

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Interní komunikace ve firmě

Internal communication in the company

Zuzana Křížková

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana KŘÍŽKOVÁ**

Osobní číslo: **K15B0106P**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Interní komunikace v organizaci**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Charakterizujte význam interní komunikace pro posílení konkurenceschopnosti podniku.
3. Analyzujte úroveň interní komunikace ve vybraném podniku.
4. Navrhněte opatření k řešení klíčových problémů v oblasti interní komunikace ve vybraném podniku.
5. Zamyslete se nad ekonomickou efektivností navržených opatření.

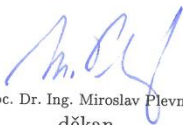
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

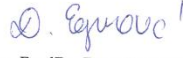
- **ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ.** *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- **HOLÁ, Jana.** *Interní komunikace ve firmě.* Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- **MIKULÁŠTÍK, Milan.** *Komunikační dovednosti v praxi.* 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Interní komunikaci ve firmě*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 17. 4. 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za odbornou pomoc a vedení a zaměstnancům společnosti Asahi Brands Europe, a. s. za poskytnuté informace pro praktickou část mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	7
Teoretická část	8
1 Komunikace.....	8
1.1 Definice pojmu komunikace	8
1.2 Základní prvky komunikace.....	8
1.3 Komunikace jako proces	10
1.3.1 Komunikační model.....	11
2 Interní komunikace.....	12
2.1 Pojem interní komunikace.....	12
2.2 Obsah interní komunikace.....	13
2.3 Členění interní komunikace	14
2.3.1 Toky interní komunikace	14
2.3.2 Formy a typy interní komunikace	15
2.4 Nástroje interní komunikace	17
2.4.1 Osobní komunikace	17
2.4.2 Písemná komunikace	19
2.4.3 Elektronická komunikace	21
2.5 Funkční interní komunikace.....	22
2.5.1 Cíle interní komunikace.....	23
2.6 Nefunkční interní komunikace	24
2.6.1 Projevy a důsledky.....	24
2.6.2 Komunikační bariéry	25
2.7 Mezikulturní komunikace	26
Praktická část	27
3 Interní komunikace společnosti Asahi Brands Europe, a. s.	27
3.1 Představení firmy	27
3.2 Organizační struktura	28
3.3 Nástroje interní komunikace firmy	29

3.3.1	Komunikace tváří v tvář	29
3.3.2	Telefon	30
3.3.3	Intranet	30
3.3.4	E-mail.....	33
3.3.5	Aplikace Yammer	33
3.3.6	Porady	33
3.3.7	Školení, vzdělávání.....	34
4	Analýza rozhovorového šetření	35
4.1	Realizace sběru dat.....	35
4.2	Výsledky rozhovorů	36
4.3	Vyhodnocení a shrnutí rozhovorů.....	51
4.3.1	Systém interní komunikace.....	51
4.3.2	Spokojenost zaměstnanců s interní komunikací	51
4.3.3	Komunikace a vztahy v pracovním týmu	52
4.3.4	Nejpoužívanější komunikační nástroje.....	52
4.3.5	Zpětnovazebný systém.....	52
4.3.6	Mezikulturní komunikace	53
5	Návrhy a doporučení	54
	Závěr	59
	Seznam tabulek	60
	Seznam obrázků.....	61
	Seznam použité literatury	62
	Seznam příloh	64

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá tématem interní komunikace v organizaci. Toto téma je velmi aktuální v dnešní době neustálého technického pokroku a tím i rozvoje komunikačních prostředků. Jak řekl Paul Watzlawick (1995): „Nelze nekomunikovat.“ Komunikujeme neustále jak v osobním tak v pracovním životě, díky správné komunikaci můžeme dosáhnout i úspěchu. Interní komunikace má zásadní dopad na fungování celé firmy a také na její prosperitu. Pokud si management neuvědomuje význam firemní komunikace a nezabývá se jejím základním nastavením, pak se velmi často právě interní komunikace stává hlavní překážkou v udržení konkurenceschopnosti organizace. Nedostatky v komunikaci se totiž vždy projeví i navenek a to nejčastěji při komunikaci se zákazníkem. Interní komunikace je jedním z nástrojů pro ovlivňování zaměstnanců, kteří jsou nejdůležitější zájmovou skupinou firmy. Právě zaměstnanci jsou ti, kteří komunikují se zákazníky a provádí veškeré firemní činnosti.

V první části této práce jsou shromážděny poznatky na téma interní komunikace v organizaci. Při zpracování teoretické části byla použita literární rešerše. V praktické části naleznete odpovědi na otázku, na jaké úrovni se nachází interní komunikace v podniku, zda je funkční a efektivní. Hlavním cílem této práce je navrhnout opatření k řešení klíčových problémů v oblasti interní komunikace ve vybraném podniku a následně rozvrhnout ekonomickou efektivnost navržených opatření. Aby bylo dosaženo hlavního cíle práce, byly rozvrhnuty dílčí cíle. Jedná se o analyzování spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací podniku, míru informovanosti zaměstnanců a proces zpětné vazby ve firmě. Dále se tato práce zabývá připraveností zaměstnanců na práci v nadnárodní společnosti a na problémy vzniklé se střetem spolupracovníků z jiných zemí (s jinou kulturou). Tato práce se tedy zabývá pouze komunikací uvnitř firmy, konkrétně exportním celkem, nikoliv komunikací firmy s externími zájmovými skupinami. Výzkum byl prováděn na základně polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci napříč celým exportním celkem podniku, který zahrnuje oddělení obchodní, finanční, lidských zdrojů a dodavatelského řetězce.

Teoretická část

1 Komunikace

1.1 Definice pojmu komunikace

Pojem komunikace pochází z latiny a znamená sdílet s někým nebo dát někomu něco. Komunikaci lze charakterizovat jako výměnu informací či dorozumívání. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012)

Komunikace je také proces, při kterém dochází ke sdílení informací s cílem snížit nebo úplně odstranit nejistotu na obou komunikujících stranách. Jedná se tedy o oboustranný proces, jehož cílem je dorozumět se. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data považujeme za holá fakta popisující realitu. Informace nám dávají data do souvislostí, kterým je přikládán konkrétní význam uživatelem. Znalosti máme, pokud zvládneme pracovat s informacemi a víme jak je používat. (Holá, 2006)

Do komunikace se zařazují slovní i mimoslovní projevy, ale také vnímání účastníků, do kterého se zapojují smysly, intuice, rozum i cit. Znamená to, že do naší komunikace patří naše chování a vše co děláme a co ne. I přes to, že jen stojíme a mlčíme, stále vysíláme signály ke svému okolí, které nás vnímá a tvoří si představy. Důležité je mít stále na paměti, že cílem je dosáhnout porozumění. (Holá, 2006)

1.2 Základní prvky komunikace

Nejdůležitějšími složkami komunikační výměny jsou vyslané zprávy a jejich zdroje, příjemce zprávy, komunikační kanál, kterým je zpráva posílána, komunikační jazyk, zpětná vazba a také komunikační šum.

- Komunikátor

Komunikátor je ten kdo vysílá zprávu (sdělení, komuniké). Předpokládá, že příjemce zprávy má podobnou zásobu znalostí, díky kterému bude schopen zprávě porozumět, a že má stejný kódovací systém. Komunikátor vkládá do svého sdělení svou osobnost, postoje, emoce, myšlenky apod. Ne vždy může zvolit vhodné komunikační prostředky, a proto může dojít k situaci, kdy příjemce zprávu nepochopí, tak jak by si komunikátor přál. (Mikuláščík, 2003)

- Komunikant

Komunikant neboli příjemce zprávy taktéž předpokládá, že mají podobnou zásobu poznatků a způsob kódování. Jeho vnímání je ovlivněno jeho osobností, vlastními zkušenostmi a prožitky. Pro správné pochopení zprávy je důležité, aby příjemce sledoval po celou dobu věcný obsah sdělované informace, nepřerušoval komunikátora a předem si nedomýšlel odpověď. (Mikuláščík, 2003)

- Komuniké

Komuniké je sdělení, vyslaná zpráva jako myšlenka nebo pocit, který komunikátor předává příjemci (komunikátorovi). Tato zpráva má verbální nebo neverbální formu. Zpráva nemusí být správně pochopena, což je důsledkem mnoha různých příčin, jako je kontext, víceznačnost, projekce vlastních zkušeností, komunikačním šumem a dalšími vlivy. (Mikuláščík, 2003)

- Komunikační kanál

Přenos informací probíhá prostřednictvím komunikačních kanálů. Je to cesta, kterou je sdělení posíláno. Komunikační kanály můžeme členit na formální a neformální. Formální jsou dané organizační strukturou podniku, kdežto neformální se vytváří na základě neformálních mezilidských vztahů. Neformální komunikační kanály se obvykle stanou nástrojem pro šíření neověřených zpráv, pomluv a zkreslených názorů. Za komunikační kanály mohou být považovány i dílčí komunikační prostředky, které jsou popsány dále. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012)

- Zpětná vazba

Zpětná vazba je reakce na přijaté sdělení. Při komunikaci je tato reakce velmi důležitá neboť poskytuje informace o tom, zda byla zpráva přijata a jak je chápána. Slouží tedy především k ověření, zda komunikace splnila svůj účel, jejím prostřednictvím se lze ujistit, zda se komunikační záměr nemínil s účinkem. (Tureckiová, 2007)

Příjemce zprávy by měl vysílat signály na každé úrovni zpětné vazby. První úroveň je úroveň vnímání. Zde příjemce dává najevo, že zprávu převzal. Na úrovni kódu je příjemce zprávy schopen zopakovat to co viděl a slyšel slovo od slova. Zpětná vazba na úrovni významu slouží k zjištění, zda byl smysl sdělení správně pochopen. (Jiřincová, 2010)

- Komunikační šum

Komunikační šum jsou faktory, které se nám mísí do komuniké od třetí osoby. (Mikuláščík, 2003) DeVito popisuje šum takto: „Šum je cokoliv, co vám zkresluje příjem sdělení druhých lidí nebo jim příjem vašich sdělení.“ Tato porucha v komunikaci může v extrémním případě úplně zabránit přenosu zprávy od zdroje k příjemci.

Existují 4 typy šumů: (DeVito, 2008)

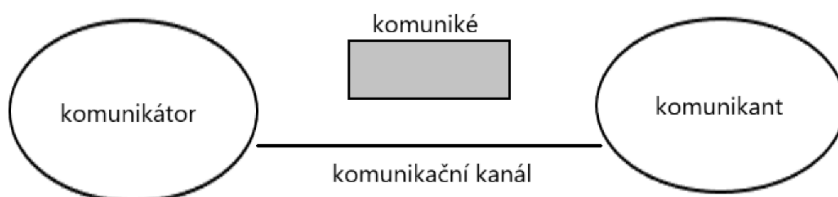
- Fyzický – rušivý dopad pocházející od zdrojů mimo mluvčího i posluchače (např. šum počítače, nečitelný rukopis, zvuky projíždějících aut)
- Fyziologický – fyziologické bariéry mluvčího či posluchače (např. ztráta paměti, vady zraku či sluchu)
- Psychologický – neboli mentální interference (např. předpojatost, předjímání myšlenek druhého, předsudky jak na straně mluvčího, tak na straně posluchače)
- Sémantický – dochází k němu v důsledku odlišných významových systémů mluvčího i posluchače (např. odlišnost jazyka nebo dialektu, používání dvojnásobných či odborných výrazů)

1.3 Komunikace jako proces

Jedním z nejdůležitějších rysů komunikace je její proměnlivost v čase, protože se odvíjí od celé řady podmínek a vlivů. Pro pochopení psané nebo mluvené zprávy je důležité zajímat se o fázi přípravy, způsob navazování myšlenek a širší kontext situace, vztahy k různým jiným vlivům. Komunikaci ze strany člověka ovlivňují jak racionální schémata, tak i emoční stavy. (Mikuláščík, 2003)

M. Mikuláščík popisuje proces komunikace následovně: „Komunikace probíhá vždy mezi dvěma nebo více lidmi (monolog lze považovat za určitou formu přípravy na komunikaci s jinými lidmi). Toto vzájemné působení je ukázkou procesuálního charakteru komunikace, protože každý ze dvou komunikujících lidí se snaží druhého ovlivňovat, hledat u něj podporu, sebepotvrzení. Může se stát, že něco neprobíhá tak, jak by si jeden z komunikujících přál, pak tedy změni svou taktiku, snaží se zapůsobit více na city nebo argumentovat něčím, co původně neměl v úmyslu. Je to tedy proces proměnlivý, účastníci vždy iniciují nějakou změnu. Pokud někdo chce změnu iniciovat, vystupuje aktivně, odesílá zprávu příjemci.“ (Mikuláščík, 2003)

Obr. č. 1: Schéma komunikačního procesu probíhajícího mezi dvěma



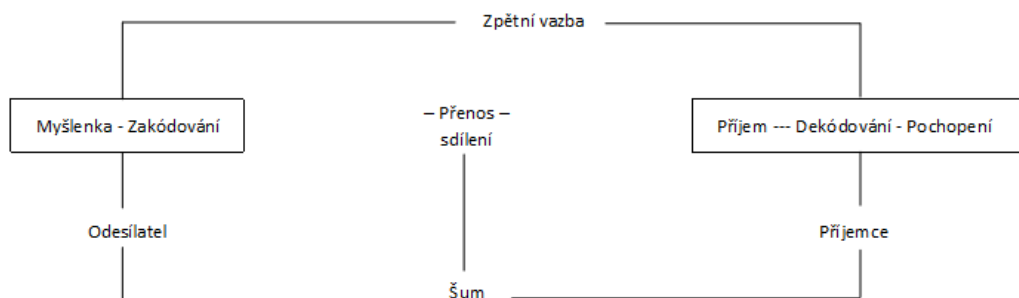
Zdroj: Vlastní zpracování 2018 dle M. Mikuláščík, 2003

Počátek a konec sdělení (komuniké) jsou vnímány pozorněji. Počátek z toho důvodu, že působí novostí a konec, protože lidské podvědomí se snaží zachytit velké množství informací v okamžiku, kdy ví, že už nebude nic jiného následovat. Střední část informace bývá opomíjena. (Mikuláščík, 2003)

1.3.1 Komunikační model

Formou komunikačních modelů bývají často zobrazeny základní charakteristiky a průběh procesu komunikace.

Obr. č. 2: Model komunikačního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování 2018 dle Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012

Komunikační model zobrazuje komunikační proces. Jeho prostřednictvím identifikujeme rozhodující proměnné a vztahy mezi nimi. Usnadňuje tak přesné určení komunikačních problémů a pomáhá manažerům nalézt možnosti jejich řešení. Nedílnou součástí komunikačního procesu je komunikační jazyk, pomocí kterého se předává komuniké. Existuje denotativní a konotativní význam jazyka.

