obvykle uplatňují také prvky neverbální komunikace. Neverbální komunikace může verbální komunikaci zvýraznit, potlačit nebo úplně měnit její význam. Někdy ji může zcela nahradit. Neverbální komunikační projevy a jejich vnímání jsou do značné míry podmíněny danou kulturou (Slámová, 2006, <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>). Obecně nazýváme neverbální komunikaci jako řeč těla. Odehrává se většinou na nevědomé úrovni našeho vědomí. Příkladem neverbálních komunikačních prostředků mohou být: různá gesta, výraz tváře, pohled do očí, hlasové, ale nejazykové aspekty mluveného projevu, zdráhání se, odkašlání si, síla hlasu, tempo řeči, prostorové umístění apod. Neverbální význam bývá názorný, smyslově vnímatelný a je zpravidla výrazem emocionálního stavu, který můžeme takto vyjadřovat záměrně i nezáměrně.

Neverbální komunikace sice není tak přesná a efektivní jako komunikace verbální, přesto je cenným zdrojem mnoha informací o momentálním emočním rozpoložení účastníků komunikace. Správná interpretace neverbálního chování je složitá a vyžaduje určité zkušenosti. Interpersonální komunikace je vždy ovlivněna kulturními rozdíly, mezi než patří rozdíly pohlaví, věku, společenského postavení, náboženství a národnosti, atd. (DeVito, 2001, s. 9 – 11).

Neverbální komunikaci utváří (Nakonečný, 2004, s. 160 – 175):

- mimika – pohyby svalů v obličeji. Signalizují momentální psychický stav i stálější pro člověka charakteristické rysy,
- gestika – záměrné i nezáměrné pohyby těla,
- pohledy očí – oční kontakt je velice důležitou částí neverbální komunikace, ne nadarmo se říká, že oko je oknem do duše,
- haptika – zahrnuje doteky, ty mohou nést význam přátelský, formální, neformální nebo intimní,

- posturika – držení těla, poloha rukou, nohou, směr natočení těla, apod. vyjadřují zaujetí k partnerovi a ke sdělení,
- kinezika – spontánní pohyby různých částí těla,
- proxemika – prostorové „rozložení“, vzdálenost mezi komunikujícími osobami.

1.3 Struktura komunikace

K porozumění systému interní firemní komunikace je nezbytné pochopit, jak je utvářena struktura sociální komunikace obecně. Jednotlivé prvky komunikace jsou rámcem pro průběh procesů interní firemní komunikace. Komunikace je vždy vystavěna určitým způsobem, mezi základní prvky komunikace náleží:

1. Směr komunikace - v případě oboustranné komunikace dochází k přirozenému střídání rolí obou partnerů (komunikátora i komunikanta) a k jejich ovlivňování zpětnou vazbou. Jednostranná komunikace (četba novin, přednáška...) je komunikace, u které každý z partnerů komunikačního aktu zachovává beze změny svou roli (Slámová, 2006, <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>). Vyrovnanost komunikace sleduje množství předávaných informací mezi komunikátorem a komunikantem.
2. Komunikační kanály – soubor hmotných podmínek dovolujících jednomu partnerovi komunikovat s druhým partnerem se označuje jako komunikační kanál. Řadí se mezi ně zpravidla auditivní neboli vokální kanál (mluvená řeč, verbální a paralingvistická komunikace) a vizuální kanál (výraz tváře, výměna pohledů, gesta a pohyby těla, celkový vzhled, vzdálenost apod.), hmatový neboli taktilní kanál (doteky, strkání), čichový neboli olfaktorální kanál (vnímání vůně), teplotní neboli termální kanál (pocíťování tělesné teploty jiné osoby), chuťový neboli gustatorální kanál (Slámová, 2006, <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>).
3. Obsah komunikace – obsah komunikace je sdělovaná informace (komuniké). Určitá informace musí být přenášena od jednoho partnera k druhému a musí být pro oba partnery srozumitelná. Informace je zakódována v patřičném znakovém systému. Obsah a smysl sdělení jsou důležitými prvky komunikace mezi lidmi. Pro bezchybnou

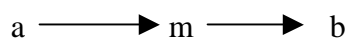
výměnu informací je nutné zohledňovat obě tyto složky komunikace (Janoušek, 1968, s. 43).

4. Komunikační prostředky – slouží k přenosu informace od tvůrce k uživateli. Komunikační prostředky jsou vlastně způsob, jakým se informace šíří. Patří sem gesta, řeč, obrazy, hudba, apod. Každá komunikace používá sady určitých znaků, vytváří pravidla jejich používání a jejich formu. Studium znaků a pravidel, podle kterých se znaky používají, tvoří základ výzkumu komunikace. Komunikace bez znaků neexistuje. Kromě nejvýznamnějších znakových systémů, kterými jsou jazyk a písmo patří k velmi dokonalým znakovým systémům např. různé systémy kódů. Mezi nejznámější patří Morseova abeceda, znaková řeč, prstová abeceda. Nejdokonalejším prostředkem komunikace je beze sporu mluvená a psaná řeč. Jazyk slouží v lidské společnosti především pro dorozumívání a přenos informací. Aby mohl plnit tuto základní funkci, musí být strukturovaný (zvuk i významy musí vytvářet systém) a univerzální. Přirozený jazyk ve zvukové podobě má svoje zákonitosti (výslovnost) a významový systém, který odpovídá logice myšlení (Slámová, 2006, <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>).

5. Záměr komunikace a komunikační efekty – jeden z partnerů vstupuje do komunikačního aktu s určitým záměrem a chce dosáhnout nějakého účinku, jinak řečeno, efektu. Efekt komunikace je odrazem toho, nakolik bylo záměru komunikátora dosaženo. Zahrnuje rovněž to, co bylo komunikací vyvoláno, obsahuje tedy také zpětnou vazbu komunikace. Ne pokaždé k žádanému efektu dochází. S tím souvisí strategie a taktika komunikace. Otázkou, jak dosahovat kýžených komunikačních efektů se zabývali již starověcí Řekové. Aby komunikace mohla být efektivní, musí všechny prvky komunikace vytvořit jeden harmonický celek. Termín komunikační efekt se používá především v oblasti masové komunikace, kde je celá řada aktivit, např. masových sdělovacích prostředků, zaměřena cíleně na velké množství příjemců (Slámová, 2006, <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>).

6. Prostředníci komunikace – komunikaci lze rozčlenit také podle toho, zda k ní dochází přímo (tváří v tvář) nebo nepřímo (zprostředkovaně) pomocí prostředníků. Tyto prostředky umožňující komunikaci mohou být sluchové, zrakové nebo obojí. Historicky nejstarší komunikace je přímá komunikace. Rozvoj civilizace a rozvoj vědy a techniky dal vzniknout řadě pomůcek komunikace (za všechny telefon, elektronická pošta a

další). V procesu komunikace se objevují dva druhy prostředníků, a to lidský prostředníci a technická zařízení mající roli prostředníka (Slámová, 2006, <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>). Schéma komunikace s lidským prostředníkem:



a – původce informace

m – mediátor (prostředník)

b – příjemce informace

Během komunikace pomocí mediátora se vytvářejí komunikační cesty či řetězy. Mediátor může být pasivní nebo aktivní. Svou aktivitou sdělení různě mění (mohou vznikat tzv. šumy). Hlavním úkolem mediátora je umožnit existenci informačních toků v obou směrech. (Klasickým příkladem pasivního prostředníka je role tlumočníka či překladatele, jehož hlavním úkolem je co nejobjektivnější a nezměněné předání informace.) Téměř vždy dochází k určité změně informace. Aktivní prostředník zasahuje do děje mnohem radikálněji. Technická zařízení nám dávají možnost překonávat větší vzdálenosti při komunikaci. Kromě sémantických mohou jejich používáním vznikat také tzv. technické šumy, což jsou šumy vzniklé nedokonalou technikou (Slámová, 2006, <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>).

7. Základní schémata komunikace – informace putuje informačním kanálem v zakódované podobě od komunikátora ke komunikantovi, který ji dekoduje. Komunikace pak probíhá obdobně zpětnou vazbou opačným směrem. Původce informace musí informaci podat v podobě srozumitelné příjemci. Vhodným kanálem ji předá komunikantovi, který musí informaci zachytit svými smysly, dekodovat ji a zpracovat ve svém mozku. Role partnerů se během komunikace mění tak, že pokud informace u příjemce vzbudí odezvu, stává se z příjemce tvůrce informace a celý proces se rozbíhá zrcadlově znovu. Soubor aktivit tvůrce informace nazýváme proakce. Partner v komunikaci odpovídá reakcí. Toto základní uspořádání neplatí vždy, záleží na konkrétní reakci, kterou akce mluvčího u partnera vyvolá (Slámová, 2006, <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>).

8. Společenské a komunikační situace –v každé situaci existuje řada proměnných, které situaci pozměňují (účastníci komunikace, předmět komunikace, prostředí, atd.) Obecně mají komunikační situace různou míru dynamiky. Sled událostí je někdy velmi rychlý, jindy situace zůstává stejná dlouhou dobu. Z hlediska času situace rozdělujeme na základě délky jejich trvání, a to na přechodné nebo dlouhodobé, z hlediska jejich frekvence na jednorázové, přechodné a opakované (Slámová, 2006, <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>).

Obvykle efekty vyvolané účinkem komunikace dělí na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé efekty vznikají jako mínění o zboží, sportovcích, písničkářích, atd. Dlouhodobé efekty působí na příjemce dlouhodobě, některé informační efekty jsou na celý život, trvalý ráz mají v oblasti motivační a u předsudků. Z hlediska dosažení záměru komunikátora jsou některé efekty žádoucí, jiné nežádoucí. Komunikace může dále vyvolávat následující efekty (Slámová, 2006, <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>):

- informační efekt - příjemce získá novou informaci, obohatí své poznatky,
- efekt v oblasti chování - tento efekt je pozorovatelný (člověk něco udělá, projeví se pohybem, verbálně, něco nakreslí atd.),
- efekt v oblasti motivace - jedná se o zásah do emocionální složky lidské osobnosti, tyto efekty dodávají dynamiku našemu chování, vedou ke změně postojů a rozhodnutí,
- kombinované efekty - tyto efekty se projevují změnou motivu a následně změnou chování.

Informaci, kterou získáme přímo sledováním nějaké události nazýváme přímou informací. Tato informace je předávána přímými svědky. Další, kdo se informaci od těchto prostředníků dozvídá, ji dostává jimi zkreslenou. U každé zprostředkované informace je třeba ověřit její validitu (neboli platnost, informace je aktuální, problém se mezitím nezměnil), spolehlivost (stejnou informaci dostaneme při stejné situaci opakovaně) a reliabilitu (různé zdroje dávají stejnou informaci).

Kvalita informace závisí mimo jiné na kvalitě prostředníka, na jeho schopnosti informace třídit a vybírat. Bez ohledu na jeho kvality však dochází k zákonitým jevům, které je vždy u zprostředkované informace brát do úvahy (Slámová, 2006, <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>):

- informace se zhušťují – to znamená, že dochází k jakémusi stlačení informací, a to buď bezděčně, nebo proto, že si prostředník informace nedokázal dostatečně zapamatovat. Jindy může docházet k záměrnému zhuštění informace např. za účelem výběru nejdůležitějších faktů, odstranění redundantních informací atd.,
- informace se deformují – deformace nastává u všech zprostředkovaných informací bezděčně nebo záměrně,
- dochází k redundanci neboli nadbytečnosti informací,
- snížení rychlosti přenosu informace – čím je cesta informace delší, tím je výsledek méně aktuální.

V každodenním životě přechází člověk z jedné komunikační situace do druhé. Spoustu příkladů komunikačních situací lze nalézt např. Lamsera (1969, s. 58 – 66, s. 117 – 145). Běžně vstupujeme do neuspořádaných situací, kterých se účastní kolem deseti lidí. Prostor není přesně vymezen ani upraven, lidé se volně sejdou a vyměňují si informace. Situace u kulatého stolu je symbolem pro rovnocenné postavení obou partnerů. Obdélníkové stoly znázorňují dvoustrannost jednání. Obě jednací strany si obvykle sedají na protilehlé strany. Stolová situace s uspořádáním do tvaru T nebo U zdůrazňuje tzv. předsednické místo.

Každé sdělení má pro účastníky komunikace kromě obecně známého obsahu rovněž konkrétní smluvený význam, který má smysl pouze v tomto konkrétním kontextu. Odborně nazýváme tyto jevy denotace a konotace. Velmi známá je Osgoodova metoda sémantického diferenciálu, která zkoumá, jakou reakci vyvolávají v člověku různé slovní podněty (jména konkrétních osob, pojmy jako jsou hrdina, vrah apod.). Respondenti těchto pokusů měli vyjádřit svůj kladný nebo záporný vztah k těmto pojům a označit jejich zařazení do stupnice od plus 3 do minus 3 (kladný nebo záporný vztah). Ve své podstatě vyjádřili konotaci těchto výrazů.

Velmi zajímavý je také jev související s masovými prostředky, a tím je tzv. veřejné mínění. Veřejné mínění představuje mínění velkého množství lidí, kteří reprezentují veřejnost. Pro firemní komunikaci znamená existence veřejného mínění mnohé. Negativní veřejné mínění může mít pro organizaci fatální následky. Naopak pozitivní veřejné mínění, spojené s prací firemní komunikace např. starání se o pověstí dobrého zaměstnavatele, se může v organizaci projevat v podobě dostatku uchazečů o zaměstnání. Veřejné mínění se odráží hlavně ve společenských makrosystémech. Racionální jádro tohoto mínění je tvořeno převážně na základě aktuálních informací zveřejněných v masmédiích tj. žurnalistické informace. Protože se dostává k příjemci prostřednictvím určité instituce, dochází u těchto informací k známým deformačním jevům, jako jsou např. zužování obsahu informace, blokování informací, které nemají být zveřejněny apod. Neexistuje veřejné mínění obecně, hovoří se o mínění příslušníků určité strany, regionu, sociální vrstvy, profese, někdy i celého národa. Tímto jevem se zabývají průzkumy veřejného mínění, odrážejí jeho aktuální stav (AISA, Faktum apod.)

2 Komunikace v malých skupinách

Interní firemní komunikace má převážně podobu interpersonální komunikace. Při zkoumání interpersonální komunikace nesmíme zapomenout na poznatky z oblasti sociální psychologie. Malé skupiny utváří konkrétní členové skupiny, kteří zastupují jednotlivé role ve skupině (v organizaci se jedná např. o role nadřízeného a podřízeného), způsob vedení skupiny (od striktně direktivního vedení lidí, týmového vedení, až po partnerské vedení) převažující atmosféra ve skupině, soudržnost skupiny, skupinová pravidla a normy. Každá komunikace ve skupině probíhá na základě naučených pochodů (Nakonečný, 2004, 215 – 220).

Hlavní rysy komunikace ve skupině jsou (Slámová, 2006, <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>):

- komunikace v jednotlivých skupinách je převážně bezprostřední,
- je přechodná nebo trvalá,
- komunikační akty ve skupinách jsou časté,
- činnost skupin podmiňují konkrétní komunikační situace.

Komunikace ve skupině vyžaduje množství informací. Komunikace ve skupině vychází ze dvou druhů informací. Jsou to tzv. rezervní a průběžné informace. Rezervní jsou takové informace, které jednotliví členové skupiny nashromáždili ve svém osobním systému poznatků. Průběžné informace jsou takové informace, které jsou aktuální v dané přítomné situaci (Slámová, 2006, <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>).

Ve formalizovaných skupinách jako jsou organizace, roli hlavního komunikátora uvnitř i navenek obvykle zastává její nejvyšší představitel nebo mluvčí. Podobně je pak formalizována role komunikanta (oddělení pro styk s veřejností, oddělení interní firemní komunikace). V těchto komunikačních skupinách náleží každé funkční či sociální pozici určitá komunikační práva a povinnosti. Formalizace skupiny určuje: podobu komunikace vydávaných sdělení, způsob nakládání s přijatými sděleními, proces

sdělování. Z hlediska formální podřízenosti či nadřízenosti rozlišujeme dva druhy komunikace (Reichel, 2004, s. 220):

1. horizontální komunikace – kdy mají komunikující partneři stejný sociální status (v podniku jsou např. kolegové na stejné úrovni řízení),
2. vertikální komunikace – komunikující partneři mají rozdílný sociální status (v podniku mezi nadřízeným a podřízeným), komunikace bývá často asymetrická, partner s vyšším komunikačním statusem se větší měrou podílí na charakteru komunikační situace.

Složitost a rozsah komunikačních řetězců je při intraskupinové komunikaci určen hlavně počtem partnerů. Komunikace ve trojici se děje zpravidla způsobem řetězová horizontální nebo řetězové vertikální komunikace. Komunikace se liší především formálností předávaných sdělení. V těchto případech komunikace ve trojici nejsou partneři propojeni a jeden zde působí jako prostředník. Tento typ komunikace není pro přenos informace příliš výhodný. V případě okružní komunikace jsou si všichni partneři rovni a komunikace je neformální. Pokud je jeden z nich nadřízený a má větší iniciativu, jednání je formálnější (Slámová, 2006, <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>).

Větší množství partnerů v komunikaci spojují určité komunikační vazby. Jejich znázornění navazuje na teorii malých skupin. Komunikace v malých skupinách je jedním z rysů těchto skupin, prolíná se do všech činností skupiny. Jedním z jevů, který skupinovou komunikaci doprovází, je vytvoření tzv. "diskurzního univerza". Diskurzní univerzum je tvořeno skupinou jedinců, kteří se podílejí na společném sociálním procesu svou zkušeností a chováním. Univerzum se skládá ze tří rovin (Slámová, 2006, <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>):

1. Společný systém jazykových významů a společné pravidlo jejich používání (za všechny může být uveden příklad komunikace uvnitř IT oddělení).
2. Samo sdělování je komunikativní činnost, která vyrovnává úroveň informovanosti mezi účastníky ve srovnání se stavem před jejich vstupem do skupiny (např. intenzivní komunikace během adaptačního procesu nového pracovníka).

3. Společně sdílejí názory, mínění a postoje. Vzniká tlak k uniformitě skupiny. Tento tlak se zvětšuje, čím více jsou odlišné názory mezi členy skupiny a čím je problém těsněji spjat s fungováním skupiny a čím je větší její soudržnost (obdobné názory na nové události v dění firmy).

Komunikace je prostředek k dodržování skupinových norem a standardů. V organizaci je informování zaměstnanců v kompetenci interní firemní komunikace. Rovněž vývoj důvěry je závislý na míře komunikace, při komunikaci v pracovním prostředí roste kooperativita skupiny. Komunikace dále slouží k dosažení shody ve skupině. Skupina zvyšuje tlak ke stejnosti tím, že zvyšuje komunikaci vůči těm, kteří zastávají její názor a snížením komunikace s těmi, kteří mají odlišný názor.

Psycholog Bales zkoumal komunikaci ve skupině a dospěl k některým zajímavým poznatkům (Slámová, 2006, <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>):

- výše postavení lidé častěji komunikují, níže postavení spíše reagují,
- vedoucí ve skupině s více než pěti lidmi hovoří ke skupině jako k celku,
- lidé s nízkým statusem rádi hovoří k výše postaveným,
- lidé s vysokým statusem častěji kritizují,
- lidé častěji komunikují s těmi, kteří iniciují komunikaci,
- čím těsnější je vzdálenost, tím častější je komunikace.

2.1 Struktura komunikace v malých skupinách

Jedním ze stěžejních úkolů interní firemní komunikace je koordinace pracovních aktivit zaměstnanců firmy. Mezi lidmi, kteří se podílejí na určité společné činnosti vznikají vzájemné vztahy, jejichž podstatu tvoří vzájemná sympatie, antipatie a lhostejnost. Stupně vzájemné přitažlivosti a odpudivosti či lhostejnosti jedněch k druhým vyjadřují tzv. sociometrické pozice (Nakonečný 2004, s. 230). Komunikace v malých skupinách probíhá podle komunikačních schémat, která ukazují možné vazby

ve skupinách. Z hlediska výměny informací stojí komunikující osoby v těchto seskupeních vždy v centru nebo na periferii podle toho, jak se zapojují do komunikace. Rychlost předávání zpráv je největší u kruhového schématu. Přenos informací funguje dobře u schémat s centrální osobou. Osoba, u které se shromažďují informace je většinou vůdcem skupiny. V případě centralizovaných schémat se ztrácí tvořivost jednotlivých účastníků. V pracovním prostředí se komunikace v malých skupinách děje zpravidla takto (Slámová, 2006, <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>):

- hvězda – hvězda s centrální osobou,
- kruh – komunikace se děje v kruhu,
- vidlice (ypsilon),
- řetěz – zde je nejsilnější role vedoucího ve skupině, ale bez zpětné vazby,
- plná struktura – v případě, že komunikuje každý s každým, přináší největší skupinové uspokojení (Nakonečný, 2004, s. 238).

