

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Interní komunikace ve vybrané organizaci

Sandra Šmídová

**Bakalářská práce
2017**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Sandra Šmídová**
Osobní číslo: **E14409**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Interní komunikace ve vybrané organizaci.**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :


Cílem práce je podat ucelený pohled na interní komunikaci ve vybrané organizaci. Na základě zjištěných skutečností navrhnout zlepšení procesů komunikace.

Osnova:


- Vymezení problematiky interní komunikace.
- Průzkum interní komunikace ve vybrané organizaci.
- Popis společnosti.
- Analýza současného stavu interní komunikace v organizaci.
- Návrhy na zlepšení procesů interní komunikace.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

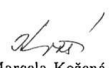
DEVITO, J. A. Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada Publishing, 2001. 420 s. ISBN 8071699888.
DOTLICH, D. L., CAIRO, P. C. Proč ředitelé selhávají. Praha: Alfa Publishing, 2006. 160 s. ISBN 8086851605.
HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 8025112500.
HOLÁ, J. Jak zlepšit interní komunikaci. Brno: Computer Press, 2011. 328 s. ISBN 9788025126363.
JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 8024707810.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana Holá, Ph.D. 
Katedra informatiky, managementu a radiologie

Datum zadání bakalářské práce: 4. září 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 28. dubna 2017


doc. Ing. Romana Provoznička, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

Prohlašuji:

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 28. 4. 2017

Sandra Šmídová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Janě Holé, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady a připomínky, které mi velmi pomohli při zpracovávání. Dále bych ráda poděkovala vedení Alzheimer Care za umožnění výzkumu a za jejich spolupráci. Poslední neméně důležité poděkování patří mé rodině a blízkým za jejich podporu po celou dobu mého studia.

ANOTACE

Cílem bakalářské práce „Interní komunikace ve vybrané organizaci“ je podat ucelený pohled na interní komunikaci ve vybrané firmě. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část vymezuje pojmy týkající se interní komunikace. Výzkumná část obsahuje analýzu současného stavu a na základě zjištěných skutečností návrh zlepšení procesů komunikace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Interní komunikace, komunikace, organizace, výzkum

TITLE

Internal communication in an organization

ANNOTATION

The aim of the thesis "Internal communication in an organization" is to give a comprehensive view of internal communication in the chosen company. The work is divided into two parts. The theoretical part defines terms related to internal communication. The practical part contains an analysis of the current situation and on their findings suggest improving communication processes.

KEYWORDS

Internal communication, communication, organization, research

Obsah

Úvod	10
1. Vymezení problematiky interní komunikace	11
1.1 Interní komunikace	11
1.2 Druhy interní komunikace	12
1.3 Funkce interní komunikace.....	14
1.4 Cíle interní komunikace.....	14
1.5 Kanály interní komunikace	15
1.6 Správně nastavená interní komunikace.....	17
1.7 Nefungující interní komunikace	18
1.8 Organizační struktura.....	19
2. Průzkum interní komunikace.....	20
2.1 Základní prvky interní komunikace	20
2.2 Model 7S.....	24
2.3 SLEPT analýza	25
2.4 SWOT analýza	25
2.5 Strukturovaný rozhovor	26
3. Průzkum interní komunikace ve vybrané organizaci	28
3.1 Charakteristika společnosti	28
3.2 Organizační struktura.....	29
4. Analýza současného stavu interní komunikace	31
4.1 Základní prvky efektivní komunikace	31
4.2 Model 7S.....	33
4.3 SLEPT analýza	35
4.4 SWOT analýza	36
4.5 Vyhodnocení rozhovorů	38
4.6 Porovnání analýz a rozhovorů	40
5. Návrhy na zlepšení procesů interní komunikace.....	41
Závěr	44
Zdroje	45
SEZNAM PŘÍLOH	47

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Model 7S	33
Tabulka 2: SLEPT analýza	35
Tabulka 3: SWOT analýza	36

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Druhy komunikace	13
Obrázek 2: Liniově funkční organizační struktura	19
Obrázek 3: Model 7S	24
Obrázek 4: SWOT analýza	26
Obrázek 5: Domov spokojeného stáří Alzheimer Care	28
Obrázek 6: Organizační struktura	30

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

7S	Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Shared Values
SLEPT	Social, Legal, Economical, Political, Technological
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

Úvod

Téma této práce je zvoleno z toho důvodu, protože komunikace je neodmyslitelná část našeho každodenního života. S rostoucím počtem moderních technologií je čím dál důležitější, aby bylo sdílení informací věcné, ekonomické, a hlavně co nejsrozumitelnější a nejrychlejší. To se týká především firemní komunikace ve firmách, kterou se tato práce zabývá. Přes tato fakta je komunikace v organizacích často opomíjena.

Práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části se zabývá výkladem základních pojmů týkajících se vnitřní komunikace a analýzou firemní komunikace. Interní komunikace je rozebrána z hlediska funkcí, cílů a kanálů, které komunikaci zprostředkovávají. Analýza interní komunikace obsahuje podkapitoly, které definují SLEPT a SWOT analýzu, 7S model a rozhovor. Nedílnou součástí je i rozbor základních prvků interní komunikace. Všechny tyto postupy jsou následně využity v praktické části.

V praktické části je shrnuta analýza současného stavu vybrané organizace pomocí SLEPT analýzy, 7S modelu a SWOT analýzy a následně doporučení ke zlepšení interní komunikace. Průzkum je prováděn ve společnosti Alzheimer Care, která souhlasila s jeho provedením. Dále jsou v příloze přepsány rozhovory, které byly zhotoveny se zaměstnanci organizace, a na jejich základě byly jednotlivé analýzy vypracovány.

Cílem této práce je získat ucelený pohled na odbornou problematiku interní komunikace a následně zmapování situace interní komunikace ve vybrané organizaci.

1. Vymezení problematiky interní komunikace

V této kapitole jsou popsány základní pojmy týkající se interní komunikace, jako jsou její funkce, cíle, kanály, ale také důsledky nefungující interní komunikace.

1.1 Interní komunikace

Komunikace je nedílnou součástí života každého z nás. Dnešní doba preferuje týmovou práci, a ta se bez komunikace neobejde. Veškeré podnikové projekty jsou odrazem kvality interní komunikace v organizaci. Interní komunikace má za úkol sjednotit manažerské funkce a využívání zdrojů v podniku, které má na starost manažer. Mezi zdroje, kterými manažer disponuje, se řadí informace, finance, materiál, zaměstnanci a jejich kultura. Na základě toho firma produkuje výrobky, zboží či služby, které putují k zákazníkovi. Lze tedy tvrdit, že kvalita výsledných produktů přímo závisí na kvalitě a efektivitě komunikace ve společnosti. [12]

Interní komunikace neboli vnitřní komunikace je nejen podstatný nástroj firemní kultury, ale i nástroj sloužící k vyjasňování firemních hodnot a zejména nástroj motivace a motivačního propojení firmy. Interní komunikaci můžeme chápat jako propojení firmy pomocí komunikace. Nejedná se pouze o formální plnění povinností, ale zahrnuje takové propojení jednotlivých zaměstnanců firmy, které umožňuje vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci. Na základě této komunikace si pracovníci firmy vytváří a ujasňují své názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje. Pojem interní komunikace zahrnuje jak komunikaci uvnitř firmy uskutečněnou pracovníky firmy slovní i mimoslovní formou, tak komunikační vliv podnikové kultury na všechny pracovníky. I přes to, že je prokázáno, že firmy, které mají vysoce fungující interní komunikaci a dosahují tak lepších finančních výsledků, mnoho manažerů interní komunikaci opomíjí. [9]

Interní komunikaci lze také považovat za speciální sociální komunikaci, která se vyskytuje v podniku. Tato komunikace má vliv nejen na vztah mezi zaměstnanci organizace, ale také působí na vnější okolí podniku. Je to pomyslný systém, který spojuje zaměstnance společnosti po stránce informativní, ale také vztahové. Vykonává například řízení pracovního výkonu, vedení, vzdělávání a motivování zaměstnanců. [25]

Fungující interní komunikaci docílíme zejména správnou organizací práce a jasně definovanou personální strategií firmy. Naopak, pokud vedení společnosti nemá jasně definovanou personální strategii podniku a zaměstnance vede neodborně a chaoticky, dochází k nefunkční interní komunikaci. [9]

Za interní komunikaci zodpovídá vedení organizace. Mělo by mít nejen perfektní komunikační dovednosti, ale také by mělo být v oblasti interní komunikace vyškolené. Tímto vedení společnosti nejen chápe, ale také správně realizuje interní komunikaci, což vede ke správnému fungování společnosti. Interní komunikaci by dále mělo ve společnosti šířit. Zaměstnance by s touto problematikou mělo důkladně seznámit, aby i oni správně komunikovali. Musí se snažit dosáhnout vzájemného porozumění a sjednocení s firemními cíli, jinak nebude interní komunikace správně nastavena. [9]

Dnešní doba přináší v oblasti interní komunikace mnoho změn. Tyto změny jsou zapříčiněny zejména vývojem nových technologií, které slouží k interní komunikaci. Podnik může interní komunikaci ovlivňovat nejen pozitivním, ale také negativním směrem. Na interní komunikaci se podílí také podnikové prostředí, kultura a etika společnosti. Interní komunikace vede k vysoké informovanosti zaměstnanců, což přispívá k motivaci zaměstnanců, ale také ke konkurenceschopnosti podniku. [19]

Základem každé společnosti je spolupráce zaměstnanců, proto je zapotřebí, aby se jednotlivé činy zaměstnanců shodovaly s podnikovou strategií a ostatní zaměstnanci byli řádně o těchto činech informováni. Toho je možné docílit pouze správně nastavenou interní komunikací. Na správné fungování společnosti působí neustále změny. V rámci těchto změn je potřeba zaměstnance informovat o jejich důvodech a důsledcích tak, aby byli zaměstnanci s nimi obeznámeni a přijali je. Interní komunikace by především měla být oboustranná. Vedení společnosti zaměstnance informuje o podnikové strategii a jejich plánech a ti pak v rámci zpětné vazby projeví své názory k dané situaci. [3]

K motivaci zaměstnanců, která byla již několikrát zmíněna, vede nejen systém odměňování, ale také radost z vykonané práce. Zaměstnanci požadují odměnu, kterou si představují za svoji vykonávanou práci. Aby se jejich představy shodovaly, je nutné, aby docházelo ke komunikaci s jejich nadřízenými pracovníky. [3]

1.2 Druhy interní komunikace

Druhy interní komunikace, které jsou znázorněny na obrázku č. 1, jsou vyčleněny podle směru toku, kterým informace proudí. Mezi tři základní druhy interní komunikace patří [25]:

Vertikální komunikace

Vertikální komunikace se dále dělí na komunikaci sestupnou a vzestupnou. Sestupná komunikace jde směrem od nadřízených k podřízeným. Tato komunikace má převážně formu organizačních řádů, směrnic, příkazů, oběžníků a dalších interních dokumentů. Vzestupná

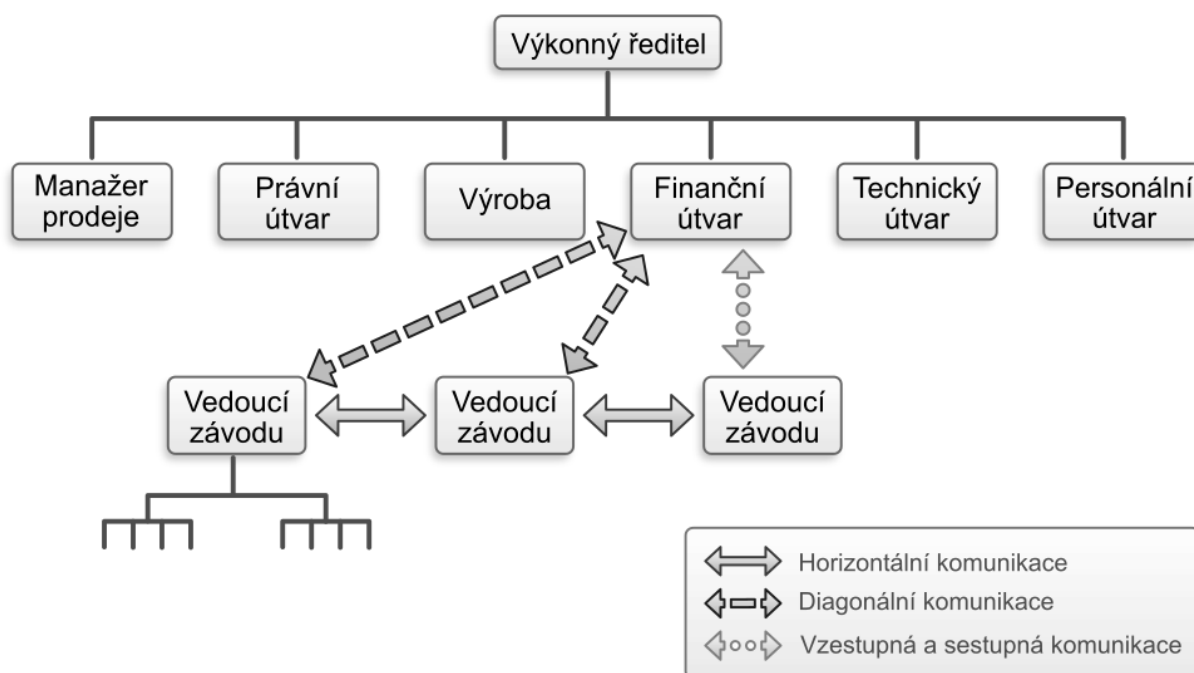
komunikace jde opačným směrem než sestupná, jde tedy směrem od podřízených k nadřízeným. U této komunikace je nejčastěji používána forma porad, diskuzí, či schránek na návrhy a stížnosti.