Denotativní význam vyjadřuje obsah pojmu, které slovo zastupuje. Konotativní význam je subjektivní a představuje vztah člověka k danému pojmu, pocity, které v něm slovo vyvolává a jaké vzpomínky s ním má spojené. V běžné mluvě dochází k tomu, že sdělení má pouze z 30 % denotativní význam a ze 70 % konotativní význam. V komunikačním jazyce hraje důležitou roli také kódování a dekodování zpráv. Kódování záleží na slovní zásobě a znalosti jazyka, ale i na schopnosti přizpůsobení se druhé osobě, se kterou komunikuji. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012)

V praxi se také často používá Laswellův komunikační model (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012):

- | | |
|---------------------------------|---------------|
| 1. Kdo? (předává sdělení) | - komunikátor |
| 2. Co? (se předává) | - sdělení |
| 3. Jak? (se uskutečňuje přenos) | - kanál |
| 4. Komu? (je sdělení určeno) | - posluchači |
| 5. S jakým efektem? | - efektivita |

2 Interní komunikace

2.1 Pojem interní komunikace

Interní neboli firemní komunikace je komunikace uvnitř firmy. M. Mikuláščík charakterizuje komunikaci v organizaci následovně: „Firemní komunikace je síť (komunikační síť, síť kontaktů), která umožňuje nejen spolupráci, ale dokonce samotnou existenci organizace. Je možno říct, že je součástí podnikové kultury a je významnou konkurenční výhodou.“ Interní komunikace se tedy nachází v centru zájmu všech dnešních podniků. (Horáková, 2008)

Nutná podmínka pro udržení konkurenceschopnosti podniku je velká míra informovanosti zaměstnanců. Je to zejména proto, že zabezpečuje efektivní chod podniku a funkčnost celého systému. Dále také zesiluje motivaci zaměstnanců, zajišťuje zpětnou vazbu, rozvoj a inovaci. (Mikuláščík, 2003)

V podniku se monitoruje především tok informací z vnějšího okolí, informace o trhu a prostředí, ve kterém firma působí a jejich zpracování do fungování firmy. Rychlejší a stejně tak významný je i tok informací uvnitř firmy. Hlavní náplní firemní komunikace je především sdílení interních informací a jejich zpracování, vytváření know-how.

Komunikace, která probíhá v rámci podniku, proniká do všech manažerských funkcí a je základním pojícím článkem v procesu řízení. Bez komunikace si lze jen s těžší fungování firmy a firmu samotnou představit. Procesem komunikace rozumíme výměnu, předávání a přijímání informací, které odrážejí aktivity a cíle podniku. (Holá, 2006)

Dle J. Holé se význam komunikace v praxi managementu projevuje konkrétně v následujících činnostech:

- 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.

Komunikace v podniku je pro manažery především nástroj, pomocí kterého ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků. Společně s komunikací manažeri využívají i své autority, žádoucího stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Způsobem jakým firma komunikuje, vytváří pro zaměstnance přijatelné prostředí pro spolupráci a tím také ovlivňuje prosperitu firmy. (Holá, 2006)

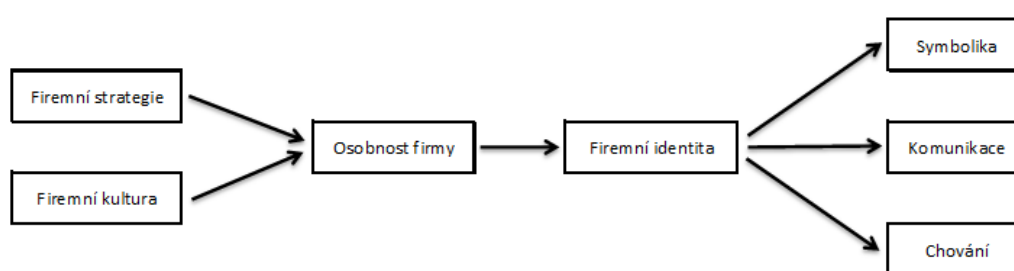
2.2 Obsah interní komunikace

„Vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy.“ (Holá, 2003) Do interní komunikace zařazujeme i chování managementu a pracovníků, vyjasňování názorů a postojů. Firemní komunikace obsahuje sdílení informací ve všech ohledech provozu firmy. Dohází ke komunikaci mezi managementem a pracovníky, navzájem mezi manažery, mezi pracovníky a pracovními týmy. (Holá, 2006)

Obsahem komunikace jsou data, informace a znalosti, jak jsem již zmiňovala u charakteristiky obecné komunikace. Není tomu jinak ani u firemní komunikace. Avšak pro interní komunikaci mají největší význam znalosti. Řádné rozlišení těchto tří pojmů je tedy pro komunikaci ve firmě velmi důležité. Tato tři aktiva spolu souvisí a jsou navzájem propojena, ovšem nejen jejich zpracování a práce s nimi je odlišná, vyžadují i různé formy komunikace. (Holá, 2006)

Abychom lépe pochopili obsah firemní komunikace, je třeba zmínit veškeré prvky tvořící komunikaci. Pro určení základu firemní komunikace je nejprve potřeba definovat firemní identitu a pokusit se sladit tuto identitu se stávající image firmy. Image firmy neboli obraz, který je vnímaný vnějšími i vnitřními partnery je utvářen na základě toho, jak firma s partnery jedná a komunikuje. Tudiž je zřejmé, že všechny komunikační aktivity musí být koordinovány jednotně a se společným cílem. Jak můžeme vidět na následujícím obrázku firemní identita je propojena s dalšími pojmy.

Obr. č. 3: Firemní strategie, kultura, osobnost a identita firmy a její



Zdroj: Vlastní zpracování 2018 dle Holé, 2006

Předmětem firemní strategie jsou hlavní cíle firmy a způsoby jejich dosažení. Je důležité, aby je firma měla konkrétně definované, protože tím budou lépe srozumitelné pro zaměstnance a tím vznikne větší pravděpodobnost, že se s nimi ztotožní. Firemní kulturou rozumíme styl, jak se firma chová. Úroveň firemní komunikace se odvíjí od úrovně firemní kultury. (Holá, 2006)

2.3 Členění interní komunikace

2.3.1 Toky interní komunikace

Firemní komunikaci můžeme rozčlenit podle směru šíření na komunikaci horizontální, vertikální a diagonální. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012)

- Horizontální

Jedná se o komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci, pracovními skupinami, úseky a organizačními jednotkami. Tato forma přispívá „nejen k vzájemné informovanosti o práci a jejích okolnostech či k přebírání zkušeností, ale přispívá to i k zlepšování sociálních vztahů v organizaci a k zvyšování pocitu sounáležitosti s organizací.“ (Koubek, 2004, str. 318)

- Vertikální

Tato forma komunikace je ve firmách nejrozšířenější. Vertikální komunikace probíhá mezi hierarchickými úrovněmi a může se uskutečňovat shora dolů a zdola nahoru. (Tureckiová, 2004) Je důležité, aby v podniku existovali oba druhy vertikální komunikace, protože zatajování informací před zaměstnanci zapříčiňuje fámy a to vede zpravidla k negativním pracovním vztahům. K stejně nebezpečnému stavu může dojít, když zaměstnanci nemají možnost sdělovat své názory. (Koubek, 2004)

- Diagonální

Diagonální nebo také laterální komunikace je taková, která se odehrává napříč jednotlivými úrovněmi. Jde o komunikaci, která probíhá mezi pracovníky podniku o firemních nebo osobních záležitostech. Formálně jde o komunikaci při procesním nebo projektovém řízení. (Tureckiová, 2004)

2.3.2 Formy a typy interní komunikace

Komunikaci můžeme rozdělit na dvě základní formy verbální a neverbální. V případě, kdy spolu jedinci komunikují osobně, vždy dochází k užití obou forem komunikace. Při takovéto komunikaci se totiž nesoustředíme jen na to, co je nám sdělováno, ale také na gesta, postoj těla a výraz druhé osoby. Každý člověk má jinou míru citlivosti na tyto prvky komunikace. Schopnost empatie je nutným předpokladem účinného vlivu na zaměstnance a tudíž by měla být součástí osobnosti každého dobrého manažera. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012)

- Neverbální komunikace

Neverbální neboli mimoslovní komunikace doplňuje, upřesňuje a také zdůrazňuje náš vztah k informacím, které jsou předávány pomocí slov. Neverbální komunikací rozumíme výraz obličeje, gesta, pohledy, postoj těla, pohyby apod. Ne vždy dochází k úplnému souladu mezi verbální a neverbální komunikací. Pokud náš partner zaznamená takový nesoulad, upře svou pozornost především na „řeč našeho těla“ než slovům. Právě proto je neverbální komunikace důležitá. Umění orientace v neverbální komunikaci je tedy pro lídra velká výhoda, protože bude lépe reagovat i na nepřímé signály a slovy nevyjádřené významy sdělení. (Tureckiová, 2007)

Smysl neverbální komunikace je zřejmý při komunikaci tváří v tvář, která se považuje za podstatu komunikace lídra se spolupracovníky. Ovšem i při nepřímé komunikaci (telefonická komunikace nebo prezentace) můžeme odvodit pocity, postoje a názory druhé osoby. V takové situaci nám chybí vizuální kontakt, nicméně o jeho psychické pohodě, vztahu k podávaným informacím a k ostatním účastníkům komunikace se můžeme dozvědět ze způsobu, kterým komunikátor mluví. (Tureckiová, 2007)

- Verbální komunikace

Verbální komunikace znamená sdělování informací pomocí slov a prostřednictvím jazyka. Její význam je nepopiratelný. Tato forma komunikace je nedílnou částí našeho sociálního života. (Mikuláščík, 2003)

M. Tureckiová popisuje verbální komunikaci jako „páteř“ komunikace v každé organizaci. Uvádí, že její nespornou výhodou oproti neverbální komunikaci je snazší ovlivňování jak zvnějšku, tak zevnitř, což vede k rozvoji komunikačních schopností a dovedností. Verbální komunikace má dvě podoby – komunikace mluvená a psaná.

Firemní komunikace se dále dělí na typy. Tentokrát jde o členění ve vztahu k situaci, ve které se komunikace odehrává, k účelu a efektu komunikace. Rozčlenění komunikace na jednotlivé typy, formy a doplnění používaných prostředků nám napomáhá zefektivnit komunikační proces. (Tureckiová, 2007)

- Komunikace formální a neformální

Toto hledisko je pro firemní prostředí velmi významné, protože formální komunikace je definována v různých příručkách chování pracovníků navzájem a především vůči zákazníkům firmy. Pro tyto typy je určující, zda je pro odlišné komunikační situace stanoven souhrn norem a pravidel. (Tureckiová, 2007)

- Komunikace vnitřní a vnější

Komunikace v organizaci nepobíhá pouze mezi vnitřními činiteli, jako jsou zaměstnanci a nadřízení, ale také s vnějšími činiteli, tj. s dodavateli, zákazníky, odběrateli a státními orgány. Vnitřní komunikace ovlivňuje přímo nejen mezilidské vztahy v organizaci, ale také vztah pracovníků k ní. Dané vztahy jsou zřetelné v souhrnných výsledcích firmy, v úspěšnosti na trhu a zejména v krizových situacích. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012)

Vnější komunikace „může být realizována jako komunikace interpersonální či skupinová a zahrnovat jednotlivce či firemní týmy komunikujíc se zainteresovanými subjekty mimo firmu.“ (Tureckiová, 2004, str. 119) Oba tyto typy komunikace podléhají stejným zásadám a nárokům na přesnost, rychlost a podporu dalších firemních procesů. (Tureckiová, 2004)

2.4 Nástroje interní komunikace

Komunikaci ve firmě můžeme rozdělit do tří základních druhů. Jedná se o komunikaci osobní, písemnou a elektronickou.

2.4.1 Osobní komunikace

Osobní neboli ústní komunikace je stále nejpoužívanější formou komunikace ve firmách. Uskutečňuje se v bezprostředním kontaktu mezi zaměstnanci. Umožňuje okamžitou interakci, díky které je možné na místě odstranit nedorozumění a omezit vznik komunikačního šumu. Tato forma má oproti ostatním nespornou výhodu a to je možnost s rychlost zpětné vazby. Při osobní komunikaci také uplatňujeme neverbální komunikaci. Využívá se především pro řešení důležitých záležitostí, které vyžadují objasňování a přesvědčování. Nevýhodou této formy je časová náročnost a náklady na uskutečnění přímého kontaktu mezi komunikujícími stranami. Je důležité k ústní formě přidávat písemný či jiný zápis pro její uchování, jelikož při této formě dochází k častému nezachycení všech informací a také pouze vyslovené sdělení nemá vždy správnou oficiální váhu jako sdělení písemné. (Holá, 2006) Ústní komunikace je významná zejména pro vedoucí pracovníky a pro efektivní rozvíjení potřebuje množství sociálních dovedností. Řídící pracovníci komunikují se svými podřízenými převážně v ústní podobě. Uvádí se, že jde až o 70% pracovní doby. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012) Do osobní komunikace můžeme zařadit následující nástroje:

- Komunikace tváří v tvář

Jedná se o komunikaci, která probíhá mezi jedinci, jedincem a skupinou, kteří se nachází na stejném místě a ve stejném čase. Tím pádem mohou pozorovat veškeré projevy druhé strany, jak verbální, tak neverbální a také používat „okamžitého zpětnovazebného mechanismu“. (Tureckiová, 2004, str. 126) Tento nástroj je nejčastějším, ale také nejproblematictějším.

Komunikace tváří v tvář je sice nutná a nevyhnutelná, ovšem neměl by to být jediný nástroj pro sdělování informací, obzvláště pokud se jedná o informace důležité. Kvalitu této komunikace ovlivňují schopnosti vedoucích manažerů a týmů a jejich ochota komunikovat. (Armstrong, 2015)

- Porada

„Častým nástrojem vedení týmu, řízení pracovního výkonu celého týmu i jednotlivců je porada.“ (Holá, 2006, str. 62) Porady, zejména informační porady, jsou klíčovým nástrojem interní komunikace. Jejich prostřednictvím jsou zaměstnancům předávány důležité informace. „Pracovní porada představuje takovou sociální situaci, při níž se řeší problémy a současně jsou ovlivňováni všichni členové skupiny, přičemž každý má v zásadě možnost se k projednávaným záležitostem vyjádřit.“ (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, str. 341)

- Telefonický rozhovor

Jedná se o základní a nejčastější podobu zprostředkované (nepřímé) komunikace. Řadíme sem telefonické hovory mezi pracovníky i hromadné telekonference. U této podoby není možné spoléhat se na neverbální komunikaci a její efekty. Bývá nejběžněji formálnějšího rázu. (Tureckiová, 2004)

- Interní školicí programy

Tyto programy slouží k projednávání plánovaných cílů, taktik a strategií. Díky vyjasňování úmyslů dochází k tomu, že zaměstnanci porozumí a posléze přijmou dané firemní cíle. Podnik by tedy měl neustále rozvíjet školicí programy, protože „dostatečné objasnění je jedním ze stavebních kamenů přijetí úkolů nebo změny“. (Holá, 2006, str. 63)

Účelným nástrojem pro předávání znalostí a know-how jsou také interní školení. Jedná se například o školení při nástupu pracovníka do pracovního poměru, školení při formování týmu apod. Pro pořadající manažery je to šance pro zlepšování jejich komunikačních schopností a dovedností. Tento nástroj je využíván také k odstraňování potenciálních bariér v oblasti komunikace mezi zaměstnanci v týmu i mezi danými týmy. (Holá, 2006)

- Společenské a sportovní akce

Společenské akce jsou velmi účelnou možností pro dosažení zpětné vazby. Jsou pořádané v rámci různých příležitostí např. na začátku či konci kalendářního roku, firemní výročí. Při těchto akcích se jedná především o posílení týmové spolupráce, často pomocí sportovních aktivit, nebo interní prezentací.

