

Optimalizace interní komunikace ve vybrané společnosti

Hana Pátková

Bakalářská práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Hana Pátková
Osobní číslo: K15223
Studijní program: B7202 Mediální a komunikační studia
Studijní obor: Marketingové komunikace
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Optimalizace interní komunikace ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k problematice interní komunikace
2. Definujte cíl, výzkumné otázky a metody práce
3. Proveďte kvalitativní a kvantitativní výzkum za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců společnosti s interní komunikací
4. Na základě zjištěných údajů formulujte doporučení ke zlepšení úrovně interní komunikace společnosti

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

HOLÁ, Jana, 2011. Jak zlepšit interní komunikaci. Vyd. 1. Brno : Computer Press, a.s., ISBN 978-80-251-2636-3

HOLÁ, Jana, 2006. Interní komunikace ve firmě. Vyd. 1. Brno : Computer Press, a.s., ISBN 80-251-1250-0

KOVARÍKOVÁ, Jarka, 2016. Interní komunikace je nutnost. Vyd. 1. Praha : Sirla. ISBN 978-80-906367-0-5

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. Marketing cesta k trhu. Vyd. 1. Plzeň : Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-48-2

WEBEROVÁ, Dagmar, 2013. Proces efektívnej komunikácie v projektovom manažemente. Vyd. 1. Zlín : VcRBuM. ISBN 978-80-87500-32-3

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Dagmar Weberová, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

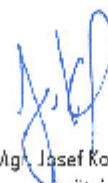
Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 3. dubna 2018



doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mg. Josef Kocourek, Ph.D.
vedoucí ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60⁴⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 6.4.2018

HANA
KATROVÁ
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47h Závazné právo zveřejněním práce

²⁾ Výsledky práce nevysvětlitelně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba včetně osobní ocenění a výsledky obhajoby předveditelným způsobem zveřejňují práci, kterou opravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Výsledky školní disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

³⁾ Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být již neméně pár pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo rovněž tak určeno, v místě převzaté vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce odložit ne více než jednu výpis, opisy nebo numeričárny.

⁴⁾ Práci, za kterou autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

⁵⁾ Vysoká škola může udělit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu, která předběžně byla zveřejněna, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odevzdání zveřejnění musí být spolu s odložením zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, až se jírá částka zveřejnění podle této písm. Jeden výpis práce k užití v práci na Univerzitě.

⁶⁾ Zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3.

⁷⁾ O právu autorském také upravuje škola nebo školská či vzdělávací zařízení, u které škola za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k výskumu vnitřní potřebě dle vyhrazené škola nebo studentem ke splnění školní nebo studijní povinnosti vyplývající z jeho právního vztahu ke škole nebo školské či vzdělávacího zařízení (školské dílo).

⁸⁾ Zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 školní dílo.

⁹⁾ Škola nebo školská či vzdělávací zařízení mají za nejvyšší přednost právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3) Autorský zákon) nebo rovněž tak uzavření bez ústředního účelu, mohou se tyto práva domáhat nahrazení obhajobního příspěvkem, jeho výše v souvislosti s § 35 odst. 3 zůstává nedotčena.

¹⁰⁾ Práci v elektronické podobě může autor školního díla své dílo užit či poskytnout třetímu licenci, není-li to v rozporu s oprávněným zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

¹¹⁾ Škola nebo školská či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla v případě, jim dovoleného v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle odstavce 1) do jejich skutečné výše; přitom se nepřetvárá k úplné výše: rozsáhlého školního nebo školského či vzdělávacího zařízení z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce řeší optimalizaci interní komunikace ve společnosti VLTAVA LABE MEDIA, a.s. V teoretické části jsou shrnuty pojmy potřebné k návrhům optimalizace interní komunikace, metodika výzkumu s navrženými způsoby realizace šetření. V praktické části, je charakteristika společnosti, kvantitativní a kvalitativní výzkum. V této části jsou také návrhy a doporučení k optimalizaci interní komunikace ve společnosti.

Klíčová slova: interní komunikace, komunikační mix, dotazníky, interview

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the optimization of internal communication in the company Vltava Labe MEDIA, Inc. The theoretical part summarizes the concepts leading to suggestions of optimization of internal communication, and methodology of research with proposed methods of realization of the survey.

In the practical part, the company is characterized, and both quantitative and qualitative researches are presented. In this section, recommendations for optimizing internal communication in the company are also made.

Keywords: internal communication, communication mix, questionnaires, interview

Děkuji v první řadě paní doc. PhDr. Dagmar Weberové, Ph.D., za vedení této práce. Zejména za vstřícnost, pochopení a pozitivní podporu.

Dále chci poděkovat vedení společnosti VLTAVA LABE MEDIA, a.s, že se postavilo výzvě a umožnilo mi provést výzkum, na kterém je tato práce založena. Díky patří i mému šéfovi panu Jiřímu Eichlerovi za podporu, snahu při sběru dat a hlavně pozitivní přístup.

Dále děkuji svému příteli a rodině, za podporu a trpělivost, kterou se mnou měli.

Já Hana Pátková prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	11
1.1 VYMEZENÍ POJMŮ V INTERNÍ KOMUNIKACI	12
1.1.1 Komunikační mix v interní komunikaci	12
1.1.2 Zpětná vazba	13
1.1.3 Horizontální komunikace	14
1.1.4 Vertikální komunikace	14
1.1.5 Zaměstnanec v interní komunikaci	14
1.2 FUNGUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	15
1.3 NEFUNKUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	16
2 ÚLOHA MANAŽERA V INTERNÍ KOMUNIKACI.....	18
2.1 MANAŽER A JEHO KOMPETENCE.....	18
2.2 MANAŽER A KOMUNIKAČNÍ MIX.....	18
2.3 MANAŽER A ZPĚTNÁ VAZBA.....	19
2.4 DOBRÝ MANAŽER.....	19
3 METODICKÁ ČÁST.....	21
3.1 IDENTIFIKACE PROBLÉMU A PŘÍLEŽITOSTI.....	21
3.2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	21
3.3 HLAVNÍ CÍL PRÁCE	21
3.4 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	22
3.5 NAČASOVÁNÍ	22
3.6 RESPONDENTI VÝZKUMU.....	22
3.7 METODIKA VÝZKUMU	23
3.7.1 Dotazník.....	23
3.7.2 Interview	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	27
4.1 HIERARCHIE SPOLEČNOSTI	27
4.2 INTERNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI.....	28
4.3 ROZBOR KOMUNIKAČNÍCH TOKŮ VE SPOLEČNOSTI.....	29
4.3.1 E-mailová komunikace.....	29
4.3.2 Telefonní komunikace.....	29
4.3.3 Osobní kontakt	29
4.3.4 Intranet	30
4.3.5 Shrnutí komunikačních toků ve společnosti	30
5 PRIMÁRNÍ VÝZKUM.....	31

5.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	31
5.1.1	Účel dotazníkového šetření	31
5.1.2	Rozložení otázek v dotazníku	31
5.1.3	Vyhodnocení celkové spokojenosti s komunikací ve společnosti (otázky 1-4)	33
5.1.4	Komunikační kanály a jejich využití ve společnosti (otázky 5-7)	36
5.1.5	Vertikální komunikace (otázky 8-11)	39
5.1.6	Komunikace a komunikační kanály mezi odděleními (otázky 12-16).....	42
5.1.7	Firemní intranet (otázky 17-20)	46
5.2	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	49
5.2.1	Účel kvalitativního šetření - interview	50
5.2.2	Rozložení otázek v interview	50
5.2.3	Komunikační kanály a jejich efektivita, kompetence nadřízeného (otázky 1-5)	51
5.2.4	Vyhodnocení spokojenosti s komunikací a se zpětnou vazbou podřízených (otázky 6-9).....	54
5.2.5	Spokojenost s horizontální komunikací, využívané komunikační kanály a společné projekty (otázky 10-12)	57
5.2.6	Firemní intranet, spokojenost, návrhy ke zlepšení (otázky 13-15)	58
5.3	SHRNUTÍ KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ.....	60
5.4	SHRNUTÍ KVANTITATIVNÍHO ŠETŘENÍ.....	62
5.5	POROVNÁNÍ KVANTITATIVNÍHO A KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ.....	65
6	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	67
6.1	VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 1 - JE INTERNÍ KOMUNIKACE JAK HORIZONTÁLNÍ, TAK VERTIKÁLNÍ VE VYDAVATELSTVÍ NA ÚROVNI DOSTAČUJÍCÍ A USPOKOJUJÍCÍ JAK PRO ZAMĚSTNANCE TAK NADŘÍZENÉ?	67
6.2	VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 2 - JSOU ZAMĚSTNANCI SPOKOJENI S KOMUNIKACÍ VE FIRMĚ, JAK SMĚREM K NADŘÍZENÝM, TAK SMĚREM NADŘÍZENÝCH K PODŘÍZENÝM?	67
6.3	VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 3 - JE MOŽNOST, A JAKÁ, K ELIMINACI NEDOSTATKŮ V INTERNÍ KOMUNIKACI?	67
6.4	VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 4 - JE FIREMNÍ INTRANET FUNKČNÍ A JSOU S NÍM JAK ZAMĚSTNANCI TAK NADŘÍZENÍ SPOKOJENI? JAKÉ NAVRHUJÍ ZAMĚSTNANCI A NADŘÍZENÍ ZMĚNY V JEHO POUŽITÍ?	68
7	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	69
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	73
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	75
	SEZNAM GRAFŮ	76
	SEZNAM TABULEK.....	78
	SEZNAM PŘÍLOH.....	79

ÚVOD

Tato bakalářská práce se bude zabývat analýzou interní komunikace ve společnosti VLTAVA LABE MEDIA, a. s., a to na horizontální a vertikální úrovni.

V poslední době začíná být kladen důraz na interní komunikaci ve společnosti VLM, a. s., čehož je důkazem vytvoření oddělení interní komunikace a další kroky nejvyššího vedení společnosti.

Interní komunikace je ve společnostech velmi důležitým prvkem. Spokojenost zaměstnance v pracovním prostředí, efektivní komunikační kanály, a další nástroje komunikačního mixu interní komunikace, dokážou zlepšit jak jméno a vnímání společnosti navenek, tak dokážou pozitivně ovlivnit výsledky v plnění stanovených plánů a cílů společnosti.

Zkoumanými odděleními budou nejpočetnější oddělení ve společnosti, a to oddělení obchodu a redakce ve všech pobočkách v České republice, na úrovni řadový zaměstnanec a jeho nadřízený. Zkoumána bude celková spokojenost s komunikací ve společnosti, spokojenost s komunikací jak nadřízených s podřízenými a naopak, tak komunikace mezi odděleními navzájem. Kvalitativním interview bude zkoumána také komunikace nadřízených mezi sebou.

Dotazníkovým šetřením a interview s nadřízenými budou také analyzovány komunikační kanály ve společnosti a jejich efektivita. Dále se budeme zabývat zpětnou vazbou, a to jak směrem od nadřízených, tak k zaměstnancům. Otázky budou také kladeny na společné eventové akce obou oddělení.

První část bakalářské práce definuje a zabývá se pojmy z interní komunikace a jejich teoretickou aplikací v prostředí společnosti. Stanoví cíle a výzkumné otázky práce. Také zde bude podrobný postup, jak bude šetření ve společnosti provedeno a kterými nástroji. Ve druhé části bude charakteristika společnosti, rozbor používaných komunikačních kanálů společnosti a zodpovězení, zda byl splněn cíl práce a zodpovězeny výzkumné otázky. Také zde nalezneme doporučení a návrhy k optimalizaci interní komunikace ve společnosti.

Cílem této bakalářské práce je dotazníkovým šetřením a rozhovory s nadřízenými analyzovat a zkoumat interní komunikaci a komunikační kanály ve společnosti. Na základě šetření doporučit a navrhnout možné změny a postupy v optimalizaci interní komunikace. Optimalizovaná komunikace může pozitivně ovlivnit jak vnímání společnosti, tak výsledky v plnění plánů a cílů společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace je nedílnou a velmi důležitou součástí komunikace firmy, která primárně směřuje dovnitř organizace. Kvalitní komunikace v organizaci je velmi důležitým proces, který dokáže ovlivnit tak základní jevy, jako je úspěšnost společnosti a sekundárně nastavuje sdělení o společnosti, které se snažíme komunikovat ven směrem k zákazníkům. Říká se, že prvním zákazníkem společnosti je její zaměstnanec. „*Kvalita komunikace je určitý konkrétní jev, ale probíhající komunikace je dynamický proces, který ovlivňuje podmínky prostředí a který probíhá v určitém kontextu a pod vlivem mnoha faktorů.*“ (Holá, 2011, s. 23) Jak říká Světlík, zásadním a hlavním cílem ve společnosti je:

- **Informovat** pracovníky o dění ve společnosti a jejich cílech
- **Motivovat** zaměstnance
- **Vytvářet** dobré podmínky pro práci, vytvořit atmosféru důvěry a podpory

(Světlík, 2005, s. 291)

Interní komunikace má také za úkol budovat u zaměstnanců pocit sounáležitosti se společností, která spolu s dalšími prvky tvoří osobitost firmy. To znamená, jak firma skrze zaměstnance působí navenek. Je důležité, aby zaměstnanec pochopil a znal poslání firmy. „*Dlouhodobé strategické cíle určují a formují žádoucí osobnost: poslání (mise) odráží osobnost a firemní kultury, rozhodnutí o positioningu směřující k žádoucí osobitosti.*“ (De Pelsmacker 2003, s. 33)

Pro kvalitní interní komunikaci ve společnosti je velmi důležitá podpora vedení. Vedení společnosti by mělo vnímat interní komunikaci jako nutnost a efektivní nástroj pro zvyšování produktivity. „*Jak jinak může dát zaměstnancům najevo, co je obsahem firemní strategie, jak se mají chovat v rámci firemní kultury, jaké chování je žádoucí a jaké ne a kam to vlastně všichni společně mají směřovat?*“ (Kovaříková 2016, s. 21)

Chyby a nedostatky v interní komunikaci mohou mít dalekosáhlé následky, počínaje odchodem kvalitních zaměstnanců, či dlouhodobě špatné klima v mikroprostředí společnosti, které dokáže ovlivnit i úspěšnost společnosti na trhu. V interní komunikaci jde o proces počínající mezi samotnými zaměstnanci, komunikaci nadřizených se zaměstnanci, vedením společnosti s manažery atd. I když si to často neuvědomujeme - interní komunikace začíná již příchodem do zaměstnání a pozdravením prvního člověka, kterého potkáme při vstupu do

práce. „Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi manažery a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích.“ (Holá 2006, s. 8). V jakékoliv komunikaci, a zejména v té interní, jde hlavně o předávání zpráv mezi odesílatelem informace a jejím příjemcem. „Pojem „komunikace“ znamená obousměrný tok informací.“ (Světlík 2005, s. 290) Přenos je vždy přes nějaké médium. V interní komunikaci jde zejména o intranet, hromadný e-mail, osobní e-mail zaměstnanci, anebo v neposlední řadě také osobní kontakt.

1.1 Vymezení pojmů v interní komunikaci

Interní komunikace je formální i neformální. Formální komunikace je organizována samotnou firmou, neformální probíhá často na firmě nezávisle. Jak uvádí Kovaříková, obojí spadá pod interní komunikaci. (Kovaříková, 2016, s. 5)

„Pracovní proces je procesem kooperace mezi jednotlivými články, a už z toho vyplývá nutnost komunikování.“ (Kovaříková, 2016, s. 6)

1.1.1 Komunikační mix v interní komunikaci

Jde o analogii k marketingovému mixu. Manažeři používají určité přesně definované nástroje ke komunikaci ve firmě. Jde o nástroje, na kterých se může stavět kvalitní komunikace ve firmě a pokud jsou dobře vedeny, bývá komunikace na dobré úrovni. Patří mezi ně například firemní akce, benefity a výhody, školení, sportovní akce, informace na intranetu, manažerská kontrola.

Nástroje interního komunikačního mixu dle Holé:

- **Reklama** - propagace nových kampaní, nových zaměstnaneckých výhod, pozvánka na firemní akci na nástěnkách, na intranetu nebo ve firemním časopise
- **Podpora prodeje** - materiály pro novinky a změny, marketingové materiály např. firemní trička, reklamní předměty, interní školení, sleva na nákup firemních produktů apod.
- **Public Relations** - pravidelné firemní akce např. sportovní či společenské, pravidelná hodnocení, zpravodajství o úspěších firmy a hlavně obecné dění ve firmě na intranetu, e-mailem nebo ve firemním časopise

- **Sponzorování** - zaměstnanecké výhody, příspěvky na kulturu apod.

(Holá, 2006, s. 24)

1.1.2 Zpětná vazba

Je velmi důležitou součástí interní komunikace. Nadřízení by se měli vždy snažit o to, aby jejich sdělení došlo ke svému adresátovi a v nejlepším případě, aby se dostalo zpět formou zpětné vazby. Tím vyjadřuje, jak adresát informaci pochopil a zda sdělení přijal tak, jak bylo vysláno. „*Zpětná vazba je sdělení, které příjemce vysílá zpět ke zdroji informace, je určitou formou reakce příjemce na získanou informaci. V případě osobní komunikace to může být gesto či verbální projev příjemce, v případě masové, neosobní komunikace se může jednat o žádoucí činnost.*“ (Světlík 2005, s. 179) Jak říká Holá, touto pomůckou je vedení informováno průběžně a může předcházet různým dezinformacím, řešit problémy ihned a napravovat špatně dekodované informace. Praxe ovšem častokrát nasvědčuje, že zpětná vazba není žádná, či mizivá a toto téma řeší jen třetina firem. (Holá, 2006, s. 20) Dle Weberové je komunikace nepřetržitým a zároveň nezávislým procesem, kde velmi záleží na tom, aby se odesílatel zprávy setkával se zpětnou vazbou, a tak se stával příjemcem zprávy a naopak. Tehdy začne docházet k plynulému toku informací a také k neustálé výměně rolí mezi odesílatelem a příjemcem. Pokud je komunikace jednostranná, dochází k jednostrannému odevzdávání informací, a to bez možnosti zpětné vazby. (Weberová, 2013, s. 23)

Zpětná vazba funguje jak ve vertikální, tak v horizontální komunikaci. Ve vertikální komunikaci by měli zaměstnanci mít pocit, že si mohou dovolit dát svému nadřízenému zpětnou vazbu ve formě vlastního názoru, aniž by měli obavy z potrestání, a tak stejně by měli nadřízení dávat zpětnou vazbu zaměstnanci, například zda jsou s jeho jednáním spokojeni či nikoliv, aniž by to nějak narušilo dobré vztahy. „*Zpětná vazba je důležitou podmínkou efektivního řízení*“. (Kovaříková 2016, s. 31) Pokud dle Kovaříkové manažer nedává zaměstnanci zpětnou vazbu, nemůže si zaměstnanec uvědomit, jaké dělá chyby a napravovat je. Bez této informace jede dále v zajetých kolejích. Dále říká, že je dobré zjišťovat, nastavovat a realizovat zpětnou vazbu na základě dotazníkových šetření. (Kovaříková 2016, s. 31)

1.1.3 Horizontální komunikace

Probíhá na stejné úrovni, to znamená například komunikace: zaměstnanec – zaměstnanec, zaměstnanci různých oddělení, které jsou na stejné úrovni mezi sebou, nadřízený – nadřízený. U nadřízených je to opět komunikace nadřízených rozdílných oddělení na stejné úrovni.

1.1.4 Vertikální komunikace

Tato komunikace probíhá na úrovni zespoda nahoru a naopak. Například: podřízený – nadřízený, nadřízený – podřízený.

1.1.5 Zaměstnanec v interní komunikaci

Zaměstnanci tvoří mikroprostředí ve společnosti. Skupina zaměstnanců znamená velmi široký pojem – ať už jde o jakoukoliv vykonávanou činnost ve společnosti, vždy se aktivně podílí na interní komunikaci. Dle Kovařikové je důležitá pro zaměstnance angažovanost na chodu společnosti. Angažovaný pracovník je také spokojeným pracovníkem, protože se může podílet na růstu společnosti. Dle Kovařikové je v průměru pouze 87 % zaměstnanců angažovaných. (Kovařiková 2016, s. 25) „Zaměstnanci jsou totiž prvními zákazníky firmy, jsou nositeli firemní image, dobrého jména a ve svých sociálních skupinách mohou podporovat či ničit dobré jméno firmy. Proto je v rámci komunikační a PR strategie kladen velký důraz na interní komunikaci, na využití nástrojů interních PR.“ (Jurášková 2015, s. 14)

Zaměstnanec v podstatě tvoří cílovou skupinu pro interní komunikaci a proto je důležité a nutné si uvědomit, kdo je naším zaměstnancem. Když toto pochopíme, dokážeme lépe nastavit interní komunikační kanály a přesně nastavit „jazyk“ a formu, jakou budeme k zaměstnancům hovořit. Dále také jakým způsobem budeme vyžadovat zpětnou vazbu. Jak říká Kovařiková – Ne každý kanál je vhodný pro každou cílovou skupinu. (Kovařiková 2016, s. 39) Určitě nebudeme volit e-mailovou komunikaci jako hlavní pro dělnické profese, a administrativním pracovníky nebudeme zahlcovat telefonáty, když můžeme informace poslat e-mailem. „Pokud mají zaměstnanci ze své firmy dobrý pocit, jejich pozitivní postoj je komunikován i širší veřejnosti.“ (Kotler 2007, s. 135)

1.1.6 Komunikační kanály v interní komunikaci

Abychom mohli správně interně komunikovat, musíme správně zvolit komunikační kanály. Informace dle uvážení šíříme souborem nástrojů interní komunikace. „*Optimální nastavení interních komunikačních kanálů může zabránit zejména informačním šumům a nedostatku informací, nicméně jeho nastavení nelze chápat jako vyřešení funkčnosti interní komunikace, neboť komunikační kanál je sice základem pro její fungování, ale současně je pouze nástrojem, jehož efektivní využívání vychází z manažerského řízení.*“ (Holá 2011, s. 190) Formami komunikace dle Holé, jsou:

Osobní forma (ústní komunikace) se skládá z osobních hovorů, telefonních hovorů, z týmových porad, školicích programů, dnů otevřených dveří, konzultací, manažerských pochůzek a společenských a sportovních akcí.

