



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Nástroje vnitřní komunikace zaměřené na firemní kulturu

Vypracovala:

Zdeňka MIKULKOVÁ

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jitka NESNÍDALOVÁ Ph.D.

Praha, červenec 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
»Nástroje vnitřní komunikace zaměřené na firemní kulturu«

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Praha, červenec 2007

podpis studenta

Anotace

Nástroje vnitřní komunikace zaměřené na firemní kulturu

Cílem práce je vysvětlení pojmu firemní kultury, rozbor nástrojů vnitřní komunikace využívaných pro podporu a žádoucí rozvoj firemní kultury a demonstrování nástrojů interní komunikace ve společnosti Telefónica O2 Czech Republic a.s. Jsou dané nástroje vhodné pro situaci v dané společnosti a jaká je jejich účinnost?

červenec 2007

Poděkování

Za cenné rady tímto děkuji vedoucí diplomové práce ing. Jitce Nesnídalové Ph.D.

Za náměty a inspiraci při zpracování části týkající se společnosti Telefónica O2 Czech Republic a.s. děkuji Magdě Chvalinové a Lucii Ehrlichové (specialisté vnitřní komunikace).

Obsah:

1. Úvod.....	7
2. Firemní kultura.....	9
2.1. Vytyčení pojmu firemní kultura.....	9
2.2. Oblasti firemní kultury.....	12
2.3. Žádoucí firemní kultura.....	13
2.4. Bariéry rozvoje firemní kultury.....	13
2.5. Analýza firemní kultury.....	15
2.6. Jak vytvářet firemní kulturu.....	16
3. Řízení lidských zdrojů.....	17
3.1. Proč mít spokojené zaměstnance.....	18
3.2. Motivační přístup.....	19
3.3. Firemní kultura - nadstavba či výhoda?.....	22
4. Komunikace.....	23
4.1. Význam komunikace.....	23
4.2. Proces komunikace.....	24
4.3. Komunikace v organizacích.....	25
4.4. Bariéry firemní komunikace.....	28
5. Telefónica O2.....	29
5.1. Seznámení se společností Telefónica O2 Czech Republic a.s.	29
5.1.1. Změna firemní kultury.....	30
5.1.2. Proces změny firemní kultury.....	31
5.2. Vnitřní komunikace společnosti Telefónica O2.....	33

5.2.1.	Útvar Vnitřní komunikace.....	34
5.3.	Nástroje Vnitřní komunikace	38
5.3.1.	Máte nějaké dotazy? Tak se ptejte!	39
5.4.	Výzkum spokojenosti zaměstnanců	48
5.4.1.	Komunikace výsledků výzkumu	49
5.4.2.	Návratnost dotazníků.....	50
5.4.3.	Celková spokojenost zaměstnanců.....	51
5.4.4.	Spokojenost podle skupinových hledisek	52
5.4.5.	Spokojenost zaměstnanců podle pozice	54
5.4.6.	Spokojenost zaměstnanců podle individuálních hledisek	56
5.4.7.	Tahouni, kritici, usedlíci a potíživí	60
5.4.8.	Hrozby a motivátory.....	63
5.4.9.	Komunikace výsledků výzkumu	63
6.	Závěr.....	65
7.	Použitá literatura	67
8.	Seznam příloh.....	68

1. Úvod

Pojem firemní kultury (či často podnikové kultury) je vnímán a bohužel často i používán velmi vágně. Jedná se totiž o něco do značné míry abstraktního. A tak se setkáváme i s různými definicemi – od atmosféry ve firmě, přes podnikovými barvami sjednocená prezentace zaměstnanců a firmy až ke sdíleným představám, postojům a hodnotám. Firemní kulturu můžeme chápat jako subjektivní stránku společnosti - klima ve společnosti, způsoby vykonávání práce, chování zaměstnanců k sobě navzájem, jejich spokojenost. Ovlivňuje, do jaké míry se většina zaměstnanců firmy drží psaných, ale i nepsaných pravidel. Vyjadřují ji také firemní hodnoty, normy a postoje. První kapitola je zaměřena na vyjasnění pojmu firemní kultury a upřesnění, co je její náplní a do jaké míry ovlivňuje život podniku.

Na současném globálním trhu závisí úspěšnost podniku na podnikové kultuře. Je nutné, aby si management uvědomil její současný stav, poznal zákonitosti a možnosti jak ovlivňovat vývoj podnikové kultury, případně jak naplánovat její změny. Pragmaticky řízená podniková kultura se stává zdrojem konkurenční výhody a podnikatelského úspěchu. V poslední době si řada podniků dává do svého poslání, že své podnikatelské aktivity bude rozvíjet v souladu s vysokou morálkou a odpovědností. Odpovědností ke svým zaměstnancům, blízké i široké veřejnosti, zainteresovaným zájmovým skupinám, společnosti a v neposlední řadě i životnímu prostředí. Manažeři formulují etické kodexy a řadí podnikovou kulturu mezi faktory úspěšnosti podniku. Snaha o podnikání v souladu s etickými principy je však často prezentovaná jen v teoretické rovině, v praxi bývá skutečnost jiná. První kapitole se proto také zabývá bariéry rozvoje firemní kultury a možnosti její analýzy.

Určitou podnikovou kulturu má každá společnost – bez ohledu na její kvalitu a snahu o její rozvoj. Management či vlastníci podniku však často nevěnují patřičnou pozornost formování odpovídající a žádoucí podnikové kultury. Setrvávají na rigidní mocenské kultuře, což může vést k chování zaměstnanců, které je v rozporu se zájmy podniku. Všeobecně platí, že

podniková kultura musí vycházet z mravní kultury podnikatelů a korespondovat s ní. Podnikovou kulturu je třeba formovat a prosazovat na základech podnikatelské etiky.

Nástrojů na formování firemní kultury je celá řada a zasahují do mnoha činností napříč podnikem. Firemní kultura je nedílnou a důležitou součástí každého zaměstnance ve společnosti bez ohledu na jeho pracoviště, odborné zaměření, pracovní pozici či zařazení ve firemní organizační struktuře. Působení každého pracovníka je ovlivněné firemní kulturou ve fázi přijímání do společnosti, v době trvání pracovního poměru, změně či zániku pracovního poměru. Proto je nezbytné citlivě vybírat vhodné komunikační nástroje a přizpůsobovat je danému cíli a aktuální skutečnosti. Je jasné, že interní komunikace úzce souvisí s oblastí lidských zdrojů, tomuto tématu je věnována kapitola – Firemní kultura. Další kapitola – Řízení lidských zdrojů, se zabývá vzájemnou provázaností pojmů podniková kultura, řízení lidských zdrojů a interní komunikace. Jaké jsou odpovědnosti a oblasti působnosti vnitřní komunikace a jaké má k dispozici nástroje a prostředky k ovlivňování firemní kultury je vysvětleno v kapitole Komunikace.

V případě velké mezinárodní společnosti na globálním trhu je situace ještě komplikovanější. Je nutné brát ohled na regionální specifika, na demografické odlišnosti lokality, tradice, hodnoty a morální kodexy přijímané danou zemí a regionem. Do jaké míry se to podařilo mezinárodní společnosti Telefónica O2 Czech Republic a.s., ukazuje kapitola Telefónica O2.

2. Firemní kultura

2.1. Vytyčení pojmu firemní kultura

Firemní kultura zahrnuje širokou škálu prvků, ať už se jedná o materiální vybavení firmy (vzhled obchodních míst a kanceláří, dopravních prostředků), firemní identitou sjednocené marketingové, propagační a korespondenční materiály, podnikové dokumenty, prezentace zaměstnanců vůči zákazníkům i zainteresované veřejnosti, nebo dále o elementy, které existují čistě v myslích zaměstnanců, jako jsou právě postoje, přesvědčení a hodnoty týkající se vykonávané práce. Prvky najdeme jak ve vědomé (uvědomované normy společnosti – pracovní doba, požadované oblékání apod.), tak v nevědomé rovině (přesvědčení o tom, co je správné, jaké vztahy jsou ve firmě akceptovatelné apod.).

Zjednodušeně lze říci, že firemní kultura dává firmě identitu, kladné aspekty lze poté prezentovat pomocí marketingové komunikace. Zároveň však komunikační aktivity firmy směřující k veřejnosti budou působit i na zaměstnance a jejich vnímání. Tak může marketingová komunikace posílit například hrdost zaměstnanců na příslušnost k firmě, což eventuálně povede i k žádoucímu posunu u firemní kultury. Důležité tedy je, aby firemní kultura a marketingová komunikace (externí i interní) na sebe vzájemně příznivě působily a byly ve shodě. Zaměstnanci předávají sami jednak svým chováním a dále samozřejmě tím, jak se o firmě vyjadřují, určitá sdělení o korporativní značce a přispívají značným dílem k tomu, jak je firma vnímána (zejména pokud jde o obchod a služby).

Každá společnost může být pro potřeby analýzy rozdělena na formální organizaci a strukturu neformálních skupin. Tyto dvě struktury existují ve vzájemné závislosti. Podniková kultura je nejen výrazem propojenosti jednotlivých částí podniku v jednom celku, ale je i výrazem zvláštního charakteru tohoto celku, jímž se odlišuje od ostatních. Firemní kultura je souborem hodnot, norem, vzorů jednání a institucí v celku, který určuje způsob a podoby

chování členů, vztahy uvnitř sociálního systému a vztahy navenek. Kultura se projevuje navenek vůči okolí dané společnosti duchovně, nemateriálně jako image, prezentace podnikové filozofie apod. Současně však i materiálně, a to jak samotnými produkty organizace, tak i věcnými nástroji vlastní identity: designem, jednáním na trhu, propagací atd. Dovnitř, vůči zaměstnancům, se projevuje kultura nemateriálně, např. vlastními interpretacemi postavení podniku na trhu, stylem řízení, toky informací, podnikovým klimatem, zásadami personální práce atd. Materiální projevy podnikové kultury lze pozorovat na úrovni pracovního prostředí a na pracovních podmínkách, v akcích zaměřených na prosazení adekvátního pracovního klimatu apod.

Firemní kultura utváří celkový obraz o společnosti podle typu dominujících hodnot, norem, vazeb mezi členy, podle charakteru institucí a rozsahu institucionalizovaného chování. Podle těchto znaků rozlišujeme typy podnikové kultury, např. zda je zdůrazněna stabilita a jistota nebo naopak dynamika a riziko, zda jde o kulturu zaměřenou na autoritativní či demokratické řízení, zda je organizace zaměřená výlučně na materiální výstupy nebo na rozvoj člověka a v neposlední řadě i v jaké etapě se organizace nachází: je-li na vzestupu, stagnující či před zánikem.

Existuje mnoho definicí základních struktur firemní kultury. Často uváděná struktura je dle E. Scheina:

- ◆ Filozofie hospodářské organizace, vlastní interpretace, základní ideje, které stanovují legitimitu nástrojů ovlivnění chování. Jejich působení je zprostředkované, ve své původní podobě jsou tyto jevy málo konkrétní, obtížně interpretované a v konkrétních formách jednání jen těžko aplikovatelné.
- ◆ Symboly, neboli zakódované hodnoty, skutečnosti, jevy nebo procesy, jejichž význam je posunut nebo rozšířen a je vnímán v dané kultuře podle situace a v kontextu s určitými událostmi. Podle způsobu projevu se symboly mohou třídit na verbální (jazyk, metafory),

symbolická jednání (rituál, pevně stanovená forma jednání, která má symbolický význam a jeho původní význam není důležitý), a materiální symbolické artefakty (logo, podnikový design, architektura budov, vizuální ztvárnění firmy).

- ◆ Sociální normy a vzorce chování, které vymezují žádoucí chování. Podle stupně závaznosti nabývají normy podoby zvyků a obyčejů, mravů a právních norem.
- ◆ Sociální instituce: top management, personální oddělení, organizační řád.

Firemní kultura je nezbytnou součástí každé společnosti, je výrazem celku a uspořádanosti nejenom prvků, ale i činností, je podmínkou úspěšného podnikání. Je nutné utvářet firemní kulturu v takové podobě, která umožní, usnadní a podpoří dosahování cílů organizace. V opačném případě spontánně vzniklá kultura bude konzervovat a reprodukovat všechny nejasnosti, nevyrovnanosti, konflikty a nežádoucí chování.

Proces budování vhodné firemní kultury je dlouhodobý, stejně jako budování dobrého jména a žádoucí pozice značky u zákazníka. Kontinuita a konzistence, spolu se schopností přizpůsobovat se proměnlivým potřebám trhu a klientů, jsou pro firemní kulturu i marketingovou komunikaci klíčové. Pokud je organizační kultura společnosti nejasná a roztržštěná, každý zaměstnanec má jiné představy o společnosti, její značce a zastávaných hodnotách. V tomto případě bude s velkou pravděpodobností i marketingová komunikace firmy málo přesvědčivá, jelikož bude postavena na uměle vykonstruovaných hodnotách, které v podniku nejsou skutečně sdíleny.

Cílem tvorby a implementace podnikové kultury je tedy identifikace zaměstnanců s podnikovými cíli a hodnotami. V zásadě se jedná o proces, kdy se cíle, normy a hodnoty podniku stávají součástí hierarchie, hodnot a cílů jednotlivých zaměstnanců nebo jejich skupin.

2.2. Oblasti firemní kultury

Problematika firemní kultury je velmi široký pojem a zahrnuje v sobě oblasti marketingové komunikace, podnikové identity, řízení lidských zdrojů, managementu podniku, podnikové strategie (vize a mise podniku), psychologie a problematiku etiky a jejích norem. Příkladem oblastí, které se snaží objasnit a efektivně využít pro podnikový rozvoj může být:

- ◆ co je to individuální chování, skupinové chování a organizační chování, jaké vztahy a vazby mezi těmito druhy chování existují
- ◆ jakou roli hraje ve výkonu pracovníka motivace a jak ji vhodně využít
- ◆ jak vnímá a přemýšlí jednatel, jak se jeho vnímání mění a vyvíjí
- ◆ jak spolu souvisejí motivace a teorie očekávání
- ◆ jaké existují druhy osobností a čím se vyznačují
- ◆ co jsou formální a neformální skupiny, co jsou psychologické skupiny
- ◆ proč jsou týmy vyšší formou skupin, jak jsou definovány a jak pracují
- ◆ jak může využít tzv. organizační teorii při vytváření firemní struktury
- ◆ jaký je rozdíl mezi vedením a řízením
- ◆ jaké styly vedení a řízení jsou známé, kdy je který vhodný a účinný pro danou situaci a daný podnik
- ◆ jaké jsou typy firemních struktur a čím se vyznačují
- ◆ jaké spojitosti existují mezi organizační mocí, politikou a konfliktem
- ◆ na jakých pilířích stojí firemní kultura, jakou roli hraje v životě firmy
- ◆ jak úspěšně využít podnikové identity (logo, barvy, grafický znak, znělka...) k podpoře jednotné kultury

2.3. Žádoucí firemní kultura

Každá firma, ať již se snaží tuto skutečnost nějak pozitivně ovlivnit nebo ne, bude mít určitou organizační kulturu, stejně jako bude mít s největší pravděpodobností i nějaký marketing (produkt pro určitou cílovou skupinu za určitou cenu atd.). Bude-li však organizace vědomě a cíleně svou kulturu a marketing vhodně formovat, pak může dosáhnout značné konkurenční výhody. Jaká je však žádoucí firemní kultura? Provedené výzkumy prokázaly, že výkonné organizace se vyznačují nejčastěji dynamickou kulturou s charakterem „učící se firmy“, orientací na zákazníky, zaměstnance a další externí zainteresované skupiny, tzv. stakeholdery. Silná organizační kultura sama o sobě ovšem kupodivu nemusí být jen přínosem, ale i brzdou pro rozvoj firmy, zejména pokud je rigidní. Rizikem může být přitom fakt, že firemní kultura se orientuje v zásadě na minulost, na zavedené a fungující normy, zvyky a rituály, ale i „hrdiny“ a jimi dosažené úspěchy v minulosti (uzavřené obchody, získané zakázky apod.), a proto může být velice problematické pokusit se kulturu firmy změnit. Na bariéry a rezistenci můžeme proto narazit v případech změny podnikatelské strategie, zásadní proměně tržního prostředí, nebo při fúzích a akvizicích.

2.4. Bariéry rozvoje firemní kultury

Firemní kultura je z velké části založená na etice a pravidlech (psaných i nepsaných) pracovního i společenského jednání. Součástí podnikové kultury jsou i image a etiketa a jejich dodržování ve firmě je aktuální téma především pro manažery. Ve světě ekonomické soutěže to však není jen o tom, kdy si co obléci a jak se chovat na recepci či při obchodním jednání. Etiketa je soubor užitečných pravidel pro všední den manažera i každého zaměstnance. Základem etikety má být etika, dobré mravy. Pokud tomu tak není, stává se z etikety jen formalismus, důmyslné klamání partnerů a veřejnosti. Etiketa není něco zkosnatělého, svazuujícího. Pravidla etikety se také uvolňují, mění, vyvíjejí a především

přizpůsobují. Moderní etiketa se stává relativně pružnou soustavou pravidel, která mají svůj účel a přispívají k úspěchu firmy i jednotlivců.

Pozitivní rozvoj podnikové kultury brzdí určité bariéry, které vznikají v průběhu vnitropodnikového života. Vedle rigidní firemní kultury a již zmíněných zvyků, tradic a „hrdinů“ minulosti patří k hlavním bariérám neetické chování:

- ◆ neznalost etických norem, nebo podceňování jejich důležitosti
- ◆ silné situační tlaky na neetické chování jednotlivců
- ◆ nízká výkonnost a nekompetentnost přímých nadřízených
- ◆ neetické chování nadřízených i blízkých spolupracovníků
- ◆ ignorování nebo neřešení etických prohřešků managementem podniku (atmosféra "tichého souhlasu")
- ◆ enormní orientace jednotlivců výhradně na osobní prospěch.

K základním podmínkám úspěšné implementace firemní kultury patří: informační otevřenost – vnitřní i vnější a také osobní příklad manažerů. Jestliže manažeři sami porušují etická pravidla, pak mohou stěží vyžadovat etické chování od svých zaměstnanců a vybudovat zdravou firemní kulturu. Rovněž styl vedení a systém personálního řízení a osobnostního rozvoje zaměstnanců včetně podnikového vzdělávání podstatně přispívají k formování podnikové kultury. Důležitou roli v procesu implementace podnikové kultury sehrávají rovněž podnikové dokumenty, symboly a rituály. Patří sem i podnikové mýty, historky, ceremoniály, obřady, projevy, logo apod.

2.5. Analýza firemní kultury

K analýze firemní kultury se v praxi často přistupuje ve fázi přípravy na rozsáhlejší organizační změnu, kterou hodlá management v podniku provést. Úspěšnost, resp. šíře obecného přijetí této změny ze strany zaměstnanců (např. zavedení ISO 9001-4, TQM, reengineering podnikových procesů či změna strategie) je totiž vždy výrazně závislá na stavu podnikové kultury.

