



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Název projektu	Rozvoj vzdělávání na Slezské univerzitě v Opavě
Registrační číslo projektu	CZ.02.2.69/0.0./0.0/16_015/0002400

## Prezentace předmětu: Vztahový marketing a CRM

Vyučující:  
**Doc. Ing. Halina Starzyczná, Ph.D.**  
**Ing. Adéla Chromčáková**



# INTERNÍ KOMUNIKACE

*Cílem přednášky  
je porozumět interní  
komunikaci, jejím formám,  
směrům, nástrojům  
a bariérám.*

**Halina Starzyczná**  
Garant předmětu

# INTERNÍ KOMUNIKACE

Struktura přednášky

Význam interní komunikace

Formy a směry interní  
komunikace

Charakteristika nástrojů

Nejčastější bariéry interní  
komunikace





# Interní komunikace

**Komunikace a sdělení informací zaměstnancům by mělo být jasné a srozumitelné, aby nedocházelo k nesrovnalostem.**

**Pro jednotlivé sdělování informací rozdělujeme interní komunikaci do několika forem a směrů.**



<https://talentmanagement360.com/5-tips-for-better-internal-communication/>



<https://blog.g2crowd.com/blog/employee-engagement/internal-communication-performance-management/>

# Formy interní komunikace

ÚSTNÍ

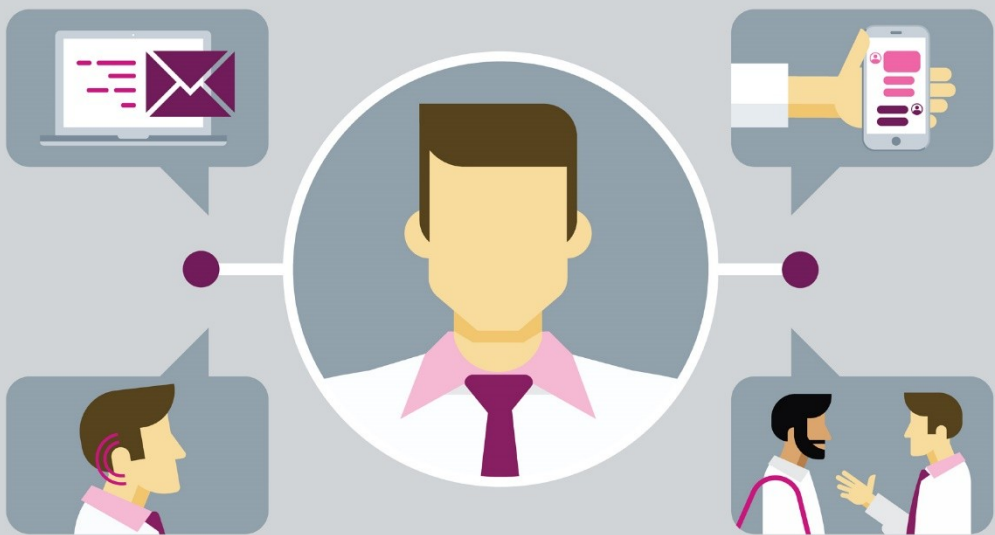
PÍSEMNÁ

VIZUÁLNÍ

JINÉ FORMY



<https://irishtechnews.ie/6-communication-tools-that-every-business-should-have/>



# Ústní komunikace



<http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/gdpr/gdpr-en.htm>

Vzhledem k její okamžitě možné interakci je tak reálné na místě ihned vyřešit a odstranit případné nedorozumění a zároveň tak zabránit možnosti vzniku komunikačního šumu.

K ústní komunikaci můžeme zařadit rozhovory, týmové diskuze, porady, interní školení, zpětné vazby a společenské či sportovní činnosti (tzv. teambuildingy).



# Písemná komunikace



<https://hosbeg.com/written-communication-advantages-and-disadvantages-of-written-communication/>

**Cílem písemné formy komunikace je sdělit informaci větší skupině zaměstnanců najednou.**

Nejčastěji je využívána v případě firemních dokumentů, směrnic, pracovních řádů, ukládá výsledky z firemních jednání a porad.

