

# Projekt na podporu interní komunikace ve vybrané organizaci

Bc. Erika Barreto

---

Diplomová práce  
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Erika Barreto**  
Osobní číslo: **M21589**  
Studijní program: **N0413A050031 Management a marketing**  
Specializace: **Marketing management**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Projekt na podporu interní komunikace ve vybrané organizaci**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma interní komunikace.

#### II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu interní komunikace ve vybrané společnosti.
- Vypracujte projekt ke zlepšení současného stavu interní komunikace.
- Projekt podrobte časové a rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON, ed. *Human resource management: a contemporary approach*. 8th edition. Harlow: Pearson, 2017, 659 s. ISBN 978-12-921-1956-4.
- HOLÁ Jana a Marcel PIKHART. *Internal communication management: methods and processes*. 1st edition. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 134 s. ISBN 978-80-743-5340-6.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017, 159 s. ISBN 978-80-756-0099-8.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka *Interní komunikace je nutnost!* 1. vyd. Praha: Siria, 2016, 125 s. ISBN 978-80-906-3670-5.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jana Matošková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**  
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské 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,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Práce si klade za cíl analyzovat současný stav interní komunikace ve vybrané organizaci. Zaměřuje se na témata komunikace vedení společnosti směrem ke svým zaměstnancům, komunikace v rámci týmů, komunikace s kolegy z jiných oddělení a formu komunikace ze strany podřízených směrem k nadřízeným. Teoretická část představuje literární rešerši na dané téma a na základě toho je zpracována praktická část, která obsahuje analýzu současného za pomoci dotazníkového šetření a na základě výsledků je navržen projekt ke zlepšení současného stavu interní komunikace ve vybrané organizaci.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, Public Relations, firemní kultura

## **ABSTRACT**

The work aims to analyze the current situation of internal communication in the selected organization. The work focuses on the topics of communication by top management towards their employees, communication inside the teams, communication with colleagues from other departments and communication from subordinates to superiors. The theoretical part represents a literature research selected topic. Based on the theoretical part follow up practical part which contains an analysis of the current situation with the questionnaire and based on the results a project is proposed to improve the current situation of internal communication in the selected organization.

Keywords: communication, internal communication, Public Relations, Corporate Culture

Tímto bych chtěla poděkovat všem, kteří mě podporovali při psaní diplomové práce a po celou dobu studia. Velké poděkování patří mé vedoucí práce, která mi poskytovala všechny potřebné rady. Dále bych chtěla poděkovat kolegyni a vybrané organizaci, která mi poskytovala všechny potřebné informace. V neposlední řadě patří velké poděkování rodině a přátelům, kteří mě podporovali.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 KOMUNIKACE.....</b>	<b>12</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMU KOMUNIKACE.....	12
1.2 FUNKCE KOMUNIKACE.....	13
1.3 BARIÉRY KOMUNIKACE.....	14
1.4 ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE.....	15
<b>2 INTERNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>16</b>
2.1 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	16
2.2 PŘEDMĚT KOMUNIKACE.....	17
2.3 NÁSTROJE A KANÁLY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	18
2.3.1 Formální nástroje interní komunikace.....	19
2.3.2 Neformální nástroje interní komunikace.....	23
2.4 MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE.....	23
2.4.1 Zpětná vazba.....	24
2.5 HLAS ZAMĚSTNANCE.....	25
2.6 ORGANIZAČNÍ KULTURA.....	26
2.7 ZLEPŠENÍ EFEKTIVITY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	27
<b>3 PUBLIC RELATIONS A INTERNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>29</b>
3.2 PUBLIC RELATIONS A INTERNÍ KOMUNIKACE.....	30
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>32</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>33</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....</b>	<b>34</b>
5.1 HISTORIE ORGANIZACE.....	34
5.2 HODNOTY SPOLEČNOSTI.....	34
5.3 MISE A VIZE ORGANIZACE.....	35
5.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	36
<b>6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>38</b>
6.1 NÁSTROJE VYUŽÍVANÉ K INTERNÍ KOMUNIKACI.....	38
6.2 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	41
6.2.1 Cíl výzkumu.....	41
6.2.2 Metoda sběru dat.....	42
6.2.3 Výsledky dotazníkového šetření.....	42

6.3	SHRNUTÍ SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....	54
<b>7</b>	<b>PROJEKT KE ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI .....</b>	<b>57</b>
7.1	CÍLE PROJEKTU .....	57
7.1.1	Podstata, struktura a účel projektu .....	58
7.1.2	Přínosy projektu .....	62
7.2	FÁZE PROJEKTU .....	64
7.3	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	66
<b>8</b>	<b>NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....</b>	<b>68</b>
<b>9</b>	<b>ČASOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>71</b>
<b>10</b>	<b>RIZIKOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>74</b>
<b>11</b>	<b>SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>79</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>88</b>



## ÚVOD

Diplomová práce se zabývá tématem interní komunikace ve vybrané společnosti. Interní komunikace je nedílnou součástí každé společnosti bez ohledu na velikost, nebo počet zaměstnanců. Komunikaci je třeba se věnovat z toho důvodu, že díky ní lze předávat zaměstnancům důležité informace dostatečně dopředu a vnést je tak do dění ve společnosti. Interní komunikace neobsahuje pouze komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, ale lze do ní zařadit také komunikaci v rámci týmu, mezi kolegy navzájem nebo linii od zaměstnanců směrem k vedení společnosti. Dostatečná informovanost zaměstnanců je jedním z aspektů potřebným k vytvoření důvěry mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a dochází tak k větší spokojenosti a lepšímu výkonu práce. Zaměstnanci se cítí být zapojeni do rozhodování v organizaci.

Na teoretickou část navazuje praktická část, která má za úkol analyzovat současný stav interní komunikace ve společnosti. Představuje jednotlivé nástroje, které společnost nyní využívá a pomocí dotazníkového šetření a zapojení zaměstnanců je vyhodnocen současný stav. Současný stav je také zanalyzován na základě poskytnutých informací z oddělení lidských zdrojů a marketingu. Práce se zabývá třemi liniemi interní komunikace. První linie je komunikace vedení společnosti směrem ke svým zaměstnancům a v týmech, druhá linie obsahuje komunikace mezi kolegy a odděleními navzájem a poslední linie poukazuje na komunikaci ze strany podřízeného s nadřízeným.

Poslední část práce obsahuje projekt, který vznikl na základě zjištěných poznatků a který má za cíl po zavedení zlepšit současný stav interní komunikace. Projekt je rozdělen na tři části, předprojektovou část, projektovou část a po projektovou část. Součástí projektu je seznámení vrcholového vedení s projektem včetně liniových manažerů, zdůvodnění přínosu projektu pro společnost a přidaná hodnota jednotlivých klíčových aktivit. V rámci projektu je zpracována nákladová, časová a riziková analýza. Všechny navržené klíčové aktivity jsou v souladu se současným stavem interní komunikace a se současnou firemní kulturou společnosti. Projekt je vytvořen na jeden rok a zahrnuje nástroje, které mají za cíl zlepšit současnou interní komunikaci v organizaci společně se spokojeností zaměstnanců a na základě toho i snížit fluktuaci. Vytvořit vzájemnou důvěru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a zajistit zaměstnanům dostatečnou informovanost.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je identifikovat současný stav interní komunikace ve vybrané společnosti a na základě zjištěných poznatků navrhnout projekt na zlepšení současného stavu interní komunikace. Diplomová práce zahrnuje teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je vypracována pomocí literární rešerše z oblasti komunikace, interní komunikace a PR. Cílem teoretické části je vymezit základní pojmy, které budou navazovat na praktickou část. Rešerše obsahuje literární i internetové zdroje od tuzemských i zahraničních autorů.

Praktická část má za cíl analyzovat současný stav interní komunikace ve společnosti pomocí dotazníkového šetření, kde jsou stanoveny výzkumné otázky. Analýza současného stavu proběhla i z poskytnutých údajů a rozhovorů s oddělením lidských zdrojů a marketingu. Součástí sběru dat bylo i osobní pozorování dění ve společnosti.

Na základě zjištěných skutečností je navržen projekt ke zlepšení současného stavu interní komunikace za pomoci jednotlivých klíčových aktivit. Cíle projektu jsou stanoveny metodou SMART. Pro projekt je navržena časová, riziková a nákladová analýza.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 KOMUNIKACE

Diplomová práce na téma interní komunikace ve společnosti se zaměřuje na tři roviny, a to od vedení společnosti k zaměstnancům, mezi zaměstnanci a od zaměstnanců směrem k nadřízeným a vedení. V následujících kapitolách je pojem komunikace blíže definován.

## 1.1 Vymezení pojmu komunikace

V současné době velké množství zdrojů definuje pojem komunikace jako proudění informací z jednoho bodu k druhému, myšleno také jako ze zdroje k příjemci. Komunikaci je možno také definovat jako přenos nebo vytváření znalostí. Podle Vybírala (2009, s. 26) má slovo komunikace širší význam, a to podílení se na činnosti ve vzájemném kontaktu, a na povaze a dopadu zprávy. G. A. Miller definuje komunikaci jako proces kdy informace přechází z jednoho místa na druhé. Zanden poté definuje jako proces, jímž lidé předávají informaci, ideje, postoje a emoce jiným lidem. Pro S. L. Tubbs je komunikace proces vytváření významu mezi dvěma nebo více lidmi. (Žantovská 2015, s. 14)

Žantovská (2015, s. 13) uvádí, že žádná definice není schopna zachytit vymezení pojmu komunikace v jeho celistvosti. Uvádí, že se jedná o širokou, mnohohrstevnatou problematiku a veškeré pokusy o platnou definici vycházejí z určitého pojetí a historického vývoje. Z toho důvodu jsou zúžené a vyzdvihují pouze vybrané aspekty.

### Shannonův a Weaverův model komunikace

Jedním z modelů, kterým lze znázornit proces komunikace se nazývá Shannonův a Weaverův model představen na obrázku č.1. Znázorňuje, jakým způsobem proudí informace k místu určení.

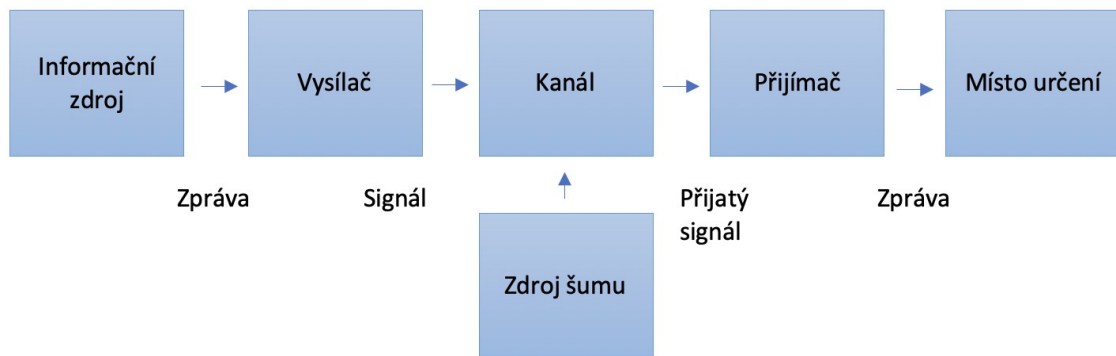
Odesílatel zakóduje myšlenku, kterou sdělí pomocí řeči, písma nebo činu. Myšlenka nabývá podoby sdělení ve chvíli, kdy je vyslána. Příjemce dekóduje sdělení pouze v případě, že ví, jak informaci dekódovat. To znamená, že mluví stejným jazykem, rozumí obrázkům apod. Nakonec poskytne odesílatel zpětnou vazbu, jakým způsobem sdělení pochopil. (© 2023 Kartmen)

Předávanou informaci může zkreslit komunikační šum.

Komunikační šum lze dělit na:

- Fyzický šum – vlastnosti vnějšího prostředí, které brání příjemci správné pochopení informace.

- Fyziologický šum – tělesné vady a vlastnosti, které brání přesnému přenosu informací.
- Psychologický šum – zaujatost se kterou začínáme konverzací.
- Sémantický šum – k tomuto šumu dochází v situaci, kdy odesílatel a příjemce hovoří jiným jazykem nebo s jiným nářečím. (© 2023 Kartmen)



Obrázek 1 Shannonův a Weaverův model (vlastní zpracování dle Kartmena)

Komunikace patří mezi nejobtížnější dovednost, která je důležitá pro efektivní činnost manažerských funkcí. Je trendem tréninku manažerských a obchodních dovedností zařadit také komunikační dovednosti. (Březinová a Holátová, 2014)

## 1.2 Funkce komunikace

Komunikace hraje důležitou roli v uspokojování sociálních požadavků jednotlivců či skupin, avšak významnější až rozhodující roli má komunikace v pracovním procesu, kdy se používá pro sdělování informací k rozhodovacímu procesu, vysvětlování úkolů, motivaci zaměstnanců, řešení problémů, určování cílů, hledání optimálních strategií, řízení týmu a poskytování zpětné vazby. (Vymětal 2008, s. 26)

Podle (Vybíral 2009, s. 32) má komunikace pět základních funkcí:

- Informovat (informativní funkce) - předat zprávu, oznámit, prohlásit, doplnit.
- Instruovat (instruktážní funkce) – navést, naučit, zasvětit.
- Přesvědčit (persuasivní funkce) – (po)změnit adresátovi názor, získat někoho na svou stranu, ovlivnit, zmanipulovat.

- Vyjednat, domluvit se (funkce vyjednávací nebo operativní) – řešit a vyřešit, dospět k dohodě.
- Pobavit (funkce zábavní) – rozveselit sebe a ostatní, rozptýlit se.

Komunikace je základním kamenem úspěšného fungování organizace. Mezi hlavní úlohy komunikace patří například utužování mezilidských vztahů, stanovení, naplnění a kontrola cílů organizace, motivace zaměstnanců. (Březinová a Holátová, 2014)

### 1.3 Bariéry komunikace

Veškeré překážky, které do procesu komunikace vstupují jsou bariéry komunikace. Dělíme je na vnitřní a vnější. (Slavík a kol., 2012, s. 131)

Vnější bariéry jsou takové, které vstupují z vnějšího prostředí a mohou tak narušit vzájemnou komunikaci nebo ji i zablokovat. Řadíme zde:

- Vyrušování další osobou;
- Obecná hladina hluku;
- Vizualní rozptylování;
- Nevhodné prostory. (Slavík a kol., 2012, s. 131)

Vnitřní bariéry komunikace si účastníci přinášejí v sobě. Představují charakteristiku jejich osobnosti, emoce, momentální psychické stavy apod. Patří sem:

- Obavy a nejistota v profesionálním výkonu;
- Rodinné starosti a problémy;
- Kulturní rozdíly a předsudky;
- Emoce;
- Rychlost komunikace, nářečí, slang;
- Neschopnost naslouchat. (Slavík a kol. 2012, s. 131)

Vnější i vnitřní komunikační bariéry lze eliminovat následujícím způsobem:

- Ujistění, že sdělení sleduje zřetelný cíl;
- Věnování dostatku času přípravě sdělení;
- Zvolení vhodného prostředí pro ústní komunikaci;
- V případě potřeby vyžádání rady;
- Předvídání dotazů příjemce;

- Využívat zpětnou vazbu pro ověření správnosti interpretace;
- Zdokonalovat své komunikační schopnosti;
- Sdělení musí být zřetelné, úplné, stručné, správné a zdvořilé;
- Nedělat příjemci to, co nechceme, aby dělal nám. (Vymětal 2008, s. 38)

#### 1.4 Zásady efektivní komunikace

Bez ohledu na typ komunikace a použití prostředku, musí komunikace splňovat základní požadavky, kterými jsou:

- Zřetelnost
- Stručnost
- Správnost
- Úplnost
- Zdvořilost (Vymětal 2008, s. 27)

Efektivní komunikace znamená schopnost komunikovat jasným a srozumitelným způsobem, díky kterému lze předejít případnému nedorozumění. Efektivní zprávě musí být přizpůsoben komunikační kanál a prostředek. Jiným způsobem probíhá vyjadřování po telefonu a jiným po e-mailu. Dále je třeba mluvit stručně a jasně. Používat co nejpřesnější slovní zásobu, která nejvíce odpovídá skutečnosti. Sdělení si nejprve připravit a vytvořit si strukturu, která bude promyšlená a s předáváním informací nespěchat, naopak se od příjemce ujistit, zda sdělení pochopil a správně mu porozuměl. (welcometothejungle.com)

Efektivní komunikace je, když publikum informace přijme. Informace je třeba přijímat, ukládat, ale také jim porozumět. Komunikace je nejučinnější, pokud je příjemce schopen informace převzít a poskytnout je další straně. Tím je ověřeno, že informace převzal, ale také dostatečně pochopil, aby je mohl předat dalšímu příjemci. (ARX Reads, s. 7)

O celkové kvalitě komunikace rozhoduje pojení verbální a neverbální komunikace. Neverbální komunikace bývá často nepřesná, verbální je naopak precizní. Správné spojení těchto dvou aspektů rozhodne o celkové kvalitě komunikace. Efektivní komunikace je verbální komunikace spojená s neverbálním sdělením (tónem hlasu, mimikou, držení těla, gesty, apod.). (Tuhovsky 2015, s. 9)

## 2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace ve společnosti je hlavní téma diplomové práce. Níže jsou definovány a blíže popsány pojmy týkající se interní komunikace mezi manažery a zaměstnanci a zaměstnanci navzájem.

Interní komunikace je klíčovou součástí firemní kultury v každé organizaci. Podporuje spolupráci mezi zaměstnanci a týmy navzájem, podporuje byznys, ovlivňuje zapojení zaměstnanců, pomáhá dosahovat společných cílů a přispívá k pohodové atmosféře na pracovišti. (© 2015-23 EDUA Group s.r.o.)

Firemní kultura a hodnoty jsou prostředky její, které organizace využívá k předání hodnot jejím zaměstnancům a trhu. (Corey 2016, s. 2) Firemní kultura je základem obchodního úspěchu. Jedná se o kombinaci ideálů, jako jsou vize a hodnoty společně s chováním, jazyky a systémy v organizaci. (Dyer, 2018 s. 25)

Klíčové důvody pro komunikaci jsou:

- Posilování firemní kultury a hodnot.
- Budování důvěry zaměstnavatele.
- Zapojení zaměstnanců.
- Poskytovat informace a vzdělání. (Corey, 2016 s. 2)

### 2.1 Cíle interní komunikace

Interní komunikace slouží primárně k předání informací zaměstnancům, případně i jako forma zpětné vazby vedení příslušné společnosti. Firemní komunikace by měla probíhat pravidelně a trvale, ale ne příliš intenzivně. Do interní komunikace zahrnujeme aktuální informace o společnosti (zaměření podnikatelské činnosti), informace zajímavé pro zaměstnance, společenské záležitosti a informace zásadního charakteru. (© 1997-2023 CzechTrade)

Prostřednictvím firemní komunikace se zaměstnanci informuje management o důležitých událostech, které se týkají fungování celé společnosti. Z druhé strany umožňuje interní komunikace zaměstnancům vyjádřit svůj názor k záležitostem, které se týkají přímo jejich zaměstnavatele či jejich činnosti. (Armstrong 2015, s. 500)



Podle Armstronga (2015, s. 500) je komunikace se zaměstnanci důležitá ze tří hlavních důvodů. První se týká změn v organizaci z pohledu pracovních podmínek, personálních procesů, pracovních postupů, technologií nebo výrobků. Zaměstnanci musí dostávat informace ohledně plánovaných změn a vyhodnocení jakým způsobem je tyto změny ovlivní. Zaměstnanci mají často odpor k jakýmkoli změnám, a to hlavně z toho důvodu, že nejsou dostatečně informováni. Druhý důležitý důvod komunikace se zaměstnanci se týká zvýšení angažovanosti zaměstnanců k organizaci z pohledu cílů a výsledků a z toho plynoucí užitek pro zaměstnance. Třetím důvodem je vytváření důvěry v organizaci, kdy organizace poskytuje zaměstnancům informace, co dělá a z jakého důvodu jsou dané činnosti či rozhodnutí realizována. Zaměstnanci musí mít pocit, že mají určitý hlas, na který je brát zřetel při rozhodování managementu. (Armstrong 2015, s. 500)

## 2.2 Předmět komunikace

Mezi předměty interní komunikace je zařazeno vše, co ovlivňuje chod podniku a výkonnost zaměstnanců. Je to například strategie podniku, průběh a výsledky projektů, personální změny až k méně důležitým informacím, jako je změna otevírací doby kantýny. Zaměstnanci musí mít pocit, že management zajímá jejich názor a jsou pro něj rovnocenným partnerem. Organizace se obsahem témat řídí vždy svou strategií a cíli. (Dvořáková 2012, s. 394)

Témata mohou být například:

- Finanční a provozní výsledky, strategie a situace na trhu. Makroekonomické ukazatele mohou být pro zaměstnance jeden z nejsilnějších motivačních prvků. Jedná se o vědomí společných cílů, a to prohlubuje spolupráci uvnitř organizace. (Dvořáková 2012, s. 394)
- Komunikace změn. Komunikace různých změn náleží do základních funkcí interní komunikace. Patří sem personální změny, reorganizace, fúze, akvizice, rozdělení kompetencí aj. U komunikace změn je důležité ji předem naplánovat a dodržovat předem daná pravidla. (Dvořáková 2012, s. 394)
- Informace z oblasti lidských zdrojů. Zde je zařazena komunikace změn interních předpisů či směrnic. Vše, co se týká zaměstnanců od provozních záležitostí až po benefity jako je stravování, parkování. (Dvořáková 2012, s. 394)

- Aktivity společnosti – marketingové informace, CSR, PR. Pravidelné seznamování s činnostmi společnosti, ale i ostatními odděleními a kolegy. Nejdůležitější bod je seznámení s novými produkty a službami. (Dvořáková 2012, s. 394)
- Komunikace projektů. V rámci projektu by zaměstnanci měli být seznámeni s definovaným cílem a průběžnými výsledky. Podniky, které dbají na interní komunikaci a uvědomují si její důležitost, mají zástupce komunikačních útvarů. Ti jsou součástí projektových týmů a dohlíží na základní sdělení i detailnější scénář krizové komunikace. (Dvořáková 2012, s. 394)

Mnoho výzkumů prokázalo (například The Study of The International Association of Business Communication), že existuje souvislost mezi interní komunikací a ziskovostí společnosti. Lepší ziskovosti dosahovaly společnosti, které měly jasně danou komunikační strategii než společnosti, které ji strukturovanou neměly. (Holá a Pikhart 2020, s. 101)

Komunikace má zásadní vliv na prosperitu a stabilitu společnosti. Efektivní komunikační strategie podporuje zapojení zaměstnanců, zlepšuje jejich produktivitu a motivuje je k dosahování lepší výkonnosti. To následně vede ke snížení fluktuace zaměstnanců. (Holá a Pikhart 2020, s. 101)

### 2.3 Nástroje a kanály interní komunikace

Každá společnost cílí na co nejefektivnější komunikaci, protože jí stojí náklady. Zvolené komunikační kanály musí fungovat plynule a cílit na správné cílové skupiny zaměstnanců. U volby kanálů je třeba brát v potaz, zda je zvolený kanál vhodný pro cílovou skupinu, zda vyhovuje jejich požadavkům, mentalitě a technickým možnostem. (Kovaříková 2016, s. 50)

Komunikačních kanálů existuje celá řada. Dělí se dle toho, zda je organizuje firma nebo vznikají samostatně, na formální a neformální. (Kovaříková 2016, s. 50)

Interní komunikace je základní komunikace ve všech organizacích a často bývá podceňovaná. Nejvíce využívané nástroje na interní komunikaci jsou:

- Elektronická komunikace – e-maily, newslettery, sociální sítě, intranet.
- Eventy – firemní večírky, oslavy, teambuildingy, společné snídaně
- Firemní média – časopisy, brožury, letáky.