Analýza podnikové kultury objasní, v jakém stavu se kultura v daném podniku v současné době nachází. Odhalí představy, přístupy a hodnoty, jimiž se při své práci fakticky řídí zaměstnanci, umožní představit si, jak je firma viděna zvenku – zrakem nezaujatého pozorovatele. Analýza poskytne konkrétní představu o nedostacích v oblasti řízení lidských zdrojů, o příležitostech pro zlepšení a eventuální získání konkurenční výhody. Poskytne odrazový můstek pro uskutečnění jakýchkoli změn, jejichž realizace závisí na tom, jak budou přijaty zaměstnanci firmy.

V současné době je na trhu široká nabídka firem nabízející vysoce profesionální provedení analýzy firemní kultury. Součástí analýzy bývá nejenom hodnocení úrovně současné firemní kultury, ale i konkrétní návrhy krátkodobých a dlouhodobých opatření, která umožní nasměrovat a současně udržet vývoj kultury daného podniku ve směru, který si vyžaduje jeho strategie. Základem je spolupráce na tvorbě kodexu firemní kultury, jednoho ze základních firemních dokumentů, který definuje uznávané firemní hodnoty a cíle.

Hlavním a celkovým výstupem analýzy firemní kultury je tedy především komplexní poznání vlastních zaměstnanců a nalezení takových opatření optimalizujících podnikovou kulturu, která zprostředkovaně (např. díky zlepšení vztahů k zákazníkům) povedou k zlepšení celkových výsledků firmy.

2.6. Jak vytvářet firemní kulturu

Mezi formalizované způsoby, jak vytvářet a podporovat firemní kulturu a seznamovat s ní zaměstnance, patří i:

- ◆ vstupní/adaptační školení
- ◆ zaměstnanecká příručka/pracovní řád
- ◆ průzkumy firemní kultury/spokojenosti zaměstnanců
- ◆ hodnocení zaměstnanců včetně definice požadovaných způsobilostí.

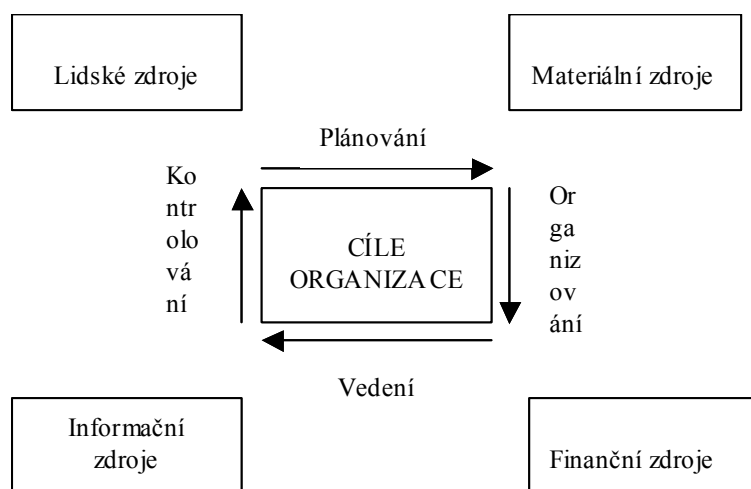
Na českém trhu jsou tyto způsoby podpory firemní kultury běžně používány. Školení pro příchozí zaměstnance, aby se rychleji adaptovali na nové prostředí a orientovali ve společnosti, poskytuje 92% respondentů (dle studie PayWell 2004). Více než dvě třetiny firem také seznamují své zaměstnance s firemní kulturou prostřednictvím zaměstnanecké příručky, která obvykle objasňuje mimo jiné firemní strategii, hodnoty, které firma uznává, či chování, které od svých zaměstnanců očekává (např. tykání/vykání, způsob oblékání, jednání s klienty atd.).

Firemní kultura úspěšných společností se podle studie PayWell 2004 vyznačuje jedním výrazným rysem: organizace nejen určuje, jak se mají zaměstnanci chovat, ale zajímá se také o jejich názory. Jednou ročně tak činí 78 % těchto společností. Společnosti ze skupiny TOP 20 % používají pro zjišťování motivace a spokojenosti zaměstnanců strukturovanější metody: často využívají dotazníkového šetření (67 %) a hodnotícího rozhovoru (83 %).

3. Řízení lidských zdrojů

Stěžejním úkolem řízení organizace je neustálé shromažďování, propojování a využívání čtyř základních zdrojů: materiálních, finančních, informačních a lidských. Propojení jednotlivých zdrojů znázorňuje schéma 3.1:

Schéma 3.1: Zdroje organizace a proces řízení



Lidé představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Proto je řízení lidských zdrojů (personalistika) nejdůležitější oblastí řízení celé organizace. Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a také jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Interní komunikace je ve svém užším pojetí zaměřená na zaměstnance z pohledu pracovního právního. Tento model je již zastaralý a v moderní společnosti ho již nenalezneme. Přesto je

proces vnitřní komunikace těsně spjatý s oblastí lidských zdrojů. Z pohledu organizační struktury spolu útvary vnitřní komunikace a lidských zdrojů velmi úzce spolupracují a většina jejich aktivit je výsledkem jejich spolupráce. Útvar lidských zdrojů určuje pravidla pro přijetí, hodnocení, motivaci, vzdělávání i propouštění zaměstnance. Ale je úkolem vnitřní komunikace, aby byla tato pravidla komunikována srozumitelným způsobem ke každému zaměstnanci. I při pohledu z druhé strany je jasně viditelné spojení interní komunikace a řízení lidských zdrojů: personální práce a především její koncepce řízení lidských zdrojů využívá ke své činnosti informační databáze a nástroje vnitřní komunikace.

Především v období strategických a organizačních změn je nutné pečlivě koordinovat jednotlivé kroky. Management změn je vysoce riziková oblast a bez efektivní komunikace se neobejde. Zaměstnanec musí informaci o chystané změně nejenom přijmout, ale i se s ní ztotožnit. Musí znát důvody provedení a případně i nevyhnutelnosti změny, a tuto změnu akceptovat. Nespokojený či nemotivovaný zaměstnanec nemůže a nikdy nebude zdrojem ekonomického rozvoje podniku.

3.1. Proč mít spokojené zaměstnance

Proč má ale organizaci vůbec zajímat, jestli jsou její zaměstnanci spokojení? Nestačí, že chodí do práce a dobře pracují? Spokojenost zaměstnanců je v praxi jednou z nejsledovanějších oblastí organizační psychologie. Dosud se jí věnovalo více než 11 tisíc odborných studií. Některé z nich pomáhají vysvětlit, proč se vyplatí podporovat spokojenost zaměstnanců.

Došly například k těmto závěrům:

- ◆ spokojení zaměstnanci jsou obecně produktivnější

Každé pravidlo je ale potvrzováno výjimkou: Člověk, kterému vyhovují nenáročné podmínky a klidná práce, může být spokojený a přitom nevykonný. Vysoce výkonný člověk naopak nemusí slevit z nasazení ani v nevyhovujících podmínkách.

- ◆ spokojení zaměstnanci nejsou absentéři

Spokojený zaměstnanec chodí do práce raději a nevyhledává zbytečné důvody pro to, aby do práce nemusel. Míra absencí proto může být dobrým indikátorem pro nedostatečnou adaptaci, nezájem o práci a pracovní nespokojenost. Obecně také platí, že spokojení zaměstnanci méně často mění práci a mají menší procento pozdních příchodů.

- ◆ nespokojenost a fluktuace ohrožují vztahy s klienty

Spokojenost ovlivňuje také citlivost zaměstnanců k zákazníkům. To může být zcela zásadní pro společnosti, které jsou orientované na prodej nebo na služby zákazníkům. Nespokojení zaměstnanci mají větší tendenci měnit zaměstnání a podnik zpravidla musí investovat více prostředků do nábory nových pracovníků, jejich školení a rozvoje. Dá se tedy říct, že míra fluktuace ovlivňuje prodejní potenciál firmy a loajalitu zákazníků.

3.2. Motivační přístup

Motivační přístup vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, s jeho obsahovou stránkou i s jejím ohodnocením, mají ji rádi a považují ji za významnou a pro podnik přínosnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Motivační přístup je nejčastěji založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace a na Hackmanově a Oldhamově modelu charakteristik práce.

Herzbergova teorie motivace

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace vychází ze zkoumání příčin spokojenosti či naopak nespokojenosti s prací. Spokojenost a nespokojenost přijímá teorie jako přímé

protiklady a pohlíží na ně jako na dva nezávislé faktory. Motivátory nazývá ty charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků. Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají hygienické faktory. Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. Příklady motivátorů a hygienických faktorů přináší schéma č. 3.2. Zařadí-li se motivátory (uznání či přidání pravomocí a zodpovědností) do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit.

Schéma 3.2.: Faktory Herzbergovy teorie motivace

Motivátory		Hygienické faktory	
Spokojenost ↑ Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná spokojenost) ↓ Nespokojenost
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Model vlastností práce

Jak tedy začít podporovat spokojenost a motivaci zaměstnanců? Na otázku se pokusili odpovědět J. R. Hackman a G. R. Oldham svým modelem vlastností práce (1976). Jejich model představuje komplexnější podobu motivačního přístupu k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Podle autorů vedou určité klíčové charakteristiky práce k pracovním

výsledkům. Míra, v jaké model charakterizuje skutečné chování, závisí na tzv. tlumících faktorech, jako jsou znalosti a dovednosti, potřeba osobního růstu a spokojenost se souvislostmi práce. Model se soustřeďuje na 5 základních charakteristik práce, které zaměstnance lákají a naplňují.

- ◆ Identita práce: Vidí zaměstnanec svou práci od začátku až do konce?
- ◆ Důležitost zadání: Nakolik je úkol vnímán jako důležitý a podstatný?
- ◆ Rozmanitost úkolů: Do jaké míry umožňuje práce dělat různé úkoly?
- ◆ Autonomie: Do jaké míry může člověk samostatně (bez kontroly) plnit úkoly a rozhodovat?
- ◆ Zpětná vazba: Do jaké míry umožňuje práce vnímat, jestli ji pracovník dělá dobře?

Tato teorie tvrdí, že práce, která má tyto charakteristiky, bude pro zaměstnance více uspokojující a motivující než práce, která je nemá. Tuto teorii potvrzují i pozdější výzkumy, které ukazují, že už tyto charakteristiky práce samotné obvykle dosahují nejvyšší korelace s pracovní spokojeností. Není tedy divu, že v inzerátech, jimiž organizace hledají pracovníky, se velmi často objevují právě tyto charakteristiky.

Mezi další faktory, které pozitivně ovlivňují spokojenost zaměstnanců, patří pochopitelně i zajímavost práce (tj. náplň) a sociální status/prestiž pozice v organizaci (často vyjádřena zejména mzdou poskytovanou za práci). To, jak se zaměstnanci v organizaci cítí a jak hodně se s ní identifikují, je velice výrazným rysem firemní kultury. Funguje to ale i naopak - dobře nastavená firemní kultura může velmi podpořit spokojenost pracovníků. To platí i v malém měřítku: jestliže je pracovník spokojen s atmosférou v pracovní skupině, do níž patří, pak na něj tolik nepůsobí negativní faktory, jako jsou např. nevhodné pracovní podmínky (vzhled kanceláře, hlučnost apod.), nebo se snaží své výhrady spíše konstruktivně řešit než šířit

nespokojenost dál. Jinými slovy, pracují-li spolu lidé rádi, pak má firma nejméně napůl vyhráno.

3.3. Firemní kultura - nadstavba či výhoda?

Studie PayWell 2004, která analyzuje strategie řízení lidských zdrojů společností v Česku, se zaměřila mimo jiné na rozdíly mezi skupinou nejúspěšnějších společností (vymezených podle nárůstu přidané hodnoty a zisku na jednoho zaměstnance) a ostatními společnostmi. Hlavní rozdíl by se dal asi shrnout takto: úspěšné společnosti mají propracovanější personální procesy a postupují podle promyšlené personální strategie, která je koncipována tak, aby podporovala rozvoj firemní kultury v souladu s podnikatelskými cíli.

Potvrdila, že úspěšné společnosti (tzv. TOP 20 %) mají jasně definováno, co chtějí v oblasti lidských zdrojů dokázat, a mají formálně zpracovanou personální strategii v podobě závazného dokumentu, která podporuje funkčnost personálních procesů a mimo jiné i rozvoj firemní kultury.

4. Komunikace

4.1. Význam komunikace

Funkcí komunikace je zabezpečit sjednocení veškerých činností organizace. Komunikace umožňuje modifikovat chování, dosahovat efektivních změn, účelně využívat informací a tak dosahovat stanovených cílů. Přenos informací má neobyčejný význam bez ohledu na tom, zda k němu dochází v organizaci, v rodině nebo společenské skupině. Podle CH. I. Barnarda je komunikace prostředkem, kterým jsou lidé v organizaci vzájemně propojeni, aby mohli dosáhnout společného cíle. Skupina by bez možnosti komunikovat nemohla existovat, nebylo by možné skupinu koordinovat a vést tak, aby bylo dosaženo cíle.

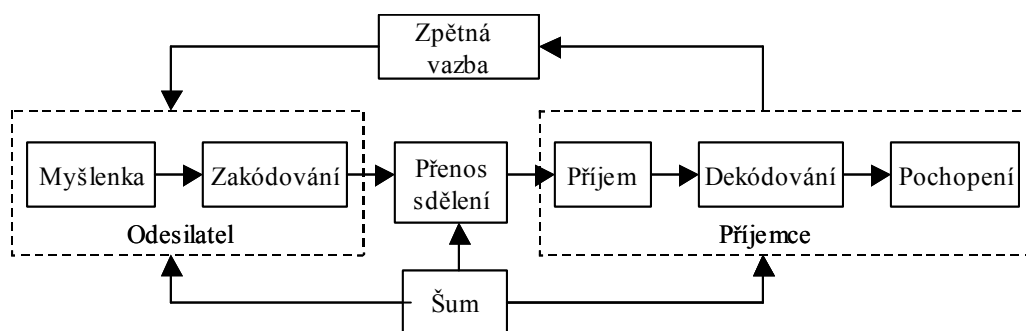
Komunikace je důležitá pro interní fungování podniku, protože integruje manažerské funkce, usnadňuje jejich vykonávání a zároveň propojuje podnik s vnějším prostředím. Pomocí komunikace a předávání a přijímání informací zjišťují manažeři potřeby zákazníků, disponibilitu dodavatelů, požadavky akcionářů, vládní omezení a zájmy společnosti.

Umění komunikovat je jednou z nejdůležitějších vlastností manažera. Jednou z nejčastější chybou je snaha vidět proces komunikace příliš zjednodušeně. Komunikování se týká emocionálních, psychologických a mentálních charakteristik jedinců a v neposlední řadě i technických charakteristik prostředků použitých pro komunikaci. Nenajdeme stránku manažerské práce, která není spojená s nutností komunikace a proto také nenajdeme stránku manažerské práce, v níž neexistuje možnost poruchy komunikace.

4.2. Proces komunikace

Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů. Termín je odvozen z latinského „communis“ neboli „společný“. Proces komunikace zahrnuje odesílatele, přenos sdělení zvoleným kanálem a příjemce.

Schéma 4.1.: Model procesu komunikace



Odesílatel zakóduje určitou myšlenku, zprávu, informaci či nápad takovým způsobem, který je srozumitelný odesílateli i příjemci. Kódováním je i převedení myšlenky do jazyka. Kódování je přenesení nápadu do smysluplné formy. Informace jsou přenášeny pomocí kanálu, který spojuje odesílatele s příjemcem. Může jít o verbální, neverbální či písemný prostředek. Sdělení může mít formu písemnou či ústní, může být přenášeno dopisem, počítačem, telefonem nebo televizí. Je možné použít i více komunikačních kanálů. Volba komunikačního kanálu je z hlediska efektivity komunikace klíčová. Příjemce musí být schopen převést sdělení do myšlenky. Interpretuje sdělení na základě svých předchozích zkušeností a podle daných pravidel. Jestliže odesílatel i příjemce používají symboly stejného či podobného významu, pak může být komunikace přesná. Pokud sdělení není porozuměno, komunikace nemůže být dokončena. Porozumění musí nastat u odesílatele i příjemce.

Jednostranný proces komunikace neumožňuje vytvořit mezi příjemcem a odesílatelem zpětnou vazbu, to umožňuje pouze oboustranný komunikační proces. Produktivní manažer nejenom předává zaměstnancům informace, ale také přijímá jejich myšlenky, nápady a pocity. Jedině pomocí zpětné vazby je možné se přesvědčit, zda bylo sdělení efektivně

zakódováno, přeneseno, dekodováno a pochopeno. Stejně tak je možné pomocí zpětné vazby zjistit, zda bylo pomocí komunikace dosaženo požadované individuální nebo organizační změny.

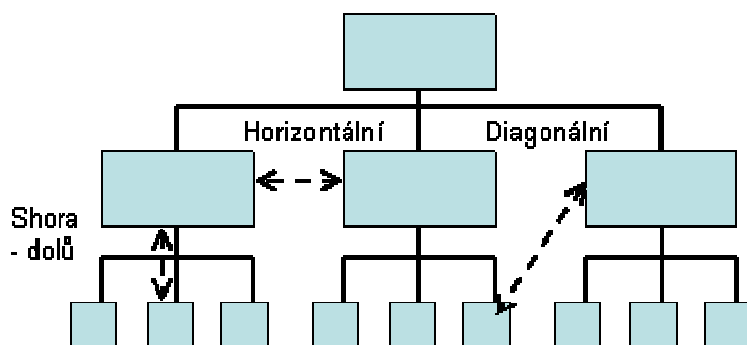
Komunikaci ovlivňují i šумы, rušivé faktory, které narušují odesílání, přenos nebo příjem sdělení. Příkladem může být hluk, používání nejednoznačných symbolů, porucha komunikačního kanálu, malá pozornost, špatná interpretace slov nebo symbolů, předsudky, cizí jazyk a gesta.

4.3. Komunikace v organizacích

Informace a jejich komunikace je nezbytnou součástí všech podnikových procesů. Informace jsou tím nejcennějším strategickým majetkem každé firmy. Všechny její zaměstnanců. V současné době jsou kladeny velké požadavky na rychlost přenosu informace, jejich relevantnost, adresnost, přesnost a pravdivost. Jejich nedostatek či naopak zahlcení informacemi je častý problém. Manažer se musí naučit informace třídít hodnotit. Neexistuje obecně použitelný informační systém, musí být vždy individuálně přizpůsobený dané firmě a situaci.

Organizační struktura by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech: shora-dolů, zdola-nahoru a příčná: horizontální a diagonální. Není možné říci, který tok je nejdůležitější, či dokonce který není nezbytný. Informační tok v organizaci je znázorněn na schématu 4.1.