# Nevýhody písemné komunikace



- x** nezajišťuje zpětnou vazbu sdělených informací
- x** vysoké riziko vzniku komunikačního šumu







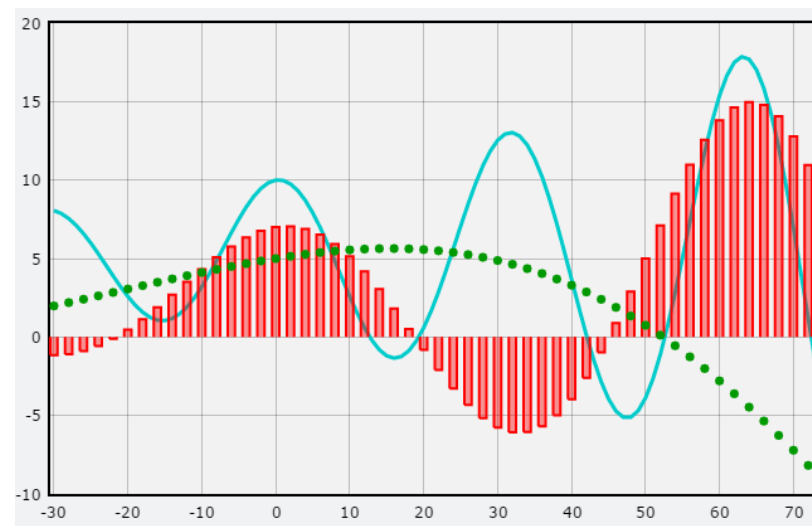
# Vizuální komunikace

Předání informací s jasným cílem – zapůsobit smyslově, a tím výrazně ovlivnit vnímání sdělovaných informací

Vizuální forma komunikace obsahuje grafy, tabulky, obrázky a prezentace.



<https://www.salesforce.com/ca/blog/2016/08/make-next-presentation-best-yet.html>

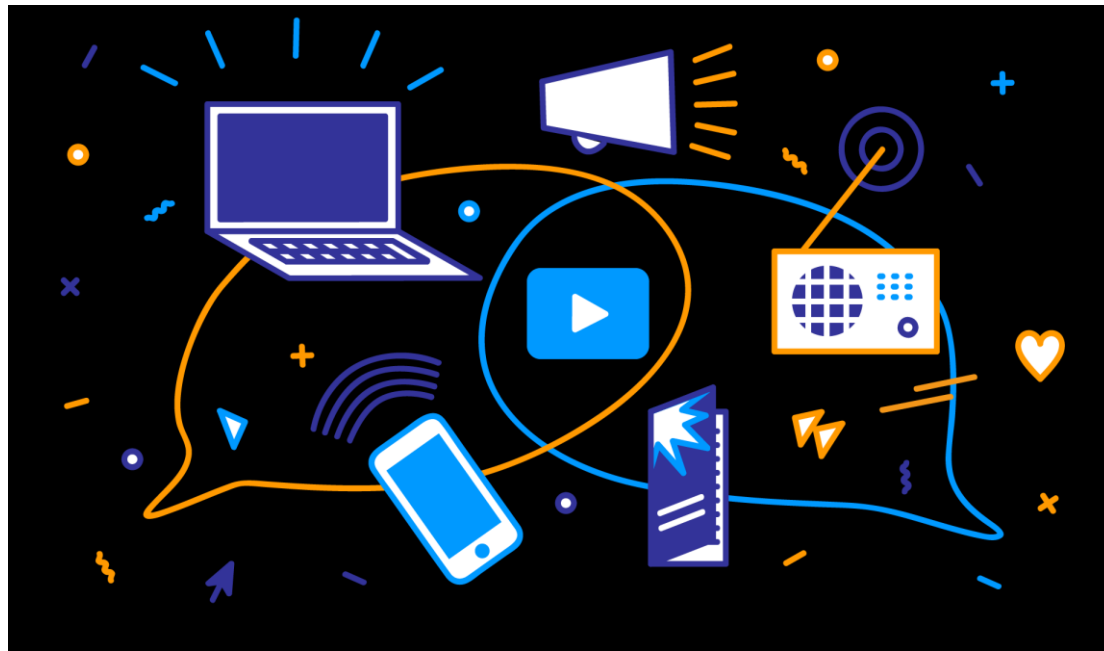


<https://www.glowscript.org/docs/VPythonDocs/graph.html>



## Jiné formy komunikace

K jiným formám komunikace patří například odměňování úspěšných zaměstnanců, firemní předměty a dárky, zvýhodněná cena produktů pro zaměstnance, firemní oblečení apod.