Tyto akce se konají převážně mimo pracoviště, tudíž zde panuje neformální atmosféra a zaměstnanci se zde většinou osmělí a otevřeně dávají najevo své názory na chod firmy. Určitou funkci splňují společenské akce pořádané firmou i pro rodiny zaměstnanců. Jelikož firma má přímý i nepřímý vliv na vztahy v rodině pracovníků, je důležité, aby i rodiny zaujaly kladné stanovisko k firmě. (Holá, 2006)

Díky takovým to akcím může interní komunikace pozitivně ovlivňovat okolí podniku, např. do akcí tohoto typu se často prolíná i další funkce podnikové komunikace – CSR (Corporate Responsibility), tj. aukce, dobročinné bazary apod. (Dvořáková a kol., 2012)

2.4.2 Písemná komunikace

Komunikace v písemné formě se v organizaci používá zejména pro hromadná sdělení většímu počtu pracovníků, která mají za cíl informovat pracovníky v co nejkratším časovém úseku a v co nejširším záběru. Tato forma je také vhodná pro komunikaci hlavních dokumentů, které vymezují organizaci a působení firmy, z hlediska informovanosti zaměstnanců, kterým je obsah kdykoliv zpřístupněn. Písemnou formu komunikace zvolíme běžně tehdy, pokud je nutné zdůraznit oficiální důležitost psaných dokumentů. (Holá, 2006) Největší výhodou této formy je uchování informací v původní podobě a jejich zpětné ověřování. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012) Nevýhodou psané formy komunikace ovšem je prodlení poskytování informací a opožděná nebo žádná zpětná vazba. Tudíž si šířitel sdělení není jistý, zda byla jeho zpráva správně pochopena. V současné době je ručně psaná korespondence již výjimkou a nese velmi formální charakter. Může se jednat o ručně vyplněné formuláře, dopisy k výročí, písemné vzkazy, údaje od uchazečů o zaměstnání apod. Dále si ovšem ukážeme nejčastější nástroje písemné komunikace zajišťované tištěnými médii. (Tureckiová, 2004)

- Firemní časopis a noviny

Časopisy vydávané firmou slouží především k informování o firemních výsledcích. Bývají oblíbeným komunikačním nástrojem pro zaměstnance, jelikož dávají přednost, když jsou jim informace předloženy v souvislosti s životem firmy (jejích zaměstnanců), namísto strohých faktů ve výroční zprávě. (Holá, 2006) „V současné době časopisy mají stále více charakter lifestyleových časopisů a komunikují formou tzv. infotainmentu, tedy kombinací zpravodajství a zábavy.“ Zárukou úspěchu je dávat stále větší důraz na volnočasovou a obrazovou složku. (Dvořádková a kol., 2012, str. 398)

Ve firemních časopisech či novinách by ovšem neměl chybět přehled budoucích akcí a také shrnutí akcí minulých. Firma tento komunikační nástroj může využít také pro objasnění podnikových záměrů, zveřejnění odpovědí managementu na otázky zaměstnanců z oblasti řízení firmy apod. (Holá, 2006)

- Nástěnky

Nástěnky jsou nejviditelnějším nástrojem komunikace. Je důležité hlídat jejich aktuálnost, a aby neobsahovali přespříliš nadbytečných informací. S tím souvisí jedna z nevýhod nástěnek, a to jsou fyzické úkony spojené s neustálou kontrolou a odstraňování nepovolených oznámeních. (Armstrong, 2015) Důležité je také umístění nástěnky z důvodů zajištění její dostupnosti a účinnosti. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012)

Tento jednoduchý komunikační nástroj je vhodný tehdy, kdy informace mají delší časovou platnost, a je nutné, aby pracovníci měli tato důležitá sdělení stále na očích, například přehled plánů či plnění úkolů. Nástěnky jsou určeny nejen pro informování zaměstnanců, ale také pro jejich názory a dotazy, tím pádem nástěnky mohou představovat oboustranný komunikační kanál. Z výše uvedeného vyplývá, že nástěnky mohou obsahovat stejné informace jako firemní časopis či noviny, ovšem s jednodušším aktualizováním informací. (Holá, 2006)

- Oběžník

Oběžníky se používají pro šíření naléhavých a aktuálních zpráv, které musí být zveřejněny bez odkladu a tudíž nepočkají do dalšího čísla firemních novin či časopisu. U některých podniků oběžníky zcela nahrazují firemní noviny. Pro jejich užitečnost je důležité zajistit rychlou distribuci každému členovi cílové skupiny. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012)

2.4.3 Elektronická komunikace

Elektronická forma nahrazuje papírovou formu dokumentů. Umožňuje velmi účinně sdílet, archivovat a distribuovat dokumenty zejména prostřednictvím elektronické pošty, podnikové sítě a intranetu. (Holá, 2006) Tato forma nám umožňuje komunikaci s lidmi značně vzdálenými. Patří do ní například e-mail, firemní chaty či videokonference. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012)

Výhodou elektronické komunikace ve firmách je nejen rychlost přenosu informací, ale také možnost přenášet velké množství těchto informací velkému počtu adresátů. Další výhodou je, že elektronická forma umožňuje téměř okamžitou zpětnou vazbu nebo alespoň potvrzení o přijetí sdělení. Za nevýhodu můžeme považovat vyšší pořizovací náklady a náklady na údržbu a provoz sítí. Díky elektronické komunikaci také dochází k omezování osobních kontaktů mezi zaměstnanci, tudíž dochází i ke snížení využívání verbální a neverbální komunikace. (Tureckiová, 2004)

- Intranet

Intranet je stále více používanou interní počítačovou sítí pro sdělování informací v organizacích. Jedná se zejména o interní webové stránky a interní elektronickou poštu. Je tedy zřejmé, že intranet může fungovat pouze na pracovišti, kde má každý pracovník přístup k počítači. Na tuto síť mají přístup pouze zaměstnanci firmy a další firmou oprávněné osoby. (Armstrong, 2015) Nejdůležitějším rysem a předností je sdílení daných informací v reálném čase. Pro zaměstnance intranet funguje hlavně jako jakási sdílená nástěnka, protože zde mohou najít vše o firmě a jejím fungování. Intranet je také jeden z vhodných komunikačních nástrojů pro zajištění zpětné vazby, jelikož poskytuje prakticky bezprostřední odezvu. Lze na něm snadno sledovat změny on-line v zaměstnaneckých anketách a průzkumech. (Holá, 2006)

2.5 Funkční interní komunikace

Hlavní předpoklad efektivity interní komunikace je nepodcenění tvorby a řízení podnikového komunikačního systému. Platí to hlavně v dnešní době, kdy vztah mezi podnikem a jeho okolím a rychlost a preciznost předávaných informací i způsoby jejich zpracování má zásadní význam pro udržení a rozvoj konkurenceschopnosti podniku. Efektivita interní komunikace je podmíněna „schopností efektivní komunikace jednotlivých členů firmy.“ (Tureckiová, 2004, str. 117)

Úspěšná interní komunikace je taková, která docílí všech svých cílů, a také je výsledkem uskutečňování dlouhodobé strategie. Tato strategie patří do celkové komunikační strategie firmy, používá veškeré komunikační kanály a jasně formuluje klíčová sdělení. Dalším předpokladem účinné interní komunikace je „jednoznačná podpora nejvyššího vedení a vybudování silné pozice specializovanému oddělení uvnitř společnosti.“ (Dvořáková a kol., 2012, str. 401)

Určujícím rysem efektivní a funkční interní komunikace je vícesměrnost. Jedná se o vertikální i horizontální komunikaci, tudíž komunikaci ve všech vrstvách organizace, která obsahuje zpětnou vazbu. Takováto interní komunikace umožňuje firmě reagovat na změny a přinášet nové myšlenky. (Dvořáková a kol., 2012)

Aby podnikovou komunikaci bylo možno označit za funkční, měla by splňovat následující podmínky. (Mikuláščík, 2003, str. 216)

1. Zaměstnanci podniku znají podnikové cíle a jsou seznamováni s jejich případnými změnami, jsou také seznamováni s názory vedení k aktuálním záležitostem.
2. V podniku jsou podporovány formální a pracovní vztahy, ale také vztahy neformální, a tedy nejsou kladeny překážky neformální komunikaci a do určité míry je tolerována i nepracovní komunikace (ovšem nesmí přesáhnout určitou mez).
3. Jsou posilovány pozitivní vztahy a postoje.
4. Nadřízení pracovníci znají pracovní potenciál a možnosti jednotlivců svého týmu.
5. Nadřízení znají pracovní kompetence jednotlivců svého týmu a jejich práci koordinují a organizují.
6. Každý jednatel zná cíle a záměry svého týmu.
7. Každý pracovník ví, co má dělat, co se od něj očekává. Nemá jen vědět, co má dělat, ale tako to opravdu dělat.

8. Nezbytné je poskytování zpětné vazby na všech úrovních. S tím souvisí také vzájemné ujišťování o oboustranném pochopení.
9. Při spolupráci se očekává vzájemná informovanost.
10. Autoritativnost a zdůrazňování moci efektivnost komunikace snižuj. Čím vyšší je míra uplatňování moci, tím vyšší jsou náklady.
11. Nezbytná je loajalita a identifikace pracovníka s podnikovými a skupinovými cíli.

2.5.1 Cíle interní komunikace

Hlavní cíl firemní komunikace je informační a vztahové propojení organizace. Jedná se o propojení směrem dovnitř, ale také ven, tj. komunikace s okolím podniku. Hlavní cíl interní komunikace můžeme dále rozpracovat na konkrétnější soubory cílů – viz dále. (Tureckiová, 2004)

Cíle interní komunikace mohou být tedy definovány: (Holá, 2006, str. 21)

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

Tyto jednotlivé cíle se navzájem překrývají a mohou být formulovány ještě podrobněji. Každá firma si své cíle může určit sama a mohou být různé pro různá období, ovšem je důležité je pak dále rozvést v komunikačním plánu. Tyto cíle a cesty k jejich dosažení tvoří strategii. (Holá, 2006)

Další autoři popisují cíl interní komunikace obecněji, a to následovně: „Skutečným cílem interní komunikační strategie není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace.“ (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, str. 127)

2.6 Nefunkční interní komunikace

Jak již bylo zmíněno, fungující interní komunikace je pro firmu velmi důležitá, proto aby byla schopná přestát veškeré změny a útoky dynamického vývoje vnějšího okolí. Hlavním problémem nefungující interní komunikace je odlišné porozumění obsahu interní komunikace. Především v komunikaci mezi managementem a pracovníky oběma směry. Někdy dochází k tomu, že se nároky na komunikaci zcela míjejí. Je nutné si uvědomit, že komunikaci nenaplňují pouze informace, které management sděluje zaměstnancům dle jejich uvážení bez zjištění, co by zaměstnanci chtěli slyšet. (Holá, 2006)

2.6.1 Projevy a důsledky

Nejčastějšími projevy nedostatečné interní komunikace jsou dle J. Holé nedostatek informací, neúplné informace a nejednoznačné informace. Díky těmto nedostatkům dochází k vzniku informačního vaku a šumu, který má za následek snížení efektivity činnosti firmy. Komunikační šum, který znamená nepřesné, zmatené a zkreslení informace, vzniká tokem informací. Může k němu dojít v různých částech komunikačního procesu nebo nefunkčností komunikačních kanálů. Dochází k němu často díky nepochopení základního principu manažerské komunikace a to nejčastěji z těchto mylných myšlenek: komunikace je pouhé sdělování, základem komunikace je podat informaci, komunikace funguje sama o sobě apod. (Holá, 2006, str. 14)

Důsledky špatné interní komunikace mohou znamenat pro firmu velké potíže, protože nefungující komunikace ve firmě vede zaměstnance k: (Holá, 2006, str. 14)

- demotivaci
- nerozhodnosti
- pasivitě
- frustraci

Tyto důsledky často přerůstají až k špatné kondici procesů a činností, dochází k větší míře fluktuace zaměstnanců, vzniká nezájem o firemní cíle a díky neúčinné zpětné vazbě může dojít k nesprávnému nastavení strategie. (Holá, 2006)

2.6.2 Komunikační bariéry

Veškeré poruchy v komunikaci vznikají působením komunikačních bariér. Jedná se o veškeré překážky, které je nutné překonat, aby komunikace mohla být uskutečněna. Nejčastější komunikační bariéry uvádím v následující tabulce:

Tab. č. 1: Bariéry v komunikaci

A. Externí bariéry (vlivy prostředí) dále rozdělené na vlivy:	
Fyzikálního prostředí vyrušování, hluk v okolí a z okolí, vizuální ruchy, nevhodná teplota, osvětlení, prašnost prostředí...	Sociálního prostředí různé kulturní prostředí, z něhož pocházejí aktéři komunikace (různé zvyklosti)
B. Vnitřní bariéry (interní vlivy) členěné na:	
Fyzické a fyziologické fyzické nepohodlí, momentální zdravotní stav, vady zraku, sluchu, výslovnosti..	Psychické a psychologické strach z neúspěchu, rodinné a osobní problémy, zaměření na vlastní potřeby, promítání emocí do komunikace....
Sociální předsudky a bariéry vyplývající ze zastávaných postojů...	Sémantické rozdílná kulturní a sociální zkušenost a úroveň promítající se do používaného jazyka (slang, odborný žargon) a vedoucí k rozdílně pochopeným významům

Zdroj: Vlastní zpracování 2018 dle M. Tureckiové, 2004

Nejproblematictější bariéry, které vstupují do průběhu komunikačního procesu a z hlediska jeho optimalizace, jsou vnitřní dlouhodobé osobnostní faktory. Je tomu tak, proto, že většina z nich není zřejmá hned a některé se mohou ukázat až po delší době. V situaci, kdy k těmto problémům v interní komunikaci dojde, je nutná okamžitá reakce managementu a veškeré tyto akty podchytit a omezit tím jejich opakované nastání. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012)

2.7 Mezikulturní komunikace

V současné době hlavně díky rychlému vývoji techniky, dopravních prostředků a také informovanosti o ostatních místech na zemi jsou lidé mnohem více pohyblivější. „Současný trend integrace lidských společností i průmyslových a obchodních společností, označovaný jako globalizace, je dokladem toho, že kultury se mnohem častěji setkávají v rámci individuálních i skupinových kontaktů.“ (Mikuláščík, 2003, str. 292) Sřet odlišných kultur a národů je mnohem rychlejší, běžnější a úspornější především díky telefonnímu, elektronickému a televiznímu spojení.