Schéma 4.1. informační tok v organizaci



Firemní komunikace shora-dolů

Sestupná komunikace probíhá od jedinců na vyšších stupních podnikové struktury k lidem na nižším stupni. Je to typ komunikace, na který se tradičně klade největší důraz. Převládá především u organizací autoritativního typu. V mnoha případech se ale jedná o komunikaci neadekvátní a nepřesnou. Na komunikační cestě dochází ke ztrátě nebo deformování informace. Taktiky, strategie, postupy vydávané vrcholovým vedením nemají dobrou komunikační schopnost a je naprosto nezbytné se pomocí zpětné vazby přesvědčit o jejich správné interpretaci.

Převládá písemná forma komunikace: memoranda, dopisy, příručky, brožury, instrukce, popisy a návody, směrnice, manuály a podnikové dokumenty. V rámci ústní komunikace jde o instrukce, rozhovory, schůzky, telefonické rozhovory.

Firemní komunikace zdola-nahoru

Komunikace vzestupná probíhá od podřízených k nadřízeným až k top managementu. Na rozdíl od komunikace shora-dolů nemá direktivní charakter, nacházíme jí především u firem s demokratickým řízením a participovaným typem vedení. Je velice těžké, a to především u

velké společnosti, dosáhnout efektivní vzestupné komunikace, v současných podmínkách tržní konkurence jde však o naprostou nezbytnost.

Problémem u tohoto typu komunikace je filtrace informací, manažeři přebírají informace a nepropouštějí ke svým nadřízeným ty nepříznivé či kritické. Což je velká chyba, kontrola vyžaduje přenos objektivních informací a vrcholové vedení musí být pravdivě informováno o trhu, vývoji a výrobě produktu, finanční situaci firmy i o atmosféře panující mezi zaměstnanci.

Komunikace zdola-nahoru má nejčastěji formu podávání návrhů, postupů pro vyřizování stížností, reklamační systémy, konzultační schůzky, neoficiální rozhovory, praktiky otevřených dveří, dotazníkové akce. Oblíbená je schránka, do které se můžou anonymně vhazovat návrhy či připomínky.

Komunikace příčná: horizontální a diagonální

Horizontální typ komunikace představuje tok informací mezi pracovníky na stejné či podobné organizační úrovni, diagonální pak tok mezi pracovníky na různých organizačních úrovních, mezi nimiž ale neexistuje přímý organizační vztah. Pro tento typ komunikace nejsou ve většině případů vytvářeny podmínky a jedná se spíše o nahodilou komunikace, pokud to vyžaduje řešení dané situace či problému. V moderní firmě si vedení již uvědomilo, že tento typ komunikace urychluje informační tok, dosahuje lepšího pochopení sdělení a efektivně koordinuje úsilí pro dosažení daného cíle.

Ústní formou příčné komunikace jsou neformální rozhovory, činnost zájmové skupiny či komise, seskupení projektového týmu či poradenských a pracovních skupin sestavených napříč společností. Písemná forma pomáhá informovat pracovníky z odlišných organizačních jednotek o podniku. Patří sem firemní časopisy a noviny, nástěnné informace, informační nástroje využívající nové technologie: intranet a internet.

4.4. Bariéry firemní komunikace

Mezi nejčastější bariéry firemní komunikace patří odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností, selektivní vnímání, špatná schopnost naslouchat a unáhlené hodnocení, hodnocení sdělení, věrohodnost zdroje, ztráty při přenosu, sémantické problémy (problematika symbolů), filtrování (snaha zakrývat nepříznivé informace), neosobní komunikace, nedostatečná doba na přípravu změny, nedůvěra, hrozba a obavy, komunikační přetížení a již zmíněné neetické chování.

Manažeři, kteří se snaží zefektivnit komunikaci, se musí snažit zlepšit svá sdělení a zároveň zlepšit své schopnosti porozumět tomu, co se jim snaží sdělit ostatní. Mezi metody zlepšování komunikace patří prověřování, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby, empatie, zjednodušování jazyka, vyjednávání, efektivní naslouchání a využívání neoficiálních komunikačních systémů („šuška“).

5. Telefónica O2

Skupina Telefónica O2 je třetí největší telekomunikační společností na světě, měřeno počtem zákazníků, a největším nadnárodním telekomunikačním operátorem - dvě první místa na žebříčku největších telekomunikačních firem patří čínským společnostem. Ve společnosti pracuje více než 227 tisíc zaměstnanců, z nichž 24,7% jsou zaměstnanci ve Španělsku, 13,7% v ostatních státech Evropy a 61,4% v Latinské Americe.

Výnosy skupiny Telefónica se oproti roku 2005 zvýšily o 41,1% a činily 52 901 milionů EUR. Skupina Telefónica vykázala hospodářský výsledek OIBDA ve výši 19 126 milionů EUR, to je o 27% vyšší než v roce 2005. Čistý zisk skupiny dosáhl výše 6 233 milionů EUR, což představuje meziroční růst o 40,2%. K tomuto vývoji významně přispěl organický růst společnosti i nové akvizice. V posledních dvou letech firma významně rozšířila své aktivity prostřednictvím akvizic, včetně akvizice společnosti ČESKÝ TELECOM, a.s. v České republice.

5.1. Seznámení se společností Telefónica O2 Czech Republic a.s.

S účinností k 1. červenci 2006 a se zpětnou platností k 1. lednu 2006 došlo v souladu se smlouvou o převzetí jmění uzavřenou mezi společností Eurotel a ČESKÝ TELECOM, a.s. ke zrušení společnosti Eurotel a jejímu zániku převodem jmění na ČESKÝ TELECOM, a.s. K uvedenému datu byla rovněž změněna obchodní firma společnosti ČESKÝ TELECOM, a.s. na novou obchodní firmu Telefónica O2 Czech Republic a.s. (dále jen Telefónica O2).

Telefónica O2 nabízí jako jediná v České republice komplexní nabídku hlasových, datových a internetových služeb v oblasti pevných linek a mobilního segmentu. V druhé polovině roku 2006 vstoupila také na trh multimediální zábavy, když spustila nabídku televize přes internet. K 31. prosinci 2006 dosáhl celkový počet pevných telefonních linek provozovaných společnostmi 2,402 milionu a počet zákazníků mobilních služeb 4,864 milionů.

Převážná část služeb společnosti byla provozována na území České republiky, od 2. února 2007 i na území Slovenska. Prodej maloobchodních služeb byl orientován na dva základní zákaznické segmenty: firemní a rezidenční. Firemní segment zahrnoval podnikatelský a korporátním segment a segment státní správy. Telefónica O2 poskytovala také velkoobchodní služby ostatním provozovatelům veřejných telekomunikačních sítí a poskytovatelům veřejných telekomunikačních služeb v České republice i v zahraničí.

Celkový počet zaměstnanců skupiny (pobočka České republiky) dosáhla ke konci roku 2006 počet 9416. Ve srovnání s koncem roku 2005 došlo k 7,5% poklesu počtu zaměstnanců společnosti. Během roku 2006 odešlo z firmy 1 794 zaměstnanců, z toho 46% z organizačních důvodů.

5.1.1. Změna firemní kultury

Je třeba si uvědomit, že existují dva typy podnikové kultury. Ve zcela jiné situaci jsou firmy, které se zaváděním podnikové kultury začínají buď na „zelené louce“, nebo se snaží přizpůsobovat podmínkám českého trhu. A pak je tu kultura vznikající postupnou přeměnou firem, které již v nějaké podobě podnikovou kulturu měly a snaží se jí pouze přetvořit v podnikovou kulturu novou, což je v mnoha ohledech podstatně složitější proces. Je samozřejmě jednodušší vytvářet podnikovou kulturu nově vznikající společnosti, než ji měnit např. během transformace, anebo se dokonce snažit o absolutní přeměnu podnikové kultury stávající. Každý podnik, který v této republice existoval před rokem 1989, měl svoji firemní

kulturu, bez ohledu na její kvalitu a formu, ale v současných podmínkách je nucen vlivem měnícího se tržního prostředí ji změnit.

Společnost Telefónica O2 je typickým příkladem firmy, ve které je velmi nesnadné dosáhnout rychlé efektivní změny podnikové kultury, a to především vzhledem k její hluboké historii a velkému počtu zaměstnanců. Tak velká firma nemůže změnit firemní kulturu tím způsobem, že svolá dohromady několik set zaměstnanců a v rámci jedné prezentace jim sdělí datum, od kterého se současná firemní kultura mění. Je nutné velmi pečlivě vypracovat základní linii nové firemní kultury a – což je ještě důležitější – následně ji citlivým způsobem šířit napříč celou firmou. Velmi důležitou roli v tomto složitém a často i zdlouhavém procesu hraje management firmy, který je svým postojem a hlavně osobním příkladem pro ostatní zaměstnance hlavním nositelem základních hodnot nové firemní kultury.

5.1.2. Proces změny firemní kultury

V první řadě je nezbytné srozumitelným a efektivním způsobem vysvětlit všem zaměstnancům firmy, proč je nutné firemní kulturu radikálně změnit. Jaké jsou základní stavební kameny nové firemní kultury, jaké jsou v tomto ohledu cíle, které chce společnost dosáhnout a především jaké má nová firemní kultura přednosti pro každého zaměstnance, pro firmu jako celek a dopad na zákazníka. To jsou také základní úkoly útvaru Vnitřní komunikace.

Vlastní uvedení nové kultury do života je stejně složitý proces. Firemní kultura se nedá nařídit nějakou směrnicí či nařízením, nedá se odstartovat jedním konkrétním datem. Jedinou účelnou cestou je její praktická demonstrace v každodenním pracovním životě, ve vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, mezi jednotlivými divizemi a útvary, mezi všemi zaměstnanci i ve vztahu se zákazníky. Teprve tímto způsobem se zaměstnanci s firemní kulturou ztotožní, pochopí, že se nejedná o prázdná slova, ale o srozumitelné normy

vzájemného chování, které vycházejí ze základních lidských a etických norem. Firemní kultura má naději na úspěch teprve v okamžiku, kdy si zaměstnanci její principy a zásady vezmou za své a budou na ni pohlížet jako na něco naprosto přirozeného.

Změna firemní kultury ve společnosti tak velké jako je Telefónica O2 je otázka několika let. Jde o procesně založenou firmu, což je ve vztahu k podnikovým operacím naprosto v pořádku. Ale na firemní kulturu musíme nahlížet poněkud odlišně, ne pouze jako na proces obsahující striktně dané kroky či úkoly. Je to daleko víc otázka lidského přístupu než běžného a zažitého pracovního procesu. Je to otázka soustavné týmové spolupráce, vzájemné otevřenosti, loajality ke kolegům a firmě a především otázka prosté lidské poctivosti a upřímnosti.

5.2. Vnitřní komunikace společnosti Telefónica O2

V předešlé části byl vysvětlen pojem firemní komunikace, její charakteristiky a nejčastější formy. Nejedná se o nahodilý komunikační akt, ale o dlouhodobý, plánovaný a systematický proces přenosu informací.

Vliv globálního prostředí

V případě společnosti O2 je tento proces o to složitější, že se jedná o mezinárodní firmu. V současném globálním ekonomickém prostředí je úspěch v podnikání do značné míry závislý na tom, jak je společnost schopna efektivně řídit pracovní sílu z různých kulturních prostředí. Úspěšné řízení takové různorodosti lidí od firmy vyžaduje, aby věnovaly pozornost produktivní komunikaci. V zájmu odvrácení a pokud možno předcházení možných problémů spojených s heterogenní pracovní silou úspěšně zavedly přední společnosti programy zlepšování komunikace ve všech oblastech podnikového života (výchové programy, diskuse a semináře zaměřené na problematiku řízení v kulturně diverzifikovaném prostředí, kulturní akce pro adaptaci nových zaměstnanců, hry apod.). Ve společnosti O2 mají tyto programy většinou formu informačních seminářů pro manažery z mateřské španělské firmy zaměřené na případné komunikační rozdíly v chování, etice a normách společenského i pracovního chování zaměstnanců.

Rigidita podnikové kultury

Dalším úskalím firemní komunikace ve společnosti O2 je poměrně rigidní a nepružná podniková kultura, nepružná organizační struktura, často dlouhotrvající pracovní poměry na stejné pozici se stejnou pracovní náplní. Zaměstnanec, který pracuje 25 let u jednoho stolu, na stejné pozici a vykonává stále stejnou rutinní činnost, nemůže být motivován pro lepší výkon. Má své „vyšlapané cestičky“ a jakékoliv odchýlení od standardního řešení je pro něj

nepřípustné. Pak bohužel často slycháváme zamítnutí „to nejde, tak my to neděláme“. Flexibilita je něco nadstandardního, zbytečného.

Společnost O2 (či spíše její předešlá forma Český Telecom, a.s. a ještě dříve České Pošty) má dlouhou historii. S dlouhodobými zaměstnanci souvisí i další problém: neochota poskytovat informace pramenící z předešlé, hluboce zakořeněné „socialistické“ obavy cokoliv hodnotit či dokonce kritizovat. Bohužel se tady setkáváme ještě dnes s postojem „bezpečnější je mlčet a hledět si svého“.

Změna myšlení a postojů zaměstnanců je jedním z důležitých a pravděpodobně nejnepříjemnějších cílů společnosti O2. Přesto je vidět v posledních letech v této oblasti posun k lepšímu. Důvodem je nejenom vypracovaná komunikační strategie a v praxi cíleně uplatňovaná, ale také spojení bývalé společnosti Český Telecom s Eurotelem, poskytovatelem mobilních telefonů a nyní se španělskou společností Telefónica O2. Eurotel jako poměrně mladá společnost netrpěla rigidní firemní kulturou do takové míry jako Český Telecom, způsob řízení byl spíše demokratický a v praxi uplatňoval maticovou strukturu organizace. To vše napomáhalo ke flexibilnějšímu způsobu řešení problémů. Španělská společnost Telefónica přinesla větší schopnost přizpůsobovat se trhu a měnícím se podmínkám. Tradicí je i podstatně větší flexibilita v rámci pracovních míst a fluktuace zaměstnanců.

5.2.1. Útvar Vnitřní komunikace

Útvar Vnitřní komunikace, který má zajištění firemní komunikace a budování žádoucí firemní kultury na zodpovědnosti, ve většině případů spadá organizačně pod útvar Marketingové komunikace, tak jako ve společnosti Telefónica O2. Je to nejefektivnější právě z důvodu potřebné koordinace integrované interní komunikace směrem do firmy a externí komunikace ven z firmy k blízkému i vzdálenějšímu okolí podniku.

Vize útvaru Vnitřní komunikace

Vize: Každý zaměstnanec naší společnosti musí znát vizi, misi a strategii celé firmy a konkrétní naplňování v rámci svého oddělení a musí mít přístup alespoň k jedné interní komunikační cestě, kterou bude pravidelně informováno všech změnách, jejich důvodu a významu.

Z propracované vize naprosto jasně vyplývají cíle Vnitřní komunikace. Společnost proklamuje otevřenost směrem k zákazníkovi. Je tedy jasné, že stejná či pokud možno ještě větší otevřenost musí panovat i směrem dovnitř firmy k zaměstnancům. Právě útvar Vnitřní komunikace si dal za svůj cíl zlepšení kultury komunikace uvnitř firmy. Nastavit vhodné komunikační prostředí v maticové organizaci, dát zaměstnancům dostatek nástrojů pro efektivní tok informací. Informace shromažďovat, třídit a předávat. Pravidelně zjišťovat názory zaměstnanců a jejich motivaci k práci ve společnosti Telefónica O2. Ovšem bez podpory a vstřícného přístupu samotných zaměstnanců nebude jejich úsilí dostatečně efektivní. Proto je žádoucí podniková kultura nutnou podmínkou pro fungující firemní komunikaci.

Možnosti a meze Vnitřní komunikace

Představa o tom, co spadá či nespadá do kompetence útvaru Vnitřní komunikace, je mnohdy u zaměstnanců dosti zkreslená. Není možné nastavit jednu formu pro různé organizace. Proto se útvar Vnitřní komunikace pokusil vymezit možnosti a meze svého působení, rozpracoval vizi Vnitřní komunikace do konkrétních bodů. Cílem bylo zpřehlednit možnosti Vnitřní komunikace pro zaměstnance, motivovat zaměstnance k jejich využívání a zjednodušit a zpřístupnit jim tak kontakt s útvarem Vnitřní komunikace. Nejedná se o interní předpis či směrnici, jde spíše o nabídku útvaru Vnitřní komunikace pro všechny zaměstnance společnosti Telefónica O2.

- ◆ Útvar Vnitřní komunikace má na starosti shromažďování a cílenou distribuci všech dostupných informací, které se zásadní měrou dotýkají celé firmy směrem k vnitřní veřejnosti, k zaměstnancům. Může distribuovat pouze ty informace, které má k dispozici. Nezbytným předpokladem je tedy velmi úzká a vzájemná spolupráce se všemi divizemi a útvary ve firmě.
- ◆ Útvar Vnitřní komunikace nemůže v žádném případě suplovat přímou komunikaci mezi vedoucím a podřízenými, mezi jednotlivými útvary a pracovišti. Existuje celá škála velmi specifických informací týkajících se konkrétních pracovních kroků jednotlivého útvaru, profese, konkrétní spolupráce mezi odděleními apod. Je pak nedílnou náplní práce příslušného vedoucího pracovníka, aby tyto informace zajistil a svým podřízeným včas předal.
- ◆ Útvar Vnitřní komunikace disponuje řadou účinných komunikačních nástrojů, jaké jsou Zpravodaj, intranet, intranetová fóra, elektronická pošta, hromadné e-maily, Infomail, Infokiosky, Roadshow, Infolinky, interní komunikační plány či systém elektronických nástěnek. Všechny tyto nástroje se snaží v maximální možné míře využít k účelné a konkrétní komunikaci všeho zásadního ve společnosti při proporcionálním zastoupení jednotlivých komunikačních nástrojů. Konkrétní obsahová a informační hodnota a bohatost médií je opět do jisté míry závislá na úzké spolupráci s vedením společnosti, se všemi divizemi a útvary, na jejich chuti a ochotě spolupracovat, informovat, podělit se o výsledky či zkušenosti.
- ◆ Útvar Vnitřní komunikace má za úkol poskytnout managementu firmy i jednotlivým skupinám zaměstnanců tzv. zpětnou vazbu. Pod tímto termínem se skrývá velmi důležitý

mechanismus účelnosti a efektivnosti dopadu jednotlivých změn a rozhodnutí do praxe. Vnitřní komunikace připravuje řadu nástrojů, jak mechanismus zpětné vazby zdokonalit, jak získat ze strany zaměstnanců co nejvíce informací, které je pak možno předložit vedoucím pracovníkům odpovědným za konkrétní proces či projekt, jež je právě nyní v popředí firemního zájmu či předmětem diskuse. Nastavení účinných nástrojů však samo o sobě nestačí. Vždy musí existovat někdo, kdo zpětnou vazbu poskytne a někdo, kdo s ní bude konkrétně pracovat, odpovídat, reagovat, podnikat kroky k nápravě.