Výzkumy zaměřené na komunikování mezi jedinci s různým postavením v sociální struktuře ukazují, že komunikace je často směřována k osobám s vyšším statusem a vlivem. Což bývá interpretováno tak, že komunikace směrem vzhůru např. k vedení společnosti, slouží jako náhrada pohybu směrem vzhůru, který je blokován např. postup v pracovní hierarchii nebo svěřením náročného úkolu, možnost vedení týmu, apod. (Janoušek, 1968, s. 117).

Ve skupině existují různé možnosti pozice jedince, resp. různé druhy sociometrického statusu. Tento status je založen na vzájemných výběrech a odmítáních mezi členy skupiny. Kombinací výběrů a odmítání členy skupiny jsou konfigurovány následující pozice (Nakonečný, 2004, s. 229 - 230):

- hvězda: má nejvyšší možnou hodnotu všech možných skupinových voleb;
- outsider: neboli antihvězda, má minimální smíšený sociometrický status;
- izolát: je osoba, která ostatní nevolí, ani není volena, žije na okraji skupiny;
- ambivalentní status: komplikovaná pozice s maximálním počtem všech obdržovaných voleb, ale nulový smíšený sociometrický status;

- šedá eminence: osoba v pozadí, která je pozitivně volena lídrem skupiny a sama lídra skupiny vybírá, ale jinak stojí izolovaně.

Analýza informačních vztahů v malých skupinách je velmi cenná pro organizaci informačních toků v pracovních útvarech a pro objasnění jejich zákonitostí. Pohyb informací v podniku je zajištěn zpravidla pravidelnými komunikačními procesy, které mají předepsané cesty (vertikální i horizontální cesty). Podniky vytvářejí pro komunikaci speciální útvar, který produkuje administrativu. Čím je systém větší, tím je tato administrativa rozsáhlejší. V organizaci se pak skrývá nebezpečí její přemíry. V případě přílišné administrativy se cesty informací vytvářejí duplicitně, narůstá délka komunikačních řetězců a vytvářejí se mnohé informační šumy. Původní myšlenka racionalizovat informační toky se pozmění natolik, že se administrativa zpomaluje nebo dokonce zamezuje šíření informací.

V konkrétní situaci v podniku vede nedostatek informací mezi nadřízeným a podřízeným k následujícím jevům (Slámová, 2006, <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>):

- nadřízený má méně prostředků k přinucení podřízených,
- dochází k šíření nepodložených faktů,
- dvousměrnost komunikace je nutnou podmínkou pro přesnost pohledu na věc a pro zachování demokracie, i když je to pomalejší,
- přemíra připomínek zezdola škodí.

3 Firemní komunikace

Firemní komunikace zahrnuje veškerou komunikaci probíhající v organizaci a podmiňuje realizaci všech procesů řízení, které se organizace dotýkají. Komunikace v organizaci je jedním z základních nástrojů uplatňování moci v organizaci a jedním ze základních prostředků pro vytváření a řízení firemní kultury. Konkrétní podoba komunikace v organizaci spočívá ve spojení s celkovou atmosférou, podnikovým prostředím, kulturou a etikou organizace. Firemní komunikaci můžeme definovat jako specifický druh sociální komunikace, který se realizuje uvnitř dané společnosti a ovlivňuje vztahy mezi lidmi ve společnosti, vztahy mezi společností a jejím okolím, nebo jako systém propojující organizaci a její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury (Tureckiová, 2004, s. 111).

Jinou definici firemní komunikace najdeme u Palána. Podle něho lze popsat komunikaci v rámci podniku jako „vzájemné sdělování, výměnu informací a vzájemné ovlivňování“ (Palán, 2002, s. 99).

Základní dělení firemní komunikace rozlišuje interní firemní komunikaci a externí firemní komunikaci. Interní (vnitřní neboli vnitrofiremní) komunikace označuje komunikaci, která se odehrává uvnitř firmy. Externí komunikace se naproti tomu zaměřuje na vnější prostředí organizace. Kromě těchto dvou jmenovaných forem existuje také komunikace zaměřená navenek organizace nesoucí rysy masové komunikace. Tato forma komunikace zajišťuje komunikaci Public Relations. Interní a externí firemní komunikace by měly být ve shodě s masovou komunikací s vnějším prostředím. Činnost útvaru „vnitřní“ a „vnější“ firemní komunikace by měly být koordinovány tak, aby informace, které organizace sděluje navenek, měly stejné vyznění jako informace, které se v rámci interní firemní komunikace předávají vlastním zaměstnancům organizace. Sladování interní a masové komunikace může být formálně vymezeno v organizační struktuře, anebo může mít neformální podobu vzájemného a pravidelného informování pracovníků těchto útvarů (Tureckiová, 2004, s. 119 – 120).

Komunikace v organizaci má za úkol dosažení optimálního předávání informací, znalostí a skutečností s nejvýše možným efektivním výsledkem pro organizaci. Dobře rozvinutá firemní komunikace podporuje efektivitu organizace, naopak nedostatečně nebo špatně rozvinutá komunikace efektivitu organizace zpomaluje. Způsob vnímání práce a s ní spojené odměny pracovníků závisí z velké části na účinnosti interní (vnitropodnikové) komunikace. Obousměrná komunikace (mezi pracovníky organizace a vedením organizace) je nutností pro informování pracovníků o politice a plánech organizace, slouží k vzájemnému předávání informací a názorů, je tedy významným nástrojem k řízení změn v organizaci. Zaměstnanecké vztahy jsou ovlivňovány manažerskou, vnitropodnikovou a externí komunikací (Armstrong, 2002, s. 719).

Každá organizace funguje díky kolektivní činnosti lidí a k tomu, aby byly výsledky těchto lidí koordinované, je zapotřebí, aby byla dobře koordinována komunikace. Komunikace zaručuje funkčnost celého systému a jeho efektivní chod, působí na motivaci pracovníků, umožňuje jednotlivcům získat zpětnou vazbu a je předpokladem pro inovaci a rozvoj. Oboustranná komunikace je nezbytná k tomu, aby management mohl informovat pracovníky o záměrech podnikové politiky, a aby na ně pracovníci mohli reagovat. Rozhodující přitom není množství přenášených informací, ale jejich hodnota a kvalita. Fungující systém komunikace je rovněž jedním z nejúčinnějších prostředků sloužících k prevenci konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů. Na účinné komunikaci (komunikaci manažerů, vedoucích týmů a firemní komunikaci vůbec) závisí názory zaměstnanců na práci, kterou vykonávají a s ní spojenou odměnu.

Měnící se svět přináší nové možnosti, výzvy a nové naděje, ale rovněž nové požadavky a obavy. Lidé musí umět řídit stále více věcí a rozumět „jazyku“ moderní doby. Dá se říci, že žijeme v komplikované době, v níž se vyvíjí komplikovaná komunikace, a již nejlépe vystihuje pravidlo nestálosti (Stephen, 1996, s. 183).

V organizacích v průběhu času dochází k řadě změn, které mohou ohrožovat pohodu zaměstnanců a jejich pocit bezpečí. Důležitou roli vždy hraje brzké a dostatečné

seznámení zaměstnanců s důvody změn a s jejich důsledky. Intenzivní komunikace v době výrazných změn pomáhá eliminovat obavy z těchto změn, a tím i negativní dopady, které vždy v určité míře změny doprovázejí. Většina aktivit manažerů, jež se orientují na vztahy uvnitř podniku, závisí na úrovni jejich komunikačních dovedností. Manažeři jsou ti, kteří pracovníky vedou, informují, přesvědčují, motivují, kontrolují, sledují jejich práci. Součástí práce manažerů je také přinášet konstruktivní kritiku, rozhodovat o věcech, plánovat a koordinovat jednotlivé pracovní činnosti (Mikuláščík, 2003, s. 224 – 225).

4 Oblasti firemní komunikace

Komunikace firmy s jejím okolím, její fungování a snaha o dosahování zisku, vyžadují neustálý proces proudění informací z okolí dovnitř podniku a z podniku do okolí. Ze svého okolí získává podnik závažné informace o dění na trhu, na jejichž základě buduje vizi a charakter svého podnikání. Informace směřující z podniku do vnějšího i vnitřního okolí jsou součástí marketingové činnosti podniku. Pro existenci firmy je důležité uvědomit si všechny směry komunikace a nepodcenit komunikaci se žádným z partnerů. Základem úspěšné firemní komunikace je také volba vhodných forem komunikace s partnery komunikace, ať již jsou to dodavatelé, zákazníci, média, odborná i laická veřejnost, obyvatelé v okolí firmy, kde firma realizuje své podnikání, aj. (Holá, 2006, s. 5).

Firemní komunikace organizace spojuje informačně a vztahově své členy a organizaci s okolím, přičemž schopnost efektivní komunikace je podmíněna schopností efektivní komunikace svých členů. Úspěšná komunikace vede k dosažení cílů dílčích komunikačních aktů, má pozitivní dopad na jednání všech zaměstnanců, prohlubuje účinnost ostatních firemních procesů.

Za hlavní oblasti a s nimi související cíle firemní komunikace v podniku lze považovat (Armstrong, 2002, s. 721):

1. Manažerskou komunikaci, její oblasti a cíle:

Komunikace směrem dolů nebo do stran, která obsahuje informace o podnikových cílech, podnikové politice, plánech a rozpočtech, určené jejich realizátorům. Cílem je zajištění přesných a včasných informací zúčastněným pracovníkům o tom, co mají udělat pro podporu podnikových cílů. Komunikace směrem dolů je nositelem konkrétních instrukcí manažera svým podřízeným o tom, co mají dělat. Cílem je zajištění jasných a přesných instrukcí a poskytnutí potřebné motivace k práci. Komunikace směřující nahoru a do stran by měla být návrhem, námětem k cílům podniku od těch, kteří je mají realizovat. Komunikace směřující nahoru a do stran

obsahuje také informace o vykonané práci a výsledcích, které jsou určeny managementu. Slouží managementu ke sledování a řízení výkonu.

2. Vnitropodnikové vztahy:

Komunikace směřující dolů s informacemi o podnikových plánech. Zajišťuje stálou informovanost pracovníků o záležitostech, zvláště o změnách, které se jich týkají. Mají stimulovat pracovníky k větší identifikaci s podnikem. Komunikace směrem nahoru má nést připomínky a reakce pracovníků na plány a události, jež se jich dotýkají. Zajišťuje pracovníkům možnost předkládat návrhy, vyslovit obavy a ukázat, že podnik je schopen na tyto podněty reagovat pozměněním svých plánů.

3. Vztahy s okolím:

Získávání a analýza informací z okolí podniku týkající se jeho zájmů. Přináší veškeré relevantní informace o legislativě, marketingu, komerčních a finančních trzích, technologických a technických záležitostech. Prezentace informací o podniku a jeho službách, produktech, výrobcích vládě, zákazníkům a široké veřejnosti. Za cíl si klade vybudování pozitivní image, přesvědčování klientů a zákazníků k využívání a nákupu jeho služeb a produktů.

Základní podmínkou pro existenci interní firemní komunikace (probíhající uvnitř organizace) je zpětná vazba a zodpovědnost managementu za komunikaci ve firmě. Někteří autoři považují za prioritní úkol firemní komunikace informování pracovníků o záměrech organizace. Záměry a cíle organizace musí bezpodmínečně znát všichni zaměstnanci. Cíle by měly být formulovány právě tak, aby byly všem zaměstnancům srozumitelné. Celková strategie organizace by měla směřovat k jednomu hlavnímu cíli. Pro snazší porozumění by měly být vytýčeny nejvýše tři cíle a každý dílčí cíl by měl být:

specifický,

termínovaný,

realistický,

oboustranně akceptovatelný,

měřitelný (Janda, 2004, s.16).

Interní firemní komunikace souvisí s organizačním chováním, sociálními procesy probíhajícími v organizaci, firemní kulturou, strategií zavádění změn, informačními systémy a stylem vedení a řízení firmy, strategií a koncepcí. Současně je nepostradatelným nástrojem pro jejich ovlivňování.

4.1 Systémy firemní komunikace

„Systém firemní komunikace doplňuje mocenské propojení firmy dané její vnitřní hierarchií a spolu s neformální firemní komunikací umožňuje a posiluje (nebo také oslabuje) informační a vztahové propojení organizace“ (Tureckiová, 2004, s. 123).

Systém firemní komunikace by měl efektivně zprostředkovávat hodnotné a pro organizaci významné informace. Pokud jsou informace šířeny účinně, pak jejich přeměna ve znalosti zvyšuje účinnost všech procesů prováděných v organizaci. Volba komunikačních prostředků se odvíjí od cíle komunikace, kterého má být dosaženo.

Hlavním cílem je informační a vztahové propojení organizace, a to směrem dovnitř (vnitřní firemní komunikace) a směrem ven (komunikace organizace, podniku, firmy s okolím). Funkční systém firemní komunikace má kladný vliv na další fungování organizace:

- pomocí nástrojů (prostředků) pro informování zaměstnanců firmy o všech relevantních událostech firemního života podporuje ostatní firemní procesy;
- získáváním, přenosem, pochopením a využitím informací, které jsou nutné pro výkon práce všech zaměstnanců a zajištěním a rozvojem konkurenceschopnosti firmy;
- zvyšuje motivaci, rozvíjí žádoucí pracovní postoje, kladně působí na jednání a chování zaměstnanců;
- zlepšuje průběh firemních procesů prostřednictvím učení se praxí a při zavádění nových forem řízení a vedení;

- zpětnou vazbou slouží ke kontrole porozumění a dorozumívání uvnitř firmy a k rozvoji potenciálu svých pracovníků (Tureckiová, 2004, s. 116 – 117).

Úplná komunikace o tom, jaká je konkrétní úloha jednotlivých pracovníků, jak jejich práce přispívá k dosahování firemních cílů, vede k očekávanému výkonu pracovníků. „Je nutné, aby firma vytvořila zcela jasnou organizační strukturu, nastavila dělbu práce, procesy a komunikační provázanost, a implementovala vzájemnou úctu a respekt ke každému zaměstnanci jako pilíř firemní kultury. Otevřená atmosféra, dostatek jednoznačných informací, ochota vysvětlovat a zpovídat se z činů managementu, konstruktivní kritika, to jsou znaky fungující otevřené vnitropodnikové komunikace, která nastavuje zdravé interpersonální formální i neformální vztahy ve firmě“ (Holá, 2006, s. 27).

4.2 Charakteristiky firemní komunikace

Charakter firemní komunikace je obvykle posuzován z více hledisek. Bývá popisován na základě určení typů, forem a prostředků sociální komunikace, s jejichž pomocí se snaží dosáhnout stanovených cílů. O výsledné podobě komunikace tedy vypovídá uspořádání jejích typů, forem, prostředků a způsobů řízení komunikačních procesů ve firmě. Ve firemní komunikaci se využívá zejména následujících typů sociální komunikace:

- interpersonální komunikace – nejčastěji ve formě dialogu (pohovory), komunikace v malé skupině založená na principu vzájemného osobního kontaktu jednotlivých členů této skupiny,
- veřejná komunikace – kdy jeden člen organizace komunikuje se všemi zaměstnanci najednou (přímo nebo zprostředkovaně) o změnách, plánech, firemních výsledcích, atd.).

Interní firemní komunikace by měla být promyšleným propojením organizace formálními a neformálními prostředky. Externí komunikace, která se n rozdííl od interní firemní komunikace zaměřuje na vnější prostředí, může nabývat podoby interpersonální i skupinové. Pokud je komunikace orientovaná na vnější prostředí prováděna správně, urychluje firemní procesy, vytváří a udržuje dobré vztahy se zákazníky a formuje dobré jméno firmy. Informace, které interní firemní komunikace a komunikace firmy s okolím (PR aktivity, reklamní a propagační akce, vztahy s veřejností) zprostředkovává, si nemají protirečit. Shodná komunikace je pak známkou rozvinuté firemní kultury (Tureckiová, 2004, s.118 – 119).

Moderní organizace se snaží vytvářet takovou firemní kulturu, ve které se každý pracovník cítí být její součástí, kde všichni pracovníci znají a berou za své cíle organizace. Firemní kultura by měla podporovat strategii organizace. Pomocí dobře zavedené firemní kultury je možné spoluutvářet postoje a měnit pracovní chování spolupracovníků. K tomu, aby pracovníci odváděli dobré pracovní výkony, je nutné dostat k pracovníkům správné informace ve správný čas. To je jedním z úkolů interní komunikace. V návaznosti na působení a ve spolupráci s firemní kulturou by měla interní komunikace zajistit, aby všichni pracovníci znali cíle organizace, a aby každý pracovník věděl, co se od něho očekává. Stejně tak manažeři a vedoucí by měli znát očekávání, schopnosti a předpoklady svých zaměstnanců. Všichni pracovníci by měli být seznámeni s postoji a cíli vedení. V organizaci by měla existovat jasná a daná pravidla. Kultura a komunikace by měly podporovat formální i neformální vztahy. Veškeré firemní aktivity by měly být dobře organizované a koordinované, což společně se systémem fungujících zpětných vazeb na všech úrovních řízení pomáhá předcházet nejasnostem a konfliktům.

Komunikaci uvnitř organizace ovlivňuje celá řada vnějších faktorů, jako je např. působení globalizace, překonávání kulturních rozdílů, zvyšující se míra autonomie, mezinárodní a domácí konkurence, organizační změny, technický a technologický pokrok, globální trhy, rozvoj organizačních struktur a managementu (Mikuláščík, 2003, s. 214 – 215). Jedním z faktorů působících na organizaci je nezbytně také její okolí. Ke

komunikaci se svým okolím organizace vytváří politiku vnějších vztahů tzv. Public Relations. Tyto vztahy ošetřuje většinou samostatné oddělení vnějších vztahů, někdy oddělení marketingové komunikace, apod.

4.3 Formy firemní komunikace

Firemní komunikace nabývá stejně jako mezilidská komunikace dvou základních forem, těmi jsou verbální a neverbální komunikace. Ve firemním prostředí stojí ve středu zájmu především komunikace verbální. Pozornost by však měla být věnována také neverbální komunikaci. Pokud jsou jednotlivé prvky verbální i neverbální komunikace využívány efektivně, podporují i ostatní firemní řídicí procesy.

Verbální komunikace ve firemním kontextu znamená hlavně komunikaci slovní. Může být mluvená i psaná (různé dokumenty, dopisy, i v elektronické podobě). Přímá komunikace umožňuje propojení verbální a neverbální komunikace k posílení vlivu sdělení. Důležitou roli hraje paralingvistika. Jedná se o intonaci, hlasitost, zabarvení hlasu, rychlost slovní frekvence, výslovnost a další. Spolu s neverbální komunikací je cenným zdrojem informací pro personalisty a manažery, zejména při výběru uchazečů o zaměstnání, hodnotících pohovorech. Komunikační dovednosti jsou jednou z klíčových dovedností pracovníků.

Další formy firemní komunikace jsou formální a neformální komunikace. Formální komunikace vyplývá z firemní strategie a vyjadřuje uspořádání firemní soustavy komunikace. Je tedy řízena shora a nese vždy různou míru standardizace. Neformální komunikace naproti tomu reprezentuje vztahy a vazby vzniklé samovolně, často napříč formální organizační strukturou. Také se jejím prostřednictvím naplňují sociální potřeby pracovníků.

System firemní komunikace představuje podobu formální komunikace. Vychází z firemní strategie, doplňuje a posiluje vliv ve firmě, je prostředkem řízení a změny firemní kultury, napomáhá zvyšovat výkon a konkurenceschopnost firmy (Tureckiová, 2004, s. 123). Formální a neformální komunikace by se měly v optimálním případě posilovat a shodovat. V tom případě vytváří tzv. synergický efekt. Mohou však být rovněž v neshodě, což v krajním případě může dovést komunikační systém ke kolapsu, případně se míjet. Pokud jsou obsahy formální a neformální komunikační struktury v podstatném jiné, může to být zdrojem ohrožení hlavně v krizových situacích firmy (např. pokud se chystají velké změny, fúze, strategická rozhodnutí).