Kulturu označujeme jako: „obecně uznávané společenské hodnoty, zvyky, obyčeje a morálku, které jsou vyjádřeny v různých symbolech a šablonách předávaných z generace na generaci, které umožňují formy dorozumívání, chápání a také rozvíjení vědění.“ (Mikuláščík, 2003, str. 294) Většina lidí si svou kulturu uvědomuje až v okamžiku, kdy se dostanou do kontaktu s kulturou odlišnou.

V současné době roste počet nadnárodních společností. Tyto organizace jsou postaveny na sdělení společných strategií, vizí a často i společného managementu. Úroveň prosperity firmy ovlivňuje zejména mezinárodní marketing, hledání zaměstnanců a zefektivnění mezinárodní komunikace. (Mikuláščík, 2003)

Manažeři musí být připraveni na to, že při výkonu své práce se budou muset vypořádat s komunikací na mezinárodní úrovni a to i tehdy kdy nebudou součástí nadnárodní organizace. Při komunikaci s jedincem s odlišnou kulturou je nutné umět rozeznávat odlišnosti, které jsou určeny kulturou, a které jsou projevem člověka (jeho osobnosti). Je tedy nutné se před každou takovou komunikací dobře připravit a to v pracovním prostředí vyžaduje podporu vedení firmy. (Mikuláščík, 2003)

„Interkulturní kompetence je jednou z důležitých stránek sociální kompetence mezinárodních manažerů nebo pracovníků, kteří se ve své práci setkávají či přímo spolupracují s příslušníky cizích kultur.“ (Nový, Schroll-Machl, 2015, str. 37) Jedná se o schopnost vkládat se do interkulturních situací, schopnost pochopit, zvládat je a řešit v jejich souvislosti úkoly. Interkulturní učení může mít podobu interkulturního tréninku, který je zaměřen na lepší poznání kulturních standardů. Tento trénink je efektivní metodou pro urychlení procesu učení a zvýšení jeho kvality. (Nový, Schroll-Machl, 2015)

Praktická část

3 Interní komunikace společnosti Asahi Brands Europe, a. s.

3.1 Představení firmy

Obchodní firma Asahi Brands Europe, a.s. (dříve SABMiller Brands Europe a. s.) vznikla v roce 2011 odštěpením mezinárodní obchodní jednotky od pivovarské společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. Tato společnost má sídlo v Plzni na adrese Kopeckého sady 8. Hlavní podnikatelskou činností Asahi Brands Europe (dále jen ABE) je mezinárodní řízení značek pív či jiných nápojů vyráběných sesterskými společnostmi ze střední Evropy. Aktivity společnosti se soustředí především na podporu a distribuci střeoevropských pív a to zejména Pilsner Urquell, Velkopopovický Kozel, Gambrinus, Tyskie, a Lech. Další část podnikatelských činností společnosti ABE tvoří přímý export z Plzně. (Asahi Brands Europe, 2017)

Společnost ABE má možnost působit přímo v mnoha zemích pomocí svých zahraničních poboček a kanceláří, které jsou registrované v Německu, Rakousku, Španělsku a Švédsku. Největší pobočkou z hlediska objemu prodeje a počtu zaměstnanců je německá pobočka. S cílem zajistit cestu na švédský trh a získat větší podíl na celkových ziscích byla zřízena pobočka švédská. Rakouská pobočka má primární zaměření na značku Pilsner Urquell a díky její velké úspěšnosti se zde v roce 2017 otevřel lokální sklad a zboží se začalo prodávat i přímo obchodním řetězcům. Pobočka ve Španělsku se vyznačuje již několikátým rokem za sebou pozitivním hospodařením. (Výroční zpráva, 2017)

Společnost ABE má v současnosti rozmístěno na centrále v Plzni a ve všech pobočkách zhruba 110 zaměstnanců. Společnost se snaží čím dál více využívat méně škodlivé formy přepravy zboží a to převážně dopravu železniční nebo kombinovanou. (Výroční zpráva, 2017)

3.2 Organizační struktura

Společnost má pevně nastavenou organizační strukturu, která definuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a také řeší odpovědnost a vzájemné pravomoci. Na vedoucí pozici je výkonný ředitel společnosti, který se stará o chod celé firmy.

Výkonnému řediteli jsou podřízeni ředitele jednotlivých oddělení, konkrétně oddělení obchodní, finanční, lidských zdrojů a dodavatelského řetězce (Supply chain). Dalšími jeho podřízenými jsou oblastní manažeři zahraničních poboček.

Manažeři zahraničních poboček jsou nadřízení pro jejich tým pracovníků v dané zemi. Zmíněné čtyři oddělení jsou součástí exportního celku, který sídlí v Plzni.

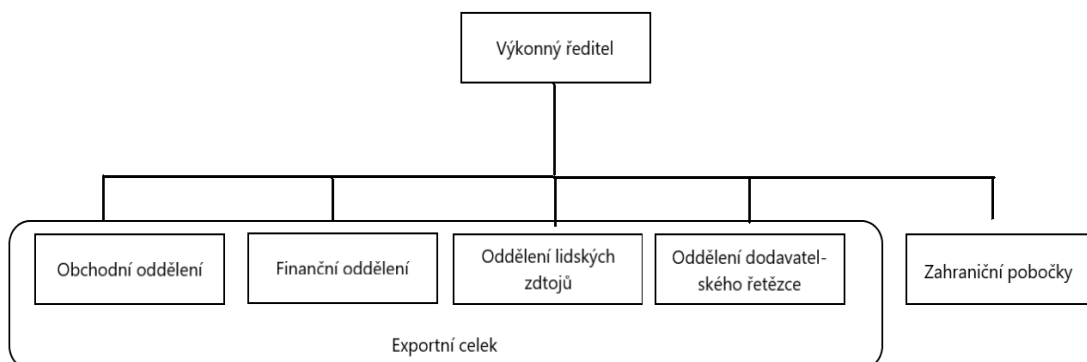
Obchodní ředitel odpovídá za rozvoj obchodní a prodejní strategie společnosti. Mezi jeho kompetence patří vedení, motivování a kontrola zaměstnanců. Toto oddělení má na starosti obchodní podporu a marketing společnosti a také kontrolu kvality. Tomuto oddělení jsou podřízeny pozice: vedoucí marketingových služeb, manažer kvality a projektový manažer.

Finanční ředitel je odpovědný za zajištění ekonomické a finanční stability společnosti a trvalý růst zisku. Pod finanční oddělení spadá finanční kontrolor a specialista, daňový poradce a právník. Dále sem také patří procurement manager neboli zajišťovatel nákupu.

Oddělení lidských zdrojů se specializuje na správu lidského kapitálu ve společnosti. Má na starosti především nábor nových zaměstnanců, řízení a odměňování stávajících zaměstnanců. Řediteli lidských zdrojů jsou podřízeni HR konzultant a manažer a administrativní pracovník.

Supply Chain neboli oddělení dodavatelského řetězce má na starost služby zákazníkům a logistiku. Ředitel tohoto oddělení je nadřízený pro specialisty zákaznického servisu, a manažery logistiky.

Obr. č. 4: Organizační struktura firmy Asahi Brands Europe, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování 2018

3.3 Nástroje interní komunikace firmy

V následujících kapitolách jsou popsány jednotlivé nástroje interní komunikace, které jsou používané společností ABE. Informace o systému interní komunikace byly zjištěny od ředitele jednoho z oddělení firmy.

3.3.1 Komunikace tváří v tvář

I ve společnosti ABE je komunikace tváří v tvář stále nejběžnější formou komunikace. Dochází k ní jak bezprostředně na pracovišti při výkonu práce, tak i na firemních společenských akcích. Sídlo společnosti se nachází v pouze dvoupatrovém domě a kanceláře jsou zde řešeny formou „Open space“. Tyto dvě skutečnosti velmi podporují neustálý přímý kontakt mezi zaměstnanci, ke kterému dochází tedy každodenně. Pro zaměstnance je velmi jednoduché požádat své spolupracovníky o pomoc v případě potřeby. Vedoucí jednotlivých oddělení mají sice oddělené kanceláře, ale stále se nachází na stejném patře jako jeho týmový pracovníci. Open space kanceláře často bývají hlavní příčinou stresu na pracovišti, to ovšem neplatí v této společnosti. Zaměstnanci mají k dispozici několik zasedacích místností, kde si mohou vyřizovat telefonáty s kolegy z jiných zemí či zákazníky, aby nerušily své spolupracovníky v kanceláři. Dále z výzkumu, který firma nedávno prováděla, vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojenější v otevřených kancelářích, kdy jsou v bezprostředním kontaktu s celým svým týmem najednou.

Firemní akce pro všechny zaměstnance firma pořádá pouze jedenkrát ročně a to vždy na konci kalendářního roku. Jedná se o Vánoční večírek, kde se zhodnotí pomocí interní prezentace uplynulé období. Různé sportovní akce nebo například hromadné obědy se již uskutečňují několikrát do roka. Tyto akce již nepořádá vedení firmy, ale mnohdy sami zaměstnanci nebo vedoucí jednotlivých oddělení. Pořádají se za účelem posilování týmové spolupráce nebo i neformálního zhodnocení různých aktivit daného oddělení.

3.3.2 Telefon

Další osobní formou komunikace ve společnosti jsou telefonické rozhovory. Opět kromě komunikace s kolegy a zákazníky využívají zaměstnanci společnosti ABE i hromadné telekonference. Jelikož se jedná o nadnárodní společnost, ne vždy se vyplatí cestovat za kolegy do zahraniční pobočky.

Jak již bylo zmíněno, především pro tyto hromadné telefonáty se zahraničními kolegy byly ve firmě zřízeny oddělené zasedací místnosti.

Zaměstnanci obchodního oddělení také používají tzv. sdílení obrazovky, a to zejména pro komunikaci s kolegy z německé pobočky. Jedná se o klasický hromadný telefonát, ovšem každý účastník má u sebe svůj vlastní notebook a prostřednictvím portálu WebEx navzájem sdílí své obrazovky. Pomocí toho portálu kolegové mohou sdílet své prezentace, obrázky, grafy či jakékoliv poznámky. V podstatě to funguje jako každá jiná schůzka či porada. Ve firmě ABE probíhají tyto schůzky jednou měsíčně a zaměstnanci zde hodnotí uplynulý měsíc a také si kladou další cíle či marketingové aktivity na tři měsíce dopředu. Každá schůzka má vždy pevně daný časový harmonogram, aby vyšla řada na každého, komu přísluší prezentovat potřebné informace.

3.3.3 Intranet

Pravděpodobně nejdůležitějším komunikačním nástrojem vedení společnosti ABE je firemní intranet neboli elektronická síť. Na tuto interní síť mají přístup pouze zaměstnanci firmy po přihlášení pod jejich uživatelským jménem. Tento portál je zpřístupněn i některým zákazníkům, ovšem ty po přihlášení vidí jen jeho část, a to internetový obchod firmy a informace o jednotlivých značkách, které firma distribuuje.

Jedná se o hlavní komunikační nástroj z několik důvodů. Zaměstnanci zde mají neustálý přístup k informacím, které jsou nezbytné pro fungování firmy. Interní síť tedy obsahuje veškeré firemní politiky, které jsou podle obsahu rozčleněny dle jednotlivých oddělení. Tyto politiky reprezentují pravidla a manuály firmy, podle nichž je nastavena spolupráce uvnitř organizace. Zaměstnanec zde najde:

- Zásady proti korupci

Tyto zásady popisují kodex obchodního chování a etiky v rámci celé společnosti. Firma nepovoluje jakékoliv formy úplatků nebo jiných nelegálních odměn. Tato pravidla se vztahují na všechny zaměstnance firmy, a to i včetně dočasných nebo smluvních zaměstnanců. Je nutné, aby zaměstnanci rozuměli těmto pravidlům a dodržovali je.

- Politiku platebních karet

Účelem této politiky je stanovení postupů pro vydávání a používání firemních platebních karet. Tato zásada je určena pro všechny zaměstnance, kterým byla poskytnuta firemní platební karta.

- Organizační a pracovní pravidla

Tento dokument je základním standardem společnosti ABE. Stanovuje základní organizační strukturu a organizační principy společnosti a vztahy nadřízenosti a podřízenosti vyplývající z těchto zásad. Dále určuje postavení a roli vedení společnosti, zásady interního řízení firmy a odpovědnost organizačních jednotek. Související s organizačními pravidly je systematizace pracovních pozic, která dále narušuje organizační strukturu až na jednotlivé pozice. Tento standard je závazný pro všechny zaměstnance společnosti ABE.

- Mezinárodní politika firemních aut

Firma ABE poskytuje svým zaměstnancům firemní automobily (či malé dodávky). Tento dokument vymezuje veškeré práva a povinnosti, které vznikají zaměstnancům i společnosti při využívání firemních automobilů. Součástí obsahu jsou také zásady využívání firemních automobilů, a to jak v zahraničí, tak v tuzemsku a pravidla pro výběr a přiřazování vozidel.

- Politika cestovních a výdajových poplatků

Tato politika definuje zásady týkajících se služebních cest a výdajů vzniklých v procesu. Zaměřuje se na leteckou dopravu a veškeré cestování na zemi, ubytování a další cestovní výdaje. Politika popisuje požadavek a schvalovací proces, stejně jako veškeré výdaje, které společnost pokryje.

- Zaměstnanecká politika týkající se alkoholu a zneužívání návykových látek

Účelem tohoto dokumentu je stanovení politiky společnosti ABE týkající se konzumace alkoholu a zneužívání návykových látek. Cílem těchto zásad je udržet bezpečné prostředí, pomáhat včasné identifikaci problémů souvisejících s drogami a alkoholem a stanovit jednotné standardy pro zaměstnance, pokud jde o alkohol a návykové látky. Zásady platí pro všechny zaměstnance, kteří jsou zaměstnáni nebo sídlí v kancelářích společnosti. Platí také pro zaměstnance mimo pracovní doby za podmínek stanovených v zásadách.

- Prohlášení o ochraně zdraví a bezpečnosti

Jedná se o prohlášení společnosti o dodržování veškerých stanovených zásad a opatření respektujících zdraví a bezpečnost jejich zaměstnanců.

- Pokyny pro získávání talentů

Cílem tohoto dokumentu je stanovit podrobné kroky pro proces získávání talentů. Tento proces definuje veškeré klíčové role a odpovědnosti všech zainteresovaných stran v tomto procesu.