- ◆ Útvar Vnitřní komunikace nabízí tvorbu a realizace detailních komunikačních plánů celofiremních i divizních projektů, procesů a změn. To se týká nejen změn v organizaci a řízení firmy a personálního obsazení klíčových pozic, ale veškerého dění, které má zásadní vliv na chod jednotlivých divizí, nebo které přesahuje svým dopadem jejich působnost. S jasným a jednoznačným cílem – informovat s předstihem zaměstnance společnosti o všem podstatném, co se ve firmě děje a co má bezprostřední dopady na pracovní a profesní život.
- ◆ Útvar Vnitřní komunikace organizuje ve spolupráci s ostatními složkami společnosti a s odborovou organizací pracovní, profesní, společenské, kulturní a sportovní akce. Jejich cílem je umožnit zaměstnancům neformální setkání, vzájemné poznávání, výměnu zkušeností, dojmů, poznatků – zkrátka vzájemnou neformální komunikaci. Počet akcí je přesně limitován schváleným plánem a výší rozpočtu. Jde o velmi důležitou, nicméně doplňkovou činnost Vnitřní komunikace-
- ◆ Útvar Vnitřní komunikace nemůže fungovat jako „logistika“ při pořádání všech ostatních akcí v rámci celé firmy ani jako podatelna, sekretariát nebo vnitřní pošta. Jeho stěžejní náplní je komunikace všeho, co se na takových akcích děje, k čemu nebo pro koho jsou

určeny. Zájmem Vnitřní komunikace je obsah, forma a adresát sdělení, nikoli zalepování obálek a jejich distribuce.

- ◆ Útvar Vnitřní komunikace nefunguje jako ombudsman, linka důvěry nebo informační kancelář. Členové týmu Vnitřní komunikace neznají odpověď na všechny otázky zaměstnanců, nemůžou změnit a komentovat rozhodnutí vrcholového managementu firmy, nemůžou změnit platové zařazení zaměstnanců, nemají čas ani prostor k tomu, aby zjistili, kde se ztratila jistá objednávka, proč nový systém nefunguje. Můžou však zaručit, že dotazy a připomínky zaměstnanců nezapadnou a dostanou se na místo svého skutečného určení, k odpovědným vedoucím pracovníkům, že budou dělat všechno proto, aby zaměstnanci dostali prostřednictvím nástrojů, které má Vnitřní komunikace k dispozici, adekvátní odezvu.

- ◆ Útvar Vnitřní komunikace je nedílnou součástí i obrazem celé firmy. Útvar Vnitřní komunikace si nevystačí pouhým zdokonalováním informačních kanálů. Skutečná vnitřní komunikace ve firmě nemůže existovat bez vazeb a kooperace se všemi složkami firmy.

5.3. Nástroje Vnitřní komunikace

Ještě před pár lety se činnost útvaru Vnitřní komunikace soustředila především na organizování společenských, kulturních a sportovních aktivit pro zaměstnance. Naprostá většina dnešních služeb a nástrojů Vnitřní komunikace před rokem 2002 (s výjimkou Zpravodaje) neexistovala. Snaha o systematický rozvoj cílené interní (nikoliv liniové) informovanosti a komunikace napříč celou společností i jednotlivými stupni řízení se začala výrazněji prosazovat relativně nedávno. Nezřídka za naprostého nepochopení jejího skutečného významu pro fungování firmy. Zatímco o potřebě kvalitní a masové komunikace směrem k zákazníkům nepochyboval nikdo, směrem k zaměstnancům se tato potřeba nejevila

tak zřejmá – navzdory všem výzkumům, které na nedostatečnou informovanost zaměstnanost jednoznačně poukazovaly. Situace se naštěstí mění poměrně rychle a dnes snad již nikdo nepochybuje o prostém faktu, že kvalitní interní komunikace je základem, bez kterého nemůže kvalitně fungovat samotná firma, ani komunikace směrem k zákazníkovi.

5.3.1. Máte nějaké dotazy? Tak se ptejte!

Máte nějaké dotazy? Tak se ptejte! Tímto sloganem začala v roce 2006 interní kampaň na využití nových nástrojů a služeb Vnitřní komunikace, které mají za cíl zprostředkovat dialog mezi zaměstnanci a vrcholovým managementem firmy, vedoucími projektových týmů, zástupci klíčových útvarů a služeb interním zákazníkům. Byl to první pokus, jak vytvořit systémové nástroje, prostřednictvím kterých mají zaměstnanci možnost oslovit odpovědné kolegy přímo a žádat adresnou, rychlou a uspokojivou odpověď. Jednotlivé služby spouštěli členové týmu Vnitřní komunikace postupně, s velkým očekáváním, nadějemi a nevyhnuli se pochopitelně celé řadě chyb. Jednalo se o služby Infolinka, Infomail, diskuzní fórum, interní výzkumy, komunikační plány, mezidivizní setkání a další možnosti nabídky Vnitřní komunikace.

Infolinka

Služba Infolinka, jejímž cílem bylo vytvořit jedno univerzální kontaktní místo, na které se mohou zaměstnanci obracet (ať už anonymně či adresně – link nezobrazuje číslo volajícího) se svými dotazy, prošla také výraznou změnou ve svém fungování. Hlavní předností a současně hlavní bariérou Infolinky je právě její anonymita. Na infolinku se zaměstnanci společnosti obracejí s desítkami dotazů denně (mezi 9 – 15 hod) z nejrůznějších oblastí činností a života firmy. Členové týmu Vnitřní komunikace, kteří linku obsluhují, nejsou vševědoucí a ke zodpovězení mnoha specifických dotazů (či spíše k získání adekvátní odpovědi) potřebují určitý čas. Tím se celá věc komplikuje v tom, že často není možné anonymní dotaz zodpovědět hned, a s časovým odstupem již není komu.

Proto se na základě četnosti dotazů snaží útvar Vnitřní komunikace využívat Infolinku mnohem více tématicky – formou kontaktních dnů s odborníky na danou problematiku či se zástupci top managementu jednotlivých divizí. Velmi se osvědčily kontaktní dny viceprezidentů prodeje a technických služeb, témata zaměřená na problematiku odměňování, sociální politiky, benefitů.

Za období leden – červenec 2006 bylo prostřednictvím služby Infolinka položeno 379 dotazů, z toho v rámci 21 kontaktních dnů, které proběhly v tomto období, bylo položeno 252 dotazů. Jak dokládá graf č. 4.2., dotazy zaměstnanců se nejčastěji týkaly problematiky lidských zdrojů a financí.

Graf č. 4.2. Struktura dotazů položených prostřednictvím služby Infolinka



Perspektivy této služby jsou právě v kontaktních tématicky zaměřených dnech s větším zaměřením na propagaci klíčových projektů, strategických témat i nových produktů a služeb.

Infomail

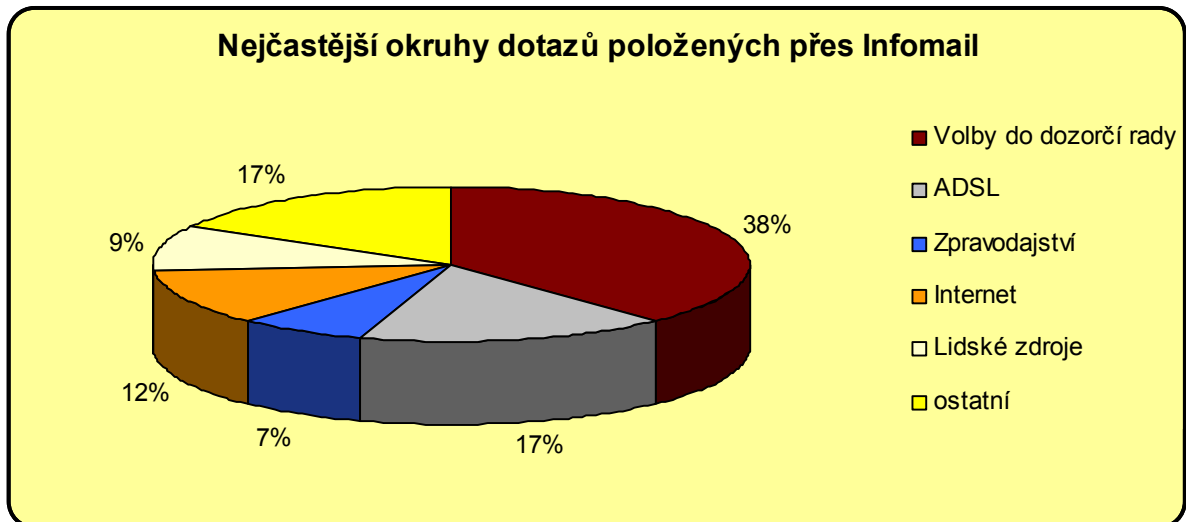
Podobnou genezí jako Infolinka prošla i další služba Vnitřní komunikace Infomail. Pomocí e-mailové cesty mohou zaměstnanci kontaktovat mnoho kolegů, specialistů na široké spektrum projektů, témat a podnikových oblastí. Ke službě Infomail je přístup přímo na domácí straně Intranetu nebo ze stránek Vnitřní komunikace. Další možností je rubrika Ptejte se na některých intranetových stránkách. Výhodou této služby je především to, že opadá časové omezení – svůj dotaz, problém může zaměstnanec sepsat v klidu, kdykoliv, i po pracovní době. Po otevření okna dotazů vyplní zaměstnanec osobní údaje a vybere okruh dotazů. Okamžitě po odeslání příspěvku obdrží tazatel informaci o tom, komu byl daný dotaz poslán, případně o pozdějším přeposlání dotazu na jinou kontaktní osobu.

Vzhledem k tomu, že veškeré dotazy a připomínky jsou adresovány přímo na osoby zodpovědné za daný okruh dotazů, může vnitřní komunikace garantovat (a často i urgovat) včasnou a kompetentní odpověď. Součástí služby je i souhrn nejčastějších a nejzajímavějších dotazů.

V prvopočátcích služby bylo těžké získat někoho, kdo bude na dotazy zaměstnanců na dané téma odpovídat. Strom adresátů se ale neustále rozšiřuje a stejně jako v případě Infolinky Využívá útvar Vnitřní komunikace tento nástroj stále častěji tématicky – na stěžejní témata a projekty. Speciální aplikací Infomailu je i služba Zeptejte se generálního ředitele. Ve stromu nabídky nalezne zaměstnanec nejdříve základní členění na Top management společnosti, Útvary společnosti, Orgány společnosti, Zaměstnanci, Projekty a Vnitřní komunikace. Tyto okruhy se ještě dále člení. V současné době je Infomail rozvětvenou, zažitou, rychlou a efektivní službou, kterou zaměstnanci často využívají. Za první rok fungování služby

Infomail prošlo aplikací pře 580 dotazů či připomínek. Jak dokládá graf č. 4.1, dotazy se nejčastěji týkaly aktuálních témat jako volby do dozorčí rady, změna vlastníka nebo ADSL.

Graf č. 4.1. Nejčastější okruhy dotazů položených prostřednictvím služby Infomail za rok 2006



Důležitou součástí je i pobídka směrem k zaměstnancům, aby zasílali na členy Vnitřní komunikace další zajímavé oblasti či projekty, které v nabídkovém stromu Infomailu nenalezli.

Diskusní fóra

Velmi specifickým a často diskutovaným nástrojem interní komunikace jsou Diskusní fóra, která mohou zaměstnanci využít ke vzájemné, volné či moderované komunikaci.

Otevřít se nové tématické diskusní fórum může podstatě každý a sám pak odpovídá za jeho podobu a průběh. Uživatelé mohou sdílet a vyměňovat si informace, řešit pracovní problémy,

získávat nové nápady související s výkonem jejich zaměstnání. Nejnavštěvovanějším diskusním fórem je jediné fórum anonymní a to tzv. Ring volný! Členové týmu Vnitřní komunikace se občas setkávají s názory, že anonymní fóra by se měla zrušit (bohužel i ze strany vyššího managementu). Zastávají však názor opačný. Přestože některé příspěvky překračují rámec pravidel slušnosti, je zde celá řada jiných, které jsou zajímavé, adresné, k věci, a lze z nich čerpat zajímavé podněty a to nejen pro práci Vnitřní komunikace. V každém případě odrážejí názor a náladu části zaměstnanců a umožňují vyslovit otevřený osobní názor těch, kteří z nějakého důvodu nemají odvahu nebo chuť se vyjádřit pod svým jménem, samozřejmě především v případě kritického příspěvku.

Opět záleží především na zaměstnancích, aby se aktivně zapojili do této možnosti a komunikovali se svými kolegy. V měsíčním průměru za rok 2006 dosáhla fóra 827 příspěvků a 91 uživatelů.

Interní výzkumy, ankety, soutěže

Útvar Vnitřní komunikace již historicky zajišťuje veškerou logistiku a komunikaci výzkumu spokojenosti zaměstnanců. Ve stále větší míře však k dílčím, interním výzkumům využívá své vlastní kapacity – ať už formou intranetových či výjimečně tištěných dotazníků. Jedná se o velmi rychlý, efektivní a především levný nástroj získání zpětné vazby. Tímto nástrojem lze velmi rychle zjistit znalost některého projektu, spokojenost zaměstnanců s interními službami a názor zaměstnanců na danou problematiku. Snahou útvaru Vnitřní komunikace je to, aby se stali garanty a koordinátory všech interních výzkumů v rámci firmy, aby se nadále nestávalo, že zaměstnancům přijdou naráz k vyplnění tří dotazníků. To je samozřejmě velmi nebezpečné a po několika takových to zkušenostech zaměstnanec bude dotazníky bojkotovat a nevyplní ani jeden.

Interní komunikační plány a kampaně

Je velkým úspěchem útvaru Vnitřní komunikace, že součástí většiny významných projektů jsou dnes i plány, jak informovat zaměstnance. Platí však totéž, co u interních výzkumů – jakýkoliv komunikační plán je třeba skutečně naplánovat také s ohledem na ostatní interní události a projekty. Jen tak lze předejít rozmělnění informací a docílit skutečně efektivního dopadu kampaně. Vnitřní komunikace nabízí prostřednictvím této služby své zkušenosti s tvorbou plánů, časovým rozvržením a zacílením na vhodnou cílovou skupinu.

Příkladem komunikačního plánu vytvořeného pro speciální projekt (tomto případě pro projekt implementace nového modelu řízení a propouštění zaměstnanců) je příloha č. 4.

Mezidivizní setkání, workshopy, roadshow

Žádný sebedokonalejší technický a technologický nástroj nenahradí osobní setkání a výměnu názorů tváří v tvář. Ve spolupráci s top managementem se Vnitřní komunikaci povedlo zavést periodicky se opakující regionální setkání top managementu se zástupci regionů. Hlavním účelem těchto setkání je zase a opět především komunikace, diskuse, vyjasnění si stanovisek, řešení problémů a výměna zkušeností. Nikoli prezentace proklamací, ale dialog. Důležitý je především ten fakt, že setkáním vše nekončí, že na jeho základě dochází ke konkrétním krokům a změnám ve spolupráci jednotlivých oblastí firmy.

Na setkáních každý účastník obdržel dotazník, vytvořený samozřejmě speciálně pro každé setkání, jehož smyslem bylo vždy získat nejenom zpětnou vazbu na kvalitu prezentací i jejich obsahu, ale také připomínky a náměty zaměstnanců ke zkvalitnění interní komunikace i průběhu samotných setkání. Ukázkou takového dotazníku je příloha č. 4.

Vyhodnocení dotazníku je vždy zpracováno (viz příloha č. 5) a předloženo vedení daného útvaru jako podnět k případným nápravným opatřením.

Speciální intranetové stránky

Útvar Vnitřní komunikace ve spolupráci s oddělením Elektronická média nabízí možnost vytvoření speciálních intranetových stránek pro speciální projekty, události či strategická témata. Aplikace umožňuje, aby si jejich zakladatel mohl sám stránky aktualizovat vkládáním nových informací, článků či odkazů.

Útvar Vnitřní komunikace je schvalovatelem otevření a vytváření nových intranetových stránek a tak má nejenom dokonalý přehled o již existujících speciálních stránkách a může tak zamezit duplicitě, ale může také garantovat jednotný design stránek odpovídající podnikové identitě.

Hromadná elektronická pošta

Vnitřní komunikace disponuje aplikací, která umožňuje rozesílání tzv. hromadné elektronické pošty. Informace, témata či změny, které jsou určeny pro všechny zaměstnance lze jednoduchým a rychlým způsobem rozeslat. Důležitou funkcí aplikace je možnost definovat si speciální cílové skupiny zaměstnanců: podle regionu, útvaru, pracovního zařazení apod. Předchází se tak nebezpečí zahlcení zaměstnance informacemi, které nejsou z jeho pohledu relevantní či důležité.

Platí stejně jako v případě speciálních intranetových stránek, že útvar Vnitřní komunikace může svým patronátem nad tímto komunikačním nástrojem zajistit, aby nedocházelo k duplicitě zpráv a dodržovala se pravidla podnikové identity. V roce 2006 se průměrně rozesílalo 2,65 zpráv denně.

Zpravodaj

Již tradicí je vydávání zaměstnaneckého časopisu Zpravodaj. Cílem je předávání informace zaměstnancům, posílení loajality zaměstnanců vůči společnosti a podpora image společnosti.

Obsahem jsou vedle rozhovorů a článků i ankety, krátké zprávy a informace, komentáře, fejetony, glosy, reportáže apod. Snaha v každém čísle je o co největší zastoupení jednotlivých jednotek společnosti. Zaměstnanci zde naleznou rubriky úvodník, aktuální téma, vyjádření nejvyšších představitelů společnosti, z orgánů společnosti, vnitřní komunikace, internet, elektronická komunikace, novinky, svět moderních komunikací, zprávy z regionů, lidské zdroje, zajímavé obchodní případy – naši zákazníci, marketing a prodej, rozhovor s významným nebo zajímavým představitelem společnosti, z telekomunikačního trhu, napsali o nás, služby, produkty, projekty, oddechové rubriky – kultura, sport, kam na výlet, křížovka, Součástí měsíčníku jsou velmi často i speciální přílohy, povětšinou s firemní tematikou – změny v hodnocení a odměňování zaměstnanců, způsoby nastavení a hodnocení cílů, strategické či organizační změny, změny ve vedení společnosti, volby do dozorčí rady, mimořádná valná hromada apod.

Zpravodaj je rozesílán každý měsíc interní poštou jmenovitě všem zaměstnancům na adresu jejich pracoviště.

