Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

Habilitační práce v oboru:
Ekonomika a management

# Interní komunikace v teorii a praxi

Ing. Jana Holá, Ph.D.

České Budějovice 2016

## Resumé

Hlavním cílem habilitační práce *Interní komunikace v teorii a praxi* je vymezení interní komunikace jako manažerské disciplíny a návrh modelu jejího systémového nastavení pro praxi.

V teoretické části *Vymezení současných poznatků k problematice interní komunikace v kontextu jejího vývoje a chápání* je uvedena rozsáhlá literární rešerše relevantní odborné literatury, která definuje interní komunikaci jako samostatnou disciplínu managementu s vlastním obsahem a cíli v kontextu jejího vývoje a významu pro řízení podniku.

Tato část zahrnuje ucelené vymezení současných poznatků a představuje teoretická východiska pro samotný výzkum, který definuje systém interní komunikace. Navržený model systémového nastavení je tvořen jednotlivými prvky, jejichž konkrétní fungování ovlivňuje celkové nastavení interní komunikace. Nastavení těchto prvků je vnímáno jako nastavení systému interní komunikace.

Výzkumná část habilitační práce je postavena na studii verifikace navrhovaného normativního modelu interní komunikace. Studie ověřuje míru významnosti (relevance) jednotlivých prvků interní komunikace v navrhovaném modelu. Výzkumný design studie v první části zahrnuje návrh modelu, při kterém jsou využity metody skupinového interview a expertních rozhovorů k jeho definici. Následně je tento model podroben kvantitativnímu ověření hodnocením významnosti (relevance) jednotlivých prvků modelu v souboru vybraných manažerů interní komunikace z praxe.

Studie vychází ze základních výzkumných předpokladů:

1. Interní komunikace se prolíná v jednotlivých disciplínách managementu, její těžiště lze nalézt v oblasti personálního managementu (HRM), marketingu, v oblasti technologií ICT a v každé manažerské práci.
2. Jednotlivé prvky jsou pro interní komunikaci významné (relevantní).
3. Jednotlivé prvky ve firemní praxi nedosahují takové efektivity, jaká by se dala na základě jejich významnosti očekávat.
4. Interní komunikace je pro manažerskou práci významná, v praxi však nedosahuje žádoucí efektivity.
5. Velikost firmy, příslušnost manažera k úrovni managementu a další faktory (identifikační údaje manažerů) neovlivňují jejich hodnocení předpokladů /prvků interní komunikace a hodnocení významu/ efektivity interní komunikace.

Výsledky studie potvrdily všechny výzkumné předpoklady a ukazují na relevanci jednotlivých prvků modelu interní komunikace. Vyhodnocení míry významnosti prvků ukazují na různé vnímání významnosti jednotlivých prvků, jednotlivé prvky se vzájemně prolínají a rozdělují se do skupin firemního nastavení a manažerské komunikace. Mezi očekávaným významem a konkrétní efektivitou jednotlivých prvků i komunikace v praxi byly nalezeny rozdíly.

Oba výzkumné vzorky manažerů interní komunikace, účastníků skupinového interview a kvantitativního šetření, byly vybrány záměrně, neboť pro hodnocení modelu je nutné pracovat se znalostmi a orientací v problematice interní komunikace. Vzhledem ke skutečnosti, že není známa populace manažerů interní komunikace v České republice, oslovila autorka pro svůj výzkum spolupracující manažery Institutu interní komunikace. Studie tedy

nepracuje s reprezentativním souborem dat, nelze tedy její výsledky zevšeobecňovat, nicméně ukazuje cestu, jakou by mohlo být postupováno v rámci validace modelu. Celý analytický proces studie je přizpůsoben této skutečnosti a zůstává v rovině návrhu.

Vzhledem k tomu, že relevantní výzkumy zřetelně dokládají pozitivní vliv interní komunikace na angažovanost zaměstnanců a tím na prosperitu organizace, považuji tuto práci za velmi přínosnou, neboť předkládá ucelený pohled na interní komunikaci a nově vymezený normativní model jejího systémového nastavení lze využít jako metodiku pro efektivní nastavení interní komunikace v organizaci.

V práci obsažené sjednocené a aktuální poznatky k problematice interní komunikace mohou vytvořit teoretický základ pro pedagogickou činnost v oblasti managementu a manažerské komunikace. Empirická, výzkumná část práce ukazuje směr a možnosti vědecko-výzkumné činnosti v této oblasti.

## Summary

The key objective of the Associate Professor thesis called *Internal Communication in theory and practice* is to determine internal communication as a managerial discipline and to propose a model of its systemic application in practice.

The theoretical part *Qualification of current findings in the problems of internal communication in the context of its development and interpretation* consists of a thorough review of relevant specialised literature which defines internal communication as an independent management discipline having its own content and goals in the context of its own development and importance for the company management.

This part comprises of a coherent specification of current knowledge and it presents theoretical ground for the actual research, which defines a system of internal communication. The proposed model of systemic setting contains individual elements whose specific behaviour influences the global setting of internal communication. Regulation of these elements is perceived as internal communication system setting.

The research part of the Associate Professor thesis is based on the validation study of the proposed normative model of internal communication. The study verifies the weight of individual hypotheses within the proposed internal communication model. The research design of the study involves in its first part the model design using methods of group interviews and expert interviews in order to obtain its definition. Subsequently, the model is subjected to quantitative validation applying relevance assessment of single elements of the model in the set of selected internal communication managers.

The study is based on the following research assumptions:

1. Internal communication penetrates individual management disciplines. Its core can be found in the field of Human Resource Management (HRM), marketing, ICT and every single managerial task.
2. Single elements are significant (relevant) to internal communication.
3. Single elements in company practice do not reach the efficiency which could be expected based on its significance.
4. Internal communication is important for managerial work, nevertheless it does not reach desired efficiency in practice.
5. The company size, the managerial level, and other identification information about the manager do not have impact on their assessment of presumptions/elements of internal communication and assessment of significance/efficiency of internal communication.

The study results verified all research assumptions and they demonstrate the relevance of single elements of the model of internal communication. The interpretation of the weight of the elements indicates different perception of significance of single elements. These elements blend and distribute themselves into groups of company setting and managerial communication. There were found discrepancies between an expected meaning and specific efficiency of single elements and communication in practice.

Both research samples of internal communication managers, the participants in group interviews and in the quantitative survey, were deliberately chosen due to the fact that it is necessary to work with knowledge and internal communication problem understanding when assessing the model itself. With regard to the fact that there is no well-known population of internal communication managers in the Czech Republic, for the purpose of the research, the

author cooperated with the managers of the Institute of Internal Communication. Therefore the study does not involve representative data set and its results cannot be generalized. Nevertheless, it points the way to the possible model validation. The entire analytical process of the study is adapted to the above mentioned fact and it remains on the level of a proposal.

With respect to the fact that relevant research studies clearly illustrate positive influence of internal communication on employee commitment and thus on the company prosperity, I consider this work to be highly valuable. Its value resides in an integrated view of internal communication and newly defined normative model of its systemic setting and the possibility to use it as a methodology for efficient internal communication setting in the company.

Consolidated and current findings in the field of internal communication are presented in this thesis and they can build a theoretical base for pedagogical work in the fields of management and managerial communication. Empirical research part of the thesis indicates a direction and opportunities for direction of scientific research in this field.

# OBSAH

**1 Úvod ... 8**

**2 Vymezení současných poznatků k problematice interní komunikace v kontextu jejího vývoje a chápání ... 10**

2.1 Interní komunikace jako samostatná disciplína, její obsah a cíle ... 10

2.2 Evoluce interní komunikace ... 14

2.3 Teoretické vymezení komunikace ... 19

2.4 Interní komunikace z různých perspektiv ... 21

2.5 Interní komunikace jako součást komunikace firmy – marketingový přístup ... 22

*2.5.1 Interní public relations ... 29*

*2.5.2 Zaměstnanec – důležitý informační zdroj ... 31*

2.6 Data, informace a znalosti – informační a znalostní přístup v interní komunikaci ... 32

2.7 Angažovanost a výkon firmy: personální přístup ke komunikaci ... 34

2.8 Manažerská komunikace: manažerský přístup k interní komunikaci ... 42

*2.8.1 Manažerské komunikační kompetence ... 45*

*2.8.2 Úloha manažerské komunikace v procesu řízení změny ... 56*

2.9 Komunikační standardy ... 58

*2.9.1 Standardy pro integraci nového zaměstnance do organizace ... 61*

*2.9.2 Standardy pro řízení a hodnocení pracovníků ... 63*

*2.9.3 Standardy pro interní školení a workshopy ... 68*

**3 Zvyšování efektivity interní komunikace ... 71**

3.1 Audity interní komunikace ... 72

*3.1.1 Společné a rozdílné koncepce auditů ... 74*

*3.1.2 Nástroje vhodné pro audit interní komunikace ... 76*

**4 Systémové nastavení interní komunikace ... 82**

4.1 Systém interní komunikace a jeho základní prvky ... 85

4.2 Normativní model výstavby systému interní komunikace ... 88

**5 Praktická studie verifikace navrhovaného normativního modelu interní komunikace ... 95**

5.1 Výzkumný design a metodologie ... 95

5.2 Empirický výzkum – skupinové interview se členy Institutu interní komunikace ... 96

*5.2.1 Výzkumný vzorek skupinového interview a expertních rozhovorů ... 96*

*5.2.2 Skupinové interview ... 97*

*5.2.3 Výsledky skupinového interview a expertních rozhovorů ... 98*

5.3 Kvantitativní ověření – dotazníkové šetření ... 101

*5.3.1 Výzkumný vzorek a sběr dat ... 101*

*5.3.2 Hodnocení těžiště interní komunikace ve vybraných oblastech managementu ... 105*

5.4 Kvantitativní hodnocení prvků modelu interní komunikace ... 107

*5.4.1 Hodnocení předpokladů interní komunikace a jejího významu v teoretické rovině ... 109*

*5.4.2 Exploratorní analýza předpokladů interní komunikace a jejího významu ... 112*

*5.4.3 Hodnocení prvků interní komunikace a její efektivity ... 118*

*5.4.4 Exploratorní analýza prvků interní komunikace a její efektivity ... 122*

5.5 Porovnání významu jednotlivých předpokladů s efektivitou prvků interní komunikace a porovnání významu interní komunikace s její efektivitou ... 130

*5.5.1 Srovnání výsledků z exploratorní analýzy předpokladů/prvků ... 133*

**6 Závěr ... 136**

**7 Literární a další zdroje ... 140**

**Příloha A Dotazník ..... 149**
**Příloha B Kontingenční tabulky ..... 157**
**Příloha C Obrázky exploratorní analýzy ..... 161**

# 1 Úvod

Interní komunikace se v poslední době stává samostatnou disciplínou a významnou funkcí managementu. Rychle se rozvíjí především v oblasti public relations a řízení komunikace. Její vzestup započal již v devadesátých letech v USA a do Evropy se rozšířila díky faktorům, jako je globalizace a hospodářská krize. V současném světě vysoké konkurence a trvalé restrukturalizace dochází k fúzím a akvizicím s následným snižováním a zvyšováním počtu zaměstnanců, v jejichž řízení dochází k důrazu na angažovanost a loajalitu. Strategické řízení pracovní síly musí vycházet z těchto podmínek i na lokálních trzích v rámci jednotlivých firem. Interní komunikace jako strategická funkce podniku zásadně ovlivňuje angažovanost i loajalitu zaměstnanců a jednoznačně tak přispívá k prosperitě firmy.

Dostupné a dále uváděné výzkumy zřetelně dokládají pozitivní vliv interní komunikace na angažovanost zaměstnanců, na prosperitu organizace nejen snížením ekonomických ztrát nadměrné fluktuace a nemocnosti pracovníků, ale také podporou inovativního potenciálu pracovníků.

V roce 2010 byl ve Velké Británii založen Institut interní komunikace (www.ioic.org.uk) jako subjekt, který se osamostatnil v rámci *Chartered Institute of Public Relation* (www.cipr.co.uk) a který vytváří v rámci své činnosti také prostor pro interní komunikátory. V kontinentální Evropě působí organizace FEIEA *Federation of European Internal Communication Associations*, původně *Federation of European Industrial Editors Association*s (www.feiea.com), která aktuálně sdružuje asociace interní komunikace z 11 zemí, zahrnující přes 4500 členů. V USA působí *An International Association of Strategic Communicators,* rada pro komunikační management, která pod značkou *The Communication Leadership Exchange* vyvíjí a sdružuje snahy o trvalé zlepšení interní komunikace (www.ccmconnection.com). V České Republice působí *Institut interní komunikace* již od roku 2009 (www.institutik.cz). Institut, jehož je autorka odbornou členkou, si klade za cíl profilovat a propagovat interní komunikaci jako prestižní a důležitou oblast managementu a podporovat sdílení znalostí v této oblasti zejména šířením příkladů dobré praxe.

Všechny tyto iniciativy svědčí o významu interní komunikace jako samostatné disciplíny. Samostatnosti oboru interní komunikace nahrávají také aktuální témata, která ukazují firmám příležitosti komunikace v rámci nových digitálních a sociálních médií, v komunikaci změny, ve zvyšování angažovanosti zaměstnanců, v krizové komunikaci, v kulturní diverzitě, v nastavování důvěry a kreditu lídrů (Verčič a kol., 2012). Jakkoliv jsou tato témata závažná a jejich řešení pro organizaci strategická, často vedou management ke zjednodušenému pojetí a implementaci v taktické rovině. Pokud ale nejsou řešena v rámci konzistentní a transparentní komunikační strategie, ztrácejí na hodnotě a pokud komunikační strategie není součástí kultury organizace, stávají se navíc nedůvěryhodnými. Často v praxi dochází na upřednostňování taktiky nad strategií, ignoraci obsahu, k opomíjení základních témat interní komunikace, jako je naplnění informačních potřeb zaměstnanců, které jsou pro zaměstnance stěžejní (Ruck, Welch; 2011).

Samotné komunikační taktiky a obecně vymezená komunikace pro efektivní interní komunikaci v organizaci nestačí. Jednou z hlavních bariér fungující interní komunikace je nedostatek znalostí. V oblasti vědy a výzkumu však zůstává interní komunikace stále spíše opomíjenou problematikou. Česká odborná literatura se více soustředí na marketingovou komunikaci a v oblasti manažerské komunikace na osobní komunikaci, konkrétní techniky nebo na řešení konfliktů.

Cílem habilitační práce *Interní komunikace v teorii a praxi* je vymezení interní komunikace jako manažerské disciplíny a návrh modelu jejího systémového nastavení pro praxi. Práce přináší ucelený pohled na interní komunikaci jako na významnou disciplínu managementu a nově vymezený normativní model systémového nastavení interní komunikace, který lze využít jako metodiku pro efektivní nastavení interní komunikace v organizaci.

# 2 Vymezení současných poznatků k problematice interní komunikace v kontextu jejího vývoje a chápání

V českých firmách lze pozorovat vývoj interní komunikace od intuitivní k systematické činnosti, kdy se nevědomé konání stává organizovanou a řízenou činností (Holá, 2006). V procesu interní komunikace musí být v určitém bodě rozvoje firmy zaveden systém, neboť neorganizovaná komunikace se stává brzdou. Zcela logicky přestává postačovat nekoordinovaná činnost. Tento kritický bod bývá zpravidla popisován jako situace, kdy se v podniku začínají objevovat následky nefungující interní komunikace, a to zejména v podobě různých informačních šumů a nedorozumění, nedostatku a neucelenosti informací, špatné koordinace, nerozhodnosti a pasivity i zvýšené fluktuace. Tyto projevy odpovídají dle Synka (2010) fázi v životě podniku označované jako krize růstu a je důležité je řešit. Důsledkem špatně nastavené komunikace totiž může být i ztráta konkurenceschopnosti nebo paralyzování činnosti organizace. Řešením je vybudování komunikační strategie firmy, nastavení systému interní komunikace - zavedení určitých pravidel a procesů interní komunikace vycházejících z vhodně zvolené koncepce.

## 2.1 Interní komunikace jako samostatná disciplína, její obsah a cíle

Provedené výzkumy zaměřené na přínos interní komunikace poskytly empirické důkazy o pozitivním vztahu mezi interní komunikací a efektivitou organizace. V dalším textu rešeršované práce Yates (2006) a Gallup Consulting (2008), stejně jako Robson a Tourish (2005) potvrzují, že interní komunikace zvyšuje produktivitu, snižuje absenci, zvyšuje kvalitu produktů a služeb a snižuje náklady. Jednoznačně zvyšuje inovační potenciál skrze angažovanost zaměstnanců. O jejím významu není možno spekulovat. Rozmanitost a roztříštěnost jejího obsahu však někdy bývá překážkou pro její konkrétní uplatnění. Je proto nutné vymezit interní komunikaci jako samostatnou disciplínu, jako jednu z domén managementu tak, aby byla pro každé vedení jakékoliv organizace uchopitelná a implementovatelná.

Disciplína interní komunikace čelí překážkám ve své emancipaci. Při obhajobě vlastního oboru naráží zejména na nedostatek teorie pro vzdělávání a profesního rozvoje v této oblasti. V poslední době však vzniká mnoho aktivit a institucí, jako například Institut interní komunikace (www.institutik.cz) v České Republice, které situaci zlepšují.

Legitimitu samostatnosti interní komunikace jako disciplíny podtrhuje skutečnost, že vztah mezi členy organizace se zásadně liší od vztahů s ostatními skupinami partnerů. V praxi se etablují oddělení interní komunikace, manažeři interní komunikace a specialisté na interní komunikaci. V mnoha organizacích je však stále opomíjenou a její problematika často spadá do personálního managementu nebo marketingu, někdy i případně do oblasti informačních technologií (LMC, 2011).

Na upřednostňování taktiky nad strategií, upozorňují autoři Ruck a Welchová (2011). Článek vychází z revize a srovnávání auditů interní komunikace jako prvotního kroku k jejímu zlepšení a kritizuje ustálené přístupy a postupy zaměřené na kvalitu probíhajících komunikačních procesů, nikoliv však na jejich obsah. Ignorací obsahu dochází k opomíjení základních témat interní komunikace, jako je naplnění informačních potřeb zaměstnanců, které jsou pro zaměstnance stěžejní. Tento přístup brání rozvoji a pěstování sounáležitosti zaměstnanců s firmou.

Průzkumu interní komunikace, který provedla firma LMC v roce 2011 v součinnosti s Institutem interní komunikace v ČR, se účastnilo bezmála 18 000 respondentů z řad českých

firem. Tento průzkum může poskytnout vhled do problematiky interní komunikace v českých firmách, přestože nemá žádnou odbornou validitu.

Firma LMC působí v poradenství personálního managementu a je provozovatelem portálů jobs.cz a prace.cz. (www.lmc.eu). Dotazník vyplnili jen ti manažeři, kteří chtěli. Na dotazník odpovídali především personální manažeři nebo manažeři, kteří ve firmách zaštiťují personální práci a jsou kontaktem pro firmu LMC, což pro hodnocení problematiky interní komunikace není příliš vhodné. Část manažerů často odpovídala na otázky, že neví – nezná odpověď na otázku, což svědčilo o tom, že nejsou s problematikou IK srozuměni. Vzorek nebyl náhodně vybrán a nelze jej považovat za dostatečně reprezentativní a výsledky za validní pro celou populaci českých firem. Nicméně výsledky mohou naznačovat stav interní komunikace v českých firmách. Dle tvrzení manažerů téměř polovina firem nemá ve své firmě jasnou (deklarovanou) strategii interní komunikace a téměř ¾ firem interní komunikaci vůbec nevyhodnocuje. Zajímavé také může být zjištění, že přes častý příklon komunikace k technologiím, zejména snahu o maximální využívání intranetu a další formy elektronické komunikace, jsou nejčetněji využívané tradiční formy komunikace – mítinky, formální a neformální akce pro zaměstnance a nástěnky.

Zmiňovaný průzkum mimo jiné také naznačuje, že většina firem si interní komunikaci ztotožňuje s konkrétními komunikačními nástroji a většina interní komunikaci nezahrnuje ve své strategii a neřeší ji systémově. Respondenti často negativně odpovídali na otázky týkající se cílů a procesů komunikace, tedy že si cíle ani procesy v interní komunikaci nenastavují. Průzkum vzhledem k četnosti odpovědí "nevím" však také možná nedostatečně definoval otázky. To mohou být důvody, proč například téměř ¼ respondentů neumí odpovědět na otázku, zda jejich firma umí doložit přínos interní komunikace (LMC, 2011). Přes všechna negativa a nereprezentativnost výsledků se lze domnívat, že problematika interní komunikace v českých firmách zatím nezdomácněla.

Článek autorů Verčič a kol. (2012) přinesl výsledky výzkumu na téma definice a parametry interní komunikace. V rámci Delphi studie, které se účastnili členové FEIEA[1], byl potvrzen společný název **interní komunikace**, který je již zaveden a označuje **komunikační aktivity týkající se vnitřního prostředí**: v rámci PR, komunikace se zaměstnanci, strategické komunikace, managementu komunikace, personálního managementu, organizační kultury a ostatní vnitřní komunikace. Veškerou komunikaci uvnitř organizace lze tedy shrnout pod pojem interní komunikace, přičemž nejvíce je s ní spojena organizační kultura, motivace a angažovanost zaměstnanců a komunikace mezi top managementem a zaměstnanci. Současně tato studie také ukazuje na propojení interní komunikace s využíváním médií a technologií.

Ze studie (Verčič a kol., 2012) vyplývá, že interní komunikace je interdisciplinární a integruje v sobě prvky vnitřního marketingu, především PR, personálního managementu a technologií, ale především zahrnuje základní komunikaci probíhající v rámci spolupráce v celé firmě. Interní komunikace je tedy silně propojená s managementem a je to především praktická disciplína, která čerpá z mnoha vědních oborů, psychologií počínaje a technologiemi konče.

Z konceptu vývoje i současných tendencí dále v textu uvedených je patrné, že je nutné interní komunikaci vnímat vícekriteriálně, a to z několika hledisek:

- řízení lidských zdrojů,
- marketingového řízení,

[1] *Federation of European Internal Communication Associations* (www.feiea.com)

- manažerské komunikace,
- informačního a technologického.

Volba pouze jednoho přístupu by vedla k nevyváženosti a nesystémovému řízení. Správně nastavená komunikace musí zahrnovat cíle jednotlivých oblastí, tyto cíle pak rozvíjejí komplexnost komunikace od základního rámce a zvyšují její efektivitu. V základním kontextu totiž komunikaci chápeme jako výměnu, předávání a přijímání a sdílení informací, které by měly jasně odrážet aktivitu a cíle firmy. Jednotlivé přístupy nám ukazují nejen význam komunikace v různých oblastech, ale také množství faktorů, které její efektivitu ovlivňují. Navíc komunikace vždy probíhá za různých podmínek, které jsou proměnlivé nejen v čase, ale také s konkrétní situací, s různými komunikačními kanály i samotnými komunikátory. Zejména proto je potřeba rámec interní komunikace systémově vymezit a nastavit tak, aby interní komunikace měla pevný základ, který bude stabilně zajišťovat standardní procesy s ohledem na měnící se podmínky.

V konkrétní praxi managementu se komunikace konkrétně projevuje podle Holé (2006) zejména v těchto činnostech:

- nastavení formálního (zejména technologického) rámce pro monitoring, distribuci, sdílení a uchování dat, informací a znalostí,
- sdělování zpráv, informací, rozhodnutí,
- vyjasňování skutečností, stavů, situací,
- přesvědčování, ovlivňování,
- implementace zpětné vazby ve všech komunikačních vztazích,
- konkrétní činy manažerů, jejich chování, dodržování firemních pravidel zásad i obecného etického a morálního rámce, sdílení společných hodnot.

Ve firmě je komunikace především nástrojem, kterým manažeři představující firmu ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Firma tím, jak komunikuje a jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy, proto Holá (2011) vymezuje vlastní definici: **komunikační propojení organizace, které nastavuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou stimulaci k výkonu všech pracovníků.**

Efektivní interní komunikace je komunikace, která zajistí, že pracovníci v každém bodě svého počínání v organizaci vědí: *„co mají dělat, jak to mají dělat a proč to mají dělat“*. Toto lapidární vyjádření naprosto přesně vystihuje cíle a význam interní komunikace, nicméně co přesně to znamená a jak tohoto stavu lze docílit, je třeba definovat, přičemž je nutné zahrnout utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků, které nemusí být na první pohled zřejmé. Také je nutné pamatovat na slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací probíhající ve všech směrech fungování firmy mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích. Důvodů demotivace, která pracovníkovi brání v nalézání smyslu jeho práce „proč“, lze v organizaci nalézt mnoho, a to zejména v oblasti interpersonálních vztahů, kde komunikace je opět základem. Proto je třeba, aby byl nastaven komunikační rámec nejen pro ty, kdo komunikovat potřebují, ale i pro ty, kteří komunikovat „nepotřebují“.

Dalším předpokladem pro naplnění teze, že fungující interní komunikací zásadně ovlivňuje pracovní chování a pracovní výkony svých pracovníků, je dosažení souladu vzájemných očekávání firmy a pracovníka. V těchto premisách lze navázat na Armstronga

(1999) a jeho pojetí základního nedorozumění *„co firmy říkají a co chtějí zaměstnanci slyšet“*. Není-li vše dostatečně vyjasněno, dochází k nedorozumění. Špatné výsledky pracovníka mohou vycházet z nepochopení zadaného úkolu, ze špatné motivace, z nezájmu jedné nebo druhé strany apod., na toto nedorozumění upozorňuje také Miller (2008). Holá (2011) doplňuje a rozvíjí, že pokud pracovníci neodvádějí požadované pracovní výkony nebo se jejich pracovní chování odlišuje od požadovaných standardů, lze hledat příčiny ve třech základních kategoriích problémů:

- pracovník neví, co má dělat, nemá dostatek informací k provedení požadované práce,
- pracovník nemůže pracovat podle očekávaného, neboť nemá k práci přizpůsobeny podmínky, neumí nebo není schopen vykonávat požadovanou práci,
- pracovník nechce vykonávat práci a plnit požadované úkoly, není vnitřně motivován k výkonu, stimulační podmínky firmy jsou nefunkční.

Řešením a prevencí uvedených problémů může být nastavení interní komunikace a její základní cíle mohou být vymezeny takto:

- Zajištění informačních a znalostních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenosti firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Dosažení žádoucích postojů a pracovního chování pracovníků, zajištění stability a angažovanosti pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy (posilování organizační kultury).

Naplňování uvedených cílů vede přes vytváření předpokladů – jednotlivých prvků, které umožní vytvořit systémově nastavitelný rámec efektivní komunikace. Tento rámce někteří autoři nazývají komunikačním prostředím (Ruck, Welch; 2011).

Interní komunikace stejně jako přístup k zaměstnancům musí být pro každý management strategickou a systémově řízenou záležitostí. Význam strategie a systému v interní komunikaci zdůrazňují také autoři odborných monografií z oblasti personálního managementu (Armstrong, 2008), marketingu (Kottler, Keller, 2008), firemní komunikace (Jackson, 1987) a interní komunikace (Smith, 2008), žádný z nich však nenabízí jednoduchý model pro její nastavení.

Model systémového nastavení interní komunikace by měl vycházet ze současných poznatků různých přístupů k interní komunikaci, měl by spojovat koncepce jednotlivých přístupů a těžit ze synergického efektu vzájemných interakcí. Při návrhu modelu je nutné čerpat z historického vývoje stejně jako z provedených výzkumů a studií, čerpat z relevantní odborné literatury, která popisuje především dobrou praxi v této oblasti a nechat se inspirovat také know-how odborníků z praxe.

## 2.2 Evoluce interní komunikace

V klasickém pojetí managementu se komunikací jako zvláštní kategorií či manažerskou aktivitou žádný z autorů nezabývá. Přesto v klasické teorii dodnes nalézáme východiska k významu komunikace i k jejímu nastavení v organizaci.

Henry Fayol (1841–1925), který je považován za otce moderní teorie managementu, rozčlenil management na pět základních činností: plánování (předvídání), organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu. Komunikaci nevymezuje, spíše předpokládá, neboť žádná ze zmíněných aktivit se bez komunikace neobejde. V kontextu vztahu pracovníka a firmy se zabývá principem „postoje k organizaci" a definuje postoje pracovníků tak, že individuální zájmy pracovníků se musí podřídit obecným firemním zájmům a pracovní úsilí podléhá nejlepším zájmům organizace. Korporátní duch byl definován podle mušketýrského hesla „Jeden za všechny, všichni za jednoho" a měl přinést semknuté řady, kde není místo pro neshody. Vztahy v organizaci opírá také o principy centralizace, mocenské autority a zodpovědnosti manažerů, disciplíny prosazované a dodržované uvnitř organizace (Fayol, 1949). Fayol definuje pravidla a vymezuje základní rámec spolupráce, a přestože předpoklad žádoucích postojů a nezpochybnitelné loajality pracovníků vyplývající ze samotného faktu zaměstnanosti, je překonán, princip definice a vymezení a vymahatelnosti pravidel je nadčasový a aktuální. Prosazování pravidel, zodpovědnosti a disciplíny je základem pro transparentní prostředí organizace a je základem kultury, kterou manažeři prosazují a sami dodržují. Kultura organizace je jedním ze stavebních kamenů komunikace uvnitř firmy, stejně jako je komunikace součástí kultury organizace. Dnešní vlastník nemůže očekávat ani vyžadovat uvedené postoje jako samozřejmost, je nutné očekávání firmy propojit s očekáváním pracovníků (Armstrong, 2008).

Význam nastavení pravidel a jejich fungování v organizaci zdůrazňoval také další představitel klasické teorie managementu německý sociolog Max Weber. Jeho teorie byrokracie věnuje pozornost autoritě na třech úrovních. První je tradiční autorita (neboli legitimní), která vychází z hierarchie, dále pak charismatická autorita vycházející z osobního charismatu a schopnosti ovlivňovat a odůvodněná (racionálně-legální) právoplatná autorita, která vyplývá z aplikace pravidel a která je budovaná na základě informací a odbornosti. Weber zdůrazňuje, že autorita jako moc toho, kdo dává příkazy, je dána normami a pravidly organizace, z čehož vyplývá, že poslušnost pracovníků není k osobě, ale k normám, resp. k systému organizace (Weber, 1968).

Dnešní pohled vymezení autority ve třech úrovních nás vede k významu definované organizace a hierarchie firmy a zdůraznění významu autority manažera, a to jak formální, tak neformální, vycházející právě z hierarchie moci a komunikace manažera, k jehož odbornosti patří komunikační manažerské kompetence. Formální a neformální autorita by měla být v rovnováze, neboť příliš formální autorita plodí vysoce formální, neosobní prostředí a kulturu organizace, ve které je vůdčí silou pouze racionalita a individualita je naprosto potlačená. Jak shrnuje Miner (1982): *„Byrokratický systém vládne skrze znalosti, čímž se stává racionální a legitimní. Výsledkem je ovšem naprosto neformální neosobní klima organizace, bez nenávisti a vášně, a proto také bez náklonnosti a elánu"* (s. 931). V dnešní praxi se naopak ukazuje, že neformální vztahy založené na neformální komunikaci dokážou být významnou hybnou silou spolupráce. Zde se tedy dostáváme k vlivu manažera a managementu na angažovanost pracovníků, což prokazují současné výzkumy např. Gallupova institutu (Gallup Consulting, 2008).

Řízením jednotlivců při výkonu práce se zabýval Frederick Taylor. Na rozdíl od Fayola se soustředil na mikroprostředí (základní úroveň) fungování organizace, nebyl zaujatý organizační strukturou, ale spíše vztahy mezi manažerem a pracovníkem. Jeho teorie

vědeckého managementu vychází z původní vlastní frustrace typickým industriálním managementem, a proto svoji teorii směroval k pracovníkům. Zabýval se vzděláváním nových pracovníků, spojoval učební dobu po nástupu s kvalitou odvedené práce, byl si vědom toho, že kvalifikovaní a zkušení pracovníci pracují nejefektivněji, jejich pracovní návyky a způsoby chtěl přenášet na další. Tím, že se na fungování organizace díval skrze pracovníky, viděl překážky optimální produktivity v nastavených systémech organizace, ale i v systémech praktického výcviku. Ve své knize *The Principles of Scientific Management* (Taylor, 1923) kromě jiného propagoval zásadu správného výběru pracovníků tak, aby se pracovník a práce k sobě hodili, zdůrazňoval význam praktického výcviku a školení. Taylor pevně věřil, že správně vybraný, vycvičený a proškolený pracovník by měl být ponechaný na svém místě, neboť jedině tak se vrátí investice do kvalifikace pracovníka. Zde se tvoří základní význam know-how jako aktiva firmy, již zde se poukazuje na význam interních školení a zácviku v době adaptace a orientace pracovníka ve firmě.

V praxi přetrvává tendence ke klasickému pojetí managementu, tedy paradigma pěti základních manažerských činností: rozhodování, plánování, stimulace, organizace a kontrola. Komunikace je ve všech těchto činnostech obsažena jako jejich východisko. Fayol, Weber a Taylor se dívali na organizaci skrze optiku fungujícího stroje.

Jejich hlavní myšlenky se opíraly o standardizaci, specializaci, organizační struktury, dělbu práce, ze síly autority, z definice postoje k práci, který vychází z podřízenosti individuálních zájmů cílům organizace. Předpokládali tedy základní formální úroveň komunikace, která zajišťuje informační potřeby pracovníků, aby věděli, co, jak a případně s kým mají dělat.

Moderní management přijal mnoho myšlenek z teorií klasického managementu, některé se během doby udržely v nezměněné podobě, některé se více rozvinuly a jiné úplně zanikly. Dnešní management, vědom si významu pracovníků jako jedné z konkurenčních výhod organizace, vychází z nutnosti spolupráce založené na výhodném partnerství firmy a jejích zaměstnanců a přináší nové nástroje pro budování tohoto vztahu. Proto si komunikace jako jedna ze základních kategorií managementu postupně našla cestu a svá východiska i v klasické teorii. Klasické pojetí vycházející z klasické teorie managementu můžeme porovnat (Miller, 2008) s dnešním pojetím interní komunikace, viz tabulka 1.

**Tabulka 1 Srovnání klasického přístupu ke komunikaci s dnešním pojetím dle Millerové (2008)**

| **Hlavní charakteristika komunikace** | **Komunikace v klasickém pojetí organizace** | **Komunikace v dnešním pojetí** |
|---|---|---|
| Obsah komunikace | Zadávání úkolu | Řízení a vedení, spolupráce, motivace, stabilizace |
| Směr toku komunikace | Vertikální, ze shora dolů | Všemi směry |
| Forma komunikace | Obvykle písemná | Ústní, písemná, elektronická |
| Styl komunikace | Formální, direktivní | Prolínání stylů: formální a neformální, direktivní, demokratický až liberální podle situace |

To, že klasické pojetí obsahuje formální nastavení komunikace, je pro další vývoj komunikace důležité. Formální základní nastavení je nutné pro další stupeň komunikace, která zajišťuje propojení konkrétní práce pracovníků s firemními cíli. Význam komunikace

a způsob, jakým manažer sám komunikuje, se projevuje v jednotlivých manažerských aktivitách, které tvoří náplň manažerské práce. Vycházíme-li z klasického rozdělení manažerské práce podle Fayola, můžeme komunikaci rozpracovávat v obecně uznávaných procesech: rozhodování, stimulace, organizování a kontrola (Veber, 2009). Bez správné komunikace se nelze správně rozhodovat, stimulovat, organizovat ani kontrolovat. Procesy uvedených aktivit často selhávají právě na základě nefungující komunikace. Základní manažerské nástroje jsou založené na práci s informacemi, respektive na komunikaci. Komunikace je neodmyslitelnou součástí rozhodování, plánování, stimulace, organizace, kontroly a současně jsou v systému řízené komunikace tyto nástroje také využívanými. To znamená, že management komunikace spočívá také v rozhodování, plánování, stimulaci, organizaci a kontrole, resp. v hlavních činnostech manažera.

Moderní pojetí managementu ve 20. století v návaznosti na klasické rozdělení manažerské práce shrnuje Mintzberg (1973). Činnosti manažera člení do skupin, které vlastně určují hlavní role manažera v podniku, a to interpersonální, informační a rozhodovací.

Takto stanovené manažerské role již přesně odrážejí hlavní úlohu statutu manažera jako zprostředkovatele mezi očekáváním firmy a očekáváním zaměstnanců. Z této role jednoznačně vyplývá význam komunikace, bez níž se nedají jednotlivé části role zvládnout.

Významnou úlohu manažera a jeho komunikace ve vedení a řízení rozvíjel také Douglas McGregor (1960), který vysvětluje bezprostřední spojitost mezi komunikací a motivací pracovníků. Jeho teorie X a Y vymezuje dva naprosto odlišné přístupy k řízení pracovníků. Teorie X ukazuje řízení jako předávání pokynů a úkolů a kontrolu jejich splnění. Teorie Y je naopak tvořena úplně opačným přístupem manažera k pracovníkovi, který je považován za partnera, který přemýšlí a podílí se na zadání, je motivován vlastní seberealizací a přijímá zodpovědnost za své výsledky. Význam komunikace v celém svém obsahu navazuje na teorii Y.

Významným milníkem v evoluci komunikace je teorie dvou faktorů Frederica Herzbergra (Wright, 2009). V této teorii vysvětluje, že faktory, které ovlivňují nespokojenost pracovníka, jsou jiné než ty, které ovlivňují jeho spokojenost. Takzvané hygienické faktory, které nemotivují, ale způsobují nespokojenost, jsou faktory, které vytváří základ pracovních podmínek; mohou sem patřit kultura firmy, formální a neformální vztahy, plat, bezpečnost a konkrétní uspořádání pracoviště i osobní život. Tyto faktory, pokud jsou v pořádku, nejsou pracovníkem významně vnímány a zásadně jej nemotivují, jejich fungování považuje za normální a standardní. Ale pokud se jejich kvalita zásadně změní, způsobují pracovníkovu nespokojenost a demotivují ho v jeho práci. Hlavní motivátory k vyšším a lepším výkonům, které mají přímý pozitivní vliv, jsou konkrétní výzvy v dosahování výsledků, smysl práce, seberealizace, zodpovědnost, pravomoci, profesionální růst apod. Komunikace ve své základní formální úrovni pro zabezpečení informačních potřeb pracovníků pro výkon práce jistě spadá do hygienických faktorů. Když funguje, je vše v pořádku, pokud ne, naruší se úplně všechno a komunikace se stává stresorem. To potvrzuje jednoznačně aktuální výzkum stresorů EU (EASHW, 2010) i výzkum angažovanosti pracovníků (Galup Consulting, 2008).

Pozornost k lidskému prvku se začíná obracet hlavně na přelomu 80. a 90. let a současně se v rozvoji managementu stále zvyšuje význam informací a participace pracovníků na výsledcích organizace. Význam komunikace v personálním řízení a manažerském řízení vyplývá z prací autorů (P. F. Druckera, 1970; Armstrong 2008).

Shrnutí postupného vývoje interní komunikace v průběhu 20. století přináší ve své práci M. C. Brandon (1997) a ve své knize *Effective Internal Communication* dále rozpracovává L. Smith (2008). Vývojová stádia, shrnutá v tabulce 2, vycházejí z pojetí interní komunikace jako manažerské disciplíny a jsou charakterizována v rámci základních cílů a forem.

**Tabulka 2 Vývojová stádia interní komunikace podle M. C. Brandona (1997)**

| **Charakteristika komunikace** | **do 60. let 20. století** | **60. až 80. léta 20. století** | **Od 80. let 20. století** |
|---|---|---|---|
| Inspirace: | průmyslové vztahy | žurnalistika | marketing |
| Základní cíle: | zlepšit morálku | informovanost, doručování zpráv | implementace strategie |
| Důraz na: | jednotlivce | fakta | organizaci |
| Forma: | kamarádství | zpravodajství | podpora řízení |
| Přístup ke komunikaci: | osobní | chladný, skeptický | proaktivní s orientací na byznys |
| Komunikace zaměřena na: | konkrétní lidi | události | strategické cíle |

První fáze vývoje se opírá především o význam komunikace v rámci průmyslového řízení, resp. ve výrobě. Pozornost se zaměřuje především na pracovní morálku v samotné výrobě, kde se uplatňuje přístup založený především na uznání dobré práce. Druhá fáze v souvislosti s potřebou zakotvit formální a byrokratické řízení je provázena přílivem novinářů jako expertů na informovanost, nikoliv však na komunikaci. Z toho pak vyplývá studený, skeptický přístup a soustředěnost především na poskytování zpráv. Teprve v další fázi, provázené především přechodem od informovanosti k vícestranné komunikaci, se odhaluje význam interní komunikace jako nástroje pro implementaci strategie. Tuto fázi vývoje můžeme vnímat jako nejvyšší stádium významu interní komunikace. Tedy teprve poslední fáze přináší do komunikace termíny jako je *Corporate Communication* a začíná se klást důraz na manažerské komunikační kompetence. Tato fáze je také spojena se dvěma fenomény, a to s informačními a komunikačními technologiemi a globalizací. Silný nástup informačních a komunikačních technologií (ICT) v 80. letech však nekategorizuje další vývojové období, neboť přestože technologie mění formy a různé charakteristiky komunikace, nemění její význam pro organizaci. Technologie jednoznačně umožňují komunikaci zrychlit a zefektivnit, ale současně ji i zahltit a paralyzovat. V tomto kontextu je nutné zmínit potenciální kontraproduktivitu nástrojů ICT implikovanou především neefektivním využíváním, zahlceností informacemi a nahrazováním osobní komunikace elektronickou. V mnoha firmách se technologie stávají základním řešením komunikačních problémů (Holá, 2006).

Nové komunikační technologie a jejich masivní využití v posledním desetiletí pozměnily nejen způsob komunikace, ale také organizační struktury, ve kterých tato komunikace probíhá. Dominantním žánrem interní komunikace současnosti je software na zpracování textu. S uvedením emailu v polovině 90. let 20. století začala převažovat elektronická forma komunikace dokonce nad osobní i telefonickou Další formy komunikačních prostředků si začaly dobývat své místo. Vizuální prezentace převažují mimo jiné i nad původně hojně využívanými psanými reporty. Lze se domnívat, že s využitím nejnovějších mobilních technologií, jakými jsou tablety a smartphony, se bude uvedený trend prohlubovat.

Komunikace je v poslední době tedy nejvíce spojována s globalizací a technologiemi a také s anglickým jazykem. Interní komunikace v současném globálním prostředí probíhá téměř výlučně v prostředí vyspělých technologií propojených internetem a s využitím dalších telekomunikačních prostředků (videokonference apod.) a společného komunikačního jazyka. Důležitou charakteristikou ovlivňující a komplikující komunikační procesy je užití angličtiny jako lingua franca, tj. jako sdíleného komunikačního prostředku, který přináší mnohé problémy a může být i zdrojem nedorozumění. Technologie a globalizace si samy vynucují management komunikace (Pikhart, 2013).

Postupující globalizace vede k vytváření aliancí a k navazování spolupráce v rozdílném kulturním prostředí. Interní komunikace je důležitým prostředkem pro zefektivnění výkonu - každá aliance je charakterizována otevřeností, důvěrou a snahou o neustálé zlepšování vztahů, což je posilováno právě zdokonalenou komunikací (Thomas 2009, Louhiana Salmien 2009, 310). Téměř oficiálním korporátním jazykem interní komunikace v Evropě, ale i mimo ni, se stala angličtina, jak potvrzují výzkumy (Crystal 1997, Ting-Tooney 1998, Crystal 2008, Firth 2009, Holliday 2010). Angličtina je užívána jako sdílený komunikační prostředek v interní komunikaci i tam, kde je pro všechny uživatele nemateřským jazykem. Zejména nadnárodní velké firmy musí řešit nastavení systému interní komunikace.

Volba společného jazyka - anglického jazyka je v dnešní době brána jako standard i pro interní komunikaci (Piekkari 2009, s. 270). Některé výzkumy zjistily, že využití angličtiny je charakterizováno vysokým stupněm spolupráce a snahou o konsenzus a že explicitní nedorozumění jsou překvapivě řídká navzdory početným jazykovým variantám a rozdílné jazykové vybavenosti (Firth 2009, s. 156). Přes tyto pozitivní závěry je však nutné brát v potaz nebezpečí nedorozumění, vyplývající z nedostatečných jazykových kompetencí. Jedná se hlavně o nedostatečný anebo nepřesný přenos informací, které mohou být nesprávně interpretovány vlivem jiného kulturního prostředí. Interkulturní management musí mít tato ohrožení na paměti, neboť představují potenciální riziko vycházející z globálního podnikatelského prostředí, kde se setkávají zcela odlišné kultury.

Jednotný jazyk tedy může působit dezintegračně, přičemž přenos informací je hlavním faktorem pro vytváření důvěry v organizaci. Kvalita informací získaných prostřednictvím komunikace často neodpovídá jejich kvantitě. Posílením elektronické komunikace narostla kvantitativní stránka, zatímco kvalitativní spíše upadá právě z důvodu mnohých nedorozumění vyplývajících z interkulturního prostředí globálního podnikání.

V současné době se tedy rozvoj komunikace a komunikačních kompetencí stává významným pro kohokoli, kdo je součástí kontextu komunikace. Interní komunikace hraje podstatnou roli v rozvoji a v zajištění důvěry v organizaci. Důvěra je základním předpokladem pro manažerskou a organizační efektivitu, přičemž důvěra a komunikace podporují aktivní zapojení a angažovanost zaměstnanců a jejich pracovní výkonnost (Thomas a kol., 2009).

Význam komunikace se ukazuje také v inovacích, jejichž základem je lidské know-how. Sdílení, uchovávání a rozvíjení know-how je pro každou organizaci strategické. I v této problematice se komunikace stává nosným tématem (Truneček, 2004; Mládková, 2004). Znalostní management a interní komunikace v interkulturním prostředí jsou rozhodující pro posílení celé obchodní komunikace mezi obchodními partnery s podporou nových technologií. Užití nových forem komunikace neznamená nutně zvýšení efektivity interní komunikace a chyby v komunikaci způsobují vážné problémy odrážející se ve funkčnosti a ziskovosti (Tidd 2001, s. 338-339).

Přes všechny aktuální výzvy globalizace a technologií se komunikační kompetence manažerů a firem nemohou omezovat pouze na jazykovou a technologickou připravenost. Management se musí stále soustředit na primární význam komunikace – posilování angažovanosti pracovníků. Interní komunikace používá stále nové nástroje a čelí novým výzvám a její význam stále roste. Pro management je a stále bude hlavním nástrojem pro vedení a řízení lidí.

## 2.3 Teoretické vymezení komunikace

Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávají data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam, a pokud umíme pracovat s informacemi, víme, jak je využít, pak máme znalosti (Keřkovský, 2003).

Komunikace je proces, který zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, jeho součástí je i vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu, intuice i citu. Komunikace neustále doprovází lidské bytí a konání a na ní založená spolupráce je již z podstaty plna nedorozumění z důvodů stále probíhajících interakcí. K nedorozumění ovšem dochází často i na samém začátku při chápání jejího obsahu a významu, neboť přístupy k fenoménu komunikace jsou různé. Tabulka 3 ukazuje hlavní různé přístupy ke komunikaci podle Craiga (2006).

**Tabulka 3: Různé přístupy ke komunikaci, teoretické vymezení podle Craiga (2006)**

| *Koncept* | *Teoretické vymezení komunikace jako* | *Příklad možného využití v kontextu organizace* |
|---|---|---|
| Rétorický | Praktické umění projevu | Důležitá součást komunikační strategie v krizovém řízení |
| Sémiotický[2] | Zprostředkování vlastní značky, komunikace jako prostředek | Organizace vytváří a udržuje identitu prostřednictvím firemních symbolů |
| Fenomenologický[3] | Dialog, na základě zkušenosti z odlišnosti; komunikace jako jev | Využití dialogu pro vyjednávání při konfliktu mezi pracovníky |
| Kybernetický | Zpracování informací | Nalézání optimálních způsobů, jak vytvořit komunikační síť pro zaměstnance včetně teleworkingu |
| Sociopsychologický | Vyjadřování, interakce, ovlivňování | Využití znalostí o osobnosti a využití komunikačních dovedností pro předcházení konfliktů |
| Sociokulturní | Vytváření a přetváření společenského řádu | Nastavení organizační kultury, propojování organizačních, národních a národnostních kulturních odlišností |
| Kritický | Diskurzivní reflexe[4] | Konfrontace s potenciálními problémy sexuálního obtěžování na pracovišti prostřednictvím programů určených k posunu přesvědčení o rovnosti |

[2] Sémiotika (z řec. σημειον sémeion, znak, označení) je nauka o znakových systémech. Oblastí jejího zájmu nejsou jen jazykové znaky, ale obecně i všechny ostatní znakové systémy (piktogramy, dopravní značky apod.). Vlastní znakové systémy s pravidly gramatickými i sémantickými mají mj. umělecké obory, náboženství, hry nebo rituály. (www.wikipedia.org)

[3] Předmětem studia fenomenologicky zaměřené psychologie je problematika lidského bytí a jeho smyslu ve světě, tedy prožívání. Fenomenologicky zaměřená psychologie je nedeterministická, předpokládá u člověka schopnost volby. Centrem lidské zkušenosti je vědomí. V tomto pojetí je komunikace chápána jako jev, který lze lidskou vůlí ovlivňovat.

[4] Diskurzivní reflexe je zde chápána jako hluboká reflexe pro pochopení názorů a myšlenek ostatních.

Z tabulky vyplývá rozmanitost konceptů komunikace a jejich využití v praxi. V každé jednotlivé aplikaci komunikace v praxi vidíme naplnění tvrzení, že společenský svět budujeme skrze komunikační interakce (Miller, 2008).

Komunikaci lze tedy chápat různě, v různých kontextech a formách. Kvalita komunikace je určitý konkrétní jev, ale probíhající komunikace je dynamický proces, který ovlivňují podmínky prostředí a který probíhá v určitém kontextu a pod vlivem mnoha faktorů. Motorem komunikace je vždy nějaká spouštěcí událost a každá komunikace je procesem, který má nějaký výsledek. Interní komunikaci v organizaci musíme chápat jako řízený proces. Pak je možné ji vymezovat, ovlivňovat a nacházet příčiny nedorozumění, neboť komunikace přináší konflikty, kterým je třeba předcházet.

Obrázek 1 vymezuje základní prvky obecného komunikačního procesu. Impulzem ke komunikaci je potřeba spolupráce s příjemcem. Jeho komunikace je ovlivněna jeho osobností, znalostmi a pozicí. Komunikátor se ovšem do jisté míry přizpůsobuje nastaveným podmínkám v organizaci a konkrétnímu kontextu komunikace (jiný kontext nastává při školení, jiný při objasňování, jiný při předávání pokynů). Současně komunikátor volí strategii podle příjemce (pokud dokáže být empatický a dokáže přijmout vhodnou komunikační úroveň), dává, nebo nedává prostor pro objasňování a zpětnou vazbu. Komunikátor by měl být jako iniciátor veden cílem užitečnosti komunikace, a pokud vyhodnotí komunikaci jako neužitečnou, musí se vrátit na počátek a hledat novou strategii. V komunikaci s cílem porozumění je nutná zpětná vazba, prostor na vyjasňování, proto komunikátor a příjemce mají své role dané pouze na počátku a pak se mohou měnit, příjemce se stává také komunikátorem. V procesu komunikace se tedy vše stále dynamicky mění. Proces jako předmět výzkumu dobře vystihují ve své knize Strauss a Corbinová (1999) a níže uvedená citace z jejich knihy ukazuje, jak složité je proces zachytit:

*„Proces je spojení několika sekvencí jednání nebo interakcí týkajících se zvládání jevu, ovládání jevu nebo reakce na jev. Abychom proces analyticky zachytili, musíme ukázat, že události jsou ve své podstatě vyvíjející se, a to tak, že si budeme všímat, proč a jak se jednání nebo interakce – ve formě událostí, činností nebo situací – mění, zůstává stejné nebo se vrací zpět, proč se události vyvíjejí nebo co umožňuje spojitost řady jednání nebo interakce za měnících se podmínek a s jakými následky.“*

**Obrázek 1 Prostředí komunikačního procesu (Holá, 2001)**

Interní komunikace v organizaci probíhá za účasti mnoha komunikátorů, mezi nimiž je různá míra informační asymetrie vycházející z podstaty různosti pozic, cílů, ale i zájmů a komunikačních kompetencí. Komunikace ve firmě je ovlivňována nejen nastavenou

organizační kulturou, manažerským stylem, pravidly, ale také používanými kanály a např. vyspělostí informační a komunikační infrastruktury. Komunikace probíhá za stále měnících se podmínek, mění se její forma, tvar a charakter, a proto je nutné dodržovat nastavené standardy a pravidla, zavést systém. Pokud má být komunikace řízena, je nutné chápat ji v celém uvedeném kontextu a přistupovat k ní jako k jednomu z významných strategických procesů v organizaci.

## 2.4 Interní komunikace z různých perspektiv

Komunikace je chápána především jako výměna názorů, myšlenek a postojů, jako mezilidská výměna zpráv v intelektuální a emocionální rovině mezi dvěma nebo více stranami. Pokud však jde o komunikaci v organizaci, toto základní vymezení nestačí. Celá firemní komunikace je jedinečná oblast sama o sobě, která vyžaduje důkladnou analýzu a porozumění, pokud ji chce organizace zvládnout. Interní komunikace zásadně ovlivňuje fungování celé organizace a celé její podnikání, má mnoho rozměrů, její obsah zasahuje každou aktivitu v organizaci.

Komunikace je základem pro stabilitu a úspěch podniku, neboť ovlivňuje motivaci a angažovanost pracovníků. Pokud jednotlivci - zaměstnanci nejsou spokojeni, nebudou angažovaní a produktivní, nepřinesou pozitivní výsledky. Tedy pokud jde o podnikání či jakoukoliv jinou spolupráci, je komunikace s lidmi klíčem k úspěchu, umožňuje nastavení pozitivních mezilidských vztahů.

Různé výzkumy a studie prokázaly, že účinné komunikační kompetence jsou jedním ze základních rysů vůdce, každý vedoucí pracovník by jimi měl být dostatečně vybaven. Vedení lidí k dosažení společných cílů není možné, pokud manažeři nejsou schopni komunikovat své nápady a myšlenky a vize tak, aby tým jednal správně na cestě ke společnému úspěchu. Každý manažer se podílí na komunikaci se zaměstnanci a ovlivňuje tak jejich výkon. Rozmanitost samotné komunikace lze ilustrovat i na rozmanitosti přístupu. Komunikace je ústředním tématem v teorii organizace a řízení (Thompkins,1987), jako nástroj řízení ji pojímají např. Lachotzki a Noteboom (2005), také Porter (1994) a Millerová (2008), více se však objevuje v oblasti firemní komunikace (Goldhaber a kol., 1993; Jablin a Putman, 2001; Horáková a kol, 2008). Dále se komunikaci také věnují autoři v problematice personálního managementu (Amstrong, 2008; Koubek, 2011). Komunikace se objevuje také jako nástroj učení a managementu znalostí (Truneček, 2004; Mládková, 2004).

Z úplně jiné strany je interní komunikace spojována s interními zákazníky – zaměstnanci, a proto se interní komunikace rozvíjí i v oblasti interního marketingu (Ahmed a Rafik, 2002; Dunmore, 2002; Gummeson, 2000) i marketingu obecně (DePelsmaker, 2003; Kottler, 2008). Současně se komunikace vyvíjí v oblasti interní PR, neboť zaměstnanci jsou hlavní částí tzv. vnitřní veřejnosti (Sowa, 2005) a je třeba s nimi pěstovat dlouhodobé vzájemně prospěšné vztahy (Cornellissen,2008). Interní komunikace je také významných prvkem řízení změn, proto se objevuje i v této tématice například v publikacích Deetze a kol. (2000) či Wrighta (2009).

Dále se komunikace v organizaci jako téma objevuje v odborných publikacích zaměřených na manažerskou komunikaci (Chauder, 2004), na konkrétní komunikační kompetence manažerů (Čakrt, 2009) a jejich zlepšování (Ramsey, 2002; Vymětal, 2008).

Odborné monografie na téma Interní komunikace se začaly objevovat až v první dekádě 21. století. Empirické studie z posledních let přinesly potvrzení významu interní komunikace a jejího vlivu na konkurenceschopnost firmy, proto se i samotné téma Interní komunikace začalo emancipovat. Knihy zaměřující se na interní komunikaci jako samostatnou disciplínu vycházejí z jednotlivých přístupů a nalézají jejich vzájemný průnik. Např. Wright (2009) se

pokouší o zachycení celého obsahu interní komunikace v knize *Gower Handbook of Internal Communication*. Dalším autorem, který se snaží o zasazení významu interní komunikace ve fungování firmy, je Smith (2008) v knize *Effective Internal Communication*. O totéž se v české odborné literatuře pokouší Holá (2006, 2011).

Praxe ukazuje, že interní komunikace je samostatná disciplína, existence oddělení interní komunikace a manažerů interní komunikace dokládají tuto skutečnost. Různé přístupy k interní komunikaci mají svůj význam pro komplexní uchopení této problematiky, neboť právě v prolnutí jednotlivých témat se ukazuje její význam a cestu k samostatné disciplíně a jejímu systémovému nastavení a řízení.

## 2.5 Interní komunikace jako součást komunikace firmy – marketingový přístup

Podnik vyvíjí svou činnost, podniká v určitém marketingovém mikroprostředí, jehož prvky bezprostředně ovlivňují toto podnikání. Již z pouhé podstaty existence firmy vyplývá, že její komunikace s okolím, její fungování a plnění hlavního cíle – dosahování zisku – vyžaduje neustálý proces oboustranného proudění informací z okolí dovnitř podniku a z podniku do okolí. Ze svého okolí získává podnik důležité a užitečné informace pro úspěch své činnosti, především informace o trhu, na kterém podniká. Na základě těchto informací formuje charakter svého podnikání, vizi svého podnikání a v konečné fázi nabídku. Část sběru a monitoringu těchto informací spadá svou povahou do marketingové činnosti podniku, především pak jde o informace týkající se např. analýzy trhu, výzkumu spotřebitelského chování nebo analýzy konkurence.

Organizace v rámci svého působení vstupuje do interakcí s různými skupinami partnerů, které si vymezuje jako zájmové skupiny. Některé skupiny jsou v popředí zájmu, a to ty, které bezprostředně ovlivňují samotnou podstatu fungování organizace: klienti, dodavatelé. Některé skupiny jsou opomíjené (Horáková, 2008) a komunikace k nim není systémově řešena (Holá, 2006), často je improvizovaná a vedená ad hoc. Touto skupinou jsou často vlastní pracovníci organizace. Současní autoři věnující se marketingové komunikaci používají termínu integrovaná komunikace, tento termín vyjadřuje jednotnou společnou strategii s využitím všech prvků marketingové mixu a nástrojů marketingové komunikace směrem ke všem zájmovým skupinám. Rámcový přehled zájmových skupin uvádí ve své monografii např. Horáková (2008):

- zaměstnanci,
- odborové organizace,
- zákazníci,
- dodavatelé a obchodní partneři,
- akcionáři,
- investoři, banky,
- média,
- orgány veřejné správy,
- kontrolní orgány a další.

U každé zájmové - cílové skupiny musí organizace sledovat konkrétní cíle a kombinovat možnosti jejího ovlivňování zejména prostřednictvím komunikace. Marketingové komunikace zaměřená na komunikaci se zaměstnanci je v poslední době nejvíce spojována s pojmem *employer brand* (Plechatová, 2015). Význam reputace zaměstnavatele v rámci řízení lidských zdrojů uvádí například Dvořáková a kol. (2012) a význam obecně pro management zdůrazňují mnozí autoři manažerské odborné literatury např. Daft (2010).

**Tabulka 4 Vymezení hlavních zájmových skupin podniku, cíle, prostředky a nástroje (Holá, 2006)**

| **Partner** | **Cíle** | **Prostředky** | **Nástroje** | **Měřitelnost** |
|---|---|---|---|---|
| Stávající klienti - zákazníci | loajalita, požadovaný obrat a hrubý zisk | spokojenost zákazníků s produkty a s poskytovanými službami | CRM systém, pravidelná setkání, školení, pravidelné návštěvy nebo online kontakty | roční obrat, hrubý zisk, zpětná vazba, spokojenost měřená anketami |
| Potenciální zákazníci | vzbudit zájem o produkty, služby | žádoucí image a reputace firmy, výrobků a služeb | prostředky komunikačního marketingového mixu | počet nových zákazníků a jejich obrat |
| Zaměstnanci | budování pozitivního vztahu k firmě, formování žádoucích pracovních postojů (výkonů a chování), posilování loajality k šíření dobrého jména firmy, naplnění informačních potřeb k výkonu práce, | spokojenost, vysoká míra vlastní motivace, víra v perspektivu firmy a ve vlastní kariéru ve firmě | interní PR (např. intranet), řízení pracovního výkonu (např. pravidelná hodnocení), naplňování informačních potřeb, komunikační standardy při nástupu nových pracovníků, fungující zpětná vazba | konkrétní výkony, fluktuace, měřitelný posun spokojenosti v časových řadách (anonymní ankety a hodnocení) |
| Spolupracující firmy (dodavatelé, banky, kontrolní orgány, …) | prospěšná spolupráce se seriózními a potřebnými partnery, budování žádoucí reputace firmy a trvalých obchodních vztahů | seriózní a profesionální přístup k partnerství založený na morálních principech, na respektu partnerů, oboustranná spokojenost ve spolupráci | poskytování informací o firmě (web, tištěný firemní profil) pravidelný online kontakt a pravidelná setkání, další PR prostředky, | náklady na poskytované služby a kvalita poskytovaných služeb (poměr cena/výkon), platby a ekonomické ukazatele obchodních vztahů |
| Ostatní veřejnost (média, konkurence, obyvatelé…) | budování žádoucí image a reputace, šíření dobrého jména, nabídka spolupráce potenciálním partnerům i zaměstnancům | žádoucí mediální obraz, image a reputace firmy, výrobků a služeb, | poskytování informací o firmě (PR prostředky), chování firmy (managementu) i zaměstnanců | monitorování názorů a postojů veřejnosti ohledně image a reputace firmy |

Obousměrná komunikace organizace s vnějším i vnitřním okolím je součástí koordinované marketingové činnosti, resp. marketingové komunikace v rámci celého komunikačního mixu. Je proto velmi důležité, aby si vedení firmy uvědomovalo všechny směry komunikace firmy a nepodceňovalo komunikaci s žádným z partnerů, aby vhodně volilo formy komunikace se všemi cílovými skupinami (konkrétně pojmenovaní partneři, se kterými firmy komunikují, od zákazníků přes zaměstnance až po úředníky a obyvatele okolí, ve kterém firma podniká). Pro naplnění integrované komunikace je vhodné stanovit komunikační strategii s využitím komunikačního mixu.

Tabulka 4 ukazuje jednoduchý přehled hlavních zájmových skupin organizace, sledovaných cílů, prostředků a nástrojů pro dosažení těchto cílů a také jejich měřitelnost.

Stabilita a efektivita firmy jsou založeny na stabilních a výkonných zaměstnancích, kteří jsou správně vedeni, řízeni a motivováni. Jedním z důležitých stimulů charakterizujících úspěšného zaměstnavatele je fungující interní marketing, reprezentovaný především interní marketingovou komunikací firmy.

Mnoho firem v segmentu malých a středních s pojmem interní marketing vůbec nepracuje (Holá, 2006). Podnikatelé často chápou marketing a marketingové aktivity pouze směrem k zákazníkům. Nevnímají marketing jako filozofii, která vede firmu k přeměňování tržních příležitostí a k vlastní prosperitě za podmínky spokojenosti – užitku všech zúčastněných, tedy i zaměstnanců. Je výhodné, pokud nejen firma, ale také zaměstnanci vnímají marketing jako soubor aktivit, pomáhajících firmě uspět v konkurenčním prostředí s cílem uspokojit zákazníka a získat výhodu vlastního zisku. Aktivity marketingu vycházejí z marketingového mixu, který pomáhá firmě přimět partnera nejen ke koupi, ale i ke spolupráci a loajalitě. Získat partnera ke spolupráci se daří těm, kteří svého partnera znají, vědí, co chce a potřebuje, umějí splnit jeho požadavky v rozumném poměru ceny a výkonu, umějí řešit jeho problémy spojené s užíváním produktu nebo služby, umějí mu nabídnout komfort spojený nejen s užíváním, ale i se získáním produktu a jeho obnovou, umějí naplnit partnerova očekávání. A partner není pouze zákazník, ale také a zejména zaměstnanci.

Správně marketingově řízená firma je firma zaměřená na své vnější i vnitřní zákazníky, na všechny své partnery, se kterými spolupracuje na principu vzájemné výhody (De Pelsmaker a kol., 2003).

Řízení a chování firmy tedy podléhá zvolené marketingové strategii, která tyto vztahy zohledňuje a uplatňuje marketingovou filozofii nejen směrem ven z firmy, ale také dovnitř. Uplatňováním interního marketingu firma může analogicky využívat znalostí a praktik obecného marketingu, což rozhodně napomáhá v procesu budování vztahu firma – zaměstnanci. Firma tím posiluje loajalitu zaměstnanců a posiluje tak vlastní stabilitu a konkurenceschopnost. Firma potřebuje ty správné zaměstnance a jim musí sama sebe „prodat“, aby byli ochotni pro ni pracovat (Dunmore, 2002).

