

Projekt na podporu interní komunikace mezi zaměstnanci ve vybrané organizaci

Bc. Eliška Ostroborodova

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. Eliška Ostroborodova
Osobní číslo:	M21607
Studijní program:	N0413A050031 Management a marketing
Specializace:	Marketing management
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Projekt na podporu interní komunikace mezi zaměstnanci ve vybrané organizaci

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k interní komunikaci.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu interní komunikace ve vybrané organizaci.
- Na základě výsledků analýzy vytvořte projekt vedoucí ke zlepšení interní komunikace ve vybrané společnosti.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page, 2014, 800 s. ISBN 978-07-494-6964-1.
FITZPATRICK, Liam a Klavs VALSKOV. *Internal Communications: A Manual for Practitioners*. 1st ed. London: Kogan Page, 2014, 272 s. ISBN 978-07-494-6933-7.
HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017, 160 s. ISBN 978-80-7560-099-8.
KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* 1. vyd. Praha: Siria, 2016, 126 s. ISBN 978-80-906-3670-5.
VERČÍČ, Ana Tkalac, Dejan VERČÍČ a Anja ŠPOLJARIC. *Internal communication and Employer Brands*. 1st ed. S.l.: Routledge, 2022, 156 s. ISBN 978-10-320-5680-7.

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

Tato diplomová práce se zabývá vnitrofiremní komunikací, která ovlivňuje fungování každé firmy, jejími prostředky, způsoby užití a správnou aplikací. Cílem práce je vytvoření projektu na zlepšení interní komunikace mezi zaměstnanci ve vybrané organizaci. V teoretické části diplomové práce byla vypracována literární rešerše vztahující se k interní komunikaci na základě dostupné literatury. V praktické části byl analyzován současný stav interní komunikace ve vybrané organizaci na základě osobní komunikace s vedoucími pracovníky a kvantitativního výzkumu, který byl proveden pomocí dotazníkového šetření. Šetření se zaměřilo na aktuální situaci interní komunikace a odpovědi byly sbírány od všech pracovníků vybrané organizace. Na základě výsledků analýz byl vytvořen projekt vedoucí ke zlepšení a zefektivnění interní komunikace mezi zaměstnanci ve vybrané společnosti. Projekt byl podroben nákladové, časové i rizikové analýze.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, management, řízení lidských zdrojů, dotazníkové šetření

ABSTRACT

This diploma thesis deals with internal communication, which affects the functioning of every company, its means, methods of use and correct application. The aim of this work is to create a project to improve internal communication between employees in the selected organization. The goal of the theoretical part of the diploma thesis was to develop literary research related to internal communication based on available literature. The practical part's goal was to analyse the current state of internal communication in the selected organization based on personal communication with managers and quantitative research, which was carried out using a questionnaire survey. The survey was focused on the current situation of internal communication and answers were collected from all employees of the selected organization. Based on the results of the analyses, a project leading to the improvement and efficiency of internal communication between employees in the selected company was created. The project was subjected to a cost, time and risk analysis.

Keywords: Communication, Internal communication, Management, Human Resource Management, Questionnaire

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za odborné vedení při zpracování diplomové práce, za vstřícné konzultace a hodnotné připomínky, které mi byly poskytnuty v průběhu jejího zpracování.

Dále děkuji vedení, a především zaměstnancům společnosti LAMA energy a.s. za jejich čas a ochotu při vyplňování dotazníku, který se stal základem k vytvoření projektu této diplomové práce. A také bych ráda poděkovala Ing. Mariuszu Paszandovi za cenné rady, čas a důležité informace, které mi poskytl k vytvoření praktické části.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 KOMUNIKACE.....	12
1.2 DRUHY KOMUNIKACE.....	13
1.2.1 Verbální a neverbální komunikace.....	14
1.2.2 Interní a externí komunikace.....	14
1.3 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE.....	15
1.4 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY.....	17
2 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	19
2.1 VÝZNAM INTERNÍ KOMUNIKACE.....	19
2.2 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	20
2.3 ZÁSADY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	21
2.4 ZPŮSOBY MĚŘENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	22
2.5 BARIÉRY V INTERNÍ KOMUNIKACI A JEJICH ŘEŠENÍ.....	23
2.6 TRENDY V INTERNÍ KOMUNIKACI.....	26
3 MANAGEMENT A INTERNÍ KOMUNIKACE.....	28
3.1 MANAGEMENT A ROLE MANAŽERA.....	28
3.2 EFEKTIVNÍ MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE.....	29
3.3 ZÁSADY VEDENÍ PORAD A BRAINSTORMINGŮ.....	30
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	33
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE.....	34
5.1 CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNANCŮ.....	34
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	36
6.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACE.....	36
6.1.1 Současný stav interní komunikace.....	39
6.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ REALIZOVANÉ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	41
6.2.1 Výzkumný soubor.....	42
6.2.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	45
6.3 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	55
6.4 VYJÁDRĚNÍ VEDENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE NA VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	56
6.5 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	57

6.6	VYHODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A PROSTORŮ PRO ZLEPŠENÍ ORGANIZACE.....	59
7	PROJEKT VEDOUcí KE ZLEPŠENí INTERNí KOMUNIKACE VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	61
7.1	CíLE PROJEKTU A OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE	61
7.2	PŘÍNOSY PROJEKTU	62
7.3	KLÍČOVÉ ČINNOSTI PROJEKTU A MATICE ODPOVĚDNOSTI	62
7.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	65
7.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	66
7.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	68
	ZÁVĚR	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	77
	SEZNAM TABULEK.....	78
	SEZNAM PŘÍLOH.....	79

ÚVOD

Komunikace uvnitř každé firmy ovlivňuje celé její fungování. S pomocí interní komunikace může management firmy zaměstnance motivovat a směřovat tak, aby během plnění pracovních úkonů nacházeli zaměstnanci přínosy nejen do pracovního života, ale i toho osobního. Neustále inovace v interní komunikaci mohou vést i ke zlepšení v komunikaci navenek. Proto je důležité, aby vrcholový management pochopil význam samotné komunikace, především pak té vnitropodnikové a přijal taková opatření, která zajistí hladkou komunikaci napříč celou společností. Organizace, a především samotný management si ale musí uvědomit, že zefektivnění komunikace není otázka dnů a týdnů, ale mnohdy měsíců až několika let. Je potřeba hledat takové řešení, které jsou pro firmu v daný moment nejpřínosnější a zároveň stále myslet na možné inovace, které můžou interní komunikaci vylepšit, zrychlit a zjednodušit.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu interní komunikace ve vybrané organizaci, která je tradičním českým dodavatelem energií, vytvořit projektu na podporu interní komunikace mezi zaměstnanci. Spolupráce s danou firmou probíhala i na bakalářské práci a po navázání kontaktu by uvítala projekt na danou problematiku.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části je vymezen pojem komunikace, její funkce, základní druhy, komunikační nástroje a hlavní bariéry v komunikaci. Důraz je také kladen na interní komunikaci jako takovou, její význam, cíle a zásady. Dále se v teoretické části vymezí způsoby měření interní komunikace, bariéry a také poslední trendy spojené s jejím užitím v praxi. Závěr teoretické části je věnován roli managementu v interní komunikaci. Jsou vymezeny hlavní pojmy a také význam efektivní manažerské komunikaci, včetně vedení porad a brainstormingů.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na představení vybrané společnosti. Také jsou objasněna data z kvantitativního šetření v podobě dotazníku, kterým byly zjišťovány preference a potřeby zaměstnanců v rámci interní komunikace v organizaci. Poté jsou analyzovány přednosti firmy a také jsou uvedeny možnosti pro případné zlepšení.

V závěru diplomové práce je pro firmu na základě zjištěných informací vytvořen projekt na podporu interní komunikace mezi zaměstnanci.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je vytvoření projektu na zlepšení interní komunikace mezi zaměstnanci ve vybrané organizaci. Projekt se bude opírat o zanalyzované výsledky dotazníkového šetření současného stavu interní komunikace ve vybrané organizaci a bude také podroben analýze nákladů, přínosů a rizik pomocí matice odpovědnosti RACI, Ganttova diagramu a metody RIPRAN.

Cílem teoretické části diplomové práce je vymezit základní pojmy související s tématem diplomové práce, jako jsou komunikace, jednotlivé druhy komunikace a komunikační nástroje a bariéry. Následuje kapitola Interní komunikace, která se zabývá významem, cíli, zásadami, způsoby měření a bariérami v interní komunikaci včetně jejich řešení. Důraz je kladen také na trendy v interní komunikaci. V závěru teoretické části jsou vyzdviženy pojmy management a role manažera, efektivní manažerská komunikace a také zásady vedení porad a brainstormingů. Tato kapitola se zde objevuje především proto, že management má významnou roli v nastavování způsobů interní komunikace i při její realizaci.

Na základě těchto teoretických poznatků a východisek a spolu s vedením organizace jsou formulovány tři výzkumné otázky:

- 1. Jak hodnotí zaměstnanci současnou interní komunikaci ve firmě?*
- 2. Jaké prostředky komunikace, které ve firmě aktuálně nejsou, by zaměstnanci uvítali?*
- 3. Jakým způsobem by zaměstnanec zlepšil interní komunikaci ve firmě?*

Cílem praktické části je analýza současného stavu interní komunikace ve vybrané organizaci pomocí kvantitativního výzkumu v podobě dotazníku (viz Příloha I), kterým jsou zjišťovány preference a potřeby zaměstnanců blíže popsané v kapitole 6.2.1. Část praktické části je zpracována i na základě osobní konzultace s předními zaměstnanci vybrané organizace. Dále jsou vyhodnoceny přednosti firmy a také jsou uvedeny možnosti pro případné zlepšení. Na základě výsledků analýz je vytvořen projekt vedoucí ke zlepšení a zefektivnění interní komunikace mezi zaměstnanci ve vybrané společnosti. Součástí projektu je i matice odpovědnosti RACI (viz Kapitola 7.3), Ganttův diagram pro grafické znázornění posloupnosti činností v čase (viz Kapitola 7.5) a metoda RIPRAN pro analýzu projektových rizik (viz Kapitola 7.6).

Výsledky práce pomohou k vylepšení interní komunikaci v organizaci a ke zjištění vhodných nástrojů a metod v rámci vnitrofiremní komunikace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Téma diplomové práce je zaměřeno na interní komunikace mezi zaměstnanci ve firmě, a proto se tato kapitola věnuje detailně samotné komunikaci. Vymezuje pojem komunikace, její funkce a jednotlivé druhy komunikace. Dále se zabývá komunikačními nástroji a v neposlední řadě i bariérami, které mohou v komunikaci nastat.

Podle Jandourka (2012, s. 585) je komunikace výměna významů mezi jedinci pomocí společného systému symbolů čili proces přenosu informací. Podle Průchy a Vetešky (2014, s. 610) je pak komunikace sdělování významů mezi lidmi pomocí jazyka (verbální komunikace) nebo prostřednictvím nejazykových prostředků (neverbální komunikace pomocí gest, mimiky, pohybů těla). Halada (2015, s. 54) s Basu a Faustem (2013, s. 33) objasňují komunikaci jako vysílání, přijímání a ověřování přenosu zprávy s informacemi skrze komunikační systémy za pomoci jazyka, řeči a komunikačních kanálů.

Politologové a ekonomové uznávají komunikaci v různých podobách jako neodmyslitelnou součást společenského řádu. Od 20. let 20. století se objevuje řada nových komunikačních prostředků, a posiluje se i zájem odborníků o komunikaci, která začíná být vnímána jako samostatný předmět studia. Konec 20. století je ve znamení masové komunikace, lidí, kteří ho provozují, a účinků, které na široké publikum. Pozornost se také věnuje přesvědčovací komunikaci a využití technologií k ovlivňování. Neméně důležitým předmětem zájmu je dynamika verbální a neverbální komunikace mezi jednotlivci, vnímání různých typů komunikací, využívání komunikačních technologií pro sociální a umělecké účely, včetně vzdělávání ve škole. (Jandourek, 2012, s. 587)

1.1 Funkce komunikace

V organizaci komunikace slouží ke spolupráci, domluvě na cíli práce, pracovních postupech a koordinaci současných činností. Dále je prostředkem motivace k práci, pochvaly i ke kritice a v neposlední řadě komunikace v organizaci zastává funkci kontroly a především informování. (Boháček, 2020, s. 97)

Mikuláščík (2010, s. 53) uvádí hlavní funkce komunikace a jejich charakteristiky, následovně:

- Funkce informativní – předávání nějakých informací, faktů, dat mezi lidmi.

- Funkce instruktivní – jedná se také v podstatě o funkci informační, ale s přídavkem vysvětlení významů, popisu, postupu, organizace, návodu, jak něco dělat, jak něčeho dosáhnout.
- Funkce přesvědčovací – působení na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj, hodnocení nebo způsob konání (racionální přesvědčování pomocí argumentů, pomocí logiky; emocionální přesvědčování formou působení na city, dost často manipulativní; motivační přesvědčování; paradoxní přesvědčování).
- Funkce zábavná – jde o pobavení, rozesmání, vyplnění času komunikováním, které vytváří pocit pohody a spokojenosti.
- Funkce vzdělávací a výchovná – specificky uplatňována zejména prostřednictvím institucí a doplněna funkcí informativní anebo instruktivní.
- Funkce socializační a společensky integrující – vytváření vztahů mezi lidmi, sbližování, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti. Komunikace závisí také na naší společenské úrovni, v jakých společenských segmentech se nacházíme a do jakých chceme patřit. Je všeobecně známo, že každá společenská vrstva má poněkud odlišný způsob komunikace.
- Funkce osobní identity – již od dětství komunikace pomáhá k tomu, abychom si zodpověděli některé základní otázky typu – kdo jsme. Pomáhá nám ujasnit si spoustu věcí o sobě samém, uspořádat si své postoje, názory, sebevědomí a osobní přesvědčení.
- Funkce svěřovací – slouží ke zbavování se vnitřního napětí, k překonávání těžkostí, sdělování důvěrných informací, většinou s očekáváním podpory a pomoci. Sdílení pocitů je pro každého jedince silnou podporou, když probírá věci, které ho trápí.

Hranice mezi jednotlivými funkcemi komunikace nejsou jednoznačné, dost často se překrývají, ale jejich rozdělení umožňuje pochopit alespoň základní význam komunikace Mikuláščík (2010, s. 53).

1.2 Druhy komunikace

Komunikace se dá rozdělit na několik typů, které se na pracovišti objevují a vzájemně propojují. V této kapitole jsou představeny jednotlivé druhy komunikace a jejich význam.

1.2.1 Verbální a neverbální komunikace

Komunikace se může rozdělit podle prostředku komunikace na dva typy, a to na verbální a neverbální komunikaci. Oba typy jsou krátce vysvětleny v následujících odstavcích.

Verbální komunikací se míní sdělování pomocí jazyka, v mluvené, či psané formě. Může to být komunikace přímá (interpersonální), nebo zprostředkovaná (například telefonem). V interpersonální verbální komunikaci je sdělování většinou doprovázeno neverbální komunikací („řečí těla“, jako je mimika obličeje, gesta rukou apod.). V některých profesích je vyspělost verbální komunikace jedince považována za nezbytnou součást profesní kompetence (např. v profesi tlumočnicka, učitele, televizního hlasatele, herce aj.). Typ verbální komunikace je odlišný u příslušníků jednotlivých etnických/národních kultur, což se odráží v procesech interkulturní komunikace. (Průcha a Veteška, 2014, s. 560)

Průcha a Veteška (2014, s. 770) společně s Borgem (2013, s. 56) se shodují na tom, že neverbální komunikace zahrnuje obrovskou škálu pohybů a gest, která se vyznačuje sdělováním v meziosobním styku uskutečňované jinými prostředky než slovy. Dále uvádí, že to jsou zejména tón a síla hlasu, gesta rukou, pohyby hlavy a jiných částí těla, výrazy tváře neboli mimika, pohledy očí, doteky (tělesný kontakt), vzdálenost mezi účastníky komunikace.

1.2.2 Interní a externí komunikace

Komunikace je rozdílná i z pohledu směřování informací. Komunikace, kde informace jsou šířeny vně firmy, je nazývána interní komunikace a naopak komunikace, kde informace vychází z firmy ven k veřejnosti, je externí komunikace. Jelikož je interní komunikace stěžejním tématem této diplomové práce, je tomuto slovnímu spojení věnována samotná kapitola 2 Interní komunikace.

Externí komunikace se zaměřuje na veřejnost, zejména k médiím a novinářům, zákazníkům ale také místním komunitám a spolkům, politickým představitelům atd (Halada, 2015, s. 54). Pomocí externí komunikace firma cíleně a dlouhodobě prezentuje své záměry, informuje o svých cílech a výsledcích a snaží se přispívat k dobrému jménu organizace (Karlíček, 2016, s. 115).

Širší komunikace s veřejností je označována také jako public relations (PR) a na rozdíl od reklamy, která se soustředí na konkrétní produkty, se orientuje na posílení dobré pověsti podniku. Dobré public relations značně přispívají k psychologickému rozměru produktu

a znamená to tedy, že v konkurenčním prostředí stále více nabývá na důležitosti. S ohledem na citlivost obchodních informací využívají větší firmy pro účely PR specialisty, kterými jsou tiskoví mluvčí. Bohužel komunikace s médii a veřejností je často vnímáno podezřele, občas i negativně. Proto je tato zodpovědnost každodenní starost vrcholových manažerů namísto členů pracovních týmů. (Slavík, 2014, s. 82)

1.3 Komunikační nástroje

K účelné a smysluplné komunikaci se zaměstnanci existuje řada rozmanitých prostředků, které manažeři mohou využívat. Některé jsou naprosto běžnou součástí každodenního pracovního dne, jiné jsou naopak méně oblíbené či populární, ať už z časových či jiných důvodů.

Následuje ukázka některých z prostředků ke komunikaci se zaměstnanci a jejich krátký popis:

Komunikace tváří v tvář

Komunikace tváří v tvář je prostředkem nejběžnějším, ale ironicky i nejvíce problematickým. Její kvalita závisí do jisté míry na schopnostech manažerů nebo vedoucích týmů a na jejich ochotě komunikovat kvalitně a srozumitelně. Informace mohou být zkreslené nebo nesprávné. Poznámky z brífinků jsou užitečné, ale nemusí být využívány správně. Komunikace tváří v tvář je nevyhnutelná a nezbytná, ale neměla by být jediným prostředkem, obzvláště v případech, kdy jsou sdělovány důležité informace. (Armstrong a Taylor, 2014, s. 564)

Intranet

Organizace při sdělování informací stále více spoléhají na interní počítačovou síť, zejména pak interní elektronickou poštu. Výhodou komunikace pomocí intranetu je, že informace mohou být rychle předány velkému množství zaměstnanců a také umožňuje rychlou a obousměrnou komunikaci. (Armstrong a Taylor, 2014, s. 564) Průvodce podnikáním (2021) doplňuje, že intranet také přispívá k účinné komunikaci ve firmě, efektivní spolupráci a ke snížení administrativních nákladů.

Týmové brífinky

Cílem týmových schůzek je překonat omezený prostor pro komunikaci v rámci jednotlivců nebo společných konzultativních výborů, a to zapojováním všech lidí v organizaci do setkávání se tváří v tvář za účelem prezentování, přijímání a projednávání různých

informací. Týmové brífinky mohou dobře fungovat, pokud mají podporu vrcholového vedení a uskutečňují se v celé organizaci. Záleží také na tématech k projednávání i komunikačních a měkkých dovednostech manažerů a vedoucích týmů. (Armstrong a Taylor, 2014, s. 564)

Nástěnky

Nástěnky jsou nejzřetelnějším a nejjednodušším prostředkem komunikace, ale také mohou být snadno přeplněny nepotřebnými informacemi. Proto je nutné obsah nástěnek pravidelně kontrolovat a zastaralé oznámení aktualizovat. (Armstrong a Taylor, 2014, s. 564)

Sociální sítě

Sociální sítě jsou každodenní záležitostí čím dál více lidí a také příležitostí, jak projevit soudržnost celého pracovního týmu, například pomocí představení jednotlivých zaměstnanců nebo celého týmu právě na Facebooku, Instagramu nebo i na LinkedIn. Sdílení úspěchů firmy i jednotlivců povede nejen k motivaci zaměstnanců, ale nabídne i vzhled veřejnosti do dění uvnitř firmy. Další možností je založení stránky nebo skupiny na sociálních sítích pouze pro zaměstnance, kde můžou pod svým jménem anebo i anonymně sdílet své nápady, připomínky nebo postřehy a vzájemně komunikovat. (Průvodce podnikáním, 2021) Spielmann (2019) připomíná, že Facebook a Instagram vládne a většina zaměstnanců na nich neustále sleduje nejnovější události, fotky nebo statusy. Není tedy důvod, proč by firma nemohla být také na těchto populárních sociálních sítích.

Firemní časopis

Firemní časopis může mít klasickou tištěnou podobu ale i online verzi. U tohoto nástroje je však důležité myslet na to, že by měl mít zajímavý obsah, který bude zaměstnance bavit a budou si ho číst pravidelně a s chutí. Ideálně by měl proto obsahovat nějaké zajímavé rozhovory, aktuality z prostředí, ve kterém firma podniká, významné úspěchy zaměstnanců v dané firmě i v konkurenci pro motivaci a také na závěr zábavnou část jako jsou třeba tipy na výlet. (Průvodce podnikáním, 2021)

E-mail

Dnes už tradičním nástrojem interní komunikace jsou i e-mail. Odborníci z firmy ČSOB radí odesílat 2-4 hromadné e-mail za měsíc, aby zaměstnanci nebyli zbytečně často zahlceni e-mail. Mohlo by dojít k tomu, že by neotevřená pošta skončila v koši nebo i mezi spamy.

(Průvodce podnikáním, 2021) S tím se shoduje i Spiemann (2019), která ale nedoporučuje odesílání častěji než jednou za měsíc.

1.4 Komunikační bariéry

Překážky ve vzájemné komunikaci dvou nebo více lidí, kdy komunikace nemůže probíhat, jak má, nazýváme komunikačními bariérami (Kartmen, 2021). S tím souhlasí i Slovníček pojmů (© 2017) a přitom dodává, že co skutečně říkáme ovlivňuje pouze ze sedmi procent samotné předávané informace. Až z 51 % ovlivňuje průběh neverbální komunikace a ze zbylých 42 % pak paralingvistika tedy zvuková stránka verbální komunikace (tón, hlasitost a intonace řeči).

Podle internetového magazínu Kartmen (2021) a Slovníčku pojmů (© 2017) může v průběhu komunikace nastat hned několik dalších překážek. V základním rozdělení se komunikační bariéry rozlišují na vnitřní a vnější a na bariéry v komunikačním kanálu. Pro přehlednost byla vytvořena tabulka s jednotlivými druhy bariér a jejich příklady.

Tabulka 1 Rozdělení komunikačních bariér a jejich příklady (Kartmen, 2021 a Slovníček pojmů, © 2017)

Vnitřní komunikační bariéry – Bariéry na straně komunikátora	Vada řeči a hlasu (špatné řečové ústrojí, špatná výslovnost některých písmen), poruchy čtení a psaní (dyslexie, dysgrafie atd.), odlišný jazykový styl (dialekt, cizí řeč), zahlcení příjemce informacemi, zkreslování informací, nízká hlasitost projevu, příliš vysoká rychlost projevu, obsahová nesrozumitelnost (špatná formulace myšlenek), emoční bariéry, kulturní rozdíly (obava z neúspěchu), bariéry neverbální komunikace (rychlost pohybů, oční kontakt, vzdálenost, gesta)
Vnitřní komunikační bariéry – Bariéry na straně příjemce	Fyzické obtíže (hluchota, nevidomost), psychologické bariéry (netrpělivost, nechuť, stydlivost), negativní hodnocení komunikátora, nezájem, nesoustředěnost
Vnější komunikační bariéry	Nevyhovující prostředí (hluk, horko, zima, špatné světlo), organizační bariéry (špatně domluvený čas, místo...), nedostatek času, vyrušování další osobou nebo osobami, stísněný prostor, nevhovující podmínky (příliš formální nebo naopak neformální prostředí)
Bariéry v komunikačních kanálech	Omezený rozsah technických prostředků (staré komunikační technologie nemusí být schopny zpracovat informace z nových přístrojů), změna obsahu sdělení vinou komunikačního kanálu, filtrování sdělení, přeceňování významu komunikačních prostředků

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Tato kapitola se bude detailněji věnovat interní komunikaci, způsobům měření této komunikace, jejímu významu, zásadám a cílům. Dále se bude zaměřovat na bariéry v interní komunikaci, podmínkám pro její správné fungování a také nejnovějším trendům v oblasti interní komunikace.

Interní komunikace je chápána jako vnitropodniková komunikace mezi vlastníky firmy a managementem, dále mezi managementem a zaměstnanci a mezi zaměstnanci navzájem (Přikrylová, 2019, s. 271). FitzPatrick a Valskov (2014, s. 7) popisují interní komunikaci jako sdílení informací, budování porozumění a oddanosti a v ideálním případě dosažení žádoucího výsledku.

Hejlová (2015, s. 565) poukazuje na to, že interní komunikace je základem komunikace v jakékoliv firmě či organizaci i přesto, že je velmi často podceňována. Dále poukazuje na příklad z historie interní komunikace, kterým může být i sám Tomáš Baťa, který se vyznačoval propracovanou a předem stanovenou strategií při komunikování se svými zaměstnanci i zákazníky.