Firemní intranet dále obsahuje funkce jednotlivých oddělení. Jde o efektivní sdílení veškerých potřebných dokumentů, které jsou přístupné pro všechny zaměstnance a nachází se přehledně na jednom místě. HR oddělení obsahuje formulář pro nástup nového zaměstnance až po jeho rozvoj talentů a odměňování. Finanční oddělení zde sdílí dokumenty o nákladových střediscích, bankovních detailech firmy, finanční formuláře a směnné kurzy. Oddělení dodavatelského řetězce dává k dispozici systémovou příručku, formuláře pro nového zákazníka, informace o dopravě a plánování poptávky. Dalšími sdílenými dokumenty jsou zprávy měsíčních marketingových aktivit a týdenní zprávy o prodeji. Veškeré tyto informace a dokumenty jsou pravidelně aktualizovány vždy odpovědným pracovníkem.

3.3.4 E-mail

Komunikace prostřednictvím e-mailů je v této společnosti na denním pořádku. Zaměstnanci pomocí e-mailu komunikují jak mezi sebou, tak s externími zájmovými skupinami firmy, a to především se zákazníky. Pomocí e-mailové aplikace si zaměstnanci mohou lépe organizovat čas a úkoly. Zaměstnanci si mezi sebou sdílí své kalendáře akcí a díky tomu si mohou lépe naplánovat další společné schůzky či porady. Ředitel společnosti i ředitelé jednotlivých oddělení mají tyto kalendáře akcí vždy veřejné pro všechny, aby každý věděl, kdy bude jejich nadřízený mít volno na případnou osobní konzultaci.

3.3.5 Aplikace Yammer

Tento komunikační nástroj byl ve firmě zaveden před nedávnou dobou. Yammer je sociální síťová služba, která se používá pro komunikaci uvnitř společnosti. Je tedy přístupná pouze pro zaměstnance firmy a opět se zde zaměstnanci přihlašují na soukromý účet. Pomocí této sociální sítě se sdílejí veškeré marketingové aktivity ze všech akcí pořádané společností ABE. Zaměstnanci z České republiky, tak například mohou vidět, jak vypadala reklamní kampaň značky Kozel v Německu apod., a mohou na to reagovat. Jedná se o neformální sdílení informací napříč celou společností.

3.3.6 Porady

Každé oddělení uskutečňuje měsíční porady. Zde ředitel oddělení zhodnotí uplynulý měsíc a sdělí svému týmu další cíle pro následující měsíc. Tyto porady jsou dopředu oznámeny zaměstnancům pomocí plánovacího kalendáře přes e-mail a většinou mají předem daný program. Pokud vznikne problémová situace, která vyžaduje aktuální řešení, svolává ředitel oddělení poradu mimo předem stanovený termín.

Na začátku tohoto roku ředitel společnosti zavedl měsíční porady se zaměstnanci celého exportního oddělení pod názvem „Oběd s ředitelem“. Jedná se o neformální poradu, kde se všichni hromadně sejdou nad obědem. Dochází zde také k hodnocení předchozího měsíce, upřesnění dalších cílů, objasnění některých změn, které proběhly a také porovnání skutečné situace firmy od plánovaného stavu. Zde se hovoří o celé firmě, nikoliv pouze o jednom oddělení. Tyto neformální porady jsou mezi zaměstnanci velmi oblíbené, protože zde panuje příjemná atmosféra.

3.3.7 Školení, vzdělávání

Ve firmě také probíhají e-learningové kurzy, ovšem pouze ty, které dle směrnic musí být splněny a tudíž jsou pro každého zaměstnance povinné. Jedná se o kurzy bezpečnosti na pracovišti, kurz řidičů a požární kurz.

Společnost svým zaměstnancům také umožňuje zdokonalovat se v jejich jazykových schopnostech a dovednostech. Jazykové kurzy probíhají v zasedacích místnostech firmy, kam dochází externí školitelka. Zaměstnanci si dle svého časového programu s vedoucí kurzu domlouvají hodiny individuálně. Nejčastěji vyučované jazyky jsou angličtina a němčina.

Dále mají zaměstnanci možnost účastnit se různých externích kurzů a školení. Tyto kurzy jsou ovšem vedením firmy organizovány pouze výjimečně, a to především na přání zaměstnanců.

4 Analýza rozhovorového šetření

4.1 Realizace sběru dat

Pro analýzu interní komunikace ve firmě z pohledu zaměstnanců byl použit kvalitativní výzkum, konkrétně polostrukturovaný rozhovor. Tento typ rozhovoru má vždy předem připravenou strukturu otázek, kterou tazatel může měnit dle situace. První částí přípravy rozhovoru bylo vytvořit výzkumné otázky. Následné seřazení jednotlivých otázek dle jejich provázanosti a důležitosti bylo dalším bodem přípravy. Důležité také bylo promyslet si dopředu možné podotázky související s tématem.

Sběr dat se uskutečnil v lednu 2018 na pracovišti firmy ABE. Rozhovory byly prováděny s 8 zaměstnanci firmy. Pro obsáhnutí výsledků napříč celým exportním celkem, byli vybráni vždy 2 zaměstnanci z každého oddělení, tj. oddělení obchodní, finanční, lidských zdrojů a dodavatelského řetězce. Rozhovory trvaly 10 až maximálně 15 minut z důvodu pracovní vytíženosti zaměstnanců.

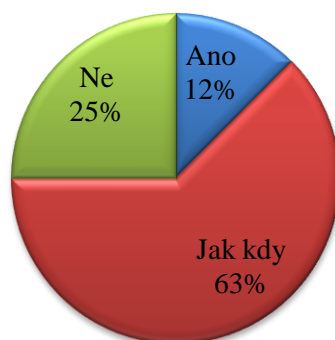
Struktura rozhovoru obsahuje 18 otázek, které byly vytvořeny tak, aby odpovídaly na dílčí cíle této práce. U některých otázek byl dotazovaným nabídnut výběr odpovědí, ovšem respondenti měli vždy možnost uvést své vlastní nápady. Většina otázek je typu ano/ne, ale respondenti u těchto otázek byli vyzváni, aby svou odpověď rozvedli a zdůvodnili. Tyto odpovědi jsou vždy shrnuty do grafu a následně pro úplnost doplněny podrobnějším popisem. Seznam otázek naleznete v příloze A.

4.2 Výsledky rozhovorů

V této kapitole jsou popsány a graficky znázorněny odpovědi dotazovaných zaměstnanců na jednotlivé otázky výzkumu:

Obr. č. 5: Hodnocení otázky č. 1

Máte pocit, že Vám vedení firmy nic nezatajuje a veškeré důležité informace Vám sděluje (tedy hovoří s Vámi otevřeně)?

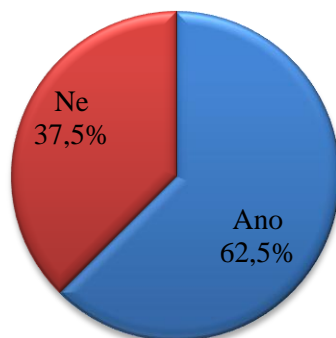


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Pouze jeden respondent je spokojen s předávanými informacemi od vedení firmy a je přesvědčen, že firma nic nezatajuje. Opačně smýšlí 25 % dotazovaných. Myslí si, že vedení firmy jim určitě neříká všechny důležité informace, i přesto, že se jich bezprostředně týkají. Také mají pocit, že hodně negativních zpráv z počátku vedení zatajuje, tudíž tyto informace vyjdou najevo až tehdy, kdy s nimi zaměstnanci již nemohou nic dělat. Zbýlých 63 % zaměstnanců, kteří se účastnili rozhovorového šetření, se domnívá, že vedení firmy s nimi komunikuje otevřeně, ovšem i přesto uvedli pár příkladů, kdy tomu tak nebylo. Například uvedli, že při nedávných změnách, které ve firmě proběhly (změna vedení, personální a organizační změny), většina zaměstnanců nevěděla proč k nim došlo. Jeden z respondentů také poznamenal, že zatajování informací pociťuje od svého přímého nadřízeného (ředitel jednoho z oddělení) nikoliv od vedení firmy, především v problémových situacích.

Obr. č. 6: Hodnocení otázky č. 2

Vysvětluje Vám vedení firmy důležité informace dostatečně srozumitelně (záleží mu na Vašem pochopení)?

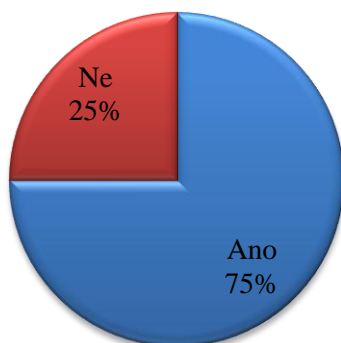


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tato otázka souvisí a navazuje na otázku předcházející. Více jak většina respondentů na ni odpověděla kladně, tudíž informace, které jim vedení předává, jim přijdou dosti srozumitelné. Pokud mají zaměstnanci na dané téma otázky, vedení firmy se je snaží zodpovědět. Respondenti, kteří na předešlou otázku reagovali záporně, reagovali stejně i na tuto otázku. Jeden respondent opět hovořil o vedoucím týmu, u kterého shledává velké nedostatky v komunikačních dovednostech, a to ve stylu sdělování důležitých popřípadě nepříjemných informací. Další respondent hovořil již o zmíněných personálních změnách, kdy při oficiálním oznámení těchto změn vedení nebylo zcela srozumitelně schopno tyto změny zaměstnancům vysvětlit.

Obr. č. 7: Hodnocení otázky č. 3

Víte jaké jsou záměry firmy pro tento rok?

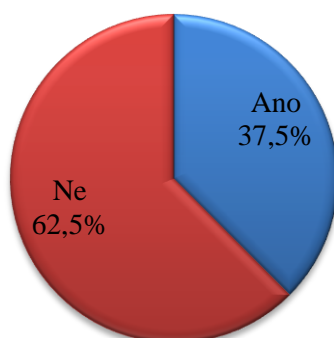


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

S firemními cíly je obeznána více jak půlka zaměstnanců. Všichni uvedli, že záměry firmy se diskutují skoro na každé schůzi oddělení, kdy se porovnává plánovaný stav se skutečností a zda firma směřuje ke svému stanovenému cíli. Pouze dva z dotazovaných odpověděli, že znají pouze záměry jejich oddělení nikoli záměry celé firmy pro tento rok.

Obr. č. 8: Hodnocení otázky č. 4

Máte možnost navrhnout zlepšení chodu firmy?



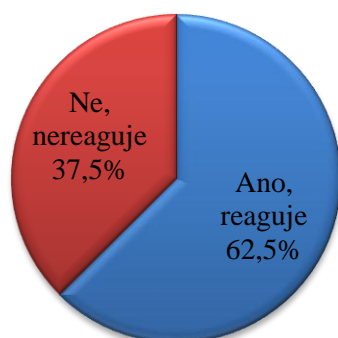
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Procento dotazovaných, kteří se domnívají, že mají možnost navrhnout zlepšení na chodu firmy činí pouhých 37,5 %. Respondenti byli dále vyzváni, aby pospali způsoby, kterými mohou vedení firmy tyto návrhy podat.

Jejich nejčastější odpovědí bylo, že tyto své návrhy předají svému nadřízenému (řediteli oddělení), který je poté předá vedení firmy. Pokud návrh na zlepšení pochází od celého pracovního týmu, poté si s vedením firmy tým domluví schůzku, kde návrh prezentují. 62,5 % respondentů si ovšem nemyslí, že mají možnost se vyjádřit k fungování firmy. Uvedli, že nad takovými návrhy sice osobně ani nepřemýšleli, ale i přes to si nejsou vědomi příležitostí, kdy a jak by je mohli vedení předat. Dále jeden z těchto respondentů uvedl, že ani na meetingu s ředitelem (který probíhá každý měsíc a je podrobněji popsán v předchozí kapitole) nejsou zaměstnanci vyzýváni k vyjadřování názorů na jiné než probírané téma.

Obr. č. 9: Hodnocení otázky č. 5

Reaguje vedení firmy na Vámi podané návrhy a připomínky (je ochotno je s Vámi probrat)?



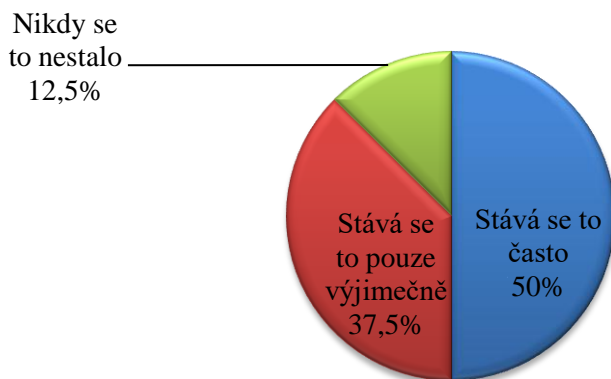
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Otázka číslo 8 poněkud navazuje na předešlou otázku. Můžeme vidět, že se procento záporných odpovědí na tuto otázku zmenšilo na 37,5 %. Respondenti uvedli, že je tomu tak, protože vedení firmy je otevřené návrhům a připomínkám na řešené téma či problémy. Většina respondentů sdělila, že jak vedení tak jejich přímý nadřízený se na poradách nebrání novým nápadům. Pouze tři z dotazovaných zaměstnanců, kteří odpovídali záporně, jsou s ochotou svých nadřízených vůči jejich návrhům nespokojeni.

Jako hlavní překážku vidí v nedostatku času vedení firmy a neochotu nadřízených s nimi různé připomínky řešit. Také se zmínili o tom, že by ve firmě uvítali anonymní schránku na právě takové zaměstnanecké návrhy a připomínky.

Obr. č. 10: Hodnocení otázky č. 6

Stává se ve Vaší firmě, že podstatné informace se k Vám dostávají spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje?

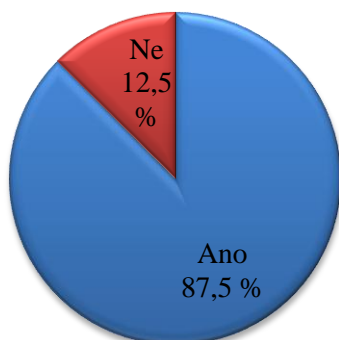


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Odpovědi na tuto otázku nejsou pro firmu moc příznivé. 50 % dotazovaných udává, že podstatné informace se po firmě šíří především z neoficiálních zdrojů nikoli přímo od vedení firmy, jak by tomu mělo být. 37,5 % respondentů odpovědělo, že se k nim dostanou informace z neoficiálního zdroje (například od kolegů) zřídka kdy, ale pouze jednomu z dotazovaných se to nikdy nestalo. Zaměstnanci řekli, že se to stává nejčastěji při personálních změnách nebo při změnách některých ze stanov firmy. Myslí si, že je tomu tak, protože firma informuje zaměstnance o plánovaných změnách příliš pozdě. Poté může docházet mezi pracovníky k šíření nesprávných a nepřesných informací.