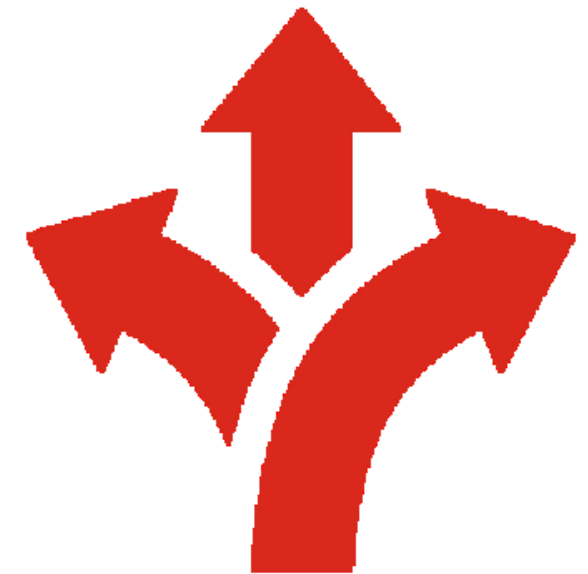


# Směry interní komunikace

Směry jsou závislé, zda dochází ke komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými a mezi zaměstnanci navzájem.

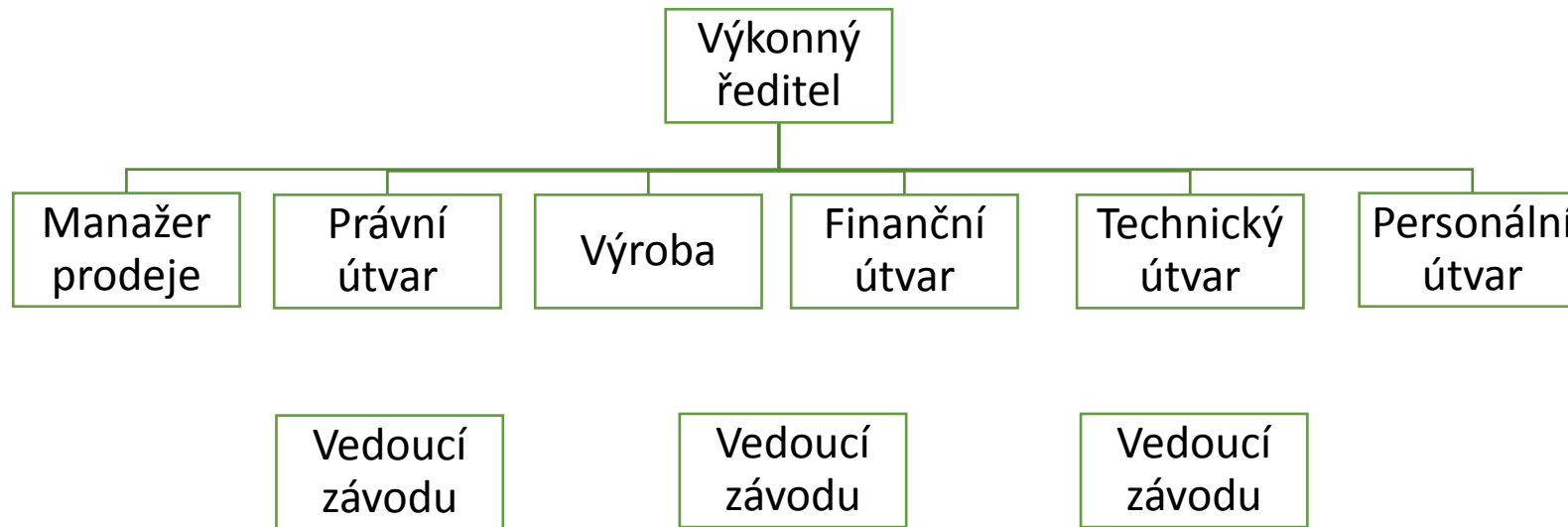
**Formální komunikace** je komunikací vyplývající ze stanovených organizačních schémat. Komunikace neformální vzniká z vůle lidí, není řízena a předávané informace nejsou součástí oficiálních informačních kanálů.