2.1 Význam interní komunikace

Interní komunikace byla historicky chápána zcela jednoduše jako poskytování informací zaměstnancům. Po letech výzkumu se však prokázalo, že ovlivňuje všechny aspekty výkonnosti organizace. Nedávná pandemie navíc značně posílila význam efektivní interní komunikace v rámci organizací a korporací. I přesto před pandemií měla rychlá digitalizace obchodních procesů a transakcí se zákazníky silný dopad na komunikaci v rámci organizací a stala se určující charakteristikou 21. století. (Verčič, Verčič a Špoljarić, 2022, s. 6)

Přikrylová (2019, s. 272) společně s FitzPatrickem a Valskovem (2014, s. 8) se shodují na tom, že jednosměrná komunikace je ve firmách téměř zbytečná a upozorňují na to, že by se vždy mělo jednat o obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb na všech úrovních podniku s cílem co nejlépe pochopit názory, postoje a motivace komunikujících stran.

O způsobu interní komunikace rozhoduje řada faktorů: výrobní program a struktura firmy, její historie a zejména firemní kultura. Nástroje interní komunikace v některých oblastech úzce souvisí s nástroji řízení lidských zdrojů a s prvky používanými ve vztazích k investorům. (Přikrylová 2019, s. 272)

Dále autoři Armstrong a Taylor (2014, s. 541) uvádějí, že dobrá komunikace se zaměstnanci je důležitá ze třech důvodů:

1. Komunikace se zaměstnanci je důležitou součástí každého programu řízení změn. Jestliže se provádějí jakékoliv změny – pracovních podmínek, personálních procesů, pracovních postupů, technologií, výrobků, služeb nebo organizace – zaměstnanci potřebují vědět, čeho se změny týkají a jak je ovlivní. Odpor vůči změnám často vychází z toho, že lidé nevědí, co změny obnášejí nebo co pro ně znamenají.
2. Komunikace se zaměstnanci je prostředkem zvyšování angažovanosti zaměstnanců, jestliže zaměstnanci vědí, čeho organizace dosáhla nebo se snaží dosáhnout, a co to zaměstnancům přinese.
3. Efektivní komunikace se zaměstnanci vytváří důvěru v organizaci, když se organizace snaží zaměstnancům vysvětlit, co dělá a proč.

Nicméně je třeba zdůraznit, že tyto tři výhody dobré komunikace se zaměstnanci budou zcela naplněny jedině v případě, že zaměstnancům bude poskytnut určitý hlas – možnost vyslovovat se a reagovat na informace, které od managementu dostávají (Armstrong a Taylor 2014, s. 541).

2.2 Cíle interní komunikace

Mezi hlavní cíle interní komunikace patří vytváření pozitivních vztahů zaměstnanců vůči firmě a k tomu za čím firma stojí, ztotožnění se s cíli organizace, vytvoření důvěry a loajality a v neposlední řadě informovanost a motivace zaměstnanců (Rh+ marketing). Informovanost jako cíl uvádí i článek z ManagementMania.com (2020), kde ji více charakterizují jako informovanost zaměstnanců o pracovních postupech či procesech a informovanost zaměstnanců o firemních cílech, záměrech, strategii a celkového směřování organizace.

Štřelec (2022) doplňuje, že za cíl interní komunikace může být považováno i zvýšení produktivity zaměstnanců, zlepšení komunikace mezi odděleními a také celkové větší spokojenosti zákazníků, protože přístup zaměstnanců má nedomyslitelně velký dopad na spokojenost zákazníků, a tedy i zvýšení profitu firmy.

2.3 Zásady interní komunikace

Podle serveru HR News (2012) je důležité předem zjistit, jaké formě komunikace dávají zaměstnanci přednost. Někdo upřednostňuje e-mail, telefonní komunikaci, jiní zase nedají na osobní komunikaci. S tím souvisí celkové efektivní plánování interní komunikace, od obchodního kontextu a publika přes aktuální výzvy a cíle organizace (Verghese, 2012, s. 23).

Stýblo (2016) zmiňuje další dvě zásady interní komunikace. Ta první je situace, která poukazuje na to, že nelze dopustit nahrazení komunikace středního managementu něčím jiným (nepřímou či zprostředkovanou komunikací). Druhá se opírá o to, že interní komunikace může fungovat jen v otevřeném prostředí směrem ze shora dolů ale především i zdola nahoru.

Top Vision (©2022) uvádí, že celkový úspěch interní komunikace závisí na hodnotách a poslání firmy. V každém případě je však možné vycházet z následujících zásad:

Volba obsahu

Obsah interní komunikace by se neměl opírat pouze o strohé oznámení vedení společnosti směrem k zaměstnancům. Pečlivě připravený obsah může zaměstnance vzdělávat a podněcovat ke společné diskusi, stejně jako podporovat vzájemnou komunikaci mezi spolupracovníky a pracovními týmy. (Top Vision, ©2022)

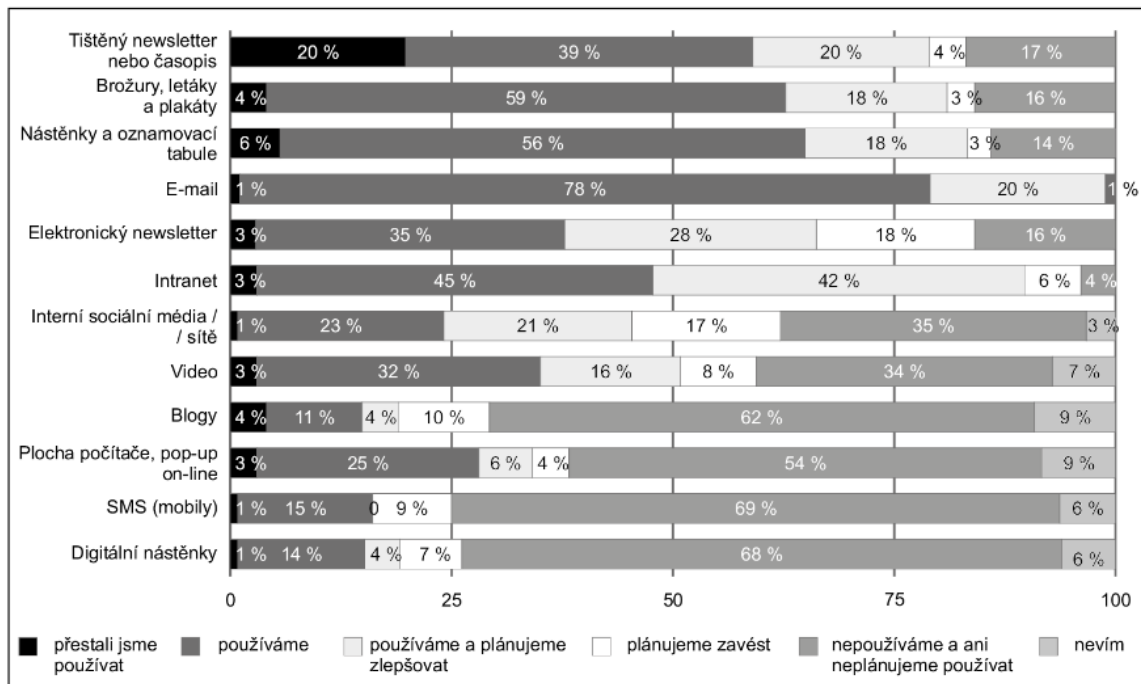
Volba technologií

Webové a mobilní aplikace se využívají k online komunikaci čím dál více, především v rámci home office, kde je naprosto nepostradatelná. Součástí fungující interní komunikace je tedy volba správných technologií. Když například vedoucí týmu místo posílání hromadného mailu natočí krátké video, rozhodně tím rozproudí diskusi a vyvolá zájem zaměstnanců. Samozřejmostí je, že se to neobejde bez kvalitního obsahu. (Top Vision, ©2022)

Transparentnost

Transparentní komunikace posiluje důvěru mezi podřízenými a nadřízeným a zvyšuje motivaci jednotlivců i týmů. Součástí transparentnosti je i to, že zaměstnanci mohou přispět do chodu organizace svými poznatky nebo návrhy na zlepšení. Pracovníci na všech úrovních jsou cennými zdroji informací o chodu organizace. Proto by si měly firmy zakládat na otevřené interní komunikaci. (Top Vision, ©2022)

V následujícím obrázku (Obr. 1) si lze všimnout nejčastějších komunikačních kanálů využívaných v interní komunikaci českými firmami. Z obrázku je patrné, že v interní komunikaci se využívají zejména nástroje elektronické komunikace (e-maily, newslettery, intranet) a firemní média (tištěné časopisy, letáky a plakáty, nástěnky).



Obrázek 1 Komunikační kanály využívané českými firmami v interní komunikaci (Hejlová, 2015, s. 567)

2.4 Způsoby měření interní komunikace

Podle Kovaříkové (2016, s. 60) jsou měření a evidence výsledků nezbytné v každé firmě, ve které se investují nějaké zdroje, ať už jde o peníze nebo pracovní čas. Dále uvádí, že je důležité i ke zjištění, jestli se povedlo komunikaci vést takovým směrem, který si management firmy přál a který firma potřebuje. Kromě toho měření dá také managementu zpětnou vazbu, která ukáže, jestli se podařilo lidi ovlivnit takovým způsobem, kterým bylo zamýšleno. Je nezbytné myslet i na to, že získané informace nesmí zůstat v zapomnění, ale je potřeba je dále využít a vzít si z nich příklad, a to i pokud byly výsledky velmi dobré.

Kovaříková (2016, s. 61) vymezuje v měření dvě oblasti zájmu, a to pocity a vnímání lidí neboli *soft data*, a konkrétní exaktní údaje, jinak řečeno *hard data*. Obě tyto oblasti objasňuje následovně:

- *soft data*: získávají se na základě dotazníku nebo průzkumu, ze kterých se management firmy dozví, co si zaměstnanci myslí, jak se můžou cítit, nebo jak se jejich pocity a názory

vůči firmě v čase vyvíjí. Příkladem měření soft dat je míra spokojenosti s prací ve firmě, spokojenost s prací managementu, míra informovanosti o dění ve firmě atd.;

- hard data: tato data sledují, kolik zaměstnanců něco udělalo (účast na firemní akci) nebo kolik peněz se ušetřilo/vydělalo. V tomto způsobu je možné i měření ukazatelů, ze kterých je možnost se dozvědět, jaká je konkrétní situace a jak to ovlivnilo chování zaměstnanců. Příkladem konkrétních exaktních údajů je návštěvnost na intranetu, počet hlasovacích lístků, návštěvnost firemní akce atd.

Změřené odpovědi jsou vždy objektivní fakta, která nelze zpochybnit a je víc, než vhodné je přijmout a využít ke zlepšení. Tyto odpovědi lze nalézt i v auditech, které se chovají jako nedílná součást interní komunikace. Takové audity mohou minimalizovat nedorozumění a pomáhat k růstu spokojenosti manažerů i zaměstnanců ve firmě. (Holá, 2017, s. 73)

Nezbytné je měření opakovat, a to proto, aby se mohl zaznamenávat vývoj v čase. Dále je nezbytné s výsledky měření pracovat, protože to je hlavní záměr celého měření (Kovaříková, 2016, s. 61). V neposlední řadě se Kovaříková (2016, s. 61) společně s Holou (2017, s. 71) shodují na tom, že v měření je důležité, aby už na začátku projektu se myslelo na to, že přínosy musí být měřitelné a nastavit vše tak, aby mohlo k němu mohlo vůbec dojít.

2.5 Bariéry v interní komunikaci a jejich řešení

Časté ztížení při komunikaci, a především důvody konfliktů je **hierarchické uspořádání firmy**. Komunikace mezi managementem a zaměstnanci jako rovnocennými partnery je pro mnohé pracovníky na vyšších pozicích výzva a tato bariéra může představovat komplikaci, když každý zúčastněný dané konverzace se snaží obhájit svoji pravdu místo toho, aby jednali společně, na stejné úrovni (Basu a Faust, 2013, s. 21). S tímto souhlasí i Holá (2017, s. 44), která poukazuje na skutečnost, že manažeři nejvíc škodí firmě, pokud uplatňují svou moc bez dodržování pravidel, která může vést k poklesu motivace u pracovníků.

Řešení problémů vyplývající z hierarchického uspořádání je zdánlivě prosté. Komunikace mezi manažerem a pracovníkem by měla být otevřená, obsahující pravdivé a aktuální informace, a založená na vzájemném porozumění. Přepokládá se, že manažer má vyšší kompetence, a proto by měl umět komunikaci přizpůsobit. (Holá, 2017, s. 44-45)

Kovaříková (2016, s. 95–110) uvádí několik dalších bariér, které se v interní komunikaci objevují a vedou k potížím s pracovníky, zhoršení celkové nálady na pracovišti i ke snížení produktivity práce.

Zadržování informací a dezinformace nastává ve chvílích, kdy lidé berou ohled pouze na osobní preference a schválně sdílejí mezi ostatní nepravdivé nebo zavádějící informace. Tato situace se nesmí brát na lehkou váhu a je potřeba ji ihned vyřešit. Svědčí totiž o velmi nezdravé pracovní atmosféře. Celé to může vyústit k nedůvěře mezi pracovníky a konci spolupráci ve firmě. (Kovaříková, 2016, s. 95)

Aby se předcházelo zadržováním informací a dezinformacím, vedení by mělo zjistit, kdo tyto dezinformace šíří a velmi rázně zakročit. Ať už osobní domluvou nebo ukončením pracovního poměru s daným pracovníkem po dohodě (podle zákoníku práce spadá šíření dezinformací k porušení povinností zaměstnance a může mít za následek výpověď). Rázně řešené bude mít za následek rychlé vyřešení situace a také ukáže ostatním, že takové chování je ve firmě nepřijatelné. (Průvodce podnikáním, 2022)

Dalším bohužel častým problémem v interní komunikaci je **nefungující zpětná vazba**. Pro správné fungování jakékoliv firmy je důležité, aby pracovníci dostávali zpětnou vazbu o tom, jak se jejich práce odráží v celé firmě, jak působí na nadřízené a na kolegy i zákazníky. Pokud ke zpětné vazbě nedochází, zaměstnanci nevědí, v čem je problém, protože předpokládají, že vše je v pořádku a jejich chování není nijak regulováno. (Kovaříková, 2016, s. 97)

Neodpovídání na dotazy, nerealizace jejich nápadů nebo nezaregistrování jejich výsledků taktéž povede k demotivaci a celkovému zhoršení atmosféry mezi pracovníky a ve firmě. (Kovaříková, 2016, s. 97)

Řešením nefungující zpětné vazby může být nastavení a dodržování pravidelné zpětné vazby, jejichž výhodou je povzbuzení zaměstnanců. Dále je nutné dát lidem najevo, že jako zaměstnanci jsou pro firmu vážení a tvoří nejdůležitější kapitál firmy, který firma může mít. (Kovaříková, 2016, s. 97-98)

Změny ve firmě nejsou nikdy mezi zaměstnanci velmi vítány. Představují přirozený strach, že změna povede k horšímu, vytváří neklid mezi pracovníky a obavy z nového a neznámého. (Kovaříková, 2016, s. 98)

Management a vedení firmy by mělo dobře zvážit, zda je změna opravdu nutná. Pokud ano, tak by mělo vedení být schopno takovou to změnu obhájit argumenty a vytvořit strukturovanou komunikační kampaň. Ta by měla včas a správně cílovou skupinu informovat o změnách a především, jaký bude mít tato změna dopad na jejich náplň práce.

Management by měl být i připraven odpovědět na případné nepříjemné ale opodstatněné dotazy zaměstnanců. (Kovaříková, 2016, s. 99)

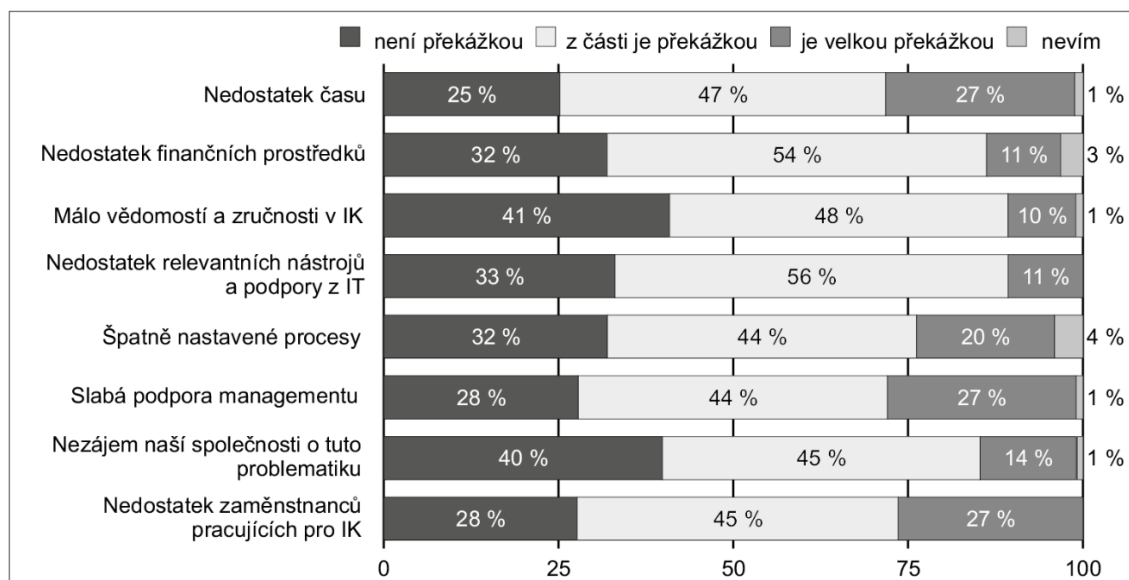
Poměrně častou bariérou v interní komunikaci mohou být **osobní a příbuzenské vztahy**. Tyto situace jsou náročné pro všechny zúčastněné strany, zejména pak, pokud se jedná o vztah nadřízeného a podřízeného. Lidé jsou velmi citliví, co se týká situací, kde může dojít k nadržování nebo nadstandartního vnímání na pracovišti. Dotyčná „zvýhodněná“ osoba si toho je často plně vědoma a může mít i strach z případných pomluv. Komunikace v takovýchto pracovištích velmi vážně, vzniká nedůvěra a celkově to má velmi špatný dopad na interní komunikaci. (Kovaříková, 2016, s. 101)

Nejlepší řešením je se vyhýbat příbuzenským vztahům na pracovišti, obzvláště pak ve vztahu šéfa a podřízený. Pokud se ovšem jedná o malou rodinnou firmu, je jasné, že dotyční musí být velice obezřetní a vyvarovat se jakémukoliv nadržování pracovníků. Stejný pozor by si měli dát i zaměstnanci, kteří by do takového zaměstnání vstupovali. Pokud by byli jeden z těch příbuzných nebo blízkých, musí si uvědomit, že budou neustále na očích všem ostatním a budou často srovnáváni v rámci práce, hodnocení nebo i výplaty. (Kovaříková, 2016, s. 103)

Velký problém mohou představovat **nedodržené sliby a dohody** od zaměstnavatelů. Ať už se jedná o benefity nebo zvýšení platu, nedodržení těchto slibů znamená pokles důvěry v zaměstnavatele. A to i v případě, že za nesplnění mohly objektivní okolnosti. Důvěra zaměstnanců je cenná v každé organizaci a odráží se v pracovních výkonech i celkové činnosti firmy. (Kovaříková, 2016, s. 108)

Manažeři by si měli dobře promyslet, co slibují. Pokud už dojde k nedodržení těchto slibů, měli si dobře připravit na vysvětlení pro zaměstnance proč a za jakých okolností k tomu došlo. A je jasné, že takováto situace by se neměla opakovat. (Kovaříková, 2016, s. 110)

Zatím co se Kovaříková soustředila na nejčastější bariéry v interní komunikaci a jejich řešení, Hejlová (2015, s. 566) graficky zpracovala nejčastější bariéry v interní komunikaci v českých firmách (Obr. 2), které vysvětlují, proč se české společnosti nevěnují interní komunikaci a mohou vést k výše zmíněným bariérám a problémům.



Obrázek 2 Nejčastější překážky v interní komunikaci (Hejlová, 2015, s. 566)

Jak lze na Obrázku 2 vidět, tak mezi nejčastější důvody, při kterých dochází k bariérám v komunikaci u českých firem, patří nedostatek dovedností v oblasti interní komunikace a také nezájem firmy o danou oblast.

2.6 Trendy v interní komunikaci

Trendy v interní komunikaci ovlivnila v posledních dvou letech především pandemie COVID-19, se kterou se organizace musely rychle a účinně vypořádat. Během pandemie se mimo jiné potvrdilo, jak důležitá interní komunikace, a především aktivita ze strany firmy vůči zaměstnancům, jsou. (Průvodce podnikáním, 2021)

S pandemií se interní komunikace, stejně tak jako spousta dalších věcí, přesunula do online prostředí. Podle článku ČSOB z roku 2021 existuje hned několik možností, jak se svými zaměstnanci komunikovat online (Průvodce podnikáním, 2021):

Digitalizace interní komunikace

Vzhledem k pandemii koronaviru a nemožnosti osobních schůzek se mnoho firem rozhodlo pro digitalizaci interní komunikace. Online komunikace je čím dál tím častější volbou také vzhledem k nárůstu práce na dálku. Co se týče forem online komunikace, můžete ji rozdělit

na synchronní komunikaci, kde je vyžadovaná nebo očekávaná okamžitá reakce druhé strany jako je videokonference například přes Microsoft Teams, Zoom nebo Google Meets a asynchronní komunikaci, u níž si příjemce může sám zvolit čas, kdy bude reagovat (například e-mail nebo oblíbené nástroje jako je Asana, Basecamp nebo Freeloo). (Průvodce podnikáním, 2021)

Info TV

Novou formou komunikace uvnitř firem je například i Info TV, která se díky jednoduchému způsobu ovládání stává stále více populární. Stravovací prostor firmy, jako je kuchyňka anebo relaxační zóna, se může pokládat za nejvhodnější prostor pro umístění Info TV, stejně jako recepce, kde bude sloužit jako informační kanál pro návštěvníky firmy. (AV MEDIA.cz, ©2022)

Virtuální teambuildingy

Pandemie koronaviru vedla také k nárůstu virtuálních teambuildingů, které podporují kolektiv a produktivitu zaměstnanců. I když se to na první pohled nemusí zdát, možností virtuálních teambuildingů existuje hned celá řada. Může se jednat například o online herní setkání, online bojovku, filmový večer s celým týmem nebo třeba kvízy šité na míru zaměstnancům firmy. (Průvodce podnikáním, 2021)

Sociální sítě

Sociální sítě jako komunikační prostředek už byly zmíněny v kapitole 1.3 Komunikační nástroje. Je však důležité poukázat na přínosy sociálních médií v interní komunikaci a proč patří mezi trendy.

Většina aplikací vytvořených především pro firemní komunikaci umožňuje účinným způsobem spolupracovat na daném projektu. Stačí vytvořit projektovou stránku a přidávat do ní úkoly. Sdílení příloh včetně fotografií je v aplikaci samozřejmostí. Začlenění sociálních sítí do způsobu komunikace může mladší zaměstnance také pozitivně motivovat a také sloužit jako podpora při získávání nových zaměstnanců. Pokud se v organizaci doposud komunikovalo pouze skrze e-mail, je důležité k zavedení sociálních sítí přistupovat obezřetně a samotný proces zavádění zpřístupnit vrcholovému managementu. Firma by také měla být schopna vysvětlit, v čem přesně jsou přínosy sociální sítě. (Novák, 2019)

3 MANAGEMENT A INTERNÍ KOMUNIKACE

V nastavování způsobů interní komunikace i při její realizaci má významnou roli management. Proto se závěrečná kapitola teoretické části této práce bude věnovat vymezení pojmům management a manažer, dále také efektivní manažerské komunikaci a pozornost bude věnována i vedením porad a brainstorming.

3.1 Management a role manažera

Podle Švecové a Vebera (2021, s. 12) je soudobý management nesmírně obsáhla disciplína, která zasahuje do všech úrovní řízení každé organizace, zabývá se jak strategickými, tak i taktickými a operativními úkoly. Všechny dimenze managementu se prolínají a jsou vzájemně propojeny.