Horizontální komunikace

Horizontální komunikací je myšleno veškeré sdílení informací na stejné úrovni. Jedná se tedy o komunikaci mezi kolegy. V rámci této komunikace se sdílí informace, které slouží k výkonu určité práce, ale také neformální komunikace týkající se osobních životů zaměstnanců, která slouží ke zlepšení atmosféry na pracovišti.

Diagonální komunikace

Je důležité rozlišovat poslední druh, a to diagonální komunikaci, přestože se nejméně využívá. Tato komunikace se uskutečňuje napříč všemi úrovněmi v organizaci. Za formální část lze považovat komunikaci při projektech, či procesním řízení organizace. Pokud zaměstnanci sdílí mimopracovní informace nebo informace, které se netýkají určitého pracovního výkonu, jedná se o neformální část této komunikace.



Obrázek 1: Druhy komunikace

Zdroj: [27]

1.3 Funkce interní komunikace

Vnitrofiremní komunikaci lze přiřadit pět základních funkcí, které se navzájem prolínají a doplňují. První funkce je úkolová pracovní, kterou rozumíme dodržování termínů a efektivní provedení práce. Další funkce je sociálně podporující, které zahrnuje zaměstnanecké výhody, podporu kolegiality a společenské akce. Následuje funkce motivační, která se skládá nejen z platu, ale i z prostředí a vztahů, které také ovlivňují motivaci. Čtvrtá integrační funkce se zabývá pocitem jedince, že je součástí komunity. Poslední základní funkce je inovační, a jedná se o prostor pro inovace a seberealizaci. [19]

Mezi nejvýznamnější funkce interní komunikace lze řadit výměnu informací mezi zaměstnanci. Ty jsou potřebné k výkonu jejich práce. Je důležité, aby všichni zaměstnanci věděli, co mají dělat, jak to mají dělat a jaká je jejich funkce v organizaci. A dále by měli být seznámeni s budoucím směrem svého týmu. [23]

Interní komunikace plní celou řadu funkcí, proto existuje i několik členění. Další možné členění funkcí je následující. První funkce je informativní. Tato funkce slouží k předávání a oznamování informací či zpráv mezi zaměstnanci. Druhá funkce je instruktivní. V rámci ní dochází k vysvětlení, popisu, či návodu určitého procesu. Třetí funkce je přesvědčovací. Komunikace zde slouží k ovlivňování druhých lidí a k sjednocování názorů. Čtvrtá funkce je osobnostně identická. Ta má za úkol zvýšit sebevědomí zaměstnanců, aby se cítili důležití a potřební. Pátá funkce je socializační. V rámci ní dochází k vytváření mezilidských vztahů a jejich upevňování. Další funkce interní komunikace je funkce vzdělávací. Předposlední funkce je zábavná. Ta slouží k uvolnění pracovního napětí prostřednictvím neformální komunikace, která vede k odreagování zaměstnanců. Poslední funkce je sdělovací. Zaměstnanci sdílí své problémy a vzájemně si jsou nápomocni. [20]

1.4 Cíle interní komunikace

Mnozí považují interní komunikaci pouze za sdílení informací, což je jen jedna z jejích funkcí. Mezi další významné se řadí vysvětlování, motivace a jednání managementu. Z těchto funkcí vyplývají cíle, které se zejména zaměřují na zaměstnance organizace. Každá společnost si cíle stanovuje trochu jinak. Ty jsou pak sepsány ve strategickém plánu organizace. Existují čtyři základní cíle interní komunikace, a to [23]:

- informovanost zaměstnanců, propojení společnosti a sladění procesů,
- dosažení spolupráce a porozumění,

- vytvoření loajality zaměstnanců, jejich vhodného chování a postojů k organizaci,
- uplatňování teorie v praxi a zpětná vazba.

Skutečným cílem interní komunikace ovšem není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník. Zaměstnanci jsou pomocí interní komunikace vedeni k tomu, aby dosáhli právě spokojenosti zákazníků. Z toho vyplývá následná úspěšnost organizace, které chce dosáhnout každé vedení podniku. [23]

1.5 Kanály interní komunikace

Cesta, jejíž pomocí se přemísťují informace z bodu A do bodu B a zpět, se nazývá komunikační kanál. Společnosti využívají různé druhy komunikačních kanálů. Jaké komunikační kanály společnost využívá, je zakotveno v komunikační strategii.

Kanály, které jsou využívány pro interní komunikaci, mají tři základní formy. První forma je osobní komunikace, kdy spolu účastníci komunikace jednají tváří v tvář. Druhou formu tvoří písemná komunikace. Tato forma umožňuje zprávu poskytnout velkému množství příjemců a je také nejlépe prokazatelná. Třetí forma se vyskytuje v posledních letech a jedná se o formu elektronickou. Nejen, že lze touto formou oslovit velké množství lidí, ale také představuje rychlost předání informací. Nejvyužívanější a také nejdůležitější forma komunikace je komunikace osobní. Její velkou výhodou je možnost okamžité zpětné vazby a neverbální komunikace. Do osobní komunikace spadají například pohovory, porady, rozhovory, konference, konzultace, diskuze, semináře a školení. [23]

Další komunikační kanály se týkají zprostředkované komunikace. Prostředky, které jsou nejvíce využívány, jsou: telefonický rozhovor, firemní noviny, časopis, bulletin, písemné sdělení, nástěnka, e-mail a intranet. Slouží zejména k informování zaměstnanců o uplynulém období, nadcházejících akcích, k rekapitulaci proběhlých akcí, ke sdílení provozních informací a plánů společnosti. [26]

V dnešní době, kdy je mnoho organizací rozrostlých a pobočky jsou územně rozděleny, je zapotřebí oslovit co největší rozsah lidí, jsou nejvíce využívány tyto kanály [21]:

Firemní časopis

Jedná se o formu, kdy v pravidelných intervalech společnost vydá časopis o své organizaci. Všichni zaměstnanci se zde mohou dočíst, co se stalo ve společnosti za uplynulou dobu, jaké postavení organizace zaujímá na trhu a jakým směrem se bude ubírat do budoucna. Firemní časopis se většinou dostane i mimo společnost, takže se o společnosti dozví blízké okolí.

Akce

Akce převážně zaujímají neformální kanál. Jedná se o různé teambuildingové akce, vánoční večírky apod. Zaměstnanci zde mají možnost seznámit se se všemi pracovníky společnosti. Utužují se tak externí zaměstnanecké vztahy, které prospívají pracovnímu prostředí. Zaměstnanci k sobě mají bližší vztah a je pro ně jednodušší dále pracovat jako tým.

Sociální sítě a blog

Sociální sítě i blog jsou další neformální kanály. Všichni pracovníci zde mohou sdílet své zkušenosti, zážitky z akcí, fotografie. Společnost zde může prezentovat získaná ocenění a plány do budoucna. Vzhledem k tomu, že se nejedná o uzavřený kanál, informace se dostanou i do povědomí okolí, což může sloužit jako reklama pro danou organizaci.

Intranet

Informační systém, který je využíván pouze zaměstnanci organizace. Zde je možné sdílet výsledky společnosti, důležité termíny, plány akcí, nadcházející porady i zápisy z nich, veškeré dokumenty, které jsou podstatné pro zaměstnance k jejich výkonu práce.

Výše zmiňované kanály jsou opravdu výdobytkem až dnešní moderní doby. Je za potřebí si představit i některé kanály interní komunikace, které v interní komunikaci působí delší dobu a ani dnes se interní komunikace v žádné organizaci bez nich neobejde. Mezi ně patří zejména [24]:

Porady

Na poradách se zaměstnanci společnosti dozví informace o stavu projednávané věci, zaujímají se zde stanoviska k nápravám vzniklých problémů a jsou zde zadávány jednotlivé úkoly. Porada je manažerský nástroj, u kterého je potřeba dodržovat stanovená pravidla, jinak nebude dosaženo správného výsledku. Lze je rozdělit na pravidelné, které se konají vždy po uplynutí určitého intervalu, nebo nepravidelné, které jsou svolávány, když nastane mimořádná situace.

Jednání

Jednání je zaměřeno již konkrétně na daný problém. Na jednání se tento problém detailně rozebere, následně se hledá řešení a v neposlední řadě musí dojít ke schválení daného řešení. Rozdíl mezi poradou a jednáním je ten, že u jednání není stanoven výsledek předem. O výsledku rozhoduje fyzické i psychické nastavení účastníků, jejich vztahy, postoje a názory. U

jednání je znám tedy pouze důvod jeho konání. Za jednání lze považovat informační schůzky, koordinační schůzky, schůzky k rozboru problémů a jednání, které má vést k nějakému závěru.

Diskuse

Diskusi lze považovat za rozhovor, při kterém dochází k výměně názorů účastníků, který vede k objasnění otázky. Při diskusi platí určité zásady. Mezi ně patří zejména to, že mluví pouze jeden a vyjadřuje se stručně, jasně, srozumitelně a názorně. Všichni zúčastnění diskuse by měli projevit vůči ostatním svoji empatii. Naopak, pokud někdo zúčastněný diskuse je netolerantní, překřikuje, nebo se dokonce povyšuje nad ostatní, diskuse se ubírá negativním směrem. Všichni zúčastnění musí být ochotni přijmout nové myšlenky, názory a nápady, jinak diskuse nemá smysl.

1.6 Správně nastavená interní komunikace

Interní komunikace slouží k podpoře veškerých procesů v organizaci, proto je potřeba klást velký důraz na její správné nastavení, obzvláště v dnešní době, kdy jsou kladeny vysoké nároky na rychlost a přesnost sdílení informací a práci s nimi. Interní komunikace je nastavena správně, pokud si zaměstnanci naslouchají, respektují se a zvládají veškeré informace řádně zpracovat. Dále je potřeba dodržet několik základních pravidel [26]:

- správně organizovat práci,
- manažeři mají odborné kvalifikace k tomu, aby vedli svůj tým,
- mít definovanou personální strategii a dodržovat ji,
- zpětná vazba musí fungovat z obou stran,
- manažer musí jít vždy příkladem.

Správně nastavenou interní komunikaci poznáme podle toho, že [19]:

- zaměstnanci jsou obeznámeni s podnikovými cíli, změnami a postoji vedení k aktuálnímu stavu,
- vedení společnosti podporuje nejen formální komunikaci ve společnosti, ale také tu neformální komunikaci,
- dochází k podpoře vztahů mezi zaměstnanci,
- vedoucí pracovníci znají schopnosti a kompetence svých podřízených a podle toho je řídí,
- zaměstnanci znají cíle svého týmu,

- zaměstnanci vědí náplň své práce a její důvod a řádně ji vykonávají,
- dochází k vzájemné zpětné vazbě na všech organizačních úrovních, což vede k pochopení,
- při spolupráci zaměstnanců jsou všichni informováni,
- vedoucí pracovníci nejednají autoritativně a nezdůrazňují svoji moc,
- zaměstnanci se ztotožňují s podnikovými cíli a ke společnosti jsou loajální.