Mezi standardizované formy komunikace náleží (dopisy, porady, zápisy z porad, zasedání, oběžníky, informační brožury, e-maily, nástěnky, výroční zprávy, workshopy, rozhovory se zaměstnanci, telefonování, dotazníky, vzdělávání, atd.). K formám nestandardizovaným patří neformální běžné rozhovory, tzv. šeptanda. Jednotlivé způsoby šíření informací se liší rychlostí, přesností, náklady, množstvím oslovených lidí a svou účinností. Jakého konkrétního bude použito závisí na konkrétních podmínkách, cílové skupině a cílech sdělení.

4.4 Komunikační toky a prostředky

K pokrytí komunikace se všemi partnery slouží komunikační mix, což je souhrn jednotlivých komunikačních nástrojů, z nichž je každý zaměřen na jinou cílovou skupinu. Mezi nejčastěji používané komunikační nástroje náleží (Holá, 2006, s. 6): reklama, podpora prodeje, sponzorování, aktivity Public Relations, komunikace v prodejním místě, výstavy a veletrhy, přímá marketingová komunikace, osobní prodej, interaktivní marketing.

Firemní komunikace by nemohla probíhat bez jejích prostředků. Volíme je na základě toho, jakého komunikačního efektu chceme docílit. Komunikace se ubírá

určité směrem. Podmínky a prostředky zajišťující její šíření od odesílatele k adresátovi nazýváme informačními toky. Dále v této souvislosti hovoříme o komunikačních sítích nebo nástrojích komunikace.

Jednotlivé podoby komunikace vytváří komunikační sítě (informační a vztahové propojení firmy skrze pracovníky firmy). Není přitom možné říci, který z těchto komunikačních modelů je lepší nebo účinnější. Kritéria pro hodnocení firemní komunikace jsou rychlost sdělení, přesnost předání informací, podpora, kterou síť poskytuje manažerům a míra motivace aktivně se podílet na komunikaci.

Modely komunikačních sítí jsou (Tureckiová, 2004, s. 125).:

- řetězec – komunikace shora dolů, propojuje pracovníky na různých hierarchických úrovních,
- převrácené Y – podobné řetězci, ale na posledním stupni je vedoucí pracovník propojen s minimálně dvěma podřízenými,
- kormidlo – několik podřízených je v přímém kontaktu s nadřízeným, aniž mezi nimi existuje formální komunikační spojení,
- kruh – komunikace mezi spolupracovníky na různých hierarchických úrovních, bez horizontální komunikace ve středu,
- všeobecná síť - téměř ideální komunikační propojení všech členů se všemi bez omezení, symetrická komunikace, ve které se názory šíří bez ohledu na nadřízenost či podřízenost (Tureckiová, 2004, s. 124).

Rozeznáváme rovněž typy neformální komunikace jako paprsek, vějíř, klastr nebo pravděpodobnost. V některých případech se informace předávají pomocí neformálních vazeb rychleji a efektivněji než pomocí formálních sítí. Fungující systém firemní komunikace těmto případům předchází. Plně využívá široké škály komunikačních prostředků, podporuje sdílení důležitých dat a skutečností.

Přenos informací se děje přímou nebo zprostředkovanou (nepřímou) cestou. Pro transport informací a sdělení slouží nástroje komunikace. Volba komunikačního

nástroje (médiá), závisí na tom, jak rychle potřebujeme informace zprostředkovat, v jakém množství a kolik prostředků a času do tohoto procesu chceme nebo můžeme investovat. Jednotlivé typy a formy komunikace lze kombinovat s ohledem na obsah, význam a cíl komunikace. Formy komunikace jsou (Tureckiová, 2004, s. 126 – 29):

1. Ústní komunikace – skutečná osobní komunikace „tváří v tvář“, odehrává se jako interpersonální nebo jako veřejná. Časté prostředky ústní komunikace ve firemní praxi jsou: formální (schůze, konference a porady, rozhovor (osobní/telefonický), porada, diskuze, veřejný projev), poloformální a neformální setkání se zaměstnanci (společné porady útvarů, vzdělávací akce, semináře, týmové aktivity, společenské, kulturní a sportovní akce a oslavy). Mezi výhody ústní komunikace náleží výhody fyzické blízkosti, kdy je možné vidět a slyšet původce. Je možná průběžná výměna názorů a postojů. Všichni zúčastnění mohou přispět svými názory. Tato forma komunikace je nejvhodnější k přesvědčování.

2. Psaná komunikace má podobu:

- rukopisu,
- tištěnou
- nebo elektronickou.

Výhodou psané komunikace je doba, kterou poskytuje jak pisateli tak příjemci na její zpracování a zformulování reakce na ni. Umožňuje analýzu, hodnocení a souhrn myšlenek. Další výhodou je možnost dohledání komunikace v případě jakýchkoli nesrovnalostí, což je nezbytné hlavně v případě smluv a dohod. Nevýhodou je často chybějící zpětná vazba, nemožnost reagovat na nově vzniklé situace ihned, vysoké nároky kladené na pisatele. V dnešní době převládá elektronická podoba psané komunikace, která přináší výhodu rychle a přesně přenést velké množství informací. Na druhou stranu je velký objem přenesených dat náročný na zpracování. Průběžná zpětná vazba je možná. Prostředky písemné komunikace: dopis, písemná zpráva, články, firemní bulletin, noviny, rozhlas, oběžník, pokyn, směrnice, dotazník, šetření, průzkumy zájmů a názorů, anonymní schránky, internet, intranet, e-mail, modemy, faxy, atd.

3. Vizuální komunikace – kombinace komunikace ústní a písemné dává vzniknout komunikaci vizuální. Přináší výhody i nevýhody obou výše popsaných komunikací. V její prospěch hovoří skutečnost, že člověk přijímá přes polovinu obsahu sdělení zrakem. Simuluje situace, dokresluje výklad a poskytuje vizuální záznam. Nevýhodou je náročnost na přípravu a vyšší nároky na příjemce, který se musí umět zorientovat, porozumět např. grafům a tabulkám. Nástroje vizuální komunikace: nástěnka, videofilmy, grafy, tabulky, schémata, ilustrace, symboly, oblékání.

4. Komunikace činy - významným prostředkem komunikace je komunikace činy. Ve smyslu rčení „slova se mluví, ale příklady táhnou“. Komunikace činy znamená, že to, co člověk sděluje ústně, písemně či vizuálně doloží svým chováním, jednáním. Dává tak informaci důrazu tím, že ji takto potvrzuje. Takové chování a jednání organizace vyžaduje od svých zaměstnanců.

Někteří autoři např. Bělohávek (1996, s. 237) uvádí vedle psané, ústní a vizuální komunikace elektronickou komunikaci samostatně. K výhodám a nevýhodám zmíněných druhů komunikací je možné ještě doplnit, že za nevýhodu ústní komunikace lze považovat také přítomnost „protivníků“, která může působit někomu potíže k prosazení svých názorů. Neposkytuje dostatek času k promyšlení věcí a kvalitnímu rozhodnutí. Často bývá vyvolána další diskuze o tom, co a jak bylo řečeno. K nevýhodám písemné komunikace patří odosobněnost komunikace (Bělohávek, 1996, s. 237).

Volba komunikačního kanálu spadá do manažerských a sociálních záležitostí. Jaké informace, komu a jakým směrem budou šířeny předurčuje filozofie řízení organizace a organizační struktura (Bělohávek, 1996, s. 238).

Komunikace se šíří směrem:

- vertikálním – vzestupně i sestupně,
- horizontálním – komunikace mezi jednotlivými pracovníky, pracovními skupinami, úseky a organizačními jednotkami,

- diagonálním nebo laterálním (do šířky) – spojuje formální a neformální komunikaci (Tureckiová, 2004, s. 124).

Firemní komunikace je tedy sítí, která umožňuje nejen spolupráci, ale též samotnou existenci organizace. Je však třeba mít na paměti, že komunikace v organizaci může být v některých případech přeceňována. Tak tomu bylo např. v případě manažerské teorie „správné komunikace“, která předpokládala, že potřeby a cíle pracovníků a managementu jsou z dlouhodobého hlediska ve všech organizacích stejné, všechny názorové odlišnosti mezi managementem a pracovníky jsou způsobeny nedorozuměními plynoucími z nedostatečně fungující komunikace, atd. Tato teorie poněkud zjednodušuje. Ve skutečnosti můžeme říci, že podobné teorie mohou případné rozpory jen zmenšit a připravit podmínky pro lepší spolupráci. Nicméně, přestože komunikační strategie mohou zlepšovat vzájemné vztahy a oddanost jen do určité míry, mohou být v mnoha situacích nápomocné.

Zajištění zdravé vertikální (mezi pracovníky a vedením) i horizontální (mezi jednotlivými pracovníky, pracovními skupinami, teamy, organizačními jednotkami) komunikace přispívá k vzájemné informovanosti o práci, jejich okolnostech a také ke zlepšování sociálních vztahů a ke zvyšování pocitu sounáležitosti s organizací. V letech 1995 – 1997 se v rámci The Cranfield Project on European Human Resource Management uskutečnily průzkumy zajímaví se o vytváření vhodných komunikačních kanálů. Výsledky těchto průzkumů ukázaly, že pro úspěšné organizace ve vyspělých evropských zemích je charakteristická zvyšující se intenzita sestupné i vzestupné komunikace a růst objemu sdělovaných informací (pomocí ústního či písemného sdělení, týmových brífinků, počítačových sítí). Mezi tyto země se zařadily severské země, Lucembursko, Belgie, Velká Británie, Irsko, Německo, Švýcarsko, Francie a Španělsko. Organizace v České Republice vyšly z tohoto výzkumu v pořadí za nimi a taktéž za Maďarskem a Polskem. Tyto průzkumy rovněž zkoumaly míru informovanosti pracovníků o hospodářských výsledcích své organizaci a její strategii. V porovnání s vyspělými evropskými zeměmi se ukázalo, že v České republice bylo zvykem informovat o těchto významných faktech pouze manažery. Řadovým pracovníkům byla

v tomto ohledu věnována minimální pozornost (Koubek, 2003, s. 318). Můžeme jen doufat, že se situace postupně zlepšuje a jednotlivé podniky si důležitost sdílení informací tohoto druhu se svými zaměstnanci začaly uvědomovat.

4.5 Zásady komunikace v organizaci

Způsob, kterým organizace, podniky a jejich manažeři komunikují se svými zaměstnanci, investory, klienty a širší veřejností postrádá často originalitu a též srozumitelnost. Základem přesvědčivé interní a externí komunikace by měla být přímá, jednoduchá a krátká sdělení. Organizace se však většinou vyjadřují umělým jazykem a tuctovým žargonem, což nepůsobí na adresáty komunikace spolehlivým dojmem. Typickým příkladem jsou proklamace podnikových hodnot a posláních, které většinou nic nového neříkají. Podniky ke své činnosti komunikaci nutně potřebují. Ta však musí mít především schopnost přesvědčit. Nesrozumitelná sdělení a zprávy bez schopnosti zaujmout, či budící podezření ze záměrné manipulace, v sobě přesvědčivost ani nemohou mít. Taková komunikace jsou drahá a zbytečná. K šíření „prázdné“ komunikace napomáhají informační technologie, jež umožňují snadnou recyklaci všeobecných frází a klišé. Základem účelné komunikace je uvědomění si komunikačních nebezpečí, potom se jim snáze vyhneme. Nejčastější komunikační nástrahy jsou (Urban, 2007, s. 72 – 74):

1. Mlhavý žargon – stává se, že řada firemních zpráv je mlhavě odborně formulována tak, aby zněla důvěryhodně, aniž by obsahovala významné informace.
2. Napodobování – je dalším zdrojem nepřesvědčivé komunikace. Vystoupit z komunikační anonymity, vytvářet originální sdělení a neschovávat se za standardizované emaily, používat vlastního názoru a úsudku zabere sice více času, ale je podstatně účinnější.
3. Nadměrné sliby a zbytečný tlak – patří sem předstírání, že nové zprávy nemají žádná negativa. Obecně lidé nemají rádi, když jsou jim věci vnucovány. Jednoduše se lze nadměrným slibům a tlaku vyhnout nezatajováním špatných zpráv.

4. Nuda a nedostatek emocionality – v komunikaci se zaměstnanci i veřejností se snadno stávají sdělení suchopárná a postrádající bezprostřednost. Fakta a data je dobré doplnit příklady, příběhy a analogiemi, které tato sdělení oživují. Pokud tvůrce zprávy je zaujatý pro věc, působí pak mnohem větším důvěryhodným dojmem.
5. Manipulace – důvodem k manipulaci je představa, že určitých cílů je možné dosáhnout lépe, pokud nebudou před ostatními naplno odhaleny. Zaměstnavatelé často manipulují se zaměstnanci např. tím, když uspokojují místo skutečných potřeb, zástupné potřeby zaměstnanců. Manipulace se skrývá v zadržování určitých informací, v jejich zkreslování nebo v předávání nepodstatných informací. V jiném případě dochází k využívání předem připravených informací, které jsou prezentovány jako spontánní návrhy apod. Manipulace vytváří dlouhodobé nevýhody jako je ztráta důvěryhodnosti osoby nebo organizace, a ta se pak získává jen velmi těžce zpět.

Tyto jednoduché komunikační zásady je pro zvýšení efektivity dobré doplnit jednoduchými pravidly úspěšného projevu:

- začít projev něčím, co posluchače osloví – většina posluchačů si totiž pamatuje úvod a závěr,
- zaměřit se na podstatné – krátká a logicky vystavěná komunikace vybízí k zamyšlení, posluchači by neměly být zahlceni přehrší informací,
- z hlavních informací utvořit jednoduché věty – nikoliv rozvleklá souvětí,
- zdůrazňovat slovesa – slovesa činí projev zajímavým a povzbuzují mozek silněji než podstatná jména,
- nejprve říci, poté napsat – nečíst jen připravený text, projev je monotónní a číst by si ho mohli uchazeči sami; opakováním se informací lépe zapamatují,
- udržovat oční kontakt – podle psychologických studií by měl být pro zvýšení přesvědčivosti oční kontakt udržován během devadesáti procent času celého projevu,
- závěr by měl obsahovat něco zajímavého a inspirujícího – zapamatují si jej téměř všichni, proto je lepší nepoužívat běžné shrnutí, ale něčím ho ozvláštnit (Sedm pravidel přesvědčivého projevu, 2007, s. 69).

5 Teoretická východiska firemní komunikace v organizaci v rámci personálního řízení

Firemní komunikace se podílí značnou měrou na charakteru pracovních vztahů v organizaci. Pracovní vztahy jsou součástí všech personálních činností a celé personální práce. Z tohoto důvodu by mělo být nastavení procesů firemní komunikace zakotveno v personální politice a personální strategii s cílem budovat a udržovat profesionální a zdravé pracovní vztahy. Komunikační procesy mají velký význam pro účinnost organizačních procesů. K tomu, aby mohla organizace obstát v konkurenčním boji, je nezbytné zajistit včasný přísun potřebných a přesných informací.

Pojetí firemní komunikace se v průběhu doby měnilo spolu se změnami personálního řízení. Personální řízení je multidisciplinární vědní obor, který využívá metody a poznatky známé v psychologii, andragogice, sociologii, právu, ekonomii a v dalších vědních disciplínách. Přestože používá metody jiných vědních oborů, přetváří je a doplňuje o vlastní zkušenosti a dává tak dohromady kvalitativně nový celek. Posláním personálního řízení je především vytváření a péče o kvalitní lidské zdroje, a to s cílem podporovat rozvoj všech dobrých stránek člověka. Neustálá snaha kultivovat rozvoj člověka nejen po profesní stránce, ale také pečovat o jeho osobnostní růst je hlubším smyslem personálního řízení.

Charakteristika personálního řízení se dá podle autorů Torringtona a Halla popsat jako souhrn činností, jež umožňují pracovníkům a těm, kteří jejich pracovní potenciál využívají, dohodnout se na záměrech a podstatě jejich pracovních vztahů a slouží k zajištění plnění této dohody (Kocianová, 2004, s. 9). Ve své praktické podobě představuje personální řízení tu oblast řízení organizace, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace s cílem aktivního a participujícího zapojení lidí. Vytváří podmínky pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Dále se zabývá osobou jednotlivce v systému řízení od jeho získávání, přes jeho formování, zužitkování jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke

všem spolupracovníkům i k organizaci, také jeho pracovním chováním, jeho pracovními výsledky, stejně jako jeho motivací, rozvojem a uspokojením z práce. Personální řízení v organizaci sleduje vznik a utváření pracovních skupin, jejich vztahů a rovněž efektivní řízení lidí (Palán, 2002, s. 186 – 187).

V organizaci zajišťují personální řízení odborníci. V literatuře často najdeme pojetí personálního řízení jakožto specializované oblasti činností orientovaných na člověka v organizaci Cole (1990, s. 9 – 27). K úspěšnému fungování organizace je nutné shromáždit, propojit, uvést do pohybu a efektivně využívat všech zdrojů organizace. Mezi základní zdroje organizace obecně řadíme finanční, informační, materiální a lidské zdroje. Jelikož jsou to lidé, kteří rozhodují o všech ostatních zdrojích, mají lidské zdroje pro organizaci největší význam. Lidské zdroje jsou nejcennějším a v podmínkách tržní ekonomiky také nejdražším zdrojem organizace. Z těchto důvodů představuje personální práce nejdůležitější oblast celého řízení organizace. Každá organizace, která chce uspět v konkurenčním prostředí, si musí význam svých pracovníků uvědomit.

Personální práce tvoří část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Zabývá se získáváním, formováním, fungováním, a organizováním pracovníků. Koordinuje všechny činnosti pracovníků v organizaci, zajímá se o výsledky jejich práce, jejich pracovní schopnosti a pracovní chování, vztah k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž v souvislosti se svou prací jednají. Rovněž se zajímá o jejich osobní uspokojení z vykonávané práce, jejich personální a sociální rozvoj (Koubek, 2003, s. 14).

5.1 Rozvoj interní firemní komunikace v kontextu vývoje personálního řízení

Interní firemní komunikace je v mnoha směrech spjata s povahou práce. Jako se změnil v průběhu času charakter práce samotné, prodělala řadu změn také interní

firemní komunikace. Ještě v nedávné době byly za nejdůležitější faktory hospodářského a společenského růstu považovány suroviny a ekonomické zdroje, dnes je nahradily informace a znalosti. Významný posun znamenala pro práci člověka průmyslová revoluce. Průmyslová revoluce otevřela cestu pro nové názory na postavení člověka ve společnosti a v organizaci. K dobám průmyslové revoluce sahají počátky personálního řízení. Vývoj firemní komunikace je neoddělitelně spojen s vývojem personálního řízení a s vývojem personálního managementu (Kocianová, In: Beneš, 2001, s. 70).

Po průmyslové revoluci se významně do charakteru práce promítl pokrok na technologickém poli a rozvoj komunikací. Jak velký to byl zásah, můžeme odtušit ze skutečnosti, že v souvislosti s rozvojem informačních technologií a s jejich vlivem na společnost hovoříme o informační revoluci. Pomocí nových technologií dochází k rychlému šíření informací, národně orientované trhy nahrazují globalizované, vytváří se globální prostředí. Informační exploze se rozprostírá do všech oblastí našeho života, ovlivňuje ekonomiku, kulturu i náš volný čas.

V souvislosti s řízením lidí v organizaci se v praxi i v literatuře můžeme setkat s různými termíny jako je např. personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Tyto pojmy se často v běžné mluvě zaměňují, ale z teoretického hlediska mají odlišný význam. Odborná literatura rozlišuje zejména mezi pojmenováním personální řízení a řízení lidských zdrojů. Některé termíny označují rozdílné vývojové fáze, ale i rozdílné koncepce personální práce. Pojmy personální práce a personalistika se obvykle používají pro nejobecnější označení této oblasti řízení organizace, a to bez rozlišení koncepce, konkrétního systému nebo vývojové fáze tohoto řízení. Termíny personální administrativa nebo správa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují jednotlivé vývojové fáze nebo koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace. Na koncepci řízení lidských zdrojů pohlížíme jako na nejmodernější pojetí personální práce (Koubek, 2003, s. 15).