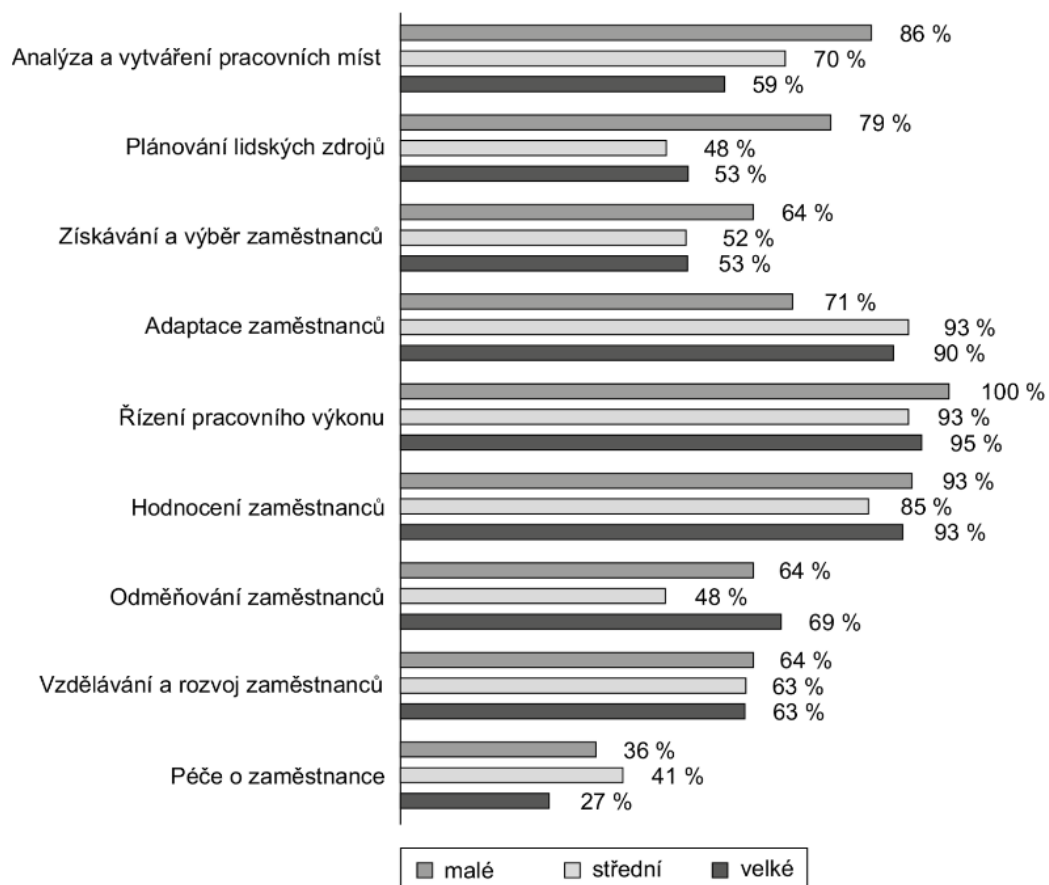
Boháček (2020, s. 106) pak dělí management na tři hlavní úrovně, a to na:

- top (vrcholový) management, kde manažerská role vyžaduje rozsáhlé znalosti a dovednosti na vysoké úrovni. Vrcholoví manažeři umí vymýšlet plán, odhadnout jeho účinek do budoucna a přijmout strategická rozhodnutí, která mají dlouhodobý charakter pro vývoj firmy;
- middle (střední) management, který se vyznačuje manažery s pokročilými znalostmi pro práci v managementu. Manažer na této úrovni je plně zodpovědný za správné provedení rozhodnutí převzatého od top managementu;
- lower (nižší) management, někdy také nazývaný operativní management, se vyznačuje manažery, kteří zajišťují hladký chod rozhodnutí od vrcholového a středního managementu a krátkodobými rozhodnutími.

Prukner (2014) tvrdí, že v dnešním managementu jsou manažeři pokládáni za hlavní prvky na cestě k úspěchu a také se od nich odvíjí výkonnost celé organizace. Jedná se o specifickou skupinu pracovníků, jejichž hlavním úkolem je kontrola pracovních činností ostatních pracovníků organizace a využíváním jejich disponibilních zdrojů. Na druhou stranu Šikýř (2016, s. 134) uvádí, že manažeři se zabývají různými činnostmi související s řízením lidských zdrojů (personální činnosti) od řízení pracovního výkonu, hodnocení a adaptace zaměstnanců přes analýzu a vytváření pracovních míst, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců až po plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců nebo péči o zaměstnance.

Dnes je manažer chápán hlavně jako osobnost, která umí jednat s lidmi, rozumí jim, umí povzbudit a motivovat i v náročných chvílích. Ale hlavně jim sám jde příkladem svým vlastním pracovním výkonem a uvádí do chodu činnosti všech a všeho okolo a dává tomuto pohybu řád. (Boháček, 2020, s. 106)

Šikýř (2016, s. 134) poukazuje na skutečnost, že současné role manažerů v organizacích jsou velmi všestranné. Na následujícím obrázku (Obr. 3) je možné vidět, že se jedná o významný podíl manažerů na řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Jedná se o činnosti, které umožňují manažerům vést zaměstnance k požadovanému výkonu práce a uskutečňování strategických plánů firmy.



Obrázek 3 Role manažerů v řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2016, s. 135)

3.2 Efektivní manažerská komunikace

Efektivní manažerská komunikace se projevuje se v kvalitě týmových prací, nebo při řešení úloh. Manažer stráví komunikací ve firmě více než 75 % svého času a je považován za nedílnou součástí řídicích znalostí. (Prukner, 2014) S tím souhlasí i Center for Creative

Leadership (2022), který ještě doplňuje, že efektivní komunikace a efektivní vedení jsou úzce propojeny.

V publikaci od Armstronga a Taylora (2014, s. 540) je uváděno, že procesy a systémy komunikace se zaměstnanci umožňují „obousměrnou komunikaci“. S tím souhlasí Holá (2017, s. 44), že manažer je také komunikační spojka mezi firmou a zaměstnanci, které řídí a vede ve svém týmu. Armstrong a Taylor (2014, s. 540) dále vysvětlují, že v jednom směru umožňují managementu informovat zaměstnance o záležitostech, které se jich týkají. Ve druhém směru umožňují zaměstnancům uplatňovat svůj hlas a vyslovovat se k záležitostem, které se jich týkají.

Na základě komunikace manažeři zajišťují koordinaci uvnitř týmu, řídí práci pracovníků, ale také ovlivňuje pracovní chování zaměstnanců prostřednictvím vlastního chování. Úspěch organizace však závisí na komunikačních schopnostech a dovednostech manažerů vycházející ze samotné osobnosti manažera. (Holá, 2017, s. 44)

3.3 Zásady vedení porad a brainstormingů

Jedním z nástrojů interní komunikace jsou firemní porady. Jedná o plánované a organizované sdělování informací mezi managementem a zaměstnanci. Porady jsou přínosné jak pro firmu, tak i pro samotné účastníky poradny, a to hned ze tří důvodů: účastníci získávají informace, mají možnost odstranit překážky, kterým v daný moment organizace čelí, a vyměňují si zkušenosti s ostatními účastníky. Pro firmu je porada přínosná z těchto důvodů: rozpoznávání firemních problémů a jejich analýza, prostředek pro zvyšování pocitu sounáležitosti, lepší koordinace organizačních složek a zaměření pozornosti a úsilí pracovníků na hlavní firemní priority (Prukner, 2014). Smyslem porad je tedy využít toho, že při vhodném vedení přináší do skupiny účastníků orientaci ve firmě, motivaci k výkonu a rozvoj individuálních i vztahových dovedností (Plamínek, 2012, s. 30).

Plamínek (2012, s. 24-27) pak dělí porady do 3 základních typů:

Informativní porada – na informativních poradách je důležité neustále kontrolovat množství podávaných informací z hlediska kvality a kvantity. Je důležité účastníky nezahlit informacemi a zároveň hlídat, aby veškeré informace byly relevantní pro danou cílovou skupinu. Tento druh porad je vhodný například v případech, kdy je nutné zjistit názory na určitou firemní situaci. Vhodné také je, aby na takových poradách se informace nejen sbíraly, ale aby vzniklo i řešení problému nebo rozhodnutí.

Řešitelská porada – pokud je nutné na poradě něco vyřešit, je dobré dodržovat jednoduchou zásadu pro rozlišování problémů na konvergentní a divergentní povahy. Konvergentní úlohy mají předem daný postup řešení, a tím také jasně definovaný výsledek. Na takovýto typ problému se vyžaduje zejména soustředění a individuální dovednosti a znalosti. Divergentní úlohy nemají předem stanovený postup a je třeba vytvořit jej speciálně pro danou úlohu. Pro tento typ problému je vhodná uvolněná atmosféra, nápady a spolupráce více lidí.

Rozhodovací porada – v manažerské pozici je možné volit mezi třemi základními styly – autoritativním (rozhodnutí je na odpovědné osobě), delegativním (předání práva rozhodnout na někoho jiného) a participativním (skupinové, společné rozhodnutí). Konzultativní styl rozhodování leží mezi autoritativním a participativním a spočívá v tom, že skupina je žádána o vyjádření, ale rozhodovat bude vedoucí s přihlédnutím k názorům účastníků porady. Pro spokojenost účastníků porady je důležitá jejich orientace ve stylu rozhodování, který má být na poradě využit. Mezi časté chyby patří, že vedoucí svolá konzultativní poradu, ale účastníci mají pocit, že se jedná o participativní. Potom padne rozhodnutí v rozporu s názory účastníků, a pro ně to je frustrující zážitek. Proto je velmi důležité hned na začátku důkladně vysvětlit role účastníků porady.

Prukner (2014) doplňuje tyto porady o ještě 3 zvláštní typy porad, a to o brainstorming, writenning (brainwriting) a think tank (think factory):

Brainstorming je metoda založená na principu, kde čím více lidí ve skupině je, tím více se vymyslí, než kdyby byli sami za sebe. Jedná se o skupinovou poradu, kdy účastníci mají za úkol společně vymyslet co největší množství nápadů na určité téma. Při brainstormingu je důležité i otevřeně mluvit se o problémech a nekritizovat žádné nápady. Nechává se volný průběh fantazii, inspiraci a nejrůznějším nápadům.

Writennig – téměř totožná metoda jako brainstorming s tím rozdílem, že nápady se zaznamenávají na papír, který koluje mezi účastníky, flipchart tabuli nebo na samolepící (post-it) bločky.

Think tank – poslední typ porad je založen na rozdílných zkušenostech účastníků porady (stejných, ale i rozdílných oborů). Tento typ porady je obvykle spojován s politickými a vládními subjekty. Proto jsou jako think tanky často také označovány jako nezávislé a nestrannické organizace, společnost nebo jiné zájmové skupiny s cílem poskytnutí odborného pohledu na určitou problematiku pro širokou veřejnost (Navrátilová, 2021).

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Firma je založena na spolupráci lidí, a tak je důležité všechny zaměstnance obeznámit s firemní strategií, vizí a plány, které se firmy bezprostředně týkají. K tomu, aby zaměstnanci efektivně vykonávali svou činnost, je nezbytná fungující interní komunikace. Součástí komunikace, především při určitých změnách v organizaci, je důležité zabezpečit zaměstnancům všechny potřebné informace, které se dané změny týkají. Všichni zaměstnanci by měli rozumět informacím, které ve firmě přijímají jak od svých kolegů, tak i od svých nadřízených či podřízených. Jestliže dojde k opačnému případu, lze předpokládat, že se interní komunikace dané firmy, nenachází v dobrém stavu a je potřeba přijmout taková opatření, aby k takovým situacím nedocházelo.

Interní komunikace je tedy základním stavebním kamenem každé úspěšné firmy. V předešlých kapitolách bylo i jasně uvedeno, že pokud má firma dobře informované a spokojené zaměstnance, znamená to taky, že to povede k dobře informovaným a spokojeným zákazníkům. Je důležité podpořit zaměstnance komunikovat napříč hierarchickému uspořádání firmy, aby mohli být součástí předávání informací, rozhodování a tvoření řešení problémů. Vedení i podřízení by se měli při komunikaci vzájemně respektovat, naslouchat a správně formulovat své argumenty.

Pro efektivní interní komunikaci je tedy nezbytným předpokladem obousměrná komunikace, která přispívá k celkové spokojenosti zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci organizace seznámeni s cíli organizace i s jejich případnými změnami, jsou budovány pozitivní pracovní vztahy, které napomáhají k zefektivnění výkonů zaměstnanců a celkovému upevnění systému interní komunikace.

Na základě teoretických poznatků a východisek je v praktické části analyzována současná situace týkající se interní komunikace ve vybrané organizaci a navržen projekt na zlepšení interní komunikace mezi zaměstnanci ve firmě. Celá teoretická část tedy bude sloužit jako inspirace k tomu, aby byl vytvořený správný projekt opíraný o fakta a odborné publikace, které provázejí současnou situaci v oblasti vnitrofiremní komunikace. Klíčové tak bude vybrat prostředky a nástroje interní komunikace, které budou nejvíce sloužit uvnitř vybrané organizace a budou se shodovat s vizí a strategií firmy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE

LAMA energy je součástí holdingu LAMA ENERGY GROUP, druhého největšího producenta ropy a plynu v České republice. Provozuje několik tepláren a je jedním z hlavních dodavatelů plynu a elektřiny koncovým zákazníkům. Je to také poskytovatel placené televize s názvem Telly. Skupina zaměstnává více než 700 lidí v různých profesích, od pracovníků call center po geology, dále vlastní Teplárnu Otrokovice, Teplárnu Kyjov a Energo Český Krumlov, mezi jejichž služby patří výroba, rozvod a prodej tepla, teplé vody a elektřiny. (LAMA ENERGY GROUP)

LAMA energy je český poskytovatel energií, který působí na trhu od svého založení 1. dubna 2007, kdy došlo k liberalizaci odvětví, se sídlem v severomoravském městě Hradec nad Moravicí. Společnost, dříve známá jako LAMA INVESTMENTS, začala dodávat plyn velkoodběratelům a od roku 2009 i domácnostem pod značkou levnyplyn.cz. Od června 2011 rozšířila LAMA energy svou produktovou nabídku o dodávku elektřiny a zahájila činnost na slovenském trhu. Zemní plyn těžený v rámci LAMA ENERGY GROUP uspokojuje pětinu potřeb zákazníků LAMA energy, díky čemuž je LAMA energy do jisté míry izolována od výkyvů trhu. Mezi zákazníky LAMA energy patří kromě domácností průmyslové podniky, teplárny, nemocnice a kanceláře. (Interní dokumenty, 2023)

Hlavními oblastmi podnikání LAMA ENERGY GROUP jsou energetika, vytápění, ropa a plyn a telekomunikace. Kromě Lama energy, a.s. jsou součástí holdingu společnosti Lama solar technologies s.r.o., Lama lighting technologies s.r.o., Manlomka s.r.o. a Telly s.r.o.

5.1 Charakteristika zaměstnanců

Na základě předešlé spolupráce s firmou a jejími zaměstnanci na bakalářské práci (Ostroborodova, 2021) je možné si určit některé charakteristiky zaměstnanců. Veškeré informace byly konzultovány s vedoucími pracovníky, aby údaje byly správné a aktuální. Některé z těchto charakteristik tedy není nutné zkoumat v dotazníkovém šetření.

- Počet – firma zaměstnává 77 zaměstnanců, z toho 11 zaměstnankyň je na mateřské
- Pohlaví – ve firmě je přes 60 % pracovníků ženského pohlaví a necelých 40 % tvoří mužské pohlaví.
- Věková kategorie – nejpočetnější kategorie ve firmě je generace X narozená v letech 1965 až 1981, která tvoří necelých 40 % všech zaměstnanců. Těsně za ní je generace Y, která se obvykle stanovuje na ročníky 1982 až 1995 a ve firmě zastupuje 34 %

zaměstnanců. Dále to jsou Baby boomers, tedy zaměstnanci narození v letech 1946 až 1964. Nejmladší a také nejmenší kategorií tvoří generace Z narozená v letech 1996 až 2010.

- Nejvyšší dosažené vzdělání – více jak 75 % zaměstnanců má vystudovanou střední školu s maturitou. Kolem 13 % zaměstnanců má magisterské nebo vyšší vzdělání a zbylých přibližných 10 % má bakalářské vzdělání.
- Počet pracujících let od prvního po současného zaměstnavatele – Kolem poloviny zaměstnanců je v pracovněprávním vztahu již 15 let a více. Necelých 40 % pracuje po dobu 7 až 14 lety. Zbylých 10 procent pracuje 6 let a méně.
- Počet pracujících let u současného zaměstnavatele – až 26 zaměstnanců je u současného zaměstnavatele přes 10 let, okolo 20 zaměstnanců je ve firmě v rozmezí od 5 do 10 let, v posledních pěti letech se nabralo více než 30 zaměstnanců, přičemž za pouhý rok 2022 jich přibylo 9.
- Fluktuace zaměstnanců – od roku 2020 došlo ve firmě k ukončení pracovního poměru se 12 zaměstnanci a jedna zaměstnankyně odešla na mateřskou dovolenou. Na druhou stranu za poslední dva roky se ve firmě zaměstnalo až 16 pracovníků, a tak se firma nepotýkala s problémem nedostatku zaměstnanců. Aktuálně je firma ve fázi, kdy nehledá nově zaměstnance, nepropouští a ani nehledá náhradu za ty, kteří by se rozhodli ukončit pracovní poměr, ať už změnou zaměstnání anebo odchodem do důchodu.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Cílem této kapitoly je analýza současného stavu zkoumaných oblastí. Obsahem kapitoly jsou také data získaná na základě dotazníkového šetření, která jsou analyzována pomocí grafů s komentáři. Na základě výsledků budou analyzovány přednosti firmy a také možnosti pro případné zlepšení v oblasti interní komunikace ve vybrané organizaci. Na závěr této kapitoly jsou uvedeny odpovědi na výzkumné otázky stanovené společně s vedením organizace.

6.1 Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizace

Analýza současného stavu řízení lidských zdrojů pomůže pochopit aktuální situaci ve firmě a vytvořit dotazník, který bude relevantní k tématu a problematice této diplomové práce. Tyto oblasti jsou popsány v následujících podkapitolách.

Získávání a výběr zaměstnanců

Většina nových zaměstnanců je přijímána od současných zaměstnanců LAMA Energy na doporučení známých a příbuzných. Při situaci, kdy se nenaskytnou vhodné kandidáty mzdová účetní oslovuje potencionální uchazeče formou inzerátů na Úřadu práce. Na webových stránkách ani pracovních portálech se nabídky práce nenevidují. Uchazeči o zaměstnání zašlou tištěnou nebo elektronickou kopii svého životopisu na adresu společnosti a poté počkají na telefonát, který je pozve na pracovní pohovor v délce přibližně 30 minut. Jakmile budou uchazeči vybráni, budou kontaktováni telefonicky, aby se dostavili do firmy a uchazečům, kteří nebudou vybráni, bude zaslán e-mail. V současné době společnost není ve fázi nábory nových zaměstnanců, ani ve fázi propouštění. (Interní dokumenty, 2023)

Přijímání a řízení adaptace

Noví zaměstnanci musí po nástupu do firmy vyplnit osobní formulář, na základě toho sepsat smlouvu o pracovním poměru a přinést také potvrzení o zdravotní prohlídce. Dalším krokem je seznámení se s organizací práce a firemní strategií. Toto seznámení probíhá především prostřednictvím osobní komunikace se stálými zaměstnanci, kteří nového pracovníka uvedou do aktuálního dění firmy. Novým zaměstnancům je pak přidělen pracovník, který s nimi bude pracovat po dobu čtyř týdnů. Po měsíci adaptace začnou zaměstnanci pracovat samostatně, vždy se však může obrátit o pomoc u ostatních zaměstnanců, přímých nadřízených nebo vedení společnosti. (Interní dokumenty, 2023)

Organizace práce a pracovní prostředí

Firma je rozdělena na dvě budovy, v hlavní budově sídlí management, obchodní a finanční oddělení společnosti. Druhá budova je pak rozdělena na 3 části, a to na call centrum, back office a fakturační oddělení. Pracovníci v call centru jsou v kontaktu se zákazníky a vyřizují jejich požadavky přes telefonní linku. Back office se stará o zpracování přijatých objednávek, jejich zadávání do interních firemních systémů a následné zpracování, tedy veškeré dění kolem smluv od zadání nové smlouvy do systému přes jejich přepis až po odstoupení od smluv. Oddělení fakturace zodpovídá za včasné a správné vystavování dokladů, reportingů a analýz. (Interní dokumenty, 2023)

Pracovníkům je k dispozici parkoviště určené pouze pro zaměstnance a návštěvy firmy. Firma se nachází v blízkosti centra Hradce nad Moravicí a celková občanská vybavenost v okolí pracoviště je velmi dobrá (nachází se zde supermarkety, restaurace, mateřská škola, základní škola, církevní základní škola a umělecká základní škola), to samé lze říci i o dopravní dostupnosti. Autobusová zastávka se nachází ve vzdálenosti 7 minut chůze od pracoviště, vlakové nádraží je vzdáleno 15 minut. Autobusová doprava je zajištěna dopravní společností ČSAD Vsetín a.s. Vlakové spojení zajišťuje národní dopravce ČD. (Interní dokumenty, 2023)

V areálu firmy je i malý výběh pro 4 lamy, které jsou ve vlastnictví majitele a jsou symbolem Lama energy, a.s. a celé LAMA ENERGY GROUP. O lamy se starají 2 správci, kteří je pravidelně krmí, doplňují vodu a potřebné vitamíny a starají se i o jejich výběh. Správci se rovněž starají o vnější reprezentaci budov, tenisových kurtů a plochu plážového volejbalu. Obě sportovní plochy mohou zaměstnanci využívat za zvýhodněné ceny. (Interní dokumenty, 2023)

Pracovní režim

Flexibilní pracovní doba je možná pouze pro manažery a ředitele. Částečné úvazky jsou poskytovány převážně brigádníkům. Částečný úvazek může mít ve výjimečných případech i stálý zaměstnanec, a to například ze zdravotních důvodů. Většina pracovníků má však pevnou pracovní dobu. Call centrum má dvě pracovní směny, a to od 7:30 do 16:00 hod., nebo od 9:30 do 18:00 hod. Back office pracuje od 7:00 do 15:30 hod., v létě je umožněn tzv. letní provoz od 6:00 do 14:30 hod. Oddělení fakturace má pracovní dobu od 7:30 do 16:00 hod. (Interní dokumenty, 2023)

Hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců

Odměňování funguje v jednotlivých odděleních rozdílně. Back office a oddělení fakturace fungují na bázi stálého měsíčního platu bez ohledu na to, zda daný měsíc pracují 160 nebo 176 hodin. Call centrum má mzdu rozdělenou na fixní a variabilní složku. Fixní složka stanovuje měsíční mzdu, která tedy není závislá na výkonu. Ve variabilní složce se bere v potaz hodnocení hovoru, které boduje vedoucí oddělení body od 0 do 4 a zahrnuje předání informací klientovi, klientský přístup nebo také nabídku dalších služeb firmy. Dále se do variabilní složky započítává i osobní hodnocení, které opět boduje vedoucí oddělení a zahrnuje například včasný příchod do zaměstnání, komunikace se spolupracovníky atd. Od roku 2020 je ve firmě zrušen bonus 13. platu, a to z důvodu, že byl nemotivující a výsledek firmy se nijak nezměnil oproti situaci bez 13. platu. (Interní dokumenty, 2023)

Zaměstnanecké benefity v této společnosti nejsou závislé na výkonu zaměstnance. Mezi zaměstnanecké výhody například patří 30 % sleva na využití služeb solária a posilovny, které se nacházejí v hlavní budově firmy. Jako zaměstnanci společnosti, která dodává energie mají zaměstnanecké slevy na nabízené energie. Oblíbeným benefitem je i stravenkový paušál ve výši 107 Kč/osoba/den, který zaměstnanci využívají především v restauraci patřící vlastníkovu firmy. Bohužel Lama energy postrádá benefit jako je pátý týden dovolené nebo příspěvek na penzijní připojištění, a to i přes skutečnost, že Lama Solar, která také spadá pod LAMA ENERGY GROUP tyto benefity má. (Interní dokumenty, 2023)

Vzdělávání a rozvoj

V roce 2022 se v letních měsících zaměstnanci mohli zúčastnit školení zaměřeného na práci s Excelem, který je součástí kancelářského balíčku Microsoft Office. Školení stálo firmu 10 000 Kč, bylo dobrovolné a těšilo se velkému počtu zúčastněných. Po tomto úspěšném školení jsou v řešení dotace na další školení pro rok 2023.

Samozřejmostí je, v souladu se Zákoníkem práce, také zajištění školení každého zaměstnance v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), školení požární ochrany (PO) stejně tak jako školení první pomoci.

Oslovování uvnitř firmy

Většina pracovníků si týká téměř od začátku pracovního poměru ve firmě. Vedení tento způsob oslovování umožňuje pro snadnější a příjemnější komunikaci. Pokud je ve firmě nový pracovník, vedení nebo pracovník na vyšší pozici navrhuje tykání jako první již po několika dnech.

Teambuildingové a podnikové akce pro zaměstnance

Firma si zachovává tradici, co se týče dvou pravidelných podnikových akcí, a to LAMA pochod a Vánoční večírek LAMA, které zajišťuje některý z vedoucích pracovníků. K tomu, aby se začlenilo více mimopracovních aktivit, neexistuje dostatek času u vedoucích pracovníků anebo se nenajde osoba, která by se toho ujala. Pochod se uskutečňuje v okolí Hradce nad Moravicí v letních měsících a zpravidla jsou pozváni i rodinní příslušníci zaměstnanců, a tak celá túra je vhodná jak pro dospělé, tak i pro děti. Vánoční večírek je pořádán v posledních dnech prosince daného roku a jsou pozváni pouze zaměstnanci Lama energy a.s. Při příznivé post-covidové situaci se plánuje vrátit i třetí podnikovou akci zaměřenou na sportovní aktivity. Sportovní den je pořádán v samotném areálu pracoviště, kde si zaměstnanci mohou zahrát tenis, plážový volejbal nebo pétanque. Veškeré akce jsou zaměstnancům oznamovány skrze e-mail, jak je uvedeno níže.

6.1.1 Současný stav interní komunikace

Jednotlivé komunikační nástroje využívané ve firmě byly zpracovány na základě osobní konzultace s dvěma členy představenstva na pozicích vrcholových ředitelů a jsou rozepsány v následujících odstavcích.

Manuály, návody nebo pracovní postupy

Ve firmě se zavedly pracovní postupy a metody na vymáhání dluhů. Bohužel se nadále nedaří zavádět nové a další manuály, kvůli nedostatku času a vhodného HR zaměstnance. Zmíněný pracovní postup byl vytvořen jedním ze členů představenstva a hlavní účetní firmy.