1.7 Nefungující interní komunikace

I přesto, že si většina manažerů důležitost interní komunikace uvědomuje, velmi často ji opomíjí a nepřikládá žádný důraz jejímu řešení. Zanedbaná komunikace vede ke vzniku informačních šumů. Je zapotřebí si uvědomit, že silná neformální komunikace je zapříčiněna slabou formální komunikací, a to vede ke vzniku nejasností. Mezi tři nejčastější důsledky slabé formální interní komunikace se řadí [7]:

- Podřízení jsou málo informováni managementem o situaci a budoucích plánech organizace
- Na jedné úrovni řízení se vyskytuje slabá komunikace
- Zaměstnanci nemají zpětnou vazbu od managementu, což značí nefungující vzestupnou komunikaci

Všechny tyto projevy snižují výkonnost podniku. Ta je zapříčiněna tím, že se zaměstnanci při špatné interní komunikaci stávají demotivovaní, frustrovaní, jsou nerozhodní, a tedy nevýkonní. Neinformovaný pracovník se pak zabývá řešením nezodpovězených otázek pomocí neformální komunikace, což vede ke snížení jeho produktivity. Takový postoj zaměstnanců může vyústit až ve velkou fluktuaci, nezájem o výkonnost společnosti, a to vše vede ke snižování celkové efektivity podniku. Je tedy zapotřebí věnovat interní komunikaci dostatečnou pozornost. Polovina problémů v oblasti řízení je způsobena právě špatně nastavenou interní komunikací. Je tedy nutné, aby manažer včas informoval své podřízené o chodu společnosti a aby reagoval na případné připomínky zaměstnanců. [26]

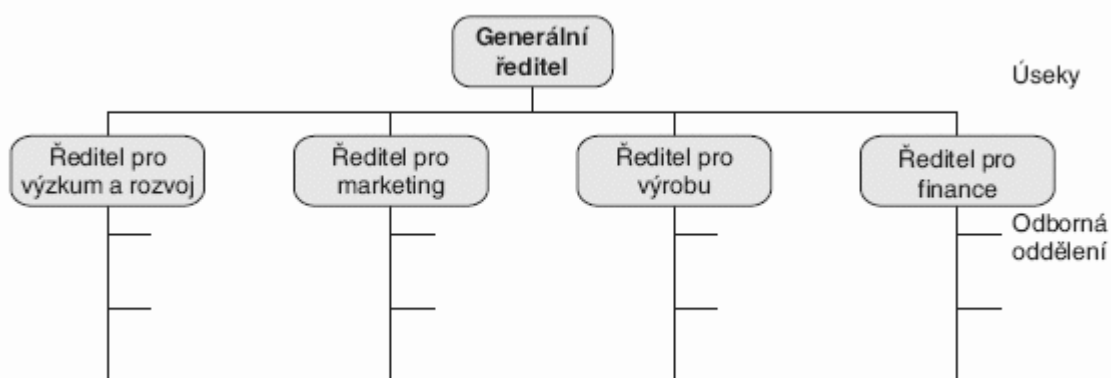
1.8 Organizační struktura

S interní komunikací neodmyslitelně souvisí i organizační struktura společnosti. Od ní se odvíjí veškerá komunikace ve společnosti.

Organizační strukturou se rozumí hierarchie vztahů jednotlivých pracovních míst v rámci organizačních útvarů a jejich vzájemných vztahů v rámci organizace. Jedná se o vztahy, které definují nadřízenost a podřízenost ve společnosti. Dále jsou pomocí organizační struktury delegovány veškeré pravomoci a odpovědnosti. Bez organizační struktury se neobjede žádná společnost vzhledem k tomu, že upravuje komunikační pravidla, činnosti a procesy probíhající ve společnosti. [16]

První základní typ organizační struktury jsou jedno-liniové organizační struktury. Do této kategorie patří liniový typ, který je nejjednodušší a spočívá v tom, že každý pracovník má svého jediného přímého nadřízeného, který zastává všechny funkce řízení a má odpovědnost za své podřízené. Druhý typ je liniově-štábní. Tato struktura je rozšířena o štáb, který slouží k poskytování informací, na základě, kterých jsou vedoucím pracovníkům představena doporučení. Štáb ovšem nezastává funkci rozhodovací ani příkazovací. [5]

Druhý základní typ organizační struktury jsou více liniové organizační struktury. První z nich je funkční typ. Tento typ se vyznačuje tím, že každý pracovník má několik nadřízených podle oblasti jejich řízení. Další typ je liniově funkční typ organizační struktury, kterou lze vidět na obrázku č. 2. Zde působí liniový vedoucí, který řídí své podřízené útvary. Poslední typ je maticová organizační struktura. Jedná se o klasickou vertikální liniovou strukturu, která je ovšem rozšířena o horizontální týmy, které slouží k určitým projektům. [5]



Obrázek 2: Liniově funkční organizační struktura

Zdroj: [5]

2. Průzkum interní komunikace

Tato část je zaměřena na průzkum interní komunikace v konkrétní organizaci. Zde jsou rozebrány jednotlivé analýzy, 7S model a rozhovor.

Jedná se o zmapování stávající situace, neboli na jaké úrovni se komunikace v podniku nachází. Abychom se dozvěděli, co je potřeba udržovat, podpořit a co naopak vyloučit, je zapotřebí v první řadě popsat aktuální stav, stanovit jeho silné a slabé stránky. Následně je nutné vymezit nejen příležitosti, které přináší okolí (např. komunikační technologie), ale také hrozby z okolí (např. nedostatek kvalifikovaných pracovníků). K této analýze lze využít nástroje strategické analýzy. Mezi nejvhodnější patří SWOT analýza, která obsahuje vnitřní i vnější faktory, které na interní komunikaci působí. Na základě této analýzy vyplynou úkoly, které vedou k vyšší úrovni interní komunikace v organizaci. Před sestavením SWOT analýzy je zapotřebí podrobnější analýza 7S, která se zabývá vnitřním prostředím a SLEPT analýza, která se detailně věnuje vnějšímu okolí. [10]

2.1 Základní prvky interní komunikace

Interní komunikaci lze definovat jako proces, který se skládá z několika komponentů. Vzhledem k tomu, že každý z těchto prvků ovlivňuje kvalitu interní komunikace, je zapotřebí věnovat se každému z nich a žádný z nich neopomenout. Optimálního fungování interní komunikace je docíleno nastavením a správným fungováním jednotlivých prvků. Nedílnou součástí je sledování celé interní komunikace v podniku, fungování prvků a vyhledávání slabých míst. Podle Holé [11], lze vymezit základní schéma, které se skládá z 10 základních prvků, které jsou níže jednotlivě popsány:

Firemní kultura založená na morálních a etických hodnotách

Nedílnou součástí kultury firmy je komunikace. Ta firemní kulturu nejen ovlivňuje, ale i utváří. Firemní kultura i komunikace závisí na morálních a etických hodnotách. To je důvod, proč se tak prolínají. Firemní kultura ovlivňuje nejen vztah k zaměstnancům, ale ke všem partnerům společnosti a jejímu vnějšímu okolí. Vztah vedení společnosti k jejich zaměstnancům lze pozorovat na úrovni interní komunikace. V případě, že je interní komunikace na kvalitní úrovni, vedení zaměstnance bere jako své partnery, kteří si mají navzájem co nabídnout. Naopak ve společnosti, kde jsou zaměstnanci chápáni pouze jako prostředky k výkonu práce, interní komunikace, a tedy i firemní kultura je velmi zanedbaná. V oblasti spravedlnosti, což zahrnuje nejen její chápání a dodržování, ale i postih od jejího

odchýlení, je firemní kultura viditelná nejvíce. Propojením všeho dochází k motivaci pracovníků a k tvorbě optimálního pracovního klimatu ve společnosti.

Deklarovaná strategie firmy a z ní plynoucí komunikační strategie

Již z názvu tohoto prvku vyplývá, že ze strategie firmy vychází strategie interní komunikace. Komunikace slouží k formulaci strategie a cílů společnosti a to vede k jejich lepšímu dosažení. K tomu je zapotřebí kooperace mezi všemi partnery, při které hraje komunikace hlavní roli. Důvěryhodnost a perspektiva společnosti vychází z jasně definovaných cílů, které sdílí se svými partnery. A to platí i u zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří jsou seznámeni se strategií firmy, spojují svoji budoucnost s onou společností. To vede ke snížení lhostejnosti zaměstnanců vůči organizaci a ke snížení jejich fluktuace. Z komunikační strategie vycházejí komunikační plány jednotlivých aktivit, které sestavuje management na základě toho, s kým a proč komunikuje. Vedou k dosažení jejich cílů. Tyto plány jsou sestaveny vždy na určité období.

Jednotný management firmy a jeho odpovědnost za komunikaci firmy

Za kvalitu interní komunikace odpovídá management společnosti, což vychází z jeho pravomocí a odpovědnosti. Dále odpovídá také za její nastavení a dopady. Vzhledem k tomu musí manažeři disponovat komunikačními kompetencemi. Ty jim napomáhají při vedení a řízení zaměstnanců, šíření firemních cílů a pokynů vedoucích k jejich splnění. Manažer je komunikační prostředník mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Vedení společnosti je povinno zajistit manažerům komunikační kompetence a dostatek informací. Vedení společnosti musí být jednotné, a to zejména v oblastech šíření informací z porad do jednotlivých týmů, chápání hodnot a cílů společnosti a jejich následného prosazování. K tomu slouží vypracované zásady a principy, které stanoví vedení podniku a manažeři je následně musí dodržovat. V opačném případě vzniká chaos a kontraproduktivita.

Definovaná dělba práce, organizační struktura a hlavní procesy v podnikání firmy

Každá společnost má svoji definovanou organizační strukturu a interní dokumenty, které by měly být co nejjednodušší. S rostoucí hierarchií společnosti roste i složitost komunikace. Je nutné stanovit hlavní procesy pro každé oddělení, které vedou ke vzájemné spolupráci. S tím je spojeno i nastavení toku komunikace, kde je zapotřebí brát zřetel na cestu informací celou společností. Vzhledem k času a ke změnám vnějšího okolí by mělo docházet k případnému přepracování organizační struktury. Na základě organizační struktury je potřeba jasně definovat dělbu práce pomocí interních dokumentů. Každý zaměstnanec tak ví, jaký je jeho úkol a s kým má spolupracovat. Z toho mohou plynout určité bariéry, protože se každý soustředí pouze na

svůj cíl, proto je zapotřebí sdělit zaměstnancům také, proč to dělají. Nefunkční komunikace v této oblasti vede k nespolupráci mezi jednotlivými odděleními.

Deklarovaná sociální politika firmy podporovaná personální prací

Sociální politiku podporuje personální práce, která hledá optimální vztah mezi společností a jejími zaměstnanci. Sociální politika pak silně ovlivňuje interní komunikaci. V personální práci se tak zrcadlí komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Zohledňuje nejen informace, které jim poskytuje, ale i jak s nimi zachází. V oblasti pracovních vztahů se personální politika zabývá zejména spravedlností, odměňováním, trestáním přestupků, diskriminací, šikanou a vším, co ovlivňuje důvěru zaměstnanců k firmě a vzájemné vztahy ve společnosti. Společnost se staví k zaměstnancům jako k partnerům, se kterými si má vzájemně co nabídnout. Firma tedy zaměstnancům něco nabízí, něco od nich požaduje a na základě toho by s nimi měla přesně komunikovat. Nejedná se pouze o určité benefity, ale zejména o perspektivní zaměstnání a pracovní podmínky. V tomto případě společnost získá stabilní zaměstnance a sama se může považovat za stabilní.

Nastavení komunikačních standardů, které slouží k integraci nových pracovníků, poskytování informací o hlavních cílech firmy, její výkonnosti, a hodnocení pracovníků

Zapojením zaměstnanců do organizace a do její strategie se docílí komunikačních standardů. Na práci odvedenou zaměstnancem má velký vliv manažer. Do tohoto vlivu lze zařadit motivaci, schopnost ovlivňovat a směřovat zaměstnance k předem vytyčenému cíli. Chce-li společnost mít stabilní zaměstnance, se kterými má partnerský vztah, je zapotřebí, aby manažer těchto vlivů plně využil. V případě zanedbání tohoto poznatku, dochází ke komunikačním bariérám. Je zapotřebí zajistit standarty zejména v oblastech integrace zaměstnanců, řízení výkonu zaměstnance, vzdělávání zaměstnanců a sdílení firemní strategie se zaměstnanci. Mezi další patří například teambuildingové akce a porady s vedením.