Interní firemní komunikace se vyvíjela od doslova pasivní komunikace pracovníků, přes aktivní vnímání dění společnosti, až po partnerskou komunikaci uplatňovanou v moderních společnostech. Historicky prvním pojetím personálního řízení byla personální práce. V úplných začátcích znamenala personální práce pouze holou personální administrativu, která byla spojena se zaměstnáváním lidí a byla oprostěna od jakékoliv práce s pracovníky jako takovými. Vnitrofiremní komunikace měla direktivní formu a omezovala se především na přidělování příkazů. Chyběla zde možnost zpětné vazby. Pracovníkům nepřinášela interní firemní komunikace možnost vyslovit svůj názor. Projevovala se potlačováním neformální formy komunikace a lpěním na přísné hierarchii v komunikaci. Komunikace v této podobě je zastoupena v některých organizacích i dnes. V takových organizacích je význam interní firemní komunikace podceňován. Jedná se spíše o organizace s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení a s nízkou mírou dělby pravomocí (Koubek, 2003, s. 15).

Před druhou světovou válkou se začalo jako koncepce personální práce formovat personální řízení. V této době nabývala v organizacích oblast personálního řízení na významu. S ní se začala rozvíjet i interní firemní komunikace. Podniky si začaly uvědomovat důležitost lidské pracovní síly, začaly se zaměstnanci komunikovat. Jednalo se zejména o podniky s dynamickým a progresivním vedením, o podniky orientované na rozvoj, na ovládnutí co největší části trhu a na eliminaci konkurence (Koubek, 2003, s. 15 – 16). Organizace začaly formulovat svou personální politiku a rozvíjely vlastní metody personální práce. S profesionalizací personální práce se pozvolna otvírala cesta vnitrofiremní komunikaci. Jedním z vnitřních problémů organizace byla právě komunikace, která postrádala koncepční rámec a byla stále omezena na předávání informací.

Na dalším vývojovém stupni stanula interní firemní komunikace a personální práce ve formě koncepce řízení lidských zdrojů. Největší rozdíl od předchozích vývojových fází představuje nový prvek v řízení lidských zdrojů, a tím je strategický přístup. Tato koncepce vznikla koncem 70. let nejprve v teorii a v 80. a 90. letech 20.

století pronikla do praxe. V 80. letech se zabývala zejména podnikovou kulturou, jejím řízením a propojováním s firemní strategií. V této době vznikaly nejrůznější koncepce dokonalosti (které hledaly dokonalé podniky a lídry) a s tím spojené úvahy o nových formách vedení, komunikace, řízení výkonu a na výkonu založeného hodnocení a odměňování. V 90. letech se rozvíjely etické kodexy, týmová práce a koncepce reengineeringu (Hammer, Champy), virtuální organizace, učící se organizace (Senge) a řízení znalostí (anglicky knowledge management, spojený se jmény Nonaka a Takeuchi). Stále větší důraz byl kladen na výkon, efektivitu procesů a jejich propojování do celopodnikových procesů. Na sklonku 20. století se začíná používat pro personální práci označení rozvoj lidských zdrojů, případně také rozvoj lidského kapitálu nebo „people management“ (toto označení nemá zatím český ekvivalent). Tyto nové směry nejsou ještě koncepcemi, jde v nich hlavně o silnější důraz v chápání člověka ne jako zdroje, ale jako myslící a tvořivé lidské bytosti (Tureckiová, 2004, s. 44 – 45).

Interní firemní komunikace v kontextu řízení lidských zdrojů znamená komunikační propojení firmy umožňující spolupráci a koordinaci procesů uvnitř firmy. Interní firemní komunikace napomáhá naplňovat myšlenku souladu rozvoje lidských zdrojů s rozvojem organizace k uspokojení jejích potřeb. První modely řízení lidských zdrojů byl model souladu Ch. J. Fombruna a hardvardský systém M. Beera, pocházející z poloviny 80. let 20. století. Model souladu je postaven na harmonickém spojení systému lidských zdrojů, organizační struktury a strategie organizace. Autoři tohoto pojetí lidských zdrojů rozlišovali tři úrovně manažerské práce (strategickou, manažerskou a operativní), v každé organizaci byl podle nich zastoupen cyklus práce s lidskými zdroji (výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj). Hardvardský systém vyzdvihuje odpovědnost vrcholového managementu za strategii řízení lidských zdrojů a liniových manažerů za řízení lidských zdrojů. Podle tohoto modelu je důležité propojení a soudržnost jednotlivých oblastí politiky řízení lidských zdrojů. Na lidské zdroje je zde nahlíženo jako na kapitál. Hardvardský systém přinesl strategický prvek v pohledu na lidské zdroje a rozšířil obsah řízení o zájmy všech zaměstnanců. V tomto pohledu je nutně obsažena intenzivní práce interní firemní komunikace (Kocianová, 2004, s. 136 – 137).

Pojetí řízení lidských zdrojů přináší změnu v nahlížení na člověka a jeho práci v organizaci a pro organizaci. Rozlišujeme dva základní přístupy v řízení lidských zdrojů - měkké a tvrdé modely plánování lidských zdrojů (Armstrong, 2002, s. 330):

1. Měkké modely plánování lidských zdrojů – vycházejí z psychologicko-sociálního pojetí člověka; člověk podle něj stojí nad ostatními zdroji, je nositelem individuálně specifického souboru znalostí a dovedností; v tomto pojetí jsou lidské zdroje nástrojem vývoje a rozvoje organizace jako celku.
2. Tvrdé modely plánování lidských zdrojů - opírají se o ekonomické nazírání na lidské zdroje; člověk je v tomto pojetí zredukován na pouhý zdroj pracovního výkonu.

Dnes existují mezi organizacemi velké rozdíly v přístupu k interní firemní komunikaci, v úrovni realizace i rozsahu akcí komunikace stejně jako k personálnímu řízení. V následujícím textu bude k pojetí řízení lidských zdrojů přistupováno ve smyslu Armstrongova měkkého modelu plánování lidských zdrojů. Měkký model plánování lidských zdrojů předpokládá nakládání s lidskými zdroji jakožto s nejcennějším zdrojem, jaký má organizace k dispozici a předjímá tak systematický přístup k interní firemní komunikaci. Měkký model formuje kulturu organizace tak, aby existovalo propojení mezi cíli organizace a hodnotami, přesvědčením a chováním pracovníků. Charakter komunikace v organizaci se přímo odráží na pracovních vztazích v organizaci a pracovní vztahy mezi zaměstnanci následně ovlivňují další aktivity organizace. V současné době nepřetržitě dochází k rozvíjení a vylepšování koncepce personálního řízení. Personální práci vykonávají odborníci na tuto oblast, což vyžaduje od personálních pracovníků, především manažerů, velký rozsah a hloubku jejich znalostí. Jednu z hlavních rolí mají pro vedoucí personální pracovníky komunikační a řídicí dovednosti. S rostoucím podílem mezinárodního kapitálu a globalizací naší společnosti rostou rovněž nároky na jazykovou vybavenost pracovníků. Personální řízení je ovlivňováno internacionalizací, sociálními a kulturními rozdíly zaměstnanců, rozvojem techniky a technologií a dalšími faktory. Úroveň interní firemní komunikace v jednotlivé organizaci závisí především na přístupu vrcholového managementu k systému řízení komunikace v organizaci (Kocianová, In: Beneš, 2001, s. 70 – 72).

5.2 Postavení interní firemní komunikace v systému personálních činností

Interní firemní komunikace zasahuje také do personálních činností. Prostřednictvím systému personálních činností nabývá řízení lidských zdrojů svou konkrétní podobu. Nejčastěji se systém personálních činností podle Koubka (2003, s. 20 – 21) člení:

1. Vytváření a analýza pracovních míst spojená s definováním pracovních úkolů, rozdělováním pravomocí a odpovědnosti stanoví, jakým způsobem budou tyto záležitosti komunikovány pracovníkům.
2. V rámci personálního plánování vstupuje do vystupování managementu, zajišťuje plánování potřeby pracovníků v organizaci a její pokrytí, plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků představuje přípravu a zveřejňování informací o volných pracovních místech, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr a výběr uchazečů, organizaci testů a pohovorů s uchazeči, zařazování přijatých pracovníků do evidence, orientaci pracovníků aj. Význam interní firemní komunikace pro tuto oblast personálních činností je evidentní. O tom, jaké vztahy v organizaci panují, vypovídá např. způsob, jakým probíhá pohovor s uchazeči o zaměstnání, jaká je komunikace s novým zaměstnancem. Při přijetí nového pracovníka má organizace velkou šanci působit na jeho jednání nejčastěji skrze osobu nadřízeného tak, aby jeho chování a výkon byly v souladu s představami organizace.
4. Názory na práci a s ní spojenou odměnou závisí z velké části na komunikaci vedoucích pracovníků. Hodnocení pracovníků znamená přípravy potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metod hodnocení, pořizování a vyhodnocování, organizaci hodnotících pohovorů, návrhů a kontrolu opatření. Otevřená komunikace hraje důležitou roli nejen při hodnotícím pohovoru samotném, ale při procesu celoročního hodnocení vůbec (pochvala za dobré výsledky, průběžné a pravidelné podněcování a motivování pracovníků).
5. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru v sobě zahrnuje zařazování pracovníků na konkrétní místo, jejich povyšování, přeřazování, penzionování a propouštění. Pro takové případy je nezbytné znát postup, jakým

způsobem bude komunikace probíhat, kdo komunikaci povede. To platí zvláště v případě propouštění.

6. Odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu, poskytování zaměstnaneckých výhod. Doménou komunikace v této oblasti je motivování pracovníků organizace.

7. Vzdělávání pracovníků má zajistit uspokojování informačních potřeb pracovníků, identifikaci potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávacích akcí, popřípadě organizaci procesu vzdělávání.

8. Péče o pracovní vztahy v organizaci, jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), také sledování zaměstnaneckých a mezilidských vztahů, disciplinární řízení, komunikace v organizaci.

9. Péče o pracovníky, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, sociální služby.

10. Správa personálního informačního systému, komunikace těchto informací, zjišťování, uchovávání, zpracovávání a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci a i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným zájemcům apod.

11. Průzkum trhu práce směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci, analýza nabídky a poptávky, analýza konkurenční nabídky pracovních příležitostí.

12. Zdravotní péče o pracovníky, který je součástí zdravotního programu organizace, zahrnuje také pravidelné kontroly zdravotního stavu, léčbu, první pomoc a rehabilitaci pracovníků. Interní firemní komunikace se v tomto případě omezuje na zprostředkování včasných a relevantních informací o této oblasti personálních činností.

13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, získávání a zpracovávání informací, harmonogramy personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci apod.

14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Tato činnost má ochraňovat nejen zaměstnance, ale také zaměstnavatele před důsledky nedodržení

určitého pracovněprávního předpisu či porušení lidských práv. Na tomto místě je třeba zdůraznit férovou komunikaci veškerých důležitých informací pracovníkům.

Vytvořením atmosféry otevřenosti a důvěry mezi vedoucími a řadovými pracovníky, kde je možné sdělit své názory, připomínky, obavy i nespokojenosti, lze preventivně působit proti budoucím konfliktům. K efektivním nástrojům předcházení konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů je fungující systém komunikace. Pracovníci by se měli dozvědět včas pro ně podstatné informace a měli by mít možnost vyjadřovat se k záležitostem organizace. Pro rychlé zvládnutí a odstranění problémů na pracovišti je dobré využívat poradenské služby a poskytování pomoci pracovníkům. Pomoc psychologa nebo sociálního pracovníka ocení pracovníci také v případě individuálních problémů. (Koubek, 2003, s. 317 – 318).

6 Interní firemní komunikace

Každý podnik, který chce uspět v konkurenční soutěži, musí mít ke svému úspěchu definovanou podnikatelskou strategii. Podnikatelská strategie by měla obsahovat:

- předmět podnikání organizace, postavení organizace na trhu a marketingovou politiku organizace,
- externí vlivy působící na organizaci, které bude muset zdolávat,
- silné a slabé stránky organizace,
- základní strategické cíle ve všech oblastech a na všech stupních řízení a způsoby, jak bude dílčích cílů dosahováno (Mužík, 2000, s. 35).

Podnikatelská strategie je základním kamenem pro vytvoření strategie řízení lidských zdrojů. Jedním z úkolů strategie řízení lidských zdrojů je tvorba organizační struktury organizace sloužící k plnění strategických záměrů podniku. Strategie rozvoje podniku by měla být propojena s podnikatelskými potřebami organizace. Rozvoj podniku se uskutečňuje skrze jeho zaměstnance.

Zaměstnanecké vztahy jsou nejvíce ovlivňovány manažerskou a interní komunikací, doplňkovým zdrojem je pro ně externí komunikace. Strategie interní komunikace by měla být založena na analýze toho, co chce sdělit management, na analýze toho, co chtějí slyšet pracovníci a na analýze problémů vyskytujících se během procesu sdělování a přijímání informací (Armstrong, 2002, s. 720).

„Organizace funguje prostřednictvím kolektivní činnosti lidí, přesto je každý jednotlivec schopen svého vlastního jednání, které nemusí být v souladu s podnikovou politikou nebo instrukcemi nebo nemusí být správně sděleno ostatním lidem, kteří by o něm měli vědět. K dosažení koordinovaných výsledků je zapotřebí dobře fungující komunikace“ (Armstrong, 2000, s. 719).

Hlavní cíle interní firemní komunikace jsou (Holá, 2006, s. 21):

- zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy, informační propojenost s ohledem na koordinaci a sled jednotlivých procesů,
- dosažení vzájemného porozumění a spolupráce ve společných cílech pracovníků (zaměstnanců firmy a managementu, mezi týmy, pracovníky navzájem),
- formování žádoucích postojů a vystupování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků,
- nepřetržitá zpětná vazba a neustálé zlepšování komunikace.

Vnitrofiremní komunikace se snaží podporovat takovou firemní kulturu, která přispívá ke spokojenosti pracovníků. Od spokojenosti pracovníků se odvíjí spokojenost zákazníka a spokojení zákazníci a klienti přináší organizaci prosperitu. Nespokojenost pracovníků se ke škodě všech odráží na jejich pracovním výkonu. Nespokojení zákazníci snižují zisk organizace a oslabují její pozici na trhu.

Význam fungující interní komunikace je evidentní, přesto si mnoho podniků a organizací její důležitost neuvědomuje v dostatečné míře a staví jí do cesty četné překážky. Na každém stupni komunikace mohou vzniknout komunikační bariéry nebo šumy. Brání efektivnosti komunikace, omezují, zkreslují či potlačují rozsah a význam přenášených sdělení. Obranou proti takovým narušením je mechanismus zpětné vazby. Manažer, který koordinuje pracovní jednání a vydává pracovní pokyny, by měl zjišťovat, jak jsou jeho požadavky přijímány na nižších úrovních, jak jsou pochopeny, a jak jsou převáděny do praxe.

Mezi nejčastější bariéry komunikace v organizaci se řadí překážky, které mají původ v organizaci samotné. Jsou to např.: neodpovídající a nefunkční organizační uspořádání, nerespektování mnohoseměrnosti komunikace, nedostatečné, zastaralé informace a nefunkční informační systém (řada firem funguje jen díky neformální komunikaci a vztahům), neexistující komunikační strategie (záměr a efekt), malá zodpovědnost managementu za komunikaci ve firmě, malá zodpovědnost zaměstnanců, narušené vztahy, konflikty, nerozvinutá firemní kultura, tendence ignorovat nepříjemné,

neschopnost odlišit podstatné od nepotřebného, zatajování informací, nereálná očekávání, neexistující pravidelný a promyšlený systém zpětných vazeb.

Dalšími častými problémy v podnikové komunikaci bývají nerespektování mnohoseměrnosti komunikace (nejen shora dolů, ale také naopak a horizontálně), zahlcování informačních kanálů, odosobnění komunikace, přeceňování formálních komunikačních nástrojů a prosazování pevné komunikační sítě, tendence ignorovat nepříjemné, nevyhovující informace, nebo informace upozorňující na změnu, nedoceníení potřeby participativního prostředí a nevhodné načasování komunikace.

Funkční firemní komunikace by měla splňovat následující podmínky:

- zaměstnanci znají podnikové cíle, jsou seznamováni s jejich změnami stejně tak jako s názory vedení na aktuální záležitosti,
- nejsou kladeny překážky neformální komunikaci a do určité meze je tolerována i nepracovní komunikace,
- jsou posilovány pozitivní postoje a vztahy,
- nadřízení znají potenciál jednotlivců svého týmu,
- vedoucí pracovníci znají pracovní kompetence jednotlivců svého týmu a jejich práci koordinují a organizují,
- každý jednatel zná cíle a záměry svého týmu,
- každý pracovník ví, co má dělat, co se od něj očekává a co má opravdu dělat,
- na všech úrovních je poskytována zpětná vazba, se kterou souvisí i ujišťování o vzájemném pochopení,
- při spolupráci jsou všichni vzájemně informováni,
- nevyskytuje se velká míra autoritativnosti a zdůrazňování moci, které efektivitu komunikace snižují,
- pracovník je loajální vůči podnikovým a skupinovým cílům a identifikuje se s nimi (Mikuláščík, 2003, s. 216 – 217).

6.1 Makro-trendy v interní firemní komunikaci

Mění se prostředí obchodování, demografický vývoj a technologický pokrok utváří svět nové komunikace. Podle výzkumu společnosti Stromberg Consulting se v interní firemní komunikaci v současné době uplatňuje sedm tzv. makro-trendů, které určují způsoby komunikace. Jejich působením dochází v interní firemní komunikaci nutně k přebudování hranic komunikace. Mezi makro-trendy náleží :

1. Demokraticizace informací – technologie změnily svět interní firemní komunikace, informace jsou obchodním artiklem, pracovníci mají přístup k emailu, blogu, wikisu, mohou kreativně tvořit, komentovat události, což někdy může vést k podkopávání cest formální interní komunikace; s demokratizací informací musí interní firemní komunikace čelit těmto výzvám a najít způsoby, jak zvládnout nové technologie a rozvíjet nové komunikační strategie, ve kterých jsou pracovníci aktivně zapojeni.
2. Strategický imperativ – znamená zdůraznění strategického prvku komunikace, který je prostřednictvím informací nositelem moci v organizaci, ovlivňuje postoje a chování pracovníků.
3. Zapojování pracovníků – interní firemní komunikace se podílí na vytváření loajality pracovníků k organizaci, jak jsou ztotožnění s organizací.
4. Měřitelné výsledky – vzrůstají nároky na výsledky interní firemní komunikace, které jsou nějak ověřitelné a dokazují, jak interní firemní komunikace pracuje, jak se projevuje její působení v chování pracovníků; organizace používají statistickou analýzu, vyvíjí různé strategické modely měření vyjadřující vztah interní firemní komunikace k obchodním výsledkům.
5. Globalizace – globalizace není novým fenoménem, ale objevují se aktuální faktory, které mají přímý dopad na interní firemní komunikaci. Jedním z nich je rostoucí trend outsourcingu a offshoringu práce (vzrůstající podíl interní komunikace se zahraničními pracovníky, což přináší překonávání kulturních rozdílů), klientský přístup k práci .
6. Jednoduchost – nová role interní firemní komunikace zahrnuje zamezení zahlcením informacemi a obhajuje jednoduchá řešení, stručnou komunikaci informací, vizuální a slovní zjednodušení předávaných informací, aniž by se snížila jejich kvalita.

7. Objevující se trend personalizace – rostou nároky k přístupu k zaměstnancům v tom smyslu, že ostatní zaměstnanci organizace jsou také jejími zákazníky; jako takoví dokáží říci, jakou komunikaci chtějí a jakou nechtějí; spojení personalizace a technologie nabízí příslib vytvoření pracovních sítí na míru, odpovídající specifickým potřebám zaměstnanců (Top 7 Macro-Trends in Internal Communications. <http://www.simplycommunicate.com/cgi-bin/item.cgi?id=651&d=136&h=60&f=75>, 3. 11. 2007, 16:45).

