

Interní komunikace firmy MOL České republika, s.r.o.

David Novák

Bakalářská práce
2022

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **David Novák**
Osobní číslo: **K20288**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Interní komunikace firmy MOL Česká republika s.r.o.**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte odbornou rešerši české i zahraniční literatury a odpovídajících zdrojů k tématu interní komunikace.
2. Formulujte cíle práce, výzkumné otázky a výzkumné metody.
3. Realizujte kvantitativní výzkum formou dotazníku.
4. Vyhodnoťte získaná data, reagujte na výzkumné otázky a formulujte závěry a případná doporučení na zlepšení interní komunikace ve firmě.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. Interní komunikace je nutnost!. Praha: Siria, 2016, 125 s. ISBN 9788090636705.

HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, c2006, vi, 170 s. ISBN 8025112500.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi: 2., doplněné a přepracované vydání. Grada, 2010, 1 online zdroj (328 stran). ISBN 978-80-247-8864-7.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert. ISBN 802470966X.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché. ISBN 8024704056.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2023**

Termín odevzdání bakalářské práce: **21. dubna 2023**



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.

děkan

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.

ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 3. dubna 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: **12.4.2023**

Jméno a příjmení studenta: **David Novák**

podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská na téma Interní komunikace firmy MOL Česká republika, s.r.o. se zabývá interní komunikací firmy MOL Česká republika a spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací ve firmě. Cílem práce je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se stávající interní komunikací. Práce je strukturovaná do teoretické a praktické části. V teoretické části jsou prezentovány základní pojmy související s komunikací, interní komunikací, nástroji interní komunikace a marketingovým výzkumem. V praktické části je představena společnost MOL Česká republika a proveden kvantitativní výzkum formou online dotazníku. Na základě výsledků z kvantitativního výzkumu je v praktické části zodpovězena výzkumná otázka a také jsou navržena doporučení na zlepšení interní komunikace.

Klíčová slova: interní komunikace, marketingový výzkum, nástroje interní komunikace

ABSTRACT

The bachelor thesis on Internal communication of MOL Česká republika, s.r.o. deals with internal communication of MOL Česká republika and employee satisfaction with internal communication in the company. The aim of the thesis is to find out whether employees are satisfied with the current internal communication. The thesis is structured into theoretical and practical parts. The theoretical part presents basic concepts related to communication, internal communication, internal communication tools and marketing research. In the practical part, the company MOL Czech Republic is introduced and an online research in the form of an online questionnaire is conducted. Based on the results of the quantitative research, the practical part answers the research question and proposes recommendations for improving internal communication.

Keywords: internal communication, marketing research, internal communication tools

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KOMUNIKACE	11
1.1 KOMUNIKAČNÍ PROCES.....	12
1.2 VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	14
2 INTERNÍ KOMUNIKACE	17
2.1 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	17
2.2 CO MUSÍ VE FIRMĚ FUNGOVAT, ABY FUNGOVALA INTERNÍ KOMUNIKACE.	18
2.3 NÁSTROJE A KANÁLY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	22
2.4 HODNOCENÍ EFEKTIVITY SYSTÉMU VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	28
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	30
METODIKA PRÁCE	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
4 SPOLEČNOST MOL ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O.	36
4.1 SKUPINA MOL	36
4.2 MOL ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O.	36
4.3 CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE NA CENTRÁLE MOL ČESKÁ REPUBLIKA V PRAZE.	39
5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	44
5.1 SKLADBA RESPONDENTŮ	44
5.1.1 Rozložení respondentů dle divizí	44
5.1.2 Rozložení respondentů dle věku a délky působení ve firmě	44
5.2 VYHODNOCENÍ UZAVŘENÝCH OTÁZEK	45
5.2.1 Postoj zaměstnanců vůči jednání firmy	45
5.2.2 Srozumitelnost komunikace ve firmě	49
5.2.3 Znalost výsledků firmy a organizační struktury mezi zaměstnanci	50
5.2.4 Čtenost HR newsletteru mezi zaměstnanci	51
5.2.5 Nejčastěji využívané nástroje pro interní komunikaci ve firmě	51
5.2.6 Komunikační nástroj, který by zaměstnanci uvítali častěji	52
5.2.7 Hodnocení nástrojů interní komunikace v MOL.....	53
5.2.8 Identifikace nedostatků v interní komunikaci	54
5.2.9 Návrhy zaměstnanců na zlepšení interní komunikace.....	55
6 POROVNÁNÍ CHARAKTERISTIKY SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE S VÝSLEDKY ŠETŘENÍ A ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	56
7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE V MOL.....	57
ZÁVĚR.....	60

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	63
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	65
SEZNAM OBRÁZKŮ	66
SEZNAM TABULEK	67
SEZNAM GRAFŮ	68
SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Komunikace je jedním z klíčových prvků úspěšného fungování organizace a vnitřní komunikace je zvláště důležitá pro efektivitu práce a spokojenost zaměstnanců. Tato bakalářská je zaměřena na interní komunikaci ve firmě MOL Česká republika. MOL je globální energetická společnost s působností v mnoha zemích světa a je jedním z předních hráčů na českém trhu s pohonnými hmotami. Vnitřní komunikace je v této společnosti zvláště důležitá, aby byla zajištěna koordinace a spolupráce mezi jednotlivými odděleními a zaměstnanci a byla podpořena spokojenost a angažovanost pracovníků.

Cílem této práce je zjistit spokojenost zaměstnanců se současným nastavením interní komunikace a zároveň identifikovat příležitosti pro zlepšení a navrhnout konkrétní kroky pro optimalizaci interní komunikace. Práce se zabývá nejen teoretickými aspekty interní komunikace, ale také praktickými příklady a postupy, které mohou být pro firmu užitečné.

Práce je rozvržena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část obsahuje základní pojmy týkající se komunikace, interní komunikace a marketingového výzkumu.

V praktické části je představena společnost MOL Česká republika, současná interní komunikace ve firmě. Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací je využita metoda kvantitativního výzkumu, dotazníkového šetření. Výsledná data jsou následně vyhodnocena a interpretována. Na interpretaci dat navazuje porovnání současného stavu interní komunikace s výsledky šetření a návrhy na zlepšení interní komunikace.

Výstupy této práce mohou být využity pro zlepšení vnitřní komunikace ve společnosti MOL Česká republika, stejně jako pro další organizace, které se potýkají s podobnými výzvami.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávají data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam, a pokud umíme pracovat s informacemi, víme, jak je využít, pak máme znalosti (Holá, 2017, s. 20).

Komunikace může být definována jako vědecká studie produkce, zpracování a účinků signálových a symbolových systémů používaných lidmi k odesílání a přijímání zpráv (Hargie, Dickson a Tourish, 1990, s. 13).

Cíl komunikace

Hlavním cílem komunikace je dosáhnout porozumění (Holá, 2006, s. 3).

Funkce komunikace

Informační – komunikace slouží k předávání určitých informací, faktů, dat mezi lidmi (Lekce 2: Funkce komunikace).

Přesvědčovací – díky komunikaci můžeme působit na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj nebo konání (Lekce 2: Funkce komunikace).

Zábavná – komunikace pomáhá pobavit se, vyplnit volný čas, vytváří pocit pohody a spokojenosti (Lekce 2: Funkce komunikace).

Socializační a společensky integrující – vytváření a prohlubování vztahů mezi lidmi, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti (Lekce 2: Funkce komunikace).

Posilující a motivující – posilování určitých pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti.

Vzdělávací a výchovná – funkce specificky uplatňována zejména prostřednictvím institucí, sycena je funkcí informativní, instruktivní, ale i funkcemi dalšími jako jsou dohled, dozor, kontrola (Mikulášek, 2010, s. 54-55).

Poznávací – souvisí s funkcí informační. To je pojetí spíše z pohledu komunikanta, kdežto informační funkce zahrnuje pojetí z pohledu komunikátora a komunikanta. Poznávací funkce umožňuje sdělovat si každodenní zážitky, vzpomínky a plány. Prostřednictvím zkušeností jiných lidí konzervujeme ve zkrácené podobě informace, které bychom vlastními zkušenostmi nebyli schopní v takové šíři prožít (Mikulášek, 2010, s. 54-55).

Sdělovací – slouží ke zbavování se vnitřního napětí, k překonání těžkostí, sdělování důvěryhodných informací, většinou s očekáváním podpory (Mikulášek, 2010, s. 54-55).

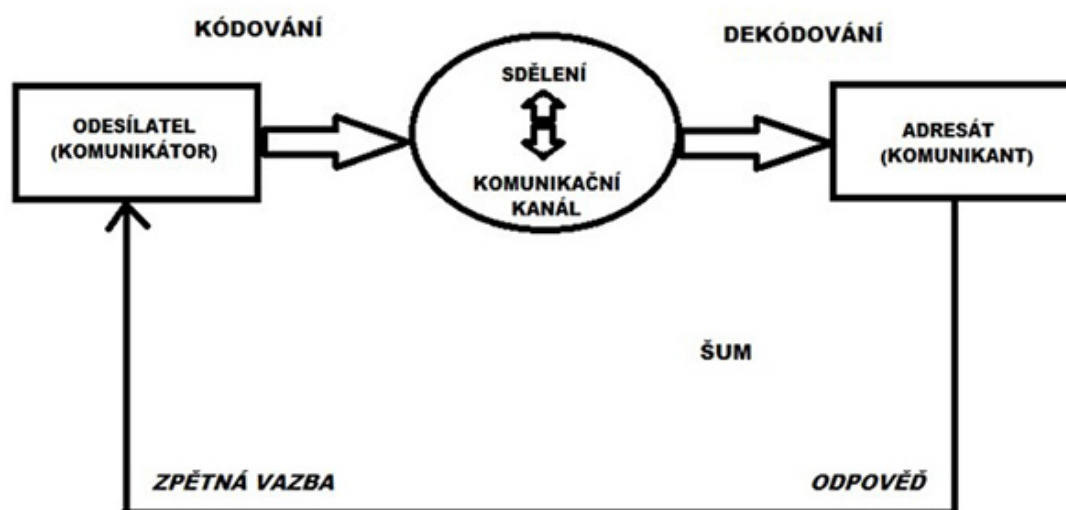
Úniková – slouží jako důležitá v okamžicích, kdy máme všeho „až nad hlavu“, chceme si s někým pohovořit, odreagovat se (Mikulášek, 2010, s. 54-55).

Funkce osobní identity – pomáhá nám ujasnit si spoustu věcí o sobě samém, uspořádat si své postoje, názory, sebevědomí a osobní aspirace (Mikulášek, 2010, s. 54-55).

1.1 Komunikační proces

Komunikace probíhá vždy mezi dvěma a více lidmi a představuje dynamický proces.

Proces komunikace vychází ze změny myšlenkového procesu v proces komunikační, který je možno shrnout do čtyř fází. V první si pomocí vnitřní řeči komunikátor uvědomuje a vymezuje myšlenku či pocit, který chce někomu sdělit, v potaz bere i komunikační kontext a očekávání partnera. V následující fázi se zapojuje formulátor, který z paměťové zásoby vybírá slova, jež by nejuvýstižněji zastoupila představy (syntaktická pravidla a program artikulace). Ve třetí fázi je informace zakódována a ve vědomí vnímaná jako „obraz výroku“. Poslední fáze je představována vlastním artikulovaným projevem, včetně zpětnovazebního okruhu (Pecháčková, Natovová, 2012, s. 17).



Obrázek 1 - Schéma procesu komunikace

Zdroj: czu.cz

Prvky komunikačního procesu

Komunikátor – je původcem zprávy. Komunikátorem je buď jedinec, nebo skupina jedinců. Komunikátor zakóduje zprávu, to znamená, že ji přenesse do určité srozumitelné řady všeobecně uznávaných symbolů, např. jazyka (Prvky komunikace).

Komunikant – je ten, který přijímá vyslanou zprávu. Příjemce je, stejně jako komunikátor, buď jedinec, nebo skupina jedinců. Příjemce dekoduje a interpretuje sdělení. Komunikace je účinná tehdy, když příjemce chápe smysl sdělení stejně jako komunikátor (Prvky komunikace).

Komunikační jazyk – komunikační zpráva se předává prostřednictvím určitého komunikačního jazyka. I když mluvíme stejným jazykem, neznamená to, že si musíme vždy rozumět (Mikulášek, 2010, s. 70).

Sdělení – může být verbální a neverbální. Verbální sdělení znamená, že komunikátor vyjadřuje své myšlenky a záměry slovy, řečí. Neverbální sdělení je vyjadřování komunikátora pomocí gest, mimiky apod. Sdělení je výsledkem zakódování (Prvky komunikace).

Komunikační kanál neboli médium, je způsob, pomocí kterého se sdělení dostává od komunikátora k příjemci. U verbální komunikace jsou komunikačním kanálem mluvidla člověka, u neverbální komunikace člověk využívá jiné části těla (pohyby rukou, výrazy v obličeji, kývání hlavou atd.). Komunikačními kanály jsou i jiné komunikační prostředky např. telefon, elektronická pošta, televize, internet a podobně (Prvky komunikace).

Kódování je převedení myšlenky do řeči. Závisí na znalosti jazyka, na slovní zásobě nebo znalosti signálů, ale také na schopnosti umět se přizpůsobit partnerovi, se kterým jednáme.

Dekódování – proces pochopení sdělení. Je obtížné mezi odlišnými kulturami (Prvky komunikace).

Zpětná vazba (Feed back) je vyjádřením příjemce k předmětu hovoru, který probíhá mezi ním a komunikátorem. Zpětná vazba má v komunikačním procesu důležitou funkci, protože vypovídá o tom, jak je sdělení přijato a chápáno. Je pro komunikátora pojistkou, že jeho sdělení je pochopeno a realizováno správně (Mikulášek, 2010, s. 76–81).

Komunikační šum je definován jako cokoli, co narušuje komunikační proces mezi mluvčím a posluchači. Označuje se také jako interference. Šum může být vnější (nebo vnitřní a může narušovat komunikaci v jakémkoli okamžiku (Gandhi, 2022)).

Externím šumem je například hluk z ulice, zvonící telefon, blikající zářivka, vysoká teplota v místnosti a jiné. Za interní šumy lze považovat vnitřní osobní pocity, jako je hlad, únava, bolest hlavy, nemoc a podobně (Mikulášek, 2010, s. 76–81).

1.2 Verbální a neverbální komunikace

Verbální komunikace

Verbální komunikace využívá slov. Rozlišujeme celkem čtyři podoby verbální komunikace, vztahené primárně k jejím aktérům – ke komunikátorovi a komunikantovi. Verbální komunikace tak může být mluvená (ústní) nebo psaná (rukopisy, tištěné dokumenty a dokumenty přenášené písmem v elektronické podobě), respektive slyšená nebo čtená (Tureckiová, 2004, s. 120).

Ve verbální komunikaci jde o zvládnutí techniky hovoru, o zvládnutí základních psychologických zásad mezilidských vztahů, a hlavně jde o to, mít co říct.

Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je komunikací mimoslovní. Je souhrnem mimoslovních (neverbálních) sdělení, které člověk vědomě nebo nevědomě vysílá do svého okolí. Signálů vysílaných tělem směrem ven je něco přes milion (Leško, 1964, s. 21-23).

Neverbální komunikace většinou slouží jako doplňující prostředek ke komunikaci verbální, ale stává se, že neverbální komunikace stačí sama o sobě k vyjádření postoje, zejména v situacích, kdy hrají velkou úlohu emoce, a zejména mezi lidmi, kteří se dobře znají (Mikulášek, 2010, s. 101).

Neverbální komunikace v sobě spojuje prvky mimiky, haptiky, gestiky, kineziky, posturologii, proxemiky a pohledy očí (Leško, 1964, s. 25).

Mimika zkoumá proměny zřetelné v lidském obličejí. Představuje komunikační možnosti obličejí. Běžně rozeznáváme 7 základních kategorií emocí: překvapení, spokojenost, smutek, strach, štěstí, zájem, zlobu a jejich odvozeniny (Leško, 1964, s. 25).

Haptika neboli dotyk, je považován za nejprimitivnější formu nonverbální komunikace. Dotyk se vyvíjí dříve než ostatní smysly a jeho prostřednictvím můžeme sdílet mnoho signálů (Složky neverbální komunikace).

Kinezika a její součást gestika se zabývají pohyby těla v sociální interakci a jejich koordinací. Tato koordinace vytváří specifickou eleganci a šarm v pohybové kultuře člověka. Z pohybů lze například vysledovat zdravotní stav osoby (Složky neverbální komunikace).

Posturika – obsahem posturiky je držení těla, poloha horních a dolních končetin, poloha hlavy, konfigurace všech částí těla (Složky neverbální komunikace).