**Neformální komunikace** posiluje nebo také oslabuje informační a vztahové propojení firmy.





# Směry interní komunikace



- ↔ Horizontální komunikace
- ⋯ Diagonální komunikace
- ⋯ Vzestupná a sestupná komunikace

# Sestupná komunikace



Sestupná komunikace směřuje tzv. „shora dolů“, tedy informace jsou sdělovány od zaměstnanců z vyšších pozic (managementu) k zaměstnancům na nižších pozicích.

Často je ve firmách sestupná komunikace nepřesná a neustále vyvolává v zaměstnancích potřebu mít dostatečné informace, které potřebují pro svou práci.

Informace jsou často sdělovány prostřednictvím manuálů, prohlášení, firemních časopisů.



# Vzestupná komunikace

Informace jsou sdělovány od zaměstnanců na nižších pracovních pozicích k nadřízeným a někdy i k vrcholovému managementu.

Mezi nástroje vzestupné komunikace patří např. politika otevřených dveří, což znamená naprosto otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci a managementem, dále skupinové schůzky a porady, reklamační systémy nebo neoficiální rozhovory.

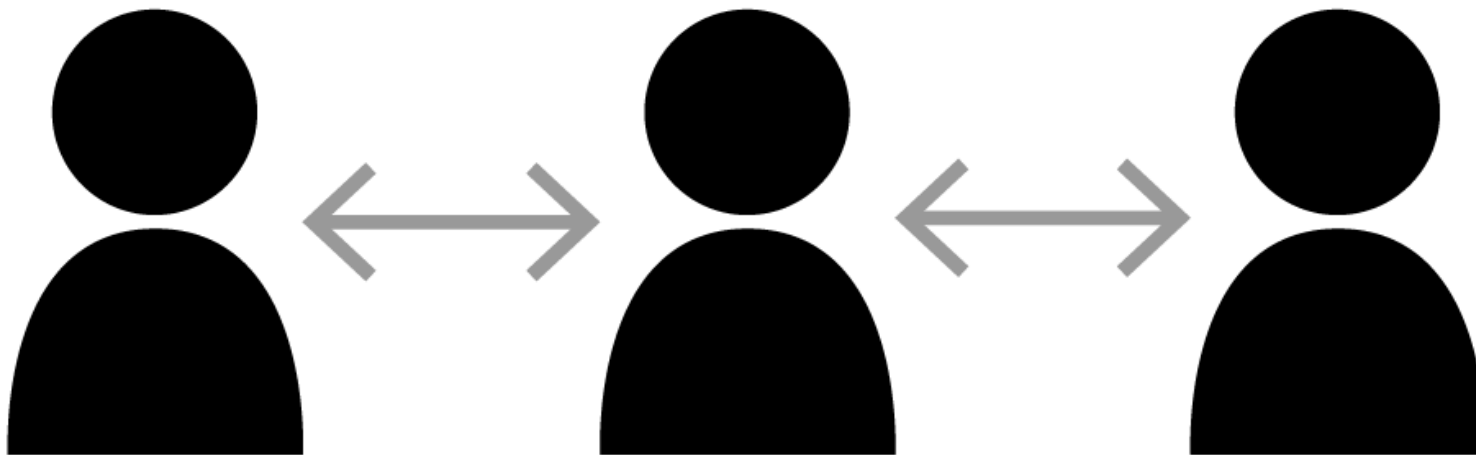
**Vzestupná komunikace nemá direktivní charakter.**

# Horizontální komunikace



Horizontální (laterální) komunikace je komunikací mezi zaměstnanci na stejné organizační úrovni.