Je důležité, aby si management firmy uvědomoval, jakým je organizace zaměstnavatelem: důvěryhodným, perspektivním, který nejen nabízí očekávaný plat, ale také určitou jistotu a perspektivu. Nabízí pracovníkům, aby za nabízených podmínek smysluplně pracovali tak, jak bude v souladu s jejich nároky na seberealizaci. Proto musí management jasně deklarovat, jakým chce firma být zaměstnavatelem, jak chce naplňovat potřeby a zájmy svých pracovníků. Firma potřebuje pro své plány správné lidi na správných místech, a chce-li být nejlepší, musí usilovat o ty nejlepší zaměstnance a snažit se o jejich stabilitu. V tom všem může interní marketing pomoci. Základem je oboustranná komunikace. Jedině tak se zaměstnavatel dozví, co by pracovníci chtěli výměnou za jejich úsilí a loajalitu, jedině tak se dozví, jestli produkty personální politiky firmy splňují účel a naplňují tak záměry managementu.

V interní marketingové komunikaci lze používat analogie komunikačního mixu, tak jak jsou manažeři zvyklí ve vnější marketingové komunikaci. Praxe ukazuje, že firmy řeší interní marketing spíše intuitivně, nejčastěji praktikují alespoň interní PR.

Klasický marketingový mix 4P (Product, Price, Place, Promotion + často přidávané 5. P People) by měl být managementu vhodným vodítkem pro interní marketing. Jednoduché je také používání nástrojů marketingové komunikace (reklama, PR, sponzorství, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing, virální marketing), které lze úspěšně aplikovat, neboť se jedná pouze o změnu cílové skupiny (zjednodušeně se místo na vnější zákazníky soustředíme na vnitřního zákazníka – zaměstnance) a změnu nabízeného produktu či služby a vhodně zvolenou komunikaci.

Ovšem co je tím produktem, který nabízí firma svým zaměstnancům? Především je to nabízená spolupráce – zaměstnání, případně budoucí prosperita. Firma chce, aby pro ni lidé pracovali, a cosi jim za to nabízí. Perspektivní dobře placené zaměstnání nebo jistotu a možnosti seberealizace, vzájemnou důvěru, různé výhody, vysokou odměnu za tvrdou práci nebo všechno dohromady. Jednoduchý marketingový mix ukazuje tabulka 5. Produkt, který chce firma „prodat“ svým pracovníkům, však může být jakýkoliv, omezený pouze na konkrétní i krátkodobé cíle: zvýšené úsilí při kampani firmy, přijetí nových sociálních výhod k posílení loajality, účast na firemní akci, cokoliv, co napomůže vzájemné spolupráci vedoucí k lepším výsledkům firmy.

**Tabulka 5 příklad marketingové mixu interního marketingu obecně a pro řízení kampaní**

| **Prvek marketingového mixu** | **Konkrétní mix zaměstnavatele** | **Interní kampaň spojená se zákaznickou kampaní** |
|---|---|---|
| Product - produkt | Zaměstnání, jistota, prosperita, benefity | Výhody plynoucí ze splnění cílů |
| Price - cena | Splněné očekávání v pracovním výkonu a v pracovním chování | Požadované úsilí |
| Place - distribuce (místo) | Nabídka uživatelského komfortu „zaměstnance“ | Definované podmínky pro dosažení cílů |
| Promotion - komunikace | Celý komunikační mix | Celý komunikační mix směrem dovnitř ke kampani |
| People - lidé | Manažerský styl, kultura firmy | Přesvědčivý manažeři jdoucí příkladem ke splnění cílů |

Pokud tedy firma dokáže specifikovat, co chce svým zaměstnancům nabídnout (výměnou za pracovní úsilí a loajalitu), co jim chce prodat, má stejně jako v běžném marketingovém komunikačním mixu k dispozici nástroje, které se vzájemně doplňují. Hlavní formy marketingové komunikace, které firmy realizují nejvíce směrem k zákazníkům, lze velmi dobře a zcela analogicky aplikovat směrem k pracovníkům firmy. Jednotlivé formy a jejich kombinace pak pokryjí celou interní marketingovou komunikaci.

Interní komunikace může tedy využívat analogicky komunikační mix, běžně používaný v marketingové komunikaci. Tento komunikační mix je tvořený kombinací jednotlivých nástrojů komunikace, z nichž každý má své typické znaky, vlastnosti a cíle, a může být zaměřen na jinou cílovou skupinu, na jiné partnery. Příkladem využití komunikačního mixu v komunikaci se zaměstnanci může být tabulka 4. Pro firmu je důležité, že využíváním všech nástrojů může pokrýt komunikaci se všemi partnery, tedy i se zaměstnanci, jen je třeba jejich využití modifikovat a přizpůsobovat konkrétním potřebám. Pro lepší přehled je uvedena

krátká charakteristika nejčastěji používaných komunikačních nástrojů podle Kottlera a Kellera (2008), které mohou být inspirací pro interní komunikaci.

- *Reklama* je nástrojem neosobní masové komunikace, využívající všech dostupných médií od klasických tištěných po elektronická.
- *Podpora prodeje* je nástrojem (nejčastěji ve formě kampaní), který stimuluje zvýšení prodeje dárkem přidaným ke zboží nebo možností účastí v různých soutěžích nebo v programech klubů spotřebitelů apod.
- *Sponzorování* je poskytováním fondů sponzorovanému, který pomáhá prostřednictvím svých aktivit dosahovat komunikačních cílů sponzora.
- *Aktivity public relations* zahrnují veškeré komunikační aktivity, jejichž prostřednictvím podnik komunikuje se svým okolím, prezentovaným vnitřní a vnější veřejností, se kterou firma dlouhodobě udržuje a upevňuje pozitivní vztahy.
- *Komunikace v prodejním místě* obsahuje aktivity spojené přímo s prodejem výrobků, jejich nabízením a prezentací přímo v místě prodeje.
- *Výstavy a veletrhy* zajišťující kontakt mezi dodavateli, odběrateli stávajícími i potenciálními, v neomezeném rozsahu a v omezeném čase s využitím široké návštěvnosti.
- *Přímá marketingová komunikace* znamená přímý kontakt se stávajícími i potenciálními zákazníky nejčastěji formou přímé zásilky nebo telemarketingu.
- *Osobní prodej* je formou prodeje přímo u zákazníka prezentací nebo demonstrací výrobku.
- *Interaktivní marketing* umožňující moderní způsob komunikace přes internet (webové stránky, on-line kontakt, elektronická pošta apod.).
- *Virální marketing* – v poslední době často využívaná forma komunikace postavená na šíření informací v sociálních sítích a prostředí internetu obecně.

Používáním těchto nástrojů firma efektivněji komunikuje se svými partnery, se všemi cílovými skupinami a u každé může sledovat jiný cíl. Aplikace všech nástrojů pak pokrývá téměř veškerou marketingovou komunikaci uvnitř i vně firmy. Je tedy důležité vědět, že všechny uvedené nástroje komunikačního mixu by měly cílit nejen vně, ale také dovnitř firmy. Příkladem použití komunikačnímu mixu v komunikaci se zaměstnanci může být přehled uvedený v tabulce 6.

**Tabulka 6 Konkrétní použití jednotlivých nástrojů interního komunikačního mixu**

| | |
|---|---|
| Reklama | Propagace nových kampaní, nových zaměstnaneckých výhod, pozvánka na firemní akci na nástěnkách, na intranetu nebo ve firemním časopise apod. |
| Podpora prodeje | Marketingové materiály a předměty (firemní trička) při speciálních kampaních, interní školení, slevy pro nákup firemních i mimo firemních produktů a služeb apod. |
| Public relations | Pravidelné firemní mítinky a sportovní či společenské akce, pravidelná hodnocení, pochůzky manažerů, pravidelná zpravodajství o úspěších firmy a obecně dění ve firmě na intranetu nebo e-mailem, v časopise apod. |
| Sponzorování | Zaměstnanecké výhody, příspěvky na kulturu, sport a pro sportovní firemní tým, výhody firemního oblečení apod. |
| Přímý a interaktivní marketing | Zpravodajství, intranetové prezentace, on-line kontakt, letáky propagující změny nebo nové produkty apod., manažerská komunikace. |
| Virální marketing | Šíření dobrých zpráv uvnitř firmy a šíření dobrého jména firmy do vnějšího okolí. |

Základním předpokladem systémově nastavené a efektivně fungující komunikace je komunikační strategie vycházející ze strategie organizace (vize, hlavní cíle a cesty k jejich dosažení).

Východiskem k využití marketingového mixu v nabídce firmy zaměstnancům patří strategie firmy. Pokud zaměstnanci neznají základní cíle, resp. budoucnost a plány firmy, nemohou je spojovat s vlastními. Zaměstnanci chtějí vědět, co znamená být první na trhu, být úspěšný, nestačí jim, že se firma chce stát výhradním dodavatelem, chtějí vědět, jak se to stane, jakou cestou se firma dostane k tomuto cíli a jaká je jejich úloha na této cestě. Strategie spolu s firemní kulturou ovlivňují celý chod firmy, vytváří její osobnost a chování vůči všem partnerům externím i interním. Čím konkrétněji definuje firma svou strategii a cíle, tím více budou strategie a cíle zaměstnancům srozumitelnější a tím je větší šance, že se s nimi ztotožní. Firma buduje vlastní image a důvěryhodnost na základě své vlastní komunikace (projevů chování a jednání ke svým partnerům) jednotlivými prvky, do kterých patří. Image firmy se vytváří dle De Pelsmackera a kol. (2003) následovně.

## Firemní kultura

Důležitým faktorem ovlivňující komunikaci je firemní kultura - způsob, jak se firma chová a jak věci dělá. Je to soubor norem, které ovlivňují chování všech zaměstnanců. Firemní kultura má mnoho úrovní. Z úrovně firemní kultury vychází úroveň firemní komunikace. Kultura je tvořena snadno rozeznatelnými fyzickými znaky (oblékání pracovníků firmy, logo a firemní vizualizace), ale také, a to zejména, nastavenými hodnotami a jejich sdílením všemi zaměstnanci, je tvořena chováním vlastníků, managementu a všech zaměstnanců právě v rámci těchto hodnot. Tím, jak se firma chová (všichni ve firmě) ke svým partnerům, vytváří vlastní image, tak ji partneři vnímají.

## Osobnost firmy

Osobnost firmy (např. spolehlivá, prosperující, respektující své partnery) vychází z celkové i z jednotlivých dílčích charakteristik organizace a jejího chování prostřednictvím chování manažerů a všech zaměstnanců podniku tak, jak ji vnímá interní i externí veřejnost

podniku. Tento pojem je založen na analogii osobnosti člověka. Konkrétním projevem může být vnímaná spolehlivost a seriózност, reputace, dobrá nebo špatná image firmy.

**Firemní identita**

Firemní identita je hmatatelný, konkrétní způsob chování (spolehliví obchodníci, příjemná recepční, kvalifikovaní technici) a komunikace firmy. Jsou to hmatatelná prohlášení a prezentace prostřednictvím produktů, značky i komunikace s vnější i vnitřní veřejností. Identita vzniká na základě dodržování určitých norem a pravidel, které zaměstnanci přijímají a věří v ně, sami se s nimi identifikují. Často se spojuje s identitou firmy *Etický kodex*.

**Symbolika**

Symbolika jsou viditelné znaky identity firmy (celkový vizuální styl, ale také barvy firemního designu, interiéry prodejen, jednotné oblečení). Dotváří image firmy, vyjadřují identitu firmy. Na zákazníky působí exteriéry prodejny, čistota a pořádek stejně jako barvy a srozumitelnost firemních materiálů.

Výsledné chování firmy, které je součástí její komunikace, je důležitou součástí zviditelnění firmy, její identity. Je výsledkem firemní kultury, je výsledkem základních morálních hodnot. To, jak se firma chová ke svým zákazníkům, všem partnerům včetně zaměstnanců, jak s nimi komunikuje, má hluboké kořeny ve firemní kultuře a strategii.

Všechny prvky, které vytváří image firmy vně i uvnitř, se vzájemně ovlivňují a propojují se. Samostatně působící a vytržené z celkového kontextu nemají větší význam, avšak integrované v jednotnou koncepci mají obrovský synergický (umocňující) efekt v rámci celkové prosperity a fungování firmy. Každý prvek je v interakci s komunikací, komunikace je jeho nedílnou částí a současně sám je součástí komunikace.

Na počátku je tedy firemní kultura. Ta vychází z pravidel jednání, z podnikatelských zásad, z vnímatelnosti rizika a ze vztahu k zákazníkům, konkurenci i k zaměstnancům. Právě ve firemní kultuře se promítají základní životní představy, vztah k okolnímu světu a ke spravedlnosti, pravdě a ovlivňují tak povahu mezilidských vztahů v celé firmě.

Je to zprvu vlastník nebo top management, kdo vtiskuje firmě základní charakter její kultury, morální hodnoty a chování, vztah ke spravedlnosti a tvoří tak základ firemní kultury. Vrcholové vedení nastavuje pravidla a zásady chování ve firmě, vymezuje základ pro to, co se oceňuje a trestá, co se ve firmě smí a co se nesmí. Odvahou a otevřeností nastavuje zdravou atmosféru, která je základním kamenem pro budování zdravých vztahů, postavených na důvěře a respektu. Management firmy ovlivňuje další účastníky řízení a pracovníky a ti zpětně mohou ovlivňovat vrcholové vedení a vlastníky a na počátku nastavené hodnoty posouvat podle vývoje a potřeb firmy. Tak se společně vytváří firemní kultura. V nastaveném prostředí ovlivňuje firma své zaměstnance a zaměstnanci zpětně firmu, a tak se budují pozitivní vztahy. Základním předpokladem je názorově otevřené prostředí, otevřená komunikace.

Dobře zavedená firemní kultura zvyšuje motivaci zaměstnanců. Cítí-li se zaměstnanci spokojenými členy firemního společenství, jsou stimulovaní k lepším výkonům. Přesvědčivě komunikovaná firemní identita (čím firma je a čím to konkrétně dokládá) vytváří důvěru a dobré jméno firmy u všech cílových skupin a partnerů.

### 2.5.1 Interní public relations

Aktivity PR (vztahy s veřejností) jsou součástí marketingové komunikace zaměřené na budování dlouhodobého trvalého vztahu s nejdůležitějšími skupinami vnější a vnitřní veřejnosti, tedy na zákazníky, dodavatele, ostatní odbornou či laickou veřejnost, ale také na zaměstnance, akcionáře, případně další vlastníky, celou skupinu, která se označuje jako stakeholders (De Pelsmaker a kol., 2003).

PR vychází z komunikační strategie firmy, která zahrnuje celou komunikaci firmy se všemi partnery. Komunikační strategie vychází ze strategie firmy a je prostředkem pro její naplnění. Podle Horákové a kol. (2008) komunikační strategii chápeme souhrn základních cílů a prostředků komunikace k jejich dosažení. Je nutné jednoduše vymezit s kým, proč a jak chce firma komunikovat, a toto doplnit o nástroje ke zhodnocení úspěšnosti dosažených cílů.

Nejčastější formou aplikované interní komunikace u českých firem je interní PR (Holá, 2013). Ta je velmi důležitým prvkem integrované interní komunikace, jehož hlavním cílem je angažovanost zaměstnanců v dosahování strategických cílů firmy. Postupné cíle spočívají v informovanosti, ovlivňování názorů a postojů a udržování trvalých vztahů. Dalšími sledovanými cíli je však udržování efektivního informačního zdroje – zaměstnanců pro šíření dobrých a pozitivních zpráv o firmě. Sledované cíle mohou PR stejně jako další prvky integrované interní komunikace dosáhnout prostřednictvím např.:

- informovaností,
- mítinků (objasňování, diskuse),
- interními workshopy (ovlivňování, stimulace a motivace),
- budováním firemní identity společnými formálními a neformální aktivitami, sponzorstvím, charitou a sociální odpovědností organizace.

Všechny aktivity, které se běžně používají pro vnější PR komunikaci, se mohou a měly by se používat tedy i směrem dovnitř. Jedině tak může dojít k souladu v koordinaci všech aktivit například při prodejní kampani. Tedy stejně jako jsou o akci informovaní zákazníci a ostatní vnější veřejnost, musí dojít k informování a přípravě zaměstnanců, kteří musí vědět, že akce se nejen koná, ale kvůli zainteresovanosti by měli znát smysl a užitek celé akce (pro firmu i pro sebe). Jedině promyšlenou strategií lze vytvářet stejný, transparentní obraz firmy vně i uvnitř. Je velmi důležité, aby zákazníci i zaměstnanci vnímali firmu stejně pozitivně. Příklad analogického využívání aktivit pro vnější a vnitřní PR ukazuje tabulka 2012.

V oblasti interních aktivit PR musí každá firma nastavit a rozvíjet komunikaci se zaměstnanci, začít od informovanosti a pokračovat až k budování otevřené oboustranné komunikace partnerů, kteří chtějí spolupracovat. Informace musí být jednoznačné a pravdivé, jinak zasévají pochybnosti a napomáhají šíření fám a negativních zpráv. Ve firmě je důležité pracovat hlavně s pozitivními informacemi pro posilování pozitivní image firmy. Správná informovanost je základem pro vytváření důvěry zaměstnanců a otevřené atmosféry. Pokud se podaří ve firmě vybudovat otevřenou atmosférou s prostorem pro zpětnou vazbu, pokud zaměstnanci mají pocit, že o ně firma stojí a jejich vzájemná spolupráce je oboustranně výhodná, pak se teprve startuje vnitřní motivace zaměstnanců. Pokud totiž zaměstnanci cítí k firmě důvěru, jsou ochotni pracovat více a lépe v zájmu firmy. Věří, že bude-li firma prosperovat, přinese to prosperitu i v jejich osobním životě. Pro zaměstnance je významná demonstrace partnerství, které s nimi firma buduje (Sowa, 2005).

**Tabulka 7 Příklady externích a interních aktivit public relations (Holá, 2011)**

| **Aktivity zaměřené vně firmy** | **Aktivity zaměřené dovnitř firmy** |
|---|---|
| Tiskové konference<br>Tiskové zprávy<br>Výroční zprávy<br>Firemní profil<br>Web – internetová prezentace, diskuzní fóra, soutěže | Pravidelné zpravodajství o pozici firmy na trhu, dění ve firmě, strategiích, plánech a jejich plnění prostřednictvím pravidelných firemních nebo týmových setkání, e-mailového zpravodajství nebo pravidelné rubriky na intranetu, noviny<br>Firemní bulletin<br>Intranet<br>Diskuzní fóra, soutěže |
| Pravidelné schůzky s partnery | Pravidelné manažerské pochůzky mezi zaměstnanci, konzultace, diskuze |
| Odborné, společenské a sportovní akce | Interní školení, společenské a sportovní akce |
| Případové studie, články o produktech či osobnostech firmy, úspěšné projekty, reference | Případové studie, články o produktech či osobnostech firmy, úspěšné projekty, reference zprostředkované zaměstnancům firemním časopisem, nástěnkami nebo intranetem |
| Sponzoring | Sponzoring aktivit zaměstnanců, sociální výhody pro zaměstnance |
| Dny otevřených dveří firmy | Dny otevřených dveří manažerů (top vedení) |

V oblasti interních aktivit PR musí každá firma nastavit a rozvíjet komunikaci se zaměstnanci, začít od informovanosti a pokračovat až k budování otevřené oboustranné komunikace partnerů, kteří chtějí spolupracovat. Informace musí být jednoznačné a pravdivé, jinak zasévají pochybnosti a napomáhají šíření fám a negativních zpráv. Ve firmě je důležité pracovat hlavně s pozitivními informacemi pro posilování pozitivní image firmy. Správná informovanost je základem pro vytváření důvěry zaměstnanců a otevřené atmosféry. Pokud se podaří ve firmě vybudovat otevřenou atmosférou s prostorem pro zpětnou vazbu, pokud zaměstnanci mají pocit, že o ně firma stojí a jejich vzájemná spolupráce je oboustranně výhodná, pak se teprve startuje vnitřní motivace zaměstnanců. Pokud totiž zaměstnanci cítí k firmě důvěru, jsou ochotni pracovat více a lépe v zájmu firmy. Věří, že bude-li firma prosperovat, přinese to prosperitu i v jejich osobním životě. Pro zaměstnance je významná demonstrace partnerství, které s nimi firma buduje (Sowa, 2005).

Úlohou interních PR je také ovlivňování názorů a v konečném důsledku formování žádoucích pracovních postojů pracovníků. Někdy dokonce může vyvstat nutnost překonat předsudky a nedůvěru. Zaměstnanci mohou přicházet do firmy již s určitou představou o firmě, s předsudky a prvky jejího negativního hodnocení. Pro řízení interní komunikace, v tomto případě interních PR, je důležitá prevence a zpětná vazba. Zpětná vazba odráží nejen reakce na práci interních PR a ukazuje, zda tyto aktivity jsou účinné či nikoli, ale přináší výchozí body a může měnit cíle komunikace. Zpětná vazba může odhalit skryté problémy, může naznačit, kudy vede cesta k dosažení žádoucího vztahu, ukáže, co je pro zaměstnance důležité a co může vést k jejich spokojenosti. Je důležité si uvědomit, že samotné získané informace nepřinesou nic, teprve práce s nimi dokáže mnoho. Důležité je odkrývání možných nejistot a neklidů, které se mohou stát základem velmi negativních postojů, nejsou-li včas a vhodně eliminovány. Je třeba naslouchat zaměstnancům, diskutovat s nimi a vytvářet dlouhodobě pozitivní vztah stejně jako se zákazníky.

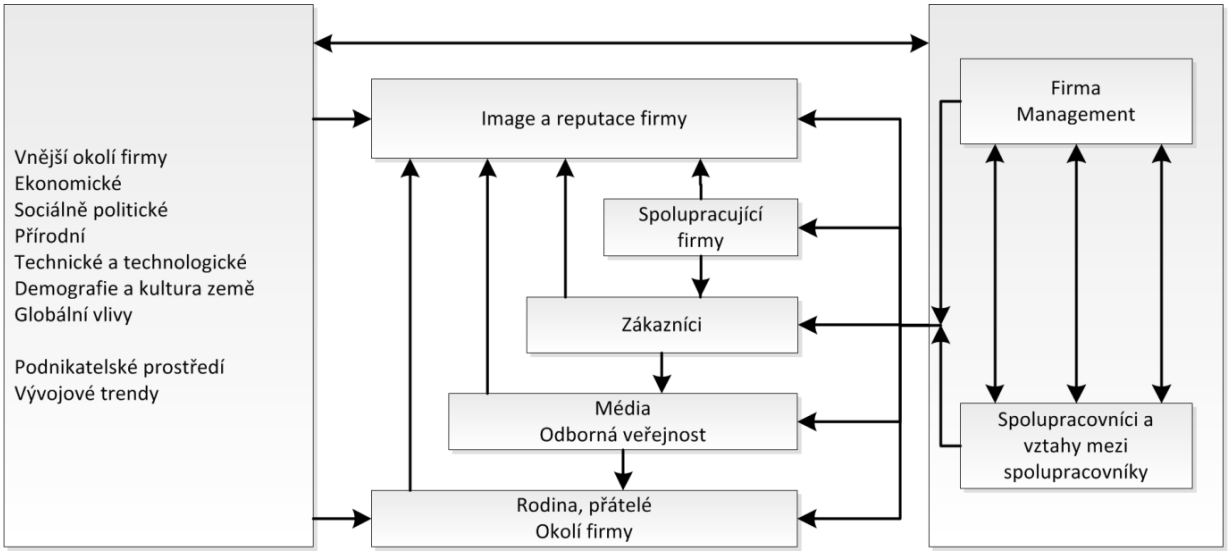
Všichni zaměstnanci (včetně manažerů) potřebují pro lepší identifikaci s firemními cíli dostatek informací a komunikace, které by v nich vzbudily důvěru v počínání firmy

a přesvědčily je o smysluplnosti jejich konkrétní práce v rámci fungování celé firmy. Správná interní komunikace vycházející z interního marketingu a využívající nástroje interních PR může ovlivnit pracovní morálku, vztah zaměstnanců k firmě a šíření dobrého jména právě jejich prostřednictvím. Počátek všeho však vychází z principu, že je třeba přistupovat k zaměstnancům jako k vnitřním partnerům (resp. vnitřním zákazníkům), kterým je třeba uspokojovat jejich vlastní potřeby spojené s výkonem práce pro firmu, a vést je tak ke společným cílům. Je třeba, aby management firmy neustále pracoval na vytváření a udržování pozitivních vztahů zaměstnanců k firmě. Jedná se nejen o informovanost, ale také o ovlivňování názorů a postojů. Pro firmu jsou nejdůležitějšími aktivy lidé ve firmě a je cílem každého managementu, aby zaměstnanci pracovali a chovali se tak, jak je žádoucí, aby byli loajální. Systémově řešené interní PR napomáhají jednoznačně budovat důvěru důležitou pro stabilitu a angažovanost pracovníků.

### 2.5.2 Zaměstnanec – důležitý informační zdroj

Každý zaměstnanec firmy je velmi významným informačním zdrojem. Top management by proto měl věnovat tomuto faktu velkou pozornost, neboť význam zaměstnance jako informačního zdroje je opravdu velký. Zaměstnanci poskytují svému okolí informace o fungování firmy, o produktech a službách. Vyjadřují své názory a ovlivňují tak potenciální zákazníky, potenciální zaměstnance a další, neboť oni znají vnitřní fungování firmy a fungují jako referenční skupina. Tím se významně podílejí na tvorbě image firmy, ke kterému přispívají svým chováním a jednáním- ukazují, jaké pracovníky firma zaměstnává. Na obrázku 2 je vidět, že komunikace firmy (managementu) spoluvytváří její image stejně jako komunikace pracovníků. Tyto dvě komunikace mohou fungovat jako dva nezávislé vlivy, a není-li komunikace ve firmě jednotná, jsou protichůdné a image poškozují.

Vnitřní prostředí firmy, konkrétně interní komunikace formuje názory zaměstnanců. Firma může konkrétními pravidly komunikaci pracovníků směrem ven i dovnitř do určité míry definovat a vyžadovat, nicméně nikdy tuto oblast komplexně nepokryje. Musí proto vytvářet svůj vlastní transparentní obraz uvnitř i vně. Pokud bude dostatečně komunikovat se svými zaměstnanci stejně jako s ostatními partnery, bude tak vytvářet podmínky pro seriózní názory, které budou zaměstnanci šířit. To je také jeden z úkolů interní komunikace, interních PR.




**Obrázek 2 Vliv zaměstnance na tvorbu reputace a image firmy (Holá, 2011)**

## 2.6 Data, informace a znalosti – informační a znalostní přístup v interní komunikaci

Každý pracovník firmy musí být vybaven informacemi k výkonu své práce. Nezbytné informace pokrývají jeho potřeby pro vlastní práci, spolupráci a koordinaci procesů ve firmě. Poskytované informace jsou současně základem pro jejich orientaci, kultivaci a vytváření know-how ve firmě.

Zaměstnanci musí být dostatečně zásobeni informacemi, nesmí být však zahlceni, neboť omezená ovlivnitelnost lidské osobitosti, nezávislost a relativní samostatnost, plynoucí ze schopnosti samostatného myšlení, potřebuje prostor pro vlastní rozvoj a inovace. Správně nastavený dostatek informací a práce s nimi vytváří jednu ze základních pracovních podmínek a současně vytváří půdu pro znalostní management.

Současně je v každé organizaci nutné komunikační propojení jednotlivých útvarů, týmů, které umožňuje dělbu práce, spolupráci a obecně koordinaci procesů nutných pro fungování firmy. Komunikace postavená na rozsáhlejší práci s informacemi se dá shrnout do základních procesů:

- produkce interních dat a informací,
- monitorování – zachycování dat a informací, vyhledávání a vyhodnocování,
- distribuce – předávání dat, informací a jejich hodnoty dále do firmy, účelné předávání informací ve vhodném čase vhodným adresátům,
- sdílení – přístup k informacím a znalostem členům komunikačního procesu, vytváření know-how,
- nastavování komunikačních toků, kanálů, procesů a standardů,
- kontinuální evaluace zajištěná fungující zpětnou vazbou.

Předmětem komunikace je informace – zpráva s určitým významem. Ve firmě však lidé pracují s daty, informacemi a znalostmi, které tvoří její know-how. Úspěch firmy je založen na znalostech a znalostech metod, jak s nimi zacházet. Pro práci s jednotlivými předměty komunikace je důležité je vymezit a objasnit. Vymezení zakládá způsoby, nástroje a prostředky jejich komunikace.

### Data

Odborná literatura považuje všechno, co můžeme monitorovat smysly, za data, to, co obsáhneme zrakem, sluchem, hmatem, chutí a smysly, tedy do jisté míry vjem. Ve firemní praxi za data považujeme objektivní fakta o určitých skutečnostech nebo posloupnost znaků s určitou hodnotou. Data bývají dobře strukturovaná a většinou jsou vázána na technologii. Data jsou nezávislá na lidském vědomí, jsou výsledkem nějakého konkrétního procesu. Jsou to obecné výroky popisující realitu. Data jsou dále zpracovatelná a lze je kvantitativně i kvalitativně ohodnocovat. (Keřkovský, 2003) V datech je zakódována jakási zpráva. Informační systém firmy se zabývá zpracováním dat a nabízí managementu firmy přehled dat. Jsou to například čísla objemu prodeje, prodaných kusů, počet zákazníků, data z účetnictví apod. Data jsou předmětem databází firmy. Data nám podávají faktickou zprávu, sama o sobě jsou bez vypovídací hodnoty, bez vysvětlení a bez významu. Nicméně jsou nositeli informací, proto jsou důležitá a jsou na ně kladeny nároky ohledně rychlosti jejich pořízení, nákladů na jejich pořízení, kapacitu, přístup, nároků na další zpracování a na jejich formát a srozumitelnost. Zpracováním dat, jejich ukládáním, sdílením a distribucí v souladu s jejich hodnotou, která je přetváří na informace, se zabývají především informační technologie, které využívá organizace v rámci své informační a komunikační infrastruktury. Jedná se především o základní produkční systémy – informační modulární systémy, které zpracovávají vnitřní primární data produkované přímo v organizaci s cílem zajistit základní informační podporu

hlavním procesům. Informační systémy pro řízení informací organizaci jsou dnes vysoce významné (Pour a kol., 2009).

Pro informační přístup je vhodné vymezit kategorie data, informace a znalosti jako samostatné kategorie. Práce s nimi se liší.

**Informace**

Informace jsou data interpretovaná s určitým významem, jsou to data, kterým se přikládá konkrétní vypovídací hodnota, důležitost a význam uživatelem. Uživatel vytváří z dat informace subjektivního charakteru na základě svých znalostí. To znamená, že uživatel může pracovat s daty pouze tehdy, pokud má určité znalosti nutné k jejich zpracování; jen tak mají pro uživatele některá data určitou hodnotu, jiná pro něj nemají žádnou. Hodnota informace pro uživatele závisí na nákladech jejího pořízení a na osobním vztahu, který k ní uživatel má. Některé informace proto mohou být pro uživatele naprosto bezcenné. Informace je veličina, která snižuje neurčitost rozhodovatele, opět některé informace mohou být pro příjemce a zpracovatele bezcenné, neboť pokud příjemce nemá znalost, jak informaci využít a zpracovat, nemá pro něj žádnou hodnotu. Zpracováním informací, jejich ukládáním, sdílením a distribucí se zabývají nadstavbové informační systémy např. typu DMS (Dokument Management System), CRM (Customer Management System). Většina těchto systémů je integrovaným nadstavbovým modulem k produkčním systémům. Využívání těchto systémů se věnují četné publikace, např. Chlebovský (2005) popisuje význam CRM velmi podrobně, nicméně ani nenaznačuje možné využívání těchto systémů směrem k vnitřním zákazníkům – zaměstnancům, ani jejich spojitost se systémy personální agendy, pro které by mohl být inspirací.

**Znalosti**

Znalost je svázána vždy s lidskou činností a emocemi, vzniká a je užívána v lidských myslích. Zakládá se na informacích a na jejich subjektivním zpracování v mysli. Odborná literatura se shoduje, že je to souhrn zkušeností, vědomostí, mentálních modelů, hodnot a principů, podle kterých žijeme. Definovat znalost lze složitěji jako měnící se systém zahrnující interakce mezi zkušeností, dovednostmi, fakty, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem. Znalost je informace navíc, co dělat s informací, kterou příjemce získá. V organizacích znalosti bývají součástí rutin, procesů, praktik a norem a vznikají v lidských myslích při konkrétní činnosti, při níž znalosti nabývají významu a kvality. Protože jsou znalosti velmi subjektivní a kvalita jejich přenosu je nezaručitelná, nemohou být předmětem zpracování informačních systémů. Pokud se organizace zabývá přenosem a sdílením znalostí, pak vytváří systém managementu znalostí, který je založen na uvědomělé práci s nositeli a vlastníky znalostí, na fungující komunikaci. (Mládková, 2004)

Pro organizaci jsou samozřejmě nejhodnotnější znalosti, bohužel kvalita a možnosti jejich sdílení jsou mnohem nižší než při sdílení dat. Sdílení znalostí je velmi složitý proces. Uchováním, sdílením a využíváním znalostí se zabývají samostatné disciplíny jako management znalostí nebo znalostní management, které pracují se základní myšlenkou, že znalosti jsou významným aktivem organizace a tak s nimi musí být pracováno, musí být sdíleny, využívány, kultivovány a rozvíjeny v souladu s cíli organizace. V procesech řízení znalostí se uplatňují informační a komunikační technologie stejně jako manažerské metody. Konkrétně se touto problematikou se zabývají především autoři Truneček (2004) a Mládková (2004).

Pro interní komunikaci má rozlišení dat, informací a znalostí význam zejména pro samotnou práci s nimi. Všechna tři aktiva (data, informace a znalosti jsou důležitými aktivy firmy) na sebe navazují, jsou provázána a souvisí spolu, jejich konkrétní zpracování

a využívání vyžaduje odlišný přístup a různé formy komunikace. Silnou provázanost dat, informací a znalostí lze najít například v procesu rozhodování, kde kvalita dat, informací a znalostí přímo ovlivňuje proces a výsledek rozhodovacího procesu.

Komunikace ve firmě na základě práce s daty, informacemi a znalostmi zasahuje celé fungování firmy, stává se základem celého řízení, ovlivňuje prosperitu firmy, obsahuje zpracování dat v databázích účetního softwaru stejně jako tvorbu image a snahu o loajalitu pracovníků. Technologickými nástroji lze dnes zajistit informační podporu všem procesům ve firmě. Zpracování dat od jejich pořízení přes vyhodnocování a archivaci je mnohem jednodušší než nastavení komunikace ve firmě, neboť technologie nemají vlastní názor a postoje. Při využívání technologií je vždy nutné si uvědomit, že to jsou nástroje, které pracují s obsahem, jenž je vymezen lidmi. Takže jak budou technologie ve firmě úspěšné, záleží na tom, jak budou využívány.

Současně však komunikace není postavena jen na zajištění informačních potřeb, zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací probíhající ve všech směrech fungování firmy: mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích.

## 2.7 Angažovanost a výkon firmy: personální přístup ke komunikaci

Vztah komunikace a výkonu se silně projevuje prostřednictvím angažovanosti pracovníků. Gallupův ústav ve svých výzkumech angažovanosti vymezuje angažovanost jako emocionální a intelektuální zapojení zaměstnanců, které je motivuje k tomu, aby ze sebe při práci vydávali to nejlepší (Gallup, 2008). Angažovanost, zapojení pracovníků, vychází z vnitřní motivace. Podle Armstronga (2008) je vnitřní motivace člověka velice složitý proces, který vzniká, mění se, končí, aby znovu začal na základě kombinace vnitřních pohnutek a vnějších stimulů. Organizace proto vytváří základní stimulační prostředí pro výkon práce zejména prostřednictvím pracovních podmínek. Pracovní podmínky v širokém slova smyslu tvoří: personální vybavení, přístrojové, technické a technologické vybavení, sociální zázemí, hygienické podmínky, pracovní zátěž, význam pozice a vykonávané práce v kontextu fungování organizace, nastavená dělba práce a procesy, sociální klima a osobnost vedoucího pracovníka, rozvoj kariéry a samozřejmě odměňování finanční i nefinanční. Asi každá organizace by chtěla ve svém týmu mít lidi aktivní činorodé a iniciativní, ochotné a otevřené ke změnám. Samozřejmě, že tací všichni nebudou, někteří budou vykonávat jen svoji práci v rámci stanoveného a i tak budou lepší než ti, kteří ani stanovenou práci nevykonají. Každý pracovník má své různé motivace, a přestože organizace nastavuje základní stimuly ve formě zaměstnaneckých (sociálních) politik, nemusí být pracovníci motivováni. Na druhou stranu organizace často zapomínají na stimuly, jakými jsou komunikace, leadership, fungující procesy a podíl na úspěchu firmy. Samotnou motivací je také smysl vykonávané práce, který určuje nejen pracovník, ale i firma tím, že pracovníkova práce je oceňována a vnímána jako důležitá v kontextu fungování firmy. Všechny uvedené stimulace zprostředkovává interní komunikace, která když funguje, stane se přijímaným standardem, ale když nefunguje, stane se silným demotivátorem a bariérou ve výkonu práce.

Nejčastějšími projevy špatně fungující komunikace, která se stává bariérou v práci, bývají:

- nedostatek informací,
- neúplné informace,
- nejednoznačné informace.

Z těchto nedostatků pak vzniká informační vakuum nebo informační šum. Komunikační šum představuje zkreslené, nepřesné a zavádějící zmatečné informace. Příčiny mohou být

v různých částech přenosu sdělení, mohou být způsobeny nefunkčností prvků informačních systémů, nefunkčností komunikačních kanálů nebo vycházejí z podcenění samotné komunikace. Informační šum, resp. komunikační šum také často vychází z nepochopení podstaty manažerské komunikace, nejčastěji z nesprávných domněnek samotných manažerů, že:

- komunikace je pouhé sdělování,
- základem komunikace je podat informaci,
- komunikace je založena na schopnosti formulovat sdělení,
- informace je třeba zadržovat, uvolňovat a přidělovat,
- s informacemi se dá dobře manipulovat,
- komunikace funguje sama o sobě, kdo co potřebuje vědět a znát, ten nechť se sám ptá,
- komunikační systémy a nastavené procesy vyřeší komunikaci (Ramsey, 2002).

V organizaci také může někdy jít o nevědomé odmítání otevřené komunikace, firemní kultura vede manažery a pracovníky k tomu, aby komunikovali s cílem vlastního prospěchu a bezpečnosti. V tomto případě však selhává management firmy. Důsledky nefungující vnitrofiremní komunikace mohou být pro firmu velmi závažné. Nefungující komunikace vede pracovníky a celé týmy k:

- demotivaci,
- nerozhodnosti,
- pasivitě,
- frustraci.

Uvedené důsledky mohou pak ve fungování firmy postupně přinést:

- vysokou míru fluktuace,
- špatnou koordinaci procesů a činností,
- nezájem o dosahování vytyčených cílů,
- stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby,
- neefektivní marketingové řízení,
- konkurenční neschopnosti celé firmy.

Úroveň komunikace mezi firmou a pracovníky, mezi manažery navzájem i mezi pracovníky v týmu jednoznačně nastavuje úroveň jejich spolupráce. Mnohé průzkumy ukazují, že právě špatné interpersonální vztahy – špatná úroveň komunikace – bývá nejčastěji příčinou odchodu z firmy (Gallup consulting, 2008).

Problémy s nefungující komunikací se vyskytují v mnoha firmách a organizacích. Poslední průzkum Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci přinesl žebříček nejčetnějších zdrojů pracovního stresu – stresorů, tedy podnětů, které ovlivňují pracovní stres. Ve výsledku z 31 zemí se na čelních místech objevují jak komunikace mezi vedením a zaměstnanci, tak nedostačující komunikace mezi zaměstnanci navzájem. V České republice se dokonce na prvních třech místech bezkonkurenčně objevuje špatná komunikace, a to mnohem výrazněji než v jiných zemích. 62 % pracovníků souhlasí s tvrzením, že jim potíže při výkonu práce způsobuje nedostatečná komunikace mezi kolegy navzájem a 65 % pracovníků označuje za hlavní stresor nedostatečnou komunikaci mezi vedením a pracovníky. První místo zaujímá největší zdroj stresu: komunikace s klienty, zákazníky, pacienty, studenty, a to celých 79 %. V jiných zemích se objevují na prvních místech jiné stresory např. nedostatek času, nedostatečná bezpečnost, přesčasy, diskriminace apod. Tak silná nespokojenost s komunikací se nevyskytuje podle průzkumu v žádné jiné zemi (EASHW, 2010).

Gallupův ústav se v jedné své studii zabývá tzv. indexem angažovanosti EEI (Employee Engagement Index), který silně koreluje s výsledky firmy. Tento index může sloužit jako klíčový ukazatel v rámci personálního benchmarkingu organizací. Může být dobrým srovnávacím měřítkem přístupu firem k pracovníkům, ukazuje angažovanost pracovníků, která výsledky firem jednoznačně ovlivňuje. Hodnocení výsledků přístupu firem k pracovníkům (podpora angažovanosti) bylo založeno na jednoduchém dotazníku, jehož výsledky ukazují na úroveň organizační kultury, personálního řízení, fungující dělby práce a nastavené organizace i manažerského řízení. Tyto domény jsou měřeny přes fungující komunikaci (Vím, co se ode mne očekává? Mám dostatek příležitostí k prezentaci návrhů a názorů? Projevuje o mne můj nadřízený zájem? Mluvil se mnou někdo o pokroku v mém výkonu v posledních 6 měsících? Je na pracovišti někdo kdo mne podporuje?), která reprezentuje fungující sociální klima, manažerské řízení, podporu k inovacím, řízení výkonu zpětnou vazbou apod.

Angažovanost, tedy jak se zaměstnanci zapojují, lze sledovat na tom, do jaké míry se soustředí na svou činnost, jak jsou své práci oddaní, jaké projevují nadšení, tvořivost atd. Naopak neangažovaní pracovníci nové úkoly přijímají s nevolí, výrazně častěji si zařizují „něco mimo práci“, přestanou se vyjadřovat k dění ve firmě, už nechtějí nic řešit ani zlepšovat, instrukce přijímají jen pasivně a úkoly plní bez jakékoli další iniciativy. Gallupův institut ve své studii zjistil, že ve zkoumaném vzorku je pouze 33 % pracovníků angažovaných, 49 % neangažovaných a 18 % dokonce aktivně neangažovaných. (Gallup Consulting, 2008).

Přístup firmy se naplňuje konkrétní komunikací firmy se zaměstnanci. Je to přístup, jakým firmy podporují a rozvíjejí u svých pracovníků důležitý motivátor: smysl vlastní práce. Vnímaný smysl práce, resp. význam práce je založený na vědomí pozitivního účelu práce, na dobrých vztazích při práci s kolegy i s nadřízeným, na spolupráci s lidmi v pozitivní atmosféře. Pro svou motivaci pracovníci totiž vyžadují příležitost k využití a rozvíjení vlastního potenciálu. Pokud člověk najde smysl práce, kterou vykonává, je vnitřně motivován zájmem o smysluplnou práci a výše finančního ohodnocení práce pro něj není nejdůležitější (Armstrong, 2008). K naplnění této motivace je nutná komunikace, která jej zprostředkovává. Zde se ukazuje zcela jasně velmi důležitá role komunikace jako nástroje pro motivaci a potažmo angažovanost.

Americká konzultační firma Watson Wayatt Worldwide (Chicago, Illinois) v roce 2003 zahájila výzkum zaměřený na efektivní interní komunikaci a její konkrétní přínosy firmám, které se efektivní komunikací systémově zabývají. Výzkum nazvaný Communication ROI[5] Study již v roce 2003 přinesl zajímavé výsledky, které se dalším výzkumem v letech 2005–2006 potvrdily a doplnily. Celý výzkum tak předložil přesvědčivé důkazy o tom, že společnosti s vysoce efektivní interní komunikací dosahují lepších finančních výsledků a jednoznačně vyšší organizační stability, která výsledkům nahrává. Podle výzkumu devět nejlepších „best practices“, ověřených postupů v nastavení komunikace, dokáže prokazatelně zvýšit angažovanost zaměstnanců, snížit fluktuaci a přinést firmě vyšší tržní prémii a investorům vyšší návratnost vlastních investic. (Yates, 2006)

Celý výzkum vychází ze základní premisy, že dlouhodobým cílem každé společnosti je trvalá finanční výkonnost, resp. zisk. Firmy neustále hledají nové strategie, jak uspět v konkurenčním prostředí, a nejčastěji volí strategii snižování nákladů nebo zvyšování podílu na trhu, implementaci nových technologií, posílení vztahů se zákazníky a třeba i najímání a udržení nejlepších talentů. Firmy hledají konkurenční výhodu a málo využívají zatím „tajnou zbraň“, která může přinést významné výsledky, tj. efektivní interní komunikaci.

[5] ROI Return of Invesment ukazatel návratnosti investic je jedním z hlavních ukazatelů celkové úspěšnosti firmy.

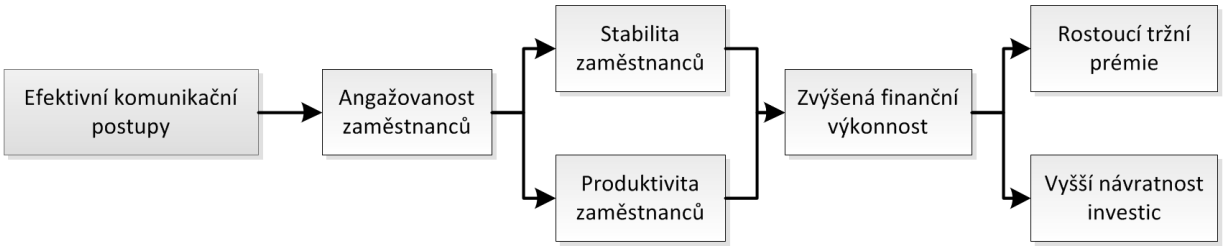
Obdobná situace je u českých firem, jejich přístup k interní komunikaci je limitován především neznalostí obsahu interní komunikace a nerespektováním zaměstnanců jako partnerů (Holá, 2006).

Severoamerický výzkum prokázal fakt, který mnozí podnikatelé intuitivně tuší, totiž že efektivní interní komunikace posiluje výkonnost podniku. Výzkum prokázal zásadní vliv komunikace na výkonnost a prosperitu firmy. Tato průkopnická studie také zjistila, které osvědčené praktiky z oblasti interní komunikace mají největší přínos. Studie přinesla silnou korelaci (závislost) mezi komunikací a výkonností podniku. Druhá část studie Watson Wayatt, která analyzovala odpovědi 335 účastníků, byla dokončena v roce 2006. Opírala se o výsledky 260 amerických a 75 kanadských firem a potvrdila hlavní závěr z původní studie v roce 2003, že účinná komunikace je jedním z hlavních hybatelů finanční výkonnosti firmy. Na základě zjištěných výsledků studie vytvořila metodiku, podle které definuje efektivní komunikaci organizace v osmi základních bodech – v oblastech, na které se komunikace zaměřuje:

1. Vedení zaměstnanců ke sdílení společných firemních hodnot a kultury.
2. Podpora k porozumění podnikání firmy.
3. Provázání práce zaměstnanců s potřebami zákazníka.
4. Poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti firmy.
5. Poskytování informací o hodnotě firmou poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.
6. Objasňování a podpora nových programů a změn.
7. Integrace nových pracovníků do organizace.
8. Demonstrace silného jednotného vedení při organizačních změnách. (Yates, 2006)

Těchto osm oblastí rozhodujících pro zajištění dostatečné informovanosti, motivace a perspektivy udržení zaměstnanců shrnuje a potvrzuje dílčí doporučení význačných autorů zabývajících personálním managementem např. Armstrong (1999). Tyto klíčové oblasti také korespondují se zkušenostmi a závěry výzkumu, který autorka započala v roce 2004 (Holá, 2006).

Ve studii je účinnost komunikace prokázána na analýze a porovnání finančních výsledků a organizačních opatření v uvedených skupinách. Statisticky významné rozdíly jasně ukazují silnou propojenost vysoce efektivní komunikace s vyšší finanční výkonností a organizační stabilitou. Toto propojení ilustruje obrázek 3. Nedůležitějším závěrem celého výzkumu je, že efektivní komunikační postupy formují angažovanost zaměstnanců a jejich produktivitu a stabilitu, ty pak následně vyúsťují ve zvýšené úsilí, které vede k celkovému zvýšení výkonnosti podniku, což generuje konkrétní finanční výnos, resp. zisk. Konkrétní závěry studie dokazují toto spojení.




**Obrázek 3 Účinná komunikace řídí finanční výkon firmy (Yates, 2006)**

Lze namítnout, že efektivní komunikace je výsledkem vynikající finanční výkonnosti, protože úspěšné firmy mají více peněz na investice do komunikace. Tedy zaměnit příčinu a důsledek, nicméně korelace mezi komunikací a následnou finanční výkonností (měřena o rok později po nastavení komunikačních opatření) byla dvakrát vyšší než v uplynulém

období. Ukazuje to, že efektivní komunikace je motorem, nikoliv výsledkem finanční výkonnosti a vyšší angažovanosti zaměstnanců. Z tohoto výzkumu lze tedy vyčíst, že efektivní komunikace jako ukazatel zaujímá primární postavení, kterým lze dojít k vyšší prosperitě firmy. Také zkušenosti z praxe např. neefektivní investice do informačních a komunikačních technologií, posilují postavení efektivní komunikace v úspěšnosti firmy.

Celá studie je velice zásadní, neboť došla jednoznačně k závěrům potvrzujícím vztah komunikace se zapojením zaměstnanců. Firmy s vysokou úrovní komunikace mají 4,5x angažovanější zaměstnance než ostatní a také nižší fluktuaci pracovníků, což je pro finanční výsledky velice důležité. Náhrada lidí, kteří přestanou ve firmě pracovat, je velmi nákladná záležitost. Celkové náklady na výměnu 1 pracovníka se předpokládají mezi 48 % až 61 % ročního platu pracovníka na konkrétní pozici [6]. Analýza průzkumu ukázala, že firmy s vysokou úrovní komunikace vykazují o 20 % menší roční fluktuaci než jejich konkurenti s nižší úrovní komunikace. Firmy s vysoce efektivní komunikací kromě přímých nákladů spojených s odchodem pracovníka navíc ušetří čas a peníze na vyhledávání a integraci nových pracovníků do firmy, dále využívají jako značnou výhodu své stabilizované, tedy zkušené a angažované pracovníky, kteří rozumějí činnosti firmy a kteří svou práci vykonávají bez problémů a zajišťují tak hladký chod firmy. (Yates, 2006)

Přestože se efektivní komunikace může zdát velmi nejasným pojmem, realita jasně ukazuje, že specifické komunikační postupy a standardy dokážou firmu výrazně posunout k lepším objektivně kvantifikovatelným výsledkům. Základní rámec efektivní komunikace - určitou hierarchii efektivní komunikace, která ukazuje propojení mezi základními a nadstavbovými prvky komunikace, také můžeme nalézt ve výsledcích výzkumu Watson Wayatt. Hierarchickou pyramidu tvoří tři stupně, z nichž každý představuje konkrétní komunikační postupy. Pyramida pak tedy vychází z devíti základních komunikačních standardů, jejichž součinnost postupně vede zaměstnance od informovanosti k pochopení principů firemního podnikání, k přijetí firemních cílů a dále až k vlastní zodpovědnosti za pracovní výkon spojený s prosperitou firmy. Pyramidu jako vyjádření hierarchie komunikačních standardů ilustruje obrázek 4 Základní pyramida efektivní interní komunikace.

Základním stupněm pyramidy je výchozí základna pro efektivní komunikaci. Je tvořena čtyřmi základními procesy, které jsou opravdu fundamentální a jejichž absence znemožňuje další případné nastavení komunikace. Jedná se především o:

- odpovídající formální komunikaci vymezující základní komunikační rámec,
- podporu inovací zaměstnanců,
- komunikační vazby mezi žádoucím chováním pracovníků a zaměstnaneckými benefity,
- efektivní využití technologií.

Na základní rámec, který má především za cíl dostatečně informovat, navazuje snaha o porozumění a přijetí společných cílů, kterou autoři studie vymezují k:

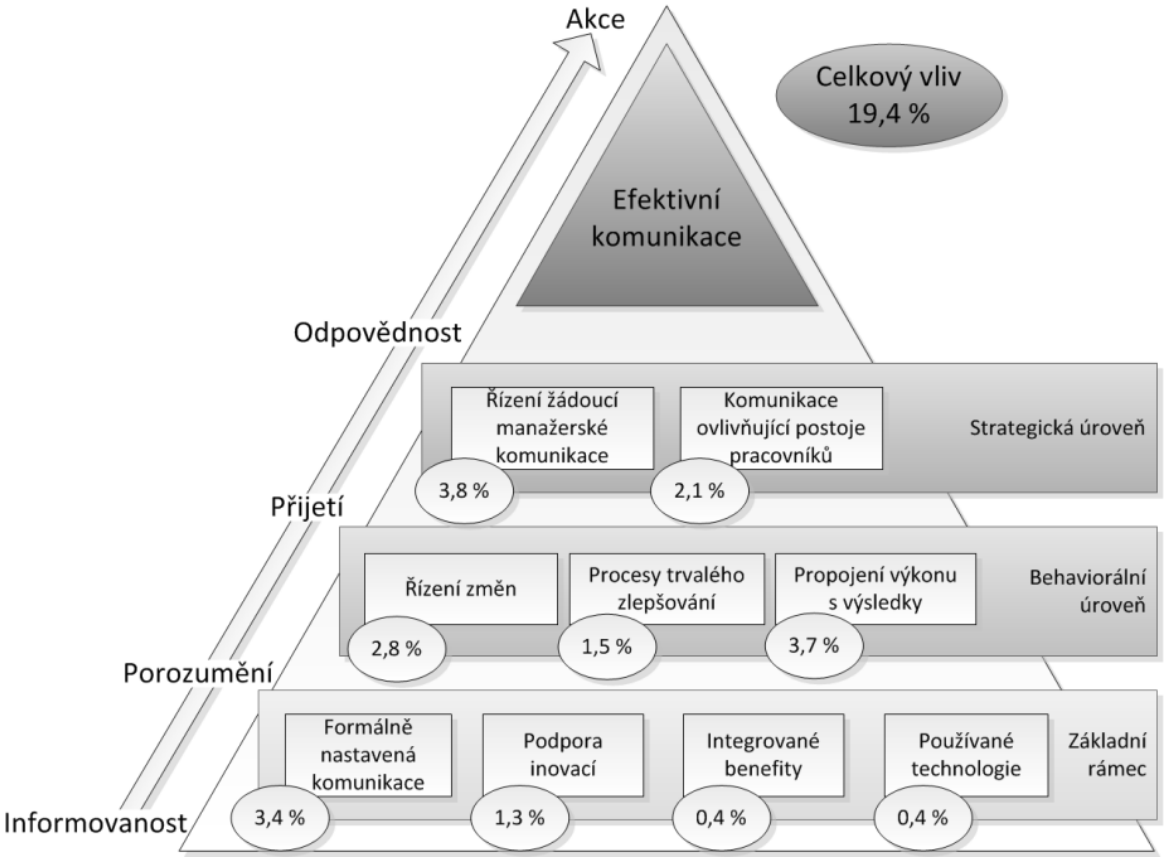
- k nastavenému procesu při zavádění změn,
- k nastavenému procesu trvalého zlepšování,
- k nástrojům pro propojování výkonu pracovníků s výsledky, cíli a firemní strategií.

Další, behaviorální stupeň nastavení komunikace, může být vytvořen za předpokladu pevných základů pyramidy. Na tomto stupni probíhá komunikace vedoucí ke zvýšení

[6] Watson Wyatt Human Capital Index® study (Chicago, III.: Watson Wyatt, 2005)

zodpovědnosti za očekávaný pracovní výkon zaměstnanců. Tento stupeň zahrnuje aktivity soustředěné ve vztahu pracovníci a manažeři. Komunikační postupy jsou nastaveny především pro podporu manažerské komunikace, zejména ve dvou konkrétních směrech:

- řízení změn v chování manažerů – zavedené komunikační standardy manažerům umožní podporovat vize vedení firmy prostřednictvím konkrétních akcí,
- nastavení přímého spojení mezi konkrétní prací zaměstnanců a obchodními výsledky prostřednictvím komunikace klíčových manažerů.




**Obrázek 4 Základní pyramida efektivní interní komunikace a konkrétní přínos jednotlivých prvků (Yates, 2006)**

Souhrnné výsledky uvedených devíti komunikačních praktik vyúsťují ve vrcholu pyramidy – v efektivní komunikaci. Firma, která dosáhne vrcholu, je schopna řídit žádoucí změny v chování svých zaměstnanců. Očekávané chování a výkony pracovníků se pak promítají v konkrétní práci a ta generuje pozitivní obchodní a finanční výsledky. Obrázek 4 ilustruje konkrétní přínos každého komunikačního prvku v pyramidě efektivní komunikace na vytváření tržní prémie. Každý prvek je zásadní, některý hraje důležitější roli než ostatní, ale absence kteréhokoliv by zmařila výsledek ostatních. Největší vliv mají tyto prvky:

- řízení změny u manažerů, které podporuje komunikaci změn mezi manažery a pracovníky (ukazuje se zde zásadní vliv managementu na řízení lidí),
- propojování práce zaměstnanců s obchodní strategií – důraz na význam každého pracovníka pro výsledky firmy,
- průběžný komunikační proces – základní informační a motivační propojení (Yates, 2006).

Z uvedené studie mimo jiné vyplývá, že interní komunikace má velice široký záběr a teprve integrace všech jednotlivých prvků – komunikačních procesů do jednoho přináší výsledky v podobě efektivní komunikace. Pyramida může sloužit jako návod pro nastavení efektivní komunikace, která vyústí jednoznačně ve větší organizační stabilitu a zlepšené finanční výsledky.

Studie přinesla také doporučení, která vycházejí z praxe firmy s vysokou úrovní efektivity interní komunikace. Jedná se zejména o následující:

- *Komunikační strategie* je vhodná pro nastavení základního (formálního) rámce, který slouží jako návod ke komunikačním aktivitám.
- *Existence funkce manažera interní komunikace* na úrovni top managementu, který koordinuje své úsilí se svými kolegy v marketingu a s manažery pro vnější firemní komunikaci. Tato role není ve firmě nezbytná, pokud manažeři přijmou odpovědnost za komunikace a její řízení převezme např. marketingový nebo personální manažer.
- *Podpora inovací zaměstnanců*. Zaměstnanci musí vědět, že mohou ovlivňovat svými návrhy výsledky své práce a obecně fungování firmy. Povzbuzováním ke smysluplným návrhům a konkrétními činy na základě doporučení zaměstnanců dokáže firma využít vysokou hodnotu svých zaměstnanců. Zaměstnanci pak lépe sami chápou, jak jejich vlastní práce a úsilí přispívá k firemním cílům, spatřují ve své práci větší smysluplnost a více se ztotožňují s cíli firmy.
- *Celková odměna*. Vysoce efektivní firmy si uvědomují, že zaměstnancům musí nabídnout celý balík integrované kompenzace za práci a úsilí, chápou, že zaměstnanci musí své firmě také důvěřovat, aby s ní mohli plánovat společnou budoucnost. Je velmi důležitá komunikační vazba mezi žádoucím chováním pracovníků a zaměstnaneckými výhodami. Kompenzace za vykonanou práci zahrnuje nejen plat a různé sociální výhody, ale jsou to také pracovní podmínky i příležitosti pro kariérní rozvoj.
- *Strategie firmy* musí být v tomto bodě zaměstnancům naprosto srozumitelná a jejich práce v souladu s cíli firmy smysluplná. Ve firmách s vysoce efektivní komunikací vedení naprosto jasně vnímá význam komunikace při prosazování firemních cílů a při komunikaci firemní vize. Jasně si totiž uvědomuje, že deklarovaná budoucnost firmy je velmi důležitá pro stabilitu a důvěru zaměstnanců.
- *Propojení cílů s výkonem*. Většina úspěšných firem proto používá komplexní řízení výkonnosti – proces, který má usnadnit jednání mezi manažery a pracovníky. Zaměstnanci si tímto způsobem ujasňují, jak jejich výkon a chování ovlivňuje fungování celé firmy. Prostřednictvím konkrétních měřitelných a dosažitelných cílů vidí vlastní přínos k prosperitě firmy. Pokud se firmě podaří sladit výkony zaměstnanců s firemní strategií, významně tím přispěje ke své tržní hodnotě.
- *Vliv technologií.* Mnoho let již využíváme e-mail, internet, intranet a další technologie elektronické komunikace, která rozšiřuje možnosti spolupráce a sdílení informací. Tyto technologie rovněž pomáhají zajistit dostupnost informací a jejich plynulý tok v rámci celého podniku. Jejich vliv na efektivní komunikaci je naprosto zřejmý a dokladovaný.
- *Manažerská komunikace.* Firmy s vysokou úrovní komunikace využívají své manažery, kteří jsou důvěryhodným zdrojem informací, aby se zaměřili na podporu zaváděných změn mezi zaměstnanci. Tito manažeři se hned v počátku procesu seznamují se všemi detaily, jsou vyškoleni a mají k dispozici potřebné nástroje. Tím firma zajistí potřebnou úroveň nadšení a důvěry, které usnadní manažerům sdělovat pracovníkům chystané změny a řešit případný odpor, objasňovat konkrétní detaily změny dotčeným pracovníkům a rozptýlit jejich obavy. Management úspěšných firem

si je vědom síly konkrétní manažerské komunikace. Linioví manažeři dennodenním řízením a vedením lidí nesmírně ovlivňují jejich výkon. Vedení firmy se potřebuje spolehnout na manažery jako komunikační články, které prosazují cíle firmy do práce každého zaměstnance, proto poskytují svým manažerům dostatek informací, prostoru pro objasňování a školení, aby byli schopni nejen sami přijmout cíle firmy, ale zejména je dále vhodně prosazovat.

- *Zpětná vazba pro kontinuální zlepšování.* Organizace s efektivní komunikací provádějí pravidelně audity, při kterých objektivně měří změny v chování pracovníků, měří vliv komunikace na pracovní výkony. Při těchto auditech používají různé tvrdé (jednoduše kvantifikovatelné) metriky, které dokážou posoudit efektivitu interní komunikace. Prostřednictvím těchto objektivních měření dokáže pak management rozlišit funkční aktivity komunikace a nalézat slabá místa ke zlepšení.

Studie Wattson Wayatt (Yates, 2006) zjistila, že i v kategorii nejlepších je stále prostor pro zlepšení, a to zejména ve čtyřech hlavních oblastech komunikace: v plánování, nastavení zpětné vazby, využití technologií a měření účinnosti komunikace. To jsou oblasti, jejichž řešení obecně chybí i v českých organizacích. Podle autorkou provedeného výzkumu přístupu českých firem k interní komunikaci (Holá, 2006) se k jednotlivým oblastem organizace staví velice rezervovaně:

- *Formální plánování* – většina českých organizací nemá vypracovanou komunikační strategii a plán interní komunikace.

- *Zpětná vazba zaměstnanců* – organizace také často zaostávají v oblasti zpětné vazby, ad hoc průzkumy nejsou vyhodnocovány.

- *Využívání technologií* – v organizacích se stále zvyšuje využívání elektronické komunikace a internetových technologií obecně, ovšem jen hrstka firem využívá pro interní komunikaci vlastní komunikační portál, většina se soustředí na informovanost (intranetové elektronické nástěnky), jen malá část využívá pro šíření vlastních zpráv příhodné nástroje typu blog a wiki[7] v rámci vlastního intranetu.

- *Měření efektivity* – české organizace se měřením efektivity interní komunikace takřka nezabývají (Holá, 2013).

- *Podceňovaná globalizace* – nadnárodní firmy řeší ve většině případů komunikaci v jednom pracovním jazyce bez ohledu na kulturní prostředí konkrétní země, což může vést k nedorozumění.

Přestože se studie Watson Wayatt týká velkých korporací, lze nalézt společné rysy výsledků i s výsledky stavu interní komunikace v českých malých a středních firmách (Holá, 2006) a dalších průzkumů.

- Snaha firem investovat více do ICT než rozvíjet základní komunikační standardy.
- Tendence firem prioritně řešit vnější komunikaci.
- Zásadní vliv komunikace na výkon pracovníků.
- Zásadní vliv manažerské komunikace (Holá, 2006).

[7] Wiki je označení webů (nebo obecněji hypertextových dokumentů), které umožňují uživatelům přidávat obsah, podobně jako v internetových diskuzích, ale navíc jim také umožňují měnit stávající obsah; v přeneseném smyslu se jako wiki označuje software, který takovéto weby vytváří. (www. wikipedia.org).