Vnitropodnikové směrnice

Současně je zavedený pouze pracovní řád a organizace struktury firmy vytvořený jedním ze členů představenstva na začátku roku 2021. Kompletní směrnice stála přibližně 100 000 Kč, ale přesná cena se nedá určit, jelikož právníci, kteří byli součástí vytváření směrnice, jsou firmou placeni paušálně. Bohužel se i zde potýká firma s nedostatkem času anebo personálu, který by tyto směrnice vytvořil. I přesto chtějí v nejbližší době vytvořit alespoň další 2 zatím blíže nespecifikované vnitropodnikové směrnice.

Interní dokumenty

Firma využívá sdílený disk H a členové představenstva využívají personální disk propojený také s hlavní účetní firmy. Pokud je v dané situaci rozběhnutý nový projekt, může se vytvořit nový sdílený soubor, který bude sloužit výhradně pro účely spojené s tímto projektem.

Veškeré tyto disky pracují na bázi JavaScriptové knihovny zvané D3.js (známé také pouze jako D3), jejíž zaváděcí cena byla okolo 5 000 000 Kč + měsíční servis.

Komunikace tváří v tvář

Vedení firmy se bohužel z časových a provozních důvodů osobně nesetkává se všemi zaměstnanci organizace, a to i přes fakt, že obě budovy firmy jsou ve vzdálenosti od sebe do 100 m. Po osobní komunikaci se členy představenstva vyplynulo, že časová zátěž je zejména kvůli upřednostňování zákazníků a komunikaci s nimi.

Podnikové porady a virtuální meetingy

Vedoucí zaměstnanci především z řady představenstva se setkávají každý týden v pondělních odpoledních hodinách. Projednávají se především kroky týkající se obchodu a tradingu. Porady mezi vedoucími pracovníky z back officu, call centra, fakturace a předními členy představenstva se uskutečňují každé první pondělí v měsíci většinou pomocí Microsoft TEAMS pro snadné sdílení souboru a obrazovky. Z toho vyplývá že pravidelné setkání všech oddělení je uskutečňováno jednou měsíčně. Na těchto pravidelných poradách se představí výsledky za poslední měsíc a řekne plán a náplň práce na následující měsíc. Avšak ze všech porad chybějí jakékoliv zápisy především kvůli absenci personálu, který by se toho ujal. Celofiremní informační porady se uskutečňují jednou do roka, avšak z takovýchto porad neexistují žádné zápisy, které by se mohly sdílet a být tak dostupné pro všechny zaměstnance. Porady samotných jednotlivých oddělení nejsou. Pro účel sdělování informací se využívají sociální sítě (viz níže) nebo osobní komunikace na pracovišti.

Virtuální meetingy byly první volbou v době pandemie Covid-19, dnes se však používají v případech, kdy jeden z účastníků není schopen se účastnit schůze (například kvůli nemoci) nebo při potřebě sdílení obrazovky a soubor, jak již bylo uvedeno v odstavci výše.

Nástěnky a plakáty

Na hlavní budově, kde sídlí většina vedoucích zaměstnanců se nenachází žádná informační tabule ani nástěnka. Co se týče vedlejší budovy, kde je back office, call centrum a fakturační oddělení, tak nástěnku mají v hlavní chodbě, ale pravidelně se neaktualizuje a slouží především ke sdílení osobních poznámek a fotografií. Jelikož se jedná spíše o neformální sdílení informací, neexistuje pro tuto nástěnku žádná pověřená osoba.

E-mailing

Pravidelná denní sdělení skrze e-mail se v této firmě nepoužívají. E-mail je využit pro sdílení významných akcí nebo událostí, které se týkají firmy a zaměstnanců. Příkladem je pozvánka na každoroční pochod nebo vánoční večírek. Místní část e-mailové adresy zaměstnanců je tvořena jejich příjmením a internetová doména je lamaenergy.cz.

Sociální síť

V menší míře se využívají také sociální sítě (Facebook, LinkedIn) jako zdroj interní komunikace, o které se stará tým marketingových a IT specialistů. Kolik lidí sleduje Výjimku tvoří WhatsApp, který je užíván všemi zaměstnanci na denní bázi pro osobní i profesní komunikaci. Na vedlejší budově, kde je back office, call centrum a fakturační oddělení, se využívá i Messenger.

Ke komunikaci se zákazníky firma Lama energy a.s. využívá pouze LinkedIn (s více než 200 sledujícími) a webové stránky organizace. V současné době se pracuje na zavedení počítačového programu určeného ke komunikaci se zákazníky na internetových stránkách zvaného „chatbot“.

Ostatní komunikační nástroje

Ve firmě aktuálně není zavedeno a ani se neplánuje o zavedení intranetu, interního newsletteru, časopisu anebo firemní televize.

6.2 Dotazníkové šetření realizované ve vybrané společnosti

K provedení analýzy interní komunikace ve vybrané organizaci bylo zvoleno dotazníkové šetření v elektronické podobě. Důvody pro volbu této formy šetření bylo hned několik, a to rychlé rozesílání prostřednictvím firemního e-mailu všem pracovníkům LAMA energy, a.s., vyšší návratnost související s jednodušší a rychlejší formou vyplňování, a především anonymita při vyplňování, kdy tak respondenti mohou být více upřímní ve svých odpovědích. Dotazník byl vytvořen pomocí Google Formuláře, který nabízí jednoduchou tvorbu otázek a přehledně zobrazuje veškeré odpovědi v tabulkách i grafické podobě.

Dotazníkové šetření probíhalo od 3. února 2023 do 17. února 2023 a bylo osloveno všech 77 zaměstnanců společnosti LAMA energy a.s. Celkem bylo zaznamenáno 53 odpovědí, návratnost tedy tvořila necelých 70 %. Na začátku dotazníku byl text s představením společně s informací, na jaké účely budou výsledky dotazníku využity. V neposlední řadě bylo uvedeno také to, že se jedná o anonymní dotazník. Samotné dotazníkové šetření je

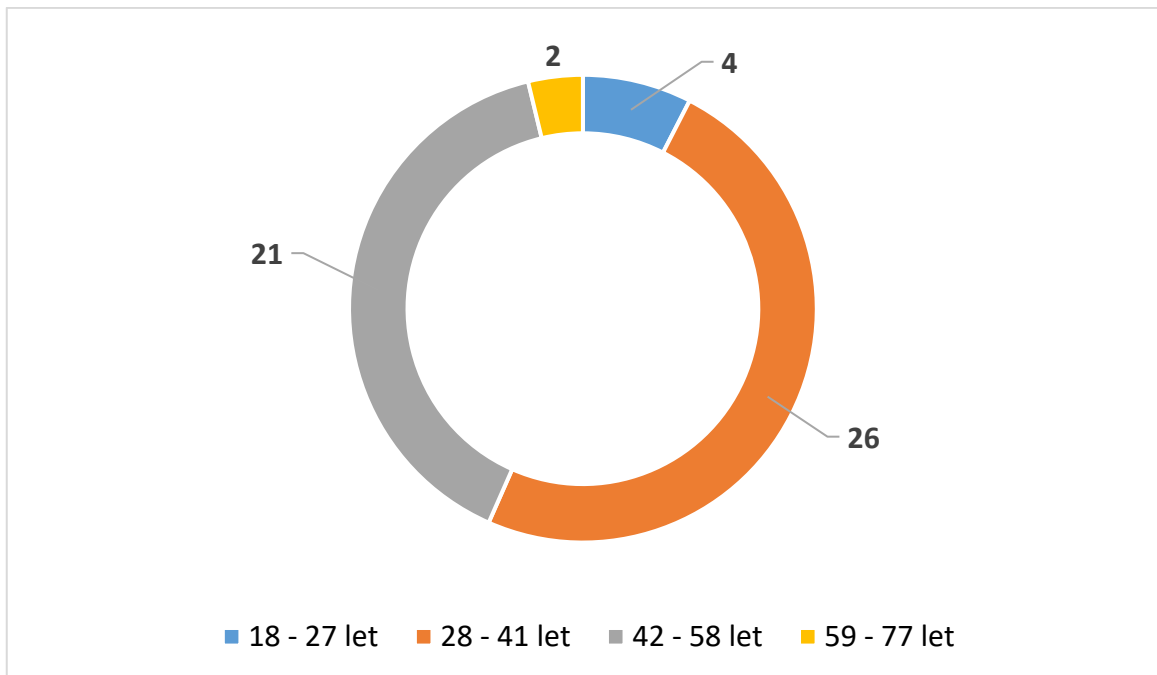
v této práci uvedeno jako Příloha I, odpovědi z uzavřených otázek jsou v tabulkách jako Příloha II a odpovědi z otevřených otázek jsou v tabulkách jako Příloha III.

Kromě prvních dvou otázek byly veškeré otázky nepovinné. První čtyři otázky dotazníku byly zaměřené na identifikační údaje jako je pohlaví, věková kategorie, jak dlouho již zaměstnanci pracují u současného zaměstnavatele a jaká je jejich aktuální pozice v organizaci. Další oddíl dotazníku se soustředil již na samotnou interní komunikaci, kde v otázce č. 5 měli respondenti vybrat všechny prostředky, které nyní využívají pro komunikaci ve firmě jak pro komunikování s kolegy na pracovišti, tak i s nadřízenými/podřízenými. Bylo možné zaškrtnout až 13 komunikačních prostředků. Navazující otázka č. 6 se dotazovala, které z již zmíněných komunikačních prostředků by se měly využívat více napříč celou organizací. Otázky č. 7 a 8 byly zaměřeny na fungování vertikální a horizontální komunikace v organizaci. Otázky č. 9 a 10 se pak soustředily na vnímání důležitosti interní komunikace a na hodnocení aktuální interní komunikaci na stupnici od 1 do 5, kde „1“ značila výborné a „5“ jako nedostačující. Následující otázky č. 11 a 12 se dotazovaly na to, zda zaměstnanci dostávají dostatek potřebných informací k výkonu své práce jak od svých kolegů, tak i od svých nadřízených anebo podřízených. Samotná otázka č. 13 se pak dotazovala na to, zda komunikace s nadřízenými či podřízenými je v organizaci dostačující. Otázky č. 14 a 15 byly zaměřeny na srozumitelnost informací, které se k respondentů dostávají od jejich kolegů a nadřízených/podřízených. Hodnocení těchto dvou otázek probíhalo opět pomocí stupnice od 1 do 5. Předposlední uzavřená otázka č. 16 se dotazovala na to, zda by zaměstnanci ocenili na pracovišti schránku, do které by mohli anonymně vhadzovat své stížnosti, návrhy, vyjádření se apod. Otázka č. 17 se soustředila na prostředky komunikace, které nejsou ve firmě zavedeny a zda je o některé z nich zájem. Poslední dvě otázky dotazníku byly otevřené a týkaly se návrhu a doporučení pro organizaci.

6.2.1 Výzkumný soubor

Následující podkapitola se soustředí na vyhodnocení veškerých otázek z dotazníkového šetření. Dotazníku se zúčastnil 39 žen z toho 3 ženy jsou na vedoucích pozicích a 14 mužů, kde polovina těchto mužů je na vedoucích pozicích.

Otázka týkající se věkové kategorie rozdělené dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 133) je uvedena na obrázku (Obr. 4).

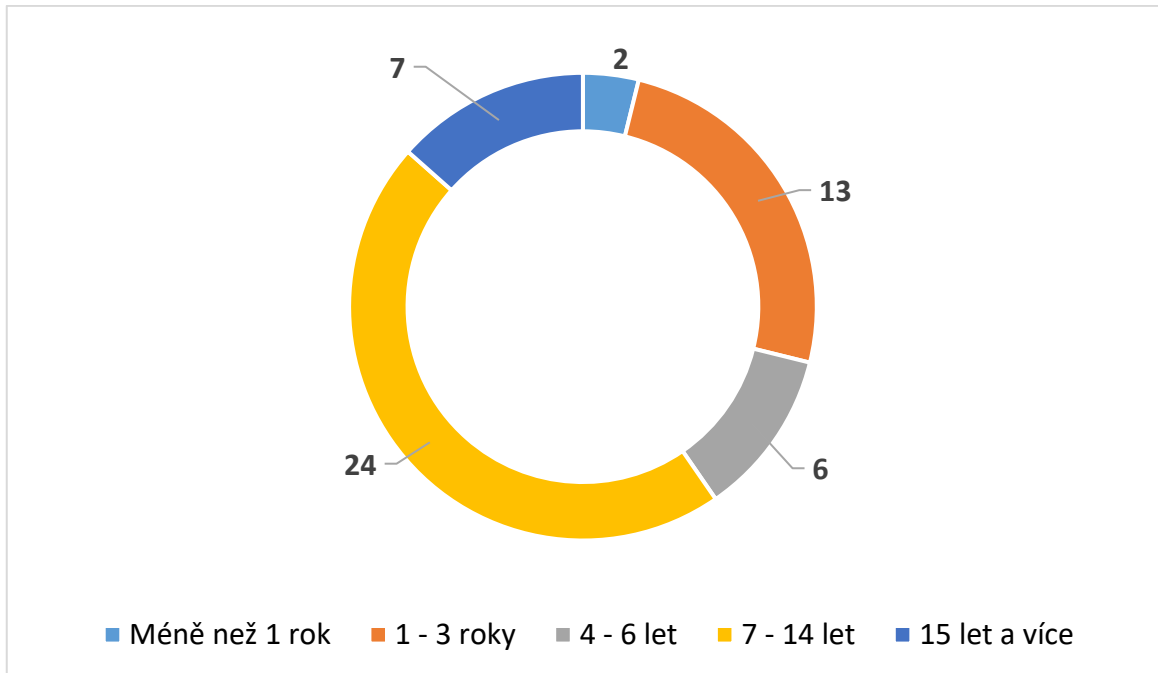


Obrázek 4 Počty zaměstnanců v jednotlivých věkových kategoriích (Vlastní zpracování)

Až 49 % zastoupení tvoří věková kategorie v rozmezí 28–41 let. Dále je to starší generace v letech 42–58 let, která zastupuje 39 % všech zaměstnanců. Nejmladší část zaměstnanců tvoří 4 respondenti, a naopak nejstarší část pouze 2 respondenti. Z grafu lze tak vyčíst i to, že firma ve větší míře nezaměstnává mladé uchazeče o práci, nebo čerstvé absolventy.

Jak si lze všimnout, toto věkové rozložení neodpovídá přesně informacím uvedených na straně 36. Důvod může být vyšší počet odpovědí oproti předešlému dotazníku z roku 2021 a tedy i rozdílný počet zaměstnanců v jednotlivých věkových kategoriích. I přesto však platí, že ve firmě převládají generace X a Y oproti generaci Baby boomers a generaci Z.

Vyhodnocení otázky zaměřené na počet let odpracovaných u současného zaměstnavatele je uvedeno na obrázku (Obr. 5).



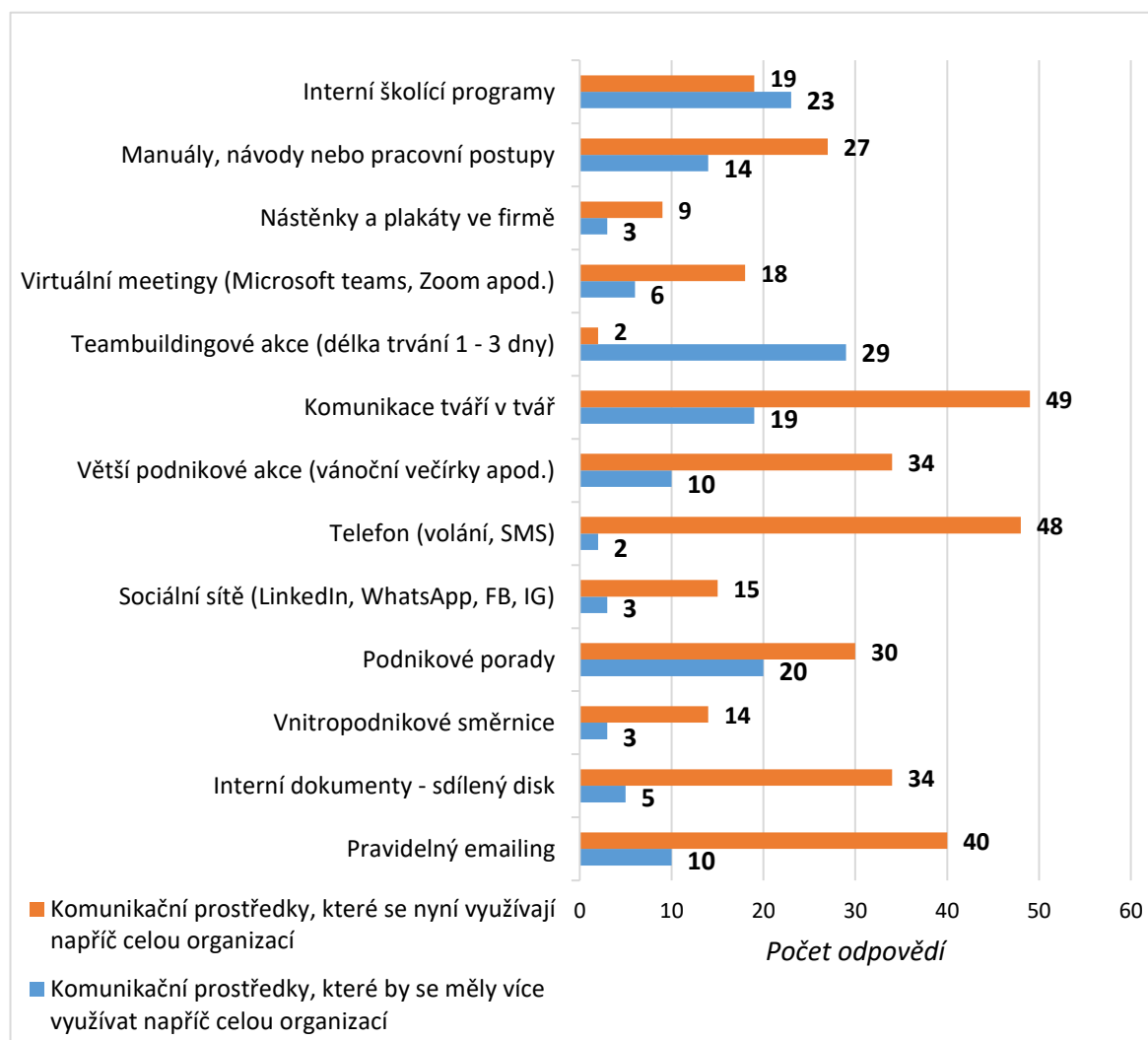
Obrázek 5 Počet let odpracovaných u současného zaměstnavatele (Vlastní zpracování)

Téměř polovina respondentů označila, že pracuje u současného zaměstnavatele 7 – 14 let a 13 respondentů pracuje 1- 3 roky. Sedm respondentů pracuje v organizaci nejdéle, a 15 let a více. Pouze 2 respondenti pracují u současného zaměstnavatele méně než 1 rok. Lze říci, že firma si své zaměstnance snaží udržet co nejdéle, jelikož téměř 60 % všech respondentů pracuje ve firmě minimálně 7 let.

Následující otázka se týkala aktuální pozice v organizaci a dle tabulky v příloze č. 2 lze říci, že 10 respondentů je na vedoucích pozicích z toho 3 pozice zastupují ženy a 7 muži. Zbýlých 43 respondentů tvoří zaměstnanci na nevedoucích pozicích.

6.2.2 Výsledky dotazníkového šetření

Vyhodnocení otázek č. 5 a 6 zaměřených na prostředky, které se nyní využívají pro komunikaci ve firmě jak pro komunikování s kolegy na pracovišti, tak i s nadřízenými/podřízenými a které by se měly více využívat napříč celou organizací, je uvedeno na následujícím obrázku (Obr. 6). V obou otázkách mohli respondenti uvést více možností.



Obrázek 6 Komunikační prostředky, které se nyní využívají a které by se měly více využívat jak pro komunikování s kolegy na pracovišti, tak i s nadřízenými/podřízenými (Vlastní zpracování)

Většina respondentů uvedla, že ke komunikaci nyní využívají telefon, tedy volání nebo SMS a komunikaci tváří v tvář. Velkou roli hraje i pravidelný e-mailing, větší podnikové akce či podnikové porady. Naopak teambuildingové akce nebo nástěnky a plakáty nejsou v organizaci častým prostředkem využívaný ke komunikaci mezi zaměstnanci na pracovišti.

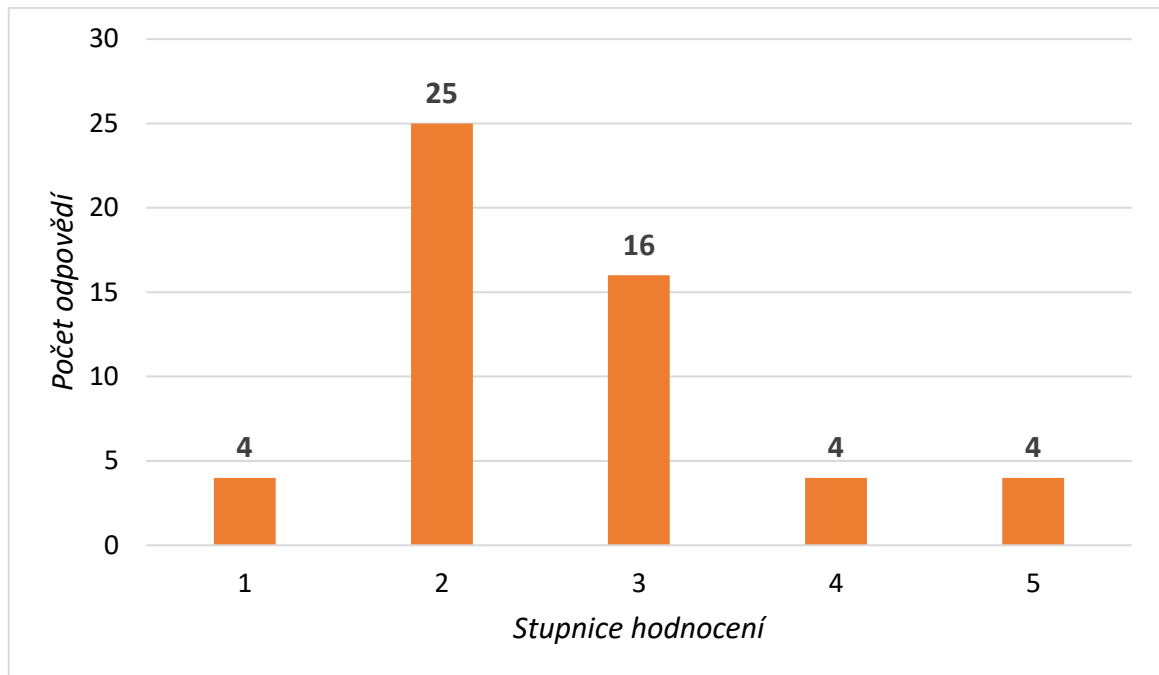
Více jak polovina respondentů s velkým zastoupením i zaměstnanců na vedoucích pozicích, uvedla, že by ve firmě uvítala teambuildingové akce, které, jak bylo uvedeno na předešlém obrázku, nejsou ve firmě ve větší míře zastoupeny. Zaměstnanci, především však ženy, také projeví zájem o interní školicí program a komunikaci tváří v tvář. O podnikové porady byl zájem především z řad zaměstnanců na nevedoucích pozicích. Lze tedy říci, že respondenti mají zájem se nadále vzdělávat a být součástí dění, ať už pro sdílení vlastních názorů či nápadů anebo vyslechnutí novinek od svých nadřízených/podřízených kolegů na pracovišti.

Přes 70 % respondentů (36 zaměstnanců) je přesvědčeno o tom, že na pracovišti převládá oboustranná komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými. Avšak 20 % respondentů vnímá, že je na pracovišti jednostranná komunikace, konkrétně ve směru od vedení k podřízeným a 4 respondenti si myslí, že ani jeden z těchto směru ve firmě nefunguje. Zajímavé je, že mezi těmito 4 respondenty je i zaměstnanec na vedoucí pozici.

Odpovědi na otázku, zda si zaměstnanci myslí, že ve firmě funguje horizontální komunikace (komunikace mezi lidmi a odděleními na stejné hierarchické úrovni), byly více pozitivní a většina respondentů je spokojena s komunikací mezi lidmi a odděleními na stejné hierarchické úrovni. Je však důležité podotknout, že 11 respondentů, kteří tvoří 20 % všech dotazovaných a mezi nimiž se opět objevil i zaměstnanec na vedoucí pozici, je jiného názoru a z toho vyplývá, že komunikace by se měla zlepšit, aby toto procento bylo nižší až nulové.