Proxemika se zabývá sdělováním prostřednictvím rozmístění účastníků v prostoru a orientací v něm se zabývá proxemika. Vzdálenost, kterou jedinci zaujmou při komunikaci mezi sebou, závisí na mnoha faktorech – vztahu mezi nimi, stáří, ochotě komunikovat, denní době, národnosti, povaze setkání, otevřenosti, respektive uzavřenosti jedince a mnoha dalších (Složky neverbální komunikace).

Umístění v prostoru je vázáno na motoriku celého těla, ale není totožné s vlastním pohybováním, je spíše jeho výsledkem.

- **intimní** - (15 cm nebo méně) je vyhrazena pouze pro takové činnosti jakými jsou milování, objímání, utěšování a ochrana.
- **osobní** - (45-120 cm) je oblast, do které mohou bez znepokojení vstupovat i další příbuzní a přátelé, do vzdálenější hranice také náhodní přátelé, kolegové, sousedi a jiní, se kterými jsme v dobrých vztazích.
- **společenskou** - (120-370 cm) je vyhrazena pro setkání s cizími lidmi a pro neosobní setkání. Vzájemný dotyk je nemožný, obličej i trup je vidět zřetelně. Na tuto vzdálenost hovoří učitelé k malým skupinkám studentů. Používá se i na schůzích, pohovorech, při výměnách názorů. Všichni zúčastnění jsou si navzájem dostatečně blízko, což vytváří možnost snadné výměny názorů a účasti několika lidí při takovémto setkání.
- **veřejnou** - (370 cm a více) je nejčastěji používána při jednání s cizími lidmi (umožňuje provést úhybný manévr, pokud by pro nás situace začala vypadat hroživě). Převažuje zde zrakové vnímání, které zachycuje celou postavu včetně části teritoria, ve kterém se jedinec pohybuje. Této vzdálenosti také dávají přednost učitelé a přednášející. Je to také vzdálenost, která zvyšuje prestiž a autoritu těch, kteří si ji dokážou udržet (Složky neverbální komunikace).

Oční kontakt – pomocí pohledů je navazován kontakt s jednotlivci, ale i se skupinou. Oči hrají v komunikaci důležitou roli (Složky neverbální komunikace).

Efektivní komunikace

Za efektivní komunikaci je považována komunikace, při níž za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny tyto informace věcně a správně kódovat a dekódovat a dokážou si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu. Má-li být komunikace dostatečně efektivní, měla by umožňovat také vzájemné ovlivňování. Cílem mezilidské komunikace zpravidla není jen výměna informací sama o sobě, ale výměna informací s cílem ovlivnit další jednání a činnost partnera (Zásady efektivní komunikace).

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace označuje komunikační aktivity týkající se vnitřního prostředí: v rámci PR, komunikace se zaměstnanci, strategické komunikace, managementu komunikace, personálního managementu, organizační kultury a ostatní vnitřní komunikace. Veškerou komunikaci lze tedy shrnout pod pojem interní komunikace, přičemž nejvíce se s ní spojena organizační kultura, motivace a angažovanost zaměstnanců a komunikace mezi topmanagementem a zaměstnanci (Verčič Tkalač, Verčič a Sriramesh, 2012, s. 223).

Hloušková (1998, s. 9) definuje pojem interní komunikace jako propojení firmy jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a nejen formální plnění povinností. Pomocí komunikace si pracovníci utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se děje ve firmě. Proto je interní komunikace podstatným nástrojem firemní kultury a nástrojem firemní kultury a nástrojem vyjasňování firemních hodnot. Je však navíc i nástrojem motivace a motivačního propojení firmy. Termín vnitřní komunikace zahrnuje jak interní komunikace, uskutečňovanou jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to jak slovní, tak mimoslovní, tak komunikační vliv firemní kultury.

Autorka Holá (2017, s. 13) popisuje interní komunikaci jako komunikační propojení organizace, které nastavuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou stimulaci k výkonu všech pracovníků.

2.1 Cíle interní komunikace

Autorka Holá (2006, s. 21) uvádí, že pro stanovení cílů interní komunikace firmy, je nejdůležitější shrnout si to, co je pro fungující komunikaci nejdůležitější, aby bylo dosaženo efektivní úrovně interní komunikace.

Dle Hlouškové (1998, s. 44) jsou cíle interní komunikace shrnuty následovně:

- Utváření a změna postojů, s tím i změna pracovního chování zaměstnanců firmy.
- Vzájemné pochopení (vedení a výkonní pracovníci, spolupracující útvary).
- Informační a motivační propojenost firmy.
- Fungování zpětnovazebního komunikačního systému.

Jednotlivé cíle se překrývají a mohou být definovány podrobněji, každá firma si pak může své cíle vydefinovat sama, pro různá období mohou být různé a je třeba je pak dále rozpracovat v komunikačním plánu. Cíle tvoří strategii, stejně jako cesty k jejich dosahování (Holá, 2006, s. 21).

2.2 Co musí ve firmě fungovat, aby fungovala interní komunikace.

Řešení efektivní interní komunikace začíná nastavením základních podmínek, které umožní její efektivní fungování. Pokud interní komunikace funguje efektivně, pak funguje na pevném základě, pokud nefunguje, není něco v pořádku a projevuje se absence pevných základů (Holá, 2006, s. 52).

Mise a vize totiž musí být sice obecné (aby postihly dlouhodobé směřování firmy, ale zároveň jasně definované, aby firmu vymežily proti jiným subjektům.

Mise říká, kdo a proč firma existuje, co dělá a proč to dělá, na koho se obrací, v čem je nejlepší a proč by s ní ostatní měli spolupracovat. Mise popisuje přítomné aktivity nebo to, co se plánuje udělat v blízké budoucnosti (Kovaříková, 2016, s. 15-16).

Vize vyjadřuje smysl existence podniku, pomáhá určovat podnikatelské cíle a usměrňuje způsoby jejich dosahování prostřednictvím společných hodnot sdílených všemi pracovníky (Horáková, Stejskalová a Škapová, 2000, s. 48).

Na misi a vizi navazuje firemní kultura a firemní strategie (Kovaříková, 2016, s. 15-16).

Firemní kultura

Lukášová (2010) definuje firemní kulturu následovně: „Je to soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.“

Firemní kultura určuje a formuje každodenní činnost zaměstnanců ve firmě. Ani s ní to není ovšem jednoduché, protože s tím, jak se liší firemní kultura v různých firmách, liší se i vnímání lidí a v tom, co všechno se pod ni vlastně schovává.

Firemní kultura je důležitým způsobem, jímž firma dává o sobě vědět obchodním partnerům, klientům a zaměstnancům.

Zásady pro fungující firemní kulturu

- Je potřeba mít firemní misi a vizi a jasnou představu, jak chce firma působit na partnery, zákazníky a zaměstnance a podle nich firemní kulturu definovat.
- Firemní kulturu je třeba ve firmě skutečně dodržovat.
- U všech zaměstnanců ve firmě je nutné klást velký důraz na sebereflexi a zpětnou vazbu, protože naplňování firemní kultury je v čase proměnlivé.

Firemní strategie je, stejně jako firemní kultura, určena vizí a misí firmy. Jedná se o formulování budoucího stavu, do kterého by se firma měla dostat, a cesty, která k těmto cílům vede.

Díky interní komunikaci se firemní kultura i strategie dostávají k zaměstnancům.

Otevřená komunikace je v interní komunikaci naprostý základ.

Dle Kovaříkové (2016, s. 18) jsou způsoby, jak by mělo vedení vést otevřenou komunikaci směrem k zaměstnancům následující:

- Sdělovat zaměstnancům pravdivé informace
- Dávat jim je včas a správným způsobem
- Nelhat a nepřikrášlovat situaci, ale ani nestrašit něčím, co není pravda
- Nazývat věci pravými jmény
- Nemlžit a nezastírat důležité problémy
- Pokud se někdo ptá, odpovědět mu na otázku
- Nekupčit s informacemi a nezadržovat je
- Podporovat otevřenost zaměstnanců a netrestat za ni
- Jít v otevřenosti a serióznosti příkladem

Pro plnou funkčnost otevřené komunikace je důležitá otevřenost, je ovšem potřeba, aby ve firmě fungovaly zdravé vztahy, které vycházejí z pozitivní firemní kultury. Je potřeba, aby se zaměstnanci nebáli říkat, co si myslí, a by vedení mělo o jejich názory zájem. Pokud je například standardem, že se ve firmě lze nebo podvádí nebo si nikdo neodváží promluvit z obavy před stresem, otevřenou komunikaci je těžké nastavit (Kovaříková, 2016, s. 18).

Podpora vedení

Pouze v případě, že vrcholové vedení chápe důležitost komunikace jako systém práce s lidmi pro dosahování firemních cílů, může tento sjednocený personální přístup ovlivnit celou firemní kulturu a celou firemní komunikaci (Holá, 2006, s. 52).

Manažeři

Holá (2006, s. 52) ve své knize zmiňuje důležitost odpovědného manažera pro správnou funkci interní komunikace. Dle Holé je nezbytné, aby všichni manažeři cítili odpovědnost za fungující komunikaci v rámci své odpovědnosti za vedení a výsledky týmu.

Kovaříková (2016, s. 23) popisuje důležitost manažera pro funkci interní komunikace následovně: „Kde fungují manažeři a uvědomují si svůj nenahraditelný význam v interní komunikaci, tam se dobře pracuje, lidé jsou spokojení, angažovaní a informovaní. Manažer je fakticky odpovědný za to, jestli lidé komunikují nebo nekomunikují, případně jak to činí.

Týmovost je ve firmě zapotřebí vždycky. Pokud je správně nastavená firemní strategie a lidé cítí s firmou soudržnost, týmovost funguje. Pokud lidé ve firmě nedrží spolu, nemůže nikdy interní komunikace efektivně fungovat.

Týmovost se v interní komunikaci dělí do tří rovin:

- týmovost vedení, které musí jako tým chápat její význam a vystupovat vůči zaměstnancům jednotně,
- týmovost v rámci jednotlivých týmů nebo organizačních složek
- a zároveň týmovost v rámci celé firmy (Kovaříková, 2016, s. 23).

Jasná organizace práce a struktura

Management by měl vytvářet jednoduché struktury odpovídající požadavkům pružného řízení nikoliv byrokratickým nárokům. Jednotlivá oddělení by měla být nastavena procesně a vedena ke spolupráci v rámci firmy informačním a motivačním propojením. Celá organizační struktura by měla být po čase zrevidovaná (Kovaříková, 2016, s. 23).

Při nastavování struktury firmy a jednotlivých procesů je nutnou součástí vyřešení toků komunikace, které jsou s procesy spojené (Holá, 2006, s. 53).

Ve firmě je zcela nezbytné, aby v organizaci byla organizační struktura jasně a zřetelně nadefinovaná a tím se zabránilo různým informačním a komunikačním šumům, nejasnostem a potížím – ať už v oblasti odpovědnosti a pravomocí nebo v oblasti předávání informací mezi jednotlivými organizačními stupni. Organizační struktura a rozvrstvení úkolů by měla také odpovídat adekvátní struktura a nastavení interní komunikace (Kovaříková, 2016, s. 28).

Zpětná vazba

Nastavená zpětná vazba v oboustranné komunikaci slouží k tomu, aby pracovníci měli možnost komunikovat s managementem, a aby měli možnost vystupovat v této komunikaci jako rovnocenní partneři a vyjadřovat se k dění ve firmě taktéž slouží k odhalování nefunkčnosti vnitřní komunikace a k jejímu zdokonalování. Zpětná vazba musí probíhat na všech třech úrovních. Na úrovni pracovního místa, zde je důležité nastavení zpětné vazby v rámci hodnocení pracovníků a nadřízených manažerů, dále pak na úrovni týmu, kdy manažer je hodnocen týmem a tým manažerem. Třetí úroveň je celofiremní. Na této úrovni zaměstnanci hodnotí (nejčastěji anonymními anketami) firmu jako celek, managementu a dostávají se informace o tom, jak je pracovníci vnímají, jak s firmou sdílí cíle a svou vlastní perspektivu. Všechny informace získané na všech třech úrovních se vzájemně prolínají a doplňují a měly by napomáhat k lepšímu nastavení interní komunikace ve firmě (Holá, 2006, s. 54).

Včasné a relevantní informace

Pokud má mít interní komunikace smysl, musí předávat informace tehdy, kdy je lidé potřebují a také to musí být informace, které jim budou k něčemu dobré, budou vhodné pro danou cílovou skupinu a budou znamenat přínos (Kovaříková, 2016, s. 34).

Včasnost informací je stejně důležitá jako jejich relevantnost, a platí to jak pro informace pozitivní, tak pro ty nepříjemné. V případě, že se zaměstnanci dovědí nepříjemnou zprávu a užitečným předstihem, lépe ji vstřebají a ocení otevřenost svých nadřízených (Kovaříková, 2016, s. 34).

Fungující vnitřní marketing

Interní komunikace je součástí celého komunikačního mixu, jehož efektivita a výsledky často spadají do kompetence a odpovědnosti marketingového oddělení (Holá, 2006, s. 53).

Součástí marketingových aktivit firmy musí být vnitřní marketing zaměřený na vnitřního zákazníka – pracovníka, ponejvíce prostřednictvím interních Public Relations. Tato filosofie a její naplňování musí být předána vrcholovým vedením všem odpovědným manažerům (Holá, 2006, s. 53).

Technologie

Dnešní doba je dobou technologickou, a tak by se mohlo zdát, že právě technologie budou nejdůležitějším faktorem v interní komunikaci. Technologie samozřejmě důležité v interní komunikaci jsou, ale jen do jisté míry. Technologie komunikaci usnadňují a vlastně i umožňují, pro firmy jsou důležité sdílené databáze, informační systémy, intranety, maily a newsletter, interní sociální sítě a další. Moderní technologie dovolují nastavit i dříve nebyvalé možnosti organizace práce, dnes lidé díky nim mohou pracovat z domova nebo třeba i z lehátka u bazénu vzdáleného několik tisíc kilometrů (Holá, 2006, s. 53).

Kovaříková (2016, s. 36) ve své knize poukazuje na to, že je důležité si uvědomit, že využívání technologií není v interní komunikaci cíl, ale prostředek – a měl by člověk vládnout technologiemi, ne technologie člověkem.

Dokonce se může stát, že nadměrné nebo nevhodné používání technologií při komunikaci může přinést komunikační problémy. Nadužívání techniky znamená absenci lidského faktoru a v komunikaci vítězí forma nad obsahem. V komunikaci je člověk nejdůležitější a na to je třeba stále pamatovat (Kovaříková, 2016, s. 36).

2.3 Nástroje a kanály interní komunikace

Nástroje a kanály interní komunikace jsou cesty a způsoby, jak komunikované sdělení dostat k příjemci. Cílem každé organizace je nejvyšší efektivnost komunikace.

Komunikační kanály ve firmě musí fungovat plynule a komunikace skrze ně musí mířit na správné cílové skupiny. Vždy je potřeba myslet na to, zda je používaný kanál pro cílovou skupinu ten pravý, zda vyhovuje mentalitě a technickým možnostem (Kovaříková, 2016, s. 50).

Holá (2006, s. 60) popisuje komunikační kanál jako cestu z místa vzniku informace jakéhosi informačního zdroje na místo určení – potřeby této informace k příjemci a zase zpět. Komunikačních kanálů je ve firmě celá řada. Podle toho, zda je organizuje firma nebo zda vznikají samovolně, je dělíme na formální a neformální.

Formální kanály (nástroje) interní komunikace jsou výsledkem aktivit firmy. Jejich prostřednictvím se k zaměstnancům dostávají informace, ale i další sdělení, která chce zaměstnavatel svým lidem sdělit – ať už se týkají firemních vizí a plánů nebo konkrétní organizace práce. Protože je platí a organizuje, je v jeho zájmu, aby fungovaly co nejlépe. Podle druhu využívaného média rozlišujeme formální kanály tištěné, digitální a osobní (Holá, 2006, s. 60).

Formální tištěné komunikační kanály

Mezi tištěné kanály patří především letáky, plakáty, firemní časopisy, bulletiny, nástěnky, firemní POS materiály a další komunikační prostředky, které prošly tiskárnou. Lidé tyto tištěné kanály mají v oblibě, jelikož si je mohou vzít fyzicky do ruky a třeba si je odnést i domů. Jejich výhodou je tradičnost a solidnost, osvědčují se u starších či méně vzdělaných zaměstnanců nebo tam, kde lidé nemají k dispozici počítače, například u pracovníků ve výrobě. Tištěné kanály také někdy mohou překvapit či šokovat, ať už zajímavým designem nebo neobvyklým způsobem distribuce (Kovaříková, 2016, s. 50).