V rešeršované studii Watson Wayatt (Yates, 2006) je nutné chápat výsledky v rámci neměnících se zásadních podmínek ve firmách. Není účelem vyzdvihovat komunikaci jako samospásnou, pokud například firma není dostatečně finančně stabilní nebo jsou výsledky ovlivněny ekonomickou recesí v rámci celosvětové krize. Takže i pro průzkum komunikace vždy platí *ceteris paribus*, tedy „za jinak neměnících se podmínek".

Ze všech uvedených studií jednoznačně vyznívá význam komunikace v organizaci. Pokud firmy chtějí zlepšit interní komunikaci jako prostředek k vyšší angažovanosti pracovníků potažmo k lepším výsledkům firmy, lze doporučit následující opatření.

1. Vytvoření komunikační strategie, komunikačního plánu v souladu se záměry organizace.
2. Nastavit zpětnou vazbu a metriky pro měření efektivity komunikace.
3. Posilovat manažerskou komunikaci.
4. Využívat efektivně technologie.
5. V případě nadnárodních společností ustanovit poradní skupinu, aby identifikovala a reagovala na lokální potřeby v rámci kulturních odlišností a zajistila „bezpečné" informační vstupy lokálním manažerům.

Současně by však měly všechny organizace věnovat pozornost posílení role interní komunikace v řízení svého podnikání minimálně tím, že se rozhodnou systémově se jí zabývat.

## 2.8 Manažerská komunikace: manažerský přístup k interní komunikaci

Chauder (2004) ve své publikaci píše: „*Všichni dobří manažeři umějí dobře komunikovat*". Význam manažerské komunikace se odráží v celé manažerské práci, v plánování, rozhodování, organizování a kontrole, ve vedení pracovníků a řízení výkonu. Uvedené procesy a jejich konkrétní aktivity často selhávají právě na základě nefungující komunikace. Všechny manažerské nástroje spočívají v práci s informacemi, respektive v komunikaci. Komunikace je neoddělitelnou součástí manažerské práce. Proto by manažeři měli být rozhodně vybaveni dostatečně žádoucími komunikačními kompetencemi a organizace by jim měla vytvořit podmínky, aby je mohli uplatňovat.

Manažer je komunikační spojka mezi firmou (managementem firmy, popř. jejími vlastníky) a pracovníky, které řídí a vede ve svém týmu. Do týmu přenáší cíle a úkoly, z týmu zpětně k managementu výsledky a požadavky, dále zajišťuje komunikaci svého týmu v rámci celé firmy, mezi jednotlivými odděleními a týmy, komunikaci s vnějšími partnery, ale hlavně zajišťuje komunikaci uvnitř týmu. Komunikace je jeho hlavním řídicím nástrojem. Manažer na základě komunikace koordinuje všechny aktivity týmu, řídí konkrétní pracovníky: zadává práci, kontroluje ji a vyhodnocuje výsledky, ale také zcela konkrétně ovlivňuje pracovní chování, aktivitu a vztah pracovníka k firmě, a to také prostřednictvím vlastní práce a chování, vlastním příkladem. Manažer reprezentuje firmu ve svém týmu, svou prací, svými postoji a chováním vytváří image firmy u samotných pracovníků. Zejména na jeho komunikaci s pracovníky závisí přijetí cílů, strategie a změn. Manažer odpovídá za prosazení a přijetí cílů firmy a současně odpovídá za výsledky, které přímo korespondují právě s prosazováním zájmů firmy.

Manažer se od ostatních pracovníků, které vede, odlišuje zejména zodpovědností a kompetencemi – kompetencemi ve smyslu pravomocí a vlastními kompetencemi, které zahrnují jeho znalosti, dovednosti, zkušenosti. Z pravomocí plyne zodpovědnost za výsledky týmu a z vlastních kompetencí zodpovědnost za své chování a jednání, které má zásadní vliv

na pracovní postoje pracovníků. Předpokladem efektivní manažerské komunikace je proto přijetí a uplatňování hlavních principů spolupráce s pracovníky. Jedná se o principy:

- partnerství,
- vzájemné prospěšnosti,
- spravedlnosti,
- otevřenosti,
- morální autority.

Prosazování těchto principů nelze podcenit. Přestože s nimi manažeři souhlasí, často je neumí naplňovat. Manažer často nedostává zpětnou vazbu od svých nadřízených, není mu tak poskytován dostatečný prostor pro vlastní rozvoj.

Manažerova komunikace vychází z jeho postojů a názorů, které také odrážejí postoje a názory organizace. Organizace a její kultura do jisté míry manažera formuje. Vedení firmy nesmí podceňovat komunikaci s manažery a komunikaci samotných manažerů. Vždy by měly být prosazovány tyto zásady:

- Manažeři mohou přesvědčovat ostatní, pokud jsou sami přesvědčeni.
- Manažer je za svou komunikaci odpovědný, stejně jako za výsledky práce celého týmu.
- Manažer má vyšší kompetence, proto se musí v komunikaci přizpůsobit.
- Partnerství spolupracovníků, manažerů a pracovníků se zakládá na porozumění o vzájemné prospěšnosti.
- Vedení poskytuje pravdivé a aktuální informace.
- Vedení je připraveno k otevřené diskuzi, ke konstruktivní kritice, k objasňování svých činů, chování a jednání.
- Manažeři, jsou hodnoceni 360 stupňovou vazbou[8].

Nejvíce škodí manažeři, kteří svou formální moc uplatňují bez dodržování pravidel. Pokud jim to kultura firmy dovoluje, pak dochází k silné demotivaci pracovníků. V organizaci, kde je součástí kultury příkladnost manažerů a vhodné uplatňování manažerských stylů, jsou týmy mnohem motivovanější a dosahují lepších výsledků. Úspěch každého týmu a perspektivní budoucnost firmy do jisté míry závisí na komunikačních kompetencích manažerů vycházejících z osobnosti motivovaného manažera.

Jeden ze zakladatelů leadershipu P. F. Drucker (1970, 1993) ve svých knihách zdůrazňuje, že manažer musí postupovat od vlastního přesvědčení k přesvědčování ostatních, neboť má-li manažer správně objasňovat strategii a prezentovat záměry firmy s cílem motivovat spolupracovníky, musí sám být o správnosti, dosažitelnosti a přínosech těchto záměrů přesvědčen a být jimi vnitřně motivován. Jedině tak může být dostatečně přesvědčivý. Žádné manažerské komunikační kompetence nepřekryjí fakt, že manažer není vnitřně ztotožněn se základní strategií a cíli firmy. Dosažení vlastního přesvědčení je u manažerů záležitostí koučování sebe sama, jejich sebereflexe a osobního rozvoje. Zkušenost s prvotními vlastními pochybnostmi pak může manažer využít při empatickém přesvědčování spolupracovníků. V tom by mu měla pomáhat především zpětná vazba poskytovaná spolupracovníky. Manažer, který hledá argumenty pro vlastní přesvědčení a přijetí, klade spoustu otázek sobě i ostatním a bude připraven na otázky svých kolegů z týmu.

I když manažer absolvuje komunikační trénink, často se zaměřuje jen na zlepšení rétoriky. Podle Flumeho (2008) by se manažer měl stát přesvědčivým řečníkem, zaměřit se na verbální

[8] 360stupňová zpětná vazba je metoda hodnocení manažerů, kteří jsou hodnocení nejen svými nadřízenými, ale také podřízenými a kolegy manažery.

a neverbální projevy své prezentace. Bohužel často se opomíjí trénink zaměřený na další stránky komunikace, jako je naslouchání a pochopení druhých založené na vzájemném respektu, chybí trénování empatie. To je totiž mnohem složitější. Přijmout zásady otevřené komunikace, založené na empatii a zpětné vazbě nelze, pokud je manažer už dopředu odmítá, nebo je i připustí, ale v praxi není ochoten je dodržovat a uplatňuje pouze to, co jemu připadá jednodušší a rychlejší.

Otevřená komunikace manažera a pracovníka vychází z morálních hodnot manažera, z jeho vlastních postojů a vlastních příkladů. Na druhou stranu se manažeři někdy projevují nevhodnými „vnějšími projevy" jen kvůli své netrpělivosti, ale jejich morální hodnoty a postoje k druhým se vyznačují respektem a vnitřní spravedlnosti k druhým i sobě samým. Takovému manažerovi prospívá okamžitá zpětná vazba od druhých. Musí však dát najevo, že zpětnou vazbu vítá a je pro něj důležitá. Je na vlastníkovi a vedení firmy, aby manažerům poskytovali hodnocení pro jejich osobní rozvoj.

Každý manažer by měl mít a měl by uplatňovat vlastní komunikační plán, který vychází z komunikačního plánu firmy. Komunikace, která nevychází z jasných cílů, ale vzniká pouze pod tlakem situace, je často nepromyšlená a nemůže být dostatečně účinná. Komunikační plán napomáhá spolupráci a budování, resp. posilování týmu.

Manažer zajišťuje také komunikaci mimo tým. Komunikace směrem nahoru obsahuje připomínky a reakce zaměstnanců na zamýšlené plány managementu, možné dopady nebo názory na právě probíhající události. I tato komunikace je součástí komunikační strategie a plánu vrcholového vedení firmy, zprostředkovávají ji přímé komunikační kanály, třeba diskuze na firemním setkání, diskuze na intranetu nebo samotní manažeři. Je důležité, aby tuto komunikaci manažeři podporovali a vedli své podřízené k poskytování zpětné vazby managementu. Proto by měly být v organizaci standardem manažerské komunikační plány.

### 2.8.1 Manažerské komunikační kompetence

Osobnost manažera je dána celou škálou jeho psychologických vlastností od inteligence, přes rozhodnost až pro smysl pro kompromis a smysl pro humor (Čakrt, 2009). V komunikaci manažera se odráží cele jeho osobnost, jeho vnitřní motivace a zájem. Studie autorů Verčič a kol. (2012) sestavila ty nejdůležitější manažerské komunikační znalosti a dovednosti, resp. kompetence k prosazování strategie, pro projektový management, novinářské znalosti a dovednosti, sociální a interkulturní komunikační kompetence, kompetence podporující obecné manažerské kompetence (rozhodování, plánování…), diplomatické a mediační, obchodní komunikační kompetence a koučování.

Všechny kompetence, které se doporučují, si však lze úplně osvojit pouze na základě schopnosti přijmout partnerství druhého. Pokud manažer nepřijme princip otevřené komunikace, může si sice osvojit některá doporučení, ale tyto dovednosti nebudou mít pevný základ, nebudou trvalé a jejich používání může selhávat. Nejdůležitější komunikační schopnosti, které jsou nejčastěji doporučovány a vedou ke vzájemnému porozumění, jsou více specifikovány v odborné literatuře zaměřené na osobní komunikaci (Čakrt, 2009; Hloušková, 1998).

V kontextu interní komunikace jsou komunikační kompetence manažera pojímány opravdu komplexně v rámci celé manažerské práce. Zde se nelze soustředit pouze na konkrétní dovednosti typu přesvědčování, vyjednávání (Khelerová, 2006), na rétoriku (Flume, 2008) nebo řešení konfliktů (Čakrt, 2000). Již vymezené kompetence ve zmiňované studii Verčič a kol.(2012) ukazují na to, že komunikace je úzce spjata s výkonem práce manažera a projevuje se v jeho každodenní práci, v jeho jednání a chování, v jeho spolupráci a vedení a řízení týmu i jednotlivců. Manažer musí svou prací naplňovat cíle organizace a tak se v manažerských komunikačních kompetencích odráží potřeby organizace. Manažerova komunikace je nástrojem k prosazování a dosahování cílů organizace a pro organizaci je tedy velice významnou kompetencí. Z tohoto důvodu by měla organizace dbát na dostatečný rozvoj manažerských komunikačních kompetencí. Každý manažer by měl mít svůj komunikační plán. Především je však nutné, aby manažer byl za svoji komunikaci odpovědný a vnímal tuto odpovědnost stejně jako odpovědnost za výsledky vedeného a řízeného týmu.

Velmi zajímavě a výstižně jsou uvedeny komunikační kompetence v knize Gower Handbook of Internal Communication (Wright, 2009). V kapitole *What Makes a Competent Communicator* jsou komunikační kompetence vymezeny jako souhrn znalostí, dovedností a zkušeností, které se projevují nejen v rétorice a prezentování, ale v celkovém jednání a chování manažera. Podle autora lze manažerské komunikační kompetence v praxi praktikovat ve 12 komunikačních kompetencích. Ty jsou uvedeny v tabulce 8.

Podle výše uvedené publikace kompetentního komunikátora vnímáme jako někoho, kdo má ty správné kompetence a umí je využívat efektivně jako profesionál, který naplňuje svoji manažerskou roli vynikajícím způsobem. Uvedený model vychází z několika mezinárodních výzkumných projektů, z nichž vyplynul přehled nejdůležitějších manažerských komunikačních kompetencí z pohledu vlastníků i samotných manažerů.

Model komunikačních kompetencí také vymezuje rámec pro rozvoj manažera. Každý manažer může mít vlastní model podle konkrétních potřeb. Rozpracovaný model může být manuálem pro manažerův rozvoj, při kterém je třeba reflektovat potřeby organizace a uvědomit si, jakým způsobem manažer může přinést do organizace co největší hodnotu.

Všech 12 kompetencí lze přesně definovat na třech úrovních, přes které manažer ve svém vývoji prochází. Základní, střední a pokročilá úroveň navedou manažera k stálému rozvoji a sebezdokonalování. Podmínkou však je manažerova sebereflexe a ochota přijmout

a vyhodnocovat zpětnou vazbu a dále s ní pracovat. Příklady pro přiblížení obsahu jednotlivých kompetencí jsou uvedeny v tabulce 9. Jsou to podle autora ukázky typického chování a jednání na úrovni neefektivní a žádoucí (pokročilá).

Uvedené komunikační kompetence se dílem shodují s kompetencemi, které uvádí Cejthamr a Dědina ve své knize Management a organizační chování (2010). Svůj model chování *generálních manažerů* staví zejména na jejich komunikačních schopnostech a dovednostech a jako manažerskou kompetenci uvádějí např. budování sítí a prosazování strategie.

Z obsahu komunikačních kompetencí vyplývá široká rozmanitost obsahu komunikace, kterou si manažeři někdy neuvědomí. K tomu, aby naplnili vlastní kompetence, jsou důležité všechny složky kompetence: dovednosti, schopnosti a zkušenosti. Prvním krokem ke zlepšení je krok k zodpovědnosti za vlastní komunikaci, ten bývá nejtěžší. Na počátku může být neznalost, ale poznání a jeho realizace vyžaduje zejména ochotu a vůli (Smith, 2008).

Manažer si musí být vědom, že jeho sdělení obsahuje určitou myšlenku, jejíž pochopení druhým je plně závislé na způsobu, jakým je přenášena, resp. jak ji manažer přenáší. Zda bude myšlenka přijata se stejným významem, jaký jí manažer přisuzuje, je plně ovlivněno jeho komunikací. Manažer se musí přizpůsobit úrovni chápání a vnímání příjemce, manažerova interpretace musí odpovídat komunikační úrovni podřízeného či jiného spolupracovníka. A samozřejmě vždy je třeba vzít v úvahu formu sdělení a komunikační kanál, které mohou způsobit zkreslení, proto v průběhu a na konci komunikace je nutné ověřovat vzájemné porozumění ve významu sdělení.

Mnoho manažerů se příliš zaměřuje na vlastní rétorické dovednosti. Chtějí ukázat své znalosti a případné nedorozumění připisují neznalostem ostatních. Tato komunikace však nepřináší žádný užitek ve spolupráci, naopak vytváří komunikační bariéry (Holá, 2006).

**Tabulka 8 Nejdůležitější manažerské komunikační kompetence (Wright, 2009)**

| **Kompetence (znalosti, dovednosti a zkušenosti) v konkrétní oblasti.** | **Definice** |
|---|---|
| 1. Budování efektivních vztahů | Rozvíjení a udržování vztahů, které vedou k důvěře a respektu, budování široké sociální sítě spolupracujících partnerů, rozvíjení schopností ovlivňovat aspekty důležité pro budoucí realizaci zamýšleného (uvádět věci do pohybu). |
| 2. Zaměření na cíl | Mít přehled o podnikatelských aktivitách firmy a hlavních procesech, využívat získaný přehled znalostí a nastavenou komunikaci k překonávání dílčích problémů. |
| 3. Konzultace a koučink | Doporučování správných řešení, podpora při prosazování rozhodnutí a změn, pomoc a podpora při rozvíjení komunikačních kompetencí ostatních. |
| 4. Znalost fungování a organizace firmy | Pochopení práce jednotlivých oddělení a jejich přínosů napříč organizací, přehled o práci spolupracovníků a využití těchto znalostí pro společnou spolupráci. |
| 5. Psaní a úprava dokumentu (řemeslo) | Využívání a rozvíjení praktických dovedností v návrzích a používání formální manažerské dokumentace. |
| 6. Rozvoj ostatních komunikátorů | Pomoc a podpora ostatním komunikátorům v rozvoji a dosažení požadovaných kompetencí v rámci jejich kariéry. |
| 7. Inovace a kreativita | Hledání nejlepších způsobů práce, objevování nejvhodnějších postupů a praktik, podpora originálních přístupů k řešení komunikačních problémů. |
| 8. Naslouchání | Nastavování průzkumů a mechanismů pro zpětnou vazbu a reakce ostatních. Naslouchání ostatním – poskytování prostoru pro objasňování názorů ostatních. |
| 9. Implementace | Uvádění plánů a nápadů v praxi, implementace změn, organizování, přesvědčování, vytváření podmínek pro realizaci. |
| 10. Plánování | Plánování komunikačních programů, promýšlení argumentace a zvažování důsledků, vyhodnocování fungování komunikace a jejích výsledků. |
| 11. Specializace | Být expertem pro specifickou oblast, neboť znalosti napomáhají v argumentaci a prosazování, navíc budí důvěru a respekt. |
| 12. Vize a standardy | Uplatňování a požadování konzistentního přístupu ke komunikaci a udržování profesionální úrovně a etických standardů. |

**Tabulka 9: Popis kompetence budování efektivních vztahů (Wright, 2009)**

| 1. Kompetence | **Budování efektivních vztahů** |
|---|---|
| Definice: Rozvíjení a udržování vztahů, které vedou k důvěře a respektu, budování široké sociální sítě spolupracujících partnerů, rozvíjení schopností ovlivňovat další pro realizaci zamýšleného (uvádět věci do pohybu). | |
| Typické chování a jednání - neefektivní | • Zaměřuje se pouze na vlastní cíle. Nebere v úvahu názory ostatních, ignoruje je.<br>• Prosazuje se z pozice moci, iniciativu uplatňuje pouze prostřednictvím formální organizační hierarchie.<br>• Nedaří se plnit závazky a ovlivňovat klíčové osoby, selhává v implementaci plánovaných aktivit.<br>• Obává se pokládat otázky, obává se vlastních náročných úkolů<br>• Jde mu více o to „mít pravdu“ než o výsledky. |
| Typické chování a jednání - žádoucí | • Je důvěryhodným a respektovaným poradcem většině senior manažerů.<br>• Velmi dobře spolupracuje s partnery na všech úrovních.<br>• Využívá svůj vliv úspěšně pro formování komunikační strategie a ostatní agendy organizace.<br>• Nedá se zastrašit, ale umí nalézat kompromisy.<br>• Je schopen vyjednávat mezi konfliktními požadavky jednotlivých stran a navrhovat plány přijatelné pro všechny zúčastněné.<br>• Pomáhá ostatním s řešením konfliktů a zapeklitých záležitostí.<br>• Buduje silnou síť vztahů, které dokážou přežít i změny ve fungování a řízení organizace. Nastavuje informační toky mezi důležitými osobnostmi.<br>• Rozvíjí externí vztahy, které rozšiřují a do organizace přinášejí nejlepší know-how. |
| 2. Kompetence | **Zaměření na cíl** |
| Definice: Mít přehled o podnikatelských aktivitách firmy a hlavních procesech, využívat získaný přehled, znalosti a komunikaci k překonávání dílčích problémů. | |
| Typické chování a jednání - neefektivní | • Nevytváří přímé spojení mezi komunikací a byznysem (předmětem činnosti) organizace.<br>• Chybí přehled o základních procesech organizace, strukturou a aktivitami.<br>• Neidentifikuje hlavní cílové skupiny pro vlastní komunikaci a komunikaci organizace.<br>• V konverzaci s lídry a klienty ukazuje velmi slabý zájem o byznys a cíle organizace. |
| Typické chování a jednání - | • Je vnímán jako důvěryhodná vlivná osobnost, která |

| | |
|---|---|
| žádoucí | využívá svoji komunikaci k řešení problémů.<br>• Klade větší důraz na vystihnutí podstaty obsahu komunikace více než na uhlazenou formu.<br>• Je schopen analyzovat komplexně hlavní záměry, formulovat je a komunikovat záměry.<br>• Rozumí potřebám a napomáhá jejich naplnění a řešení problémů spolupracovníků prostřednictvím osobních kontaktů a vlastních komunikačních sítí.<br>• Běžně je žádán o radu a názor při řešení problémů a přípravě projektů.<br>• Daří se mu komunikaci prosadit na čelné místo zájmů organizace přesvědčivým přínosem k fungování organizace.<br>• Je finančně (ekonomicky) gramotný, rozumí finančním plánům a dokáže o nich debatovat. |
| 3. Kompetence | **Konzultace a koučink** |
| Definice: Doporučení správných řešení, podpora při prosazování změn a rozhodnutí, pomoc a podpora při rozvíjení komunikačních kompetencí ostatních. | |
| Typické chování a jednání - neefektivní | • Zabývá se pouze vlastní činností, vyhýbá se pomoci druhým.<br>• Nepozná a nereaguje na situace, kdy může využít konzultace a koučink.<br>• Nechápe základní principy koučinku. Zmateně mluví, radí a poskytuje zpětnou vazbu.<br>• Nenaslouchá spolupracovníkům a klientům.<br>• Nevysvětluje vlastní očekávání.<br>• Obává se zpochybnit rozhodnutí i předpoklady. |
| Typické chování a jednání - žádoucí | • Je vnímám jako důvěryhodný a respektovaný kouč.<br>• Pomáhá kolegům objevovat vlastní potenciál, usměrňuje je ve vlastních očekáváních.<br>• Rychle analyzuje složité situace, vyhodnocuje a navrhuje vhodnou komunikaci pro eliminaci nedorozumění, vyřešení problémů a odstranění překážek v komunikaci.<br>• Prezentuje objektivně a přesvědčivě.<br>• Má dobře rozvinuté koučovací dovednosti a s jistotou je používá.<br>• Identifikuje a využívá příležitosti koučovat senior manažery a projektové manažery v rozšíření jejich komunikačních dovedností a výkonu.<br>• Umí vhodně propojovat styly řízení od direktivy přes poradenství ke koučinku, jednotlivé styly vhodně užívá podle okolností. |
| 4. Kompetence | **Znalost fungování a organizace firmy** |
| Definice: Pochopení různorodosti prací a uplatňovaných disciplín a jejich přínosů v organizaci, přehled o práci spolupracovníků a využití těchto znalostí pro společnou | |

| | |
|---|---|
| spolupráci. | |
| Typické chování a jednání - neefektivní | • Zachovává izolovaný odstup ve spolupráci i v komunikaci, selhává v komunikaci a spolupráci s ostatními spolupracovníky i odděleními.<br>• Zabývá se potřebami pouze jednoho nebo dalšího vybraného oddělení s vyloučením ostatních.<br>• Sleduje cíle pouze vlastního nebo vybraného oddělení s vyloučením ostatních. |
| Typické chování a jednání - žádoucí | • Je vnímán jako důvěryhodný poradce manažery a jinými profesionály, je zapojován do různých projektů od počátku.<br>• Drží krok s vývojem v oblastech personalistiky, marketingu, práva a ostatních důležitých oblastech pro fungování organizace. |
| 5. Kompetence | **Psaní a úprava dokumentu (řemeslo)** |
| Definice: Využívání a rozvíjení praktických dovedností v návrzích a vytváření formální manažerské dokumentace. | |
| Typické chování a jednání - neefektivní | • Píše materiály nevhodné, nezajímavé, nesrozumitelné a neatraktivní (nejsou přizpůsobeny účelu a konkrétní cílové skupině).<br>• Nepožádá o konzultaci odborníky na úpravu dokumentu ani o kontrolu.<br>• Produkuje materiály plné chyb, slabé úpravy a porušuje pravidla jednotného vizuálního stylu organizace.<br>• Je nedůvěryhodný pro manažery, není žádán o spolupráci v tvorbě dokumentace.<br>• Spolupracovníci i klienti se vyhýbají žádostem o spolupráci, není schopen vypracovat a dodat požadované materiály. |
| Typické chování a jednání - žádoucí | • Pomáhá méně zdatným komunikátorům a koučuje je při psaní a úpravě dokumentů, aby výsledné dokumenty byly gramaticky a obsahově správné, srozumitelné a vhodné s ohledem na cílovou skupinu.<br>• Radí ostatním a koučuje je v praktických dovednostech manažerské dokumentace.<br>• Definuje a rozvíjí základní standardy pro praktické dovednosti manažerů i spolupracovníků v týmu. |
| 6. Kompetence | **Rozvoj ostatních komunikátorů** |
| Definice: Pomoc a podpora ostatních komunikátorů v rozvoji a dosažení požadovaných kompetencí v rámci jejich kariéry. | |
| Typické chování a jednání - neefektivní | • Nevěnuje čas ani prostředky rozvojovým aktivitám.<br>• Blokuje přístup k rozvoji (neumožňuje a nenastavuje podmínky). |

| | |
|---|---|
| | • Zajímá se pouze o výsledky zadaných úkolů bez podpory v rozvoji kompetencí a kariéry. |
| Typické chování a jednání - žádoucí | • Je mistrem rozvojové agendy ve svém týmu.<br>• Věnuje čas a prostředky pro rozvoj celého týmu.<br>• Přesně a jasně definuje příležitosti a potřeby rozvoje a úspěšně své záměry v rozvoji realizuje.<br>• Používá různé styly a formy rozvoje podle potřeb organizace.<br>• Zajišťuje ve svém týmu využívání nejlepších zkušeností a osvědčených postupů stálou podporou rozvoje.<br>• Pomáhá ostatním a podporuje je, když udělají chybu.<br>• Rozvoj považuje za nedílnou součást práce jednotlivců i týmu.<br>• Je uznávaným vyjednavačem a koučem. |
| 7. Kompetence | **Inovace a kreativita** |
| Definice: Hledání nejlepších způsobů práce, objevování nejvhodnějších postupů a praktik, podpora originálních přístupů k řešení komunikačních problémů. | |
| Typické chování a jednání - neefektivní | • Stále opakuje staré, rutinní postupy bez ohledu na změnu okolností a potřeb.<br>• Produkuje bezduché a nic neříkající fráze místo skutečných návrhů.<br>• Nemá dostatek zvídavosti a zájmu o nové postupy metody.<br>• Nepodporuje a demotivuje ostatní v objevování nových myšlenek. |
| Typické chování a jednání - žádoucí | • Iniciuje a rozvíjí nové způsoby práce, aby byly prospěšné i po splnění prvotního účelu.<br>• Uznávají jej vně i v organizaci pro neúnavné rozšiřování osvědčené praxe a rozvíjení nových myšlenek.<br>• Podporuje a povzbuzuje kolegy v hledání nových myšlenek a přijímání nového pro zlepšení komunikace.<br>• Hledá mimo organizaci inspiraci pro rozvoj a zlepšení interní komunikace. |
| 8. Kompetence | **Naslouchání** |
| Definice: Provádění průzkumů a nastavování mechanismů pro zpětnou vazbu a reakce ostatních. Naslouchání ostatním – poskytování prostoru pro objasňování názorů ostatních. | |
| Typické chování a jednání - neefektivní | • Nezajímá se o názor ostatních, ve své komunikaci se zpětnou vazbou nepočítá.<br>• Prezentuje vlastní názory jako názory všech ostatních.<br>• Přijímá stížnosti bez ověřování faktů.<br>• Nepředpokládá reakce zaměstnanců na změny či |

| | |
|---|---|
| | události a nepožaduje zpětnou vazbu a nechápe její význam. |
| Typické chování a jednání - žádoucí | • Provádí výběr průzkumných metod vhodných pro potřeby komunikace i byznysu.<br>• Připravuje a zjišťuje pro zpětnou vazbu reprezentativní vzorek pracovníků, pro pohovory či jinou formu připravuje hlavní náměty a formuláře pro zachycení a vyhodnocení sledovaných názorů.<br>• Provádí průzkumy pro podporu manažerů i pracovníků.<br>• Přesvědčivě prezentuje zjištění z průzkumů a doporučení.<br>• Zastává a propaguje názor, že zpětná vazba a průzkum jsou nedílnou součástí manažerského komunikačního plánu.<br>• Průběžně zjišťuje, zda je komunikace v souladu se základními závazky legitimního rámce komunikace: konzultovat a informovat.<br>• Podporuje kolegy pro zajištění hladkého průběhu při jednání se skupinami zaměstnanců. Má širokou neformální síť kontaktů, která mu přináší informace z jiných oborů. |
| 9. Kompetence | **Implementace (uvádět věci do pohybu)** |
| Definice: Uvádění plánů a nápadů do praxe, implementace změn, organizování, přesvědčování, vytváření podmínek pro realizaci. | |
| Typické chování a jednání - neefektivní | • Pro ostatní není důvěryhodný, není spolehnutí na jeho výsledky.<br>• Navrhuje a rozvíjí nepraktické a neproveditelné plány a akce.<br>• Nedodržuje rozpočty a termíny.<br>• Nemá dostatek smyslu pro detail.<br>• Panikaří, znervózňuje sebe i ostatní.<br>• Je frustrovaný anebo nasměrovaný úplně jinam. |
| Typické chování a jednání - žádoucí | • Organizuje akce s velkým rozpočtem, na různých místech.<br>• Koordinuje programy a projekty.<br>• Nastavuje a rozvíjí vztahy se všemi zúčastněnými stranami, řádně je informuje o pokroku v projektech. Uchovává si jejich důvěru.<br>• Předvídá případné problémy a připravuje pohotovostní řešení, pokud nastanou.<br>• Inspiruje svou vírou v úspěch. |
| 10. Kompetence | **Plánování** |
| Definice: Plánování komunikačních programů, promýšlení argumentace a zvažování důsledků, vyhodnocování fungování komunikace a jejích výsledků. | |

| | |
|---|---|
| Typické chování a jednání | |
| Typické chování a jednání - neefektivní | • Rozjíždí aktivity riskantním způsobem bez ohledu na zdroje, časový rozvrh a zřejmý cíl.<br>• Nevyhodnocuje objektivní výsledky komunikace, pracuje pouze s vlastním úsudkem. |
| Typické chování a jednání - žádoucí | • Definuje standardy pro komunikační plán celé organizace.<br>• Dohlíží na koordinaci různých programů a komplexně zajišťuje operativní změny v komunikačním programu celé organizace.<br>• Předvídá a zmírňuje krize.<br>• Do komunikace se snaží zapojit nejmodernější technologie a zajišťuje jejich vhodné využití.<br>• Nastavuje a udržuje základní rámec standardů pro koordinaci plánů z důvodu zabránění nedorozumění, zmatků, nejasností, přetížení kanálů a přesycení cílového publika.<br>• Cítí odpovědnost za výsledky. |
| 11. Kompetence | **Specializace** |
| Definice: Být expertem pro specifickou oblast (v oboru výkonu práce), neboť znalosti napomáhají v argumentaci a prosazování, navíc budí důvěru a respekt. | |
| Typické chování a jednání | |
| Typické chování a jednání - neefektivní | • Nemá odborné znalosti pro výkon vlastní role.<br>• Není ostatními považován za odborníka, ostatní mu nevěří, že je schopen výsledků vysoké kvality a poskytování dobrých služeb na požadované úrovni.<br>• Nemá aktuální znalosti o trendech ze svého oboru, neumí pracovat s moderními technologiemi. |
| Typické chování a jednání - žádoucí | • Je široce uznávaným odborníkem, jeho názory se obecně cení.<br>• Zajišťuje, aby organizace měla stálý přístup k posledním trendům, novinkám, metodám a praktikám v oboru hlavní činnosti. Stále hledá způsoby uplatnění nových myšlenek. |
| 12. Kompetence | **Vize a standardy** |
| Definice: Uplatňování a požadování konzistentního přístupu ke komunikaci a udržování profesionality a etických standardů. | |
| Typické chování a jednání - neefektivní | • Komunikuje ad hoc a bez ohledu na záměry organizace a nastavenou komunikaci.<br>• Ignoruje pravidla a standardy komunikace a jednotného vizuálního stylu v organizaci.<br>• Pronáší a šíří dehonestující informace, smyšlenky a zavádějící názory bez zvážení důsledků. |

| | |
|---|---|
| | • Nedodržuje, nevyžaduje a neprosazuje základní etické normy v chování spolupracovníků.<br>• Pod tlakem se dopouští nevhodné komunikace. |
| Typické chování a jednání - žádoucí | • Definuje udržitelnou celkovou vizi interní komunikace a získává podporu senior manažerů a vlastníků pro její naplnění.<br>• Je důsledný ve snaze o naplnění této vize.<br>• Definuje standardy interní komunikace.<br>• Přijímá odpovědnost za kvalitu komunikace v organizaci, jasně deklaruje její vliv, ale i omezení. Definuje, kde končí komunikace a začíná konkrétní manažerské konání.<br>• Formuje etické chování v rámci organizace. |

Existují speciální techniky komunikačního tréninku. V návodech se uvádí, jak udělat dobrý dojem, jak vést rozhovor, kritický rozhovor, jak správně prezentovat, jak vést jednání a správně argumentovat apod. Obecně je však pro komunikaci zapotřebí dodržovat zásady efektivní komunikace:

- plán a příprava komunikace,
- volba vhodného okamžiku,
- sledování jednoho cíle,
- pozitivní přístup,
- ověřování předpokladů,
- ověřování vzájemného porozumění,
- partnerství v dohodě, respekt a plnohodnotné uznání kompetence partnera, shrnutí, zopakování dohody a potvrzení porozumění

Všechny dovednosti, které se doporučují, si však lze úplně osvojit pouze na základě schopnosti přijmout partnerství a kompetenci druhého. Pokud manažer nepřijme tento základ otevřené komunikace, může si sice osvojit některá doporučení, ale tyto dovednosti nebudou mít pevný základ, nebudou trvalé a jejich používání může selhávat.

Čeští autoři se shodují na nejdůležitějších komunikačních schopnostech, a ty jsou nejčastěji doporučovány k tréninku. Mikuláštík (2007) více vyzdvihuje asertivitu a empatii, společně s Čakrtem (2009) a Hlouškovou (1998) se víceméně shodují na níže uvedených 6 schopnostech.

**Schopnost soustředění, naslouchání a schopnost porozumět druhému**

„*Jakmile někomu vyjádříte respekt tím, že mu naslouchá*te, *a on vidí, že se jej snažíte pochopit, zdi začnou padat*," říká Stephen R. Covey, americký spisovatel, autor několika bestsellerů o vůdcovství a efektivním vedení lidí[9], čímž vystihuje podstatu naslouchání.

**Srozumitelnost**

Jde o sémantickou nejasnost ve významu, obsahu používaných slov a srozumitelnost projevu. Obojí vede k nedorozumění. Nesrozumitelnost projevu lze tréninkem odstranit přizpůsobením se spolupracovníkům slovníkem. Někdy manažeři záměrně využívají neznalost určitých termínů k manipulaci druhých, což vychází z nerespektování spolupracovníků jako rovnocenných partnerů.

[9] Covey S. R. Méně mluvte a více druhé poslouchejte, Hospodářské noviny 09.02.2009

**Pozitivní energie a soulad řeči těla**

Většina manažerů nabyla jistě teoretické znalosti ohledně očního kontaktu, podávání ruky, mimiky obličeje a gest. Je však také důležité citové rozpoložení (nálada), které se odráží přímo v jednání. Sebejistota, pozitivní myšlení a optimismus dokážou vyzařovat a učinit z manažera velmi dobře přijímanou, přirozeně se chovající osobnost, která si nemusí kontrolovat svá gesta. Tito lidé jsou většinou velmi empatičtí a brzy se přizpůsobí svým chováním a jednáním partnerovi, čímž velmi usnadní průběh komunikace.

**Schopnost postupovat podle cíle a jednotného zájmu**

Komunikační bariéry bývají často výsledkem měření sil manažerských pozic. Lidé se často nedohodnou, protože se dohodnout nechtějí. Přes vzájemnou antipatii nemohou sjednotit své cíle. Záleží vždy na jejich vnitřní motivaci, zda chtějí či nechtějí nalézt porozumění. Neprofesionální postoje se projevují v situacích typu „s tím já se bavit nebudu“. V tomto případě jde o skutečné manažerské a lidské selhání založené na myšlence, že manažerská pozice přináší moc a možnost nekontrolovaného chování a jednání. Naprostý opak je pravdou. Manažer vlastním příkladem vytváří normy chování a jednání kolektivu, je jeho vlastním zájmem a odpovědností se ze svých činů zodpovídat.

**Schopnost odosobnění, používání objektivních norem a argumentů**

Emočně vyzrálý manažer s dostatečnou sebeúctou je schopný považovat spolupracovníky za rovnocenné partnery (Arnold J. a kol 2007). Váží si sám sebe i všech ostatních a považuje je za schopné lidi, kteří pracují tak, jak v daných podmínkách nejlépe umí. Vyzrálí manažeři mají na zřeteli osobnosti druhých a jsou schopni komunikovat tak, aby se jich nedotkli. Veškerou argumentaci by manažeři měli stavět na pádných objektivních argumentech a objektivních normách. Tím se stane jejich komunikace racionálnější a přesvědčivější. Velkou překážkou v komunikaci jsou emoce. Pokud je manažer nezvládá a není schopen jednat ve vyrovnaném rozpoložení, staví komunikační bariéry mezi sebe a spolupracovníky a musí je pak pracně odbourávat.

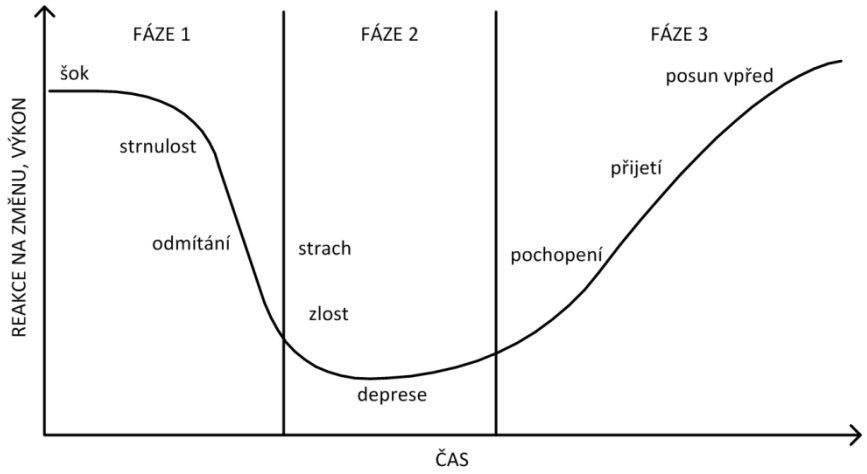
**Schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu**

Tato schopnost je založena na odvaze, sebeúctě a sebevědomí manažera, který je schopen sebereflexe a chápe zpětnou vazbu jako prostředek osobního rozvoje. Zpětná vazba se zakládá na uznání partnerství, na uznání jiných pohledů na řešené záležitosti. Je to ochota porozumět druhému vzhledem k jeho individuálnímu vnímání a prožívání, ochota ke společnému dorozumění a v tomto smyslu přizpůsobení se. Jde o přizpůsobení vlastní manažerské komunikace spolupracovníkům tak, aby i oni byli ochotni a schopni oboustranné komunikace k nalezení společných zájmů a cílů. Manažer sám musí poskytovat zpětnou vazbu konstruktivním přístupem, bez zraňování osobnosti spolupracovníka. Bohužel obecně v naší společnosti je používání zpětné vazby nedostatečné, což souvisí s neschopností přímé otevřené komunikace. Zabraňují v tom obavy o pozice a o pracovní místo, starost především o vlastní zájmy a prospěch nebo neschopnost poskytování zpětné vazby tak, aby se nedotkla osobnosti druhého.

### 2.8.2 Úloha manažerské komunikace v procesu řízení změny

Asi v žádném jiném procesu tak nevyniká význam interní komunikace, tak jako při řízení změny v organizaci. A při žádné jiné příležitosti není více nutné, aby manažeři komunikovali správně v souladu s potřebami organizace. Zavádí-li firma změny v procesech, je manažer důležitým prostředníkem mezi firmou a pracovníkem. Firma i manažer musí komunikovat stejně, se stejným cílem, se stejnými argumenty vedoucími k přesvědčení, přijetí změny a její realizaci. Změny se týkají zejména konkrétních pracovníků, jejich práce, proto je nutné změny už v počátku plánovat s těmi, kterých se týkají. Úspěch přijatých změn pak závisí jedině na jejich akceptaci pracovníky. Ve chvíli, kdy nejsou změny včas a jasně vysvětleny, kdy nejsou poskytovány argumenty, mohou být změny kontraproduktivní. Nejenže nepřinesou kýžený efekt, ale také mohou paralyzovat fungující činnosti. Nechuť k novému a obava z budoucnosti doslova paralyzují pracovní výkony. Argument pro nepřijetí změny, že dosud to fungovalo dobře, tak proč by se to mělo změnit, je nutné překonávat trpělivou otevřenou diskuzí, při které se firma snaží objektivními argumenty přesvědčit o perspektivě změn. Je velmi důležité, aby v těchto chvílích management komunikoval jednotně a choval se empaticky, díval se na problém ze strany pracovníků, odstranil jejich pochybnosti a ukázal cestu k prosperitě firmy. Velmi účinným nástrojem v těchto situacích může být konkrétní komunikační plán, který odráží strategii a zahrnuje jak argumentaci, tak plán konkrétních akcí.

Úloha komunikace je v různých fázích procesu řízení změny různá a přizpůsobuje se konkrétním potřebám. Původní křivku změny podle Kübler-Rossové rozpracovává Wright (viz obrázek 5). Uvedené zobecnění vede k pochopení významu komunikace v jednotlivých fázích změny, kterou procházejí ti, pro které je změna ztrátou určitých jistot. (Wright, 2009)




**Obrázek 5: Křivka změny (Wright, 2009)**

Hlavní změny v organizaci jsou často výsledkem spojení, akvizice nebo restrukturalizace, často jsou spojeny se zaváděním nových technologií nebo např. při zavádění nového systému kvality. V průběhu fáze 1 (šok, strnulost a odmítnutí) hraje v komunikaci důležitou roli zejména informační a vysvětlovací, v dalších fázích jde o diskusi, přesvědčování, vyjasňování a nakonec nalezení porozumění a spolupráce.

V první fázi – informační, je nejdůležitější dostatek relevantních informací a argumentů, v této fázi nejsou téměř žádné otevřené reakce. Průběh této fáze ovlivňuje načasování hlavní zprávy a její interpretace, což také potvrzují Cejthamer a Dědina (2010). Hlavní sdělení směrem do organizace musí být dostatečně sladěno se sdělením, která jdou z organizace ven. Ve chvíli, kdy informace jsou obsahem externí komunikace, musí být již tyto informace

uvnitř firmy známé a vyjasněné. Pro oznámení je nutno vybrat vhodnou formu i obsah, obojímu by měla předcházet vnitřní oponentura a jednotný názor top managementu.

V této fázi manažeři musí být jako první seznámeni s chystanými změnami a musí být sami přesvědčeni o změně, znát detaily týkající se změn v jejich týmu a konkrétní práce, musí mít připravenu argumentaci pro své spolupracovníky. Zde je velká úloha top managementu, který nesmí komunikaci s manažery zanedbat. Manažeři ve chvíli oznámení musí být připraveni!

Připravená komunikace musí obsahovat předem zvažované argumenty proti, které musí vyvracet argumenty pro změnu. Pro oznámení a informovanost je třeba využít všechny vhodné kanály (zpráva nemůže být pouze jako oznámení na intranetu, ale musí být také oznámena při shromáždění, poradách atd.).

Ve fázi dvě – fázi diskusní, ve které se začínají projevovat emoce jako strach, zlost a případně i deprese, je důležitá komunikace, která má za úkol uklidnit, povzbudit a vytvořit prostor pro reakce pracovníků, argumentaci, vyjasňování. Manažeři stojí před výzvou přesvědčit pracovníky, že změna je i v jejich zájmu. Musí věnovat dostatek času pro rozptýlení obav, být pozitivní a probírat konkrétní dopady na práci jednotlivců i celého týmu. V této fázi je nejdůležitější samotná manažerská komunikace v konkrétních pracovních týmech. Překonávání obav i odporu je velká manažerská výzva, nicméně ne vždy se přesvědčení podaří, někdy pracovník opravdu setrvává dogmaticky až iracionálně na stávajícím a není ochoten nic změnit. V těchto případech je nutné zvážit i jeho odchod.

Pro překonání aktivního a pasivního odporu je třeba použít strategii participace na implementaci změn, kterou také doporučují Kubíčková a Rais (2012). Proto by již v průběhu přípravy měli manažeři sledovat zájmy pracovníků a přizvat ke spolupráci už při přípravě změn. Ve fázi 2 by měla organizace využívat vlivu neformálních vůdců a jako první je přesvědčit o další spolupráci a získat je pro prosazování změn. Odpor lze překonávat také konkrétní stimulací a motivací, organizace by měla být připravena na změnu podmínek, které pracovníkům zjednoduší a umožní jim změny akceptovat. Tato fázi je pro manažery opravdu velkou výzvou, výzvou pro jejich komunikační kompetence, zejména pro naslouchání a diskusi. Dle Kubíčkové a Raise (2012) by se měli manažeři a vlivní odborníci stát *agenty* změny.

Fáze tři – fáze spolupráce by měla završit pochopení, přijetí změny a posun vpřed. Je to fáze, v níž musí management upevňovat pozice změny. Musí pozitivně hlásit její úspěch, informovat o krocích, které se povedly a které organizaci ještě čekají, což je velký úkol pro vnitřní PR. Je potřeba oslavovat dílčí úspěchy a děkovat všem za jejich pochopení, podporu a konkrétní práci. V této fázi opět musí silně spolupracovat top management s ostatními manažery: musí mít dostatek informací o pokračování a úspěších a musí je dále propagovat ve svém týmu. Všechna komunikace musí být jednotná, externí i interní, interní od vedení k manažerům, od vedení k pracovníkům a od jednotlivých manažerů k pracovníkům. Manažeři navíc musí ve svých týmech monitorovat i neformální komunikaci, která přináší obraz toho, zda již překonali odpor ke změně a spolupracují na přesvědčení těch, kteří změnu ještě nepřijali

Arnold a kol. (2007) a jiní autoři ve své knize poukazují na význam změny organizační kultury, která bývá průvodním jevem změny hlavní, jako např. změna majitele či zavedení systému kvality. Změna kultury sebou nese i změnu stávající interní komunikace, o tu se opírá a současně se skrze ní projevuje. V době změn se projeví vše, co doposud latentně nefungovalo, vše, co je zanedbáno, a zejména se projeví nefungující komunikace. Proto je velice vhodné začít při plánování změny s plánováním její komunikace a současně systémově nastavovat jednotlivé oblasti komunikace tak, aby trvale posilovaly management organizace.

## 2.9 Komunikační standardy

Ve firmách, při nastavování interní komunikace, mohou být vybrány obvyklé, opakující se komunikační situace, které jsou velmi důležité pro vzájemnou spolupráci a jsou metodicky popsány (Smith, 2008). Pro tyto situace jsou vypracována pravidla a postupy, které jsou závazné a manažeři je musí respektovat. Lze je nazývat určitými komunikačními standardy. Komunikační standardy jsou viditelnými znaky interní komunikace a společně s nastavenými komunikačními kanály mohou vytvořit základní páteř interní komunikace, lze v nich hledat inspiraci pro systémové nastavení interní komunikace.

Organizace zavedením standardů vytváří podporu pro manažerskou komunikaci. Manažeři se naučí s těmito standardy pracovat při speciálním komunikačním tréninku, který firma pro tento účel musí zajistit, aby manažerům dala prostor objasnit si a osvojit si pracovní postupy, nabýt přesvědčení, že tyto postupy jsou prospěšné. Příkladem standardů jsou standardní postupy pro komunikačně náročné situace, jako je nástup a adaptace nového pracovníka, hodnocení pracovníků, firemní rituály v podobě akcí zahájení nového roku, ukončení roku, společenské a sportovní akce, pravidelné firemní mítinky, vedení porad a pohovorů, reorganizace, převedení a propouštění pracovníků apod. Komunikační standardy se zaměřují i na postupy vytváření a distribuci základních interních informací vymezujících formální organizaci – organizační strukturu podniku a další informace související s formálním statutem firmy. Například organizační řád, podpisový řád, pracovní řád, spisový, archivní a skartační řády, dále prémiový řád a ostatní, významné pro výkon práce. Tyto informace jsou charakterizované svým jednoznačným účelem, trvalou platností pro určité, zpravidla delší období a jasně vymezenou formou. Do této kategorie patří vnitřní řídící normy, které mají většinou časově omezenou platnost a aktuálnost a doplňují výše uvedené informace jako konkrétní prováděcí pokyny k dílčím činnostem fungování podniku. Jsou to například příkazy ředitele, organizační směrnice, pracovní pokyny a různé podnikové instrukce. U těchto informací je třeba dbát zejména na jejich aktuálnost, distribuci a dostupnost dotčeným pracovníkům. Je nutné vytvořit přístupné informační zdroje, ve kterých budou tyto informace uchovávány a budou aktualizovány a doplňovány podle určitých pravidel.

Další standardizace se však může týkat komunikace takzvaných manažerských informací (Wright, 2009). Do této kategorie spadají interní informace nutné pro řízení lidí uvnitř jednotlivých týmů, např. plány, zadávání úkolů, hodnocení apod. Informace - reporty vycházejí především z jednotlivých manažerských aktivit, jako jsou ucelené výsledky práce celého oddělení, jejich prezentace, analýzy a úsudky a na druhé straně plány, strategie, organizace oddělení, projekty, úkoly a jejich harmonogramy.

Další kategorií informací, jejichž komunikace by měla být standardizována, jsou marketingové informace, informace z oblasti interních Public Relations. Tyto informace mají, jak již bylo uvedeno, za úkol budovat pozitivní vztah pracovníků k firmě, neboť tímto způsobem se k nim dostávají informace o smysluplnosti činnosti celého podniku i jejich konkrétní práce (Porter, 1994). Tvorbu a sdílení těchto informací je vhodné standardizovat například pravidelným oběžníkem nebo e-mailovým zpravodajstvím.

Komunikační standardy, jsou-li nastavovány koncepčně, pomohou managementu vyvarovat se kontraproduktivní improvizaci.

Komunikační standardy mají také za úkol nejen informačně vybavit pracovníka k jeho práci, ale také mu stále vytvářet podmínky pro rozvoj jeho pracovního výkonu i profesního růstu. Komunikační standardy mohou být v různých organizacích různé, lze však doporučit např. dle Smitha (2008) a Wrighta (2009), kteří nacházejí průnik v základních standardech mimo legislativní a řídící normy pro:

- integraci nového pracovníka do organizace,
- řízení výkonu a hodnocení pracovníků,
- interní školení,
- řízení změny,
- standardy pro interní PR (časopisy) a další.

Komunikační standardy mohou také naplňovat manažerské komunikační kompetence, nezkušený manažer si může správně osvojit komunikační kompetence na základě osvojení komunikačních standardů, které organizace sama vytváří.

Pro vytvoření, zavedení a uplatňování komunikačních standardů je dobré mít komunikační plán, který vychází z komunikační strategie. Takže jako další komunikační standardy (nástroje komunikace) je potřeba definovat komunikační strategii a komunikační plán.

Dle Armstronga (1999) je ve firmě nejdříve nutno analyzovat to, „*co chce říci management a co chtějí zaměstnanci slyšet"*, identifikovat problémy, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací, a pak nastavit komunikační strategii, která bude úspěšná.

Při tvorbě komunikační strategie je třeba stále mít na paměti, že zaměstnanci chtějí být informováni a vyjadřovat se ke všem záležitostem, které se jich bezprostředně týkají, potřebují dostávat srozumitelné informace, které povedou k jejich jistotě, důvěře ve firmu a její prosperitu. Nejdůležitější pro vytvoření správné komunikační strategie je vědomá vůle vybudování interní komunikace, uvědomění si její důležitosti v kontextu celého fungování firmy. Proto strategie musí zahrnovat i vybudování systému interní komunikace Smith (2008).

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

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

Komunikační plán musí korespondovat se zavedenými komunikačními standardy a měl by být podkladem pro komunikační plány jednotlivých manažerů. Příklad komunikačního plánu interní komunikace je v tabulce 10.

**Tabulka 10 Konkretizace komunikačního plánu interní komunikace firmy (Holá, 2013)**

| Aktivita | Cíl | Komunikační kanály | Období | Odpovědnost | Zpětná vazba |
|---|---|---|---|---|---|
| Novoroční meeting | Zhodnocení minulého období, cíle a plány na nové období | Shromáždění (formální prezentace + neformální program) | Začátek února | Vedení | Zhodnocení průzkumem po akci, vyhodnocení |
| Sportovní den | Upevnění neformální a týmové spolupráce | Osobní pozvánka v týmech, program na intranetu | Červen | Vedení | Zhodnocení průzkumem po akci, vyhodnocení |
| Aktuální zpravodajství | Stálá informovanost a upevnění sounáležitosti a pozitivního vztahu pracovníků | Intranet, e-mail | Průběžně, každý pátek | Pověřený manažer | Zhodnocení přínosu v rámci ročního hodnocení interní komunikace |
| Vytvoření inf. a komunikačního centra | Zajištění dostatečné informovanosti | Zavedení a stálá aktualizace intranetu | Průběžná aktualizace celý rok | Pověřený manažer | Průzkum přínosu v rámci ročního hodnocení |
| Měsíční (čtvrtletní) celofiremní meetingy | Zhodnocení výsledků, plány cíle, představení nových pracovníků, nové projekty, změny | Celofiremní shromáždění nebo týmová porada | Průběžně na začátku nového měsíce (čtvrtletí) | Vedení nebo pověřený manažer | Průzkum přínosu v rámci ročního hodnocení |
| Pravidelné porady vedení, týmů | Informovanost, plnění cílů a úkolů, hodnocení, závěrů, kontrola stavu projektů | Porady | Pravidelně začátek měsíce (týden) | Vedení a konkrétní manažeři | Shrnutí a kontrola porozumění |
| Interní školení a vzdělávání | Sdílení znalostí, předávání know-how, komunikační tréninky | Konkrétní školení ve firmě, intranet – shromažďování a distribuce znalostí, instruktážní videa, e-learningové | Průběžně | Vedení a konkrétní manažeři | Prověřování nabytých znalostí, hodnocení vlivu školení na pracovní výkony, |
| Externí vzdělávání | Manažerské vzdělávání | Víkendová školení mimo firmu | První víkend každého druhého měsíce | Personální manažer | Stejné jako u interního |
| Roční hodnocení spokojenosti pracovníků | Monitoring názorů, postojů a spokojenosti všech pracovníků | Intranet | Leden | Personální manažer | Zhodnocení významu tohoto průzkumu pracovníky |
| Nasazení modulu anket pro hodnocení komunikačních aktivit | Měření úspěšností komunikačních aktivit | Intranet, informace na poradách v týmech | Únor | IT manažer | Měření přes počty hodnotících pracovníků |

V dalším textu jsou stručně nastíněny vybrané komunikační standardy, které se objevují v praxi i odborné literatuře. Jejich popis vychází ze zkušeností autorky v praxi v letech 1992 - 2002 a z odborných prací především Wrighta (2009), Smitha (2008) a autorů monografií v oblasti personálního managementu Armstronga (2008) a Koubka (2011).

### 2.9.1 Standardy pro integraci nového zaměstnance do organizace

Autoři odborné literatury zaměřené na personální management, např. Armstrong (2008), Koubek (2011) a další se shodují na významu adaptační a orientační doby pracovníka pro jeho zapracování. Tato doba je však také jednou z nejdůležitějších komunikačních situací. Samotný nástup a adaptace nového pracovníka je zásadní příležitost k ovlivňování pracovního chování a jednání pracovníků. Pracovník získává informace, vyjasňuje si svá i firemní očekávání, vstupuje do pracovního kolektivu, který by měl být na jeho příchod připraven a ochoten pomoci mu v adaptaci. Tato situace je pro vztah pracovníka a firmy velmi důležitá a nesmí se podcenit. Cokoliv se v tomto v procesu zanedbá, může mít rozsáhlé důsledky v budoucím vztahu pracovníka k firmě, protože v tomto období se vztah zásadně formuje. Využití období nástupu pracovníka je základní prevencí pro potenciální nedorozumění a konflikty v období dalším.

Nástup, adaptaci a orientaci lze shrnout podle Smitha (2008) do termínu integrace nového pracovníka do organizace, což je velmi výstižné. Podle některých odborníků na personální management (Armstrong, 2008) trvá v průměru 2 roky, než se člověk ve velké organizaci zorientuje a plně chápe systém jejího fungování. Během těch 2 let se postupně dostává do situací, které nelze dopředu uspíšit a nasimulovat. Jsou to situace, které odrážejí různé komunikační situace ve spolupráci, které pomáhají pracovníkovi přizpůsobit se podmínkám organizace.

Ve většině organizací je to nadřízený manažer a personalista, kdo má odpovědnost za integraci nového pracovníka do organizace. Pokud se v tomto procesu nepoužívá ustálený obsah i forma např. základních informací, může zůstat mnohé opomenuto. Jedním ze standardních postupů může být předání základních informací pracovníkovi v písemné formě nebo audiovizuální formě prostřednictvím videa nebo speciálního programu s videozáznamem na počítači, potom následuje pohovor vedený manažerem nebo personalistou pro případná ujasnění (nutný prostor pro zpětnou vazbu).

Standardem by měl být také popis pracovního místa, který pracovník obdrží. Popis pracovního místa podle daných pravidel a v určené formě vypracovává personalista a nadřízený manažer. Dále by měl být standardizován postup zaškolování. V procesu integrace pracovníka do organizace se s naprostou samozřejmostí prolíná personální práce s interní komunikací. Kvalita obou se vzájemně ovlivňuje a interní komunikace se naprosto zřetelně ukazuje jako neoddělitelná součást personálního řízení.

**Příchod nového zaměstnance**

Příchod nového zaměstnance je klíčový moment pro všechny zúčastněné, pro něj samotného, pro nadřízeného manažera a pro spolupracovníky i pro celou firmu. Je velmi důležité, aby orientace, adaptace a vzdělávání ve firmě proběhlo správně a vzhledem k budoucímu zapojení pracovníka efektivně. V tomto procesu se také nesmí opomenout zdůraznění významu nového pracovníka a jeho práce pro ostatní spolupracovníky, i oni by měli mít dostatek informací a komunikačních příležitostí k tomu, aby nového pracovníka přijali bez obav, s pochopením a podali mu pomocnou ruku. V situaci nového nástupu musí probíhat intenzivní komunikace na formální i neformální úrovni. Prostřednictvím té neformální se projevuje úroveň firemní kultury – třeba jestli je ve firmě přátelská otevřená atmosféra a zdali je správně nastavena týmová spolupráce. Pokud nejsou pracovníci

informování o příchodu nového pracovníka, o tom co bude dělat a jaký je hlavní účel jeho práce ve firmě, přijmou nového pracovníka zdráhavě bez zájmu a nebudou mu zřejmě ani nápomocni v adaptaci na pracovním místě, v týmu a ve firmě. Přitom právě neformální vztahy a komunikace jsou velmi významné pro rychlou orientaci a pro překonání bariér mezi pracovníkem a firmou.

Nový pracovník vnímá velmi rychle prostředí a fungování firmy, velmi rychle přijme za své, co je mu blízké, velmi rychle přivykne zvykům ve firmě, těm dobrým i těm špatným. V tomto bodě se konkrétně ukazuje dosavadní práce vedení firmy. Nebudou-li mít stávající pracovníci víceméně pozitivní vztah k firmě a ke své práci, pravděpodobně ho nezíská ani nový spolupracovník. Opět lze pozorovat, jak úzce interní komunikace propojuje firmu ve všech oblastech jejího fungování.

Hlavním smyslem orientace pracovníka je, aby se pokud možno co nejrychleji a bez stresů zařadil do podnikového pracovního kolektivu, adaptoval se na podnikový styl práce, osvojil si specifické podnikové znalosti, orientoval se v podnikovém mechanismu a v organizačním uspořádání podniku a ztotožnil se s podnikovými cíli. (Koubek, 2011)

Management, který si je vědom, že v této fázi jde především o formování pracovních postojů, řídí proces orientace a adaptace nastavenými standardy s cílem vést pracovníka k požadovanému pracovnímu výkonu efektivně, ale také budovat pozitivní vztah pracovníka k firmě. Nastavené integrační standardy umožňují rychlou a účinnou orientaci pracovníka ve třech hlavních úrovních:

1. na úrovni organizace jako celku, živoucího organismu,
2. na úrovni konkrétního pracovního týmu,
3. na úrovni pracovního místa.

Orientace a adaptace na úrovni organizace je zaměřená na zprostředkování informací obecného rázu, které jsou společné pro všechny pracovníky firmy bez ohledu na charakter a obsah konkrétní práce. Zajištění této procedury je v odpovědnosti personálního oddělení firmy. V některých firmách lze nalézt balíček informací pro nové pracovníky, který obsahuje:

- organizační strukturu a mapu firmy, přehled zařízení firmy,
- předpisy, normy, standardy, manuály apod.,
- informace o hlavních procesech, jádru podnikání,
- záměry a pozice firmy na trhu, cíle, dosažené úspěchy,
- zásady a pravidla firemní kultury, etický kodex,
- zásady a pravidla odměňování, hodnocení, kariérní řád,
- možnosti vzdělávání,
- základní body sociální politiky, benefity,
- odkazy na zdroje informací, které obsahují další informace typu organizačních řádů a pokynů a příkazů, bezpečnostní pokyny, informace o vztazích firma - odbory apod.,
- telefonní a e-mailový seznam zaměstnanců apod. (Holá, 2011).

**Orientace a adaptace v pracovním týmu**

Při této proceduře by měl být pracovník seznámen s chodem oddělení, s provázaností všech pracovních míst i s provázaností práce oddělení s ostatními útvary, s pravidly komunikace na úrovni oddělení a s procesy, které v něm probíhají. Tyto informace jsou obsahově stejné pro všechny pracovníky oddělení, na jejich přípravě se podílí personální oddělení spolu s pracovníkovým přímým nadřízeným manažerem, vedoucím oddělení, jehož odpovědností je efektivní orientace a adaptace pracovníka. V této etapě velmi záleží na komunikačních schopnostech a dovednostech odpovědného manažera. Dostatečný prostor pro

zpětnou vazbu činí tento proces efektivním. Informace, které se pracovníkovi dostávají, jsou nejčastěji tyto:

- funkce oddělení, organizační schéma, přehled zařízení oddělení,
- odpovědnosti a kompetence vedení oddělení,
- provázanost pracovních míst a funkční provázanost oddělení s ostatními v rámci celé firmy,
- pravidla komunikace v rámci oddělení, pravidelné porady, konzultace, řízení projektů,
- odkazy na informační zdroje,
- pracovní doba a pracovní režim, bezpečnost práce,
- postupy při plnění úkolů, např. užívání služebních aut a telefonů apod. (Holá, 2011).

**Orientace a adaptace na pracovním místě**

Pracovník dostává v této etapě konkrétní informace potřebné k výkonu jeho pracovní funkce. Význam komunikace se odráží v tom, nakolik pracovník chápe, co přesně je jeho úkolem a žádoucím výsledkem jeho práce. I v této fázi je největší odpovědnost na přímém nadřízeném, který musí k tomuto procesu přistupovat s vědomím, že se vše odrazí v konkrétních výsledcích práce. Je na místě taktéž připomenout, že spolupracovníci v této fázi procesu hrají důležitou roli, neboť jsou nejbližším a nejpohotovějším informačním zdrojem pro orientujícího se pracovníka. Informace, které se pracovníkovi dostávají buď v písemné formě, nebo formou konzultací, jsou především zaměřeny na:

- popis pracovního místa, konkrétní odpovědnosti a kompetence,
- rozsah a obsah úkolů, formy zpracování a předávání dokončených úkolů, požadované záznamy, výkazy a hlášení, formuláře,
- zástupný režim, podřízení a nadřízení,
- užívání svěřených pracovních prostředků, např. osobního počítače, telefonů, auta apod.,
- normy pracovního výkonu a pravidla hodnocení, standardy, manuály,
- odkaz na informační zdroje potřebné k výkonu konkrétní práce,
- plán adaptace a osobního rozvoje možnosti kariérního růstu.