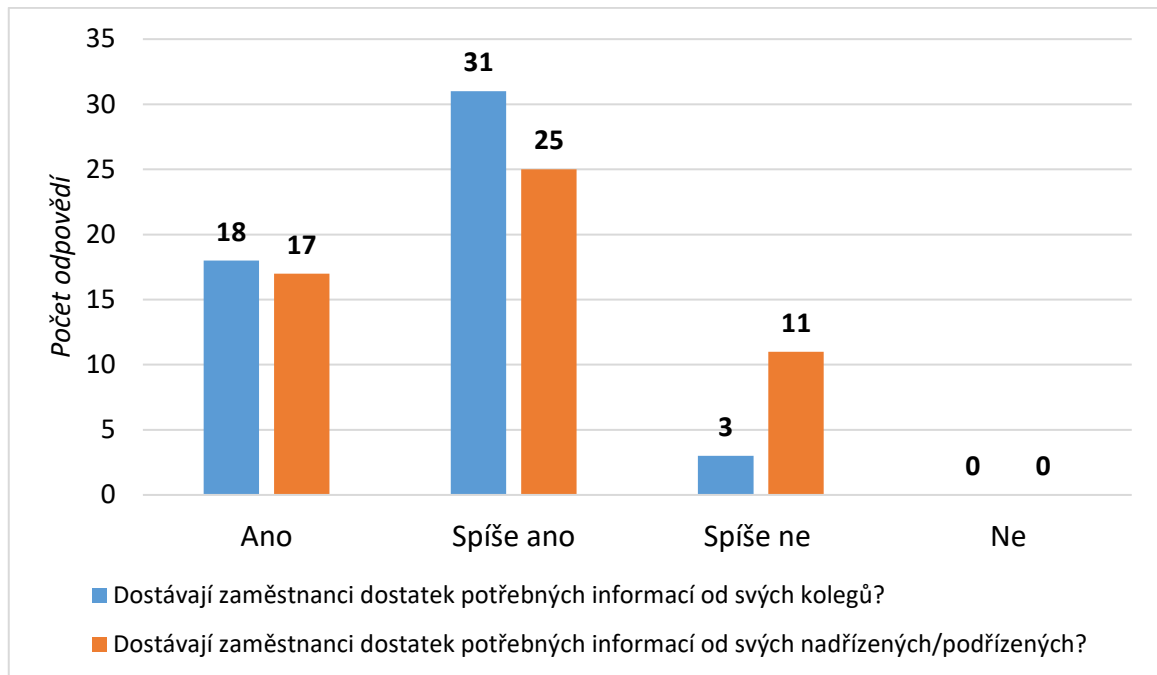
Otázka č. 9 zjišťuje u respondentů, zda vnímají interní komunikaci mezi kolegy a nadřízenými/podřízenými jako důležitou. Až 52 všech respondentů uvedlo, že vnímají interní komunikaci jako důležitou a nezanedbatelnou součást fungování organizace a spolupráce jako takové. Pouze jeden respondent uvedl, že nevnímá interní komunikaci jako důležitou. K tomuto tvrzení mohly vést osobní důvody, nebo také špatná zkušenost s vnitrofiremní komunikací jak u předešlého zaměstnavatele, tak i u toho současného. Dalším důvodem může být také to, že respondent vnímá aktuální situaci ve firmě se neměnnou, respektive nevěří, že by mohlo dojít k takovému zlepšení, aby byla interní komunikace brána jako důležitá součást pracovního života.

Následující obrázek (Obr. 7) navazuje na předešlou otázku a přináší hodnocení aktuální interní komunikaci respondenty na stupnici od 1 do 5, kde „1“ značila, že komunikace je na výborné úrovni a „5“ označovala opak, tedy že komunikace je nedostačující. Průměrné hodnocení interní komunikace bylo 2,6.



Obrázek 7 Hodnocení interní komunikace na stupnici od 1 do 5, kde 1 = výborná a 5 = nedostačující (Vlastní zpracování)

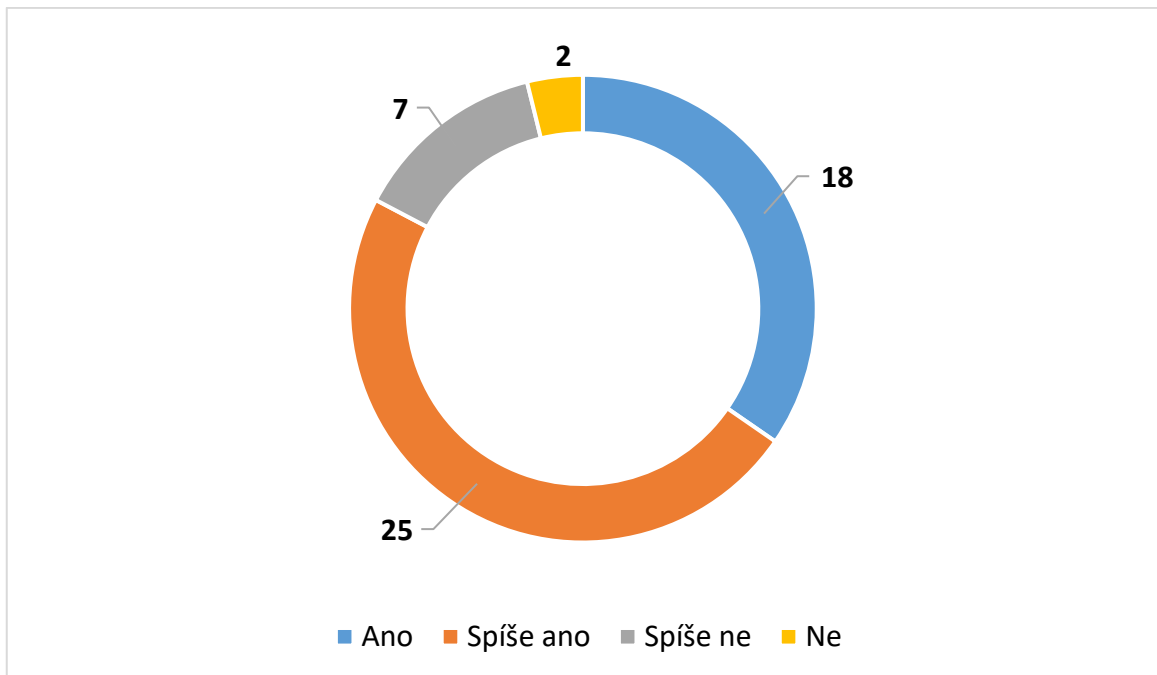
Z odpovědí vyplývá, že přes polovinu respondentů hodnotí interní komunikaci spíše pozitivně. Našlo se však 16 respondentů, kteří vybrali hodnocení „3“, což znamená, že komunikace není na nejlepší úrovni, avšak nebrání jim ve výkonu práce. Naopak 8 respondentů ohodnotilo komunikaci spíše negativně. Toto hodnocení může taky souviset s výsledky u otázek č. 7 a 8, které se týkaly vertikální a horizontální komunikace. Zde se pouze potvrdilo, že organizace má prostor na zlepšení, které by vedly k spokojenějším zaměstnancům a lepším výsledkům dotazníkových šetření.



Obrázek 8 Odpovědi respondentů ohledně dostatečnosti informací pro práci (Vlastní zpracování)

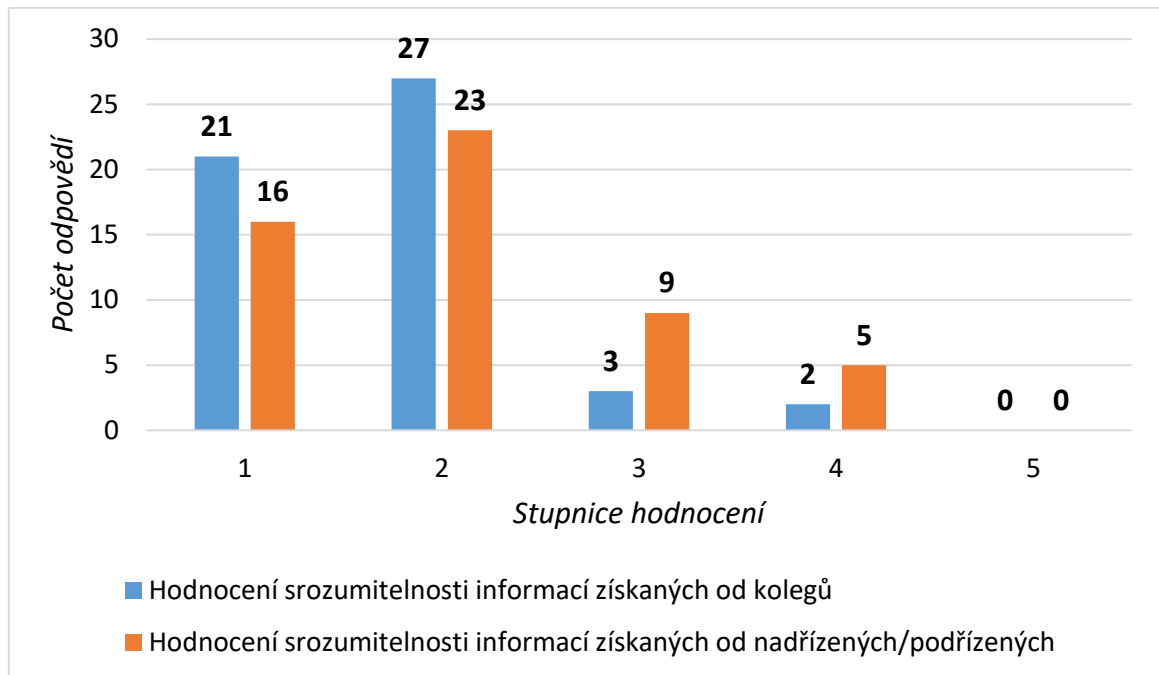
Drtivá většina respondentů (viz Obrázek 8) uvedla, že od kolegů dostávají veškeré nebo alespoň většinu potřebných informací ke své práci, a to může značit, že komunikace a přenos informací mezi kolegy na pracovišti je dobrá. Pouze 3 respondenti s tvrzením nesouhlasí a označili, že spíše nedostávají dostatek potřebných informací a z tabulek přiložených jako příloha č. 2 lze vyčíst, že jeden z těchto respondentů ohodnotil interní komunikaci hodnocením „5“. Je velmi pravděpodobné, že tento respondent není s aktuální interní komunikací vůbec spokojený, jak je možné se přesvědčit i u následující otázky.

I v případě získávání informací od nadřízených/podřízených jsou odpovědi spíše pozitivní, ale tentokrát je to již 11 respondentů, průměrně tedy každý pátý zaměstnanec, kteří nejsou s přenosem informací spokojeni. Mezi tyto respondenty patří již zmíněný zaměstnanec z předešlé otázky, který i zde vybral odpověď značící, že spíše nedostává dostatek informací potřebných k výkonu své práce od svých nadřízených anebo podřízených.



Obrázek 9 Hodnocení respondentů ohledně dostatečnosti komunikace (Vlastní zpracování)

Většina respondentů (viz Obrázek 9) souhlasí s tím, že komunikaci s jejich nadřízenými nebo podřízenými je dostačující. Opět se tu našlo však několik odpovědí, které s tímto výrokem spíše nesouhlasí a 2 jsou naprosto opačného názoru. Je zajímavé i to, že v předešlé otázce týkající se informací získávaných od nadřízených/podřízených rovněž odpovídali spíše negativně a oba tito zaměstnanci jsou na nevedoucích pozicích.



Obrázek 10 Hodnocení srozumitelnosti informací získaných od kolegů, nadřízených a podřízených na stupnici od 1 do 5, kde 1 = výborná a 5 = nedostačující (Vlastní zpracování)

Z odpovědí (Obr. 10) lze usuzovat, že srozumitelnost získávaných informací mezi kolegy na pracovišti je na dobré úrovni. Průměrná hodnota srozumitelnosti informací získaných od kolegů je 1,74. I v tomto případě je zde pár respondentů, kteří s tímto výrokem nejsou ztotožnění a vybrali hodnocení na úrovni 3 a 4. Lze předpokládat, že se jedná o častá nedorozumění nebo osobní neshody s kolegy. Zajímavostí je, že oba respondenti, kteří hodnotili na stupnici „4“ se vyjádřili rozdílně v předešlých otázkách, konkrétně pak na obrázku 8 (Obr. 8). Zatímco první ohodnotil získávání dostatek potřebných informací k výkonu své práce jak od kolegů, tak i svých nadřízených/podřízených jako dostatečný výběrem možností „Ano“, druhý respondent si vybral možnost opačného významu a tedy, možnost „Spíše ne“.

Poněkud rozlišné výsledky přinesl otázka týkající se srozumitelnosti získaných od nadřízených nebo podřízených. Průměrná hodnota srozumitelnosti informací získaných od nadřízených/podřízených je pak přibližně 2,1. Lze vyčíst (Obr. 10), že až o 9 respondentů více zvolilo hodnocení „3“ a „4“ než v předchozí otázce a výjimečnost odpovědí tvoří i fakt, že jeden z těchto 15 respondentů je na vedoucí pozici. Lze se tedy pouze dohadovat, zda se jedná o špatnou srozumitelnost ze strany zaměstnanců na nižší pozici anebo od samotných členů představenstva, popřípadě i předsedy představenstva.

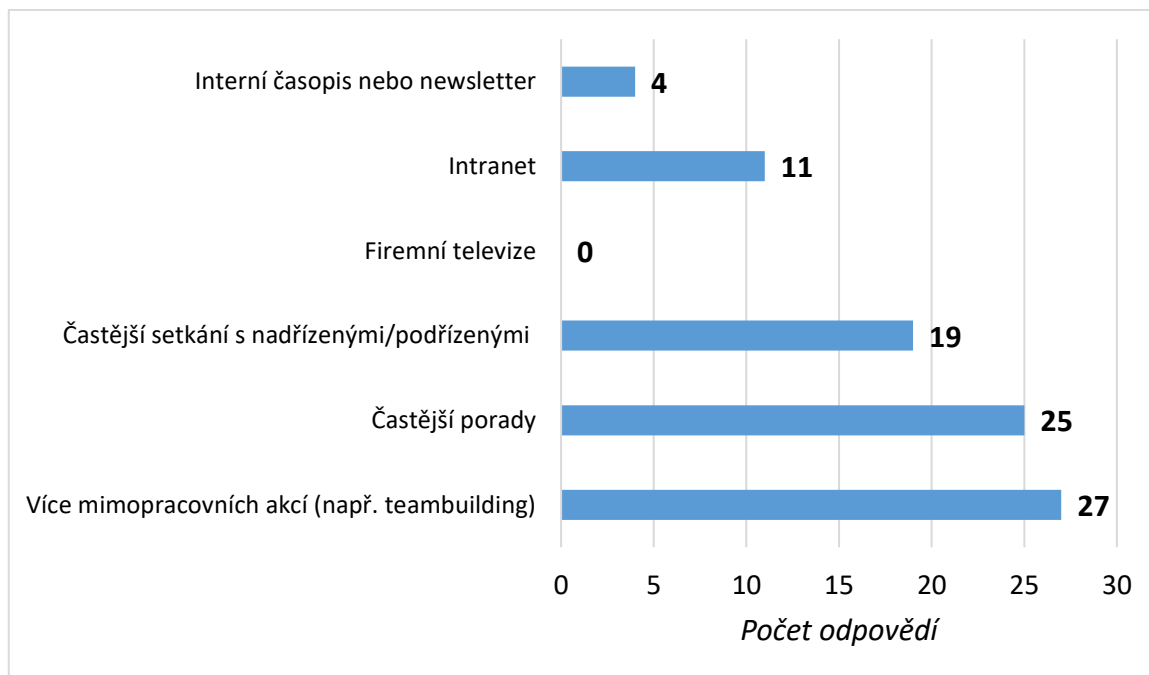
Jedna z posledních uzavřených otázek byla poněkud neobvyklá oproti předešlým otázkám. Respondenti byli dotázáni, zda by ocenili na pracovišti schránku, do které by mohli anonymně vhadzovat své stížnosti, návrhy, vyjádření se apod.

I přesto, že na pracovišti jsou jasné nedostatky, co se týče komunikace ať už mezi kolegy nebo s nadřízenými a podřízenými, 36 respondentů (necelých 70 % respondentů) by nechtěla anonymní schránku na pracovišti pro své stížnosti, doporučení, návrhy apod. Tuto skutečnost lze objasnit důvodem, že tito zaměstnanci se bojí, že jejich anonymita by byla prozrazena buď tím, že by je někdo z pracoviště viděl vhadzovat dopis do schránky, anebo by byl ručně psaný dopis rozluštitelný podle písma. Dalším důvodem může být to, že vhadzované dopisy by nikdo nebral v potaz, a tudíž by veškeré připomínky ať už pozitivní či negativní nebyly využity ve prospěch zaměstnanců a firmy. Lze tedy předpokládat, že strach a nedůvěra zaměstnanců vůči ostatním na pracovišti je silnější, než by měla být pro fungování zdravého a fungujícího kolektivu. Zvláště, pokud se jedná v tomto případě o tak malou firmu, kde počet zaměstnanců nedosahuje ani 80.

Druhým vysvětlením může být však to, že by ve firmě schránka důvěry nebyla vůbec zapotřebí. Pokud zaměstnanci mají dojem, že není důvod k anonymnímu sdílení stížností nebo návrhů, vysvětluje to tak vysoké procento odmítnutí této schránky.

Situace se může změnit s příchodem nového Zákona o ochraně oznamovatelů, který se týká tzv. whistleblowingu. Tento zákon bude nově umožňovat zaměstnancům důvěrně a anonymně upozornit na protiprávní jednání. Zákon zavede dva oznamovací kanály – interní (osoba pověřená zaměstnavatelem) a externí (Ministerstvo spravedlnosti). Co se týče Lama energy, tak kontaktování zaměstnanců, kdo bude ve firmě jako interní oznamovací kanál a další náležitosti jsou aktuálně v řešení s právníky. Lhůta pro implementaci pro menší zaměstnavatele s počtem zaměstnanců mezi 50 a 250 je stanovena k 15. prosinci 2023.

Poslední uzavřená otázka č. 17 se soustředila na prostředky komunikace, které aktuálně nejsou ve firmě zavedeny a zda za úkol měla zjistit, zda je o některé z nich zájem. Respondenti měli opět možnost uvést více možností a byla také možnost dopsat vlastní návrh prostředku komunikace. Veškeré odpovědi jsou uvedeny na obrázku (Obr. 11).



Obrázek 11 Odpovědi zaměstnanců ohledně prostředků komunikace, které by ve firmě uvítali (Vlastní zpracování)

Z odpovědí (Obr. 11) je patrné, že zaměstnanci mají zájem především o osobní setkání, ať už se jedná o neformální setkání typu teambuildingy, tak i o ty formální, konkrétně častější porady a setkání napříč celou firmou. Zaměstnanci mají zájem o dění ve firmě, chtějí být pravidelně obeznámeni s novinkami ve firmě a vše, co se jich může týkat. Dále mají zájem o vyslechnutí nadřízených/podřízených či vyjádření se a sdílení vlastních názorů. Při výběru teambuildingů a častějších porad se o jedná o větší polovinu respondentů a tento fakt by rozhodně nebyl být brán na lehčí váhu. Dále se v odpovědích projevil zájem o intranet a v malé míře i o interní časopis nebo newsletter.

Poslední dvě otázky dotazníku byly otevřené a týkaly se návrhu a doporučení pro organizaci. Všechny odpovědi jsou uvedeny v příloze č. 3, zde budou uvedeny pouze ty, které se opakovaly nejčastěji a které budou využity jako inspirace k vytvoření projektu.

První otevřená otázka zněla: „Jakým způsobem byste zlepšil/a interní komunikaci ve firmě?“ Na tuto otázku padlo hned 20 odpovědí, z nichž některé byly delší a detailnější, což nasvědčuje tomu, že respondenti přesně věděli, jakým způsobem by na danou situaci reagovali. Pro lepší přehlednost byly odpovědi na tuto otázku rozřazeny do 3 kategorií, a to na zlepšení vertikální komunikace, školení + teambuilding a sdílený komunikační kanál.

Před samotným rozbořením kategorií je důležité neopomenout i negativní komentář od respondenta, který byl sepsán s nedůvěrou, že by vůbec mohlo dojít k nějaké pozitivní

změně. Bylo upozorněno na kolektiv, který je rozkouskovaný na skupinky a na informace, které dostávají jen určití lidé.

- **Zlepšení vertikální komunikace**

Způsoby na zlepšení interní komunikace se týkaly především návrhu na zlepšení komunikace ze strany vedení k zaměstnancům. Tento návrh se týkal jak otevřenější komunikace, tak i zapojování zaměstnanců do dění ve firmě a včasné oznamování změn či novinek. Byl také projeven zájem o účast na celofiremních poradách a na poradách s akcionáři. Zaměstnancům chybí i informace o celkové koncepci firmy, reakce na konkrétní situace ve společnosti a v energetice a probíhajících opatřeních. Také zde byla několikrát navržena častější osobní komunikace, která však z časových důvodů může být náročná. A na závěr bylo navrženo, aby se lépe specifikovaly požadavky od zaměstnancům ve vztahu k pracovním úkolům.

Zaměstnanci se nejčastěji obraceli s prosbou o vyslechnutí názorů a problémů a upozorňovali na to, že vyslechnutí jsou jen určití zaměstnanci, kteří mají lepší vztahy s vedením. Dále navrhovali otevřenost komunikace všech zaměstnanců s vedením a sdílení informací jak ve směru dolů, tak i zaměstnanců k vedení se svými náměty, které by mohly firmě pomoci. Důležité bylo i to, aby vedení dalo zaměstnancům najevo, že nebudou nijak stíháni za jakýkoliv názor. Tento výrok jasně odkazuje i na schránku důvěry a již zmíněném strachu.

- **Školení a teambuilding**

Byl projeven i zájem o workshopy na různá témata v méně formálním prostředí, častější školení a návrh na pravidelný teambuilding nejen pro celou skupinu Lama Energy Group, ale i pro samotnou Lama energy a.s., který by rozhodně napomohl k uvolnění atmosféry a poznání kolegů v mimopracovním prostředí.

- **Sdílený komunikační kanál**

Návrhy na zlepšení byly velmi praktické a týkaly se především toho, že informace o dění ve firmě by měly všechna oddělení dostávat stejně. Pokud by probíhala porada, výsledkem by měl být i zápis z této porady, který by se nahrál na sdílené místo pro všechny zaměstnance, aby měli přehled o tom, co bylo předmětem porady a jaký je její výsledek. Pokud by výsledkem porady byly nějaká nařízení pro zaměstnance, měly by být přesné definované a jasné, aby se předcházelo chybám. Pokud by vedoucí pracovník udělal nějaké individuální

rozhodnutí související s firmou, měli by o tom být informováni všichni podřízení právě tímto vedoucím pracovníkem.

Zaměstnanci by ocenili návrh dlouhodobější koncepce firmy a její dodržování, která by opět mohla být na tomto sdíleném komunikačním kanálu, kterým by se tyto informace dostaly ke všem zaměstnancům.

Druhá otevřená otázka a poslední otázka v dotazníkovém šetření zněla: „Co by Vám osobně nejvíce pomohlo z hlediska zvýšení efektivity komunikace ve firmě? Uveďte příklad, co byste nejvíce uvítali.“ Na tuto otázku zodpovědělo 19 respondentů. Pro lepší přehlednost byly opět vytvořené kategorie: společné celofiremní akce, sdílení informací, komunikace se zaměstnanci, informace o novinkách ve firmě a na trhu.

Bohužel i v těchto odpovědích se našel i takový, který nemá víru ve zlepšení v organizaci. Respondent poukazuje na to, že se zaměstnanci neposuzují dle výkonu práce, ale díky konexí s vedením.

- **Společné celofiremní akce**

I u této otázky padlo hned několik návrhů na uskutečnění společných celofiremních akcí jako jsou teambuildingy, nebo i akce sportovního charakteru k bližšímu poznání kolegů mimo pracoviště.

- **Sdílení informací**

Opět se upozornilo na chybějící společné médium pro všechny zaměstnance, kde by se na jednom místě uchovávaly informace, které by byly snadno dohledatelné a transparentní. Na takovém to sdíleném místě by bylo dohledatelné i každé rozhodnutí vedení a zaměstnanci by měli možnost se k těmto nařízením také vyjadřovat anebo dotazovat.

- **Komunikace se zaměstnanci**

Respondenti opět poukázali na fakt, že mají zájem o častější porady, které by se nerozlišovaly na porady pro callcentrum či back office, ale byly by pro všechny zaměstnance firmy bez ohledu na jejich druh práce. Dále by uvítali více péče, co se týká vyslechnutí názorů, nápadů a věcných připomínek, stejně tak jako komunikaci nezatíženou osobními vztahy a otevřenost všech pracovníků mezi sebou. Také by uvítali, kdyby probíhala častější komunikace vedení s podřízenými a zvýšila by se i motivace všech zaměstnanců na pracovišti.

- **Informace o novinkách ve firmě a na trhu**

Z odpovědí je patrné, že zaměstnanci nemají takový přehled o novinkách na energetickém trhu, a proto by uvítali například i newsletter, kde by se shromažďovaly novinky o energetické krizi, o solární energetice, nebo by se dozvěděli, co se daří a popřípadě nedaří ostatním firmám ve skupině Lama Energy Group. Věří, že tyto informace jsou zajímavé nejen z pracovního hlediska, ale také by to posílilo společné vědomí a vazby v celé skupině.

6.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Odpovědi z dotazníkového šetření nám poskytly jasné a necenzurované názory zaměstnanců ve firmě Lama energy, a.s. Výsledky budou využity k verifikaci výzkumných otázek a zde je jejich souhrn: zaměstnanci v rámci komunikace na pracovišti jak s kolegy, tak i s nadřízenými/podřízenými využívají nejvíce telefon, tedy volání nebo SMS a komunikaci tváří v tvář. Více jak polovina respondentů pak uvedla, že by měla zájem o teambuildingové akce, interní školicí programy, podnikové porady a komunikaci tváří v tvář.