Vizuální a audiovizuální formy, které se skládají z *písemné formy* - výroční zprávy, firemní profil, manuály činností, firemní bulletiny/noviny, nástěnky a *vizuální formy* jako například firemní televize a rozhlas a **e-mailové komunikace**.

Firemní intranet – slouží jako informační a komunikační portál firmy. Je výborným kanálem pro sdělování aktuálních informací a dění ve společnosti. Jak říká Holá, Intranet má zajišťovat přístup do informačních systémů firmy a dodávat potřebné informace, které pracovníci potřebují k výkonu své práce. „*Z pohledu interní komunikace má intranet všechny předpoklady stát se hlavním nástrojem tohoto procesu, neboť může zajistit sdílení, distribuci a uchování všech informací důležitých pro fungování firmy.*“ (Holá 2011, s. 205)

1.2 Fungující interní komunikace

Pokud je interní komunikace ve společnosti prováděna správně, její výsledky dokážou ovlivnit další řadu faktorů. Dle Holé je hlavním rozpoznávacím faktorem spokojený a loajální zaměstnanec, který má pozitivní přístup. To vše se promítá v jeho výkonnosti. (Holá 2011, s. 122) Pracovní výkonnost je potom určujícím faktorem pro úspěchy společnosti. Pracovní poměr by měl být nastaven tak, že má pracovník možnost se vyvíjet, protože pocit stagnace je frustrující. „*Vzájemná komunikace, jednání a chování má obrovský vliv na pracovní výkonnost, lze to pozorovat zejména při výměně manažera, při budování týmu na základě otevřené komunikace, při odstraňování překážek vyšších výkonů apod. Výkonnost založená na motivaci pracovníka a týmu je dobře měřitelná.*“ (Holá 2011, s. 123) Společnost by měla řešit komplex komunikačních standardů, komunikačních kanálů, ověřovat jejich efektivitu

zpětnou vazbou od zaměstnanců. Pro určité jevy by měly být ve společnosti nastaveny komunikační plány a vhodná strategie. Společnost má při fungující interní komunikaci jasně nastavené firemní plány a cíle, které sdílejí a komunikují se zaměstnanci. Tímto podporují pozitivní vnímání společnosti a stoupá loajalita. „*Proto je nutné vyjasnit si vzájemná očekávání, co firma (majitel, management, přímý manažer) očekává od pracovníka a co pracovník očekává od manažera, managementu, majitele firmy.*“ (Holá 2011, s. 139)

1.3 Nefungující interní komunikace

Ne v každé organizaci je interní komunikace prováděna správně. V některých firmách, dokonce nebývá ani pravidlem existence organizované interní komunikace. „*Většina firem si stále neuvědomuje důležitost interní komunikace. Organizace může prostřednictvím motivace zaměstnanců a otevřenou komunikací získat pracovníky, kteří při pocitu spoluodpovědnosti za výsledky budou dosahovat vyšší produktivitu a kvalitu své práce.*“ (Světlík 2005, s. 290) Zaměstnanci se ve firmách, kde je špatně vedená interní komunikace, necítí dobře. Dle Holé k této situaci z velké části vede:

- nedostatek informací
- neúplné informace
- nejednoznačné informace

(Holá, 2016, s. 14). Zaměstnanci mají pocit, že nejsou dostatečně informováni, že pro jejich nadřazené nejsou dost důležití na to, aby jim předali podstatné informace. Informace si často vyhledávají jinou cestou, což vede k informačnímu šumu. Dle Holé jde o selhávání managementu firmy. Manažeři jsou obvykle přesvědčeni o vysoké důležitosti interní komunikace, ale přiznávají, že jí nevěnují dostatek času. O špatně nastaveném systému interní komunikace v českých organizacích je přesvědčena i Holá, která říká, že jde o jeden z nejčastějších důvodů, proč zaměstnanci odcházejí ze zaměstnání. Dle ní jde o pozůstatky z dob budování socialismu, ale situace se dá zlepšit systematickým vzděláváním manažerů jak současných, tak budoucích. (Holá, 2011, s. 1) Dle Světlíka patří mezi problémy v interní komunikaci nejčastěji:

- **Ochota poslouchat pouze o tom co chceme slyšet** – nadřízení často rádi slyší jen kladné informace, a to pouze od oblíbených podřízených, nejsou objektivní.
- **Neochota řešit konfliktní situace** – alibismus, neochota řešit nepříjemné situace, což vede k prohlubování problému.

- **Nezájem o zpětnou vazbu** – jednosměrná komunikace bez kontroly splnění příkazu.

(Světlík, 2005, s. 291)

Nefungující interní komunikace způsobuje špatnou efektivitu práce, tvoří neloajálního a nespokojeného zaměstnance. Společnost si díky nespokojeným zaměstnancům vytváří špatnou image u zákazníků.

2 ÚLOHA MANAŽERA V INTERNÍ KOMUNIKACI

Komunikace je základním stavebním kamenem v manažerské roli. Manažer by měl představovat pilíř, o který se zaměstnanci mohou opřít. Měl by vyzařovat jistotu a hlavně by měl kvalitně komunikovat se svými podřízenými. „*Dobrá komunikace mezi managementem a zaměstnanci, ale také mezi zaměstnanci navzájem, je základem pro pochopení situace, ve které si firma nachází, pro pochopení jednotlivých kroků a rozhodnutí managementu.*“ (Jurášková, 2015, s. 14) Jak dále uvádí Jurášková, pokud zaměstnanci správně pochopí rozhodnutí manažerů, mohou se cítit více spojení se společností. Tím se zvýší loajalita zaměstnance a pracovní nasazení. Manažer tvoří směrem k zaměstnancům firemní identitu. Měl by na zaměstnance působit a chovat se tak, jak by chtěl, aby se celá společnost jeho jménem měla profilovat. Jak říká Vysekalová, jde o vytvoření představy o osobitosti firmy, jejich plánů a cílů, a to jak navenek, tak směrem k zaměstnancům. (Vysekalová 2009, s. 17) Dle Světlíka pracovníky motivuje k vyššímu výkonu pocit, že pracují ve společnosti, která funguje jinak a lépe, má své poslání a osobitost. (Světlík 2005, s. 322) Manažer je nositelem a šířitelem těchto informací. Postoj, který k organizaci má, budou kopírovat i jeho podřízení. „*Komunikace je nejdůležitější činností ve firmě a celá komunikace stojí na manažerech.*“ (Kovaříková 2016, s. 70)

2.1 Manažer a jeho kompetence

Zaměstnanec by měl být jasně srozuměn s kompetencemi svého nadřízeného. Co může a v jakém časovém období rozhodnout. Měl by vědět, s jakými problémy se na svého nadřízeného může obracet a co by měl řešit jinde. „*Jasná struktura je nutná i proto, aby lidé věděli, kdo může rozhodnout, koho mají poslouchat. Možná to vypadá jako samozřejmost, v některých firmách (například velkých korporátech) je tato otázka ošetřena mnohdy až přesprátiš, ale jinde to může být poměrně zásadní problém s dopadem na chod firmy.*“ (Kovaříková 2016, s. 27)

2.2 Manažer a komunikační mix

Manažer by měl ovládat prvky interního komunikačního mixu a intenzivně je využívat. Právě on je spojením mezi řadovými zaměstnanci a vrcholovým vedením. Měl by sloužit jako zdroj informací, ale také by měl hlídat formu, jakou k zaměstnancům informace přicházejí tak, aby nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním. „*Manažer na základě komunikace*

koordinuje všechny aktivity týmu, řídí konkrétní pracovníky: zadává práci, kontroluje ji a vyhodnocuje výsledky, ale také zcela konkrétně ovlivňuje pracovní chování, aktivitu, vztah pracovníka k firmě, a to také prostřednictvím vlastní práce a chování, vlastním příkladem.“ (Holá, 2011, s. 159) Manažer, který nedodrží pravidla a nejde zaměstnancům příkladem, firmě škodí. Dle Kovaříkové je špatným příkladem manažera jedinec, který ač by měl jít příkladem, je negativní, nemotivuje zaměstnance k výkonům, je líný a také například nedodrží pracovní dobu a termíny. Zaměstnanec v podstatě kopíruje styl jednání svého nadřízeného. (Kovaříková, 2016, s. 107) Dle Holé manažer na základě komunikace řídí aktivity svého týmu, zadává práci a úkoly, ale také kontroluje a vyhodnocuje výsledky týmu, které posléze prezentuje dále svým nadřízeným. Manažer řídí komunikačním mixem pracovníky a tím ovlivňuje pracovní chování zaměstnanců, jeho aktivitu a vztah ke společnosti. (HOLÁ, 2011, s. 159)

2.3 Manažer a zpětná vazba

Zpětná vazba je zapotřebí jak ze strany podřízených, tak je také velmi důležitá ze strany nadřízeného k zaměstnanci. Jak říká Kovaříková, dobrá zpětná vazba by měla vypadat tak, že se zaměstnanci nebojí manažerovi říci svůj názor a požadovat po něm zpětnou vazbu. „*Zpětná vazba je důležitou podmínkou efektivního řízení.*“ (Kovaříková 2016, s. 31) Zpětná vazba nemusí být jen o reakci na požadavek zaměstnance. Zpětnou vazbu může dát nadřízený také například ve formě hodnocení pracovní činnosti zaměstnance jako pochvalu, či doporučení ke změně pracovních návyků.

Zpětnou vazbu může také manažer iniciovat například rozesláním dotazníků, ale zde je důležité sdělit výsledky zaměstnancům, jinak takovéto šetření nemá smysl.

2.4 Dobrý manažer

Schopný manažer by měl být v první řadě dobrým komunikátorem. „*Pre všetky manažérske pozície platí, že manažér je v prvom rade komunikátorom a až potom funkcionárom.*“ (Weberová 2013, s 18) Dále je dle Weberové i v době technologického pokroku nejdůležitější osobní kontakt a komunikace. Manažer by měl mluvit tak, aby mu podřízení jasně rozuměli, používat stejné jazykové prostředky jako jeho zaměstnanci. (Weberová 2013, s. 19) V osobní komunikaci je také velmi důležitým aspektem okamžitá zpětná vazba, kterou

by měl po zaměstnancích požadovat a zjistit tak, zda k zaměstnancům nedošla předaná informace zkreslená či nepochopená.

3 METODICKÁ ČÁST

Zkoumat a optimalizovat interní komunikace ve společnostech je zapotřebí neustále. Vždy je prostor pro zlepšení. Pro bakalářskou práci na téma Optimalizace interní komunikace bylo vybráno vydavatelství VLTAVA LABE MEDIA, a. s., a to konkrétně část Deník, která má na starosti print a zpravodajský web. Průzkum bude zaměřen jak na horizontální, tak na vertikální komunikaci, a to ve vzorku manažer, šéfredaktor a podřízení. Průzkum bude veden v odděleních redakce a obchodních oddělení napříč ve všech pobočkách v České republice. Na žádost vedení společnosti budou do dotazníků pro zaměstnance i do interview s nadřízenými doplněny otázky týkající se spokojenosti s intranetem.

Výzkum bude probíhat ve známém prostředí.

3.1 Identifikace problému a příležitosti

Problém v interní komunikaci nastal v nedávné minulosti, kdy bylo vydavatelství prodáno, odešlo vrcholové vedení a poté i velká část manažerů v oblastech po celé České republice. V období prodeje interní komunikace selhávala a neplnila tak svou úlohu. To se v poslední době stále zlepšuje. Je doba, kdy je zapotřebí kvalitně a intenzivně komunikovat se zaměstnanci, na což vedení společnosti reflektuje. Průzkum současného stavu je příležitostí, jak zmapovat současnou situaci a možnosti, jak dále pracovat s nasbíranými daty. Správně zvolený postup optimalizuje interní komunikaci ke spokojenosti jak zaměstnanců, tak vedení.

3.2 Analýza současné situace

Současná situace bude analyzována kvantitativním šetřením formou anonymních dotazníků pro zaměstnance a kvalitativním šetřením formou interview s manažery a šéfredaktory.

3.3 Hlavní cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je, na základě výsledků dotazníkového šetření a interview s vedoucími pracovníky, zlepšit a optimalizovat interní komunikaci ve společnosti VLTAVA LABE MEDIA, a. s, v sekci Deník.

3.4 Výzkumné otázky

Za účelem splnění hlavního i dílčích cílů práce budou položeny následující výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 1

Je interní komunikace jak horizontální, tak vertikální ve vydavatelství na úrovni dostačující a uspokojující jak pro zaměstnance tak nadřízené?

Výzkumná otázka č. 2

Jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací ve firmě, jak směrem k nadřízeným, tak směrem nadřízených k podřízeným?

Výzkumná otázka č. 3

Je možnost, a jaká, k eliminaci nedostatků v interní komunikaci?

Výzkumná otázka č. 4

Je firemní intranet funkční a jsou s ním jak zaměstnanci tak nadřízení spokojeni? Jaké navrhují zaměstnanci a nadřízení změny v jeho použití?

3.5 Načasování

V průběhu ledna bude probíhat jednání o výzkumu interní komunikace ve společnosti. Po zpracování a schválení dotazníků a otázek pro interview s manažery a šéfredaktory budou v průběhu února až března odeslány dotazníky zaměstnancům. Na začátku měsíce března proběhnou kvalitativní interview s manažery a šéfredaktory. Koncem měsíce března budou vyhodnocena a zanalyzována jak dotazníková šetření, tak interview a na základě sesbíraných dat proběhne výzkum s návrhy řešení k této práci.

3.6 Respondenti výzkumu

Dotazníkovým šetřením obsáhneme zaměstnance na nejnižší úrovni, a to na pobočkách po celé České republice. Plánovaný počet dotazovaných bude zhruba 300 osob.

Interview bude provedeno s manažery a šéfredaktory poboček vydavatelství po celé České republice. Počet dotazovaných bude zhruba 15 osob.

3.7 Metodika výzkumu

Za účelem zodpovězení výzkumných otázek a splnění cílů ročníkové práce jsme se rozhodli pro kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum bude zpracován formou dotazníku pro zaměstnance a kvalitativní výzkum bude veden formou interview s manažery.

3.7.1 Dotazník

Jako vhodný zdroj dat k analýze interní komunikace ve vydavatelství byl zvolen dotazník. Tento nástroj je v tomto případě vhodný vzhledem k velikosti organizace a počtu zaměstnanců. Dotazník je pro zaměstnance anonymní a tím by měl pomoci k relevantním odpovědím. „*Dotazník (anglicky Questionnaire) je nástroj pro strukturovaný sběr dat nebo informací. Dotazník se skládá ze sady otázek, které mohou být uzavřené nebo otevřené. Jeho účelem se sběr dat ve strukturované podobě tak, aby odpovědi šly co nejlépe vyhodnotit, analyzovat a porovnat.*“ (Managementmania, © 2011-2016) Jak říká Holá, kvantitativní výzkum lze statisticky vyhodnocovat, porovnávat v časové ose a případně ověřovat hypotézy. Kvantitativní výzkum se většinou provádí pro podporu kvalitativního výzkumu. (Holá, 2011, s. 103)

Dotazník je v rámci kvantitativního výzkumu určen pro zaměstnance. Bude pro zaměstnance všech úseků jednotný. Dotazník bude zpracován v tabulkách Google forms. V horní části bude název dotazníku a několik vět o tom, k čemu dotazník slouží a také ujištění, že je dotazník zcela anonymní a výsledky výzkumu budou sloužit pouze pro vědecké zpracování. Dotazník bude obsahovat 21 otázek, kde první část bude věnována zejména otázkám ke spokojenosti s interní komunikací jak celkově ve společnosti, tak komunikaci ve svém oddělení. V následující části budou respondenti odpovídat na otázky týkající se komunikačních kanálů jak ve vlastním oddělení, tak směrem ke druhému oddělení, kde budou mít možnost zaškrtnout více odpovědí, tzn. více komunikačních kanálů. V další části budou otázky směřované ke komunikaci s nadřízeným a v poslední části budou dotazy směřovány směrem ke spokojenosti s firemním intranetem. Poslední otázka týkající se firemního intranetu bude otevřená,

zde budou mít tazající možnost vyjádřit se k fungování intranetu. Poslední otázka bude rozdělovat zaměstnance na úseky, ve kterých pracují, a to na redakci a inzerci. Na tomto základě bude zpracována analýza dotazníků.

Výhodou dotazníkového šetření je časová nenáročnost pro dotazovaného a možnost co nejpravdivějších odpovědí díky poskytnuté anonymitě.

Nevýhodou dotazníkového šetření zde může být neupřímnost zaměstnance a zkreslení odpovědí třeba jen proto, že si dotazovaný nebude chtít připustit své vlastní chyby a tím sám sebe ve svých vlastních očích znevážit.

Dotazníkové šetření provedené po určitém časovém úseku může vést k snadnému porovnání změny komunikace ve firmě, a to jak v lepším tak horším případě.

3.7.2 Interview

Interview je žurnalistický styl, který je veden formou rozhovoru, který má jasně dán na jaké téma bude veden, a tím má konkrétně určen i okruh otázek. V sociologii jde o základní výzkumnou metodu. „*Interview je technika dotazování v rámci kvalitativního výzkumu, kdy tazatel osobně hovoří vždy pouze s jedním respondentem a snaží se odhalit, co se odehrává v jeho mysli.*“ (Survio, © Copyright 2012 – 2018)

Interview se používá v rámci kvalitativního výzkumu. „*Kvalitativní výzkum, prováděný hloubkovým rozhovorem, na rozdíl od kvantitativního přináší rychleji poznatky, dokáže proniknout více do hloubky problému a může nalézat potenciální řešení, neotřelé názory a nové poznatky.*“ (Holá, 2011, s. 103) Interview bude vedeno s představiteli řídicích funkcí na téma interní komunikace, čili jak komunikují se svými podřízenými, jak a jaké využívají komunikační kanály a zdali plně využívají všechny možnosti. Dále jakou mají odezvu na jimi řízenou komunikaci. Další otázky budou nasměrovány na kvalitu komunikace mezi šéfredaktorem a manažerem inzerce v dané lokalitě. Poslední část rozhovoru bude věnována otázkám k využití, funkcím a spokojenosti s firemním intranetem. Dle Holé, musí mít kvalitativní výzkum jasnou strukturu, která je pro všechny vybrané účastníky stejná, rozhovor musí být důvěrný a anonymní. Dotazovaný má být srozuměn o předmětu výzkumu a musí vědět, že prezentuje své pocity a názory na danou problematiku. Dotazovaný hodnotí daný jev a může navrhopvat řešení. (Holá, 2011, s. 104) Rozhovor by neměl přesahovat délku 30 minut.

Limitem kvalitativního šetření formou interview může být neschopnost přiznat si své chyby a připustit osobnostní limity v komunikaci + neochota zodpovídat nepříjemné dotazy a také zkreslení popisu komunikace ve svůj prospěch.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Předchůdcem společnosti VLTAVA LABE MEDIA, a. s., byla společnost VLTAVA LABE PRESS, a. s., která byla založena v roce 2000, a to spojením některých vydavatelů lokálních periodik. V roce 2001 byly koupeny a připojeny další tituly například nejprodávanější moravské noviny Rovnost a Svoboda. Tímto se VLTAVA LABE PRESS, a. s. stala jedním z největších vydavatelství v České republice. Vytvořila se tak síť lokálních novin, které se sjednotily pod název Regionální Deník. Deníků je v současné době 70 mutací.

Společnost měla také podíl ve společnosti Astrosat Media, a. s., která je vydavatelstvím časopisů např. Květy, Vlasta, National geographic, TV magazín apod.

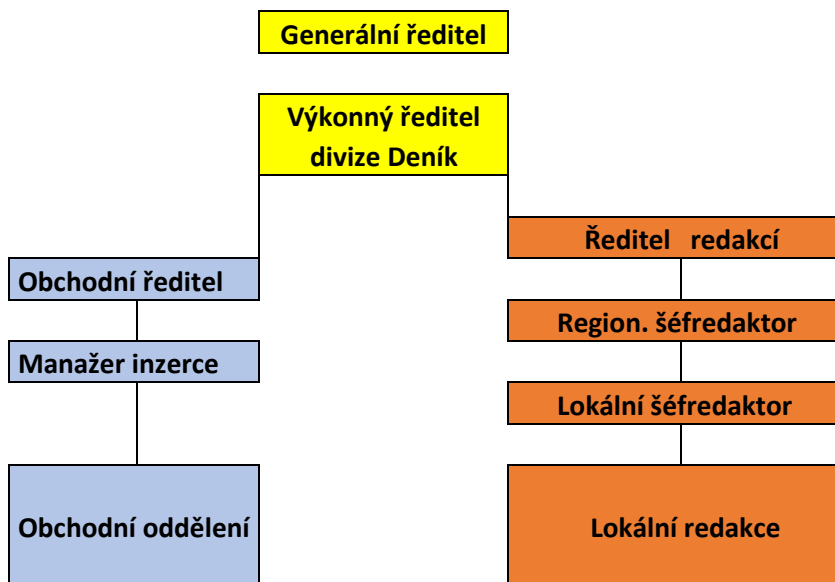
V roce 2015 byla VLTAVA LABE PRESS, a. s., která v té době patřila německému koncernu Verlagsgruppe Passau, prodána slovenské investiční skupině Penta Investments. Oficiálnímu předání došlo v listopadu 2015. „*Penta Investmenst je vlastníkem i slovenských společností. Jedná se o společnosti News and Media Holding, největší slovenskou mediální společnost a Petit Press, jednoho z nejvýznamnějších vydavatelství na Slovensku.*“ (Vltava Labe Media a.s., ©2005-2018) Vydavatelství je v současné době druhým nejsilnějším na českém trhu. „*VLTAVA LABE MEDIA, a. s., je české vydavatelství, které vydává 70 regionálních mutací Deníku, 27 regionálních týdeníků a 15 časopisů. Je právním nástupcem společností VLTAVA-LABE-PRESS, a. s., a Astrosat Media s. r. o., dvou vydavatelství působících na českém mediálním trhu, zejména v oblasti tištěných médií, od roku 1992. V roce 2015 se stala vlastníkem vydavatelství Tablet Media.*“ (Vltava Labe Media, a. s., ©2005-2018)‘

4.1 Hierarchie společnosti

Společnost má centrálu a nejvyšší vedení v Praze. Tato centrála je tvořena nejvyššími manažery, a to v úseku obchodu- ředitel obchodu, redakce – ředitel redakcí a distribuce – ředitel distribuce. Ředitelé těchto úseků mají pod sebou své zástupce – zástupci ředitelů a pod těmito zástupci jsou v hierarchii společnosti lokální manažeři, šéfredaktoři a manažeři distribucí, kteří mají na starosti své oblasti. Tyto oblasti kopírují v podstatě kraje v České republice. Některé menší kraje jsou spojeny dohromady a nadřizený má tak na starosti dvě území například Zlínský a Olomoucký kraj má jednoho lokálního šéfredaktora a jednoho manažera inzerce. Těchto oblastí je tedy v konečném součtu 9.