Průběh orientace a adaptace by měl být naplánován a uspořádán s ohledem na nejefektivnější plnohodnotné zapojení pracovníka do pracovního procesu. Všechny formy komunikace by měly být sladěny a prováděny vhodnými metodami. Celému procesu prospívá jeho průběžné vyhodnocování. Důležitá je spolupráce personálního oddělení s vedoucími pracovníky. Je-li firma malá a nemá vlastní personální oddělení ani personalistu, jednoduchou koncepci a základní realizaci by mělo vypracovat vedení firmy a mělo by dbát na jejich dodržování a činit odpovědnými za úspěšnou adaptaci přímé nadřízené dotčených pracovníků. Standardy pro integraci pracovníka mohou být komplexně shrnuty v dokumentu „nástupní plán“, který je harmonogramem aktivit pro nástupní období zaměstnance (Holá, 2006).

### 2.9.2 Standardy pro řízení a hodnocení pracovníků

Armstrong ve svých knihách (1999, 2008) píše, že součástí integrace pracovníka do organizace je také vyjasnění vzájemných očekávání. Jaká jsou očekávání firmy a jaká pracovníkova? Obecně lidé pracují buď proto, že potřebují základní zdroj obživy, aby se mohli věnovat tomu, co opravdu dělat chtějí mimo své zaměstnání, anebo pracují, protože je to naplňuje a svou práci považují za realizaci toho, co dělat chtějí. A někde mezi těmito dvěma póly se nacházejí všichni pracovníci. Základním cílem firmy je většinou její zisk a její dlouhodobá prosperita. Prosperita firmy je dlouhodobá záležitost, ale zaměstnanec si chce

plnit především krátkodobé cíle a tak začínají rozpory v krátkodobých a dlouhodobých cílech organizace a pracovníka. Musí být cílem organizace probudit zájem zaměstnance o její prosperitu, musí se snažit, aby zaměstnanec chtěl svoji pracovní budoucnost spojit s prosperující budoucností firmy.

Je-li jedním z cílů managementu vzájemné pochopení a sdílení firemních hodnot, je třeba vycházet z individuálních hodnot a cílů pracovníků i firmy a najít porozumění ve vzájemné prospěšnosti při dosahování potřebných výsledků. Úkolem managementu je najít styčné body pro vzájemnou prospěšnost a úspěšnou spolupráci. K tomu je však nutná fungující oboustranná komunikace.

První vyjasnění vzájemných požadavků a očekávání probíhá při přijímacím pohovoru. Ve fázi přijímání nového pracovníka by již firma měla dbát na to, aby se vzájemná očekávání co nejvíce překrývala. Požadavky a očekávání nejsou však nastaveny a vyjasněny jednou pro vždy. Tak jak se mění trh a podnikání, tak se vyvíjejí vzájemná očekávání mezi firmou a pracovníkem. Vhodným nástrojem, který zajišťuje neustálé vyjasňování vzájemných očekávání, je pravidelné oboustranné hodnocení.

Při nastavování efektivního fungování firmy je nutno vycházet z principu, že pracovníci mají pracovat v souladu s potřebami firmy. Naplnění této podmínky však souvisí se stabilitou stimulací zaměstnanců, kteří vědí, co mají dělat, jak to mají dělat a proč to mají dělat. Tak začíná proces řízení a vedení pracovníků, řízení jejich pracovního výkonu jak píše například Koubek (2004).

Řízení výkonu probíhá současně s budováním stabilního a efektivně pracujícího týmu (Armstrong, 1999). Pokud manažer ve svém týmu chce řídit výkon a chce vytvořit dobrý tým, musí dobře nastavit komunikaci, k tomu mu mohou napomoci vhodné nástroje. Jedním z vhodných nástrojů může být individuální plán výkonu a rozvoje, standard, který organizace využívá jednotně a koncepčně v hodnocení a rozvoji zaměstnanců.

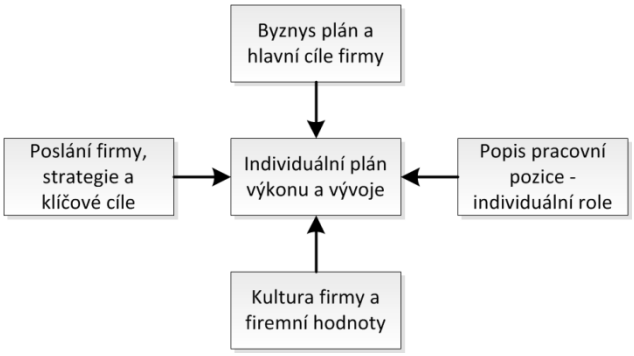
Manažer nesmí řešit pouze špatné výsledky pracovníka, zaměňovat následky za příčiny, musí řešit pracovníkovu motivaci. Špatné výsledky mohou vycházet z nepochopení zadaného úkolu, ze špatné motivace, z nezájmu, z reálné nemožnosti vykonat úkol vzhledem k nastaveným pracovním podmínkám apod. Pokud pracovníci neodvádějí požadované pracovní výkony nebo se jejich pracovní chování odlišuje od požadovaných standardů, lze hledat příčiny ve třech základních kategoriích:

- pracovník neví, co má dělat, neumí nebo není schopný vykonávat požadovanou práci,
- pracovník nemůže pracovat podle očekávání, nemá k práci přizpůsobené podmínky,
- pracovník nechce vykonávat zadanou práci a plnit požadované úkoly, není vnitřně motivován k výkonu, stimulační podmínky ve firmě jsou nefunkční (Holá, 2006).

Manažer však musí preventivně odstraňovat překážky bránící lepším výkonům a předcházet problémům v kontextu nastavení personální práce.

Manažer jako komunikační spojka musí nejen přenášet úkoly z vedení do týmu, ale také požadavky od týmu směrem k vedení, neboť musí vytvářet podmínky pracovníkům pro splnění úkolů a obecně pro výkon práce celého týmu. Nelze řídit individuální výkon izolovaně, bez souvislostí a vzájemné propojenosti v týmu a celé firmě. Individuální výkon ve výsledku tvoří různou měrou zmodifikovaný výsledný výkon firmy (Armstrong, 2008). Proto je důležité vycházet při zadávání úkolu nebo stanovení celé náplně práce pracovníka z kontextu fungování celé firmy. Stejně tak by se pracovníci měli rozvíjet v souladu s potřebami rozvoje firmy. Jejich kompetence, tedy znalosti dovednosti i schopnosti by měly být na požadované úrovni odpovídající plánům a záměrům firmy. Plán řízení výkonu

a rozvoje, reprezentovaný individuálním plánem každého pracovníka, popisuje konkrétní individuální přínos jednotlivce v kontextu výsledků firmy v souvislostech s hlavními faktory, které výkon firmy ovlivňují a podmiňují. Situaci ukazuje obrázek 6.




**Obrázek 6 Individuální plán v kontextu fungování firmy**

Plán výkonu a rozvoje je základem procesu řízení výkonu, měl by být standardním nástrojem interní komunikace, určeným zejména pro komunikaci v linii nadřízený - podřízený. Tento proces je založen především na definici a stanovení priorit výkonnostních cílů a identifikaci oblastí individuálního rozvoje. Konkrétním vstupem i výstupem procesu je základní dokument „Plán výkonu a rozvoje“, který se stává nástrojem pro stanovení a dosažení cílů a který vede k rozvoji a trvalému zlepšování nebo přizpůsobování dotčeného jednotlivce. Celý proces je cyklický, jednotlivé fáze probíhají během stanoveného období (většinou roku), začíná a končí pravidelně vytvořením nového dokumentu – zhodnocením dosaženého a nastavením nových cílů. Hodnocení probíhá formou osobního pohovoru nadřízeného manažera s podřízeným pracovníkem minimálně jednou ročně. Průběh procesu ukazuje obrázek 7, další text vychází z již popsaného procesu autorky v článku Řízení výkonu (Holá, 2009), inspiraci lze nalézt také u Koubka (2004). Autorka vychází z kompilace vlastních zkušení získaných v praxi mezi lety 1992 až 2002.

**Obrázek 7 Proces řízení výkonu a rozvoje (Holá, 2009)**

Čtyři jednotlivé fáze celého procesu řízení výkonu a rozvoje mohou mít tento obsah:

1. vypracování plánu výkonu a rozvoje:
    - shromáždění informací a příprava dokumentace,
    - diskuse o klíčových oblastech zodpovědnosti,
    - definice výkonu, cílů a měření jejich dosažení,
    - určení důležitosti a priorit každého cíle,
    - shrnutí dosažené shody pro plán výkonnosti,
    - diskuse nad potřebami rozvoje,

- návrh plánu - dokumentu hlavních cílů rozvoje,

2. zajištění plnění plánu výkonu:

    - průběžné poskytování zpětné vazby,
    - poskytování koučinku a povzbuzování,
    - v případě potřeby iniciování akcí pro zlepšení,
    - průběžná revize nastavených cílů v rámci měnící se obchodní poptávky,

3. hodnocení výkonu a rozvoje:

    - příprava na zhodnocení,
    - objektivní zhodnocení vlivu zaměstnance na dosažení jednotlivých cílů,
    - příprava celkového hodnocení na základě objektivních argumentů,
    - diskuse se zaměstnancem a získání shody,
    - dokončení dokumentu schváleného (podepsaného) zaměstnancem,
    - založení originálního dokumentu u manažera a personalisty,

4. ocenění a odměnění výkonu:

    - přehodnocení základního podkladu pro odměňování, stupně pozice ve firmě, mzdového výměru v rámci celkových výkonnostních výsledků,
    - doporučení ke změně – vývoje platu a odměn a získání souhlasu (podpis),
    - revize dalších bonusů a benefitů, nastínění možností dalšího vývoje odměňování v rámci celoročního pracovního výkonu.

Příklad formuláře vhodného pro tvorbu dokumentu *plán výkonu a rozvoje* ukazuje obrázek 8.

Komunikační standard pro řízení pracovního výkonu a rozvoje přináší konkrétní benefity pro pracovníka i pro celou firmu, jedná se zejména nastavení pracovního výkonu v souladu s firemními cíli, posilování odpovědnosti manažera za rozvoj zaměstnance, nastavení a podpora oboustranné komunikace, vybudování vzájemné důvěry, systémové nastavení modelu trvalého zlepšování výkonnosti.

| | | |
|---|---|---|
| **Jméno** | potřebné nacionále | |
| **Pozice** | | **Čas výkonu v této pozici** |
| **Oddělení** | | **Hodnocené období:** |
| **Země** | | **Manažer** |
| **Rozvojové cíle**<br>*Zde jsou uvedeny cíle,, které vycházejí z byznys strategie firmy a jejichž dosažení povede k požadovaným byznys výsledkům. Priorita cílů je vyjádřena pořadím 1, 2..* | **Kritéria dosažení (objektivní měřítka)**<br>*Zde jsou uvedena kvalitativní nebo kvantitativní kritéria, podle nichž lze změřit do jaké míry bylo uvedených cílů dosaženo.* | **Výsledky**<br>*Zde jsou uvedeny výsledky, které byly během měřeného výkonnostního období dosaženy, hodnoceny a ohodnoceny.* |
| **úkoly podle priorit** | Kritéria | **hodnocení** |

**Další významné úspěchy - dosažené výkony, výsledky a vzdělání, zvýšení hodnoty pracovníka pro celkový výkon firmy**
(tato část hodnocení se zabývá kladnými výsledky, které nebyly součástí plánu rozvoje výkonu a nebyly tedy zahrnuty v cílech):

**Hodnocení schopností v rámci způsobilosti pro výkon práce:**
Stanovení kritických schopností a způsobilostí, které jsou významné pro dosahování výkonnostních cílů. Vytvoření seznamu:

**Konkrétní plán rozvoje:** Uveďte 2-3položky – potřeby rozvoje a aktivity, které povedou ke zlepšení a zvýšení produktivity, dovedností a profesionálního růstu

| **potřeby rozvoje** | **rozvojové aktivity** | **žádoucí výsledky** | **nutná podpora a předpoklady** | **potřebný čas-termín** | **výsledky** |
|---|---|---|---|---|---|
| Uveďte, jaké mezery nebo možnosti růstu jsou v kompetencích (způsobilosti k požadovanému výkonu)) zaměstnance a jeho výkonu?<br>….. | Uveďte jaké pracovní zkušenosti a a výsledky potvrzují potřeby rozvoje z hlediska manažera . Jaký pracovní trénink, školení, rozvoj dovedností povedou ke zlepšení a rozvoji?<br>….. | Uveďte, jaké výsledky (objektivně měřitelné) potvrdí žádoucí zlepšení a rozvoj. Popište a uveďte případně příklad konkrétního zlepšení a rozvoje u jednotlivých položek.<br>….. | Uveďte, jaké jsou podmínky pro úspěšné dosažení výsledků, kdo musí vytvořit tyto a podporu?<br>….. | Uveďte, do kdy by měly být aktivity ukončeny a plán naplněn?<br>….. | Proveďte závěrečné hodnocení – naplnilo se očekávání, vedli aktivity rozvoje ke žádoucím výsledkům? Ano/ne<br>….. |

**Shrnutí manažera & komentář k celkovému výkonu (zahrnuje komentář od ostatních účastníků hodnocení):**

| **Stupně hodnocení** | **význam hodnocení** | označení hodnocení |
|---|---|---|
| Vynikající, výjimečný výkon | Trvalé překračování vysokých požadavků | A |
| Překonání požadavků | Trvalé plnění požadavků | B |
| Dosažení požadavků | Dosažení základních požadovaných výsledků | C |
| Nutno zlepšit | Nesplnění požadavků, nedosažení výsledků | D |
| Neakceptovatelné | Selhání, nedosažení minimální úrovně požadavků a výsledků | E |

Komentáře pracovníka k hodnocení

| | |
|---|---|
| podpis nadřízeného manažera: | datum: |
| podpis manažera nadřízeného manažera: | datum: |
| Podpis, nezávislého spoluhodnotitele: | datum: |
| Podpis hodnoceného pracovníka (souhlas s uvedeným): | datum: |

**Obrázek 8 Příklad formuláře pro tvorbu dokumentu plán výkonu a rozvoje (Holá, 2009)**

### 2.9.3 Standardy pro interní školení a workshopy

Interní školení a workshopy jsou velmi účinným a levným nástrojem interní komunikace. Jsou efektivními nástroji, které pomáhají v organizaci naplňovat úspěšnou spolupráci.

Interní školení a workshopy ve firmě, kdy firma poskytuje vlastními zkušenými pracovníky školení jiným vlastním pracovníkům, s cílem nejen seznámit pracovníky s interními standardy firemních pracovních procesů a vést pracovníky k jejich osvojení, ale také sleduje žádoucí ovlivňování postojů pracovníků a jejich motivaci ke vzájemné spolupráci.

Interní školení je velmi dobrým nástrojem pro odstranění překážek ve vzájemném porozumění mezi firmou a jejími zaměstnanci, z hlediska harmonizace jejich vzájemných cílů. Interní školení napomáhá firmě vytvářet a šířit know-how v rámci jejího managementu znalostí, zvyšuje kvalifikaci, vede ke spolupráci, vytváří další stimulační podmínky pro vlastní motivaci pracovníků a vede tak pracovníky k vyšší produktivitě, stabilitě a loajalitě. Z těchto důvodů by interní školení měla být součástí komunikační strategie firmy a součástí standardních procesů.

Interní školení a workshopy kromě vlastního cíle přinášejí i další benefity. Primárně školení sledují konkrétní firemní potřeby, pro které jsou školení pořádána. Zejména se pohybují v oblastech:

- zvyšování kvalifikace přidanými znalostmi nebo dovednostmi (příkladem může být kromě dovedností a znalostí ve výrobě také zvyšování informační gramotnosti pracovníků nebo zvyšování jiné konkrétní odbornosti, obchodní dovednosti apod.),
- sdílení know-how, budování managementu znalostí (např. předávání znalostí a zkušeností z obchodních případů), posilování spolupráce,
- zvyšování motivace pracovníků v rámci akceptace změn a spolupráce při jejich naplňování (sdílené cíle a plány firmy, nutné změny).

Sekundární přínosy jsou na první pohled skryté a samy osobě nebývají prioritním cílem interního školení. Jsou výsledkem synergického efektu několika důležitých momentů, které jsou součástí průběhu procesu školení. Ve svém článku *Význam interního školení v rámci řízení* firmy, popsala autorka (Holá, 2007) sekundární přínosy takto:

- navázání formálních a neformálních vztahů,
- přijmutí základních hodnot kultury firmy pracovníky,
- přijmutí vlastní zodpovědnosti a kompetencí, posílení významu pracovníkovy práce v rámci fungování firmy,
- zvýšení zájmů o fungování firmy,
- motivace zkušenějších dlouhodobých pracovníků, kteří se stávají školiteli a nacházejí tak novou inspiraci a motivaci k pracovnímu výkonu.

Je tedy patrné, že interní školení opravdu mohou nejen navyšovat kvalifikaci pracovníků a navyšovat know-how, ale také plnit roli dalšího stimulantu pro motivaci, stabilitu a loajalitu zaměstnanců.

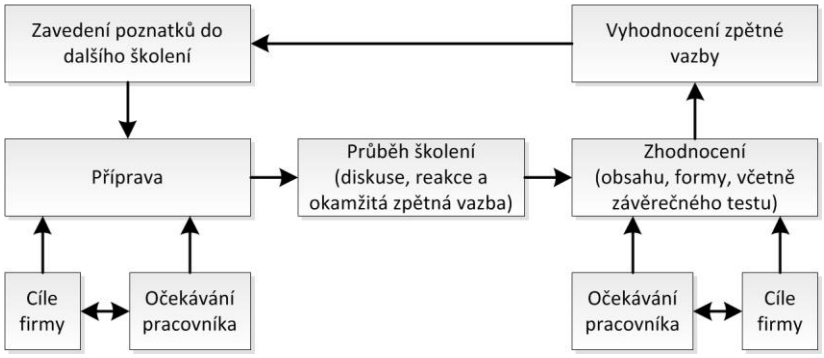
Z uvedených cílů, resp. přínosů, lze jednoduše odvodit, jaké jsou nejvhodnější momenty – situace vhodné pro efektivní nasazení interního školení. Interní školení nacházejí uplatnění zejména v uvedených situacích při řízení a vedení pracovníků:

- nástup nového pracovníka, jeho orientace a adaptace ve firmě na úrovni firmy, týmu a pracovního místa,
- zvýšení kvality dovedností a znalostí pracovníků nutných pro výkon práce,

- řízení pracovního výkonu, naplňování informačních potřeb pracovníků,
- budování týmové spolupráce,
- vzdělávání v rámci řízení kariéry.

Některé firmy mají v rámci personální práce vypracovaný plán interních školení pro jednotlivé skupiny pracovníků podle pracovního zařazení nebo požadované spolupráce. Jsou firmy, které mají jen 30 zaměstnanců, a přesto mají detailně vypracovaný plán nástupu pracovníka pokrývající zkušební dobu. Tento plán zahrnuje také interní školení, jeho přesný průběh a konkrétní popis pro vyhodnocení efektivity školení. Celá tato procedura pro efektivní adaptaci a orientaci pracovníka také současně slouží k vyhodnocení zkušební doby pracovníka, jako podklad pro rozhodnutí o jeho dalším setrvání ve firmě – z obou stran, firmy i pracovníka.

Pokud chce firma dosáhnout cílů interního školení a využít tento jednoduchý nástroj opravdu efektivně, je třeba tento proces standardizovat, zavést jednoduchý systém přípravy, implementace a vyhodnocení, zavést a delegovat zcela jasně odpovědnosti a kompetence. Důležitý je zejména prvek vyhodnocování, který však bývá často opomíjen, čímž se velkou měrou degraduje význam celého procesu. Inspiraci pro správné nastavení procesů, které jsou součástí znalostního managementu, lze hledat například v díle Liebowitze (1999). Obrázek 9 ilustruje efektivní proces interního školení.




**Obrázek 9 Jednotlivé části procesu interního školení Holá (2007)**

Efektivita interního školení se odvíjí již od vlastní přípravy. Příprava školení by měla deklarovat cíl a očekávaný přínos nejen firmy, ale i pracovníka. Tento moment je velmi důležitý pro konečné zhodnocení neboť efektivitu můžeme měřit pouze tím, že porovnáme očekávané s dosaženým, přínosy a náklady podle měřitelných cílů. V tomto případě cíle školení. Tato fáze je náročná a vyžaduje určité manažerské znalosti a zkušenosti. Popis zodpovědného manažera, co vlastně od školení svých podřízených očekává, nastavení objektivní metriky dosažení cíle je náročná práce a je třeba podpory od zkušenějšího manažera nebo zkušeného personalisty – takže i toto téma může být náplní interního manažerského školení, popřípadě externího školení.

Do přípravy školení je také nutné zahrnout očekávání pracovníků. Pokud od počátku nebude ztotožněn s cílem a přínosem, nebude školení považovat za užitečné a jeho přístup může být negativní. Aby tato bariéra ze strany školeného pracovníka nevznikla, je třeba harmonizovat porozumění o významu školení ještě před počátkem školení a stimulovat pracovníky k pozitivnímu postoji, založenému především na užitečnosti obsahu a zvýšení pracovníkovy hodnoty. Z potřeby pozitivního přístupu pracovníka a jeho spolupráce v procesu školení je nutné neustále udržovat otevřenou atmosféru důležitou pro okamžitou zpětnou vazbu a podněcovat diskusi ke spolupráci. Zaměstnanci, kteří se stanou školiteli, by měli projít přípravným školením zaměřeným na vedení samotného školení. Toto téma je opět

dobrým námětem na interní vzdělávání. Vlastní školení nemá být přehlídkou znalostí školitele, je třeba mít na paměti, komu a k čemu je určené. Proto zvolené metody a obsah musí podléhat nejen potřebám firmy, ale také nárokům a požadavkům školených pracovníků. Pokud firma chce pracovníky získat ke spolupráci, musí pro školení vybrat vhodnou formu, vhodné prostředí a vhodnou školící osobu. Na místě je připomenutí, že zaměstnanci jsou vnitřními zákazníky, proto je potřeba také si je trochu hýčkat.

Pro spolupráci v rámci školení je třeba vytvářet motivaci od počátku do konce. Zpětná vazba, která přináší důležité informace pro zhodnocení a tím pro možné zlepšování procesu školení, je velmi důležitá. Závěry z vyhodnocení, které by mohly vést ke zvýšení efektivity školení, by měly být bez prodlení zavedeny. Závěry stejně jako celé zhodnocení (tzv. proces autoevaluace) je nutné sledovat v několika oblastech:

- ověření získaných znalostí či dovedností (např. testy a přezkušování),
- ověření správné volby obsahu a formy školení (např. anonymní anketa),
- ověření zvýšení vlastní motivace k výkonu a požadovanému pracovnímu chování jednotlivých pracovníků (např. anketa a rozhovor, sledování pracovního chování a výkonu).

Další fáze zhodnocení by měla samozřejmě následovat v určitém časovém odstupu, kdy se projeví jednotlivé efekty školení v dlouhodobějším horizontu a lze tak objektivně znovu posoudit konkrétní význam školení. Vyhodnocování v této fázi také navazuje na plánování dalšího školení, které by mělo navazovat. Vyhodnocování v této fázi se malé firmy věnují velmi ojediněle a navíc interní školení bývají často pouze osamocenou aktivitou bez dalšího pokračování. Z tohoto důvodu je velmi vhodné, má-li firma celý systém navazujících školení standardizován a celkem automaticky nastaven. Zavedení tohoto systému je pro mnoho firem náročné a vyžaduje hlubší personální znalosti, proto by se touto problematikou měl zabývat personalista, který však většinou v malých firmách chybí a jehož práci pouze z části suplují ostatní manažeři, bohužel často ne zcela kompetentně. Význam interního školení ve znalostním managementu zmiňuje také Mládková (2004).

Vedení firmy by mělo podněcovat vlastní manažery k předávání zkušeností a znalostí. Jak je uvedeno v kapitole *Manažerská komunikace*, je toto předávání jednou z potřebných komunikačních kompetencí předávání know-how (Wright, 2009). Mentorství je jednou ze základních kompetencí manažerů seniorů, kteří mohou předávat své know-how skrze interní školení a workshopy. I zde je opět vidět provázanost celého systému interní komunikace.

# 3 Zvyšování efektivity interní komunikace

Pro nastavení interní komunikace v organizaci může být vhodným začátkem audit jejího stavu. Pokud se management organizace rozhodne zvyšovat úroveň interní komunikace, je zapotřebí celou záležitost řešit formou projektu a věnovat jí řádnou pozornost a kapacity. Ruck a Welch (2011) uvádějí, že nastavení interní komunikace je dlouhodobý proces, nikoliv jednorázová akce. Výsledky se projeví podle závažnosti problémů aktuálního stavu nejdříve za půl roku, spíše za rok (Smith, 2008). Zvýšení efektivity interní komunikace musí vycházet ze zvýšení efektivity celé interní komunikace. Efektivita v tomto případě není vyčíslená, není to číselný ukazatel, je to určitá úroveň, při jejímž zvyšování je nutno nastavit parametry *zvýšené úrovně*, z toho důvodu lze navrhnout proces nastavení vyšší úrovně interní komunikace ve třech důležitých částech jak v monografii *Auditing Organizational Communication* uvádí Hargie a Tourish (2009) a dále rozvíjí Holá (2011).

1. **Zmapování stávající situace** – na jaké úrovni se komunikace v organizaci nachází. Je nutné popsat stav, vymezit jeho silné prvky a nedostatky (slabé a silné stránky), abychom věděli, co je třeba udržovat a posilovat a co naopak eliminovat. Současně bychom měli vymezit i příležitosti, které v oblasti interní komunikace přináší vnější okolí (např. technologie), a případně i hrozby (nedostatek pracovníků na trhu práce). Pro základní zmapování situace je vhodné využít nástroje strategické analýzy. Vhodná je například SWOT[10] analýza – jako sumář vnějších a vnitřních faktorů, které na posuzovanou oblast působí. Z této analýzy by měly vyplynout úkoly, které je třeba splnit pro vyšší úroveň fungování interní komunikace. SWOT analýze by ovšem vždy měla předcházet podrobnější analýza 7S[11] zaměřená na vnitřní prostředí a v případě většího množství vnějších faktorů si jistě celá záležitost zaslouží i detailnější analýzu vnějších faktorů, např. SLEPT[12]. Je vhodné provést všechny uvedené analýzy, shodné závěry svědčí o jejich důležitosti, nikoliv o zbytečnosti provedených analýz. Každá analýza zachycuje jiný pohled a může odhalit další jiné faktory ovlivňující kvalitu interní komunikace.

2. **Konkrétní popis cíle** – definice požadované úrovně interní komunikace. Teprve po tom, kdy víme, čeho chceme dosáhnout, můžeme naplánovat to, co je potřeba udělat pro zvýšení úrovně a dosažení cílového stavu. Je tedy třeba nastavit metriky tak, abychom poznali, zda jsme cíle, resp. vyšší úrovně, dosáhli. Je velmi důležité vymezit, co pro organizaci znamená vyšší úroveň efektivní komunikace.

3. **Ověření dosaženého cíle a trvalé zlepšování** – podle nastavených metrik a po dostatečné časové prodlevě, ve které byla důsledně uplatňována opatření, je třeba změřit, zda jsme cíle, tedy vyšší úrovně interní komunikace, dosáhli, a naplánovat, jak bude organizace tuto úroveň udržovat a zlepšovat. Výsledky některých opatření, např. zlepšení kultury organizace, jsou opravdu dlouhodobou záležitostí, proto je třeba v určitých periodách sledovat dlouhodobé konkrétní úspěchy.

Každá změna musí být měřitelná. Susan Walker (Wright, 2009) v knize *Gower Handbook of Internal Communication* jednoznačně klade důraz na vymezení měřítek úspěšného

[10] SWOT je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (angl.: **S**trengths) a slabé (angl.: **W**eaknesses) stránky, příležitosti (angl.: **O**pportunities) a hrozby (angl.: **T**hreats), spojené s určitým projektem, byla vyvinutá Albertem S. Humphreyem (1974).

[11] 7S – model 7S firmy McKinsey (Waterman, Peters,Philips, 1982)

[12] SLEPT, někdy také PEST – je analýza politického a legislativního, ekonomického, sociálně-kulturního a konečně technologického prostředí.

nasazení, resp. zvýšení úrovně interní komunikace. Nastavení metrik považuje za zásadní. Vyjmenovává některé příklady ukazatelů, které by měly změřit úroveň interní komunikace.

- Sdílení strategie/ hodnoty organizace/ angažovanost zaměstnanců/ znalosti/ plnění cílů.
- Porozumění v cílech a prosazování nových iniciativ.
- Hodnocení komunikační role manažerů.
- Image samotného vedení uvnitř firmy.
- Efektivita komunikačních nástrojů.
- Sdílení know-how v organizaci apod.

Pro získání zpětné vazby v uvedených oblastech je třeba použít anonymní dotazník pro zaměstnance minimálně ve 2 srovnávacích obdobích s určitou prodlevou, aby bylo možné monitorovat požadovanou změnu.

Pro nastavení vyšší efektivity interní komunikace lze doporučit tento postup podle Holé (2011) v jednotlivých krocích.

1. Obecná analýza interní komunikace prostřednictvím analytických nástrojů (7S, SLEPT, SWOT).
2. Analýza systému stávajícího stavu interní komunikace včetně efektivity komunikačních standardů a kanálů z pohledu managementu organizace – indikace problémů.
3. Analýza systému interní komunikace včetně efektivity komunikačních standardů a kanálů z pohledu vlivných pracovníků (stabilních s neformální autoritou, kteří jsou pilířem organizace) – indikace problémů.
4. Průzkum mezi zaměstnanci pro ověření indikovaných problémů a ověření vnímání systému a jeho základních prvků zaměstnanci.
5. Popis stávající situace na základě výsledků analýz a průzkumu.
6. Návrh opatření a vypracování plánu na jejich realizaci, včetně návrhu na evaluaci (vyhodnocení).

K průzkumu interní komunikace v rámci monitorování mezi zaměstnanci lze použít dotazníky CSQ (Akkirman a Haris, 2005) nebo ICA (Quinn a Hargie, 2004), které se často využívají pro audity interní komunikace v zahraniční praxi, tyto dotazníky jsou detailněji rozebrány v kapitole 3.1.2 jako nástroje vhodné pro audit interní komunikace.

## 3.1 Audity interní komunikace

Již G. B. Shaw vystihl podstatu komunikace: *„Největší problém komunikace je v iluzi, že k ní došlo“* (Hargie, Tourisch; 2009). Komunikace si klade za cíl dosáhnout dorozumění, je však provázena více či méně nedorozuměním, se kterým je nutno počítat a při komunikaci jej eliminovat. Manažeři se často chybně domnívají, že *předaná* zpráva je stejná jako ta *přijatá*. Zpráva však prochází celým komunikačním prostředím, které ji deformuje a pouze zpětná vazba zajistí, že byla přijata a pochopena se stejným obsahem a záměrem, jako byla odeslána. Pokud tento fakt nepřijmeme jako základ komunikace, pak nekomunikujeme, nýbrž pouze informujeme.

Autoři knihy *Auditing Organizational Communication* (Hargie, Tourisch; 2009) hned na prvních stránkách upozorňují na těžkosti nastavení a rozvoje interní komunikace v organizaci. Upozorňují, že pokud chceme komunikovat, neustále se musíme zajímat o to, zda námi nastavená komunikace je efektivní a funkční, zda je srozumitelná a plní své hlavní cíle. Uvádějí, že pro vlastní rozvoj se interní komunikace musí vždy zabývat otázkami:

- Jaká je přesná diagnostika současné komunikační praxe v organizaci a jak je nastaveno její komplexní měření?
- Jak sledujeme dopad jednotlivých kanálů, kampaní, měření a opatření a jak víme, že jsou efektivní?
- Jak posuzujeme celkový přínos interní komunikace k úspěchům firmy, jak víme, že to není dílem jiných faktorů?
- Jak vštípit základní hodnoty, od kterých se odvíjí chování a jednání na všech úrovních organizace, jak překonávat lhostejnost, jak společně čelit novým výzvám?

Dostatečné odpovědi na výše uvedené otázky vždy posílí význam interní komunikace a význam všech jejich aktivit, stejně jako význam těch, kteří se jí v organizaci zabývají. Konkrétně měřitelné dopady a přínosy jsou vždy objektivními argumenty, které nelze zpochybnit a lze je přijmout a využít pro zlepšení. Tyto argumenty lze nalézt v rámci prováděných auditů, které se jeví jako přirozená součást interní komunikace. Audity mohou eliminovat nedorozumění a pomáhat při nalézání nejefektivnějších cest k tomu, jak naplnit očekávání manažerů i zaměstnanců v realitě organizace.

Audity však potřebují teoretickou oporu, zejména ve vymezení interní komunikace a vytýčení jejich cílů. Rozdílné přístupy ke komunikaci způsobují rozdílné přístupy k auditům a audity se mohou spíše zaměřovat na konkrétní komunikační aktivity, kampaně nebo efektivitu kanálů s krátkodobými dosahy. Přínosy aktivit typu jednorázové kampaně se většinou dají změřit objektivně „tvrdými ukazateli“ (Plechatova, 2015). Pro měření dlouhodobých efektů je nutná kombinace tvrdých ukazatelů (fluktuace, nemocnost, počet inovativních návrhů apod.) a měkkých ukazatelů (spokojenost zaměstnanců), které dohromady mohou dát obraz o stavu angažovanosti zaměstnanců (Hargie, Tourisch; 2009). Mnohem složitější audity se zaměřují na komunikační prostředí, které dlouhodobě ovlivňuje práci a motivy pracovníků, tedy na komunikaci, která je nezbytnou podmínkou pro výkon a angažovanost pracovníků.

Podle Hendersona (2005, s. 312) lze audit interní komunikace definovat jako „*proces navržený tak, aby prozkoumal a vyhodnotil program interní komunikace, odhalil překážky efektivní komunikace, odhalil mezery v komunikačních procesech a nabídnul opatření ke zlepšení“*. Současně jej lze vymezit jako proces, který „*nabízí objektivní obraz toho, co se děje ve srovnání s tím, co si vedení firmy myslí, že by se dít mělo*“ Hurst (1991, s. 24).

Mnoho autorů publikovaných auditů interní komunikace vychází z obecných principů zakotvených ve finančních auditech, ve kterých hledají inspiraci, neboť jsou již známé a přinášejí objektivní informace. Například Odiorne (1954) se soustředí ve svém návrhu auditu na množství informací, náklady na kampaně a jejich výnosy. Jiní autoři vycházejí z konkrétních podmínek organizace, např. ve zdravotnictví (Stone 1995), školství (Conoway, 1994) a soustředí se na komunikaci v rámci hlavních procesů organizace. Někteří autoři k auditu přistupují analogicky jako k auditu marketingové komunikace (Schimmel a kol., 2007) a někteří se zaměřují na vztahy zaměstnanců a personální práci (Jennings a kol., 1990). Všichni se však shodují na významu auditu jako základního předpokladu pro zvýšení efektivity komunikace a všichni zdůrazňují význam auditu pro zlepšení komunikace stejně jako význam uveřejnění výsledků a návrhů ke zlepšení, jejich další sledování a vyhodnocování.

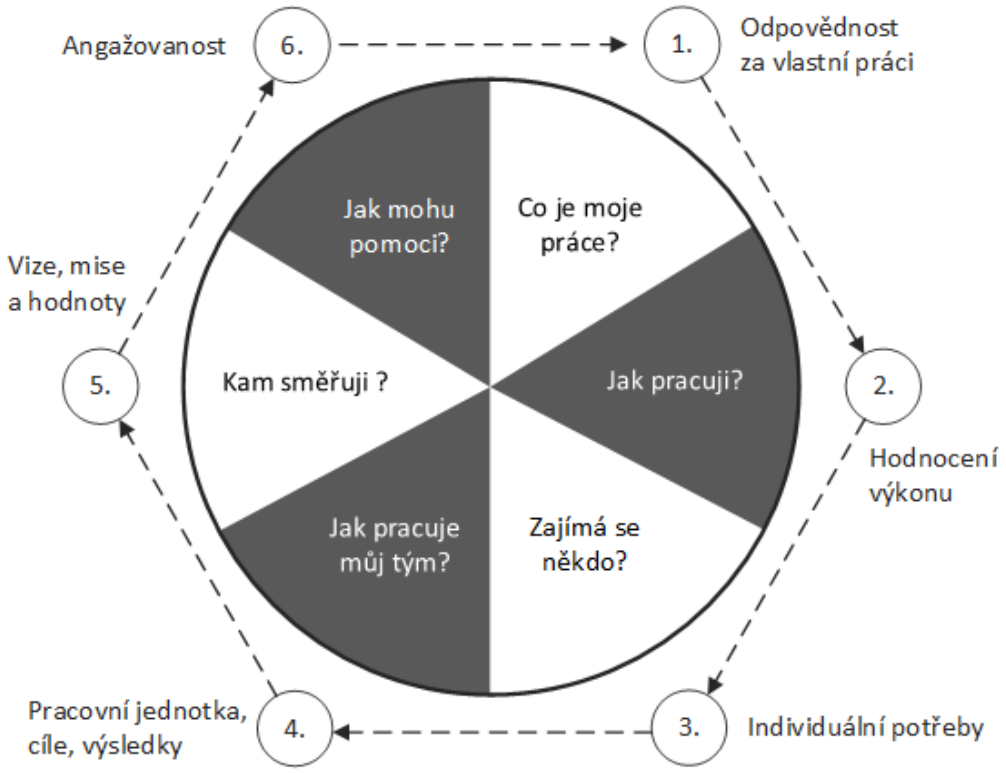
### 3.1.1 Společné a rozdílné koncepce auditů

Některé nástroje pro hodnocení interní komunikace byly vytvořeny již v 70. letech 20. století a využívají se do dnes (CSQ, ICA) v různých modifikacích se snahou zohlednit nová média. To kritizují např. Welch a Jackson (2007, s. 187) upozorněním, že se často hodnotí procesy bez obsahu a často je opomíjen pohled uživatele, jeho spokojenost s kvalitou interní komunikace. Také Uusi a Nurkka (2010 str. 303) upozorňují, že se často opomíjí to, co zaměstnanci v komunikaci považují za důležité, a spíše se upřednostňuje hodnocení stávajícího nastavení bez hledání potenciálu ke zlepšení. Ruck a Welchová (2011) ve své odborné práci *Valuuing internal communication* poukazují na zastaralé metody a techniky hodnocení, na úzké zaměření na proces, na audity bez zakomponování komunikačních potřeb zaměstnanců a nových médií ve většině publikovaných studií.

Základní návod pro hodnocení lze nalézt již v roce 1978, kdy Goldhaber a kol. (1978, s. 82) rozčlenili základní komunikační potřeby do skupin: komunikace související s výkonem práce a chodem organizace, komunikace zaměstnanců (personální záležitosti), komunikace zahrnující vlastní vyjádření, stížnosti a hodnocení nadřízených. Stejně tak poradenská společnost Tower Watson (2010) ukazuje na výsledcích své studie význam vlastního vyjádření zaměstnanců pro jejich angažovanost. Studie ukazuje, že u většiny firem dobře funguje komunikace ze shora dolů o dění ve firmě. V této komunikaci se jedná především o informovanost, ale absentuje prostor pro komunikaci, resp. zpětnou vazbu. Tím se komunikace oslabuje o vliv na zvýšení angažovanosti u samotných zaměstnanců.

I další studie ukazují, že často nejsou naplněna očekávání zaměstnanců, že s nimi o důležitých záležitostech budou manažeři diskutovat. Například Truss a kol.(2006, s. 13-14) dokládají, že 42 % zaměstnanců postrádá od manažerů komunikaci o tom, co se ve firmě děje, a ujištění, že s nimi počítá. Robertson (2005) pak ukazuje na hlavní oblasti, o kterých chtějí zaměstnanci komunikovat: vlastní práce, osobní záležitosti, provozní a strategické otázky a zpětnou vazbu.

Tourish a Hargie (2009, s. 31) také poukazují na to, že se často audit zaměřuje na procesy více než na obsah, sami doporučují, aby audit sledoval míru důvěry a kvalitu *„komunikačního prostředí“*, tedy kvalitu pracovních vztahů. To potvrzuje také D´Aprix (2006, s. 238), který klade důraz na názory zaměstnanců, kteří chtějí v organizaci komunikovat. Jeho komunikační model na obrázku 10 vychází z modelu komunikačního prostředí, který považují manažeři za významné a které by mělo vést k angažovanosti zaměstnanců přes jednotlivé kroky: přijmutí zodpovědnosti za vlastní práci, ke které dostávají zpětnou vazbu hodnocením výkonu, dále pak přes vytvoření prostoru k řešení osobních potřeb, týmovou spoluprací s jasně definovanými úkoly v provázanosti na vizi, misi a hlavní hodnoty organizace. Takto vytvořené komunikační prostředí je složeno především z hygienických faktorů, jejichž nefunkčnost způsobuje pasivitu a frustraci zaměstnanců. Naopak v případě vysoké kvality komunikačního prostředí lze dosáhnout identifikace zaměstnanců s organizací a jejich angažovanosti. Na tomto modelu je dobře vidět, že interní komunikace je závislá na přístupu managementu, na vizi a přístupu k jednotlivci, který se odráží v personálním řízení a v manažerském řízení.




**Obrázek 10 Model komunikačního prostředí (D´Aprix, 2006)**

Podle Slusse a kol. (2008, s. 457) v „*organizaci vzniká velké množství vztahů*“, z nichž hlavními jsou vztah jednotlivce k organizaci a vztah k přímému nadřízenému. Tyto vztahy ovlivňují celkový výkon zaměstnance. Autoři zabývající se teorií sociální identity ve svých pracích ukazují, že nedostatek identifikace s organizací vede u zaměstnanců nejen k pasivitě, ale také ke zvýšení stresu, syndromu vyhoření a zvýšení nemocnosti (Haslam, 2003). Zmíněné vztahy vycházejí z nastavených hodnot v organizaci. D´Aprixův model je tedy nutné brát vážně v kontextu strategie, kultury, personální politiky i manažerských komunikačních kompetencí, které jsou v organizaci nastavovány, neboť jak také dokládá Daymon (1993, s. 247) „*kritickým bodem v interní komunikaci se stává neschopnost top managementu propojit strategii se zaměstnanci*“. I práce Cartwrighta a Holmese (2006, s. 200) dokládá, že v interní komunikaci zaměstnanci také hledají utvrzení vlastního smyslu a účelu jejich práce, ohodnocení a perspektivy jejich další pracovní kariéry.

Z doložených a publikovaných akademických i poradenských studií s tématem auditu vyplývá, že není úplně jednotný přístup k hodnocení a měření interní komunikace a její efektivity. Příčinou jsou rozdílné přístupy k obsahu interní komunikace a neexistující přímé propojení teoretických východisek s hodnocením efektivity v praxi. Studie přes rozdílné přístupy vykazují společné rysy, a to zejména ve využívání dotazníků a kvantitativních metod k vyhodnocení. Společná je také absence koncepčního modelu konkrétních indikátorů hodnocení interní komunikace s jednoznačným propojením vymezeného obsahu interní komunikace. Toto propojení by vytvořilo celkový rámec pro zvýšení efektivity, nejen konkrétních aktivit, ale celého komunikačního prostředí. I zde však platí, že chceme-li něco zlepšovat, musíme to umět změřit, chceme-li to měřit, musíme vědět, co to je, a právě vymezení komunikačního prostředí se ukazuje jako problém. Jako problém se také ukazuje nedůvěra managementu ve význam interní komunikace, která může vyústit pouze v povrchní

měření komunikačních aktivit. Hodnocení, resp. audit musí pro svoji úspěšnost vycházet z poznání, že interní komunikace:

- vychází z významu lidského potenciálu, tedy nesporných aktiv organizace (Rittter, 2003, s. 50),
- prokazatelně zvyšuje výkon (Tourish, Hargie; 2009, s 10-15) a vytváří konkrétní kapitál (Malmelin, 2007, s. 298),
- vytváří navíc sociální kapitál vznikající ze spolupráce (Lee, 2009) podporující další výkon firmy.

### 3.1.2 Nástroje vhodné pro audit interní komunikace

V odborných publikacích se objevují výsledky auditů, nejčastěji založených nejčastěji na dvou již zavedených dotaznících.

**Dotazník International Communication Association (ICA Communication Audit)**

Tento nástroj, dotazník je dobře zavedený již od 70. let a vznikl v organizaci International Communication Association (www.icahdq.org). Dotazník je založen na komplexním přístupu k interní komunikaci. Upravená a revidovaná verze Tourischem a Hargiem (2009, s. 420-437) má celkem 8 hlavních částí, 122 otázek zaměřených na obsah komunikace, kanály a procesy, dále pak na množství odeslaných a přijatých informací, dvě části jsou pak šité na míru konkrétním organizačním záležitostem. Dotazník se soustřeďuje hlavně na komunikaci související s výkonem práce, benefity, podporu a rozvoj. Dotazník však obsahuje pouze jedinou otázku v souvislosti s cíli organizace. Respondenti hodnotí na 5 stupňové Likertově škále a otázky jsou koncipovány tak, že respondent vždy hodnotí, zda je k jednotlivým tématům dostatek informací. V dotazníku je více prostoru věnováno komunikaci spojené s konkrétním pracovním místem. Podle Rucka a Welchové (2011) je v dotazníku silně podceňován význam identifikace s organizací a dotazník zbytečně detailně zkoumá, kolik jakých informací, jakým kanálem zaměstnanci dostali. Dotazník neřeší důvěryhodnost informací a vůbec, zda jsou zaměstnanci spokojeni. Dotazník je koncipován z pohledu managementu (dáváme dostatek informací?), nikoliv z pohledu zaměstnance (dostávám informace, které opravdu potřebuji?) a pomíjí dialog a prostor pro zpětnou vazbu.

**Dotazník Communication Satisfaciton Questionaire (CSQ Communication Audit)**

Dalším nejužívanějším dotazníkem je dotazník CSQ , který se primárně soustřeďuje na spokojenost zaměstnanců s komunikací. Byl navržen dvojicí autorů Down a Hazen a první výsledky byly publikovány v článku *A factor analytic study of communication satisfaction* v časopise Journal of Business Communication (1977). Tento dotazník se soustředí na 8 domén a zahrnuje tak široký zásah interní komunikace: komunikační prostředí organizace, vztahy s nadřízenými, integraci zaměstnanců, kvalitu médií (komunikačních kanálů), vztahy mezi podřízenými, formálně nastavenou komunikaci, sdílenou perspektivu organizace a zpětnou vazbu.

Dotazník celý tak zahrnuje individuální i širší aspekty komunikace v organizaci, zejména pak otevřené prostředí pro inovace. Jak uvádí autoři Clampit a Down (1993) u tohoto dotazníku se měří i spokojenost s osobní zpětnou vazbou, což se neobjevuje často. Na druhou stranu nedostatky tohoto dotazníku uvádí např. Clampit (2009, s. 58), který poukazuje na nedostatek prostoru pro hodnocení komunikace mezi top managementem – organizací a zaměstnanci.

Průzkumy na poli interní komunikace, kromě samotného stavu hodnocení interní komunikace, přinášejí sekundárně další poznatky, které mohou zpětně obohatit teorii. Jako příklad lze uvést White a kol. (2010, s. 78), který ve své shrnutí dle výsledků hodnotí

elektronickou komunikaci tak, že e-maily jsou vhodné pro rychlé informace, především oznámení a aktualizace, zprávy na papíře znamenají významné informace, intranety jsou především archivem všech informací, ke kterým se lze vracet. Nástrojem pro rychlou odezvu a stále nejdůležitější zůstává interpersonální komunikace - dialog na všech úrovních.

Ruck a Welchová ve své práci *Valuing internal communication, management and employee perpectives* (2011) zhodnotili 12 studií – hodnocení interní komunikace, které byly v poslední době uveřejněny ve významných odborných publikacích. Toto srovnání je výbornou sondou do hodnocení auditů interní komunikace. V tabulce 11 jsou uvedeny stručné parafráze nejdůležitějších výsledků.

Poslední uvedený audit v tabulce je autorčin audit provedený ve Svitavské nemocnici a.s., publikovaný v roce 2012 (Holá, 2012). Použitý dotazník ověřoval spokojenost zaměstnanců s interní komunikací a vycházel z identifikovaných problémů na základě předcházející analýzy dle postupu uvedeného v kapitole Zvyšování efektivity interní komunikace.

Autorka se zaměřila na zhodnocení naplňování hlavních cílů interní komunikace- informační potřeby, motivaci ke spolupráci, formování pozitivních postojů, zvýšení stability a loajality a dále na ověření vybraných problémů, které se objevily po analýze rozhovorů s vybranými manažery a vlivnými osobnostmi, a to:

- nejednotná komunikace managementu,
- nespravedlivé prostředí a slabá organizační kultura,
- slabá a nedeklarovaná personální politika (nahrazena kolektivní smlouvou),
- absence interního marketingu,
- absence informací o chystaných změnách,
- nedostatečné komunikační dovednosti a znalosti manažerů,
- silný pozitivní vztah k organizaci a výkonu práce,
- důvěra v liniový management,
- obava z otevřené komunikace,
- absence podpory inovací.

Tabulka 12 obsahuje přehled klíčových slov, objevujících se v rešeršovaných auditech. Pro jednotlivé skupiny tematicky příbuzných slov, opakujících se v auditech, jsou zvolené komunikační kategorie – jako nadřazené názvy sdružující významový průnik jednotlivých slov. Názvy komunikačních kategorií jsou voleny v souladu s užívanou terminologií v problematice interní komunikace. Všechny kategorie jsou z oblasti personálního managementu, marketingu, technologií a manažerské komunikace.

Jednotlivé komunikační kategorie lze pokládat za jednotlivé auditované součásti interní komunikace, které ukazují komplexnost a rozsah interní komunikace z hlediska potřeb zaměstnanců. Tyto kategorie mohou být východiskem k měření i k nastavení interní komunikace.

Význam kvalitních auditů a měření přínosů interní komunikace, ve své článku popisuje také Plechatová (2015), upozorňuje, že mnoho firem přínosy interní komunikace měřit nedokáže a tak interní komunikace ve firmě ztrácí na svém významu, neboť není pro organizaci uchopitelná.

**Tabulka 11 Srovnání publikovaných auditů (Ruck, Welch, 2011; Holá, 2011)**

| Studie | Obsah (výsledky) | Kanály (výsledky) | Klíčová slova |
|---|---|---|---|
| **Rower Watson Capitalizung on Effective Communicatio 2009/2010** (Communication ROI Study, 2010) 328 zaměstnavatelů v 22 různých průmyslových odvětvích z celého světa (43 % USA) | Komunikace v oblastech: **porozumění byznysu** 60% efektivita **výkon a finanční cíle** 56% efektivita **odměny** (zdravotní péče, bonusy, příspěvek na penzi, plat) 45% efektivita | Sociální sítě – méně než polovina respondentů využívá. Elektronická komunikace – výrazný nárůst v používání Tištěná média – růst ve vybraných médií, obecně pokles. | Cíle, plány, strategie, výkon benefity, elektronická média, tištěná média, sociální sítě |
| **Melcrum Social Media Survey** (2010) Více než 2600 respondentů - specialistů na interní komunikaci (www.sourcewire.com/news/56745/ melcrum-social-media-survey) | nehodnoceno | **Elektronická komunikace.** Newletters a e-maily – 68 % respondentů preferuje tuto komunikaci. Online video, sociální média, blogy - téměř polovina respondentů využívá všechny tyto nástroje. | elektronická média, sociální sítě, blogy |
| **White a kol**. (2010) 147 rozhovorů záměrně vybrané souboru napříč všemi profesními skupinami ve velkých kampusech univerzity v USA. Kvalitativní studie 20 subjektů z USA, všichni respondenti měli více než 5 letou zkušenost ve středním nebo liniovém managementu. | **Požadované informace:** administrativní rozhodnutí, rozpočet, personální rozhodnutí, cíle a budoucí směr, očekávané změny. Kritéria pro úspěšnou komunikaci: včasnost, stručnost, relevantnost, srozumitelnost, důvěryhodnost, odpovědnost, profesionálnost, upřímnost. | **Preferovaný kanál**: osobní komunikace, přestože se mnozí domnívají, že porady berou příliš času. Výběr správného kanálu: komunikace by měla být vedena s ohledem na obsah, ne všechny informace je vhodné posílat mailem, ne všechny však vyžadují osobní komunikaci. | rozhodnutí, rozpočet, personální rozhodnutí, cíle, změny, úspěšná komunikace |
| **Al Ghamdi, Roy a Ahmed (2007)** Reprezentativní vzorek více než 3000 zaměstnanců | **Výkon se váže na komunikaci a zpětnou vazbu směrem nahoru**. Zaměstnanci jsou spokojeni se svými manažery jako kouči (44%), s diskusí nad jejich vzděláváním a rozvojem (35 %) a s poskytnutým prostorem pro zpětnou vazbu. Více než třetina zaměstnanců je nespokojena se zpracováním jejich zpětné vazby směrem nahoru. | Nehodnocena | Manažerské komunikační kompetence, zpětná vazba, rozvoj a vzdělávání – personální politika. |
| **Al-Gham a kol. (2007)** Odpovědi zaměstnanců jedné korporace v Saudské Arábii | Nehodnoceno | **Preference kanálů před strategií** (5 největších preferencí. 1. Porada managementu 2. Porada s přímým nadřízeným 3. Pohovor s přímým nadřízeným 4. Informace na nástěnkách, plakátech a informační letáčky 5. e-mail | Porady, pohovory, nástěnky, letáky plakáty, e-mail, |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Truss a kol. (2006)**<br>Stratifikovaný vzorek 2000 zaměstnanců ve Velké Británii | **Vzdělávání a rozvoj** – 32 % nikdy nebo vzácně diskutováno.<br>**Výkon** – 30 % vzácně nebo nikdy diskutováno.<br>**Vize** – 48 % se domnívá, že firma má srozumitelnou vizi.<br>**Dobře informováno o organizaci** se necítí být 42 %.<br>**Zpětná vazba** – jen 37 % je spokojeno s prostorem po zpětnou vazbu. | Nehodnoceno | Vzdělávání a rozvoj<br>hodnocení výkonu<br>informace o organizaci, vize, strategie, cíle,<br>zpětná vazba |
| **Byrne a LeMay (2006)**<br>598 zaměstnanců na plný úvazek z technologických amerických firem, s využitím ICA dotazníku. | Informovanost<br>Spokojenost s rozsahem informací o firmě -3.2<br>Spokojenost s informovaností v týmu 3.05<br>Spokojenost s informovaností týkající se vykonávané práce – 3.37<br>Hodnocení na škále spokojenosti 1 až 5 (silná spokojenost) | Tradiční média/multimédia<br>Spokojenost s tradičními médii 3.43<br>Spokojenost s multimédii 3,76<br>Hodnocení na škále 1 až 5 (silná spokojenost) | Informovanost, dění v organizaci, informovanost v týmu, výkon práce tradiční média<br>multimédia |
| **Akkirman a Haris (2005)**<br>Průzkum v turecké pobočce německé firmy. Průzkumu se zúčastnili 46 pracovníků virtuálních kanceláří a 22 stálých pracovníků. | **Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)**<br>Spokojenost s komunikací 3.44/3.24<br>Osobní zpětná vazba 3.38/2.92<br>Integrace do organizace 3.57/3.12<br>Vztahy s nadřízeným 4.02/3.73<br>Komunikační klima 3.69/3.26<br>Horizontální komunikace 3.66/3.17<br>Hodnocení na škále 1 až 5, spokojenost měřena u virtuálních pracovníků i tradičních pracovníků | Nehodnoceno | Zpětná vazba, integrace<br>Vztahy s nadřízeným – manažerské<br>Horizontální komunikace<br>komunikační klima |
| **Clampit a Downs (2004)**<br>1300 pracovníků z různých firem i zemí, využití CQS dotazníku. | **Spokojenost**<br>Komunikace nadřízeného -34.18<br>Komunikace podřízeného -33. 43<br>Horizontální komunikace – 31.81<br>Integrace do organizace – 29.62<br>Kvalita médií -29.17<br>Komunikační klima – 26.56<br>Firemní informace -26.35<br>Osobní zpětná vazba – 23.99<br>Hodnoceno na škále 0 až 50 (maximální spokojenost) | Nehodnoceno | Komunikace s nadřízeným<br>Komunikace s podřízeným<br>Horizontální komunikace<br>Integrace<br>Média<br>Komunikační klima<br>Firemní informace<br>Zpětná vazba |
| **Quinn and Hargie (2004)**<br>Rozhovory, dotazníky a analýza kritických záležitostí v policejních složkách Severního Irska, 131 respondentů, ICA dotazník | **ICA dotazník**<br>Největší zjištěné nedostatky se týkají komunikace v oblasti: rozhodnutí, která ovlivňují moji práci, příležitosti osobního rozvoje, hlavní manažerská rozhodnutí, rozvoj a změny politiky firmy, věci, které ve firmě nefungují | Respondenti vyjádřili přání, aby dostávali informace v rozumné míře oficiálně spíše než přes „šeptandu“, nechtějí dostávat příliš mnoho informací přes média. | Strategie, manažerská rozhodnutí<br>osobní rozvoj personální politika, inovace, zpětná vazba, šeptanda |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Holá (2012)**<br>Průzkum interní komunikace ve Svitavské nemocnici a.s..<br>Rozhovory s top managementem a vybranými osobnostmi<br>Dotazníkový průzkum<br>282 respondentů + 34 manažerů (50 % z populace zaměstnanců, 61 % z celkových 100 % manažerů) | **Spokojenost s interní komunikací-** zhodnocení naplňování hlavních cílů: informační potřeby, motivace ke spolupráci, formování pozitivních postojů, zvýšení stability a loajality a dále dle vybraných problémů, které se objevili po analýze rozhovorů.<br>Nejednotná komunikace managementu.<br>Nespravedlivé prostředí.<br>Slabá organizační kultura<br>Slabá a nedeklarovaná personální politika (nahrazena kolektivní smlouvou)<br>Absence interního marketingu<br>Absence komunikačního plánu a komunikačních standardů<br>Nedostatečné komunikační dovednosti a znalosti manažerů<br>Silný pozitivní vztah k organizaci a výkonu práce<br>Důvěra v liniový management<br>U některých profesních skupin (nelékaři) je patrná vyšší loajalita a větší nespokojenost<br>Obava z otevřené komunikace<br>Absence podpory inovací, absence informací o chystaných změnách. | Intranet<br>e-maily<br>informační nemocniční systémy | Manažerská komunikace<br>Organizační kultura<br>Personální politika<br>Interní marketing<br>Komunikační plán<br>Komunikační standardy<br>Manažerské komunikační kompetence<br>Vztah k organizaci<br>Nespravedlnost<br>Angažovanost<br>Loajalita<br>Důvěra<br>Otevřená komunikace<br>Podpora inovací<br>strategie |

**Tabulka 12 Shrnutí klíčových slov z auditů**

| **Klíčová slova** | **Komunikační kategorie** |
|---|---|
| Cíle, plány, strategie, rozhodnutí, rozpočet, cíle, změny, informace o organizaci, vize, strategie, cíle, informace o chystaných změnách | Strategie, cíle |
| Hodnocení výkonu, pohovor, zpětná vazba | Zpětná vazba |
| Benefity, personální změny a rozhodnutí, rozvoj a vzdělávání – personální politika, vzdělávání a rozvoj, zpětná vazba, integrace, inovace, osobní rozvoj, nespravedlnost, angažovanost, loajalita | Personální politika/ přístup k zaměstnancům |
| Elektronická média, tištěná média, sociální sítě, intranet | Komunikační kanály, nastavení interní komunikace |
| Elektronická média, tištěná média, sociální sítě, sociální sítě, porady, pohovory, nástěnky, letáky plakáty, e-mail, tradiční média, multimédia, inovace, komunikační standardy | Komunikační standardy, komunikační kanály |
| Elektronická média, sociální sítě, blogy, e-mail, multimédia | Technologie |
| Manažerská komunikace, komunikace managementu | Komunikace managementu |
| Úspěšná komunikace, manažerské komunikační kompetence, porady, pohovory, informovanost v týmu, hodnocení výkonu práce, integrace, vztahy s nadřízeným, Komunikace s nadřízeným<br>komunikace s podřízeným, manažerská rozhodnutí<br>Osobní rozvoj, manažerská komunikace, komunikační plán, komunikace managementu | Manažerské komunikační kompetence |
| Informace o firmě, informace o organizaci, vize, strategie, cíle, firemní informace, interní marketing | Interní PR |
| Informace o organizaci, informovanost, dění v organizaci, informovanost v týmu, horizontální komunikace, firemní informace | Formální nastavení interní komunikace |
| Komunikační klima, zpětná vazba, šeptanda, organizační kultura, spravedlivé prostředí, firemní kultura, vztah k organizaci, angažovanost, loajalita, důvěra, otevřená komunikace, podpora inovací | Organizační kultura, otevřená komunikace |

# 4 Systémové nastavení interní komunikace

Hlavním důvodem nefunkčnosti interní komunikace je především podcenění jejího významu, pramenící především z neznalosti problematiky (Holá, Čapek; 2014). U firem v segmentu malých a středních lze pozorovat krizi růstu právě ve špatné komunikaci. Firma roste, mění se zejména co do počtu zaměstnanců a prioritně řeší marketingovou komunikaci se zákazníky a vnějšími partnery. Interní komunikace se zanedbává. Ve firmách se budují CRM[13] systémy pro zákazníky a partnery firmy, často se však zapomíná, že hlavními partnery firmy jsou její zaměstnanci. Vedení firmy opomíjí fakt, že základem spolupráce je komunikace, že pro fungování firmy je důležitá fungující oboustranná komunikace (Holá, 2006).

Z průzkumů uváděných v odborné literatuře vyplývá, že *„nedostatečná či neadekvátní interní komunikace je odpovědná za více než 60 % všech problémů organizace*“ (Hloušková, 1998). Přičemž primárním problémem také bývá rozdílné chápání obsahu interní komunikace nebo neznalost problematiky. Manažeři často neznají komplexnost obsahu interní komunikace.

Dílčí příčiny vyúsťují do dvou základních, a těmi jsou nesystémovost a podceňování strategického významu interní komunikace. Není-li interní komunikace systémově řešena, tedy nenastavuje-li základní rámec pro pravidelně sdělovaný dostatek aktuálních informací, vytváření prostoru pro vyjasňování a diskuze, ale spíše jen sporadicky oznamuje, pak nechává obrovský prostor pro potenciální spekulace a zakládá podmínky pro naprosto roztříštěné názorové prostředí nebo naopak pro vznik „zcela jasných názorů“ a fám, bohužel pro firmu ve svém důsledku škodlivých (Goldhaber,1993).

V organizaci na základě osobních vztahů, vzájemných pracovních i osobních sympatií i antipatií vznikají různé komunikační kanály neformální komunikace. Zde samozřejmě naprosto spolehlivě fungují efekty komunikačního šumu a sněhové koule. Pokud pracovníci nemají dostatek informací, spekulují a dál informace předávají s vlastní váhou informace. Tento stav může až paralyzovat jejich pracovní výkon (Holá, 2006).

Čím méně je formální komunikace, tím intenzivnější je neformální. Na tuto skutečnost upozorňuje také Jackson (1987). Nefungující komunikace ve firmě má zcela jasně měřitelný účinek na produktivitu práce jednotlivých pracovníků. Jestliže část pracovní doby zaměstnanci tráví diskuzemi o nevyjasněných otázkách fungování firmy, o nevyjasněných chystaných změnách či různých jiných nejasných záležitostech, nevěnují se své práci dostatečně a mohou i začít pochybovat, zda jejich práce má nějaký význam.

Zejména nekorigovaná komunikace nebo její úplná absence v době krize má velmi škodlivé následky. Čím delší je prodleva v komunikaci, tím hůř bude management po čase firmu zvládat a nastavovat ji z chaosu do fungujícího systému. To potvrzuje ve své monografii také Miller (2008).

Mnozí autoři se shodují, že interní komunikace jako nástroj managementu může být efektivní za předpokladu, že je součástí strategie a je řešena systémově. Ad hoc komunikační aktivity nevytvářejí koncepční komunikační prostředí. Naopak nastavený systém interní komunikace zabraňuje improvizovaným akcím a nutí management pracovat systematicky v každé situaci, takže nemůže docházet k absenci komunikace (Ruck., Welch, 2011),(Smith, 2008).

[13] CRM Customer Relationship Management označuje systémy pro řízení vztahů se zákazníky

Jeden z průzkumů interní komunikace provedený firmou LMC ve spolupráci s Institutem interní komunikace v roce 2012 přinesl výsledky naznačující význam strategického a systémového nastavení interní komunikace. Výsledky jsou shrnuty také v práci Holé (2013). Dotazník se konkrétně zajímal o systémové a strategické řízení interní komunikace a byl zaslán na partnery LMC: firmy, které mají 50 a více zaměstnanců, s žádostí o vyplnění manažerem, který se ve firmě interní komunikací zabývá. Nízká návratnost (4 %), pouze 252 kompletně vyplněných dotazníků, byla způsobena zřejmě faktem, že dotazník byl zaslán personálním manažerům a možná v oslovených firmách nebyl manažer, který by se interní komunikaci ze své pozice zabýval.