Při otázkách týkající se směrů, důležitosti a hodnocení interní komunikace převládalo přesvědčení, že co se týče vertikálního směru, tak ve firmě funguje oboustranná komunikace. Při otázce na fungování horizontální komunikace se opět většina přiklání k tomu, že tato komunikace spíše funguje, ovšem 20 % respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí a přiklání se k tomu, že tato komunikace spíše nefunguje. Při hodnocení současné interní komunikace více než polovina respondentů ohodnotila interní komunikaci spíše pozitivně, kde průměrné hodnocení dosahovalo hodnoty 2,6. Až 16 respondentů ale vybralo hodnocení „3“, což znamená, že komunikace není na nejlepší úrovni, avšak nebrání jim ve výkonu práce. Naopak 8 respondentů ohodnotilo komunikaci spíše negativně.

Fakta ze sekce otázek týkajících se sdílení a přenosů informací stejně tak jako srozumitelnosti těchto informací jsou uvedena zde: drtivá většina respondentů jasně uvedla, že dostávají od svých kolegů veškeré nebo alespoň většinu potřebných informací potřebných ke své práci a průměrné hodnocení srozumitelnosti těchto informací bylo 1,74. V případě dostávání informací od svých nadřízených/podřízených byly i tehdy odpovědi spíše pozitivní, průměrné hodnocení dosahovalo hodnoty 2,1. Ale i zde 20 % respondentů reagovalo spíše negativně a přiklání se k názoru, že informace jsou nedostačující. Stejně výsledky se objevily i u otázek hodnocení srozumitelnosti přijatých informací. U informací od kolegů byla naprostá většina hodnocena pozitivně, u nadřízených/podřízených byl rozdíl opět viditelný a více respondentů se přiklání k neutrálnímu nebo negativnímu hodnocení.

U předposlední otázky ohledně zájmu schránky důvěry na pracovišti se většina respondentů přiklonila k možnosti, že by tuto schránku nechtěla. Avšak 30 % by mělo o schránku zájem. U poslední uzavřené otázky, kde respondenti vybírali, které prostředky komunikace by ve firmě uvítali, jasně převládaly teambuildingy, častější porady a častější setkání s nadřízenými/podřízenými.

U otevřených otázek týkajících se návrhů na zlepšení a co konkrétně by ve firmě uvítali se většina odpovědí týkala osobní komunikace a zapojení se do porad a celkového dění ve firmě. Dále by ocenili otevřenost a upřímnost ze stran kolegů a především vedení. V neposlední řadě by velký počet respondentů uvítal společný prostor jako je disk na sdílení veškerých informací a výsledků jak z porad, tak i novinek ze světa solárních technologií a energetické krize.

6.4 Vyjádření vedení vybrané organizace na výsledky dotazníkového šetření

Po sdílení výsledků dotazníkového šetření s vedením organizace jsou v následující části sepsány jejich komentáře a plány do budoucna v rámci celé skupiny Lama energy, a.s. Tyto komentáře byly sepsány na základě osobní komunikace s členy představenstva.

Jelikož se většina zaměstnanců domáhala zavedení teambuildingů nebo jiných mimopracovních aktivit, tak byl naplánován na den 25. 03. 2023 sobotní firemní výlet na Praděd. Pro tento jednodenní teambuilding byly objednány 2 autobusy pro celkem 90 osob, zaměstnanci si tedy pomou pozvat své partnery, děti anebo blízké přátele. Celková cena za autobusy činí 18 000 Kč bez DPH. Kvůli velké víkendové vytiženosti Restaurace na Pradědu, která je nejvýše položenou, celoročně provozovanou restaurací v České republice, bylo místo rezervace v restauraci obstarány balíčky s občerstvením, které vyšly na 8 000 Kč. Vedení si je vědomo, že zavedení pravidelných nejen jednodenních teambuildingů by vedlo ke zlepšení celkové spokojenosti zaměstnanců, a proto bude pracovat na plánování a dodržování těchto mimopracovních aktivit. Letos je také v plánu opět uspořádat firemní pochod a vánoční večírek.

Co se týče firemních porad, tak vedení došlo k závěru, že je potřeba více zapojit vedlejší budovu firmy, kde sídlí back office, call centrum a fakturační oddělení. Zaměstnanci na těchto pozicích vyjádřili pocit, že se cítí přehlíženi a nedostatečně zapojování do dění na hlavní budově. Tento problém může být důsledkem i fyzického oddělení obou budov. Ideální situací by bylo i kvartální osobní setkání s každým zaměstnancem. Bohužel z časového

vytížení toho vedoucí pracovníci momentálně nejsou schopni. Podobně se vedení vyjádřilo i k vytváření zápisů z porad a uznalo, že aktuálně ve firmě není zaměstnanec, který by byl časově dostupný pro takovouto činnost.

Po loňském úspěšném školení zaměřeného na práci s Excelem a velkým zájmem o další školení k rozšíření znalostí se pracuje na získání dotací na školení celého balíčku MS Office 365 od společnosti Focus People s.r.o, která je akreditovanou tréninkovou organizací. Základní cena kurzu pro skupinu do 10 osob je 19 900 Kč bez DPH.

Na závěr vyjádření vedení navrhlo uskutečnit projekt co nejdříve s platností do konce tohoto roku, tedy roku 2023. Celkový rozpočet na tento projekt pak činí 300 000 Kč.

6.5 Zodpovězení výzkumných otázek

Následující část je zaměřena na zodpovězení výzkumných otázek, které byly stanoveny spolu s vedením organizace. Celkově byly stanoveny tři výzkumné otázky.

1. *Jak hodnotí zaměstnanci současnou interní komunikaci ve firmě?*

Dle odpovědí z dotazníkového šetření (Příloha II) a grafu uvedeném na obrázku (Obr. 12) bylo zjištěno, že průměrné hodnocení bylo 2,6 a blížilo se tak střední hodnotě „3“, pokud se stupnice pohybuje v rozmezí 1 až 5. Při hodnocení měli zaměstnanci hodnotit interní komunikaci známkováním jako ve škole, tedy 1 = výborná interní komunikace a naopak hodnocení 5 = nedostačující interní komunikace. Při celkové analýze hodnocení bylo zjištěno, že nejčastější hodnocení „2“ vybírali většinou respondenti ve věku 28 až 41 let, kteří u současného zaměstnavatele pracují 7 až 14 let a jsou na vedoucích i nevedoucích pozicích. Znamená to tedy, že tito zaměstnanci za uplynulé roky u současného zaměstnavatele si uvědomují, že se ve firmě nachází prostor na zlepšení. Při zkoumání ohodnocení známkou „1“ bylo zjištěno, že se jednalo o nevedoucí pozice, kde většina respondentů pracuje u současného zaměstnavatele v průměru 5 let. Naopak negativní hodnocení známkou „4“ a „5“ bylo velmi různorodé. Jednalo se o respondenty obou pohlaví ve věku 18 až 58 let. Také délka zaměstnání není jednoznačná, jelikož zde byli respondenti, kteří jsou u současného zaměstnavatele méně než 1 rok, ale také se zde objevili ti, kteří ve firmě pracují až 14 let. Co se týká pozic ve firmě, tak se jednalo většinou o nevedoucí pozice s výjimkou jednoho respondenta. I přes to z odpovědí vyplývá, že více než polovina respondentů hodnotí interní komunikaci spíše pozitivně.

2. *Jaké prostředky komunikace, které ve firmě aktuálně nejsou, by zaměstnanci uvítali?*

Dle odpovědí z dotazníkového šetření (Příloha II) bylo zjištěno, že více mimopracovních aktivit jako jsou teambuildingy by ocenili nejen zaměstnanci na nevedoucích pozicích, ale i většina zaměstnanců na vedoucích pozicích. Jedná se o tedy potřebu teambuildingů napříč celou organizace bez rozdílů na pohlaví či postavení ve firmě. Častější setkání s nadřízenými/podřízenými je rovněž považováno za důležité, aby se zařadilo mezi častější využití v rámci interní komunikace, jak od pracovníků, kteří jsou na nevedoucí pozici maximálně 3 roky, tak i od vedoucích pracovníků, kteří jsou zaměstnanci ve vybrané organizaci již více než 7 let. Naopak častější porady by byly uvítány především ženami na nevedoucích pozicích. Tyto odpovědi mohou být podníceny tím, že se zaměstnankyně necítí součástí firemního kolektivu a celkového chodu firmy. Při výběru teambuildingů a častějších porad se o jedná o větší polovinu respondentů, a proto by tyto výsledky neměly být brán na lehčí váhu. Co se týče interního časopisu, který byl zvolen pouze 4 respondenty, tak se jednalo o muže i ženy, vedoucí i nevedoucí pozice a taky rozlišné délky strávené u současného zaměstnavatele. Je zřejmé, že zaměstnanci mají zájem o větší soudržnost nejen v pracovní sféře.

3. *Jakým způsobem by zaměstnanec zlepšil interní komunikaci ve firmě?*

Celkem 11 mužů a 9 žen různého věku a délky práce u současného zaměstnavatele odpovědělo na otevřeno otázku dotazníkového šetření (viz Příloha III). Avšak co se týče postavení ve firmě, tak zde bylo silné zastoupení vedoucích pozic, z celkových 10 vedoucích pozic jich zodpovědělo až 7. Všechny odpovědi se týkaly hlavně zlepšení vertikální komunikace, školení + teambuildingů a sdíleného komunikačního kanálu. Bohužel se objevila i poněkud negativní odpověď, skrze kterou byla sdílena nedůvěra ve zlepšení aktuální situace ve firmě. Bylo rovněž upozorněno na kolektiv, který je separovaný na skupinky a na informace, které se dostávají jen určitým lidem.

Co se týče odpovědí od zaměstnanců na vedoucích pozicích, tak se jednalo především o zařazení pravidelných teambuildingů do mimopracovních aktivit nebo častější nejen celofiremní porady, ale i s akcionáři. Padl i návrh a je zajímavé, že právě od vedoucího zaměstnance, aby se zavedl sdílený komunikační kanál, který by sloužil jako úschovna zápisů z porad a byl by přístupný napříč celou firmou. Nechyběly ani připomínky na to, aby interní komunikace byla více otevřená a transparentní.

Odpovědi od pracovníků na nevedoucích pozicích se nejčastěji týkaly otevřené komunikace, osobního setkání s vedoucími pracovníky a celofiremních porad. Byl vnesen návrh na lepší specifikaci požadavků od vedení směřující k zaměstnancům na nižších pozicích stejně tak jako sdílení směru a vize firmy. Rovněž bylo upozorněno na chybějící sdílený komunikační kanál, který by usnadnil přehled v aktuálně řešených situacích na trhu a ve firmě.

6.6 Vyhodnocení předností a prostorů pro zlepšení organizace

Z výsledků dotazníkového šetření lze usoudit, že hlavními přednostmi organizace jsou sdílení informací potřebných k výkonu práce mezi kolegy na pracovišti a srozumitelnost těchto informací. V obou těchto případech byly odpovědi velmi pozitivní na rozdíl od obdobných otázek, které se lišili pouze tím, že sdílení informací a jejich srozumitelnost byly získávány od nadřízených/podřízených. Za další silnou stránku organizace lze považovat i to, že zaměstnanci mají zájem o dění uvnitř i mimo firmy, ať už se to týká účasti na firemních poradách či utužování vztahů v rámci mimopracovních aktivit.

Mezi hlavní nedostatek organizace patří především absence personálu, který by se ujal zápisů z porad, organizování mimopracovních aktivit a celkové péče o zaměstnance. Jedná se tedy o office manažera, tedy člověka zodpovědného za bezproblémový chod kanceláří a podpůrných procesů. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci nemají prostor na sdílení vlastních názorů či připomínek, ať už pozitivních či negativních, a to především z nedostatku času vedení anebo jiných vedoucích zaměstnanců. Slabou stránku se jeví i srozumitelnost informací získaných od nadřízených/podřízených, absence již zmíněných mimopracovních aktivit a nedostatek času na osobní komunikaci vedení s ostatními pracovníky.

Projekt bude zaměřen na odstranění nedostatků a podporu předností organizace, které jsou uvedeny v tabulce níže (Tab. 2). Je důležité v projektu ukázat, že názory zaměstnanců byly brány v potaz a posloužily k vylepšení aktuální situace interní komunikace ve firmě.

Tabulka 2 Přednosti a prostory pro zlepšení ve vybrané organizaci (Vlastní zpracování)

PŘEDNOSTI	PROSTORY PRO ZLEPŠENÍ
Fungující sdílení a srozumitelnost informací potřebných k výkonu práce mezi kolegy	Neexistují zápisy z porad
Vysoký zájem zaměstnanců o dění uvnitř firmy (např. firemní porady)	Nedostatečný prostor pro vyjádření názorů či připomínek zaměstnanců směrem k vedení
Zájem zaměstnanců o aktuální dění na trhu s energiemi	Nedostatek mimopracovních aktivit
	Nedostatečná srozumitelnost informací od vedení

7 PROJEKT VEDOUCÍ KE ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Následující kapitola diplomové práce je zaměřena na vytvoření projektu ke zlepšení interní komunikace ve vybrané společnosti. Projekt byl vytvořen na základě výsledků dotazníkového šetření a vyjádření vedení vybrané organizace na výsledky dotazníkového šetření a bude realizován po dobu 9 měsíců od dubna 2023 do prosince 2023.

7.1 Cíle projektu a objektivně ověřitelné ukazatele

Hlavním cílem projektu je zlepšení interní komunikace pomocí vhodných opatření. Aby bylo dosaženo hlavního cíle, byly stanoveny dva dílčí cíle:

- zaměstnání nového pracovníka na pozici office manažera na poloviční úvazek a
- realizace dvou firemních kurzů na téma vedení porad a leadership.

Potřeba office manažera vychází z výsledků a samotného vyjádření vedení firmy, kdy přiznali, že nemají nikoho, kdo by se více staral o zaměstnance. Zaměstnání office manažera povede ke zlepšení celkové situace, a hlavně zařazení aktivit, které ve firmě do té doby nebyly, tedy sdílení názorů, připomínek i nápadů skrze tohoto pracovníka a vytváření teambuildingů. Rovněž by se zavedly i zápisy z porad, které většiny zaměstnanců chybí. Pro tento účel by byla využita Asana, což je software sloužící k organizování, sledování a řízení práce, v tomto případě porad. Důvod pro zvolení Asany je hned několik, mezi ty hlavní patří však jednoduché používání, vstřícné uživatelské prostředí, přijatelná cena za balíček Business a široké možnosti propojení.

Interní komunikace vázne ve špatném sdílení informací od vedení, nedostatečném vedení porad a špatné komunikace ve směru od shora dolů (od vedení k níže postaveným zaměstnancům). Proto bylo navrženo školení manažerů. Při komentování výsledků vedením nebylo navrženo žádné školení pro vedení, ale pouze pro zaměstnance na nižších pozicích. Jako správní manažeři by si měli uvědomit, že i oni mají stále co vylepšovat, a proto byly navrženy tyto dva kurzy, které zahrnují oblasti interní komunikace, které vyžadují zlepšení. Oba firemní kurzy povedou ke zlepšení sdílení informací a srozumitelnosti těchto informací především na poradách a celkové pracovní atmosféry na pracovišti a její vliv na výkon zaměstnanců.

Splnění obou cílů projektu přispěje k celkovému zlepšení interní komunikace ve firmě. Tento posun bude ověřen stejným dotazníkovým šetřením jako v této práci. Za zlepšení interní komunikace se budou považovat takovéto výsledky:

- pokud se sníží počet návrhů na častější podnikové porady, teambuildingové akce a školící programy na polovinu;
- pokud se průměrné hodnocení interní komunikace na stupnici od 1 do 5 sníží nejméně o hodnotu 0,6 a
- pokud se průměrná hodnota srozumitelnosti informací získaných od nadřízených/podřízených na stupnici od 1 do 5 sníží nejméně o 1,2.

7.2 Přínosy projektu

Po realizaci projektu dojde ke snížení časového vytížení zaměstnanců na vedoucích pozicích, kteří vynakládají svůj čas na aktivity mimo svoji náplň práce. Taktéž dojde k pravidelnému osobnímu setkání zaměstnanců s office manažerem k vyslechnutí jejich názorů a připomínek a sdílení těchto názorů s vedením organizace. Investice do zaměstnání office manažera přinese i pravidelnost návrhů a realizací teambuildingů, které jsou nejžádanějším chybějícím prvkem interní komunikace ve vybrané organizaci. Dalším přínosem budou i pravidelné zápisy ze všech porad organizace, které přispějí ke sdílení aktuálních informací a přijatých opatření. Rovněž tímto dojde i ke zlepšení informovanosti zaměstnanců.

Velkým přínosem bude i zdokonalení soft skills vedoucích pracovníků v oblasti zefektivnění komunikace se zaměstnanci, řešení konfliktních situací na pracovišti a vylepšení manažerských technik jako je motivace pracovníků, delegování práce anebo srozumitelnosti vyjadřování. Rovněž dojde k rozšíření znalostí v oblasti vedení porad. Tím dojde ke zlepšení struktur porad, zefektivnění komunikace na poradách a řešení obtížných situací při týmových poradách.

7.3 Klíčové činnosti projektu a matice odpovědnosti

Pro úspěšné výsledky projektu je potřeba si stanovit několik klíčových činností, které povedou ke správnému a plynulému chodu projektu.

1. klíčová činnost – zveřejnění pracovní příležitosti a výběr uchazeče

Jako první je nutné zveřejnit inzerát na pozici office manažera na portálech jako jsou Jobs.cz nebo LinkedIn.com a na webových stránkách Úřadu práce v Opavě. Zaměstnanci mohou ze své vlastní iniciativy také sdílet aktuální nábor na pozici mezi svými příbuznými a přáteli.

2. klíčová činnost – adaptace a seznámení s organizací práce nového pracovníka

Aby nový zaměstnanec na pozici office manažera byl schopen podávat optimální výkon, je potřeba ho seznámit s chodem celé organizace a uvedením hlavních příčin, které vedly k náboru na danou pozici. Rovněž by mu bylo přiděleno pracovní místo dle firemních možností a firemní e-mailová doména. Po měsíční adaptaci pod zkušeným zaměstnancem, který je rovněž členem představenstva, a je tak schopen podat reálný obraz aktuální situace ve firmě a může začít s úkoly jako jsou příprava účastnické listiny na teambuildingy, vytvoření firemní skupiny v aplikaci Asana pro přípravu porad a s tím související zápisy atd.

3. klíčová činnost – realizace dvou firemních kurzů

I vedoucí zaměstnanci mají neustále co zlepšovat a dle výsledků dotazníkového šetření se nabízí hned několik oblastí vhodných ke zlepšení. Ve spolupráci s Focus People s.r.o. by proběhly hned 2 firemní kurzy pro skupinu až 10 osob na téma leadership a vedení porad. Oba kurzy by probíhaly s časovým odstupem, aby bylo možné plynule začlenit nově nabyté znalosti do provozu celé organizace. Na žádost vedení společnosti byla pro spolupráci zvolena firma, která bude účinkovat i v plánovaném školení zaměstnanců na balíček MS Office (viz Kapitola 6.4). Toto školení pro zaměstnance se uskuteční letos, konkrétní datum však vedení zatím nevedlo.

V tabulce (Tab. 3) je znázorněna odpovědnost za úkoly jednotlivých pracovníků v rámci projektu a vysvětlivky jsou znázorněny pod touto tabulkou. Za každý dílčí úkol jsou konkrétní osoby zodpovědné za jeho provedení, výsledek, někdo se podílí na schvalování a jiní jsou v rámci úkoly pouze informováni.

Tabulka 3 Matice odpovědnosti RACI (Vlastní zpracování)

ÚKOLY	ZAMĚSTNANCI	MZDOVÁ ÚČETNÍ	OFFICE MANAŽER	VEDOUcí PRACOVNÍK
ZVEŘEJNĚNÍ PRACOVNÍ PŘÍLEŽITOSTI	-	R+A	-	C
VÝBĚR UCHAZEČE	I	C	I	R+A
ADAPTACE OFFICE MANAŽERA	-	-	I	R+A
PŘÍPRAVA ÚČASTNICKÉ LISTINY NA TEAMBUILDINGY	I	C	R+A	C
VYTVOŘENÍ FIREMNÍ SKUPINY V ASANĚ	I	I	R+A	C
OBJEDNÁVKA FIREMNÍCH KURZŮ	-	C	R+A	C

R = Responsible – Zodpovědný za provedení

A = Accountable – Zodpovědný za výsledek

C = Consulted – Připomínkuje nebo schvaluje

I = Informed – Informován

7.4 Nákladová analýza projektu

Pro lepší orientaci jsou náklady na realizaci projektu vloženy do tabulky (Tab. 3), která obsahuje náklady spojené s office manažerem a náklady na firemní kurzy pro management včetně součtu celkových nákladů na realizaci projektu v období duben 2023 až prosinec 2023.

Tabulka 4 Náklady na office manažera (Vlastní zpracování)

NÁKLADOVÁ POLOŽKA	CELKOVÉ NÁKLADY
Nábor, příjem a adaptace office manažera	-
Lékařská prohlídka office manažera	500 Kč
Mzda office manažera na poloviční úvazek	250 (Kč/h) * 20 (h/týden) * 4 (týdny) * 9 (měsíců) = 180 000 Kč
Zákonné SP (24,8 %) a ZP (9 %) + pojištění odpovědnosti zaměstnavatele	60 840 Kč
Asana	24,99 (EUR/měsíc, asana.com) * 9 (měsíců) = 224,91 EUR = 5 297 Kč (EUR/CZK = 23,550 dne 30.03.2023, cnb.cz)
Kurz na téma vedení porad + občerstvení	21 900 Kč (bez DPH, focus-people.cz) + 2 000 Kč
Kurz na téma leadership + občerstvení	21 900 Kč (bez DPH, focus-people.cz) + 2 000 Kč
CELKOVÉ NÁKLADY PROJEKT	294 437 Kč

Náklady spojené se zaměstnáním pracovníka na pozici office manažera zahrnují především zveřejnění pracovní příležitosti, výběr pracovníka a následná měsíční adaptace pracovníka. Tyto náklady jsou součástí standardní pracovní doby zaměstnance zodpovědného za tyto úkony, v případě Lama energy se jedná o mzdovou účetní, a proto nejsou zahrnuty do tabulky (Tab. 3). Naopak nová nákladová položka organizace je mzda office manažera, která by se odvodila od hodinové sazby za 20 odpracovaných hodin týdně. Dále je to pak zaplacení Business balíčku softwaru Asana na využití při poradách.

Náklady spojené se školením managementu jsou ceny samotných kurzů a drobné občerstvení v den konání kurzů. Cena těchto kurzů zahrnuje již veškeré materiály potřebné k realizaci včetně dopravy pracovníků ze společnosti Focus People s.r.o. na místo konání kurzu. Účast na školení bude probíhat během standardní doby práce, vedoucí pracovníci tak budou placeni za čas strávený na školení stejně jako za výkon práce, a proto se tato položka nezapočítává do nákladů uvedených v tabulce (Tab. 3).

Dle rozpočtu stanoveném vedením organizace a výsledků celkových nákladů lze říci, že projekt splnil jejich požadavky na využití rozpočtu, kdy celková cena činila 294 437 Kč.

7.5 Časová analýza projektu

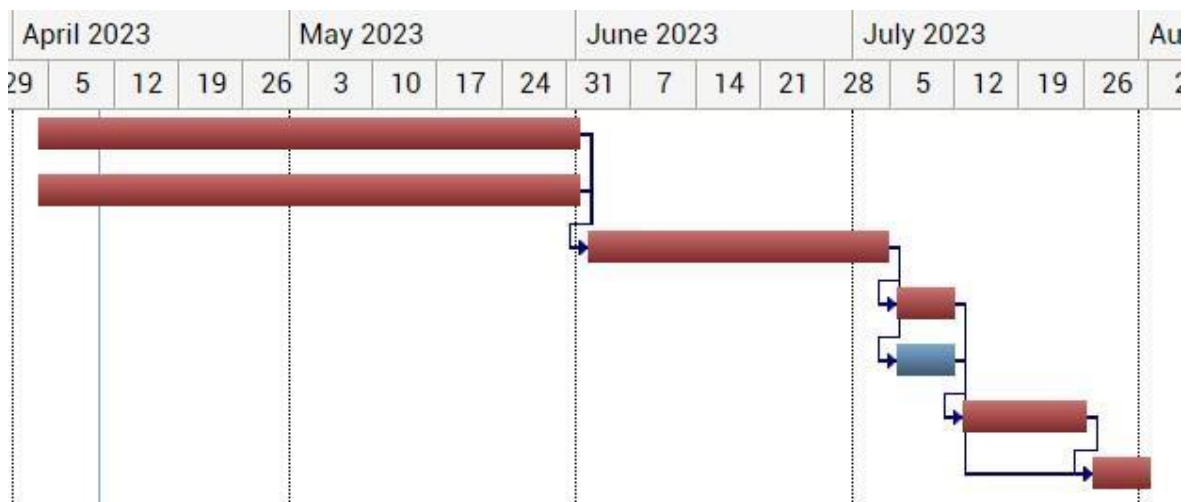
Začátek projektu je stanoven na duben 2023 za podmínek, že do 2 měsíců od zveřejnění pracovní nabídky se najde vhodný kandidát na pozici office manažera a jednodenní firemní kurzy budou dostupné. Samotná realizace projektu je pak časově nenáročná a bude probíhat v souladu s běžným pracovním chodem organizace. Součástí projektu je i měsíční adaptace nového pracovníka, avšak to není žádný nový postup, takže se nepředpokládá, že by došlo k nějakému časovému zatížení pracovníků či zaměstnanců na vedoucích pozicích.