Obr. č. 11: Hodnocení otázky č. 7

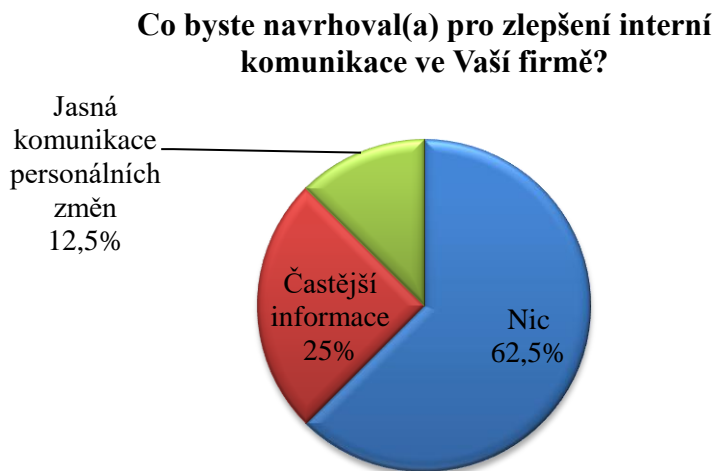
Myslíte si, že je ve Vaší firmě dobře a efektivně nastavena interní komunikace?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Na první otázku týkající se obecně celé komunikace uvnitř firmy odpověděla téměř většina, 7 respondentů, kladně a pouze 1 respondent záporně. Dotazovaný, který uvedl zápornou odpověď ji nadále rozvedl v tom smyslu, že interní komunikace a to především komunikace firmy s externími zájmovými skupinami je sice nastavená dobře, ovšem v komunikaci firmy se zaměstnancem jako jednotlivcem vidí hodně problémů, zejména v neosobním jednání a nejasných instrukcích. Naopak zbylých 87,5 % dotazovaných si myslí, že takto nastavená interní komunikace je jedním z důsledků dobré konkurenceschopnosti firmy na trhu.

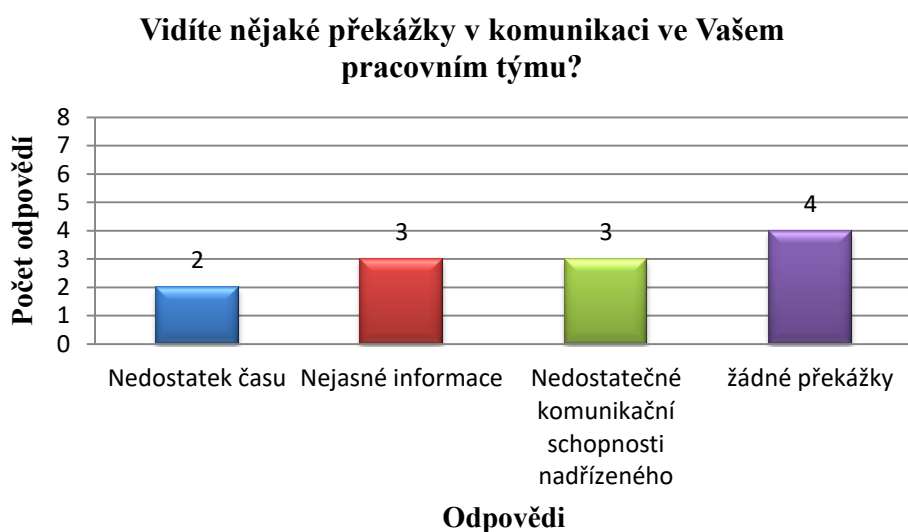
Obr. č. 12: Hodnocení otázky č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Více jak polovina respondentů, konkrétně 62,5 % je s interní komunikací spokojena a nenavrhovala by žádné zlepšení. Další čtvrtina by opět doporučila vedení firmy podávat informace zaměstnancům častěji. Vedení by se tak vyhnulo různým nedorozuměním, které vznikají z neúplných a nesprávných informací, které se šíří mezi zaměstnanci, pokud samo vedení nedá svým zaměstnancům jasné ačasné informace. Vedení firmy i ředitelé jednotlivých oddělení by také, podle jednoho z respondentů, měli jasněji a včas vysvětlovat personální změny, které se ve společnosti plánují, a především důvod proč k nim došlo. Respondent také uvedl, že takováto nejasná komunikace personálních změn vyvolává v zaměstnancích nedůvěru.

Obr. č. 13: Hodnocení otázky č. 9

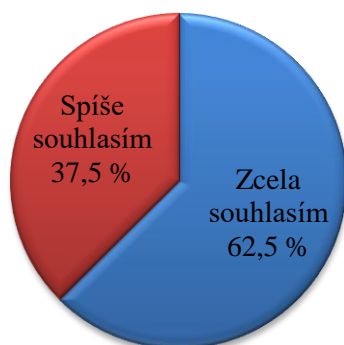


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

U této otázky uváděli respondenti více překážek, které se v jejich pracovním týmu vyskytly. Polovina dotazovaných uvedla, že žádné překážky nezaznamenala a se svými spolupracovníky je plně spokojena. Jeden respondent z nich rozvedl, že je jasné, že dochází k menší neshodám díky rozdílným názorům, ale to nelze popsat jako překážku, ale jedná se o běžný jev. Čtvrtka dotazovaných stěžovalo na nedostatek času, především nadřízeného pracovníka. Podle nich se často stává, že nastane situace, kterou nemohou vyřešit bez svého vedoucího, který ovšem pro ně není k dispozici. Značnou překážkou pro 37,5 % respondentů jsou nejasné informace, které jim nadřízený předává za účelem splnění určitého projektu. Stejně procento si také myslí, že jejich nadřízený nemá dostatečné komunikační schopnosti, jaké by měl mít na vedoucí pozici. Konkrétní nedostatky zmiňovali zaměstnanci v nedostatečné zpětné vazbě, v nepřesných informacích a také v neefektivním rozdělováním úkolů mezi jedince týmu.

Obr. č. 14: Hodnocení otázky č. 10

Můžete se v případě potřeby obrátit s pomocí na své spolupracovníky?

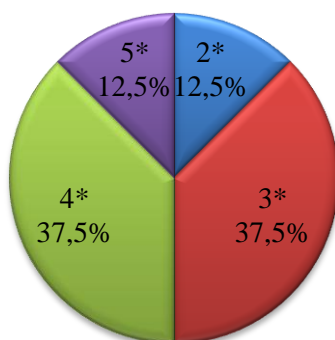


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Všichni dotazovaní souhlasili, že se svými kolegy vychází dobře a navzájem si pomáhají. 37,5 % respondentů přesto dále sdělilo, že se s pomocí nemůžou obrátit na všechny členy svého týmu. Kolikrát se raději chodí radit ke kolegům z jiného oddělení. Jde ale pouze o výjimečné situace nebo o jednotlivce v daném týmu, kteří se navzájem nemusí.

Obr. č. 15: Hodnocení otázky č. 11

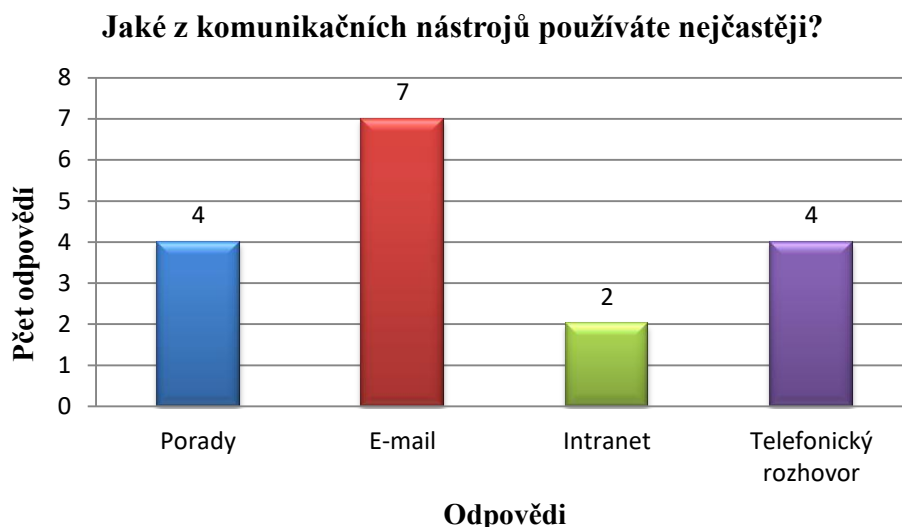
Jak byste celkově zhodnotili komunikaci s Vaším nadřízeným?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

U této otázky měli respondenti ohodnotit obecně komunikaci s jejich nadřízeným na hodnotící škále. 1 hvězdička znamená špatná, 5 hvězdiček velmi dobrá. Z grafu můžeme vidět, že polovina respondentů hodnotí komunikaci s nadřízeným kladně. 37,5 % hodnotí tuto komunikaci neutrálně, tudíž s ní nejsou nespokojení, ale ani spokojení. Pouze jeden respondent ji ohodnotil pouze 2 hvězdičkami.

Obr. č. 16: Hodnocení otázky č. 12

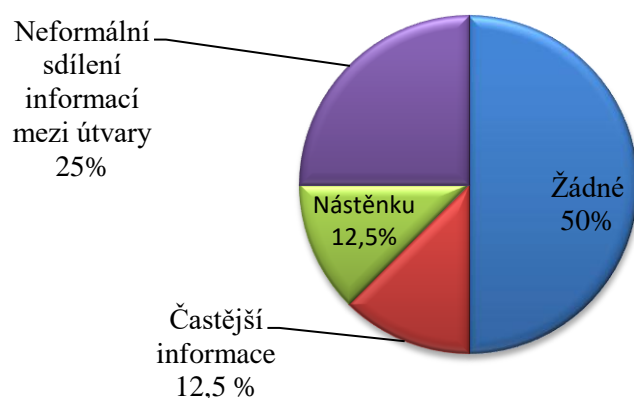


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

U této otázky dotazovaní zmiňovali více možností. Můžeme vidět, že nejpoužívanějším komunikačním nástrojem ve firmě je komunikace pomocí e-mailu. Respondenti uvedli, že e-mail používají každý den ke komunikaci s kolegy, nadřízeným a zákazníky. Někteří z nich zmínili, že jim pomáhá nejen v komunikaci, ale také v plánování schůzek a tedy k lepšímu rozvržení svého pracovního času. Stejně procentuálně zastoupeny jsou porady a telefonické rozhovory. Čtvrtina z respondentů také sdělili, že často používají firemní intranet. Jeden z těchto respondentů je ovšem pověřený za aktualizování dat na intranetu a druhý ho využívá především k stahování obecných informací o firmě.

Obr. č. 17: Hodnocení otázky č. 13

Přivítal(a) byste ve firmě nějaké jiné komunikační nástroje?

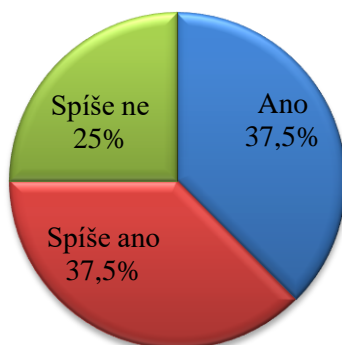


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Polovina respondentů odpovědělo, že by žádné jiné komunikační nástroje nepotřebovali a ani si nemyslí, že jsou jiné prostředky potřeba. Pravidelné porady a meetingy s ostatními odděleními by přivítalo 25 % respondentů. Chtěli by tak docílit častějšího a neformálního sdílení informací mezi jednotlivými odděleními. Podle těchto zaměstnanců by jim právě tyto porady a meetingy ušetřily spoustu času v případech, kdy je nutná spolupráce s kolegy z jiného oddělení, ale také by zefektivnily vykonanou společnou práci. Pouze jeden z dotazovaných odpověděl, že by zavedl nástěnku, kde by se vyvěšovaly nejaktuálnější informace. Myslí si, že v tomto ohledu upadla firma do stereotypu a sdílí aktuální informace jen na intranet, který ne každý pravidelně kontroluje. Tímto novým komunikačním nástrojem, by firma mohla docílit většího zájmu zaměstnanců o to co se ve firmě děje. Další jeden respondent neuvedl konkrétní nástroj, ale pouze to, že by uvítal častější informace podávané jak od nadřízených tak od vedení firmy.

Obr. č. 18: Hodnocení otázky č. 14

Dostává se Vám ve firmě dostačující zpětná vazba?

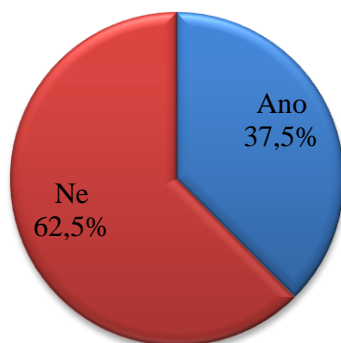


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Další otázka se týká zpětné vazby ve firmě. Můžeme vidět, že většina respondentů odpovědělo, že se jim e formě dostává zpětná vazba. Zaměstnanci uvedli, že jednou za půl roku vyplňují hodnotící formulář, díky kterému se jim pak od jejich vedoucího týmu dostane zpětná vazba. Krom jiného vyplňují tedy zaměstnanci ve formuláři sebe hodnocení formou napsání čtyř cílů či úspěchů, kterých si myslí, že dosáhli. Vyplněný formulář odevzdávají nadřízenému, který jim k tomu napíše svůj komentář. Na základě tohoto formuláře může dojít i v případě nutnosti k osobní konzultaci. 37,5 % dotazovaných však uvedla, že občas z důvodu velkého množství práce se na formuláře dostane pouze jeden krát za rok. Čtvrtina respondentů je se zpětnou vazbou ve firmě nespokojená. Uvedli, že jejich nadřízený po nich tyto formuláře povinně nevyžaduje a tudíž, jim ani nevěnuje tolik pozornosti, když je zaměstnanec vyplní a odevzdá.

Obr. č. 19: Hodnocení otázky č. 15

Máte možnost hodnotit Vašeho nadřízeného a vedení firmy?

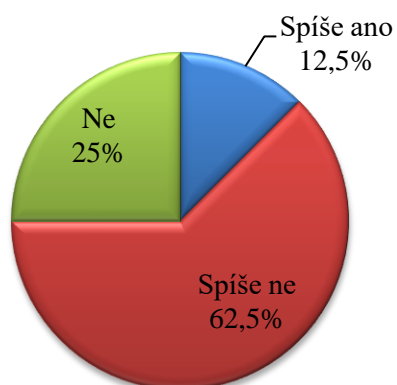


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z tohoto grafu můžeme vidět, že 62,5 % respondentů nemá možnost jakýmkoliv způsobem hodnotit svého nadřízeného ani vedení firmy. Někteří z nich uvedli, že by rádi měli možnost takového hodnocení prostřednictvím anonymních dotazníků nebo podobných formulářů, které vyplňují zaměstnanci kvůli zpětné vazbě pro ně. Jen tři respondenti sdělili, že jim jejich nadřízený při poradách dává prostor k jeho hodnocení.