Velmi často dochází ve firmách k přehlížení této komunikace a neexistence vhodných podmínek.





# Diagonální komunikace

Zahrnuje komunikaci mezi lidmi z jiných útvarů, kteří mohou být na vyšší, ale také na nižší pracovní pozici.

V tomto směru komunikace není respektována organizační struktura z důvodu urychlení předání potřebných informací.







# Komunikační klima

Naladění lidí v organizaci, které je důsledkem určitých organizačních a interpersonálních vlivů na jejich subjektivní vnímání a prožívání, projevuje se v jejich mínění na základě osobních i zprostředkovaných zkušeností a může působit na utváření jejich pracovních postojů





# Komunikační klima – otevřené a uzavřené

## OTEVŘENÉ

- informace se šíří volně, důvěřivě. Komunikace je informativní, ne příkazující
- klade důraz na rovnost pozic a rolí, odpouštění pracovních chyb.

## UZAVŘENÉ

- informace jsou blokovány. Komunikace je spíše příkazující
- hledají se viníci problému. Často se projevuje neakceptace názorů ostatních zaměstnanců.



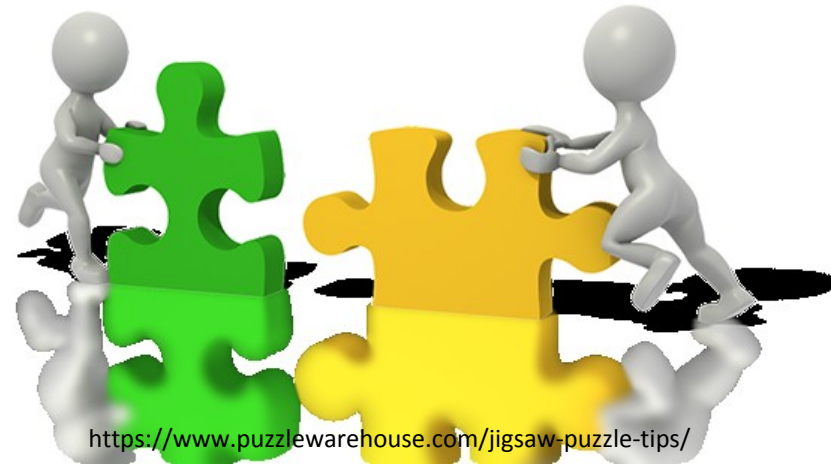
# Faktory ovlivňující komunikační klima

## Ze strany firmy:

- pozice na trhu,
- dobré jméno firmy,
- firemní politika a kultura,
- firemní etika a komunikace,
- styl vedení.

## Ze strany zaměstnanců:

- vztahy mezi kolegy,
- osobnostní charakteristiky,
- styl komunikace,
- kompetence,
- styl vedení nadřízeného.





# Angažovanost pracovníků

Vyjadřuje přístup k práci, který vytváří ideální podmínky pro všechny zaměstnance firmy.

Pro zaměstnavatele to znamená získání blízkého vztahu a závazků k zaměstnancům, což vede k snížení fluktuace, nižší nemocnosti, snížení konfliktů a stížností a k zvýšení produktivity.





# Nástroje interní komunikace

## Digitální

- Intranet
- E-mail
- Newsletter
- Sociální síť
- Firemní TV
- Rozhlas

## Tištěné

- Časopisy
- Noviny
- Bulletin
- Letáky
- Plakáty
- Nástěnky

## Osobní

- Porady
- Schůzky
- Tváří v tvář
- Firemní akce





# Digitální nástroje

**Intranet:** přístupný pouze zaměstnancům. Ukládání směrnic, pracovních řádů a dalších dokumentů.

**E-mailing:** nejpoužívanější nástroj. Rychlá interakce mezi odesílatelem a příjemcem, možnost archivace.

**Newsletter:** informační zpravodaj, informování zaměstnanců.

**Sociální sítě:** komunikace mezi zaměstnanci. Riziku neefektivity při práci.

**Firemní TV a rozhlas:** využíván především ve velkých korporacích.



<https://www.360training.com/blog/digital-tools-for-flawless-resumes/>



<https://tyinternety.cz/digital/pet-trendu-e-mailingoveho-marketingu-pro-rok-2016/attachment/emailing/>





# Tištěné nástroje

Pod tištěným způsobem komunikace si můžeme představit firemní časopisy nebo noviny, bulletiny, letáky, plakáty a nástěnky.