Firemní časopis, bulletin, noviny

Firemní časopis, bulletin nebo noviny bývají oblíbeným komunikačním kanálem firmy ze strany zaměstnanců i ze strany zodpovědného vydavatele. Důležitější, než forma a frekvence vydávání je obsah. Zaměstnanci většinou nevěnují pozornost strohému výčtu faktů ve výroční zprávě, raději si tyto informace přečtou, pokud jsou podávány v souvislostech života firmy (Holá, 2006, s. 68).

Přehled budoucích akcí a rekapitulace minulých je vhodnou náplní firemních novin.

Časopis nebo firemní noviny jsou také vhodným médiem pro publikovatelné personální záležitosti firmy, pro různá jubilea, ocenění, představení nových zaměstnanců atp. (Holá, 2006, s. 68).

Firemní časopisy a noviny jsou většinou využívány k interní komunikace ve výrobních firmách s odloučenými pracovišti, avšak i v malých firmách může tento nástroj přispět ke zlepšení interního PR (Holá, 2006, s. 68).

Časopis, noviny nebo bulletin musí vždy vycházet z pravdivých a aktuálních informací, samozřejmě s pozitivním akcentem. Časopisy nebo různé formy zpravodajství mohou být distribuovány i elektronicky (Holá, 2006, s. 68).

Letáky, plakáty

Prostřednictvím těchto médií můžeme přinášet aktuální organizační informace či pokyny. Mohou mít nečekaný efekt – praxe ukazuje, že lidé věnují velkou pozornost plakátům na toaletách nebo v kuchyňkách, protože právě na těchto místech tráví čas nepracovním způsobem a jsou ochotni věnovat pozornost zajímavému obsahu, který jim může takto netradičně umístěný letá nebo plakát přinést (Kovaříková, 2016, s. 51).

Manuály, návody, pracovní postupy

Manuály informují o procedurách a procesech s pracovními úkony, chodem a organizací podniku. (Tureckiová, 2004, s. 128) Pomáhají zaměstnancům přímo v jejich práci.

Nástěnky

Holá (2006, s. 68) definuje nástěnky jako jednoduchý komunikační prostředek, který spolu s nainstalovanou schránkou určenou pro názory, dotazy a různé příspěvky zaměstnanců mohou tvořit oboustranný komunikační kanál.

Nástěnky jsou vhodné pro svoji jednoduchost zejména v případě, kdy informace mají delší časovou platnost a je třeba, aby je zaměstnanci měli na očích.

Formální digitální komunikační kanály

Každá firma využívá digitální technologie podle svých technických, organizačních i personálních dispozic, a v neposlední řadě také podle míry odvahy vedení vnášet do oblasti komunikace experimenty (Kovaříková, 2016, s. 52).

Intranet

Termín privátní označuje, že intranet je síť, ke které mají přístup pouze členové konkrétní organizace. Pojem síť zdůrazňuje propojení mezi počítači, které umožňuje podnikovou komunikaci.

Jurášková a Hornák (2012) intranet popisují jako webovou stránku v organizaci či firmě, která založená na stejné technologii jako internet. Intranetové stránky jsou samostatným uzavřeným systémem založeným na stejných principech jako veřejně přístupná internetová prezentace. Liší se charakteristickým výběrem zpřístupněných dat a uzavřenou skupinou uživatelů, kteří k nim mají přístup (zaměstnanci).

Intranet lze využít jako sdílenou nástěnku, kde mohou zaměstnanci najít vše, co je potřeba vědět o firmě a jejím fungování (Holá, 2006, s. 69).

Ohromný význam má intranet ve firmě, kde jsou zaměstnanci nějakým způsobem rozptýleni – firma má více poboček, lidé pracují z domova apod. V tomto případě je intranet nezastupitelným zdrojem informací, které mohou ke vzdáleným zaměstnancům přicházet online a zajistí neustálou informovanost (Holá, 2006, s. 69).

Firemní sociální síť

Firemní sociální síť může být využívána nejen jako intranet s úložištěm, ale i jako sociální prostředí, které přináší do firmy nebyvalé možnosti networkingu, může zvýšit angažovanost lidí a jejich sepětí jak s firmou samotnou, tak i mezi lidmi navzájem (Kovaříková, 2016, s. 52–54).

Mailing

Maily jsou určeny těm pracovníkům, kteří mají počítač. Mailová komunikace může být poněkud neosobní. Spousta lidí tak trochu maily zneužívá – protože jsou pohodlní a nechce se jim vstávat od stolu a komunikovat s živými lidmi, řeší po emailu všechno i přesto, že příjemce sedí pár kroků od nich. Často tímto způsobem postupují i manažeři, pro které je jednodušší mailem rozeslat pokyny než se svými podřízenými mluvit osobně (Kovaříková, 2016, s. 52–54).

V interní komunikaci je nutné, aby oficiálních interních mailů bylo co nejméně, aby se rozesílali vždy ze stejné adresy, na kterou jsou zaměstnanci zvyklí, a aby obsahovaly skutečně důležitá sdělení (Kovaříková, 2016, s. 52–54).

Firemní newsletter

Zaručuje dlouhodobý a stabilní efekt. Firemní newsletter slouží jako cenný informační zdroj pro lepší orientaci v dané oblasti, nebo pro další zvyšování svých znalostí a kvalifikace, často také může být zdrojem informace (Firemní newsletter jako letadlo).

Tato forma sdělení je skvělou možností, jak upozornit zaměstnance na zajímavé skutečnosti, které se ve firmě odehrávají, vtáhnout je do firemního dění, případně i nalákat na intranet (Kovaříková, 2016, s. 52–54).

Firemní newsletter by měl být jednoduchý a krátký, také by měl být zábavný, se zajímavou grafikou, a neměl by zaměstnancům chodit příliš často (Kovaříková, 2016, s. 52–54).

Firemní televize a rozhlas

Televize i rozhlas mohou přinést aktuální informace a zpravodajství ze života firmy ve stejném rozsahu jako firemní časopis nebo noviny. Přenos těmito komunikačními kanály může být pro zaměstnance zábavnější a tím přijatelnější. Firemní televize mohou být umístěny ve velkých halách, jídelnách nebo také v zasedací místnosti. Firemní televize může být použita například i pro školení zaměstnanců (Holá, 2006, s. 69).

Telefonování

Chytré telefony nám dovolují sdílet kalendáře, soubory, umožňují i konferenční hovory. Telefon v interní komunikaci slouží především k operativní komunikaci a také tam, kde je třeba kompenzovat vzdálenost mezi zaměstnanci (Kovaříková, 2016, s. 54-56).

Video

Dobře připravené video se může stát ve firmě opravdovým hitem. Předmětem videa může být například event, firemní konference nebo i loučení s oblíbeným ředitelem. Video lze zavěsit například na intranet (Kovaříková, 2016, s. 54-56).

Formální osobní komunikační kanály

Skrz osobní komunikační kanály se nejlépe budují vztahy, a to je nejdůležitějším úkolem interní komunikace. Osobní kanály mohou být komornějšího rázu (porady, setkání s kolegy, hodnocení) nebo masovějšího (konference, velké mítinky, roadshow apod.) (Kovaříková, 2016, s. 54-56).

Porady

Důležité je při poradě organizace ze strany manažera – vysvětlení důležitých otázek, debata, týmovost. V případě, že je porada funkční, může být jedním z nejučinnějších nástrojů interní komunikace ve firmě (Kovaříková, 2016, s. 54-56).

Osobní hodnocení nadřízeného

Hodnocení zaměstnanců zahrnující průběžné sledování a kontrolu jejich práce i pravidelné posouzení jejich dlouhodobějších výsledků je jedním ze základních úkolů a nástrojů vedoucího. Jeho smyslem je zaměstnance nejen včas upozornit na případné nedostatky v práci a umožnit jim je co nejdříve odstranit, ale i sdělit jim, že svou práci vykonávají dobře, a posílit tak jejich motivaci a sebedůvěru (Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání, 2017).

Zpětnou vazbu v rámci hodnocení může dát i zaměstnanec svému nadřízenému (Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání, 2017).

Konference

Firemní konference jsou velké akce celofiremního významu, které se konají obvykle v delších časových rozestupech – jednou až dvakrát ročně. Mají formální charakter, odehrávají se velkých prostorách, vystupuje na nich vedení a zaměstnanci tu získávají většinou strategické informace o firmě. Moderní technologie nyní dovolují uspořádat konference i online (Kovaříková, 2016, s. 56).

Firemní roadshow

Roadshow se využívá ve firmách, které mají více poboček. Členové vedení vyjedou a navštíví jednotlivé provozy a pobočky, setkají se se zaměstnanci, při této příležitosti mohou například prezentovat výsledky nebo plány na další rok (Kovaříková, 2016, s. 56).

Tento typ komunikačního kanálu utužuje vztahy mezi zaměstnanci a vedením.

Firemní mítink

Celofiremní mítink zaměstnanců je dobrou platformou pro interní prezentaci firmy. Tato prezentace může obsahovat strategické cíle pro budoucnost, organizační změny ve firmě, odměňování zaměstnanců apod. Tyto mítinky se většinou pořádají kvartálně, v některých firmách ročně (Holá, 2006, s. 63).

Eventy

Pomáhají podpořit komunikaci mezi pracovníky, ať už jednotlivými zaměstnanci nebo mezi zaměstnancem a nadřízeným, napomáhají budování komunity, dokonce mohou zlepšit image vaší společnosti. Většinou mají i nějakou tematiku – vánoční večírek, sportovní den, BBQ party apod. Zaměstnanci si většinou mohou na tyto eventy vzít i příslušníky své rodiny.

Teambuilding

Hlavním významem teambuildingu je navázání osobního vztahu nebo spolupráce. Jinými slovy můžeme říct, že jeho cílem je stmelit pracovníky dohromady, aby ve firmě dokázali fungovat jako skutečný tým (Co je to teambuilding?, 2014).

Teambuilding firmy nejčastěji pořádají venku mimo pracoviště. Je to z toho důvodu, aby se zaměstnanci poznali v jiném světle a z jiného úhlu pohledu (Co je to teambuilding?, 2014).

Zaměstnanci se většinou znají pouze z kanceláře, porad nebo z obchodních jednání. Někteří spolupracovníci spolu komunikují pouze telefonicky nebo elektronicky. Díky teambuildingu mají nadřizení a podřízení možnost setkat se „na stejné úrovni“ (Co je to teambuilding?, 2014).

Teambuilding je tak považován za netradiční a zcela jiný způsob vzdělávání, který ke vzdělávání lidí využívá různé interaktivní metody, jako je hraní her, řešení modelových situací, řešení různých úloh atd. (Co je to teambuilding?, 2014).

Neformální komunikační kanály

Neformální komunikační kanály jsou takové, které neorganizuje firma, ale které fungují spontánně, na základně mezilidské komunikace. Často mívají na atmosféru ve firmě velký vliv.

Dělíme je též na tištěné, digitální a osobní.

- Tištěné – pozvánka od kolegy na oslavu
- Digitální – nepracovní maily, smsky
- Osobní – setkávání zaměstnanců, které neorganizuje firma – oslavy narozenin, výjezdy, sportovní akce (Kovaříková, 2016, s. 59).

2.4 Hodnocení efektivity systému vnitrofiremní komunikace

Pro poznání, analýzu a hodnocení efektivity systému firemní komunikace lze použít audit firemní komunikace lze použít audit firemní komunikace (Tureckiová, 2004, s. 129).

Audit interní komunikace je kontrola toho, jak dobře firma a její vedoucí distribuují a shromažďují informace mezi zaměstnanci a od nich a jak dobře je aktuální nastavení v souladu s vaší celkovou strategií. Tento audit je zvláště důležitý pro organizace se zaměstnanci, kteří tráví velmi málo času tváří v tvář s vedením a nemají pravidelný přístup k počítačům, takže specializovaná strategie je klíčová (How to run an internal communications audit, 2022).

Audit firemní komunikace mohou provádět zaměstnanci odpovědní za systém interní komunikace, interní auditoři nebo ho mohou provádět externí specialisté.

Fáze auditu firemní komunikace:

- Přípravná fáze – sestávající z analýzy organizační struktury, informačních toků – systému předávání zpráv/informací, používaných komunikačních prostředků a kanálů.
- Realizační fáze – výzkumné šetření, v této fázi interního auditu jsou nejčastěji využívány dotazníky pro zaměstnance nebo řízené rozhovory s manažery (Tureckiová, 2004, s. 129-130).

Z průzkumu mezi zaměstnanci lze získat informace:

- Jak probíhá určitý proces (co by se dalo zlepšit, usnadnit)
- Nakolik zaměstnanci rozumí cílům a strategii podniku
- Jak účinné jsou komunikační kanály
- Nakolik funguje týmové předávání informací
- Jaká je účinnost interních médií
- Obraz firemní kultury, chování a morálky
- Jak dobře se cítí být zaměstnanci ve firmě informování
- Důvěryhodnost manažerských informací
- Porozumění cílům, strategiím a informacím (Horáková, Stejskalová a Škapová, 2000, s. 153)

Z průzkumu mezi manažery se získá informace o tom, jak komunikují zaměstnancům firemní vizi, jak zaměstnance motivují a vedou ke stanoveným cílům.

- Hodnotící fáze – příprava prezentace závěrečné zprávy s doporučeními na zlepšení.
- výsledkům vedly.

Audit firemní komunikace lze pojmout jako inventuru firemní komunikace k určitému okamžiku, tento audit by se měl ve firmě provádět jednou ročně (Tureckiová, 2004, s. 129-130).

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Kozel (2006, s. 59) definuje marketingový výzkum jako systematický a cílevědomý proces směřující k opatření určitých konkrétních informací. Marketingovým výzkumem se získávají tzv. primární informace.

„Cílem marketingové výzkumu je systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocování informací potřebných pro účinné řešení konkrétních marketingových problémů“ (Kotler, 2004, s. 227).

Proces marketingového výzkumu můžeme rozdělit do dvou etap, které obsahují jednotlivé kroky na sebe navazující.

Přípravná etapa:

- Definování problému, cíle a hypotéz – v této fázi jde o pochopení posloupnosti výzkumného procesu vysvětlení problému, účelu, cíle a obsahu výzkumu, správnou komunikaci při přípravě výzkumu a definici vhodné a statické hypotézy.
- Orientační analýza situace a pilotáž – tato fáze je o tom, najít potřebné zdroje pro orientaci v problematice, zhodnotit využití sekundárního a primárního výzkumu, ověřit pracovní hypotézy.
- Plán výzkumného projektu – obsahem třetí fáze přípravy je vysvětlení důležitosti plánu výzkumu, poznání jednotlivých prvků plánů výzkumu a sestavení kompletního plánu výzkumného projektu
- Předvýzkum – poslední fáze je o pochopení důležitosti předvýzkumu, zvolení správné skupiny respondentů a provedení kontroly přípravy výzkumu.

Realizační etapa:

- Sběr dat – tato fáze obnáší organizaci sběru dat, získání povědomí o kladech a záporech hlavních výzkumných metod sběru dat a kontrolu provádění sběru dat.
- Zpracování dat – zahrnuje opravu shromážděných chybných dat, vhodné rozřídění shromážděných dat a přípravu datové matice a dalších vstupů pro analýzu dat.
- Analýza dat – přehled o základních statistických charakteristikách, poznání hlavních metod analýzy dat, zjišťování závislosti proměnných a jejich parametrů a využití jednotlivých analýz v marketingovém výzkumu (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 71-147).

- Vizualizace výstupů – zahrnuje pochopení významu tabulek a grafů a jejich použití, také vhodné formátování tabulek a grafů.
- Interpretace výstupů – správný výběr statistického testu, ověření platnosti hypotéz a navrnutí správných doporučení.
- Prezentace doporučení – obsahuje specifikaci hlavní části závěrečné výzkumné zprávy, použití vhodných postupů a nástrojů pro prezentaci výsledků, provedení profesionální prezentace výsledků (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 71-147).

Marketingový výzkum je členěn do dvou základních kategorií:

Primární – výzkum prováděný v terénu, dělí se na kvalitativní a kvantitativní. Zdrojem primární dat je zkoumaná jednotka, kterou může být jednotlivec, domácnost, firma, škola atd. Výhodou primárního výzkumu jsou velmi přesné informace (Kozel, 2006, s. 120).

Sekundární – tzv. výzkum od stolu, sekundární data již byla zjištěna a statisticky zpracována v minulosti, a to za jiným účelem. Jejich nevýhodou může být nepřesnost nebo neaktuálnost (Kozel, 2006, s. 120).

Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Kvantitativní a kvalitativní výzkum trhu se liší charakterem jevů, které analyzují.

Kvantitativní výzkum se ptá „Kolik?“, kvalitativní výzkum zkoumá „Proč?“, „Z jakého důvodu?“ (Kozel, 2006, s. 120).

Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním údajů o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se právě děje. Účelem kvantitativního výzkumu je získat měřitelné číselné údaje. V kvantitativním výzkumu se pracuje s velkými soubory respondentů, aby se získaly spolehlivé výsledky. Nejčastěji se provádí výzkum pomocí dotazníkového šetření (Kozel, 2006, s. 120).

Kvalitativní výzkum pátrá po příčinách, proč něco proběhlo nebo se děje. Výzkum převážně probíhá ve vědomí nebo podvědomí konečného spotřebitele, tudíž se pracuje s větší mírou nejistoty a často je zapotřebí psychologická interpretace, z tohoto důvodu je vhodné, aby tazatelé byly kvalifikovanější s psychologickou přípravou (Kozel, 2006, s. 120).

Účelem je zjistit motivy, míně a postoje vedoucí k určitému chování. V kvalitě se využívají individuální nebo skupinové rozhovory a projektivní techniky. Zkoumán je zpravidla menší vzorek (Kozel, 2006, s. 120).

METODIKA PRÁCE

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zjistit, zdali jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni se současným nastavením interní komunikace ve firmě.

Výzkumná otázka

Který z nástrojů interní komunikace má dle zaměstnanců nejvyšší a nejnižší úroveň?

Účel šetření

Účelem bakalářské práce je zjistit, zdali se zaměstnanci na centrále v MOLu v Praze cítí být dostatečně informovaní, dále které nástrojů z interní komunikace by dle zaměstnanců potřebovaly zdokonalit.

Výsledky z výzkumu pomohou firmě pochopit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s nynějším stavem interní komunikace. Výsledky také nastíní firmě vhodné komunikační nástroje, pomocí kterých by mohla častěji distribuovat informace do budoucna.

Objekt šetření

Objektem šetření jsou zaměstnanci centrály firmy MOL.

Metoda výzkumu

Pro vypracování praktické části bakalářské práce byla zvolena kvantitativní metoda dotazníkové šetření. Kvantitativní výzkum byl zvolen, jelikož cílem práce je získat data o spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací

Dotazníky budou distribuovány respondentům online formou, jelikož všichni zaměstnanci centrály společnosti MOL Česká republika využívají ke své práci denně počítač. Online dotazník byl tedy zvolen nejen kvůli úspoře času a zároveň i financí.

Dotazník bude sestaven tak, aby většina z otázek měla vypovídající hodnotu nejen v souvislosti se zmapováním aktuálního stavu interní komunikace a spokojenosti zaměstnanců, ale také v souvislosti s možným vylepšením interní komunikace ve firmě.

Cílem dotazníku je získání kvantitativních a kvalitativních dat, pro získání dat kvalitativního charakteru budou v dotazníku využity škály a otevřené otázky.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření budou v praktické části shrnuty souvztažnosti jednotlivých odpovědí. V závěru budou uvedena doporučení na základě výsledků dotazníku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 SPOLEČNOST MOL ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O.

4.1 Skupina MOL

Skupina MOL je vedoucí mezinárodní, integrovaná ropná a plynárenská společnost se sídlem v Maďarsku, s více než 75letou tradicí a dlouhodobě stabilními výsledky. Působí ve více než 40 zemích světa a zaměstnává téměř 28 000 lidí. Provozuje čtyři rafinérie a dva petrochemické závody v rámci integrovaného řízení dodavatelského řetězce v Maďarsku, na Slovensku a v Chorvatsku. Skupina MOL má také vlastní síť více než 2200 čerpacích stanic v 13 zemích střední a jihovýchodní Evropy. Akcie Skupiny MOL se obchodují na burze v Budapešti, Varšavě a v Lucembursku (O skupině MOL, 2022).

4.2 MOL Česká republika, s.r.o.

MOL Česká republika, s.r.o. vznikla 1. 1. 2016 sloučením PAP OIL a MOL Retail se společností Slovnaft Česká republika. Sloučením pod jednu společnost Skupina MOL zjednodušila strukturu v České republice a tím i celkově zefektivnila svoji podnikatelskou činnost v zemi (O skupině MOL, 2022).

S 308 čerpacími stanicemi je MOL druhým největším provozovatelem sítě čerpacích stanic na českém trhu. Silnou pozici zastává MOL také v oblasti velkoobchodu, kde patří k vedoucím obchodním společnostem v oblasti distribuce a prodeje motorových paliv a maziv.

MOL je největším dovozcem pohonných hmot do České republiky. Motorová paliva pocházejí převážně z rafinérie Skupiny MOL v Bratislavě, která patří mezi nejmodernější a nevyspělejší v regionu.

MOL Česká republika má dlouhodobě významné postavení v prodeji pohonných hmot na českém trhu, kde dosahuje tržního podílu více než 20 %. Zásobování zákazníků probíhá přímo z vlastní rafinérie SLOVNAFT Bratislava, která je jednou z nejmodernějších v Evropě, případně prostřednictvím terminálů společnosti ČEPRO. Rafinérie SLOVNAFT je pak přímo napojená na produktovod ČEPRO, což MOLu umožňuje být směrem k zákazníkům vysoce flexibilní v rámci logistiky a zásobování (O skupině MOL, 2022).

Společnost MOL na svých čerpacích nabízí kromě pohonných hmot a autopotřeb i občerstvení formou tzv. Fresh Cornerů. Fresh Corner je koncept prodejen s vysokou úrovní služeb a kvalitním sortimentem, který se snaží uspokojit potřeby zákazníků, kteří chtějí nakoupit rychle a pohodlně během cesty nebo při návštěvě čerpací stanice (O skupině MOL, 2022).

Sortiment MOL Fresh Corner se skládá ze širokého výběru čerstvých potravin, jako jsou sendviče, bagety, saláty, pečivo a sladkosti, ale také studené nápoje, káva a další občerstvení. Dále nabízí i produkty pro každodenní potřeby, jako jsou noviny, časopisy, tabákové výrobky a kosmetické přípravky. MOL Fresh Corner nabízí kvalitní zboží za přijatelné ceny a poskytuje příjemné prostředí pro nákup (O skupině MOL, 2022).

Centrála MOL Česká republika

MOL Česká republika sídlí v Praze. Na centrále pracuje přes 100 zaměstnanců. Společnost MOL Česká republika má několik oddělení, které se zabývají různými aspekty provozu společnosti. Organizační strukturu společnosti MOL Česká republika lze rozdělit do čtyř divizí, které jsou dále rozděleny na jednotlivá oddělení:

Divize Finance řídí finanční záležitosti společnosti, včetně účetnictví, daňového plánování, investic a finanční analýzy.

Oddělení Accounting & Tax se zaměřuje na správu účetnictví a daňových záležitostí společnosti MOL v České republice.

Oddělení Planning & Controlling plánuje a kontroluje finanční zdroje společnosti MOL v České republice. Jeho hlavním úkolem je zajištění toho, aby byly finanční zdroje společnosti využívány co nejefektivněji a aby byla splněna stanovená finanční a strategická kritéria.

Oddělení Information Service & Technology zajišťují technologickou infrastrukturu a informační systémy, které umožňují efektivní a bezproblémový chod společnosti MOL v České republice.

Oddělení Treasury se zaměřuje na správu peněžních toků společnosti, financování podnikatelských aktivit a minimalizaci finančních rizik.

Divize Velkoobchodu se zaměřuje na prodej paliv, maziv a chemických produktů velkoobchodatelům a obchodním zákazníkům.

Pod Velkoobchod spadají další dílčí oddělení:

Sales oddělení má na starosti prodej paliv a palivových karet služeb velkoobchodním zákazníkům.

Oddělení Lubricants Sales CZ&SVK se zaměřuje na prodej maziv a souvisejících služeb zákazníkům v různých odvětvích, jako jsou průmysl, doprava a zemědělství.

Customer Care oddělení (zákaznická podpora) zajišťuje vysokou kvalitu zákaznické podpory a pomáhá řešit stížnosti a dotazy velkoobchodních zákazníků. To zahrnuje komunikaci se zákazníky, vyřizování reklamací, řešení problémů a zajištění vysoké úrovně spokojenosti zákazníků.

Oddělení Product Management vyvíjí, plánuje a koordinuje nové produkty a služby.

Oddělení Supply&Logistics řídí dopravu a distribuci paliv a dalšího sortimentu, a také skladování a řízení zásob.

Divize Retail spravuje a řídí maloobchodní prodejní síť společnosti v České republice. To zahrnuje návrh a implementaci obchodní strategie, plánování a realizaci marketingových aktivit, řízení skladových zásob a logistických procesů, správu prodejních kanálů, a řízení týmu pracovníků na čerpacích stanicích MOL. Divize Retail se dále dělí na:

Oddělení Retail Consumer Marketing & Digital vytváří a realizuje marketingovou strategii pro maloobchodní prodejní síť společnosti MOL v České republice. Toto oddělení se zaměřuje na zákaznickou stránku obchodního procesu, tj. jak oslovit zákazníky, zaujmout je a udržet si je.

Oddělení Retail Offer management má za úkol plánovat a řídit nabídku produktů a služeb na čerpacích stanicích MOL v České republice. Toto oddělení se zaměřuje na to, jakým způsobem společnost prezentuje své produkty a služby a jakým způsobem je nabízí zákazníkům.

Oddělení Retail Sales & Operations řídí provoz čerpacích stanic. Oddělení řeší operativní stránku prodejního procesu, tj. jak efektivně provozovat čerpací stanice a zajistit, aby zákazníci byli spokojeni s nákupním zážitkem.

Oddělení Retail Network Development plánuje a řídí rozvoj sítě čerpacích stanic MOL v České republice. Také se zaměřuje na strategické rozhodování a plánování, jakým způsobem bude společnost expandovat svou prodejní síť.

Divize Corporate

Oddělení Human Resources zajišťuje personální politiku společnosti, včetně náboru a výběru zaměstnanců, rozvoje zaměstnanců, odměňování a řízení výkonnosti.

Corporate Communications oddělení je odpovědné za veškerou interní a externí komunikaci společnosti. Jde o zajištění koordinace a správného provádění komunikačních aktivit v souladu se strategií a cíli firmy.

Procurement CZ&SVK cílem oddělení je maximalizovat hodnotu pro společnost prostřednictvím efektivního nákupu zboží a služeb a minimalizace rizik spojených s nákupními procesy.

HSE (zkratka pro Health, Safety and Environment) oddělení má za úkol udržovat bezpečné pracovní a životní prostředí pro zaměstnance společnosti.

Oddělení Country Security zajišťuje bezpečnost a ochranu majetku společnosti, zaměstnanců a zákazníků.

4.3 Charakteristika současného stavu interní komunikace na centrále MOL Česká republika v Praze.

V interní komunikace centrála firmy MOL Česká republika využívá tištěnou, elektronickou i osobní komunikaci.

Osobní nástroje interní komunikace

Týmové porady se konají vždy jednou do týdne, v rámci každého týmu. Na poradě se probírá současná agenda a úkoly jednotlivých členů týmu, dále tým řeší případné problémy, které se během práce objevily, dále se na poradě diskutuje o novinkách a změnách v rámci společnosti. Cílem týmových porad je zlepšit efektivitu a produktivitu práce týmu, zlepšit komunikaci a spolupráci mezi členy týmu.

Face2face s nadřízeným s přímým nadřízeným absolvuje každý zaměstnanec jednou za půl roku, v případě nově příchozích zaměstnanců pak toto setkání probíhá každý měsíc ve zkušební době. Tyto schůzky jsou realizovány pro zajištění efektivní komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, a také pro zajištění toho, aby zaměstnanci měli jasnou představu o svých úkolech a cílech. Pro obě strany je tato schůzka určitou formou zpětné vazby.

Townhall mítink se všemi zaměstnanci, je v MOL setkáním, které slouží k informování zaměstnanců o aktuálních záležitostech týkajících se společnosti. Townhall mítink se ve společnosti pořádá zhruba po dvou měsících.

Na Townhall mítinku vystupuje vedení společnosti a poskytuje zaměstnancům informace o aktuálním stavu společnosti (výsledky jednotlivých divizí), novinkách a projektech, které jsou v přípravě, a dalších důležitých záležitostech. Zároveň se na Townhall mítinku otevírá možnost pro zaměstnance položit otázky a vystoupit s návrhy a připomínkami, a to buď osobně, nebo anonymně přes platformu [sli.do](#) kam přes odkaz odešlou dotaz nebo připomínku.

Townhall mítink je důležitým nástrojem pro posilování komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Záměrem tohoto setkání je zajistit informovanost zaměstnanců, aby se všichni zaměstnanci cítili informováni a zapojeni do dění ve společnosti a také, aby mohli přispět svými nápady a názory ke zlepšení fungování společnosti.

Eventy

Firma pořádá pro své zaměstnance mnoho eventů, jako jsou například Den zdraví, divizní snídaně. Snídaní zařizuje vždy každá divize samostatně, během snídaně se prezentují novinky dané divize. Tyto interní eventy slouží ke stmelování kolektivu mezi týmy a zároveň utváří i firemní kulturu MOL.

Firma nezapomíná ani na děti zaměstnanců, pro které pořádá každoročně Mikulášskou besídku nebo v létě týdenní příměstský tábor.

Během firemních eventů mají možnost zaměstnanci přispět do prasátka tzv. MOLátka. Zaměstnanci i každý rok vyberou jeden charitativní projekt, na který pak putuje vybraná částka z MOLátka.

Firemní večírky pořádá firma pro své zaměstnance kvartálně.

Vánoční večírek se ve společnosti koná vždy v prosinci, na večírku mají zaměstnanci bohatý raut, bar a samozřejmě nechybí vyžití v podobě kapely, DJ. Zaměstnanci mohou také na Vánočním večírku využít fotokoutek.

Popracovní pivo je neformální setkání všech zaměstnanců v uzavřené společnosti vybraného prostoru v Praze. Popracovní pivo se koná dvakrát do roka.

Summer party se ve firmě pořádá každé léto. Na tuto akci mohou zaměstnanci přijít i s rodinnými příslušníky. Na summer party je přichystán bohatý program – skákací hrady pro děti, hry pro děti, turnaj volejbalu, minigolf, masáže. Večer se zábava přesouvá do vnitřních prostorů, kde hraje DJ. Během celého dne je pro hosty k dispozici občerstvení.

Teambuilding

Celofiremní dvoudenní teambuilding pro zaměstnance MOL organizuje jednou ročně. Zpravidla to vždy bývá na podzim. Teambuilding probíhá v rekreačním středisku mimo Prahu, kam je pro zaměstnance zajištěn svoz autobusem. Pro zaměstnance je nachystán program, kdy jsou rozděleni do týmů a hrají různé hry, díky tomu mají možnost poznat se kolegové z různých divizí a oddělení, kteří spolu ve firmě do styku nepříjdou. Večer následuje zábava a raut za doprovodu hudby. Zaměstnanci mohou využít i wellness, které rekreační středisko nabízí. Cílem teambuildingu v MOL je utužování vztahů mezi zaměstnanci.

Tištěné nástroje interní komunikace

Nástěnky

Společnost také využívá pro interní komunikaci nástěnky, které slouží k prezentaci důležitých informací ohledně hodnot společnosti, novinek ve firmě, pozvání na interní akce, školení. Dalším využitím nástěnek ve firmě je prezentace důležitých bezpečnostních informací a pokynů, které jsou klíčové pro bezpečnost zaměstnanců při práci, interní sdělení, vyhodnocení zásluh zaměstnanců, fotky z večírků.

Kromě toho jsou na nástěnkách zobrazeny i informace o obecných tématech, které by mohly být pro zaměstnance relevantní, například zdraví, vztahy v práci.

Elektronické nástroje interní komunikace

Emailová komunikace patří mezi nástroje interní komunikace, které se ve firmě využívají nejčastěji. Zaměstnanci v MOL ČR využívají e-mailovou komunikaci k vzájemnému sdílení informací a dokumentů, zadávání úkolů, diskuzi o projektech a plánech, nebo k organizaci schůzek a setkání.

Zaměstnanci používají e-mailovou komunikaci k výměně informací a dokumentů s centrálou v Maďarsku nebo s kolegy na Slovensku.

Důležitou část emailové komunikace v MOL tvoří emaily tzv. Interní sdělení, které rozesílá oddělení vnitřní komunikace. Předmětem těchto emailů jsou informace týkající

Townhall mítinku, večírků, eventů, teambuildingu (pozdávky, harmonogramy), novinky ve firmě, uvedení nových produktů, aktuality pro zaměstnance (čištění kuchyňky, rekonstrukce, výpadky systémů apod.).

Dále pro zaměstnance firma prostřednictvím interního sdělení nabízí vstupenky na různá sportovní utkání či závody rallye. Vstupenky jsou nabízeny formou soutěže, kdy oddělení vnitřní komunikace zašle společně s informací o nabízené vstupence (místo, čas, jaké utkání) v emailu otázku, na kterou zaměstnanci odpoví a výherce/výherci jsou následně obeznámeni prostřednictvím emailu.