Efektivní interní marketing, obzvláště interní PR

Komunikační mix je tvořen z několika částí a jedna z nich je vnitropodniková komunikace. Spolu s ostatními přispívá k výkonnosti podniku. Marketingová komunikace se nachází ve společnosti, která se věnuje především marketingu. Tyto podniky často zapominají poskytnout stejné služby, které poskytují zákazníkům, také zaměstnancům, protože i oni jsou ve své podstatě jejími zákazníky. Tyto myšlenky by měly pocházet od vedení podniku.

Komunikační kompetence manažerů

Správný manažer disponuje určitými manažerskými kompetencemi, schopnostmi a dovednostmi. Mezi ně patří i komunikační. Na základě toho je schopen komunikovat se zaměstnanci a také za tuto komunikaci přijímá i odpovědnost stejně, jako za vedení pracovníků a jejich výsledky. Je zapotřebí, aby společnost manažery v těchto oblastech podporovala, umožňovala jim jejich rozvoj pomocí vzdělání a poskytovala jim zpětnou vazbu.

Otevřená komunikace obsahující zpětnou vazbu

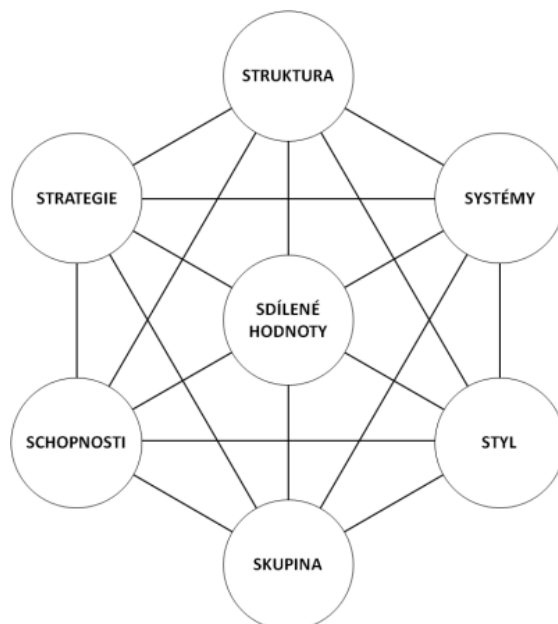
Zpětná vazba ve vztahu zaměstnanec-vedoucí zajišťuje informace, které se týkají potřeb a motivace pracovníků. K tomu ovšem dochází pouze tehdy, když existuje důvěra mezi subjekty. Zaměstnanec nesmí pociťovat strach při vyjadřování svých myšlenek, názorů, či nápadů na zlepšení. Ve společnosti existují tři úrovně, které se bez zpětné vazby neobejdou. Jedná se o hodnocení zaměstnanců vedoucími, zaměstnanec je hodnocen týmem a v neposlední řadě zaměstnanec hodnotí firmu. Hodnocení v těchto oblastech samozřejmě musí fungovat i obráceným směrem.

Technologie – informační a komunikační infrastruktura firmy

Podniky si komunikaci zjednodušují a zrychlují informačními a komunikačními technologiemi, které zajistí získávání, sdílení a uložení potřebných informací. Informační systémy, které jsou využívány, disponují databázemi, které slouží k uchování dat. V dnešní době je elektronická komunikace nedílnou součástí každé společnosti. Vzhledem k tomu, že firemní data nejen shromažďuje, zpracovává, sdílí, uchovává, ale také zajišťuje jejich bezpečnost, jsou na informační systémy kladeny čím dál větší nároky. Informační systémy jsou pouze nástrojem pro práci s daty, nikoliv komunikace samotná. Je potřeba si tento fakt uvědomovat, jinak může docházet opět ke komunikačním bariérám, přestože společnost disponuje špičkovými technologiemi.

2.2 Model 7S

Koncem 70. let tohoto století konzultanti americké společnosti McKinsey&Company navrhli analytickou techniku, která se používá pro hodnocení kritických, vnitřních faktorů organizace. Tento model organizaci rozložil na sedm částí, které jsou zachyceny na obrázku č.3. [22]



Obrázek 3: Model 7S

Zdroj: [4]

V rámci interní komunikace těchto sedm částí obsahuje strukturu, ta obsahuje organizační uspořádání společnosti, a to ve smyslu dělby práce, pravomoci a zodpovědnosti, nadřízenost a podřízenost pracovníků a další vazby týkající se spolupráce. Dále systémy řízení, které lze definovat jako všechny metody, postupy, procesy, které mají jasné vlastníky, vstupy a výstupy, používané prostředky a metody. Třetí částí je styl manažerské práce, kterým rozumíme charakteristický způsob konání, jednání, či chování. V tomto komponentu je shrnut způsob řízení manažerů v dané organizaci. Styl manažerské práce prezentuje hlavní podstatu řízení a vedení lidí v organizaci a také její kulturu. Další jsou spolupracovníci nebo také skupina, což je cíleně orientované společenství lidí. Spadají sem všichni zaměstnanci, jejich kvalifikace, vztahy motivace, stabilita a pracovní chování. Předposlední částí jsou schopnosti. Mezi základní schopnosti můžeme řadit dovednost, znalosti a zkušenosti zaměstnanců. Schopnosti zde vyjadřují kvalifikační odbornost celé organizace, její strukturu, limity a potenciál

organizace. A v neposlední řadě sdílené hodnoty, které pojednávají o vizi, poslání, či firemní kultuře. Sdílenými hodnotami můžeme rozumět vztah k partnerům a k okolí organizace. [10]

2.3 SLEPT analýza

SLEPT analýza je tvořena z prvních písmen anglických slov. Tuto analýzu tvoří zjednodušená varianta analytické techniky SLEPTE, která je strategickou analýzou okolního prostředí firmy. Jednotlivá písmena v názvu představují vnější faktory [17]:

- S – sociální – sociální změny, které působí uvnitř organizace
- L – legislativní – vliv národní, evropské a mezinárodní legislativy
- E – ekonomické – vliv místní, národní a světové ekonomiky
- P – politické – stávající a budoucí působení politických vlivů na organizaci
- T – technologické – důsledky nových a vyspělých technologií

Rozšířená forma obsahuje ještě faktory: [17]

- E – enviromentální – místní, národní a světová problematika životního prostředí

2.4 SWOT analýza

SWOT je opět zkratka anglických názvů faktorů, které tato analýza zkoumá, strenghts (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby).

SWOT analýza je tabulka rozdělena na čtyři kvadranty, jak je zobrazeno na obrázku č. 4. V horní části se nachází faktory vnitřního charakteru, tedy silné a slabé stránky organizace. V dolní části se naopak zapisují vnější faktory působící na organizaci, a to příležitosti a hrozby.

Silné stránky obsahují oblasti, ve kterých organizace předstihuje konkurenci. Mezi ně jsou zahrnuty zejména schopnosti, dovednosti, znalosti, zdroje a potenciál společnosti. Slabé stránky lze považovat za opak silných, jelikož zde najdeme oblasti, které jsou horší než u konkurence. Patří sem vysoké náklady, horší kvalita výrobků, nedostupnost společnosti, nedostatečná kvalifikace pracovníků, špatný marketing. Je zapotřebí silné stránky podporovat a slabé stránky eliminovat.

Příležitosti jsou vnější vlivy, které může společnost využít ve svůj prospěch, pokud je dokáže nalézt a využít. Jedná se například o díry na trhu, nové technologie, či daňové úlevy. Hrozby jsou naopak vnější vlivy, které organizaci ohrožují. Řadí se sem například živelné pohromy,

regulační opatření, změny potřeb zákazníků. Tyto faktory musí manažer identifikovat a následně příležitosti řádně využít a připravit se na důsledky hrozeb. [15]



Obrázek 4: SWOT analýza

Zdroj: [18]

SWOT analýza se neskládá pouze z rozepsání těchto čtyř kategorií. Nedílnou součástí SWOT analýzy je právě jejich propojení. Následně se varianty zhodnotí a vybere se ta nejlepší. Propojení silných stránek a příležitostí lze chápat jako vznik nových metod, které vedou k vývoji silných stránek společnosti. Po propojení slabých stránek s příležitostmi dojde k eliminaci slabých stránek z důvodu rozvoje příležitostí. Pokud silné stránky eliminují hrozby, jedná se o propojení silných stránek a hrozeb. A poslední propojení je propojení hrozeb a slabých stránek, které vede k zamezení hrozeb, které působí na slabé stránky společnosti. [13]

2.5 Strukturovaný rozhovor

Pod pojmem rozhovor si lze představit mezilidskou komunikaci, která se skládá z otázek a odpovědí na ně. Ty pak vedou k předem stanovenému cíli. Taková komunikace se skládá převážně ze dvou účastníků, to ovšem nelze považovat za pravidlo. Při rozhovoru se jeden účastník stává tazatelem a ten druhý přijímá roli dotazovaného, přesto obě strany mohou klást otázky i odpovědi. Struktura, obsah i forma rozhovoru je závislá na předem definovaném cíli rozhovoru. Rozhovory v dnešní době nemusí probíhat pouze osobně, ale také prostřednictvím počítače, a to například za pomoci e-mailu, nebo skypu. [12]

Strukturovaný rozhovor se skládá z několika předem připravených otázek. Tento rozhovor má úkol co nejvíce eliminovat vliv tazatele na dotazované. Informace získané strukturovaným

rozhovorem je snadné zpracovat, protože je snadné je v rozhovoru zpětně dohledat. Tento typ rozhovoru se využívá, pokud má tazatel málo času a nemá možnost případně rozhovor opakovat. [14]

3. Průzkum interní komunikace ve vybrané organizaci

Od této kapitoly se práce věnuje praktické části. Obsahuje stručnou charakteristiku vybrané organizace, její organizační strukturu, analýzu současné interní komunikace a v poslední řadě návrhy na její zlepšení.

3.1 Charakteristika společnosti

Amulet Care působí na českém trhu od roku 2013. Dne 1. 1. 2015 proběhla fúze, díky níž patří tato organizace pod akciovou společnost Léčebné lázně Bohdaneč a.s. se sídlem v Lázních Bohdaneč. Nástupnická společnost převzala veškeré obchodní jmění zanikající společnosti včetně práv a povinností plynoucích z pracovněprávních vztahů a provozu domova se zvláštním režimem „Domov spokojeného stáří Alzheimer Care“ ve Svobodě nad Úpou, který je zachycen na obrázku č. 5. [1]



Obrázek 5: Domov spokojeného stáří Alzheimer Care

Zdroj: [1]

Pod značkou Alzheimer Care provozují Centrum spokojeného stáří ve Svobodě nad Úpou. Tato společnost poskytuje zdravotní a sociální služby 24 hodin denně klientům s Alzheimerovým onemocněním a chronickým duševním onemocněním ve všech stádiích a trpících všemi typy demence. Součástí komplexní péče jsou nejnovější terapeutické postupy, stravování založené na diabetologických principech a příjemné ubytování.