Ve vzorku většina manažerů uvedla, že interní komunikaci řídí systémově. Většina také uvedla, že nezahrnuje interní komunikaci do svého strategického řízení, viz tabulka 13.

**Tabulka 13 Četnosti respondentů v kategoriích firem dle počtu zaměstnanců s rozlišením jejich přístupu k interní komunikaci**

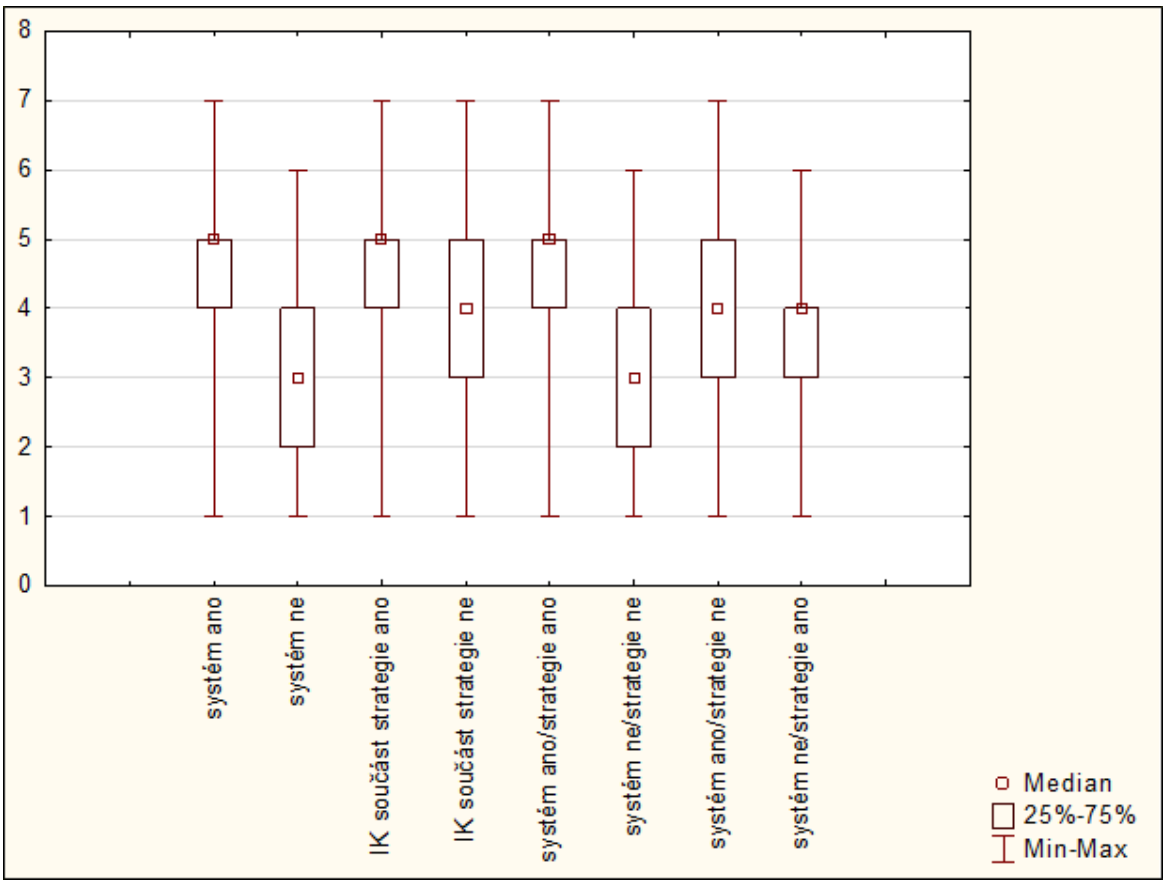
| Počet zaměstnanců | Četnost | Systémové řízení IK | IK je součástí strategie |
|---|---|---|---|
| 50 - 250 | 130 | 65 % | 45 % |
| 251 - 499 | 51 | 69 % | 43 % |
| 500 - 1000 | 27 | 74 % | 41 % |
| 1 000 - 10 000 | 42 | 83 % | 55 % |
| Více než 10 000 | 2 | 100 % | 100 % |
| Celkem | 252 | 70 % | 23 % |

Firmy byly následně rozděleny do skupin podle toho, zda systémově a strategicky řídí interní komunikaci (a jejich kombinace) a mezi jednotlivými skupinami pak byly porovnávány hodnoty hodnocení efektivity interní komunikace. Manažeři odpovídali *ano/ne* na otázky, zda má jejich firma nastavený systém interní komunikace (jakýkoliv) a zda je interní komunikace součástí firemní strategie viz tabulka 14.

**Tabulka 14 Četnosti firem v jednotlivých skupinách dle systémového a strategického řízení**

| Skupiny firem dle strategického a systémové řízení IK, $n = 252$ | $n_i$ | Medián efektivity IK |
|---|---|---|
| systém ano | 176 | 5 |
| systém ne | 76 | 3 |
| IK součástí strategie ano | 116 | 5 |
| IK součástí strategie ne | 136 | 4 |
| systém ano/strategie ano | 97 | 5 |
| systém ne/strategie ne | 57 | 3 |
| systém ano/strategie ne | 79 | 4 |
| systém ne/strategie ano | 19 | 4 |

Krabicové grafy na obrázku 11 představují hodnocení efektivity interní komunikace v jednotlivých skupinách. Efektivita interní komunikace byla hodnocena na škále 1 až 7 (max). Z obrázku je patrné, že nejlepší hodnocení efektivity interní komunikace dosahují ve firmách, které označily, že interní komunikaci řídí systémově a strategicky.




**Obrázek 11 Krabicové grafy hodnocení efektivity interní komunikace ve skupinách podle systémového a strategického řízení interní komunikace**

Vzorek 252 firem nelze považovat za reprezentativní a data za platná pro základní populaci českých firem v uvedené kategorii, přesto průzkum může posloužit jako východisko k dalšímu výzkumu a jeho výsledky mohou inspirovat. Bohužel doposud nebyl v ČR proveden validní výzkum v této oblasti.

## 4.1 Systém interní komunikace a jeho základní prvky

Návrh systému interní komunikace vychází z potřeby zakotvit rámec pro komunikaci tak, aby ji definoval a usnadnil její implementaci. Idea návrhu systému interní komunikace se opírá o definici systému dle Halla a Fagena (1968). Systém je množina prvků a jejich vlastností, spojená vzájemnými vztahy mezi objekty a jejich vlastnostmi. Interní komunikaci můžeme chápat jako množinu prvků, které jsou jednotlivými komponenty celku a jsou ve stálé vzájemné interakci a společnou synergií vytvářejí vlastnosti celku.

Na základě rozsáhlé rešerše problematiky interní komunikace a praktických poznatků, i vlastních provedených auditů interní komunikace v letech 2006-2011 (Holá, 2011) docházím k přesvědčení, že lze vymezit určitou opakující se množinu prvků – faktorů, které interní komunikaci zásadně ovlivňují a v podstatě ji reprezentují. Tyto prvky vytvářejí komunikační prostředí, bez kterého nelze dosáhnout efektivní interní komunikace. Tedy pokud má být interní komunikace přínosná, pak potřebuje pevný základ, a pokud selhává, pak proto to, že absentuje některý z jejich prvků, které základ vytvářejí. Systémové nastavení může zamezit selhávání komunikace a preventivně nastavit zejména formální nastavení, které často chybí. Je také nutné zdůraznit, že každý z dále uvedených prvků zásadně stimuluje pracovníky a vytváří konkrétní podmínky pro jejich vlastní motivaci.

Navržený systém je založen na myšlence sjednocení různých přístupů roztříštěné teorie a zprostředkovává interní komunikaci jako systém, který lze implementovat do praxe organizací. Tento systém je dostatečně srozumitelný, dostupný, obecný, ověřitelný a nadčasový. Tyto principy jednoznačně pomáhají systém vysvětlovat a implementovat.

*Srozumitelnost* systému je založena na jednoduchém popisu a využívání terminologie běžných manažerských nauk. *Dostupnost* vychází z absence jakýchkoliv vstupních bariér při implementaci systému, které by mohly využití bránit. *Obecně* je systém přijatelný, neboť je aplikovatelný v jakémkoliv organizačním prostředí bez ohledu na specifika oboru působnosti organizace bez ohledu na počet zaměstnanců či region. *Ověřitelnost* systému je průkazná zejména při zjišťování stavu interní komunikace v organizaci (auditech) a zvyšování její úrovně. Systém je také *nadčasový*, neboť přes rychlý rozvoj technologií, základní myšlenky a principy zůstávají stejné, forma je ustálená, obsah jednotlivých prvků je trvalý s prostorem pro vývoj konkrétních forem komunikace.

Navržený systém jednoduše ukazuje cestu, jak se lze dostat k požadované úrovni interní komunikaci. Je pomůckou pro management, kterému často chybí znalosti problematiky interní komunikace. Systém si neklade ambici jediného možného řešení, ale poskytuje náhled na možné řešení, naznačuje scénář možného nastavení interní komunikace, možná i jen rámec, neboť vždy kromě základního komunikačního prostředí a efektivity komunikačních nástrojů je třeba řešit aktuální témata. Každopádně je navržený systém dostatečně široký, aby mohl posloužit jako základ pro nastavení interní komunikace, stejně jako případný nástroj auditu.Navržený systém také vychází ze 4 různých podrobně uvedených přístupů k problematice interní komunikace (marketinkový, informační, personální a manažerský) a také ze základních principů, které kvalitě interní komunikace napomáhají. Tyto principy se často objevující v odborné literatuře jako principy leadershipu a manažerského vedení (Bedrnová a kol., 2012). Jedná se především o principy:

- partnerství,
- vzájemné prospěšnosti,
- spravedlnosti,
- otevřenosti,
- morální autority.

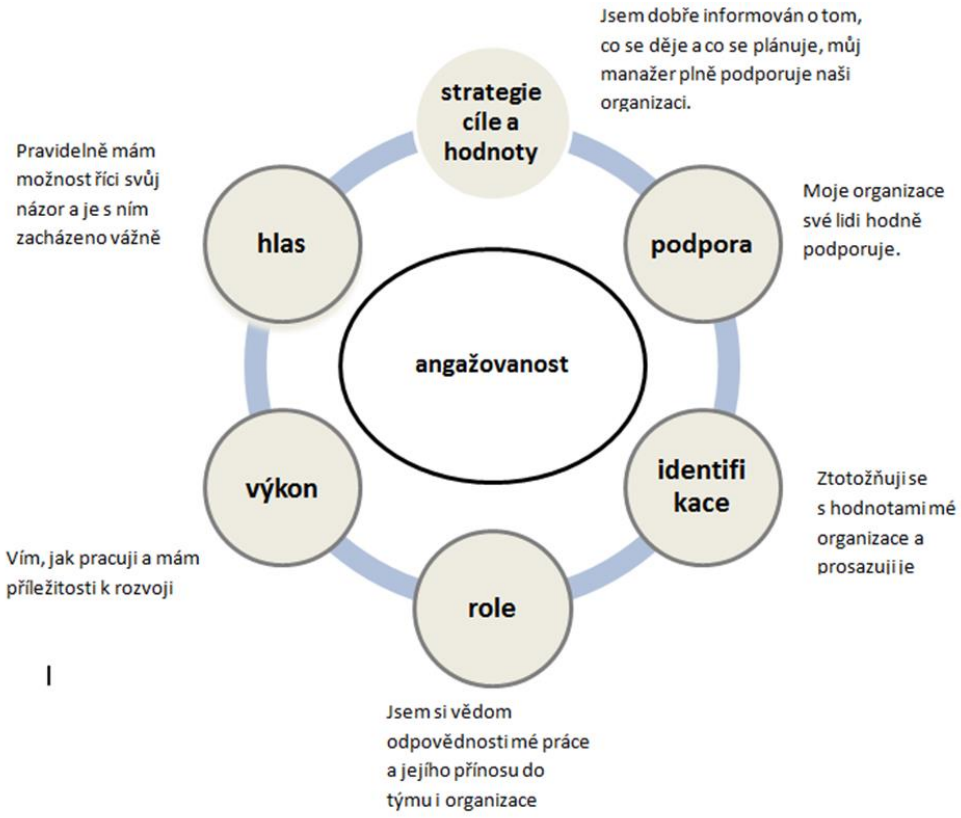
Uvedené principy přesně odrážejí základní firemní atmosféru, ve které všichni pracovníci pracují. Záleží tedy na otevřeném spravedlivém vztahu, nastaveném vlastníkem a vedením firmy k pracovníkům, na vůli managementu neustále firmu udržovat stabilní a konkurenceschopnou (Armstrong, 2008).

Návrh systému odpovídá myšlence základních kamenů efektivní komunikace (Smith, 2008), odpovídá i teorii o významu strategického řízení a koresponduje s výsledky publikovaných auditů. Myšlenku, že pro efektivní interní komunikaci je nutné nejprve zabezpečit vhodné komunikační prostředí, zdůrazňují v monografii *Auditing Organizational Communication"* také Tourish a Hargie (2009).

Návrh se také inspiruje modelem efektivní interní komunikace uváděné Yates (2006), vytvořený ze studie Wattson Wayatt viz obrázek 4. Tento model ukazuje základní hierarchii efektivní interní komunikace: na podstavě vytvořené formálním nastavením, technologiemi, personální politikou, kterou zde představují integrované benefity, a podporou inovací ukazující význam manažerské komunikace. Na tento základní rámec navazuje tzv. behaviorální úroveň, která by měla vést k porozumění, a jde především o propojení výkonu s výsledky, což představuje především strategické cíle organizace. Na vrcholu pyramidy je pak žádoucí manažerská komunikace, která by měla vést k přijetí odpovědnosti zaměstnanců za vlastní výsledky a cíle firmy.

Navržený systém je také v mnoha bodech podobný různě uváděným modelům postaveným na výsledcích auditů. Na obrázku 12 je uveden model Rucka a Welche (2011) ke zvyšování angažovanosti pracovníků. Tento model vychází z konceptu, ve kterém je hlavním cílem interní komunikace angažovanost pracovníků. Vhledem k tomu, že angažovanost pracovníků je jedním ze základních cílů interní komunikace v této práci uváděným, lze v uvedeném modelu hledat inspiraci. Jednotlivé oblasti, ve kterých je interní komunikace hodnocena, jsou navrženy tak, aby zachytily její efektivitu. Jedná se především o oblast komunikace strategie a hlavních hodnot, dále pak o oblast personální politiky (na obrázku oblast podpora), oblast interního marketingu, který má za cíl zaměstnanci napomoci identifikovat se s organizací, této oblasti však také napomáhá personální politika a manažerská komunikace. Manažerská komunikace také jednoznačně ovlivňuje výkon a odpovědnost zaměstnanců (na obrázku oblasti: výkon a role). Významným faktorem ovlivňujícím angažovanost je také možnost pracovníků vyjadřovat vlastní názory, které jsou brány na zřetel. V tomto modelu je vidět, jak se oblasti komunikace překrývají a jak je možné těžit ze synergie více faktorů (personální politika, interní marketing, manažerská komunikace).

Ani s tímto modelem si však interní komunikace jako samostatná disciplína nemůže vystačit, neboť kromě dosažení žádoucích postojů a pracovního chování, resp. angažovanosti zahrnují cíle interní komunikace také zajištění informačních a znalostních potřeb, vzájemné spolupráce a udržování zpětné vazby.




**Obrázek 12 Koncepční model auditů interní komunikace (Ruck, Welch, 2011)**

Navrhovaný systém interní komunikace musí být tedy širší a zohledňovat další faktory ovlivňující efektivitu interní komunikace. Musí vycházet z premisy tzv. komunikačního prostředí (Ruck, Welch, 2011), které se opírá především o strategii, kulturu a odpovědnost managementu. Na tomto základě lze teprve budovat komunikaci otevřenou, komunikaci manažerskou podporovanou komunikačními standardy a používat jednotlivé nástroje v podobě komunikačních standardů a dalších nástrojů jako jsou například interní PR.

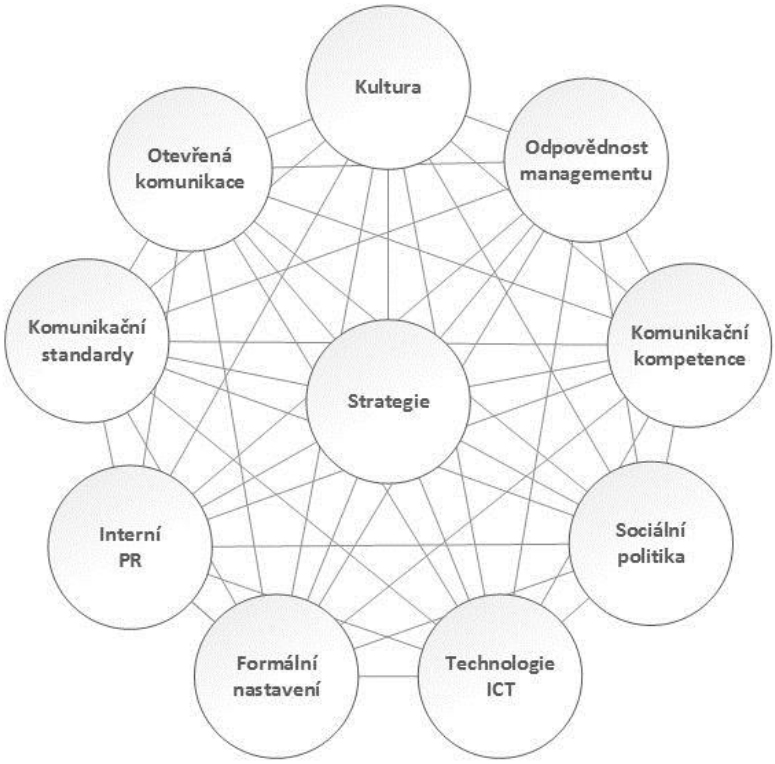
Komunikační prostředí postavené na 3 základních pilířích zakotvuje základní podmínky pro efektivní komunikaci a pro efektivní využívání jejich nástrojů. Organizace není schopna nikdy efektivní komunikaci provozovat, ani když bude mít nejmodernější technologie, pokud nebude mít správný obsah a formu. Na druhou stranu jsou i technologie velmi důležité, působí v systému jako nutný prvek, jako hygienický faktor, stejně jako interní komunikace. Fungují-li, mohou se stát opomíjeným standardem, nefungují-li, silně naruší nejen komunikaci, ale celý chod firmy.

Jednotlivé prvky (předpoklady, faktory) se vzájemně prolínají, obsah jednoho je součástí obsahu i ostatních, nedají se úplně oddělit, vzájemně se ovlivňují, absence jednoho naruší funkce dalších. Některé prvky mohou mít větší vliv a ovlivňují ostatní, které jsou však pro fungování také důležité.

## 4.2 Normativní model výstavby systému interní komunikace

Předcházející rešerše se stala základnou pro teorii normativního modelu výstavby systému interní komunikace. Podle Fotra, Švecové a kol. (2010) lze modelem normativního charakteru označovat modely, které se zaměřují na poskytnutí návodu, jak model popsat a jak jej používat. Model přitom vychází z tvorby určitých norem řešení problémů, jejichž aplikace by umožnila dosažení žádoucí kvality.

Dále navržených 10 prvků lze považovat za určité normy k nastavení systému interní komunikace, neboť vytváří základní prvky interní komunikace.




**Obrázek 13 Struktura systému interní komunikace**

Obrázek 13 ukazuje model systému interní komunikace a tvoří jej 10 prvků:

1. Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách.
2. Jasně deklarovaná strategie, její vize a cíle, a z ní vyplývající komunikační strategie.
3. Jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost managementu za komunikaci firmy.
4. Formální nastavení komunikace - definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních procesů v podnikání firmy.
5. Deklarovaná sociální politika firmy podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a jejími zaměstnanci.
6. Nastavení komunikačních standardů, které zajistí integraci nových pracovníků do organizace, objasňování firemního byznysu, poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti firmy, hodnocení pracovníků a řízení kariéry a další.
7. Efektivně nastavený interní marketing, zejména pak interní public relations.
8. Komunikační kompetence manažerů.
9. Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu.
10. Technologie – nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy pro potřeby interní komunikace.

**Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách**

Komunikace je významnou součástí firemní kultury, úzce s ní souvisí, komunikace vychází z kultury a současně kulturu ovlivňuje a tvoří. Smysluplná komunikace stojí na odpovědnosti a morálních hodnotách, stejně jako firemní kultura, proto se tyto dvě kategorie života firmy tak úzce prolínají. Je-li atmosféra ve firmě otevřená, založená na důvěře a spravedlnosti, vzájemném respektu a obecných morálních zásadách (viz principy efektivní komunikace), pak má efektivní komunikace ve firmě připravenou cestu.

Konkrétně se kultura firmy projevuje ve vztahu ke všem partnerům firmy, v tomto případě k zaměstnancům, ale úzce souvisí i s komunikací s ostatními partnery a vnějším okolím firmy a také ve vztahu k obecným morálním zásadám, k pravdě a lži, k poctivosti a nepoctivosti a ke spravedlnosti (De Pelsmacker a kol., 2003). V interní komunikaci se přímo zrcadlí vztah vlastníka a managementu k pracovníkům. Jsou-li považováni za partnery, kteří si mohou být vzájemně prospěšní, pak je komunikace mnohem kvalitnější než v případě, kdy vlastník a potažmo i management firmy považují zaměstnance za námezdní sílu bez potřeb a názorů a jejich vztah je založen pouze na direktivních pokynech a strachu zaměstnanců a jejich ochotě pracovat za minimální mzdu (Armstrong, 2008).

Nejvíce se kultura firmy projevuje ve vnímání a prosazování spravedlnosti. To zahrnuje zejména prosazování transparentního odměňování a prosazování principu vzájemného respektu v mezilidských formálních i neformálních pracovních vztazích a také v konkrétním postihování nespravedlnosti (Porter, 1994). Nespravedlnost ve firmě se může projevovat zejména v protekcionismu, ochraňování a nedotknutelnosti vybraných osob, šikanou v různých formách, diskriminací a nepostihováním jejich náznaků. Jako nespravedlnost je také vnímána nevymahatelnost nastavených pravidel, případně dokonce absence jakýchkoliv pravidel. Velmi silně je v kultuře firmy vnímán také princip morální autority a osobního příkladu managementu. Kultura se dále konkrétně projevuje ve stylu řízení a vedení týmů (Holá, 2011).

Kultura firmy a s ní související interní komunikace dokáže vytvořit silně stimulující pracovní prostředí ve firmě, a naopak všechny prvky vnímané nespravedlnosti dokážou pracovníky natolik demotivovat, že je mohou přivést k lhostejnosti a frustraci, a nakonec i k odchodu z firmy. Konkrétním příkladem může být skutečnost, že kdo nepracuje tak, jak má, či jinak porušuje nastavená pravidla, není potrestán. Dalším velmi silným demotivačním prvkem je chování a jednání manažera, který sám porušuje obecná či nastavená pravidla.

Konkrétním nástrojem prosazování a vedení zaměstnanců ke sdílení společných firemních hodnot a kultury je etický kodex (Putnová, Seknička; 2007), v němž jsou zakotveny všechny hlavní zásady a principy, které tvoří morální rámec pro celé fungování firmy, konkrétně pak vymezuje zejména pravidla mezilidského chování v pracovních vztazích.

**Deklarovaná strategie firmy a z ní vyplývající komunikační strategie**

Strategie interní komunikace vychází z celkové strategie firmy a jejích dlouhodobých cílů. Při formulaci strategie a hlavních cílů se začíná objevovat komunikace jako nástroj, který má napomoci jejich dosažení (Keřkovský, Drdla; 2008). K dosažení cílů firmy potřebuje firma jednoznačně spolupráci se všemi partnery (spolupracujícími subjekty) – a právě spolupráce je založena na komunikaci. Je nutné si uvědomit význam stanovení strategie a její deklarace. Tím, že firma umí jasně definovat své cíle a sděluje je všem, se kterými spolupracuje, nastoluje základ pro spolupráci, vzbuzuje důvěru ve vlastní konání, je pro partnery důvěryhodná a perspektivní.

Při vytváření komunikační strategie si management jasně uvědomuje, jak, s kým a proč potřebuje komunikovat, a posléze umí tuto komunikaci naplánovat a řídit v zájmu dosažení vlastních cílů (Horáková, 2008). Konkrétně interní komunikaci by mělo vedení firmy rozpracovat tak, aby bylo jasné, co, proč a jak chce sdělovat svým pracovníkům, jak s nimi chce komunikovat, jak je chce ovlivňovat v jejich postojích a výkonu (Jackson, 1987). Důležitou součástí komunikační strategie je i stanovení objektivních metrik k posouzení fungování komunikace a jejího přínosu. Z komunikační strategie vychází komunikační plán jednotlivých aktivit (Smith, 2008). Význam strategie pro interní komunikaci také zdůrazňují autoři Ruck a Welch (2011).

Komunikační plán je konkrétním nástrojem uplatňování komunikační strategie firmy. Je určitým projektem na zvolené období, nejlépe roční, plán zahrnuje časový harmonogram jednotlivých úkolů s uvedením prostředků, odpovědností, nákladů, měřením jeho úspěšnosti. Konkrétní úkoly vycházejí z jednotlivých cílů strategie a musí být specifikovány tak, aby jejich příprava a realizace dokázala vždy odpovědět na základní otázky, proč, kdy, kdo a jak zjistíme, zda byly úspěšně splněné (Miller, 2008).

**Jednotný tým vedení firmy a jeho plná odpovědnost za komunikaci firmy**

Plná odpovědnost managementu za úroveň funkčnosti komunikace vychází z jeho odpovědnosti a kompetencí. Vrcholové vedení firmy je zodpovědné za efektivitu interní komunikace, za její nastavení, za to, že efektivně fungují základní procesy. Management je zodpovědný za dopady firemní komunikace i své vlastní (Drucker, 1970). Střední a linioví manažeři jsou zodpovědní za práci svých týmů i práci jednotlivých pracovníků. Jsou zodpovědní za výsledky vlastní komunikace, stejně jako za výsledky vlastní práce a práce svých podřízených (Goldhaber, 1993).

Při řešení – nastavení efektivní komunikace je vždy nutné analyzovat a případně vytvořit hned na začátku spolupracující tým vedení firmy (tým existuje, ale nemusí být jednotný a nemusí se cítit zodpovědný za interní komunikaci). Tento tým musí chápat hodnoty a cíle firmy jednotně, aby je mohl jednotně prosazovat (Verčič a kol.; 2012). Je důležité, aby management jednal ve stejných intencích a intenzivně spolupracoval na prevenci nedorozumění. Vrcholový management musí vypracovat zásady a principy vedení a jednotliví manažeři je musí dodržovat a uplatňovat, stejně jako by měli jednotně dodržovat hodnoty firemní kultury. Názorová nejednotnost odrážející se v nejednotném vedení působí velmi chaoticky, zmatečně a kontraproduktivně. Pouze v případě, že vrcholové vedení chápe důležitost komunikace a přijme za ni odpovědnost, může existovat funkční interní komunikace (Holá, 2011).

**Formální nastavení (definovaná dělba práce a organizační struktura)**

Pokud má firma vícestupňové řízení, může mezi některými stupni komunikace úplně vymizet, anebo se přenášet s velkými komunikačními šumy. Obecně platí, že čím je hierarchie firmy složitější, tím je její řízení a informační propojenost, resp. komunikace komplikovanější. Management by měl vytvářet jednoduché struktury odpovídající požadavkům pružného řízení, nikoliv byrokratickým nárokům. Jednotlivá oddělení by měla mít nastavené hlavní procesy a měla by být vedena ke spolupráci v rámci firmy. Celá organizační struktura by měla procházet čas od času zrevidováním za účelem přizpůsobit firmu vnějším změnám. Při nastavování struktury firmy a jednotlivých procesů je nutnou součástí vyřešení toků komunikace, které jsou s procesy spojené. Je třeba vycházet z toho, že čím více procesy ve firmě odpovídají přirozeným procesům, tím snáze se nastavuje jejich komunikační zajištění, a čím je cesta informací skrz firmu složitější, tím se informace stávají zkreslenějšími a zvyšuje se pravděpodobnost jejich nedoručení a zániku.

Základní vymezení dělby práce a organizace ve firmě pomocí organizační struktury a definování hlavních procesů pomocí interních dokumentů je důležité pro zajištění spolupráce ve firmě. Vymezený rámec toho, kdo a co dělá, určí každému oddělení i pracovníkovi konkrétní úkoly podle dílčích cílů, takže každý by měl vědět, co má dělat a s kým má spolupracovat. I když je tento prvek základní, nesmí být osamocen, mohl by na druhé straně vést pouze k technokratickému vymezení dělby práce. Základní vymezení formálního nastavení vychází z výsledků výzkumu interní komunikace firmy Watson Wayatt, uveřejněné v práci Yates (2006) viz obrázek 4. Formální nastavení by mělo včas zajistit aktuální dostupné informace a nastavení základních komunikačních kanálů.

**Deklarovaná sociální politika firmy**

Deklarovaná sociální politika firmy podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a jejími zaměstnanci je nesmírně důležitým faktorem, který ovlivňuje interní komunikaci, proto je sama dalším prvkem. Personální práce odráží přesně to, jak firma komunikuje se svými zaměstnanci. Nejen tím, jaké informace zaměstnancům sděluje, ale také tím, jak se k nim chová, jak s nimi jedná prostřednictvím firemního managementu. Koncepční personální politika vyjadřuje ve své podstatě vztah firmy k jejím zaměstnancům a v tomto duchu nastavení pracovních vztahů (Quinn, Hargie; 2004).

Především spravedlnost a rovné příležitosti, zcela jasné odměňování, oceňování zásluh a trestání přestupků, netolerance k šikanování, diskriminaci a protekci a jejich záměrné a očividné potírání jsou základními hodnotami, které pracovníci velmi citlivě vnímají a které mají vliv na jejich důvěru k firmě, na loajalitu a na pracovní vztahy uvnitř firmy. Personální práce tedy vychází z kultury firmy nastavené vlastníkem nebo top managementem. Personální práce se zaměřuje na zaměstnance jako na partnery, kterým firma cosi nabízí za to, co požaduje (Armstong, 2008) V tomto duchu musí manažerům vytvářet podporu pro motivaci, rozvoj a řízení kariéry jednotlivých pracovníků.

Deklarovanou sociální politikou firma naprosto jasně nastavuje své partnerství se zaměstnanci. Firma nabízí a požaduje, měla by tedy přesně sdělovat, co konkrétně nabízí za své požadavky. A nejsou to jen „benefity navíc“, ale hlavně to základní, co zaměstnanci hledají, což je jisté a perspektivní zaměstnání (Koubek, 2011), ve kterém se mohou realizovat, pracovní podmínky (včetně přátelské atmosféry nastavené principy kultury firmy), ve kterých pracovníci rádi plní své úkoly, dostatek prostoru pro jejich kreativitu (prostor pro inovace) apod. Chceme-li stabilní firmu, potřebujeme stabilní zaměstnance – ti požadují stabilitu danou jistotou a perspektivou, z toho důvodu musí firma poskytovat dostatek informací o firmě.

**Nastavení komunikačních standardů**

Komunikační standardy vytvářejí základní rámec aktivit interní komunikace, jsou to připravená pravidla a metodiky pro situace, ve kterých má manažer příležitost motivovat, ovlivnit, směrovat pracovníka k požadovanému cíli, ale také má možnost získat informace, které vedou k lepšímu poznání motivačních faktorů zaměstnanců (Smith, 2008). Tyto příležitosti by rozhodně měla firma využít k nastavení partnerského vztahu, Příležitosti nabízejí prostor pro objasnění, vysvětlení k dostatečným odpovědím, prostor pro porozumění a upevnění partnerství (dané tím, za jakou nabídku je ochoten pracovník podávat požadované výkony).

Nastavení komunikačních standardů je vhodné zejména pro klíčové oblasti:

- integraci nových pracovníků do organizace (plány zaškolení a pravidla pro zhodnocení adaptace a organizace apod.) (Armstrong, 2008),

- zapojování pracovníků do byznysu firmy objasňováním cílů (řízení výkonu, interní školení a vzdělávání, provázání práce zaměstnanců s potřebami zákazníků, objasňování nových programů a změn apod.) (Yates, 2006),
- tvorbu a udržování know-how (pravidelné interní školení pro zvyšování kompetencí, pravidla sdílení know-how apod.) (Mládková, 2004),
- stabilitu hodnocením pracovníků a řízením kariéry (pravidla a principy pro hodnocení pracovníků a řízení kariéry, mítinky ke sdílení společných firemních hodnot a kultury (Hargie, Tourish; 2009).

Dalšími komunikačními standardy pak mohou být konkrétní aktivity v rámci interního marketingu, společenské a sportovní akce, firemní shromáždění, pravidelné schůzky s vedením a podobně.

**Fungující interní marketing a interní public relations**

Interní komunikace je součástí celého komunikačního mixu (Horáková, 2008), jehož efektivita a výsledky často přispívají k prosperitě firmy. Je-li základní filozofie firmy založená na marketingu (podnikání firmy je založeno na vzájemně prospěšné spolupráci s partnery vycházející ze základní teze spokojeného a vracejícího se zákazníka, který přináší firmě zisk), pak můžeme celou komunikaci firmy označit jako marketingovou (De Pelsmaker a kol.; 2008), jejíž součástí je interní marketing zaměřený na vnitřního zákazníka – pracovníka. Zejména interní PR pro ovlivňování postojů je v interní komunikaci významné (Dunmore, 2002).

**Komunikační schopnosti a dovednosti manažerů**

Manažer by měl být manažerem zejména díky svým manažerským kompetencím, do nichž se bez pochyby řadí i ty komunikační. Manažerské kompetence, mocenské postavení a komunikační dovednosti a schopnosti, které by měly být na vyšší úrovni než u ostatních pracovníků (proto je manažerem), mu vytvářejí větší možnosti přizpůsobit se komunikaci s pracovníky a činí ho tím odpovědným za tuto komunikaci. Komunikační kompetence i odpovědnosti dávají manažerům široké možnosti ovlivňovat chod a řízení firmy, proto je nezbytné, aby všichni manažeři cítili odpovědnost za fungující komunikaci stejně jako odpovědnost za vedení a výsledky týmu.

Všichni vedoucí pracovníci by měli mít osvojené potřebné komunikační schopnosti a dovednosti, měli by být vedeni k sebereflexi a usilovat v této oblasti o osobní rozvoj. Firma by měla dbát o proškolování a vzdělávání v oblasti interní komunikace, měla by vést a napomáhat k rozvoji manažerských komunikačních kvalit, vymáhat odpovědnost a poskytovat manažerům zpětnou vazbu v této oblasti řízení. Vymezení vychází především z Wrighta (2009), který ve své knize věnuje obsáhlou kapitolu manažerským komunikačním kompetencím, viz strana 39. Význam komunikačních schopností a dovedností pro komunikaci uvnitř firmy podtrhují také autoři Čakrt (2000), Flume (2008) a Khelerová (2006).

**Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu**

Mluvíme-li o vnitřním zákazníkovi, partnerovi – zaměstnanci, funguje v interní komunikaci zpětná vazba úplně stejně jako ve vztahu k zákazníkovi. Stejně významně poskytuje zaměstnavateli informace o tom, co pracovníci potřebují a co je motivuje. Prvním krokem ke zpětné vazbě je však důvěra a otevřená komunikace. Význam otevřené komunikace a zpětné vazby ukazují výsledky auditů (Hargie, Tourish; 2009), pro zaměstnance je velmi významné, zda mohou bez obav diskutovat a zda někoho zajímá jejich názor (Quinn, Hargie; 2004).

Otevřená komunikace ve firmě je charakteristická tím, že se zaměstnanci nebojí říkat nahlas své názory na dění ve firmě, že jsou podněcováni k nápadům a inovacím, že se mohou vyjadřovat beze strachu z následků, ale také s vědomím možnosti něco ovlivnit, že se vedení pravidelně se zaměstnanci setkává, že má výkonný manažer čas na řešení konkrétního problému a že se zaměstnanců někdo zeptá na jejich názor. To všechno je otevřená komunikace, která vyjadřuje vztah firmy k zaměstnancům. Otevřená komunikace je postavená na kultuře firmy a vyžaduje odvahu, spravedlnost a vzájemný respekt.

Nastavená zpětná vazba v oboustranné komunikaci slouží k tomu, aby pracovníci měli možnost komunikovat s managementem, ale taktéž slouží k odhalování nefunkčnosti vnitrofiremní komunikace a k jejímu zdokonalování. V modelu Rucka a Welche (2011) je tato část komunikace uvedena pod názvem *Voice* - to znamená pro zaměstnance pravidelnou možnost říci, co chtějí a potřebují, a zajištění toho, že s jejich výroky je seriózně zacházeno. Zpětná vazba musí probíhat na všech třech následujících úrovních. Na úrovni pracovního místa je důležité nastavení zpětné vazby v rámci hodnocení pracovníků a nadřízených manažerů, dále pak na úrovni týmu, kdy manažer je hodnocen týmem a tým manažerem, přičemž cílem je zajistit týmu podmínky pro splnění požadovaných úkolů. Zajištění tohoto hodnocení by mělo být jednou z manažerských komunikačních kompetencí (Wright, 2009). Třetí úrovní je úroveň celofiremní. Na této úrovni zaměstnanci hodnotí (nejčastěji anonymními anketami) firmu jako celek, managementu se dostávají informace o tom, jak je pracovníci vnímají, jak s firmou sdílejí cíle a svou vlastní perspektivu a také jak efektivní je interní komunikace. Všechny informace získané na všech třech úrovních se vzájemně prolínají a doplňují a měly by napomáhat lepšímu nastavení interní komunikace ve firmě. Všechny tři úrovně jsou významné pro celkové vnímání komunikace (Yates, 2006)

**Technologie**

Nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy pro potřeby interní komunikace je pro komunikaci firmy velmi důležité (Pour, 2009). Informační a komunikační technologie jednoznačně urychlují a usnadňují komunikaci ve smyslu přenosu, sdílení, uchování informace. Většina firemních dat je uložena ve spravovaných databázích a základní informační podpora pro procesy se neobejde bez informačních systémů. Požadavky na rychlost zpracování informací, na vzdálený přístup pro pracovníky mimo firmu, ale hlavně na základní atributy bezpečnosti informací, na jejich dostupnost, integritu a důvěrnost kladou stále větší nároky na informační systémy, ale také na celou firemní infrastrukturu (Keřkovský, Drdla; 2003). Dnes dostupné technologie nabízejí uživatelům pokrytí širokého spektra požadavků, záleží na tom, jak vysoké finanční prostředky do technologií firma investuje. Technologie jsou jistě velmi efektivním nástrojem a dokáží opravdu velmi výrazně snížit náklady na komunikaci a řízení (Tariszka, Semegine; 2012). Je třeba si však uvědomit, že jsou pouhým nástrojem, tedy záleží na tom, jak jsou využívány. Přehnané investice do nástrojů ICT bez obsahu, bez firemní vůle je dostatečně využívat se jeví jako zbytečné a neefektivní (Samoilenko, Ngwenyama; 2011). Přestože firmy nejčastěji investují do interní komunikace prostřednictvím investic do technologií (Holá, 2006), nemusí se výsledné efektivity komunikace dočkat. A pokud neexistuje ve firmě komunikace, ale pouze práce s informacemi, může navíc přehnané používání technologií způsobovat komunikační problémy, zejména nadbytek informací může způsobit postupný nezájem příjemců.

Zajištění a nastavení infrastruktury pro efektivní interní komunikaci předpokládá, že technologie (Smith, 2008) budou podporovat komunikační strategii a dosažení komunikačních cílů v interní komunikaci. Proto i strategie podnikové informatiky musí vycházet z komunikační strategie a přizpůsobit se jí (Tariszka, Semegine, 2012). Bohužel většina firem upřednostňuje komunikaci se zákazníky a soustředí se například na svůj extranet (webové stránky) místo na vybudování firemního portálu, který zahrne do svých

funkcí i komunikaci s interními partnery, tedy zaměstnanci (Holá, 2006). Střízlivé hodnocení významu ICT pro interní komunikaci je stejně nutné jako střízlivé hodnocení významu pro fungování celé firmy. Technologie jsou významným faktorem, nikoliv však jediným, největší efektivity dosahují v synergii s dalšími faktory (Abbo, 2012).

# 5 Praktická studie verifikace navrhovaného normativního modelu interní komunikace

Hlavním cílem studie je zjistit relevanci navrženého modelu systému interní komunikace a jeho prvků na vzorku manažerů z praxe. Dílčím cílem je provést v tomto vzorku také srovnání míry významnosti jednotlivých prvků systému IK v teoretické rovině s jejich efektivitou v praxi manažerů.

Studie vychází ze základních výzkumných předpokladů:

1. Interní komunikace se prolíná v jednotlivých disciplínách managementu, její těžiště lze nalézt v oblasti personálního managementu (HRM), marketingu, v oblasti technologií ICT a každé manažerské práci.
2. Jednotlivé prvky jsou pro interní komunikaci významné (relevantní).
3. Jednotlivé prvky ve firemní praxi nedosahují takové efektivity, jaká by se dala na základě jejich významnosti očekávat.
4. Interní komunikace je pro manažerskou práci významná, v praxi však nedosahuje žádoucí efektivity.
5. Velikost firmy, příslušnost manažera k úrovni managementu a další faktory (identifikačními údaje manažerů) neovlivňují jejich hodnocení předpokladů/prvků interní komunikace.

## 5.1 Výzkumný design a metodologie

Rámcové uspořádání výzkumu vychází z jeho hlavních cílů a z podmínek k jeho realizaci. Hlavním cílem je ověření relevance navrženého normativního modelu odborníky z praxe. Ten vychází z potřeby ukotvit systémové nastavení interní komunikace. Vzhledem k tomu, že není známá populace odborníků interní komunikace, resp. manažerů interní komunikace v českých organizacích, bylo nutné se spoléhat na spolupracující odborníky v rámci Institutu interní komunikace. Zvolený design může být nejspíše označován jako pragmatický, ad hoc, založený na autorském nakombinování metod sběru dat a analytických technik, jak uvádí Easterby-Smith (2008) nebo Švaříček a Šeďová (2007).

Hlavním výzkumným problémem je tedy ověření relevance modelu, zvolený postup zahrnuje následující kroky.

1. Vymezení základního pojetí modelu vybranou skupinou manažerů interní komunikace a návrh jeho definice. Návrh dotazníku pro kvantitativní ověření.
2. Ověření pojetí modelu – kvantitativní ověření těžiště interní komunikace v jednotlivých oblastech managementu, což je významné pro potvrzení zařazení jednotlivých prvků do modelu.
3. Ověření relevance jednotlivých prvků modelu – kvantitativní hodnocení významu jednotlivých prvků v teoretické rovině a hodnocení efektivity v praktické rovině subjektivním hodnocením manažerů. Tímto hodnocením manažeři hodnotí význam jednotlivých prvků v rámci jejich významu pro interní komunikaci.
4. Ověření významu interní komunikace v managementu – kvantitativní hodnocení manažerů významu interní komunikace v teoretické rovině a hodnocení efektivity v praktické rovině. Tímto hodnocením manažeři hodnotí legitimitu významu interní komunikace, a tím legitimitu modelu.
5. Ověření platnosti modelu – zda je platný v obecných podmínkách jakékoliv organizace, bez zásadních vlivů zvolených faktorů vyplývajících ze struktury organizace.

Výzkumný design se v první části opírá o empirický výzkum, při kterém jsou využity metody skupinového interview a expertních rozhovorů k definici navrhovaného modelu. Následně je tento model podroben kvantitativnímu ověření praktické významnosti (relevance) jednotlivých prvků modelu a interní komunikace, a to subjektivním hodnocením ve vzorku vybraných manažerů interní komunikace z praxe. Vybraní manažeři hodnotili význam jednotlivých prvků i interní komunikace v teoretické rovině a dále efektivitu prvků a interní komunikace v praktické rovině vlastní firmy. Pro sběr dat byl využit online dotazník a pro analýzu byly použity běžné metody deskriptivní statistky a metody exploratorních, průzkumových analýz (hlavních komponent PCA, shluků CLU a faktorová analýza).

Výzkum je založen na datech vzorku spolupracujících odborníků. Oba výzkumné vzorky manažerů interní komunikace, účastníků skupinového interview a kvantitativního šetření, byly vybrány záměrně, neboť pro posouzení modelu je nutné pracovat se znalostmi a orientací v problematice interní komunikace a vzhledem ke skutečnosti, že populace manažerů interní komunikace v České republice není známa, oslovila autorka pro svůj výzkum spolupracující manažery Institutu interní komunikace. Studie tedy nepracuje s reprezentativním souborem dat, nelze tedy její výsledky zevšeobecňovat, autorka své závěry nedokládá statistickou významností, ale u jednotlivých analýz je v případě získání reprezentativních dat navrhuje. Celý analytický proces studie je přizpůsoben této skutečnosti a zůstává tedy v rovině návrhu.

## 5.2 Empirický výzkum – skupinové interview se členy Institutu interní komunikace

Prvním cílem výzkumu je vymezit definice systému interní komunikace a jeho jednotlivých prvků tak, aby mohla být kvantitativně ověřena relevance jednotlivých prvků v tomto systému na vybraném vzorku.

Východiskem je v předchozí kapitole navržený systém interní komunikace. Dále se výzkum opírá o možnost spolupráce s Institutem interní komunikace (dále jen IIK), jehož je autorka odbornou členkou (www.institutik.cz) a dlouhodobě s ním spolupracuje.

Navržený systém a jeho 10 prvků prošel hodnocením a úpravami skupiny odborníků na workshopu při setkání členů Institutu interní komunikace.

### 5.2.1 Výzkumný vzorek skupinového interview a expertních rozhovorů

Dne 1. listopadu 2012 v rámci setkání IIK „*Jak jednoduše vysvětlit složité*“ bylo s navrhovaným systémem interní komunikace seznámeno 9 manažerů z 9 různých firem[14]. Tito manažeři byli v uvedené době členy institutu a byli považováni za odborníky se znalostmi a dovednostmi v oblasti interní komunikace, neboť se ve své organizaci zabývají interní komunikací přímo z pozice manažerů komunikace nebo manažerů interní komunikace. Firmy, ze kterých manažeři pocházeli, se interní komunikací zabývají systémově, tedy mají rámcově vymezenou a nastavenou interní komunikaci, to znamená, že mají v organizační struktuře definované oddělení interní komunikace nebo oddělení komunikace, kam interní spadá, definovanou komunikační strategii, komunikační plány a pravidelně vyhodnocují efektivitu interní komunikace nebo jejich jednotlivých nástrojů. Autorka tedy vycházela z premisy, že tito manažeři jsou s problematikou interní komunikace obeznámeni a v praxi se jí zabývají, všechny firmy v místní pobočce mají více než 50 zaměstnanců. Většina firem patří do nadnárodních skupin a často přebírají know-how od mateřských firem. Manažeři ve skupině byli vybráni na základě jejich členství a dobrovolné účasti, ve výběru nebyla zohledněna podrobněji délka jejich praxe v oblasti interní komunikace ani délka působení ve firmě (všichni účastníci byli ve funkci delší dobu než 1 rok). Dále nebyla zohledněna oblast podnikání firmy.

[14] (viz: http://www.institutik.cz/pravidelne-setkani-iik-na-tema-jak-jednoduse-vysvetlitslozite/#more-2291)

Setkání se zúčastnili experti na interní komunikaci, zde uváděni pod iniciálami, s rozlišením manažer/manažerka pakliže nevyplývá z uvedeného titulu jejich funkce:

1. ŠS: *Manažerka interní komunikace skupiny ČEZ,*
2. DP: manažerka, *Head of Global Communications v globální společnosti DHL IT Services,*
3. AB: *Manažerka interní komunikace Nestlé,*
4. MT: *Manažer interní komunikace, Česká spořitelna,*
5. TM: *Manažer komunikace, Seznam.cz,*
6. VH: *Manažerka interní komunikace Česká pojišťovna,*
7. SR: *Manažer komunikace Net4Gaz,*
8. RH: *Manažerka interní komunikace Telefonica* $O_2$ ,
9. MŠ: manažer, *Marketing and Communication Specialist,* UniCredit Bank.

Jako zapisovatel byl přítomen stálý člen, dnes sekretář Institutu interní komunikace.

### 5.2.2 Skupinové interview

Cílem společného organizovaného skupinového interview bylo stručně vymezit jednotlivé prvky systému interní komunikace, pojem efektivity interní komunikace, dále pak ověřit jejich význam, resp. relevanci k systému interní komunikace a vymezit definice pro ověření kvantitativní částí studie.

Plánované výsledky byly tyto:

- definice navrženého systému,
- definice jednotlivých prvků,
- definice efektivní interní komunikace,
- nastavení škály pro měření.

Byla zvolena tato metoda, neboť kromě získaných informací od jednotlivých respondentů bylo záměrem získat i další informace synergickým účinkem vyplývajícím z dynamiky skupinové diskuse (Steward, Shamdasani; 1990).

Před započetím moderovaného rozhovoru byly připraveny otázky a naplánován scénář celé akce. Autorka vymezila na základě kompilace rešerše a dřívějších studií definice 10 prvků a pojem efektivní interní komunikace. Autorka byla moderátorkou a vysvětlila svůj záměr, účastníci dostali dokument, který obsahoval:

- definice každého prvku (viz kapitola 10 prvků interní komunikace – systém interní komunikace),
- cíle interní komunikace dle definice uvedené v kapitole 4, které měly být použity pro vymezení pojmu efektivní interní komunikace (pokud jsou naplněny, je interní komunikace efektivní),
- vymezení návrhu modelu systému pro vymezení pojmu systémového nastavení (viz kapitola 5.1).

Autorka postupně vyzvala jednotlivé účastníky k vyjádření, zda je prvek významným předpokladem pro efektivní interní komunikaci a zda by navrhli jeho stručnější a výstižnější definici. Po každém kole k jednomu pojmu, kdy se všichni respondenti vyjádřili, následovalo zopakování toho, na čem se účastníci shodli a toho, co se objevovalo ojediněle. V další diskusi pak společně došlo k „vybroušení definice“ tak, aby byla přijatelná pro všechny respondenty, kteří ji odsouhlasili. Podle zapsaných poznámek autorka následně zkontrolovala, zda nedošlo k opomenutí důležitých informací.

Po skončení skupinového interview byly s jednotlivými účastníky ještě vedeny expertní rozhovory pro upřesnění probíraných jednotlivostí.

### 5.2.3 Výsledky skupinového interview a expertních rozhovorů

Jedním z výsledků skupinového interview bylo vymezení systémové nastavení interní komunikace jako fungující součást systému managementu organizace takto:

*„Systémové nastavení interní komunikace je pro její efektivitu nutné a spočívá v nastavení základních předpokladů – prvků, z nichž každý má pro efektivitu různou, nicméně dostatečnou významnost, aby jeho případná absence narušila efektivní fungování interní komunikace“*.

*„Tyto prvky jsou:*

- *kultura organizace,*
- *jednota managementu,*
- *strategie firmy,*
- *formální nastavení komunikace,*
- *deklarovaná sociální politika,*
- *komunikační standardy,*
- *interní marketing,*
- *komunikační kompetence manažerů,*
- *otevřená komunikace,*
- *technologie“*.

Jednotlivé prvky jsou vymezeny následovně.

1. Kultura organizace zahrnuje chování a jednání organizace a jejích pracovníků směrem ven i dovnitř, celkovou atmosféru, společné cíle, spravedlivost prostředí, transparentnost v odměňování, vůli řešit problémy, podporu inovací a angažovanosti pracovníků, potlačování šikany a nespravedlnosti, diskriminace atd., pravidelné hodnocení a zájem vedení o názory pracovníků, existence etického kodexu, zavedená funkce ombudsmana, styl vedení pracovníků apod.
2. Jednota a integrita managementu v komunikaci znamená obsahově jednotnou komunikaci managementu, transparentnost informací ven i dovnitř, jednotné standardy v komunikaci - workshopy, porady, hodnocení, vzájemný respekt a spolupráce managementu organizace apod.
3. Jasně deklarovaná, srozumitelná strategie firmy a z ní případně vyplývající komunikační strategie bývá ve formě pravidelně komunikovaného a dostupného dokumentu, jenž je základem pro hlavní cíle organizace, které jsou naplňovány dennodenní činností všech pracovníků.
4. Formální nastavení komunikace znamená definování a nastavení dělby práce v organizaci, organizační struktury, nastavení hlavních procesů včetně podpůrné dokumentace, např. vnitřní řády, upravující směrnice, pokyny, dále pak nastavení informačních systémů pro základní tok informací, fungování intranetu zaručující dostupnost dokumentů včetně zápisů z porad, nastavené základní komunikační kanály včetně pravidelně nastavených porad a mítinků apod.
5. Deklarovaná sociální (personální) politika je podporována personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a zaměstnanci (ochota vedení naslouchat připomínkám zaměstnanců, koncepční politika firmy definující vztah k zaměstnancům, benefity, stimulace a motivace, principy vedení, řízení a rozvoje pracovníků apod.).

6. Nastavení komunikačních standardů se týká komunikačních plánů a standardů v oblasti integrace - adaptace a orientace nových pracovníků do organizace, standardů v objasňování firemního byznysu (kampaně a workshopy), postupy a dokumenty pro oblast informační vybavenosti, pro hodnocení výkonu práce a hodnocení pracovníků, standardy pro vnitřní vzdělávání, sdílení znalostí, pro oblasti spolupráce - společné workshopy apod.
7. Efektivně nastavený interní marketing znamená zejména fungující interní PR, interní marketing se systematicky zabývá koncepcí nastavení vztahu organizace se zaměstnanci jako "vnitřními" zákazníky-partnery. Vede ke společným cílům, dokáže pracovníkům objasnit, co jim firma nabízí a co na oplátku požaduje. Motivuje pracovníky k angažovanosti, povzbuzuje je pozitivními zprávami a úspěchy, vede je k sounáležitosti s firmou a k šíření jejího dobrého jména, ke spolupráci - zprostředkovává informace o lidech v organizaci. Nástroje interního marketingu jsou analogické běžným marketingovým nástrojům s důrazem na interní PR (brífinky, setkání, společenské akce, motivační workshopy, časopisy, atd.). Interní marketing sleduje spokojenost, míru vlastní motivace pracovníků a víru v perspektivní budoucnost ve firmě. Interní marketing se snaží o formování žádoucích postojů a názorů zaměstnanců. Hlavním sdělením interního PR je jasná deklarace vize a strategie firmy - kterou ke sdílení nabízí svým partnerům - zaměstnancům.
8. Komunikační kompetence manažerů zahrnují schopnosti a dovednosti srozumitelného vyjadřování, přenášení a sdílení informací i know-how, interpretace strategie a její přenos do konkrétního týmu. Schopnosti a dovednosti ve vedení diskusí, v podpoře a motivaci pracovníků apod.
9. Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu znamená, že v organizaci je možno diskutovat, pěstuje se iniciativa a podporují se nové nápady, důležité informace jsou včas oznamovány, změny jsou objasňovány a diskutovány, vedení má zájem o zlepšování a snaží se zapojit pracovníky, zpětná vazba je součástí komunikace a pravidelně se vyhodnocuje jako reflexe pro management.
10. Technologie zahrnují nastavení informační a komunikační infrastruktury v organizaci pro potřeby interní komunikace - informační systémy, vzdálený přístup, vybavenost, dostupnost, spolehlivost, bezpečnost, kvalitu intranetu apod.

Experti se ujednotili na výše uvedených definicích jednotlivých prvků a považovali je za dostatečně srozumitelné v kontextu problematiky interní komunikace tak, aby mohla být kvantitativně ověřena jejich relevance (významnost) na vzorku manažerů z praxe. Dále byl vymezen pojem efektivní interní komunikace.

*„Efektivní interní komunikace zajišťuje, že všichni pracovníci vědí včas vše, co potřebují, vědí a rozumějí tomu, co mají dělat, jak, proč a s kým, nevznikají zbytečná nedorozumění, komunikace zabezpečuje informační vybavenost pro výkon práce a spolupráci, interní PR dostatečně posiluje sounáležitost pracovníků, komunikační standardy posilují angažovanost pracovníků, deklarovaná sociální politika zajišťuje vzájemný respekt a spravedlnost a stabilizuje zaměstnance, informační a komunikační infrastruktura efektivně zajišťuje komunikační podporu apod.“.*

V obecné diskusi také účastníci vytipovali faktory, které by mohly mít vliv na hodnocení manažerů jednotlivých prvků a efektivity IK. Tyto faktory se týkají identifikace struktury organizace (identifikační údaje), které by mohly hodnocení manažerů ovlivnit, a to:

- velikost organizace daná počtem jejích zaměstnanců,
- příslušnost organizace k nadnárodní korporaci a přebírání nastavení IK,

- existence kompetentního oddělení v organizaci, do jehož oblasti působnosti spadá řízení interní komunikace.

Byly také stanoveny faktory, které by mohly ovlivnit subjektivní hodnocení manažera:

- kompetence manažera v oblasti IK (zda on je osoba odpovědná za řešení IK v organizaci),
- příslušnost ke konkrétní úrovni managementu (top, střední, liniový).

Vymezené definice byly důležité nejen pro porozumění kontextu interní komunikace, ale také byly připravovány pro kvantitativní ověření závěrů, které z empirické části výzkumu vyplynuly. Proto se také účastníci shodli na stupnici hodnocení jednotlivých prvků a efektivity interní komunikace 1 až 10. Přičemž 1 je minimum (téměř nulová hodnota) a 10 teoretické maximum. Jako vysoce významné se považuje hodnocení 9 až 10, za významné se považuje skóre vyšší a rovno 5. Hodnocení 1 až 4 se považuje za nevýznamné.

## 5.3 Kvantitativní ověření – dotazníkové šetření

V rámci skupinového interview byly vymezeny pojmy jednotlivých prvků a efektivity interní komunikace. Dále byly vymezeny faktory, které by mohly mít zásadní vliv na hodnocení významnosti prvků a efektivity interní komunikace v organizaci, a to na úrovni manažera i organizace. Pro kvantitativní výzkum byla dále vymezena terminologie – prvky interní komunikace v teoretické rovině hodnocení se nazývají předpoklady, neboť jsou to nutné podmínky pro fungování interní komunikace. V hodnocení praktického nastavení v konkrétních organizacích se nazývají prvky interní komunikace.

Cílem studie bylo ukázat na souboru manažerů (firem), jak významně vnímají jednotlivé prvky IK v teoretické praxi a jak hodnotí jejich efektivitu v praxi, a tímto porovnáním pak ukázat na rozdíly v teoretickém a praktickém pojetí prvků.

Jednotlivé předpoklady (prvky) byly zařazeny do dotazníkového šetření společně se škálou pro jejich hodnocení tak, jak byly vymezeny v rámci předchozího empirického výzkumu.

Postup odpovídá užívaným metodám ve výzkumu managementu, např. doporučením v knize Management Research (Easterby-Smith, 2008).

Dotazník v příloze A ve své první části sledoval demografické údaje o respondentovi a jeho firmě. Ve druhé části již manažeři dle svého subjektivního názoru hodnotili význam a efektivitu jednotlivých předpokladů (prvků) interní komunikace a interní komunikace samotné.

Dotazník byl realizován v aplikaci LimeSurvey, která je dostupná na univerzitním serveru a je k dispozici pro průzkumné a výzkumné účely akademickým pracovníkům. Aplikace založená na platformě open source je komfortní pro autory a zadavatele dotazníku i pro respondenty. Dotazník byl vyplňován online přes webový prohlížeč.

Data byla zpracována ve statistických programech STATISTICA© a QCExpert©. Sledované proměnné jsou nominální (slovní) a celočíselné (hodnocení na škále 1 až 10), k jejich vyhodnocení jsou použity běžné metody popisné statistiky, pro pochopení struktur a vazeb v souborech proměnných jsou použity metody exploratorní statistiky (faktorová analýza, analýza hlavních komponent, shluková analýza).

### 5.3.1 Výzkumný vzorek a sběr dat

V České republice není známa populace manažerů interní komunikace a vzhledem k nutnosti dostatečných odborných znalostí k posouzení relevance navrhovaného modelu, byli pro spolupráci osloveni manažeři interní komunikace spolupracující s Institutem interní komunikace. Záměrně tak byli vybráni manažeři, u kterých se předpokládají dostatečné znalosti k odbornému posouzení navrhovaného modelu. Jde tedy o sondu do manažerského vnímání interní komunikace.

Odkaz na dotazník byl distribuován mailem s žádostí o vyplnění členům a příznivcům Institutu interní komunikace (IIK). Dotazník, uvedený v příloze A, byl dostupný od listopadu 2012 do února 2013. Srozumitelnost otázek i hodnocení vycházela z ověření v pilotním průzkumu provedené se 3 vybranými manažery (členy IIK, kteří se neúčastnili focus group), na tomto základě byl dotazník finálně dokončen.

Dotazník vyplnilo 120 manažerů ze 120 firem. Dokončených dotazníků bylo však pouze 70. Tyto byly zařazeny ke statistickému zpracování. Do výzkumu byly zařazeny názory manažerů z firem bez rozdílu počtu zaměstnanců, oboru podnikání, formy vlastnictví apod.

Dotazník má 3 části. V první části jsou obsaženy položky identifikačních údajů manažera a organizace, kterou zastupuje. V druhé části jsou položky, které mají zmapovat názory manažerů na význam interní komunikace v jednotlivých oblastech managementu. Tyto oblasti odrážejí 4 různé přístupy k problematice interní komunikace a ukazují možnosti nastavení interní komunikace v organizacích (personální práce, marketing, technologie, manažerská komunikace) a její prolínání celým managementem.

Ve 3. části respondenti subjektivně hodnotí významnost (relevanci) jednotlivých prvků jako předpokladů v teoretické rovině a současně hodnotí efektivitu tohoto prvku v praxi jejich vlastní organizace. Na závěr dotazníku hodnotí manažeři význam interní komunikace pro jejich vlastní manažerskou práci a efektivitu interní komunikace opět v praxi jejich vlastní organizace. Vymezení jednotlivých prvků (předpokladů), efektivní komunikace a hodnotící škály vychází z předcházející části výzkumu (skupinové interview).

**Identifikační údaje zkoumaného vzorku manažerů**

Identifikační údaje reprezentují vybrané faktory, které by mohly mít vliv na hodnocení manažerů. Rozdělení firem dle těchto znaků popisují tabulky 15 až 20. Tabulka 15 ukazuje četnosti firem v jednotlivých kategoriích dle počtu zaměstnanců. Je možné vidět, že výzkumu se zúčastnily mikropodniky i firmy typu nadnárodních korporací. Toto složení odpovídá struktuře firem, které spolupracují s Institutem interní komunikace. Tato paleta přináší různé náhledy na problematiku interní komunikace a v řešení organizace interní komunikace se může velikost firmy (dle počtu pracovníků) jevit jako důležitý atribut (Holá, 2006).

**Tabulka 15 Četnosti firem ve výběru podle počtu zaměstnanců**

| Počet zaměstnanců | Četnost | Kumulativní četnost | Relativní četnost v % | Kumulativní četnost v % |
|---|---|---|---|---|
| Do 10 zaměstnanců, mikropodniky | 10 | 10 | 14 | 14 |
| Do 25 zaměstnanců, malé podniky | 9 | 19 | 13 | 27 |
| Do 50 zaměstnanců, malé podniky | 7 | 26 | 10 | 37 |
| Do 250 zaměstnanců, střední podniky | 10 | 36 | 14 | 51 |
| Do 1 000 zaměstnanců, velký podnik | 19 | 55 | 28 | 79 |
| Do 10 000 zaměstnanců | 12 | 67 | 17 | 96 |
| Nad 10 000 zaměstnanců | 3 | 70 | 4 | 100 |
| celkem | 70 | | 100 | |

V souladu s obecně užívanými termíny jsou firmy do 10 zaměstnanců označeny jako mikropodniky, do 50 zaměstnanců jako malé a jako střední podniky jsou označeny ty, které mají více než 50 do 250 zaměstnanců. Další podniky jsou v kategorii velký podnik do 1 000 zaměstnanců a korporace jsou firmy, které uvedly počet zaměstnanců nad 1000. V dalším textu jsou využívána označení pouze ve 4 kategoriích: mikropodniky, malé a střední podniky, velké podniky a korporace.

**Tabulka 16 Četnost podniků v jednotlivých kategoriích podle počtu zaměstnanců**

| Kategorie podniků | Četnost | Kumulativní četnost | Relativní četnost v % | Kumulativní četnost v % |
|---|---|---|---|---|
| mikropodniky do 10 zam. | 10 | 10 | 14 | 14 |
| malé a střední podniky | 26 | 36 | 37 | 51 |
| velké podniky | 19 | 55 | 27 | 78 |
| korporace | 15 | 70 | 22 | 100 |
| celkem | 70 | | 100 | |

Vzhledem ke skutečnosti, že nadnárodní korporace často implementují do svých poboček know-how, lze předpokládat, že i u firem ve výzkumném vzorku dochází k přebírání nastavení interní komunikace. Z organizací, které jsou zahrnuty ve výzkumu, jich 56 % není součástí nadnárodní korporace. 20 % firem, které jsou součástí nadnárodních korporací, nastavení nepřebírá vůbec, 14 % v kontextu kulturních odlišností a 10 % přebírá nastavení interní komunikace kompletně. Data jsou zachycena v tabulce 17.