Obr. č. 20: Hodnocení otázky č. 16

Je pro Vás problémová komunikace se spolupracovníky z jiné země?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tato otázka se zaměřuje na problematiku střetu zaměstnanců s jinou kulturou. Můžeme vidět, že téměř většině respondentů komunikace se spolupracovníky z jiné země problémy téměř nedělá. Na základě této odpovědi byla respondentům položena ještě jedna podotázka a to, aby se zamysleli, zda to cítili stejně, i když do této firmy nastoupili. Pouze jeden z těchto respondentů uvedl, že se s lidmi z cizích zemí komunikuje již řadu let a před tím než začal pracovat pro společnost ABE, tak byl součástí jiné nadnárodní společnosti, tudíž pro něj taková komunikace nepředstavuje žádný problém. Ostatní přiznali, že z počátku jim komunikace s cizinci dělala značné problémy. Někteří zmiňovali, že zprvu měli jazykové problémy, ale ty postupem času ustoupily. Další respondenti uvedli, že nejtěžší pro ně bylo si zvyknout na styl jejich jednání a komunikování, a to jak v písemné, tak i v osobní formě komunikace. Pouze jeden ze všech dotazovaných považuje komunikaci s kolegy z jiné země za problémovou, ale sám dodal, že je ve firmě krátce, tudíž si ještě zcela nezvykl. Některé konkrétní komunikační bariéry jsou zmíněny v následující otázce.

Obr. č. 21: Hodnocení otázky č. 17



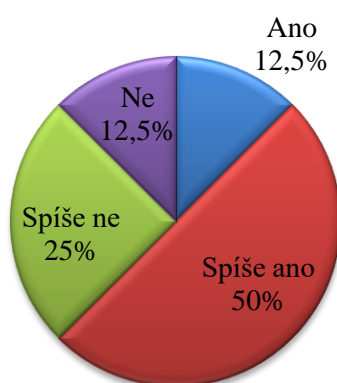
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

75 % dotazovaných odpovědělo, že nyní již žádné komunikační bariéry nezaznamenávají. Jen jeden z takto odpovídajících zaměstnanců uvedl, že občas dojde k rozporům, ale v tom nevidí příčinu jiné národnosti. Jako jednu z komunikačních bariér, na které jeden respondent narazil při komunikaci se spolupracovníky z jiné země, uvedl složitější dorozumívání oproti kolegům z ČR.

Podle tohoto respondenta se nejednou stalo, že díky špatnému porozumění e-mailových zpráv došlo k dodávce rozdílného počtu marketingových a propagačních materiálů. Další z dotazovaných považuje své jazykové dovednosti za stále velkou bariéru při komunikaci s kolegy z jiné země.

Obr. č. 22: Hodnocení otázky č. 18

Chtěli byste se zúčastnit komunikačního tréninku pro zlepšení Vašich komunikačních dovedností?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Poslední otázkou v rozhovorovém šetření bylo respondentům dán prostor na vyjádření, zda by se chtěli sami zúčastnit komunikačního kurzu, aby zjistili jak jsou na tom jejich komunikační dovednosti, popřípadě mít možnost je zlepšit. Pouze jeden respondent se žádného takové kurzu zúčastnit nechtěl a jako důvod uvedl nedostatek času. 25 % respondentů se vyjádřilo také záporně, ovšem jen proto, že se na začátku tohoto roku jednoho takového kurzu již zúčastnili. Jednalo se o víkendový kurz, tudíž se dalšího tréninku nejméně další rok zúčastnit nechtějí. Více jak polovina dotazovaných by ovšem uvítala možnost zlepšit své komunikační dovednosti. 50 % respondentů se ovšem obává časové náročnosti kurzu, jak z osobního tak z pracovního hlediska. Uvedli, že kdyby kurzy byly kratší a častější měli by o ně velký zájem.

4.3 Vyhodnocení a shrnutí rozhovorů

Pro snazší a lepší shrnutí otázek a jejich následné vyhodnocení byly otázky rozděleny do následujících oblastí:

- Systém interní komunikace – otázky č. 1 – 6
- Spokojenost zaměstnanců s interní komunikací – otázky č. 7 - 8
- Komunikace a vztahy v pracovním týmu – otázky č. 9 - 11
- Nejpoužívanější komunikační nástroje – otázky č. 12 - 13
- Zpětnovazebný systém – otázky č. 14 - 15
- Mezikulturní komunikace – otázky č. 16 - 18

4.3.1 Systém interní komunikace

Podle odpovědí zaměstnanců na prvních šest otázek můžeme vidět, že komunikace mezi zaměstnanci a vedením firmy je dostačující, ovšem ne zcela přesvědčivá. Je zřejmé, že firmě záleží na tom, aby její zaměstnanci byli dobře informováni o dění ve společnosti. Je tomu tak, protože většina zaměstnanců zná firemní cíle. Firma také dobře reaguje na návrhy zaměstnanců na probírané problémy. Společnosti tedy záleží na názorech jejich pracovníků. Negativním výsledkem ze souboru těchto otázek je, že zaměstnanci nemají možnost navrhnout celkové zlepšení chodu firmy. Většina zaměstnanců má také dojem, že vedení firmy před nimi zatajuje důležité informace, což velmi nabourává důvěru zaměstnanců ve firmu. Dalším negativem je, že většina takových informací se pak šíří mezi zaměstnanci z neoficiálních zdrojů.

4.3.2 Spokojenost zaměstnanců s interní komunikací

Interní komunikace je podle zaměstnanců nastavena dobře a efektivně, dle jejich vyjádření. Toto zjištění je pro firmu velmi pozitivní zjištění, protože ukazuje, že zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni. Více jak polovinu dotazovaných zaměstnanců ani nenapadlo žádné možné zlepšení interní komunikace. Někteří zaměstnanci vyjádřili svůj názor, že pro zefektivnění firemní komunikace by firma měla častěji podávat důležité informace svým zaměstnancům. Toho lze jednoduše docílit například zavedením oběžníku nebo nástěnky. Další návrh, kterým by se vedení firmy mělo zabývat je přesnější vysvětlování personálních změn.

4.3.3 Komunikace a vztahy v pracovním týmu

Je zřejmé, že zaměstnanci jsou ve svých pracovních týmech velmi spokojeni. S kolegy vychází a panuje mezi nimi přátelská atmosféra. V takových týmech je kvalitní spolupráce a tým vykazuje lepší výsledky. I přesto překvapivě zaměstnanci uvedli jako překážku nedostatečné komunikační schopnosti vedoucího týmu, nejasné informace od něho. Můžeme tedy soudit, že zaměstnanci jsou více spokojeni s komunikací mezi sebou než se svým nadřízeným.

4.3.4 Nejpoužívanější komunikační nástroje

Zaměstnanci firmy nejčastěji požívají obvyklé komunikační nástroje používané v pracovním prostředí. Jedná se o e-mail, telefon, porady a intranet. S těmito nástroji jsou zaměstnanci spokojeni a pouze někteří z nich by chtěli přidat porady s dalšími odděleními nebo nástěnku. Pomocí těchto nástrojů mohou zaměstnanci efektivně komunikovat napříč celou firmou.

4.3.5 Zpětnovazebný systém

Zpětná vazba je v interní komunikaci jednou z nejdůležitějších oblastí. Je podstatné, aby probíhala oběma směry, tedy nařízený hodnotí podřízeného a nadřízený je hodnocen podřízeným. Podle uskutečněných rozhovorů většina zaměstnanců dostává dostačující zpětnou vazbu od svého vedoucího týmu na základě vyplňovaných formulářů. Jen zaměstnanci jednoho z oddělení jsou se zpětnou vazbou nespokojeni, což je zapříčiněno nedostatečným zájmem vedoucího jejich týmu. Nepříznivým výsledkem ovšem je, že zaměstnanci nemají možnost hodnotit svého nadřízeného, tudíž je zde porušena oboustranná komunikace. Zaměstnanci firmy si přitom přejí mít možnost svého nadřízeného hodnotit. Firma by zaměstnancům měla zajistit možnost hodnocení svého nadřízeného, protože obousměrná zpětná vazba je důležitá pro nastavení otevřené a důvěrné atmosféry v pracovním týmu, díky které se lépe dosáhne plánovaného cíle.

4.3.6 Mezikulturní komunikace

Z rozhovorů vyplynulo, že většina zaměstnanců této firmy nevidí problém v komunikaci s kolegy z jiné země (s jinými zvyky a styly pracování). Jedná se však o zaměstnance, kteří jsou ve firmě již řadu let, a proto jsou na své kolegy zvyklí, ovšem tomu tak nebylo na začátku jejich působení ve firmě.

Je jasné, že každému novému zaměstnanci chvíli trvá než se adaptuje v novém pracovním prostředí, ovšem ještě těžší a delší to může být pokud jeho zaměstnavatel je nadnárodní společnost. Taková firma by měla nově přicházejícím pracovníkům tento proces co nejvíce ulehčit možnými kurzy či školeními, které by je připravilo na práci v nadnárodní společnosti.

5 Návrhy a doporučení

Průzkum prokázal, že interní komunikace společnosti Asahi Brands Europe, a. s. je nastavena dobře a úroveň její funkčnosti je velmi vysoká. Tuto úroveň je možné ovšem ještě zvýšit, a to odstraněním nedostatků, které průzkum odhalil. Jedná se o oblasti zpětné vazby, komunikačních dovedností vedoucích pracovníků, systém interní komunikace, komunikačních prostředků a práce v nadnárodní společnosti. Na základě těchto zjištěných problémových oblastí byl vypracován komunikační plán pro zefektivnění používání komunikačních nástrojů. Vedení firmy by mělo tento plán každoročně aktualizovat. Navrhnutý komunikační plán obsahuje nejen nástroje, které firma již používá, ale také nově doporučené komunikační činnosti, které by firma měla zapracovat do svého plánu za účelem zlepšení interní komunikace, viz příloha B. Přidané komunikační činnosti firmy jsou v plánu zvýrazněny a v následující části budou podrobněji popsány.

- Systém interní komunikace

První oblast, ve které se nachází nedostatky je obecně systém interní komunikace a informovanost pracovníků. Zaměstnanci firmy nemají oficiální možnost vyjádřit své názory na chod celé firmy. Tento nedostatek lze jednoduše vyřešit zavedením **konzultačních hodin** jak pro výkonného ředitele, tak i pro ředitele jednotlivých oddělení. Je důležité, aby zaměstnanci měli možnost se svým nadřízeným sdílet své názory, postoje a myšlenky. Konzultace mohou také sloužit k objasnění různých záležitostí a změn. Nadřízený by si měl vymezit dobu pro diskusi se svými spolupracovníky. Vyjadřuje tím zájem o své zaměstnance, kterým tak dává pocit, že jsou pro firmu důležití. Tyto konzultace si každý ředitel rozvrhne sám dle vlastního pracovního programu, avšak minimálně jednou za měsíc.

Vedení firmy by se rozhodně mělo více soustředit na **neustálou informovanost** svých zaměstnanců. Zamezilo by tím šíření informací z neoficiálních zdrojů a také podezření zaměstnanců, že jim vedení nedává ucelené informace. Za tímto účelem by firma měla bezprostředně po vzniku nových skutečností informovat své zaměstnance pomocí intranetu, svolání porady, zřízením nástěnky nebo e-mailem.

Konkrétní komunikační kanál záleží na struktuře nových informací. Veškeré důležité sdělení například personální změny či strukturální změny je vhodné předat zaměstnancům osobně, tedy na poradě. Pokud se jedná například pouze o změnu v nějakém dokumentu, pravidlech či manuálech, které jsou k dispozici na intranetu je vhodné na takové aktualizace upozornit zaměstnance e-mailem. Nástěnka je vhodná pro sdělení, které je potřeba, aby zaměstnanci měli neustále na očích, jako jsou hlavní cíle celé firmy pro daný rok. Na nástěnku je také vhodné umístit cíle a úkoly jednotlivých týmů a v jaké fázi se nachází. Dalším prvkem, který by na nástěnce neměl chybět je harmonogram plánovaných akcí a důležitých porad a meetingů. Firma by měla pořídit dvě korkové nástěnky, každou do jednoho patra sídla firmy. Společnost nástěnky může nakoupit na internetovém obchodě Activa, se kterým již má dlouhodobou smlouvu a výhodné ceny. Náklady na pořízení nástěnek jsou uvedeny v následující tabulce:

Tab. č. 2: Náklady na pořízení nástěnek

Cena nástěnky (80x60cm)	180,94 Kč vč. DPH
Počet nástěnek	2
Celkové náklady	361,88 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tyto náklady jsou pro firmu minimální, avšak aby nástěnky byly efektivní je důležité, aby obě obsahovaly stejné aktuální informace. Aktuální zpravodajství by mělo probíhat průběžně a jsou za něj zodpovědný především vedoucí pracovníci.

- Rozvoj komunikačních dovedností

Další problém vidí zaměstnanci v komunikačních schopnostech a dovednostech svého nadřízeného. Vedoucí pracovník vede tým lidí a právě komunikace je hlavním předpokladem efektivního fungování týmu a následně celé firmy. Firma by tedy měla mít zájem o rozvíjení komunikačních dovedností manažerů pomocí **vzdělávacích kurzů** či tréninků. Těchto komunikačních kurzů by se měli zúčastnit manažeři napříč celým exportním celkem. Jedná se o kurzy, které budou pořádané mimo firmu a minimálně 2x ročně.

Pro tyto kurzy může společnost ABE využít firmu PEFEK Training & Consulting s.r.o., která je na trhu již řadu let a nabízí nejkvalitnější služby. Firma připravuje kurzy, školení a tréninky na míru podle požadavků zákazníka a nabízí kompletní zajištění těchto kurzů. Náklady na kurz pro jednoho zaměstnance jsou zobrazeny v následující tabulce:

Tab. č. 3: Náklady na kurz komunikačních dovedností

Cena jednodenního kurzu	7 250 Kč vč. DPH
Počet kurzů za rok	2
Celkové roční náklady	14 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Cílem tohoto konkrétního kurzu je naučit účastníky efektivně a sebejistě komunikovat, vést kvalitní rozhovory, zvládat i složitější komunikační situace a dosáhnout svých cílů v komunikaci.

Jelikož manažeři ovlivňují všechny zaměstnance firmy, ovlivňují tedy i úspěšnost a chod celé firmy. Tyto náklady by pro takovou nadnárodní firmu jako je ABE mohli být zanedbatelné oproti těm, které by mohli vzniknout při nedodržování stanovených cílů v důsledku špatného vedení a spolupráce zaměstnanců.

- Zpětnovazebný systém

Pro zlepšení této oblasti interní komunikace by firma měla zavést roční **hodnocení spokojenosti zaměstnanců**. Tím by zaměstnancům dala možnost zhodnotit své nadřízené a zjistila by potřebné informace o spokojenosti zaměstnanců v různých oblastech firemních procesů. Takové hodnocení by mělo probíhat formou anonymních dotazníků sdílených pomocí intranetu. Zavedením průzkumu spokojenosti zaměstnanců dostane firma strukturovanou zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, která je důležitá pro zjištění problémů a pro zavádění následných opatření. Za tento formulář by měl být zodpovědný ředitel oddělení lidských zdrojů.