- Face-to-face setkání – rozhovory, meetingy, přání k narozeninám. (Hejlová 2015, s. 564)

### **2.3.1 Formální nástroje interní komunikace**

Formální nástroje komunikace jsou výsledkem aktivity společnosti. Jejich prostřednictvím lze zaměstnancům předat potřebné informace, ale i další sdělení, které chce organizace svým zaměstnancům předat. Tyto informace se mohou týkat firemních plánů, vizí nebo přímo organizace práce. Dle druhu média můžeme rozlišit na tištěnou podobu, digitální či osobní. (Kovaříková, 2016 s. 50)

Mezi formální nástroje se řadí například letáky, plakáty, firemní časopisy, manuály nebo nástěnky. Elektronické nástroje jsou intranet, firemní sociální síť, e-maily, telefon, newsletter, firemní rozhlas nebo video a osobní kontakt zajišťují porady, brífinky, teambuildingy nebo komunikace tváří v tvář.

#### **Letáky, plakáty**

Letáky a plakáty slouží k organizačnímu informování nebo pokynům. Jejich distribuce je formou jednotlivých nástěnek nebo přímo do rukou zaměstnancům. V praxi si zaměstnanci všimají letáků a plakátů na místech, kde tráví větší množství času např. jídelna, toaleta a věnují tak obsahu pozornost. (Kovaříková, 2016 s. 51)

#### **Firemní časopis, bulletiny**

Časopis nebo bulletin si zaměstnanci mohou číst v době, kdy na to mají klid. Jejich obsah může přinášet koncepčnější nebo závažnější informace. Nevýhoda časopisů a bulletinů je, že se předpokládají obvykle vyšší náklady a nároky na technické zabezpečení, společně i s personálním zabezpečením produkce. Vzhledem k rozvoji digitálních kanálů, tato forma upadá a manažerům se zdá tento prostředek příliš nákladný. Při tvorbě časopisu je třeba dbát na to, aby obsah bavil a nebyl příliš nudný. Měl by obsahovat informace, které budou pro zaměstnance zcela nové a nemají k nim nikde jinde přístup. Motivací při jejich odběru může být zapojení zaměstnanců do článků a fotografií. (Kovaříková, 2016 s. 51)

#### **Manuály, pracovní postupy**

Mezi tištěné kanály jsou zařazeny i různé materiály, které slouží zaměstnancům přímo při jejich práci. Radíme zde pracovní postupy, organizační či pracovní manuály, směrnice / vnitřní předpisy, návod k obsluze používaného zařízení, popisy pracovních pozic a další.

I tyto formy, které bývají formalizované a nudné, se mohou stát zajímavými a společnost v nich může projevit kreativní myšlení interní komunikace. Záleží na firemní kultuře a vedení, zda zábavnější formu dovolí. Ale pokud budou tyto informace předávány zábavnou formou, zaměstnanci budou radši a více to ocení. (Kovaříková, 2016, s. 51)

### **Nástěnky**

Nástěnky jsou nejznámějším prostředkem k poskytování informací, ale zároveň mohou být snadno přeplněny nadbytečnými informacemi. Její obsah tak musí být pravidelně kontrolován a aktualizován. Může také docházet k poskytování nerelevantních a nepovolených oznámení. (Armstrong, 2015 s. 503)

### **Intranet**

Intranet znamená v organizaci interní počítačovou síť. Intranet má k dispozici velké množství funkcí a zaměstnanci se tak také mohou do komunikace zapojit. Nabízí vizuální zobrazení údajů o plnění nebo ukazatelů výkonu. Zaměstnanci mohou být dotazováni na určité otázky nebo být součástí prováděného průzkumu. Výhodou intranetové komunikace je rychlé předání informací velkému množství zaměstnanců. (Armstrong 2015, s. 503)

Intranet má velký význam pro firmy, kde jsou zaměstnanci rozptýleni na více pobočkách, pro obchodní zástupce v terénu nebo zaměstnance pracující z domova. Pro ty je intranet nezastupitelným zdrojem informací, které se mohou k zaměstnancům dostat online a zajistí jejich informovanost a propojení s centrálou. Naopak intranet nemá takovou funkci ve výrobních halách, kde se například výrobní dělníci nedostanou k počítači vůbec, nebo jen dobrovolně o přestávkách. (Kovaříková 2016, s. 52)

### **Firemní sociální síť**

Firemní sociální síť má dva pohledy. Jedním z nich je pohled interních komunikátorů, pro které je to spolehlivá a rychlá forma předání informací. Pro manažery je to obava, že si zaměstnanci zahájí sdílení vlastního obsahu nebo budou na firemní sociální síti trávit příliš mnoho času, a tedy je manažeři nebudou mít pod kontrolou.

Pozitivní stránka sociálních sítí jsou technické možnosti úložiště obsahu, ale také sociálního prostředí, kdy mají zaměstnanci možnost networkingu, zvýší jejich angažovanost a sepětí s firmou i mezi zaměstnanci navzájem. (Kovaříková 2016, s. 53)

### **E-maily**

E-maily jsou stejně jako další digitální nástroje určené pracovníkům, kteří mají přístup k počítači. V současné době je to nezbytná součást každého pracovníka. Problém nasává ve chvíli, kdy jsou zaměstnanci e-maily natolik zahlceni, že nestíhají třídít či rozlišovat, který je důležitý a který není. Důležité informace tak mohou jednoduše přehlédnout. Pomocí e-mailové komunikace nelze zabránit nevhodné formulaci, kterou adresát pochopí jinak než při osobním kontaktu. Možnost, jak předejít nepochopení, je omezení rozesílání e-mailů a podpora osobního kontaktu. (Kovaříková 2016, s. 53)

### **Telefonování**

Telefonování je využívána jako jedna z nejčastějších forem komunikace. Pomocí chytrých telefonů se lze účastnit konferenčních hovorů s kolegy po celé zemi. Tato forma komunikace je na pomezí digitální a osobní komunikace. Nevýhodou telefonních hovorů je pro spoustu lidí nahrazování osobního kontaktu. Tento typ komunikace slouží primárně k operativnímu předání informací. (Kovaříková 2016, s. 54)

### **Firemní newsletter**

Firemní newsletter musí obsahovat adekvátní množství informací. Pokud bude obsahovat příliš velké množství, hrozí, že ho nikdo nebude číst. Newsletter by měl sloužit k upoutání pozornosti zaměstnance na hlavní události, které se staly nebo se plánují. Současně by měl newsletter umožňovat provazbu na intranet, kde si mohou přečíst detailnější informace. Newsletter by měl být stručný, krátký, ale zábavný. Za pomoci grafiky a interakce by měl upoutat pozornost. (Kovaříková 2016, s. 54)

### **Firemní rozhlas a televize**

Firemní rozhlas a televize jsou média, která jsou využívána především ve větších společnostech. Jejich provoz je poměrně nákladný a náročný, ale pokud je po vyhodnocení efektivní a osloví velké množství zaměstnanců, působí na interní komunikaci velmi pozitivně. Na určitých místech ve firmě např. u recepce, na pobočkách apod., se nachází plazmová televize, která promítá aktuální prezentaci ohledně firemních akcí nebo školení. (Kovaříková 2016, s. 54)

### **Video**

Při příležitosti celofiremního setkání, školení, konference nebo jakéhokoli firemního eventu lze natočit a sestříhat video, které je rozesláno mezi zaměstnance pomocí intranetu nebo

sociální sítě. Video slouží k seznámení zaměstnanců navzájem a mohou být součástí akce alespoň pomocí videa. (Kovaříková 2016, s. 55)

### **Porady**

Porady jsou brány jako praktická setkání, kdy mohou zaměstnanci napřímo pokládat dotazy svým manažerům a ti předat informace z boardu nebo školení. Slouží jako setkání členů v týmu a přinese nové úkoly nebo zajistí týmovou interakci. Pokud je porada správně vedena, patří mezi nejúčinnější nástroje interní komunikace. (Kovaříková 2016, s. 56)

### **Týmový brífink**

Týmový brífink má za cíl překonat omezený prostor pro komunikaci v rámci jednotlivců nebo společných odděleních. Slouží k zapojení a setkání všech zaměstnanců ve společnosti tváří v tvář za účelem prezentace a projednání informací. (Armstrong 2015, s. 504)

### **Komunikace tváří v tvář**

Komunikace tváří v tvář je nejběžnější, ale také nejproblematictější forma komunikace. Kvalitní podání závisí na schopnostech manažerů nebo vedoucích týmů a jejich ochotě komunikovat. Informace mohou být zkreslené nebo neúplné. Komunikace tváří v tvář je nezbytná a nevyhnutelná, ale v případě sdělování důležitých informací by neměla být jediným způsobem jejich předání. (Armstrong 2015, s. 504)

### **Teambuilding**

Teambuilding slouží ke stmelení kolektivu. Uvědomění si, že členové týmu tvoří jeden celek a měli by spolu bez problému spolupracovat a společně dosahovat stanovené cíle. Teambuildingu se účastní jednotlivé týmy, které se setkají na různých místech, například v přírodě mimo území firmy a věnují se relaxačním nebo sportovním aktivitám. Teambuildingem lze nazvat i společnou návštěvu kulturního zařízení nebo večerní posezení. Hlavním cílem je setkání zaměstnanců. Aktivity mimo pracovní prostředí přispívají k poznání kolegů z jiného pohledu. Je potřeba myslet na to, že tyto aktivity mohou mít jak pozitivní, tak negativní vliv. Někteří až při takových situacích projeví své nedokonalosti a slabé stránky chování. Se všemi možnostmi je potřeba počítat, proto plánování aktivit musí být tomuto přizpůsobeno. Zaměstnanci by měli mít na teambuilding pozitivní vzpomínky. (Kovaříková 2016, s. 56)

### 2.3.2 Neformální nástroje interní komunikace

Neformální nástroje interní komunikace se od těch formálních odlišují ve způsobu organizace. Formální nástroje jsou organizované společností a neformální společnost neorganizuje. Jedná se o nástroje, které fungují spontánně, na základě mezilidské komunikace mezi kolegy. (Kovaříková 2016, s. 59)

Mezi neformální nástroje je možné zařadit osobní setkání zaměstnanců, které si zorganizují sami, jak na pracovišti, tak mimo pracoviště. Souvisí například s oslavou narozenin, účasti na sportovní akci nebo návštěva kulturních akcí. (Kovaříková 2016, s. 59)

Další neformální nástroje jsou tištěné nebo digitální kanály, v podobě osobních telefonátů, SMS zpráv či videí sdílenými mezi kolegy. (Kovaříková 2016, s. 59)

## 2.4 Manažerská komunikace

Manažerská komunikace se týká interakce mezi manažery a jejich podřízenými v rámci organizace. Je žádoucí, aby manažeři komunikovali se členy svého týmu a aby byla zajištěna maximální produktivita a klid na pracovišti. Komunikace manažerů s podřízenými probíhá dvěma způsoby. Prvním je komunikace směrem dolů – od manažerů k zaměstnancům a druhý způsob je směrem nahoru – od zaměstnanců k manažerům. (© 2022 Management Study Guide)

Komunikace je důležitou součástí manažerské práce. Odráží se v plánování, rozhodování, kontrole, organizování, a především řízení výkonu a vedení podřízených pracovníků. Zmíněné procesy selhávají právě především z důvodu nefungující komunikace. V zájmu organizace je poskytnutí manažerům žádoucí komunikační kompetence, jelikož je práce s informacemi neoddelitelnou součástí jejich práce. Manažer je hlavní spojka mezi managementem a pracovníky, které má ve svém týmu. Svému týmu sděluje strategii, cíle a úkoly. Managementu naopak prezentuje výsledky svého týmu. Mezi další prvky komunikace manažerů patří zajištění komunikace uvnitř týmu, mezi jednotlivými odděleními, dodavateli a v rámci celé firmy. Manažer na základě komunikace řídí konkrétní pracovníky: zadává jim práci, kontroluje, vyhodnocuje a poskytuje zpětnou vazbu. Ovlivňuje zaměstnance a jeho postoj k pracovnímu prostředí, jeho chování, především vlastní příkladem. Funkce manažera je reprezentace svého týmu a jeho postojem a chováním se vytváří image firmy. (Holá 2017, s. 43)

Manažer se odlišuje od ostatních pracovníků zodpovědností a kompetencemi. Aby byla manažerská komunikace efektivní měly by být uplatňovány následující principy pro spolupráci s pracovníky: partnerství, vzájemná prospěšnost, spravedlivost, otevřenost, morální autorita. (Holá 2017, s. 43)

Podle Holé (2017, s. 44) by měly by být dodrženy následující zásady:

- Manažeři mohou přesvědčovat ostatní pouze v případě, že jsou sami o skutečnosti přesvědčeni.
- Manažer je zodpovědný za veškerou svou komunikaci, a stejně tak za výsledky svého týmu.
- Manažer má ve své funkci vyšší kompetence, proto se v komunikaci musí přizpůsobit.
- Vedení musí poskytovat aktuální a pravdivé informace.
- Vedení by mělo být připraveno k otevřené diskuzi, objasnění svých rozhodnutí a ke konstruktivní kritice.

Mezi nejdůležitější komunikační schopnosti manažerů by měla patřit asertivita a empatie. Další předpoklady by měli být: Schopnost soustředit se, naslouchat a porozumět druhému, srozumitelnost, pozitivní energie a soulad řeči těla, schopnost postupovat podle cíle a jednotného zájmu, schopnost odosobnění, používání objektivních norem a argumentů, schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu. (Holá 2017, s. 54)

#### **2.4.1 Zpětná vazba**

Zpětná vazba patří k nejdůležitějším předpokladům výkonnosti zaměstnance. Jedním z častých důvodů, proč zaměstnanci neplní své úkoly tak, jak nadřízený očekává, je nedostatečná nebo nesprávně sdělená zpětná vazba od nadřízeného. Mohou se domnívat, že úkoly plní správně, ale ve skutečnosti tomu tak není. Zpětná vazba je i faktorem motivace. (Urban, 2012 s. 60)

Zpětná vazba ve smyslu ověření správnosti nastaveného systému, navazuje na výkon práce a měla by vycházet z kontroly práce. Musí následovat hned po předvedení výkonu a musí být co nejkonkrétnější. Druhy zpětné vazby jsou pozitivní a negativní. (Depoo 2021, s. 52)



Poskytnutí adekvátní a aktuální zpětné vazby je jeden z motivačních faktorů na pracovišti. Zpětná vazba může být formální, ale i neformální. Zhodnocení práce pracovníka a jeho vynaloženého úsilí je významně motivující. Jedná se o přímou reakci nadřízeného pracovníka k jeho podřízenému. V opačném případě neposkytování zpětné vazby může vést zaměstnance ke snížení motivace až k demotivaci, že je jeho práce přehlížena. Poskytnutí zpětné vazby je jedna z důležitých činností manažera. (Depoo 2021, s. 52)

Pozitivní i negativní zpětná vazba je stejně důležitá. Na základě toho, může pracovník cítit zájem o svou osobu a nejen, že to zvýší jeho motivaci, ale také bude více loajální a upevní si vztah k organizaci. Pokud je zpětná vazba pozitivní, zaměstnanec ví, že pracuje, jak si zaměstnavatel představuje. Negativní zpětná vazba musí být konstruktivní. Ta vzbudí v pracovníkovi pocit motivace a snahy rozvíjet svůj potenciál a zdokonalovat svůj pracovní výkon. (Depoo 2021, s. 52)

Při poskytování zpětné vazby hraje důležitou roli způsob jejího sdělení. Pozitivní zpětná vazba by měla být poskytnuta před celým týmem a negativní jen v soukromí mezi čtyřma očima. Hlavní je, aby poskytovaná zpětná vazba byla vnímána jako spravedlivá. Způsob by měl být v souladu s nastavenou komunikací v organizaci a firemní kulturou jak vzestupně, tak sestupně. Vzestupná komunikace od podřízených směrem k vedení je vnímána jako možnost projevit své názory a myšlenky. (Depoo 2021, s. 52)

## 2.5 Hlas zaměstnance

Forma komunikace, která umožňuje zaměstnanci vyjádřit svůj názor nebo podílet se na rozhodování v organizaci v rámci své pozice, je definována jako hlas zaměstnance. (Beardwell & Thompson 2017, s. 344)

Hlas zaměstnance znamená, že se zaměstnanci mají možnost vyjadřovat ke skutečnostem, které se jich týkají. Vedení společnosti jim dá možnost o těchto záležitostech spolurozhodovat. (Armstrong 2015, s. 495)

Hlas zaměstnance pracovníkům umožňuje ovlivňovat dění v práci a zahrnuje procesy zapojení nebo řešení problémů. Slouží ke komunikaci zdola nahoru. Tento proces poskytuje zaměstnancům příležitost k projevení nespokojenosti, sdělování připomínek nebo vyjadřování stížností. (Armstrong 2015, s. 495)

Hlas zaměstnance je definován tak, že dává lidem příležitost vyjádřit myšlenky, obavy a pohledy beze strachu ze sociálních nebo pracovních důsledků. To znamená, že zaměstnanci mají možnost ovlivňovat rozhodnutí v práci prostřednictvím své zpětné vazby. Mít vliv znamená, že vedoucí jednají na základě dialogu se zaměstnanci. (© 2023 Achievers Solutions Inc.)

## 2.6 Organizační kultura

Firemní komunikace spojená s firemní kulturou vytváří firemní identitu. Nejvýznamnějším prostředkem firemní kultury jsou včasné přesné a relevantní informace sdělované zaměstnancům. (silnepracoviste.cz)

Pravidelná komunikace posiluje firemní kulturu a hodnoty a podporuje transparentnost na pracovišti. Komunikace umožňuje zaměstnanci sdělit své otázky nebo obavy. Když se zaměstnanci cítí oceňováni a jsou v souladu s vizí své společnosti, projeví se to ve výkonu zaměstnance a lze tím docílit výhodnou pozici na trhu práce. (© 2023 PublicRelay)

Organizační kultura představuje sdílení základních předpokladů hodnot a norem, které vychází ze skupinového poznání, řešení problémů a adaptaci na vnější a vnitřní prostředí. Zmiňovanou kulturu vytváří členové organizace, kdy se stane normou a následně členy organizace vede. Noví zaměstnanci by tak nastavenou kulturu měli přijmout, pochopit a ztotožnit se s ní. (Depoo 2021, s. 53)

Kultura organizace souvisí se vším, co se ve společnosti děje. Ovlivňuje způsob chování lidí a musí být považována za faktor, který ovlivňuje vytváření rozvoje organizace a politiku v řízení lidských zdrojů. Kultura představuje hodnoty a normy. Hodnoty vyjadřují důležité vlastnosti a způsob chování lidí a normy nepsaná pravidla tohoto chování. (Armstrong 2015, s. 164)

Pokud je kultura v organizaci dobře nastavena, má za úkol vytvářet vhodné pracovní prostředí, které motivuje zaměstnance, pobízí je k vyšším výkonům, k většímu zapojení apod. Kultura také ovlivňuje zaměstnanecké chování a jednání v organizaci. Do této oblasti lze zahrnout všechny elementy organizace, které jsou hodnoty, postoje, normy, přesvědčení, modely chování, morální hodnoty, způsoby komunikace, rituály, symboly, znalosti a technologie. Organizační kultura by měla odrážet přesvědčení a hodnoty, které daná organizace zastává a měli by se dle ní řídit, jak samotní zaměstnanci, tak hlavně manažeři a

vedení. Jedná se o vnitřní hodnoty, které posilují dosažení cíle. V otevřené a kreativní organizační struktuře by mělo být podporováno vzdělání, a dále inovativnosti a otevřený vztah k myšlenkám zaměstnanců. (Depoo 2021, s. 53)

Organizační kultura představuje, jak se společnost staví k následujícím oblastem:

- Individuální autonomie – nastavení míry odpovědnosti, uplatnění poznatků od zaměstnanců, jejich iniciativa a nezávislost.
- Předpisy a kontrola – jakým způsobem a v jaké míře budou ve společnosti uplatňovány předpisy a pravidla, jakou formou bude probíhat kontrola a dohled nad pracovním chováním ze strany vedoucích pracovníků.
- Podpora – tato oblast se zabývá mírou podpory vedoucích pracovníků k jejich podřízeným.
- Identita – má za úkol identifikovat, jakým způsobem se zaměstnanci ztotožnili s místní kulturou.
- Výkon a odměna – nastavuje odměňovací systém pracovníků vzhledem k jejich výkonu.
- Tolerance vůči konfliktům – slouží k nastavení řešení konfliktů na pracovišti, následný způsob jejich řešení a otevřenost k odlišným názorům a postojům.
- Tolerance rizika – nastavuje míru rizika pracovníkům při volbě variant inovativnosti. (Depoo 2021, s. 53)

Mezi organizační kulturu mohou být zařazeny jak pozitivní hodnoty jako důvěra, kreativita, blahobyt nebo otevřená komunikace, tak to mohou být i limitující hodnoty jako byrokracie, obviňování nebo neuspořádanost systému. Limitující hodnoty mohou mít negativní dopad na lidi a celou organizaci. (2011-2023 Cultural Design Group)

## 2.7 Zlepšení efektivity interní komunikace

Jakákoliv navrhovaná změna ke zlepšení interní komunikace musí být podporována ze strany vrcholového vedení a je zapotřebí velká míra trpělivosti. Vedení společnosti musí být hlavní příkladem ve změně komunikace. (Holá a Pikhart 2013, s. 97)

Všechny nové prostředky, které mají být navrženy musí být praktické a dosažitelné s viditelnou podporou managementu, tzn. společnost musí zaměstnance připravit na

implementaci změn. (Holá a Pikhart 2013, s. 97) Tabulka 1 ukazuje základní příklady zlepšení:

Tabulka 1 Zlepšení interní komunikace (vlastní zpracování, Holá a Pikhart 2013 s. 98)