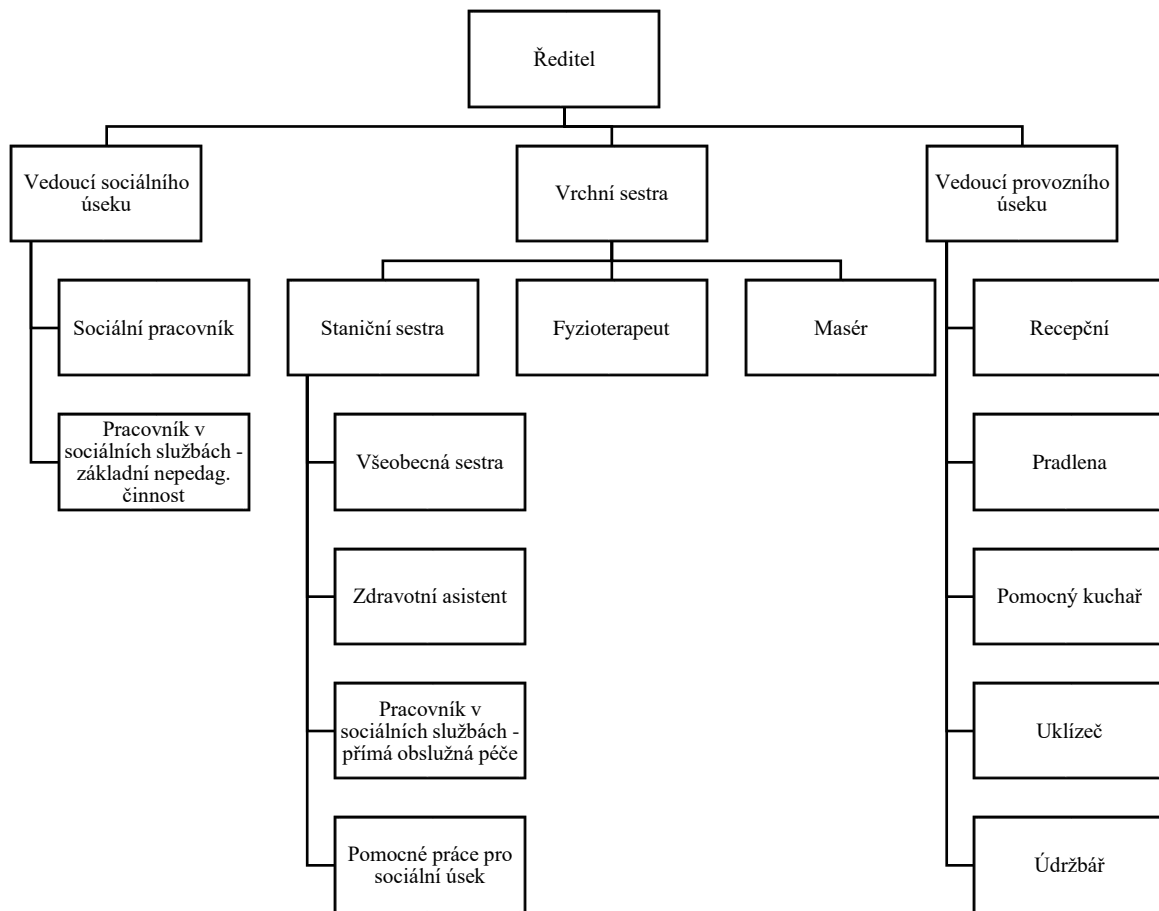
Centrum disponuje 120 lůžky, profesionální kuchyní, jídelnou a terapeutickými místnostmi. Objekt je rozdělen na dvě budovy spojené vstupní halou s recepcí. Klienti jsou ubytováni v

jednolůžkových, dvoulůžkových, třílůžkových a čtyřlůžkových, moderně zařízených pokojích.
[2]

3.2 Organizační struktura

Organizační struktura této společnosti je liniově funkční. V čele společnosti je ředitel, který je oprávněn zastupovat společnost navenek, jednat jejím jménem, ale vždy s ohledem na to, že je tato společnost jedna z provozoven Léčebných lázní Bohdaneč a. s., a nemá tedy právní subjektivitu. Dále řídí, kontroluje činnost všech úseků. Vedoucí pracovníci organizují, řídí a kontrolují průběh jednotlivých procesů v organizaci, nebo práci jiných zaměstnanců. Poskytují jim závazné pokyny. Mezi úzké vedení společnosti patří ředitel a jednotliví vedoucí zdravotního, sociálního a provozního úseku. V širším pojetí vedení zahrnuje i sociální pracovnice, staniční sestry a koordinátory. Společnost má jasně stanovenou organizační strukturu, kterou sestavuje ředitel společnosti a lze ji vidět na obrázku č. 6. Dále má společnost v organizační směrnici stanovené zastupování, činnosti jednotlivých úseků a funkční popisy pracovních míst. Interní komunikaci tato společnost nemá oficiálně zpracovanou a ničím podloženou.

V této společnosti pracuje 90 zaměstnanců, z toho 8 zaměstnanců jsou vedoucí pracovníci.



Obrázek 6: Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování

4. Analýza současného stavu interní komunikace

V této kapitole je rozebrána interní komunikace ve společnosti Alzheimer Care. Na základě informací získaných z rozhovorů se zaměstnanci a informací získaných z interních dokumentů organizace, je interní komunikace společnosti zhodnocena pomocí základních prvků efektivní komunikace, SLEPT analýzy a modelem 7S. Poznatky z těchto analýz jsou shrnuty v SWOT analýze.

4.1 Základní prvky efektivní komunikace

Firemní kultura založená na morálních a etických hodnotách

Všichni zaměstnanci jsou si vědomi účelu této organizace a ztotožňují se s ním. Služby, které společnost poskytuje, hodnotí jako velmi kvalitní. Bohužel svého zaměstnavatele hodnotí negativně, což vede k velké fluktuaci zaměstnanců. Zaměstnanci na nižších pozicích nejsou vůbec obeznámeni s budoucími plány společnosti. Pracovníci svému vedení převážně nevěří, a to protože nejsou informováni a jejich názory nejsou brány vážně. Vedení společnosti by se o tato fakta mělo zajímat a snažit se o nápravu.

Jednotný management firmy a jeho odpovědnost za komunikaci firmy

Management této organizace se domnívá, že pracuje jako jednotný tým. Řadoví zaměstnanci management vůbec nevnímají jako jednotný. Převážná část managementu nepocituje odpovědnost za interní komunikaci společnosti. Vedení společnosti vůbec nekomunikuje s řadovými zaměstnanci, ti se cítí neinformováni a dochází k šíření nepravdivých informací. Vedoucí pracovníci si jsou vědomi této situace, ale tuto skutečnost přehlíží. Je zapotřebí, aby vedení společnosti začalo komunikovat a vedlo k tomu všechny své zaměstnance.

Definovaná dělba práce, organizační struktura a hlavní procesy v podnikání firmy

Organizační struktura společnosti Alzheimer Care je jasně stanovena a je známa všem zaměstnancům. Všichni zaměstnanci tedy znají svá práva a povinnosti týkající se jejich pracovní pozice. Vedoucí pracovníci mají přesně vymezené kompetence a odpovědnosti. Všechny tyto informace jsou sepsány v organizačním řádu společnosti, který mají k dispozici všichni zaměstnanci. Každé oddělení pracuje samo za sebe, ale bohužel dochází pouze k minimální spolupráci. Vzhledem k tomu, že vedení společnosti nesídlí na stejném místě, nejsou s ním zaměstnanci seznámeni a většinu z nich tedy nezná.

Deklarovaná sociální politika firmy podporovaná personální prací

Zaměstnanci nejsou spokojeni s platovým ohodnocením, a proto vyhledávají možnost jiného zaměstnání a vzápětí společnost opouští, přestože je samotná práce baví. S tím souvisí i jejich nedůvěra k zaměstnavateli. Personální oddělení sídlí bohužel také mimo tuto organizaci, proto s ním zaměstnanci přicházejí do kontaktu pouze při přijímacím pohovoru. V této organizaci úplně chybí hodnocení pracovníků a také hodnocení nadřízeného. Společnost nenabízí zaměstnancům žádný sociální program.

Komunikační plán

Společnost nemá jasně stanovenou komunikační strategii. Pravidelně zde probíhají pouze porady v rámci pracovních týmů. Zaměstnanci pociťují nedostatek porad s vedením ohledně budoucích plánů a akcí společnosti. Většina zaměstnanců by uvítala intranet, který by sloužil nejen jako informační prostředek, ale také jako prostředek sloužící k zpětné vazbě.

Efektivní interní marketing, obzvláště interní PR

V této společnosti nefunguje interní marketing. Zaměstnanci hodnotí organizaci lépe než vedení. A to zejména proto, že se domnívají, že společnost má smysluplný cíl, se kterým musí pomoci. Na druhou stranu nepociťují odpovídající ohodnocení, které se domnívají, že si zaslouží, a to nejen v oblasti platové. V této společnosti chybí porady s vedením, pravidelné hodnocení, intranet apod.

Komunikační kompetence manažerů

Přestože vedení společnosti a vedoucí pracovníci vnímají interní komunikaci jako stěžejní prvek pro fungování společnosti, necítí se za ni odpovědny. Všichni se cítí zaneprázdněni, a nezbývá jim tedy čas na komunikaci. Manažeři se domnívají, že mají dostatečnou schopnost a dovednost v oblasti komunikace, bohužel nestojí o jejich další rozvoj. Zaměstnanci nejsou spokojeni s úrovní komunikace vedoucích pracovníků ani vedení. Pracovníci požadují častější komunikaci s vedením například formou porad. Jako nedostatek shledávají absenci možné zpětné vazby.

Deklarovaná komunikační strategie, a otevřená komunikace obsahující zpětnou vazbu

Zaměstnanci se domnívají, že ve společnosti komunikační strategie není. Vedení jim neumožňuje otevřenou komunikaci. Zaměstnancům chybí zpětná vazba. Komunikace v této společnosti nejlépe funguje směrem ke klientům a veřejnosti. Komunikaci ve vztahu vedení a zaměstnanců zaměstnanci shledávají jako špatnou, naopak vedení se domnívá, že je na dobré úrovni. Někteří vedoucí pracovníci mají snahu tento problém řešit, ovšem střetávají se

s nezájmem ze strany vedení. Je to zapříčiněno nejen vzdáleností mezi stranami, ale také neochotou změny ze strany vedení. V pracovních týmech je komunikace hodnocena také jako špatná. A to zejména z důvodu neschopnosti se dohodnout mezi pracovníky a nezájmem ze strany vedoucích pracovníků.

4.2 Model 7S

V této podkapitole je možné vidět zpracovaný model 7S na vybranou organizaci. Všech sedm faktorů je v tabulce č. 1 rozepsáno, a to formou silných a slabých stránek. Tento model poukazuje na vnitřní situaci interní komunikace v organizaci.

Tabulka 1: Model 7S

Posuzovaný faktor	Silné stránky	Slabé stránky
Strategie	Jasně stanovený dlouhodobý cíl organizace.	Neprosazování strategie manažery. Absolutní neinformovanost nižších zaměstnanců.
Struktura	Jasně stanovená organizační struktura společnosti. Společnost má vypracovaný organizační řád, směrnice a popisy pracovních míst, které jsou zaměstnancům kdykoliv přístupné.	Zaměstnanci nejsou zcela seznámeni s vedením společnosti.
Systémy řízení	Zaměstnanci jsou informováni o dění na veškerých odděleních díky častým poradám, které motivují ke spolupráci.	Absence informačního systému pro informační podporu hlavních procesů.
Styl manažerské práce	Střední management podporuje vzájemný respekt a spolupráci zaměstnanců ochotou k objasňování a diskuzí.	Vedení společnosti řídí zaměstnance pouze pomocí odměňování, nikoliv objasňováním firemních cílů a

Posuzovaný faktor	Silné stránky	Slabé stránky
		zájmů společnosti. Někteří manažeři využívají autokratický styl řízení.
Spolupracovníci	Neformální vztahy podporují spolupráci na pracovišti. Zaměstnanci ochotně přijímají změny ve společnosti.	Vysoká fluktuace zaměstnanců z důvodu nespokojenosti se zaměstnavatelem. Zaměstnanci shledávají otevřenou diskuzi jako zbytečnou, z důvodu nevyslyšení managementem.
Schopnosti	Kvalifikace a praxe zaměstnanců jsou dostačující.	Ve společnosti nedochází ke sdílení firemního know-how. Top management má nedostačující komunikační kompetence, na základě toho zaměstnanci podceňují formální komunikaci ve společnosti a dochází k nespolupráci.
Sdílené hodnoty	Silná vůle pomoci zákazníkům díky kvalitním službám a vysoké poptávce vede k úspěchům na trhu. Zaměstnanci jsou ochotni řešit problémy.	Někteří manažeři neprojevují partnerství a respekt ke spolupracovníkům.

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 SLEPT analýza

Dále je potřeba analýza faktorů, které působí na organizaci z jejího okolí. V tabulce č. 2 jsou tyto faktory zpracovány z pohledu jejich příležitostí a hrozeb, které organizaci přinášejí.