Výzkum v této práci se zabývá vertikální a horizontální komunikací na úrovni řadových zaměstnanců, tzn. redaktorů a inzertních/obchodních poradců a jejich nadřízených tzn. lokálních šéfredaktorů a manažerů inzerce.

Hierarchie společnosti VLM, a.s. (Deník):



Obrázek č. 1: Hierarchie společnosti VLM, a. s. (Deník)

Zdroj: vlastní

4.2 Interní komunikace ve společnosti

V minulosti, před prodejem společnosti slovenské Pentě Investments, byl v organizaci součástí interní komunikace například intranet, hromadné e-maily. Informace, se zaměstnanci dozvídali spíše komunikačními kanály přes své nadřízené, kterým informace zase předávali jejich nadřízením. Období okolo prodeje společnosti nebylo komunikačně dobře zvládnuté. Zaměstnanci se dozvídali například o samotném prodeji z různých internetových serverů a ne od svých nadřízených. Také informace o změnách ve vedení společnosti, jak vrcholovém, tak regionálním, nebyly podány optimálním způsobem.

V současné době, po nástupu nového majitele, je zaznamenáno zlepšení interní komunikace. Kupříkladu generální ředitel společnosti posílá hromadné e-maily s aktuálními informacemi

či přáními k různým svátkům všem zaměstnancům společnosti. Nově vzniklo oddělení interní komunikace. Původní intranet byl nahrazen novým, více centralizovaným a aktualizovaným.

4.3 Rozbor komunikačních toků ve společnosti

Komunikační toky od řádových zaměstnanců po manažery střední úrovně ve společnosti probíhají zejména na rovině:

- e-mail
- telefon
- osobní kontakt
- intranet

4.3.1 E-mailová komunikace

Probíhá formou hromadné e-mailové korespondence, a to zejména ve vztahu vedení k zaměstnancům, vertikální e-mailové korespondence (nadřízený – zaměstnanec), horizontální e-mailové komunikace (zaměstnanec – zaměstnanec, manažer – šéfredaktor).

4.3.2 Telefonní komunikace

Telefonní hovory v komunikačním toku představují důležitou součást zastupující často osobní kontakt či e-mail. Forma je ve formě vertikální a horizontální. Telefonní komunikací často manažeři a šéfredaktoři nahrazují osobní kontakt z důvodu velkých vzdáleností do lokálních redakčních sídel společnosti.

4.3.3 Osobní kontakt

Osobní kontakt je z hlediska vertikální komunikace využíván zejména k poradám a řešením nejdůležitějších pracovních záležitostí. U zaměstnanců jde o běžnou součást pracovního dne, i když i zde je pro vzdálenost mezi jednotlivými lokálními sídly společnosti nahrazován telefonním kontaktem. U šéfredaktorů a manažerů mezi sebou jde o nejčastější komunikační formu.

4.3.4 Intranet

Intranet společnosti má sloužit zejména ke sdílení informací, a to jak aktuálního dění v celé společnosti, tak ke sdílení informací potřebných k běžnému pracovnímu dni. Je rozdělen položkově na oddělení celého vydavatelství, tzn. novin, časopisů, on-line oddělení, agentury atd. Na intranetu je znát velká snaha o propojení a sdílení mnohem většího počtu informací směrem k zaměstnancům. Jen pro příklad – různé sdílené složky s důležitými materiály potřebnými k práci od řadového zaměstnance po vedení. Obecně používá intranet více oddělení obchodu, a to jako místo, kde mohou nalézt potřebné podklady pro svou každodenní práci.

Intranet výběrem obsahuje:

- Finanční správa a osobní data např. výplatní pásky, docházka atd.
- Kontaktní údaje celé společnosti
- Aktuality z dění ve společnosti – společné projekty, změny ve vedení společnosti, nově založená oddělení atd.
- E-paper – každodenní výtisky v pdf všech mutací novin Deníků z celé republiky
- Materiály potřebné ke každodenní práci zaměstnanců
- Sdílené dokumenty

4.3.5 Shrnutí komunikačních toků ve společnosti

Vzhledem k velikosti společnosti, která obsahuje velké množství lokálních redakcí po celé republice, je komunikační tok veden zejména přes e-mailovou komunikaci. Komunikace je spíše vedena samostatně přes oddělení obchodu a redakce. Důležitá sdělení jsou zasílány hromadným e-mailem do všech oddělení ve vydavatelství.

Druhým nejčastějším kanálem je telefonní kontakt, který je využíván spíše na úrovni zaměstnanecké, nadřízený s podřízeným a manažeři mezi sebou. Telefonní kontakt vyššího vedení například s řadovým zaměstnancem probíhá málokdy.

Nejméně častým kanálem je osobní kontakt, který se vzhledem ke vzdálenosti ve společnosti koná nejčastěji na lokálních pracovištích, méně často mezi pracovišti. K tomuto slouží různé porady apod., které jsou vedeny spíše na úrovni jednoho oddělení. Osobní kontakt všech zaměstnanců v rámci celé firmy neexistuje.

Intranet je ve společnosti využíván v podstatě v každodenním pracovním procesu. Oddělení obchodu i redakce zde vyhledávají zejména osobní informace, kontaktní údaje a materiály pro každodenní pracovní činnost.

5 PRIMÁRNÍ VÝZKUM

V této kapitole podrobně prozkoumáme výsledky kvantitativního i kvalitativního výzkumu mezi nadřízenými tzn. šéfredaktory, manažery inzerce a řadovými zaměstnanci firmy VLTAVA LABE MEDIA, a. s. První část je analýzou kvantitativního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a ve druhé části je rozbor kvalitativních interview s manažery a šéfredaktory.

5.1 Dotazníkové šetření

Dotazníky vyplňovali zaměstnanci redakce a inzerce současně. Dotazníky jsou rozděleny na základě poslední rozdělovací otázky na oddělení redakce inzerce a porovnávány jak zvlášť za každé oddělení, tak společně jako zaměstnanci společnosti bez důrazu na rozdělení na oddělení. S touto částí výzkumu souvisí rovněž grafy uvedené v kapitole níže. Před grafy je vždy hodnocení, které bylo zpracováno ručně na základě rozdělení jednotlivých dotazníků na oddělení redakce a inzerce. Uvedený graf je tedy barevně rozdělen na redakci a inzerci. Souhrn za všechny dotazované je obvykle uveden v textu.

5.1.1 Účel dotazníkového šetření

- Účelem dotazníků bylo získat informace, které budou sloužit jako základ pro analýzu interní komunikace v Deníku pro bakalářskou práci
- Dotazníkový výzkum byl proveden v období 02/2018 – 03/2018
- Vyhodnocení probíhalo v období 03/2018
- Dotazovaných bylo celkem 119 v oddělení redakce a inzerce
- 59 dotazovaných označilo, že jsou zaměstnanci úseku inzerce a 60 respondentů označilo úsek redakce
- Dotazníky byly zcela anonymní

5.1.2 Rozložení otázek v dotazníku

Otázky v dotazníku jsou seřazeny do pěti sad, z čehož poslední otázka je otázkou rozdělovací zaměstnance na oddělení, ve kterém pracují. Otázky jsou v první části směřovány jak na celkovou spokojenost s komunikací, tak spokojenost ve svém oddělení, v další části na komunikaci s nadřízeným. Dále dotazník obsahuje otázky na využívání komunikačních kanálů

a jejich spokojenost. Na konci dotazníku byly umístěny otázky na využití a spokojenost s intranetem.

Otázka 1-4 Spokojenost s celkovou komunikací ve společnosti

Sada těchto otázek slouží ke zjištění celkové komunikace ve společnosti. Zjišťuje, zdali jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací jak celkově ve společnosti, tak ve svých vlastních odděleních. Dále dotazovaní odpovídají na otázky spokojenosti s oznamováním změn ve společnosti.

Otázka 5-7 Komunikační kanály a jejich využití ve společnosti

Otázky v této sadě zjišťují, jak a které komunikační kanály využívají zaměstnanci nejčastěji. Dotazy jsou zaměřeny jak na druhy komunikace mezi samotnými zaměstnanci, tak na druh kanálu, který využívají směrem k nadřízenému a také nejčastěji používaný druh komunikačního kanálu využívaný nadřízeným směrem k zaměstnanci.

Otázka 8-11 Vertikální komunikace

Tato část dotazníku klade otázky zaměřené na komunikaci s nadřízeným. Otázky se ptají na spokojenost s komunikací s nadřízeným a s formou komunikace nadřízeného směrem k zaměstnanci. Dále otázky zjišťují spokojenost se zpětnou vazbou v komunikaci směrem k nadřízenému. Poslední otázka této sady se ptá na spokojenost s oznamováním nových skutečností a druh komunikačního kanálu, a to směrem nadřízeného k zaměstnancům.

Otázka 12-16 Komunikace a komunikační kanály mezi odděleními

Tyto otázky v dotazníku prověřují horizontální komunikaci vzájemně mezi odděleními a spokojenost s ní. Ptají se například na spokojenost s odezvou – zpětnou vazbu mezi odděleními. Dále na znalost náplně práce druhého oddělení. Poslední otázka této sady zjišťuje, zda se zaměstnanci stýkají s druhým oddělením, například na společných firemních akcích.

Otázka 17-20 Firemní intranet

Intranetu je věnována poslední část dotazníku, kde dotazovaní odpovídají na otázky spokojenosti s intranetem. Dotazy se ptají na spokojenost s obsahem intranetu, jeho aktuálností a míru spokojenosti s využitím. Tato část dotazníku obsahuje i otevřenou otázku, kde mohou zaměstnanci navrhnout změnu na intranetu, či požadovat jakékoliv zlepšení.

Otázka 21 Rozdělující otázka Redakce/Obchod

Tato otázka rozděluje, k dalšímu využití při analýze dotazníků, zaměstnance na redakci a obchodní oddělení.

5.1.3 Vyhodnocení celkové spokojenosti s komunikací ve společnosti (otázky 1-4)

Otázky zahajující dotazník byly směřovány ke zjištění spokojenosti s celkovou komunikací ve společnosti. Další otázky zkoumají spokojenost s komunikací ve vlastních odděleních. Dále dotazovaní odpovídali na otázky spokojenosti s oznamováním změn ve společnosti.

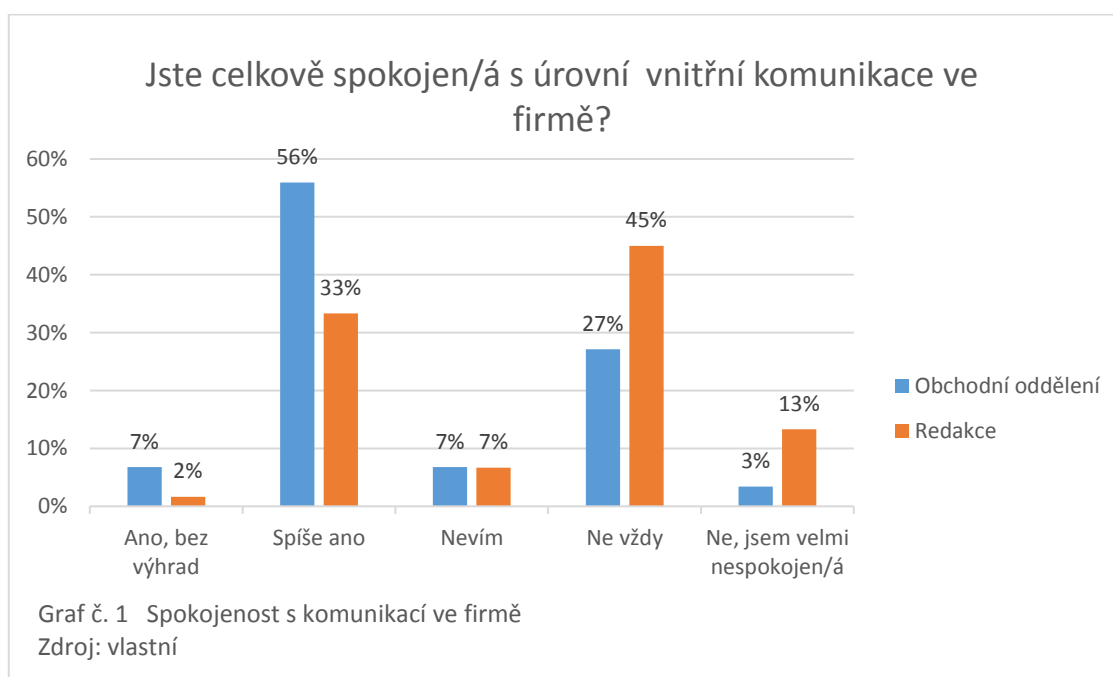
- Otázka č. 1

Jste celkově spokojen/á s úrovní vnitřní komunikace ve firmě?

Obchodní oddělení - s celkovou úrovní komunikace je v oddělení obchodu zcela nebo spíše spokojeno 63 % dotazovaných. Z toho bez výhrad 7 %. Nespokojeno nebo velmi nespokojeno je celkem 30 % z tázaných.

Redakce - v redakci je spokojeno nebo spíše spokojeno celkem 35 % dotazovaných a nespokojeno či velmi nespokojeno celkem 58 %. Z toho je velmi nespokojeno 13 %.

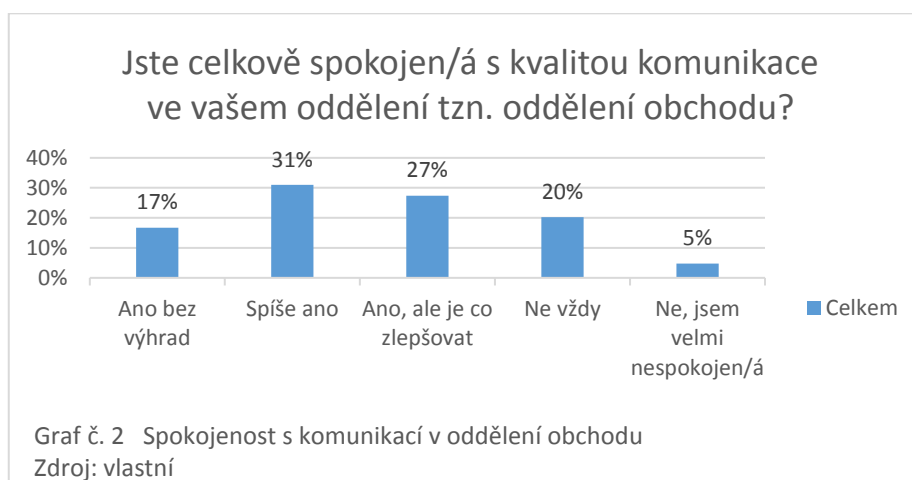
Z toho vyplývá, že více spokojených zaměstnanců s celkovou úrovní komunikace ve společnosti je z oddělení inzerce a v redakcích převládá spíše nespokojenost.



- **Otázka č. 2**

*Jste celkově spokojen/á s kvalitou komunikace ve vašem oddělení tzn. oddělení obchodu?
(Vyplňte pouze za své oddělení)*

Obchodní oddělení - s kvalitou komunikace ve vlastním oddělení, zde konkrétně v oddělení inzerce, je bez výhrad a spíše spokojeno celkem 48 %. 27 % dotazovaných odpovědělo, že je co zlepšovat, ale i tak je hodnocení v celkovém součtu pozitivních odpovědí spíše kladné. Záporných odpovědí bylo celkem 25 %.

- **Otázka č. 3**

*Jste celkově spokojen/á s kvalitou komunikace ve vašem oddělení tzn. oddělení redakce?
(Vyplňte pouze za své oddělení)*

Redakce – s kvalitou komunikace ve vlastním oddělení je bez výhrad spokojeno 23 % dotazovaných a spíše spokojeno 33 %, což je celkem 56 % dotazovaných. Že je co zlepšovat si myslí 21 % zaměstnanců a nespokojeno je celkem 23 % dotazovaných. I zde převládá spíše kladné hodnocení komunikace ve vlastním oddělení.



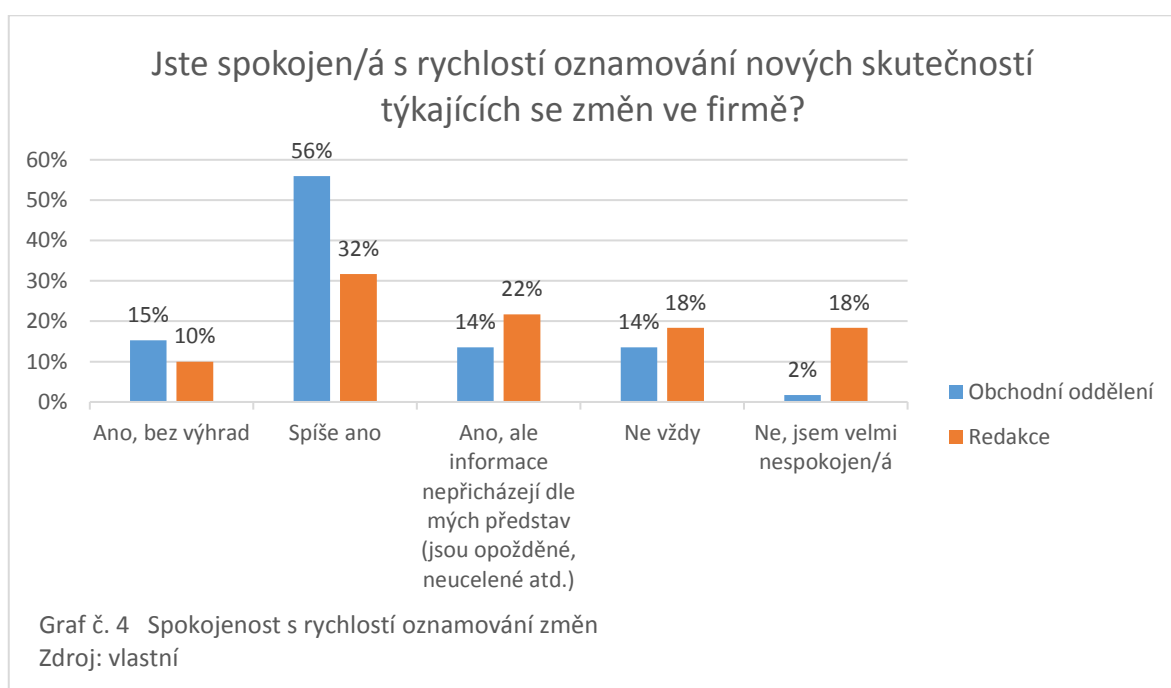
- Otázka č. 4

Jste spokojen/á s rychlostí oznamování nových skutečností týkajících se změn ve firmě?

Obchodní oddělení – u tohoto oddělení převládá kladné hodnocení, kdy celkem 71 % respondentů odpovědělo kladně, 14 % je mírně nespokojeno a pouze 16 % je nespokojeno.

Redakce - v redakci je rozložení názorů na spokojenost s rychlostí oznamování nových skutečností rozdílnější. V celkovém součtu pozitivních odpovědí je 42 % spokojeno. Mírně nespokojeno je 22 % a nespokojeno nebo velmi nespokojeno je celkem 36 % z dotazovaných.

U této otázky je patrné, že v oddělení inzerce panuje s rychlostí oznamování nových skutečností mnohem větší spokojenost než v oddělení redakce.