Neefektivní nástroj z důvodu archivace (mnoho dokumentů), neexistence zpětné vazby a možná nejasně napsaný sdělení.





# Osobní nástroje

Součástí osobních nástrojů jsou pravidelné porady, schůzky, tzv. jednání tváří v tvář a firemní akce (teambuildingy).

Osobní komunikace může mít formální i neformální podobu, plánovanou či neplánovanou. Výhodou je poskytování zpětné vazby během dialogu a vyjasnění si sdělení v případě nesrozumitelnosti.



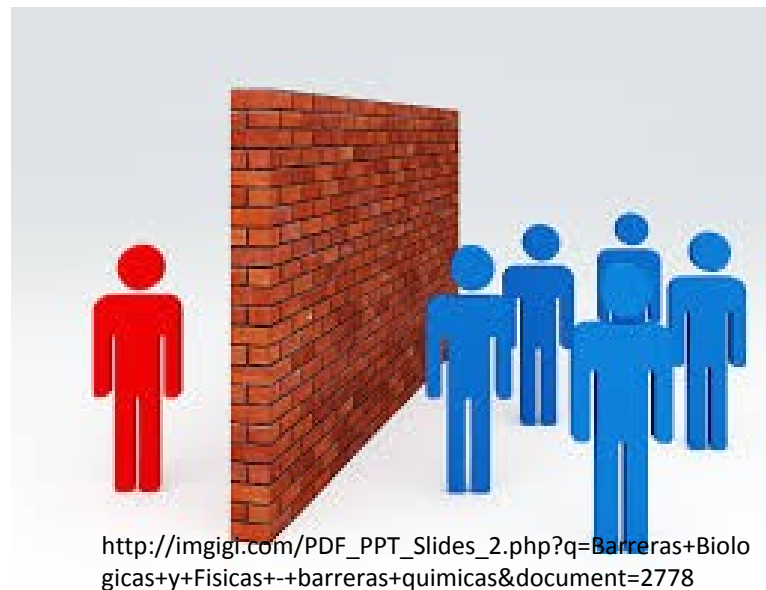




# Bariéry interní komunikace

**Význam efektivní interní komunikace si lze nejvíce uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace.**

Management firmy téměř denně usiluje o bezproblémové fungování nastavené interní komunikace.





# Odlišnost názorů, postojů, znalostí a zkušeností

Každý zaměstnanec se odlišuje nejen svými názory, ale také zkušenostmi, postoji a znalostmi. Tyto odlišnosti se obzvláště vyskytují v podnikové hierarchii.

Například manažer prodeje bude mít jiný postoj, názor a zkušenosti týkající se výroby produktů oproti mistrovi ve výrobě.





# Selektivní vnímání

**Máme často sklon vnímat a slyšet pouze to, co chceme, a takto je to také v případě pracovního výkonu. Tento sklon je ovlivněn postojem, respektive postavením nebo mocí.**

Selektivní vnímání je nekontrolovaným a nevědomým procesem. Příjemce dané informace automaticky vidí a slyší sdělení na základě svých potřeb, motivace nebo emocionálního stavu.