Manažerský bulletin

Speciální obdobou zaměstnaneckého časopisu Zpravodaj je elektronický měsíčník Manažerský Bulletin. Jak už jeho název napovídá, je určený pro management firmy a tomuto zaměření odpovídá i obsah: články tématicky zaměřené na speciální projekty, vývoj nových produktů, strategické změny podniku, způsoby vedení týmu, motivační nástroje, možnosti hodnocení podřízených, očekávané změny podnikového významu, možnosti manažerského vzdělávání apod. Díky elektronické podobě umožňuje nejenom poskytování aktuálních a významných informací o všem, co se dotýká společnosti a jejich zaměstnanců, ale umožňuje využívání dalších služeb umístěných na stránkách tohoto média včetně možnosti zpětných

reakcí na texty. Směřuje k informovanosti vybraných pracovníků společnosti (zabezpečený přístup), k vzájemné výměně zkušeností, názorovému střetávání, k pomoci při vedení pracovních týmů a ke stabilizaci vztahů managementu.

Tématicky zaměřenému obsahu a manažerskému cílení uživatelů odpovídá i používání termínů a odborných výrazů, a to v daleko větší míře než v rámci časopisu Zpravodaj. Vzhledem k mezinárodnímu zastoupení top managementu je celý časopis dvojjazyčný (český a anglický jazyk).

Příkladem využití elektronického časopisu je Výzkum spokojenosti zaměstnanců. Výsledky výzkumu byly sice samozřejmě zveřejněny i v časopisu Zpravodaj, v Bulletinu však našli manažeři nejen výsledky podrobnější, ale především doporučení a rady jak výsledky efektivně využít pro další prohlubování podnikové kultury, motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Pozornost se věnovala i upozornění na kritické momenty týkající se celé firmy i speciálně jednotlivých oddělení: nedostatky v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými, nespokojenost členů týmu s přímou participací na stanovení a hodnocení cílů, nízká informovanost o strategii, vizi a misi společnosti, neznalost nástrojů interní komunikace či neochota účastnit se podnikového života nad rámec striktně vymezených pracovních povinností, příkladem může být nízká účast daného útvaru ve výzkumu spokojenosti zaměstnanců. K výsledkům výzkumu spokojenosti zaměstnancům se vyjadřoval nejenom top management firmy, ale i odborníci nezávislé marketingové agentury, která měla zpracování výsledků a zhodnocení analýzy na starosti.

5.4. Výzkum spokojenosti zaměstnanců

Ve společnosti Telefónica O2 (potažmo ČESKÝ TELECOM, a.s.) probíhá každoročně interní celofiremní Výzkum spokojenosti zaměstnanců. Přípravou, distribucí a především vyhodnocením výsledků je pověřena již tradičně nezávislá agentura AISA. Jelikož se výzkum provádí pravidelně již od poloviny devadesátých let, jeho obrovská síla je tedy nejenom v odborně vyhodnocených výsledcích za daný rok, ale především v možnosti srovnávat kontinuální vývoj za posledních několik let, sledovat vývojové změny v čase a vyhodnocovat z nich závěry.

Výsledky Výzkumu spokojenosti zaměstnanců patří neodmyslitelně k bilancování firemní kultury ve firmě, neboť do značné míry odráží skutečné klima, které panuje uvnitř společnosti Telefónica O2 (potažmo ČESKÝ TELECOM, a.s.). Veškeré vize, strategie, cíle či projekty vždy tvoří, a především pak naplňují konkrétní lidé. Na všech pozicích, ve všech profesích na všech stupních řízení. Spokojenost a zejména motivovanost zaměstnanců nejsou pouhou nadstavbou chodu firmy, ale naprostým základem. Předpokladem, od kterého se odvíjí dynamika a rychlost prováděných změn, pružnost reagování na potřeby trhu, spokojenost zákazníka, míra úspěchu firmy na liberalizovaném trhu.

Dotazníky byly doručeny interní poštou všem zaměstnancům v zalepených obálkách včetně propisky i stručných pokynů, jaké informace je nutné vyplnit, aby bylo možné dotazník přijmout a zapojit do zpracování výsledků. Zároveň obsahoval dotazník informace o kontaktních telefonních číslech pro případ nejasností s vyplňováním a samozřejmě s popisem sběrných míst pro vyplněné dotazníky.

5.4.1. Komunikace výsledků výzkumu

Často dochází k polemice, kdo a jak odpovídá za komunikaci výsledků výzkumu a kdo za realizaci nápravných opatření. Na útvaru Vnitřní komunikace je široká komunikace rámcových výsledků za celou firmu a to s využitím všech dostupných nástrojů interní komunikace. Detailní komunikace výsledků za jednotlivé jednotky i kroky k jejich nápravě jsou zcela kompetenci liniového managementu. Vedení většiny útvarů společnosti O2 věnuje výsledkům velkou pozornost, diskutují se svými podřízenými, realizují „ozdravné“ programy.

Výsledky výzkumu spokojenosti zaměstnanců jsou nejdříve vždy prezentovány top managementu společnosti, se zaměřením na celopodnikové ukazatele strategického významu, samozřejmě včetně upozornění na krizové momenty, v porovnání s minulým obdobím zlepšených či naopak zhoršených výsledků ukazatelů, detailních doporučení ke zlepšení konkrétních ukazatelů apod.

Následují prezentační vystoupení specialistů z agentury AISA pro jednotlivé divize napříč celé společnosti s výsledky vyhodnocenými speciálně pro danou divizi, útvar či region. Výsledky výzkumu se mnohdy region od regiony či útvar od útvaru významně odlišují, není proto možné výsledky zevšeobecňovat na celou firmu. Management společnosti tak má k dispozici velmi cenný nástroj zpětné vazby, který validním způsobem ověří a zhodnotí spokojenost a především motivovanost každého jednotlivého útvaru a přináší tak možnost vedoucím útvarů a týmů pracovat s výsledky svých podřízených.

Současně s těmito prezentacemi jsou výsledky výzkumu zveřejňovány na pokračování ve Zpravodaji i v Manažerské Bulletinu. Obsah i detailní zaměření je opět odlišné vzhledem k danému médiu. Podrobné výsledky jsou také zveřejněny na intranetových stránkách Vnitřní komunikace, odkaz lze nalézt i na domovské stránce intranetu společnosti a na vyžádání

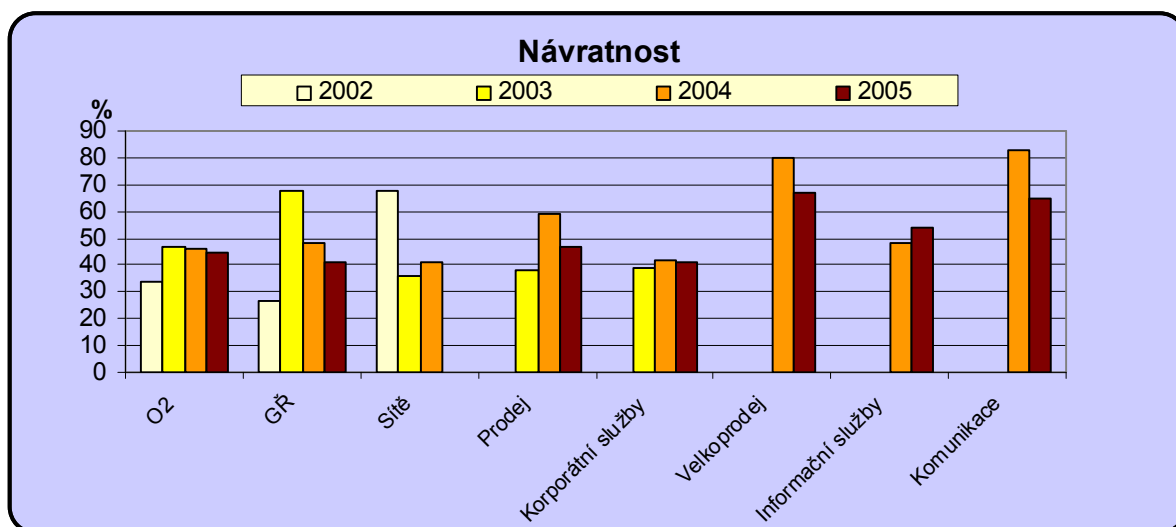
jednotlivých manažerů nabízí agentura AISA možnost vypíchnout výsledky vztahující se k danému oddělení či konkrétnímu projektu.

5.4.2. Návratnost dotazníků

V roce 2005 se zúčastnilo 45% zaměstnanců. Větší návratnost by samozřejmě potěšila, ale i tak jde o návratnost velmi slušnou. Rozhodně zaručuje dostatečnou validitu (průkaznost, věrohodnost) a reprezentativnost dosažených výsledků, se kterými se dá efektivně pracovat. Vedení firmy a potažmo každý zaměstnanec má tak poměrně ucelený obraz o tom, jaká atmosféra, motivace a spokojenost mezi zaměstnanci panuje, jaké kroky je nutné učinit, aby se dosáhlo obratu k lepšímu.

Na následujícím grafu lze porovnat návratnost společnosti Telefónica O2 (potažmo ČESKÝ TELECOM, a.s.) po jednotlivých divizích.

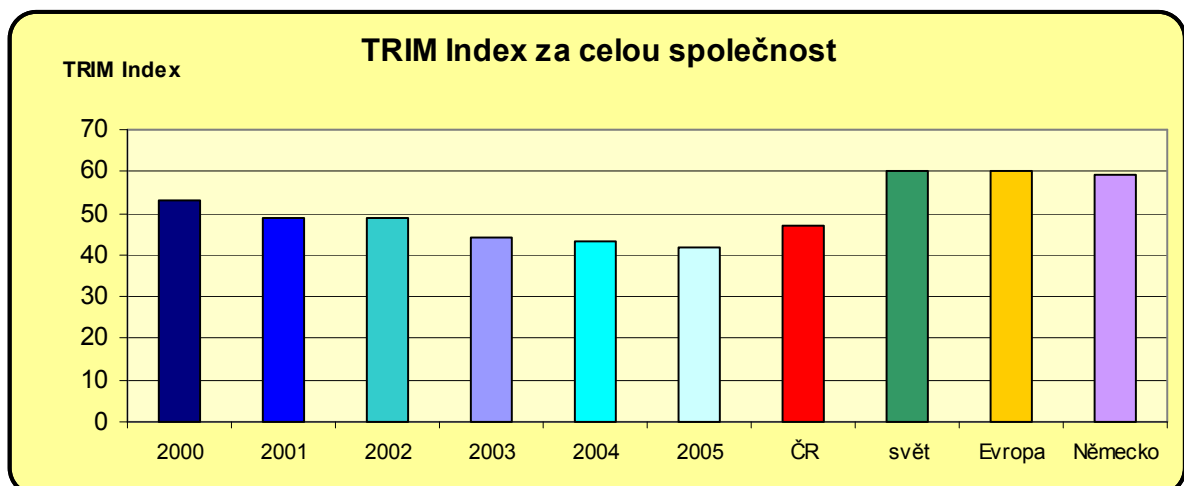
Graf č. 5.1 Návratnost výzkumu spokojenosti zaměstnanců



5.4.3. Celková spokojenost zaměstnanců

Na dalším grafu č. 5.2 můžeme sledovat vývoj spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců za celou společnost Telefónica O2. Podobně jako v loňském roce není vývojový trend tzv. TRIM Indexu spokojenosti příčinou k optimismu. Celkový index spokojenosti za rok 2005 činí 42 a oproti výzkumu předešlému došlo opět ke snížení o jeden bod. Tento mírný pokles není sám o sobě nic dramatického, horší je již porovnání firmy Telefónica O2 s významnými firmami tuzemskými, průměrné výsledky v ČR stouply v roce 2005 o 4 body na index 47. Z pohledu firmy, která se zabývá jedním z nejdynamičtěji se rozvíjejících odvětví s obrovskými perspektivami dalšího rozvoje, nevyznívá tento trend zrovna optimisticky. V porovnání s vyspělými evropskými firmami, kde s výsledky pohybují okolo 50-60 bodů, jsme na tom o poznání hůře. Je pravda, že firma prošla v uplynulých několika letech výraznými změnami vlastníka, strategického zaměření i prioritizace nových produktů, ale doba je již taková a je nutné se jí přizpůsobit. Nejenom vedení společnosti, ale i jednotliví zaměstnanci musí na všech stupních řízení učinit kroky, které nepříznivý vývoj v motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců zastaví a obrátí směrem k evropskému standardu.

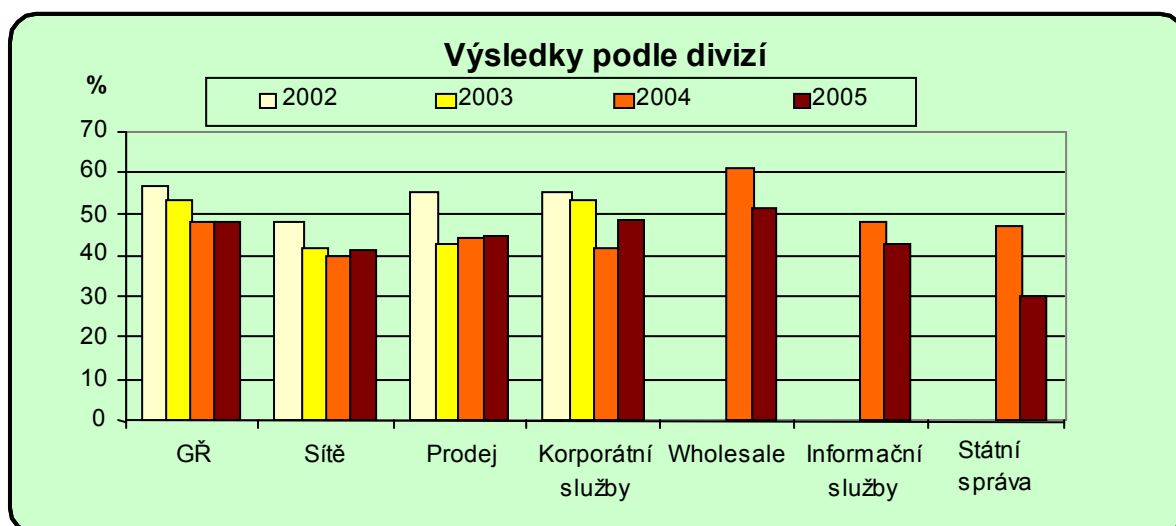
Graf č. 5.2. Celková spokojenost za společnost O2



5.4.4. Spokojenost podle skupinových hledisek

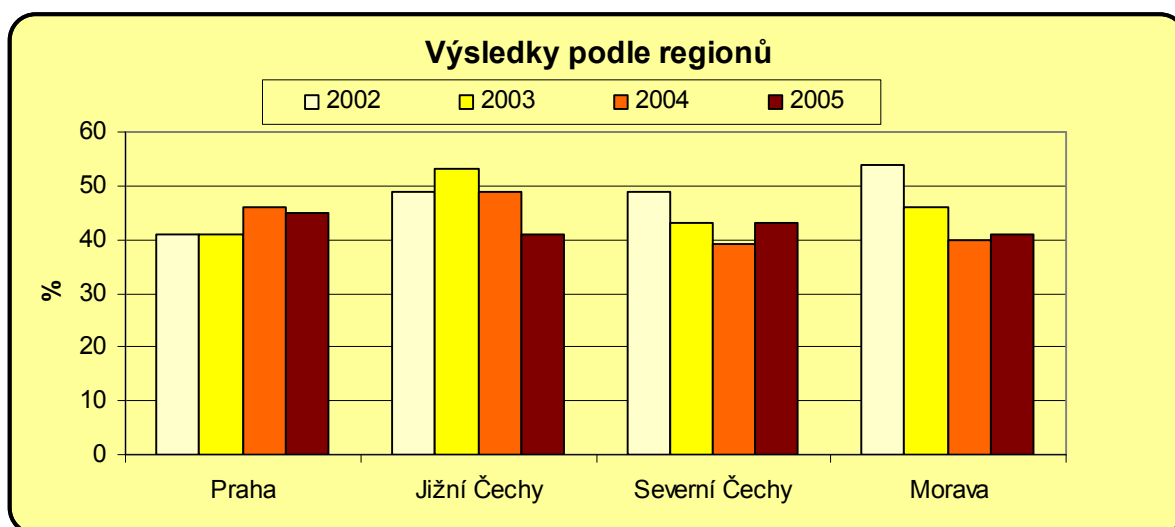
Při pohledu na souhrnné výsledky podle divizí (graf č. 5.3.) je třeba brát v potaz odlišný počet respondentů a poměrně rozdílné výsledky jednotlivých oddělení v rámci daných divizí (jak už jsme zmínili výsledky podle jednotlivých oddělení jsou k dispozici vždy u vedení dané divize). Přesto je z grafu jednoznačně patrný trend, kterým se úroveň spokojenosti a motivovanosti v divizích ubírá. Beze změny v rámcovém vývoji výsledků spokojenosti zůstává útvar vedený generálním ředitelem. K určitému příznivému obratu v několika let klesající tendenci dochází v Divizi sítí. I když celková úroveň spokojenosti zůstává poměrně nízká, při detailním pohledu na podrobné výsledky lze vypořádat řadu změn k lepšímu, a to především v úrovni motivovanosti. Jediná divize prodeje vykazuje poslední dva roky mírný nárůst. Dlouhodobě sestupný trend pak vykazují výsledky dosažené v korporátním divizi a k poměrně významnému poklesu dochází u divizí poměrně mladých- Informační divize, Velkoprodej a Eurotel.

Graf č. 5.3. Výsledky výzkumu spokojenosti zaměstnanců podle divize



Přestože regionální členění (kromě části divize sítě) ztratilo s přechodem na liniové řízení svůj význam, neznamená to, že regionální specifika nehrají v chodu firmy svoji zásadní roli. Podíváme-li se na další graf (graf č. 5.4.), tak vidíme, že úroveň spokojenosti a motivovanosti vykazuje v různých regionech odlišné trendy. Zatímco v Praze a středních Čechách došlo před dvěma lety k poměrně výraznému nárůstu spokojenosti, vloni stav opět stagnuje. Před několika lety nadprůměrná spokojenost kolegů z jižních a západních Čech zaznamenává poměrně výraznou sestupovou tendenci!!!! V severních a východních Čechách došlo naopak k viditelnému obrátu k lepšímu. Zajímavá situace je na Moravě, tento region byl historicky regionem s nejvyšší mírou zaměstnanecké spokojenosti. Bohužel i tady byl viditelný výrazný sestup, který se snad podařilo již zastavit.