Tabulka 2: SLEPT analýza

Faktor	Příležitosti	Hrozby
Sociální	Zájem pracovníků o nové technologie. Vzhledem k zvyšování dovednosti v této oblasti jsou připraveni k jejich využití ve výkonu práce.	Nedostatek zaměstnanců s informační gramotností a následné nedostatky v komunikaci. Existence bariér mezi podnikem a vlastnickou firmou z důvodu umístění v jiném regionu.
Právní	Existence zákonných norem upravujících interní komunikaci.	Striktní dodržování těchto norem bez možnosti výjimek.
Ekonomické	Možnost podat žádost o evropské dotace na vzdělání zaměstnanců a rozvoj podniku.	Vysoké ceny poskytovatelů inovací a školitelů.
Politické	Dochází k rozvoji elektronické komunikace se státními orgány (e-government).	Zvýšení minimální mzdy a z toho plynoucí snižování stavů zaměstnanců.
Technologické	Neustálý vývoj nových i již zavedených technologií podporující komunikace a snižování nákladů na ně.	Elektronická komunikace narušuje sociální prostředí podniku. V případě využití internetu dochází ke vzniku mnoha nebezpečí.

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 SWOT analýza

V tabulce č. 3 lze vidět shrnutí předchozích analýz. V této SWOT analýze jsou shrnuty silné a slabé stránky interní komunikace této společnosti, což představuje vnitřní dispozice společnosti. A dále jsou zde sepsány příležitosti a hrozby interní komunikace společnosti. Ty shrnují vnější okolí, které ovlivňuje společnost v této problematice.

Tabulka 3: SWOT analýza

Silné stránky interní komunikace	Slabé stránky interní komunikace
- Zavedené pravidelné porady	- Zaměstnanci nejsou včas a řádně informováni a dále nejsou vedeni ani motivováni k vzájemné komunikaci
- Vedení se ztotožňuje s důležitostí interní komunikace	- Několik manažerů nemá komunikační kompetence a odmítá vzájemnou diskuzi se zpětnou vazbou
- Většina pracovníků disponuje komunikačními kompetencemi	- Někteří zaměstnanci odmítají komunikovat
- Jasně stanovená hierarchie společnosti	- Zaměstnanci nejsou seznámeni s vedením společnosti
- Existence neformálních vztahů mezi zaměstnanci podporuje jejich spolupráci	- Vysoká fluktuace zaměstnanců z důvodu nespokojenosti se zaměstnavatelem
- Podpora každodenní osobní komunikace	- Neexistence intranetu
Příležitosti interní komunikace	Hrozby interní komunikace
- Široký výběr technologií podporující interní komunikaci	- Podceňování osobní komunikace, která se nahrazuje elektronickou komunikací
- Možnosti vzdělávání zaměstnanců v oblasti interní komunikace	- Vysoké náklady na zajištění odborníků
- Možnost využití odborníků věnujících se interní komunikaci	- Nedostatek zaměstnanců vede k jejich většímu pracovnímu zatížení

Silné stránky interní komunikace	Slabé stránky interní komunikace
- Rozvoj elektronické komunikace se státními složkami	- Nutnost dodržování ochrany osobních dat
- Kladný postoj zaměstnanců k novým technologiím	- Pracovníci s nedostačujícími komunikačními kompetencemi

Zdroj: vlastní zpracování

Nyní je potřeba udělat propojení jednotlivých částí SWOT analýzy. Na základě toho vznikne několik variant a nejlepší z nich bude následně vybrána. U každého propojení byly vybrány tři nejlepší varianty.

V případě propojení silných stránek společnosti a příležitostí získáme možnosti:

- vzdělávání zaměstnanců v oblasti interní komunikace povede k tomu, že všichni pracovníci budou disponovat komunikačními kompetencemi,
- široký výběr technologií podporujících interní komunikaci zvýší frekvenci každodenní interní komunikace,
- využitím odborníků věnujících se interní komunikaci vedení získá nové kompetence a znalosti ohledně interní komunikace.

Na základě slabých stránek společnosti a příležitostí získáme možnosti:

- vzděláváním zaměstnanců v oblasti interní komunikace zlepšíme komunikační kompetence manažerů i zaměstnanců,
- široký výběr technologií podporujících interní komunikaci umožní výběr a zavedení intranetu ve společnosti,
- odborníci věnující se interní komunikaci zjistí důvod komunikačních bariér mezi zaměstnanci a následně je pomohou odstranit.

Spojením silných stránek společnosti a hrozeb možnosti rozšíříme o:

- většina pracovníků disponuje komunikačními kompetencemi, a není proto nutné poskytnout vysoké náklady na zajištění odborníků,
- podpora každodenní osobní komunikace od vedení vede k eliminaci pracovníků s nedostačujícími komunikačními kompetencemi,

- neformálních vztahy mezi zaměstnanci podporují jejich spolupráci a zamezí vysoké fluktuaci zaměstnanců, která vede k nedostatku zaměstnanců, což způsobí jejich větší pracovní zatížení.

A poslední možnosti získáme propojením slabých stránek a hrozeb společnosti:

- eliminace fluktuace zaměstnanců zmírní jejich pracovní zatížení,
- v případě, kdy zaměstnanci řádně komunikují, není potřeba vynaložit vysoké náklady na odborníky zabývající se interní komunikací,
- pokud zaměstnanci budou seznámeni se svým vedením, místo elektronické komunikace spíše zvolí osobní komunikaci.

Z těchto uvedených možností je zapotřebí vybrat jednu, která se jeví pro společnost jako nejvýhodnější. Vzhledem k tomu, že většina možností nevyžaduje vynaložení vysokých nákladů, postupně by se společnost měla snažit o implementaci všech těchto možností, protože interní komunikace v této organizaci je opravdu špatná. Vyžaduje-li situace výběru opravdu té nejvýhodnější možnosti, je potřeba zvolit možnost, která vyšla z propojení silných stránek a hrozeb. Tato možnost praví, že podpora každodenní osobní komunikace od vedení vede k eliminaci pracovníků s nedostačujícími komunikačními kompetencemi. Tato možnost postupně nejen odstraní komunikační bariéry na všech úrovních komunikace, ale také působí na zaměstnance jako motivace a příznivě na pracovní atmosféru.

4.5 Vyhodnocení rozhovorů

V rámci výzkumu byly provedeny rozhovory se zaměstnanci společnosti Alzheimer Care. Zaměstnanci byli vybráni náhodně, a to z celé organizace a z různých pracovních pozic. Rozhovoru se zúčastnil ředitel závodu sociálních služeb, zástupkyně vrchní sestry, dvě staniční sestry, vedoucí sociálního úseku, zdravotní sestra, tři pečovatelky a recepční. Každý pracovník pracuje na jiném oddělení a náplň jeho práce je různá, proto mají rozhovory vypovídající hodnotu za celý podnik. Zaměstnanci byli osobně vyzváni zástupkyní vrchní sestry, se kterou byly rozhovory sjednány. Každý účastník odpovídal samostatně, aby nedocházelo ke zkreslení. Všem účastníkům bylo položeno pět stejných otázek:

- Co si představujete pod pojmem fungující interní komunikace?
- Čím je podle Vás možné zajistit fungující interní komunikaci?
- Proč je podle Vás fungující interní komunikace v organizaci tak důležitá?
- Jak vnímáte interní komunikaci ve Vaší organizaci?

- Shledáváte v interní komunikaci Vaší organizace nějaké nedostatky? Jaké? A jaké navrhuje řešení?

Otázky byly sestaveny tak, aby bylo zjištěno, zda mají zaměstnanci aspoň základní přehled o problematice interní komunikace. Dalším úkolem bylo zjistit, jak pracovníci vnímají interní komunikaci v jejich organizaci, zda shledávají nějaké nedostatky a jestli navrhují i nějaká řešení, která by interní komunikaci v organizaci vylepšila.

Všichni zaměstnanci společnosti si uvědomují význam pojmu interní komunikace. Vědí, že se jedná o veškerou komunikaci probíhající ve společnosti. Pracovníci do tohoto pojmu zahrnují komunikaci se svými nadřízenými, podřízenými i kolegy. Uvědomují si, že nedílnou součástí interní komunikace je i vzájemná zpětná vazba.

Zúčastnění pracovníci rozhovorů si jsou vědomi mnoha prostředků, které slouží k zajištění interní komunikace. Většina z nich přikládá největší význam osobní komunikaci, a to z důvodu okamžité reakce. Také si ale uvědomují důležitost neverbální komunikace, která je mnohdy více vypovídající než ta verbální část. Dále se zaměstnanci shodují, že by interní komunikaci ve společnosti pomohl intranet, a to zejména z důvodu vzdáleného vedení společnosti.

Co se týká důležitosti interní komunikace, opět se všichni zaměstnanci shodli. Považují ji za jeden z nejdůležitějších prvků fungování společnosti. Jsou si vědomi toho, že bez ní by nebyli schopni vykonávat svoji práci a to by vedlo k nefunkčnosti celé společnosti. Ovšem řadoví zaměstnanci vnímají interní komunikaci převážně pouze z hlediska horizontální hladiny. Vertikální a diagonální komunikaci velmi často opomíjejí.

Ve vnímání interní komunikace v této společnosti dochází k rozporům. Vedoucí pracovníci se domnívají, že až na nějaké drobné nedostatky interní komunikace funguje správně. Naopak řadový pracovníci shledávají množství nedostatků.

Nejvýznamnější nedostatek podle zaměstnanců pochází z vedení společnosti, které je včas a řádně neinformuje ve věcech pro ně nezbytných ve výkonu práce a dále úplně opomíjí zpětnou vazbu, a tedy nedochází ke vzájemné diskuzi. Jako řešení navrhují porady s vedením formou diskuze a zavedení intranetu pro sdílení důležitých informací. Další významný nedostatek pociťují v komunikaci mezi sebou. Jsou názoru, že mnoho pracovníků není obeznámen s nutností komunikace a dochází tak k rozporům mezi nimi, a tedy nefunkčnosti týmu. V této oblasti vidí řešení, které půjde opět ze strany vedení, a to formou osvěty interní komunikace. Vedení společnosti zastává postoj, že jejich interní komunikace funguje a není potřeba zavádět nějaká opatření.

4.6 Porovnání analýz a rozhovorů

Nyní je potřeba porovnat výsledky z vyhotovených analýz a rozhovorů uskutečněných se zaměstnanci. Silné a slabé stránky, které vyšly ve SWOT analýze převážně souhlasí. Zavedené pravidelné porady si zaměstnanci chválí, což souvisí s podporou každodenní osobní komunikace. Toto se týká ovšem pouze nižších pozic. Střední a vrcholový management tuto formu nepreferuje a na základě toho dochází k tomu, že zaměstnanci mnohdy nejsou řádně a včas informováni a dále ztrácí motivaci k interní komunikaci. To je zapříčiněno odloučeným pracovištěm vedení společnosti. Je tedy nutné tuto bariéru odstranit, a to pomocí zavedení intranetu a častějšími poradami vedení se zaměstnanci, kde bude prostor na diskuze. Přestože se vedení opravdu ztotožňuje s důležitostí interní komunikace, zaměstnanci to tak na nižších pozicích nepocítují a rádi by, aby s nimi vedení komunikovalo častěji například pomocí porad a vedlo je k interní komunikaci více. Dále všichni zaměstnanci postrádají ve společnosti intranet vzhledem k tomu, že vedení nesídlí na stejném místě jako organizace a dochází tak z obou stran k velké neinformovanosti.

Komunikačními kompetencemi disponují opravdu všichni zaměstnanci, ale ne všichni jsou naučeni je využívat, a proto formální komunikace v organizaci vážne. Neformální vztahy zde sice fungují, ale mají spíše negativní vliv na pracovní prostředí. Hierarchie společnosti je opravdu pevně stanovena a zaměstnanci s ní jsou seznámeni, ale mnoho z nich vůbec neví, z koho se vedení společnosti skládá.

V této organizaci je opravdu velká fluktuace zaměstnanců, což dokázaly i rozhovory, při kterých bylo velmi těžké najít zaměstnance, který ve společnosti pracuje déle. Většina zaměstnanců je teprve ve zkušební lhůtě, a už se zmiňovali o možnosti změny pracoviště v případě nalezení lepší příležitosti. Na základě toho opravdu dochází k velkému pracovnímu vytížení všech pracovníků.