6.2 Komunikační mix interní firemní komunikace

Komunikační mix interní firemní komunikace používá obdobné komunikační nástroje jako vnější marketingová komunikace. Patří mezi ně reklama, PR, podpora prodeje, přímý marketing a sponzorování. Hovořit v souvislosti s touto oblastí o interním PR se stalo trendem poslední doby. V kontextu vnitřní komunikace tvoří zaměstnanci firmy, akcionáři, dodavatelé, současní klienti a nejbližší okolí podniku tzv. interní (vnitřní veřejnost). Komunikační mix interní komunikace ve firmě se zaměřuje na vnitřního zákazníka, toho představuje právě interní veřejnost. Firma nabízí svému zákazníkovi službu nebo produkt nejčastěji v podobě zaměstnání nebo spolupráce např. mezi odděleními. Nosnou myšlenkou principu vnitřního zákazníka je snaha o co nejlepší servis nejen navenek, ale také uvnitř firmy, mezi spolupracovníky, napříč útvary. Motivačním nástrojem na zlepšení služeb vnitřnímu zákazníkovi mohou být např. soutěže o nejlepšího interního dodavatele.

Smysl interního komunikačního mixu tkví v upevňování vzájemných a kvalitních vztahů se zaměstnanci a dalšími zákazníky, v navázání loajálního partnerství a dlouhodobé spolupráce. Dále v přesvědčení vnitřních zákazníků k přijetí služby nebo produktu, vyzdvižení vlastností služby, které ji odlišují od konkurenčních produktů (Holá, 2006, s. 21 – 24).

6.3 Audit interní firemní komunikace

Ke zjištění úrovně firemní komunikace na konkrétním pracovišti slouží firemní komunikační audit. Jeho úkolem je získat informace o úrovni vnitřní komunikace a sociálních vztahů v organizaci. Provádět ho mohou pověření zaměstnanci, firemní auditoři nebo externí specialisté, které firma za tímto účelem najala. Poslední možnost bývá v praxi volena nejčastěji.

Audit firemní komunikace prochází čtyřmi fázemi (Tureckiová, 2004, s 130):

- přípravná fáze – přistupuje k analýze organizační struktury, informačních toků, komunikačních prostředků a kanálů,
- realizační fáze – kdy probíhá výzkumné šetření mezi zaměstnanci a manažery firmy zjišťující znalosti a způsoby rozšiřování firemní strategie a politiky (pomocí dotazníků, rozhovorů, workshopů),
- hodnotící fáze – během ní je vypracována závěrečná zpráva, která hodnotí komunikaci a navrhuje změny a zlepšení,
- monitoring – sleduje doporučené změny a následné efekty auditu, je to dotažení vymezených cílů.

Interní komunikace má za úkol zvyšovat motivovanost pracovníků. Klíčovým faktorem pro úspěšný audit komunikace je reprezentativní zastoupení všech zainteresovaných stran. Jedná se o náročný proces, který by měl být opakován nejdříve zhruba po roce. Častější průzkum není vhodný, protože kratší doba není dostatečná na to, aby se mohly projevit efekty a změny. Výzkum není účinný, zaměstnanci naopak demotivuje např. tím, že od minulého dotazování nepřináší žádnou výraznou změnu k lepšímu (Tureckiová, 2004, s. 125). Na úrovni středního managementu organizace, který je prostředníkem informací, jich zůstává hodně nevyužito. Analýza a hodnocení efektivity systému firemní komunikace má pomoci takové nedostatky v komunikaci odhalit a odstranit. Analýza neformální komunikace umožňuje získat důležité informace o postojích pracovníků. Komunikační audit je jakousi inventurou, může být prováděn jak interními tak externími auditory. Komunikační audit mapuje komunikační kanály a

cesty v konkrétním podniku. Detekuje a odhaluje případy, kdy jsou informace zadržovány a naopak, kdy jsou duplicitní. Jedním z výstupů komunikačního auditu jsou vztahové diagramy, které mohou být velmi dobrou pomůckou k ujasnění vzájemné návaznosti a závislosti, kooperace a vyhnutí se obtížím, jež mohou být důsledkem předchozích nedorozumění.

Pro úspěšnou a efektivní komunikaci informací, faktů, dat a sdělení je dobré obecně postupovat tak, aby byly využity odpovídající prostředky komunikace. Vhodně zkombinovat formy a typy komunikace, k transportu obsahu komunikace zapojit odpovídající komunikační médium. Během přípravy a přenosu sdělení by měla být informace zpracována do přehledné, přijatelné a srozumitelné podoby všem zamýšleným příjemcům. Příjemci informace by měli pochopit, z jakého důvodu jim byla informace zprostředkována. Následně by se měli k jejímu obsahu vyslovit. Aby byli ochotní s informací dále pracovat, měla by pro ně být zajímavá. Cílem zprostředkování informace je zapůsobit na pracovní postoje a pracovní orientované hodnoty tak, aby bylo možné dojít k akceptovatelnému řešení mezi skupinovými cíli a cíli organizace (firmy, podniku). Po přijetí nových skutečností (informací) by měla následovat samotná akce (realizace procesu změny). Tato akce by měla být sledována a vyhodnocena (Tureckiová, 2004, s 130). Dodržování těchto základních komunikačních postupů ulehčuje realizaci náročnějších a složitějších procesů, probíhajících v organizaci, jako jsou velké změny v organizační struktuře, krize a konflikty v organizaci.

Detailní analýze by měly být podrobeny specifické případy zaměstnaneckých vztahů, ve kterých indikátorem problémů bylo selhání komunikace. Úkolem analýzy je pak najít zdroj chyby a navrhnout postup k jejímu odstranění. Problém může nastat, pokud např. chybí vhodné komunikační kanály, potřeba komunikace byla nedostatečná, pracovníkům se nedostává dovedností nutných k překonání komunikačních bariér. Nedostatky komunikačních kanálů lze zpravidla napravit zavedením nových nebo zdokonalením stávajících systémů komunikace. Na chybějících či nevýrazných

komunikačních dovednostech je třeba pracovat tréninkem a dalším vzděláváním (Armstrong, 2002, s. 722).

Možným zdrojem ohrožení vnitrofiremní komunikace zpravidla bývá nějaká nestandardní a negativní událost (chyba, havárie, nehoda, živelná pohroma, pomluva apod.) nebo přímo komunikační konflikt mezi klíčovými skupinami uvnitř společnosti. Takový konflikt často vyplývá z rozdílných cílů, které tyto jednotlivé skupiny v rámci společnosti mají a prosazují. Cíle managementu společnosti jsou většinou výrazně odlišné od cílů odborů, zaměstnanci oddělení nákupu mají jiné priority než oddělení marketingu apod. Špatně řízená komunikace mezi jednotlivými skupinami jsou potom příčinou vzniku komunikačních šumů a mohou vyústit až do vnitrofiremní krize.

6.4 Příklad úspěšného řízení vnitrofiremní krizové komunikace

Vnitrofiremní krize jsou takové situace, které zásadním způsobem ohrožují vnitřní fungování společnosti a vztahy mezi klíčovými skupinami uvnitř firmy. Především jde o vztahy mezi managementem, odbory, jednotlivými odděleními, útvary, týmy až po vzájemné vztahy mezi samotnými zaměstnanci. Vztahy mezi zaměstnanci ideálně reprezentují stav vnitrofiremní komunikace. Lze na nich posoudit efektivitu nastavených procesů interní (vnitrofiremní) komunikace.

Modelovým příkladem komunikačních střetů lze uvést např. pravidelné kolektivní vyjednávání o výši platů (zejména ve velkých podnicích), propouštění a restrukturalizační programy, akvizice, nábor nových zaměstnanců, rozsáhlé organizační a personální změny apod. Obecně s každou významnou změnou ovlivňující chod společnosti vzniká potřeba, která by měla být bezprostředně uspokojena důkladným informováním relevantních klíčových skupin o této změně. Včasným informováním o změně lze zabránit případnému vzniku krize (Hampl, 2006, <http://mam.ihned.cz/jak-otestovat-vnitrofiremni-komunikaci-krizi.cz>).

Projevy nebo důsledky interních krizí mohou být různé: ztráta motivace, důvěry a loajality zaměstnanců k managementu firmy, snížení produktivity práce, neefektivní spolupráci mezi jednotlivými odděleními. Extrémním projevem krize jsou stávky nebo hromadné výpovědi, které firmám způsobují obrovské ztráty. Vnitrofiremní krize se málokdy podaří udržet uvnitř podniku. Krize interní může velmi rychle přerůst v externí krizi. Veřejně známé krize ohrožují vnější vztahy se zákazníky, státními institucemi, obchodními partnery a dodavateli, médii a veřejností, vedou k poškození dobrého jména společnosti. V krajních případech mohou vést až k zániku podniku. „Špatně řízená, nebo dokonce neřízená krizová komunikace může být nebezpečná i pro dobře zavedenou a známou firmu nebo značku. Pokud se objeví nestandardní událost nebo konflikt, který ohrožuje zájmy firmy a vyvolá vnitrofiremní krizi, je třeba postupovat sice rozvážně, ale zároveň rychle a bez zbytečného váhání.“ (Hampl, 2006, <http://mam.ihned.cz/jak-otestovat-vnitrofiremni-komunikaci-krizi.cz>).

Předtím než organizace sestaví plán krizové komunikace, musí přesně identifikovat, jakému druhu krize čelí. Užitečnost krizového komunikačního plánu závisí na tom, jak specificky a detailně je plán pro rozpoznanou krizi vypracován. Některé části plánu jsou všem typům krizí společné, pro maximální efektivitu každého krizového plánu je zapotřebí mít aktuální informace (Fearn-Banks, 2002, s. 22).

Hampl (2006, <http://mam.ihned.cz/jak-otestovat-vnitrofiremni-komunikaci-krizi.cz>) uvádí příklad úspěšného řízení vnitrofiremní krizové komunikace na příkladu krizové komunikace v jednom nejmenovaném českém podniku s několika tisíci zaměstnanci. Zdrojem komunikačního konfliktu a následně krizové situace v tomto podniku se stala neúspěšná kolektivní vyjednávání mezi odbory a vedením společnosti o nárůstu výše průměrných platů v následujícím roce. Po sérii složitých jednání nakonec situace dospěla do kritického bodu, ve kterém obě strany nedokázaly najít shodu. Odbory přistoupily k hrozbě výstražné čtyřicetihodinové stávky, nad hlavní bránou podniku se objevil transparent, který hlásal probíhající stávkovou pohotovost. V podniku byla zahájena podpisová akce na podporu výstražné stávky. V této situaci se vedení společnosti obrátilo na svoji PR agenturu, která zajišťovala firmě externí

komunikaci. Agentura se ve spolupráci s interním komunikačním týmem ujala řízení krizové komunikace. Zadání bylo jasně vymezené, a to okamžité zlepšení interní komunikace uvnitř společnosti (nedostatečný tok informací od managementu směrem k zaměstnancům), dosažení zrušení stávkové pohotovosti a přesvědčení zaměstnanců společnosti, aby nepodepsali souhlas s výstražnou stávkou. Již jednodenní stávka by v přepočtu na vyšší ušlých tržeb představovala pro společnost ztrátu ve výši několika set milionů korun. Na druhé straně stávkové pohotovosti stála jedna z nejsilnějších odborových organizací v zemi. Ve spolupráci PR agentury a komunikačního oddělení byl zřízen krizový komunikační tým, který převzal řízení. Po rychlé analýze situace byl vytvořen krizový komunikační plán, jehož součástí byl návrh strategie interní komunikace se zaměstnanci .

Cílem krizového komunikačního plánu by mělo být v první řadě zmaření vzniku krize, případně minimalizovat riziko jejího vzniku. Pokud i přese všechnu snahu krizová situace nastane, je třeba bezprostředně a aktivně zahájit řízení vnitrofiremní krizové komunikace, jejíž úkolem je eliminace negativních dopadů na chod firmy a její dobrou pověst. V interní komunikaci byl zvolen slogan jako jednotící a stěžejní komunikační motto "Dlouhodobá stabilita, nebo krátkozraká prosperita?". Krizový komunikační plán byl vypracován velmi podrobně a obsahoval také seznam mluvčích pro jednotlivá témata, jejich role směrem k cílovým komunikačním skupinám uvnitř společnosti (generální ředitel, personální ředitel, mluvčí společnosti, PR agentura, ředitelé závodů, mistři). Dále seznam klíčových sdělení komunikace, se kterým byli všichni komunikátoři detailně obeznámeni, a časový harmonogram aktivit a nástrojů. Krizový komunikační tým identifikoval základní komunikační potřeby a definoval klíčová sdělení, která se stala stěžejními argumenty pro celou krizovou komunikaci.

Klíčová sdělení byla postavena na nezpochybnitelných faktech. V komunikaci se objevovaly informace např. o tom, že zaměstnanci společnosti mají nejvyšší průměrnou mzdu v odvětví a meziroční nárůst mzdy byl nad úrovní nárůstu mezd v českém průmyslu; že došlo ke zkrácení pracovní doby, což představuje v přepočtu další nárůst průměrné mzdy o 1,25 %. Že požadavky odborů by znamenaly zvýšení průměrné mzdy

za uplynulé dva roky o 24 %, přičemž tempo růstu průměrné mzdy nesmí převyšovat tempo růstu produktivity práce (růst produktivity práce byl výrazně nižší). Neúměrný růst průměrné mzdy dle požadavků odborářů by ohrozil dlouhodobou konkurenceschopnost firmy a nereálné požadavky odborů na příliš vysoké mzdy by mohly vést k růstu nákladovosti firmy a vyústit až v ohrožení nutné restrukturalizace podniku apod. (Hampl, 2006, <http://mam.ihned.cz/jak-otestovat-vnitrofiremni-komunikaci-krizi.cz>).

Pro komunikaci popsaného problému bylo zapojeno mnoho komunikačních nástrojů. Byly zorganizovány schůzky přímo se zaměstnanci jednotlivých provozů: generální ředitel, personální ředitel, výrobní ředitel, ředitelé závodů, zástupci ředitelů, mistři. Komunikátoři měli k dispozici seznam potenciálních otázek a odpovědí a klíčových sdělení, který vypracoval krizový komunikační tým. Generální ředitel sepsal zaměstnancům dopis s výčtem deseti důvodů, proč je zvýšení mzdy požadované odbory nepřijatelné a nebezpečné pro dlouhodobou životaschopnost společnosti. Návrh dopisu, jeho struktura a obsah byl opět vypracován krizovým komunikačním týmem. Na nástěnkách ve všech závodech společnosti byly publikovány všechny zásadních informace, argumenty a klíčová sdělení (dopisy generálního ředitele, informace o vývoji jednání, články z médií podporující argumenty vedení atd.).

Pro distribuci informací byl nastaven kontrolní mechanismus ke všem zaměstnancům: denní kontrola aktualizace všech nástěnek, dotazy mezi zaměstnanci, umístění schránky na anonymní dotazy v každém závodě a zodpovídání formou odpovědí umístěných na nástěnce. V podnikovém časopise byla zveřejněna nezávislá analýza (vypracovaná nezávislým finančním analytikem) o růstu průměrných mezd ve společnosti v porovnání s růstem průměrných mezd v celém odvětví. Bylo vydáno speciální číslo podnikového časopisu. Vedle zmíněného dopisu generálního ředitele v něm byly otištěny analýzy nezávislých třetích stran o vývoji mezd v odvětví (banka, finanční analytik, nezávislý novinář), články v médiích podporující argumenty vedení, grafy a tabulky srovnávající vývoj mezd v odvětví a srovnání s konkurencí, srovnání s úrovní mezd dalších velkých společnostech v ČR, rozhovor s personálním ředitelem

společnosti o dopadech neúměrného zvýšení průměrných mezd, stránka argumentů a citátů nezávislých třetích stran uveřejněných v médiích (ekonomové, analytikové, finanční experti atd.). Průběžné publikování veškerých relevantních informací, argumentů a klíčových sdělení probíhalo současně prostřednictvím intranetu a webových stránek. Pro zodpovídání dotazů zaměstnanců byla zdarma zřízena speciální telefonní krizová linka. Názory zaměstnanců byly shromažďovány rovněž formou interního průzkumu a anket. Díky intenzivní protiargumentační kampani se odborům nepodařilo shromáždit v rámci podpisové akce mezi zaměstnanci společnosti potřebnou nadpoloviční většinu pro podporu svého návrhu a hrozba jednodenní výstražné stávky byla zažehnána. Kolektivní jednání byla posléze opět zahájena, jejích výsledkem byla nakonec dohoda podpisu nové kolektivní smlouvy (Hampl, 2006, <http://mam.ihned.cz/jak-otestovat-vnitrofiremni-komunikaci-krizi.cz>).

Včasnou, intenzivní a odbornou pomocí lze vnitrofiremní krizi ovládnout, řídit a dovést ke zdárnému konci. Během krizové komunikace je nezbytně nutné oprostít se od unáhlených emocí a uvádět jen věcné argumenty a relevantní důvody. Podmínkou zvládnutí tohoto stavu komunikace je také korektní a slušné jednání ze strany zaměstnavatele, který by měl vystupovat v diskuzi jako partner a nikoliv z pozice moci.

6.5 Současné trendy v nástrojích interní firemní komunikace

Na výběru komunikačních kanálů a prostředků interní komunikace v organizaci se mimo jiné odráží rozvoj informačních technologií. Interní komunikace se v dnešní době zejména spoléhá na písemné komunikační kanály (dnes hlavně intranetové podnikové časopisy, podnikové noviny, věstníky, nástěnky) a verbální (schůze, brífinky, systémy informování veřejnosti). Cílem je pomocí komunikačních kanálů zajistit doručení zprávy adresátovi. Výčet nejpoužívanějších komunikačních médií nabízí Armstrong (2000, s. 722 – 725):

1. Komunikace pomocí intranetu – systém vnitřní elektronické pošty je dnes v podnicích a společnostech téměř samozřejmostí. Podmínkou je přístup pracovníků k počítači. Výhodou intranetové komunikace je rychlost přenosu velkého množství informací. Lze jej zapojit do oboustranné komunikace, kdy mají pracovníci např. odpovídat na otázky, průzkumy, šetření.
2. Časopisy – používají se k průběžnému informování pracovníků o podnikovém dění. Mají často také elektronickou podobu. Někdy se jich využívá i pro účely Public Relations. Pokud do nich mohou pracovníci určitým způsobem přispívat, může to zvyšovat jejich identifikaci s podnikem.
3. Podnikové noviny – bývají více zaměřeny na každodenní záležitosti pracovníků než je jejich časopisová obdoba. Aby byly efektivní, měly obsahovat zejména články zaměřené na záměry managementu a jejich možné dopady na pracovníky.
4. Věstníky a oběžníky – jsou vhodné k okamžitému rozšíření bezodkladných informací. V případě nedostatku financí na vydávání novin a časopisů jsou někdy využívány místo nich. Tento způsob informování je užitečný jen, pokud jsou informace skutečně rychle distribuovány k zainteresovaným pracovníkům.
5. Nástěnky – jsou využívány hlavně v dílčích částech organizace (pracovní skupiny, teamy, apod.). Je nezbytné, aby nástěnka nebyla přeplněna neaktuálními a nezajímavými informacemi.
6. Zapojování pracovníků – výhodou zapojování pracovníků např. formou poradních či konzultativních týmů je oboustranná komunikace. Může se stát, že jejich účinnost snižuje přílišná formálnost. Také je nezbytné, aby se informace z těchto týmů dostávaly rychle dále k ostatním pracovníkům.
7. Videozáznamy – takto specificky upravené videozáznamy např. o postavení a výsledcích podniku nemají valný význam. Mezi pracovníky nejsou oblíbené právě pro neosobní nebo příliš formální poskytování informací.
8. Týmový brífink – systém týmového brífinku spočívá v zapojení všech lidí v podniku, 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.

Nástěnky u někoho možná vyvolávají neblahé vzpomínky na dřívější komunistický režim, který si nich přímo liboval. Nebylo útvaru, podniku, který by ji neměl a úzkostlivě se jí nevěnoval. Přesto jsou nástěnky oblíbeným informačním prostředkem i dnes.

Funkce intranetu se vyvíjela od jeho používání k rozesílání informací, což využívaly hlavně velké organizace. Pokročilé webové technologie umožňují používat aplikace pro vnitřní užití. Intranet se tak skutečně stává médiem pro rozvoj interní firemní komunikace (Cajee, 2006, http://findarticles.com/p/articles/mi_hb3234/is_200604/ai_n19287528, 3.11.2007, 16:22).