**Tabulka 17 Četnosti firem podle nastavení IK v rámci v nadnárodních korporacích**

| Firma je součástí nadnárodní korporace a přebírá nastavení IK | Četnost | Kumulativní četnost | Relativní četnost v % | Kumulativní četnost v % |
|---|---|---|---|---|
| Ano, kompletně | 7 | 7 | 10 | 10 |
| Ne | 14 | 21 | 20 | 30 |
| Nejsme součástí nadnárodní korporace | 39 | 60 | 56 | 86 |
| Ano, v kontextu kulturních odlišností | 10 | 70 | 14 | 100 |
| celkem | 70 | | 100 | |

V dotazníku dále respondenti – manažeři zařadili sami sebe do kategorií podle toho, zda do jejich oblasti působení a odpovědnosti (kompetence) spadá systémové řešení interní komunikace v jejich organizaci. Tato otázka může být významná opět z hlediska hodnocení fungování interní komunikace v organizaci. Ne v každé firmě se management zabývá interní komunikací, mnoho malých firem tuto problematiku neřeší a ani se jí systémově nezabývá (Holá, 2006). Organizace také často řeší interní komunikaci v rámci top managementu bez toho, aby určily konkrétně odpovědného manažera nebo oddělení pro tuto oblast. V analyzovaném výběru jsou proto zahrnuti manažeři všichni. Určení odpovědnosti a kompetence v oblasti interní komunikace může být důležitým atributem pro hodnocení efektivity interní komunikace, neboť svědčí o systémovějším nastavení IK v organizaci. Rozdělení manažerů podle jejich kompetence v oblasti IK ukazuje tabulka 18.

**Tabulka 18 Četnosti manažerů ve výběru podle kompetence řešit systémové nastavení interní komunikace**

| Kompetence IK respondenta | Četnost | Kumulativní četnost | Relativní četnost v % | Kumulativní četnost v % |
|---|---|---|---|---|
| Ano | 27 | 27 | 39 | 39 |
| Ne | 43 | 70 | 61 | 100 |
| celkem | 70 | | 100 | |

Pro hodnocení problematiky interní komunikace může být také důležité, kde se manažer-respondent nalézá v organizační hierarchii organizace. Tabulka 19 obsahuje četnosti manažerů v kategoriích dle úrovně managementu.

**Tabulka 19 Četnosti manažerů ve výběru podle úrovně managementu**

| Příslušnost k managementu | Četnost | Kumulativní četnost | Relativní četnost v % | Kumulativní četnost v % |
|---|---|---|---|---|
| Top managementu | 29 | 29 | 41 | 41 |
| Středního managementu | 21 | 50 | 30 | 71 |
| Liniového managementu | 20 | 70 | 29 | 100 |
| celkem | 70 | | 100 | |

Tabulka 20 obsahuje přehled příslušnosti problematiky interní komunikace k oddělení v jednotlivých firmách, tedy, které oddělení se interní komunikací zabývá. V 36 % firem, se IK nezabývá žádné oddělení, ve zbylých 64 % se IK zabývají především personální oddělení (21 % z celku), IT oddělení (13 % z celku), 11 % firem má vlastní oddělení firemní komunikace, pod které oblast interní komunikace spadá a 9 % firem řeší interní komunikaci v rámci svých marketinkových oddělení. Toto rozdělení ilustruje přístup organizací k interní komunikaci a shoduje se s jednotlivými přístupy vymezenými v první části této práce (personální marketingový, technologický apod.). V případě 10 % firem, jejichž manažeři odpověděli, že IK se zabývá jiné oddělení, se vyskytují ještě tyto možnosti: top management, samotný manažer IK a externí spolupracovníci (firmy).

**Tabulka 20 Četnosti firem v kategoriích podle příslušnosti IK k oddělení**

| Oddělení zabývající se v organizaci IK | Četnost | Kumulativní četnost | Relativní četnost v % | Kumulativní četnost v % |
|---|---|---|---|---|
| Firemní komunikace (interní komunikace) | 8 | 8 | 11 | 11 |
| Personální (HR) | 15 | 23 | 21 | 32 |
| Marketingové | 6 | 29 | 9 | 41 |
| IT oddělení | 9 | 38 | 13 | 54 |
| Jiné | 7 | 45 | 10 | 64 |
| Žádné | 25 | 70 | 36 | 100 |
| celkem | 70 | | 100 | |

### 5.3.2 Hodnocení těžiště interní komunikace ve vybraných oblastech managementu

V teoretické části této práce jsou vymezeny základní přístupy odborné literatury k interní komunikaci, které vymezují interní komunikaci z pohledu personálního managementu (HRM), manažerské práce, marketingu a z informačního hlediska, resp. technologií ICT. Následující část vyhodnocených dat ukazuje, na kolik jsou tyto přístupy relevantní v praxi. Níže jsou vyhodnoceny názory manažerů na těžiště interní komunikace ve vybraných oblastech managementu organizace, tedy „nakolik je interní komunikace v těchto oblastech obsažena a řešena, jak moc je významná pro uvedenou oblast managementu“. Jednotlivá hodnocení jsou založena na míře posouzení 1 až 10 (maximálně) těžiště v jednotlivých oblastech. Za vysoce významné se považuje hodnocení 9 až 10, za významné se považuje skóre vyšší a rovno 5. Hodnocení 1 až 4 se považuje za téměř nevýznamné.

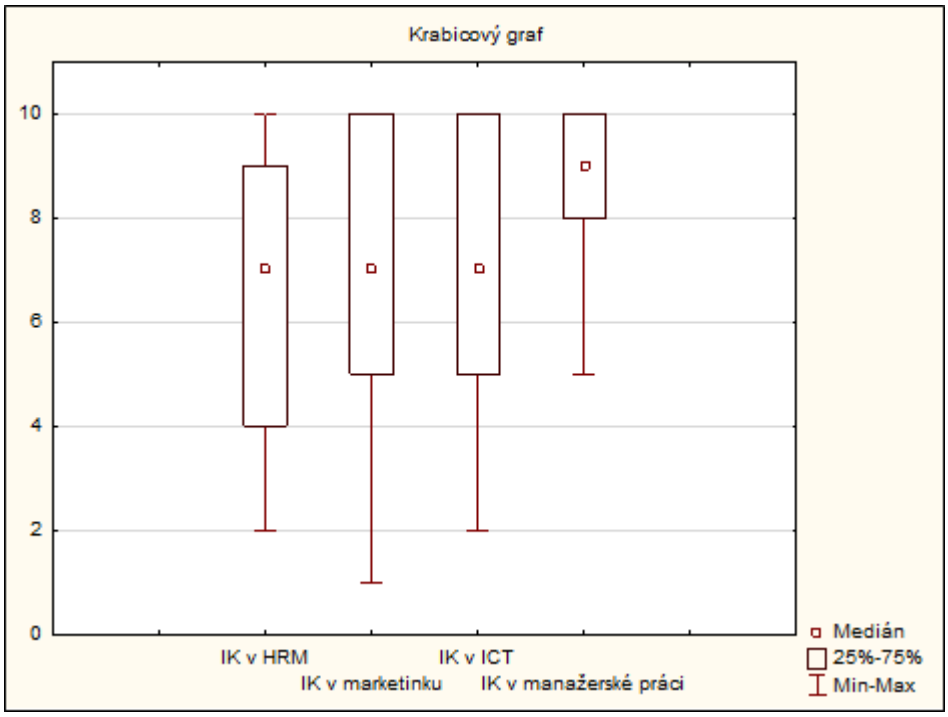
Data také ukazují, nakolik manažeři hodnotí význam interní komunikaci ve vlastní práci (manažerské práci).

Celkové srovnání jednotlivých hodnocení těžiště práce interní komunikace ve vybraných oblastech ukazuje tabulka 21 a graf na obrázku 14. Měřenou proměnnou - význam těžiště na škále 1 až 10, lze považovat za diskrétní číselnou, z toho důvodu jsou také relevantní střední celočíselné hodnoty, přesto hodnoty variability (rozptyl, směrodatná odchylka) jsou ponechány pro lepší posouzení se 2 desetinnými čísly, stejně jako průměry, které mohou v rámci jednotlivých hodnocení poskytovat hodnotnější informaci.

**Tabulka 21 Základní statistické ukazatele hodnocení těžiště IK v jednotlivých oblastech**

| Těžiště IK v jednotlivých oblastech | N platných | Průměr | Medián | Modus | Četnost | Min | Max | Sm. odch. | Suma |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| IK v HRM | 70 | 6,56 | 7 | 8 | 15 | 2 | 10 | 2,56 | 459 |
| IK v marketingu | 70 | 6,94 | 7 | 10 | 20 | 1 | 10 | 2,58 | 486 |
| IK v ICT | 70 | 6,77 | 7 | 10 | 18 | 2 | 10 | 2,64 | 474 |
| IK v každé manažerské práci obecně | 70 | 8,61 | 9 | 10 | 33 | 5 | 10 | 1,68 | 603 |

Při hodnocení těžiště se manažeři nejvíce shodují na významu IK v každé manažerské práci. Tato oblast dosahuje nejvyšších středních hodnot, součtu hodnocení a také největší shodu (hodnota směrodatné odchylky je 1,68). V dalším hodnocení je patrná větší rozmanitost názorů manažerů. Nejrozmanitější názory jsou v oblasti marketingu a technologií ICT. Oblasti HRM, marketingu a ICT jsou do významnosti těžiště práce interní komunikace hodnoceny téměř shodně. Rozložení proměnných - hodnocení manažerů v jednotlivých oblastech ukazují také krabicové grafy na obrázku 14. Krabicové grafy poskytují dobrou ilustraci pro porovnání rozložení dat ve výběru. Podle velikosti „krabice“ lze usuzovat na velikost shody respondentů při hodnocení. Také z tohoto obrázku je patrné, že nejvyšší hodnocení čili nejvýznamnější těžiště IK určili respondenti těžišti IK v oblasti manažerské práce. Zde je nejvyšší medián (9), také součet hodnocení je nejvyšší (603) viz tabulka 21.




**Obrázek 14 Krabicové grafy hodnocení těžiště IK v jednotlivých oblastech**

Při rozdělení hodnocení na nevýznamné, významné a vysoce významné se manažeři většinově shodují, že ve všech 4 oblastech je interní komunikace významná a vysoce významná. V oblasti manažerské práce manažeři dokonce v 60 % označují těžiště interní komunikace jako vysoce významné. Tabulka 22 obsahuje přehled četností názorů na významnost a nevýznamnost IK v jednotlivých oblastech.

**Tabulka 22 Tabulka četností hodnocení těžiště IK v jednotlivých oblastech dle manažerů**

| hodnocení těžiště práce IK v oblastech *n* =70 | téměř nevýznamné | | významné | | vysoce významné | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | hodnocení 1 - 4 | | hodnocení 5 - 8 | | hodnocení 9 -10 | |
| IK v HRM | 18 | 26 % | 34 | **48 %** | 18 | 26 % |
| IK v marketinku | 12 | 17 % | 33 | **47 %** | 25 | 36 % |
| IK v ICT | 14 | 20 % | 32 | **46 %** | 24 | 34 % |
| IK v každé manažerské práci obecně | 0 | 0 % | 28 | 40 % | 42 | **60 %** |

I na základě tohoto hodnocení, lze usuzovat, že jednotlivé oblasti managementu, ve kterých by mělo spočívat těžiště práce interní komunikace a které tvoří jednotlivé přístupy k interní komunikaci, se mezi sebou prolínají a interní komunikace opravdu proniká do všech těchto oblastí. V případě reprezentativních dat by se u naměřených hodnot hodnocení mohly ověřit hypotézy vzájemných korelací. Manažeři z vybraného vzorku také potvrzují, že hlavní těžiště interní komunikace je v jejich manažerské práci.

## 5.4 Kvantitativní hodnocení prvků modelu interní komunikace

Ve druhé části dotazníku manažeři hodnotili význam jednotlivých prvků (v kontextu předpokladů) pro efektivní komunikaci a současně hodnotili situaci, resp. efektivitu uvedeného prvku ve své firmě. Postupně tedy hodnotili význam jednotlivých prvků v teoretické rovině svého názoru a následně v rovině praxe. Každý prvek byl pro jednotný kontext stručně vymezen na základě odsouhlasené definice v kvalitativním výzkumu a ověřené v pilotní části výzkumu. S vymezenými jednotlivými prvky je dále pracováno jako s ordinálními proměnnými **V** (význam prvku pro efektivní komunikaci, tedy hodnocení v teoretické rovině) a **S** (hodnocení prvku v rámci situace v organizaci manažera, tedy hodnocení fungování v praktické rovině), jejichž hodnoty se pohybují na škále 1 až 10 (max).

1. Kultura organizace (proměnné V1 a S1)
2. Jednota managementu (proměnná V2 a S2)
3. Strategie firmy (proměnná V3 a S3)
4. Formální nastavení komunikace (proměnná V4 a S4)
5. Deklarovaná sociální politika (proměnná V5 a S5)
6. Komunikační standardy (proměnná V6 a S6)
7. Interní marketing (proměnná V7 a S7)
8. Komunikační kompetence manažerů (proměnná V8 a S8)
9. Otevřená komunikace (proměnná V9 a S9)
10. Technologie (proměnná V10 a S10)

Manažeři v poslední části dotazníku také hodnotili dle svého názoru úroveň efektivity interní komunikace (proměnná: **efektivita IK**) interní komunikace ve vlastní firmě a význam interní komunikace pro vlastní práci (proměnná: **význam IK**). Sběrem dat byly tedy získány u každého respondenta hodnoty celočíselných proměnných v rozmezí 1 až 10. Přičemž i zde byla zvolena stupnice 1 - 4 téměř nevýznamné (neefektivní), 5 - 8 významné (efektivní), 9 - 10 vysoce významné (efektivní).

Proměnné byly v dotazníku vymezeny následovně:

1. Kultura organizace: *chování a jednání organizace a jejích pracovníků směrem ven i dovnitř, celkovou atmosféru, společné cíle, spravedlivost prostředí, transparentnost v odměňování, vůli řešit problémy, podporu inovací a angažovanosti pracovníků, potlačování šikany a nespravedlnosti, diskriminace atd., pravidelné hodnocení a zájem vedení o názory pracovníků, existence etického kodexu, zavedená funkce ombudsmana, styl vedení pracovníků apod.*
2. Jednota a integrita managementu v komunikaci: *obsahově jednotnou komunikaci managementu, transparentnost informací ven i dovnitř, jednotné standardy v komunikaci - workshopy, porady, hodnocení, vzájemný respekt a spolupráce managementu organizace apod.*
3. Strategie: *jasně deklarovaná, srozumitelná strategie firmy a z ní případně vyplývající komunikační strategie, bývá ve formě pravidelně komunikovaného a dostupného dokumentu, který je dostupný a je základem pro hlavní cíle organizace, které jsou naplňovány dennodenní činnosti všech pracovníků.*
4. Formální nastavení: *znamená definování a nastavení dělby práce v organizaci, organizační struktury, nastavení hlavních procesů včetně podpůrné dokumentace, např. vnitřní řády, upravující směrnice, pokyny, dále pak nastavení informačních systémů pro základní tok informací, fungování intranetu zaručující dostupnost dokumentů včetně zápisů z porad, nastavené základní komunikační kanály včetně pravidelně nastavených porady a mítinků apod.*

5. Deklarovaná sociální (personální) politika: *je podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a zaměstnanci (ochota vedení naslouchat připomínkám zaměstnanců, koncepční politika firmy definující vztah k zaměstnancům, benefity, stimulace a motivace, principy vedení, řízení a rozvoje pracovníků apod.)*
6. Nastavení komunikačních standardů: *se týká komunikačních plánů a standardů v* oblasti integrace - *adaptace a orientace nových pracovníků do organizace, standardů v objasňování firemního byznysu (kampaně a workshopy), postupy a dokumenty pro oblast informační vybavenosti, pro hodnocení výkonu práce a hodnocení pracovníků, standardy pro vnitřní vzdělávání, sdílení znalostí, pro oblasti spolupráce - společné workshopy apod.*
7. Efektivně nastavený interní marketing: *znamená zejména fungující interní PR, interní marketing se systematicky zabývá koncepcí nastavení vztahu organizace se zaměstnanci jako "vnitřními" zákazníky-partnery. Vede ke společným cílům, dokáže pracovníkům objasnit, co jim firma nabízí a co na oplátku požaduje. Motivuje pracovníky k angažovanosti, povzbuzuje je pozitivními zprávami o úspěších, vede je k sounáležitosti s firmou a k šíření jejího dobrého jména, ke spolupráci - zprostředkovává informace o lidech v organizaci. Nástroje interního marketingu jsou analogické běžným marketingovým nástrojům s důrazem na interní PR (brífinky, setkání, společenské akce, motivační workshopy, časopisy, atd.) Interní marketing sleduje přes spokojenost, vysokou míru vlastní motivace pracovníků a víru perspektivní budoucnost ve firmě. Interní marketing se snaží o formování žádoucích postojů a názorů zaměstnanců. Hlavním sdělení interního PR je jasná deklarace vize a strategie firmy, kterou ke sdílení nabízí svým partnerům - zaměstnancům.*
8. Komunikační kompetence manažerů*: zahrnují schopnosti a dovednosti srozumitelného vyjadřování, přenášení a sdílení informací i know-how, interpretace strategie a její přenos do konkrétního týmu. Schopnosti a dovednosti ve vedení diskusí, v podpoře a motivaci pracovníků apod.*
9. Otevřená komunikace*: zahrnuje zpětnou vazbu a znamená znamená, že v organizaci je možno diskutovat, pěstuje se iniciativa a podporují se nové nápady, důležité informace jsou včas oznamovány, změny jsou objasňovány a diskutovány, vedení má zájem o zlepšování a snaží se zapojit pracovníky, zpětná vazba je součástí komunikace a pravidelně se vyhodnocuje jako reflexe pro management.*
10. Technologie (ICT)*: zahrnují nastavení informační a komunikační infrastruktury v organizaci pro potřeby interní komunikace - informační systémy, vzdálený přístup, vybavenost, dostupnost, spolehlivost, bezpečnost, kvalita intranetu apod.*

Kromě jednotlivých prvků (předpokladů) manažeři také hodnotili význam a efektivitu interní komunikace. Tato proměnná je vymezena takto:

Efektivní interní *komunikace zajišťuje, že všichni vědí včas vše, co potřebují, vědí a rozumějí, co mají dělat, jak, proč a s kým, nevznikají zbytečná nedorozumění, komunikace zabezpečuje informační vybavenost pro výkon práce a spolupráci, interní PR dostatečně posiluje sounáležitost pracovníků, komunikační standardy posilují angažovanost pracovníků, deklarovaná sociální politika zajišťuje vzájemný respekt a spravedlnost a stabilizuje zaměstnance, informační a komunikační infrastruktura efektivně zajišťuje komunikační podporu apod.*

### 5.4.1 Hodnocení předpokladů interní komunikace a jejího významu v teoretické rovině

Přehled hodnocení významu jednotlivých předpokladů pro efektivní interní komunikaci je uvádí tabulka 23.

**Tabulka 23 Četnosti hodnocení významu jednotlivých předpokladů a významu IK v kategoriích dle významnosti**

| Hodnocený předpoklad na škále 1 až 10 | Téměř nevýznamný hodnocení 1 až 4 | | Významný hodnocení 5-8 | | Vysoce významný hodnocený 9 až 10 | | Celkem | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| V1 kultura | 2 | 2,86% | 16 | 22,86% | 52 | **74,29%** | 70 | 100% |
| V2 jednota managementu | 2 | 2,86% | 15 | 21,43% | 53 | **75,71%** | 70 | 100% |
| V3 strategie | 1 | 1,43% | 20 | 28,57% | 49 | **70,00%** | 70 | 100% |
| V4 formální nastavení | 1 | 1,43% | 20 | 28,57% | 49 | **70,00%** | 70 | 100% |
| V5 sociální politika | 3 | 4,29% | 28 | 40,00% | 39 | **55,71%** | 70 | 100% |
| V6 komunikační standardy | 1 | 1,43% | 31 | 44,29% | 38 | **54,29%** | 70 | 100% |
| V7 interní marketing | 5 | 7,14% | 34 | 48,57% | 31 | 44,29% | 70 | 100% |
| V8 komunikační kompetence | 2 | 2,86% | 12 | 17,14% | 56 | **80,00%** | 70 | 100% |
| V9 otevřená komunikace | 0 | 0,00% | 13 | 18,57% | 57 | **81,43%** | 70 | 100% |
| V10 ICT | 3 | 4,29% | 30 | 42,86% | 37 | **52,86%** | 70 | 100% |
| význam IK | 4 | 5,71% | 18 | 25,71% | 48 | **68,57%** | 70 | 100% |

V tabulce jsou tučně vyznačena procenta u předpokladů, které byly nadpoloviční většinou manažerů označeny jako vysoce významné. Jedná se o 9 předpokladů z 10 a pouze interní marketing se do této kategorie většinovým hodnocením nedostal, přesto i tento předpoklad je hodnocen ve většině větší než 90 % minimálně jako významný.

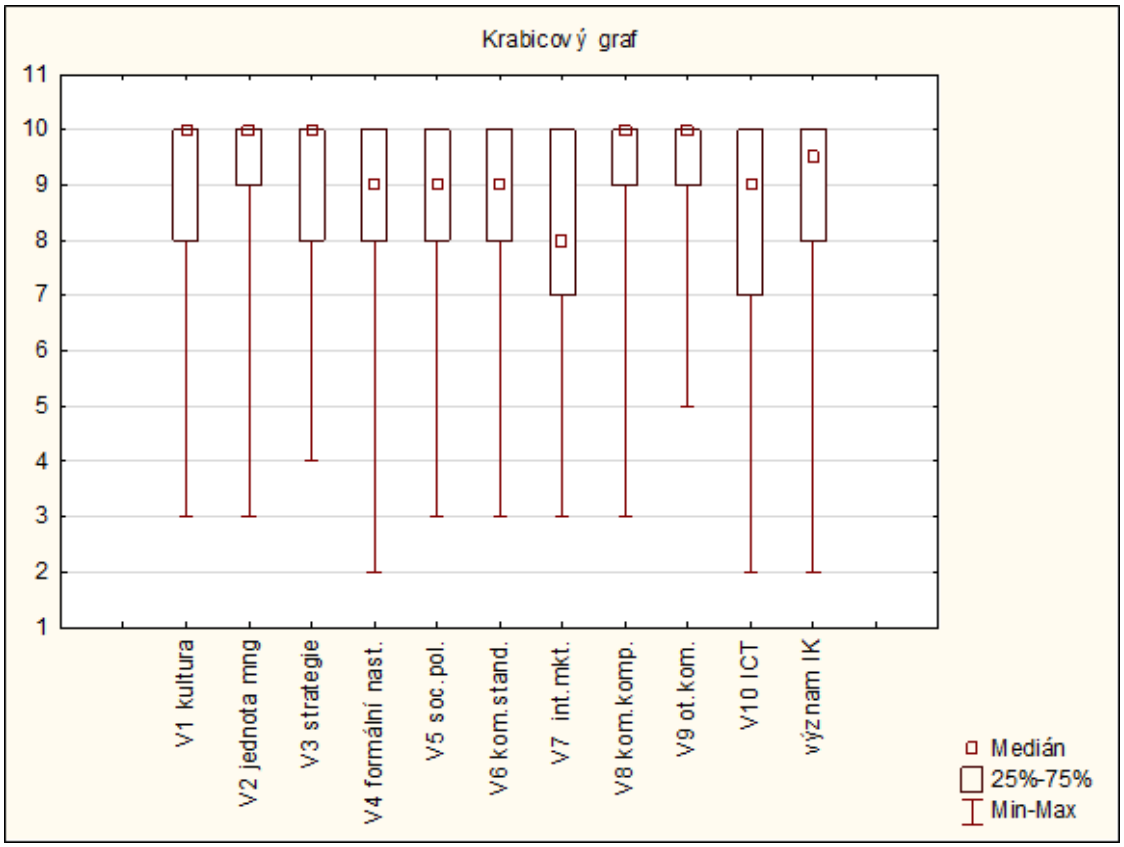
Další tabulka 24 obsahuje základní statistické ukazatele hodnocení významu jednotlivých předpokladů. Pro srovnání je vhodný ukazatel součtu hodnocení, z maximálně možných 700 bodů hodnocení celkem, dostaly jednotlivé předpoklady uváděné sestupně:

1. otevřená komunikace (634),
2. komunikační kompetence (633),
3. strategie (633),
4. jednota managementu (632),
5. kultura (627),
6. formální nastavení (602),
7. komunikační standardy (600),
8. sociální politika (595),
9. technologie ICT (581),
10. interní marketing (558).

**Tabulka 24 Statistické ukazatele hodnocení významu jednotlivých předpokladů IK na škále 1 až 10 (max)**

| H odnocený prvek na škále 1 až 10 | N platných | Průměr | Medián | Modus | Min | Max | Rozptyl | Sm. odch. | Součet celkem |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| V1 kultura | 70 | 8,96 | 10 | 10 | 3 | 10 | 2,88 | 1,70 | 627 |
| V2 jednota managementu | 70 | 9,03 | 10 | 10 | 3 | 10 | 2,58 | 1,61 | 632 |
| V3 strategie | 70 | 9,04 | 10 | 10 | 4 | 10 | 1,81 | 1,35 | 633 |
| V4 formální nastavení | 70 | 8,60 | 9 | 10 | 2 | 10 | 3,34 | 1,83 | 602 |
| V5 sociální politika | 70 | 8,50 | 9 | 10 | 3 | 10 | 2,78 | 1,67 | 595 |
| V6 komunikační standardy. | 70 | 8,57 | 9 | 10 | 3 | 10 | 2,83 | 1,68 | 600 |
| V7 interní marketing | 70 | 7,97 | 8 | 10 | 3 | 10 | 4,64 | 2,15 | 558 |
| V8 komunikační kompetence | 70 | 9,04 | 10 | 10 | 3 | 10 | 2,42 | 1,56 | 633 |
| V9 otevřená komunikace | 69 | 9,19 | 10 | 10 | 5 | 10 | 1,54 | 1,24 | 634 |
| V10 ICT | 70 | 8,30 | 9 | 10 | 2 | 10 | 4,04 | 2,01 | 581 |
| význam IK | 70 | 8,60 | 10 | 10 | 2 | 10 | 3,75 | 1,94 | 602 |

Další možné porovnání významnosti předpokladů je podle krabicových grafů na obrázku 15. Nejvyššího mediánu dosahují nejvýše hodnocené předpoklady kultura, jednota managementu, strategie, komunikační kompetence a otevřená komunikace. Nejvyšší variabilita (nejednotnost) v názorech je u předpokladu V10 ICT a (rozptyl 4,04; variační rozpětí 1-10) a u předpokladu interní marketing (rozptyl 4,64 a variační rozpětí 3 až 10). Interní marketing má také nejnižší medián, manažeři přisuzují tomuto předpokladu nejnižší význam pro efektivní interní komunikaci. Největší názorová shoda je v hodnocení předpokladů otevřená komunikace (rozptyl 1,54; variační rozpětí strategie 5-10) a strategie (rozptyl 1,81; variační rozpětí strategie 4-10).



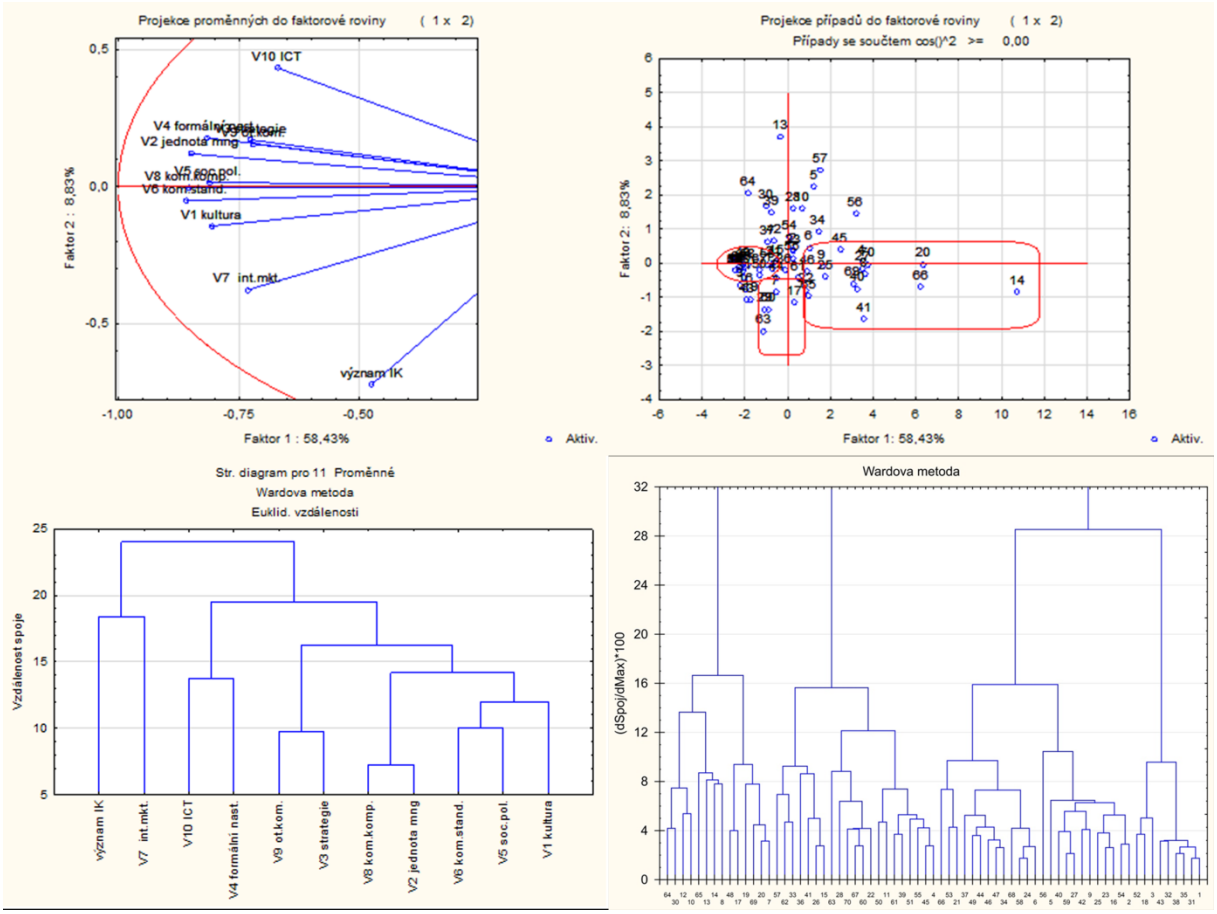

**Obrázek 15 Krabicové grafy významu jednotlivých prvků IK a významu IK**

Z této analýzy lze shrnout dále uvedené.

1. Jako vysoce významné označila většina manažerů všechny předpoklady kromě interního marketinku. Nejvyššího hodnocení a mediánu 10 dosáhly tyto předpoklady:
    - otevřená komunikace,
    - komunikační kompetence,
    - jednota managementu,
    - kultura,
    - a strategie.
2. Nejmenší významnosti dosáhl dle součtu celkového hodnocení všech respondentů i dle nejnižšího mediánu předpoklad interní marketing.
3. Největší shoda u hodnocení (nejmenší rozptyl) je u předpokladů komunikační kompetence a strategie.
4. Význam interní komunikace pro vlastní práci hodnotila většina manažerů jako vysoce významný (68 %), 26 % respondentů hodnotilo interní komunikaci jako významnou a pouze 6 % jako téměř nevýznamnou.

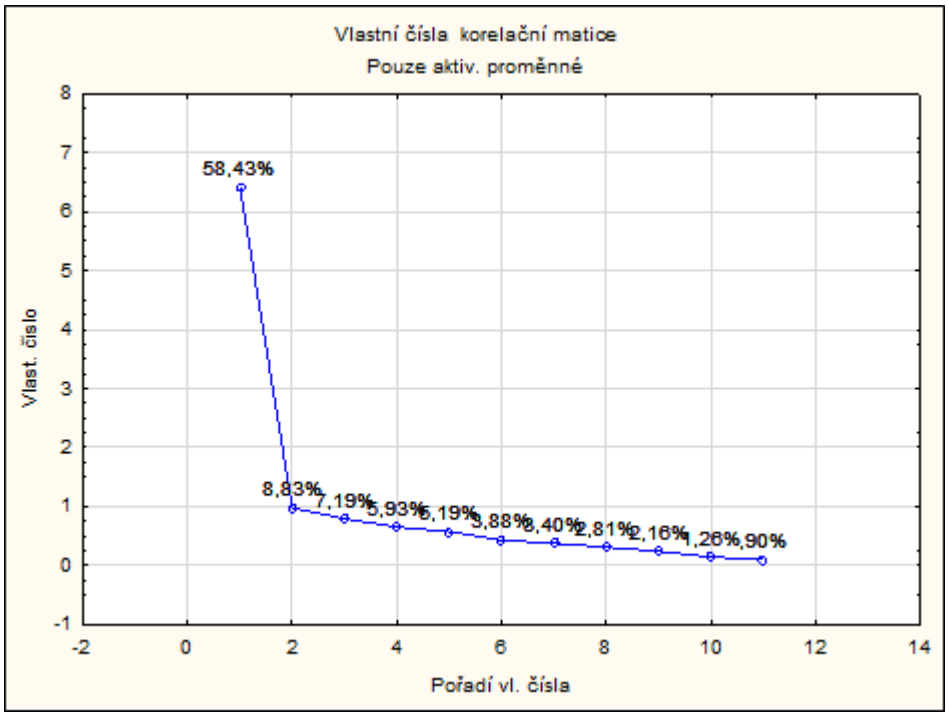
### 5.4.2 Exploratorní analýza předpokladů interní komunikace a jejího významu

Pro detailnější pochopení vztahů a struktury vyhodnocení jednotlivých předpokladů jsou využity průzkumné techniky, a to metoda hlavních komponent PCA a metoda shluků CLU (Meloun, 2006).




**Obrázek 16 Celkový pohled na výstupy analýzy hlavních komponent a shlukové analýzy**

Zvolené techniky mají pomoci odhalit strukturu mezi proměnnými (zde hodnocenými předpoklady) i objekty (zde jednotlivými případy- manažery). Výstupy v párech z obou analýz jsou na obrázku 16 v pořadí: v horní polovině jsou dílčí analýzy PCA (naznačené korelace) - graf komponentních vah a rozptylový diagram komponentního skóre. Dolní polovina obrázku pak obsahuje dílčí výsledky shlukové analýzy (vzdálenosti hodnocených znaků a objektů): dendrogram znaků a dendrogram objektů. V levé polovině obrázku jsou tedy 2 grafy, které ukazují analýzu proměnných (jednotlivých předpokladů) a v pravé polovině se jedná o analýzu objektů (případů, odpovědi manažerů zastupujících jednotlivé firmy). Cattelův graf na obrázku 17 ukazuje, že hlavní 2 komponenty (faktory) zahrnují 58,43 % + 8,83 % variability všech dat, a proto postačí, když budou znaky a objekty promítnuty do faktorové roviny 2 faktorů.

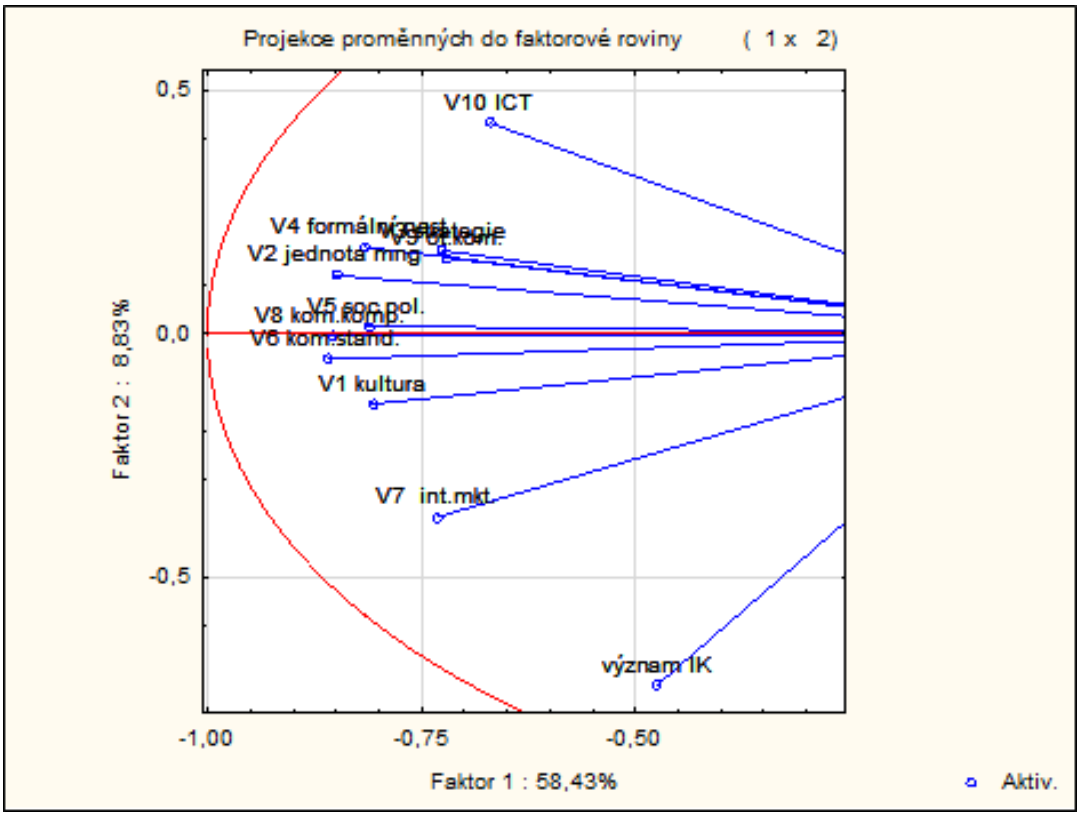



**Obrázek 17 Cattelův graf hlavních komponent hodnocených předpokladů**

Promítnutí jednotlivých proměnných do dvoufaktorové roviny ukazuje detailně obrázek 18. Jednotlivé proměnné jsou reprezentovány průvodiči od středu kružnice. Čím menší je úhel mezi průvodiči, tím silnější je jejich vztah (korelace). Některé se velmi přibližují a mohou se zdát až totožnými, a proto redundantními. Průvodiče na obrázku 18 ukazují detailně blízkost předpokladů, nejvzdálenější jsou od sebe průvodiče V10 ICT a V7 interní marketing. Nejvíce se přibližují předpoklady V8 komunikační kompetence a V2 jednota managementu. Ukazuje se, že v horní polovině se soustředí proměnné, které reprezentují předpoklady spíše firemního nastavení, zaštítěné vrcholovým managementem (od červené osy x směrem nahoru): V4 formální nastavení, V3 strategie, V9 otevřená komunikace V10 ICT. Na ose *x* téměř leží průvodiče předpokladů V8 komunikační kompetence manažerů, V2 jednota managementu, směrem dolů pak V6 komunikační standardy, V5 sociální politika, V1 kultura a V7 interní marketink. Kolem osy *x* ($y \approx 0$) se tedy soustředí předpoklady, které manažeři vidí spíše v konkrétní práci manažera, ve vedení a řízení lidí, které sami mohou naplňovat. Směrem dolů se objevují předpoklady, které jsou spíše firemního charakteru, ale více zaměřené na partnery – pracovníky přímo. Lze usuzovat, že jednotlivé předpoklady jsou rozdělovány do určitých skupin.

Po ose *y* se pohybují předpoklady: čím blíže k 0, tím více se předpoklady dotýkají konkrétního vedení a řízení pracovníků čili manažerské komunikace. Čím je větší vzdálenost od 0 na ose *y*, tím je předpoklad dále od manažerské komunikace a posouvá se do sféry neosobních firemních předpokladů, v plusových hodnotách jde zejména o formálnější nastavení a nastavení technologií, naproti tomu v mínusových hodnotách se objevují předpoklady více zaměřené na partnery (kultura a interní marketing). Osa *y* může představovat předpoklady firemního nastavení. Osa *x* pak ve svých záporných hodnotách může přestavovat manažerskou konkrétní komunikaci, kde manažer sám nastavuje úroveň i vlastní komunikaci, zřejmě čím je delší průvodič na ose *x*, tím je předpoklad pro manažera významnější. Proto se objevuje v nejzazších hodnotách předpoklad komunikační standardy V6 a komunikační kompetence V8. Graf na obrázku 18 tak do jisté míry ilustruje posouzení vlastního vlivu manažera na naplňování jednotlivých předpokladů. Například proměnná V2 –

jednota managementu patří do konkrétní manažerské komunikace, ale odchyluje se od 0 na ose y a umísťuje se výše směrem k firemním předpokladům. Lze vyvodit, že manažeři cítí jednotu jako významný předpoklad manažerské komunikace, ale nedokáží jej sami úplně ovlivnit.

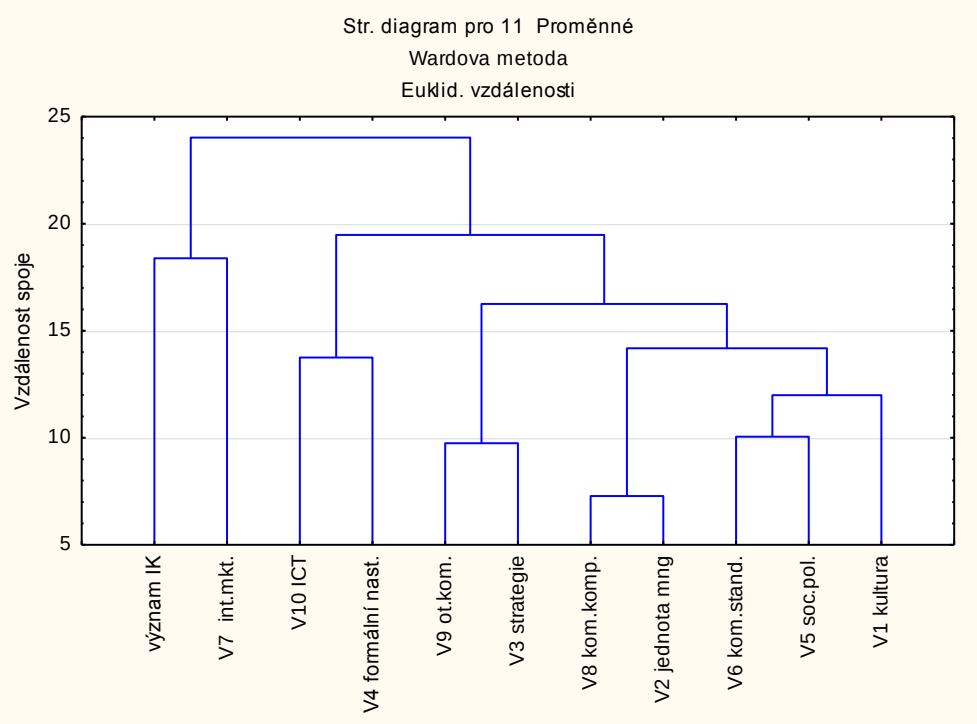



**Obrázek 18 Projekce proměnných do faktorové roviny - detail**

Podle uvedeného by se dva tedy ve 2 faktorové rovině faktory mohly obecně vymezit jako faktor 1: předpoklady manažerské komunikace na ose *x* a na ose *y* faktor 2: firemní předpoklady. Ty jsou reprezentované komunikací inklinující k nastavení firemní komunikace, partnerské komunikace - kultura, interní marketing a formálního nastavení a technologií ICT.

S výše uvedenými závěry korespondují a dále je rozvíjejí závěry z dendrogramu na obrázku 19. Tento graf je výsledkem shlukové analýzy 11 proměnných. Stromový diagram pro 11 proměnných ukazuje podobnost jednotlivých proměnných ve shlucích. Vzdálenost spoje je měřena na ose *y*. Tato shluková analýza je postavena na Wardově metodě (Meloun, Militký, 2012). Podle této metody jsou si nejblíže hodnocení předpokladů V8 komunikační kompetence a V2 jednota managementu (oba předpoklady lze totiž zahrnout do manažerských kompetencí), dále pak V9 otevřená komunikace a V3 strategie (oba vytváří otevřenou komunikaci strategie). Tyto 4 předpoklady pak vytvářejí jednu skupinu v rámci shluku s V1 kulturou a dvojicí V5 sociální politika a V6 komunikační standardy (reprezentující partnerský přístup k pracovníkům). Samostatně se vytváří další shluk připojením V4 formální nastavení a V10 ICT a nejvzdálenější V7 interní marketing, který tvoří dvojici s významem IK. To může také znamenat, že manažeři interní marketing považují za samostatnou disciplínu nikoliv za prvek IK, i když s ní souvisí. Lze pozorovat oddělení základních, formálních nastavení předpokladů, které nastavuje vrcholový management. Tyto předpoklady jsou dále od předpokladů manažerské komunikace. I tady se potvrzuje, že některé předpoklady jsou spojené přímo s manažerskou komunikací obsaženou v řízení a vedení a některé jsou spojeny

s obecným nastavením – nastavení firmou, které je reprezentováno např. technologiemi a interním marketingem.

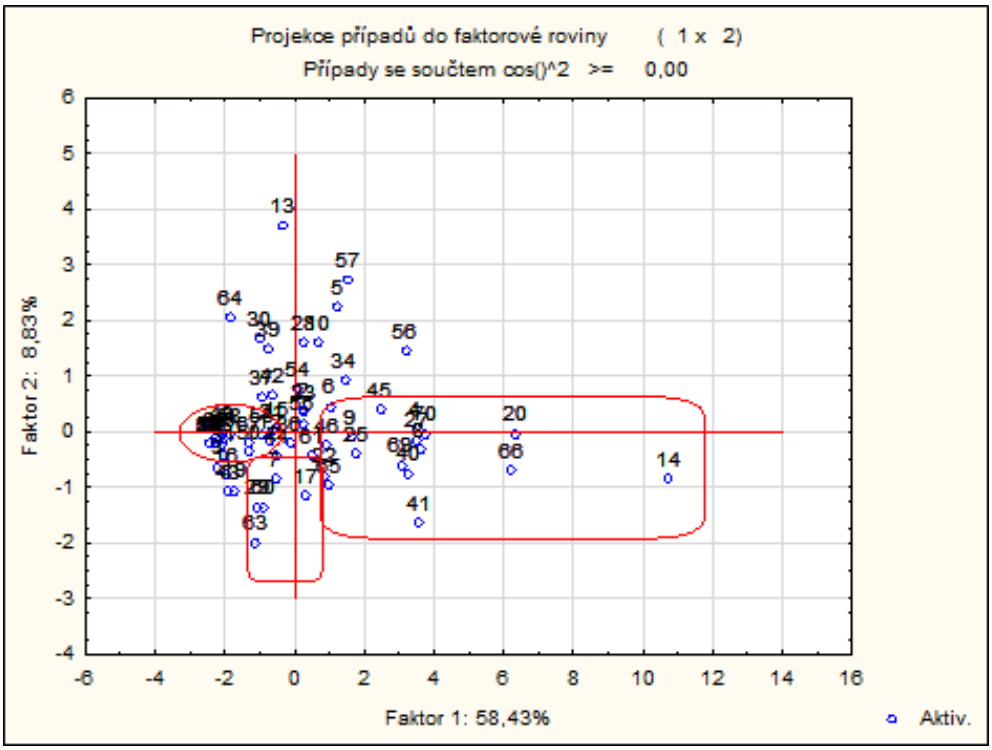



**Obrázek 19 Stromový diagram pro 11 proměnných (předpokladů IK)**

Hodnocení významu interní komunikace (IK) stojí ve shluku s předpokladem V7 interním marketingem – od ostatních shluků vzdáleněji, stejná situace je i ve výstupu analýzy hlavních komponent viz obrázek 19.

Dílčím výsledkem metody hlavních komponent (PCA) je projekce případů zde jednotlivých manažerů reprezentující firmy, do dvoufaktorové roviny. Graf na obrázku 20 zobrazuje všechny sledované případy, převedené z 11 rozměrů do zjednodušeného dvojrozměrného prostoru. Případy se různě nacházejí ve 4 kvadrantech vymezených osami, podle podobnosti hodnocení v jednotlivých případech. I v tomto případě lze vycházet z předchozích vymezených faktorů. Faktor 1 na ose *x*: předpoklady manažerské komunikace (význam roste s klesající hodnotou doleva) a na ose *y* faktor 2: předpoklady firemní komunikace na ose y. Podle hodnocení 11 proměnných manažery, lze detailnější analýzou z jednotlivých případů vyčíst rozdělení manažerů následovně:

Zprava doleva po ose *x* roste význam předpokladů manažerské komunikace. Vyznačená elipsa na levé straně souřadnice přibližně v rozměru [-2; 0,5] sdružuje manažery, kteří se shodují na nejvyšší významnosti všech předpokladů a vysoké významnosti IK pro jejich vlastní práci, také těžiště IK vidí ve všech 4 oblastech managementu jako vysoce významné. Směrem dolů hodnotí manažeři významně předpoklady firemní partnerské komunikace. Směrem nahoru a výše spíše přikládají význam firemním formálním předpokladům. Elipsa na pravé straně zahrnuje manažery, kteří hodnotili všechny předpoklady nižšími hodnotami, s inklinací k významu partnerské firemní komunikace, což jsou záporné hodnoty na ose *y*, a zvyšuje se jejich hodnocení významu interní komunikace. Naopak směrem ke kladným hodnotám se hodnocení významu interní komunikace snižuje.




**Obrázek 20 Projekce případů do faktorové roviny**

Odlehlé body prezentují extrémní odlehlé, netypické manažery, kteří jsou ve svém hodnocení ojedinělí. Na obrázku 20 například netypický, spíše extrémní bod 14 představuje manažera, který hodnotil všechny předpoklady v rozmezí 2 až 5 a význam interní komunikace také relativně nízko, pouze 5. V tomto rozmezí přisoudil více bodů významu předpokladů firemní komunikace a menší význam předpokladům manažerské komunikace. V protilehlém kvadrantu bod 63 prezentuje manažera s vysokým hodnocením všech předpokladů kromě technologií (3) a vysokým hodnocením významu interní komunikace.

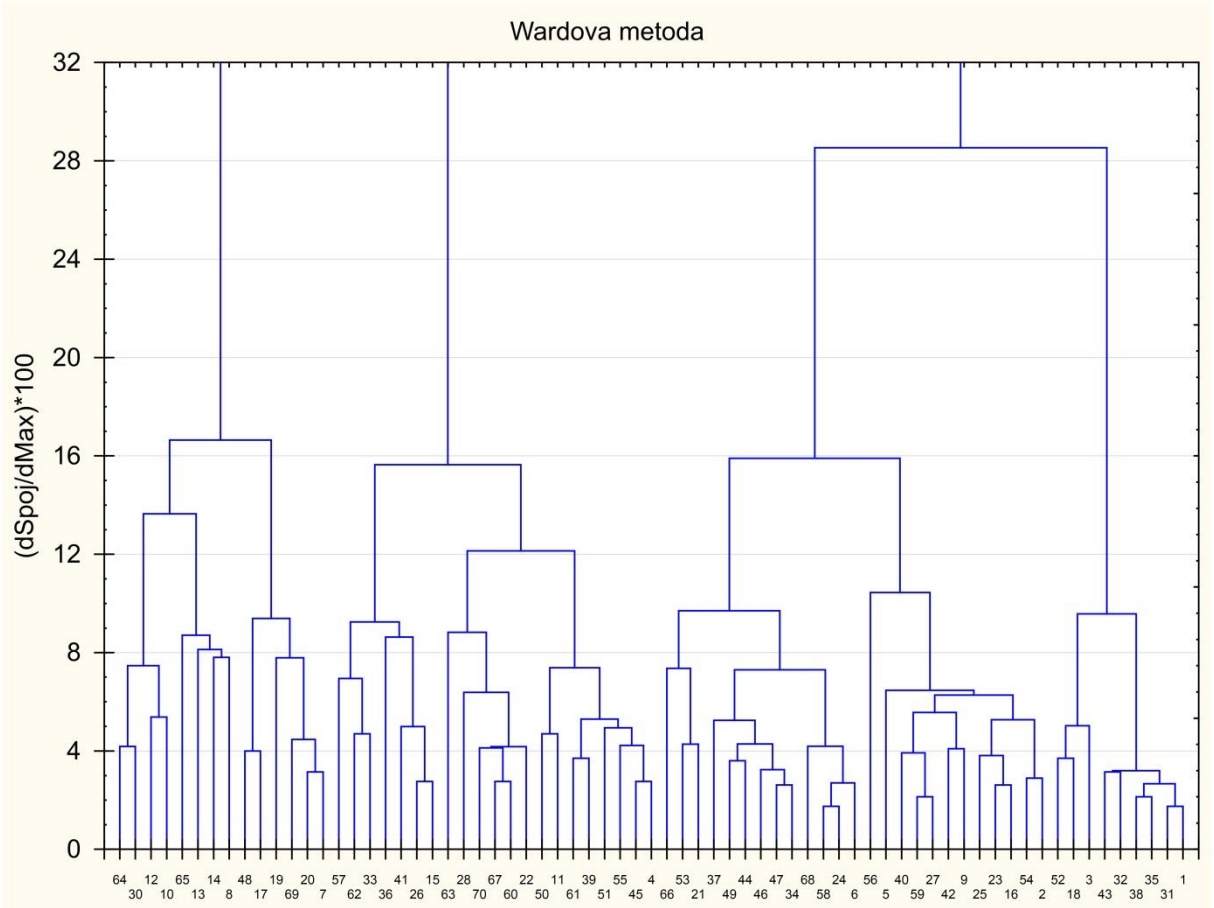
Na základě této analýzy lze respondenty-manažery lze rozdělit do skupin, v nichž hodnotí:

1. významně a vysoce významně všechny předpoklady, více předpoklady inklinující k manažerské komunikaci a firemní partnerské komunikaci, což je levý spodní kvadrant,
2. významně a vysoce významné všechny předpokladů, více předpoklady inklinující k firemní formální komunikaci, což je levý horní kvadrant,
3. významně a téměř nevýznamně všechny předpoklady inklinující k firemní formální komunikaci, což je (pravý horní kvadrant),
4. významně a téměř nevýznamně všechny předpoklady s inklinací k firemní partnerské komunikaci, což je pravý dolní kvadrant.

Manažeři v 1. skupině hodnotí význam interní komunikace výše než manažeři v ostatních skupinách. Manažeři reprezentovaní body na levé straně grafu na obrázku 20 - ve skupinách 3 a 4 hodnotí význam interní komunikace nižším počtem bodů než manažeři skupin 1 a 2. I zde se ukazuje souvislost mezi hodnocením významu jednotlivých předpokladů a významem interní komunikace pro vlastní práci manažera. Lze usuzovat, že manažeři, kteří inklinují zejména k manažerské komunikaci, jí přisuzují vyšší významnost. V případě reprezentativních dat by bylo vhodné ověřit hypotézu, zda manažeři, kteří přikládají vyšší význam manažerské komunikaci, pokládají interní komunikaci za významnější než ostatní.

Posledním výstupem exploratorních analýz je dendrogram objektů. Vertikální dendrogram shluků objektů je na obrázku 21 a ukazuje z jiné perspektivy podobnost manažerů v hodnocení podle 11 kritérií (podle 10 předpokladů a významu IK), tedy v 11 rozměrech najednou. Dendrogram shluků ukazuje shluky manažerů, kteří odpovídali podobně a kteří by si mohli být podobni v identifikačních znacích např. velikost firmy.

Zprava doleva jsou shluky od nejtypičtějších až k odlehlým objektům, na počátku grafu zprava jsou objekty-manažeři, kteří hodnotili všechny předpoklady vysoce významně a významně, stejně jako význam IK, na konci grafu jsou opět odlehlé objekty, jejichž hodnocení jsou hodně odlišná od ostatních, resp. jsou to manažeři, jejichž hodnocení není typické, např. bod 64 představuje manažera, který hodnotil všechny předpoklady hodnocením 10, ale význam interní komunikace ohodnotil pouze 4. Takto nevyrovnaná a nepravděpodobná hodnocení jsou umístěna v prvním shluku vlevo. První tři shluky zprava, sdružené v jeden představují hodnocení manažerů zaměřená na vysokou významnost předpokladů i interní komunikace, v jednotlivých podshlucích jsou vždy manažeři, kteří některý z předpokladů označili jako méně významný, např. bod 2 a 54: nižší významnost V7 interního marketingu, nebo body 23 a 16, které uvádí nižší významnost V10 ICT. Body ve shluku druhého zleva (57 - 4) vykazují nižší hodnocení formálních předpokladů a v jednotlivých podshlucích vždy některý předpoklad formální komunikace hodnotí velmi nízko, např. bod 41 představuje manažera, který hodnotí předpoklady V4 formálního nastavení a ICT 3, vysoce hodnotí předpoklady manažerské partnerské komunikace. Tyto výsledky korespondují s výsledky předchozí analýzy objektu PCA. Vůbec však nenaznačují, že by identifikační znaky manažerů měly vliv na jejich hodnocení.




**Obrázek 21 Stromový diagram pro 70 případů – manažerů**

Exploratorní analýza naznačuje a ilustruje možnosti ve vztazích sledovaných proměnných – tedy hodnocení významnosti všech předpokladů a interní komunikace. Analýza neukazuje potenciální vzájemné vztahy mezi hodnocením manažerů a identifikačními znaky firmy:

- velikost firmy dané počtem zaměstnanců,
- příslušnost firmy k nadnárodní korporaci a přebírání nastavení interní komunikace,
- existence kompetentního oddělení zabývajícího se v organizaci interní komunikací.

Stejně tak výsledky exloratorní analýzy nenaznačují vliv:

- kompetencí manažera v oblasti interní komunikace, jeho vliv na řešení interní komunikace v organizaci,
- příslušnosti manažera k úrovni managementu (vrcholový, střední, liniový),

na jejich hodnocení významu jednotlivých předpokladů a hodnocení významu interní komunikace. Ani kontingenční tabulky, které srovnávají hodnocení předpokladů ve skupinách manažerů podle identifikačních znaků, neukazují na rozdíly v hodnocení. Příklady těchto tabulek jsou uvedeny v příloze B.

Výsledky exploratorní analýzy naznačují, že manažeři, kteří vysoce hodnotí význam jednotlivých předpokladů, také vysoce hodnotí význam IK pro jejich práci. Platí i obráceně, že manažeři, kteří hodnotili předpoklady nižším skóre, také většinou méně významně hodnotí význam IK pro jejich práci. Z této části lze vyvodit, že manažeři, pro které je interní komunikace více významná, považují i jednotlivé předpoklady za více významné.

Manažery dle jejich subjektivních hodnocení lze rozdělovat do různých skupin podle toho, jak významně posuzují jednotlivé typy předpokladů, a lze usuzovat, že ti, kteří dávají vyšší vliv předpokladům, které mohou sami ovlivnit (manažerská komunikace), vnímají i vyšší význam interní komunikace.

Všechny uvedené domněnky nelze však ověřit, nicméně mohou být východiska k dalšímu výzkumu. V případě reprezentativních dat by bylo možné ověřit například hypotézy o absenci vlivu uvedených identifikačních znaků firem na hodnocení manažerů a další.

### 5.4.3 Hodnocení prvků interní komunikace a její efektivity

Tak, jak manažeři hodnotili význam jednotlivých předpokladů pro efektivitu interní komunikace, tak současně hodnotili efektivitu těchto prvků v praxi jejich vlastní firmy, tedy v praktické rovině jako prvky interní komunikace. Manažeři současně v poslední položce dotazníku hodnotili efektivitu interní komunikace ve vlastní firmě. Proměnné jsou značené jako S1 až S10, a jejich hodnoty se také pohybují na škále 1 až 10 (max), přičemž interpretace hodnot je obdobná jako u hodnocení významu předpokladů: vysoce efektivní 9 až 10, efektivní 5 až 8, téměř neefektivní 1 až 4. Efektivita interní komunikace je hodnocena také na této škále (proměnná *Efektivita IK*). Jednotlivé proměnné jsou definovány na začátku kapitoly 6.3.

Celkové shrnutí hodnocení efektivity jednotlivých prvků interní komunikace formou důležitých statistických ukazatelů je v tabulce 25. Střední hodnoty hodnocení jednotlivých prvků a součty celkového hodnocení lze využít pro porovnání hodnocení efektivity jednotlivých hodnocených prvků, rozptyly pak ukazují míru shody v hodnocení.

Nejvyšší součet, resp. nejlepší hodnocení efektivity dosahují jednotlivé prvky v pořadí:

- S10 ICT (519),
- S4 formální nastavení (490),
- S2 jednota managementu (473),
- S9 otevřená komunikace (462),
- S5 sociální politika (461),
- S3 strategie (460),
- S1 kultura (459),
- S8 komunikační kompetence manažerů (455),
- S7 interní marketing (445),
- S6 komunikační standardy (442).

Hodnocení efektivity interní komunikace dosahuje také vysokého součtu, stejně vysokého jako prvek S10 ICT.

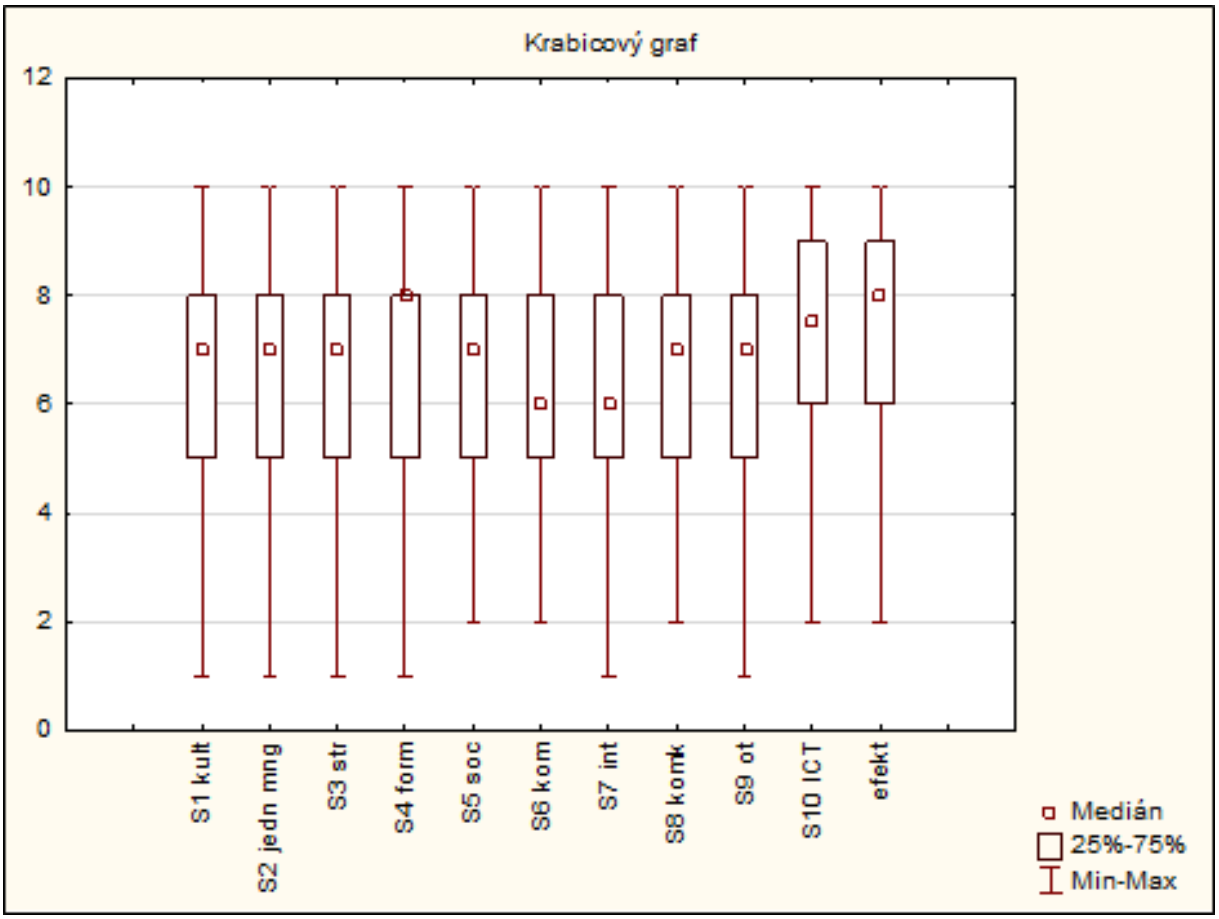
Prvek S10 ICT dosahuje nejen nejvyššího součtu hodnocení, jeho hodnocení také dosáhlo nejvyšší střední hodnoty. Od manažerů tento prvek získal nejvyšší hodnocení. Rozložení hodnocení efektivity jednotlivých prvků i efektivity IK také ilustruje krabicový graf hodnocení každého prvku na obrázku 22.