5. Návrhy na zlepšení procesů interní komunikace

Průzkum ve společnosti Alzheimer Care ukázal, že interní komunikace v organizaci neplní stanovené cíle, a proto je nastavení interní komunikace není dobré. Informovanost zaměstnanců je zde minimální a mnohdy klamné. K propojení společnosti vůbec nedochází z důvodu neochoty spolupráce mezi jednotlivými odděleními, a proto není možné ani sladit jejich procesy. Na základě toho zaměstnanců nemají kladný vztah ke společnosti, což znamená, že vůči ní nejsou ani loajální. Zpětná vazba v této organizaci neexistuje a ze strany vedení není zájem o její zavedení. Z nesplnění těchto cílů vyplývá, že zaměstnanci této organizace jsou velmi nespokojeni a vyhledávají jiného zaměstnavatele. Spokojenost zákazníků v této organizaci nelze zcela posoudit kvůli jejich nemoci, přesto jejich rodiny jsou s daným zařízením převážně spokojeni.

Ředitel a vedoucí pracovníci této společnosti si bohužel tuto skutečnost neuvědomují, protože interní komunikaci shledávají v pořádku až na malé nedostatky, a tak nevidí důvod přijmout opatření k nápravě. Je zapotřebí, aby vedení postoj změnilo a situaci začalo řešit. Nejdůležitější bod je, aby vedení této společnosti překonalo komunikační bariéru se zaměstnanci společnosti způsobenou odloučeným pracovištěm. Vedení musí stanovit pravidla pro sdílení informací a plánů společnosti.

První část spočívá v určení odpovědné osoby za interní komunikaci, která bude dohlížet, podporovat a rozvíjet interní komunikaci a bude za ni odpovědná. Tato osoba by měla být vybrána z vedoucích pracovníků společnosti. Dále je potřeba zvýšit informovanost zaměstnanců o společnosti. Toho lze docílit zakoupením intranetu, ke kterému budou mít přístup všichni a bude pravidelně aktualizován. Je nutné zavést častější porady s vedením, které budou mít jasně stanovený harmonogram, se kterým budou zaměstnanci seznámeni dopředu. Součástí porad by měla být i diskuze, ve které se budou moct zaměstnanci ke všemu vyjádřit. Vedení by se dále mělo zaměřit na spolupráci vedoucích pracovníků. Ti by měli být vedeni k vzájemné spolupráci a ochotě spolu denně komunikovat.

Druhá část se skládá hlavně ze zavedení etického kodexu společnosti. Ten slouží k budování spravedlivé a otevřené atmosféry, která zlepšuje vztahy na pracovišti. Vedení společnosti by dále mělo lépe definovat pravomoci a kompetence zaměstnanců. Dále je potřeba zavést firemní akce, které budou utužovat kolegiální vztahy na pracovišti. V rámci těchto akcí by bylo vhodné sdílení práce jednotlivých týmů, což slouží k předávání zkušeností a inspiraci pro ostatní týmy. Motivaci zaměstnanců je možné podpořit vyhlášením nejlepších zaměstnanců, ať už za určité období, nebo za výjimečný čin. Je důležité ovšem pravidelně hodnotit všechny zaměstnance

společnosti, a to nejen formou odměňování. Hodnocení a odměňování zaměstnanců by mělo dostat formu jednotlivých standart.

Třetí část se týká rozvoje schopností a dovedností manažerů. Je velmi důležité, aby vedení společnosti začalo podporovat zpětnou vazbu se všemi zaměstnanci společnosti. Zaměstnanci by měli mít možnost vyjádřit svůj názor, a to pomocí schránek, anket, diskuzí na poradách, na firemních akcích, či pomocí intranetu. Vedoucí pracovníci musí neustále rozvíjet svoje komunikační dovednosti například pomocí školení. Musí zavést pravidla pro fungování interní komunikace a dohlížet na jejich dodržování.

Poslední část se skládá z opatření, která se zaobírají zejména komunikační strategií, plánem a komunikačními prostředky. V první řadě je důležité vytvořit komunikační strategii a plán společnosti. Vedení společnosti musí oznamovat všechny hlavní informace nejen okolí, ale také svým zaměstnancům. Zavedený komunikační plán musí navazovat na komunikační plány manažerů a je zapotřebí, aby si manažeři tyto plány vykládali jednotně, aby nedocházelo při jejich šíření k rozporům. Komunikační plán sestaví manažeři této společnosti a musí ho také schválit. Navazující komunikační plány se pak budou skládat z konkrétních akcí například porad a firemních akcí. U všech akcí je zapotřebí stanovit si cíl a po ukončení akce je třeba vyhodnotit, zda byl vytyčený cíl dosažen. Zaměstnance je nutné informovat o důležitých věcech, jako jsou výsledky práce, přijetí nových zaměstnanců, dovolené a jejich zastoupení apod., a to pomocí pravidelných e-mailových zpráv. Zavedený intranet by neměl sloužit pouze jako nástěnka ke sdílení informací, ale také jako komunikační prostředek, kde zaměstnanci mohou reagovat na jakékoliv sdělení. Zpětná vazba by měla fungovat nejen na úrovni vedení, ale taky v rámci týmu. Zaměstnanci se pomocí diskuzí mohou vyjádřit k fungování společnosti, k firemním akcím apod. Někdo z manažerů by měl být pověřen dohlížením na dodržování spravedlnosti a po případě k nápravám jejího nedodržování.

Vedení společnosti by mělo tyto návrhy na zlepšení procesů interní komunikace řádně prodiskutovat a jednotlivá opatření přijmout za svá. K diskuzím by mělo docházet mezi všemi zaměstnanci, aby měli možnost podílet se svými názory a návrhy na rozvoji interní komunikace, což povede k vzájemné důvěře. Vedení společnosti poté musí sestavit plán a cíl, které povedou k zvýšení interní komunikace ve společnosti, a seznámit s ním všechny zaměstnance. Je potřeba všechny body plánu řádně dodržovat a následně vyhodnotit úspěšnost. Mezi základní cíle je nutné stanovit zvýšení důvěry zaměstnanců ve vedení a odstranění komunikačních bariér.

Ke zlepšení interní komunikace dojde pouze tehdy, když vedení společnosti bude důsledné v dodržování změn, které zavede. K zavedení návrhů na zlepšení interní komunikace do praxe

by mělo dojít už z toho důvodu, že se všichni zaměstnanci shodli na tom, že se od interní komunikace odvíjí jejich pracovní nasazení a zejména fungování celé organizace.

Závěr

Tato práce byla zpracována ve společnosti Alzheimer Care, kde byl proveden výzkum interní komunikace na základě poskytnutých informací a rozhovorů se zaměstnanci společnosti.

Cílem této bakalářské práce bylo získat ucelený pohled na odbornou problematiku interní komunikace a následně analýza interní komunikace ve vybrané organizaci.

Praktická část práce se zabývala analýzou interní komunikace ve vybrané organizaci. Ze získaných informací byly sestaveny analýzy, které mapovaly celou situaci v oblasti interní komunikace v této společnosti. Mezi silné stránky společnosti, kterých je potřeba využít, patří zavedené pravidelné porady, jasně stanovená hierarchie společnosti a to, že většina pracovníků disponuje komunikačními kompetencemi. Naopak mezi slabé stránky, které je potřeba co nejvíce eliminovat ve společnosti, lze považovat to, že zaměstnanci nejsou včas a řádně informováni a dále nejsou vedeni ani motivováni k vzájemné komunikaci dále, že někteří zaměstnanci odmítají komunikovat a v neposlední řadě to, že zaměstnanci nejsou seznámeni s vedením společnosti. Společnost je samozřejmě ovlivněna i svým okolím. Mezi příležitostmi, kterých je potřeba maximálně využít, patří například možnost širokého výběru technologií podporujících interní komunikaci. Naopak mezi hrozby, které interní komunikaci mohou narušit, spadají například vysoké náklady nejen na zajištění odborníků, ale také technologií podporujících interní komunikaci.

Další část této práce se zabývala vyhodnocením rozhovorů se zaměstnanci a jejich následným porovnáním s předchozími analýzami. Nedostatky byly shledány převážně v poskytování informací od vedení k nižším pozicím v hierarchii společnosti. Za největší nedostatek lze považovat absence veškeré zpětné vazby od zaměstnanců společnosti. Na základě tohoto vyhodnocení lze konstatovat, že interní komunikace v této společnosti není dostačující.

Poslední kapitola této práce se zabývala návrhy na zlepšení procesů interní komunikace v této organizaci. Mezi nejvýznamnější návrhy na zlepšení patří zejména určení osoby odpovědné za interní komunikaci, která bude dohlížet na interní komunikaci, podporovat ji a rozvíjet a bude za ni odpovědná. Dále pak zavedení etického kodexu, který bude podporovat otevřenou a spravedlivou atmosféru ve společnosti. A poslední nejvýznamnější návrh je zavedení intranetu společnosti, který bude sloužit nejen jako nástěnka k sdílení informací, ale také jako komunikační prostředek mezi všemi zaměstnanci a vedením společnosti.

Zdroje

- [1] Alzheimer Care: Naše centrum [online]. [cit. 2016-08-12]. Dostupné z: <http://alzheimercare.cz/nase-centra>
- [2] Alzheimer Care: Aktivity a péče [online]. [cit. 2016-08-12]. Dostupné z: <http://alzheimercare.cz/aktivity-a-pece>
- [3] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2002. 856 s. ISBN 80-2470-469-2
- [4] BrainTools: 7S model [online]. [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/priklad-7s-modelu.htm>
- [5] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [6] DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- [7] GLADKIJ, I. Management ve zdravotnictví 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 392 s. ISBN 80-7226-996-8
- [8] HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum. Praha: Portál, s. r. o., 2008. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
- [9] HLOUŠKOVÁ, Ivana. Vnitrofiremní komunikace. Praha: GRADA Publishing, a. s., 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [10] HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 176 s. ISBN 80251-1250-0
- [11] HOLÁ, J. Jak zlepšit interní komunikaci. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 328 s. ISBN 978-80-251-2636-3
- [12] JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace. Praha: GRADA Publishing, a. s. 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [13] KANTOROVÁ, Kateřina. Marketing I. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. 78 s. ISBN 978-80-7395-707-0.
- [14] KUČERA, Jan. Kvalitativní výzkum. Praha: Portál, s. r. o. 2012. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6.

- [15] Magdaléna Čevelová: SWOT analýza [online]. [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <http://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>
- [16] Management mania: Organizační struktura [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>
- [17] Management mania: PESTLE analýza [online]. [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- [18] Management mania: SWOT analýza [online]. [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [19] MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [20] MOSLEROVÁ, Nikola. Interpersonální komunikace. Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, 2004. 40 s. ISBN 80-7042-692-6
- [21] Personální marketing: Interní komunikace [online]. [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/vse-zacina-uvnitř-aneb-interni-komunikace/>
- [22] PETERS, T. J. a WATERMAN, R. H. 1982. In Search of Excellence. New York: Harper & Row, 1982
- [23] STEJSKALOVÁ, D. Strategie firemní komunikace 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [24] STRÍŽOVÁ, V. Manažerská komunikace 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 72 s. ISBN 80-245-0174-0
- [25] TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: GRADA Publishing, a. s. 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [26] VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [27] Základy managementu: Manažerská komunikace [online]. [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6-print.php?projection&l=06>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Rozhovory

Příloha A Rozhovory

Marcela Moravcová, zástupkyně vrchní sestry

1. Co si představujete pod pojmem fungující interní komunikace?

„Fungující interní komunikace by měla být o tom, aby bylo jasně daný, kam se mají podřízení obrátit na svého nadřízeného, nebo jakým způsobem komunikovat se svým nadřízeným, kam chodit se svými problémy, a naopak zase nadřízení správně komunikovali dále s vedením, kam se obrátit se svými problémy a žádostmi. Dále nadřízení, aby věděli komu, co sdělit, aby ta myšlenka došla do toho cíle.“

2. Čím je podle Vás možné zajistit fungující interní komunikaci?