Důležité zastoupení v emailové komunikaci má také tzv. HR oznámení. HR oznámení je zasílán oddělením HR, předmětem těchto emailů jsou personální změny ve firmě, slevy od partnerů (lístky do divadla, masáže), nabídka vzdělávání a rozvoje (kurzy angličtiny, MS office, komunikační dovednosti atd.), HR newsletter, přidělování bodů mezi zaměstnanci za zásluhy a následné oznámení výherců.

MS Teams

Platforma MS Teams je používání pro rychlou a jednoduchou komunikaci mezi zaměstnanci pomocí chatu. Přes MS Teams zaměstnanci řeší rychlé otázky a odpovědi na některé problémy.

Hojně je MS Teams využíván pro rychlé virtuální schůzky zaměstnanců či týmů. V MS Teams jsou založeny různé týmy, například. IT dotazy, kde se zaměstnanci mohou ptát na otázky ohledně IT bez založení ticketu nebo HR dotazy směřující na oddělení lidských zdrojů, zde se zaměstnanci dotazují, pokud potřebují poradit s docházkovým systémem.

Kromě zmíněných aktivit je MS Teams ve firmě také využíván jako neformální komunikační kanál.

HR newsletter je rozesílán každý měsíc HR oddělením. Newsletter obsahuje vždy následující sekce:

Zprávy o zaměstnancích – zprávy o nových zaměstnancích, interních přesunech a personálních změnách. Úspěchy zaměstnanců a jejich přínos pro společnost.

Odborný rozvoj a vzdělávání – informace o školení, kurzech a tréninkových programech pro zaměstnance, a to jak interních, tak externích.

Zdraví a wellness – tipy a rady pro zdraví a wellness zaměstnanců. Například články o cvičení, zdravém stravování, psychickém zdraví a vyváženosti pracovního a soukromého života.

Intranet

Intranet je v MOLu tzv. online nástěnka. Zaměstnanci mohou na intranetu najít všechny důležité informace o novinkách ve firmě, základní informace o společnosti MOL, kontakty, firemní vzdělávání, kalendář státních svátků, odkazy na intranet MOL Maďarsko, plán rekonstrukcí čerpacích stanic MOL.

Na intranetu je vymezená sekce užitečných odkazů, které zaměstnanci často hledají či využívají: Etický kodex, IT Helpdesk – platforma pro komunikaci řešení požadavků týkající se IT, IT návody, přihlášení do docházkového systému, přihlášení do systémů, které zaměstnanci používají denně při práci, spravování rezervací parkovacího stání v garážích, seznam zkratk, pracovní manuály, organizační strukturu MOL, přihlášení do benefitního systému Cafeteria. Intranet je ve firmě aktualizován oddělením vnitřní komunikace každý týden.

Pracovní manuály a návody obsahují informace o postupech, procedurách, standardních operačních postupech, které jsou potřebné pro správné plnění pracovních úkolů.

Tyto dokumenty jsou ukládány ve formátu Word na SharePoint pro každé oddělení zvlášť. Zaměstnanci pak mají přístup k informacím, které jsou pro ně relevantní a zároveň mohou pracovní postupy po odsouhlasení s nadřízením aktualizovat.

Pracovní manuály a návody k dispozici v rámci intranetu jsou pro viditelné pro všechny zaměstnance. Tyto manuály jsou k systémům, které používají všichni zaměstnanci napříč firmou. Manuály na intranetu mohou být snadno aktualizovány, jelikož jsou spravovány centrálně, což pomáhá zajistit, že všichni zaměstnanci mají přístup k aktuálním informacím a postupům a pomáhá tak snižovat riziko chyb a nedorozumění.

Group Townhall je setkání skupiny všech zaměstnanců skupiny MOL přes platformu MS Teams, kde se diskutuje o aktuálním stavu a vývoji společnosti. Tento mítink probíhá vždy v anglickém jazyce.

5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření probíhalo ve firmě od 2.2 do 13.2.2023. Online dotazník byl zaměstnancům distribuován prostřednictvím Google Forms. Dotazníkové šetření bylo realizované pouze na řadových zaměstnancích, jelikož otázky v dotazníku by byly pro vedoucí zaměstnance a manažery nerelevantní a výsledky šetření by pak byly zkreslené. Online dotazník byl předán k vyplnění celkem 84 zaměstnancům. Celkově dotazník vyplnilo 71 zaměstnanců, což je 84,5% úspěšnost z vybrané cílové skupiny respondentů

5.1 Skladba respondentů

5.1.1 Rozložení respondentů dle divizí

V tabulce číslo 1 lze pozorovat rozdělení respondentů dle pohlaví a také dle divizí. Z celkového počtu 71 respondentů je 49 žen a 21 mužů. Nejvíce respondentů pochází z Velkoobchodu. Divize Velkoobchodu je v MOL divizí s největším počtem zaměstnanců.

Divize	Muž	Žena
Corporate	2	9
Finance	1	4
Retail	10	16
Velkoobchod	9	20
Celkový součet	22	49

Tabulka 1 - Rozložení respondentů dle divizí

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.2 Rozložení respondentů dle věku a délky působení ve firmě

Dle tabulky č. 2 tvoří největší část respondentů ženy působící ve firmě 1 až 5 let, které jsou ve věku 26-40 let. U mužů tvoří největší část respondenti ve věku 26-40 let a též působící ve firmě 1 až 5 let.

Doba působení ve firmě	Muž	Žena
1 - 5 let	12	27
26-40 let	4	13
41-50 let	5	11
do 26 let	3	3
méně než 1 rok	2	4
26-40 let	2	3
do 26 let		1
více než 5 let	8	18
26-40 let	2	7
41-50 let	4	7
51 a více let	2	4
Celkový součet	22	49

Tabulka 2 - Rozložení respondentů dle věku a délky působení ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Vyhodnocení uzavřených otázek

5.2.1 Postoj zaměstnanců vůči jednání firmy

Z odpovědí na otázku č. 1 vyplynulo, že 48 respondentů věří, že s firma jedná se svými zaměstnanci upřímně. Sedm respondentů se naopak přiklonilo k odpovědi, že firma nejedná se svými zaměstnanci upřímně, většinou se jedná o zaměstnance z Velkoobchodu. 16 zaměstnanců nedokáže posoudit, zdali s nimi firma jedná upřímně, 9 z nich tvoří je z divize Velkoobchodu. Z výsledků je tedy možné říci, že více než 67 % zaměstnanců považuje jednání MO Lu za upřímné. Upřímné jednání si může každý zaměstnanec vyložit jinak, obecně platí že upřímnost jednání firmy by měla zahrnovat následující: otevřenou komunikaci, transparentní procesy, spravedlivé platové podmínky, respekt a důvěra.

V tabulce č. 3 jsou zkombinovány výsledky z otázek č.1 a 2. Z celkového počtu 68 % respondentů, kteří uvedli, že s nimi firma jedná upřímně, 77 % odpovědělo na otázku „Domníváte se, že se firma chová příkladně, že to, co vyžaduje od zaměstnanců, sama dodržuje?“ ano, 15 % nedokáže posoudit a 8 % se domnívá, že zaměstnavatel příkladem nejde.

Domníváte se, že se firma chová příkladně, že to,co vyžaduje od zaměstnanců, sama dodržuje?	Muž	Žena	Celkový počet respondentů
Ne	9%	10%	10%
Ne	100%	100%	100%
Ano	77%	63%	68%
Ne	0%	13%	8%
Ano	76%	77%	77%
Nedokážu posoudit	24%	10%	15%
Nedokážu posoudit	14%	27%	23%
Ne	0%	23%	19%
Ano	67%	15%	25%
Nedokážu posoudit	33%	62%	56%
Celkový počet respondentů	100%	100%	100%

Tabulka 3 - Otázka č.2

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.1.1 Spokojenost s komunikací uvnitř týmu

V tabulce č. 4 jsou vyhodnoceny otázky týkající se četnosti komunikace v týmu a s nadřízeným. 92 % respondentů odpovědělo ano na otázku „Komunikuje s vámi vedení vašeho oddělení pravidelně (1x týdně)?“, z tohoto výsledku lze vyvodit, že většina vedoucích pracovníků skutečně předává svým podřízeným zaměstnancům informace na bázi týdenních týmových mítinků. Z celkového počtu respondentů, kteří potvrdili pravidelnou týdenní komunikaci s nadřízeným dále 92 % z nich uvedlo, že považuje tato setkání za důležitá. Výsledek lze tedy interpretovat, tak že, týmové porady jsou ve firmě efektivní, tudíž je většina zaměstnanců považuje za přínosné a důležité.

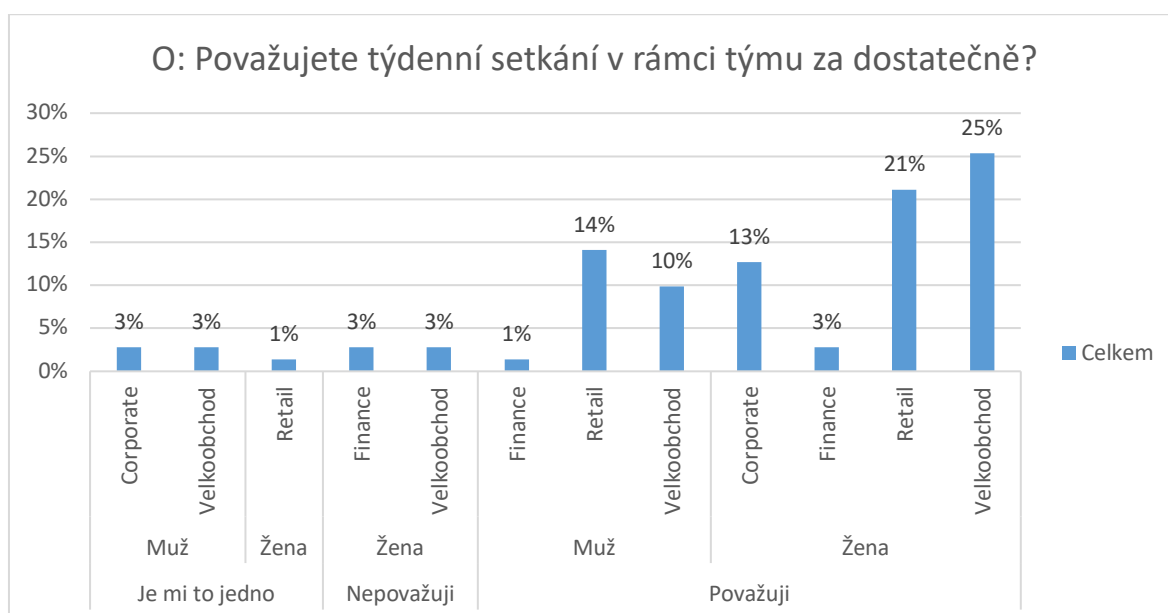
Odpovědi	Počet z Považují tato pravidelná setkání za dostatečné?
Ne	8%
Nepovažují	67%
Žena	100%
Považují	33%
Muž	100%
Ano	92%
Je mi to jedno	8%
Muž	80%
Žena	20%
Považují	92%
Muž	27%
Žena	73%
Celkový součet	100%

Tabulka 4 - Otázka č.3 a č.5

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku ohledně pravidelných týmových mítinků nezavazuje otázka „Považuji tato pravidelná setkání za dostatečná?“. Z celkové počtu respondentů považuje 87 % za dostatečná. 6 % respondentů zvolilo odpověď ne, tudíž tato setkání nepovažují za dostatečná a 7 % z celkového počtu dotazovaných neřeší, zdali jsou mítinky uskutečňovány jednou týdně či ne. Respondenti, kteří považují frekvenci týdenních setkání za nedostatečnou jsou ženy z oddělení Velkoobchodu a Financí. Výsledné hodnoty ukazují, že současné nastavení týdenních porad je pro většinu zaměstnanců vyhovující.

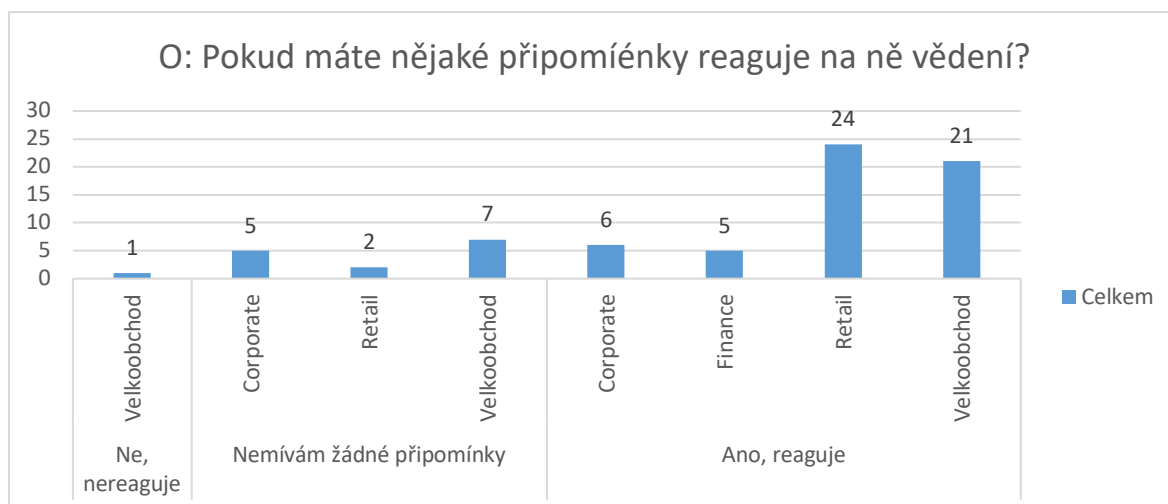
Obecně platí, že pravidelná týmová setkání by měla být konána alespoň jednou za měsíc, aby se udržela komunikace a koordinace v rámci týmu. Pokud je to vhodné pro tým, mohou se konat i častěji.



Graf 1 - Otázka č. 5

Zdroj: Vlastní zpracování

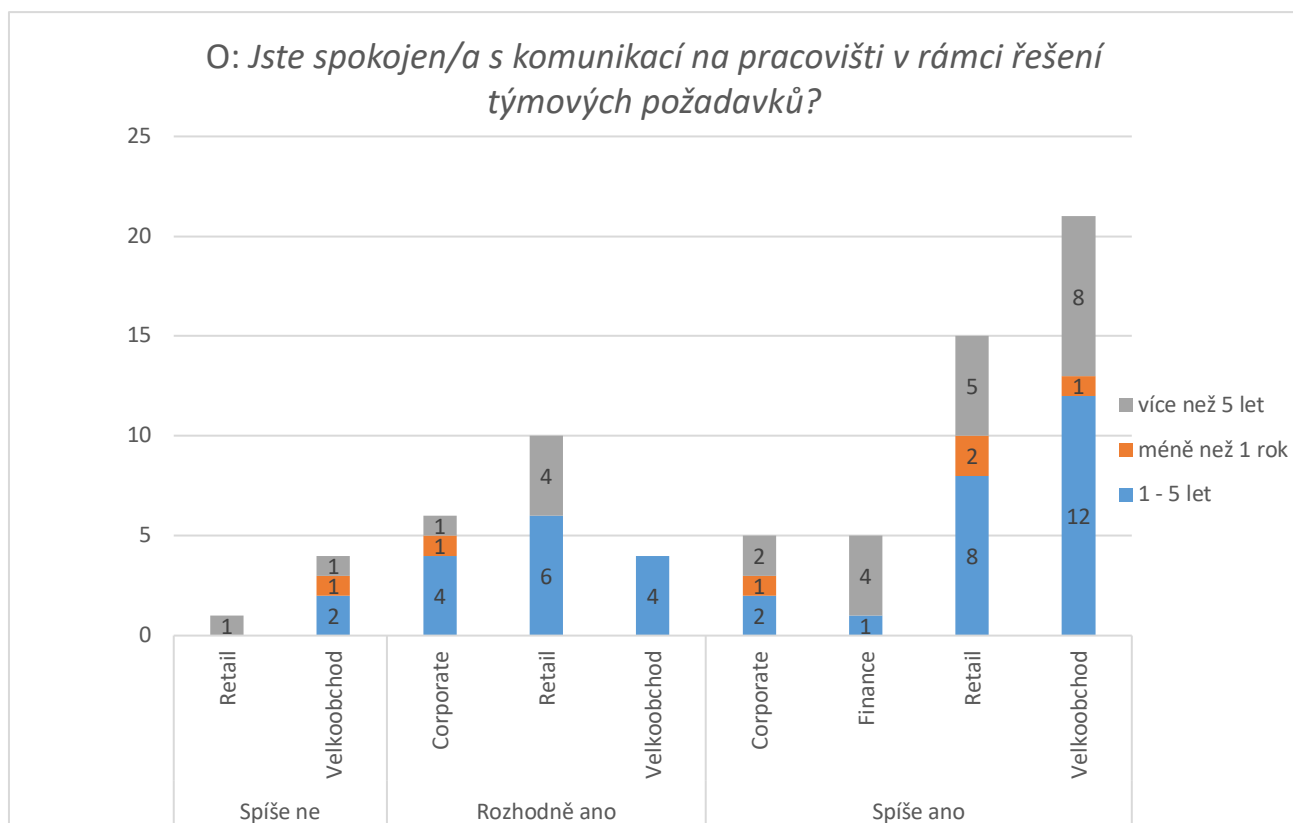
Graf č. 2 zobrazuje, jak vnímají řadoví zaměstnanci vedení, co se týče dvousměrné komunikace. U 56 zaměstnanců reaguje vedení na jejich připomínky, 14 zaměstnanců nemívá žádné připomínky či podněty ke svým zaměstnancům. Pouze jeden zaměstnanec z Velkoobchodu nedostává žádnou odpověď od vedení, pokud má nějaké připomínky. Názor na fungování obousměrné komunikace mezi vedením a zaměstnanci je v tomto případě téměř jednoznačný, vedoucí pracovníci svým podřízeným naslouchají a reagují na jejich podněty.