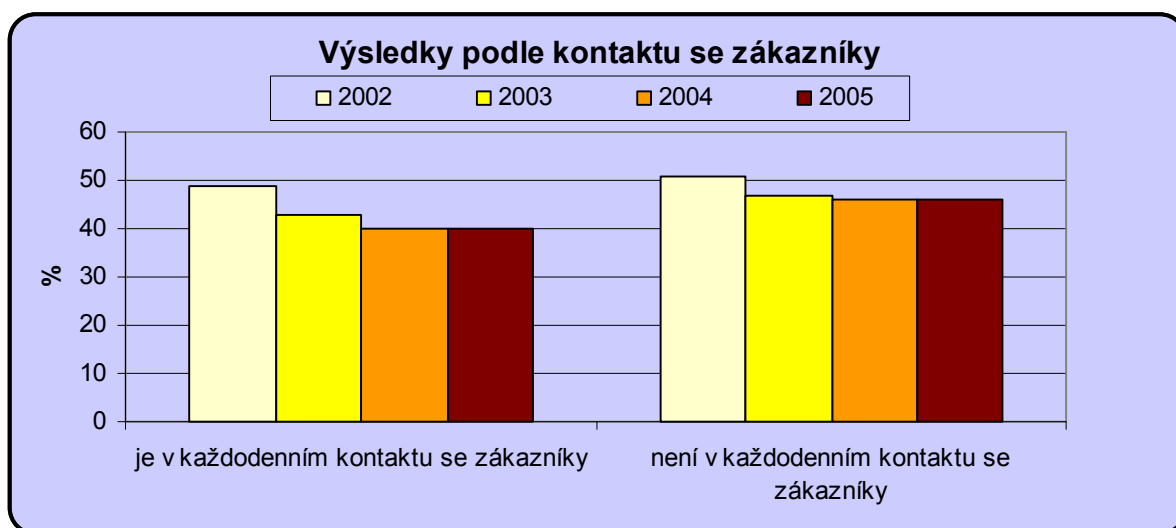
Graf č. 5.4. Spokojenost a motivovanost zaměstnanců podle regionální příslušnosti



Sledování spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců, kteří jsou v každodenním kontaktu se zákazníky, je jednou klíčových položek výzkumu, protože má bezprostřední dopad na úroveň obsluhy firemních zákazníků, na image firmy, na výnosy. Je poměrně snadné si představit,

jak k jednání se zákazníkem přistupuje vysoce motivovaný zaměstnanec, a jak kolega, kterému jakákoliv motivace na úspěšném výsledku jednání chybí. Z tohoto pohledu bohužel nedochází ve vývoji spokojenosti a motivovanosti k žádnému posunu. Míra spokojenosti zaměstnanců, kteří v očích veřejnosti každý den reprezentují značku firmy, zůstává extrémně nízká (viz graf č. 5.5.). V praxi to znamená, že všechny kroky, které měly za cíl tento alarmující trend změnit, se prozatím míjí účinkem.

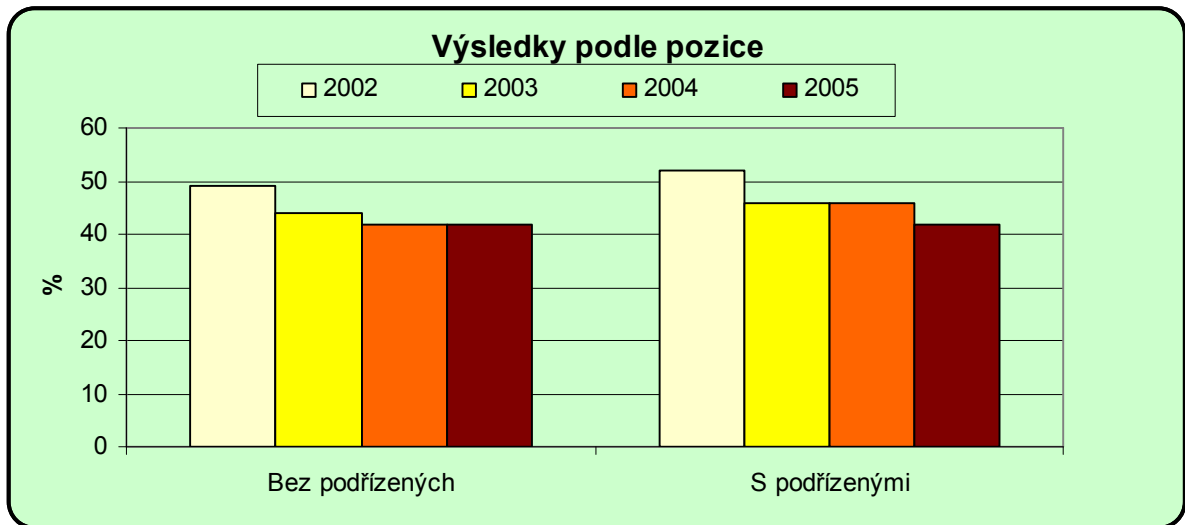
Graf č. 5.5. Spokojenost a motivovanost zaměstnanců podle kontaktu se zákazníky



5.4.5. Spokojenost zaměstnanců podle pozice

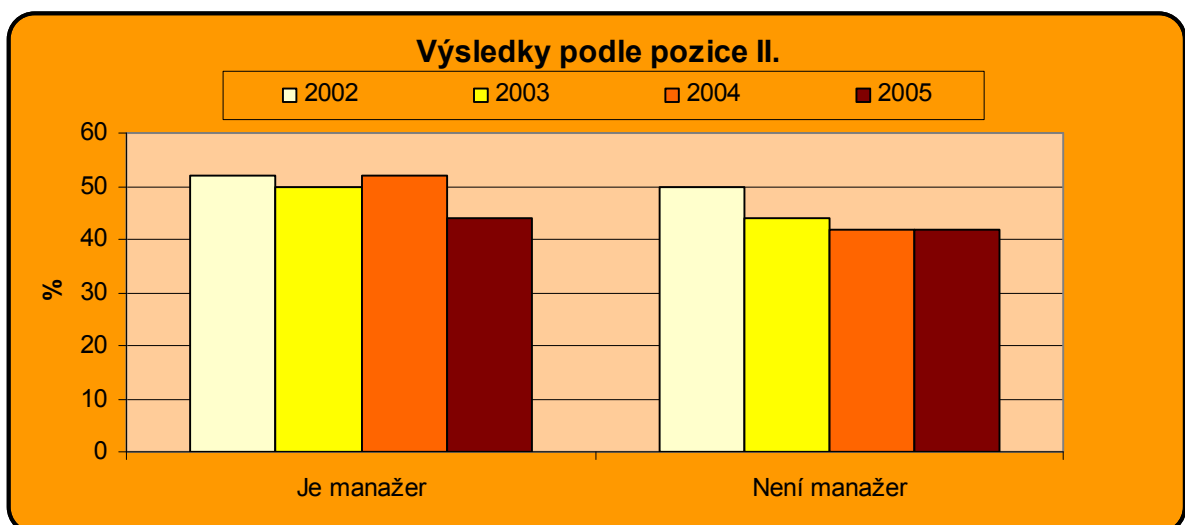
Na dalším grafu č. 5.6. je vidět, jak se vyvíjela motivovanost zaměstnanců podle toho, zda vzhledem ke své pozici mají či nemají podřízené. Podobně jako v jiných sledovaných skupinách je i zde patrný mírný, ale permanentní sestupový trend. Nepotěšující je nivelizace výsledků, bez ohledu na to, zda zaměstnanci disponují podřízenými či nikoliv. Pro každou firmu je naopak žádoucí, aby skupina zaměstnanců s podřízenými vykazovala úroveň motivovanosti a spokojenosti vyšší. Už z toho důvodu, že každý vedoucí pracovník své lidi bezprostředně motivuje. Výsledky ukazují, že příčiny nepříliš vysoké úrovně spokojenosti jsou hlubší, nesouvisí přímo s benefity ani s pozicí a odpovědností s ní související.

Graf č. 5.6. Spokojenost a motivovanost zaměstnanců podle pozice (s či bez podřízených)



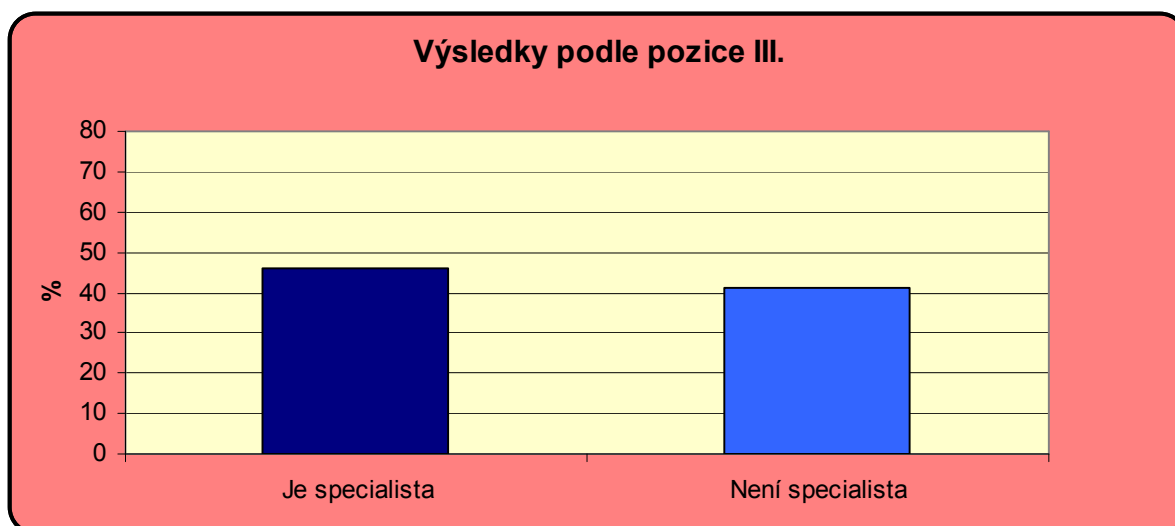
Další graf (č. 5.7) se zaměřuje na skutečnost, jak souvisí spokojenost a motivovanost zaměstnanců podle pozice manažerské a nemanadžerské. Bohužel i tady došlo k výraznému poklesu, a to o alarmujících 6 bodů u manažerské pozice. Podobně jako u předcházející sledované skupiny je míra spokojenosti a motivovanosti a žádoucí rozdíl ve výsledcích manažerských a nemanadžerských pozic neuspokojivý. Motivovaný s pokojený manažer bude jistě mnohem větším vzorem a tahounem pro své podřízené, než manažer, který se pohybuje na opačném konci pomyslné osy spokojenosti.

Graf č. 5.7. Spokojenost a motivovanost zaměstnanců podle pozice (manažer/není manažer)



Novinkou posledního výzkumu je vyhodnocení podle pozice a to vzhledem k tomu, zda zaměstnanec je či není zařazen jako specialista (viz graf č. 5.8). Funkční zařazení specialista se poprvé objevuje ve společnosti až v roce 2005. Míra spokojenosti a motivovanosti specialistů je na relativně vysoké úrovni (vzhledem k výsledkům ostatních sledovaných skupin). Bude jistě zajímavé sledovat, jak se výsledky u této specifické skupiny budou vyvíjet v následujících letech.

Graf č. 5.8. Spokojenost a motivovanost podle pozice (specialista/není specialista)



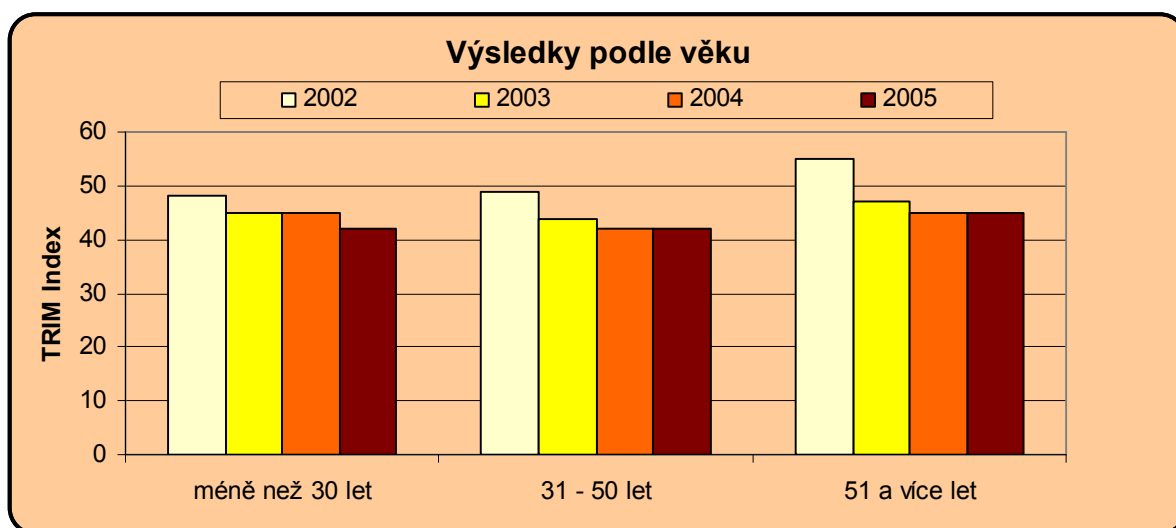
5.4.6. Spokojenost zaměstnanců podle individuálních hledisek

Velmi důležitými hledisky při posuzování hladiny spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců jsou hlediska individuálně se vážící ke zaměstnancům: hledisko věku, délky pracovního poměru u firmy Telefónica O2, vzdělání a pohlaví.

Na grafu č. 5.9. jsou výsledky výzkumu rozdělené podle věkové kategorie. Na první pohled je vidět varovný signál poklesu u kategorie nejmladších zaměstnanců! Obecně platí, že zaměstnanci do 30 let jsou onou „novou nezatíženou krví“, která zpravidla bývá nejmotivovanější, perspektivní věkovou kategorií. Výsledky výzkumu ukazují, že

spokojenost a motivovanost této věkové kategorie poklesla na velmi nízkou úroveň. Relativně nejspokojenější a nejmotivovanější skupinou jsou oproti tomu zaměstnanci nad 51 let. Firma, která sází na budoucnost by měla v co nejkratší době tento nepříznivý trend obrátit už z toho důvodu, že o nejmladší věkovou kategorii je u naší konkurence logicky největší zájem, nehledě na to, že věkově nejmladší zaměstnanci jsou v pravém slova smyslu budoucností každé firmy.

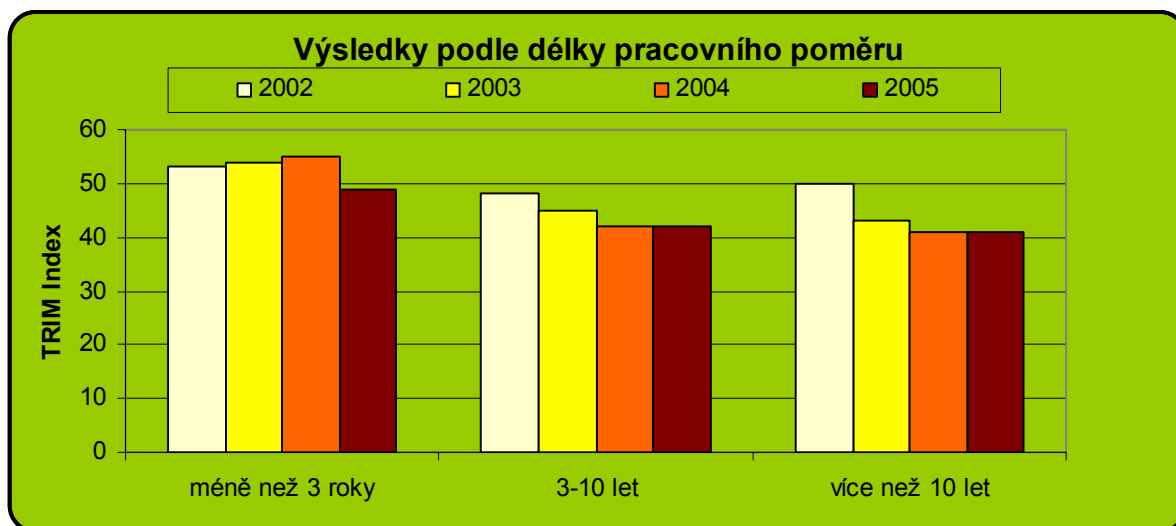
Graf č. 5.9. Spokojenost a motivovanost zaměstnanců podle věku



Podobně varovný trend nalezneme na dalším grafu č. 5.10., který sleduje spokojenost a motivovanost zaměstnanců podle délky pracovního poměru u společnosti O2 (potažmo ČESKÝ TELECOM, a.s.). K největšímu propadu (o 6 bodů) došlo opět u skupiny, kteří tradičně bývají skupinou nejvíce dynamickou a motivovanou. Vnášejí do firmy nové prvky, nápady a řešení a nejsou ještě v přeneseném slova smyslu zvalcování tradicemi, zvolna se měnící kulturou, setrvačností a standardní byrokracií firmy. Skupina zaměstnanců, kteří jsou u firmy méně než tři roky zůstává i nadále skupinou relativně nejspokojenější, ale prudce sestupný trend ukazuje, že k „vyhasínání“ těchto zaměstnanců dochází podstatně dříve, než je u velkých firem obecným pravidlem. Malá motivovanost může potažmo vést i k větší

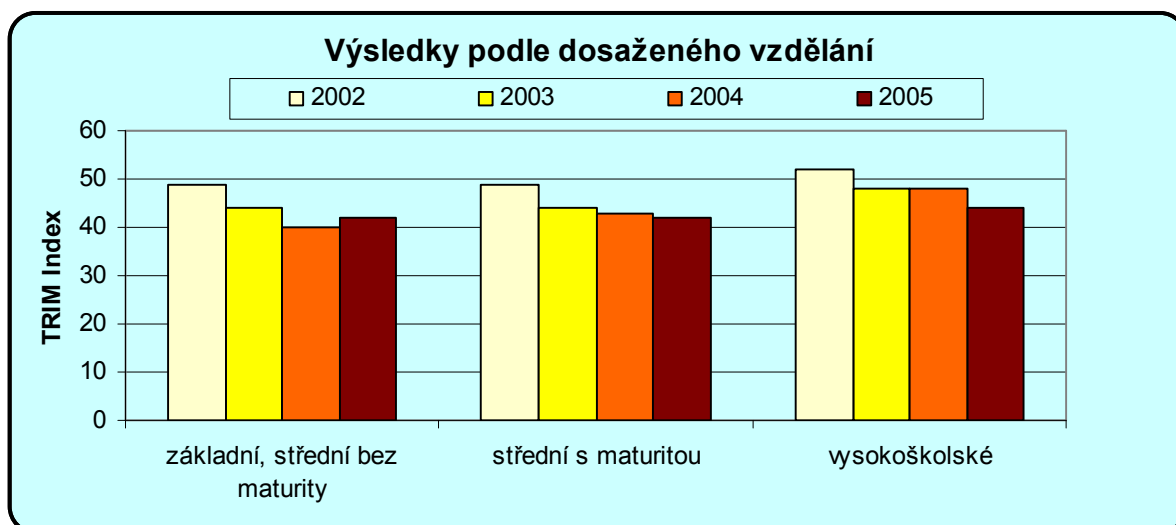
fluktuaci zaměstnanců. Dalším faktorem je, že tato spokojenost je skutečně jen relativní (vztažená k výsledkům celé firmy) a je hluboko pod standardem úspěšných zahraničních i mnohých tuzemských firem.