<b>Prvek interní komunikace</b>	<b>Návrh na zlepšení interní komunikace</b>
<b>Jasně definovaná firemní strategie a komunikační strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definovaná a aktualizovaná komunikační strategie</li> <li>• zveřejnění na intranetu a dalších médiích</li> </ul>
<b>Manažerské týmy a jejich zodpovědnost za komunikaci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• předání informací z jednání</li> <li>• vzájemná zpětná vazba</li> <li>• budování vzájemného respektu</li> </ul>
<b>Efektivní interní marketing, především interní PR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pravidelná setkání</li> <li>• formální a neformální setkání</li> <li>• použití intranetu, e-mailu, newsletteru a dalších médií</li> </ul>

Další ukazatel, který lze sledovat je fluktuace zaměstnanců. Interní komunikace ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, protože díky komunikaci si mohou připadat loajálnější a spokojenější. S tím souvisí, že ztráta zaměstnance a získávání nového stojí čas a peníze. Je důležité sledovat fluktuaci zaměstnanců a identifikovat příčinu jejího kolísání, aby se předešlo ztrátám a došlo ke zlepšení pracovních podmínek. Manažeři by se měli zajímat z jakého důvodu jejich zaměstnanci chtějí společnost opustit. Toto lze docílit pouze při otevřené komunikaci manažerů a jejich týmů. (Holá a Pikhart 2013, s. 101)

Komunikace ovlivňuje pracovní výkon a chování, proto je potřeba tyto ukazatele změny chování u zaměstnanců sledovat. K posouzení úspěšnosti komunikace případně jejímu zlepšení může sloužit marketingový výzkum. (Holá a Pikhart 2013, s. 101)

### 3 PUBLIC RELATIONS A INTERNÍ KOMUNIKACE

Public relations je součástí interní komunikace. Jedná se o způsob, jakým probíhá předávání informací stakeholderům, tedy zaměstnancům. Komunikační strategií se rozumí souhrn základních cílů a prostředků komunikace k jejich dosažení. (Hejlová 2015, s. 315)

Public relations je funkce managementu, které pomáhá založit a udržovat oboustrannou komunikaci, přijetí a spolupráci mezi organizací a jejím publikem. PR využívá výzkumů a komunikačních technik jako své základní nástroje. (Hejlová 2015, s. 315)

PR jsou řídicí činností, které zakládají a udržují vzájemnou komunikaci mezi organizací a jejími cílovými skupinami. Součástí je řízení problémů a záležitostí a pomoc managementu v informovanosti. Součástí definice je kladení důrazu na povinnosti sloužit veřejnému zájmu, držet krok s probíhajícími změnami a efektivně je využívat. (Kopecký 2013, s. 39)

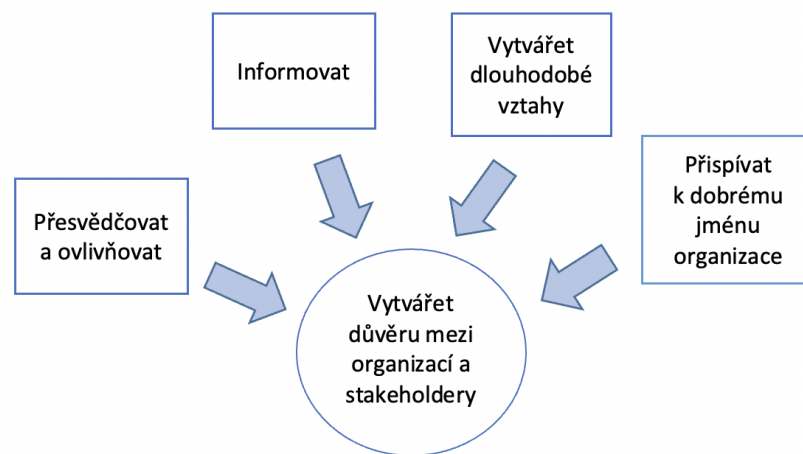
Na komunikační strategii firmy navazuje PR, které zahrnuje celou komunikaci se všemi partnery. Podle Holé (2017, s. 30) vychází komunikační strategie ze strategie organizace a je prostředkem pro její naplnění. Je potřeba vymezit s kým, za jakým účelem a jakým způsobem chce společnost komunikovat a doplnit to o nástroje, které k tomu bude využívat.

Dobře promyšlený interní komunikační PR program udržuje zaměstnance dlouhodobě angažované. Jak často zaměstnanci nastupují do společnosti, rychle se cítí nevyslyšeni a nedocení a s velkou pravděpodobností s takovým přístupem do pár let odejdou. Když jsou zaměstnanci informováni, jsou produktivnější, poskytují lepší služby zákazníkům, přicházejí s více nápady a je pravděpodobnější, že budou chtít pro firmu nadále pracovat. (© 2023 PR Superstar)

Interní komunikace v PR je důležitá, protože udržuje týmy organizované, zajišťuje konzistenci napříč společností a snižuje stres, který mohou zaměstnanci způsobit zmatek nebo nesprávná komunikace. Ve skutečnosti mohou metody interní komunikace snížit stres a fluktuaci zaměstnanců a zvýšit motivaci. (© 2023 PublicRelay)

Vzhledem k tomu, že komunikace ovlivňuje pocit na pracovišti a zkušenosti zaměstnanců, její účinky se přesouvají do interakcí s klienty. (© 2023 PublicRelay)

### 3.1 Cíle public relations



Obrázek 2 Cíle PR (vlastní zpracování, Hejlová 2015, s. 348)

V souvislosti s rozmachem digitální komunikace a snižováním role masových médií, jsou v PR zdůrazněny role stakeholderů (zainteresovaných osob) v komunikaci. Právě oni rozhodují o celkovém úspěchu či neúspěchu firmy na trhu nebo ve společnosti. Nejdůležitější roli v PR hraje vytvoření vzájemného vztahu důvěry a legitimizace činnosti organizace viz Obrázek č. 2. (Hejlová 2015, s. 348)

PR je podle Hejlové (2015, s. 360) rozdělena do dvou cílových skupin:

- Externí PR – směrem k veřejnosti (investoři, klienti, média, odborná veřejnost apod.)
- Interní PR – směrem k zaměstnancům

### 3.2 Public relations a interní komunikace

Nejčastější forma interní komunikace především u českých firem je interní PR. Jedná se o velmi důležitý prvek interní komunikace, který má za úkol zvýšit angažovanost zaměstnanců při dosahování strategických cílů společnosti. Úlohou interního PR je také formování názorů a ovlivňování postojů pracovníků. Zaměstnanci si mohou nést předsudky a nedůvěru společnosti z minulosti. Dílčí cíle spočívají v informovanosti, ovlivňování postojů, vlastních názorů a v udržení vztahů. Další sledovaný cíl je mimo jiné volba efektivního informačního zdroje pro šíření zpráv o organizaci. (Holá 2017, s. 30)

Většina prostředků, které se používají k vnější komunikaci by měly být používány i k vnitřní. Jedině tak firma docílí kooperace všech aktivit. Je důležité, aby zákazníci i zaměstnanci vnímali firmu stejně pozitivně. (Holá 2017, s. 30)

V interní PR oblasti vedení musí začít od informovanosti a pokračovat k budování otevřené oboustranné komunikaci zaměstnanců, kteří mají zájem spolupracovat. Informace musí být jednoznačné a především pravdivé, aby se předešlo šíření negativních zpráv, pochybnostem a dezinformacím. V komunikaci je potřeba pracovat s pozitivními informacemi k posílení pozitivní image společnosti. Otevřená informovanost je základem k vytvoření důvěry mezi zaměstnanci a vytvoření příznivé atmosféry. Motivaci zaměstnanců tvoří pocit, že mohou poskytovat vedení zpětnou vazbu a na jejich názor je brán zřetel, pocit že o ně firma stojí a jejich spolupráce je oboustranná. Na základě toho zaměstnanci cítí důvěru a jsou ochotni pracovat více a lépe v zájmu společnosti a firemní kultury. (Holá 2017, s. 30)

Při tvorbě interní komunikace je také zapotřebí její analýza, díky které získá výchozí body, podle které může určit strategii. Dále je zapotřebí analýza z důvodu, zda jsou vynaložené aktivity přínosné a dosahují žádoucího cíle. Slouží jako zpětná vazba, co je pro zaměstnance důležité k jejich motivaci a kde vidí nedostatky. Je potřeba zaměstnancům naslouchat a diskutovat s nimi. (Holá 2017, s. 31)

Interní komunikaci se věnují spíše interní oddělení než PR agentury. U menších firem tato komunikace vychází přirozeně z jejího vedení a je spíše neformální. U velkých firem a nadnárodních korporací je interní komunikace složitá oblast, kde je potřeba brát ohled na důležité faktory, především kulturní odlišnosti. (Hejlová 2015, s. 564)

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem teoretické části byla literární rešerše z oblasti interní komunikace, na kterou bude navazovat analytická a projektová část práce.

První kapitola se věnuje představení pojmu komunikace a všemu, co je spojené s její problematikou, její funkce, vnitřní a vnější bariéry a komunikační zásady.

Druhá kapitola se věnuje samotné interní komunikaci ve společnosti. Jsou zde zmíněny její hlavní cíle a předmět čím se ve skutečnosti zabývá. Obsáhlá pasáž teoretické části se věnuje nástrojům a kanálům interní komunikace, které se dělí na formální a neformální. Tyto nástroje a kanály jsou zde podrobněji popsány a vysvětleny. Kapitola manažerské komunikace představuje, jakým způsobem jsou v interní komunikaci zapojené manažerské pozice a jaká je v tomto procesu jejich role. Manažeři musí mít schopnosti a dovednosti řídit tým a umět se zaměstnanci komunikovat tak, aby to působilo přirozeně a zaměstnanci se cítili příjemně. Součástí manažerské komunikace je poskytování zpětné vazby. Zpětná vazba by měla být poskytována zaměstnancům od jejich manažerů na pravidelné bázi za jejich odvedenou práci. Zpětná vazba může být jak pozitivní, tak negativní, zaměstnanci si cení obou forem. Zpětná vazba by měla fungovat i směrem zespoda nahoru, kdy by manažeři měli naslouchat svým podřízeným, dbát na jejich připomínky a poznatky a jistým způsobem je šířit dál k vedení. Organizační kultura je součástí firemní kultury společnosti. Zaměstnanec by se měl s kulturou ztotožnit již od začátku a nejlépe ji mít v sobě ještě před nástupem do firmy.

Třetí kapitola se věnuje interní komunikaci jako formě Public Relations. PR nebývá ve společnostech jen externí, ale také by mělo působit interně ke svým zaměstnancům a brát je jako své zákazníky. Poskytovat jim potřebné informace k výkonu své činnosti, ale také je informovat o dění mimo jejich kanceláře a oddělení. Vytváří to v nich pocit důvěry a otevřenosti a má to vliv na jejich motivaci při jejich pracovním výkonu.

Na základě teoretických poznatků bude analyzován současný stav interní komunikace ve společnosti a navržen projekt, který bude sloužit ke zlepšení současného stavu interní komunikace.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Analyzovaná společnost je finanční instituce působící na českém bankovním trhu téměř 26 let. Její hlavní předmět podnikání je přijímání vkladů od svých klientů a poskytování úvěrů svým klientům. Mezi klienty analyzované společnosti patří především privátní (fyzické) osoby a korporátní subjekty (právnícké osoby). Soukromým (fyzickým) osobám jsou poskytovány především vkladové a spořicí produkty, které zajišťují mimořádné zhodnocení úspor a dále též například možnost investic do kapitálových produktů analyzované společnosti. Podnikatelům a firmám nabízí společnost především úvěrové produkty, u kterých dbají na konkurenční výhodu, rychlost vyřízení a individuální přístup. Organizace vyniká především kvalitou jejich služeb, osobním přístupem a zajímavými podmínkami nabízených produktů. Přístup je založen na upřímném zájmu o potřeby klienta, vstřícném řešení jeho požadavků, dlouhodobá spolupráce a nadprůměrných podmínkách. Je zde kladen důraz na prohlubování vztahů s klienty pomocí pravidelných setkání a celkovou úroveň komunikace. (webové stránky organizace)

Společnost má více než 100 tis. klientů, 12 mld. Kč poskytnutých úvěrů a její bilanční suma je 64 mld Kč. (webové stránky organizace)

### 5.1 Historie organizace

Společnost byla založena v roce 1996 jako spořitelní a úvěrní družstvo. O čtyři roky později, byla na náměstí Míru ve Zlíně otevřena první pobočka a o další čtyři roky bylo spořitelní družstvo zařazeno mezi 3 největší spořitelní družstva v České republice. V roce 2007 proběhlo otevření nové pobočky v Praze. V roce 2011 společnost získala členství v mezinárodním společenství SWIFT. O pár let později přišlo otevření pobočky v Brně, a mezi hlavní milník této společnosti patří podání žádosti o bankovní licenci v roce 2017 a o rok později získání bankovní licence. V roce 2021 měla organizace historicky nejúspěšnější rok, kdy dosáhla zisku 200 mil. Kč před zdaněním a otevřela další pobočky v krajských městech. (webové stránky organizace)

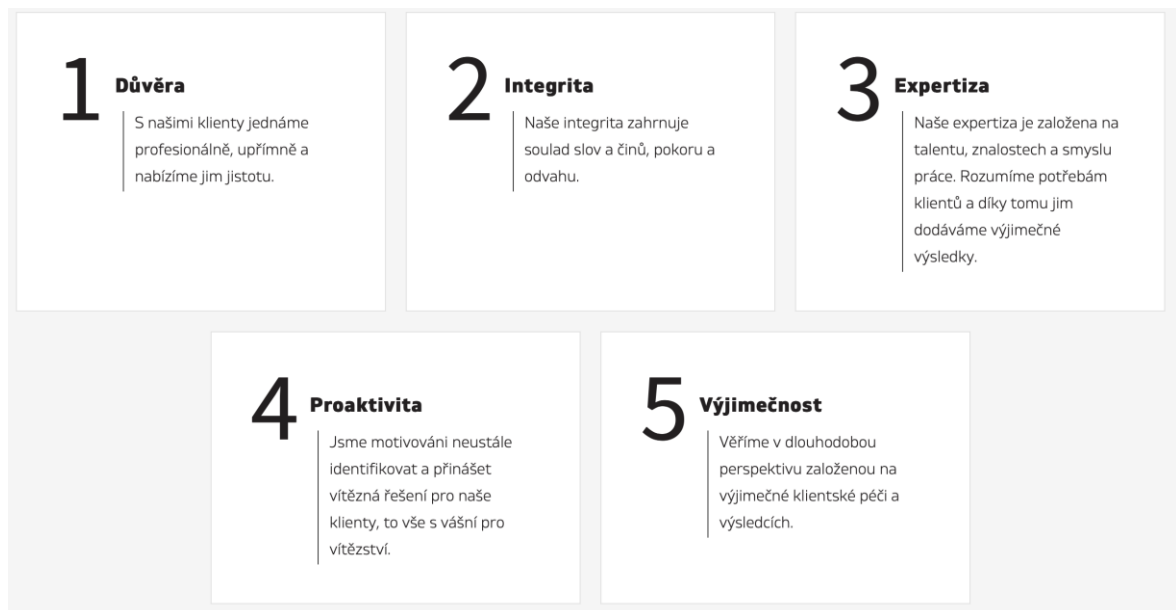
### 5.2 Hodnoty společnosti

Firemní hodnoty umožňují tvorbu firemní kultury, kde mohou zaměstnanci projevit svůj talent, zažívat úspěchy, realizaci a nadšení. (webové stránky organizace)

Hodnoty společnosti jsou:

- Důvěra je založena nejen na osobních a profesních hodnotách, ale také na výsledcích. Důvěra mezi kolegy dává svobodu soustředit se na osobní přínos zaměstnance. Díky důvěrnému přístupu získávají zaměstnanci jistotu.
- Integrita je soulad mezi hodnotami, přesvědčením a chováním. Zahrnuje soulad slov, a činů, pokoru a odvahu.
- Expertíza je způsob, jakým dosahovat výsledků pomocí talentu znalostí, postojů a způsobu jednání. Expertíza je základ pro výjimečné úspěchy.
- Proaktivita znamená iniciativní jednání a následné nesení odpovědnosti, že budou naplněny cíle společnosti. Součástí je identifikace a řešení problémů v pracovním prostředí.
- Výjimečnost je základ pro dlouhodobou stabilitu a úspěch. Výjimečnost a výsledky jsou zdrojem motivace.

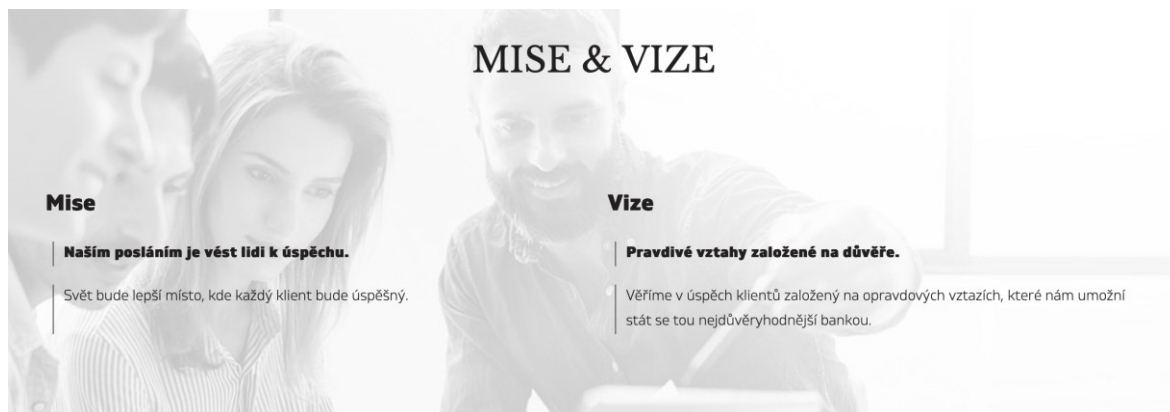
(webové stránky organizace, © 1996–2023 LMC s.r.o.)



Obrázek 3 Hodnoty organizace (webové stránky společnosti)

### 5.3 Mise a vize organizace

Mise společnosti je vést lidi k úspěchu. Mezi vize organizace patří pravdivé vztahy založené na důvěře. (webové stránky organizace)

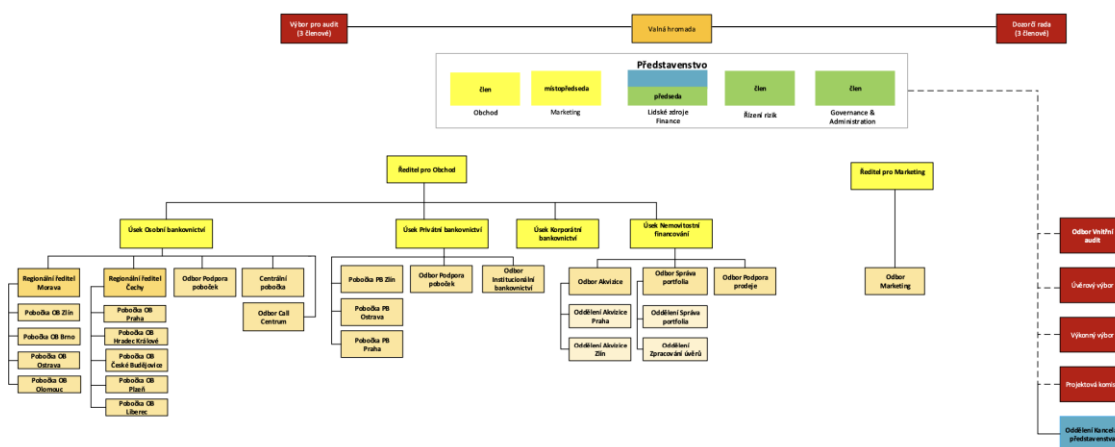


Obrázek 4 Mise a vize organizace (webové stránky společnosti)

### 5.4 Organizační struktura

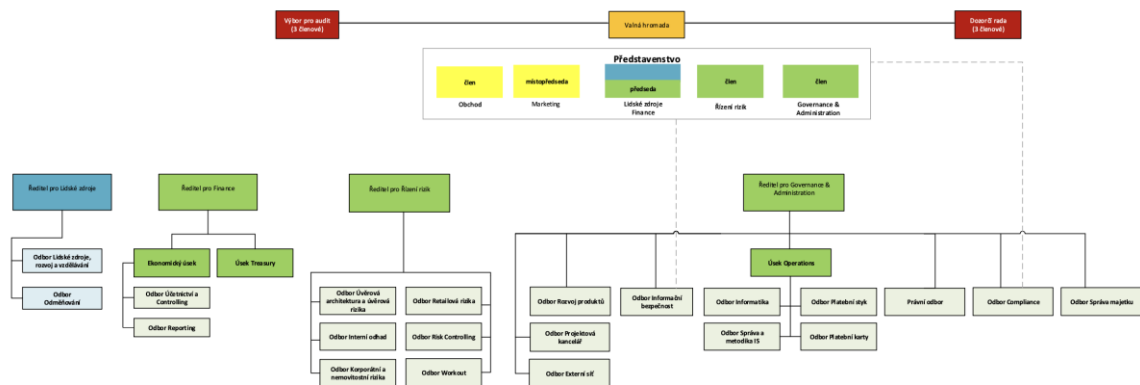
Organizační struktura je členěna na obchodní útvary, podpůrné (back-office) a kontrolní útvary. V čele společnosti je představenstvo, které má pět členů a nejvyšším orgánem je valná hromada složená z akcionářů společnosti. Mezi kontrolní orgány patří Výbor pro audit a Dozorčí rada (kdy dozorčí rada plní funkci i Výboru pro jmenování a odměňování). A dále jsou součástí řídicího a kontrolního systému útvary: Vnitřní audit, Výkonný výbor, Úvěrový výbor, výbor pro řízení aktiv a likvidity (tzv. výbor ALCO) a dále výbor pro řízení operačního rizika (tzv. výbor ORCO) a Projektová komise. (interní zdroje)

Obchodní útvary se dělí na úsek Osobní bankovníctví, úsek Privátní bankovníctví, úsek Korporátní bankovníctví, úsek Nemovitostní financování. Do obchodního útvaru je zařazen také odbor Marketing. Na obrázku č. 5 a 6 je znázorněna organizační struktura společnosti. (interní zdroje)



Obrázek 5 Organizační struktura Obchodní útvary (výroční zpráva organizace)

Samostatným útvarem jsou Lidské zdroje, které se dělí na odbor Lidské zdroje, rozvoj a vzdělávání. Do podpůrných útvarů poté patří: Finance, které jsou rozděleny na Ekonomický úsek a úsek Treasury. Další Řízení rizik, Governance a Administration, které se dělí na úsek Operations a další samostatné útvary. (interní zdroje)



Obrázek 6 Organizační struktura Podpora (výroční zpráva organizace)

Týmy se v současné době nachází primárně ve městech Zlín a Praha. Ve Zlíně má společnost dvě pracoviště, a to na tř. T. Bati, kde se nachází obchodní útvary obsluhující depozitní klienty a odbor Vnitřní audit. Na centrále jsou kanceláře vedení společnosti a velká část back-officu jako Marketing, Lidské zdroje, Ekonomické oddělení, Compliance, IT, Platební styk nebo Správa majetku celkem se na centrále nachází zhruba 60 zaměstnanců. V Praze se nachází také dvě pracoviště. Jedno na Senovážném náměstí, kde sídlí převážně obchod a druhé v Karlíně, kde se nachází druhá část podpory jako Řízení rizik, Marketing, Lidské zdroje nebo Treasury. Další kanceláře s back-officem se nachází v Brně, kde je část pracovníků lidských zdroj, vnitřního auditu a zaměstnanci řízení rizik. Pobočková síť je umístěna především v krajských městech, a to ve městech Olomouc, Ostrava, Hradec Králové, České Budějovice, Plzeň a Liberec. (interní zdroje)

## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI

Tato část práce bude zaměřena na analýzu současného stavu interní komunikace ve vybrané společnosti. Budou představeny hlavní používané nástroje a pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci bude vyhodnocen současný stav.