**Tabulka 25 Hlavní statistické ukazatele hodnocení efektivity jednotlivých prvků IK**

| prvek IK | N platných | Průměr | Medián | Modus | Min | Max | Rozptyl | Sm. odch. | Součet |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| S1 kultura | 70 | 6,56 | 7 | 8 | 1 | 10 | 4,19 | 2,05 | 459 |
| S2 jednota managementu | 70 | 6,76 | 7 | 8 | 1 | 10 | 4,77 | 2,18 | 473 |
| S3 strategie | 70 | 6,57 | 7 | 7 | 1 | 10 | 5,70 | 2,39 | 460 |
| S4 formální nastavení | 70 | 7,00 | 8 | 8 | 1 | 10 | 4,72 | 2,17 | 490 |
| S5 sociální politika | 70 | 6,59 | 7 | 8 | 2 | 10 | 4,10 | 2,03 | 461 |
| S6 komunikační standardy | 70 | 6,31 | 6 | 6 | 2 | 10 | 4,51 | 2,12 | 442 |
| S7 interní marketing | 70 | 6,36 | 6 | 5 | 1 | 10 | 4,99 | 2,23 | 445 |
| S8 komunikační kompetence | 70 | 6,50 | 7 | 7 | 2 | 10 | 3,88 | 1,97 | 455 |
| S9 otevřená komunikace | 70 | 6,60 | 7 | 8 | 1 | 10 | 4,79 | 2,19 | 462 |
| S10 ICT | 70 | 7,41 | 8 | 10 | 2 | 10 | 4,88 | 2,21 | 519 |
| efektivita IK | 70 | 7,41 | 8 | 8 | 2 | 10 | 3,17 | 1,78 | 519 |

Krabicové grafy přehledně ilustrují variační rozpětí hodnocených proměnných, střední hodnoty (medián) a koncentraci proměnných - bodových hodnocení. Z tohoto pohledu pak nejlépe vychází hodnocení efektivity interní komunikace (nejvyšší medián, nejmenší rozptyl

a odchylka), k jednotlivým prvkům IK jsou manažeři kritičtější. Nejnižší medián (6) je u hodnocení S6 komunikační standardy a S7 interní marketing, tyto dva prvky také mají nejnižší součet. Manažeři tedy přisuzují těmto dvěma prvkům nejnižší efektivitu. Naopak nejlepší hodnocení efektivity vychází u prvku S10 ICT, dále pak pro S4 formální nastavení.




**Obrázek 22 Krabicové grafy hodnocení jednotlivých prvků IK v praxi a efektivity IK**

Největší shoda je u hodnocení prvku S8 komunikační kompetence manažerů (nejmenší rozptyl). Nejmenší shoda, tedy největší rozptyl, je u S3 strategie (5,70), u tohoto prvku je hodnocení efektivity nejrůznější. Hodnocení celkové efektivity interní komunikace má také malý rozptyl, tedy vysokou míru shody.

Přehled hodnocení efektivity jednotlivých prvků v kategoriích je uveden v tabulce 26. Tato tabulka ukazuje, že všechny prvky většina manažerů zařadila dle svého názoru do kategorie efektivní. Nejlépe z hodnocení i zde vychází prvek ICT, který v kategoriích efektivní a vysoce efektivní získal hodnocení od 93 % manažerů. Nejhůře byly hodnoceny prvky S3 strategie kterou hodnotilo 21 % manažerů jako neefektivní. Efektivita interní komunikace byla hodnocena velmi pozitivně, pouze 4 % respondentů její hodnocení zařadilo do kategorie neefektivní, ostatní manažeři (96 %) ohodnotili efektivitu IK ve vlastní firmě jako efektivní (69 %) a vysoce efektivní (27 %).

**Tabulka 26 Četnosti jednotlivých prvků IK v kategoriích dle efektivity**

| hodnocený prvek | téměř neefektivní hodnocení 1 až 4 | | efektivní hodnocení 5 až 8 | | vysoce efektivní hodnocení 9 až 10 | | celkem | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 10 | 14,29% | 70 | 100% |
| S2 jednota managementu | 13 | 18,57% | 44 | **62,86%** | 13 | 18,57% | 70 | 100% |
| S3 strategie | 15 | 21,43% | 39 | **55,71%** | 16 | 22,86% | 70 | 100% |
| S4 formální nastavení | 11 | 15,71% | 44 | **62,86%** | 15 | 21,43% | 70 | 100% |
| S5 sociální politika | 11 | 15,71% | 46 | **65,71%** | 13 | 18,57% | 70 | 100% |
| S6 komunikační standardy | 13 | 18,57% | 45 | **64,29%** | 12 | 17,14% | 70 | 100% |
| S7 interní marketing | 11 | 15,71% | 45 | **64,29%** | 14 | 20,00% | 70 | 100% |
| S8 komunikační. kompetence | 12 | 17,14% | 49 | **70,00%** | 9 | 12,86% | 70 | 100% |
| S9 otevřená komunikace | 11 | 15,71% | 47 | **67,14%** | 12 | 17,14% | 70 | 100% |
| S10 ICT | 5 | 7,14% | 38 | **54,29%** | 27 | 38,57% | 70 | 100% |
| efektivita IK | 3 | 4,29% | 48 | **68,57%** | 19 | 27,14% | 70 | 100% |

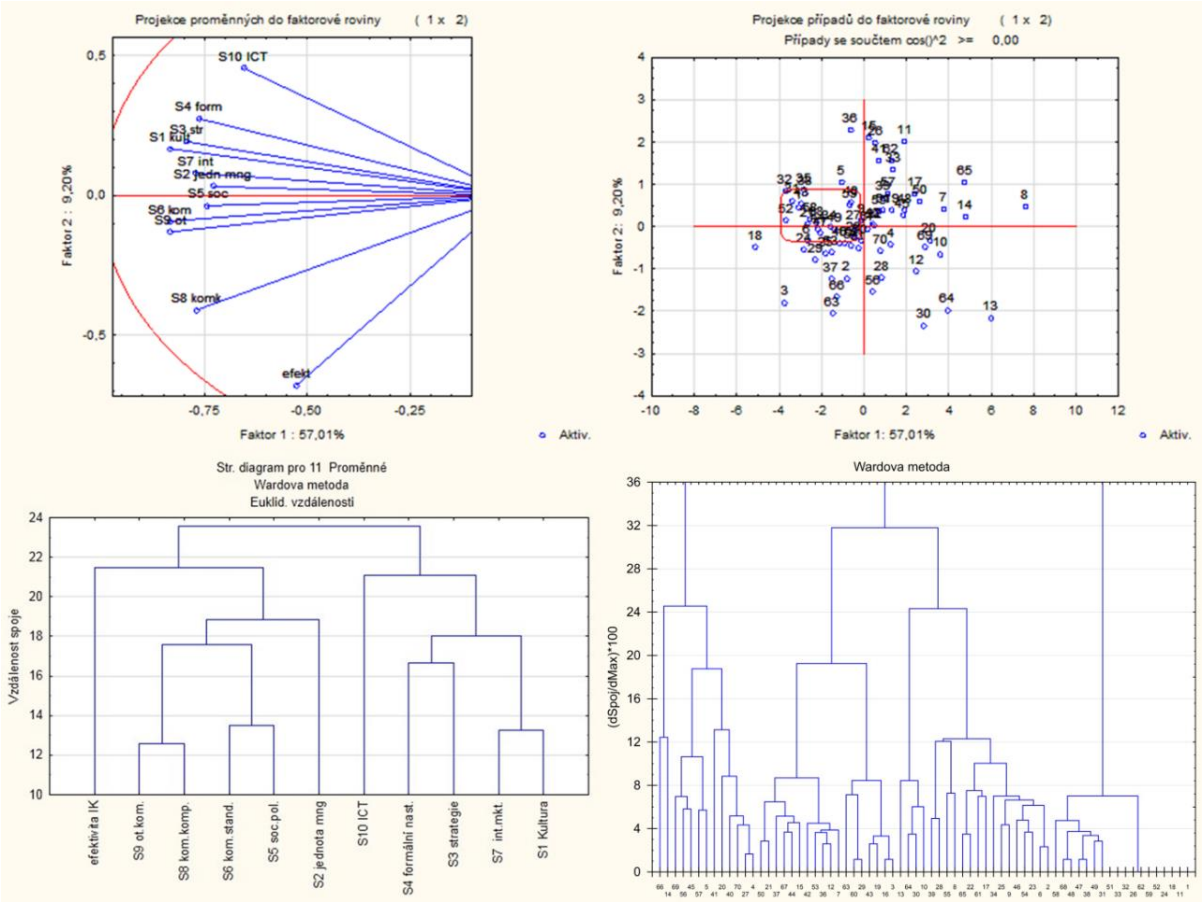
Z uvedeného přehledu lze shrnout:

1. Z hlediska efektivity je nejlépe hodnocen prvek S10 ICT, dále pak S4 formální nastavení. Lze se domnívat, že podle manažerů nejefektivněji fungují ty prvky, které lze především systémově nastavit.
2. Z porovnání hodnocení efektivity jednotlivých prvků lze usuzovat, že s nejnižší efektivitou pracují: S7 interní marketing, S6 komunikační standardy a S3 strategie.
3. Nejvyšší shodu manažeři projevili při hodnocení prvku S8 komunikační kompetence manažerů, nejmenší shodu pak v hodnocení efektivity prvku strategie.
4. Všechny hodnocené prvky jsou manažery ve většině hodnoceny v kategoriích efektivní a vysoce efektivní.
5. Výsledná efektivita interní komunikace je ve většině případů hodnocena lépe než jednotlivé prvky, což může ukazovat na výsledek synergie, případně na větší vliv některých prvků.

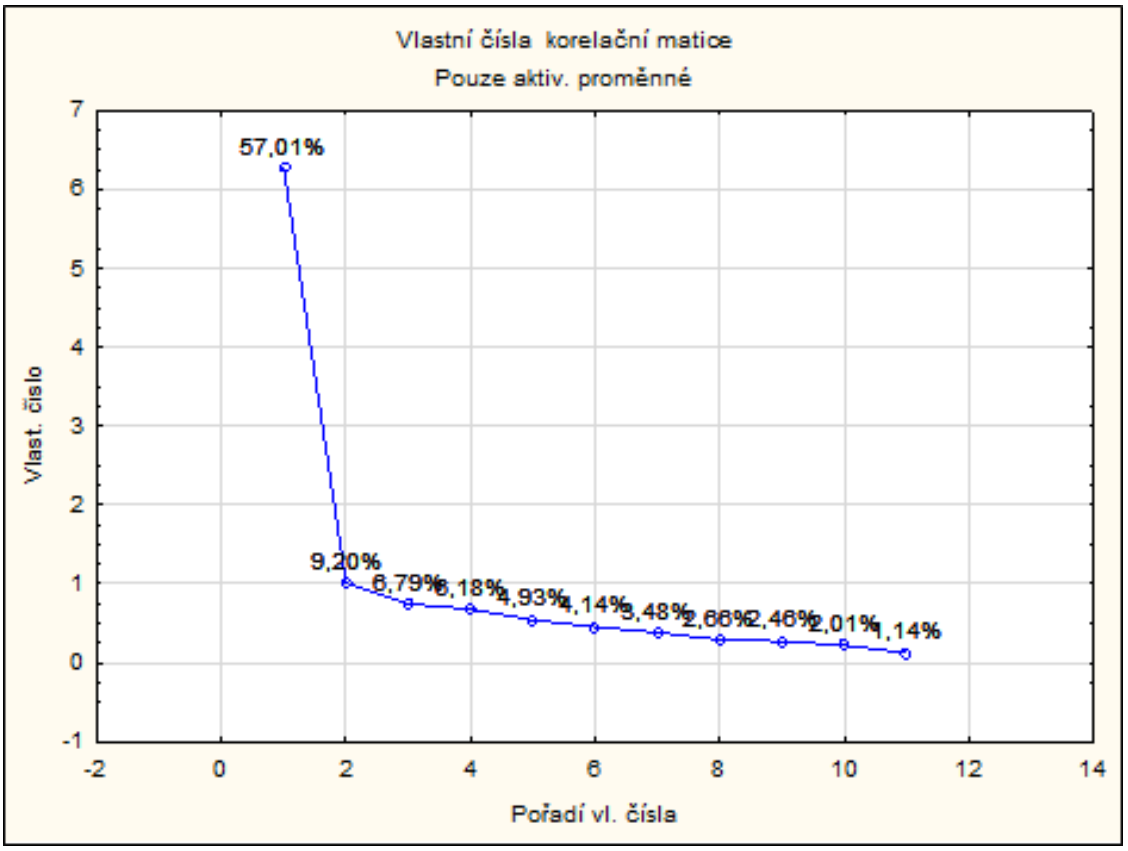
### 5.4.4 Exploratorní analýza prvků interní komunikace a její efektivity

Pro exploratorní analýzu hodnocení efektivity prvků a interní komunikace byly zvoleny stejné průzkumné metody, a to metody hlavních komponent (PCA) a analýzy shluků (CLU), navíc byla použita faktorová analýza. Průzkumné metody mají pomoci odhalit strukturu mezi proměnnými. Výstupy analýz jsou na obrázku 23 takto: v horní polovině jsou dílčí analýzy PCA (korelace): graf komponentních vah a rozptylový diagram komponentního skóre, dolní polovina obsahuje dílčí výsledky shlukové analýzy (vzdálenosti proměnných a objektů): dendrogram znaků a dendrogram objektů. V levé polovině obrázku jsou 2 grafy, oba ukazují analýzy proměnných (znaků - hodnocení jednotlivých prvků) a v pravé polovině se jedná o analýzu objektů (případů - odpovědí manažerů). Sutinový graf na obrázku 24 ukazuje, že hlavní 2 komponenty zahrnují 57,01 % + 9,20 % variability dat a proto postačí, budou-li znaky a objekty promítnuty do dvoufaktorové roviny.

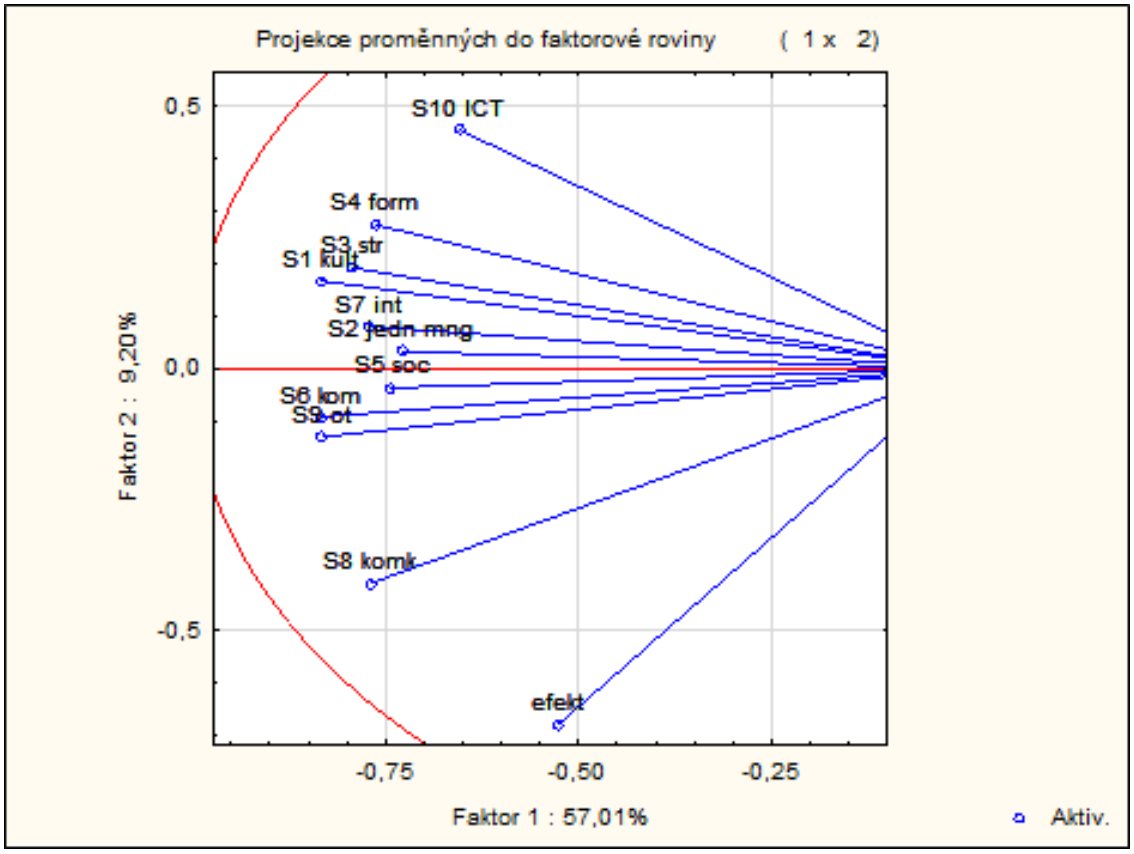
Jak jsou do dvoufaktorové roviny promítnuty jednotlivé proměnné (hodnocení jednotlivých prvků a efektivity IK) ukazuje detailně obrázek 25. Jednotlivé proměnné jsou prezentovány průvodiči od středu kružnice. Čím menší je úhel mezi průvodiči, tím silnější korelace je mezi proměnnými. Některé se přibližují a mohou se zdát totožnými a proto redundantními.




**Obrázek 23 Analýza metodou hlavních komponent a shlukovou analýzou**




**Obrázek 24 Sutinový graf**




**Obrázek 25 Graf komponentních vah (promítnutí proměnných do faktorové roviny) detail**

V případě hodnocení efektivity jednotlivých prvků IK se žádné průvodiče nepřekrývají a svými úhly mezi sebou ilustrují těsnost vztahů - korelaci. Na obrázku 25 je vidět, že čím jsou si jednotlivé prvky v hodnocení své efektivity podobnější, tím jsou si blíž. Velmi se přibližují S1 kultura a S3 strategie, naopak je velmi daleko od všech ostatních prvek S10 ICT. Mezi S4 formálním nastavením (nahoře) S9 otevřenou komunikací (dole) se nacházejí všechny ostatní prvky, které reprezentují pro manažery nastavení komunikace firmou: S1 kultura, S2 jednota managementu, S3 strategie, S5 sociální politika, S6 komunikační standardy, S7 interní marketing. Z obrázku je patrné, že směrem dolů se vyskytují průvodiče prvků S9 otevřená komunikace a S8 komunikační kompetence manažerů, které je velmi těžké systémově, formálně nastavovat firmou. Zvětšený obrázek je také v příloze C.

Vzhledem k rozložení všech prvků do dvoufaktorové roviny, kde první faktor dle sutinového grafu na obrázku 24 obsahuje 57,01 % variability všech znaků, lze o tomto faktoru uvažovat jako o faktoru nastavení komunikace, který tvoří základ systémového nastavení IK, osa *x* tedy může prezentovat efektivitu nastavených prvků v kontextu systémového nastavení. Osa *y* pak může prezentovat formální nastavení: čím výše, tím spíše patří prvek do nastavení, které lze firmou formálně nastavit, čím níže, tím méně lze prvek firmou formálně nastavit. Manažeři hodnotí přece jen jinak manažerskou komunikaci, neboť tím také hodnotí vlastní komunikační kompetence a ostatní prvky hodnotí s odstupem „uživatele“ něčeho, co je již nastaveno víceméně bez jejich přičinění v rámci firmy.

Všechny prvky i efektivita jsou pouze na levé polovině grafu. Vysvětlení může poskytnout faktorová analýza. Faktorová analýza redukuje velké množství detailních informací do menšího počtu výstižnějších zobecnění (Ferjenčík, 2010), tedy latentních faktorů. V tabulce 27 jsou ve sloupcích uvedeny faktorové váhy proměnných ve dvou identifikovaných faktorech. Konkrétní čísla představují korelaci mezi konkrétní proměnnou a faktorem. Někteří autoři uvádějí, že pro zařazení proměnných do faktorů by měla být faktorová váha větší než 0,4 (Bedrnová, 2012), jiní autoři uvádějí mezní hodnotu 0,7 např. Ferjenčík (2010).

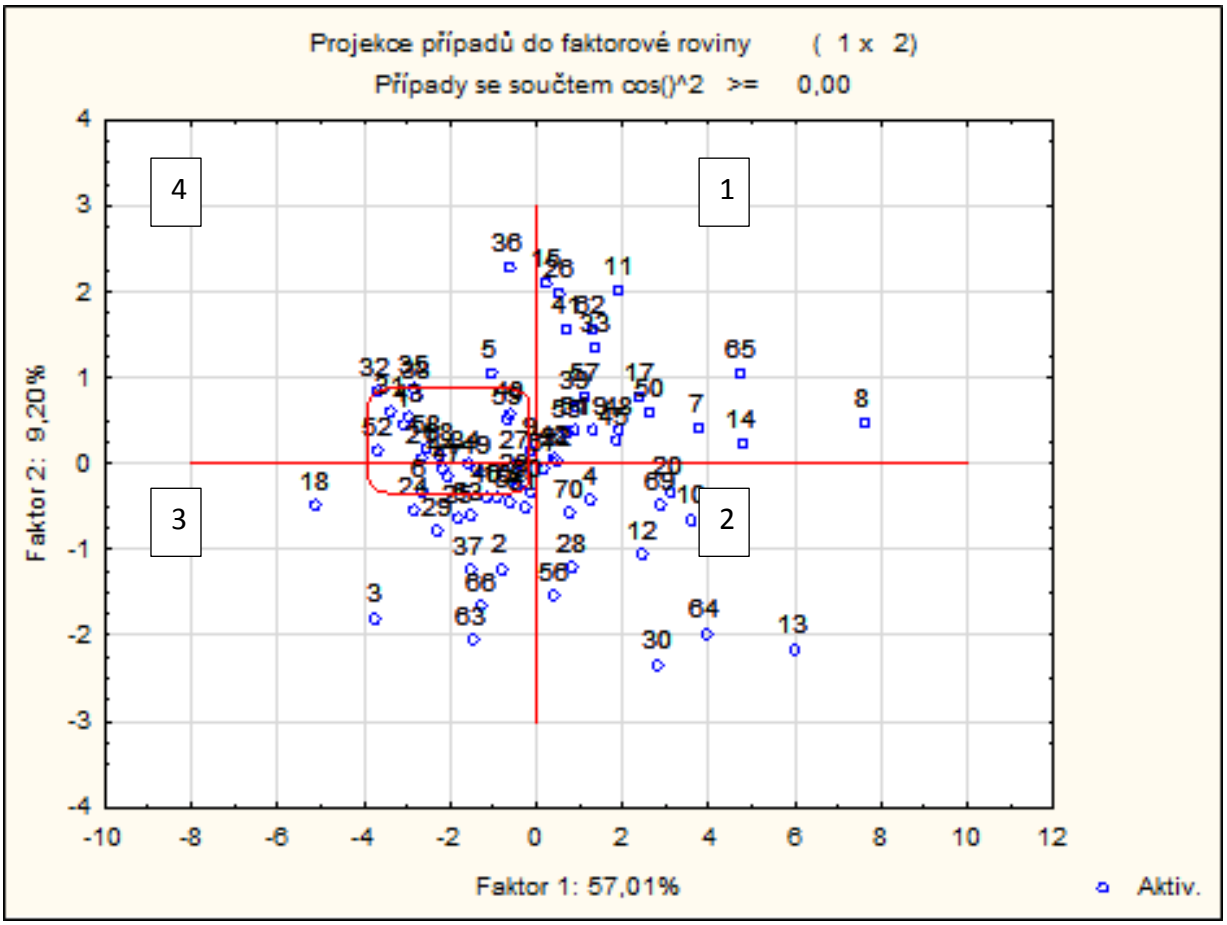
**Tabulka 27 Faktorové váhy jednotlivých proměnných- efektivity prvků, červeně označené jsou větší 0,7**

| | Faktor 1 | Faktor 2 |
|---|---|---|
| S1 kultura | -0,832751 | 0,167295 |
| S2 jednota managementu | -0,728861 | 0,032415 |
| S3 strategie | -0,793752 | 0,192319 |
| S4- formální nastavení | -0,764067 | 0,275102 |
| S5 sociální politika | -0,742575 | -0,036644 |
| S6 komunikační standardy | -0,833423 | -0,091819 |
| S7 interní marketing | -0,771814 | 0,080642 |
| S8 komunikační kompetence | -0,769746 | -0,409515 |
| S9 otevřená komunikace | -0,832452 | -0,130051 |
| S10 ICT | -0,654230 | 0,454879 |
| efektivita | -0,527068 | -0,680009 |

Z tabulky faktorových vah je vidět, že všechny proměnné kromě efektivity IK mají faktorovu váhu větší než 0,7 (faktorová váha S10ICT je velmi blízko 0,7) v první faktorové rovině, to znamená, že všechny tyto proměnné jsou významné a lze je sdružit do jedné nové

proměnné – systémové nastavení komunikace. Tento faktor je prezentován na ose *x* u grafu komponentních vah viz obrázek 25. U faktoru 2 se hodnotě 0,7 blíží pouze proměnná efektivita interní komunikace, jinak v této druhé faktorové rovině nemá žádný znak významnou faktorovu váhu.

Faktory systémového nastavení - osa *x* a faktor efektivita prvků - osa *y* pak vymezují rozložení objektů i v rozptylovém diagramu na obrázku 26. Tento diagram ukazuje projekci rozložení případů do dvoufaktorové roviny. Na tomto obrázku jsou jednotlivé případy (manažeři, firmy) soustředěny koncentrovaně v jednom shluku. Odlehlými body jsou chápány např. body 8 a 13, netypická hodnocení. Manažer pod číslem 8 ve svém hodnocení efektivitě jednotlivých prvků i efektivitě IK přidělil velmi nízké hodnocení v rozmezí 1 až 3, tedy všechny prvky IK jsou hodnoceny jako téměř nevýznamné a stejně tak i efektivita IK. Bod 13 představuje manažera, který všechny prvky hodnotí velice nízko, ale efektivitu IK hodnotí jako vysoce efektivní (10). Ojedinělým případem se zdá být také bod 18 – tento manažer jako jediný hodnotil efektivitu všech prvků stejně jako efektivitu IK hodnocením 10.




**Obrázek 26 Rozptylový diagram komponentního skóre - projekce objektů do faktorové roviny**

Po detailnější analýze lze vymezit jednotlivé kvadranty v souladu s předchozím stanovením hlavních 2 faktorů: na levé polovině (kvadranty 3 a 4) jsou firmy, jejichž manažeři označují jednotlivé prvky i efektivitu IK vysokým hodnocením. Vymezený shluk na obrázku zahrnuje především firmy, které hodnotily většinu svých prvků i interní komunikaci jako vysoce efektivní a efektivní, tito manažeři vnímají nastavení IK i její efektivitu velmi pozitivně. Vysoko nad osu *x* se dostávají manažeři, kteří hodnotí efektivitu IK jako nižší a vysoké hodnocení dávají formalizovanějším prvkům, zejména ICT (manažeři

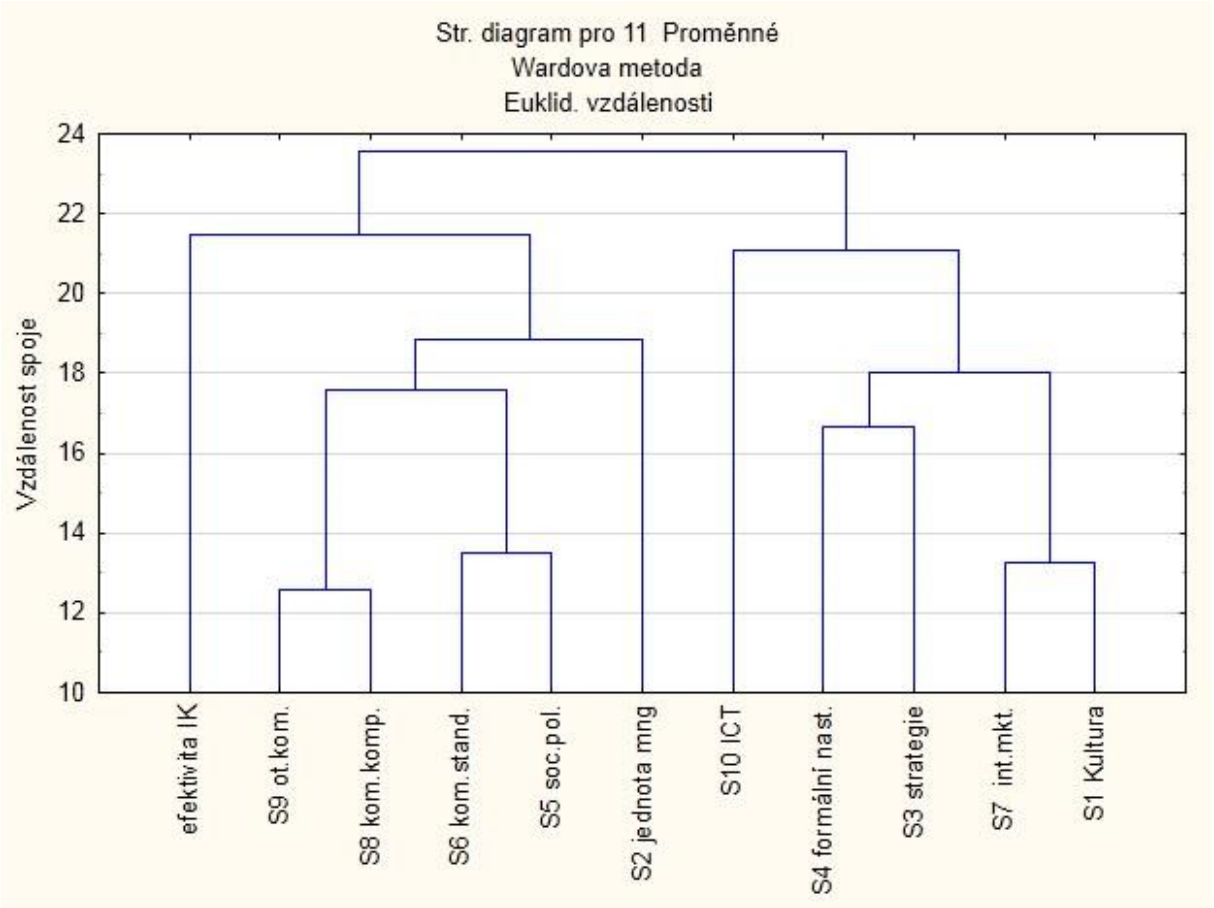
reprezentovaní body 5 a 36 udělili vysoké hodnocení ICT), oproti tomu nejnižší bod na levé polovině, bod 63, přidělil prvku ICT v hodnocení téměř neefektivní. Odlehlé body jsou však extrémní případy hodnocení, manažeři typického hodnocení efektivity prvků a efektivity IK jsou ve vyznačeném prostoru na obrázku 26. Zvětšený obrázek je také v příloze C.

Na pravé polovině grafu jsou manažeři, kteří jednotlivým prvkům IK přidělovali nižší hodnocení. V kvadrantu 1 je hodnocení efektivity IK na nižší úrovni, ve 2. kvadrantu pak jsou manažeři, kteří hodnotili efektivitu IK vyšším hodnocením. Ve všech kvadrantech se vyskytují manažeři firem, s různými sledovanými identifikačními znaky. V této analýze se neukazuje rozdělení objektů (firem) podle těchto znaků.

Dalším krokem exploratorní analýzy je shluková analýza, jejíž výstupy mají podobu hierarchických dendrogramů, v tomto případě vertikálních. Shluky vyjadřují podobnost hodnocených proměnných, to znamená, že čím je menší vzdálenost na ose *y* u hodnocených proměnných, tím jsou si podobnější a vytvářejí shluky, které mají přirozenou tendenci se seskupovat. Pro shlukovou analýzu CLU byla použita Wardova metoda, jejímž principem optimalizace je minimalizace heterogenity shluků podle kritéria vnitroskupinového součtu čtverců odchylek objektů od těžiště shluků (Meloun, Militký; 2012).

Na dendrogramu na obrázku 27 lze pozorovat, že nejpodobnější hodnocení efektivity mají prvky S8 kompetence manažerů a S9 otevřená komunikace, tento podshluk vytváří jeden ze základních shluků, do kterého také patří také podshluk tvořený S6 komunikační standardy s velmi sobě blízkou S5 sociální politikou. Zvětšený obrázek je také v příloze C.Dále pak do tohoto shluku patří S2 jednota managementu a shluk dotváří hodnocení efektivity IK. Tento shluk podle hodnocení efektivity jednotlivých prvků může ukazovat na prvky, které svou efektivitou ovlivňují efektivitu IK nejvíce. Druhý shluk je tvořen zejména prvky, které nastavuje firma, resp. vlastník nebo top management. Dvojice S7 interní marketing a S1 kultura ukazují na velkou spojitost, neboť interní marketing může reprezentovat a naplňovat konkrétními aktivitami kulturu firmy. Stejně tak může S4 formální nastavení realizovat definovanou S3 strategii, které z této strategie vychází (společný shluk S4 a S3). Do tohoto nastavení IK také patří prvek technologií S10 ICT. Tyto dva základní shluky mohou rozdělovat prvky na 2 skupiny. U první manažeři vnímají větší význam pro efektivitu IK a k této efektivitě mohou přispět - manažerské nastavení IK, u druhé skupiny vnímají spíše prvky, které nastavuje top management a tvoří firemní nastavení IK. Zvětšený obrázek shlukové analýzy prvků je uveden také v příloze C.

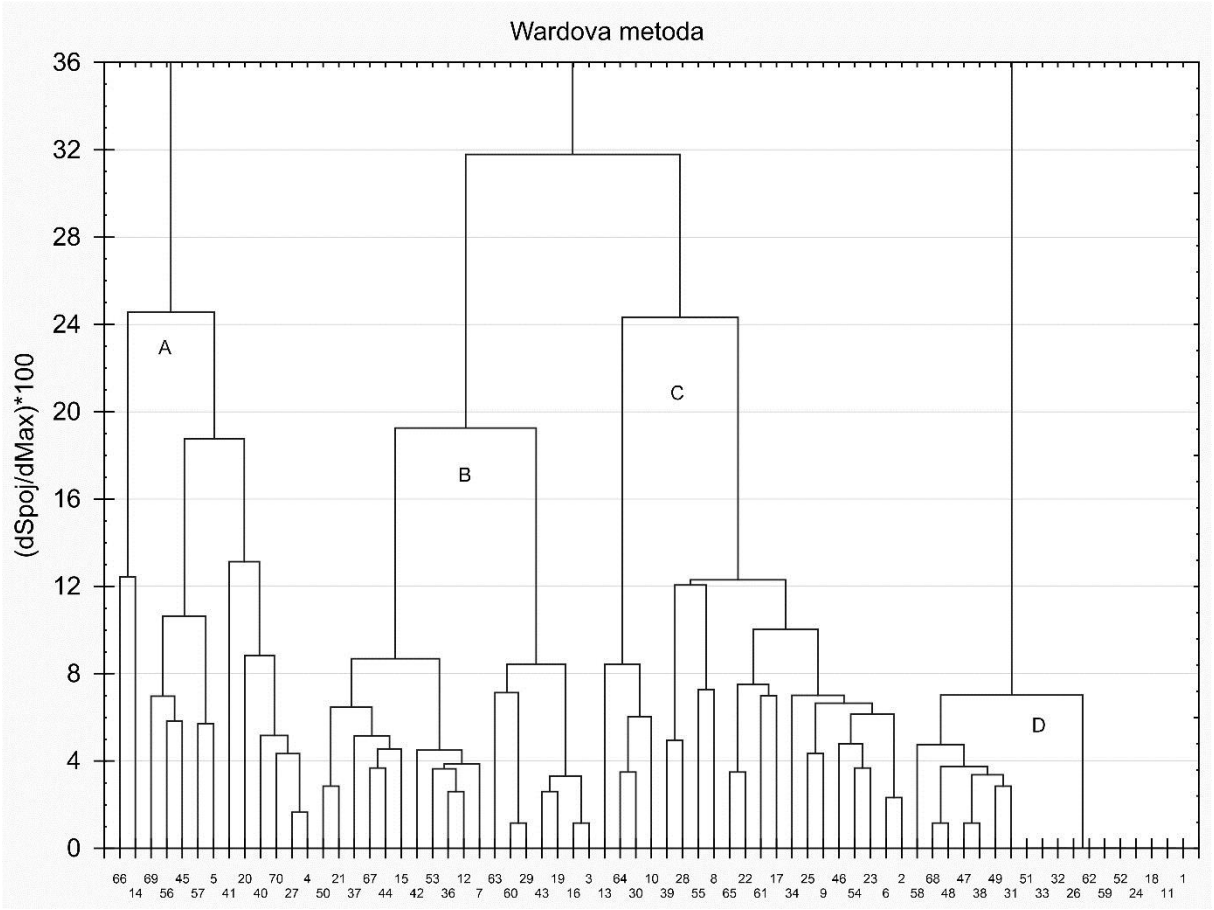
Toto rozložení, může ukazovat, že prvky tvořící základ nastavení – tzv. firemní nastavení IK jsou v podstatě hygienickými faktory, které musí být na standardní úrovni, která přispívá k výsledné efektivitě, nicméně jejich vliv je po dosažení základní úrovně nižší. Ovšem absence těchto prvků by mohla vážně ohrozit efektivitu IK. Např. technologie jsou v aktuálním čase již na vysoké úrovni, která je standardně požadována a vyhovující, a tudíž ztrácejí při hodnocení manažerů svůj vliv na komunikaci, nicméně jejich nefunkčnost silně naruší systém IK.




**Obrázek 27 Dendrogram shlukové analýzy prvků interní komunikace**

Druhou částí shlukové analýzy je analýza objektů, jejíž dendrogram je na obrázku 28, který je také uveden v příloze C. Ilustruje shluky manažerů seskupených dle jejich hodnocení efektivity jednotlivých prvků IK a efektivity IK ve vlastních firmách.

Tyto shluky korespondují s projekcí jednotlivých manažerů firem do faktorové roviny, kterou ukazuje obrázek 26. Na obrázku 28 jsou shluky objektů, které prezentují shluky manažerů, kteří hodnotili efektivitu jednotlivých prvků podobně. Body od počátku 1 až 59 prezentují manažery, kteří hodnotili všechny prvky jako vysoce efektivní, stejně jako efektivitu IK. V jednotlivých shlucích se pak střídají vysoká hodnocení prvků ze skupiny prvků firemního nastavení IK a ze skupiny manažerské nastavení IK. Shluk A reprezentovaný body 26 až 58 má nejvyšší hodnocení prvků S10 technologie i další vysoká hodnocení prvků ze skupiny formálního nastavení. Shluk B pak sdružuje manažery, kteří hodnotili výše efektivitu prvků ze skupiny manažerského nastavení, u těchto manažerů se objevuje také vyšší hodnocení efektivity IK. Shluk C sdružuje manažery, kteří hodnotili vysokou efektivitu u jednoho z prvků z každé skupiny, resp. manažerského i formálního firemního nastavení. Poslední shluk D, reprezentovaný body 4 až 66 má nejnižší hodnocení efektivity prvků i efektivity IK a vždy jeden prvek z obou skupin má vyšší hodnocení, tedy vyčnívá.




**Obrázek 28 Dendrogram shlukové analýzy objektů - hodnotících manažerů**

Shluky byly také porovnány s identifikačními znaky manažerů, jako jsou velikost firmy, příslušnost manažera k úrovni managementu, nastavení IK v rámci korporace, příslušnost IK, i s významností zasazení těžiště interní komunikace do jednotlivých oblastí HRM, marketingu, ICT a manažerské práce. Pokud by identifikační znaky měly vliv na hodnocení, pak by jednotlivé shluky reprezentovaly hodnocení manažerů ve skupinách podle těchto znaků. V žádném případě se neukazuje potenciální vztah mezi hodnocením prvků a identifikačními údaji. Ani kontingenční tabulky hodnocení ve skupinách manažerů dle identifikačních znaků neukazují na rozdíly v hodnocení. Příklady tabulek jsou uvedeny v příloze B.

V analyzovaném souboru tedy nebyly exploratorní analýzou odhaleny takové struktury, které by ukazovaly na vliv identifikačních znaků firmy na hodnocení efektivity jednotlivých prvků interní komunikace: velikost podniku, vliv korporátního nastavení, příslušnost IK ke konkrétnímu oddělení nebo vliv příslušnosti manažera k úrovni managementu na hodnocení efektivity jednotlivých prvků a efektivity interní komunikace.

Exploratorní analýza však naznačuje, že prvky je možné rozdělit do skupin podle hodnocení efektivity manažery (dle dendrogramu na obrázku 27), přičemž:

- jako prvky *manažerského nastavení IK* lze označit prvky S9 otevřená komunikace, S8 komunikační kompetence, S6 komunikační standardy, S5 sociální politika, S2 jednota managementu. Tyto prvky podle hodnocení manažerů více ovlivňují efektivitu IK než ostatní, tyto prvky manažeři nejvíce implementují do své manažerské práce a mohou jejich efektivitu ovlivňovat.

- do druhé skupiny, nazvané jako *firemní nastavení IK* mohou patřit S7 interní marketing, S1 kultura, S3 strategie, S4 formální nastavení, S10 technologie. Nastavení těchto prvků je spíše nastavením firemním a manažeři jejich naplnění ovlivňují méně než prvky v první skupině.

Uvedený dendogram naznačuje, že prvky ve skupině *manažerské nastavení* mají blíže k efektivitě IK, tedy měly by ji více ovlivňovat. Pro další potvrzení této myšlenky byli manažeři rozděleni do skupin, podle hodnocení efektivity prvků v jednotlivých skupinách. Lze se tedy domnívat, že manažeři hodnotící výše efektivitu prvků *manažerského nastave*ní budou také efektivitu IK hodnotit výše. Tabulka 28 ukazuje průměrné hodnocení efektivity IK ve skupinách manažerů rozdělených podle hodnocení efektivity prvků ve skupinách *firemního nastavení* a *manažerského nastavení*, dále jsou uvedeny hodnoty ve skupinách, kde manažeři hodnotili všechny prvky jako efektivní (+ vysoce efektivní) nebo neefektivní.

U všech skupin je sledovaná proměnná průměrná efektivita IK (viz tabulka 28), která ukazuje, že nejvyššího průměrného hodnocení efektivity IK dosahuje skupina, která hodnotí jako efektivní prvky *manažerského nastavení*, dále pak skupina, která hodnotí jako efektivní všechny prvky, a teprve pak skupina, která hodnotí efektivní prvky firemního nastavení. Nejnižší hodnoty průměrné efektivity IK je dosaženo ve skupině, kde se prvky manažerského hodnocení hodnotily jako neefektivní.

**Tabulka 28 Přehled dosažených hodnot efektivity interní komunikace ve skupinách podle efektivity prvků**

| Skupiny podle hodnocení efektivity prvků | Počet manažerů ve skupině | Průměrná hodnota hodnocené efektivity IK | Sm. odchylka efektivity IK |
|---|---|---|---|
| Neefektivní firemní nastavení | 10 | 6,40 | 3,09 |
| Efektivní firemní nastavení | 60 | **7,58** | 1,42 |
| Neefektivní manažerské nastavení. | 12 | 6,25 | 2,70 |
| Efektivní manažerské natavení | 58 | **7,65** | 1,44 |
| Neefektivní nastavení všech prvků | 10 | 6,70 | 3,09 |
| Efektivní nastavení všech prvků | 57 | **7,63** | 1,42 |

Z uvedeného lze shrnout, že efektivita prvků *manažerského nastavení* IK by mohla mít vyšší vliv na efektivitu IK než efektivita prvků *firemního nastavení*. Bylo by však potřeba tento předpoklad ověřit jako hypotézu na souboru reprezentativních dat. Také by bylo vhodné potvrdit předpoklad, že čím jsou prvky efektivnější, tím více je efektivnější interní komunikace.

## 5.5 Porovnání významu jednotlivých předpokladů s efektivitou prvků interní komunikace a porovnání významu interní komunikace s její efektivitou

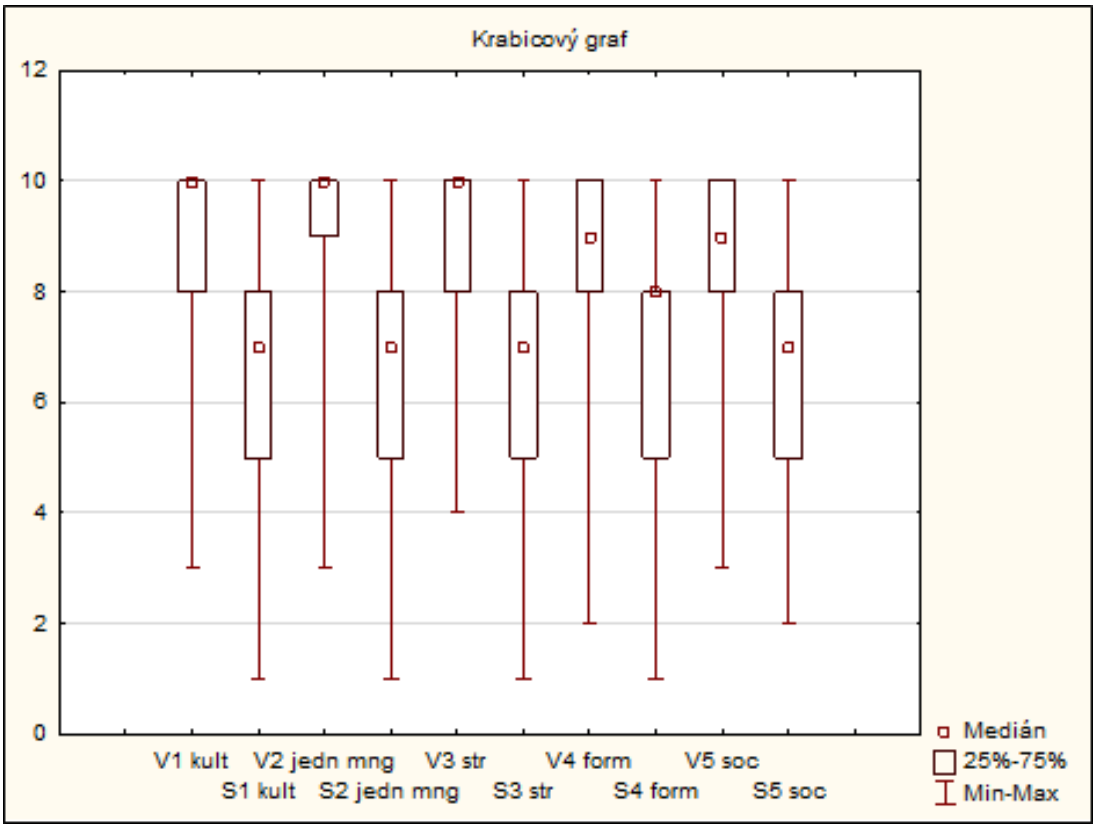
Jedním z cílů této případové studie je porovnání významu jednotlivých prvků interní komunikace a uplatnění jejich významu v praxi, resp. jejich efektivity fungování v podmínkách firmy. Odpověď na výzkumnou otázku zda hodnocení významu všech předpokladů (V- význam) je vyšší než následné hodnocení efektivity jednotlivých předpokladů/prvků v praxi (S – stav) lze nalézt v tabulce 29.

Z tabulky 29 vyplývá, že manažeři přikládají jednotlivým prvkům v teoretické rovině větší význam, než jakého tyto prvky dosahují v praxi. Sledované střední hodnoty u proměnných V jsou ve všech případech vyšší než u párových hodnota označených jako S.

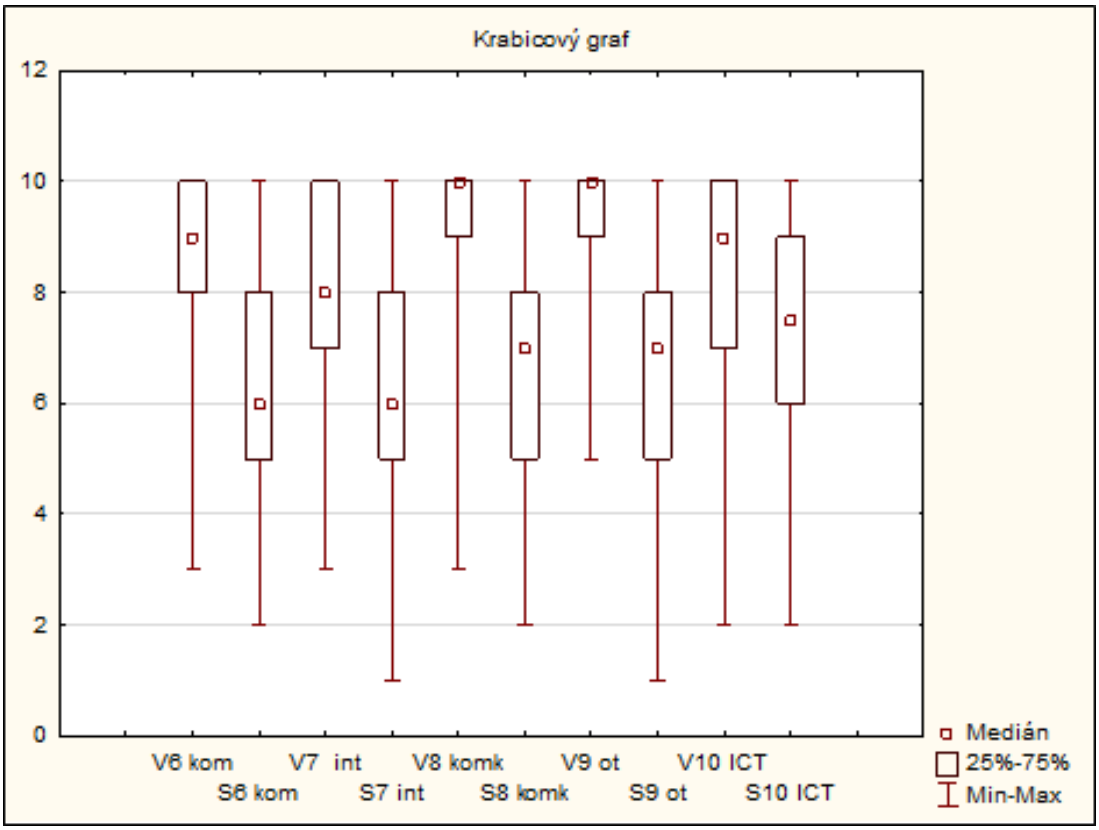
**Tabulka 29 Srovnání statistických ukazatelů předpokladů a prvků IK**

| Hodnocený prvek na škále 1 až 10 | N platných | Průměr | Medián | Modus | Min | Max | Sm. odch. | Součet celkem |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| V1 kultura | 70 | 8,96 | 10 | 10 | 3 | 10 | 1,70 | 627 |
| S1 kultura | 70 | 6,56 | 7 | 8 | 1 | 10 | 2,05 | 459 |
| V2 jednota managementu | 70 | 9,03 | 10 | 10 | 3 | 10 | 1,61 | 632 |
| S2 jednota managementu | 70 | 6,76 | 7 | 8 | 1 | 10 | 2,18 | 473 |
| V3 strategie | 70 | 9,04 | 10 | 10 | 4 | 10 | 1,35 | 633 |
| S3 strategie | 70 | 6,57 | 7 | 7 | 1 | 10 | 2,39 | 460 |
| V4 formální nastavení | 70 | 8,60 | 9 | 10 | 2 | 10 | 1,83 | 602 |
| S4 formální nastavení | 70 | 7,00 | 8 | 8 | 1 | 10 | 2,17 | 490 |
| V5 sociální politika | 70 | 8,50 | 9 | 10 | 3 | 10 | 1,67 | 595 |
| S5 sociální politika | 70 | 6,59 | 7 | 8 | 2 | 10 | 2,03 | 461 |
| V6 komunikační standardy | 70 | 8,57 | 9 | 10 | 3 | 10 | 1,68 | 600 |
| S6 komunikační standardy | 70 | 6,31 | 6 | 6 | 2 | 10 | 2,12 | 442 |
| V7 interní marketing | 70 | 7,97 | 8 | 10 | 3 | 10 | 2,15 | 558 |
| S7 interní marketing | 70 | 6,36 | 6 | 5 | 1 | 10 | 2,23 | 445 |
| V8 komunikační kompetence. | 70 | 9,04 | 10 | 10 | 3 | 10 | 1,56 | 633 |
| S8 komunikační kompetence | 70 | 6,50 | 7 | 7 | 2 | 10 | 1,97 | 455 |
| V9 otevřená komunikace | 69 | 9,19 | 10 | 10 | 5 | 10 | 1,24 | 634 |
| S9 otevřená komunikace | 70 | 6,60 | 7 | 8 | 1 | 10 | 2,19 | 462 |
| V10 ICT | 70 | 8,30 | 9 | 10 | 2 | 10 | 2,01 | 581 |
| S10 ICT | 70 | 7,41 | 8 | 10 | 2 | 10 | 2,21 | 519 |

Všechny odchylky u hodnocení předpokladů (V) jsou nižší než odchylky při hodnocení efektivity prvků (S), to znamená, že je větší shoda u hodnocení významu předpokladů než u hodnocení efektivity prvků, což nejspíš vyplývá z různé efektivity jednotlivých prvků v praxi firem. Velikost rozdílů v hodnocení lze posuzovat podle středních hodnot a variačního rozpětí, které nejlépe ilustrují krabicové grafy. Obrázky 29 a 30 ukazují krabicové grafy pro srovnání hodnocení významu **V předpokladů** a stavu efektivity **S prvků.** Největší rozdíly v hodnocení prvků jsou u prvků V9/S9 otevřená komunikace (rozdíl průměrů je 2,59), dále pak u V8/S8 komunikační kompetence a V3/S3 strategie.




**Obrázek 29 Krabicové grafy významu a efektivity prvků S1/V1 až S5/V5**




**Obrázek 30 Krabicové grafy významu a efektivity prvků S6/V6 až S10/V10**

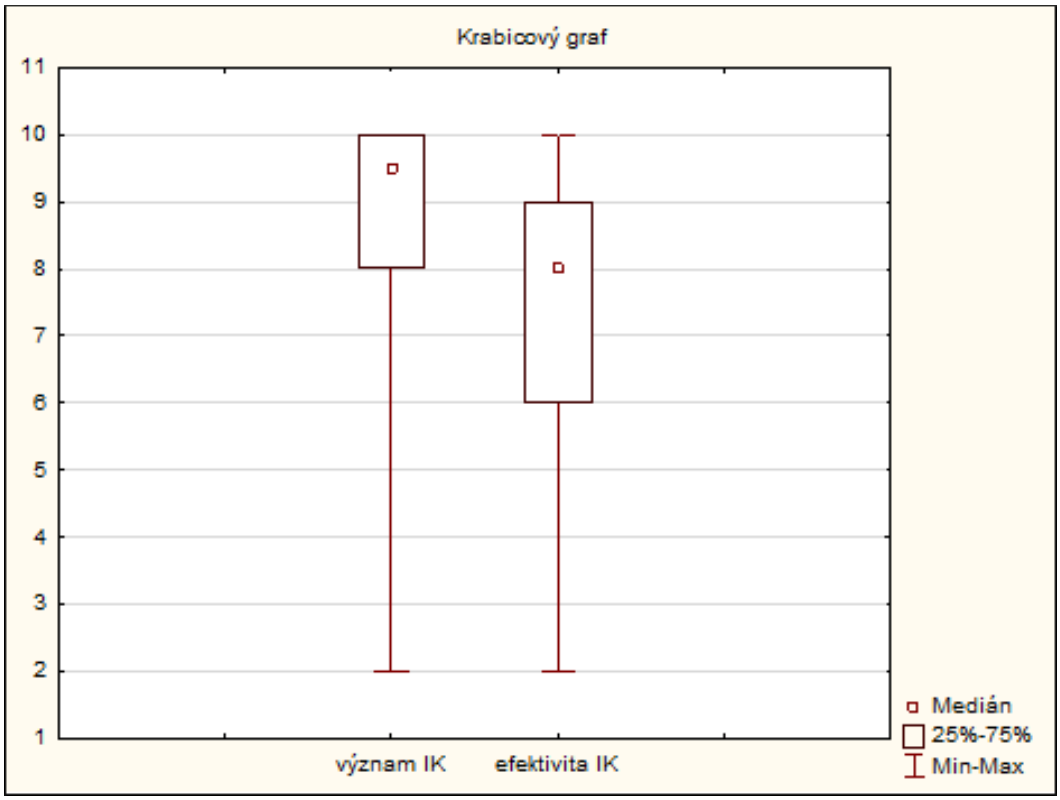
Naopak nejmenších rozdílů dosahují hodnocení prvků V10/S10 ICT (rozdíl průměrů je 0,89) a dále V4/S4 formální nastavení. Oba tyto prvky se nacházejí dle exploratorních analýz v oblasti tzv. firemního nastavení, lze je dobře systémově nastavit, nejspíše proto mají nejmenší rozdíly v hodnocení významu a vlastní efektivity. Naopak prvky s největšími rozdíly patří do tzv. manažerského nastavení interní komunikace, jejich implementace je tedy více závislá na manažerské práci, která je ovlivňována zejména jejich komunikačními kompetencemi.

Obdobná situace jako u srovnání významu a efektivity jednotlivých prvků interní komunikace je u hodnocení významu a efektivity interní komunikace. Manažeři přisuzují vyšší bodové hodnocení významu než při hodnocení samotné efektivity interní komunikace v praxi. Tabulka 30 ukazuje střední hodnoty i hodnotu celkového součtu ve srovnání významu a efektivity IK. Rozptyl je u obou hodnocení téměř shodný. Názorová homogenita manažerů při hodnocení významu a efektivity je u manažerů téměř stejná.

**Tabulka 30 Srovnání statistických ukazatelů významu a efektivity interní komunikace**

| hodnocení 1-10 | počet | Průměr | Medián | Modus | Minimum | Maximum | Rozptyl | Sm.odch. | Součet |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| význam IK | 70 | 8,60 | 10 | 10 | 2 | 10 | 3,75 | 1,94 | 602 |
| efektivita IK | 70 | 7,41 | 8 | 8 | 2 | 10 | 3,17 | 1,78 | 519 |

Velikost rozdílů středních hodnot významu a efektivity v rozložení bodového hodnocení ilustruje krabicový graf na obrázku 31.




**Obrázek 31 Krabicové grafy významu a efektivity interní komunikace**

Rozdíl mezi hodnocením významu a dosahovanou efektivitou je také patrný ze srovnání, které ukazuje tabulka 31. V této tabulce je uvedeno procento respondentů, kteří hodnotili význam interní komunikace jako vysoce významný ( 9-10). Toto procento (69 %) je mnohem vyšší než procento respondentů, kteří ohodnotili efektivitu interní komunikace ve vlastní firmě jako vysoce efektivní. Obdobná situace je i u hodnocení předpokladů/prvků.

**Tabulka 31 Srovnání hodnocení předpokladů a prvků v kategoriích vysoce významný/ efektivní (9-10)**

| porovnávané proměnné<br>*n* =70 | vysoce významný (V)<br>hodnocený 9 až 10 | | vysoce efektivní (S)<br>hodnocený 9 až 10 | |
|---|---|---|---|---|
| V1/S1 kultura | 52 | **74,29%** | 10 | 14,29% |
| V2/S2 jednota managementu | 53 | **75,71%** | 13 | 18,57% |
| V3/S3 strategie | 49 | **70,00%** | 16 | 22,86% |
| V4/S4 formální nastavení | 49 | **70,00%** | 15 | 21,43% |
| V5/S5 sociální politika | 39 | 55,71% | 13 | 18,57% |
| V6/V6 komunikační standardy | 38 | 54,29% | 12 | 17,14% |
| V7/S7 interní marketing | 31 | 44,29% | 14 | 20,00% |
| V8/S8 komunikační kompetence | 56 | **80,00%** | 9 | 12,86% |
| V9/S9 otevřená komunikace | 57 | **81,43%** | 12 | 17,14% |
| V10/S10 ICT | 37 | 52,86% | 27 | 38,57% |
| Význam/efektivita IK | 48 | **68,57%** | 19 | 27,14% |

V rámci malého vzorku studie lze shrnout, že přestože je interní komunikaci a jejím jednotlivým předpokladům přikládán vysoký význam, jejich efektivita v praxi konkrétních firem není tak vysoká, jak by bylo žádoucí. Mezi naplněním významu a nastavení žádoucí úrovně existuje rozdíl.

### 5.5.1 Srovnání výsledků z exploratorní analýzy předpokladů/prvků

Jedním z cílů exploratorní analýzy bylo odhalit případné struktury ukazující na vliv demografických proměnných na hodnocení významu a efektivity předpokladů/prvků a na význam/efektivitu interní komunikace. Ve zkoumaném souboru se neukázaly žádné vztahy mezi proměnnými hodnocení a identifikační znaky manažera nebo firmy, tedy není ani naznačen vliv:

- velikosti firmy dané počtem zaměstnanců,
- příslušnosti firmy k nadnárodní korporaci a přebírání nastavení IK,
- existence kompetentního oddělení zabývajícího se v organizaci IK,

na hodnocení významu/efektivity jednotlivých předpokladů interní komunikace ani na hodnocení významu/efektivity interní komunikace respondenty. Stejně tak se neukázal ani náznak vlivu:

- kompetencí manažera v oblasti IK (zda on je osoba odpovědná za řešení IK v organizaci),
- příslušnosti k úrovni managementu (top, střední, liniový).

Dalším záměrem bylo poukázat na těsnost vztahu mezi hodnocením jednotlivých předpokladů/prvků vzájemně a mezi hodnocením předpokladů/prvků a hodnocením významu/efektivity IK. V obou skupinách hodnocení se všechny hodnocené předpoklady/prvky ukazují v těsném vztahu, vzdáleněji se vždy pohybuje prvek V10/S10 ICT.

Těsnost vazeb nejlépe ilustrují dendrogramy proměnných (Obrázek 19 a Obrázek 27) ze shlukové analýzy předpokladů i prvků. Z těchto dendrogramů lze také vyčíst tendence pro rozdělení předpokladů i prvků do 2 skupin, a to do skupin firemlního nastavení a manažerského nastavení.

V hodnocení významu předpokladů mají nejtěsnější vazby s hodnocením významu interní komunikace předpoklady: V8 komunikační kompetence a V2 jednota managementu, V9 otevřená komunikace a V3 strategie, V6 komunikační standardy a V5 sociální politika.

V hodnocení efektivity prvků mají nejtěsnější vazby s hodnocením interní komunikace prvky: S9 otevřená komunikace a S8 komunikační kompetence manažerů, S7 interní marketing a S1 kultura a S6 komunikační standardy a S5 sociální politika.

Tabulka 32 ukazuje rozdělení jednotlivých předpokladů a prvků do skupin firemního a manažerského nastavení. Je zde patrný rozdíl v hodnocení předpokladů v teoretické rovině a prvků v praktické rovině. Jedná se o prvky S3 strategie a S1 kultura, u nichž se manažeři v hodnocení významu domnívají, že patří do firemního nastavení, nicméně v praxi je posuzují již jako prvky manažerského nastavení, zřejmě proto že sami se cítí být nositeli jejich uplatňování v praxi. Manažeři se při své vlastní práci o některé prvky/předpoklady opírají více jako o vlastní kompetence, mohou jejich nastavení do své práce implementovat a ovlivňovat i jejich nastavení. To se týká předpokladů/prvků ve skupině manažerské nastavení.

**Tabulka 32 Rozdělení hodnocených předpokladů/prvků do skupin firemního a manažerského nastavení interní komunikace**

| Typy nastavení | Hodnocené předpoklady | Hodnocené prvky |
|---|---|---|
| Firemní nastavení | V10 ICT<br>V4 formální nastavení<br>V7 interní marketing | S10 ICT<br>S4 formální nastavení<br>S7 interní marketing<br>S3 strategie<br>S1 kultura |
| Manažerské nastavení | V8 komunikační kompetence<br>V2 jednota managementu<br>V9 otevřená komunikace<br>V3 strategie<br>V6 komunikační standardy<br>V5 sociální politika<br>V3 kultura | S8 komunikační kompetence<br>S2 jednota managementu<br>S9 otevřená komunikace<br>S6 komunikační standardy<br>S5 sociální politika |

Ostatní předpoklady/prvky, které jsou zařazeny do skupiny firemního nastavení, považují manažeři za firmou nastavitelné, které lze nastavit systémově. V teoretické rovině u hodnocení předpokladů se manažeři více opírají o význam firemního nastavení. V hodnocení efektivity v praxi je pak patrný posun, rozdíly v hodnocení ukazují nejen disproporce mezi teoretickým významem a praxí, ale také rozdíl v očekávání manažerů v oblasti firemního nastavení interní komunikace a jejich realitou, ve které cítí, že vlastní

komunikací přispívají velkou měrou k efektivitě interní komunikace. Tuto domněnku také posiluje to, že nejvyšší hodnocení efektivity interní komunikace dosahuje skupina manažerů, která hodnotí prvky manažerského nastavení jako efektivní a vysoce efektivní. Lze tedy usuzovat, že v praxi manažeři vidí efektivitu interní komunikace převážně v efektivní manažerské komunikaci, resp. v komunikačních kompetencích manažerů, jednotě managementu, otevřené komunikaci, a komunikačních standardech (viz tabulka 32).