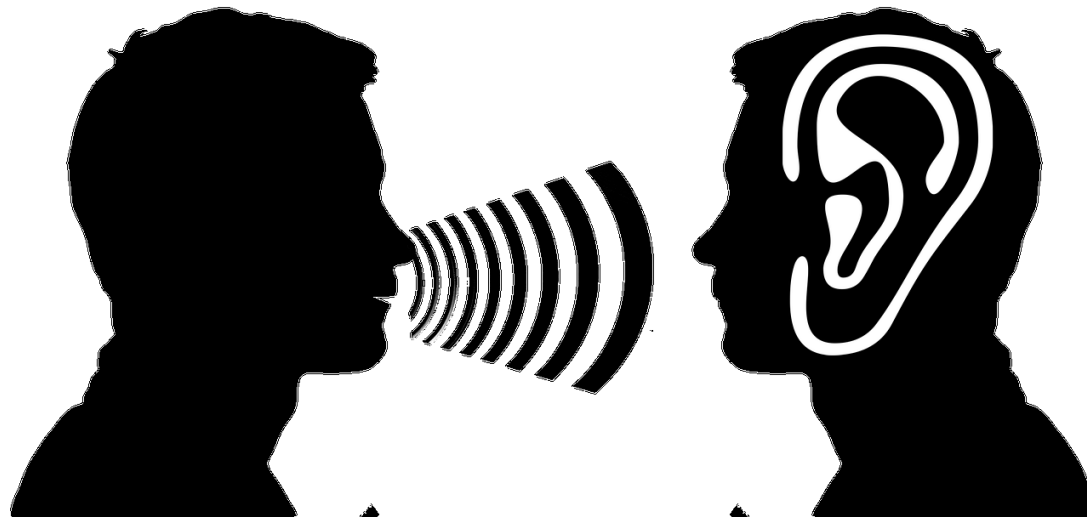


# Schopnost naslouchat a hodnocení sdělení

Je nezbytné, aby se příjemce informací vyhýbal průběžnému hodnocení toho, co říká sdělovatel a přenechal závěry po ukončení dialogu.

Výsledkem naslouchání je  
spolupráce.

lidských vztahů,  
komunikaci.



# Věřohodnost zdroje



Věřohodnost ovlivňuje příjemce, tedy zaměstnance ve vnímání a reagování na myšlenky a činy nadřízeného či podřízeného, který informace předává.



<https://www.sabris.com/cz/s3511/Reseni-a-sluzby/Napric-vsemi-oblastmi/c1898-Kolaborace>



# Sémantické problémy

V případě komunikace mezi zaměstnanci se může vyskytnout situace, kdy každý zaměstnanec vnímá význam řečeného slova jiným způsobem.

Sémantickým problémům se dá předcházet ujištěním se, zda zaměstnanec vysvětlí sdělovanou informaci stejný způsobem, jako byla tato informace předána.







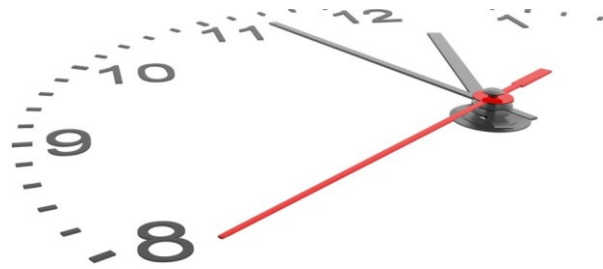
# Filtrování

Informace jsou předány takovým způsobem, aby příjemce tuto informaci vnímal pozitivně. Zaměstnanec se snaží informaci sdělit tak, aby byly nepříznivé informace skryty.

Pokud ve firmě existuje více organizačních úrovní, je větší příležitost pro zaměstnance k zatajování nepříznivých informací managementu firmy.



# Časová tíseň



<https://prestigereklama.sk/time-clock-994x400/>



**Manažeři nemají dostatek času komunikovat se svými podřízenými, což může způsobit mnohé problémy jako je nesrozumitelnost informací a v nejhorším případě danému zaměstnanci nebude informace vůbec sdělena.**



<https://cz.depositphotos.com/155880250/stock-video-businesswoman-looking-at-laptop-lying.html>





# Komunikační přetížení

Management firmy je doslova zahlcen informacemi, novinkami a změnami, jsou časově a komunikačně přetížení. Nemohou včasné reagovat na všechny informace a požadavky. Je tedy nutné preferovat a rozdělovat jednotlivé úkoly podle důležitosti.



# Shrnutí přednášky



**Interní komunikace** – význam interní komunikace

**Formy komunikace** – ústní, písemná, vizuální, jiné

**Směry komunikace a komunikační klima** – charakteristika  
a význam

**Bariéry interní komunikace** – nejčastější bariéry v praxi