Opravdovým trendem ve firemní komunikaci vůbec je tzv. blogování. První blogy se objevily již v době vzniku internetu. Měly podobu osobních stránek, na nichž se lidé svěřovali se svými zážitky. Současný blogging je fenoménem konce devadesátých let. Pojem blog pochází od Američana Johna Bargerera, který jej poprvé vyslovil v roce 1997. Dnes je možné najít na internetu miliony blogových stránek. Mají podobu neformálního vlastního volně přístupného deníku. K jejich vytvoření stačí vyhledat na internetu vhodný program, který se postará o všechny technické i grafické podoby. Pak se nadefinují konkrétní požadavky a do příslušných kolonek se zapisuje libovolný text. V blogu autoři formou krátkých sdělení a článků, popisují svoje zážitky, uveřejňují komentáře a odborné texty. Blogy se začaly objevovat v marketingové komunikaci, obchodování a posléze také v personalistice. V zahraničí manažeři velkých společností (Microsoft, Boeing, Hewlett Packard) zachycují své pracovní dojmy do blogů. V České republice byl průkopníkem Ondřej Neff a jeho webová stránka Neviditelný pes. Dnes blogování využívá řada osobností (sportovci, politici, studenti). Jeho výhodou je možnost oslovit širokou veřejnost bez podpory sdělovacích prostředků s minimálními náklady. Blogování splňuje jeden z požadavků dnešní doby, a tím je rychlost. Pro organizace může být efektivní formou nové komunikace i s vlastními zaměstnanci. Dojmy a postoje pracovníků, zachycené v osobním deníku, přináší pocity pracovníků. Pokud zde pracovníci svěřují s čím jsou, a s čím nejsou spokojeni, zaměstnavatelé na základě těchto poznatků mohou odstraňovat konkrétní problémy

nebo dokonce budovat, zlepšovat firemní kulturu a komunikaci. Veřejná diskuze např. nad novým produktem, aktivitou, je prospěšná pro získání zpětné vazby. Blogy umístěné na internetu bývají provázány společným tématem. Jako všechny komunikační nástroje má i blogování některé nevýhody. Pro pracovní deníky není na místě přílišná otevřenost a kritika bez skrupulí. Blogy přinášejí pohled na určitou situaci, událost nebo věc. Seznamují s názory autora a převádějí odborná témata do srozumitelné podoby. Tím, že poskytují zpětnou vazbu, se mohou stát dobrým nástrojem firemní komunikace (Hynek, 2007, s. 44 – 45).

Co se týče technických komunikačních prostředků, v současné době u nás převažuje provozování hlasových a datových komunikací odděleně. Většina organizací používá oddělené přenosové prostředky pro hlas/fax a data. Hlasové a faxové komunikace probíhají nejvíce po veřejných telekomunikačních sítích. Tyto služby poskytují veřejní operátoři nebo provozovatelé privátních sítí pro svoji interní potřebu. Datové komunikace jsou provozovány po veřejných datových a privátních sítích, anebo pronajatých analogových nebo digitálních linkách. Celosvětový trend charakterizuje snaha o využití pro všechny typy vnitropodnikových komunikací jedny a tytéž přenosové prostředky. Organizace využívající pro svoji potřebu rozsáhlé datové sítě by rády spojily přenosové linky pro přenosy dat s linkami pro hlasové a faxové komunikace. Výhodou integrovaných komunikací jsou v první řadě nižší náklady uživatele, lepší kvalita hlasu (digitalizovaný hlas si uchovává stejnou kvalitu bez ohledu na vzdálenost) a zejména okamžitá možnost volně hlasově komunikovat se všemi připojenými subjekty bez velkých zdržení, způsobených např. přetíženými veřejnými telekomunikačními sítěmi. Poskytovatelé služeb nyní směřují k nabídce integrovaných komunikací. Jejich služby se tak stávají pro zákazníky atraktivnější. Spojení přenosových prostředků je s ohledem na rozsah investic výhodnější než výstavba oddělených datových a telekomunikačních sítí (Sajdl, 1997, http://www.soft-tronik.cz/web/read_me.nsf/).

V některých společnostech (především těch, které se zabývají výpočetní technikou, kdy jsou jejich přímým předmětem podnikání služby s nimi spojené) není výjimkou každodenní komunikování prostřednictvím sítí typu Skype. Během

zprostředkovaného audiovizuálního kontaktu je možné mezi komunikující posílat nejrůznější datové soubory. Výhodou je nejen zpětná vazba, zkrácení vzdálenosti na minimum, ale také možnost nápravy a dalších reakcí na sdělované má obrovský potenciál. Nevýhodou jsou počáteční finanční výdaje.

„Přesto, že žijeme v éře počítačů, nelze jednoznačně tvrdit, že všechny informace jsou vhodné pro počítačové zpracování, které by mělo záviset především na charakteru úlohy nebo problému. Je třeba si uvědomit, že informace, však (zatím) umí hodnotit pouze člověk.“ (Informační exploze a exformace, 2007, s. 45). V poslední době si vědečtí a informační pracovníci uvědomují problémy dopadu nadbytečných dat, pro která americký politik Al Gore navrhl termín exformace. Společnost jako celek i jedinci žijící v lidské společnosti jsou závislí na všech formách informací, aniž by se sami sebe ptali, zda mohou kvanta informací působit rovněž negativně. Informace by měli být po přijetí zpracovány, přeměněny v poznání, které se během času mění ve zdroj moudrosti. Množství dnes přijímaných informací tomuto přirozenému procesu proměny informací na znalosti zabraňuje. Podle Gora se dostává vzdělávání v důsledku přemíry informací a nemožností jejich zpracování do krize. Krize vzdělávání se projevuje recyklací znalostí bez jejich hlubšího využití. Ani množstvím nových, byť hodnotných informací, nelze nahradit skutečné poznání (Informační exploze a exformace, 2007, s. 45).

7 Podoby interní firemní komunikace v praktických příkladech

Tato kapitola diplomové práce přináší příklady interní komunikace z firemní praxe. Smyslem této části práce je doplnit teoretické poznatky o personální práci v oblasti interní komunikace z předcházejících kapitol. Praktické příklady nejprve popisují podoby interní komunikace ve výrobní společnosti Škoda Auto a.s. a poté přibližuje projekt interní komunikace stěhování nového ústředí ve společnosti ČSOB. Jak je realizována interní komunikace ve středně velké společnosti, je ukázáno na mezinárodní obchodní společnosti Messer Technogas. Poslední příklad pojetí interní komunikace odhaluje fungování interní komunikace společnosti B.I.G. Prague, která se řadí z hlediska personální práce k malým společnostem.

7.1 Interní komunikace ve výrobní společnosti Škoda Auto a.s.

Společnost Škoda Auto a.s. patří mezi známé automobilové společnosti s více než stoletou tradicí. Tato společnost si drží v České republice výbornou pověst dobrého zaměstnavatele. V dubnu 1991 se stala Škoda Auto a.s. součástí koncernu Volkswagen. Škoda Auto a.s. náleží k velkým společnostem, které jsou velice atraktivní pro potencionální zaměstnance (<http://new.skoda-auto.com/CZE/company/tradition/history/Pages/history.aspx/>, 29. 9.2007, 10:15).

Škoda Auto dokonce v roce 2000 založila první a dosud jedinou firemní vysokou školu v České republice. Škoda Auto vysoká škola je soukromou vysokou školou neuniverzitního typu, která v rámci profesního bakalářského studijního programu poskytuje vzdělání v oborech Podniková ekonomika a management obchodu a Podniková ekonomika a management provozu v prezenční i kombinované formě. V roce 2005 získala Škoda Auto Vysoká škola akreditaci navazujícího magisterského studijního programu v oborech Globální podnikání a finanční řízení podniku, Globální

podnikání a marketing a Podniková ekonomika a management provozu.
(<http://www.savs.cz/cze/about/basic/>, 29. 9. 2007, 10:30).

Škoda Auto a.s. se řadí k velkým společnostem, které jsou z hlediska personalistické práce na vysoké úrovni. Zaměstnancům této společnosti je věnována systematická péče. Propracovaný systém péče o zaměstnance se zaměřuje na vytvoření takového pracovního prostředí, které podporuje motivaci, vysokou výkonnost a kreativitu zaměstnanců při respektování jejich individuality a rozdílných potřeb. Škoda Auto se na úrovni celého koncernu usnesla na deklaraci, jíž definuje standardy společnosti v oblasti zodpovědného přístupu k zaměstnancům. Praktické důsledky jsou aplikovány v jednotlivých oblastech, ať už se jedná o personální politiku, pracovní prostředí, bezpečnost práce, ochranu zdraví zaměstnanců, vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců či poskytované sociální služby (<http://new.skoda-auto.com/CZE/company/sustainability/social/Pages/social.aspx/>, 29. 9. 2007, 10:20).

Tento přístup se odráží do všech oblastí personální práce a projevuje se také v interní komunikaci. Interní komunikaci zajišťuje samostatné oddělení interní komunikace. Mezi oblíbené nástroje interní komunikace patří firemní noviny pro zaměstnance, které vydává pod vedením Škoda Auto externí agentura. Publikují zejména odborné zprávy z dění společnosti, informují o nových výrobcích, událostech, úspěších. Jsou v nich zveřejňovány i související články z tisku. Zaměstnanci v nich najdou také právní poradnu, kde se dozví různá fakta např. ze zákoníku práce. Pro chvíle oddechu v časopise najdeme také křížovku, kulturní přehled z Mladé Boleslavi nebo inzerci. Pro své potřeby vydávají svůj časopis také odbory ve Škodě Auto. Jedná se o týdeník, jehož témata se týkají kolektivního vyjednávání, dění kolem odborů a každodenního pracovního života zaměstnanců. Zajímavým komunikačním nástrojem jsou tzv. informační centra. Byla zavedena pro každodenní přístup zaměstnanců k informacím na internetu a k časopisům a ke knihám technické knihovny. V roce 2004 vznikla za spolupráce útvaru odborné informace a technické knihovny, za podpory oddělení vzdělávání a personálních center, dvě informační centra (ve Vrchlabí a

Kvasinách) slouží zaměstnancům z těchto lokalit, aby měli stejné možnosti přístupu k informacím stejně jako jejich kolegové z Mladé Boleslavi.

7.2 Projekt stěhování nového ústředí ve společnosti ČSOB

ČSOB neboli Československá obchodní banka, a. s., je součástí Skupiny KBC, která vznikla počátkem roku 2005 fúzí mezi KBC Bank and Insurance Holding Company a její mateřské společnosti Almanij. Skupina KBC je multikanálová bankopojišťovací skupina, která se zaměřuje na klientelu v oblasti retailu, malých a středních podniků a privátního bankovníctví. Geograficky se KBC zaměřuje na Belgii a střední Evropu, kde patří k největším finančním skupinám (<http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/Skupina-KBC/>, 8.10.2007, 15:14).

Československá obchodní banka, a. s. působí na českém a slovenském trhu. Měřeno hodnotou aktiv je největší bankou se sídlem v České republice a ve střední Evropě. Jako univerzální banka nabízí plný rozsah bankovních služeb pro fyzické osoby a firmy (<http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/>, 8. 10. 2007, 15:14).

ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako jediná banka v Československu, která poskytovala služby v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. Po roce 1989 rozšířila ČSOB svou činnost o služby pro nové podnikatelské subjekty a fyzické osoby. V červnu 1999 došlo k privatizaci ČSOB a jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je součástí Skupiny KBC. Geograficky se Skupina zaměřuje na Evropu a patří mezi tři největší bankovní a pojišťovací společnosti na svém primárním domácím trhu v Belgii a vystupuje jako jedna z největších finančních skupin ve střední Evropě, definované Skupinou jako sekundární domácí trh. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a Poštovní banku, a.s., a tím skokově posílila

svou pozici v bankovníctví pro fyzické osoby (<http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/>, 8. 10. 2007, 15:14).

Skupina ČSOB zaměstnává téměř deset tisíc lidí. Hlavní cílem Skupiny ČSOB je budovat pevné, dlouhodobé partnerství s každým klientem (<http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/>, 8. 10. 2007, 15:14). Aby mohla dobře naslouchat potřebám svých klientů, nabízet mu nejvhodnější řešení, musí umět komunikovat také uvnitř společnosti.

Pokud chce ČSOB dle svého cíle efektivně poskytovat finanční služby svým klientům podle jejich potřeb, využívat své současné pozice a zajišťovat rostoucí a udržitelný výnos svým akcionářům, chce-li si udržet silnou pozici na finančních trzích, musí rozvíjet komunikační strategii společnosti. Externí (vnější komunikace) vyzdvihuje vedoucí pozici Skupiny ČSOB na českém finančním trhu a snaží se zároveň o razantní posílení pozice na Slovensku. Komunikace směrem k veřejnosti je zřejmá, zdůrazňuje tradičně silné stránky společnosti jako finanční stabilitu, silné značky, rozsáhlou distribuční síť, kvalitní portfolio klientů, hledá nové způsoby odlišení se od konkurence. Budování dobrého jména společnosti je práce dlouhodobá a ČSOB se podařilo zakotvit v povědomí potencionálních zaměstnanců.

Komunikace uvnitř ČSOB je úkolem samostatného oddělení interní komunikace, které podléhá přímému řízení managementu lidských zdrojů, úzce spolupracuje s oddělením firemní kultury, oddělením externí komunikace a také s IT oddělením. Interní komunikace se zaměřuje na uvědomování si a posilování společných cílů, čímž chce vyvolávat harmonickou jednotu v názorech zaměstnanců na společnost. Základem se stalo zacílení společnosti na zavádění inovativních řešení, zdůrazňování postavení společnosti na trhu jakožto stabilně nejlepšího poskytovatele financování bydlení, společnosti s multikanálovou distribucí pod několika obchodními značkami a s trvale rostoucí nabídkou produktů.

V loňském roce se uskutečnila v ČSOB velká a náročná akce, kterou bylo stěhování Ústředí do nové budovy (používá pro něj zkratku anglického názvu NHQ). Celou akci stěhování organizačně a komunikačně zajišťovalo oddělení interní komunikace ve spolupráci s dalšími odděleními. Tato akce byla náročná jak finančně, organizačně, tak marketingově. Vyvinula velký tlak také na samotné zaměstnance. Každá velká změna, a tou stěhování ústředí organizace bezesporu je, s sebou přináší řadu nových pozitivních věcí. Nese nějakou novou myšlenku, směřuje do budoucna a nabízí zaměstnancům nové možnosti. Na druhé straně pro ty, kteří nové vize nesdílejí a neztotožňují se s těmito změnami, to znamená spíše negativní pocity. Předcházet a eliminovat tyto důsledky strategických rozhodnutí má pomoci zejména interní komunikace. Svým každodenním působením má interní komunikace předvídat následující dění a reagovat včas a adekvátně na názory a podněty zaměstnanců. Brzkým informováním, zdůrazněním dobrých stránek věci, možností vyjádření se zaměstnanců pomáhá zvyknout si na nové skutečnosti a ulehčuje jejich přijetí.

Na základě rozhodnutí představenstva banky se začal projekt budovy nového ústředí ČSOB (NHQ) realizovat v Praze 5-Radlicích přímo u stejnojmenné stanice trasy metra B. Nová budova ústředí slučuje pod jednou střechou všechny útvary ústředí, které byly před stěhováním rozptýleny v řadě objektů po celé Praze. Budovu sdílejí rovněž některé z menších dceřiných společností(<http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/Nove-ustredi/O-novem-ustredi-CSOB.htm>, 8. 10. 2007, 15:20).

ČSOB představila budovu nového ústředí svým zaměstnancům i veřejnosti jako nástroj k dosažení optimálního pracovního prostředí, jehož prostřednictvím by mělo být dosaženo optimální pohody a dobrého fungování banky. Budova nového ústředí se stala odrazem změny představ a požadavků na pracovní prostředí. Splňuje nároky na flexibilitu, rychlé změny a adaptaci na nové podněty, měla by povzbuzovat své uživatele. Objekt nového ústředí ČSOB je výjimečný minimální fixací vnitřního uspořádání. Naopak vyznačuje se dostatkem a lehkostí volného prostoru (<http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/Nove-ustredi/O-novem-ustredi-CSOB.htm>, 8. 10. 2007, 15:20).

Na interní komunikaci v ČSOB se z velké části podílí rozvinutý intranet. Intranetu byli hojně využíváno i během této události. Zaměstnanci se pomocí tohoto komunikačního nástroje dozvídali veškeré pro ně závažné informace týkající se stěhování. Stěhování NHQ byla pravidelně věnována příloha firemního časopisu. Tam se zaměstnanci dočetli o tom, jak stavba postupovala a postupně se dozvídali krok za krokem další a další nové informace. S tím, jak stavba pokračovala, jim byly komunikovány detailnější informace od rozložení a umístění jednotlivých pracovních míst v NHQ až po pravidla chování v nové budově. Nezapomínalo se ani na technické informace týkající se např. vstupu a přístupům nové budovy. Byly pravidelně pořádány schůzky s vedoucími oddělení, kteří byli do intenzivní komunikace rovněž zapojeni. Šířili a probírali informace se svými podřízenými. Na intranetu byl taktéž umístěn plán nové budovy.

Pro zaměstnance má budova nového ústředí přinést především novou firemní kulturu, založenou na vstřícnosti a otevřenosti. Podle projektu budovy, který vypracoval ateliér architekta Josefy Pleskota, je stavba koncipována jako otevřená. Čtyřpatrová budova by měla vytvářet především příjemné pracovní prostředí, které, vzhledem k velikosti objektu (jeho rozloha činí přibližně jednu třetinu Václavského náměstí), můžeme nazírat v podstatě jako městskou strukturu, jako malé „město ve městě“. Nejde jen o objekt, ale o kus města, který se skládá z domů, ale také z prostorů, pracovně nazvané ulice, nádvoří, náměstí, atria, atd. nová budova obsahuje spoustu prostoru pro práci i trávení pracovních přestávek mimo kancelář, v prostoru, který má udržovat a podporovat svěží mysl zaměstnanců. Vnímání objektu jako části města, jako urbanistické struktury, umožňuje snadnější orientaci v něm. Nové ústředí představuje ucelenou firemní kulturu (<http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/Nove-ustredi/O-novem-ustredi-CSOB.htm>, 8. 10. 2007, 15:20).

Dominantním prvkem projektu je velmi flexibilní a variabilní vnitřní prostor. Budova je koncipována tak, aby bylo možné vycházet z požadavků banky na řešení či sestavení jejích pracovišť. Po stavební stránce je každé patro v budově jednou velkou „kancelářskou krajinou“, jejíž prostor je velmi pestrý a v podstatě libovolně členitelný.

Základní krajina není dělena na žádné pevné úseky, samozřejmostí jsou v ní jádra s funkcí toalet, kuchyňek a dalších, tzv. sekundárních prostor pro neformální setkávání, relaxaci nebo klidnější práci, kterou není třeba vykonávat přímo u stolu nebo počítače. Takovéto uspořádání prostoru komunikaci v organizaci přirozeně podporuje (<http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/Nove-ustredi/O-novem-ustredi-CSOB.htm>, 8. 10. 2007, 15:20).

Velice zdůrazňovanou vlastností nové budovy je využití přírodního světla, což má pozitivní dopad na zaměstnance. Světlo je důležité pro charakter a atmosféru vnitřního prostředí. Budova je projektována tak, aby v ní byl dostatek denního světla a dostatek možností výhledu ven z budovy. Z každého pracoviště bude vidět minimálně jedním směrem ven z budovy do otevřeného prostoru. Tato světelná koncepce má mít za důsledek odlehčení pohledu zaměstnancům (<http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/Nove-ustredi/O-novem-ustredi-CSOB.htm>, 8. 10. 2007, 15:20).

Stavba nového ústředí byla zahájena v březnu 2005, zkolaudována v roce 2006, první zaměstnanci se do budovy přestěhovaly v dubnu roku 2007. Otevření nové budovy předcházely exkurze zaměstnanců, během nichž se mohli se svým budoucím pracovištěm seznámit. Slavnostní otevření zajišťovalo rovněž oddělení interní komunikace. Po přestěhování našel každý zaměstnanec na svém místě plán budovy a brožuru obsahující všechna důležitá fakta k nové budově včetně únikových cest.

Díky intenzivní práci interní komunikace se podařilo zmírnit důsledky méně pozitivních ohlasů. Celé akci stěhování pomohla také medializace této události. K její stavbě a otevření vznikl dokumentární film České televize, což některým zaměstnancům přineslo pocit, že pracují pro prestižního zaměstnavatele.