Dotazník by měl obsahovat následující otázky:

1. Napište v jakém oddělení pracujete.
2. Napište na jaké pozici pracujete.
3. Napište jak dlouho pracujete ve firmě.
4. Jste spokojen(a) se vztahy se svým přímým nadřízeným?
5. Jak byste ohodnotil(a) komunikaci se svým přímým nadřízeným?

6. Zapojuje se Váš nadřízený do Vašeho profesního rozvoje?
7. Jak dostupný je Váš nadřízený zaměstnancům?
8. Hodnotí Váš nadřízený poctivě Vámi vykonanou práci?
9. Jak často dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu?
10. Naslouchá Váš nadřízený názorům zaměstnancům?
11. Co si myslíte, že Váš nadřízený potřebuje k vylepšení pracovních výkonů?
12. Označte prosím jak jste spokojeni s následujícími oblastmi. (1-málo, 5-hodně)

- odměny	1	2	3	4	5
- pružnost pracovní doby	1	2	3	4	5
- zatížení úkoly	1	2	3	4	5
- postavení firmy na trhu	1	2	3	4	5
- stabilita zaměstnání	1	2	3	4	5
- možnost kariérního rozvoje	1	2	3	4	5
- školení nabízená firmou	1	2	3	4	5
- komunikace a vztahy s kolegy	1	2	3	4	5
- firemní atmosféra	1	2	3	4	5
- práce na zajímavých projektech	1	2	3	4	5

- Práce v nadnárodní společnosti

Jak již bylo zmíněno v předcházející kapitole firma by měla nově přichozím zaměstnancům nabízet lepší interní školení, které by jim ulehčilo nástup a zrychlilo tak proces adaptace zaměstnance v novém pracovním prostředí nadnárodní firmy. První část školení, kterou firma již využívá, slouží ke klasickému seznámení nového zaměstnance s pravidly firmy, její kulturou, organizací a strategií firmy apod. Druhá část by měla být zaměřena spíše na rozvoj komunikačních dovedností v oblasti interkulturní komunikace jedince.

Jedná se o **interkulturní trénink**, který v obecné rovině má několik typů, které závisí na sledovaném cíli. Pro firmu ABE je nejvhodnější typ tréninku, který připraví jedince na interkulturní spolupráci pomocí zprostředkování informací. Tento typ tréninku je především zaměřen na předávání zkušeností spolupracovníků, kteří komunikují s kolegy z jiné země v této firmě již řadu let, tudíž takový trénink bude probíhat z interních zdrojů firmy a nevzniknou další nutné náklady.

Pro zajištění efektivity tohoto typu tréninku je důležité dodržet určitou strukturu. Jedná se o nutné skutečnosti, které musí být při tréninku probrány:

- Ekonomická a politická situace v dané zemi
- Sociální vztahy jedinců v dané zemi
- Osobní poznatky z psychologického a sociologického hlediska

Konkrétněji je nyní pospán tento trénink na příkladu:

Pokud bude do firmy přijímán nový pracovník do marketingového týmu obchodního oddělení, který bude mít na starost marketingové aktivity v Německu. Bude tedy nutné, aby ho jeho vedoucí týmu, který má zkušenosti s německými kolegy nejprve podrobněji seznámil s ekonomickou a politickou situací v dané zemi, ale i s ekonomickou situací této firmy na německém trhu. Dále bude novému zaměstnanci předávat zkušenosti co se týká chování a jednání Němců, které je důležité znát pro dosažení pracovních cílů a úkolů. Jedná se například o skutečnosti, že Němci striktně oddělují své osobní životy a city od pracovních výkonů, mají rádi vše uspořádané, dodržují všechny nastavená pravidla a normy a hlavně dodržují naplánovaný časový harmonogram. Je tedy důležité tyto skutečnosti respektovat, aby nedocházelo ke konfliktům. Poté přijde místo na to, kdy zaučující pracovník bude předávat své osobní zkušenosti s německými kolegy.

Takový typ tréninku je vhodný vést pomocí připravených prezentací, obrázků a grafických znázornění. Jak bylo pospáno v teoretické části, tento trénink je účinnou metodou, která urychluje procesu učení zaměstnanců. Za tyto školení by měl být zodpovědný ředitel oddělení lidských zdrojů.

- Komunikační nástroje

Poslední oblastí, kde průzkum ukázal menší nedostatky byly i komunikační nástroje firmy. Zaměstnanci projeví zájem o častější a neformální sdílení informací mezi jednotlivými odděleními. Za tímto účelem by firma měla jednou čtvrtletně pořádat **meetingy mezi odděleními**, které by sloužily k lepší komunikaci mezi jednotlivými týmy a zefektivnily tak společně vykonávanou práci mezi nimi. Meetingy by měli pořádat ředitelé jednotlivých oddělení.

Závěr

Tato práce splnila své stanovené cíle jak ve své teoretické, tak v praktické části. V teoretické části byl nejprve vymezen pojem komunikace z obecného hlediska a dále pokračovala pouze oblastí interní komunikace. Komunikace, která probíhá uvnitř firmy mezi zaměstnanci. V této části byla práce zaměřena především na formy a nástroje interní komunikace, které jsou ve firmách nejběžněji používány. Dále byla pospána jak vypadá funkční komunikace uvnitř firmy a jaké jsou její cíle. Posledním tématem této části byly komunikační bariéry, které se mohou při komunikaci mezi zaměstnanci vyskytovat a působit na pracovišti problémy.

Praktická část poté navazovala na poznatky shrnuté v části teoretické. Cílem této části práce bylo navrhnout opatření k řešení klíčových problémů, které prokázala provedená analýza interní komunikace firmy. Tato analýza byla realizována na základě konzultace s ředitelem jednoho z oddělení a rozhovorového šetření se zaměstnanci firmy. Především podle výsledků rozhovorového šetření byly analyzovány problémové oblasti interní komunikace firmy. Největší nedostatky se prokázaly být ve zpětnovazebném systému interní komunikace firmy, komunikačních dovednostech vedoucích pracovníků a v nedostatečné informovanosti zaměstnanců. Další problémovou oblastí se ukázalo být nástup nových zaměstnanců, kteří nejsou dostatečně připraveni na práci v nadnárodní firmě. Pro odstranění těchto nedostatků byly firmě navrženy opatření k řešení těchto problémových oblastí, které byly dále zapracovány do komunikačního plánu. Tento komunikační plán bude předložen firmě s doporučením každoročního aktualizování a dle potřeby přidávání či ubírání komunikačních činností.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Bariéry v komunikaci	25
Tab. č. 2: Náklady na pořízení nástěnek	55
Tab. č. 3: Náklady na kurz komunikačních dovedností.....	56

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Schéma komunikačního procesu probíhajícího mezi dvěma.....	11
Obr. č. 2: Model komunikačního procesu.....	11
Obr. č. 3: Firemní strategie, kultura, osobnost a identita firmy a její.....	14
Obr. č. 4: Organizační struktura firmy Asahi Brands Europe, a. s.	29
Obr. č. 5: Hodnocení otázky č. 1	36
Obr. č. 6: Hodnocení otázky č. 2	37
Obr. č. 7: Hodnocení otázky č. 3	38
Obr. č. 8: Hodnocení otázky č. 4	38
Obr. č. 9: Hodnocení otázky č. 5	39
Obr. č. 10: Hodnocení otázky č. 6	40
Obr. č. 11: Hodnocení otázky č. 7	41
Obr. č. 12: Hodnocení otázky č. 8	42
Obr. č. 13: Hodnocení otázky č. 9	43
Obr. č. 14: Hodnocení otázky č. 10	44
Obr. č. 15: Hodnocení otázky č. 11	44
Obr. č. 16: Hodnocení otázky č. 12	45
Obr. č. 17: Hodnocení otázky č. 13	46
Obr. č. 18: Hodnocení otázky č. 14	47
Obr. č. 19: Hodnocení otázky č. 15	48
Obr. č. 20: Hodnocení otázky č. 16	48
Obr. č. 21: Hodnocení otázky č. 17	49
Obr. č. 22: Hodnocení otázky č. 18	50

Seznam použité literatury

Seznam knižních zdrojů:

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, JAROŠOVÁ, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.

NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.

STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

Seznam internetových zdrojů:

Asahi Brands Europe. O nás [online]. Plzeň: Asahi Brands Europe, 2017 [cit. 20. 3. 2018]. Dostupné z: <http://asahi-brands-europe.cz/o-nas.html>

Seznam ostatních zdrojů:

Výroční zpráva SABMiller Brands Europe a. s. Plzeň, SABMiller Brands Europe a. s., 2017.

Seznam příloh

Příloha A: Seznam výzkumných otázek

Příloha B: Komunikační plán

Příloha A

Seznam výzkumných otázek

1. Máte pocit, že Vám vedení firmy nic nezatajuje a veškeré důležité informace Vám sděluje (tedy hovoří s Vámi otevřeně)?
2. Vysvětluje Vám vedení firmy důležité informace dostatečně srozumitelně (záleží mu na Vašem pochopení)?
3. Víte jaké jsou záměry firmy pro tento rok?
4. Máte možnost navrhnout zlepšení chodu firmy?
5. Reaguje vedení firmy na Vámi podané návrhy a připomínky (je ochotno to s vámi probrat)?
6. Stává se ve Vaší firmě, že podstatné informace se k vám dostávají spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje (vedení firmy)?
7. Myslíte si, že je ve vaší firmě dobře a efektivně nastavena interní komunikace?
8. Co byste navrhoval(a) pro zlepšení interní komunikace ve Vaší firmě?
9. Vidíte nějaké překážky v komunikaci ve Vašem pracovním týmu?
10. Můžete se v případě potřeby obrátit s pomocí na své spolupracovníky?
11. Jak byste se celkově zhodnotili komunikaci s Vaším nadřízeným?
Hodnotící škála 1-5
1-nedostačující, 5-velmi dobrá
12. Jaké z komunikačních nástrojů používáte nejčastěji?
13. Přivítal(a) byste ve firmě nějaké jiné komunikační nástroje?
14. Dostává se Vám ve firmě dostačující zpětná vazba?
15. Máte možnost hodnotit Vašeho nadřízeného a vedení firmy?
16. Je pro Vás problémová komunikace se spolupracovníky z jiné země (s jinou kulturou)?
17. Pokud ano, na jaké konkrétní komunikační bariéry jste narazil(a)?
18. Chtěli byste se zúčastnit komunikačního tréninku pro zlepšení Vašich komunikačních dovedností?

Příloha B

Činnost	Termín konání	Cíl	Komunikační kanál	Odpovědná osoba	Zpětná vazba
Porady s ředitelem	Začátek každého měsíce	Zhodnocení uplynulého období, upřesnění celofiremních cílů	Neformální porada	Výkonný ředitel	Kontrola pochopení, roční hodnocení
Sportovní den	Květen	Posilování týmové spolupráce	Pozvánka e-mailem	<i>Vedení firmy</i>	<i>Provedený výzkum po akci</i>
Pravidelné porady oddělení (týmu)	Každý měsíc	Zhodnocení uplynulého období, upřesnění dalších cílů	Porada	Ředitel oddělení	Kontrola pochopení, shrnutí, roční hodnocení
<i>Pravidelné meetingy pro všechny oddělení</i>	<i>Každé čtvrtletí</i>	<i>Neformální sdílení informací mezi odděleními</i>	<i>Meeting</i>	<i>Ředitelé oddělení</i>	<i>Šetření přínosu ročním hodnocením</i>
<i>Hodnocení spokojenosti zaměstnanců</i>	<i>Leden</i>	<i>Sledování názorů a postojů zaměstnanců</i>	<i>Intranet</i>	<i>Ředitel oddělení HR</i>	<i>Výsledky výzkumu, zhodnocení zaměstnanci</i>
<i>Neustálá informovanost zaměstnanců</i>	<i>Průběžně</i>	<i>Zajištění předávání aktuálních informací zaměstnancům</i>	<i>Intranet, porada nástěnka, e-mail</i>	<i>Pověřený manažer</i>	<i>Šetření přínosu ročním hodnocením</i>
Interní školení	Průběžně	Zlepšování jazykových dovedností, školení nově přichozích zaměstnanců	E-learningové a jazykové kurzy, interní školení přes intranet	Vedení firmy, ředitel oddělení HR	Prověřování znalostí a kontrola pracovního výkon
<i>Externí vzdělávací kurzy</i>	<i>Pravidelně (min. 2x ročně)</i>	<i>Rozvoj komunikačních dovedností zaměstnanců a manažerů</i>	<i>Kurzy pořádané mimo firmu</i>		<i>Prověřování znalostí a kontrola pracovního výkon</i>
Vánoční večírek	Prosinec	Zhodnocení uplynulého období	Celofiremní shromáždění	Vedení firmy (pověřený manažer)	Provedený výzkum po akci
<i>Konzultace</i>	<i>Každý měsíc</i>	<i>Nabídnutí zaměstnancům dobu k diskusi</i>	<i>Konzultace</i>	<i>Každý ředitel oddělení</i>	<i>Šetření přínosu ročním hodnocením</i>

Abstrakt

KŘÍŽKOVÁ, Zuzana. *Interní komunikace ve firmě*. Plzeň, 2018. 64 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, komunikační nástroje, zpětná vazba, efektivní komunikace

Předložená práce se zabývá tématem interní komunikace ve firmě. Toto téma je neustále aktuální a důležité, protože správně nastavená firemní komunikace má vliv na chod celé firmy. Hlavním cílem této práce je analyzovat stav interní komunikace ve firmě a poté navrhnout opatření klíčových problémů. Teoretická část se zabývá nejprve obecným pojmem komunikace. Dále tato část charakterizuje firemní komunikaci, která probíhá uvnitř firmy, její formy, nástroje, cíle a komunikační bariéry. Praktická část odpovídá na otázku na jaké úrovni se nachází interní komunikace dané firmy. Analýza firemní komunikace byla provedena pomocí rozhovorového šetření a prokázala, že komunikace ve firmě je nastavena na dobré úrovni, avšak byly zjištěny určité problémové oblasti. Na závěr této práce jsou popsány návrhy a doporučení na zlepšení interní komunikace firmy.

Abstract

KŘÍŽKOVÁ, Zuzana. Internal communication in the company. Plzeň, 2018. 64 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: communication, internal communication, communication tools, feedback, effective communication

The topic of this work is the Internal Communication in the company. This topic is always up to date and important because well-established corporate communication has an impact on the core business. The main aim of this work is to analyze the state of internal communication in the company and then propose corrective activities of key problems. The theoretical part deals with the general concept of communication, characterizes the corporate communication within the company, its forms, tools, goals and communication barriers. The practical part evaluates the question of internal communication standards in chosen corporation. The interviews with employees were the main source for Internal Communication Analysis. Overall conclusion of analysis is proper environment, a few threats in this topic for improvement, though. By the end, I proposed some recommendations and ideas for improving the Internal Communication within the company.