Graf 2 - Otázka č. 4

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 3 lze vidět, jak na otázku „Jste spokojen/a s komunikací na pracovišti v rámci řešení týmových požadavků?“ reagovali zaměstnanci, odpovědi jsou rozděleny dle pohlaví a délky působení ve firmě MOL. 46 (65 %) zaměstnanců odpovědělo „Spíše ano“, 20 (28 %) respondentů odpovědělo „Rozhodně ano“ a 5 (7 %) dotazovaných zvolilo „Spíše ne“. Ze zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni s komunikací v rámci týmu je 1 zaměstnanec z oddělení Velkoobchodu a 4 respondenti z oddělení Retailu. Nejspokojenější oddělení v rámci komunikace na pracovišti je Corporate, kde 55 % dotazovaných z tohoto oddělení vybralo odpověď „Rozhodně ano“. Respondenti z divize Retailu jsou rozhodně spokojeni s komunikací na pracovišti na 38 %. Zaměstnanci Velkoobchodu jsou rozhodně spokojeni s komunikací v rámci plnění týmových požadavků na 14 %, stejné výsledky jsou i u odpovědi „Spíše ne“. Dle doby působení ve firmě jsou rozhodně spokojeni zaměstnanci, kteří ve firmě působí 1 až 5 let (36 % z kategorie zam. působících ve firmě 1 až 5 let). Odpověď „Spíše ano“ volili nejčastěji respondenti působící ve firmě více než 5 let (celkem 73 % z kategorie zam. působících ve firmě více než 5 let). Odpověď „Spíše ne“ měla nejvyšší zastoupení u zaměstnanců působících ve firmě méně než 1 rok (17 % z kategorie zam. působících ve firmě více méně než 1 rok). Výsledky ukazují drobné nedostatky v komunikaci na pracovišti v rámci řešení týmových požadavků, zejména v divizi Velkoobchodu.

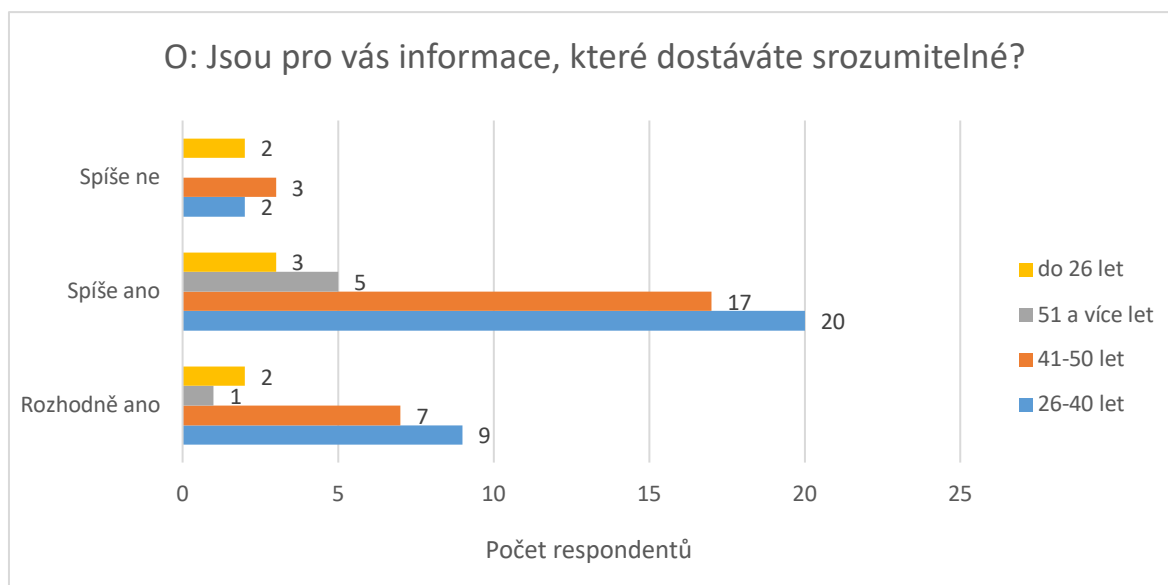


Graf 3 - Otázka č. 6

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.2 Srozumitelnost komunikace ve firmě

V grafu č. 4 je vyhodnocena otázka týkající se srozumitelnosti informací, které zaměstnanci dostávají. Celkem 45 respondentů dotazovaných odpovědělo, že jsou pro ně příchozí informace spíše srozumitelné, pro 19 respondentů jsou informace, které dostávají rozhodně srozumitelné. 10 % z celkového počtu zúčastněných zvolilo odpověď „Spíše ne“, tudíž pro ně informace, které dostávají nejsou srozumitelné. Protože je tato otázka hodně obecná, není možné objektivně stanovit závěr, zdali tok informací ve firmě funguje, jelikož firma využívá mnoho nástrojů pro předávání informací.



Graf 4 - Otázka č. 7

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.3 Znalost výsledků firmy a organizační struktury mezi zaměstnanci

Tabulka č. 5 ukazuje znalost organizační struktury a firemních výsledků mezi zaměstnanci. Z celkového počtu zúčastněných zaměstnanců zná 59% výsledky firmy, 25 % respondentů zná výsledky pouze částečně a 15 % zaměstnanců výsledky za poslední kvartál nezná. Výsledky nezná 6 respondentů z Velkoobchodu, 4 dotazovaní z Retailu a 1 respondent z divize Corporate. Neznalost výsledků může být způsobena tím, že zaměstnanci chyběli na firemním Townhall mítinku, neznalost také může být způsobena neefektivní komunikační strategií anebo nesprávnou firemní kulturou: pokud společnost nevytváří kulturu sdílení informací a spolupráce, zaměstnanci se nemusí cítit dostatečně motivováni k tomu, aby se zajímali o výsledky.

V tabulce č. 5 jsou výsledky otázky č. 9 „Znáte organizační strukturu firmy?“.

Z respondentů, kteří odpověděli na otázku „Znáte výsledky firmy za uplynulé období?“ ano, 78,6 % dotazovaných zná organizační strukturu firmy, 16,7 % respondentů firemní strukturu nezná a 4,8 % zúčastněných zaměstnanců organizační struktura ve firmě MOL nezajímá. U respondentů, kteří neznají výsledky firmy za uplynulé období zná téměř 82% organizační strukturu firmy.

Neznalost organizační struktury firmy mezi zaměstnanci může být dána rychlým růstem společnosti, kdy se může organizační struktura rychle měnit. Také nedostatkem tréninku, kdy společnost nedokáže zaměstnancům poskytnout dostatečný trénink ohledně organizační struktury a hierarchie, zaměstnanci pak mohou mít potíže s pochopením, jak je organizace organizována.

Počet z Znáte organizační strukturu firmy (kdo co dělá a proč to dělá)?	
Ano	59,15%
Ne	16,67%
Ano	78,57%
Nezajímá mě to	4,76%
Částečně ano	25,35%
Ano	100,00%
Neznám	15,49%
Ne	18,18%
Ano	81,82%
Celkový součet	100,00%

Tabulka 5 - Otázka č. 8 a č. 9

Zdroj: Vlastní zpracování

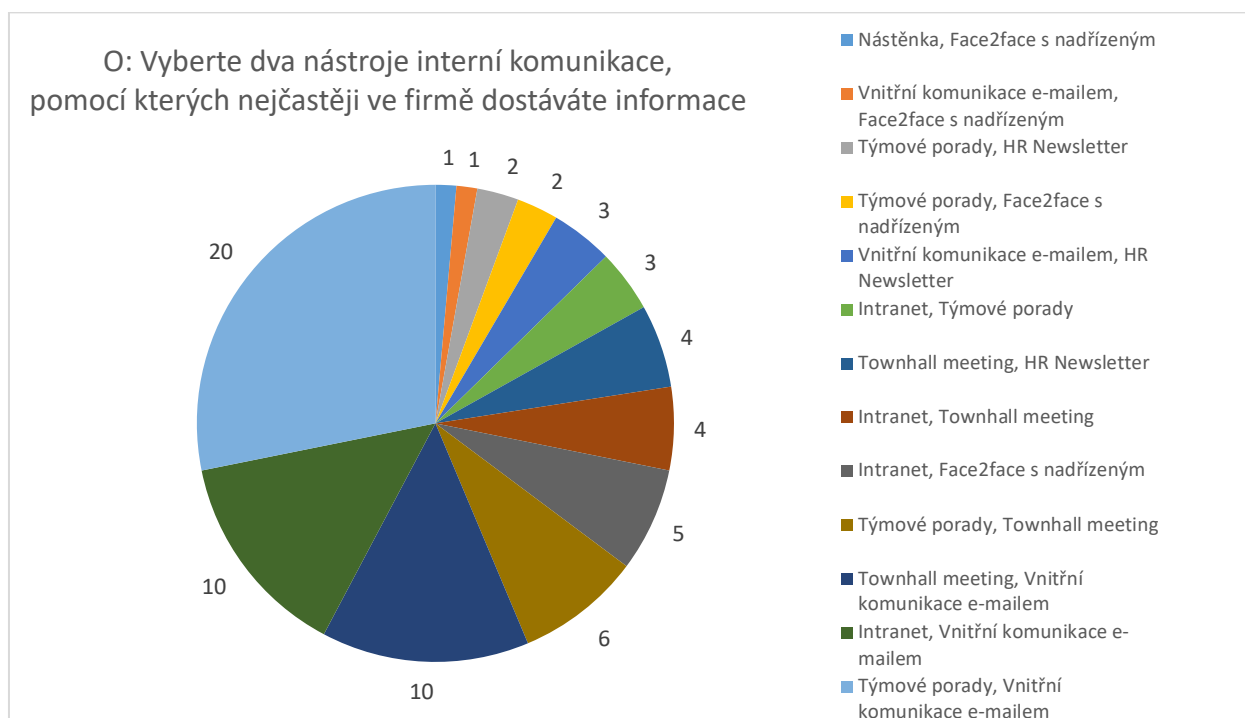
5.2.4 Čtenost HR newsletteru mezi zaměstnanci

Z celkového počtu 71 zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, 60 respondentů spíše čte HR newsletter a 11 spíše nečte newsletter. HR newsletter je dle průzkumu nejčtenější u věkové skupině 26 až 50 let. Naopak nejmenší čtenost je mezi zaměstnanci do věku 26 let.

5.2.5 Nejčastěji využívané nástroje pro interní komunikaci ve firmě

Graf č. 5 zobrazuje výsledky ankety, kdy zaměstnanci v dotazníku vybírali dva nejčastěji využívané nástroje interní komunikace ve firmě. Nejvíce využívanými nástroji dle respondentů jsou týmové porady a e-mailová komunikace vnitřní komunikace. Dle výsledků grafu lze také říci, že nejčastěji používaným nástrojem jsou emaily od vnitřní komunikace, protože se umístily na prvním, druhém a třetím místě v grafu č. 5. Výsledek dále potvrzuje i hodnocení nástrojů interní komunikace, kde emaily vnitřní komunikace získaly druhý nejlepší výsledek a to průměr 1,8 z 5. Nástroje, pomocí kterých zaměstnanci dostávají informace nejméně jsou nástěnka a face2face s nadřizným.

Nástěnky nejsou v MOL natolik využívány, tudíž je tento výsledek očekávaný. U onetone s nadřízeným lze tento výsledek odůvodnit tak, že tato schůzka probíhá většinou jednou za půl roku, což přináší pouze aktuální informace v čase schůzky, ale jinak tento komunikační nástroj nepřináší pravidelně informace.



Graf 5 - Otázka č. 11

Zdroj: Vlastní zpracování

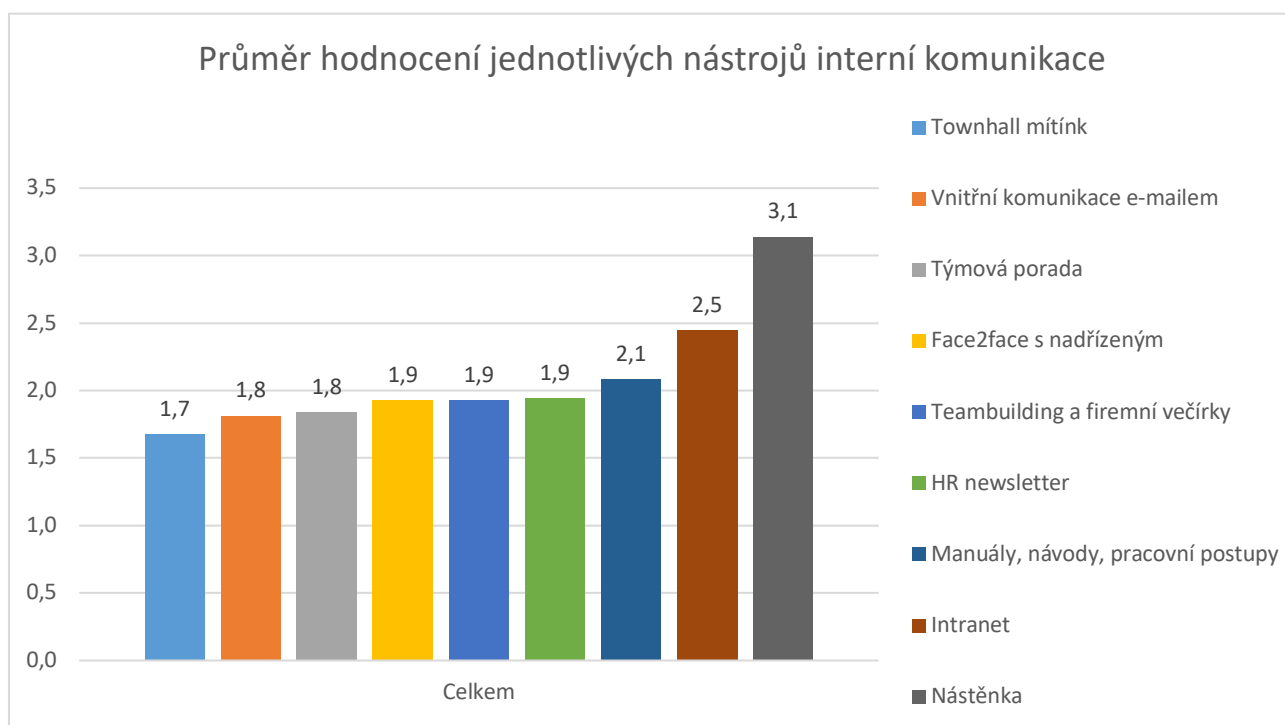
5.2.6 Komunikační nástroj, který by zaměstnanci uvítali častěji

Z vyhodnocení otázky č. 12 je zřejmé, že by zaměstnanci uvítali více eventů (31 respondentů) v rámci nástrojů interní komunikace. Důvodů, proč respondenti zvolili tento nástroj komunikace může být několik, eventy mohou pomoci zaměstnancům budovat vztahy s kolegy a posilovat týmový duch. Eventy mohou také pomoci zlepšit komunikaci a sdílení informací v rámci společnosti. Během firemních eventů mohou zaměstnanci získat přístup k novým informacím o společnosti a o aktuálních projektech. Respondenti dále vyzdvihli i HR newsletter a nástěnky. Nástěnky nejsou v MOL dostatečně využívaným nástroj interní komunikace, což potvrzují i odpovědi respondentů v grafech níže.

Týmové porady by uvítalo častěji pět dotazovaných z toho tři dotazovaní jsou z divize Financí, to může být dáno například tím, že Finance často spolupracují s jinými odděleními v rámci společnosti a je důležité, aby byla koordinace práce mezi jednotlivými odděleními efektivní.