5.1.4 Komunikační kanály a jejich využití ve společnosti (otázky 5-7)

- Otázka č. 5

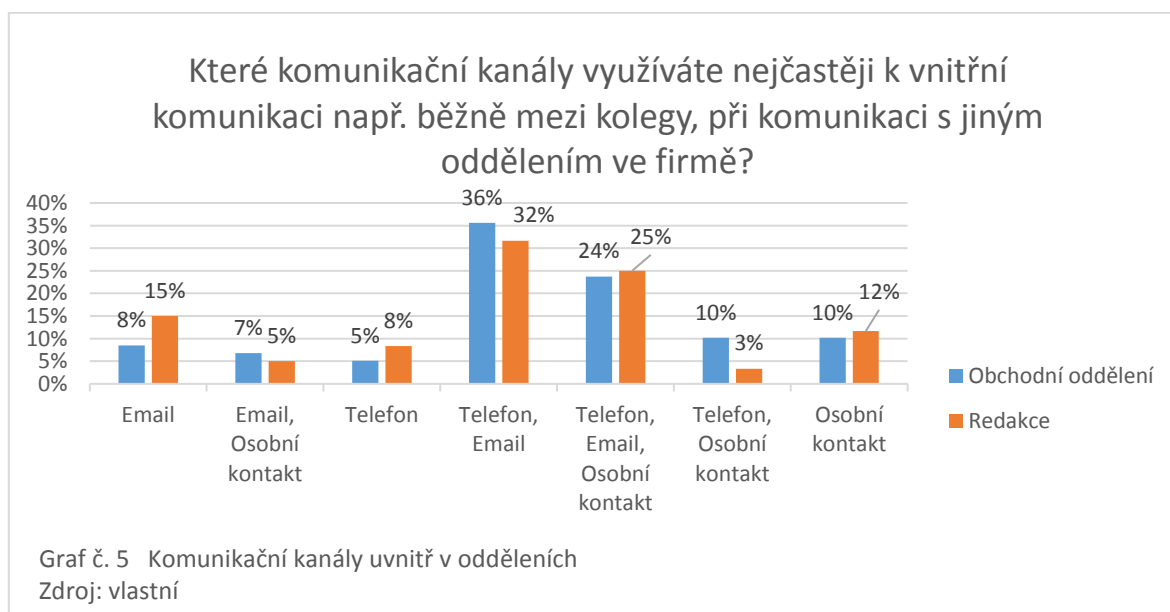
Které komunikační kanály využíváte NEJČASTĚJI k vnitřní komunikaci např. běžně mezi kolegy, při komunikaci s jiným oddělením ve firmě? (Je možno zaškrtnout více odpovědí)

Dotaz směřoval k využívání komunikačních nástrojů v horizontální komunikaci. Dotazovaní měli možnost označit více odpovědí. Otázka nabízela v možnostech nabídku komunikačních nástrojů – e-mail, telefon a osobní kontakt.

Obchodní oddělení – zde dotazovaní označili za nejčastější komunikační kanály v 36 % telefon a e-mail, poté telefon, e-mail a osobní kontakt, a to v 24 %. Z jednotlivých položek je to nejčastěji osobní kontakt 10 %, poté e-mail 8 % a jako poslední je telefon 5 %.

Redakce – nejčastěji označenou kombinací je telefon a e-mail ve 32 %, následovaný telefonem, e-mailem a osobním kontaktem – 25 %. Z jednotlivých položek je nejčastější e-mail 15 %, poté osobní kontakt 12 % a jako poslední je telefon 8 %.

Nejčastějšími komunikačními kanály ve vlastních odděleních a při komunikaci s druhým oddělením byl u všech dotazovaných nejčastějšími komunikačními kanály telefon a e-mail v 68 %, následovaný kombinací telefon, e-mail a osobní kontakt 49 %. U jednotlivých položek, je u inzerce patrné větší procento v osobním kontaktu 10 %, u redakce je nejčastější z jednotlivých položek e-mail, a to v 15 %.



- Otázka č. 6

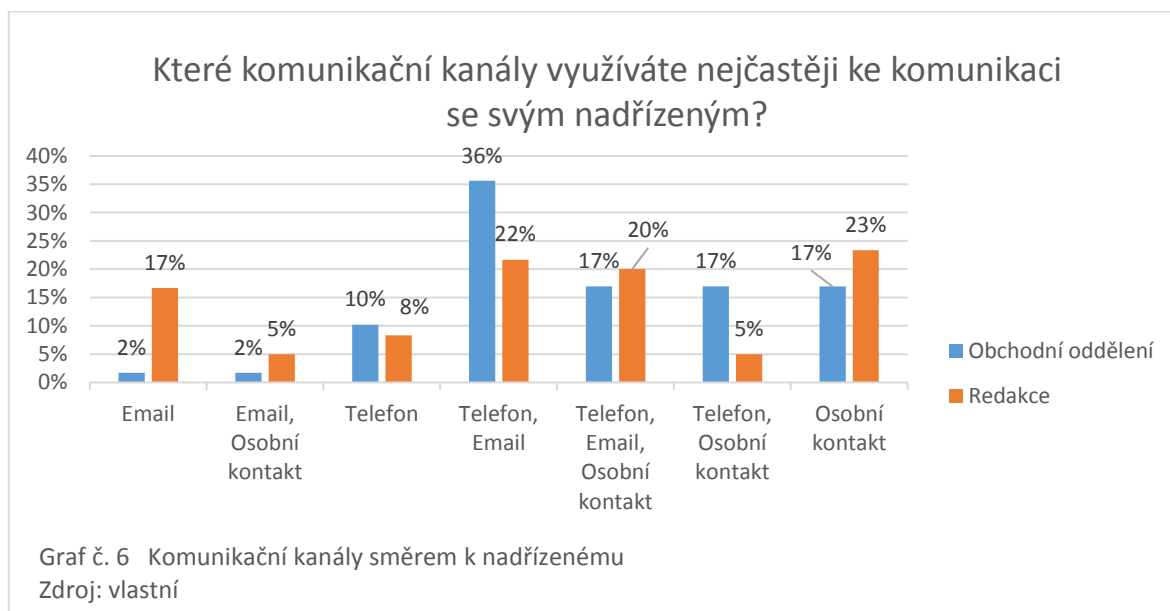
***Které komunikační kanály využíváte NEJČASTĚJI ke komunikaci se svým nadřízeným?
(Je možno zaškrtnout více odpovědí)***

Zde byla otázka směřována na vertikální komunikaci a používané nástroje. Dotazovaní měli opět možnost označit více odpovědí a to e-mail, telefon a osobní kontakt.

Obchodní oddělení – nejčastěji používanými komunikačními kanály je kombinace telefonu a e-mailu v 36 %. Jako jednotlivá položka je nejčastěji v 17 % označen osobní kontakt, poté telefon 10 % a samostatně e-mail je jen ve 2 %.

Redakce – u tohoto oddělení jsou výsledky rozloženy ve více komunikačních kanálech. Nejčastěji je to 22 % telefon a e-mail, poté má 20 % telefon, e-mail a osobní kontakt. V jednotlivých položkách je nejčastěji zastoupen osobní kontakt, a to ve 23 %, poté e-mail s 17 % a poslední telefon zvolilo pouze 8 % dotazovaných.

Nejčastějšími komunikačními kanály, které zaměstnanci používají směrem ke svému nadřízenému je kombinace telefonu a e-mailu. V oddělení inzerce je to ale vzhledem k redakci více, a to 36 % k 22 %. Taktéž je u obou oddělení jako jednotlivá položka nejčastěji označen osobní kontakt, a to v redakci 23 % a u obchodu 17 %. Zajímavé je, že redakce mnohem častěji volí formu e-mailové komunikace než inzerce, a to 17 % redakce a 2 % obchod.



- Otázka č. 7

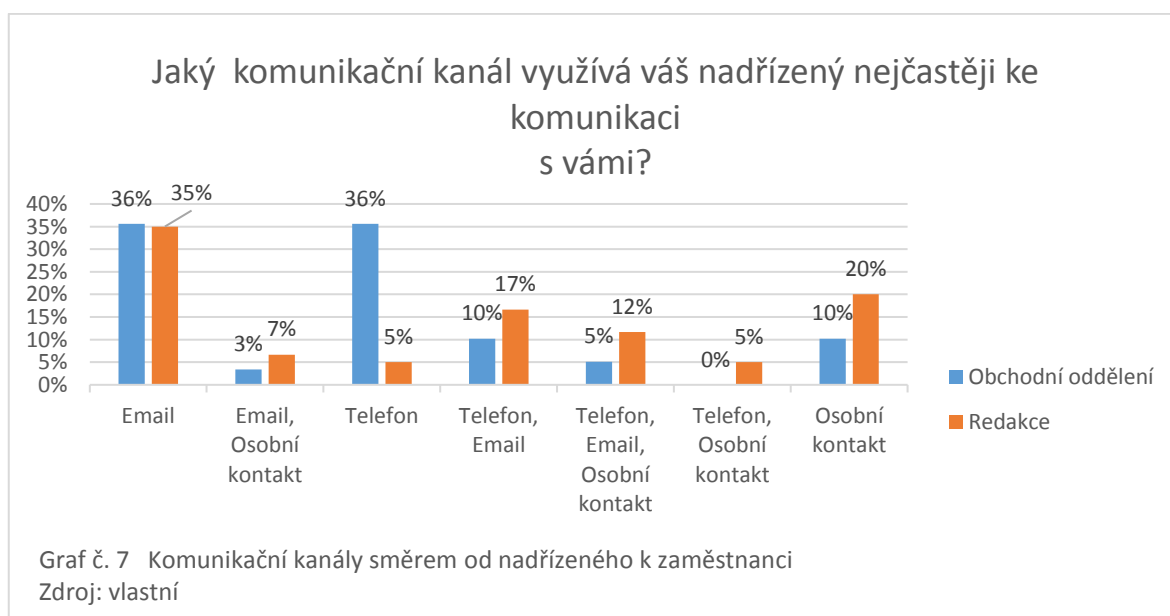
Jaký komunikační kanál využívá váš nadřízený NEJČASTĚJI ke komunikaci s vámi? Pokud možno, zaškrtněte pouze jednu odpověď.

Dotaz zaměřený na vertikální komunikaci nadřízeného k podřízenému, a to v použití komunikačního prostředku, kde měli zaměstnanci možnost definovat, jakým nástrojem bývají nejčastěji svým nadřízeným osloveni.

Obchodní oddělení – nejčastěji označenou kombinací komunikačních kanálů nadřízeného směrem k zaměstnancům je v oddělení inzerce telefon a e-mail s 10 % dotazovaných. V jednotlivých položkách jsou dvě, které mají stejnou hodnotu, a to e-mail 36 % a telefon 36 %. Osobní kontakt zvolilo 10 % dotazovaných.

Redakce – zde respondenti jako nejčastější komunikační kanál, který jejich nadřízený používá směrem k nim, označili e-mail, a to 35 % dotazovaných. Druhým nejčastějším komunikačním kanálem je osobní kontakt v 20 % odpovědí. Nejčastější kombinací je telefon a e-mail s 17 % odpovědí.

Nejčastějším komunikačním kanálem, který používají nadřízení ke svým zaměstnancům je dle šetření e-mail, a to u obou oddělení, který označilo celkem 71 % zaměstnanců. Jako jednotlivá položka je zajímavé označení u telefonu, kde jej označilo z oddělení inzerce 36 % dotazovaných, ale v redakci pouze 5 % dotazovaných. Osobní kontakt je častější v oddělení redakce a to 20 % a v oddělení obchodu je to 10 %.



5.1.5 Vertikální komunikace (otázky 8-11)

Tato část dotazníku klade otázky zaměřené na komunikaci s nadřízeným. Otázky se ptají na spokojenost s komunikací s nadřízeným a s formou komunikace nadřízeného směrem k zaměstnanci. Dále otázky zjišťují spokojenost se zpětnou vazbou v komunikaci směrem k nadřízenému. Poslední otázka této sady se ptá na spokojenost s oznamováním nových skutečností a druh komunikačního kanálu, a to směrem nadřízeného k zaměstnancům.

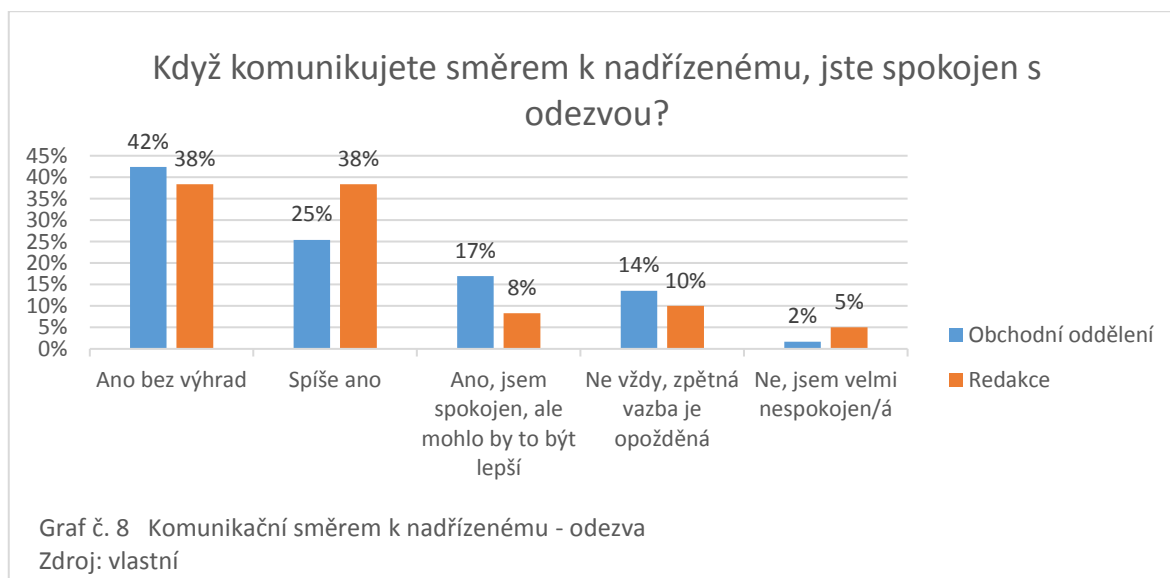
- Otázka č. 8

Když komunikujete směrem k nadřízenému, jste spokojen s odezvou?

Obchodní oddělení – spíše je spokojeno 67 % dotazovaných, mírně nespokojených je 17 % podřízených. 14 % je nespokojených se zpětnou vazbou, kterou pokládají za opožděnou. 2 % jsou velmi nespokojena.

Redakce – zaměstnanci redakce se jeví jako spokojenější, 76 % dotazovaných odpovědělo spíše kladně. 10 % respondentů je nespokojených a 2 % velmi nespokojených.

Na otázku týkající se komunikace s nadřízeným v celkovém součtu osob kladně odpovědělo 101 dotazovaných. 18 dotazovaných nebylo spokojeno. Mírně převažuje nespokojenost v oddělení obchodu než v redakci.



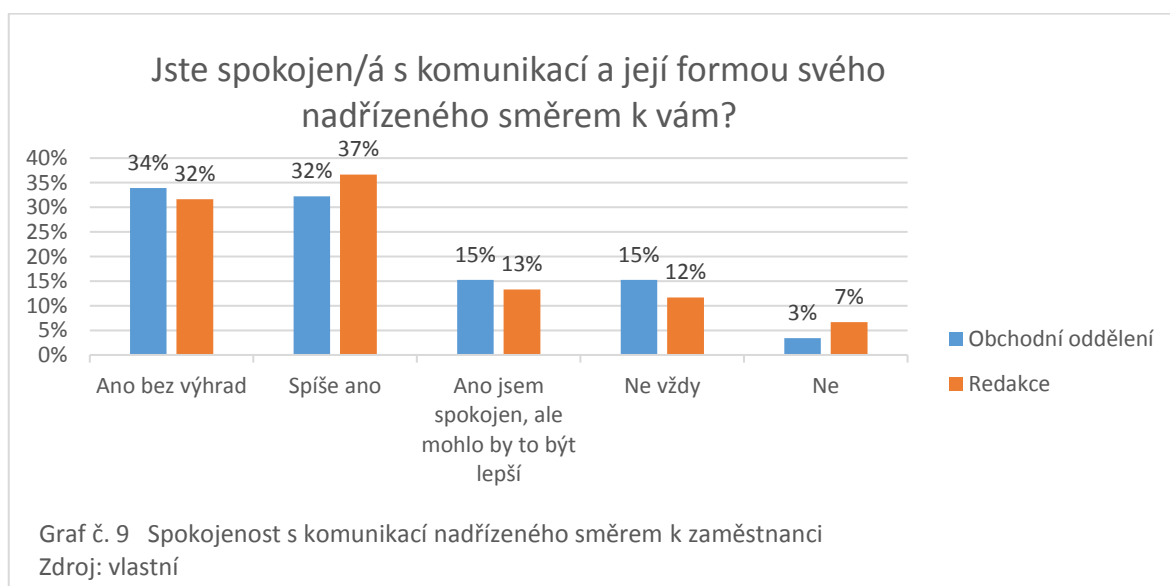
- **Otázka č. 9*****Jste spokojen/á s komunikací a její formou svého nadřízeného směrem k vám?***

Z odpovědí v této otázce jasně převažuje pozitivní hodnocení komunikace nadřízený/podřízený. Celkem 97 ze 119 dotázaných odpovědělo spíše kladně, pouze 22 tázaných není s komunikací spokojeno.

Obchodní oddělení – 66 % dotazovaných odpovědělo spíše kladně, 15 % je spokojeno, ale mohlo by to být lepší a celkem 18 % odpovědělo záporně.

Redakce – zde také jasně převažuje kladné hodnocení – 69 % dotazovaných je spíše spokojeno, 13 % je spokojeno, ale mohlo by to být lepší, a celkem 19 % je nespokojeno. V redakci je mírně více velmi nespokojených, a to 7 %.

Ve skupině všech zaměstnanců převládá pozitivní hodnocení komunikace nadřízeného směrem k zaměstnanci a spokojenost s její formou. Negativních odpovědí bylo v obou oddělení zhruba stejný počet.

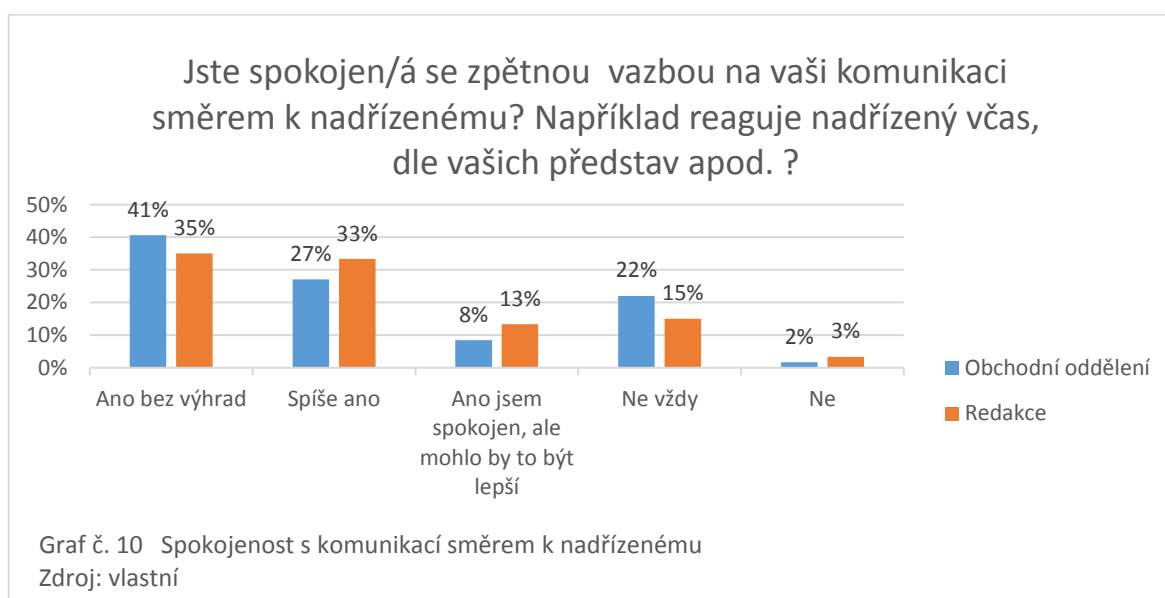
- **Otázka č. 10*****Jste spokojen/á se zpětnou vazbou na vaši komunikaci směrem k nadřízenému? Tzn. například, reaguje nadřízený včas, dle vašich představ apod.?***

Zpětnou vazbu ve vertikální komunikaci, a to směrem ze strany nadřízeného k podřízenému hodnotí kladně celkem 94 dotazovaných. 25 zaměstnanců z obou oddělení hodnotí komunikaci špatně.

Obchodní oddělení – spokojenost se zpětnou vazbou na komunikaci směrem k nadřízenému je v tomto oddělení hodnocena spíše kladně u 68 % zaměstnanců. 22 % odpovědělo, že není spokojeno s komunikací.

Redakce – 68 % dotazovaných odpovědělo spíše kladně, 13 % respondentů je spokojených, ale by to být lepší, a celkem 18 % je nespokojených.

Z toho vyplývá, že se zpětnou vazbou na komunikaci směrem k nadřízenému je převážná část zaměstnanců spokojených. Dle 25 respondentů z obou oddělení není spokojeno, nadřízený například nereaguje včas a podle jejich představ.



- Otázka č. 11

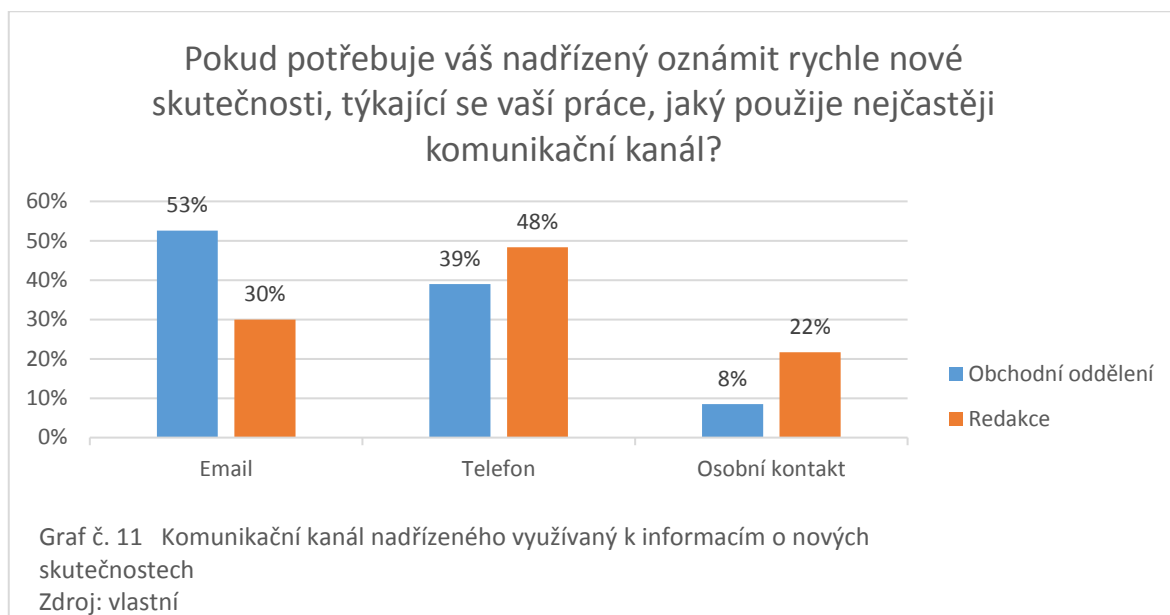
Pokud potřebuje váš nadřízený oznámit rychle nové skutečnosti, týkající se vaší práce, jaký použije nejčastěji komunikační kanál?