### 6.1 Nástroje využívané k interní komunikaci

Společnost využívá především elektronické nástroje. Všichni zaměstnanci mají každodenní přístup k počítači, proto je tato forma nejčastější a nejefektivnější. Každý zaměstnanec má přidělený počítač. Náklad na notebook je 30 855,- Kč. V celkovém množství 196 zaměstnanců vzniká náklad 6 047 580,-Kč. Další nástroj na komunikaci, který zaměstnanci mohou využívat jsou tablety, které také dostávají při nástupu, ale pouze jen obchodní pozice. Jedná se o 30 zaměstnanců a tablet má cenu 11 979,- Kč. Celkem je to 359 370,- Kč.

#### E-mail

E-mail je nevíce rozšířeným komunikačním nástrojem ve společnosti. Každému nově příchozímu zaměstnanci je zřízena vlastní e-mailovou adresa v MS Outlook, díky které komunikuje jak interně, tak externě. Zaměstnanci mají možnost využití e-mailů i v rámci služebních telefonů, k e-mailům tak mají neomezený přístup i mimo počítač.

#### MS Teams

Aplikace MS Teams je ve společnosti také jedním z nejvíce využívaných nástrojů. Jedná se o možnost neformální komunikace mezi kolegy prostřednictvím online komunikačního kanálu. Aplikace zobrazuje stav kolegy, zda je právě online a zprávu si tedy přečte co nejdříve. Tato platforma nahradila na začátku roku Skype for Business a aplikaci Lifesize, která byla využívána pro online meetingy. Pomocí aplikace MS Teams probíhají také týmové porady, vzhledem k tomu, že jsou týmy rozprostřené po celé republice.

I díky dopadům nemoci COVID-19 byla společnost nucena přistoupit ke zkvalitnění možností online komunikace a zajištění přístupů svých zaměstnanců k používaným nástrojům i mimo pracoviště.

#### Mobilní telefony

Pokud zaměstnanci náleží k jeho výkonu práce mobilní telefon, je mu přidělen při nástupu společně s telefonním číslem. Je tomu u většiny pozic. Mobilní telefon je rychlá forma

komunikace v případě upřesnění zadání, doptání se na problematiku nebo rychlé vyřešení problému.

Každý zaměstnanec ke své pozici dostává mobilní telefon při nástupu. Pokud se jedná o řadového pracovníka, dostane model iPhone SE za cenu 13 001,- Kč. Jedná se o 160 zaměstnanců, celková částka je tedy 1 080 160,- Kč. Manažeri včetně členů představenstva mají model iPhone 13 za cenu 18 513,- Kč. Celková částka za manažery je 629 442,- Kč.

### **Videokonference**

Společnost využívá v každé lokalitě jednu nebo více zasedacích místností. Na centrále ve Zlíně se nachází místnosti s největší kapacitou (16 míst), kde probíhají firemní porady a setkání. Jsou zde dvě televize s kamerou, přes které se lze propojit prostřednictvím aplikace MS Teams na naplánovanou poradu do dalších lokalit, ve kterých má společnost svá pracoviště.

### **Helpdesk**

Helpdesk je komunikační platforma, která je založena na způsobu „úkolovníku“ pro ostatní útvary. Vybraná oddělení (např. facility / správa majetku, marketing či Compliance) zde mají svou nástěnku, díky které mohou zaměstnanci zadávat úkoly.

### **Intranet**

Intranet je jeden z nejvíce využívaných nástrojů k předání informací nejen od vedení společnosti všem zaměstnancům. Vybraná oddělení zde mají svoji záložku, kde ostatní zaměstnanci najdou nejdůležitější informace z daného oddělení. Intranet obsahuje stránku Aktuality, kde vybraní pracovníci lidských zdrojů a marketingu mohou sdílet informace se zaměstnanci. Marketing uveřejňuje nejen informace o probíhajících akcích, ale též obecné informace o vývoji či hospodaření společnosti. Na intranetu se nachází informace o personálních změnách, marketingových akcích, benefitech pro zaměstnance apod. Pokud je zveřejněna nová aktualita, všem zaměstnancům přijde upozornění do e-mailu (formou odkazu na příslušnou zprávu na intranetu). Kolegové zde mohou najít telefonní čísla na všechny zaměstnance ve společnosti, vnitřní předpisy, aktuální organizační strukturu a další důležité odkazy (např. odkazy na školící weby).

Oddělení, které zde mají svoji záložku jsou: Projektová kancelář, Compliance, Ekonomický úsek, Informační bezpečnost, Informatika, Lidské zdroje, Marketing, Platební styk, Správa majetku a SMIS (Správa a metodika informačních systémů).

Za využití nástrojů intranetu je možno uspořádat dotazníkové šetření nebo jiné průzkumy mezi zaměstnanci.

### **Porady**

Každé oddělení nebo výbor si své porady organizuje sám pomocí svého nadřízeného nebo tajemníka. Z pravidla probíhají porady v rámci jednotlivých oddělení jednou za týden. Na útvárových poradách probíhá vyhodnocení, na čem každý člen týmu pracuje a jaké je vytížení jednotlivých pracovníků.

Někteří nadřízení preferují i porady jednotlivě s každými členy v týmu, frekvence u těchto porad je například jednou za měsíc. Tato porada slouží ke zpětné vazbě pouze mezi čtyřma očima. Zaměstnanec tak má možnost říct svůj vlastní názor na situaci ve společnosti a ke své činnosti. Nicméně ne ve všech odděleních tato forma porad probíhá.

### **Celofiremní setkání, teambuildingy**

Celofiremní setkání probíhá ve společnosti v průměru jednou až dvakrát za rok, ale není pravidelné. Poslední setkání se zaměstnanci proběhlo na začátku roku 2023, kdy cílem setkání bylo poděkovat zaměstnancům za jejich práci a oslavit úspěšný rok 2022. Dále byly zaměstnancům prezentovány cíle společnosti pro letošní rok. Setkání proběhlo samostatně ve Zlíně a v Praze, kolegové z ostatních lokalit mohli využít připojení přes aplikaci MS Teams.

Dvoudenní celofiremní setkání s bohatým programem a teambuildingem je plánováno na květen 2023. Setkání obdobného rozsahu proběhlo naposled v roce 2018 v Kongresovém centru ve Zlíně.

### **Vánoční večírek**

Vánoční večírek mimo pandemie COVID-19 probíhá na pravidelné roční bázi. V roce 2022 byl rozdělen na dvě místa Prahu a Zlín.

Večírek v Praze vyšel včetně ubytování a dopravy pro kolegy mimo Prahu na 1 020 000,- Kč, Zlínský večírek potom stál o něco méně cca 700 000,- Kč.

V roce 2019 společnost pořádala velký vánoční večírek v Interhotelu Zlín, kde bylo pro zaměstnance vystoupení Pa'la Habery. Na obrázku č. 7 se nachází vzor pozvánky na firemní Vánoční galavečer.





Obrázek 7 Pozvánka na Vánoční večírek (interní zdroje)

### Schránka důvěry-whistleblowing

Na centrále ve Zlíně se nachází schránka důvěry, která je umístěna v zadní části jídelny. Zaměstnanci tam mohou anonymně vyjádřit svůj názor případně obavu. Tato forma není ideální především pro to, že na centrále se nenachází všichni zaměstnanci, a tak kolegové z pobočky například nemají možnost anonymně poskytnout názor. Dále je zde problém, že většina zaměstnanců ani neví, že se zde schránka vůbec nachází.

Ve společnosti ještě existuje e-mailová adresa, kterou spravuje odbor Compliance a zaměstnanci sem mohou poslat podnět. Aby mohli poslat anonymní podnět, musí si vytvořit nový e-mail s anonymním jménem a podnět na tuto adresu poslat.

## 6.2 Kvantitativní výzkum

K analýze současného stavu interní komunikace ve společnosti je využit kvantitativní výzkum s použitím dotazníkového šetření, které bylo roz distribuováno mezi zaměstnance společnosti. Dotazníku se po dohodě s vedením společnosti zúčastnilo 100 respondentů z celkových 196 zaměstnanců a návratnost byla 87 respondentů, tedy 87 %.

### 6.2.1 Cíl výzkumu

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají aktuální stav interní komunikace ve třech rovinách-komunikace: vedení společnosti směrem k zaměstnancům,

komunikace v týmech a komunikace směrem od zaměstnance k nadřízenému. Především bylo zkoumáno, zda jsou pracovníci informováni o cílech společnosti a dostávají pravidelné aktualizace o jejich plnění, zda probíhají týmové porady a jsou efektivní, pomocí jakých nástrojů jsou zaměstnanci informováni a zda mají možnost poskytovat svůj názor organizaci a svému nadřízenému.

K vyhodnocení projektu byly stanovené výzkumné otázky:

- Dostávají zaměstnanci pravidelné informace o plnění cílů a strategii společnosti?
- Jsou zaměstnanci spokojeni se současnou interní komunikací ve společnosti?
- Mají zaměstnanci prostor na komunikaci s kolegy mimo jejich tým?
- Mají možnost zaměstnanci poskytnout zpětnou vazbu nadřízenému a vznést dotaz vedení společnosti?

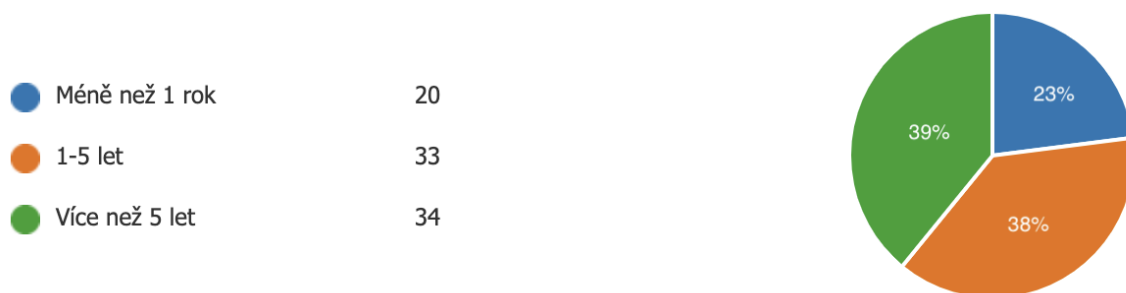
Dále bylo cílem zjistit, jaké prostředky nejvíce využívají ke své činnosti a které informace jim nejvíce scházejí.

### **6.2.2 Metoda sběru dat**

Dotazník obsahoval celkem 26 otázek, z toho 23 uzavřených otázek. Jejich vyplnění bylo odhadováno v průměru na 10 minut. Dotazník bych distribuován v elektronické formě přes aplikaci MS Forms. Vybraný vzorek respondentů byl kontaktován formou e-mailu nebo aplikace MS Teams. Odpovědi byly sbírány v časovém období od 27. 3. 2023 do 31. 3. 2023. Osloveni byli zaměstnanci všech útvarů včetně vedení společnosti a členů představenstva. Odpovědi byly anonymní. Identifikační otázky cílily na počet let ve společnosti, útvar, ve kterém zaměstnanci pracují a zda se jedná o řadového nebo vedoucího pracovníka.

### **6.2.3 Výsledky dotazníkového šetření**

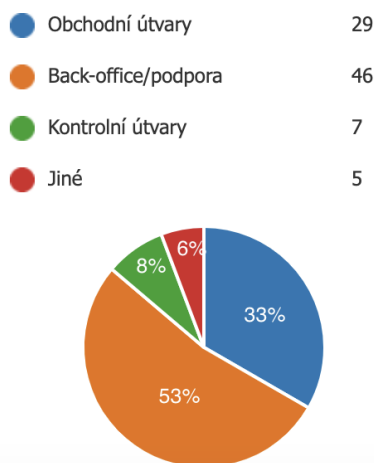
Identifikační otázky se skládaly ze tří otázek a obsahovaly témata jak dlouho zaměstnanci ve společnosti pracují, jakou pozici aktuálně zastávají, zda se řadí mezi vedoucí pracovníky nebo řadové pracovníky a v jakém útvaru aktuálně pracují. Jedná se o identifikační otázku, která má sloužit k zjištění, zda je problém v komunikace z dlouhodobého hlediska a zda i nově příchozí zaměstnanci mají všechny potřebné informace. Nejvíce odpovídalo zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti déle než 5 let, a to 39 %. 38 % odpovědělo kolegů, kteří jsou ve společnosti 1-5 let a 23 % ve společnosti pracuje méně než 1 rok. Obrázek č. 8 znázorňuje dobu, jak dlouho respondenti ve společnosti pracují.



Obrázek 8 Jak dlouho ve společnosti pracujete? (MS Forms)

Z 84 % odpovídali zaměstnanci pracující na pozici řadového pracovníka a 16 % odpovědí, tedy 14 vedoucích pracovníků.

Útvary, které se nacházejí ve společnosti jsou obchodní útvary, kontrolní útvary a podpora. Z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců bylo 53 % z podpory, 33 % z obchodních útvarů, 8 % z kontrolních útvarů a 6 % odpovědělo jako jiné, konkrétně Marketing, vedení společnosti nebo představenstvo. Každé oddělení má svou komunikaci nastavenou jinak a je třeba identifikovat z jakého oddělení respondent odpovídal. Obrázek č.



Obrázek 9 V jakém útvaru aktuálně pracujete? (MS Forms)

První sada otázek cílila na celkovou spokojenost zaměstnanců s interní komunikací ve společnosti včetně komunikace ze strany vedení k zaměstnancům.

Na otázku spokojenosti úrovně s interní komunikací ve společnosti odpovědělo 17 respondentů že je spokojeno, 37 spíše ano, 23 spíše ne a 10 že spokojeno není. Obrázek č. 10 znázorňuje grafické zpracování celkové spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací

ve společnosti. Nespokojenost pracovníků může souviset s nepravidelným poskytováním informací ze strany vedení včetně pořádání různých pravidelných akcí a brífinků. Zaměstnanci dostávají informace na poslední chvíli a preferují otevřenost, kterou někteří také nezískávají.



Obrázek 10 Jste spokojeni s úrovní interní komunikace ve společnosti? (MS Forms)

V případě, že zaměstnanci nejsou spokojeni s interní komunikací, měli možnost svou odpověď odůvodnit, proč tomu tak je. Jednalo se o otevřenou otázku. Nejčastější odpovědi byly, že je komunikace nepřehledná a nemohou dohledat informace, které potřebují. Dále že se nepředávají informace všem oddělením. Tato otázka byla dobrovolná a odpověděli na ni jen tři respondenti.

Otázka týkající se cílů společnosti pro letošní rok cílila na to, zda jsou zaměstnanci seznamováni s cíli a plány na daný rok od vedení společnosti.

Z 87 odpovědí 76 % respondentů odpovědělo, že jsou s cíli seznámeni a 24 % z oslovených zaměstnanců cíle společnosti nezná. Cíle společnosti jsou prezentovány na celofiremním setkání, které bývá nepravidelně. Také nově příchozí zaměstnanci nemají možnost se s cíli seznámit, pokud jim tuto informaci nepředá jejich nadřízený.

V případě, že zaměstnanec neznal cíle společnosti na letošní rok, měl na výběr, z jakého důvodu tyto informace neměl. Z 21 dotazovaných 13 (62 %) odpovědělo, že je s cíli nikdo neseznámil. Pouze 1 (5 %) respondent zvolil možnost, že si tyto informace pokoušel aktivně hledat na intranetu, ale nenašel je a zbylých 7 (33 %) dotazovaných odpovědělo že souhlasí s oběma možnostmi. To znamená že ani je s cíli nikdo neseznámil a ani je nedohledali na intranetu. Obrázek č. 11 znázorňuje grafické zpracování, z jakého důvodu zaměstnanci neznají cíle společnosti pro daný rok. Z daného vyplývá, že ve společnosti není jednotný

system, díky kterému by zaměstnanci měli možnost k získat dané informace a měli je na sdíleném místě s pravidelnou aktualizací.



Obrázek 11 Z jakého důvodu neznáte cíle pro letošní rok? (MS Forms)

Otázka č. 5 se vrací zpět k plnění cílů a zjišťuje, zda zaměstnanci dostávají pravidelné aktualizace ohledně plnění cílů. Odpovědi jsou vyrovnané, kdy se nejvíce vyskytovala odpověď spíše ano 31 %, hned za ní největší četnost obsahovala odpověď ano s 28 %, spíše ne odpovědělo 23 % a ne 18 %. Graf je znázorněn na obrázku č. 12. Z odpovědí lze určit, že s cíli sice seznámeni jsou, ale již neprobíhá následná aktualizace a pravidelný přehled plnění. U každého oddělení je to jinak. Více informací ohledně plnění cílů mají obchodní útvary. Podpora již pravidelné informace nedostává. Vzhledem ke společnosti, kdy jsou stanoveny roční cíle, by tato aktualizace měla probíhat každý měsíc.



Obrázek 12 Dostáváte pravidelné informace o plnění cílů? (MS Forms)

Další otázka měla zjistit, od koho zaměstnanci informace nejvíce dostávají. Zda přímo od vedení společnosti, prostřednictvím svého nadřízeného nebo od kolegů. Nejvíce respondentů odpovědělo, že informace o plnění cílů dostávají od svého nadřízeného celkem 31 tedy 36 % dotazovaných. Druhým nejčastějším zdrojem po nadřízeném je kolega s 30 % a na posledním místě je vedení společnosti odpovězeno 19 respondenty. Volbu Jiné zvolilo 11 dotázaných a mezi odpověďmi bylo: info na interních stránkách společnosti, z intranetu, sharepoint společnosti, podřízení, předseda představenstva.

Jeden respondent odpověděl, že informace dostává od vedení společnosti, ale nejedná se o pravidelná setkání. Na grafu níže je vidět poměr odpovědí.

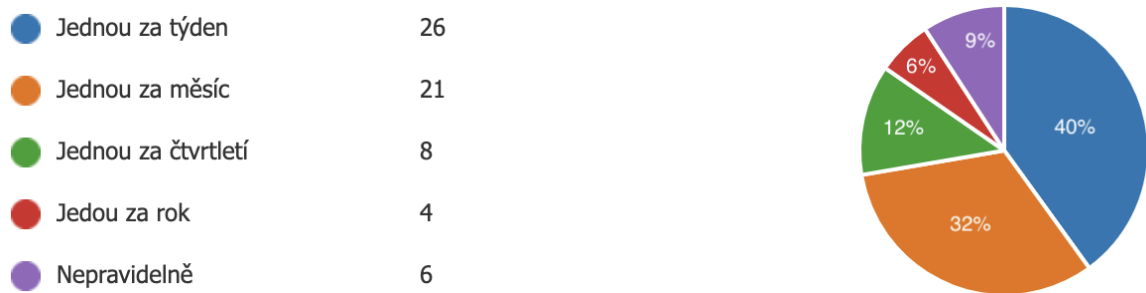


Obrázek 13 Od koho informace o plnění cílů společnosti dostáváte? (MS Forms)

Další část otázek se týkala komunikace v týmech a s nadřízenými. Cílila na pravidelné porady a jejich efektivitu. Podle výsledků je vidět, že ne všechny týmy mají porady pravidelné a jsou s nimi spokojeni.

Při odpovědi na otázku ohledně porad v týmu vznikla poměrně jasná odpověď. Většina 75 % odpověděla že v jejich týmu porady probíhají. Zbylých 25 % odpovědělo, že u nich v týmu porady neprobíhají. Z dostupných identifikačních otázek jsme mohli zjistit, že pravidelné porady neprobíhají především v oddělení podpory. V případě obchodu jsou nastavené pravidelné porady v týmech i jednotlivě, takže každý zaměstnanec má možnost vznést připomínku nebo dotaz přímo na svého nadřízeného.

Pokud v predešlé otázce respondenti odpověděli ano, byli přesměrováni na otázku číslo 8, jak často tyto porady probíhají. Na výběr měli z pěti možností. Nejčastější odpověď 40 % byla jednou týdně, po ní následovalo jednou za měsíc, jednou za čtvrtletí pouhých 12 % a jednou za rok pouze 6 %. 9 % respondentů odpovědělo, že porady probíhají nepravidelně. Pravidelné týmové porad by měly probíhat pravidelně v intervalu jednoho týdne. Pravidelné porady slouží k určení priorit a přidělení úkolů zaměstnancům. Také pravidelné porady slouží k předání informací od nadřízeného, co se ve společnosti děje a jaké jsou novinky. Níže na obrázku č. 14 lze vidět, že nejvíce probíhají porady jednou za týden.



Obrázek 14 Jak často ve vašem týmu porady probíhají? (MS Forms)

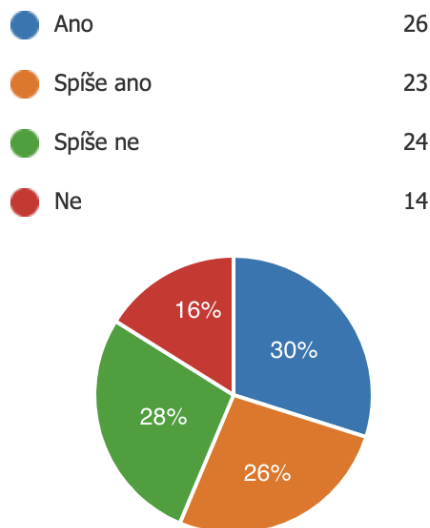
Otázka číslo 9 se stále týká porad, proto neodpovídalo celkové množství respondentů, ale pouze ti, u kterých porada v týmu v nějakém intervalu probíhá. Dle odpovědí převažuje spokojenost zaměstnanců s jejich průběhem. Struktura odpovědí je, že 38 % respondentů je zcela spokojeno, 35 % spíše ano, 22 % by chtělo na průběhu něco zlepšit a pouhých 5 % není spokojeno vůbec. Nespokojenost s průběhem porad může souviset s vedením nadřízeného, který nemá předem připravenou strukturu a z toho důvodu jsou porady neefektivní. Dále může být nespokojenost z předávanými informacemi z toho pohledu, že se zaměstnanci nedozví informace, které potřebují k výkonu své práce a nedostávají zpětnou vazbu od nadřízeného. Obrázek č. 15 znázorňuje, v jakém poměru jsou zaměstnanci spokojeni s průběhem porad.