Graf č. 5.10. Spokojenost a motivovanost zaměstnanců podle délky pracovního procesu



Graf č. 11. ukazující spokojenost a motivovanost zaměstnanců podle dosažené úrovně vzdělání opět bohužel potvrzuje pokles hodnot u skupiny zaměstnanců, kteří jsou pro firmu a její perspektivy klíčoví a o které je také největší zájem na trhu práce. Trend u společnosti O2 je opačný, než je žádoucí stav. Nejvíce klesá spokojenost a motivovanost zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, a naopak k mírnému vzestupu dochází u zaměstnanců se základním vzděláním a se vzděláním středním bez maturity.

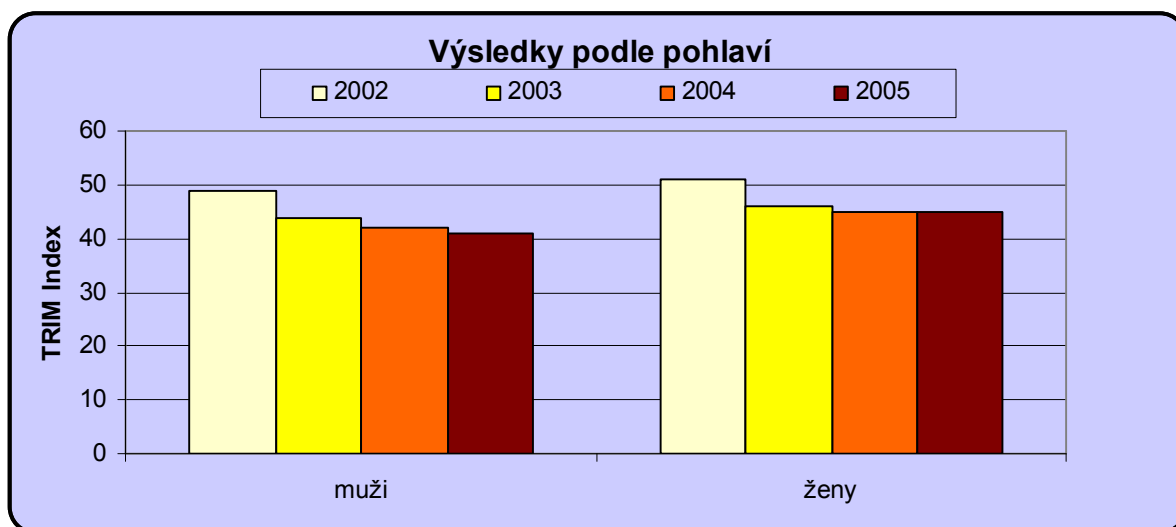
Graf č. 11. Spokojenost a motivovanost zaměstnanců podle dosažené úrovně vzdělání



Kombinace posledních tří sledovaných skupin – snižující se spokojenost lidí do 30 let, s délkou pracovního poměru do tří let a vysokoškoláků – je pro firmu a její perspektivy alarmující!!!!

Poslední graf ze skupiny individuálních kritérií - podle pohlaví- je spíše zajímavé dokreslení výsledků spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců. Obecně platí, že muži jsou ve svém zaměstnání spokojeni méně než ženy. To i v našem případě potvrzuje graf č. 5.12. Zatímco u zaměstnankyň se úroveň spokojenosti a motivovanosti stabilizovala, u jejich kolegů pokračuje trvale sestupný trend.

Graf č. 5.12. Spokojenost a motivovanost zaměstnanců podle pohlaví



5.4.7. Tahouni, kritici, usedlíci a potížisté

Velmi důležité jsou výsledky výzkumu z pohledu dělení zaměstnanců do čtyř základních kategorií podle míry jejich motivovanosti a spokojenosti, na tahouny, kritiky, usedlíky a potížisty.

Tahouni – jsou nejcennějším kapitálem každé firmy. Jejich spokojenost i motivovanost k aktivnímu prosazování nejnovějších trendů je velmi vysoká. Stejně jako v předcházejícím výzkumu je ve společnosti Telefónica O2 pouhých 9% tahounů, což je vzhledem k rozsáhlosti změn a důležitosti cílů, kterých chce firma dosáhnout, velmi malé číslo. Znamená to že 9% zaměstnanců musí v jistém smyslu uvést do pohybu zbývajících 91% kolegů, což představuje enormní úsilí. Uspokojivá situace by nastala v okamžiku, kdy by se firmě podařilo dosáhnout zhruba dvojnásobného zastoupení těchto vysoce motivovaných, spokojených a produktivních zaměstnanců.

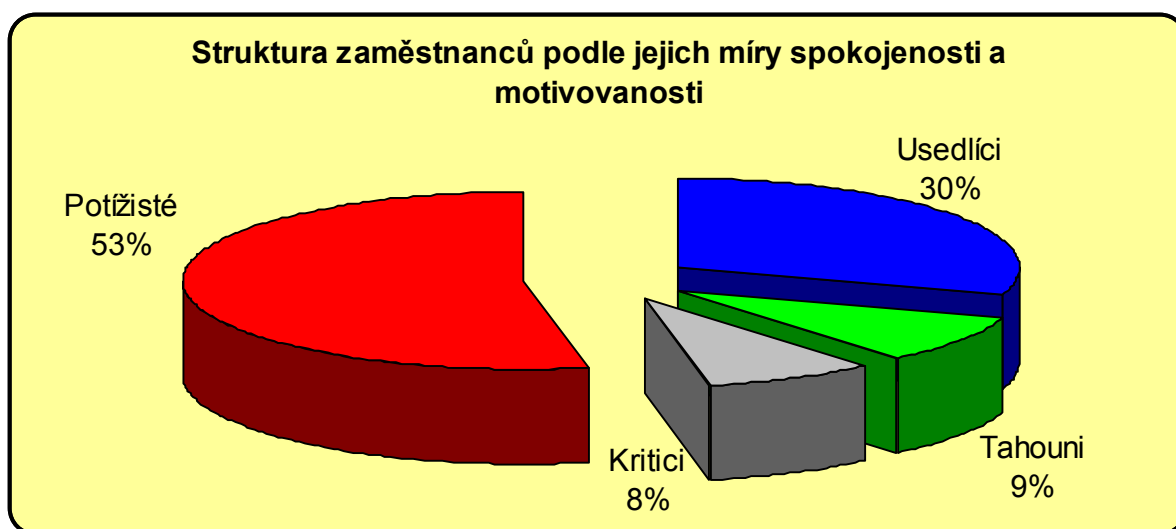
Kritici – jsou druhou, pro firmu a dynamiku jejích změn velmi důležitou skupinou zaměstnanců. Zatímco míra jejich spokojenosti je malá, úroveň motivovanosti podílet se na změnách ve firmě zůstává vysoká. Často míra jejich nespokojenosti vyplývá z toho, že změny nejsou z jejich pohledu prosazovány dostatečně razantně a rychle. Pokud dostanou dostatečný prostor a pokud se situace z jejich pohledu výrazně zlepší, stoupá i jejich spokojenost. Pokud je tomu dlouhodobě naopak, hrozí u nich ztráta motivovanosti. Kritici jsou velmi důležitým potenciálem firmy a pokud jim věnujeme větší pozornost a zapojíme je do procesu, mohou se velmi rychle stát tahouny. Jejich dalším přínosem je, že na interní neduhy aktivně upozorňují, ale na rozdíl od potíživců přicházejí s jejím řešením. I skupina kritiků je ve společnosti Telefónica O2 poměrně málo zastoupena, přestože v porovnání s minulým rokem počet kritiků stoupl o dvě procenta.

Usedlíci – jsou na rozdíl od kritiků s podmínkami ve firmě spokojeni, ale chybí jim dostatečná motivace. Spolehlivě plní úkoly, ale schází jim iniciativa, brání se změnám a novinkám. Na druhé straně se jedná o jakousi stabilní a v jistém smyslu i spolehlivou část firmy s malou mírou fluktuace. Ve společnosti Telefónica O2 tvoří usedlíci 30% zaměstnanců, což je číslo srovnatelné s úspěšnými prosperujícími firmami v zahraničí.

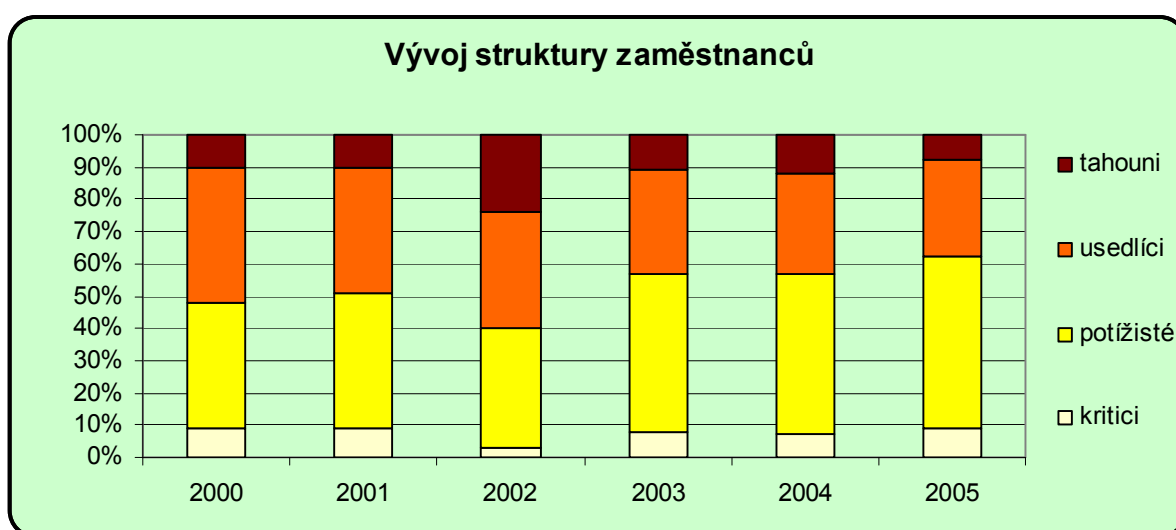
Potíživé – jsou nejpočetnější a také nejvíce problematickou skupinou zaměstnanců. Míra jejich spokojenosti je nízká stejně jako míra jejich motivace. Z toho samozřejmě vyplývá i jejich neochota podílet se aktivně na vnitřním životě firmy. Podle výsledků výzkumu je ve firmě Telefónica O2 53% potíživců, což je alarmující číslo. Tahouni a kritici rozhýbávají firmu, usedlíci se vezou a potíživé mohou fungovat jako brzda. Je třeba věnovat velkou pozornost příčinám tohoto neuspokojivého stavu, protože ve srovnatelných firmách podíl potíživců zpravidla nepřekračuje 30%. Potíživé se vlivem situace ve firmě často rekrutují z usedlíků, kteří ztrácejí spokojenost v důsledku častých změn a úbytku sociálních jistot, a z kritiků, kteří nenašli způsob, jak prosadit žádoucí změny. Na rozdíl od kritiků, kteří hledají řešení, je kritika potíživců veskrze destruktivní, bez hledání cest ke zlepšení.

Úprava zatím nežádoucího rozložení zaměstnanců (posílení skupiny tahounů a kritiků na úkor potížistů) by měla být prvořadým úkolem firmy, a to formou detailního rozboru příčin a rychlým zavedením kroků, které povedou ke zlepšení situace.

Graf č.5.13. Rozložení struktury zaměstnanců podle míry jejich spokojenosti a motivovanosti



Graf č. 14. Vývoj rozložení zaměstnanců podle míry jejich spokojenosti a motivovanosti



5.4.8. Hrozby a motivátory

Výzkum spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců se zabýval také oblastmi interního života firmy, se kterými zaměstnanci jsou či nejsou spokojeni. Samy o sobě jsou klíčem k tomu, co je třeba změnit, aby se míra spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců zvýšila.

Hrozby – jako nejproblematictější oblasti vnitřního života firmy hodnotí zaměstnanci: dostupnost, včasnost informací o práci, způsob provádění změn ve struktuře společnosti, rozvoj firmy a vyhlídky do budoucna. Nově se ve výzkumu objevuje jako hrozba ochota jednotek navzájem spolupracovat a kvalita spolupráce mezi jednotkami. Mezi hrozbami se často také objevuje i výška platu, možnost kariéry, nicméně to jsou témata, která se objevují u všech velkých firem. Nepříjemnými specifickými aspekty společnosti O2 jsou ale způsob vedení firmy, informovanost vedení o dění ve společnosti, srozumitelnost cílů společnosti, kroky vedení firmy směrem ke konkurenceschopnosti, informovanost zaměstnanců o cílech společnosti.

Motivátory – motivátorů jako hybných sil zaměstnanců je v celkových výsledcích bohužel poskrovnu. Jako hlavní motivátory jsou: jednoznačné vymezení pracovních povinností, sociální a zaměstnanecké výhody a smysluplnost a význam práce. A to je pro rozvoj firmy málo. V předešlých letech výzkumu v motivátorech ještě figurovaly položky jako pestrá a zajímavá práce a kvalita pracovního prostředí.

5.4.9. Komunikace výsledků výzkumu

Často dochází k polemice, kdo a jak odpovídá za komunikaci výsledků výzkumu a kdo za realizaci nápravných opatření. Na útvary Vnitřní komunikace je široká komunikace rámcových výsledků za celou firmu a to s využitím všech dostupných nástrojů interní komunikace. Detailní komunikace výsledků za jednotlivé jednotky i kroky k jejich nápravě

jsou zcela kompetenci liniového managementu. Vedení většiny útvarů společnosti O2 věnuje výsledkům velkou pozornost, diskutují se svými podřízenými, realizují „ozdravné“ programy.

6. Závěr

Smyslem této práce bylo přiblížit problematiku firemní kultury, její výstavby, bariér a problémů při prosazování jejích efektivních změn. Práce se zaměřila především na funkci interní komunikace a možností a nástrojů, které má k dispozici pro podporu žádoucí firemní kultury.

V jednotlivých kapitolách je nejprve přiblížen pojem firemní kultury z obecného pohledu, oblasti žádoucí firemní kultury, bariér jejího rozvoje i možnosti její analýzy. Práce ukázala, jak úzce spolu souvisí problematika firemní kultury a řízení lidských zdrojů.

Čtvrtá kapitola objasnila významnou úlohu, kterou hraje interní komunikaci při prosazování efektivní firemní kultury, obecně jaký je proces komunikace, jaká specifika existují v případě komunikace v organizacích a konečně jaké bariéry nejčastěji brání při prosazování kvalitní interní komunikaci.

Modelového příkladu společnosti Telefónica O2 Czech Republic a.s. (potažmo ČESKÝ TELECOM, a.s. pro rok 2005) přiblížil příklad moderní společnosti, která přijímá funkci interní komunikace jako důležitou součást strategického vedení firmy. Útvar Vnitřní komunikace zodpovědný za vytvoření vhodného komunikačního rámce pro kvalitní firemní komunikaci si vytvořil řadu efektivních nástrojů oslovující zaměstnance napříč celé společnosti. Firemní časopis Zpravodaj, hromadné rozesílání pošty a Diskusní fóra jsou výborně se doplňujícím souborem komunikačních nástrojů vyznačujících se širokým rozpětím působnosti napříč celou firmou. Intranetové stránky, Manažerský Bulletin, regionální setkání a komunikační plány je zase velmi snadno možné zacílit na specifické projekty, podnikové organizační a strategické změny. Pomocí nástrojů Infolinka a Infomail zabezpečuje Vnitřní komunikace oboustranný komunikační proces a Výzkum spokojenosti zaměstnanců přináší velmi důležitou zpětnou vazbu.

Společnost se nachází ve velmi dynamické době a útvar Vnitřní komunikace se musí naučit flexibilně reagovat na dané strategické i organické změny týkající se firmy a neustále dlouhodobě, aktivně a efektivně podporovat žádoucí firemní kulturu. Jde o systematický proces, a v případě společnosti Telefónica O2 (potažmo ČESKÝ TELECOM, a.s.) je na dobré cestě, jak se stát moderní společností s kvalitním informačním aparátem.

Problémem vidím neochotu zaměstnanců aktivně se zapojovat prostřednictvím nabídnutých nástrojů interní komunikace do dění ve firmě, což vyplývá z historicky zakořeněného zvyku nechat se „unášet“ proudem. Jako alarmující vidím klesající a ve srovnání s evropským průměrem velmi nízkou spokojenost a motivovanost skupiny zaměstnanců, která je z hlediska dynamičnosti prostředí tou nejdůležitější: zaměstnanců pod 30 let, s vysokoškolským vzděláním a pracujících ve firmě méně než 3 roky. Na zvýšení motivovanosti a spokojenosti této skupiny zaměstnanců by bylo vhodné zaměřit co nejdříve intenzivní komunikační a informační kampaně. Právě v této oblasti leží případné riziko související s dalším rozvojem společnosti.