Obchodní oddělení – Nejčastějším komunikačním kanálem je v tomto případě e-mail, který označilo 53 % dotazovaných, následovaný telefonem – 39 %, a v nejmenší míře je osobní kontakt s 8 %.

Redakce – v tomto oddělení nadřízený využívá je sdělení nových skutečností dle zaměstnanců telefon v 48 %, dále e-mail v 30 % a osobní kontakt v 22 %.

Celkově v odpovědích u této otázky převažuje komunikační kanál používaný nadřízeným k přenosu rychlých informací e-mail, druhým pořadí je telefon a poslední nejméně početnou

variantou je osobní kontakt. U této otázky jsou zajímavé odpovědi redakce, kde je výrazně vyšší komunikační kanál osobní cestou – 22 % než u oddělení inzerce kde je v 8 %.



5.1.6 Komunikace a komunikační kanály mezi odděleními (otázky 12-16)

Tato sada otázek byla zaměřena na horizontální komunikaci vzájemně mezi odděleními redakce a obchodu. A to jak na nejčastější používané druhy komunikačních kanálů, frekvenci komunikace, zpětnou vazbu a v neposlední řadě společné akce a setkání mezi odděleními, které by utužovaly zaměstnanecké vztahy.

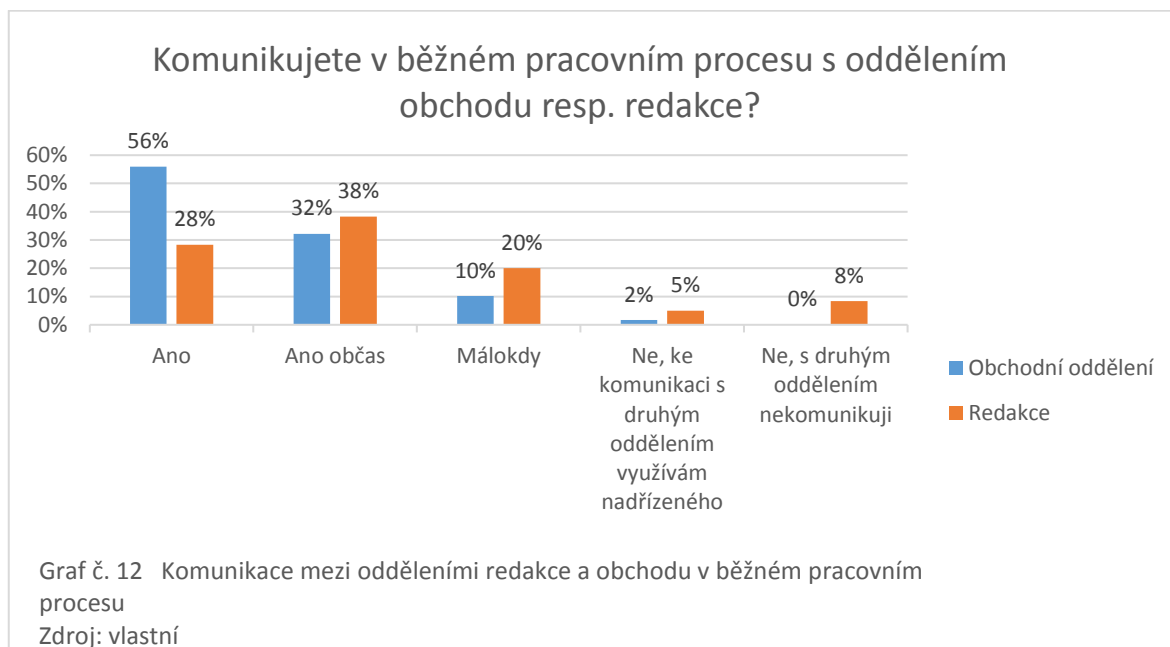
- Otázka č. 12

Komunikujete v běžném pracovním procesu s oddělením obchodu resp. oddělením redakce?

Obchodní oddělení – zde jednoznačně převažují kladné odpovědi respondentů. Celkem v 88 % případů zaměstnanci inzerce komunikují s oddělením redakce. V 10 % málokdy a odmítavé odpovědi téměř nebyly – 2 %.

Redakce – zde odpovědělo jasné ano jen 28 % redaktorů, 38 % odpovědělo, že se stýkají s oddělením inzerce občas. V 20 % málokdy a vyšší je také procento těch, kteří vůbec s druhým oddělením nekomunikují, a to 8 %.

Z odpovědí je zřejmé, že obě oddělení spolu aktivně během pracovního procesu komunikují, a to až na 8 % dotazovaných, kteří s druhým oddělením vůbec nekomunikují, nebo komunikují skrze nadřízeného. V obchodním oddělení je procento komunikujících mnohem vyšší než v oddělení redakce.



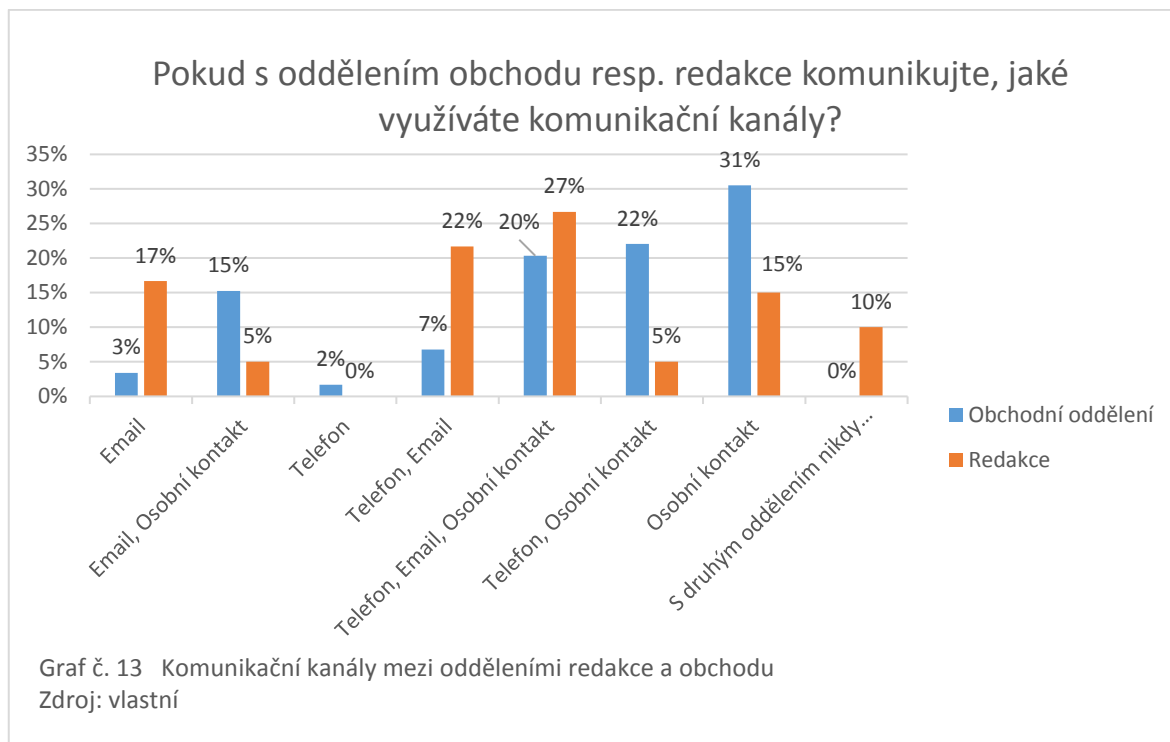
- Otázka č. 13

Pokud s oddělením obchodu resp. redakce komunikujete, jaké používáte komunikační kanály? (Můžete zaškrtnout více odpovědí)

Obchodní oddělení – nejčastěji zastoupenými komunikačními kanály je kombinace telefonu a e-mailu. Jednotlivě je osobní kontakt nejčastějším komunikačním kanálem, a to u 31 % odpovědí.

Redakce – zde je zastoupena nejčastěji kombinace všech sledovaných komunikačních kanálů, a to ve 27 %. Nejčastěji užívaným samostatným kanálem je v 17 % e-mail. 10 % redaktorů s obchodním oddělením nikdy nekomunikuje.

Ve skupině všech zaměstnanců je tedy nejčastějším kanálem kombinace e-mailu, telefonu a osobního kontaktu, a to v 47 %. Redakce častěji než osobní kontakt se zaměstnancem inzerce volí e-mailovou komunikaci, a to 17 % oproti inzerci, kde tuto variantu označili pouze 3 % respondentů. V oddělení obchodu vede jednoznačně osobní kontakt, a to v 31 % případů.



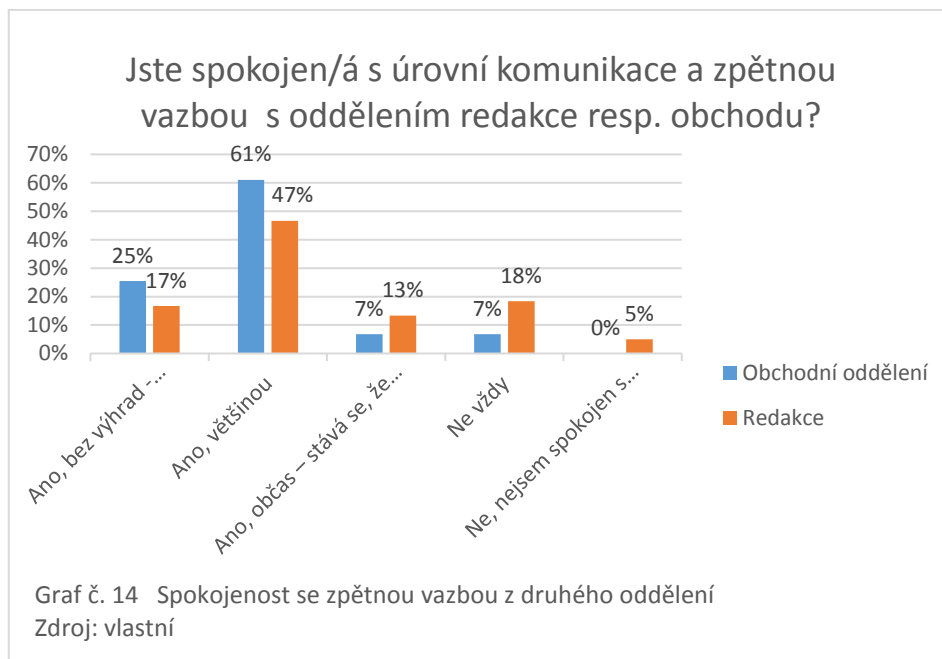
- Otázka č. 14

Jste spokojen/á s úrovní komunikace a zpětnou vazbou s oddělením redakce resp. obchodu?

Obchodní oddělení – 86 % dotazovaných je spíše spokojeno s komunikací a zpětnou vazbou. Méně spokojených nebo vůbec nespokojených je 14 %.

Redakce – v tomto oddělení je spíše spokojeno 64 % tázaných, což je menší procento než u oddělení inzerce. Větší je také procento nespokojenosti, a to 23 % dotázaných odpovědělo, že nejsou spokojeni s úrovní komunikace a zpětnou vazbou.

V odpovědích z obou oddělení převládá spokojenost se zpětnou vazbou a úrovní komunikace. Celkem 101 respondentů se vyjádřilo spíše kladně, pouze 18 záporně. 55 dotazovaných z oddělení obchodu vyjádřilo komunikaci s redakcí v kladných hodnotách a jen 4 záporně. V redakci je situace mírně jiná – 46 tázaných odpovědělo kladně, ale záporné číslo je trochu vyšší než u oddělení obchodu, a to 19 nespokojených.



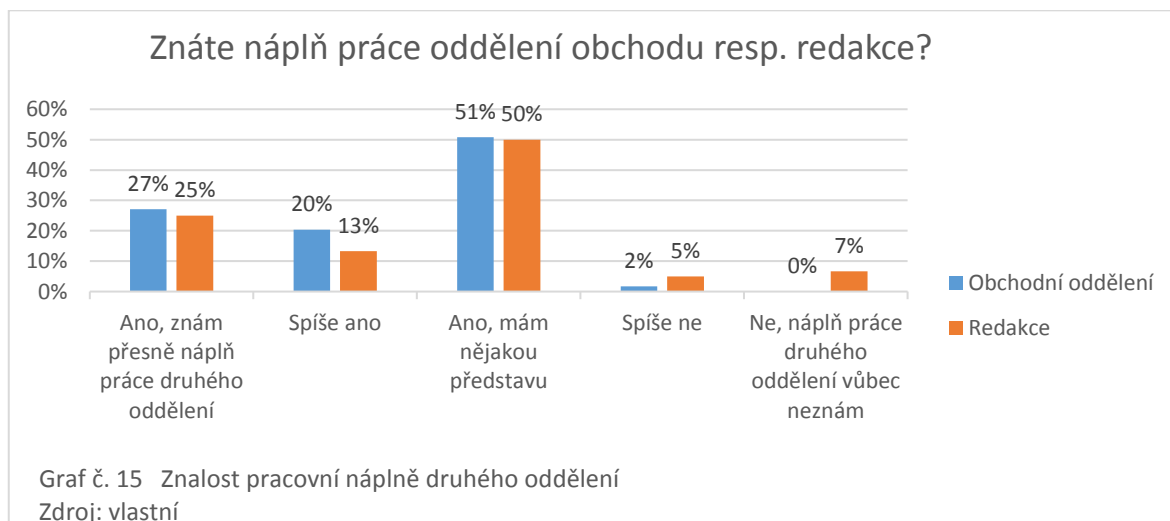
- Otázka č. 15

Znáte náplň práce oddělení obchodu resp. redakce?

Obchodní oddělení – spíše kladně zde odpovědělo celkem 98 % dotazovaných. Záporně v součtu pouze 2 %.

Redakce – zde odpovědělo, zná, spíše zná, nebo má nějakou představu o náplni práce druhého oddělení celkem 88 % dotazovaných. Náplň práce nezná 12 % redaktorů.

V kladných hodnotách se vyjádřilo 111 dotazovaných, pouze 8 z celkového počtu respondentů nezná náplň práce druhého oddělení. Z tohoto jasně vyplývá celková informovanost o náplni práce kolegů z druhého oddělení.



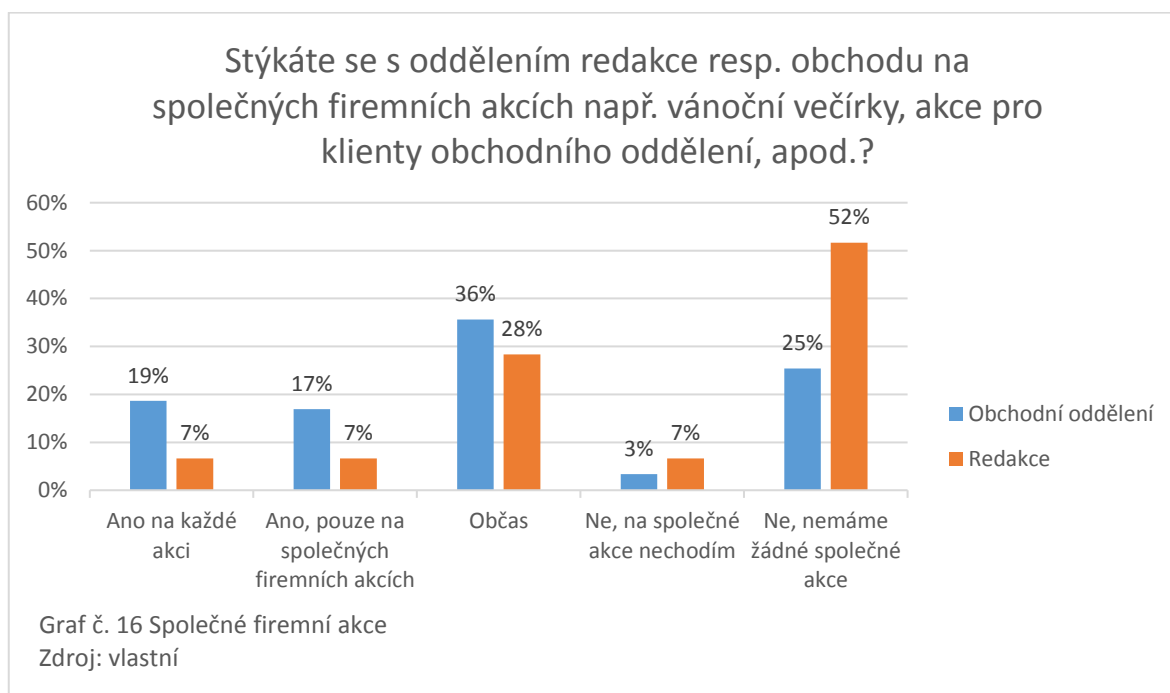
- Otázka č. 16

Stýkáte se s oddělením redakce resp. obchodu na společných firemních akcích, například zaměstnaneckých akcích - vánoční večírky, akce pro klienty obchodního oddělení, apod.?

Obchodní oddělení – zaměstnanci z oddělení inzerce se stýkají s oddělením redakce na každé akci v 19 %, na firemních akcích v 17 %. 36 % dotazovaných odpovědělo, že se stýkají pouze občas a záporně odpovědělo celkem 28 % tázaných.

Redakce – kladně odpovědělo pouze 14 % zaměstnanců. 28 % z nich se stýká s oddělením obchodu občas, záporně odpovědělo 59% respondentů.

Z odpovědí na otázku týkající se společných akcí redakce a obchodu vyplývají v podstatě záporné odpovědi. Pouze 29 dotazovaných z obou oddělení odpovědělo, že se aktivně setkávají na společných akcích, 38 zaměstnanců odpovědělo, že se setkávají občas a 46 respondentů není spokojeno se společnými aktivitami, protože žádné nejsou. Pouze 10 % se společných akcí záměrně nechce účastnit.



5.1.7 Firemní intranet (otázky 17-20)

Otázky k firemnímu intranetu směřovaly ke zjištění spokojenosti s funkčností, uživatelskému prostředí, náplni, aktuálností a také aktuálnímu obsahu. Poslední otázka z této sady

byla otevřená a vyzývala zaměstnance k připomínkování všech výše uvedených funkcí s návrhy ke zlepšení.

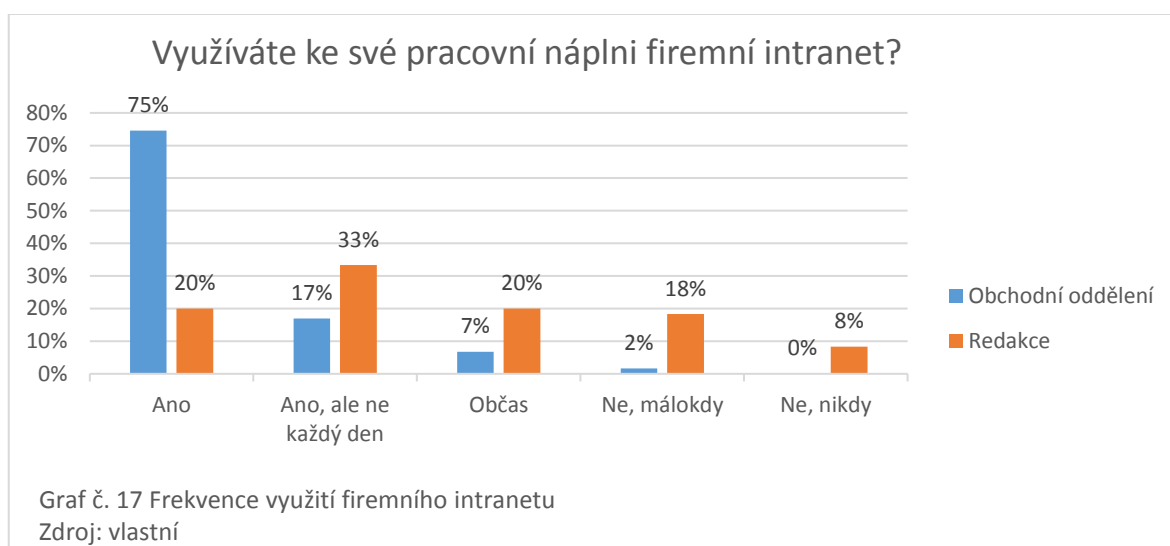
- **Otázka č. 17**

Využíváte ke své pracovní náplni firemní intranet?

Obchodní oddělení – 75 % dotazovaných odpovědělo, že používají intranet denně. 17 % jej používá denně a pouze 2 % odpověděla, že málokdy.

Redakce – u redaktorů je situace jiná, intranet využívá denně 20 % dotazovaných, ne každý den nebo občas celkem 24 % redaktorů a málokdy nebo nikdy celkem 26 % tázaných.