„Možná, že na bázi toho úplně nejvyššího vedení a jejich podřízených, tak tam určitě fungují možná v rámci nějakých směrnic, zavedené postupy, jak směrem dolů zadávání úkolů v rámci schůzí, porad apod., kde se to zadá, jasně se stanoví, kdo je za co odpovědný. Naopak směrem nahoru např. podávání stížností by měli fungovat také určité směrnice, které jsou jasně dané. Jinak u řadových zaměstnanců jediné kontrolou. V rámci komunikace dále určitě funguje intranet.“

3. Proč je podle Vás, fungující interní komunikace, tak důležitá?

„Jednoduše, aby vůbec ten podnik fungoval, to je základ všeho.“

4. Jak vnímáte interní komunikaci ve Vaší organizaci?

„Přesto, že jsem tu krátce, musím říct, že co se týče této pobočky, to funguje bez problémů. Komunikujeme za prvé pomocí toho e-mailu víceméně, ale hlavně si děláme každé ráno rady. Zaměstnanci mohou kdykoliv s čímkoliv přijít a chodí. Tady to je založený na důvěře, takže je to naprosto v pořádku. U vyššího vedení, vzhledem k jeho umístění v Bohdanči, není ta komunikace tak úzká, takže probíhá přes telefony a e-maily, občas se udělá nějaká schůzka, ale taky v tom není problém. Vztýčný bod je v tomto pan ředitel, který se účastní porad v Bohdanči a nám nosí informace sem.“

5. Shledáváte v interní komunikaci Vaší organizace nějaké nedostatky? Jaké? A jaké navrhuje řešení?

„Vzhledem k opravdu mé krátké působnosti zde, zatím nedovedu posoudit, ale nedostatky se najdou vždycky. Je to spíš na bázi lidského faktoru, na tom, že někdo něco řekne a není to tak, takže písemná forma je vždy jistější.“

Mgr. Dana, staniční sestra

1. Co si představujete pod pojmem fungující interní komunikace?

„Komunikace funguje na všech pozicích té organizace, které existují. Musí být kvalitní komunikace od vedení až po nejnižšího řadového pracovníka, ať už je na jakýkoliv pozici. Musí vědět, co má dělat, jak to má dělat a jak to funguje. Rozhodně je nezbytná zpětná vazba odzola nahoru, protože to utužuje komunikaci.“

2. Čím je podle Vás možné zajistit fungující interní komunikaci?

„Tím, že budeme komunikovat. Komunikace se skládá z několika složek, ať už verbální, ale také neverbální. Kolikrát je důležitější ta neverbální část, protože když něco řeknu a nemyslím to tak, je to o ničem, proto preferuji zejména osobní komunikaci. Písemná forma důkladně nevysvětlí zaměstnancům, oč se jedná.“

3. Proč je podle Vás, fungující interní komunikace, tak důležitá?

„To jsme právě řekli, je základem fungování organizace.“

4. Jak vnímáte interní komunikaci ve Vaší organizaci?

„Všude je něco, ale v tom základě zejména na svém oddělení ji vnímám v pořádku. Někdy samozřejmě dojde k šumu nějakých informací, ale to se ihned napraví.“

5. Shledáváte v interní komunikaci Vaší organizace nějaké nedostatky? Jaké? A jaké navrhuje řešení?

„Pořád je co zdokonalovat, je to zejména opravdu o tom vzájemném kontaktu lidí. Závažné nedostatky neshledávám.“

Bc. Jitka Kyselová, staniční sestra

1. Co si představujete pod pojmem fungující interní komunikace?

„Jedná se o vnitřní komunikaci té organizace. Je to komunikace mezi všemi zaměstnanci, to znamená na všech úrovních, ať už nadřízených, nebo podřízených.“

2. Čím je podle Vás možné zajistit fungující interní komunikaci?

„Samozřejmě musí být nějaký stěžejní člověk, možná ten nadřízený, který ten kompletní tým lidí vede, směřuje je, aby byli ti lidé už od samého nástupu do zaměstnání zvyklý umět komunikovat, vědět, že je to naprosto přirozená a nutná věc. Určitě preferuji osobní kontakt, z očí do očí, jedná se pro mě o neúčinnější komunikaci, vzhledem k zapojení neverbální komunikace.“

3. Proč je podle Vás, fungující interní komunikace, tak důležitá?

„Vzhledem k tomu, že dochází ke sdílení informací, tak zajišťuje fungování té organizace.“

4. Jak vnímáte interní komunikaci ve Vaší organizaci?

„Komplexní interní komunikace je v této organizaci celkem obstojná. Vedení se snaží nám podávat informace, není to tak časté, jak by asi mohlo být, což se odvíjí od toho, že nadřízení jsou vzdáleni. Komunikace na mém oddělení si myslím, že je v celku dobrá vzhledem k malému počtu lidí.“

5. Shledáváte v interní komunikaci Vaší organizace nějaké nedostatky? Jaké? A jaké navrhuje řešení?

„Nedostatky jsou vždycky. V rámci oddělení je potřeba naučit zaměstnance komunikovat, takže se jedná o výchovu zaměstnanců. U komunikace s vedením bych uvítala, aby ta komunikace byla otevřená a upřímná.“

Bc. Tereza Šestáková, vedoucí sociálního úseku

1. Co si představujete pod pojmem fungující interní komunikace?

„Především to, aby informace, které se týkají pozice, byly předávány ve srozumitelné formě, hlavně aby předávány byly, aby zaměstnanci mohli plnit náplň své práce.“

2. Čím je podle Vás možné zajistit fungující interní komunikaci?

„Vzhledem k tomu, že máme vedení poměrně daleko, tak ta komunikace funguje prostřednictvím e-mailu nebo telefonu, což je dostačující. Ovšem není špatný, když je v rámci firmy nějaký intranet. V rámci podřízených preferuji přenos informací osobně.“

3. Proč je podle Vás, fungující interní komunikace, tak důležitá?

„Slouží zejména k fungování celé organizaci.“

4. Jak vnímáte interní komunikaci ve Vaší organizaci?

„Myslím si, že je dostačující. Informace, které jsou potřeba, jsou k dispozici, možná ne vždycky včas. Občas chybí informace o tom, kam tato společnost míří, nebo co je naším cílem.“

5. Shledáváte v interní komunikaci Vaší organizace nějaké nedostatky? Jaké? A jaké navrhuje řešení?

„Nedostatky jsem shrnula v minulé otázce, a to že nám občas chybí informace od vedení. Jako řešení vidím nějaké porady, kterých bychom se měli účastnit. Nespoléhat se na to, že k nám se nějak ty informace dostanou.“

Alena Kněževičová, zdravotní sestra

1. Co si představujete pod pojmem fungující interní komunikace?

„Především spolupráci mezi vedením a zaměstnanci a mezi zaměstnanci navzájem.“

2. Čím je podle Vás možné zajistit fungující interní komunikaci?

„Musí tam být určitá daná hierarchie, stanovené pozice, jejich úkoly, aby to každému bylo jasné. Lidé musí mít snahu spolu vycházet. Pro komunikaci preferuji osobní kontakt.“

3. Proč je podle Vás, fungující interní komunikace, tak důležitá?

„Bez komunikace nelze pracovat.“

4. Jak vnímáte interní komunikaci ve Vaší organizaci?

„Takovou docela dobrou. Když jde o něco vážného, nebo je třeba splnit nějakou práci, ten tým je schopný se spojit a pracovat. Co se týká osobních nedorozumění, tak to je všude. Informace od vedení jsou sdělovány včas a každý se s nimi ztotožňuje.“

5. Shledáváte v interní komunikaci Vaší organizace nějaké nedostatky? Jaké? A jaké navrhuje řešení?

„Tady hlavně nekomunikují zaměstnanci tak, jak by měli mezi sebou. A to je jen o snaze a vzájemné toleranci. Ze strany vedení musí být snaha o nápravu, což tu je, ale účinky nejsou.“

Nicole Voborníková, ošetřovatelka

1. Co si představujete pod pojmem fungující interní komunikace?

„Komunikace mezi všemi lidmi, ať je to, jak chce.“

2. Čím je podle Vás možné zajistit fungující interní komunikaci?

„Zejména osobním kontaktem. Je potřeba jakoukoliv myšlenku v ten okamžik sdělit.“

3. Proč je podle Vás, fungující interní komunikace, tak důležitá?

„Je to jedna z prvotních věcí, která musí fungovat, pokud nefunguje, tak nemůže fungovat nic.“

4. Jak vnímáte interní komunikaci ve Vaší organizaci?

„Komunikaci v této organizaci vnímám velmi slabou. Myslím si, že by měla být větší, silnější a taková bezbolestnější. Tady ten, kdo si něco myslí, tak to neřekne. Mám pocit, že se tu kolektiv dělí na určité skupinky. Chybí tu otevřenost a převažuje zde strach. Co se týče

komunikace s vedením, tu považuji za naprosto v pořádku. Problém vidím opravdu v těch nižších sférách.“

5. Shledáváte v interní komunikaci Vaší organizace nějaké nedostatky? Jaké? A jaké navrhuje řešení?

„Ty nedostatky jsem v podstatě shrnula v předchozí otázce. Já osobně můžu říct, že tu nevidím jakékoliv řešení.“

Eva Hobertová, ošetřovatelka

1. Co si představujete pod pojmem fungující interní komunikace?

„Zaměstnanci by si měli vycházet vstříc a komunikovat spolu. Aby se k nám dostaly informace i z vrchu a my s nimi mohli správně nakládat“.

2. Čím je podle Vás možné zajistit fungující interní komunikaci?

„Pro mě je nejdůležitější osobní kontakt.“

3. Proč je podle Vás, fungující interní komunikace, tak důležitá?

„Slouží jako podpora fungování organizace.“

4. Jak vnímáte interní komunikaci ve Vaší organizaci?

„Určitě by se tam něco málo našlo. Není zas tak hrozný. Co se týče komunikace s vedením, ta by mohla být rozhodně lepší. Nejen, že by s námi měli více komunikovat, ale také by od nich mohla přicházet motivace.“

5. Shledáváte v interní komunikaci Vaší organizace nějaké nedostatky? Jaké? A jaké navrhuje řešení?

„Ty nedostatky jsem shrnula v předchozí otázce. Myslím si, řešení by mohlo být, aby tady vedoucí byli každý den a my s nimi mohli řešit každodenní problémy.“

Andrea Sturmová, ošetřovatelka

1. Co si představujete pod pojmem fungující interní komunikace?

„Zejména komunikace mezi spolupracovníky. Předávání si informací a tak dále.“

2. Čím je podle Vás možné zajistit fungující interní komunikaci?

„Za mě je nejdůležitější osobní kontakt, vzhledem k tomu, že jsme spolu denně v kontaktu.“

3. Proč je podle Vás, fungující interní komunikace, tak důležitá?

„Od interní komunikace se odvíjí veškerá naše práce, aby vše přesně fungovalo, jak má.“

4. Jak vnímáte interní komunikaci ve Vaší organizaci?

„Myslím si, že funguje zhruba na 70 %. Ty nedostatky se týkají jednotlivců, nikoliv v nastavení. I komunikaci s vedením pocítuji v pořádku, nedostatky se opravdu vyskytují v rámci našeho pracovního týmu.“

5. Shledáváte v interní komunikaci Vaší organizace nějaké nedostatky? Jaké? A jaké navrhuje řešení?

„Neshledávám žádné nedostatky v nastavení, pouze v rámci těch jednotlivců. Řešení by se mělo chopit vedení a provést například nějakou osvětu, aby všichni věděli, jak správně komunikovat.“

Erika Potůčková, recepční

1. Co si představujete pod pojmem fungující interní komunikace?

„Komunikace funguje oboustranně, nejen jedním směrem. Lidé mají patřičné informace, které potřebují ke své práci.“

2. Čím je podle Vás možné zajistit fungující interní komunikaci?

„Podle mě je úplně jedno, jaký prostředek se zvolí, musí tam být hlavně ochota a vůle komunikovat. Pokud někdo nechce komunikovat, tak je úplně jedno, jaké má prostředky. Hlavně musí být vedení ochotné komunikovat.“

3. Proč je podle Vás, fungující interní komunikace, tak důležitá?

„Aby si lidé nepřipadali jako hlupáci.“

4. Jak vnímáte interní komunikaci ve Vaší organizaci?

„Mizerně. Já bych řekla, že tady komunikace absolutně nefunguje a bohužel se na tom nic nelepší, spíše se to horší. Jedná se o komunikaci seshora dolů. Co se týče našich názorů, tak si je vyslechnou a řeknou: mě to nezajímá.“

5. Shledáváte v interní komunikaci Vaší organizace nějaké nedostatky? Jaké? A jaké navrhuje řešení?

„Člověk se zde nedozví nic, jak by měl. Většinou zjistíte, že jste nedostali informace, co jste měli a zbytečně tak dochází ke stresovým situacím. Například do teď jsme neviděli kolektivní smlouvu, o kterou jsme žádali už několikrát od té doby, co byla společnost převedena na jinou, o čem jsme se dozvěděli až ten den, kdy se to uskutečnilo. Pokud nepřijde vůle od shora situaci změnit, tak od zdola nic přijít nemůže.“