Obrázek 15 Jste spokojeni s průběhem porad? (MS Forms)

Otázka týkající se zpětné vazby k činnosti zaměstnanců je důležitá součástí motivace zaměstnanců. Zde byly všechny odpovědi poměrně vyrovnané. Lehce převažuje odpověď ano a spíše ano, ale jen o několik odpovědí. Ano odpovědělo 30 % a spíše ano 26 %. Spíše ne 28 % a ne 16 %. Více jak polovina zaměstnanců sice dostává zpětnou vazbu ke své činnosti, ale necelých 50 % naopak zpětnou vazbu nedostává. Zpětnou vazbu by zaměstnanci

měli dostávat co nejdříve po splnění zadaného úkolu. Na obrázku č. 16 je představeno, kolik zaměstnanců dostává od svého nadřízeného zpětnou vazbu.



Obrázek 16 Zpětná vazba pro zaměstnance k jejich činnosti (MS Forms)

Následují otázky týkající se komunikace mezi kolegy navzájem. Zda mají zaměstnanci možnost setkávat se i s kolegy mimo svůj tým, popřípadě s kolegy v jiných částech republiky než jen ve městě svého výkonu povolání. V případě, že má vedoucí svůj tým ve více městech, je žádoucí, aby jezdil na služební cesty a členy svého týmu navštěvoval i osobně, nejen formou videohovorů. Někteří zaměstnanci také jezdí na služební cesty a mohou se tak potkat s jinými kolegy, ale někteří nemají možnost nebo potřebu na služební cesty jezdit, proto vzniká malá pravděpodobnost že se s kolegy z jiných poboček/měst setkají.

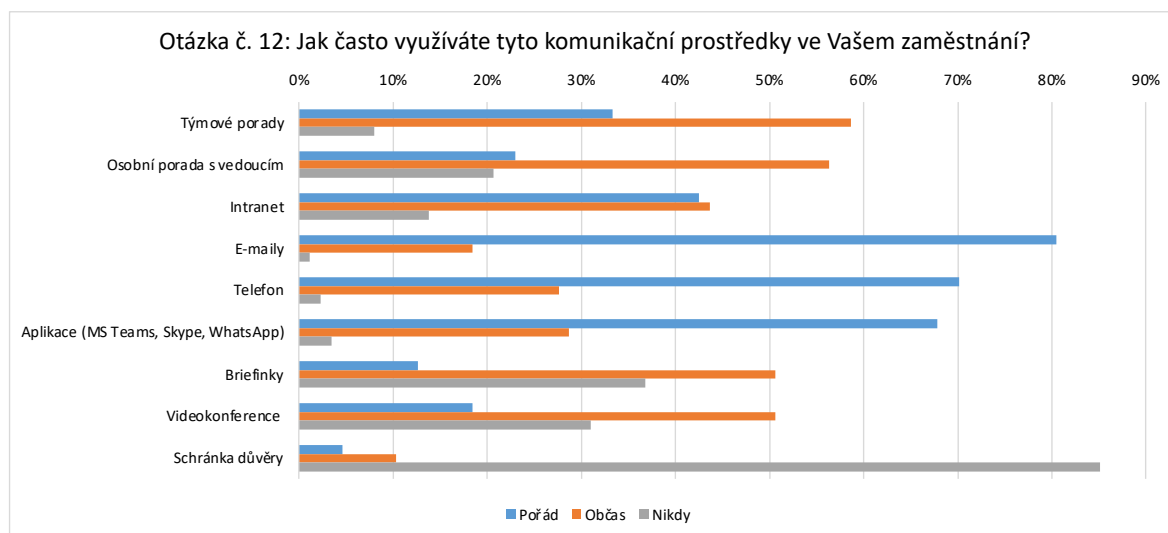
Prostor pro komunikaci s kolegy mimo tým je součástí budování vztahů na pracovišti. Zde převažuje nejvíce odpovědi spíše ne 40 %. Společně s odpovědí ne (9 %) je to téměř polovina zaměstnanců, kteří nemají možnost komunikovat s kolegy mimo jejich tým. Vzhledem k rozprostření pracovišť společnosti po republice, je osobní setkání s kolegy z jiných týmů náročnější. Toto může být podpořeno formou pravidelných formálních nebo neformálních setkání v podobě teambuildingu, společných akcí nebo oslav. Ano odpovědělo 20 % a 31 % spíše ano. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci možnost setkávat se s kolegy spíše nemají. Poměr odpovědí je znázorněn na obrázku č. 17.





Obrázek 17 Možnost komunikace s kolegy mimo tým? (MS Forms)

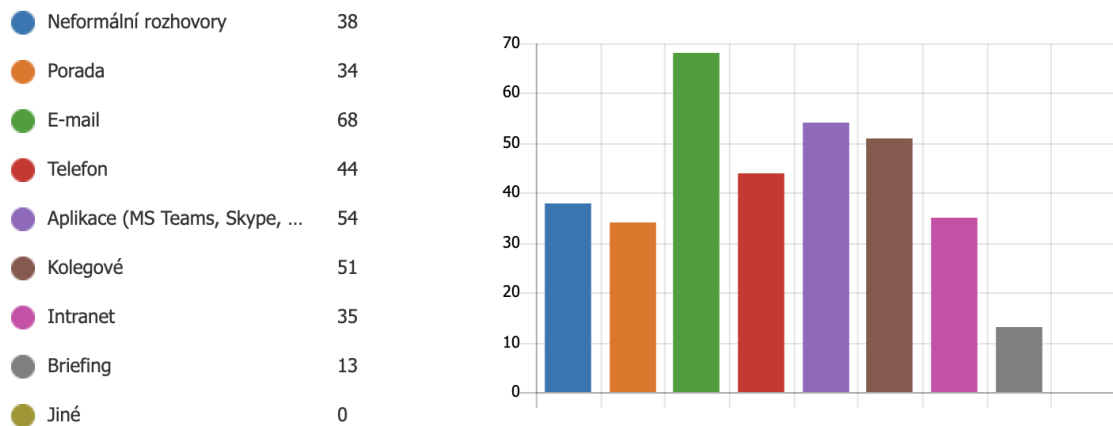
Součástí komunikace jsou i nástroje, kterými se kolegové mohou dozvídat informace a dorozumívat s kolegy. Zde měli respondenti za úkol ohodnotit výčet nástrojů a jak často nástroj využívají. Mezi tři nejvíce používané nástroje byl zařazen e-mail, telefon a aplikace MS Teams. Mezi četnost občas se zařadily nástroje jako týmová nebo osobní porada a intranet a nejméně využívaný nástroj je schránka důvěry (tato je umístěna pouze na pracovišti ve Zlíně a je zde možno anonymně vložit podněty či dotazy). Na obrázku níže je znázorněn poměr využití jednotlivých nástrojů, které zaměstnanci využívají pro komunikaci.



Obrázek 18 Využití komunikačních prostředků ve firmě (vlastní zpracování)

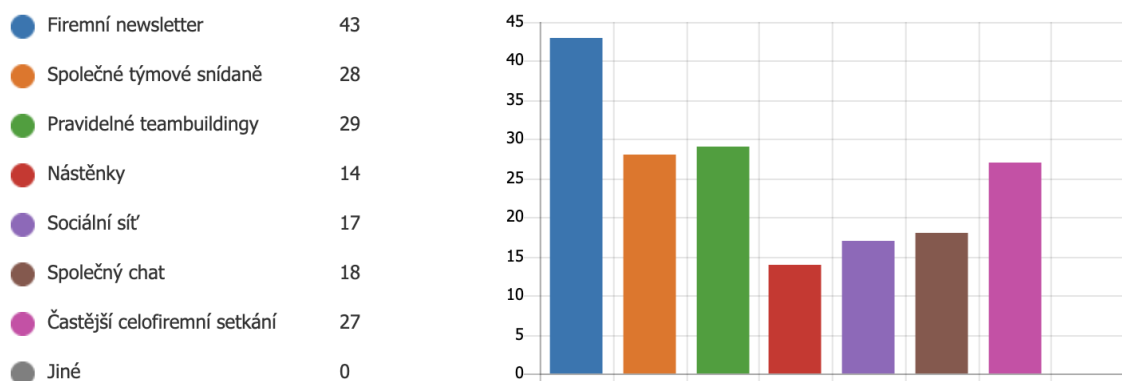
Z dostupného výčtu nástrojů měli respondenti označit ty, které nejvíce využívají k získání informací. Měli možnost zvolit i více možností. Nejvíce odpovědí bylo zvoleno opět u e-mailu s 68 odpověďmi, na druhém místě s 54 odpověďmi jsou aplikace (MS Teams) a na třetím místě získávání informací od ostatních kolegů. Nejméně používaný nástroj je podle

dotazníku briefing, porada a intranet. Graf použití komunikačních prostředků je znázorněn na obrázku č. 19.



Obrázek 19 Nejvíce využívané komunikační prostředky (MS Forms)

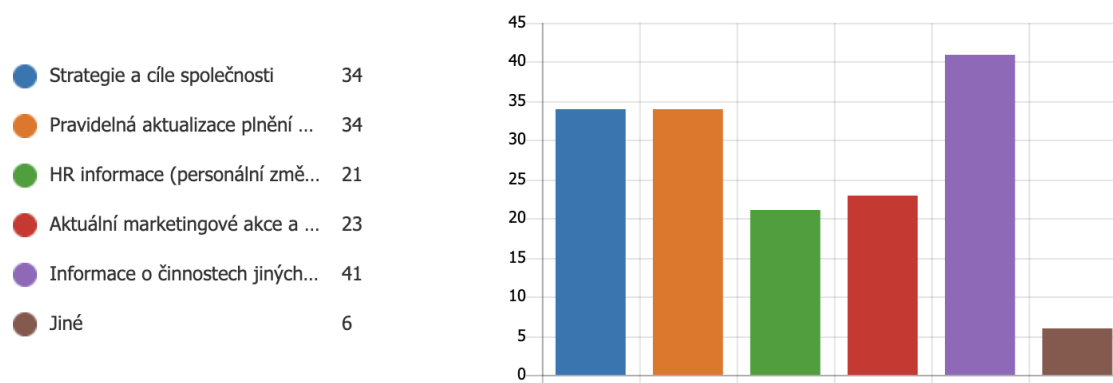
Respondenti vybírali z určených nástrojů, které nástroje by chtěli ve společnosti zavést a využívali by je. Měli možnost vybrat i více odpovědí. Nejvíce respondentů odpovědělo, že by ve společnosti uvítali firemní newsletter, který by je seznamoval s aktuálním děním ve společnosti. Newsletter by mohl obsahovat jak informace k plnění cílů, tak také novinky ohledně personálních změn a celkovém dění ve společnosti. O newsletter má zájem 43 zaměstnanců. 29 zaměstnanců má zájem o pravidelné teambuildingy nebo společné týmové snídaně, jako neformální formu setkávání se s kolegy. Naopak zájem není o fyzické nástěnky, které by vzhledem k rozmístění pracovníků nebyly efektivní a sociální síť by mohly být problémem kvůli věkové struktuře zaměstnanců. Detailnější znázornění je na obrázku č. 20.



Obrázek 20 Jaké komunikační nástroje byste ve společnosti uvítali? (MS Forms)

Zaměstnanci měli možnost doplnit, které informace a v jaké oblasti jim nejčastěji chybí. Vybírali z pěti možností. V případě že chtěli doplnit vlastní názor, mohli uvést v odpovědi jiné. Měli možnost zvolit i více možností.

Tři oblasti informací zaměstnancům nejvíce chybí, a to jsou informace o činnostech jiných oddělení – 41 odpovědí, strategie a cíle společnosti a jejich pravidelná aktualizace. Obrázek č. 21 vyjadřuje, které informace ze společnosti mají zaměstnanci nejméně a které jim naopak nechybí.



Obrázek 21 Z jaké oblasti Vám informace nejvíce chybí? (MS Forms)

Otázka 16 se týká hlasu zaměstnance, zdali vedení společnosti naslouchá svým zaměstnancům a zda jsou jejich nápady realizovány a sada otázek cílí na komunikaci zesponu nahoru. Od zaměstnance k vedení. Zda mají zaměstnanci jakoukoliv formou možnost vznést podnět nebo dotaz a zda vedení na něj reaguje. Odpověď je poměrně jednoznačná, a to 48 % respondentů tvrdí, že společnost jejich názory podporuje, ale často nedochází k jejich realizaci. 29 % odpovědělo, že jejich názor společnost nepodporuje a 23 % že se názory podporují a jsou oceňovány. V tabulce č. 2 je znázorněn poměr odpovědí.

Tabulka 2 Připomínky nebo návrhy na zlepšení (vlastní zpracování)

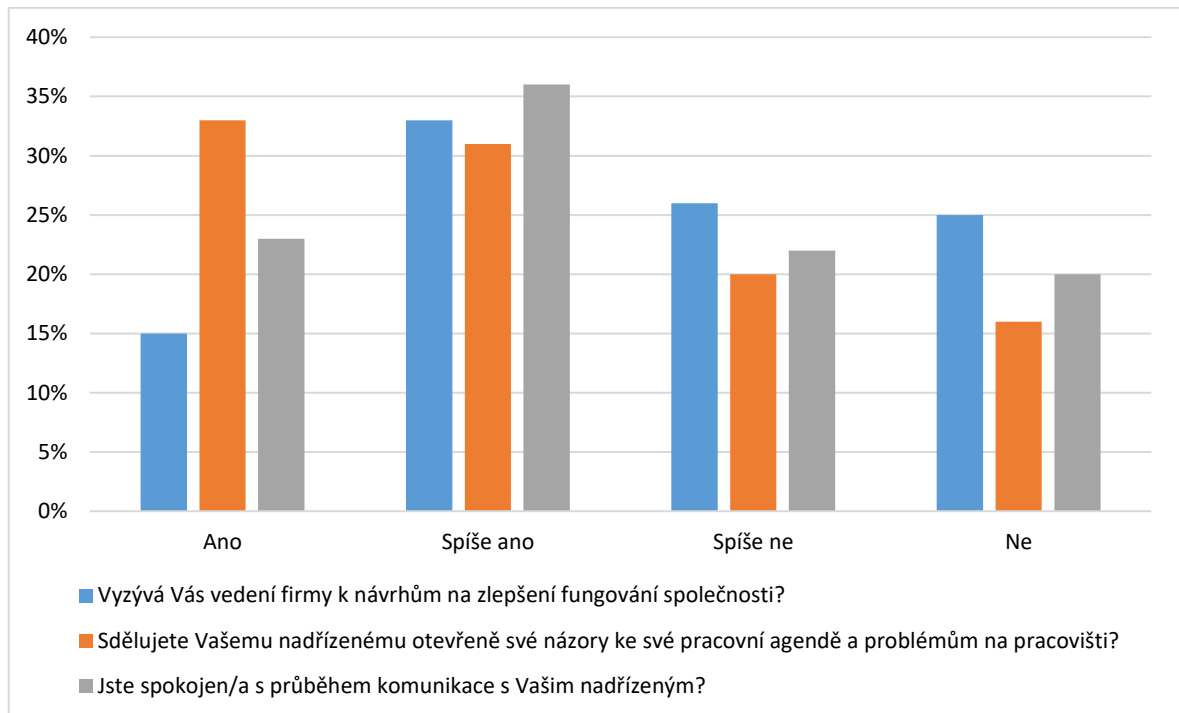
Jaký je ve Vaší společnosti přístup k připomínkám nebo návrhům na zlepšení?	Odpovědi (%)
Podporují se a oceňují	23
Podporují se, ale často nedochází k jejich realizaci	48
Nepodporují se	29

Otázka, zda společnost vyzývá zaměstnance k návrhům vyšla více negativně než pozitivně. Ne odpovědělo 25 % respondentů a spíše ne 26 %. Jedná se tedy o více než polovinu respondentů. Souhlas s tvrzením, že společnost zaměstnance vyzývá k podání návrhu na zlepšení potvrdilo 15 % a spíše ano 33 %. Společnost by měla více zapojit své zaměstnance do dění ve společnosti a umožnit jim vznést dotaz nebo připomínku.

Převážně pozitivní reakci má otázka týkající se otevřenosti zaměstnance ke svému nadřízenému ohledně pracovní agendy a problémům na pracovišti. Dle odpovědí více jak polovina zaměstnanců nemá problém otevřeně mluvit o problémech, který je trápí a jsou ke svým nadřízeným otevření. Dokonce zde převládá 33 % odpověď zcela ano, hned za ní je odpověď spíše ano s 31 %. Celkem tedy přes 60 %. 36 % zaměstnanců má s otevřeností na pracovišti problém a svým nadřízeným se nesvěřují.

Více než polovina zaměstnanců odpověděla, že jsou spokojeni s komunikací s jejich nadřízeným. Vzájemná komunikace posiluje důvěru mezi nadřízeným a zaměstnancem, proto může docházet k zabránění ukončení pracovního poměru z důvodu nespokojenosti nebo jiným nevyjasněným situacím, kterým lze komunikací předejít. 23 % zaměstnanců je zcela spokojeno, 36 % spíše ano, 22 % spíše ne a 20 % spokojeno s komunikací není.

Obrázek č. 22 graficky znázorňuje otázku číslo 17, zda společnost zaměstnance vyzývá k návrhům na zlepšení fungování společnosti. Dále obsahuje otázku č. 18, zda zaměstnanci sdělují svému nadřízenému otevřeně své názory ke své pracovní agendě a problémům na pracovišti a otázku č. 19, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s průběhem komunikace se svým nadřízeným.



Obrázek 22 Otázka č. 17, 18, 19 (vlastní zpracování)

Hlas zaměstnance souvisí s důvěrou ke svému nadřízenému a k vedení společnosti. Nadřízení by měly nejen poskytovat zpětnou vazbu svým zaměstnancům, ale také je nechat ať ohodnotí jejich způsob komunikace. Zda jim nastavená komunikace vyhovuje nebo je potřeba něco zlepšit při zadávání úkolů, průběžné kontrole nebo hodnocení. Více jak polovina respondentů, konkrétně 59 % má možnost zpětnou vazbu svému nadřízenému poskytnout a zbývajícím počet 41 % tuto možnost nemá. Může to být z důvodu zaneprázdněnosti nadřízeného nebo jeho nezájmu si zaměstnance vyslechnout.

Další otázka navazuje na odpověď na předchozí otázku, proto se jí neúčastnili všichni respondenti. Cílí na zjištění, jestli by zaměstnanci, kteří nemají možnost poskytnout zpětnou vazbu svému nadřízenému (jednalo se o 41 %) tuto možnost uvítali nebo nikoli. Z celkových 36 zaměstnanců převážná většina 89 % zájem o hodnocení svého nadřízeného má a pouze 11 % o tuto možnost nestojí.

Otevřená otázka, která měla zaměstnancům nabídnout možnost vyjádřit konkrétní návrh nebo nápad, co na interní komunikaci zlepšit. Je to také ukazatel toho, co jim v komunikaci nejvíce chybí.

Nejvíce odpovědí bylo na pravidelnost komunikace směrem od vedení společně s informacemi o aktualizacích plnění cílů.

Dále zaměstnanci pociťují nedůvěru z pohledu otevřenosti poskytovaných informací včetně kvality a možnosti informace zpětně dohledat. Informace, které by byly od vedení poskytovány by měly být uloženy na společném intranetu, na který by všichni zaměstnanci měli přístup a mohli si tak informace dohledat kdykoliv. Stejně tak při nástupu nových zaměstnanců by seznámení s cíli společnosti a její firemní kulturou mělo být automaticky během prvních dní ve společnosti.

Zde se nacházelo velké množství odpovědí. Nejvíce opakující se bylo:

- Pravidelnost, frekvence, rychlost, s dostatečným předstihem. Tyto aspekty se opakovaly 12krát.
- Otevřenost, upřímnost, ochota komunikovat se vyskytlo 9krát.

Ze zmíněných odpovědí je patrné, že zaměstnanci mají zájem o otevřenou a upřímnou komunikaci od vedení včetně včasných informací ohledně plánovaných změn a pravidelná aktualizace probíhajících projektů. Taky zaměstnancům chybí kontakt s ostatními zaměstnanci a celkově informace o jiných odděleních, a především naslouchání jejich názorům.

Poslední otázka byla prostorem pro doplnění poznatků, které nezazněly v žádné otázce a zaměstnanci tak měli možnost se vyjádřit k čemukoliv co považují ve společnosti za problém či cokoliv co chtějí zlepšit.

Zde se vyskytovaly podněty lepší komunikace směrem k zaměstnancům, seznámit se a stmelit ostatní oddělení mezi sebou.

### **6.3 Shrnutí současného stavu interní komunikace v organizaci**

Na základě analýzy pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že je na interní komunikaci co zlepšovat. Kladné hodnoty vycházely v oblastí týkajících se seznámení s cíli společnosti a s průběhem porad, případně komunikace se svým nadřízeným a poskytováním zpětné vazby jak od nadřízeného k zaměstnanci, tak i opačným směrem.

Prostor ke zlepšení informovanosti zaměstnanců vzniká v oblasti frekvence, kdy zprávy jsou dle výsledků šetření předávány na poslední chvíli nebo vůbec a dále také otevřenost ze strany

vedení. Zaměstnanci by ocenili komunikaci s kolegy z jiných měst či oddělení, aby se tak mohli s nimi seznámit a dozvědět se něco z jejich činností / specializace. Podle průzkumu bylo zjištěno, že vedení společnosti sice naslouchá názorům zaměstnanců, ale často nedochází k realizaci jejich poznatků a nevzniká tedy snaha o zapojení pracovníků do řízení procesů. To může způsobovat jistou demotivaci.

Nejčastěji používaný komunikační nástroj je na každodenní bázi e-mail, telefon, popřípadě aplikace jako MS Teams sloužící k rychlému spojení mezi kolegy. Naopak nejméně používaná je schránka důvěry, prostřednictvím které by zaměstnanci mohli poskytovat anonymně své poznatky. Schránka důvěry se nachází pouze na jednom patře na centrále, z tohoto důvodu je pro některé kolegy nereálné tuto možnost využít. Případně část pracovníků ani neví, že je taková možnost k dispozici. Je zde prostor pro zlepšení, a to jakým způsobem zapojit zaměstnance a vyslechnout jejich názory. Kdy je následně důležité pracovníky informovat o realizaci jejich požadavků či tipů a zlepšení.

Zaměstnanci by ocenili zavedení pravidelného firemního newsletteru, který by je seznamoval s děním ve společnosti, případně informoval o uplynulých akcích. Dále by ocenili častější setkávání se s kolegy v podobě celofiremních akcí, teambuildingů, večírků nebo týmových snídaní. Tabulka č. 3 znázorňuje celkové shrnutí analytické části současného stavu interní komunikace v organizace a její prostor pro zlepšení.