Co se týče zavedení softwaru Asana jakožto přístroj k přípravě a vedení porad, stejně tak jako ke komentování a vytváření zápisů, bude potřeba provést krátké školení pro všechny zaměstnance. Tohoto školení by se ujal pracovník na pozici office manažera, který by proškolil zaměstnance ve skupinách po 10 lidech. Názorně by jim na sdílené obrazovce počítače vysvětlil fungování aplikace a přidal do vytvořené firemní skupiny. Proškolení jedné skupiny by trvalo přibližně 120–150 minut v závislosti na dotazech a připomínkách zaměstnanců. Pro zaměstnance, kteří by se v daný moment nenacházeli na pracovišti, ať už z důvodů nemocenské či mateřské dovolené, by bylo nahráno video s manuálem na práci s Asanou. Pro jakékoliv dotazy by se pak mohli telefonicky nebo emailem obrátit na office manažera.

Pro lepší přehlednost byla vytvořena tabulka (Tab. 5) jednotlivými úkoly a časovým rozvrhem a také byl vytvořen Ganttův diagram (Obr. 12) včetně zobrazení kritických cest vyznačující, které úkoly nejvíc ovlivňují datum dokončení projektu. Diagram byl vytvořen za pomoci platformy Google Drive a jeho programu Gantter, který automaticky vygeneruje kritické cesty a označí je červenou barvou.

Tabulka 5 Časový rozvrh úkolů (Vlastní zpracování)

POŘADOVÉ ČÍSLO	NÁZEV ÚKOLU	DOBA TRVÁNÍ	ZAČÁTEK	KONEC
1	Zveřejnění pracovní nabídky	43 pracovních dnů	3.4.2023	31.5.2023
2	Výběr uchazeče	43 pracovních dnů	3.4.2023	31.5.2023
3	Adaptace nového pracovníka	22 pracovních dnů	1.6.2023	30.6.2023
4	Příprava účastnické listiny na teambuildingy	5 pracovních dnů	3.7.2023	7.7.2023
5	Vytvoření firemní skupiny v aplikaci Asana	5 pracovních dnů	3.7.2023	7.7.2023
6	Seznámení zaměstnanců s Asanou	10 pracovních dnů	10.7.2023	21.7.2023
7	Objednávka firemních kurzů	5 pracovních dnů	24.7.2023	28.7.2023



Obrázek 12 Ganttův diagram (Vlastní zpracování)

7.6 Riziková analýza projektu

V průběhu projektu se mohou objevit některá rizika, která mohou vést k neúspěchu projektu. Jedná se o tyto rizika:

Časové riziko

Pokud se do konce projektu nenajde vhodný kandidát na pozici office manažera, znamená to, že nedojde ke splnění jednoho z cílů tohoto projektu. Za časové riziko se považuje i nedostupnost kurzů pro management. Pokud Focus People nebude mít volné termíny na uskutečnění dvou kurzů, tak by opět došlo nesplnění cílů projektu, a tedy by nedošlo ke zlepšení interní komunikace v oblastech leadershipu a vedení porad.

Personální riziko

Za toto riziko se považuje nespokojenost s novým zaměstnancem, nepochopení softwaru Asana či nedůvěra ve zlepšení stávající situace. Tyto personální rizika je možné eliminovat vedením organizace tak, že budou zaměstnance dostatečně podporovat a jít jim příkladem. Dalším rizikem této kategorie může být i nízká účast na mimopracovních aktivitách, a to například z důvodů nemoci či časové nedostupnosti zaměstnanců.

Zamítnutí projektu či jeho částí vedením organizace

Důvodem zamítnutí projektu může být špatná komunikace napříč společností, nepochopení přínosů, neočekávané snížení rozpočtu na projekt, neochota vedení spolupracovat či jakýkoliv negativní postoj vůči nastávajícím změnám. Takovému zamítnutí lze předejít pomocí efektivní komunikace napříč společností, obeznámení s nastávajícími přínosy zdůraznění toho, že se vycházelo z návrhů a připomínek samotných zaměstnanců organizace.

Jelikož analýza rizik je nepříjemnou, avšak velmi důležitou součástí projektu, byla vytvořena také analýza rizik pomocí metody RIPRAN (Risk Project Analysis). Tato metoda se skládá z těchto částí: příprava analýzy rizik a identifikace rizik, kvantifikace rizik, snižování rizik a celkové zhodnocení rizik. Výsledkem této metody jsou potom následující tabulky (Tab. 4–6) a zhodnocení.

Tabulka 6 Identifikace rizik (Vlastní zpracování)

POŘ. Č. RIZIKA	HROZBA	SCÉNÁŘ
1.	Nenalezení vhodného kandidáta na pozici office manažera.	Nedojde k požadovaným změnám v interní komunikaci.
2.	Nedostupnost firemních kurzů od Focus People s.r.o.	Nedojde k požadovanému zlepšení interní komunikace vedení.
3.	Nespolupráce s novým zaměstnancem.	Zaměstnanci nebudou chtít sdílet své připomínky a návrhy.
4.	Nepochopení softwaru Asana.	Zaměstnanci nebudou schopni si přečíst zápisy z porad.
5.	Nedůvěra ve zlepšení stávající situace.	Nespolupráce zaměstnanců během realizace projektu.
6.	Časová vytíženost nebo nemoc zaměstnanců během mimopracovních aktivit.	Nízká účast na mimopracovních aktivitách.
7.	Zamítnutí projektu či jeho části.	Nepochopení přínosů projektu, snížení rozpočtu na projekt.

Tabulka 4 ukazuje jednotlivé hrozby označené pořadovým číslem, kde hrozba je projev konkrétního nebezpečí a scénář je děj, který je způsobem hrozbou. Hrozba je příčinou scénáře.

Pro ohodnocení pravděpodobnosti hrozby byla použita škála 1 až 5, kdy nejpravděpodobnější hrozba je ohodnocena „5“. Pro ohodnocení dopadu na projekt je opět použita škála 1 až 5, přičemž největší dopad je označen „5“. Hodnota rizika je následně vypočítána podle vztahu *hodnota rizika = pravděpodobnost x dopad na projekt*. Hodnoty

pro pravděpodobnost a dopad na projekt byly stanoveny na základě osobní konzultace se členy představenstva.

Tabulka 7 Kvantifikace rizik (Vlastní zpracování)

POŘ. Č. RIZIKA	PRAVDĚPODOBNOST	DOPAD NA PROJEKT	HODNOTA RIZIKA
1.	3	5	15
2.	1	5	5
3.	2	3	6
4.	1	2	2
5.	1	2	2
6.	2	2	4
7.	2	5	10

Po stanovení klasifikační stupnice se doplňují jednotlivé hodnoty pravděpodobnosti a dopadu na projektu. Z toho je pak vypočítána hodnota rizika.

Tabulka 8 Snižování rizik (Vlastní zpracování)

POŘ. Č. RIZIKA	NÁVRH NA OPATŘENÍ	PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY NA OPATŘENÍ	NOVÁ HODNOTA RIZIKA
1.	Delegovat práci na současného zaměstnance.	0 Kč (nevzniknou nové náklady na mzdu)	5
2.	Poptávka po firemních kurzech od jiné firmy.	12 980 Kč/osoba (Pefek.cz)	3
3.	Vysvětlení přínosů projektů pro zaměstnance.	0 Kč (nevzniknou nové náklady na jiný projekt)	3
4.	Osobní školení od office manažera.	250 (Kč/h) * 20 (h/týden) * 2 (týdny) = 10 000 Kč	1
5.	Dostatečná podpora od vedení.	0 Kč (nevzniknou nové náklady na jiný projekt)	1
6.	Změna termínů mimopracovních aktivit.	Poplatek za zrušení nebo přesunutí mimopracovních aktivit.	2
7.	Změna klíčových aktivit nebo snížení nákladů na projekt.	- 100 000 Kč	5

Pro každou položku bylo nalezeno takové opatření, které by mohlo snížit riziko navrhovaného projektu na úroveň akceptovatelného rizika pro jednotlivé případy.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se věnovala vnitrofiremní komunikaci ve firmě. Cílem této práce bylo vytvoření projektu na zlepšení interní komunikace mezi zaměstnanci ve vybrané organizaci. Celá práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část, která obsahuje samotný projekt.

Teoretická část byla zaměřena na vymezení pojmu komunikace, její funkce, základní druhy, komunikační nástroje a hlavní bariéry v komunikaci. Důraz byl také kladen na interní komunikaci, její význam, cíle a zásady. Dále se v teoretické části vymezily způsoby měření interní komunikace, bariéry a také poslední trendy spojené s jejím užitím v praxi. Závěr teoretické části byl věnován roli managementu v interní komunikaci. Tyto poznatky byly potřebné pro praktickou část práce.

Praktická část diplomové práce byla zaměřena na představení vybrané společnosti objasnění data z kvantitativního šetření v podobě dotazníku, kterým byly zjišťovány preference a potřeby zaměstnanců v rámci interní komunikace v organizaci. Poté byly zanalyzovány přednosti firmy a uvedeny možnosti pro případné zlepšení. Na základě výsledků analýz byl vytvořen projekt vedoucí ke zlepšení a zefektivnění interní komunikace mezi zaměstnanci ve vybrané společnosti. Tento projekt byl podroben nákladové, časové i rizikové analýze. Součástí projektu byla i matice odpovědnosti RACI, Ganttův diagram pro grafické znázornění posloupnosti činností v čase a metoda RIPRAN pro analýzu projektových rizik.

Tato diplomová práce připomíná, jak komunikace uvnitř každé firmy ovlivňuje celé její fungování. Fungující interní komunikace vede k úspěšnému a spokojenému kolektivu zaměstnanců a může pozitivně ovlivnit nejen pracovní život, ale i toho osobní.

Závěrem bych chtěla firmě LAMA energy a.s. popřát spoustu úspěchů, spokojených zákazníků a především zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page, 800 s. ISBN 978-07-494-6964-1.

BASU, Andreas a FAUST, Liane, 2013. *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. Praha: Grada, 112 s. ISBN 978-80-247-5032-3.

BOHÁČEK, Jiří, 2020. *Sociologie řízení*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 144 s. ISBN 978-80-88330-09-7.

BORG, James, 2013. *Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-4821-4.

DOLEŽAL, Jan, 2023. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 432 s. ISBN 978-80-271-3619-3.

Etiketa interní komunikace prostřednictvím. In: *HR News* [online]. 24. 10. 2012 [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/etiketa-interni-komunikace-prostrednictvim-im-id-1710935>

FITZPATRICK, Liam a Klavs VALSKOV, 2014. *Internal Communications: A Manual for Practitioners*. London: Kogan Page, 272 s. ISBN 978-07-494-6933-7.

HALADA, Jan, 2015. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 118 s. ISBN 978-80-246-3075-5.

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, 160 s. ISBN 978-80-7560-099-8.

Interní dokumenty vybrané společnosti 2023.

Interní komunikace a PR ve firmě. In: *Rh+ marketing* [online]. [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: <https://www.rhplusmarketing.cz/interni-komunikace-pr>

AV MEDIA Komunikace obrazem. In: *AV MEDIA.cz* [online]. [cit. 2022-10-31]. Dostupné z: <https://www.avmedia.cz/>

JANDOUREK, Jan, 2012. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 300 s. ISBN 978-80-247-3679-2.

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

Kdy a jak může zaměstnavatel propustit zaměstnance? ČSOB In: *Průvodce podnikáním* [online]. ©2022 [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/kdy-a-jak-muze-zamestnavatel-propustit-zamestnance/>

Komunikace, druhy komunikace a komunikační bariéry. In: *Kartmen* [online]. 02. 01. 2021 [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://kartmen.cz/vse/komunikace-druhy-komunikace-a-komunikacni-bariery/>

Komunikace, management & obchod. In: *Focus People s.r.o.* [online]. ©2023 [cit. 03.04.2023]. Dostupné z: <https://www.focuspeople.cz/kurzy/administrativa-management-obchod/>

Komunikační bariéry. In: *Slovníček pojmů - Apas.cz.* [online]. ©2017 [cit. 2022-10-20]. Dostupné z: <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/komunikacni-bariery/>

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria, 126 s. ISBN 978-80-906-3670-5.

Kurzy devizového trhu. In: *ČNB* [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/>

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

NAVRÁTILOVÁ, Aneta. Co je to think tank? In: *Europeum Institute for European Policy* [online]. 24.02.2021 [cit. 2022-12-06]. Dostupné z: <https://europeum.org/articles/detail/3991/co-je-to-think-tank>

NOVÁK, Adam. Přínosy sociálních médií v interní komunikaci. In: *ChciPracovat.info* [online]. 01. 09. 2019 [cit. 2022-10-31]. Dostupné z: <https://hcipracovat.info/prinosy-socialnich-medii-v-interni-komunikaci/>

OSTROBORODOVA, Eliška, 2021. Analýza kulturních generací ve vybrané společnosti. Zlín, 83 s. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

PLAMÍNEK, Jiří, 2012. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 120 s. ISBN 978-80-247-4118-5.

Prezenční kurzy - Pefek.cz. In: *Odborné vzdělávání zaměstnanců a managementu - Pefek.cz* [online]. ©2021 [cit. 01.04.2023]. Dostupné z: <https://www.pefek.cz/nabidka-kurzu/prezencni-kurzy>

Pricing. In: *Asana* [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://asana.com/pricing>

PRUKNER, Vítězslav, 2014. Manažerské dovednosti [online]. In: *ePubli webová knihovna* [online]. [cit. 2022-09-25]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

Představení – LAMA ENERGY GROUP. In: *LAMA ENERGY GROUP* [online]. [cit. 2022-12-13]. Dostupné z: <https://www.lamagroup.cz/predstaveni/>

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

SPIELMANN, Karolina. Vše začíná uvnitř aneb interní komunikace. In: *MenSeek – Spojujeme lidi a podporujeme spolupráci* [online]. 25. 09. 2019 [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/vse-zacina-uvnitř-aneb-interni-komunikace/>

Strategie interní komunikace. In: *topvision.cz* [online]. ©2015 [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/blog/strategie-interni-komunikace>

STŘELEČEK, Jiří. Proč je firemní komunikace důležitá? In: *Vlastní cesta* [online]. 07.06.2022 [cit. 2022-11-28.]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/clanky/proc-je-firemni-komunikace-dulezita/>

STÝBLO, Jiří. Personální práce vyžaduje komunikaci. In: *Práce a mzda* [online]. ©2022 25. 11. 2016 [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/personalni-prace-vyzaduje-komunikaci>

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠVECOVÁ, Lenka a Jaromír VEBER, 2021. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada, 344 s. ISBN 978-80-271-1385-9.

Trendy interní komunikace (nejen) v době pandemie. In: *Průvodce podnikáním* [online]. ©2022 [cit. 2022-09-09]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/trendy-interni-komunikace-nejen-v-dobe-pandemie/>

VERČIČ, Ana Tkalac, Dejan VERČIČ a Anja ŠPOLJARIĆ, 2022. *Internal communication and Employer Brands*. S.l.: ROUTLEDGE, 156 s. ISBN 978-10-320-5680-7.

VERGHESE, Anis K., 2012. *Internal Communications: Insights, Practices and Models*. Los Angeles: SAGE, 224 s. ISBN 978-81-321-1709-4.

Vnitrofiremní komunikace (Company's Internal Communications), In: *ManagementMania.com* [online]. 03.08.2020 [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vnitrofiremni-komunikace-companys-internal-communications>

Why Communication Is So Important for Leaders. In: *CCL* [online]. 04. 09. 2022 [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/communication-1-idea-3-facts-5-tips/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Komunikační kanály využívané českými firmami v interní komunikaci (Hejlová, 2015, s. 567).....	22
Obrázek 2 Nejčastější překážky v interní komunikaci (Hejlová, 2015, s. 566)	26
Obrázek 3 Role manažerů v řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2016, s. 135).....	29
Obrázek 4 Počty zaměstnanců v jednotlivých věkových kategoriích (Vlastní zpracování) ..	43
Obrázek 5 Počet let odpracovaných u současného zaměstnavatele (Vlastní zpracování) ...	44
Obrázek 6 Komunikační prostředky, které se nyní využívají a které by se měly více využívat jak pro komunikování s kolegy na pracovišti, tak i s nadřízenými/podřízenými (Vlastní zpracování).....	45
Obrázek 7 Hodnocení interní komunikace na stupnici od 1 do 5, kde 1 = výborná a 5 = nedostačující (Vlastní zpracování).....	47
Obrázek 8 Odpovědi respondentů ohledně dostatečnosti informací pro práci (Vlastní zpracování).....	48
Obrázek 9 Hodnocení respondentů ohledně dostatečnosti komunikace (Vlastní zpracování)	49
Obrázek 10 Hodnocení srozumitelnosti informací získaných od kolegů, nadřízených a podřízených na stupnici od 1 do 5, kde 1 = výborná a 5 = nedostačující (Vlastní zpracování)	50
Obrázek 11 Odpovědi zaměstnanců ohledně prostředků komunikace, které by ve firmě uvítali (Vlastní zpracování)	52
Obrázek 12 Ganttův diagram (Vlastní zpracování)	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozdělení komunikačních bariér a jejich příklady (Kartmen, 2021 a Slovníček pojmů, © 2017).....	18
Tabulka 2 Přednosti a prostory pro zlepšení ve vybrané organizaci (Vlastní zpracování)..	60
Tabulka 3 Matice odpovědnosti RACI (Vlastní zpracování)	64
Tabulka 4 Náklady na office manažera (Vlastní zpracování).....	65
Tabulka 5 Časový rozvrh úkolů (Vlastní zpracování)	67
Tabulka 6 Identifikace rizik (Vlastní zpracování)	69
Tabulka 7 Kvantifikace rizik (Vlastní zpracování).....	70
Tabulka 8 Snižování rizik (Vlastní zpracování)	71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření

Příloha PII: Odpovědi z dotazníkového šetření (uzavřené otázky)

Příloha PIII: Odpovědi z dotazníkového šetření (otevřené otázky)

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření

Vážená paní, vážený pane,

ráda bych Vás oslovila s prosbou o vyplnění dotazníku na téma vnitrofiremní komunikace, kde Vaše odpovědi mohou přispět k vylepšení komunikace napříč celou firmou. Jmenuji se Eliška Ostroborodova a jsem studentkou pátého ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. V současnosti zpracovávám diplomovou práci na téma "Projekt na podporu interní komunikace mezi zaměstnanci ve vybrané organizaci".

V rámci zpracování praktické části mé diplomové práce bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Tento dotazník slouží k získání informací, které budou následně použity jako zdroj informací pro řešení výše zmíněné problematiky.

Vyplnění dotazníku je anonymní a získané informace budou sloužit pro studijní účely při zpracování mé diplomové práce a vytvoření návrhů pro zlepšení interní komunikace v Lama energy, a.s.

Eliška Ostroborodova

eliska.ostroborodova@gmail.com

**Povinné pole*

1. Vaše pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

Žena

Muž

2. Vaše věková kategorie *

Označte jen jednu elipsu.

18 - 27 let

28 - 41 let

42 - 58 let

59 - 77 let

3. Jak dlouho již pracujete u současného zaměstnavatele

Označte jen jednu elipsu.

Méně než rok

1 - 3 roky

4 - 6 let

7 - 14 let

15 let a více

4. Jaká je Vaše pozice

Označte jen jednu elipsu.

Vedoucí pozice

Nevedoucí pozice

Interní komunikace v Lama energy, a.s.

Následující otázky se budou zabývat konkrétními situacemi interní komunikace, jejími nástroji, způsoby využívání a možnými alternativami pro její zlepšení.

5. Uveďte všechny prostředky, které nyní využíváte pro komunikaci ve firmě jak pro komunikování s kolegy na pracovišti tak i s nadřízenými/podřízenými

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

Pravidelný emailing

Interní dokumenty - sdílený disk

Vnitropodnikové směrnice

Podnikové porady

Sociální sítě (LinkedIn, WhatsApp, Facebook, Instagram)

Telefon (volání, SMS)

Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.)

Komunikace tváří v tvář

Teambuildingové akce (délka je 1-3 dny)

Virtuální meetingy (Google meets, Microsoft teams, Zoom apod.)

Nástěnky a plakáty ve firmě

Manuály, návody nebo pracovní postupy

Interní školicí programy

6. Které z následujících prostředků by se měly více využívat napří celou firmou

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Pravidelný emailing
- Interní dokumenty - sdílený disk
- Vnitropodnikové směrnice
- Podnikové porady
- Sociální sítě (LinkedIn, WhatsApp, Facebook, Instagram)
- Telefon (volání, SMS)
- Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.)
- Komunikace tváří v tvář
- Teambuildingové akce
- Virtuální meetingy (Google meets, Microsoft teams, Zoom apod.)
- Nástěnky a plakáty ve firmě
- Manuály, návody nebo pracovní postupy
- Interní školící programy

7. Který ze směrů vertikální komunikace (komunikace mezi vedením firmy a zaměstnanci na nižších pozicích) ve firmě funguje?

Označte jen jednu elipsu.

- Jednostranná komunikace (orientace ve směru od vedení k podřízeným)
- Oboustranná komunikace
- Ani jeden z těchto směrů nefunguje

8. Myslíte si, že ve firmě funguje horizontální komunikace (komunikace mezi lidmi a odděleními na stejné hierarchické úrovni)?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Vnímáte interní komunikaci, tedy komunikaci mezi kolegy a nadřízenými/podřízenými, jakou důležitou?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

10. Jak hodnotíte aktuální interní komunikaci na stupnici od 1 do 5? (1 = výborná, 5 = nedostačující)

Označte jen jednu elipsu.

- Výborná
- _____
- 1
- _____
- 2
- _____
- 3
- _____
- 4
- _____
- 5
- _____
- Nedostačující

11. Dostáváte dostatek potřebných informací k výkonu své práce od svých **kolegů**?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Dostáváte dostatek potřebných informací k výkonu své práce od svých **nadřízených/podřízených**?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Je komunikace s Vašimi nadřízenými/podřízenými dostačující?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Ohodnoťte srozumitelnost informací, které získáváte od svých **kolegů**? (1 = výborná, 5 = nedostačující)

Označte jen jednu elipsu.

Výborná

1

2

3

4

5

Nedostačující

15. Ohodnoťte srozumitelnost informací, které získáváte od svých **nadřízených/podřízených**? (1 = výborná, 5 = nedostačující) *Označte jen jednu elipsu.*

Výborná

1

2

3

4

5

Nedostačující

16. Uvítali byste na pracovišti schránku, do které můžete anonymně vhazovat své stížnosti, návrhy, vyjádření se apod.?

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

17. Které z následujících prostředků komunikace byste ve firmě uvítal/a? (je možné uvést i více možností)

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy)
- Častější porady
- Častější setkání s nadřízenými/podřízenými pracovníky
- Firemní televize
- Intranet
- Interní časopis nebo newsletter
- Jiné: _____

Návrhy a doporučení pro interní komunikaci

Poslední 2 otázky jsou otevřené, nepovinné a slouží k vyjádření, jak byste z **Vaší** pozice zlepšili současnou interní komunikaci. Všechny odpovědi jsou anonymní a budou sloužit pro studijní účely a vytvoření návrhů na zlepšení interní komunikace ve firmě.

18. Jakým způsobem byste zlepšil/a interní komunikaci ve firmě?

19. Co by Vám osobně nejvíce pomohlo z hlediska zvýšení efektivity komunikace ve firmě? Uveďte příklad, co byste nejvíce uvítali.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu, kterou jste věnoval/a vyplnění tohoto dotazníku. Výsledky dotazníkového průzkumu Vám v případě Vašeho zájmu ráda poskytnu. Přeji Vám mnoho pracovních a osobních úspěchů.