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že firemní intranet využívají v oddělení obchodu téměř každodenně, ale v oddělení redakce je situace zcela jiná.



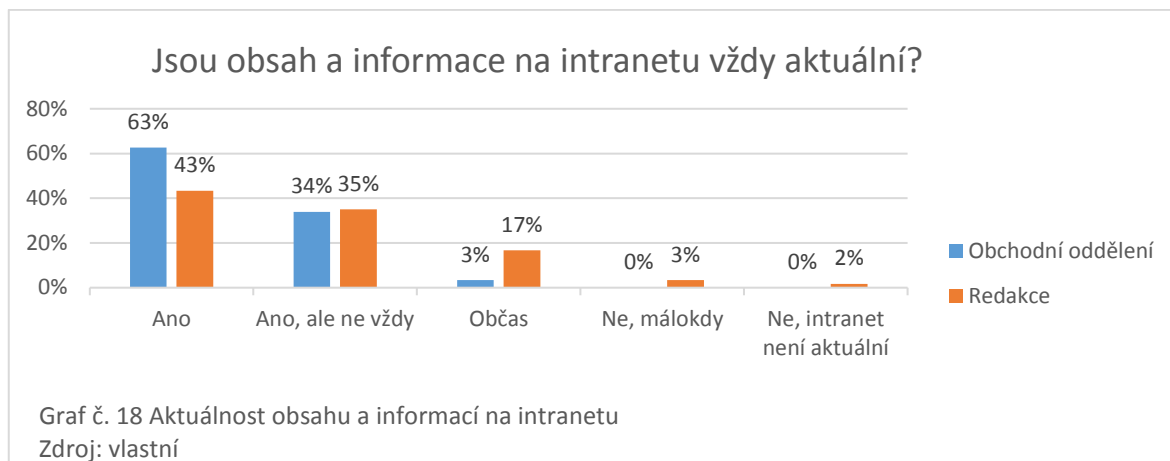
- **Otázka č. 18**

Jsou obsah a informace na intranetu vždy aktuální?

Obchodní oddělení – aktuálnost informací a obsah intranetu hodnotí zaměstnanci tohoto oddělení jednoznačně kladně, a to v 97 % odpovědí.

Redakce – 78 % redaktorů intranet hodnotí kladně. U redakce označilo odpověď občas 17 % zaměstnanců.

Intranet hodnotí jako aktuální většina dotazovaných. Jako aktuální jej hodnotí 63 dotazovaných, 53 zaměstnanců jej hodnotí jako spíše aktuální a pouze 3 dotazovaní jej hodnotí záporně.



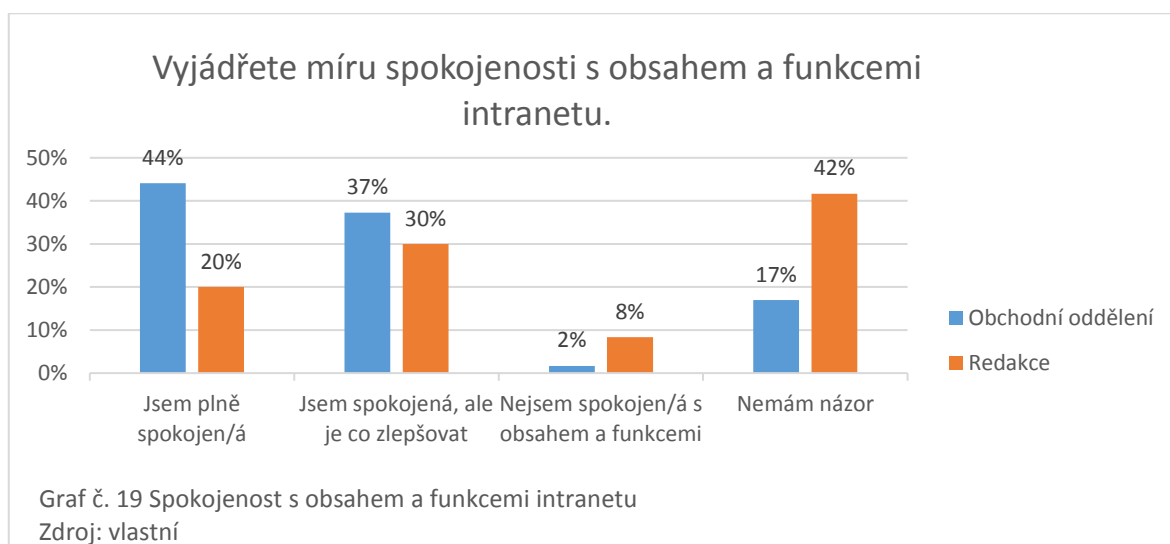
- **Otázka č. 19**

Vyjádřete míru spokojenosti s obsahem a funkcemi intranetu.

Obchodní oddělení – plně spokojených je 44 % tázaných, těch, kteří si myslí, že je co zlepšovat je 37 %, 17 % nemá názor.

Redakce – Plně spokojených je 20 % redaktorů, 30 % si myslí, že je co zlepšovat a 42 % redaktorů nemá názor.

Z toho vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni, ale dost velká skupina je toho názoru, že je co zlepšovat. Plně nespokojených je velmi málo. Dost dotazovaných z oddělení redakce označilo únikovou variantu, že nemají názor.



- **Otázka č. 20**

Máte návrhy na zlepšení intranetu týkající se jakékoliv funkce či obsahu? Zde prosím napište své návrhy.....

Tato otázka byla jediná otevřená z celého dotazníku a měla za úkol aktivizovat a vyzvat dotazované k připomínkám k firemnímu intranetu, návrhům ke zlepšení, obsahu, funkcí atd. Celkem se vyjádřilo 18 ze 119 dotazovaných, z toho 7 zaměstnanců obchodu a 11 redaktorů. Z obchodního oddělení byly spíše výzvy k větší přehlednosti intranetu, zjednodušení uspořádání. Redakce byla v návrzích ke zlepšení celkově aktivnější – všeobecně požadovala větší přehlednost a dostupnost hledaných informací, jednoduchost ve vyhledávání. Zazněly i názory, kterým se nelíbí, že intranet, co se týká aktualit, je víceméně centralizovaný a nedává prostor lokálním redakcím.

- **Otázka č. 21**

Ve kterém oddělení pracujete?

Otázka rozděluje v dotazníku zaměstnance na oddělení redakce a inzerce.

Redaktorů se zúčastnilo 60, zaměstnanců inzerce 59.

5.2 Kvalitativní výzkum

Tohoto výzkumu se zúčastnilo 8 regionálních šéfredaktorů a 6 manažerů inzerce. Osloveni byli všichni manažeři a šéfredaktoři ze všech regionů VLM, a. s., a to v celkovém počtu 9 šéfredaktorů a 9 manažerů inzerce. Finální výběr dotazovaných vyplynul z jejich zájmu o výzkum. Manažeři jsou v odpovědích označeni jako M1-M6, Šéfredaktoři jsou označeni jako Š1-Š8.

Šetření proběhlo formou interview, ve kterém byly kladeny všem stejné otázky. Odpovědi byly zaznamenány formou záznamu. Ve vyhodnocení interview byla podmínkou anonymita zpovídaných. Účelem interview bylo získat od manažerů a šéfredaktorů důležité informace pro výzkum, které doplní dotazníkové šetření. Cílem bylo seznámit se s jejich postojem k otázkám týkajících se komunikace ve společnosti, využití komunikačních kanálů a jejich spokojenosti s nimi. Dále vyjádření k otázkám týkajících se komunikace s podřízenými – opět spokojenost a druhy komunikačních kanálů. Další sada otázek byla směřována

ke komunikaci na horizontální úrovni, tzn. v komunikaci manažer – šéfredaktor, a poslední část se týkala spokojenosti s intranetem a jeho využitím v pracovní činnosti. V zápisech u odpovědí, jsou skupiny rozděleny na manažery a šéfredaktory. Závěrečné vyhodnocení odpovědí je společné za obě skupiny nadřízených.

5.2.1 Účel kvalitativního šetření - interview

- Účelem interview bylo získat od manažerů a šéfredaktorů informace, které budou analyzovány a poté poslouží jako podklady pro výzkum v této bakalářské práci
- Porovnání informací nadřízených s podřízenými
- Interview probíhalo v kancelářích manažerů, tedy v přirozených pracovních prostorách
- Interview proběhlo v období 02-03/2018
- Vyhodnocení probíhalo v období 3/2018
- Dotazovaní byli složení z manažerů inzerce a lokálních šéfredaktorů

5.2.2 Rozložení otázek v interview

Otázky byly rozloženy do čtyř sad. První sada se zabývá používanými komunikačními kanály a jejich využíváním, dále také efektivitou při zadání úkolů. Další sada otázek se zabývá komunikací s podřízenými – se zpětnou vazbou, plněním daných úkolů a komunikací ohledně dění ve společnosti a případných návrzích ke změnám. Další dotazy jsou směřovány k horizontální komunikaci mezi nadřízenými manažer – šéfredaktor. Zkoumaným tématem jsou vztahy mezi nadřízenými, používané komunikační kanály, zpětná vazba, společné projekty a celková spokojenost s komunikací. Poslední sada otázek se zabývá intranetem. Využitím, spokojeností s obsahem a funkcemi a případnými návrhy na zlepšení obsahu či funkcí.

Otázky 1-5 Komunikační kanály a jejich využívání

První sada se zabývá nejčastěji používanými komunikačními kanály směrem k podřízeným. Dotazy jsou směřovány na nejefektivnější kanál v komunikaci směrem k podřízeným, a to v zadání jednotlivých úkolů a v hromadné komunikaci. Položena je i otázka, zda jsou dle mínění dotazovaného zaměstnanci srozuměni s kompetencemi ve vykonávané funkci.

Otázky 6-9 Komunikace s podřízenými

Tyto otázky jsou zaměřeny na spokojnost se zpětnou vazbou od podřízených, plnění zadaných úkolů včas a v požadovaném rozsahu. Pokud nejsou spokojeni, následuje dotaz definující, s čím jsou nejvíce nespokojeni. Dále jsou otázky zaměřeny na motivaci pracovníků k otevřeným diskusím o dění ve firmě a otevřeností nadřízeného k nápadům ke zlepšení situace.

Otázky 10-12 Horizontální komunikace manažer/šéfredaktor

Tyto otázky jsou zaměřeny na horizontální komunikaci manažer – šéfredaktor. Zabývají se dotazy na spokojenost s komunikací, druh a frekvenci využívání komunikačních kanálů, zpětnou vazbu. Další dotazy jsou směřovány na případnou spolupráci například ve formě společných projektů.

Otázky 13-15 Firemní intranet, spokojenost, návrhy ke zlepšení

Poslední sada otázek se ptá na spokojenost s firemním intranetem. S funkcemi, obsahem a využitím. Dotazovaný má možnost vyjádřit případnou nespokojenost s čímkoliv na intranetu a navrhnout změnu, či případné vylepšení funkce, či obsahu.

5.2.3 Komunikační kanály a jejich efektivita, kompetence nadřízeného (otázky 1-5)

Otázky zahajující interview, byly směřovány ke zjištění nejčastěji používaných komunikačních kanálů směrem k podřízeným. Otázky směřovaly k vyhodnocení efektivit v jejich využívání, výběr nejefektivnějšího kanálu pro jednotlivé úkoly a hromadné úkoly a dotaz, zda mají nadřízení pocit, že jsou jejich podřízení jasně srozuměni s jejich kompetencemi v rámci pracovního zařazení.

- Otázka č. 1

Jaké využíváte nejčastěji komunikační kanály směrem k vašim podřízeným ve vašem oddělení?

Manažeři - nejčastěji používaným komunikačním kanálem byl osobní kontakt, a to u 3 dotazovaných, dalším byl e-mail (2), a posledním telefon. V rozhovorech vyplynulo, že manažeři používají aktivně všechny tři komunikační kanály, ale jako nejefektivnější nástroj hodnotí osobní kontakt.

Šéfredaktoři – zde byl opět nejvyužívanějším komunikačním kanálem osobní kontakt s podřízeným – celkem 4 odpovědi, ale na rozdíl od manažerů, téměř každý šéfredaktor využívá často i jiné než klasické komunikační nástroje, a to Skype a Messenger. Využívání těchto komunikačních kanálů bylo hodnoceno ve frekvenci používání na stejné rovině jako zbylé klasické kanály.

Z toho vyplývá, že celkově je dle nadřízených nejefektivnějším kanálem komunikace s podřízeným osobní kontakt následovaný e-mailem a telefonem. Šéfredaktoři využívají i další kanály jako Skype a Messenger, což ale může souviset s jejich pracovní náplní, která je od obchodního oddělení rozdílná.

- **Otázka č. 2**

Myslíte si, že využíváte komunikačních kanálů ve firmě dostatečným způsobem? Pokud ne, čím je to způsobeno?

Manažeři - u této otázky všichni manažeři odpověděli kladně. Jsou přesvědčeni, že komunikační kanály využívají dostatečným způsobem. M1 řekl, že by rád více využíval osobní kontakt, ale z časových důvodů nelze.

Redaktoři – 6 šéfredaktorů je plně přesvědčeno, že všechny kanály používají dostatečným způsobem. Š3 si není úplně jistý, zda využívá dostatečně. Š4 řekl, že hlavním omezujícím faktorem je čas a geografická rozlehlost kraje. Za nejlepších by považoval každodenní osobní komunikaci, což bohužel při daném počtu a rozložení zaměstnanců nelze realizovat.

Z celkového hodnocení obou skupin nadřízených vyplývá, že jsou téměř všichni přesvědčeni o dostatečnosti využívání komunikačních kanálů. Ani jeden z nařízených neodpověděl záporně.

- **Otázka č. 3**

Myslíte si, že jsou vaši podřízení plně a jasně srozuměni s vašimi kompetencemi ve vykonávané funkci?

Manažeři - Všichni manažeři, kromě M6, jsou téměř stoprocentně přesvědčeni o tom, že jejich podřízení jsou jasně srozuměni s kompetencemi, které jsou jim dány při výkonu jejich funkce. M6 si to nemyslí. Zaměstnanci mají dle něj někdy požadavky, které nesouvisejí s jeho pravomocemi.

Šéfredaktoři – 4 z dotazovaných jsou přesvědčeni o tom, že jejich podřízení přesně ví, jaké jsou jejich kompetence. U dalších dvou šéfredaktorů byly zaznamenány jiné odpovědi. Š1 se k podřízeným vyjádřil tak, že se domnívá, že podřízení chápou jeho pravomoci, ale problémem jsou poměrně časté změny v poslední době, které se týkají úprav požadavků vzhledem k obsahu jejich pracovní náplně, proměny workflow apod. Zaměstnanci často chápou, že některé jeho kompetence jsou ve vztahu k řešení jejich problémů omezené: především při problémech s technikou apod. Š5 a Š7 si myslí, že panují nejasnosti ohledně představ, jaké jsou jejich pravomoci.

Celkově jsou tedy šéfredaktoři mnohem více nespokojeni s vnímáním jejich pravomocí a kompetencemi zaměstnanci. Manažeři inzerce jsou spíše přesvědčeni, že jejich podřízení jsou jasně srozuměni s jejich kompetencemi ve vykonávané funkci.

- Otázka č. 4

Který z těchto komunikačních kanálů je dle vás nejefektivnější v komunikaci s vašimi podřízenými v zadávání jednotlivých osobních úkolů a proč?

Manažeři - u manažerů jednoznačně vede v nejefektivnější komunikaci osobní kontakt. M3 uvedl, že pokládá všechny kanály jako efektivní – záleží na okolnostech. M1 řekl, že u zadávání jednoduchých úkolů, je nejefektivnější a nejrychlejší e-mailová komunikace. U středně důležitých úkolů telefon a osobní kontakt. Při nastavení plánů, strategie atd. je efektivní porada celého týmu. M6 seřadil dle důležitosti komunikační kanály z hlediska efektivnosti takto: osobní kontakt, telefon, e-mail.

Šéfredaktoři – Také u šéfredaktorů vede u všech dotazovaných v efektivitě osobní kontakt se zaměstnancem. Například Š4 řekl, že nejlepší je podle něj osobní kontakt, kdy může svůj nápad podřízenému i nakreslit. Bohužel to nelze vždy dodržet, ale snaží se do každého okresu k podřízeným zavítat alespoň jednou za měsíc. Pokud nemůže přijet, snaží se individuální úkol zadat telefonem. Zajímavá byla i odpověď Š7, který uvedl, že nejefektivnějším komunikačním kanálem je dle něj osobní kontakt, protože tváří v tvář se hůř ignoruje, hůř odmlouvá, hůř vymlouvá.

Nejefektivnějším kanálem je tedy při kontaktu s podřízeným jednoznačně osobní kontakt. Následuje telefon a e-mail. U nadřízených v obou odděleních panuje v této otázce shoda.

- **Otázka č. 5**

Který z komunikačních kanálů je dle vás nejefektivnější v komunikaci s vašimi podřízenými v zadávání hromadných úkolů a proč?

Manažeři - v této skupině dotazovaných vede jednoznačně osobní kontakt a to formou porady. M6 a M5 uvedli jako nástroj pro zadávání hromadných úkolů e-mail, protože je nejrychlejší, s jasně definovaným obsahem a lze se k němu zpětně vrátit.

Šéfredaktoři – U pěti šéfredaktorů je to jednoznačně e-mail, kvůli rychlosti a srozumitelnosti. Výtah ze zajímavé odpovědi Š1: Osobní kontakt přináší okamžitá zpětnou vazbu a možnost konfrontace, nevýhodou je prostor pro dezinterpretaci. Jako výhody e-mailu jsou: menší prostor pro dezinterpretaci zadání, možnost připomenout si zadané úkoly. Jako nevýhody vidí: velké množství přicházejících e-mailů, které musí lidé číst, pomalá zpětná vazba, těžkopádnost obecně. V telefonu vidí jako výhodu, že to svým způsobem osobní kontakt, nevýhodou může být v časovém a prostorovém diskomfortu.

Z toho vyplývá, že vedoucí oddělení obchodu, hromadné úkoly zadávají nejraději na poradách, a jako další komunikační kanál volí hromadný e-mail. U šéfredaktorů je to v převaze hromadný e-mail.

5.2.4 Vyhodnocení spokojenosti s komunikací a se zpětnou vazbou podřízených (otázky 6-9)

Navazující sada otázek směřuje ke zjištění spokojenosti s komunikací se svými podřízenými. Na zpětnou vazbu od podřízených, plnění zadaných úkolů včas a v požadovaném rozsahu. Pokud nejsou spokojeni, následuje dotaz definující, s čím jsou nejvíce nespokojeni. Dále jsou otázky zaměřeny na motivaci pracovníků k otevřeným diskusím o dění ve firmě a otevřenosti nadřízeného k nápadům ke zlepšení situace.

- **Otázka č. 6**

Jste spokojen se zpětnou vazbou na vaši komunikaci směrem k podřízeným?

Manažeři - V této skupině dotazovaných je krom jednoho manažera velká spokojenost se zpětnou vazbou svých podřízených směrem k nim. Pouze M6 říká, že je spokojen jak kdy. Většinou spíše ano.

Šéfredaktoři – 5 šéfredaktorů je velmi spokojeno. Š1 je spokojen částečně. Dva šéfredaktoři nejsou spokojeni. Š4 není vždy spokojen. Dle něj se občas stává, že pokud není v pracovních zadáních vše jasně specifikováno, což si sám neuvědomí, upozorní jej na to kolegové obvykle pozdě. Potom je s výsledným pracovním materiálem zbytečně práce navíc. Proto se Š4 stále snaží podřízené urgovat, že pokud jim není něco jasné na sto procent, aby raději napsali, nebo zavolali. Což se bohužel v plném počtu neděje.

Z výsledků šetření vyplývá jednoznačná spokojenost se zpětnou vazbou zaměstnanců v obchodním oddělení, ale poloviční spokojenost se zpětnou vazbou v oddělení redakce směrem k nadřízeným.

- **Otázka č. 7**

Plní vaši podřízení vámi zadané úkoly včas a v plném a požadovaném rozsahu? Pokud nejste spokojeni – co vás trápí nejvíce?

Manažeři - S plněním zadaných úkolů jsou zcela spokojeni 4 manažeři. Se svými podřízenými nemají žádný problém. M1 je většinou spokojen, ale někdy má problém s dodržением stanovených termínů, ale úkoly jsou nakonec splněny. Valná část tohoto se týká spíše administrativy, často něco chybí a podřízené musí upozorňovat na chyby. Nespokojeným je manažer M6, který není spokojen s prací podřízených – problém vidí v nedodržování termínů.

Šéfredaktoři – jsou spíše nespokojeni se zadanými úkoly. Pouze 3 se vyjádřili kladně. Největším problémem je nedodržování termínů. Š8 považuje za problém nedisciplinovanost a neprofesionalita v komunikaci zaměstnance. Š4 je spokojen s dodržováním termínů, ale stěžuje si na nestejnou kvalitu práce. Dle něj autoři jednou odevzdají materiál kvalitní a jindy odbytý. Dle Š4 se o kvalitě psaní málo mluví a ne vždy se vyžaduje. Š1 si myslí, že největší problém je stále přetíženost podřízených a v současné době problém s absorbováním stále nových úkolů, mění se situace. V některých případech nekompetentnost některých podřízených, kteří na svou práci nestačí.

Shrnutí – problém u svých podřízených vidí nadřízení obvykle v nedodržování termínů. Je nutné důsledně kontrolovat požadovanou administrativu. Ve vedeních redakcí zaznívají náznaky na nekompetentnost podřízených a občas nekvalitně provedenou práci.

- **Otázka č. 8**

Motivujete své podřízené k otevřeným diskuzím o dění ve firmě?

Manažeři - 5 manažerů odpovědělo, že ano. Dění jak celkově ve firmě, tak na oddělení sledují a řeší je otevřeně. M2 si myslí, že je to velmi důležité a snaží se o to. M4 podřízené k diskuzím spíše nemotivuje, je to podle něj zbytečné.