Tabulka 3 Shrnutí současného stavu a prostoru pro zlepšení

Současný stav	Prostor pro zlepšení
<b>Nepravidelnost informací</b>	Navrhnu formu setkání s vedením a pravidelnou aktualizaci plnění cílů
<b>Otevřenost od vedení</b>	Zavést pravidelné porady/brífinky vedení k zaměstnancům
<b>Zaměstnancům chybí možnost poskytnout zpětnou vazbu svým nadřízeným</b>	Zavést systém hodnocení nadřízených i z pohledu jejich podřízených
<b>Není prostor pro setkávání s kolegy</b>	Zavést pravidelné pořádání celofiremních setkání

Současný stav	Prostor pro zlepšení
<b>Chybí informace o činnostech jiných oddělení</b>	Najít formu předávání informací o činnostech jiných oddělení
<b>Zaměstnanci nejsou pobízeni k dotazům nebo připomínkám</b>	Zavést formu diskuze nebo anonymní připomínky



## **7 PROJEKT KE ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI**

Projekt je zaměřen podporu interní komunikace ve vybrané organizaci. Na základě analýzy současného stavu je navržen projekt, jehož cílem je identifikovat slabé stránky současného stavu zjištěného pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a navrhnout zlepšení či změnu ve způsobu vedení interní komunikace vybrané společnosti. V rámci projektu budou zohledněny připomínky zaměstnanců. Projekt se zaměřuje na zapracování podnětů zaměstnanců směrem k pravidelnější a otevřenější komunikaci vedení k zaměstnancům, ale také podpoře a komunikaci jednotlivých oddělení a týmů mezi sebou.

Projekt obsahuje matici odpovědnosti, nákladovou, časovou a rizikovou analýzu.

### **7.1 Cíle projektu**

Hlavním cílem projektu je zlepšit interní komunikaci ve vybrané společnosti. Zpřehlednění a zefektivnění interní komunikace může mít za důsledek zvýšení důvěry a loajality zaměstnanců ke společnosti, zaměstnanci získají pocit většího zapojení se do dění ve společnosti či možnost více ovlivnit rozhodování ve společnosti. Získávání informací a kvalita komunikace ve společnosti je důležitá součást motivace a díky čemuž může dojít ke snížení fluktuace zaměstnanců, zajištění větší spokojenosti a vyššího výkonu při práci.

Zaměstnanec by měl mít také možnost vyjádřit se k probíhajícím projektům a plánovaným inovacím a novinkám. Zohlednění názorů zaměstnanců či vůbec vlastní zjištění názoru zaměstnanců může přinést vedení společnosti jiný pohled na řešenou problematiku nebo navrženou inovaci. Dalším cílem je zefektivnění současných již používaných nástrojů.

Projekt je postaven na současných komunikačních nástrojích společnosti, a dále pracuje i s možnostmi zavedení nástrojů nových. U nových nástrojů je zapotřebí je pravidelně a dlouhodobě udržovat a věnovat jim potřebný čas. Pro projekt je zpracován logický rámec viz příloha č. 3.

Projekt je rozdělen do tří částí. Předprojektová část, která se věnuje přípravě nástrojů k uskutečnění projektu. Projektová část, která probíhá od začátku projektu až po ukončení projektu a poprojektová část, která bude realizována po ukončení klíčových aktivit a bude sloužit k celkovému vyhodnocení projektu.

Projekt bude trvat v časovém období jednoho roku a to od 1.11.2024 do 31.12.2024.

Cíle projektu jsou navrženy podle metody SMART:

- Specific = Specifický – Cílem projektu je podpora interní komunikace ve vybrané organizaci a navržení aktivit pro dosažení tohoto cíle. Celková spokojenost s interní komunikací ve společnosti se zvýší ze současných 63 % na 80 %.
- Measurable = Měřitelný – Zvýší se spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Zaměstnanci budou moci poskytovat zpětnou vazbu ať napřímo svému nadřízenému nebo formou anonymního vzkazu. Jejich podněty budou řešeny či zváženy a o výsledku svých podnětů budou zaměstnanci informováni. Cílem je snížení fluktuace z aktuálních 24 % na 18 %.
- Acceptable = Akceptovatelný – s projektem bude seznámeno vrcholové vedení včetně členů představenstva.
- Realistic = Realistický – Některé plánované aktivity jsou již založeny na aktuálně používaných platformách / za využití současných nástrojů a vše navržené je reálně proveditelné.
- Time specific = Časově specifické – Hlavní projekt je plánován na začátek roku 2024 a časové období realizace a následného vyhodnocení je dáno na období 1 roku, tj. do konce roku 2024.

### 7.1.1 Podstata, struktura a účel projektu

Podstata projektu je návrh klíčových aktivit projektu, určení nákladové, časové a rizikové analýzy. Po následném vyhodnocení by mělo dojít ke splnění určených cílů projektu pomocí metody SMART, čímž bude zajištěna podpora interní komunikace ve vybrané organizaci.

Následující text popisuje strukturu projektu na podporu interní komunikace ve vybrané organizaci. První fáze je představení samotného projektu vedení společnosti a představení jednotlivých aktivit. Je třeba vedení seznámit s danými náklady a stanovenými riziky, aby mohl být projekt uskutečněn. Závěrečná část projektu obsahuje poděkování a vyhodnocení úspěšnosti zrealizovaného projektu a vyhodnocení, zda došlo k naplnění stanovených cílů. Bude vyhotovena zpráva, která bude prezentována vrcholovému vedení a představenstvu společnosti.

Účel projektu je určení aktivit, které společnosti pomohou ke zlepšení interní komunikace a poskytnou zaměstnancům potřebné informace. Informace budou mít pravidelně k dispozici formou upozornění, případně prezentace. Dále je budou mít v systému, který bude přehledný a budou se k němu moci kdykoliv vrátit a informace zpětně dohledat. Se systémem budou seznámeni noví zaměstnanci již první den při nástupu. Informace tak budou na jednom přehledném místě. Součástí projektu je také zapojení jednotlivých manažerů týmů, od kterých se očekává aktivní spolupráce a kooperace. Očekává se také motivace zaměstnanců a jejich zapojení do plánovaných aktivit jako například briefingy, teambuildingy a pravidelné společná setkání a seznámení s pracovníky z jiných útvarů.

Proces zlepšení interní komunikace je rozdělen do následujících bodů:

- **Newsletter na firemní e-mail každého pracovníka a umístění na intranetu**

V současné době společnost nevyužívá žádnou formalizovanou formu pravidelných novinek, fotografií z proběhnuvších akcí nebo představení plánovaných aktivit. Možným řešením je zajištění a zpracování Newsletter, který bude výše uvedené informace na pravidelné bázi obsahovat. Newsletter by byl zpracován na měsíční bázi a pracovníkům bude distribuován v online podobě, a to e-maily a dále uložení na intranetu. Newsletter by obsahoval všechny důležité informace v organizaci od představení nových pracovníků, přes uskutečněné firemní akce až po nově plánované akce.

Na newsletteru by spolupracoval odpovědný pracovník marketingu s lidskými zdroji a vrcholovým managementem. Vrcholový management by tak mohl doplnit pracovníkům informace z řešených projektů a aktuálního dění ve společnosti (vyjma marketingových aktivit a představení nových pracovníků či informací o změnách v oblasti lidských zdrojů). V newsletteru by také byli představeni noví pracovníci a případně komentovány personální změny (či změny v organizační struktuře, typu vzniku nových útvarů apod.). Newsletter bude vycházet první týden v měsíci.

Ve společnosti má každý zaměstnanec notebook a možnost přístupu na intranet. Dále mají všichni zaměstnanci přístup na e-mail, a to i firemního mobilního telefonu, proto je možnost newsletter přečíst i mimo pracoviště a kdykoliv se k němu vrátit.

- **„schránka důvěry“ – whistleblowing**

V současné době zaměstnanci mají možnost poslat podnět formou e-mailu na adresu, kterou spravuje odbor Compliance, který zajistí další řešení zaslaného podnětu. V současné době

není ošetřena anonymita e-mailu. Zaměstnanec si musí vytvořit novou e-mailovou adresu (anonymní) a z ní podnět zaslat. Součástí projektu je pořízení aplikace whistlee.cz. Jedná se o aplikaci, která bude poskytovat anonymní formu sdělení problému zaměstnanců zaměstnavateli. Spravovat aplikaci budou určení pracovníci odboru Compliance (zajištění zastupitelnosti při správě dané aplikace a rovněž i dostatečné znalosti a odbornosti pro vyhodnocení úrovně závažnosti daného požadavku). Odbor Compliance bude na pravidelné bázi reportovat přijaté podněty a způsob jejich řešení dále nadřízeným orgánům společnosti (a celý systém bude v pravidelných intervalech ověřen odborem Vnitřní audit).

- **Zřízení chatu na intranetu k diskuzi zaměstnanců**

V případě, kdy společnost potřebuje zaměstnancům předat jakékoliv informace, je využíván intranet, na kterém jsou formou aktuality umístěny příspěvky. Následně zaměstnancům přijde upozornění do firemního e-mailu formou odkazu. Intranet je využíván i pro komunikaci vybraných oddělení, a to pro informace týkající se například změny interních předpisů, upozornění v oblasti IT techniky, apod. Další možné funkce intranetu jsou nevyužity a je tedy možnost jeho větší zapojení. Zaměstnanci mají na intranetu k dispozici velké množství informací, které jsou nicméně nepřehledně řazeny a pracovník musí znát, kde je potřeba danou informaci hledat. Vybraná oddělení mají svou záložku (Compliance, Lidské zdroje, Informatika, Správa majetku, ...). Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci nemají přehled o činnostech jiných oddělení, na intranetu by tak každé oddělení mohlo mít informace o týmu, tj. složení jednotlivých týmů, fotografie se jmény pracovníků a případně i informace o aktuální činnosti a úkolech příslušného týmu.

Dále by součást intranetu mohla být záložka Diskuze. V souvislosti s plánovanou akcí, projektem, událostí by mohla být umožněna a zpřístupněna diskuze, kde by každý zaměstnanec mohl vyjádřit svůj názor a s ostatními kolegy komunikovat.

- **Online celofiremní setkání pravidelně dvakrát za rok**

Celofiremní setkání v současné době probíhá nepravidelně. Návrh je na zavedení celofiremních setkání na začátku dubna, kdy budou známy výsledky za uplynulý rok a proběhne představení cílů a plánů na aktuální rok. Druhé setkání se bude konat v listopadu, kdy se bude blížit konec roku a proběhne tak i poděkování zaměstnancům za jejich přínos a pracovní výkon.

Setkání by se účastnil zakladatel společnosti společně se členy představenstva. Setkání bude uspořádáno formou MS Teams a probíhat bude v dopoledních hodinách a bude trvat cca půl hodiny. Motem setkání může být online káva s vedením společnosti. Vedení společnosti představí důležité body a důležité sdělení (motivace a cíle pro společnost na nadcházející období). Zaměstnanci budou možnost zeptat se na dotazy přímo vedení společnosti. Záznam ze setkání bude uložen na intranetu, aby se k němu mohli zaměstnanci kdykoliv vrátit.

Setkání bude probíhat v 10 hodin dopoledne s tím, že všichni zaměstnanci mají kávu k dispozici formou benefitu. Nevznikne tedy žádný náklad a zaměstnanci si před plánovaným setkáním půjdou udělat kávu a připojí se na setkání.

- **Webinář vedení a manažerů každé čtvrtletí + diskuze**

Obdoba celofiremních setkání jsou briefinky, které budou pořádány jednou za čtvrtletí online formou prostřednictvím aplikace MS Teams, kde vedení společnosti zhodnotí předchozí čtvrtletí a celkový průběh plnění cílů. Je to také možnost, jakým předat informace o plánovaných aktivitách a informacích. Briefing by měl trvat maximálně půl hodiny a na konci bude možnost otevřené diskuze mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Forma brífinků může být použita i k ocenění vybraných zaměstnanců a přispět tak k jejich motivaci. Na každý webinář bude pozván vrcholový manažer. Ten představí svůj tým a řekne na čem právě pracují. Součástí webináře bude i téma z oblasti manažera ke kterému se vyjádří a zahájí diskuzi se zaměstnanci.

První webinář bude probíhat v březnu. Webináře se bude účastnit ředitel úseku Nemovitostní financování a bude se vyjadřovat k situaci na trhu nemovitostí. Představí svůj tým a vyzdvihne jejich obchody a úspěchy.

Druhého webináře se bude účastnit finanční ředitel, který se bude věnovat problematice inflace a současné situaci na finančním trhu. Webinář je naplánován na červen 2024.

Třetí webinář je naplánován na září 2024. Host bude vedoucí Marketingu, který představí projekty, na kterých marketing pracuje a představí zajímavosti z marketingového prostředí v České republice a ve světě.

Webináře bude moderovat odpovědný pracovník marketingu.

- **Pořádání neformálních akcí pro zaměstnance**

Setkání proběhne v září, kdy je ještě přijatelné počasí a akce může probíhat i venku. Bude naplánován sportovní den, který bude zakončen grilováním. Setkání umožní zaměstnancům potkat své kolegy, kteří jsou rozprostřeni po celé republice. Bude se konat v Praze, kde se pronajme sportoviště a každý rok se místo setkání může střídát. Akce se bude konat v sobotu, aby se mohli zúčastnit všichni zaměstnanci.

- **360° hodnocení 1x za rok**

Ve společnosti bude zavedeno hodnocení zaměstnanců formou 360° zpětné vazby. Hodnocení budou liniový manažeři a z podřízených se budou účastnit všichni členové týmu. Budou tam mít možnost poskytnout svému přímému nadřízenému zpětnou vazbu. Také bude tato forma hodnocení použita pro budoucí vývoj a jako podklad ke vzdělání manažerů. Z výsledků může být požadavek na další vzdělání v oblasti efektivního vedení porad, práce s týmem v souladu s firemní kulturou nebo například v oblasti leadershipu.

Se zavedením 360° zpětné vazby je spojena komunikace směrem ke všem zúčastněným, jakou formou a za jakým účelem bude hodnocení zavedeno. Dále bude potřebné proškolení všech zúčastněných, aby byly výstupy efektivní a splnili svůj účel.

### **7.1.2 Přínosy projektu**

Projekt má přinést zaměstnancům společnosti informace v dostatečném předstihu. Pokud budou informace na pravidelné bázi, zaměstnanci s tím budou počítat a budou vědět kde potřebné informace mají hledat. K tomu je zapotřebí ucelený a přehledný intranet, který bude pravidelně aktualizován a každý zde najde co potřebuje. Zaměstnanci budou vědět, kde najdou průběh plnění cílů a budou tak mít větší motivaci sledovat plnění, že i díky nim se cíle daří postupně naplňovat. Jedním z přínosů je tedy větší napojení zaměstnanců a zvýšení produktivity práce. Další z přínosů je pravidelné komunikace zaměstnance a nadřízeného a způsob tohoto rozhovoru je, že v případě nespokojenosti zaměstnance, špatných pracovních podmínek nebo pracovního prostředí identifikuje nadřízený tento problém včas a je schopný s ním něco dělat. Zabrání tak odchodu zaměstnance a s tím spojené snížení fluktuace zaměstnanců. Interní komunikaci musí mít systém a musí být efektivní, aby splnila účel a cíle.

Díky zapojení zaměstnanců do diskuze a vyslechnutí názorů dochází k jejich motivaci na realizaci růstu organizace. Kvalitní, včasné a pravdivé sdílení informací zajistí vzájemnou důvěru a včasné řešení problémů.

Zaměstnanci na konci projektu budou moci projekt zhodnotit a celý projekt bude vyhodnocen pomocí dotazníkového šetření.

Konkrétní přínosy projektu jsou:

- **Pravidelná seznámení s cíli a strategií společnosti a jejich aktualizace.**

V současné chvíli jsou zaměstnanci seznámeni s cíli na daný rok pouze na začátku roku formou setkání s vedením. Je zavedena aktualizace přes intranet od Ekonomického oddělení formou modelu 1:3:9, který ale v současné době neprobíhá na každoměsíční bázi. K pravidelnému seznámení dojde formou pravidelných celofiremních setkání minimálně dvakrát za rok včetně brífinků pořádaných jednou za čtvrtletí.

- **Seznámení pracovníků o činnostech ostatních oddělení.**

Seznámení ostatních kolegů s činnostmi jednotlivých oddělení bude probíhat jednou za měsíc přes intranet, kde každé oddělení bude mít představení týmu a přehled činností, na kterých pracuje.

- **Poskytnutí názoru zaměstnance k určité akci, projektu formou diskuze na intranetu.**

Intranet bude obsahovat prostor pro diskuzi, kde budou dány jednotlivá aktuální témata a zaměstnanci budou moci vést diskuzi s ostatními zaměstnanci na danou problematiku.

- **Poskytnutí anonymní připomínky zaměstnance.**

Bude zavedena aplikace Whistleblowing, kde budou mít zaměstnanci možnost anonymně poskytnout jakoukoliv připomínku nebo podnět na zlepšení.

- **Pravidelné setkávání zaměstnanců s kolegy.**

Pravidelné setkávání zaměstnanců s kolegy je možno docílit pravidelnými celofiremními setkáními nebo uspořádáním neformálních akcí, kdy se budou účastnit všichni zaměstnanci. Další způsob, jak zajistit pravidelné setkání je pořádání menších akcí jako například Vltava Run a jiné, kdy se domluví menší množství kolegů, ale z různých oddělení a měst.

- **Posílení důvěry mezi zaměstnancem a nadřízeným.**

K posílení důvěry mezi zaměstnancem a nadřízeným může dojít formou pořádání týmových teambuildingů nebo menších akcí jako jsou týmové snídaně, večere, soutěže apod.

- **Poskytnutí zpětné vazby manažerům od svých podřízených a následný podklad k jejich vzdělání**

Zavedení formy hodnocení umožní zaměstnancům poskytnou zpětnou vazbu svým nadřízeným a následné vyhodnocení pomůže k rozvoji manažerských dovedností. Hodnocení budou linioví manažeři a zapojeni budou všichni členové jejich týmů.

## **7.2 Fáze projektu**

Pro dosažení stanovených cílů projektu je potřeba rozdělení do tří fází, které umožní bezproblémovou realizaci a uskutečnění klíčových aktivit projektu. Fáze jsou rozděleny na předprojektovou část, projektovou část a po projektovou část.

### **Předprojektová fáze 1.1. 2014 – 31.1.2024**

Předprojektová fáze je navržena na první měsíc probíhajícího projektu. Obsahuje seznámení vrcholového vedení s konceptem navrženého projektu a doporučených aktivit na podporu interní komunikace a následné spokojenosti zaměstnanců. Součástí projektu bude navržení zlepšení, u již zavedených a používaných nástrojů, ale zároveň zavedení nových aktivit spojených s komunikací. Projekt bude mít na starost zaměstnanec marketingu, který bude úzce spolupracovat s úsekem HR a bude mít pravidelné půlhodinové porady jednou za měsíc s manažery jednotlivých oddělení.

Součástí předprojektové fáze bude seznámení vedení společnosti s nákladovou, časovou a rizikovou analýzou. Na základě jejich rozhodnutí se určí, zda bude projekt pokračovat.

Dále předprojektová fáze obsahuje seznámení manažerů se zavedením plánovaných aktivit. K tomu dojde na poradě vrcholového vedení konaném každé dva týdny. Je žádoucí, aby manažeři s pracovníkem marketingu komunikovali, byli mu nápomocní a měli zájem spolupracovat a poskytovat potřebné informace a podklady.

Poslední krok bude seznámení jednotlivých aktivit samotné zaměstnance. K tomu dojde pomocí jejich manažerů na úsekové poradě a současně vyvěšením přehledu novinek na



intranetu. Vzhledem k tomu, že se jich to týká nejvíce bude třeba vzbudit důvěru v projekt a zájem na projektu spolupracovat v rámci plánovaných celofiremních setkání.

### **Projektová fáze 1.2.2024 – 31.11.2024**

Druhá fáze je již fází samotného projektu. Zde probíhá komunikace se členy představenstva a informování o průběhu projektu každé čtvrtletí. Dále součástí projektu jsou naplánované porady s manažery a je k tomu využita oprava vrcholového vedení konaná jednou za čtrnáct dní. Zástupce projektu vždy bude mít krátký výstup na zmíněné poradě a seznámí všechny manažery o průběhu případně novinkách nebo je vyzve o požadované podklady.

Hlavním bodem projektové fáze je zavedení naplánovaných aktivit a pravidelná aktualizace. Součástí pilotního projektu je sledování reakcí zaměstnanců a manažerů a úprava případných nedostatků. Předpokládá se, že vedení i manažeri budou na projektu aktivně spolupracovat a nebudou bránit jeho procesu.

V případě, že jsou všichni účastníci s probíhajícím pilotním procesem seznámeni a spokojeni, může jeho proces i nadále pokračovat. V případě, že by tomu tak nebylo, to znamená, že by některý z účastníků s projektem spokojen nebyl, ať už se strany vedení, manažerů nebo zaměstnanců, museli bychom projekt zastavit a dále nerealizovat.

Aktivity musí probíhat na pravidelné bázi, aby splnili daný účel a cíl projektu. Pravidelnost a otevřenost je jedna z věcí, na kterou zaměstnanci v dotazníkovém šetření poukazovali, proto je potřeba tento ukazatel opravdu dodržovat.

### **Po projektová fáze 1.12.2024 – 31.12.2024**

V poslední fázi projektu se předpokládá, že navržené aktivity jsou již plně funkční, zavedené a plní svoji funkci. Je jim věnována pozornost pracovníkem na každodenní bázi. Není tím myšlen bezproblémový proces. Samotné aktivity je třeba stále vyvíjet a zlepšovat. Zaměstnanci mají nyní možnost zapojit se do diskuzí ohledně změn v organizaci, navrhnout zlepšení a dozvědět se něco více o jiných útvarech. Mají možnost více potkávat své kolegy, seznamovat se a komunikovat s nimi. Na intranet bude umístěna anketa, které bude následně rozeslána do e-mailu. Anketa bude obsahovat rychlý průzkum, zda jim nově navržené aktivity na interní komunikaci vyhovují a zda jsou s nimi spokojeni a vnímají rozdíl. Dále na intranetu bude aktualita, která shrne všechny zavedené novinky, se kterými se mohou zaměstnanci setkávat a připomenout jim to aktivity na podporu interní komunikace.

Projekt je rozdělen do tří fází, které jsou postupně vyhodnocovány. Začátkem projektu je seznámení všech účastníků s projektem, včetně vrcholového vedení v oblasti nákladů, času a rizik s tím spojené. Fáze slouží k tomu, aby si každý vyzkoušel, zda navržené aktivity plní stanovený účel a jsou pro společnost přínosem.

V průběhu prosince 2024 bude sepsána zpráva, kde bude vyhodnocena dočasná realizace projektu, identifikace případných slabých stránek. Detailní přehled všech realizovaných činností v návaznosti na navržené aktivity a plány k dokončení projektu. Budou zde představeni všichni zaměstnanci, kteří se na realizaci podíleli a jakým způsobem ke zlepšení stavu interní komunikace přispěli. Zpráva by měla obsahovat 20 stran a bude sloužit vrcholovému managementu k zhodnocení celého projektu a zda byl tento projekt přínosný pro organizaci. Zpráva bude také obsahovat poděkování všem, kteří se na projektu podíleli.