**PŘÍLOHA P II: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ
(UZAVŘENÉ OTÁZKY)**

Vaše pohlaví	Vaše věková kategorie	Jak dlouho již pracujete u současného zaměstnavatele	Jaká je Vaše pozice
Žena	18 - 27 let	4 - 6 let	Nevedoucí pozice
Žena	28 - 41 let	7 - 14 let	Nevedoucí pozice
Žena	28 - 41 let	7 - 14 let	Nevedoucí pozice
Žena	28 - 41 let	7 - 14 let	Nevedoucí pozice
Muž	28 - 41 let	1 - 3 roky	Vedoucí pozice
Žena	42 - 58 let	7 - 14 let	Nevedoucí pozice
Muž	18 - 27 let	1 - 3 roky	Nevedoucí pozice
Muž	28 - 41 let	Méně než rok	Nevedoucí pozice
Muž	28 - 41 let	7 - 14 let	Nevedoucí pozice
Žena	42 - 58 let	1 - 3 roky	Nevedoucí pozice
Žena	28 - 41 let	1 - 3 roky	Nevedoucí pozice
Žena	42 - 58 let	15 let a více	Nevedoucí pozice
Žena	42 - 58 let	7 - 14 let	Nevedoucí pozice
Žena	42 - 58 let	7 - 14 let	Vedoucí pozice
Žena	42 - 58 let	4 - 6 let	Nevedoucí pozice
Muž	59 - 77 let	15 let a více	Vedoucí pozice
Žena	42 - 58 let	15 let a více	Nevedoucí pozice
Žena	42 - 58 let	7 - 14 let	Nevedoucí pozice
Žena	42 - 58 let	7 - 14 let	Nevedoucí pozice
Žena	28 - 41 let	7 - 14 let	Nevedoucí pozice
Žena	42 - 58 let	15 let a více	Vedoucí pozice
Žena	28 - 41 let		Nevedoucí pozice
Muž	42 - 58 let	15 let a více	Nevedoucí pozice
Žena	28 - 41 let	4 - 6 let	Nevedoucí pozice
Žena	42 - 58 let	7 - 14 let	Nevedoucí pozice
Muž	42 - 58 let	7 - 14 let	Vedoucí pozice
Žena	18 - 27 let	Méně než rok	Nevedoucí pozice
Žena	28 - 41 let	7 - 14 let	Nevedoucí pozice
Muž	28 - 41 let	7 - 14 let	Nevedoucí pozice

Muž	28 - 41 let	4 - 6 let	Nevedoucí pozice
Žena	42 - 58 let	4 - 6 let	Nevedoucí pozice
Žena	28 - 41 let	1 - 3 roky	Nevedoucí pozice
Žena	42 - 58 let	7 - 14 let	Nevedoucí pozice
Žena	28 - 41 let	4 - 6 let	Nevedoucí pozice
Žena	42 - 58 let	7 - 14 let	Nevedoucí pozice
Muž	42 - 58 let	1 - 3 roky	Vedoucí pozice
Muž	42 - 58 let	1 - 3 roky	Vedoucí pozice
Muž	28 - 41 let	7 - 14 let	Vedoucí pozice
Žena	42 - 58 let	15 let a více	Nevedoucí pozice
Žena	28 - 41 let	7 - 14 let	Nevedoucí pozice
Žena	28 - 41 let	1 - 3 roky	Nevedoucí pozice
Žena	28 - 41 let	1 - 3 roky	Nevedoucí pozice
Žena	28 - 41 let	7 - 14 let	Nevedoucí pozice
Žena	28 - 41 let	1 - 3 roky	Nevedoucí pozice
Žena	42 - 58 let	7 - 14 let	Nevedoucí pozice
Žena	28 - 41 let	1 - 3 roky	Nevedoucí pozice
Žena	59 - 77 let	15 let a více	Vedoucí pozice
Žena	18 - 27 let	1 - 3 roky	Nevedoucí pozice
Muž	28 - 41 let	7 - 14 let	Nevedoucí pozice
Muž	28 - 41 let	7 - 14 let	Vedoucí pozice
Žena	42 - 58 let	7 - 14 let	Nevedoucí pozice
Žena	28 - 41 let	7 - 14 let	Nevedoucí pozice
Žena	28 - 41 let	1 - 3 roky	Nevedoucí pozice

Uvedte všechny prostředky, které nyní využíváte pro komunikaci ve firmě jak pro komunikování s kolegy na pracovišti tak i s nadřízenými/podřízenými
Pravidelný emailing, Interní dokumenty - sdílený disk, Vnitropodnikové směrnice, Podnikové porady, Telefon (volání, SMS), Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář, Manuály, návody nebo pracovní postupy, Interní školící programy
Sociální sítě (LinkedIn, WhatsApp, Facebook, Instagram), Telefon (volání, SMS), Komunikace tváří v tvář
Pravidelný emailing, Interní dokumenty - sdílený disk, Podnikové porady, Telefon (volání, SMS), Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář, Virtuální meetingy (Google meets, Microsoft teams, Zoom apod.), Manuály, návody nebo pracovní postupy
Pravidelný emailing, Podnikové porady, Telefon (volání, SMS), Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář
Pravidelný emailing, Sociální sítě (LinkedIn, WhatsApp, Facebook, Instagram), Telefon (volání, SMS), Komunikace tváří v tvář, Virtuální meetingy (Google meets, Microsoft teams, Zoom apod.)
Pravidelný emailing, Interní dokumenty - sdílený disk, Telefon (volání, SMS), Nástěnky a plakáty ve firmě
Pravidelný emailing, Interní dokumenty - sdílený disk, Nástěnky a plakáty ve firmě
Pravidelný emailing, Interní dokumenty - sdílený disk, Telefon (volání, SMS), Komunikace tváří v tvář, Manuály, návody nebo pracovní postupy
Pravidelný emailing, Telefon (volání, SMS), Komunikace tváří v tvář, Manuály, návody nebo pracovní postupy
Pravidelný emailing, Interní dokumenty - sdílený disk, Podnikové porady, Telefon (volání, SMS), Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář, Manuály, návody nebo pracovní postupy
Pravidelný emailing, Vnitropodnikové směrnice, Sociální sítě (LinkedIn, WhatsApp, Facebook, Instagram), Telefon (volání, SMS), Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář, Virtuální meetingy (Google meets, Microsoft teams, Zoom apod.), Manuály, návody nebo pracovní postupy, Interní školící programy
Pravidelný emailing, Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář
Pravidelný emailing, Podnikové porady, Telefon (volání, SMS), Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář, Virtuální meetingy (Google meets, Microsoft teams, Zoom apod.), Nástěnky a plakáty ve firmě, Manuály, návody nebo pracovní postupy
Pravidelný emailing, Interní dokumenty - sdílený disk, Podnikové porady, Sociální sítě (LinkedIn, WhatsApp, Facebook, Instagram), Telefon (volání, SMS), Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář, Virtuální meetingy (Google meets, Microsoft teams, Zoom apod.), Manuály, návody nebo pracovní postupy, Interní školící programy
Pravidelný emailing, Interní dokumenty - sdílený disk, Podnikové porady, Telefon (volání, SMS), Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář, Nástěnky a plakáty ve firmě, Manuály, návody nebo pracovní postupy, Interní školící programy
Pravidelný emailing, Telefon (volání, SMS), Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář, Interní školící programy
Interní dokumenty - sdílený disk, Vnitropodnikové směrnice, Podnikové porady, Telefon (volání, SMS), Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář, Interní školící programy
Interní dokumenty - sdílený disk, Vnitropodnikové směrnice, Podnikové porady, Telefon (volání, SMS), Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář, Interní školící programy
Interní dokumenty - sdílený disk, Sociální sítě (LinkedIn, WhatsApp, Facebook, Instagram), Telefon (volání, SMS), Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář, Manuály, návody nebo pracovní postupy
Pravidelný emailing, Interní dokumenty - sdílený disk, Vnitropodnikové směrnice, Podnikové porady, Telefon (volání, SMS), Komunikace tváří v tvář, Nástěnky a plakáty ve firmě, Manuály, návody nebo pracovní postupy, Interní školící programy
Pravidelný emailing, Interní dokumenty - sdílený disk, Podnikové porady, Sociální sítě (LinkedIn, WhatsApp, Facebook, Instagram), Telefon (volání, SMS), Komunikace tváří v tvář, Virtuální meetingy (Google meets, Microsoft teams, Zoom apod.), Nástěnky a plakáty ve firmě, Manuály, návody nebo pracovní postupy
Interní dokumenty - sdílený disk, Podnikové porady, Telefon (volání, SMS), Komunikace tváří v tvář, Virtuální meetingy (Google meets, Microsoft teams, Zoom apod.)
Pravidelný emailing, Interní dokumenty - sdílený disk, Vnitropodnikové směrnice, Podnikové porady, Sociální sítě (LinkedIn, WhatsApp, Facebook, Instagram), Telefon (volání, SMS), Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář
Pravidelný emailing, Komunikace tváří v tvář, Virtuální meetingy (Google meets, Microsoft teams, Zoom apod.)
Interní dokumenty - sdílený disk, Vnitropodnikové směrnice, Podnikové porady, Telefon (volání, SMS), Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář, Interní školící programy
Pravidelný emailing, Interní dokumenty - sdílený disk, Podnikové porady, Sociální sítě (LinkedIn, WhatsApp, Facebook, Instagram), Telefon (volání, SMS), Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář, Virtuální meetingy (Google meets, Microsoft teams, Zoom apod.)

Které z následujících prostředků by se měly více využívat napří celou firmou
Pravidelný emailing, Teambuildingové akce
Podnikové porady, Nástěnky a plakáty ve firmě, Manuály, návody nebo pracovní postupy
Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Teambuildingové akce, Virtuální meetingy (Google meets, Microsoft teams, Zoom apod.)
Podnikové porady, Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář, Teambuildingové akce, Manuály, návody nebo pracovní postupy
Teambuildingové akce
Podnikové porady, Teambuildingové akce
Podnikové porady
Pravidelný emailing, Interní dokumenty - sdílený disk, Vnitropodnikové směrnice, Podnikové porady, Telefon (volání, SMS), Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář, Teambuildingové akce, Nástěnky a plakáty ve firmě, Manuály, návody nebo pracovní postupy, Interní školící programy
Pravidelný emailing, Podnikové porady, Teambuildingové akce, Manuály, návody nebo pracovní postupy, Interní školící programy
Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář, Teambuildingové akce
Komunikace tváří v tvář
Pravidelný emailing, Manuály, návody nebo pracovní postupy
Interní dokumenty - sdílený disk, Podnikové porady, Komunikace tváří v tvář, Teambuildingové akce, Interní školící programy
Teambuildingové akce
Pravidelný emailing
Interní dokumenty - sdílený disk
Interní školící programy
Podnikové porady
Podnikové porady, Teambuildingové akce, Manuály, návody nebo pracovní postupy, Interní školící programy
Komunikace tváří v tvář, Teambuildingové akce, Virtuální meetingy (Google meets, Microsoft teams, Zoom apod.), Manuály, návody nebo pracovní postupy, Interní školící programy
Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář, Interní školící programy
Teambuildingové akce, Virtuální meetingy (Google meets, Microsoft teams, Zoom apod.)
Vnitropodnikové směrnice, Podnikové porady, Komunikace tváří v tvář, Manuály, návody nebo pracovní postupy, Interní školící programy
Komunikace tváří v tvář, Teambuildingové akce
Podnikové porady, Komunikace tváří v tvář, Teambuildingové akce
Pravidelný emailing, Teambuildingové akce, Interní školící programy
Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Teambuildingové akce
Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Teambuildingové akce
Interní školící programy
Komunikace tváří v tvář, Manuály, návody nebo pracovní postupy, Interní školící programy
Pravidelný emailing, Podnikové porady, Komunikace tváří v tvář, Manuály, návody nebo pracovní postupy
Komunikace tváří v tvář, Teambuildingové akce
Manuály, návody nebo pracovní postupy, Interní školící programy
Komunikace tváří v tvář, Teambuildingové akce, Interní školící programy
Podnikové porady, Komunikace tváří v tvář, Teambuildingové akce
Podnikové porady, Komunikace tváří v tvář, Teambuildingové akce
Pravidelný emailing, Podnikové porady, Telefon (volání, SMS), Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Komunikace tváří v tvář, Virtuální meetingy (Google meets, Microsoft teams, Zoom apod.)
Sociální sítě (LinkedIn, WhatsApp, Facebook, Instagram), Interní školící programy
Sociální sítě (LinkedIn, WhatsApp, Facebook, Instagram)
Pravidelný emailing, Interní dokumenty - sdílený disk, Podnikové porady, Komunikace tváří v tvář, Teambuildingové akce, Virtuální meetingy (Google meets, Microsoft teams, Zoom apod.), Manuály, návody nebo pracovní postupy, Interní školící programy
Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Interní školící programy
Teambuildingové akce, Interní školící programy

Interní dokumenty - sdílený disk, Vnitropodnikové směrnice, Podnikové porady, Manuály, návody nebo pracovní postupy, Interní školící programy
Pravidelný emailing, Podnikové porady, Teambuildingové akce, Interní školící programy
Manuály, návody nebo pracovní postupy, Interní školící programy
Podnikové porady, Teambuildingové akce, Interní školící programy
Podnikové porady, Větší podnikové akce (vánoční večírky apod.), Teambuildingové akce, Interní školící programy
Sociální sítě (LinkedIn, WhatsApp, Facebook, Instagram), Teambuildingové akce, Virtuální meetingy (Google meets, Microsoft teams, Zoom apod.)
Teambuildingové akce
Komunikace tváří v tvář, Nástěnky a plakáty ve firmě
Interní školící programy

Který ze směrů vertikální komunikace (komunikace mezi vedením firmy a zaměstnanci na nižších pozicích) ve firmě funguje?	Myslíte si, že ve firmě funguje horizontální komunikace (komunikace mezi lidmi a odděleními na stejné hierarchické úrovni)?	Vnímáte interní komunikaci, tedy komunikaci mezi kolegy a nadřízenými/podřízenými, jakou důležitou?
Jednostranná komunikace (orientace ve směru od vedení k podřízeným)	Spíše ne	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ne	Spíše ano
Oboustranná komunikace	Ano	Ano
Oboustranná komunikace	Ano	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ano	Ano
Jednostranná komunikace (orientace ve směru od vedení k podřízeným)	Spíše ne	Ano
Jednostranná komunikace (orientace ve směru od vedení k podřízeným)	Spíše ne	Ano
Ani jeden z těchto směrů nefunguje	Spíše ne	Ano
Jednostranná komunikace (orientace ve směru od vedení k podřízeným)	Spíše ne	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ano	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ano	Ano
Oboustranná komunikace	Ano	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ano	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ano	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ano	Ano
Oboustranná komunikace	Ano	Spíše ano
Oboustranná komunikace	Spíše ano	Ano
Oboustranná komunikace	Ano	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ano	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ano	Ano
	Spíše ano	Ano
Oboustranná komunikace	Ano	Ano
Jednostranná komunikace (orientace ve směru od vedení k podřízeným)	Ano	Ano
Ani jeden z těchto směrů nefunguje	Ne	Ne
Oboustranná komunikace	Ano	Ano
Ani jeden z těchto směrů nefunguje	Spíše ano	Ano

Jednostranná komunikace (orientace ve směru od vedení k podřízeným)	Ne	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ano	Spíše ano
Oboustranná komunikace	Ano	Ano
	Ano	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ano	Ano
Jednostranná komunikace (orientace ve směru od vedení k podřízeným)	Spíše ano	Ano
	Spíše ano	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ano	Ano
Oboustranná komunikace	Ano	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ano	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ano	Spíše ano
Oboustranná komunikace	Spíše ano	Ano
Oboustranná komunikace	Ano	Ano
Oboustranná komunikace	Ano	Ano
Jednostranná komunikace (orientace ve směru od vedení k podřízeným)	Ne	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ano	Ano
Jednostranná komunikace (orientace ve směru od vedení k podřízeným)	Ano	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ano	Ano
Jednostranná komunikace (orientace ve směru od vedení k podřízeným)	Spíše ne	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ano	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ano	Spíše ano
Oboustranná komunikace	Spíše ne	Ano
Ani jeden z těchto směrů nefunguje	Spíše ne	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ano	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ne	Ano
Oboustranná komunikace	Spíše ne	Ano

Jak hodnotíte aktuální interní komunikaci na stupnici od 1 do 5? (1 = výborná, 5 = nedostačující)	Dostáváte dostatek potřebných informací k výkonu své práce od svých kolegů?	Dostáváte dostatek potřebných informací k výkonu své práce od svých nadřízených/podřízených?	Je komunikace s Vašimi nadřízenými/podřízenými dostačující?
2	Ano	Ano	Ano
3		Spíše ne	Spíše ano
1	Ano	Ano	Ano
2	Ano	Ano	Spíše ano
2	Spíše ano	Ano	Ano
3	Spíše ano	Spíše ne	Spíše ano
3	Ano	Spíše ne	Spíše ano
5	Spíše ne	Spíše ne	Spíše ano
5	Ano	Spíše ne	Ne

3	Spíše ne	Spíše ano	Spíše ano
2	Ano	Ano	Ano
4	Ano	Ano	Ano
2	Ano	Ano	Ano
2	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano
1	Ano	Ano	Ano
3	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano
2	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano
2	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano
2	Ano	Spíše ano	Spíše ano
3	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano
3	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ne
2	Ano	Ano	Ano
2	Ano	Ano	Ano
3	Spíše ano	Spíše ano	Ano
5	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ne
2	Ano	Ano	
4	Spíše ano	Spíše ne	Spíše ne
3	Spíše ne	Spíše ne	Spíše ne
2	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano
1	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano
1	Spíše ano	Ano	Ano
2	Spíše ano	Ano	Ano
3	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano
2	Ano	Ano	Ano
3	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano
3	Ano	Spíše ano	Spíše ano
2	Ano	Ano	Ano
2	Ano	Spíše ano	Ano
2	Spíše ano	Ano	Ano
2	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano
2	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano
3	Spíše ano	Spíše ne	Spíše ne
2	Spíše ano	Spíše ano	Ano
2	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano
3	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano
4	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano
3	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano
3	Spíše ano	Spíše ne	Ne
5	Ano	Spíše ne	Spíše ne

4	Spíše ano	Spíše ne	Spíše ne
2	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano
2	Spíše ano	Spíše ano	Ano
2	Spíše ano	Ano	Spíše ano

Odhodnoťte srozumitelnost informací, které získáváte od svých kolegů? (1 = výborná, 5 = nedostačující)	Odhodnoťte srozumitelnost informací, které získáváte od svých nadřízených/podřízených? (1 = výborná, 5 = nedostačující)	Uvítali byste na pracovišti schránku, do které můžete anonymně vhadzovat své stížnosti, návrhy, vyjádření se apod.?
1	1	Ne
3	3	Ne
1	1	Ne
2	2	Ne
2	1	Ne
2	2	Ano
2	2	Ano
4	4	Ano
1	4	Ano
1	1	Ne
1	1	Ne
4	4	Ne
2	2	Ne
2	2	Ano
1	1	Ne
2	2	Ne
2	2	Ne
1	2	Ne
1	2	Ne
2	3	Ne
2	2	Ne
1	1	Ano
1	1	Ne
2	2	Ano
2	3	Ano
1	2	Ne
1	3	Ne
3	3	Ano
2	2	Ne
2	2	Ne
1	2	Ne

2	1	Ano
3	2	
1	1	Ne
2	2	Ne
2	3	Ne
1	1	Ne
2	3	Ne
2	2	Ne
1	1	Ne
1	1	Ne
2	3	Ne
2	1	Ano
2	1	Ano
2	2	Ne
1	3	Ne
2	2	Ano
1	4	Ne
1	4	Ano
2	2	Ne
2	2	Ne
2	2	Ano
1	1	Ano

Které z následujících prostředků komunikace byste ve firmě uvítal/a? (je možné uvést i více možností)
Častější porady
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy), Častější porady
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy)
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy), Častější setkání s nadřízenými/podřízenými pracovníky
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy), Intranet
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy), Častější porady, Častější setkání s nadřízenými/podřízenými pracovníky
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy), Častější porady, Více porad, Častější setkání s nadřízenými/podřízenými pracovníky
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy), Častější porady, Častější setkání s nadřízenými/podřízenými pracovníky, Intranet
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy), Více porad, Častější setkání s nadřízenými/podřízenými pracovníky
Více porad
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy), Častější setkání s nadřízenými/podřízenými pracovníky
Častější setkání s nadřízenými/podřízenými pracovníky
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy)

Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy)
Intranet
Častější porady
Častější porady
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy), Častější porady
Častější porady, Více porad
Častější setkání s nadřízenými/podřízenými pracovníky, Interní časopis nebo newsletter,
Intranet
Častější porady
Častější porady, Intranet
Otevřené debaty - vedení se zaměstnanci
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy), Častější porady
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy), Častější porady, Častější setkání s nadřízenými/podřízenými pracovníky, Intranet
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy)
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy)
Interní časopis nebo newsletter
Častější porady, Častější setkání s nadřízenými/podřízenými pracovníky
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy)
Častější porady, Častější setkání s nadřízenými/podřízenými pracovníky
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy)
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy)
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy), Častější setkání s nadřízenými/podřízenými pracovníky
Častější porady
Častější porady
Častější porady
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy), Častější porady, Častější setkání s nadřízenými/podřízenými pracovníky, Intranet
Častější porady
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy), Častější setkání s nadřízenými/podřízenými pracovníky, Intranet
Častější porady, Častější setkání s nadřízenými/podřízenými pracovníky
Častější porady, Častější setkání s nadřízenými/podřízenými pracovníky, Intranet
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy), Častější porady
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy), Častější porady, Častější setkání s nadřízenými/podřízenými pracovníky, Intranet, Interní časopis nebo newsletter
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy), Častější porady, Častější setkání s nadřízenými/podřízenými pracovníky
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy)
Více mimopracovních akcí (např. teambuildingy)
Častější setkání s nadřízenými/podřízenými pracovníky, Intranet, Interní časopis nebo newsletter

PŘÍLOHA P III: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ (OTEVŘENÉ OTÁZKY)

Jakým způsobem byste zlepšil/a interní komunikaci ve firmě?
Rozhodně více teambuildingů a hlavně pouze pro LE zaměstnance
častěji osobní setkání
více setkání osobně
Aby vertikální komunikace byla daleko lepší, a aby požadavky byly dobře specifikovány.
Informace o dění ve firmě by měly dostávat všechna oddělení stejně. Měly by se dělat porady, ze kterých by měly být sepsány zápisy, které by měly být k přečtení na sdíleném místě pro všechny zaměstnance, aby bylo jasné, co se řešilo a co je výsledkem porad. Informace by měly být jasné a přesně definované. Pokud bude výsledkem porady nějaké nařízení pro zaměstnance, musí být přesně dáno, jak postupovat v případě jakékoli nejasnosti. Měla by být přesně dána firemní hierarchie, kdo pod koho spadá a kdo rozhoduje. Pokud vedoucí pracovník udělá nějaké individuální rozhodnutí, které se bude brát jako precedens, měli by o tom být informováni tímto vedoucím pracovníkem i ostatní podřízení.
pravidelné porady
Chybí mi informace o celkové koncepci firmy , reakce na konkrétní situace ve společnosti a v energetice a probíhajících opatřeních, které následně nadřizení jaksi samozřejmě předpokládají, že je zaměstnanci znají a vědí o nich. není to pravda, protože chybí kanál, kterým by se tyto informace dostaly do nějakého obecného povědomí. Vytváří to zbytečnou nejistotu. Větší otevřenost vůči zaměstnancům by nebyla na škodu.
Ocenila bych vyslechnutí názorů, problémů zaměstnanců od vedení. Nikoho nezajímají někteří zaměstnanci. Jsou pouze vyvolení, kterým se naslouchá a protěžují se.
Otevřená debata všech zaměstnanců s vedením nad tématy, které je pálí. Případně mohou přijít s náměty, které můžou firmě pomoci. Zaměstnanci musí vědět, že nebudou nijak stíháni za jakýkoliv názor.
Komunikace je dostatečná
zaměstnanecký portál , prohloubit vztahy v týmech
V případě (zásadních) změn častější osobní porady, co to znamená pro zákazníka a co konkrétně pro firmu, vize firmy.
Pravidelné porady s akcionáři
Více otevřených setkání a workshopů na různé témata v méně formálním prostředí
Myslím, že v našem případě moc změnit nelze. Kolektiv je rozkouskovaný na skupinky a informace dostávají jen určití lidé. Hotový slepičinec. Ne každému se měří stejným metrem.
větší otevřenost a přehlednost, jasně dané povinnosti a úkoly jednotlivých zaměstnanců
Nejspíše častějším setkáváním, i když chápu, že na to není prostor.
Více mimopracovních akcí, častější porady, častější školení
Větší otevřenost a sdílení informací směrem dolů. Návrh dlouhodobější koncepce a její dodržování.

Co by Vám osobně nejvíce pomohlo z hlediska zvýšení efektivity komunikace ve firmě? Uveďte příklad, co byste nejvíce uvítali.
společné akce
rozhodně jednou za q by mělo dojít k poradě všech vedoucích jednotlivých oddělení
teambulding
teambuilding
Více používat ticket systém, častější porady (20min), teambuildingy.
Aby se informace pro všechny zaměstnance sdílely na jednom místě, kde bude vše dohledatelné a škálovatelné podle oddělení. Něco jako podniková sociální síť, kde bude dohledatelné každé rozhodnutí vedení a podřízený by se mohli k těmto nařízením vyjadřovat a dotazovat.
celofiremní akce - klidně i sportovního charakteru, která by napomohla poznat kolegy blíže a také z jiné strany než za stolem v kanceláři
Nerozlišovat porady pro callcentrum a backoffice, ale hromadné porady pro všechny.
Myslím, že bych uvítala nějaký občasník, ve kterém bych se dozvěděla, jaké jsou novinky , třeba jak se pokročilo v solární energetice, co se daří a nedaří na ostatním v naší skupině , případně nějaké novinky, které by se mohly dotknout našich zaměstnanců . Určitě nemáme prostor prohledávat weby skupiny kde se co děje, i když by tyto informace byly zajímavé a mohly by i posilovat společné vědomí a vazby v celé skupině.
Obávám se, že již nic. Nevěřím ve zlepšení.Neposuzuje se zaměstnanec dle výkonu práce, ale dle výletů a kolikrát byli dotyční na posezení u piva.
Přesné cílení a rozlišování emailů, které se zasílají do hromadných schránek např. dispecink. Zdá se, že dispecink je z historického hlediska první založený hromadný email, a proto je nejvíce využívám. Zprávy cílit na konkrétní schránky (dispecink, fakturace, prodej apod.) a emaily a tím dojde ke snížení počtu emailů, které musí uživatelé, již se email netýká, projít. Tím dojde i k úspoře času, protože s každým emailem se musí uživatel prokousat.
Více firemních akcí a větší otevřenost všech pracovníků mezi sebou.
Je to dostatečné,nic bych neměnil
portál
Více časového prostoru pro péči o zaměstnance a s tím související porady a komunikace 4 očí
Jiné uspořádání kanceláří s nejbližšími kolegy.
Častější komunikace nadřízených s podřízenými, motivace, porady ohledně novinek, novinky z trhu a dění okolo energetické krize
věcná komunikace nezatížená osobními vztahy
Rychlejší odezva od vedení v navrhovaných řešeních. Ucelená informovanost o provozu a budoucnosti firmy.