Šéfredaktoři – dotazovaní 4 šéfredaktoři podřízené k diskuzím nemotivují například Š4 řekl, že podřízené příliš nemotivuje, protože jen málo je diskuse skutečně tvůrčí. Často jde jen o kritiku bez návrhu objektivně lepšího postupu. Takovou diskusi považuje za zbytečnou. 3 šéfredaktoři své podřízené k diskuzím motivují a má to podle nich smysl. Dle Š6 toho diskuse spoustu vyřeší a posune věci dál.

V oddělení obchodu je tedy dle nadřízených většinou diskuze o dění ve společnosti vítána. Redakce je rozdělená na dva tábory. Jeden pokládá takovéto diskuze za zbytečné a druhá polovina dotazovaných je pokládá za důležité.

- **Otázka č. 9**

Podporujete své podřízené v návrzích pro zlepšení stávající situace? Pokud ano, jak?

Manažeři - dotazovaní odpovídali spíše kladně. Podobný názor má M1 i M2 – pokud jsou návrhy reálné a smysluplné, podporují a hledají řešení. Svě podřízené ale vyslechnou vždy. M6 kladením otázek dává prostor pro nápady ke zlepšení. Snaží se také o zpětnou vazbu.

Šéfredaktoři – Krom Š7, který nepodporuje a je mu to líto, všichni šéfredaktoři podporují své podřízené v návrzích. Například Š4 žádá od svých podřízených návrhy na zlepšení práce. Chce, aby na poradách představovali své návrhy a pokud jsou užitečné, upraví své záměry podle jejich připomínek. Š1 podřízené chápe jako zcela nezbytné pro zlepšení stávající situace: jde o to, aby měli pocit a byla to nejlépe pravda, že se podílejí a jsou součástí změn, které mají přinést uspokojení z práce jim i výsledku, o který se snaží. Jeho podřízení jsou v permanentní diskusi nad hledáním cest, jak zajistit co nejlepší a nejtransparentnější fungování jeho redakčního kolektivu.

U nadřízených v obou odděleních je podpora v návrzích ke zlepšení stávající situace velká. Téměř všichni dotazovaní pokládají tuto podporu za velmi důležitou a plodnou.

5.2.5 Spokojenost s horizontální komunikací, využívané komunikační kanály a společné projekty (otázky 10-12)

Tyto otázky byly zaměřeny na horizontální komunikaci manažer – šéfredaktor. Zabývají se dotazy na spokojenost s komunikací, druh a frekvenci využívání komunikačních kanálů, zpětnou vazbu. Další dotazy jsou směřovány na případnou spolupráci například ve formě společných projektů.

- Otázka č. 10

Který komunikační kanál využíváte nejčastěji směrem k šéfredaktorovi?

Manažeři - využívají nejčastěji osobní kontakt, poté je stejnou měrou zastoupen telefon a e-mail. Komunikační kanály se využívají dle aktuální potřeby.

Šéfredaktoři – nejčastěji a nejraději volí osobní kontakt, poté je častěji využíván telefon a dle potřeby e-mail.

Manažeři i šéfredaktoři volí stejné komunikační kanály a jejich preference osobního kontaktu před e-mailem a telefonem je u obou oddělení stejná.

- Otázka č. 11

Jste spokojen s úrovní komunikace a zpětnou vazbou mezi vámi a šéfredaktorem respektive manažerem inzerce?

Manažeři - čtyři z dotazovaných manažerů je spokojeno s komunikací s šéfredaktorem ve svém regionu. M2 je spokojen s komunikací šéfredaktora ve svém regionu, ale v jiných má problém v komunikaci. M4 a M6 nejsou spokojeni s komunikací a zpětnou vazbou.

Šéfredaktoři – jsou z velké části spokojeni s komunikací a zpětnou vazbou směrem k manažerovi inzerce. Dva z dotazovaných šéfredaktorů jsou nespokojeni.

Z odpovědí vyplývá, že většina dotazovaných je spokojená s úrovní komunikace a zpětnou vazbou s vedoucím druhého oddělení, ale evidentně existují regiony, kde spolupráce nefunguje.

- Otázka č. 12

Pracujete společně s šéfredaktorem na společných redakčně – inzertních projektech? Pokud ano, na jakých?

Manažeři - dva z dotazovaných manažerů odpověděli, že s šéfredaktory spolupracují, a to například na realizaci komerčních příloh, pořádání soutěží apod. Další dva manažeři občas, ale nemají problém. M6 spolupracuje s šéfredaktorem velmi málo, spíše každý za sebe. M4 s šéfredaktorem nespolupracuje vůbec. Snaží se redakci potřebovat co nejméně. To znamená, že spolupráce v regionech z pohledu manažerů je hodnocena v polovině kladně a z poloviny záporně.

Šéfredaktoři – dva z dotazovaných šéfredaktorů spolupracují s manažery inzerce spíše výjimečně, ostatní šéfredaktoři říkají, že spolu často spolupracují. Například Š5 říká, že spolupracuje, a to například na různých přílohách jako je společenská odpovědnost, extra – noviny zdarma do schránek, dále na přípravě různých tematických stran. Š6 spolupracuje s manažerem inzerce na plánování a výrobě reportáží na vlastní kůži, na on-line rozhovorech, a dalších větších projektech v regionu jako jsou například setkání s hejtmany apod. Z odpovědí šéfredaktorů vyplývá, že většina s manažery inzerce spolupracuje, a to zejména na redakční podpoře komerčních příloh, ale také na větších akcích pořádaných vydavatelstvím.

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že spolupráce v některých regionech není téměř žádná, ale v některých regionech funguje výborně. Spolupracujících regionů je více. Tam kde spolupráce nefunguje, byly znát negativní emoce při odpovědích.

5.2.6 Firemní intranet, spokojenost, návrhy ke zlepšení (otázky 13-15)

Poslední otázky rozhovoru směřovaly ke zjištění spokojenosti s firemním intranetem, jeho využití a uživatelskému prostředí. Dotazovaný měl možnost vyjádřit případnou nespokojenost s čímkoliv na intranetu a navrhnout změnu, či případné vylepšení funkce, či obsahu.

- Otázka č. 13

Využíváte firemní intranet a jak?

Manažeři - v obchodním oddělení je intranet využíván v každodenním pracovním procesu. Jsou v něm umístěny téměř všechny podklady k vykonávání pracovní náplně a to jak u manažerů, tak podřízených. To vše se potvrdilo i v rozhovorech, kdy všichni manažeři odpověděli, že využívají intranet každodenně. M1 používá intranet velmi často, vyhledává v něm nabídkové dopisy, redakční témata, ale také informace o dění ve společnosti atd. M6 potvrzuje a doplňuje, že intranet slouží také pro zjišťování informací a aktuálních výsledků.

Šéfredaktoři - používají intranet velmi často. Kupříkladu Š6 jej používá ke zjišťování aktuálních informací z vydavatelství, stahování redakčních dokumentů, hledání kontaktů, schvalování faktur a docházky. Š2 intranet používá zejména k vyhledávání kontaktů a vyplňování docházky.

Ze získaných informací vyplývá, že manažeři používají firemní intranet velmi často, a to denně. Zejména na intranetu vyhledávají podklady ke své pracovní náplni. Šéfredaktoři intranet používají méně často, zejména na vyhledávání kontaktů, personální a finanční agendu. Důležitou složkou na intranetu, kterou využívají obě oddělení je e-paper (noviny v elektronické podobě).

- **Otázka č. 14**

Jste spokojen s obsahem a funkcemi intranetu? Uved'te, prosím, s čím jste nejvíce a s čím nejméně spokojen.

Manažeři - manažeři jsou s v současné době s podobou intranetu spokojeni. M6 pokládá za pozitiva intranetu v současné době to, že je aktuální a dostatečně přehledný. Pro člověka, který systém nezná, může být složitý na vyhledávání. M5 vyhovuje společná složka pro obchod, která mu usnadňuje vyhledávání. M4 nemá k intranetu výhrady. M3 si myslí, že není v jeho kompetenci posuzovat funkčnost a intranet využívá na uživatelské úrovni. M2 je spokojen, informace které potřebuje, nalezne a pokud ne, zjistí si jiným způsobem. M1 by přivítal obchodní žebříčky v rámci celé ČR, a to jak celkově, tak v jednotlivých inzertních produktech.

Šéfredaktoři - Š3 používá intranet minimálně, takže nemůže posoudit obsah a funkce. Š4 je se vzhledem intranetu spokojen, ale přivítal by tam informace například o výši telefonních účtů svých podřízených. Š5 vadí nepřehlednost, nefunkčnost vyhledávání v telefonním seznamu. Spokojen jsem s aktuálním obsahem. Š6 – Š8 jsou bez výhrad spokojeni.

Vedoucí obchodních oddělení hodnotí obsah a funkce intranetu ve většině kladně. Šéfredaktoři jsou zejména nespokojeni s funkcemi, které nejvíce používají (viz otázka č. 13), a to s vyhledáváním v kontaktech.

- **Otázka č. 15**

Máte nějaké návrhy na zlepšení funkcí a služeb na intranetu?

Manažeři - M1 by uvítal obchodní žebříčky v rámci celé ČR jak celkově, tak po produktech. M2 – M6 nemají žádné návrhy ke zlepšení. Celkově je dle nich intranet funkčně a obsahově na dobré úrovni.

Šéfredaktoři – Š 2 by uvítal zlepšení funkčnosti v kontaktech a také aktuálnější informace o dění ve firmě. Š5 vadí nepřehlednost, nefunkčnost vyhledávání v telefonním seznamu. Spokojen je s aktuálním obsahem. Také si stěžuje na špatnou funkčnost e-paperu. Ostatní šéfredaktoři nemají žádné návrhy na zlepšení funkcí a služeb na intranetu.

V odpovědích je vidět rozdíl mezi manažery inzerce a šéfredaktory. Manažeři jsou celkově spokojeni, ale v redakci je více návrhů na zlepšení funkcí.

5.3 Shrnutí kvalitativního šetření

Tohoto výzkumu se zúčastnilo z celkového počtu 18 oslovených osob, 14 nadřízených. Z toho bylo 8 šéfredaktorů a 6 manažerů inzerce. Šetření proběhlo formou interview, které je ve vyhodnocení anonymní. Účelem interview bylo podpořit kvantitativní dotazníkové šetření kvalitativním interview a utvořit tak ucelený náhled na interní komunikaci ve společnosti VLM, a.s. a získat tak co nejrelevantnější informace o používání komunikačních kanálů, a to jak ve vertikální, tak horizontální rovině. Interview probíhaly v období 2-3/2018. Vyhodnocení probíhalo v období 3/2018. Otázky byly rozloženy do 4 sad.

Komunikační kanály a jejich využívání

Z šetření vyplynulo, že je dle nadřízených v obou odděleních nejefektivnějším komunikačním kanálem osobní kontakt se zaměstnancem. Následuje e-mail a telefon. V redakci využívají nadřízení častěji než u inzerce skype a messenger, což ale s největší pravděpodobností souvisí s jejich redakčními potřebami a v oddělení obchodu tyto komunikační kanály nejsou potřeba.

Nadřízení v obou skupinách jsou ve všech případech přesvědčeni o tom, že komunikační kanály využívají dostatečně. Ani jeden z dotazovaných neodpověděl záporně.

Při zadávání úkolu jednotlivcům se nadřízeným jeví jako nejefektivnější osobní kontakt, následovaný telefonem a poté e-mailem. V seřazení těchto komunikačních kanálů panuje ve vedení obou oddělení shoda.

Kde se názory rozcházejí, je nejefektivnější komunikační kanál při zadávání hromadných úkolů skupinám zaměstnanců. Dle manažerů inzerce je nejefektivnějším kanálem osobní kontakt se zaměstnanci, a to formou porady. Šéfredaktoři ve většině volí hromadný e-mail.

Co se týká podřízených a jejich vnímání kompetencí nadřízených jsou celkově šéfredaktoři mnohem více nespokojeni s vnímáním jejich pravomocí a kompetencemi zaměstnanců. Manažeři inzerce vnímají, že jejich podřízení ve většině přesně vědí, jaké jsou jejich kompetence.

Komunikace s podřízenými

Při dotazování na spokojenost se zpětnou vazbou, z výsledků šetření vyplývá, že jednoznačná spokojenost je v obchodním oddělení, ale jen poloviční spokojenost se zpětnou vazbou očekávanou od podřízeného je v oddělení redakce.

V oddělení obchodu vidí obvykle nadřízení u svých podřízených problém v nedodržování termínů. Musí důsledně kontrolovat požadovanou administrativu. Ve vedeních redakcí, zaznívají názory na nekompetentnost podřízených a občas nekvalitně provedenou práci.

Co se týká diskuzí na téma dění ve společnosti je v oddělení obchodu dle nadřízených, většinou diskuze vítána. Redakce je rozdělená na dva tábory. Jeden pokládá takovéto diskuze za zbytečné a druhá polovina dotazovaných je pokládá za důležité.

Pokud jde ale o návrhy zaměstnanců vedoucí ke zlepšení nějaké situace, je u nadřízených v obou odděleních velká podpora. Téměř všichni dotazovaní pokládají tuto podporu za velmi důležitou a plodnou.

Horizontální komunikace manažer/šéfredaktor

Co se týká komunikačních kanálů v horizontální komunikaci, volí manažeři i šéfredaktoři stejné kanály, kde preferují osobní kontakt, před e-mailem a telefonem.

Většina dotazovaných je spokojená s úrovní komunikace a zpětnou vazbou s vedoucím druhého oddělení, ale z odpovědí také vyplývá, že existují regiony, kde spolupráce nefunguje.

Při dotazování na společné projekty obou oddělení je znát, že v regionech, kde komunikace nefunguje dobře, obě oddělení nespolupracují vůbec, nebo jen zřídka. Naopak, a zde je regionů více, kde je komunikace na dobré úrovni, funguje i spolupráce na společných projektech.

Firemní intranet, spokojenost, návrhy ke zlepšení

V oddělení obchodu je firemní intranet využíván velmi často a to na každodenní úrovni. Manažeři na intranetu vyhledávají zejména podklady ke své pracovní činnosti. Šéfredaktoři intranet používají méně často a to zejména na vyhledávání kontaktů, personální a finanční agendu. Důležitou složkou na intranetu, kterou využívají obě oddělení je e-paper (noviny v elektronické podobě).

Vedoucí obchodních oddělení hodnotí obsah a funkce intranetu většinou kladně. Šéfredaktoři jsou zejména nespokojeni s funkcemi, které nejvíce používají a to jsou funkce spojené s vyhledáváním kontaktů. Vyhledávání je dle některých nefunkční nebo složité.

Co se týká spokojenosti s funkčností intranetu a s možností návrhu na zlepšení je v odpovědích mezi manažery a šéfredaktory vidět rozdíl. Manažeři jsou celkově spokojeni, ale v redakci je více návrhů na zlepšení funkcí.

5.4 Shrnutí kvantitativního šetření

Tohoto výzkumu se zúčastnilo celkem 119 osob z oddělení redakce a inzerce. Z tohoto počtu bylo 59 respondentů z oddělení inzerce a 60 z oddělení redakce. Dotazníky byly vypracovány v Google forms, a byly zcela anonymní. Dotazování probíhalo v období 2-3/2018. Otázek bylo celkem 21, z čehož poslední otázka byla rozdělovací na oddělení inzerce a redakce. Dotazníky vyplňovali zaměstnanci redakce a inzerce současně. Účel dotazníkového šetření bylo získat informace, které budou sloužit jako základ pro analýzu interní komunikace ve vydavatelství VLM, a. s.

Spokojenost s celkovou komunikací ve společnosti

S celkovou úrovní komunikace ve společnosti jsou spokojeni spíše zaměstnanci obchodního oddělení, v redakci mírně převládá spíše nespokojenost.

S úrovní a kvalitou komunikace ve vlastním oddělení převládá spíše pozitivní hodnocení. U obou oddělení převládají v celkovém součtu spíše spokojení zaměstnanci. Nespokojených zaměstnanců je zhruba 25 %.

Co se týká spokojenosti zaměstnanců s rychlostí sdělování nových informací týkající se společnosti, je spokojenější oddělení obchodu než oddělení redakce. Inzerce odpověděla spíše

kladně v 71 % dotazovaných, redakce jen v 42 %. Nespokojeno je v inzerci 16 %, v redakci 36 % respondentů.

Komunikační kanály a jejich využití ve společnosti

K nejčastěji využívaným komunikačním kanálům ve společnosti patří dle zaměstnanců telefon a e-mail, poté osobní kontakt. Komunikačními kanály ve vlastních odděleních byl dotazovanými nejčastěji označen telefon a e-mail v 68 %, následovaný kombinací telefon, e-mail a osobní kontakt 49 %. Nejčastějším komunikují v jednotlivých položkách zaměstnanci v oddělení inzerce osobním kontaktem v 10 %, u redakce je nejčastější z jednotlivých položek e-mail, a to v 15 %.

Pokud zaměstnanci komunikují se svým nadřízeným, používají nejčastěji kombinaci telefonu a e-mailu. V oddělení inzerce je to ale vzhledem k redakci více, a to 36 % k 22 %. Taktéž je u obou oddělení jako jednotlivá položka nejčastěji označen osobní kontakt, a to v redakci 23 % a u obchodu 17 %. Zajímavé je, že redakce mnohem častěji volí formu e-mailové komunikace než inzerce, a to 17 % redakce a 2 % obchod.

Dle zaměstnanců je na základě šetření nejčastějším komunikačním kanálem, který používají nadřízení ke svým zaměstnancům e-mail, a to u obou oddělení. Ten označilo celkem 71 % zaměstnanců. Jako jednotlivá položka je zajímavé označení u telefonu, kde jej označilo z oddělení inzerce 36% dotazovaných, ale v redakci pouze 5 % dotazovaných. Osobní kontakt je častější v oddělení redakce, a to 20 % a v oddělení obchodu je to 10 %.

Vertikální komunikace

Celkově jsou zaměstnanci s komunikací směrem k nadřízenému spokojeni. V celkovém součtu osob, kladně odpovědělo 101 dotazovaných. 18 dotazovaných nebylo spokojeno. Mírně převažuje nespokojenost v oddělení obchodu.

Komunikace směrem od nadřízeného k podřízenému a její forma je vnímána spíše pozitivně. Negativních odpovědí bylo v obou odděleních zhruba stejný počet, a to 18 %.

Se zpětnou vazbou na komunikaci směrem k nadřízenému je převážná část zaměstnanců spokojených, a to v obou odděleních 68 % zaměstnanců. 25 respondentů z obou oddělení není spokojeno, nadřízený například nereaguje včas a podle jejich představ.

Komunikační kanálem používaným nadřazeným k přenosu rychlých informací byl označen nejčastěji e-mail, druhým pořadí je telefon a poslední nejméně početnou variantou je osobní kontakt. U této otázky jsou zajímavé odpovědi redakce, kde je výrazně vyšší komunikační kanál osobní cestou – 22 % než u oddělení inzerce, kde je v 8 %.

Komunikace a komunikační kanály mezi odděleními

Obě oddělení spolu aktivně během pracovního procesu komunikují a to až na 8% dotazovaných, kteří s druhým oddělením vůbec nekomunikují, nebo komunikují skrze nadřazeného. V obchodním oddělení je procento komunikujících mnohem vyšší než v oddělení redakce.

V komunikaci mezi odděleními je nejčastějšími komunikačními kanály kombinace e-mailu, telefonu a osobního kontaktu, a to ve 47 %. Redakce častěji než osobní kontakt se zaměstnancem inzerce volí e-mailovou komunikaci, a to v 17 % oproti inzerci, kde tuto variantu označily pouze 3 % respondentů. V oddělení obchodu vede jednoznačně osobní kontakt, a to v 31 % odpovědích.

Se zpětnou vazbou a úrovní komunikace mezi odděleními převažuje spokojenost. Celkem 101 respondentů se vyjádřilo spíše kladně, pouze 18 záporně. 55 dotazovaných z oddělení obchodu vyjádřilo komunikaci s redakcí v kladných hodnotách a jen 4 záporně. V redakci je situace mírně jiná – 46 tázaných odpovědělo kladně, ale záporné číslo je trochu vyšší než u oddělení obchodu a to 19 nespokojených.

Z výsledku 111 kladných odpovědí, je jasné, že zaměstnanci znají náplň práce druhého oddělení.

Co se týká společných akcí obou oddělení, je situace takováto. Odpovědi jsou spíše záporné. Pouze 29 dotazovaných z obou oddělení odpovědělo, že se aktivně setkávají na společných akcích, 38 zaměstnanců odpovědělo, že se setkávají občas a 46 respondentů není spokojeno se společnými aktivitami, protože žádné nejsou. Pouze 10 % se společných akcí záměrně nechce účastnit.

Firemní intranet

Intranet používají zejména o oddělení inzerce v 75 % dotazovaných denně. Pouze 2 % odpověděly, že málokdy. U redaktorů je situace jiná, intranet využívá denně 20 % dotazovaných, ne každý den nebo občas celkem 24 % redaktorů a málokdy nebo nikdy celkem 26 % tázaných. Z odpovědí vyplývá, že firemní intranet využívají v oddělení obchodu téměř každodenně, ale v oddělení redakce je situace zcela jiná.

Aktuálnost informací a obsah intranetu hodnotí zaměstnanci obchodního oddělení jednoznačně kladně, a to v 97 % odpovědí. V redakci je to 78 % redaktorů. Intranet tedy hodnotí jako aktuální většina dotazovaných. Jako aktuální jej hodnotí 63 dotazovaných, 53 zaměstnanců jej hodnotí jako spíše aktuální a pouze 3 dotazovaní jej hodnotí záporně.