Poslední fází implementace projektu je poskytnutí zpětné vazby. Všichni zúčastnění by měli možnost podílet se na zpětné vazbě k proběhnutému projektu a navrhnout, zda v projektu pokračovat nebo projekt ukončit. Hodnotit by se měla implementace, zda vše proběhlo, jak mělo včetně nákladové a časové stránky, dále průběh samotného projektu, zda bylo dodrženo vše, co bylo navrženo. Zpětnou vazbu je třeba získat od všech účastníků, tedy vrcholového vedení, vedoucích pracovníků, ale také řadových zaměstnanců. Způsob, jakým získat požadované odpovědi je opět zrealizovat dotazníkové šetření, ankety nebo formou rozhovorů.

### 7.3 Matice odpovědnosti

Matice odpovědností slouží k přiřazení a zobrazení jednotlivých osob k aktivitám. Zkratky odpovědností znamenají:

- R (responsible) – osoba, která na úkolu pracuje
- A (accountable) – osoba, která je za úkol zodpovědná
- C (consulted) – osoba, která podpoří aktivitu konzultací
- I (informed) – osoba informovaná o průběhu nebo výsledku

Matice odpovědností je podrobně znázorněna v Tabulce 4.

Tabulka 4 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

	Činnosti	Představenstvo	Vrcholový management	Liniový manažeři	Odpovědný pracovník marketingu za projekt	Zaměstnanci	Personalista
<b>I.</b>	<b>Předprojektová část</b>						
1.	Seznámení vedení společnosti s projektem	I			R,A		C
2.	Seznámení jednotlivých manažerů s projektem		I	I	R,A		C
3.	Vzbuzení zájmu zaměstnanců o projekt + zajištění komunikace směrem k zaměstnancům		C	R	A	I	
4.	Určení jedince odpovědného za projekt				I		A,R
5.	Určení finančních prostředků pro jednotlivé aktivity	A,R			C		C
<b>II.</b>	<b>Projektová část</b>						
6.	Komunikace s členy představenstva	I			A,R		C
7.	Pravidelné porady s manažery		I	I	A,R		
8.	Newsletter na intranetu s informacemi o dění ve společnosti		C	C	A,R		
9.	Whistleblowing	I		C	A,R		C
10.	Zřízení chatu pro řešení dotazů zaměstnanců			C	A,R		C
11.	Online neformální celofiremní setkání dvakrát za rok	C,A	C		R		
12.	Webinář vedení společnosti každé čtvrtletí + diskuze	I	A,R		C		C
13.	Pořádání neformálních akcí pro zaměstnance			C	R,A		C
14.	360° zpětná vazba		C	C			A,R
<b>III.</b>	<b>Poprojektová část</b>						
15.	Diskuze s členy představenstva a zhodnocení probíhajícího projektu	C,A			A,R		C
16.	Diskuze s manažery a jejich zpětná vazba na probíhající projekt	I	C	C	A,R		
17.	Vytvoření detailní zprávy a její prezentace představenstvu včetně poděkování zapojeným účastníkům	I			A,R	C	C
18.	Zpětná vazba od zaměstnanců formou dotazníkového šetření, rozhovorů nebo brainstormingu	I	C			C	A,R
19.	Celkové vyhodnocení klíčových aktivit	I	C		A,R		

## 8 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Projekt je náročný jak z časového hlediska, tak také je potřeba vynaložit určitou část prostředků na jednotlivé aktivity. Aby projekt mohl fungovat, vyžaduje se spolupráce všech oddělení včetně vrcholového managementu a vedení společnosti. Do projektu jsou zapojeni všichni v organizaci od vrcholového managementu přes jednotlivé manažery až po zaměstnance.

Některé aktivity se týkají intranetu nebo jsou elektronicky, proto je potřeba, aby každý zaměstnanec měl přístup k počítači. Možnost je i přes mobil nebo pomocí kiosku. Vzhledem k tomu, že každý zaměstnanec zaměstnaný na hlavní pracovní poměr dostává notebook i mobil ihned při nástupu, nevznikají tady pro společnost žádné náklady. Hlavní náklady jsou spojené s časem jednotlivých zapojených pracovníků.

Následující tabulka znázorňuje čas jedné osoby odpovídající jednomu pracovnímu dni, který zaměstnanec bude potřebovat pro realizaci projektu na podporu interní komunikace. Používána bude jednotka Man day-značen MD, která v překladu znamená člověkodenní.

Náklady na projekt celkem obnáší 598 916,- Kč. Mezi hlavní náklady projektu patří časová vyčerpání jednotlivých pracovníků včetně manažerů a členů představenstva. Dále pak je největší položkou uspořádání neformálního celofiremního setkání, kdy je potřeba všechny zaměstnance dopravit na místo pořádání akce.

Aplikace whistleblowing stojí společnost paušální poplatek 1590,- měsíčně a k zavedení 360° zpětné vazby je třeba řádně proškolení min. dvě zaměstnankyně lidských zdrojů, které své poznatky budou předávat účastníkům školení.

Další položky vstupující do projektu nepředstavují žádný náklad navíc. Veškerou techniku mají zaměstnanci k dispozici od nástupu k výkonu práce, MS Teams má společnost zaplacenou automaticky formou celoroční licence balíku MS Office a kávu na online setkání s vedením společnosti mají zaměstnanci k dispozici stále.

V tabulce č. 5 jsou vypočítány náklady na Man Day a v tabulce č. 6 jsou vykalkulovány náklady na jednotlivé klíčové aktivity.

Tabulka 5 Nákladová analýza Man Day (vlastní zpracování)

	Činnosti 1MD/8 hod.	Představenstvo	Vrcholový management	Liniový manažer	Odpovědný pracovník	Zaměstnanci	Personalista
<b>I.</b>	<b>Předprojektová část</b>						
1.	Seznámení vedení společnosti s projektem	0,5			1		0,3
2.	Seznámení jednotlivých manažerů s projektem		1	1	1		0,3
3.	Vzbuzení zájmu zaměstnanců o projekt + zajištění komunikace směrem k zaměstnancům		0,5	0,5	1	0,3	
4.	Určení jedince odpovědného za projekt						0,5
5.	Určení finančních prostředků pro jednotlivé aktivity	0,5					
<b>II.</b>	<b>Projektová část</b>						
6.	Komunikace s členy představenstva	1			3		0,5
7.	Pravidelné porady s manažery		1	1	3		0,5
8.	Newsletter na intranetu s informacemi o dění ve společnosti			40	160		
9.	Whistleblowing	1			80		
10.	Zřízení chatu pro řešení dotazů zaměstnanců				80		5
11.	Online neformální celofiremní setkání dvakrát za rok	1	1	1	2	0,25	10
12.	Webinář vedení společnosti každé čtvrtletí + diskuze	1	2	1		0,25	
13.	Pořádání neformálních akcí pro zaměstnance	1			3	1	1
14.	360° zpětná vazba			0,5		0,5	5
<b>III.</b>	<b>Poprojektová část</b>						
15.	Diskuze s členy představenstva a zhodnocení probíhajícího projektu	0,5			0,5		
16.	Diskuze s manažery a jejich zpětná vazba na probíhající projekt		0,5	0,5	0,5		
17.	Vytvoření detailní zprávy a její prezentace představenstvu včetně poděkování zapojeným účastníkům	0,5			3		
18.	Zpětná vazba od zaměstnanců formou dotazníkového šetření, rozhovorů nebo brainstormingu				2	1	0,5
19.	Celkové vyhodnocení klíčových aktivit	0,5			1		
	<b>Celkem</b>	<b>7,5</b>	<b>6</b>	<b>45,5</b>	<b>341</b>	<b>3,3</b>	<b>23,6</b>
	Průměrná mzda	416	867	140	202	289	231
	Počet zaměstnanců	5	9	20	1	158	1
	Náklady celkem	15600	46818	127400	68882	150685	5452

Tabulka 6 Nákladová analýza (vlastní zpracování)

Činnosti		Náklad Kč/rok
Whistleblowing aplikace		<b>19 080</b>
Neformální celofiremní setkání (150 zaměstnanců+rodiny)	Pronájem prostor	50 000
	Občerstvení 400,-/zam.	60000
	Doprava tam i zpět	30 000
	Program	15 000
	<b>Celkem</b>	<b>155 000</b>
360° zpětná vazba	školení 2 pracovníků HR	<b>10 000</b>

## 9 ČASOVÁ ANALÝZA

Časová analýza projektu je rozdělena na jednotlivé fáze. Předprojektová fáze, projektová fáze a po projektová fáze. Časový harmonogram slouží k tomu, aby určil časovou náročnost jednotlivých činností. Cílem časové analýzy je dodržení časového harmonogramu a správné navazování dílčích aktivit. Časová analýza je znázorněná v tabulce č. 5.

Projekt bude probíhat od 1.1.2024 do 31.12.2024. Předprojektová část je naplánovaná na první měsíc od 1.1.2024 do 31.1.2024, následná samotná projektová část trvá 10 měsíců od 1.2.2024 do 30.11.2024 a po projektová část včetně vyhodnocení projektu, komunikace s vedením a následné dotazníkové šetření včetně brainstormingu se zaměstnanci probíhá poslední měsíc trvání projektu od 1.12.2024 do 31.12.2024.

Součástí předprojektové fáze první měsíc je celkové seznámení společnosti s projektem, vzbuzení zájmu u zaměstnanců a určení odpovědného pracovníka za projekt.

Projektová fáze obsahuje zavedení jednotlivých klíčových projektů, dvakrát za projektovou fází je naplánována porada s vedením společnosti a na začátku každého měsíce porada s manažery společnosti ohledně jejich návrhů na obsah newsletteru a naplánování webináře. Porada s manažery obsahuje samotnou realizaci, ale i přípravu na poradu. Časový harmonogram na newsletter obsahuje jeho přípravu včetně rozeslání na zaměstnance. Časový harmonogram whistleblowingu zahrnuje implementaci aplikace včetně komunikace zaměstnancům, že taková aplikace byla zavedena. Čas na 360° zpětná vazba je brán na školení personálních pracovníků, následné nastavení do vnitřních procesů a předpisů.

V příloze č. 2 se nachází znázornění Ganttova diagramu a kritické cesty k projektu.

Tabulka 7 Časová analýza (vlastní zpracování)

	Činnosti	Doba zahájení	Doba trvání (pracovní dny)	Ukončení aktivity	Předcházející aktivity
<b>I.</b>	<b>Předprojektová část</b>				
1.	Seznámení vedení společnosti s projektem	02.01.2024	1	03.01.2024	
2.	Seznámení jednotlivých manažerů s projektem	03.01.2024	2	05.01.2024	1
3.	Vzbuzení zájmu zaměstnanců o projekt + zajištění komunikace směrem k zaměstnancům	08.01.2024	5	15.01.2024	2
4.	Určení jedince odpovědného za projekt	16.01.2024	4	22.01.2024	3
5.	Určení finančních prostředků pro jednotlivé aktivity	23.01.2024	6	31.01.2024	4
<b>II.</b>	<b>Projektová část</b>				
6.	Komunikace s členy představenstva	01.04.2024	1	02.04.2024	5
7.	Komunikace s členy představenstva	01.08.2024	1	02.08.2024	6
8.	Pravidelné porady s manažery	01.02.2024	2	05.02.2024	6
9.	Pravidelné porady s manažery	04.03.2024	2	06.03.2024	8
10.	Pravidelné porady s manažery	02.04.2024	2	03.04.2024	9
11.	Pravidelné porady s manažery	02.05.2024	2	06.05.2024	10
12.	Pravidelné porady s manažery	03.06.2024	2	05.06.2024	11
13.	Pravidelné porady s manažery	01.07.2024	2	03.07.2024	12
14.	Pravidelné porady s manažery	01.08.2024	2	05.08.2024	7,13
15.	Pravidelné porady s manažery	02.09.2024	2	04.09.2024	14
16.	Pravidelné porady s manažery	01.10.2024	2	03.10.2024	15
17.	Pravidelné porady s manažery	01.11.2024	2	05.11.2024	16
18.	Newsletter na intranetu s informacemi o dění ve společnosti	01.02.2024	5	08.02.2024	8
19.	Newsletter na intranetu s informacemi o dění ve společnosti	01.03.2024	5	08.03.2024	9,18
20.	Newsletter na intranetu s informacemi o dění ve společnosti	01.04.2024	5	08.04.2024	10,19
21.	Newsletter na intranetu s informacemi o dění ve společnosti	02.05.2024	5	10.05.2024	11,20
22.	Newsletter na intranetu s informacemi o dění ve společnosti	03.06.2024	5	10.06.2024	12,21
23.	Newsletter na intranetu s informacemi o dění ve společnosti	01.07.2024	5	08.07.2024	13,22
24.	Newsletter na intranetu s informacemi o dění ve společnosti	01.08.2024	5	08.08.2024	14,23
25.	Newsletter na intranetu s informacemi o dění ve společnosti	02.09.2024	5	09.09.2024	15,24
26.	Newsletter na intranetu s informacemi o dění ve společnosti	01.10.2024	5	08.10.2024	16,25
27.	Newsletter na intranetu s informacemi o dění ve společnosti	01.11.2024	5	08.11.2024	17,26



	Činnosti	Doba zahájení	Doba trvání (pracovní dny)	Ukončení aktivity	Předcházející aktivity
28.	Whistleblowing - zavedení + komunikace mezi zaměstnanci	01.02.2024	21	29.02.2024	5
29.	Zřízení chatu pro řešení dotazů zaměstnanců	01.02.2024	21	29.02.2024	5
30.	Online neformální celofiremní setkání dvakrát za rok	03.04.2024	1	04.04.2024	5
31.	Online neformální celofiremní setkání dvakrát za rok	04.11.2024	1	05.11.2024	30
32.	Webinář vedení společnosti každé čtvrtletí + diskuze	18.03.2024	3	21.03.2024	5
33.	Webinář vedení společnosti každé čtvrtletí + diskuze	18.06.2024	3	21.06.2024	32
34.	Webinář vedení společnosti každé čtvrtletí + diskuze	18.10.2024	3	23.06.2024	33
35.	Uspořádání neformálních akce pro zaměstnance	01.08.2024	40	25.09.2024	5
36.	360° zpětná vazba	01.08.2024	43	31.9.2024	5
<b>III.</b>	<b>Poprojektová část</b>				
37.	Diskuze s manažery a jejich zpětná vazba na probíhající projekt	05.12.2024	4	11.12.2024	17
38.	Zpětná vazba od zaměstnanců formou dotazníkového šetření, rozhovorů nebo brainstormingu	12.12.2024	6	20.12.2024	27,28,29, 31,34,35, 36
39.	Diskuze s členy představenstva a zhodnocení probíhajícího projektu	02.12.2024	2	04.12.2024	37
40.	Celkové vyhodnocení klíčových aktivit	27.12.2024	3	31.12.2024	38,39
41.	Vytvoření detailní zprávy a její prezentace představenstvu včetně poděkování zapojeným účastníkům	20.12.2024	4	31.12.2024	40

## 10 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Projekt na podporu interní komunikace ve vybrané společnosti obnáší i faktory, které mohou projekt ohrozit nebo narušit jeho průběh. Z toho důvodu bude sestavena riziková analýza k identifikaci možných rizik a jejich možné ohrožení. V případě neúnosných rizik budou navržena opatření, která by měla zabránit narušení projektu a zajistit jeho bezproblémový průběh. Rizika jsou určena formou pravděpodobnosti možného výskytu a případným dopadem na projekt. Riziková analýza slouží k včasné identifikaci rizika a jejich reakci.

Rizika byla stanovována společně s personálním oddělením společnosti v návaznosti na dosavadní zkušenosti a znalosti firmy s přihlédnutím k tomu jakým způsobem nyní zaměstnanci přistupují k jednotlivým aktivitám a komunikaci.

Pravděpodobnost výskytu a její dopad je značen 1-nejmenší až 5-největší.

Tabulka 8 Nákladová analýza (vlastní zpracování)

	Činnosti	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Hodnota rizika
<b>I.</b>	<b>Předprojektová část</b>			
1.	Nebude podporován zájem projektu od vedení společnosti	2	5	10
2.	Nebude podporován zájem projektu od jednotlivých manažerů	2	3	6
3.	Nesprávná identifikace odpovědného pracovníka	4	4	16
4.	Nebudou poskytnuty potřebné finanční prostředky	4	4	16
<b>II.</b>	<b>Projektová část</b>			
5.	Nedostatečná komunikace s členy představenstva	3	4	12
6.	Nedostatečná komunikace mezi odpovědným pracovníkem a ostatními členy společnosti	3	4	12
7.	Nepravidelné vycházení newsletteru	2	3	6

	Činnosti	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Hodnota rizika
8.	Nepovědomí o možnosti whistleblowingu	3	3	9
9.	Neaktivita zaměstnanců v diskuzním chatu	2	3	6
10.	Neúčast zaměstnanců na online setkání	3	3	9
11.	Neúčast zaměstnanců na webináři	3	3	9
12.	Nebude dodržen časový harmonogram	1	2	2
13.	Špatné počasí u pořádaného sportovního dnu	3	4	12
14.	Nepodaří se implementovat 360° zpětná vazba	3	5	15
<b>III.</b>	<b>Poprojektová část</b>			
15.	Nebude realizována zpětná vazba od vedení	2	2	4
16.	Nebude vytvořena detailní zpráva o probíhajícím projektu včetně poděkování všem zúčastněným	2	4	8
17.	Neproběhne zpětná vazba od zaměstnanců formou dotazníkového šetření a brainstormingu	2	3	6
18.	Neproběhne celkové vyhodnocení klíčových aktivit	2	5	10

V následující tabulce je zobrazeno rozdělení a zhodnocení rizik ve třech skupinách. Faktor s nízkou rizikovou skupinou, kde patří body 13. Střední riziková skupina je označena oranžovou formou a patří sem body 1, 2, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 15. Nejrizikovějšími body jsou 3, 4, 5, 12 označeny červenou barvou.

Tabulka 9 Pravděpodobnost a dopad (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost	5					
	4				3,4	
	3			8,10,11	5,6,13	14
	2		15	2,7,9,17	16	1,18
	1		12			
		1	2	3	4	5
Dopad/závažnost						

**Opatření na určená rizika:**

Opatření je třeba zvažovat včetně finanční náročnosti. V případě, že bude opatření finančně náročnější než samotné riziko, je to třeba zohlednit.

Opatření pro faktory s nízkou rizikovostí:

12- Nebude dodržen časový harmonogram-určit si dopředu přesná data všech aktivit včetně přípravy.

15- Nebude realizována zpětná vazba od vedení – opatření je, že je třeba s vedením uspořádat poradu a projekt odprezentovat a hned čekat zpětnou vazbu.

Faktory se střední rizikovostí:

1 - Nebude podporován zájem projektu od vedení společnosti – nápravné opatření je detailně seznámit vedení společnosti s projektem včetně všech nákladů, rizik a času a zdůraznit přínosy pro společnost.

- 2- Nebude podporován zájem projektu od jednotlivých manažerů-zapojit do prezentace vedení společnosti, správná motivace a odůvodnění účelu a cílů projektu a jeho přínos pro společnost.
- 5- Nedostatečná komunikace s členy představenstva-dopředu uspořádat pravidelné porady ať s tím členové představenstva počítají a jsou připraveni.
- 6- Nedostatečná komunikace mezi odpovědným pracovníkem a ostatními členy společnosti-při představení projektu uspořádat pravidelné porady do kalendáře manažerům.
- 7- Nepravidelné vycházení newsletteru-určit zástupce z jednotlivých oddělení a mít pravidelné porady ohledně plánovaných článků. Články plánovat i dostatečně dopředu.
- 8- Nepovědomí o možnosti whistleblowingu-alespoň dvakrát ročně dát zaměstnancům vědět, že je možnost přes aplikaci whistleblowing poskytnou anonymní podnět k řešení formou aktuality na intranet.
- 9- Neaktivita zaměstnanců v diskuzním chatu-přicházet s tématy diskuze a pobízet zaměstnance na názor a odpověď.
- 10- Neúčast zaměstnanců na online setkání – zajímavou formou zaměstnance nalákat na setkání na co se mohou těšit, co se dozví.
- 11- Neúčast zaměstnanců na webináři-vymyslet pro zaměstnance poutavou pozvánku, webinář bude probíhat v pracovní době.
- 13- Špatné počasí u pořádaného sportovního dnu-počítat s více variantami, mít prostory i kdyby nebylo příznivé počasí a připravit program i uvnitř.
- 16- Nebude vytvořena detailní zpráva o probíhajícím projektu včetně poděkování všem zúčastněným-určit deadline na vytvoření zprávy pro odpovědného pracovníka a pravidelně zjišťovat stav.
- 17- Neproběhne zpětná vazba od zaměstnanců formou dotazníkového šetření a brainstormingu-snažit se zaměstnance vyzvat ke zpětné vazbě formou aktuality na intranetu.
- 18- Neproběhne celkové vyhodnocení klíčových aktivit-určit 2 zaměstnance odpovědné za vyhodnocení celkového projektu.

Vysoké riziko projektu:

- 3- Nesprávná identifikace odpovědného pracovníka-vybírat mezi více uchazeči s prokazatelnou obdobnou projektovou zkušeností.

4- Nebudou poskytnuty potřebné finanční prostředky-detailně naplánovat a odsouhlasit s vedením nákladovou analýzu projektu.

14- Nepodaří se implementovat 360° zpětná vazba-průběžně diskutovat s HR o přidané hodnotě uvnitř společnosti s HR a manažery a následně zvolit vhodnou komunikaci pro všechny zúčastněné včetně odůvodnění proč bude tento způsob hodnocení zaveden a v čem spočívá jeho přidaná hodnota.

## 11 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

K vyhodnocení současného stavu interní komunikace ve společnosti je použita analýza pomocí dotazníkového šetření. Zaměstnanci odpovídali na 26 otázek, které se týkaly tří odvětví. První sada otázek cílila na strategii a cíle společnosti a komunikaci vedení společnosti směrem k zaměstnancům, druhá sada otázek se týkala týmové komunikace, komunikace nadřízeného s podřízeným, a naopak a poslední sada otázek cílila na komunikaci mezi zaměstnanci v rámci různých oddělení.

Více jak 50 % zaměstnanců hodnotilo kladně celkový stav současné interní komunikace ve společnosti, ale v rámci odpovědí na jednotlivé otázky už to tak jednoznačné nebylo. Prostor pro zlepšení komunikace vedení a zaměstnanci je v pravidelnosti a otevřenosti, která zaměstnancům dle průzkumu chybí. S tím souvisí i to, že zaměstnancům chybí možnost více poskytnout svůj názor a následná práce s jejich podněty. V rámci komunikace s nadřízeným z dotazníkového šetření vyšlo, že týmy mají převážně pravidelné porady, jediný, co by uvítali je poskytnutí zpětné vazby svému nadřízenému. Další prostor pro zlepšení je v oblasti setkání s kolegy mimo svůj tým a zaměstnancům chybí informace o činnostech ostatních oddělení. To vše sloužilo jako podklad k vytvoření projektu na zlepšení současného stavu interní komunikace ve vybrané společnosti.