7. Použitá literatura

Harold Koontz, Heinz Weihrich: MANAGEMENT. *EAST PUBLISHING, s.r.o. Praha 1998, ISBN 80-7219-014-8*

Josef Koubek: ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ - základy moderní personalistiky. *Management Press, 3. vydání, Praha 2001, ISBN 80-7261-033-3*

James H. Donnelly jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich: MANAGEMENT. *Grada Publishing, spol. s.r.o., 1. vydání, Praha 1997, dotisk 2000*

Vladimír Provazník a kol.: PSYCHOLOGIE PRO EKONOMY. *Grada Publishing, dotisk 1999*

Philip Kotler: MARKETING, MANAGEMENT. *Grada Publishing, 1. vydání, Praha 1998, dotisk 2000*

Jiří Plamínek: ŘEŠENÍ KONFLIKTU A UMĚNÍ ROZHODOVAT. *Argo, 1. vydání, Praha 1994*

Jiří Keller: ÚVOD DO PSYCHOLOGIE. *FINIDR s.r.o., 4. vydání, Český Těšín 1997*

8. Seznam příloh

Příloha č. 1 - Přehled kompetencí a obsahu činností útvaru Vnitřní komunikace společnosti

Příloha č. 2 - Příklad využití nástroje vnitřní komunikace – vytvoření komunikačního plánu pro projekt implementace nového modelu řízení a propouštění zaměstnanců

Příloha č. 3 - Dotazník pro setkání manažerů a vedoucích pracovníků

Příloha č. 4 - Dotazník pro manažery a vedoucí pracovníky - vyhodnocení

Příloha č. 1 - Přehled kompetencí a obsahu činností útvaru Vnitřní komunikace společnosti

O2

Způsob řízení	Činnost
Metodicky řídí	Veškeré klíčové interní komunikační procesy
Řídí	Činnost a rozvoj interních médií a redakcí interních periodik (tištěných i elektronických), speciálních tiskovin, brožur, mimořádných vydání
Řídí	Chod a rozvoj interních celofiremních komunikačních kanálů a nástrojů pro otevřenou informovanost v rámci firmy
Určuje	Interní komunikační strategii firmy
Určuje	Nejúčinnější a nevhodnější formy a nástroje interní komunikace
Metodicky řídí	Výzkumy spokojenosti zaměstnanců a interní výzkumy a ankety (v papírové i elektronické podobě)
Řídí	Nástroje a procesy zpětné vazby (zjišťování dopadů změn, rozhodnutí, projektů do firmy)
Metodicky řídí a navrhuje	Interní komunikační kampaně strategických a klíčových firemních projektů, služeb, produktů a změn
Metodicky řídí	Využití a obsah interních elektronických nástrojů komunikace – elektronické pošty a intranetu
Určuje	Komunikační nástroje a kanály pro strukturovanou komunikaci s cílovými skupinami zaměstnanců
Analyzuje	Funkčnost a účinnost a procesy komunikačních toků v rámci firmy
Navrhuje	Nové formy komunikace a komunikační kanály
Navrhuje a metodicky řídí	Interní celofiremní a mezidivizní konference, setkání roadshow,
Navrhuje a realizuje	Interní PR plány a komunikační plány Top managementu firmy, orgánů společnosti, divizí
Koordinuje	Jednotnost interních sdělení s externí komunikací
Navrhuje a realizuje	Motivační setkání a programy pro interní skupiny zaměstnanců upevňující loajalitu s firmou
Metodicky řídí	Interní komunikaci a realizaci projektu Firemní kultura

Příloha č. 2 - Příklad využití nástroje \vnitřní komunikace – vytvoření komunikačního plánu pro projekt implementace nového modelu řízení a propouštění zaměstnanců

<p style="text-align: center;">Komunikační plán implementace nového modelu řízení a souvisejícího propouštění zaměstnanců (dále jen projekt)</p>

Cíle komunikačního plánu:

1. Komunikace s liniovým managementem (cíl a harmonogram projektu, vysvětlení nezbytnosti komunikace liniového managementu s podřízenými)
2. Krizová komunikace plánovaného propouštění zaměstnanců a minimalizace již existující paniky
Zajištění 100% informovanosti uvolňovaných zaměstnanců dvěma úrovněmi komunikace: prostřednictvím liniového managementu a prostřednictvím VK
3. Komunikace nového modelu řízení a motivace zaměstnanců do další práce

Předpoklady úspěchu komunikačního plánu projektu

- Jednoznačně a srozumitelně formulované postupy a cíle projektu
- Jasně definované časové rozřazování jednotlivých etap realizace projektu
- Rozumná míra „důvěrných informací“ – maximální možná otevřenost
- Pravidelný přísun písemně zpracovaných a srozumitelných informací (reportů) od kolegů odpovědných za implementaci jednotlivých oblastí projektu (zástupců jednotek)
- Spolupráce TOP managementu zainteresovaných jednotek – třeba nastavit jasná pravidla
- Zamezení úniku informací. Schvalovatelem všech materiálů určených ke zveřejnění je výhradně I. Gombár (popř. GŘ)
- Srozumitelný jazyk, informovanost založená především na konkrétních krocích a výsledcích než na proklamativních obecně formulovaných cílech
- Koordinované využití všech prostředků vnitřní komunikace a úzká spolupráce s kolegy z LZ

Nástroje interní komunikace

- **Zpravodaj**
Mimořádná příloha Zpravodaje k nové organizační struktuře, včetně komentářů
- **ZRAVODAJství** – speciální intranetové stránky vzniklé za účelem komunikace probíhajících a připravovaných (řídících, organizačních, personálních) změn. Uveřejnění členů projektového týmu (zprůhlednění činnosti) a zřízení přímého komunikačního kanálu s ním (např. Infomail)
- **Tisk specifických informačních materiálů** určených přesně cíleným skupinám zaměstnanců

- **Manažerský bulletin** – časopis v elektronické podobě určený výhradně managementu společnosti. Materiály lze ukládat průběžně. Díky vysoké míře zabezpečení (přihlašování jako do CATS) lze využít i k publikování důvěrnějších informací. Uveřejňování informací v MB podpořeno cílenou hromadnou elektronickou korespondencí s managery
- **Hromadná elektronická korespondence**
- **Intranet** - speciální intranetové stránky
 - aktuálně za společnosti
 - banner
 - elektronické ankety
- **Infomail** – služba Vnitřní komunikace na intranetu, díky které lze klást adresné dotazy (přímý komunikační kanál se členy projektového týmu, ad. ZPRAVODAJství)
- **Infolinka** – telefonické dotazování
- **Diskusní fóra**
- **Setkání zaměstnanců**
- **Zelená linka Lidských zdrojů** (plně v kompetenci LZ, s VK koordinace termínů speciálních kontaktních dnů)

Mechanismy komunikace projektu

- Detailní komunikační plán projektu bude připraven na základě schváleného implementačního harmonogramu
- Vnitřní komunikace je zodpovědná za co nejefektivnější komunikaci celého projektu dovnitř firmy
- Zástupci jednotlivých jednotek jsou zodpovědní za dodržování stanoveného harmonogramu a pravidelný přísun písemných informací za svoji oblast činnosti
- Konečnou podobu zveřejňovaných informací schvaluje I.Gombár – popř. jím jmenovaná osoba v zastoupení
- Priority komunikace stanovuje tým na svém pravidelných jednáních

Návrh konkrétních komunikačních aktivit

Intranetové stránky ZPRAVODAJství – jejich obsahem bude

- Zadání, metodika a cíle projektu
- Hlavní oblasti dopadů a změn
- Vysvětlení poradenské role firmy McKinsey (ozřejmění jejich rozhodnutí) a exekutivní role ČESKÉHO TELECOMU
- Rámcový časový harmonogram projektu
- Oblast fiktivních (předpokládaných) dotazů a odpovědí o projektu (sestaví VK a LZ)
- Mutace intranetové aplikace Infomail, prostřednictvím které mohou klást zaměstnanci přímé a adresné dotazy na projekt – zveřejnění nejčastějších dotazů
- Pravidelná aktualizace odsouhlasených kroků a změn, uzavření jednotlivých etap implementace (organizační, procesní, systémové, personální změny a pod)
- Důležité aktuality zveřejníme na hlavní stránce intranetu

Zpravodaj

- Pravidelná rubrika informující o dílčích cílech a krocích projektu
- Sloupek GR k vysvětlení, důvodů, principu, cílů, výsledků projektu (pravděpodobně na začátek a na samý závěr implementace projektu)
- Vyjádření představitelů zainteresovaných jednotek
- Vydání speciální přílohy věnované nové organizační struktuře, včetně komentářů
- Dle potřeby je možné s předstihem zablokovat potřebné místo na zdůraznění některého významnějšího implementačního kroku

Manažerský bulletin

- Umožňuje průběžné publikování sofistikovanějších a důvěrnějších informací určených managementu firmy
- Doporučujeme aktuální článek (včetně příloh) minimálně 1x měsíčně. Na jednotlivé příspěvky bude management upozorněn hromadným e – mailem
- Informačního balíček manažerům (jak vést propouštěcí pohovor, důležité termíny...)

Infolinka

- Nabízíme široké využití služby Infolinka pro komunikaci pro zodpovídání dotazů zaměstnanců
- Navrhujeme její využití pro potřeby všem členům projektového týmu na zodpovídání dotazů týkajících oblasti jejich působnosti
- Specifickému využití Infolinky bude předcházet malá komunikační kampaň

Zelená linka LZ

- Projekt bude mít významný dopad v personální oblasti. Proto je nezbytné vybavit pracovnice Zelené linky LZ patřičnými informacemi z personální oblasti
- Využití Kontaktních dnů Infolinky k pracovněprávnímu poradenství, psychologickému poradenství apod.
- VK zajistí propagaci Zelené linky
- Zveřejňovat v interních médiích nejčastější dotazy kladené na Infolinku i Zelenou linku LZ

Hromadná elektronická korespondence

- Máme možnost velmi adresného rozesílání informací jasně definovaným cílovým skupinám zaměstnanců, včetně manažerů
- Doporučujeme střídmé využití při komunikaci závažných změn a kroků projektu (nejlépe ústy některého ze zástupců TOP managementu)

Zpětná vazba

- Náhodné elektronické ankety na aktuální téma (orientační zjištění aktuální nálady uvnitř společnosti)
- Bleskový průzkum spokojenosti navrhujeme provést nejdříve cca 6 měsíců po skončení realizace projektu, kdy budou viditelné jeho první přínosy i negativa
- Zařazení 1-2 dotazů týkajících se projektu do pravidelného každoročního Průzkumu spokojenosti zaměstnanců

Roadshow a komunikace s vedením jednotek

- Využití podzimní série roadshow klíčových jednotek k informování o celém procesu změn
- Využití regionálních pracovních setkání k informování o projektu
- Pravidelný reporting vedení jednotek i GŘ o průběhu implementace projektu

Příloha č. 3 - Dotazník pro setkání manažerů a vedoucích pracovníků**Dotazník pro manažery a vedoucí pracovníky společnosti**

Regionální setkání společnosti ČESKÝ TELECOM, a.s.

Hotel Holiday Inn Brno

5.4.2006

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

připravili jsme pro vás následující dotazník, jehož cílem je zjistit vaše názory spojené s průběhem konference, s její obsahovou i organizační stránkou. Na základě vašich podnětů se v budoucnu budeme snažit podobné akce uspořádat tak, aby co nejvíce vyhovovaly vašim představám a požadavkům. Uvítáme všechny vaše připomínky a doporučení.

*Děkujeme za spolupráci.**Oddělení Vnitřní komunikace***1. Úvodní přednášky na téma Strategie a Finanční výsledky**

splnily mé očekávání příliš obecné nesplnily mé očekávání

2. Přednáška na téma Transformace a Synergické projekty

splnila mé očekávání příliš obecné nesplnila mé očekávání

3. Prezentace na téma DigiHome mě

velmi zaujala mi nepřinesla nic nového neoslovila

4. Prezentace na téma DigiBiz mě

velmi zaujala mi nepřinesla nic nového neoslovila

5. Prezentace o firemní kultuře/auditů je pro mě

přínosem mi nic nového nepřinesla ztrátou času

6. Do budoucna uvítám i rozvoj a informace z této „manažerské“ oblasti

Ano Ne

7. Prezentace a strategie z oblasti Lidských zdrojů

splnila mé očekávání příliš obecné nesplnila mé očekávání

8. Oživení ve formě spotů, případových studií a živých prezentací

- je to zajímavé, vítám
- nevším(a) jsem si
- mě obtěžuje

9. Volná diskuze (otázky a odpovědi) za každou přednáškou je věc

- velmi dobrá a přínosná
- zbytečná

10. S celkovým průběhem konference jsem

- spokojen/a
- nespokojen/a

Zde prosím dopište konkrétní důvod:

11. Uvítal(a) jsem elektronickou registraci s možností vložit dotazy ještě před akcí

- souhlasím
- nesouhlasím
- nevím

12. S organizační a logistickou stránkou konference jsem

- velmi spokojen/a
- spokojen/a
- nespokojen/a

13. Cítím se být dobře informován o klíčových projektech ve firmě

- ano
- ne

14. Akce je pro mě

- přínosem a zdrojem informací
- pracovní povinností
- ztrátou času

15. V dotaznících při vaší registraci většina z vás odpověděla, že firemní časopis ZPRAVODAJ je jedním z důležitých vnitrofiremních nosičů informací.

Zajišťujete pro vaše podřízené (v rámci jejich optimální informovanosti o dění ve firmě) distribuci interního časopisu ZPRAVODAJ prostřednictvím podatelny (či v samoobslužných objektech)?

- ano
- ne

Vaše praktická doporučení pro dokonalejší distribuci časopisu:

.....

.....

16. V prezentacích jsem nejvíce postrádal(a), mám výhrady, oceňuji

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Prostor pro všechny vaše připomínky, náměty, komentáře

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Budeme rádi pokud se podepíšete
.....
(jinak se vám nemůžeme ozvat nazpátek a reagovat na vaše připomínky, náměty...)

Příloha č. 4 - Dotazník pro manažery a vedoucí pracovníky - vyhodnocení**Dotazník pro manažery a vedoucí pracovníky - VYHODNOCENÍ****Regionální setkání v Brně**Celkový počet vyplněných dotazníků: **265****1. Úvodní přednášky na téma Strategie a Finanční výsledky**

224 splnily mé očekávání	33 příliš obecné	8 nesplnily očekávání
------------------------------------	----------------------------	---------------------------------

2. Přednáška na téma Transformace a Synergické projekty

191 splnila mé očekávání	57 příliš obecné	13 nesplnila očekávání	4 neodpověděl
------------------------------------	----------------------------	----------------------------------	-------------------------

3. Prezentace na téma DigiHome mě

207 velmi zaujala	46 nepřinesla nic nového	10 neoslovila	2 neodpověděl
-----------------------------	------------------------------------	-------------------------	-------------------------

4. Prezentace na téma DigiBiz mě

168 velmi zaujala	71 nepřinesla nic nového	24 neoslovila	2 neodpověděl
-----------------------------	------------------------------------	-------------------------	-------------------------

5. Prezentace o osobnosti manažera je pro mě

227 přínosem	29 nic nového nepřinesla	2 ztrátou času	7 neodpověděl
------------------------	------------------------------------	--------------------------	-------------------------

6. Do budoucna uvítám i rozvoj a informace z této „manažerské“ oblasti

250 Ano	8 Ne	7 neodpověděl
-------------------	----------------	-------------------------

7. Prezentace a strategie z oblasti Lidských zdrojů

215 splnila mé očekávání	36 příliš obecné	3 nesplnila očekávání	11 neodpověděl
------------------------------------	----------------------------	---------------------------------	--------------------------

8. Oživení ve formě spotů, případových studií a živých prezentací

253 je to zajímavé, vítám	7 nevšiml(a) jsem si	3 mě obtěžuje	2 neodpověděl
-------------------------------------	--------------------------------	-------------------------	-------------------------

9. Volná diskuze (otázky a odpovědi) za každou přednáškou je věc

243 velmi dobrá a přínosná	16 zbytečná	6 neodpověděl
--------------------------------------	-----------------------	-------------------------

10. S celkovým průběhem konference jsem

256	5	4
spokojen/a	nespokojen/a	neodpověděl

11. Uvítal(a) jsem elektronickou registraci s možností vložit dotazy ještě před akcí

255	0	9	1
souhlasím	nesouhlasím	nevím	neodpověděl

12. S organizační a logistickou stránkou konference jsem

96	161	6	2
velmi spokojen/a	spokojen/a	nespokojen/a	neodpověděl

13. Cítím se být dobře informován o klíčových projektech ve firmě

222	38	5
ano	ne	neodpověděl

14. Akce je pro mě

241	12	2	10
přínosem a zdrojem inf.	pracovní povinností	ztrátou času	neodpověděl

15. V dotaznících při vaší registraci většina z vás odpověděla, že firemní časopis ZPRAVODAJ je jedním z důležitých vnitřních nosičů informací.

Zajišťujete pro vaše podřízené (v rámci jejich optimální informovanosti o dění ve firmě) distribuci interního časopisu ZPRAVODAJ prostřednictvím podatelů (či v samoobslužných objektech)?

185	45	35
ano	ne	neodpověděl

Vaše praktická doporučení pro dokonalejší distribuci časopisu:

- Ne vždy je dodán dostatečný počet časopisů
- Manažeři nejsou informováni, že mají svým podřízeným zajistit distribuci zpravodaje přes podatelny
- Návrh na přímou distribuci na adresy zaměstnanců, či alespoň k volnému odběru na „vrátnici“ u lokalit 6+1
- Malá pravidelnost zásilek
- **Zpravodaj adresovat přímo na jména**
- Včasná informace o vydání dalšího zpravodaje
- Zajistit kontinuitu distribučních kanálů
- Distribuce přes jednotlivá oddělení jmenovitě – odpovědný vedoucí
- **Převod do elektronické podoby a na internet**
- Částečná duplicita s portálem – optimalizace? Portál je rychlejší

16. V prezentacích:**jsem nejvíce postrádal(a), mám výhrady**

- Předpokládám, že tazatelé, jejichž písemné otázky nebyly zodpovězeny, dostanou odpovědi e-mailem, nebo budou zveřejněny na internetu
- Postrádal jsem rámcový plán pro rok 2005
- **Uvítal bych, kdyby prezentace byly umístěny na webových stránkách**
- Málo času pro diskusi
- Postrádám časový harmonogram realizace Digi Home a Digi Biz
- Příliš rychle probrané téma ekonomické výsledky
- Špatná organizace prezentace – např. 60. slides na 30 minut prezentace – zpoždění
- Občas špatná slyšitelnost
- **Nedodržování časového harmonogramu**
- Příliš obecné informace v prezentacích
- Nedostatek informací o průběhu privatizace

- V 1. přednášce chybělo hlubší hodnocení trendů a k tomu vztažené strategické úkoly a. s. z pohledu top managementu.
- Některé prezentace příliš negativní, pomohlo by ukázat pozitiva
- Partnerský přístup k manažerům
- Postrádám informace o srovnání s ostatními operátory telekomunikačních služeb na trhu
- Za většinu z nabízených fci Digi Home/Biz zákazník nechce platit, protože obdobné služby jsou na trhu dostupné bezplatně
- Postrádám přímé porovnání s prezentací z minulých období
- Odlišovat fin. výsledky ČTc a Eurotelu
- Málo informací k problematice transformace a s tím spojeným outsourcingem
- Chyběla motivační náplň
- Více vizí, cílů a výhledů do budoucna

Oceňuji

- **Velmi oceňuji nápad přímé konfrontace nespokojeného zákazníka s manažerem Č. T.**
- Oceňuji živé spoty, otevřenost
- **Oceňuji prezentaci p. Synka** – tento komentář se několikrát opakuje
- **Zaujala mne prezentace paní Gordon-Smith** a její obrovská zkušenost
- Oceňuji prezentaci Digi Home
- Velmi zajímavá prezentace pí. Gordon-Smith
- Nejlepší byla prezentace o Firemní kultuře v ČR
- Velmi se mi líbily prezentace Digi Home a Digi Biz
- Oceňuji organizaci, catering byl perfektní, lokalita vyhovující
- Oceňuji nové produkty, např. analýza manažerských dovedností
- Oceňuji vtipný úvod
- Proaktivní nastavení celé konference

Náměty, komentáře

- Dotazníkový formulář v elektronické podobě
- **Dotazník sestaven příliš černobílým způsobem , chybí možnost ohodnotit položky například ve škále 1 – 5**
- Neorganizovat první nebo poslední pracovní den
- **Zlepšit organizaci evidence účastníků** (čekal jsem 20. minut na registraci) – *několikrát se opakuje*
- **Nepřesné tlumočení prezentace G. Makowského,** (*v dotaznících se toto hodnocení několikrát opakuje*)

Nespokojen:

- málo informací
- špatná organizace prezentací – z důvodů malých časových limitů uspěchané, někdy až nesrozumitelné