5.2.7 Hodnocení nástrojů interní komunikace v MOL

Z níže položeného grafu lze vyčíst hodnocení nástrojů komunikace v MOL. Zaměstnanci známkovali úroveň jednotlivých nástrojů interní komunikace, jako ve škole od 1 do 5. Nejlépe hodnoceným je Townhall mítink. Výsledné hodnocení lze také interpretovat tak, že úroveň 6 nástrojů z 9 zmíněných je na velmi dobré úrovni. U třech nástrojů s vyšším průměrem (manuály, intranet a nástěnky) než 2 identifikovali respondenti více nedostatků a prostor na zlepšení.

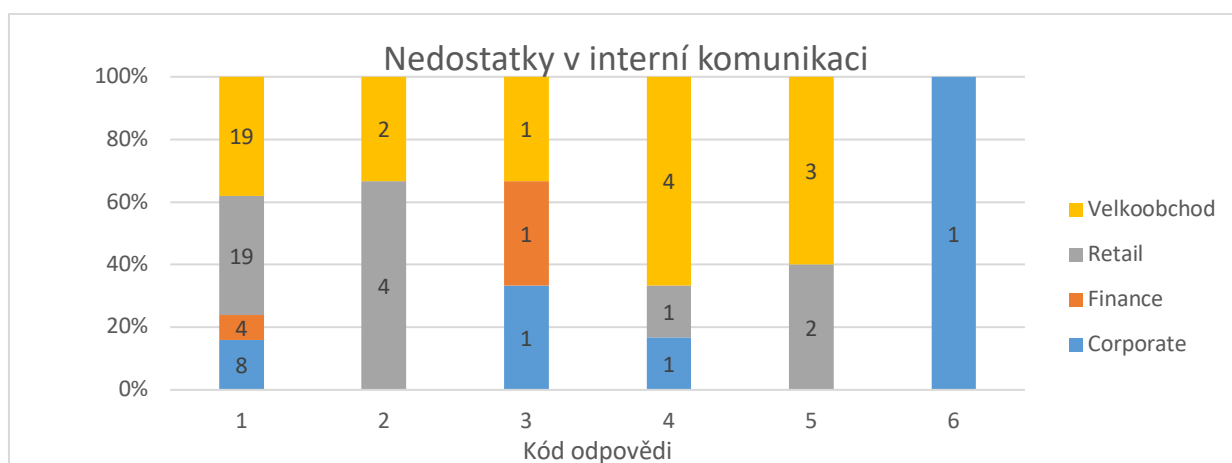


Graf 6 - Hodnocení nástrojů interní komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.8 Identifikace nedostatků v interní komunikaci

V grafu č. 7 lze vyčíst výsledky otázky „Identifikujte nedostatky interní komunikace, pokud nějaké jsou“. Z celkového počtu 71 respondentů 70 % neuvedlo žádný nedostatek v interní komunikaci (kód 1), tento výsledek lze odůvodnit různě: zaměstnanci jsou se současným stavem interní komunikace spokojeni nebo zaměstnanci vnímají menší nedostatky v interní komunikaci, ale tyto nedostatky nemají vliv na jejich výkon v práci, a tudíž je neřeší. 8 % respondentů zmiňuje nedostatky v nástrojích interní komunikaci (kód 2), nejčastěji byly uvedeny nedostatky v nástěnkách, intranetu a manuálech, tyto odpovědi korespondují s výsledky hodnocení nástrojů interní komunikace. 4 % dotazovaných uvedlo mezeru v interní komunikaci tok informací (kód 3) (informace se zaměstnanci dovídají příliš pozdě). 8 % dotazovaných zaměstnanců vidí nedostatek v týmové komunikaci (kód 4), z toho 4 pocházejí z divize Velkoobchodu, v otázce č. 6 uvedli pouze dva respondenti z Velkoobchodu, že jsou spíše nespokojeni s týmovou komunikací. 5 dotazovaných vidí mezery v třídění informací (kód 5), které jsou zaměstnancům zasílány, chyba je dle respondentů ve velkém množství interních emailů, kdy kolikrát přehlédnou důležitou informaci. Jeden respondent z Velkoobchodu identifikoval mezeru v rozvoji zaměstnanců (kód 6), dle něj chybí ve firmě více jazykových kurzů.

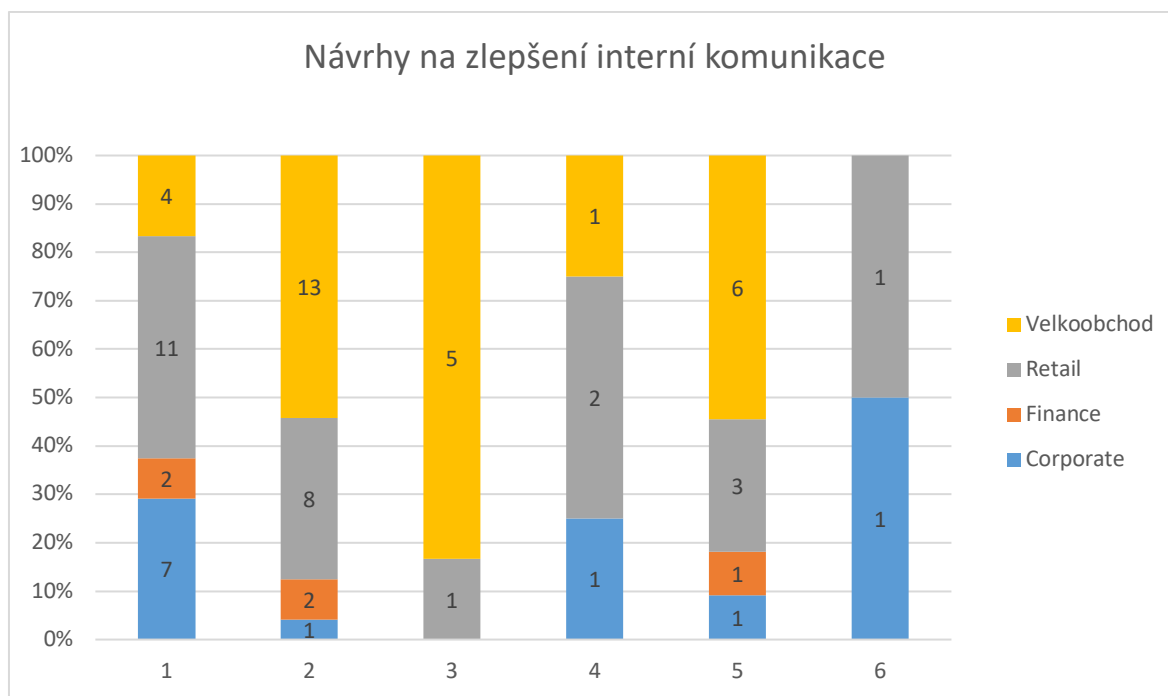


Graf 7 - Nedostatky v interní komunikaci

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.9 Návrhy zaměstnanců na zlepšení interní komunikace

Z celkového počtu zúčastněných 71 respondentů celkem 24 respondentů nevedlo žádné doporučení (kód 1) na zlepšení interní komunikace v MOL. Výsledek je o poznání nižší než u předchozí otázky, kdy 50 respondentů nevedlo žádný nedostatek v interní komunikaci. To je pravděpodobně způsobeno tím, že tato otázka byla povinná, na rozdíl od otázky „Identifikujte nedostatky interní komunikace, pokud nějaké jsou“. Dalších 24 respondentů zmínilo podnět ke zlepšení u zasílaných informací (kód 2), dotazování navrhuje informace třídit dle důležitosti nebo priorit a také lépe strukturovat emaily. 6 respondentů by rádo zlepšilo komunikaci v týmu a komunikaci s nadřízeným (kód 3), z toho 5 respondentů je z Velkoobchodu. Dotazování vyzdvihli důležitost etického kodexu, který by se měl ve firmě připomínat. 4 zúčastnění zaměstnanci by se rádi zaměřili na utužování vztahů v rámci zlepšení interní komunikace (kód 4). Tito zaměstnanci chtějí více eventů – týmová piva, večírky pro stmelení kolektivu. 11 ze 71 respondentů chce ve firmě vylepšit méně používané nebo neaktualizované nástroje interní komunikace (kód 5). Nejčastěji se opakovaly nástroje s nejhorším hodnocením (graf 6) a to nástěnky intranet a manuály, u těchto nástrojů je dle zaměstnanců třeba častější aktualizace. Jeden respondent odpověděl, že by rád ve firmě měl firemní časopis. Dva respondenti navrhuje více využívat firemní vzdělávání, konkrétně spustit kurzy německého jazyka.



Graf 8 - Návrhy na zlepšení interní komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

6 POROVNÁNÍ CHARAKTERISTIKY SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE S VÝSLEDKY ŠETŘENÍ A ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY

V rámci praktické části bakalářské práce byla stanovena výzkumná otázka, na kterou se pomocí dotazníkového šetření povedlo odpovědět.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci v MOL Česká republika jsou se současným nastavením interní komunikace převážně spokojeni. Jednotlivé nástroje interní komunikace byly hodnoceny velmi dobře, pouze u méně využívaných nástrojů se zaměstnanci téměř jednoznačně shodli na mezerách. Nejvyšší úroveň má dle zúčastněných zaměstnanců Townhall mítink, což potvrzuje důležitost tohoto nástroje v interní komunikaci společnosti MOL. Nástroje, se kterými jsou zaměstnanci aktuálně nespokojeni jsou nástěnky, manuály a intranet. U zmíněných nástrojů zaměstnanci poukazují především na neaktuálnost a nedostatečné využívání těchto komunikačních nástrojů. Někteří respondenti upozornili na nedostatek týkající se sortování důležitých a méně důležitých e-mailů, které zasílá oddělení vnitřní komunikace. Nutno však podotknout, že vnitřní komunikace pomocí e-mailu byla vyhodnocena, jako nejčastěji využívaná nástroj pro tok informací v MOL a zároveň i úroveň tohoto je dle výsledků výzkumu velmi dobrá. Na současné nastavení komunikace na úrovni zaměstnance a managementu zúčastnění respondenti ve většině vyjádřili kladný postoj, z čehož lze vyvodit, že současné nastavení komunikace funguje. Zaměstnancům vyhovuje současné nastavení týdenních porad v týmu.

Dotazovaní zaměstnanci potvrdili, že týmové porady a komunikace pomocí e-mailů jsou v MOL nejvíce využívanými prostředky interní komunikace.

Spokojenost s interní komunikací ve firmě MOL reflektují i odpovědi na otevřenou otázku „*Identifikujte nedostatky v interní komunikaci, pokud nějaké jsou*“, kdy 50 zaměstnanců nevedlo žádný nedostatek zbylých 21 uvedlo pouze drobné nedostatky, které jsou uvedeny výše. U otevřené otázky, kde měli zaměstnanci navrhnout případné podněty ke zlepšení interní komunikace v MOL se nejčastěji opakují připomínky ohledně e-mailů zasílaných z vnitřní komunikace a nástrojů, které mají dle zaměstnanců mezery.

7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE V MOL

Po provedení analýzy výsledků dotazníkového průzkumu jsou v této kapitole prezentována některá doporučení na zlepšení stavu interní komunikace v rámci společnosti MOL Česká republika, která se týkají následujících oblastí:

- úpravy současných komunikačních nástrojů
- zlepšování vztahů mezi zaměstnanci

Nástěnky

Nástěnky v současné době nejsou v MOLu dle výsledků šetření dostatečně využívány. Nástěnky lze využít například pro prezentaci výsledků za uplynulé období nebo také pro prezentaci organizační struktury firmy. Na nástěnkách mohou viset i méně důležité informace, které není potřeba zasílat e-mailem vnitřní komunikace.

Dalším způsobem je použití digitálních nástěnek, které jsou snadno aktualizovatelné a poskytují více funkcí, než jsou schopny papírové nástěnky

Intranet

Na nedostatky v intranetu též poukázali respondenti ve výzkumu. Několik respondentů uvedlo, že intranet není dostatečně využíván. Bohužel z výsledků šetření není jasné, co konkrétně by zaměstnanci považovali na intranetu za přínosné.

Obecně lze říci, že obsah na intranetu by měl být aktuální, relevantní a přínosný pro zaměstnance. Pro získání podrobnějších informací lze provést další průzkum, aby se zjistilo, jaký obsah by byl na intranetu pro ně přínosnější.

Firma by měla také uvažovat na zlepšení uživatelského rozhraní intranetu, je možné, že uživatelé mají problémy s navigací a vyhledáváním informací na intranetu. Je důležité, aby se design intranetu stal uživatelsky přívětivým a intuitivním pro uživatele. S uživatelským rozhraním souvisí i vylepšení vyhledávání: Vyhledávání by mělo být přesné a rychlé. Pokud zaměstnanec nemůže najít potřebné informace na intranetu, pravděpodobně se obrátí na jiné zdroje nebo na kolegy. Je proto důležité zlepšit funkce vyhledávání a přidat nástroje pro filtrování výsledků, což aktuálně MOL na intranetu postrádá.

Manuály

Doporučení týkající se aktualizace manuálů: Manuály by měly být pravidelně aktualizovány, aby byly aktuální a relevantní.

Vedoucí zaměstnanci každého oddělení by měli vytvořit systém který zajistí, že manuály budou pravidelně aktualizovány a že budou všichni zaměstnanci vědět, kdy dojde k aktualizaci. Manuály mohou například pravidelně (jednou za kvartál) kontrolovat seniorní zaměstnanci nebo vedoucí pracovníci, kteří zajistí případné aktualizace nebo přepracování. Zlepšení manuálů v interní komunikaci v MOL by mělo být postupné a průběžné. Je třeba si uvědomit, že efektivní komunikace je klíčová pro úspěch firmy a že investice do lepších manuálů se může vyplatit v dlouhodobém horizontu.

Emaily od vnitřní komunikace

Značné množství respondentů ve výzkumu upozornilo na velké množství interních emailů, a to, že důležité emaily kolikrát přehlédnou.

Níže je vypsáno několik typů pro zlepšení emailů od vnitřní komunikace:

- Používat předmět, který označuje obsah emailu: Předmět emailu by měl jasně vyjadřovat, o čem email pojednává. To pomůže příjemci rozhodnout, zda je email pro něj relevantní, a usnadní jim vyhledání emailu později.
- Důležitým emailům dávat vysokou prioritu, tuto funkci Outlook umožňuje.
- Upozornit na důležité informace: deadliny a požadavky, by měly být zdůrazněny v emailu, tzn. používat tučné písmo, zvýrazňovače nebo jiné vizuální pomůcky, které Outlook nabízí.
- Zvážit důležitost a relevantnost emailů pro zasílání méně důležitých emailů využít nástěnky nebo skupiny v MS Teams.

Zlepšení vztahů v týmu

Prvním návrhem je podpora stmelení týmů pomocí společných setkání. Jelikož se MOL nachází v centru Prahy, je zde několik možností pro stmelení týmů.

Týmový oběd pro celý tým včetně vedoucího, zaměstnanci se tak o sobě dozví i něco z osobního života, podiskutují o něco více než při práci, kde nemají tolik času. Společný týmový oběd mohou týmy pořádat například jednou měsíčně. Obědové menu v restauracích v okolí kanceláří MOLu lze zakoupit za 180 Kč včetně pití (firma může měsíční společný oběd dotovat).

Popracovní káva nebo sklenka vína/pivo. Vedoucí zaměstnanec může zorganizovat pro svůj tým popracovní setkání.

V zimním období se mohou týmová setkání uskutečnit na trzích na Staroměstském nebo Václavském náměstí, kde stánky nabízejí svařené víno, medovinu a další pochutiny pojící se k zimnímu období. V letním období se mohou týmová setkání pořádat na letních zahrádkách restaurací nebo v areálu Žluté lázně, což je 20 minut tramvají od kanceláří MOLu. Ve Žlutých lázních mohou zaměstnanci pořádat grilování nebo si zahrát plážový volejbal nebo petangue.

ZÁVĚR

Bakalářská práce měla za cíl zkoumat spokojenost zaměstnanců ve firmě MOL Česká republika s.r.o. s interní komunikací. Tento cíl byl dosažen prostřednictvím analýzy dotazníkového šetření, na základě kterého byla navržena řada doporučení pro zlepšení interního komunikačního procesu.

MOL Česká republika je mezinárodní společnost se sídlem v Praze, která se zaměřuje na oblast pohonných hmot. Firma MOL Česká republika si plně uvědomuje význam svých zaměstnanců jako klíčových lidských zdrojů pro úspěšné fungování a rozvoj společnosti. MOL se snaží být firmou, která má spokojené zaměstnance a věří, že zlepšení interní komunikace k tomuto cíli přispěje.