7.3 Interní komunikace v obchodní společnosti Messer Technogas

Společnost Messer Technogas s.r.o. je členem skupiny Messer Group, nadnárodního uskupení firem se sídlem v Německu. Ve spolupráci se sesterskou společností MG Odra Gas, hlavní výrobní základnou skupiny Messer v České republice, zaujímá přední místo na tuzemském trhu s technickými plyny a s nimi souvisejícími technologiemi. Skupina Messer působí v 32 zemích a disponuje více než 120 vlastními provozy rozmístěnými v Evropě a Asii. Celkem zaměstnává více než 4 000 zaměstnanců. Společnost Messer založil Adolf Messer již více než před 100 lety. Skupina Messer se specializuje na výrobu a distribuci technických plynů. Vyrábí a dodává kyslík, dusík, argon, oxid uhličitý, vodík, helium, ochranné atmosféry pro svařování, speciální plyny, medicínální plyny a mnoho různých směsí. Stejně různorodé jako spektrum nabízených plynů jsou i obory, které tyto plyny a technologické know-how zaměstnanců Messer využívají: zpracování oceli a kovů, chemický, potravinářský a farmaceutický průmysl, automobilový a elektronický průmysl, lékařství, výzkum a ekologie (<http://www.messergroup.com/cz/company/index.html>, 12. 11 2007, 21:38).

Společnost Messer Technogas v České republice zaměstnává přes sto zaměstnanců. Tato společnost se podle jednoho z bodů svých vizí celistvě zaměřuje na své zaměstnance. Trénuje, rozvíjí, podporuje motivované a výkonné zaměstnance. Respektuje své zaměstnance, aby byli plodnými a spolehlivými týmovými hráči. Messer Technogas s.r.o. je držitelem certifikátů jakosti ISO 9001, ISO 14 001 a také Responsible Care (http://www.messergroup.com/de/Ueber_Messer/Vision_Mission/index.html, 12. 11. 2007, 21:38).

Personální práci ve společnosti Messer Technogas zajišťuje personální oddělení, mzdová účtárna a manažeři jednotlivých oddělení. Interní komunikace má převážně formální charakter, ale jako v každé společnosti obsahuje také prvky neformální komunikace. Vnitrofiremní komunikace je realizována na několika úrovních, zahrnuje osobní (přímou), tištěnou (psanou) i elektronickou komunikaci. Osobní komunikace představuje především pravidelné pracovní porady a rozhovory se zaměstnanci. Za

účelem výměny nových informací a řešení dění ve společnosti se konají několikadenní setkání napříč všemi odděleními. Informační toky mezi odděleními jsou posilovány elektronickou komunikací. Elektronická komunikace využívá oficiální webové stránky a neveřejnou internetovou síť (intranet). Aktuální důležité informace jsou šířeny formou formálních elektronických zpráv v podobě krátkých sdělení. tzv. MesserInfo . Tištěná média mají u společnosti dlouholetou tradici, postupem času se vyvíjela od čistě technických a odborných sdělení k více marketingově, propagačně a klientsky zaměřeným článkům. Časopisy vydává tiskové a marketingové oddělení mateřské společnosti Messer v mezinárodní podobě (resp. v anglické a v německé verzi). Externí časopis On Air (dříve např. gas aktuell) seznamuje zákazníky s moderními trendy v oboru a s možnostmi dalšího rozvoje spolupráce. V interním časopise Messenger se mohou zaměstnanci dozvědět strategicky významné informace o vývoji společnosti a aktuálním dění v národních pobočkách firmy.

7.4 Interní komunikace ve společnosti B.I.G. Prague, s. r. o.

B.I.G. Prague s. r. o. (dále jen B. I. G.) je komunikační a marketingová agentura, která operuje na českém trhu více než čtrnáct let. B.I.G. poskytuje svým klientům služby zaměřené na prezentaci a propagaci společností a firem, institucí, krajů, měst a regionů. Zaměřuje se především na služby z oblasti tvorby firemní komunikace, corporate identity a design, marketing a reklama, public relations. B.I.G. Prague je členem Skupiny B.I.G a úzce spolupracuje se svou sesterskou agenturou B.I.G. Public Relations. Agentura je zakládajícím členem Sdružení CZECH TOP 100, členem APRA (Asociace PR agentur), AMCHAM (Americká obchodní komora), NIRI (National Investor Institute, USA) a IPRA (International PR Agency, UK). Od roku 1996 se stala agentura partnerem a sponzorem Nadace Naše dítě a ročenky sdružení českých grafiků TypoDesignClub (<http://www.big-prague.cz/cs/big-prague/kdo-jsme.ep/>, 8. 10. 2007, 10:30).

Společnost B. I. G. spadá do kategorie malých společností. Podle Koubka je malá společnost definována tím, že nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci a práce v této oblasti na další pracovníky. Základní rozlišení malých podniků rozeznává dva typy společností, a to společnosti poskytující své výrobky a služby flexibilně, snažící se využívat příležitosti nabízené trhem, jak je to jen možné, a podniky, usilující o dlouhodobou stabilitu svých výrobků a služeb, a které se orientují více na dlouhodobé pokrývání určitého segmentu trhu. V prvním typu podniku podstupují pracovníci větší podnikatelské riziko, ale je zde dán prostor k jejich dynamickému růstu. Najdeme tady dynamické a schopné pracovníky se širším odborným profilem, vyšší kvalifikací, s tvůrčím přístupem k práci a velkým rozvojovým potenciálem. Pracovníci druhého typu podniku budou spolehliví zaměstnanci, kteří budou vykonávat méně proměnlivou práci. Jednotlivé pracovní úkoly budou více specializované (Koubek, 1996, s. 13-14). S ohledem na proměnlivý charakter pracovních úkolů a odbornost pracovníků je B. I. G. prvním typem moderní společnosti.

Tato společnost zaměstnává okolo třiceti stálých zaměstnanců. Je typickým příkladem malé společnosti, která přestože nemá žádné specializované oddělení vykonávající personální práci, dokáže odvádět personální práce na profesionální úrovni. Na úkolech personálního charakteru se podílí osoba office managerky a firemní účetní, přičemž personální činnosti probíhají ve shodě s řediteli jednotlivých oddělení, kteří se také určitou měrou zapojují do otázek personální práce.

Jak společnost B.I.G. a.s. nabízí svým zaměstnancům příjemné pracovní prostředí. Pomocí intenzivní komunikace připravuje novým zaměstnancům hladké začlenění do kolektivu. Společnost se věnuje také vzdělávání pracovníků v oblasti s důrazem na jejich komunikační schopnosti. Posilovat vztahy mezi zaměstnanci se snaží taktéž pomocí neformálních sportovních a jiných setkání.

Komunikace je slovem, které je zde skloňováno každým pádem. Setkáme se s ním nejen jakožto se součástí práce této společnosti, ale také jako s nástrojem, který slouží k udržování prostředí vzájemného dialogu. Tréninku komunikace a komunikačních dovedností jsou věnována pravidelná formálně připravená školení a workshopy. Jak už bývá u malých společností zvykem, posiluje i B. I. G. vzájemné vztahy podporou neformálních vztahů ve společnosti, zdravé neformální vztahy mají pomoci posílit společného ducha a sbližovat pracovní kolektiv. Tento přístup k zaměstnancům, motivující a přátelské pracovní prostředí způsobují, že zde lidé rádi pracují. Zaměstnanci mají pocit jistoty, pozitivně vnímají, že se o ně a jejich starosti někdo zajímá a, že se mohou na svého zaměstnavatele spolehnout. Pracovní klima v podniku pak napomáhá rozvoji zaměstnanců a poskytuje jim dostatečný prostor pro tvůrčí a inovační práci, kterou vykonávají.

Komunikace, která probíhá směrem ke klientům deklaruje: „Najít a navrhnout nejlepší řešení předpokládá dokonale porozumět. Proto s vámi hodně mluvíme, pozorně vás posloucháme, ptáme se a chceme odpovědi.“ (<http://www.big-prague.cz/cs/big-prague/cemu-verime.ep/>, 8. 10. 2007, 10:30). Takto by se dala také popsat komunikační strategie interní komunikace společnosti.

Otevřená obousměrná komunikace, sdílení vize, sdělování strategie a výsledků společnosti jsou základní témata interní komunikace. B.I.G. se zabývá firemní komunikací profesionálně. Firemní komunikace představuje podle B. I. G. prostor, ve kterém se setkává kreativita se strategií. Společnost ovládá dobře externí komunikaci, ať se jedná o komunikaci s akcionáři, investory, se státními institucemi a regiony, s obchodními partnery a zákazníky. Důraz klade na rozvoj vztahů se zaměstnanci např. prostřednictvím firemního časopisu (<http://www.big-prague.cz/cs/sluzby/firemni-komunikace.ep/>, 8. 10. 2007, 10:30).

K interní komunikaci využívá všech možných kanálů. Jedním z nich je právě firemní časopis, který má elektronickou podobu. Zaměstnanci v něm informují ostatní o své činnosti, projektech, významných akcích. Objevují se v něm zprávy o úspěších

společnosti, získání ocenění apod. Každý může do časopisu přispívat, což je od zaměstnanců kladně přijímáno a hojně využíváno. V časopisu jsou uveřejňovány i fotografie a články, které se týkají méně formálních příležitostí a setkání.

8 Závěr

Dnešní podoba interní firemní komunikace v organizacích je výsledkem dlouhého vývoje. Interní firemní komunikace se utvářela společně s rozvojem personální práce, jejíž charakter se v průběhu doby několikrát radikálně proměnil. První krok na dlouhé cestě k dnešnímu pojetí interní firemní komunikace byl učiněn v době průmyslové revoluce, která od základu změnila povahu práce, posunula názory a způsob nazírání na postavení člověka v organizaci. Také personální řízení prošlo od svých počátků velkými změnami, jeho vývoj dal vzniknout řadě teorií, metod a poznatků, které se rozvíjeli společně s měnící se společnostmi. Nové obzory personálního řízení otevřely cestu pro utváření novodobé interní firemní komunikace.

Během doby se vyvíjel pohled na člověka v organizaci, původní chápání člověka jako pouhého zdroje práce se změnilo po rozpoznání jeho výjimečnosti a individuality, která je pro organizaci tvůrcem konkurenceschopnosti a úspěchu. Lidé jsou zdrojem informací, znalostí a dovedností, jsou nositeli myšlenek a nových nápadů. Komunikace začala v organizacích přebírat stále důležitější roli. Dnes leží práce interní firemní komunikace v rukou odborníků na komunikaci.

Obsah i formu interní firemní komunikace ovlivnily moderní přístupy k personálnímu řízení, jehož rozvoj je přímo spjat s vývojem managementu. Významný vliv na formování vnitrofiremní komunikace měly především moderní teorie personálního řízení, teorie managementu řízení, teorie organizace a organizačního chování. Interní firemní komunikace využívá teorie pojednávající o jednání a chování člověka v pracovních vztazích, motivační teorie a teorie konfliktů. Nelze rovněž opomenout přínos teoretických základů psychologie. Z teorie organizace a organizačního chování jsou pro způsoby a procesy komunikace důležité poznatky o vedení lidí a o sociální komunikaci.

Sociální komunikace je výchozím bodem pro poznávání modelů, procesů a dějů, které probíhají v interní firemní komunikaci. V obecné rovině si lze pod pojmem komunikace vybatvit přenos informací a sociální interakci mezi dvěma a více osobami, při které dochází ke sdělování a výměně informací. Komunikace je součástí každého lidského konání a chování. Veškeré chování je v interakci s komunikační situací, což znamená, že komunikace je v našem jednání neustále přítomna. Komunikační situaci může bránit celá řada externích nebo interních překážek.

Interní firemní komunikace se vyskytuje ve stejných podobách jako je tomu u komunikace sociální. Patří sem přímá a nepřímá, jednostranná a oboustranná, vizuální a auditivní, formální a neformální, intrapersonální, interpersonální, skupinová, adresní a neadresní synchronní a asynchronní komunikace. V komunikaci uvnitř organizace nachází své místo především komunikace v malých skupinách, jejíž principy interní firemní komunikace kopíruje.

Průběh interní firemní komunikace má své zákonitosti, které vymezují její strukturu. Komunikace se vždy ubírá určitým směrem, je vedena nějakým komunikačním kanálem, má svůj konkrétní obsah a záměr, je přenášena komunikačním prostředkem nebo prostředníkem komunikace a má určitý komunikační dopad. Většinou probíhá podle daného komunikačního schématu. Rámec vnitrofiremní komunikace je dán společenskou a komunikační situací, ve které se komunikující jedinci nachází.

Komunikace uvnitř organizace ovlivňuje postupy při získávání a výběru pracovníků či v průběhu jejich adaptačního procesu. Projevuje se při motivování pracovníků, řízení a hodnocení pracovního výkonu nebo při vzdělávání a řízení kariéry. Komunikace také zaujímá význačné místo v oblasti poradenství pro pracovníky. Poznatky z různých sociologických disciplín nachází své uplatnění ve vnitrofiremní komunikaci skrze utváření a fungování pracovních skupin, formálních a neformálních struktur v organizaci. Interní firemní komunikace je úzce spojena s kulturou organizace. V poslední době využívá interní firemní komunikace hojně znalosti informačních technologií a ve snaze o měřitelné výsledky své práce používá různé statistické metody.

Firemní komunikace má absolutní vliv na utváření vnitřního a vnějšího prostředí organizace a na vnímání organizace okolím. Veškerá komunikace odehrávající se v organizaci je firemní komunikací. Hlavní oblasti firemní komunikace jsou manažerská komunikace, vnitropodnikové vztahy a vztahy s okolím. Firemní komunikace se dělí na interní (vnitřní) a externí (vnější) firemní komunikaci. Interní komunikace se zaměřuje na vnitřní prostředí organizace, zatímco externí komunikace se zabývá jejím vnějším prostředím. Fungující externí komunikace buduje dobré vztahy s okolím, udržuje dobré jméno firmy. K tomu, aby obsah a vyznění interní a externí komunikace působily přesvědčivě a důvěryhodně, musí být ve vzájemné shodě.

Ve vnitřním prostředí organizace stojí před interní firemní komunikací stěžejní úkol, a tím je vytvářet a pečovat o zdravé pracovní mezilidské vztahy v organizaci. Komunikační procesy přímo souvisejí a efektivitou organizačních procesů. K tomu, aby organizace vyšla vítězně z konkurenčního boje, potřebuje zajistit včasný přísun relevantních informací, což je další neméně důležitý úkol interní firemní komunikace. Fungující systém komunikace uvnitř organizace předchází vzniku mnohých konfliktů. Vnitrofiremní komunikace by měla být jedním z pilířů strategie organizace. Cílem interní firemní komunikace je pomáhat k zajištění koordinované činnosti všech pracovníků, motivovat pracovníky k práci pro organizaci, formovat loajální smýšlení pracovníků k organizaci, působit pozitivně na pracovní chování pracovníků a pěstovat atmosféru úcty a otevřené komunikace. Otevřená a oboustranná komunikace mezi pracovníky a managementem organizace je podmínkou pro předávání informací o záměrech společnosti. K tomu, aby pracovníci odváděli požadovaný pracovní výkon, je nutné, aby dostávali v pravý čas správné informace.

Konkrétní podoba komunikace uvnitř organizace závisí na nejrůznějších vnějších i vnitřních podmínkách. Rozhodujícím faktorem pro její charakter je to, jaký význam připisuje organizace komunikaci jako takové. Systém vnitrofiremní komunikace má převážně formalizovanou podobu. K předávání a šíření informací potřebuje interní firemní komunikace komunikační prostředky. V prostředí interní firemní komunikace se vytváří formální a neformální komunikační sítě, jež odráží stav

komunikace v organizaci. Mezi modely formální komunikace patří řetězec, převrácené ypsilon, kormidlo, kruh a všeobecná síť. Nelze říci, že by některý z uvedených komunikačních modelů byl lepší nebo horší než druhý. Jejich účinnost lze posoudit podle toho, jak rychle a přesně přenášejí informace, jakou podporu poskytují manažerům, a do jaké míry motivují pracovníky k aktivní účasti na komunikaci. Efektivní systém interní firemní komunikace předchází vzniku a šíření nezaručených zpráv využíváním široké palety komunikačních prostředků.

Jaké informace, komu a jakým směrem budou distribuovány, je dáno filozofií řízení organizace a podepřeno organizační strukturou. Komunikace v organizaci se šíří vertikálním, horizontálním, diagonálním nebo laterálním směrem. Jednotlivé formy komunikace jsou ústní, psaná, vizuální komunikace a komunikace činy. Komunikace činy je potvrzením názorů a myšlenek, kterými člověk dokládá své jednáním. Jednou z variant psané komunikace je komunikace elektronická, a ta v prostředí dnešních organizací stojí na předních příčkách pomyslného řebříčku komunikace.

Interní a externí firemní komunikace by neměla postrádat vlastnost přesvědčivosti. Komunikace má mít schopnost vystupovat důvěryhodně, spolehlivě a uvěřitelně. K tomu, aby taková komunikace byla, by se měla vyhnout používání mlhavého žargonu, napodobování cizích vzorů bez zapojení vlastního úsudku a nesplnitelných slibů. Nepříznivý dopad může mít na komunikaci také přílišné naléhání na její adresáty. Obsah komunikovaného sdělení by měl být zajímavý a měl by být prezentován přirozeným způsobem, aniž by obsahoval manipulační tendence.

Interní firemní komunikace se má podílet na vytváření a podepírání firemní kultury, která přispívá ke spokojenosti pracovníků. Pokud jsou pracovníci 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 pracovníků a systém interní firemní komunikace pracuje dobře. Jestliže vnitrofiremní komunikace naplňuje jeden ze svých hlavních cílů, kterým je informování pracovníků o

jejich práci v organizaci a významu jejich práce pro organizaci, potom každý pracovník ví, co má k výkonu své práce dělat. Když se komunikace na všech úrovních děje intenzivně včetně zpětné vazby, všichni dostávají potřebné informace, organizace ponechává prostor pracovníkům pro vyslovení jejich obav, názorů a připomínek, lze konstatovat, že takový přístup ke komunikaci uvnitř organizace formuje loajální pracovníky, kteří se identifikují s cíli organizace.

Dnešní vnitrofiremní komunikace nese rysy některých celospolečenských jevů. Společnost a s ní i komunikace se přeměňuje v důsledku tzv. makro-trendů. Mezi tyto činitele proměňující komunikaci náleží: proces demokratizace informací a demokratizace přístupu k informacím, přítomnost strategického prvku v komunikaci, participace pracovníků v organizaci, tlak na měřitelné výstupy interní firemní komunikace, působení důsledků globalizace, vytváření jednoduchých komunikačních řešení a tvorba pracovních komunikačních sítí na míru.

Novým směrem se vydala interní firemní komunikace ve chvíli, když postavila své pracovníky do role zákazníků. Pracovníci organizace jsou považováni zároveň za její vnitřní zákazníky, na které se zaměřuje vnitrofiremní komunikační mix. Úkolem interního komunikačního mixu je snažit se o co nejlepší servis uvnitř organizace. Tuto ideu naplňuje vnitrofiremní komunikace pomocí posilování vzájemných vztahů se zaměstnanci podniku a pomocí udržování dlouhodobé partnerské spolupráce.

Pro hodnocení aktuálního stavu interní komunikace v organizaci je využíván komunikační audit. Slouží ke zjištění úrovně a funkčnosti vnitřní komunikace na konkrétním pracovišti. Skládá se zpravidla ze čtyř fází: přípravné, realizační, hodnotící a monitorovací. Analýza efektivity komunikace má odhalit její nedostatky a nabídnout možné způsoby řešení. Audit rovněž komunikace detekuje komunikační kanály a cesty v podniku, je přínosný pro získávání informací o postojích pracovníků. Komunikační audit by se měl pro svou náročnost konat nejvýš jednou do roka.