V rámci projektu byly zavedeny následující klíčové aktivity: pravidelný newsletter každý měsíc, který bude obsahovat aktuální informace o dění ve společnosti, včetně uplynulých a plánovaných akcí, bude zavedena aplikace na whistleblowing, která bude zaměstnancům pravidelně dvakrát za rok připomínána a díky které budou moci poskytnout anonymní názor na dění ve společnosti nebo v týmu. Další klíčová aktivita bude zřízení chatu pro zaměstnance na intranetu, kde budou moci mezi sebou komunikovat napříč společností. K zhodnocení předchozího roku, představení cílů na daný rok a poděkování všem zaměstnancům bude probíhat online celofiremní setkání dvakrát za rok s vedením společnosti. V rámci zlepšení seznamování a setkávání se z kolegy v rámci celé společnosti v celé republice bude jednou za rok naplánováno neformální celofiremní setkání, formou sportovního dnu, kdy se zaměstnanci neformálně poznají. Každé čtvrtletí je naplánován webinář vždy s vedoucím jednotlivého útvaru, který své oddělení představí a odprezentuje zajímavosti z jeho oboru, se kterými se denně setkáváme v osobním i pracovním životě. Poslední klíčová aktivita je zavedení 360° zpětné vazby, která umožní zaměstnanci poskytnout zpětnou vazbu svým vedoucím. Všechny uvedené klíčové aktivity by měli po

vyhodnocení splnit cíl diplomové práce a přispět ke zlepšení současného stavu interní komunikace ve vybrané organizaci.



## ZÁVĚR

Diplomová práce byla na téma projekt na podporu interní komunikace ve společnosti. Teoretická část obsahovala literární rešerši, kde byly použity tuzemské i zahraniční zdroje. Teoretická část vymezuje základní pojmy problematiky komunikace, interní komunikace a vztah mezi interní komunikací a Public Relations.

Na teoretickou část navazovala praktická část, která zahrnovala analýzu současného stavu interní komunikace vybrané společnosti. Obsahuje výčet nástrojů, které společnost nyní využívá ke komunikaci. Dále bylo součástí analytické části dotazníkové šetření, které obsahovalo 26 otázek a zúčastnilo se 87 zaměstnanců. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci nedostávají od vedení společnosti pravidelné a otevřené informace. Další zkoumaná rovina byla v rámci týmů, kdy většina oddělení má porady se svým nadřízeným pravidelně a jsou efektivní. Prostor pro zlepšení vyšel v oblasti setkávání se s kolegy z jiných částí republiky a předání více informací o činnostech ostatních oddělení. Poslední zkoumaná část byla zaměřená na poskytování zpětné vazby nadřízenému a prostor pro podněty nebo dotazy od zaměstnanců ať anonymních nebo pomocí diskuze.

Poslední část práce obsahovala projekt, který byl sestaven na základě zjištěných nedostatků. Jeho součástí byly jednotlivé klíčové aktivity, díky kterým mělo dojít ke zlepšení současného stavu interní komunikace. Klíčové aktivity obsahovali zavedení pravidelných online celofiremních setkání se zaměstnanci na téma káva s vedením společnosti. Zavedení newsletteru každý měsíc, který obsahuje informace o jiných oddělení, důležité zprávy, informace k uplynulým a plánovaným akcím a novinky z HR prostředí. Další klíčovou aktivitou bylo zavedení webináře každé čtvrtletí, kterého se účastnil vždy jeden z vedoucích pracovníků a měl zaměstnancům představit svůj tým a zároveň okomentovat aktuální dění na trhu v rámci svého oboru. Pro možnost poskytnutí anonymního podnětu směrem k vedení společnosti byla zavedena aplikace whistleblowing a z důvodu nedostatku poskytování zpětné vazby svým nadřízeným byla zavedena 360° zpětná vazba. Poslední klíčovou aktivitou směrem k setkávání zaměstnanců bylo navrženo uspořádání neformálního celofiremního setkání formou sportovního dne zakončeného grilováním.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARX Reads, 2020. *The Art of Effective Communication: How We Can Save Time, Emotions and Relationships by Communicating Effectively*. London: Independently published, 28 s. ISBN 979-86-750-1386-9.

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON, 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. 8th edition. Harlow: Pearson, 659 s. ISBN 978-12-921-1956-4.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Nepodceňujte interní komunikaci: Praktické rady nejen pro malé a střední podniky*. Business Info [online] [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/nepodcenujte-interni-komunikaci-prakticke-rady-nejen-pro-male-a-stredni-podniky>.

BŘEZINOVÁ, Monika a Darja HOLÁTOVÁ, 2014. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg, 147 s. ISBN 978-80-8154-111-7.

COREY, Debra, 2016. *Effective HR communication: a framework for communicating HR programmes with IMPACT*. London: Kogan Page, 219 s. ISBN 978-07-494-7616-8.

DYER, Chris, 2018. *The power of company culture: how any business can build a culture that improves productivity, performance and profits*. London New York; New Delhi: Logan Page, 173 s. ISBN 978-07-4948-195-7.

FORET, Miroslav a David MELAS, 2020. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada, 168 s. ISBN 978-80-271-1723-9.

*Firemní kultura a komunikace* [online] [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-5.html#nadpis3>.

HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations*. Praha. Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-5022-4.

HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 159 s. ISBN 978-80-7560-099-8.

HOLÁ, Jana a Marcel PIKHART, 2013. *Internal communication management: methods and processes*. Hradec Králové: Gaudeamus, 134 s. ISBN 978-80-7435-340-6.

*Jobs* [online]. [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: kariérní stránky společnosti.

KOPECKÝ, Ladislav, 2013. *Public relations: Dějiny – teorie – praxe*. Havlíčkův Brod: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-4229-8.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria, 125 s. ISBN 978-80-906-3670-5.

*Mapping Your Values-A Path Forward* [online]. [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.culturaldesigngroup.com/value-mapping/>.

PYROS, Harrison, 2022. *How Your PR Team Can Improve Internal Communications* [online] [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.publicrelay.com/blog/how-your-pr-team-can-improve-internal-communications/>.

SLAVÍK Milan a kol, 2012. *Vysokoškolská pedagogika-Pro odborné vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 256 s. ISBN 978-80-247-4054-6.

*Strategie interní komunikace* [online]. [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/blog/strategie-interni-komunikace>.

TAHAL, Radek a kol, 2022. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 293 s. ISBN 978-80-271-3535-6.

*Types of Managerial Communication* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/ways-to-improve-managerial-communication.htm>.

TLOLKOVÁ, Hana. *Konec nedorozumění v práci: 5 tipů, jak efektivně komunikovat v týmu* [online]. [cit. 2023-04-03].

TUHOVSKY, Ian, 2015. *Communication skills: a practical guide to improving your social intelligence, presentation, persuasion and public speaking skills*. USA: CreateSpace Independent Publishing Platform, 159 s. ISBN 978-15-1503-191-8.

URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 123 s. ISBN 978-80-2473-955-7.

URBANCOVÁ, Hana a kol, 2021. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 149 s. ISBN 978-80-8833-021-9.

VYBÍRAL, Zdeněk, 2009. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 319 s. ISBN 978-80-7367-387-1.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

WONG, Kellie. 2020. *What Is Employee Voice and Why Is It Important?* [online] [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.achievers.com/blog/what-is-employee-voice-and-why-is-it-important/>.

*Whistle.cz* [online] [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.whistle.cz/>.

*What is Internal Communication in Public Relations?* [online] [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://prsuperstar.co.uk/internal-communication-in-public-relations/>.

*Webová stránka společnosti*

ŽANTOVSKÁ, Irena, 2015. *Rétorika a komunikace*. Praha: Dokořán, 2015, 287 s. ISBN 978-80-7363-712-5.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PR Public Relations

HR Human Resources

CSR Corporate Social Responsibility

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Shannonův a Weaverův model (vlastní zpracování dle Kartmena) .....	13
Obrázek 2 Cíle PR (vlastní zpracování, Hejlová 2015, s. 348) .....	30
Obrázek 3 Hodnoty organizace (webové stránky společnosti).....	35
Obrázek 4 Mise a vize organizace (webové stránky společnosti) .....	36
Obrázek 5 Organizační struktura Obchodní útvary (výroční zpráva organizace) .....	36
Obrázek 6 Organizační struktura Podpora (výroční zpráva organizace).....	37
Obrázek 7 Pozvánka na Vánoční večírek (interní zdroje) .....	41
Obrázek 8 Jak dlouho ve společnosti pracujete? (MS Forms).....	43
Obrázek 9 V jakém útvaru aktuálně pracujete? (MS Forms) .....	43
Obrázek 10 Jste spokojeni s úrovní interní komunikace ve společnosti? (MS Forms) .....	44
Obrázek 11 Z jakého důvodu neznáte cíle pro letošní rok? (MS Forms) .....	45
Obrázek 12 Dostáváte pravidelné informace o plnění cílů? (MS Forms) .....	45
Obrázek 13 Od koho informace o plnění cílů společnosti dostáváte? (MS Forms) .....	46
Obrázek 14 Jak často ve vašem týmu porady probíhají? (MS Forms) .....	47
Obrázek 15 Jste spokojeni s průběhem porad? (MS Forms) .....	47
Obrázek 16 Zpětná vazba pro zaměstnance k jejich činnosti (MS Forms) .....	48
Obrázek 17 Možnost komunikace s kolegy mimo tým? (MS Forms) .....	49
Obrázek 18 Využití komunikačních prostředků ve firmě (vlastní zpracování).....	49
Obrázek 19 Nejvíce využívané komunikační prostředky (MS Forms) .....	50
Obrázek 20 Jaké komunikační nástroje byste ve společnosti uvítali? (MS Forms) .....	50
Obrázek 21 Z jaké oblasti Vám informace nejvíce chybí? (MS Forms) .....	51
Obrázek 22 Otázka č. 17, 18, 19 (vlastní zpracování).....	53

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Zlepšení interní komunikace (vlastní zpracování, Holá a Pikhart 2013 s. 98) ...	28
Tabulka 2 Připomínky nebo návrhy na zlepšení (vlastní zpracování) .....	51
Tabulka 3 Shrnutí současného stavu a prostoru pro zlepšení .....	55
Tabulka 4 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování) .....	67
Tabulka 5 Nákladová analýza Man Day (vlastní zpracování) .....	69
Tabulka 6 Nákladová analýza (vlastní zpracování) .....	70
Tabulka 7 Časová analýza (vlastní zpracování) .....	72
Tabulka 8 Nákladová analýza (vlastní zpracování) .....	74
Tabulka 9 Pravděpodobnost a dopad (vlastní zpracování) .....	76

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Dotazníkové šetření

Příloha P2: Ganttův diagram a kritická cesta

Příloha P3: Logický rámec projektu



## PŘÍLOHA P1: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazník – projekt na podporu interní komunikace ve společnosti

Dobrý den,

chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění krátkého dotazníku k mé diplomové práci na téma Projekt na podporu interní komunikace ve vybrané společnosti.

Cílem práce je analyzovat současný stav a na základě získaných informací navrhnout zlepšení interní komunikace.

Děkuji.

Erika Barreto, studentka 5. ročníku

e\_barreto@utb.cz

1. Jste spokojeni s úrovní interní komunikace ve společnosti?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  
2. K 1. Pokud Ne -> Z jakého důvodu nejste spokojeni s úrovní interní komunikace ve společnosti?
  
3. Znáte cíle vaší společnosti pro letošní rok?
  - Ano
  - Ne
  
4. K 2. pokud Ne ->
  - Nikdo vás s cíli neseznámil
  - Pokoušel jste se je hledat na intranetu, ale informaci k cílům jste nedohledal
  - Obě z možností
  - Jiné
  
5. Dostáváte pravidelné informace o plnění firemních cílů?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše Ne
  - Ne
  
6. Od koho informace o plnění cílů společnosti pravidelně dostáváte?
  - Vedení společnosti (v rámci pravidelných setkání)
  - Nadřízeného
  - Kolegů
  - Jiné
  
7. Probíhají porady ve vašem týmu?
  - Ano
  - Ne

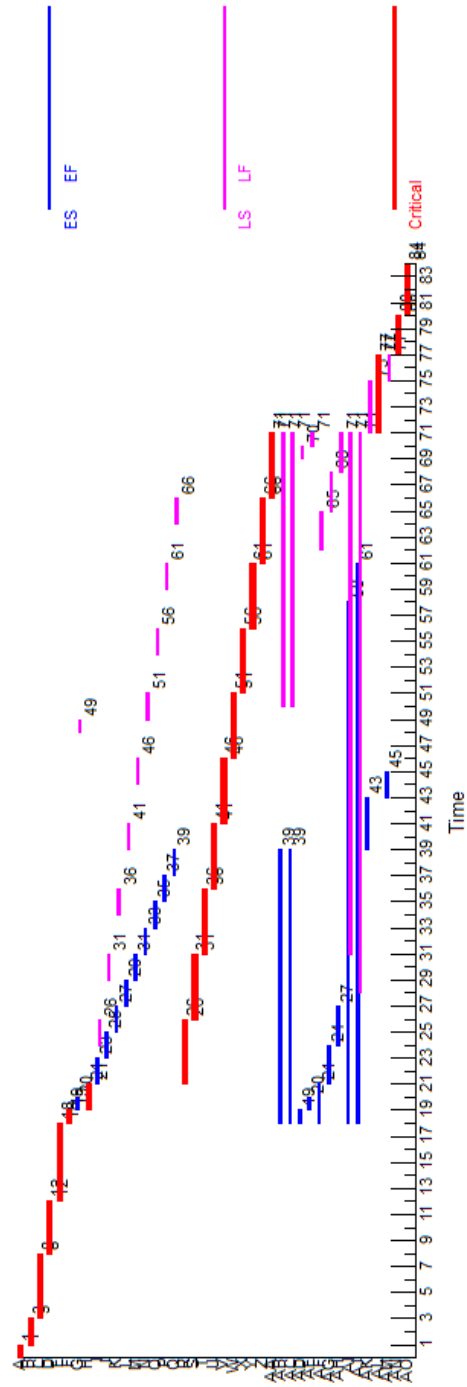
8. Pokud ano, jak často porady probíhají?
- Jednou za týden
  - Jednou za měsíc
  - Jednou za čtvrtletí
  - Jednou za rok
  - Nepravidelně
9. Pokud porady probíhají, jste spokojeni s jejich průběhem?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
10. Máte od svého nadřízeného zpětnou vazbu ke své činnosti?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
11. Máte dostatek příležitostí pro komunikaci s kolegy mimo váš tým?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
12. Jak často využíváte tyto komunikační prostředky ve Vaší firmě?  
(pořád/občas/nikdy)
- Týmové porady
  - Osobní porada s vedoucím
  - Intranet
  - E-mail
  - Telefon
  - Aplikace (MS Teams, Skype)
  - Briefingy
  - Videokonference
  - Schránka důvěry
13. Které komunikační prostředky nejvíce využíváte k získání informací? (více odpovědí možných)
- Rozhovor
  - Porada
  - E-mail
  - Telefon
  - Aplikace (MS Teams, Skype)
  - Kolegové
  - Intranet
  - Briefing
  - Jiné

14. Jaké komunikační nástroje byste ve vaší společnosti uvítali? (je možno zaškrtnout více možností)
- Firemní newsletter
  - Společné snídane
  - Nástěnky
  - Sociální síť
  - Společný chat
  - Častější celofiremní setkání
  - Jiné
15. Z jaké oblasti vám informace nejvíce chybí? – více odpovědí
- Strategie a cíle společnosti
  - Pravidelná aktualizace plnění cílů
  - HR (personální změny, benefity, organizace společnosti)
  - Aktuální marketingové akce a produkty
16. Jaký je ve Vaší společnosti přístup k připomínkám nebo návrhům na zlepšení?
- Podporují se a oceňují
  - Podporují se, ale nedochází k jejich realizaci
  - Nepodporují se
17. Vyzývá Vás vedení firmy k návrhům na zlepšení fungování společnosti?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
18. Sdělujete Vašemu nadřízenému otevřeně své názory ke své pracovní agendě a problémům na pracovišti?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
19. Jste spokojen/a s průběhem komunikace s vaším nadřízeným?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
20. Máte i vy možnost poskytnout zpětnou vazbu vašemu nadřízenému?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
21. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „Ne“, uvítali byste zavedení nějaké formy hodnocení nadřízeného?
- Ano
  - Ne

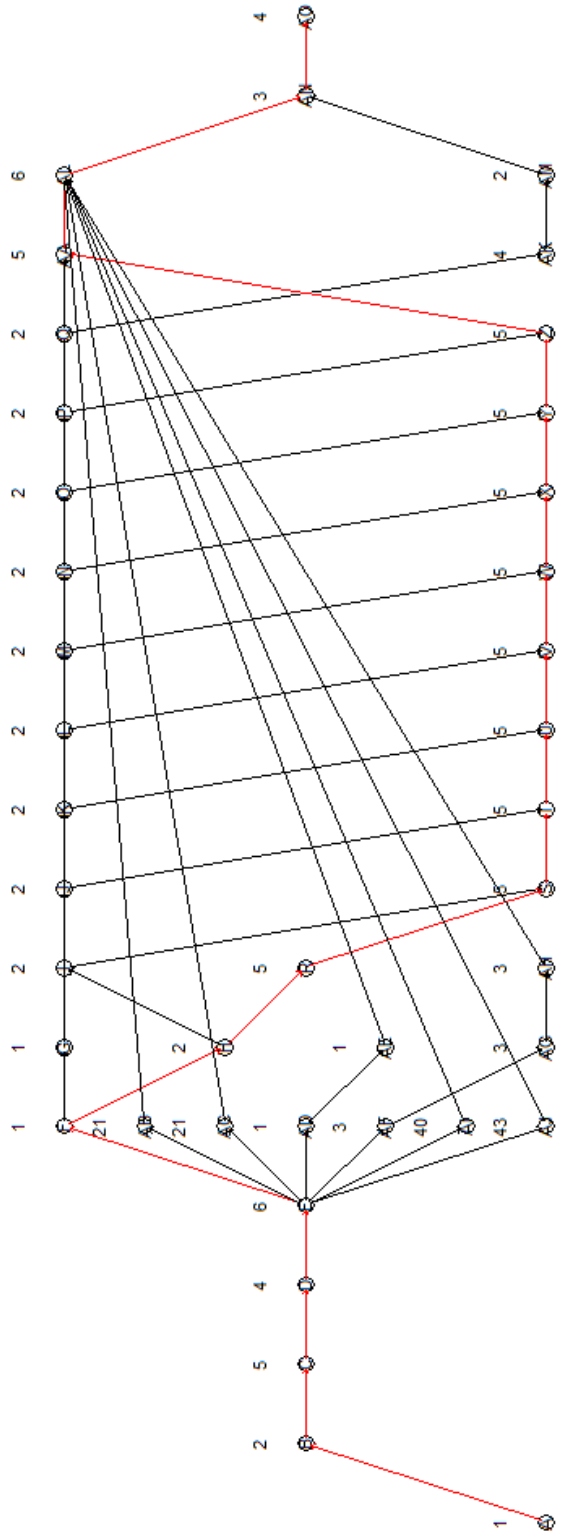
22. Co byste na firemní interní komunikaci chtěli zlepšit?
23. Prostor pro podněty, které nebyly ve zmíněných otázkách a chtěli byste k tématu doplnit
24. Jak dlouho ve společnosti pracujete?
- Méně než 1 rok
  - 1-5 let
  - Více než 5 let
25. Jakou pozici aktuálně zastáváte?
- Vedoucí pracovník
  - Řadový pracovník
26. V jakém útvaru aktuálně pracujete?
- Obchodní útvary
  - Back-office/podpora
  - Kontrolní útvary

# PŘÍLOHA P2: GANTTŮV DIAGRAM A KRITICKÁ CESTA

(untitled)  
Gantt chart (Early and Late times)



(untitled)  
Precedence Graph



## PŘÍLOHA P3: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

	Strom/hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření/způsob ověření	Předpoklady a rizika
<b>Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)</b>	Posílení důvěry mezi společností a zaměstnanci Snížení fluktuace zaměstnanců Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spokojenost s interní komunikací více než 80 % k 31.12.2024</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotazníkové šetření</li> <li>Rozhovory se zaměstnanci</li> <li>Četnost návštěvy intranetu</li> </ul>	<b>NEVYPLŇUJE SE</b>
<b>Projektové cíle / (účel, specifický cíl)</b>	Zlepšení interní komunikace ve společnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Snížení fluktuace zaměstnanců na konci roku o min. 5 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anketa na intranetu</li> <li>Počet zaměstnanců účastnících se setkání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nedůvěra zaměstnanců</li> <li>Neaktivní zapojení zaměstnanců</li> <li>Nezapojení manažerů</li> <li>Neochota účastnit se akcí</li> <li>Nedostatek prostředků na realizaci</li> <li>Nedodržení časového harmonogramu projektu</li> </ul>
<b>Výstupy (výsledky)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zavedení newsletteru</li> <li>Otevřenost zaměstnanců a včasná identifikace problému</li> <li>Možnost zapojení do diskuze k projektu</li> <li>Pravidelná komunikace vedení se zaměstnanci</li> <li>Seznámení s děním ve společnosti a jednotlivými odděleními</li> <li>Zavedení setkávání se kolegy i mimo tým</li> <li>Poskytnutí zpětné vazby nadřízenému</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Počet setkání za daný rok</li> <li>Počet zapojených zaměstnanců do diskuze na intranetu</li> <li>Rozhovor se zaměstnanci o poskytováných informacích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oddělení IT</li> <li>Oddělení HR</li> <li>Porovnání z předešlých let</li> </ul>	
<b>Aktivity</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pravidelné zavedení newsletteru</li> <li>Aplikace na whistleblowing</li> <li>Chat pro zaměstnance na intranetu</li> <li>Online celofiremní setkání dvakrát za rok</li> <li>Webinář vedení společnosti</li> <li>Neformální setkání pro zaměstnance</li> <li>360° zpětná vazba</li> </ol>	<b>Prostředky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intranet</li> <li>Vedení společnosti</li> <li>MS Teams</li> <li>Manažeri</li> </ul>	<b>Časový rámec aktivit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Začátek projektu 1.1.2024 – 31.1.2024</li> <li>Klíčové aktivity 1.2.2024-31.11.2024</li> <li>Po projektová část 1.12.2024-31.12.2024</li> </ul>	
				<b>Předběžné podmínky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora vedení organizace a manažerů</li> <li>Důvěra zaměstnanců</li> <li>Aktivní zapojení zaměstnanců</li> </ul>