Firma využívá mnoho nástrojů pro interní komunikaci, avšak to samo o sobě nezaručuje efektivitu interní komunikace. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na spokojenost zaměstnanců s interní komunikací a hodnocení jednotlivých nástrojů komunikace, které firma používá. Respondenty tvořili řadoví zaměstnanci z centrály MOLu. Výsledky analýzy ukázaly, že zaměstnanci jsou s fungováním interní komunikace téměř spokojeni. Menší nedostatky zaměstnanci identifikovali ve třech nástrojích interní komunikace a ve vztazích uvnitř týmů. Celkově lze zhodnotit, že divize Velkoobchodu poukázala více na mezery v interní komunikaci v porovnání s ostatními divizemi. Zároveň bylo zjištěno, že nejvyšší úroveň má nástroj Townhall mítink. Na základě těchto výsledků byla navržena řada doporučení pro zlepšení interní komunikace.

Společnost má k dispozici mnoho komunikačních nástrojů a prvním doporučením je provést úpravy nebo změny v některých z nich nebo zvážit možnost použití nových zdrojů, například digitálních obrazovek. Dále je nutné zlepšit vztahy v týmech, které nejsou ideální, aby se zlepšila komunikace a zejména spolupráce mezi jednotlivými zaměstnanci v týmu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. HARGIE, Owen, David DICKSON a Dennis TOURISH, 1999. *Communication in Management*. Brookfield: Gower Publishing Limited. ISBN 0 566 07986 0.
2. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice, 2017, 159 s. ISBN 9788075600998.
3. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006, vi, 170 s. ISBN 8025112500.
4. HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000, 233 s. ISBN 8085943999.
5. HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998, 103 s. ISBN 8071695505.
6. JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 9788024743547.
7. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi: 2., doplněné a přepracované vydání*. Grada, 2010, 1 online zdroj (328 stran). ISBN 978-80-247-8864-7.
8. JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 9788024743547.
9. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. Expert. ISBN 8024705133.
10. KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016, 125 s. ISBN 9788090636705.
11. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert. ISBN 802470966X.
12. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert. ISBN 9788024735276.
13. LEŠKO, Ladislav. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Tribun EU, 2008, 98 s. Knihovnicka.cz. ISBN 9788073994662.

14. LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. 978- 80- 247-2951-0.
15. PECHAČOVÁ, Zdeňka a Ludmila NATOVOVÁ. *Komunikace pro ekonomy*. Rozš. vyd. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2009. ISBN 978-80-213-1740-6.
16. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché. ISBN 8024704056.
17. VERČIČ TKALAC A., VERČIČ D., SRIRAMESH K. Internal communication: definiton, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 2012, č. 38, s. 223. ISSN 0363-8111.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

18. Co je to teambuilding?, Mladypodnikatel.cz [online]. 2014 [cit. 2022-11-11].
Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/inzerce-co-je-to-teambuilding-t15552>
19. Firemní newsletter jako letadlo. Sovanet.cz [online]. [cit. 2022-11-10].
Dostupné z: <https://www.sovanet.cz/firemni-newsletter-jako-letadlo/>
20. GANDHI, Yashoda, 2022. 7 Types of Noises. Analyticssteps.com [online]. [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://www.analyticssteps.com/blogs/7-types-noises>
21. Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání. Mladypodnikatel.cz [online]. 2017 [cit. 2022-11-11].
Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/hodnoceni-zamestnancu-jeho-druhy-nastroje-predavani>
22. How to run an internal communications audit. Nudge.co [online]. 2022 [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://nudge.co/blog/internal-communications-audit/>
23. Intranet and Intranet and Organizational Learning, 2008. In. igi-global.com. [cit. 2022-11-16]. Dostupné z:
<https://www.igi-global.com/chapter/intranet-organizational-learning/25159>
24. Lekce 2: Funkce komunikace. In. *zacinajicipodnikatel.cz*. [online]. [cit. 2022-11-16].
Dostupné z:
<http://www.zacinajicipodnikatel.cz/sites/default/files/upload/ke-stazeni/komunikace/lekce2funkcekomunikace.pdf>
25. O skupině MOL. *molcesko.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-11-1]. Dostupné z:
<https://molcesko.cz/cz/o-nas/o-skupine-mol>
26. Proxemika. In. *moodle.czu.cz*. [online]. [cit. 2022-11-16]. Dostupné z:
<https://moodle.czu.cz/scorms/EPE71E/PS004/resources/23.Proxemika.htm>
27. Prvky komunikace. In. *moodle.czu.cz*. [online]. [cit. 2022-11-16]. Dostupné z:
https://moodle.czu.cz/scorms/kps/SCORM/SKR/UT/Sekce_2/resources/01_03_00_Prvky_komunikace.htm

28. Složky neverbální komunikace. In. *moodle.czu.cz*. [online]. [cit. 2022-11-16].

Dostupné z:

https://moodle.czu.cz/scorms/kps/SCORM/SKR/UT/Sekce_2/resources/03_01_Slozky_neverbalni_komunikace.htm

29. Zásady efektivní komunikace. In. *skolicistredisko.net*. Dostupné z:

<http://skolicistredisko.net/zasady-efektivni-komunikace>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

atp. a tak podobně

tzv. takzvaný

tj. to znamená

apod. a podobně

tzn. to znamená

s. r. o. společnost s ručením omezeným

IT oddělení informačních technologií

HR oddělení lidských zdrojů

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 - Schéma procesu komunikace.....</i>	<i>12</i>
---	-----------

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 - Rozložení respondentů dle divizí</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 2 - Rozložení respondentů dle věku a délky působení ve firmě</i>	<i>45</i>
<i>Tabulka 3 - Otázka č.2</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 4 - Otázka č.3 a č.5</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 5 - Otázka č. 8 a č. 9</i>	<i>51</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 - Otázka č. 5</i>	47
<i>Graf 2 - Otázka č. 4</i>	48
<i>Graf 3 - Otázka č. 6</i>	49
<i>Graf 4 - Otázka č. 7</i>	50
<i>Graf 5 - Otázka č. 11</i>	52
<i>Graf 6 - Hodnocení nástrojů interní komunikace</i>	53
<i>Graf 7 - Nedostatky v interní komunikaci</i>	54
<i>Graf 8 - Návrhy na zlepšení interní komunikace</i>	55

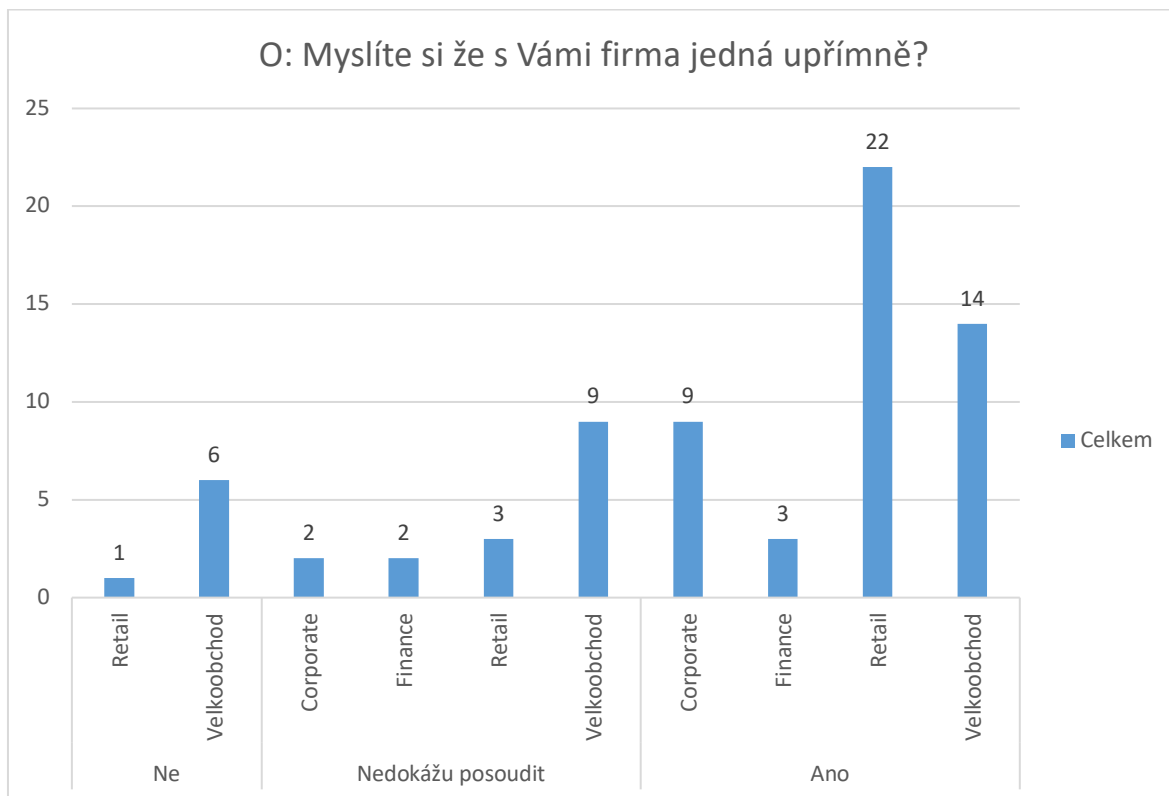
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Grafy

Příloha P II: Dotazník

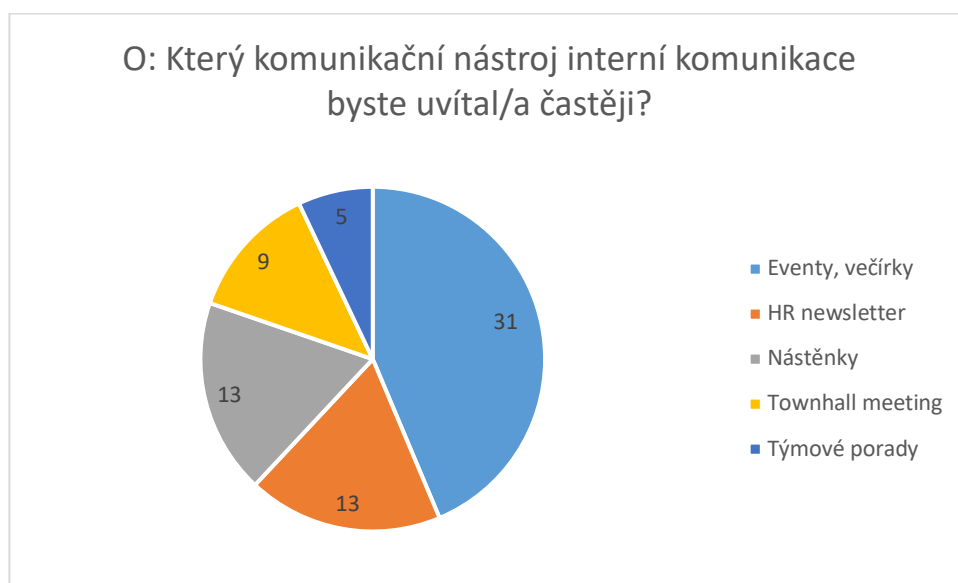
Příloha P III: Odpovědi respondentů

PŘÍLOHA P I: GRAFY



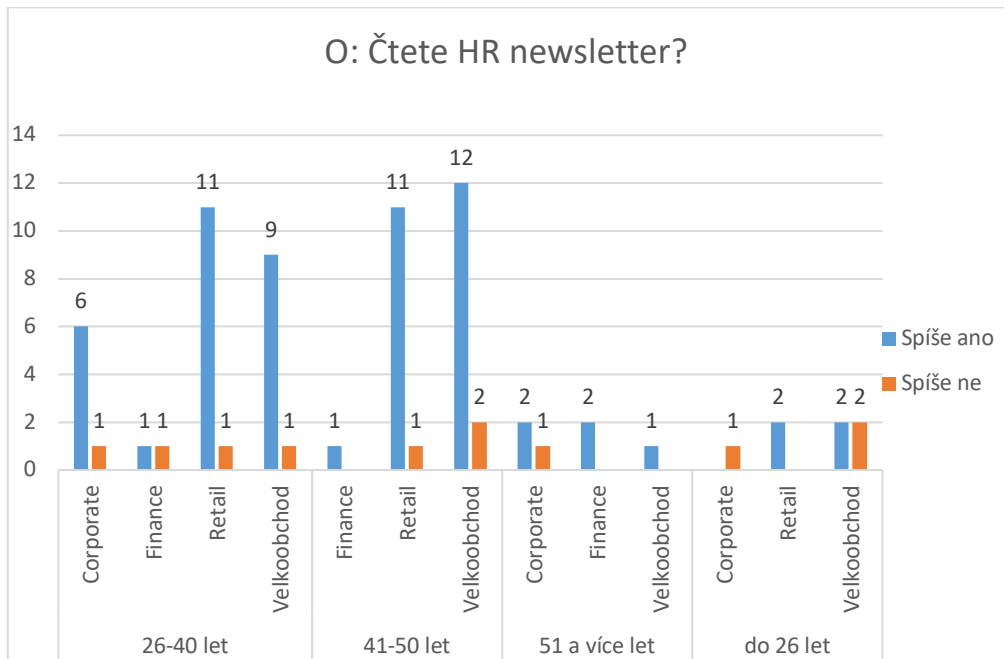
Otázka č. 11

Zdroj: Vlastní zpracování



Otázka č. 11

Zdroj: Vlastní zpracování



Otázka č. 10

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Sekce 1 z 2

Spokojenost zaměstnanců s interní komunikací ve firmě.

Dobrý den,
jmenuji se David Novák a jsem studentem oboru Marketingové komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Chtěl bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro praktickou část mé bakalářské práce "Interní komunikace ve firmě".
Všechny odpovědi jsou anonymní.
Předem děkuji za vyplnění a Váš čas.

Myslíte si, že s Vámi firma jedná upřímně? *

- Ano
- Ne
- Nedokážu posoudit

Domníváte se, že se firma chová příkladně, že to, co vyžaduje od zaměstnanců, sama dodržuje? *

- Ano
- Ne
- Nedokážu posoudit

Komunikuje s vámi vedení vašeho oddělení pravidelně (1x týdně)? *

- Ano
- Ne
- Nevím
- Nezajímá mě to

Považuji tato pravidelná setkání za dostatečné? *

- Považuji
- Nepovažuji
- Je mi to jedno

Pokud máte nějaké připomínky, reaguje na ně vedení? *

- Ano, reaguje
- Ne, nereaguje
- Nemívám žádné připomínky

Jste spokojen/a s komunikací na pracovišti v rámci řešení týmových požadavků? *

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Jsou pro vás informace, které dostáváte srozumitelné? *

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Znáte výsledky firmy za uplynulé období (půlrok, čtvrtletí, měsíc)? *

- Ano
- Částečně ano
- Neznám

Znáte organizační strukturu firmy (kdo co dělá a proč to dělá)? *

- Ano
- Ne
- Nezajímá mě to

Čtete HR newsletter? *

- Spíše ano
- Spíše ne
- Nezajímá mě to

Vyberte dva nástroje interní komunikace, pomocí kterých nejčastěji ve firmě dostáváte důležité informace. *

- Intranet
- Týmové porady
- Townhall meeting
- Vnitřní komunikace e-mailem
- HR Newsletter
- Nástěnka
- Face2face s nadřízeným

Který komunikační nástroj interní komunikace byste uvítal/a častěji? *

- HR newsletter
- Týmové porady
- Townhall meeting
- Eventy, večírky
- Nástěnky

Oznámujte (jako ve škole) úroveň jednotlivých nástrojů interní komunikace v MOL. *

	1	2	3	4	5
HR newslet...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Townhall m...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Face2face ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týmová por...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vnitřní kom...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nástěnka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teambuildi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manuály, n...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Identifikujte nedostatky v interní komunikace, pokud nějaké jsou.

Text dlouhé odpovědi

.....

Co byste navrhoval/a zlepšit ve vnitřní komunikaci? *

Text dlouhé odpovědi

.....

Po sekci 1 Pokračovat na další sekci



Sekce 2 z 2

Identifikační otázky



Popis (nepovinný)

Pohlaví *

- Muž
- Žena

Věk *

- do 26 let
- 26-40 let
- 41-50 let
- 51 a více let

Oddělení *

- Retail
- Finance
- Velkoobchod
- Corporate

Délka Vašeho působení ve firmě *

- méně než 1 rok
- 1 - 5 let
- více než 5 let

PŘÍLOHA P III: ODPOVĚDI RESPONDENTŮ

Odkaz: <https://uloz.to/file/HxDeitS7dQhz/dotaznik-bp-odpovedi-xlsx#!ZGD2AGR2ATZ3LmDkMJAzAGOyZzLkZKcbHJEloKqDoJMYFzSvBN==>