Ohrožením komunikace v organizaci se často stává nějaká neobvyklá a negativní událost. Nefunkční komunikace může vyústit až do vnitrofiremní krize, která nabourává vnitřní fungování organizace a vztahy mezi klíčovými skupinami ve firmě. Konflikty v komunikaci mohou nastat např. při kolektivním vyjednávání, při restrukturalizaci společnosti, propouštění nebo díky rozsáhlým personálním změnám. Možností, jak takovou situaci přežít, může být povolání externí společnosti, která zmapuje stav vnitrofiremní krize a ve spolupráci s pracovníky interní firemní komunikace se ujme řízení krizové komunikace. Produktem jejich konání by měl být krizový komunikační plán, jehož splněním by mělo dojít k okamžitému zlepšení situace. Včasná, intenzivní a odborná pomoc, koordinovaná činnost všech zúčastněných vede k zvládnutí tohoto komunikačního stavu. V průběhu krize je nezbytné oprostít se od unáhlených emocí a používat věcných argumentů. Podmínkou zvládnutí krizové komunikace je rovněž korektní a slušné jednání ze strany zaměstnavatele, který by měl vystupovat v diskuzi se svými zaměstnanci jako partner a nikoliv z pozice moci.

Informační technologie mají velký vliv na interní firemní komunikaci hlavně v oblasti komunikačních prostředků. Organizace využívá ke komunikaci se svými zaměstnanci nejčastěji intranetu, časopisů a podnikových novin (mají často elektronickou podobu), věstníků, oběžníků a nástěnek. Osvědčenou metodou účinné komunikace je zapojování pracovníků např. formou konzultativních týmů a týmové brífinky. Trendem vnitrofiremní komunikace v pravém smyslu slova je blogování. Blogy mají nestandardizovanou formu deníků a jsou volně přístupné na internetu. Jejich obsahem jsou komentáře, články, krátká sdělení nebo odborné texty jejich tvůrců. Začaly se původně objevovat v marketingové komunikaci, obchodování a poté v personalistice. Blogování se těší velké oblibě, vlastní blog mají dokonce manažeři společnosti Microsoft, Boeing a Hewlet Packard. Výhodou blogu je možnost oslovit širokou veřejnost bez pomoci sdělovacích prostředků s minimálními náklady. Pro organizace může být blogování efektivní formou komunikace. Dojmy a postoje pracovníků zachycené v osobním deníku seznamují organizaci s jejich názory a pocity. Veřejná diskuze nad novým produktem nebo aktivitou slouží k získání zpětné vazby.

Mnoho velkých společností svěřilo práci interní firemní komunikace do kompetence samostatného útvaru interní komunikace. Jedná se o společnosti, které berou na vědomí význam komunikace v organizaci. Takové společnosti vytváří pro své zaměstnance dobré pracovní podmínky, udržují atmosféru otevřené komunikace a pomocí oboustranné komunikace vytvářejí prostor pro stanoviska svých zaměstnanců. Starají se o své zaměstnance a zajímají se o jejich rozvoj. Jednotný model pro ideální fungování interní firemní komunikace neexistuje. Jsou ale známy podmínky, za jakých interní firemní komunikace účinně pomáhá naplňovat cíle organizace a prostřednictvím pracovníků se podílí na vytváření zisku. Činí tak skrze intenzivní komunikaci a šířením všech důležitých informací, které jsou nutné pro co nejlepší výkon zaměstnanců. Takové organizace dávají svým zaměstnancům najevo, že jsou pro ně významní, informují své zaměstnance o tom, jak se oni sami přímo podílejí na dosahování cílů organizace. Organizace, které vystupují směrem ke svým zaměstnancům jako ke svým vnitřním zákazníkům, poskytují jim stejnou péči a služby jako svým vnějším zákazníkům, mají potom zaměstnance motivované a plně angažované do činností organizace. Takto popsany přístup k zaměstnancům je současně prevencí konfliktů a vnitrofiremních krizí.

9 Soupis bibliografických citací

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002.

ISBN 80-247-0469-2.

Bělohávek, F. *Organizační chování*, Olomouc: Rubico, 1996.

ISBN 80-85839-09-1.

Cajee, Z. *Web solutions for internal communications*. *Database and Network Journal*,

2006. http://findarticles.com/p/articles/mi_hb3234/is_200604/ai_n19287528,

3. 11. 2007, 16:22.

Cole, G. A. *Management: theory and practice*. 3rd ed. London: DP Publications Ltd., 1990. ISBN 1-870941-60-8.

DeVito, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001.

ISBN 80-7169-988-8.

Evans, D. W. *People, Communication and Organisations*. 2nd ed. London: Pitman 1992.

ISBN 0-273-03269-0.

Fearn-Banks, K. *Crisis communications: A casebook Approach*. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2002. ISBN 0-8058-3063-9.

Hámpel, O. 2006. *Jak otestovat vnitřní komunikaci? Krizí*.

[http://mam.ihned.cz/c4-10102320-19823650-100000_d-jak-otestovat-](http://mam.ihned.cz/c4-10102320-19823650-100000_d-jak-otestovat-vnitrofiremni-komunikaci-krizi.cz)

[vnitrofiremni-komunikaci-krizi.cz](http://mam.ihned.cz/c4-10102320-19823650-100000_d-jak-otestovat-vnitrofiremni-komunikaci-krizi.cz), 11.3.2007, 14:34.

Hayesová, N. *Základy sociální psychologie*. 3.vyd. Praha: Portál 2003.

ISBN 80-7178-763-9.

Holá, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006.

ISBN 80-251-1250-0.

Hynek, J. *Blogování je efektivní forma komunikace*. *Moderní řízení*, únor 2007. Praha: *Economia*, 2007. ISSN 0026-8720.

Informační exploze a exformace. *Moderní řízení*, duben 2007. Praha: *Economia*, 2007.

ISSN 0026-8720.

Janda, P. *Vnitřní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004.

ISBN 80-247-0781-0.

- Kocianová, R. In: Beneš, M. a kolektiv. *Marketing a práce s absolventy vysokých škol*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-06-8.
- Kocianová, R. *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-1.
- Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
- Lamsers, V. *Komunikace a společnost. Úvod do teorie společenské komunikace*. Praha: Academia, 1969.
- McNamara, C. *Basics in Internal Organizational Communications*. 2007. http://www.managementhelp.org/mrktng/org_cmm.htm, 16. 11. 2007, 17:52.
- Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
- Mužík, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 80-86432-00-9.
- Nakonečný, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0625-7.
- Nakonečný, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-0690-7.
- Palán, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- Reichel, J. *Kapitoly systematické sociologie*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-80-7.
- Reichel, J. *Komunikace a řízení*. Praha: Institut řízení, 1983.
- Sajdl, J. Nejen data , ale i hlas po Frame Relay. 1997. http://www.soft-tronik.cz/web/read_me.nsf/58a44cb5e92ec9c4c1256523003e431c/9eeb1026002cd9e1c125652900484583?OpenDocument, 17. 10. 2007, 18:26.
- Sedm pravidel přesvědčivého projevu*. Moderní řízení, říjen 2007. Praha: Economia, 2007. ISSN 0026-8720.
- Slámová, H. *Informace a společnost : 2. Hlavní poznatky sociální komunikace*. Praha: Vyšší odborná škola informačních služeb, 2006. <http://www.hasl.slamow.info/isp/2.htm>, 5. 10. 2007, 13:18.

Stephen, R. A. *Communication at work: Management and the Communication Intensive-Organizations*. London: Quorum books, 1996. ISBN: 0-899-30913-5.

Top 7 Macro-Trends in Internal Communications. <http://www.simplycommunicate.com/cgibin/item.cgi?id=651&d=136&h=60&f=75>, 3. 11. 2007, 16:45.

Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Urban, J. *Podniková komunikace: sdělování a přesvědčování, nebo mlžení a nuda?* Moderní řízení, květen 2007. Praha: Economia, 2007. ISSN 0026-8720.

Underwood, M. CCMS - infobase : communication, cultural & media studies. 2003. <http://www.cultsock.ndirect.co.uk/MUHome/cshtml/>, 29. 9. 2007, 10:16.

Vybíral, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

<http://www.big-prague.cz/cs/big-prague/cemu-verime.ep/>, 8. 10. 2007, 10:30.

<http://www.big-prague.cz/cs/big-prague/kdo-jsme.ep/>, 8. 10. 2007, 10:30.

<http://www.big-prague.cz/cs/sluzby/firemni-komunikace.ep/>, 8. 10. 2007, 10:30.

<http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/Skupina-KBC/>, 8. 10. 2007, 15:14.

<http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/Nove-ustredi/O-novem-ustredi-CSOB.htm>, 8. 10. 2007, 15:20.

<http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/Nove-ustredi/Tvurci-projektu.htm>, 8. 10. 2007, 15:20.

http://www.messergroup.com/de/Ueber_Messer/Vision_Mission/index.html, 12. 11. 2007, 21:38.

<http://www.messergroup.com/cz/company/index.html>, 12. 11 2007, 21:38.

<http://new.skoda-auto.com/CZE/company/tradition/history/Pages/history.aspx/>, 29. 9. 2007, 10:15.

<http://new.skoda-auto.com/CZE/company/sustainability/social/Pages/social.aspx/>, 29. 9. 2007, 10:20.

<http://www.savs.cz/cze/about/basic/>, 29. 9. 2007, 10:30.

10 Bibliografie

- Beneš, M. *Andragogika. Teoretické základy*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-23-8.
- Castells, M. *The information age: Economy, society and culture*. Vol. III, End of Millenium. Malden: Blackwell, 1998. ISBN 1-55786-872-7.
- Castells, M. *The Internet galaxy. Reflections on the Internet, business, and society*. Oxford: Oxford University Press, 2001. ISBN 0-19-924153-8.
- Curran, J., Gurevitch, M. *Mass Media and Society*. London: Edward Arnold, 1991. ISBN 0-340-51759-X.
- Deibert, J. *Parchment, Printing, and Hypermedia: Communication in the World Order Transformation*. New York: Columbia University Press, 1997. ISBN 0-231-10713-7.
- Doktorová, B. *Vybrané kapitoly z teorie organizace*. Praha: Univerzita Karlova, 1994.
- Drucker, P.F. *Management*. London: Heinemann Ltd., 1974.
- Hloušková, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- Horálková, M. *Personální řízení*. Praha: PEF ČZU, 2003.
- Koubek, J. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-080-5.
- Jackson, P. *Corporate communication for Managers*. London: Pitman, 1987. ISBN 0-273026-88-7.
- Lambert, T. E. *Jak účinně ovlivňovat druhé*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-88-3.
- Leydesdorff, L. The Communication Turn in the Theory of Social Systems. Systems Research and Behavioral Science. 2002. <http://dlist.sir.arizona.edu/102/01/index.htm>, 18. 9. 2007, 14:23.
- McLuhan M. *Člověk, média a elektronická kultura. Výbor z díla*. Brno: Jota, 2000. ISBN 80-7217-128-6.
- Mužík, J. *Marketing ve vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1998. ISBN 80-902232-2.

- Palán, J. F. a kol. *Řízení podnikových změn*. Praha: Credit Praha 2003. ISBN 80-86229-11-4.
- Palán, Z. *Profesní vzdělávání dospělých*. Skriptum. Praha: Karolinum, 2001.
- Schein, E.H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969. ISBN 80-7856-507-1
- Synek, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X.
- Synek, M. a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- Truneček, J. a kolektiv. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE, 1999. ISBN 80-7079-683-9.
- Valach, F. *Fenomén Baťa*. Praha: Práce, 1990. 24-040-90.
- Vodáček, L., Vodáčková, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5.
- Vysekalová, J a kolektiv. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. Praha: Fortuna, 1997. ISBN 80-7168-504-6.
- Watzlawick, P., Bavelas, J., Jackson, D. *Pragmatika lidské komunikace : interakční vzorce, patologie a paradoxy*. Hradec Králové : Konfrontace, 1999. ISBN 80-86088-04-9.
- Webster, F. *Theories of the information society*. London: Routledge, 1995. ISBN 0-415-10574-9.
- http://www.big-prague.cz/cs/download/big_akvarium_cerven2007.pdf.
- http://www.big-prague.cz/cs/download/big_akvarium_srpen2006.pdf.
- http://www.big-prague.cz/cs/download/big_akvarium_060606_cislo1.pdf.
- http://www.big-prague.cz/cs/download/big_akvarium_020506_cislo0.pdf.
- <http://www.economia.cz/modernirizeni/hrmanagement/> (18.3.2006, 19:11).
- <http://www.educity.cz/skoleni-kurzy/komunikacni-a-prezentacni-dovednosti/cw551120/listfrom/1>, 27. 10. 2007, 19:15.
- <http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=604600>, 27. 10. 2007, 18:30.

Resumé

Předložená diplomová práce se zabývá postavením a realizací interní firemní komunikace v dnešních organizacích. Zamýšlí se nad jednotlivými faktory, které ovlivňují její utváření, a popisuje principy, jimiž se komunikace uvnitř organizací řídí. Na interní firemní komunikace je zde pohlíženo z hlediska moderního přístupu k řízení lidských zdrojů, který zdůrazňuje potřebu intenzivní obousměrné komunikace mezi pracovníky organizace a managementem i mezi spolupracovníky navzájem. Tato práce vyzdvihuje význam komunikace pro procesy probíhající v organizaci a uvádí do souvislostí efektivní fungování komunikace s úspěšností organizace.

Firemní komunikací se rozumí specifický druh sociální komunikace probíhající v organizaci, který formuje vztahy mezi lidmi v organizaci a vztahy organizace s okolím. Komunikace je tvořena následujícími oblastmi: interní a externí komunikací a komunikací zaměřenou na vnější prostředí, jež nese podobu masové komunikace. Vnitrofiremní komunikace zahrnuje veškerou komunikaci odehrávající se v organizaci, vytváří uvnitř organizace systém, který informačně a vztahově propojuje pracovníky organizace na všech úrovních organizační struktury. Hlavním cílem interní firemní komunikace je zajištění informačních potřeb všech pracovníků organizace a napomáhání ke koordinaci a návaznosti procesů, které se v organizaci dějí. Jejím dalším cílem je vytvářet a udržovat zdravé mezilidské vztahy v organizaci a podporovat firemní kulturu. Komunikace má být řízena tak, aby byli všichni pracovníci seznámeni s cíli organizace, pochopili je a spolupracovali na jejich uskutečňování. Skrze vnitrofiremní komunikaci se organizace snaží formovat žádoucí postoje a pracovní chování zaměstnanců, a tím si udržovat stabilní a loajální zaměstnance. Komunikační procesy se uvnitř organizace odvíjí ze základních schémat sociální komunikace. Interní firemní komunikace nabývá podob verbální a neverbální, přímé a nepřímé, formální a neformální, interpersonální a skupinové, vizuální a auditivní komunikace a dalších forem.

Informace se šíří napříč organizací po pomyslné hierarchické ose v horizontálním, vertikálním, diagonálním nebo laterálním směru, a to prostřednictvím komunikačních sítí, které mají dopravit potřebné informace na určené místo v požadované kvalitě a kvantitě. Účinné komunikační systémy pomáhají manažerům motivovat pracovníky organizace. Díky používání všech možných komunikačních prostředků, jež jsou oporou formální struktury komunikace, lze zabránit negativnímu šíření nežádoucích a nezaručených zpráv. Tím je možné předejít vzniku krizových situací v komunikaci. Tato práce uvádí také některé elementární zásady, které by měla komunikace v organizaci splňovat. Velice podstatnou zásadou komunikace je, aby obsah komunikovaného sdělení byl přesvědčivý. K přesvědčivému vyznění komunikace je nezbytně nutné, aby komunikované informace byly pravdivé a komunikace působila důvěryhodně. Aby oslovila zamýšlené adresáty, musí pro ně být její obsah zajímavý.

Protože komunikace je vždy vymezena určitým historickým a společenským kontextem, je záměrem této práce rovněž objasnění vlivu některých současných jevů na podobu vnitřní komunikace v organizacích. Působí na ni mimo jiné makro-trendy vyskytující se v moderní společnosti, náleží k nim: demokratizace informací, strategický přístup ke komunikaci, participace pracovníků v organizaci, tlak na měřitelné výstupy interní firemní komunikace, aktuální otázky globalizace, tvorba jednoduchých komunikačních řešení a pracovních komunikačních sítí na míru.

Mezi stěžejní úkoly interní firemní komunikace patří nepřetržité zdokonalování sebe sama, proto tato práce poukazuje na důležitost zpětné vazby, která je zdrojem nových poznatků a podnětů pro komunikaci. Jedním ze způsobů, jak se dostat k těmto informacím, je používání nástrojů komunikačního mixu. Komunikační mix nahlíží na zaměstnance organizace jako na své vnitřní zákazníky a nabízí jim služby a servis jako zákazníkům externím. Práce přibližuje také interní komunikační nástroje, jež jsou dalším pramenem zpětné vazby, z nichž jeden se stal skutečným fenoménem dnešní doby, a tím je blogování. Jako způsob kontroly interní firemní komunikace je v práci zmíněn interní komunikační audit.

Jaký je stav interní firemní komunikace uvnitř konkrétní organizace, je dáno mnoha vnějšími i vnitřními činiteli, přičemž nejvýraznějším z nich je přístup vedení organizace ke komunikaci uvnitř organizace jako takové. Tato diplomová práce shrnuje faktory proměňující vnitřní komunikaci, nevymezuje žádný ideální systém nebo model komunikace, ale nastiňuje podmínky pro její optimální fungování. Na závěr se práce věnuje vybraným příkladům z firemní praxe, čímž doplňuje předchozí teoretickou část.

Summary

The submitted thesis deals with the position and implementation of the internal firm communication at present organizations. It focuses on individual factors, which influence the formation of communication, and describes the communication-governing principles in the organizations. Herein, the internal firm communication is regarded in terms of the modern approach to the human resources management, which emphasizes the need of intensive two-way simultaneous communication both between the personnel and the management and also among the co-workers. This thesis underlines the significance of the communication for the processes proceeding at the organization and indicates continuity of the efficient communication functioning and the organization's success.

The firm communication is considered as a special sort of communication proceeding at the organization, which forms the human relations and the organization's relations with the environment. The communication is composed of the following areas: internal and external communication and communication focused on the external environment, that resembles a mass communication. The internal firm communication includes the entire organization's communication; it creates the organization's communication system, which interconnects the employees of the organization at all levels of the organization structure in both informative and relations way. The principal aim of the organization communication is providing the organization staff with all the information needed and facilitating the coordination and sequence of the process organization. The next aim is to constitute healthy interpersonal relations and to support a firm culture. The organization communication is to be conducted so that all the personnel are acquainted with the aims of the organization, comprehend them and cooperate at the implementation of them. The organization seeks to form desired attitudes and work-related behaviour by means of the internal communication, and to maintain steady and loyal employees through that. The communication processes originate in the basic social communication schemes. The internal firm communication

takes the verbal and non-verbal, direct and indirect, formal and informal, interpersonal and group, visual and auditive and the other forms.

The information spread across the organization along the imaginary hierarchical axis in horizontal, vertical, diagonal or lateral way, through the communication nets, that are supposed to transfer the needed information to the designated place in required quality and quantity. Effective communication systems help the managers to motivate the organization's personnel. Thanks to using every possible communication agents (which sustain the formal communication structure), it is possible to prevent the negative extending of undesirable and unconfirmed information. Thereby, it is possible to prevent the rise of crisis communication situations. This thesis also mentions several elementary principles, which should be fulfilled by the organization communication. The convincingness of the communicated content is the very essential communication principle. It is necessary that the communicated information is true and the communication must seem trustful to make a convincing effect. The content of the communication has to be interesting for the intended recipients to impress them.

As the communication is always determined by the historical and social context, this thesis also intends to explain the influence of some current events on the internal organization communications form. Among others, also the macro-trends existing in the modern society influence it. These macro-trends comprise: the democratization of information, strategic imperative, employee engagement, demonstrating ROI, actual globalisation problems, the creation of bespoken simply communications solutions.

Permanent self-development belongs to the fundamental internal communications objectives, therefore this thesis adverts to the importance of the feedback, which is the source of new knowledge and communication stimulation. One of the methods of getting this information is using of the communication mix instruments. The communication mix regards the personnel as the own internal clients of the organization and offers them the same services as to the external clients. The thesis details also the internal communications instruments, which are other feedback

sources. One of them has become a real nowadays phenomenon - the blogging. In the thesis there is also mentioned the internal communication audit as the control method.

The state of the internal firm communication inside one particular organization is given by a wide range of the interior and exterior factors. The most important of them is the approach of the organization management to the communication inside the organization as such. This thesis summarizes the factors changing the internal communication. It does not define any ideal communication system or model, but it outlines conditions for the optimal functioning. The conclusion of the thesis is dedicated to chosen professional practices, supplementing the preceding theoretical part.