Když měli zaměstnanci zvolit míru spokojenosti s obsahem a funkcemi intranetu, bylo více plně spokojených v oddělení obchodu 44 %. Těch, kteří si myslí, že je co zlepšovat je 37 %. Plně spokojených je 20 % redaktorů, 30 % si myslí, že je co zlepšovat a 42 % redaktorů nemá názor. Z toho vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni, ale dost velká skupina je toho názoru, že je co zlepšovat. Plně nespokojených je velmi málo.

Návrhy ke zlepšení funkcí na intranetu mělo 18 dotazovaných, z toho 7 zaměstnanců obchodu a 11 redaktorů. Z obchodního oddělení byly spíše výzvy k větší přehlednosti intranetu, zjednodušení uspořádání. Redakce byla v návrzích ke zlepšení celkově aktivnější – všeobecně požadovala větší přehlednost a dostupnost hledaných informací, jednoduchost ve vyhledávání. Zazněly i názory, kterým se nelíbí, že intranet, co se týká aktualit, je víceméně centralizovaný a nedává prostor lokálním redakcím.

5.5 Porovnání kvantitativního a kvalitativního šetření

Komunikační kanály

Celkově panuje shoda v názorech jak nadřazených tak na straně zaměstnanců shoda v efektivním využívání všech forem komunikačních kanálů. Mírná neshoda je u odpovědí na způsoby předávání informací různého druhu. I když považují nadřazení ve většině za nejefektivnější komunikační kanál osobní kontakt, zaměstnanci odpověděli, že jejich nadřazení směrem k nim nejčastěji používají e-mail a telefon. Osobní kontakt byl u zaměstnanců redakce označen v 20 % a u oddělení obchodu v 10 % odpovědí.

U oddělení redakce bylo zjištěno, že nejčastějším komunikačním kanálem je e-mail. V porovnání s oddělení inzerce, jde o mnohem častěji využívaný komunikační kanál.

Zpětná vazba

Manažer obchodu je se zpětnou vazbou svých zaměstnanců spokojen, podřízení jsou také ve většině spokojeni. V redakcích jsou zaměstnanci velmi spokojeni se zpětnou vazbou na komunikaci s šéfredaktory, a to v 76 % odpovědí. Šéfredaktoři, ale naopak spokojeni se zpět-

nou vazbou od zaměstnanců ve většině nejsou, téměř polovina jich odpověděla, že se potýkají s problémy, které přináší právě špatná zpětná vazba. Spokojenost redaktorů, může značit podporu zpětné vazby ze strany nadřízených.

Intranet

Zde panuje na všech analyzovaných úrovních shoda. Zaměstnanci i nadřízení jsou víceméně spokojeni s náplní a funkcemi, popřípadě jsou navržena zlepšení, která by všem usnadnila práci.

6 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

V metodické části byly položeny čtyři výzkumné otázky. Na základě dotazníkového šetření a kvalitativního interview můžeme nyní tyto otázky zodpovědět.

6.1 Výzkumná otázka č. 1 - Je interní komunikace jak horizontální, tak vertikální ve vydavatelství na úrovni dostačující a uspokojující jak pro zaměstnance tak nadřízené?

Z analýzy vyplývá, že je interní komunikace ve společnosti v mnoha bodech na dostačující úrovni. Používané komunikační kanály jsou efektivně využívány a zhodnoceny jako dostačující, a to jak ze strany zaměstnanců, tak nadřízených. Menším problémem je zpětná vazba podřízených a vnímání kompetencí nadřízeného zaměstnanci, a to hlavně v oddělení redakce. V některých regionech byla zjištěna nedostatečná, nebo žádná horizontální komunikace na úrovni nadřízených. Zde je prostor ke zlepšení. Dotazníkové šetření prokázalo malou míru spokojenosti s akcemi pro zaměstnance. Ti by uvítali společné akce v rámci obou oddělení, které by mohly v budoucnu zlepšit zaměstnanecké prostředí.

6.2 Výzkumná otázka č. 2 - Jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací ve firmě, jak směrem k nadřízeným, tak směrem nadřízených k podřízeným?

Na základě šetření je zřejmé, že zaměstnanci jsou ve větší míře spokojeni s komunikací směrem k nadřízenému a opačně, a to jak v oddělení obchodu, tak v redakcích. Komunikační kanály jsou využívány efektivně a je jich dostatek. Zpětná vazba nadřízeného směrem k podřízenému je v celkovém hodnocení na dostatečné úrovni, ale mohla by být vnímána zaměstnanci ve větším procentu pozitivněji.

6.3 Výzkumná otázka č. 3 - Je možnost, a jaká, k eliminaci nedostatků v interní komunikaci?

Co se týká zpětné vazby lze navrhnout nějakým způsobem lepší označení zpráv, informací a úkolů, u kterých je vyžadována zpětná vazba. Jasná definice kompetencí šéfredaktorů a jejich správná komunikace směrem k zaměstnancům. V rámci regionů vytvoření společných eventů pro zaměstnance obou oddělení.

6.4 Výzkumná otázka č. 4 - Je firemní intranet funkční a jsou s ním jak zaměstnanci tak nadřízení spokojeni? Jaké navrhují zaměstnanci a nadřízení změny v jeho použití?

Firemní intranet je z pohledu nadřízených dostačující a jsou s ním spokojeni. Jak po stránce obsahové, tak po stránce funkčnosti. Ve většině nenavrhují žádné změny.

Nejčastějšími uživateli intranetu jsou zaměstnanci obchodního oddělení. Intranet využívají na denní bázi. Z šetření vyplynulo, že jsou ve velké míře s funkcemi a obsahem spokojeni.

Redaktoři používají firemní intranet méně často než zaměstnanci inzerce, ale vyhledávají na intranetu obvykle jiné informace. Zde je spokojenost na nižší úrovni.

Zaměstnanci navrhují zjednodušení vyhledávání informací, méně centralizovaný obsah na hlavní straně a možnost umístění více regionálních zpráv a aktualit.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Zpětná vazba

Z provedeného šetření vyplynulo, že někteří nadřízení mají menší problém se zpětnou vazbou od svých podřízených. Doporučením je vyžadovat ze strany nadřízených, zejména v oddělení redakce, zlepšení zpětné vazby, a to ve všech komunikačních kanálech. Tímto se může předejít zbytečným nedorozuměním a zvýšit efektivita v plnění stanovených úkolů a cílů. Zaměstnanci mohou mít například pocit, že předaná informace není důležitá, ale z pohledu nadřízeného může mít zrovna tato informace či požadovaný úkol vysokou prioritu v plnění pracovních úkolů. Každodenní realitou je množství rozesílaných či jiným komunikovaných informací ze strany nadřízených směrem k zaměstnancům. Navrhuji označit či jinak upřesnit informace s vysokou prioritou, a to tak, aby zaměstnanci bylo jasné, že zde je opravdu zapotřebí kvalitní zpětná vazba či informace o pochopení požadovaného úkolu. K tomuto je nejlepším komunikačním kanálem osobní kontakt.

Interní komunikace mezi zaměstnanci v odděleních obchodu a redakce

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci nemají dostatek možností stýkat se mezi sebou i jinde než v pracovní době. Doporučením je více stmelit zaměstnance obou oddělení vydavatelství. Vzhledem k velikosti společnosti lze toto provést alespoň na regionálních úrovních. Zaměstnanci se spolu často nestýkají, i když by chtěli, nemají téměř žádné společné akce. Možná je to způsobeno vlivem nadřízených, kteří si v některých regionech méně rozumí, jejich komunikace vážne, a proto nemají potřebu pro sebe a podřízené zaměstnance pořádat společenské akce, které by zlepšily celkovou komunikaci a navodily přátelské ovzduší ve společnosti.

V rámci zlepšení interních vztahů je návrhem a doporučením pro nadřízené iniciovat alespoň dvě společné akce v roce. Těmito akcemi mohou být například nějaké sportovní nebo kulturní aktivity a společné zakončení roku.

Nadřízení mají mnohdy pocit, že není dobré spojovat zaměstnance obou oddělení například z důvodu ovlivňování redaktorů zaměstnanci obchodu, a to ku prospěchu v jejich pracovní činnosti. Tento nešvar by se dal vymýtit jasně a přesně stanovenými pravidly v komunikaci a kompetencích redaktorů a zaměstnanců inzerce.

Společné setkávání obou oddělení na společenských, kulturních nebo sportovních akcích by mohlo pozitivně ovlivnit celkovou interní komunikaci a zejména zlepšit pracovní prostředí a vnímání společnosti z pohledu zaměstnanců.

Firemní intranet

Doporučením je zejména z pohledu redakce zvýšit funkčnost ve vyhledávání telefonních kontaktů. Méně centralizovat aktuality na intranetu. Návrhem je dát prostor regionálním redakcím, aby se více podílely na obsahu intranetu. Zejména v oblasti novinek a dění v regionech ve společnosti. Doporučuji, pokud je to technicky možné, umístit informace pro zaměstnance centrály v Praze do jiné složky, než na hlavní stranu intranetu.

ZÁVĚR

Interní komunikace ve společnosti je v celkovém vnímání dotazovaných na dobré úrovni. V poslední době společnost prošla určitou restrukturalizací, a to zejména v oblasti interní komunikace a je zřejmé, že nejvyšší vedení společnosti má snahu se zaměstnanci kvalitně komunikovat. Zřízení oddělení interní komunikace je toho dobrým důkazem.

Tato práce měla za úkol zanalyzovat současný stav interní komunikace na úrovni zaměstnanec a nadřízený. Z šetření vyplynulo, že v některých regionech je komunikace v obou odděleních (inzerce i redakce) jak na horizontální, tak i vertikální úrovni v dobrém stavu. Existují ovšem regiony, kde tomu tak není a víceméně se to odráží v hodnocení zaměstnanců i v odpovědích manažerů a šéfredaktorů. V těchto případech lze jistě dospět ke zlepšení stavu. Zejména by mělo jít o snahu nadřízených najít společnou cestu, jak zvýšit úroveň komunikace, jak mezi sebou samými, tak se svými podřízenými. Centrální vedení by jim v těchto snahách mělo vyjít vstříc a podpořit je. Potřeba by samozřejmě měla vyjít hlavně ze strany nadřízených v regionech a měla by být pod záštitou vedení společnosti. Oddělení interní komunikace by se mohlo v těchto případech zaměřit na regionální pobočky a nabídnout jim svou pomoc.

Co se týká komunikačních kanálů, jsou ve vydavatelství na dobré úrovni. Zejména nový firemní intranet, dokáže plnit svým obsahem a funkcemi, kvalitní nástroj interní komunikace. Z hlediska velikosti společnosti je tento komunikační kanál velmi důležitý a velkou váhu mu přikládá i vedení společnosti. Samozřejmě je na intranetu co vylepšovat, například odstranit složitost a zlepšit intuitivní vyhledávání, ale v zásadě vyšlo z šetření a dotazování, že kvalitně plní svou funkci, a to jak u zaměstnanců obchodu, kteří jej využívají na denní bázi, tak u zaměstnanců redakce, kteří jej nepotřebují tak často, ale zase vyhledávají jiné informace.

Rovněž další komunikační kanály, kde probíhá jak vertikální tak horizontální komunikace, jsou dle šetření v pořádku a nadřízení i zaměstnanci je využívají s co možná nejvyšší efektivitou. Doporučením bylo zlepšit zpětnou vazbu podřízených směrem k nadřízenému, tak aby se dalo předejít zbytečným komplikacím při plnění zadaných úkolů.

Z šetření také vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali společné akce obou oddělení, neboť nemají prostor se potkávat a poznávat. Žijeme v době zážitků a sdílení, proto zaměstnanci navrhovali společenské akce, a to zejména na regionální úrovni. Doporučením byla dohoda mezi nadřízenými uspořádat 2x až 3x ročně akce pro zaměstnance s tím, že na přípravě a

organizaci některých akcí by se zaměstnanci mohli aktivně podílet. Navazování přátelství v rámci společnosti a vyvážená komunikace by pak zaručeně vedly ke zlepšení firemního klimatu a spokojeným podřízeným.

Cíl bakalářské práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DE PELSMACKER, Patrick a spol., 2003. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-274-0254-1

HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, a.s., ISBN 978-80-251-2636-3

HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, a.s., ISBN 80-251-1250-0

JURÁŠKOVÁ, Olga, 2015. *Budování značky prostřednictvím public relations*. Vyd. 1. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-63-7

KOTLER, Philip a kol., 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost*. Vyd. 1. Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5

LUKÁŠOVÁ Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2951-0

MEREDITH, J. R., MANTEL, Jr. S., J. *Project Management. A Manageril Approach*. Vyd. 7. John Wiley & Sons Inc. 2009 ISBN 978-0-740-22621-6

RODRYČOVÁ Danuše, 1999. *Jak prezentovat firmu, produkt, sebe, názor...* Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-870-7145-8

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing cesta k trhu*. Vyd. 1. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-48-2

SZARKOVÁ Miroslava. et al. 1996. *Komunikácia v manažmente*. Vyd. 1. Ekonóm, ISBN 80-225-0796-2

VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří, 2009. *Image a firemní identita*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2790-5

WEBEROVÁ, Dagmar, 2013. *Proces efektívnej komunikácie v projektovom manažmente*. Vyd. 1. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-32-3

Internetové zdroje

Vltava Labe Media a.s. ©2005-2018 [online]. [cit. 2018-21-03]. Dostupné z: <https://www.vlmedia.cz/o-spolecnosti>

Survio © Copyright 2012 – 2018 [online]. [cit. 2018-22-03]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/slovník-pojmu#33>

Marketing journal ©2004-2013 [online]. [cit. 2017-21-03]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html

Managementmania © 2011-2016 [online]. [cit. 2017-17-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dotaznik>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

VLM, a. s. VLTAVA LABE MEDIA, a. s.

M1 Manažer inzerce

Š1 Šéfredaktor

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Jste celkově spokojen/á s úrovní vnitřní komunikace ve firmě?.....	33
Graf č. 2 Jste celkově spokojen/á s kvalitou komunikace ve vašem oddělení tzn. oddělení obchodu?	34
Graf č. 3 Jste celkově spokojen/á s kvalitou komunikace ve vašem oddělení tzn. oddělení redakce?	34
Graf č. 4 Jste spokojen/á s rychlostí oznamování nových skutečností týkajících se změn ve firmě?.....	35
Graf č. 5 Které komunikační kanály využíváte NEJČASTĚJI k vnitřní komunikaci např. běžně mezi kolegy, při komunikaci s jiným oddělením ve firmě?	36
Graf č. 6 Které komunikační kanály využíváte NEJČASTĚJI ke komunikaci se svým nadřízeným?	37
Graf č. 7 Jaký komunikační kanál využívá váš nadřízený NEJČASTĚJI ke komunikaci s vámi? Pokud možno, zaškrtněte pouze jednu odpověď.....	38
Graf č. 8 Když komunikujete směrem k nadřízenému, jste spokojen s odezvou?.....	39
Graf č. 9 Jste spokojen/á s komunikací a její formou svého nadřízeného směrem k vám?.....	40
Graf č. 10 Jste spokojen/á se zpětnou vazbou na vaši komunikaci směrem k nadřízenému? Tzn. na-příklad, reaguje nadřízený včas, dle vašich představ apod.?.....	41
Graf č. 11 Pokud potřebuje váš nadřízený oznámit rychle nové skutečnosti, týkající se vaší práce, jaký použije nejčastěji komunikační kanál?.....	42
Graf č. 12 Komunikujete v běžném pracovním procesu s oddělením obchodu resp. oddělením redakce?.....	43
Graf č. 13 Pokud s oddělením obchodu resp. redakce komunikujete, jaké používáte komunikační kanály?.....	44
Graf č. 14 Jste spokojen/á s úrovní komunikace a zpětnou vazbou s oddělením redakce resp. obchodu?.....	45
Graf č. 15 Znáte náplň práce oddělení obchodu resp. redakce?.....	45

Graf č. 16 Stýkáte se s oddělením redakce resp. obchodu na společných firemních akcích, například zaměstnaneckých akcích - vánoční večírky, akce pro klienty obchodního oddělení, apod.?	46
Graf č. 17 Využíváte ke své pracovní náplni firemní intranet?	47
Graf č. 18 Jsou obsah a informace na intranetu vždy aktuální?	48
Graf č. 19 Vyjádřete míru spokojenosti s obsahem a funkcemi intranetu	49

SEZNAM TABULEK

Obrázek č. 1 Hierarchie společnosti VLM, a.s. divize Deník, zdroj: vlastní.....	27
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Dotazníkové šetření - otázky

Příloha PII: Interview nadřízenými - otázky

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ - OTÁZKY

Otázka č. 1 - Jste celkově spokojen/á s úrovní vnitřní komunikace ve firmě?

Otázka č. 2 - Jste celkově spokojen/á s kvalitou komunikace ve vašem oddělení tzn. oddělení obchodu? (Vyplňte pouze za své oddělení)

Otázka č. 3 - Jste celkově spokojen/á s kvalitou komunikace ve vašem oddělení tzn. oddělení redakce? (Vyplňte pouze za své oddělení)

Otázka č. 4 - Jste spokojen/á s rychlostí oznamování nových skutečností týkajících se změn ve firmě?

Otázka č. 5 - Které komunikační kanály využíváte NEJČASTĚJI k vnitřní komunikaci např. běžně mezi kolegy, při komunikaci s jiným oddělením ve firmě? (Je možno zaškrtnout více odpovědí)

Otázka č. 6 - Které komunikační kanály využíváte NEJČASTĚJI ke komunikaci se svým nadřízeným? (Je možno zaškrtnout více odpovědí)

Otázka č. 7 - Jaký komunikační kanál využívá váš nadřízený NEJČASTĚJI ke komunikaci s vámi? Pokud možno, zaškrtněte pouze jednu odpověď.

Otázka č. 8 - Když komunikujete směrem k nadřízenému, jste spokojen s odezvou?

Otázka č. 9 - Jste spokojen/á s komunikací a její formou svého nadřízeného směrem k vám?

Otázka č. 10 - Jste spokojen/á se zpětnou vazbou na vaši komunikaci směrem k nadřízenému? Tzn. například, reaguje nadřízený včas, dle vašich představ apod.?

Otázka č. 11 - Pokud potřebuje váš nadřízený oznámit rychle nové skutečnosti, týkající se vaší práce, jaký použije nejčastěji komunikační kanál?

Otázka č. 12 - Komunikujete v běžném pracovním procesu s oddělením obchodu resp. oddělením redakce?

Otázka č. 13 - Pokud s oddělením obchodu resp. redakce komunikujete, jaké používáte komunikační kanály? (Můžete zaškrtnout více odpovědí)

Otázka č. 14 - Jste spokojen/á s úrovní komunikace a zpětnou vazbou s oddělením redakce resp. obchodu?

Otázka č. 15 - Znáte náplň práce oddělení obchodu resp. redakce?

Otázka č. 16 - Stýkáte se s oddělením redakce resp. obchodu na společných firemních akcích, například zaměstnaneckých akcích - vánoční večírky, akce pro klienty obchodního oddělení, apod.?

Otázka č. 17 - Využíváte ke své pracovní náplni firemní intranet?

Otázka č. 18 - Jsou obsah a informace na intranetu vždy aktuální?

Otázka č. 19 - Vyjádřete míru spokojenosti s obsahem a funkcemi intranetu.

Otázka č. 20 - Máte návrhy na zlepšení intranetu týkající se jakékoliv funkce či obsahu?
Zde prosím napište své návrhy.....

Otázka č. 21 - Ve kterém oddělení pracujete?

PŘÍLOHA P II: SCÉNÁŘ INTERVIEW NADŘÍZENÝMI

Otázka č. 1 - Jaké využíváte nejčastěji komunikační kanály směrem k vašim podřízeným ve vašem oddělení?

Otázka č. 2 - Myslíte si, že využíváte komunikačních kanálů ve firmě dostatečným způsobem? Pokud ne, čím je to způsobeno?

Otázka č. 3 - Myslíte si, že jsou vaši podřízení plně a jasně srozuměni s vašimi kompetencemi ve vykonávané funkci?

Otázka č. 4 - Který z komunikačních kanálů je dle vás nejefektivnější v komunikaci s vašimi podřízenými v zadávání jednotlivých osobních úkolů a proč? (e-mail, telefon, osobní kontakt)

Otázka č. 5 - Který z komunikačních kanálů je dle vás nejefektivnější v komunikaci s vašimi podřízenými v zadávání hromadných úkolů a proč? (e-mail, telefon, osobní kontakt)

Otázka č. 6 - Jste spokojen se zpětnou vazbou na vaši komunikaci směrem k podřízeným?

Otázka č. 7 - Plní vaši podřízení vámi zadané úkoly včas a v plném a požadovaném rozsahu? Pokud nejste spokojen – co vás trápí nejvíce?

Otázka č. 8 - Motivujete své podřízené k otevřeným diskusím o dění ve firmě?

Otázka č. 9 - Podporujete své podřízené v návrzích pro zlepšení stávající situace? Pokud ano, jak?

Otázka č. 10 - Který komunikační kanál využíváte nejčastěji směrem k manažeru inzerce resp. šéfredaktorovi? (e-mail, telefon, osobní kontakt)

Otázka č. 11 - Jste spokojen s úrovní komunikace a zpětnou vazbou mezi vámi a šéfredaktorem resp. manažerem inzerce?

Otázka č. 12 - Pracujete společně s šéfredaktorem, resp. manažerem inzerce na společných redakčně – inzertních projektech? Pokud ano, na jakých? (Stačí i stručně)

Otázka č. 13 - Využíváte firemní intranet a jak?

Otázka č. 14 - Jste spokojen s obsahem a funkcemi intranetu? Uveďte, prosím, s čím jste nejvíce a s čím nejméně spokojen.

Otázka č. 15 - Máte nějaké návrhy na zlepšení funkcí a služeb na intranetu?