**Limity studie**

Základním limitem studie je nereprezentativnost dat ve zkoumaných souborech. Tato nereprezentativnost vychází z absence informací o základním souboru manažerů interní komunikace v České Republice. V případě vzorku skupinového interview se jedná o účelově vybraný vzorek expertů, jehož výběr není založen na žádném náhodném postupu. Stejně tak vzorek manažerů kvantitativního šetření nelze považovat za náhodně vybraný a odrážející strukturu základního souboru. Manažeři znalí problematiky interní komunikace byli vybráni z dostupného souboru. Tyto skutečnosti vedou k omezení zjištěných závěrů pouze na tento soubor bez možnosti otestovat případné hypotézy statistickými testy.

Výsledky studie lze tedy interpretovat pouze v rámci vzorku a lze je použít pro lepší interpretaci navrženého modelu a jako východisko pro další úvahy a inspiraci, případně pro další šetření založené na reprezentativních datech.

Provedený průzkum také nedokáže postihnout manažerův konkrétní přímý vliv na nastavení interní komunikace ve firmě, mimo komunikaci vlastní, která se nejspíš odráží v samotném hodnocení. Může také docházet ke ztotožnění vlastní manažerské komunikace a manažerské komunikace obecně. Na subjektivním hodnocení jednotlivých respondentů se jistě podílí i vlastní manažerské a komunikační kompetence a znalost know-how problematiky interní komunikace.

Přes uvedené limity dává tato studie možnost nahlédnout do vnímání a fungování interní komunikace a ukazuje tak cestu k dalšímu výzkumu.

# 6 Závěr

V nedávno uvedeném článku v časopise Marketing&Media (Plechatová, 2015), ve kterém bylo jako téma čísla zvolena interní komunikace, se nazývá interní komunikaci nástrojem managementu firmy. Ovšem na několika stranách ji popisuje autorka pouze v taktické rovině používaných nástrojů. Kromě ad hoc nápadů, se čtenář nedozví jak interní komunikaci systémově pojmout a případně vybudovat. Absence vymezení interní komunikace jako manažerské disciplíny a absence jednoduchého modelu k jejímu systémovému nastavení, byla podnětem této habilitační práce.

Práce ve své rozsáhlé rešerši přináší komplexní pohled na problematiku interní komunikace s cílem jejího vymezení a zasazení do společnosti samostatných manažerských disciplín. Rešerše dokazuje, že interní komunikace je významnou součástí managementu, nicméně její teoretický základ je velmi roztříštěný, nejednotný a absence uchopitelného teoretického základu vyúsťuje v praxi v její nedostatečnou implementaci, resp. pouze v zavádění taktických nástrojů bez vybudování strategického rámcového komunikačního prostředí, ve kterém pak tyto nástroje selhávají.

Zvoleným cílem práce bylo tedy vymezit interní komunikaci jako samostatnou disciplínu s jasnými cíli a významem pro management organizací a navrhnout a verifikovat normativní model systému interní komunikace, který lze obecně aplikovat jako metodiku pro její nastavení.

Návrh modelu je založen na interakci 10 prvků, které se pravidelně opakují ve výzkumech a praktických studiích i odborné literatuře, jsou tedy ověřené a zobecněné:

1. Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách.
2. Jasně deklarovaná strategie firmy a z ní vyplývající komunikační strategie.
3. Jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost managementu za komunikaci firmy.
4. Formální nastavení komunikace - definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních procesů v podnikání firmy.
5. Deklarovaná sociální politika firmy podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a jejími zaměstnanci.
6. Nastavení komunikačních standardů, které zajistí integraci nových pracovníků do organizace, objasňování firemního byznysu, poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti firmy, hodnocení pracovníků a řízení kariéry a další.
7. Efektivně nastavený interní marketing, zejména pak interní public relations.
8. Komunikační kompetence manažerů.
9. Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu.
10. Technologie – nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy pro potřeby interní komunikace.

Navržený model systému splňuje obecné nároky na definici a aplikaci systému. Systém je dostatečně srozumitelný, dostupný, obecný, ověřitelný a nadčasový. Autorka jej ve výzkumné části verifikuje v praktické studii.

Hlavním cílem studie bylo zjistit míru relevance navrženého systému interní komunikace a jeho platnosti na vzorku vybraných manažerů. Studie v rámci výzkumného vzorku potvrdila zvolené výzkumné předpoklady:

1. Interní komunikace se prolíná v jednotlivých disciplínách managementu, její těžiště lze nalézt v oblasti personálního managementu (HRM), marketingu, v oblasti technologií ICT a v každé manažerské práci.
2. Jednotlivé prvky jsou pro interní komunikaci významné (relevantní).
3. Jednotlivé prvky ve firemní praxi nedosahují takové efektivity, jaká by se dala na základě jejich významnosti očekávat.
4. Interní komunikace je pro manažerskou práci významná, v praxi však nedosahuje žádoucí efektivity.
5. Velikost firmy, příslušnost manažera k úrovni managementu a další identifikační údaje manažerů neovlivňují jejich hodnocení předpokladů /prvků interní komunikace a hodnocení významu/ efektivity interní komunikace.

Z provedených analýz ve studii lze také odvozovat níže uvedené závěry, které potvrzují relevanci jednotlivých prvků v modelu i relevanci modelu postaveného na interakci těchto prvků.

1. Byl ověřen význam interní komunikace a její prolínání v jednotlivých disciplínách managementu – ověřením jejího těžiště v oblasti personálního managementu (HRM), marketingu, v oblasti technologií ICT a v každé manažerské práci obecně. Ve všech případech bylo těžiště označeno jako vysoce významné. Největší těžiště interní komunikace pak manažeři spatřují *v každé manažerské práci obecně* (100% shoda manažerů). Tyto závěry také vysvětlují a potvrzují různé přístupy k interní komunikace uvedené v rešeršní části práce: marketingový, personální, manažerský a informační a potvrzují legitimitu zařazení prvků z jednotlivých oblastí do navrhovaného modelu.

2. Byl ověřen význam jednotlivých předpokladů interní komunikace dle subjektivního hodnocení manažerů v teoretické rovině. Všechny předpoklady jsou pro všechny manažery významné a vysoce významné, stejně jako interní komunikace pro výkon vlastní práce. Nejvýznamnější předpoklady byly označeny v sestupném pořadí:

1. otevřená komunikace (vysoce významný),
2. komunikační kompetence (vysoce významný),
3. strategie (významný předpoklad),
4. jednota managementu (vysoce významný),
5. kultura (vysoce významný),
6. formální nastavení (vysoce významný),
7. komunikační standardy (významný),
8. sociální politika (významný),
9. technologie ICT (významný),
10. interní marketing (významný).

Výše uvedené pořadí představuje významnost jednotlivých předpokladů pro nastavení interní komunikace s konkrétní důležitostí. Otevřená komunikace nastavená top managementem se jeví jako nejvýznamnější předpoklad, teprve pak se mohou uplatnit komunikační kompetence, jejichž úroveň ovlivňuje komunikaci jasně definované strategie. Jednota managementu se ukazuje také zde jako vysoce významná, neboť pouze navazuje na jednotné cíle firmy a dokládá manažerskou spolupráci, která zaručuje spolupráci uvnitř firmy. Spolupráce uvnitř firmy vychází z nastavené kultury, také vysoce významného předpokladu. Předpoklad formálního nastavení komunikace pak uzavírá vysoce významné předpoklady pro efektivní interní komunikaci.

3. Dále byla zkoumána efektivita jednotlivých prvků interní komunikace a jejich vliv na efektivitu interní komunikace. Efektivita je hodnocena dle subjektivního hodnocení manažerů jednotlivých prvků v praktické rovině, tedy ve firemní praxi jejich vlastní firmy. Všechny prvky jsou hodnoceny jako efektivní a vysoce efektivní, všechny spolu mají více či méně těsný vztah. Nejefektivněji fungující prvky byly označeny v sestupném pořadí:

1. technologie ICT (efektivní prvek),
2. formální nastavení (vysoce efektivní prvek),
3. jednota managementu (vysoce efektivní prvek),
4. otevřená komunikace (vysoce efektivní prvek),
5. sociální politika (vysoce efektivní prvek),
6. strategie (vysoce efektivní prvek),
7. kultura (vysoce efektivní prvek),
8. komunikační kompetence manažerů (vysoce efektivní prvek),
9. interní marketing (vysoce efektivní prvek),
10. komunikační standardy (vysoce efektivní prvek).

Samotná efektivita interní komunikace byla většinově hodnocena jako efektivní. Nejbližší vztah se ukazuje mezi efektivitou prvku komunikační kompetence manažerů, komunikačními standardy a otevřenou komunikací. Efektivita uvedených prvků podle hodnocení respondentů nejtěsněji souvisí s výslednou efektivitou interní komunikace v praxi. Tyto prvky spolu s prvkem jednota managementu a prvkem sociální politika pak tvoří podle hodnocení skupinu prvků manažerského nastavení, která ovlivňuje výslednou efektivitu interní komunikace více než skupina prvků tzv. firemní nastavení, ve které jsou prvky ostatní: kultura, interní marketing, strategie, formální nastavení a technologie ICT.

4. Byly zjištěny významné rozdíly mezi hodnocením teoretického významu a praktickým fungováním jednotlivých předpokladů/prvků interní komunikace. Tím byl potvrzen předpoklad, že jednotlivé prvky ve firemní praxi nedosahují takové efektivity, jaká by se dala na základě jejich významnosti očekávat.

Z analýz vyplynulo, že v hodnocení významu předpokladů i interní komunikace převyšují názorová hodnocení nad hodnocenou efektivitou. Tento výsledek ukazuje na nelehkou implementaci interní komunikace v praxi. Nastavení celého systému interní komunikace naráží jistě v praxi na překážky vycházející z celého prostředí organizace. Navíc se ve firemní praxi modifikuje významnost manažerské komunikace. Zatímco se manažeři přiklánějí k vyššímu významu předpokladů firemního nastavení, v praxi již hodnotí efektivitu ve vztahu spíše k vlastní realizaci jednotlivých prvků skrze jejich vlastní komunikaci, tedy manažerského nastavení komunikace.

5. V analýzách se neukázal žádný vztah mezi identifikačními údaji manažerů a firem a jejich hodnocením předpokladů/prvků interní komunikace, stejně tak nebyly odhaleny vazby mezi identifikačními znaky manažerů a jejich hodnocením významu a efektivity interní komunikace. Na hodnocení manažerů tedy zřejmě nemají vliv velikost firmy, nastavení IK ve firmě, příslušnost manažera k úrovni managementu a jeho kompetence k nastavení IK. Je patrné, že faktory ovlivňující efektivitu a vnímání významu v problematice interní komunikace je nutné hledat jinde. Mohou to být osobnostní charakteristiky manažerů nebo to mohou být objektivnější faktory z prostředí firmy, které se nepodařilo odhalit. Názory manažera mohou ovlivňovat samozřejmě jeho znalosti, dovednosti, zkušenosti a kompetence přímo ve firmě.

Zajímavá zjištění plynou také ze zkoumaného významu technologií ICT jako prvku systémového nastavení interní komunikace. Přestože jejich význam jako hodnoceného

předpokladu je téměř nejnižší, je v hodnocení efektivity naopak nejvyšší. Což potvrzuje myšlenka tzv. hygienického faktoru, který po dosažení standardní úrovně neovlivňuje výsledek, nicméně jeho absence zásadně naruší celý systém. Proto se také u tohoto prvku neobjevují těsnější vazby s efektivitou interní komunikace. Avšak význam technologií v interní komunikaci nelze podceňovat a ani přeceňovat. Do systému interní komunikace patří.

Studie nepracuje s reprezentativním souborem dat, nelze tedy její výsledky zevšeobecňovat, nicméně ukazuje cestu, resp. postup, jak by mohlo být postupováno v rámci validace modelu v praxi. Celý analytický proces studie je přizpůsoben této skutečnosti a zůstává tedy v rovině návrhu. Přesto však provedená studie přinesla vhled do problematiky interní komunikace z hlediska vnímání a hodnocení interní komunikace manažery ve firemní praxi. Z práce také vyplynul význam interní komunikace jako samostatné disciplíny. Hodnocení manažerů ukazuje vnímání interní komunikace jako významné součásti managementu a její zasazení do oblastí personálního managementu, marketingu, manažerské práce i technologií. Interní komunikace se jasně ukázala jako nedílná součást manažerské práce, jako konkrétní vlastní disciplína managementu.

Návrh normativního modelu systému interní komunikace podle Holé vychází z potřeby zakotvit rámec interní komunikace tak, aby byla snáze uchopitelná a implementovatelná. Navržený systém jednoduše ukazuje cestu, jak se lze dostat k požadované úrovni interní komunikaci. Model je vhodnou pomůckou pro management, kterému často chybí znalosti z problematiky interní komunikace. Model si neklade za cíl ambici jediného možného, ale poskytuje náhled na řešení, naznačuje scénář možného nastavení interní komunikace. Model vytváří rámec základního komunikačního prostředí postavený na jednotlivých prvcích, do kterého je možné vkládat konkrétní komunikační nástroje a řešit aktuální témata. Je dostatečně flexibilní, aby mohl posloužit jako základ pro nastavení interní komunikace stejně jako případný nástroj auditu v jakékoliv organizaci.

Vzhledem k tomu, že v habilitační práci uváděné výzkumy zřetelně dokládají pozitivní vliv interní komunikace na angažovanost zaměstnanců a tím na prosperitu organizace lze považovat práci za velmi přínosnou. Práce přináší ucelený pohled na interní komunikaci jako na významnou disciplínu managementu a nově vymezený normativní model systémového nastavení interní komunikace, který lze využít jako metodiku pro efektivní nastavení interní komunikace v organizaci. Práce také obohacuje, zatím jinak nedostatečně vymezenou, teorií interní komunikace pro pedagogickou činnost a ukazuje možné směry vědecko-výzkumné činnosti v této oblasti.

# 7 Literární a další zdroje


ABBO, D. (2012) Information Security Management Accounting, In *Emerging Informatics - Innovative Concepts and Applications*. S. J. Miah (Ed.), In Tech, s. 113-135 DOI: 10.5772/36227. Dostupné z http://www.intechopen.com/books/emerging-informatics-innovative-concepts-and-applications/information-security-management-accounting

AHMED P. K., RAFIQ, M. (2002) *Internal marketing: Tools and concepts for costumer-focused management*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann. ISBN 0-7506-4838-4

AKKIRMAN A., HARRIS, D. (2005) Organisational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*, 24(5), 397 – 409. ISSN: 0262-1711

ARMSTRONG M. (1999) *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG M. (2008) *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. 1. vyd. London: Kogan Page. ISBN: 978-0749453848

ARNOLD J. A KOL. (2007) *Psychologie práce*. 1.vyd. Brno: Computer Press. 2007. ISBN:978-80-251-1518-3

BEDRNOVÁ E., JAROŠOVÁ E., NOVÝ I., A KOL. (2012) *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-239-0

BRANDON, M. C. (1997) From the tree Bs to the high. *Communication Word,* April/May, US. ISSN: 1460-6984

BUREŠ V. (2007) *Znalostní management a proces jeho zavádění.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1978-8

CARTWRIGHT S., HOLMES, N. (2006) The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, *16*(2), 199-208. ISSN: 1053-4822

CEJTHAMR V., DĚDINA J. (2010) *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. ISBN: 978-80-247-3348-7 s. 37

CLAMPITT P. G., DOWNS C. (1993) Employee peceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, *30*(1), 5. ISSN: 00219436

CLAMPITT P. G., DOWNS C. (2004) Downs-Hazen communication satisfaction questionnaire. In C. Downs, & A. Adrian (Eds), *Assessing organisational communication.* The Guildford Press: London.

CLAMPITT P. G. (2009) The questionnaire approach. In O. Hargie, D. Tourish (Eds.), *Auditing organisational communication.* London: Routledge.

CONOWAY R. (1994) The communication audit as a class project. *The Bulletin of the Association for Business Communication*. 57, 39-43.

CORNELISSEN, J. (2008) *Corporate communication: A guide to theory and practice*. 2. vyd. Los Angeles, CA: Sage. ISBN-13: 978-1847872463

CRAIG R. T. (2006) Communication theory as a field. *Communication Theory*. 2006, roč. 9, č. 2. ISSN: 1468-2885

CRYSTAL D. (1997) *English as a Global Language*. Cambridge: Cambridge University Press. 1997. ISBN: 9780521629942

CRYSTAL D. (2008) Into the Twenty-First Century. In *The Oxford History of English*. Cambridge: Cambridge University Press. 2008. ISBN: 978-0199544394

ČAKRT M. (2000) *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN: 80-85943-81-6

ČAKRT M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN: 80-726-1201-8

D'APRIX R. (2006) Throwing rocks at the corporate rhinoceros, the challenges of employee engagement. In T. L. E. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organisatiional communication.* John Wiley & Sons: San Francisco.

DAFT R. L. (2010) *Management*. 9. ed. Mason: South-Western Cengage Learning. 2010. ISBN: 978-0-324-59584-0

DAYMON C. (1993) On considering the meaning of managed communication: Or why employees resist ‚excellent' communication. *Journal of Communication Management, 4*(3), 240- 252.

DEETZ S. A., TRACY S. J., SIMPSON, J. L. (2000) *Leading organizations through transition: Communication and cultural change*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000. ISBN: 978-07619-209-77

DE PELSMACKER P., GEUENS M., VAN DEN BERGH J. (2003) *Marketingová komunikace.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN: 80-247-0254-1

DOWNS C. W., HAZEN M. (1977) A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14/1977,s. 63-73.

DRUCKER P. F. (1970) *Výkonný vedoucí.* 1. vyd. Praha Institut řízení, 1970. ISBN: 80-90038-32-8

DRUCKER P. F. (1993) *Postkapitalistická společnost*. 1.vyd. Praha: Management Press. ISBN: 80-85603-31-4

DUNMORE M. (2002) *Inside-out marketing: How to create an internal marketing strategy*. 1. vyd. London: Kogan Page, 2002. ISBN: 0-7494-3663-8

DVOŘÁKOVÁ ZUZANA a kol. (2012) *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd.Praha: C. H. Beck. 2012. ISBN:978-80-7400-347-9

EASTERBY-SMITH M. A KOL.(2008) *Management Research*. London: SAGE, 2008. ISBN: 18-478-7176-3

EASHW (2010). *European Agency for Safety and Health at Work*. European Survey of Enterprises on New and Emerging Risk. [Accessed 2013-06-06]. Available on WWW: http://osha.europa.eu/en/slc_cse_search_results

FAYOL H. (1949) *General and Industrial Management*. 1. vyd. London: Pitman. ISBN: 80-273414926

FERJENČÍK, J. (2010) *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. 2. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-815-9

FIRTH A. (2009) *The lingua franca factor*. Intercultural Pragmatics, roč. 6, č. 2, 2009, s. 147-170. ISSN: 1613-295X

FLUME P. (2008) *Rétorika v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2216-0

FOTR J., ŠVECOVÁ L. A KOL.(2010) *Manažerské rozhodování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0

GALLUP CONSULTING (2008) *Brochure: Employee Engagement: What´s Your Engagement* Ratio?

GOLDHABER G. M. A KOL. (1978) Organizational Communication: 1978, *Human Communication Research*, vol. 5, 1/ 1978

GOLDHABER G. M. (1993) *Organizational communication.* 6. vyd. Madison, WI: WCB Brown & Benchmark, 1993. ISBN: 978-0697129215

GUMMESSON G. (2000) Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations. In R. J. Varey, & B. R. Lewiv *Internal marketing: Directions for management*, s. 27 – 42. London/New York: Routledge, 2000. ISBN: 9781134613939

HALL A. D., FAGEN M. (1968) Definition of System. *Walter F. Buckley: Modern Systems Research*, s. 82.

HARGIE O., TOURISH D (2009) Charting communication performance in a health care organization. In O. Hargie & D. Tourish (Eds.), *Auditing Organizational Communication*. London: Routledge.

HARGIE O., TOURISH D (2009) *Auditing Organizational Communication*. ed.2. NY: Psychology Press. 2009. ISBN: 978-0-415-41445-6

HASLAM A. a kol. (2003) The ASPIRe model: Actualizing Social and Personal Identity Resources to enhance organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology.*76/1, 83–113.

HURST B. (1991) The Handbook of Communication Skills. London: Kogan Page. s. 24

HENDERSON J. (2005) Evaluating public relations effectiveness in health care setting: The identification oc communication assets and liabilities via communication audit. *Journal of Health and Human Services Administration*. 28, 282-322.

HENDL J. (2006) *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. 2. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN: 80-7367-123-9

HLOUŠKOVÁ I. (1998) *Vnitrofiremní komunikace.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN: 80-7169-550-5.

HOLÁ J. (2006) *Interní komunikace ve firmě.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN: 80-251-1250-0.

HOLÁ J. (2007) Význam interního školení v rámci řízení firmy. In *Sborník konference Liberecké ekonomické fórum*. Liberec: HF TUL, 2007. ISBN: 978-80-7372-244-9

HOLÁ J. (2009) Řízení výkonu. *Moderní řízení*. č. 5/09., s. 16-18, ročník XLIV. Praha: Ekonomia a.s. 2008. ISSN: 0026-8720

HOLÁ J. (2011) *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN: 978-80-251-2636-3

HOLÁ J. (2012) Interní komunikace ve zdravotnickém zařízení. *Profese on-line*. roč. 5. s. 5-10. 2012. ISSN: 1803-4330

HOLÁ J. (2013) Význam interní komunikace a její stav v českých firmách. In *Faktory prosperity podniků v lokálním a globálním prostředí optikou roku 2013*. Praha: Oeconomica. ISBN: 978-80-245-1959-3

HOLÁ J. ČAPEK J. (2014) Internal Communication as neglected part of ICT Management. In *IDIMT-2014 Networking Societies - Cooperation. 22th Interdisciplinary Information Management Talks*. J. Kepler Universite Linz, 2014. s. 249-258 ISBN: 978-3-99033-340-2

HOLLIDAY A., HYDE M., KULLMAN, J. (2010) *Intercultural Communication. An Advanced Resource Book for Students*. 1. vyd. London and New York: Routledge, 2010. ISBN: 978-0415489416

HORÁKOVÁ I., STEJSKALOVÁ D., ŠKAPOVÁ H. (2008) *Strategie firemní komunikace.* 2. vyd. Management Press, Praha. 2008 ISBN: 978-80-7261-178-2.

HUMPHREY A. S (1974) *MBO turned upside down*. Management Review, 63(8), s. 4-8.

CHAUDER, A. (2004) Successful communication, *SuperVision*, roč. 2004, č. 11, s. 7. ISSN: 2150-556X

CHLEBOVSKÝ V. (2005) *CRM - řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN: 978-80-25107-98-0

JABLIN F. M., PUTNAM L. L. (2001) *The new hanbook of organizational communication*. Thousand Oaks, CA: Sage. 2001. ISBN: 978-0803955035

JACKSON P. C. (1987) *Corporate Communication for Managers.* 5. vyd. London: Pitman, 1987. ISBN: 0-273026-88-7.

JENNINGS G., MCCARTHY W., UNDY R. (1990) *Employee Relations Audits*, London: Routledge. ISBN: 978-0415036351

KARLÍČEK M. A KOL. (2013) *Základy marketingu.* 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN: 978-80-247-4208-3

KEŘKOVSKÝ M., DRDLA, M. (2003) *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN: 80-7179-730-8.

KHELEROVÁ, V. (2006) *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2 vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN: 80-247-1677-1

KOTTLER, P. A KELLER, K. L. (2008) *Marketing Management*, 13. vyd. London: Pearson Education, 2008. ISBN: 130-1-357-97-2

KOUBEK J. (2011) *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-3823-9

KOUBEK J. (2004) *Řízení pracovního výkonu.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-116-X

KUBÍČKOVÁ L., RAIS K. (2012) *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1.vyd. Praha: Grada. 2012. ISBN:978-80-247-4564-0

LACHOTZKI F., NOTEBOOM, R. (2005) *Beyond control: Managing strategic alignment through corporate dialogue*. 1. vyd. Chichester, England: John Wiley & Sons, 2005. ISBN: 0-470-01152-1

LEE R. (2009) Social capital and business and management: Settings a research agenda. *International Journal of Management Reviews, 11*(3), s. 247-273.

LIEBOWITZ J. (1999) *Knowledge Management Handbook*. Boca Raton: CRC Press, 1999. ISBN:0849302382

LMC (2011) *Průzkum interní komunikace v českých firmách.* Praha: LMC

LMC (2012) *Průzkum interní komunikace 2012.* Praha: LMC

LOUHIANA-SALMIEN L. (2009) *Business Communication*. In The Handbook of Business Discourse. Ed. Francesca Bargiela-Chiappini. 1. vyd. Edinburgh: Edinburgh University Press, 2009. s. 305-316.. ISBN: 978-0-7486-2801-8

MALMELIN N. (2007) Communication capital: Modelling corporate communications as an organisational asset. *Corporate Communications: An International Journal, 12*(3), 298-310.

MCGREGOR (1960) *The Human Side of Enterprise*. 1. vyd. New York: McGraw-Hill, 1960. ISBN: 978-0140091243

MELOUN M., MILITKÝ J. (2012) *Interaktivní statistická analýza dat*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2012. ISBN: 978-80-246-2173-9

MIKULÁŠTÍK M. (2010) *Komunikační dovednosti v praxi.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247-2339-6

MIKULÁŠTIK M (2010) *Manažerská psychologie*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. ISBN: 978-80-1349-6. s 233.

MILLER, K. (2008) *Communication Theories: Approaches and processes.* 1. vyd. Boston: Cengage Learning, 2008. ISBN: 978-0495565512

MINER J. B. (1982) *Theories of Organizational Behavior*. 1. vyd. New York: Dryden Press, s. 931. 1982. ISBN: 978-00305-472-18

MINTZBERG H. (1973) *The Nature of Managerial Works*. 1. vyd. New York: Harper & Row, 1973. ISBN: 978-00604-455-60

MLÁDKOVÁ L. (2004) *Management znalostí v praxi.* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN: 80-86419-51-7.

NCCS (2007). *NCSS Help System*. Kaysville, Utah: NCSS, 2007. s. 410

ODIORNE G. (1954) An application of the communication audit. *Personnel Psychology*, 7, s. 235-243.

PECÁKOVÁ I., NOVÁK I., HERZAMNN J. (1998) *Pořizování a vyhodnocování dat ve výzkumech veřejného mínění*. Praha: VŠE, 1998. ISBN: 978-8070793572

PECÁKOVÁ I.(2011) *Statistika v terénních průzkumech*. 2.vyd. Professional Publishing. Praha: 2011. ISBN: 978-80-7431-039-3

PIEKKARI, R. (2009) International Management. In *The Handbook of Business Discourse*. Ed. Francesca Bargiela-Chiappini. 1. vyd. Edinburgh: Edinburgh University Press, 2009. ISBN: 978-0-7486-2801-8

WATERMAN, R. H., PETERS, T. J., PHILLIPS, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, roč. 23, č. 3, s. 14-26.

PIKHART M. (2013) *Interkulturní komunikace v globálním obchodě*. 1. vyd. Hradec Kralové: Gaudeamus, 2013. ISBN: 978-8074352553

PLECHATOVÁ M. (2015) Interní komunikace. Marketing&Media. A case study. *Corporate Communication,* roč. XVI, č. 49, s. 8 – 14. ISSN: 1212-9496

PORTER M. E. (1994) *Komunikační strategie.* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN: 80-856-0511-2

POUR J., GÁLA L., ŠEDIVÁ Z. (2009) *Podniková informatika.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-8024726154

PUTNOVÁ A., SEKNIČKA P. (2007) *Etické řízení ve firmě.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1621-3

QUINN D., HARGIE, O. (2004) Internal communication audits: A case study. *Corporate Communication,* roč. 9, č. 2, s. 146 – 158. ISSN: 1356-3289

RAMSEY R. D. (2002) 20 ways to be better communicator. *SuperVision*, roč. 2002, č. 1, s. 10–20. ISSN: 1556-6953

RITTER M. (2003) The use of balanced scorecards in the strategic management of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal, 8*(1), 44-59.

ROBERTSON E. (2005) Placing leaders at the heart of organisational communication. *Strategic Communication Management, 9*(5), 34.

ROBSON P., TOURISH, D. (2005) Managing internal communication: An organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal,* roč. 10 č. 3, s. 213 – 222. ISSN: 1356-3289

RUCK K., WELCH M. (2011) Valuing internal communication; management adn employee perspectives. *Public Relations Review* roč. 2012, č. 38, s. 294-302. ISSN: 0363-8111

SAMOILENKO, S., NGWENYAMA, O. (2011) Understanding the Human Capital Dimension of ICT and Economic Growth in Transition Economies. *Journal of Global Information Technology Management*. 14/1. s 59-69

SCHIMMEL K., CLARK J., IRWIN R., LACHOWETZ T. (2007) What communication methods work for sports events? An analysis of the FedEx, *International Journal of Sport Management and Marketing,* 2, 301-315.

SLUSS D. a kol. (2008) Perceived organisational support as a mediator between relational exchange and organisational identification. *Journal of Vocation Behavior, 73*(3), 457-464.

SMITH L. (2008) *Effective internal communication*. 2. vyd. London: Kogan Page. 2008. ISBN: 978-0-7494-5265-0

SOWA B. C. (2005) Internal communication. In R. L. Heat: *Encyclopedia of public relations*, s. 430 – 434. Thousand Oaks, CA: Sage. 2005. ISBN: 9780761927334

STEWARD, D. W., SHAMDASANI, P. M. (1990) *Focus groups: theory and practice*. Sage, Newbury Park, CA. 1990

STONE B. (1995) Strategic marketing and communication audits. *Marketing Health Services.* 15, 54-16.

STRAUSS A. L. AND CORBIN, J. (1999) *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie.* Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. ISBN: 80-85834-60-X.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ E. (2010) *Podniková ekonomika*. 2.vyd. Praha, C. H. Beck. 2010. ISBN: 9788074003363

ŠVAŘÍČEK R., ŠEDˇOVA K. a kol. (2007) *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry*. 1.vyd. Praha, Portál. 2007. ISBN: 978-80-7367-313-0

TARISZKA-SEMEGINE, E. (2012) Organizational Internal Communication as a Means of Improving Efficiency. *European Scientific Journal*, 8/15, s. 86-96

TAYLOR, F. W. (1923) *The Principles of Scientific management*. 1. vyd. New York: Harper & Brothers. 1923

THOMAS G., FANN R., ZOLIN J., HARTMAN L. (2009) The Central Role of Communication in Developing. Trust and its Effect on Employee Involvement. *Journal of Business Communication*, roč. 46, č. 3, July 2009, s. 287-310. ISSN: 0021-9436

THOMPKINS P. K. (1987) Translating organizational theory: Symbolism over substance. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. s. 70-96. Newbury Park, CA: Sage, 1987. ISBN: 978-0803923874

TIDD J., BESSNANT J. PAVITT K. (2001) *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change.* 1. vyd. Chichester: John Willey and Sons Ltd. 2001. ISBN: 9780471496151

TING-TOOMEY S. (1998) *Communicating Across Cultures.* 1. vyd. New York and London: The Guilford Press. 1998. ISBN: 1-57230-445-6

TOWERSWATSON (2010) Capitalizing on Effective Communication. 2009/2010 Communication ROI Study Report.

TRUNEČEK J. (2004) *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN:80-7179-884-3

UUSI-RAUVA C., NURKKA J. (2010) Effective internal enviroment-related communication: An employee perspective. *Corporate Communications: An International Journal, 15*(3), 299-314.

VEBER J. (2009) *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN: 80-7261-200-0

VERČIČ TKALAC A., VERČIČ D., SRIRAMESH K. (2012) Internal communication: definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, roč. 2012, č. 38, s. 223-230. ISSN: 0363-8111

VYMĚTAL, J. (2008) *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v prax*i. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. ISBN: 978-80-247-2614-4

WEBER M. (1968) *Economy and Society.* 1. vyd. New York: Bedminster, 1968. ISBN: 0-520-03500-3

WHITE C. a kol. (2010) Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influeance. *Journal of Public Relations Research, 22*(1), 65-84.

WRIGHT M. (2009) *Gower Handbook of Internal Communication.* 1. vyd. Farnham: Gower Publishing, 2009. ISBN: 0-5660-8689-1.

YATES K. (2006) Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-Line Results, *Journal of Organizational Excellence*, roč. 25, č. 3, s. 71-79. ISSN: 1932-2054

# Příloha A Dotazník

**Výzkum základních předpokladů interní komunikace**

Tento průzkum je organizován ve spolupráci s Institutem interní komunikace a je jednou z jeho aktivit, které přispívají k získávání znalostí o stávajícím stavu interní komunikace v českých firmách. Vaše anonymní názory na problematiku interní komunikace jednoznačně přispějí k objasnění přístupu českých firem (manažerů) k tomuto tématu, k objasnění fungování a významu interní komunikace v managementu firmy. Dovolujeme si Vás proto požádat o vyplnění krátkého dotazníku (17 otázek zabere přibližně 12 minut vašeho času).

Ing. Jana Holá, Ph.D.

*Institut interní komunikace je nezávislou neziskovou organizací sdružující členy, kteří se interní komunikací profesně zabývají nebo se o ni zajímají. Institut se kromě jiného snaží profilovat interní komunikaci jako prestižní a důležitou oblast managementu. Institut svou prací propaguje interní komunikaci a sdílí znalosti z této oblasti, je propojen s obdobnými organizacemi v zahraničí a trvale rozšiřuje členské základny. Kontakt: www.institutik.cz.*

*Ing. Jana Holá, Ph.D. je akademickým pracovníkem Univerzity Pardubice, dlouhodobě se zabývá interní komunikací, projektový a publikační přehled lze nalézt na www.upce.cz, kontakt: jana.hola@upce.cz.*

***Prohlášení o zachování soukromí***

Tento průzkum je anonymní.

Záznam odpovědí v průzkumu neobsahuje žádné identifikační údaje, pokud nebyly uvedeny u některé z otázek. Pokud jste odpovídal(a) na průzkum, který používá přístupový kód pro povolení přístupu k průzkumu, ujišťujeme Vás, že tento kód není provázán s odpověďmi v tomto průzkumu. V oddělené databázi respondentů se zobrazí pouze to, zda respondent vyplnil nebo nevyplnil tento průzkum. Neexistuje způsob, jak spárovat respondenta s odpověďmi v tomto průzkumu.

Ukončit a vyčistit průzkum

Další

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií

**Výzkum základních předpokladů interní komunikace**

0% 100%

**Organizace**

* *1.*Počet zaměstnanců Vaší firmy (v ČR)

*Zvolte jednu z následujících odpovědí*

- Do 10 zaměstnanců
- Do 25 zaměstnanců
- Do 50 zaměstnanců
- Do 250 zaměstnanců
- Do 1 000 zaměstnanců
- Do 10 000 zaměstnanců
- Nad 10 000 zaměstnanců

* *2.*V případě, že je Vaše organizace součástí nadnárodní korporace, přebíráte v rámci korporace strategii a nastavení interní komunikace

*Zvolte jednu z následujících odpovědí*

- Ano, kompletně
- Ano, v kontextu kulturních odlišností
- Ne
- Nejsme součástí nadnárodní korporace

* *3.*Do kompetencí Vaší funkce spadá systémové řešení interní komunikace ve Vaší organizaci

- Ano
- Ne

* *4.*Vaše pozice patří v hierarchii Vaší organizace do

*Zvolte jednu z následujících odpovědí*

- Top managementu
- Středního managementu
- Liniového managementu

* *5.*Ve Vaší organizaci se systémově interní komunikací zabývá oddělení

*Zvolte jednu z následujících odpovědí*

- Personální (HR)
- Marketingové
- Firemní komunikace (interní komunikace)
- IT oddělení
- Žádné
- jiné - uveďte jaké:

* *6.*Vy sám/sama vidíte těžiště interní komunikace v oblasti

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Personálního managementu | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Marketingu (firemní komunikace) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Informační a komunikační infrastruktury (ICT) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Obecně v každé manažerské práci | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

(Vyberte u každé oblasti 1 - minimálně až 10 - maximálně)

Ukončit a vyčistit průzkum | Předcházející | Další

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií

**Výzkum základních předpokladů interní komunikace**

0% 100%

## Význam pro efektivní komunikaci

* 7.Ohodnoťte dle vlastního názoru **význam** kultury organizace pro efektivní komunikaci a **situaci** v této oblasti ve Vaší organizaci

**Kultura organizace** zahrnuje *chování a jednání organizace a jejích pracovníků směrem ven i dovnitř, celkovou atmosféru, společné cíle, spravedlivost prostředí, transparentnost v odměňování, vůli řešit problémy, podporu inovací a angažovanosti pracovníků, potlačování šikany a nespravedlnosti, diskriminace atd., pravidelné hodnocení a zájem vedení o názory pracovníků, existence etického kodexu, zavedená funkce ombudsmana, styl vedení pracovníků apod.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Význam | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Situace | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

(1 - minimální/minimálně vyhovující 10 - maximální/maximálně vyhovující)

* 8.Ohodnoťte dle vlastního názoru **význam** jednoty managementu v komunikaci pro efektivní komunikaci v organizaci a **situaci** v této oblasti ve Vaší organizaci

**Jednota a integrita managementu v komunikaci** znamená *obsahově jednotnou komunikaci managementu, transparentnost informací ven i dovnitř, jednotné standardy v komunikaci - workshopy, porady, hodnocení, vzájemný respekt a spolupráce managementu organizace apod.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Význam | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Situace | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

(1 - minimální/minimálně vyhovující 10 - maximální/maximálně vyhovující)

* 9.Ohodnoťte dle vlastního názoru **význam** jasné strategie firmy pro efektivní komunikaci v organizaci a **situaci** v této oblasti ve Vaší organizaci

***Jasně deklarovaná, srozumitelná strategie firmy*** *a z ní případně vyplývající* ***komunikační strategie,*** *bývá ve formě pravidelně komunikovaného a dostupného dokumentu, který je dostupný a je základem pro hlavní cíle*

*organizace, které jsou naplňovány dennodenní činnosti všech pracovníků.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Význam | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Situace | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

(1 - minimální/minimálně vyhovující 10 - maximální/maximálně vyhovující)

* *10.*Ohodnoťte dle vlastního názoru **význam** formálního nastavení komunikace pro efektivní komunikaci a **situaci** v této oblasti ve Vaší organizaci

**Formální nastavení komunikace** *znamená definování a nastavení dělby práce v organizaci, organizační struktury, nastavení hlavních procesů včetně podpůrné dokumentace, např. vnitřní řády, upravující směrnice, pokyny, dále pak nastavení informačních systémů pro základní tok informací, fungování intranetu zaručující dostupnost dokumentů včetně zápisů z porad, nastavené základní komunikační kanály včetně pravidelně nastavených porady a mítinků apod.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Význam | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Situace | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

(1 - minimální/minimálně vyhovující 10 - maximální/maximálně vyhovující)

* *11.*Ohodnoťte dle vlastního názoru **význam** deklarované sociální politiky pro efektivní komunikaci a **situaci** v této oblasti ve Vaší organizaci

**Deklarovaná sociální (personální) politika** je podporována personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a zaměstnanci *(ochota vedení naslouchat připomínkám zaměstnanců, koncepční politika firmy definující vztah k zaměstnancům, benefity, stimulace a motivace, principy vedení, řízení a rozvoje pracovníků apod.)*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Význam | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Situace | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

(1 - minimální/minimálně vyhovující 10 - maximální/maximálně vyhovující)

* *12.*Ohodnoťte dle vlastního názoru **význam** nastavení komunikačních standardů pro efektivní komunikaci a **situaci** v této oblasti ve Vaší organizaci

**Nastavení komunikačních standardů** se týká *komunikačních plánů a standardů v* oblasti integrace - *adaptace a orientace nových pracovníků do*

*organizace, standardů v objasňování firemního byznysu (kampaně a workshopy), postupy a dokumenty pro oblast informační vybavenosti, pro hodnocení výkonu práce a hodnocení pracovníků, standardy pro vnitřní vzdělávání, sdílení znalostí, pro oblasti spolupráce - společné workshopy apod.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Význam | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Situace | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

(1 - minimální/minimálně vyhovující 10 - maximální/maximálně vyhovující)

* *13.*Ohodnoťte dle vlastního názoru **význam** efektivně nastaveného interního marketingu pro efektivní komunikaci a **situaci** v této oblasti ve Vaší organizaci

***Efektivně nastavený interní marketing*** *znamená zejména fungující interní PR, interní marketing se systematicky zabývá koncepcí nastavení vztahu organizace se zaměstnanci jako "vnitřními" zákazníky-partnery. Vede ke společným cílům, dokáže pracovníkům objasnit, co jim firma nabízí a co na oplátku požaduje. Motivuje pracovníky k angažovanosti, povzbuzuje je pozitivními zprávami a úspěchy, vede je k sounáležitosti s firmou a k šíření jejího dobrého jména, ke spolupráci - zprostředkovává informace o lidech v organizaci. Nástroje interního marketingu jsou analogické běžným marketingovým nástrojům s důrazem na interní PR (brífingy, setkání, společenské akce, motivační workshopy, časopisy, atd.) Interní marketing sleduje přes spokojenost, vysokou míru vlastní motivace pracovníků a víru v perspektivní budoucnost ve firmě. Interní marketing se snaží o formování žádoucích postojů a názorů zaměstnanců. Hlavním sdělení interního PR je jasná deklarace vize a strategie firmy - kterou ke sdílení nabízí svým partnerům - zaměstnancům.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Význam | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Situace | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

(1 - minimální/minimálně vyhovující 10 - maximální/maximálně vyhovující)

* *14.*Ohodnoťte dle vlastního názoru **význam** komunikačních kompetencí manažerů pro efektivní komunikaci a **situaci** v této oblasti ve Vaší organizaci

***Komunikační kompetence manažerů*** *zahrnují schopnosti a dovednosti srozumitelného vyjadřování, přenášení a sdílení informací i know-how, interpretace strategie a její přenos do konkrétního týmu. Schopnosti a dovednosti ve vedení diskusí, v podpoře a motivaci pracovníků apod.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Význam | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Situace | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

(1 - minimální/minimálně vyhovující 10 - maximální/maximálně vyhovující)

* *15.*Ohodnoťte dle vlastního názoru **význam** otevřené komunikace se zpětnou vazbou pro efektivní komunikaci a **situaci** v této oblasti ve Vaší organizaci

***Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu*** *znamená, že v organizaci je možno diskutovat, pěstuje se inciativa a podporují se nové nápady, důležité informace jsou včas oznamovány, změny jsou objasňovány a diskutovány, vedení má zájem o zlepšování a snaží se zapojit pracovníky, zpětná vazba je součástí komunikace a pravidelně se vyhodnocuje jako reflexe pro management.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Význam | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Situace | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

(1 - minimální/minimálně vyhovující 10 - maximální/maximálně vyhovující)

* *16.*Ohodnoťte dle vlastního názoru **význam** technologie pro efektivní komunikaci a **situaci** v této oblasti ve Vaší organizaci

***Technologie*** *zahrnují nastavení informační a komunikační infrastruktury v organizaci pro potřeby interní komunikace - informační systémy, vzdálený přístup, vybavenost, dostupnost, spolehlivost, bezpečnost, kvalitu intranetu apod.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Význam | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Situace | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

(1 - minimální/minimálně vyhovující 10 - maximální/maximálně vyhovující)

* *17.*Dle vlastního názoru ohodnoťte na stupnici 1 až 10 **úroveň** efektivity interní komunikace ve Vaší organizaci a obecně ohodnoťte **význam interní komunikace** pro Vaši práci.

***Efektivní interní komunikace*** *zajišťuje, že všichni vědí včas vše, co potřebují, vědí a rozumí, co mají dělat, jak, proč a s kým, nevznikají zbytečná nedorozumění, komunikace zabezpečuje informační vybavenost pro výkon práce a spolupráci, interní PR dostatečně posiluje sounáležitost pracovníků, komunikační standardy posilují angažovanost pracovníků, deklarovaná sociální politika zajišťuje vzájemný respekt a spravedlnost a stabilizuje zaměstnance, informační a komunikační infrastruktura efektivně zajišťuje*

*komunikační podporu apod.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Úroveň | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Význam | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

(1 - minimální, 10 - maximální)

Ukončit a vyčistit průzkum  Předcházející  Odeslat

# Příloha B Kontingenční tabulky

**Příklady kontingenčních tabulek pro proměnné: hodnocení významnosti předpokladů interní komunikace a identifikační údaje respondenta**

| kategorie podniku | 2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (data předpoklady kontingenc Četnost označených buněk > 10 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | V1 kultura vysoce významné | V1 kultura významné | V1 kultura nevýznamné | Řádk. součty |
| mikropodniky | 6 | 4 | 0 | 10 |
| korporace | 11 | 4 | 0 | 15 |
| velké podniky | 14 | 5 | 0 | 19 |
| malé a střední podniky | 21 | 3 | 2 | 26 |
| Celk. | 52 | 16 | 2 | 70 |

| kategorie podniku | 2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (data předpoklady kontingenc Četnost označených buněk > 10 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | V2 jednota mng vysoce významné | V2 jednota mng významné | V2 jednota mng nevýznamné | Řádk. součty |
| mikropodniky | 7 | 3 | 0 | 10 |
| korporace | 12 | 3 | 0 | 15 |
| velké podniky | 14 | 5 | 0 | 19 |
| malé a střední podniky | 20 | 4 | 2 | 26 |
| Celk. | 53 | 15 | 2 | 70 |

| kategorie podniku | 2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (data předpoklady kontingenc Četnost označených buněk > 10 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | V3 strategie vysoce významné | V3 strategie významné | V3 strategie nevýznamné | Řádk. součty |
| mikropodniky | 6 | 4 | 0 | 10 |
| korporace | 9 | 6 | 0 | 15 |
| velké podniky | 15 | 4 | 0 | 19 |
| malé a střední podniky | 19 | 6 | 1 | 26 |
| Celk. | 49 | 20 | 1 | 70 |

| kategorie podniku | 2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (data předpoklady kontingenc Četnost označených buněk > 10 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | V4 formální nast. vysoce významné | V4 formální nast. významné | V4 formální nast. nevýznamné | Řádk. součty |
| mikropodniky | 6 | 4 | 0 | 10 |
| korporace | 11 | 3 | 1 | 15 |
| velké podniky | 13 | 6 | 0 | 19 |
| malé a střední podniky | 13 | 11 | 2 | 26 |
| Celk. | 43 | 24 | 3 | 70 |

| kategorie podniku | 2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (data předpoklady kontingenc<br>Četnost označených buněk > 10<br>V5 soc.pol. vysoce významné | V5 soc.pol. významné | V5 soc.pol. nevýznamné | Řádk. součty |
|---|---|---|---|---|
| mikropodniky | 5 | 5 | 0 | 10 |
| korporace | 10 | 5 | 0 | 15 |
| velké podniky | 14 | 4 | 1 | 19 |
| malé a střední podniky | 10 | 14 | 2 | 26 |
| Celk. | 39 | 28 | 3 | 70 |

| kategorie podniku | 2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (data předpoklady kontingenc<br>Četnost označených buněk > 10<br>V6 kom.stand. vysoce významné | V6 kom.stand. významné | V6 kom.stand. nevýznamné | Řádk. součty |
|---|---|---|---|---|
| mikropodniky | 6 | 4 | 0 | 10 |
| korporace | 9 | 6 | 0 | 15 |
| velké podniky | 11 | 8 | 0 | 19 |
| malé a střední podniky | 12 | 13 | 1 | 26 |
| Celk. | 38 | 31 | 1 | 70 |

| kategorie podniku | 2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (data předpoklady kontingenc<br>Četnost označených buněk > 10<br>V7 int.mkt. vysoce významné | V7 int.mkt. významné | V7 int.mkt. nevýznamné | Řádk. součty |
|---|---|---|---|---|
| mikropodniky | 4 | 4 | 2 | 10 |
| korporace | 6 | 9 | 0 | 15 |
| velké podniky | 11 | 7 | 1 | 19 |
| malé a střední podniky | 10 | 14 | 2 | 26 |
| Celk. | 31 | 34 | 5 | 70 |

| kategorie podniku | 2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (data předpoklady kontingenc<br>Četnost označených buněk > 10<br>V8 kom.komp. vysoce významné | V8 kom.komp. významné | V8 kom.komp. nevýznamné | Řádk. součty |
|---|---|---|---|---|
| mikropodniky | 8 | 2 | 0 | 10 |
| korporace | 14 | 1 | 0 | 15 |
| velké podniky | 15 | 4 | 0 | 19 |
| malé a střední podniky | 19 | 5 | 2 | 26 |
| Celk. | 56 | 12 | 2 | 70 |

| kategorie podniku | 2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (data předpoklady kontingenc<br>Četnost označených buněk > 10<br>význam IK vysoce významné | význam IK významné | význam IK nevýznamné | Řádk. součty |
|---|---|---|---|---|
| mikropodniky | 5 | 5 | 0 | 10 |
| korporace | 11 | 3 | 1 | 15 |
| velké podniky | 12 | 6 | 1 | 19 |
| malé a střední podniky | 20 | 4 | 2 | 26 |
| Celk. | 48 | 18 | 4 | 70 |

| nastavení IK v rámci korporace | 2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (data předpoklady kontingenc Četnost označených buněk > 10 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | V1 kultura vysoce významné | V1 kultura významné | V1 kultura nevýznamné | Řádk. součty |
| Ano, kompletně | 6 | 1 | 0 | 7 |
| Ne | 10 | 4 | 0 | 14 |
| Nejsme součástí nadnárodní korporace | 28 | 9 | 2 | 39 |
| Ano, v kontextu kulturních odlišností | 8 | 2 | 0 | 10 |
| Celk. | 52 | 16 | 2 | 70 |

| nastavení IK v rámci korporace | 2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (data předpoklady kontingenc Četnost označených buněk > 10 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | S10 ICT vysoce významné | S10 ICT významné | S10 ICT nevýznamné | Řádk. součty |
| Ano, kompletně | 4 | 2 | 1 | 7 |
| Ne | 3 | 10 | 1 | 14 |
| Nejsme součástí nadnárodní korporace | 16 | 22 | 1 | 39 |
| Ano, v kontextu kulturních odlišností | 4 | 4 | 2 | 10 |
| Celk. | 27 | 38 | 5 | 70 |

| nastavení IK v rámci korporace | 2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (data předpoklady kontingenc Četnost označených buněk > 10 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | význam IK vysoce významné | význam IK významné | význam IK nevýznamné | Řádk. součty |
| Ano, kompletně | 5 | 2 | 0 | 7 |
| Ne | 12 | 2 | 0 | 14 |
| Nejsme součástí nadnárodní korporace | 25 | 11 | 3 | 39 |
| Ano, v kontextu kulturních odlišností | 6 | 3 | 1 | 10 |
| Celk. | 48 | 18 | 4 | 70 |

| příslušnost manažera | 2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (data předpoklady kontingenc Četnost označených buněk > 10 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | V1 kultura vysoce významné | V1 kultura významné | V1 kultura nevýznamné | Řádk. součty |
| Top managementu | 21 | 7 | 1 | 29 |
| Středního managementu | 15 | 6 | 0 | 21 |
| Liniového managementu | 16 | 3 | 1 | 20 |
| Celk. | 52 | 16 | 2 | 70 |

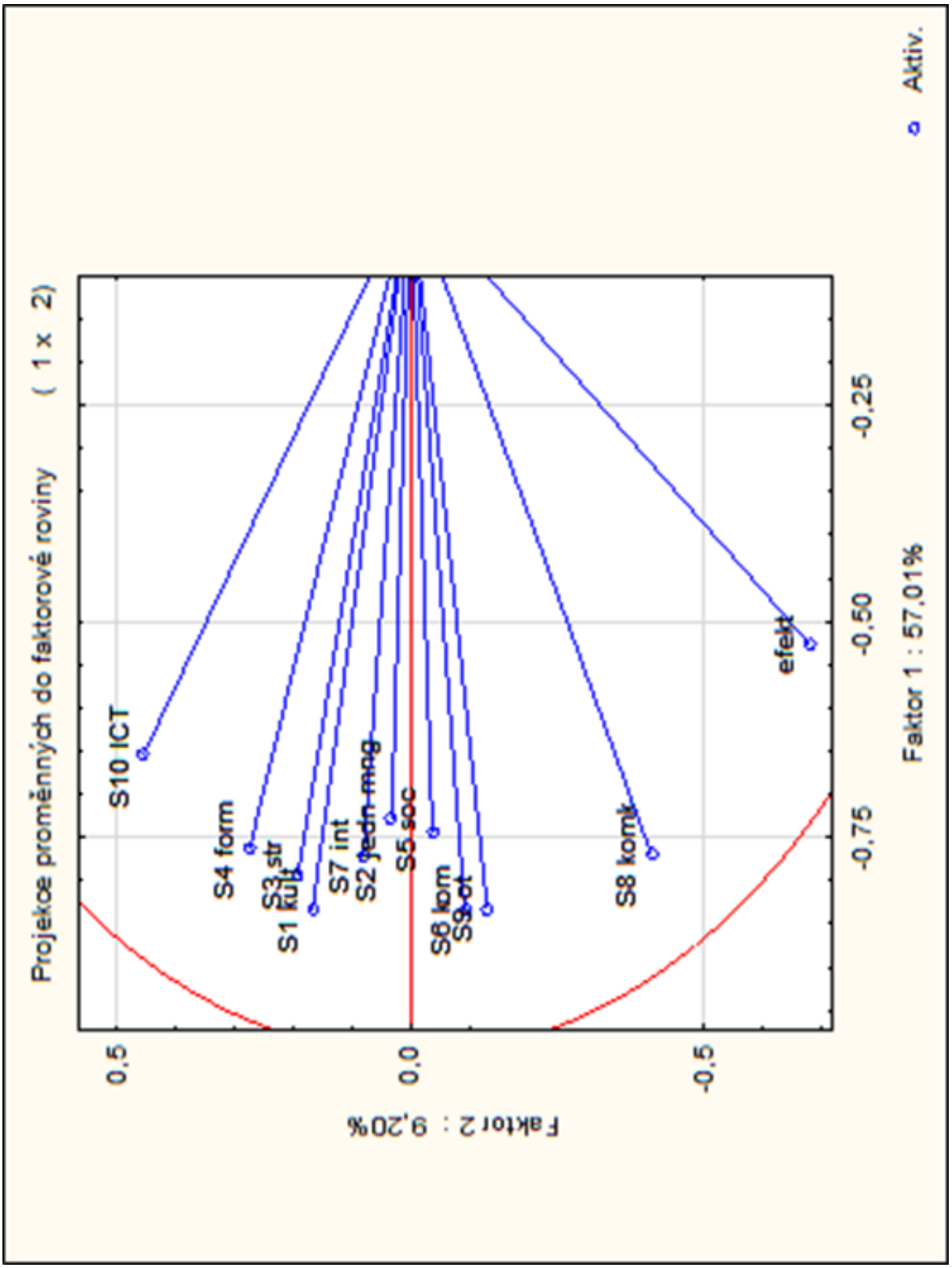
| příslušnost manažera | 2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (data předpoklady kontingenc Četnost označených buněk > 10 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | V2 jednota mng vysoce významné | V2 jednota mng významné | V2 jednota mng nevýznamné | Řádk. součty |
| Top managementu | 20 | 8 | 1 | 29 |
| Středního managementu | 17 | 4 | 0 | 21 |
| Liniového managementu | 16 | 3 | 1 | 20 |
| Celk. | 53 | 15 | 2 | 70 |

| příslušnost IK | 2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (data předpoklady kontingenc Četnost označených buněk > 10 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | V2 jednota mng vysoce významné | V2 jednota mng významné | V2 jednota mng nevýznamné | Řádk. součty |
| Personální (HR) | 11 | 3 | 1 | 15 |
| Jiné | 5 | 2 | 0 | 7 |
| Žádné | 21 | 4 | 0 | 25 |
| IT oddělení | 4 | 4 | 1 | 9 |
| Firemní komunikace (interní komunikace) | 6 | 2 | 0 | 8 |
| Marketingové | 6 | 0 | 0 | 6 |
| Celk. | 53 | 15 | 2 | 70 |

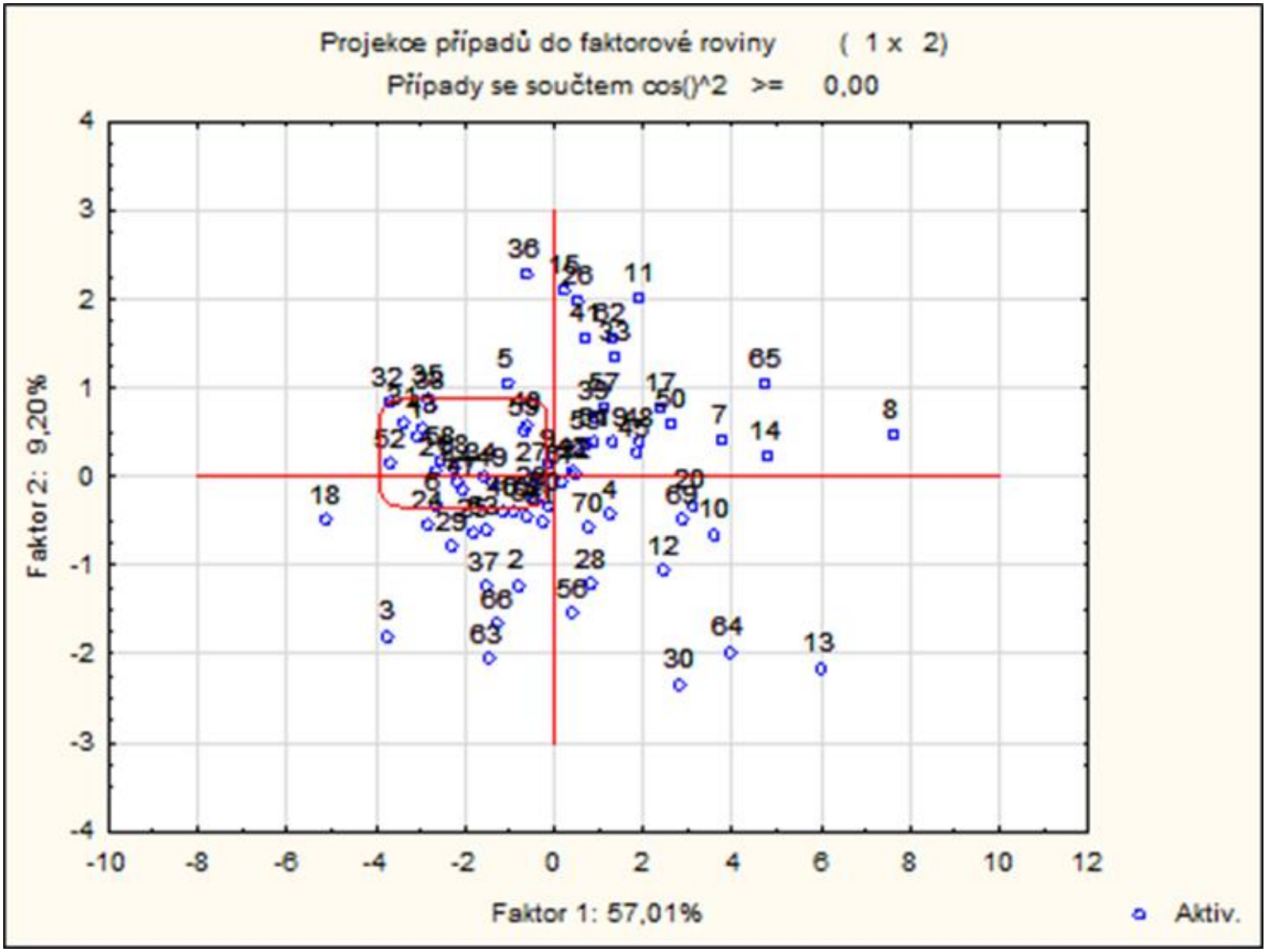
| příslušnost IK | 2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (data předpoklady kontingenc<br>Četnost označených buněk > 10 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | V4 formální nast. vysoce významné | V4 formální nast. významné | V4 formální nast. nevýznamné | Řádk. součty |
| Personální (HR) | 7 | 6 | 2 | 15 |
| Jiné | 4 | 3 | 0 | 7 |
| Žádné | 17 | 8 | 0 | 25 |
| IT oddělení | 5 | 3 | 1 | 9 |
| Firemní komunikace (interní komunikace) | 5 | 3 | 0 | 8 |
| Marketingové | 5 | 1 | 0 | 6 |
| Celk. | 43 | 24 | 3 | 70 |

| příslušnost IK | 2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (data předpoklady kontingenc<br>Četnost označených buněk > 10 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | význam IK vysoce významné | význam IK významné | význam IK nevýznamné | Řádk. součty |
| Personální (HR) | 11 | 3 | 1 | 15 |
| Jiné | 2 | 4 | 1 | 7 |
| Žádné | 19 | 4 | 2 | 25 |
| IT oddělení | 4 | 5 | 0 | 9 |
| Firemní komunikace (interní komunikace) | 6 | 2 | 0 | 8 |
| Marketingové | 6 | 0 | 0 | 6 |
| Celk. | 48 | 18 | 4 | 70 |

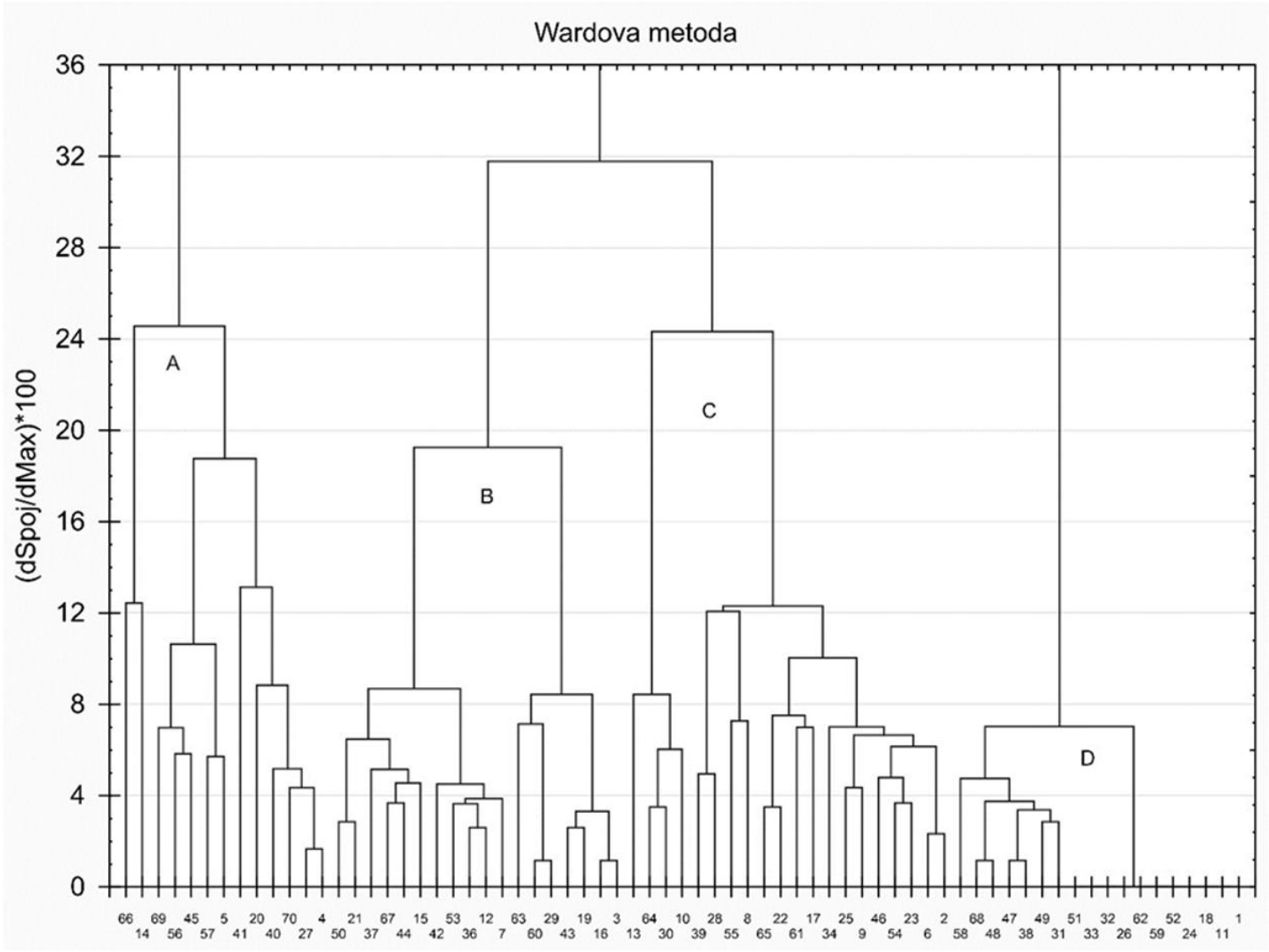
## Příloha C Obrázky exploratorní analýzy




Obrázek 32 Graf komponentních vah (promítnutí proměnných do faktorové roviny) detail




**Obrázek 33 Rozptylový diagram komponentního skóre - projekce objektů do faktorové roviny**




**Obrázek 35 Dendrogram shlukové analýzy objektů - hodnotících manažerů**