

Projekt na podporu interní komunikace mezi zaměstnanci ve vybrané společnosti

Bc. Nikola Kyllarová



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Nikola Kyllarová
Osobní číslo:	M23287
Studijní program:	N0413A050031 Management a marketing
Specializace:	Marketing management
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt na podporu interní komunikace mezi zaměstnanci ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujete cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši zaměřenou na téma interní komunikace.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav interní komunikace ve vybrané společnosti.
- Vytvořte projekt pro zlepšení interní komunikace na základě výsledků analýzy.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.
BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. *Human resource management: A Contemporary Approach*. 8th ed. Harlow: Pearson, 2017. ISBN 978-1-292-11959-5.
COREY, Debra. *Effective HR communication: a framework for communicating HR programmes with IMPACT*. London: KoganPage, 2016. ISBN 978-0-7494-7616-8.
HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.
NOE, Raymond A.; HOLLENBECK, John R.; GERHART, Barry A. a WRIGHT, Patrick M. *Fundamentals of human resource management*. Ninth edition. New York: McGraw Hill, 2022. ISBN 978-1-266-10793-1.

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

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá tématem interní komunikace ve vybrané společnosti. Cílem práce bylo navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení toku informací, posílení otevřenosti a většímu zapojení zaměstnanců. Teoretická část vymezuje klíčové pojmy v oblasti interní komunikace a řízení lidských zdrojů a tvoří základ pro zpracování praktické části. Praktická část se zaměřuje na analýzu současného stavu komunikace ve firmě, která byla provedena pomocí kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Na základě zjištěných dat byl navržen projekt obsahující konkrétní opatření, jejichž cílem je zlepšit firemní komunikaci, pracovní atmosféru i celkovou spokojenost zaměstnanců. Součástí návrhu je také časová, nákladová a riziková analýza, která posuzuje proveditelnost a dopady jednotlivých kroků.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, řízení lidských zdrojů, pracovní spokojenost, dotazníkové šetření, rozhovor

ABSTRACT

This diploma thesis focuses on internal communication within a selected company. The aim of the thesis is to propose measures that will improve the flow of information, support openness, and increase employee engagement. The theoretical part defines key concepts in the field of internal communication and human resource management and serves as a foundation for the practical section. The practical part focuses on analyzing the current state of communication in the company, based on both quantitative and qualitative research. The findings provided the basis for the development of a project that includes specific actions aimed at improving internal communication, workplace atmosphere, and overall employee satisfaction. The proposed project also includes a time, cost and risk analysis in order to assess its feasibility and potential impact.

Keywords: communication, internal communication, human resource management, job satisfaction, questionnaire survey, interview

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce, paní doc. Ing. Janě Matoškové, Ph.D., za její vstřícnost, odborné vedení, cenné rady a podporu během zpracování této práce. Velké poděkování patří také vedení a zaměstnancům zkoumané společnosti, kteří mi umožnili realizovat výzkum a ochotně se podělili o své zkušenosti a názory. V neposlední řadě děkuji své rodině a blízkým za jejich trpělivost, podporu a povzbuzení během celého studia i psaní této práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	16
1.1 PODSTATA A VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	16
1.2 SUBJEKTY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	18
2 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	19
2.1 VÝZNAM A CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	20
2.1.1 Komunikace ovlivňuje loajalitu a spokojenost zaměstnanců.....	21
2.1.2 Rozvoj a motivace zaměstnanců.....	22
2.2 ZÁSADY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	22
2.3 BARIÉRY V INTERNÍ KOMUNIKACI.....	23
2.4 ROLE MANAGEMENTU V INTERNÍ KOMUNIKACI.....	25
2.4.1 Komunikační kompetence vedoucího.....	26
2.5 MĚŘENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	27
3 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	28
3.1 FORMÁLNÍ NÁSTROJE.....	29
3.2 NEFORMÁLNÍ NÁSTROJE.....	32
3.3 VYUŽITÍ ZPĚTNÉ VAZBY NA PODPORU INTERNÍ KOMUNIKACE.....	33
4 TRENDY V INTERNÍ KOMUNIKACI.....	35
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	37
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	38
6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE.....	39
6.1 VZNIK ORGANIZACE.....	39
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	40
6.3 PRINCIPY, CÍLE A SMĚŘOVÁNÍ ORGANIZACE.....	42
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE.....	43
7.1 SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	43
7.2 VYUŽÍVANÉ NÁSTROJE PRO INTERNÍ KOMUNIKACI.....	44
7.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI ZAMĚŘENÉ NA INTERNÍ KOMUNIKACI.....	48
7.3.1 Cíl výzkumu.....	48
7.3.2 Metoda sběru dat.....	49
7.3.3 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	49
7.4 KVALITATIVNÍ DOTAZOVÁNÍ.....	57

7.4.1	Cíl a průběh výzkumu	57
7.4.2	Analýza rozhovoru	58
7.4.3	Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu.....	58
7.5	SHRUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	59
8	PROJEKT NA PODPORU INTERNÍ KOMUNIKACE.....	62
8.1	CÍL PROJEKTU	62
8.2	KLÍČOVÉ ČINNOSTI	63
8.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	68
8.4	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	71
8.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	74
8.6	SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	78
	ZÁVĚR.....	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	85
	SEZNAM TABULEK.....	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Interní komunikace hraje v organizaci klíčovou roli. Ovlivňuje nejen každodenní provoz, ale i vztahy na pracovišti, firemní kulturu a celkovou efektivitu spolupráce mezi jednotlivými pracovníky i odděleními. Správně nastavená komunikace zajišťuje, že zaměstnanci mají včasné a přesné informace, rozumějí svým úkolům a zároveň se mohou vyjádřit k tématům, která ovlivňují jejich práci. Tato diplomová práce se zabývá tématem interní komunikace ve vybrané společnosti, která působí v oblasti montáže a demontáže silničních svodidel.

Cílem této práce je navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení interní komunikace ve vybrané společnosti. Práce se zaměřuje na zhodnocení současného stavu a identifikaci klíčových problémových oblastí, které ovlivňují pracovní prostředí, vztahy mezi zaměstnanci a efektivitu týmové spolupráce. Výsledkem je návrh konkrétního projektu, jehož cílem je zlepšit tok informací napříč organizací, podpořit otevřenost a posílit zapojení zaměstnanců.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je provedena rešerše jak tuzemské, tak i zahraniční odborné literatury, která je zaměřena na řízení lidských zdrojů a interní komunikaci. Tato část slouží jako základ pro ukotvení problematiky a vymezení klíčových pojmů.

Praktická část obsahuje popis struktury a fungování vybrané společnosti a následně analýzu současného stavu interní komunikace, který byla provedena na základě šetření mezi zaměstnanci. Výsledky byly zpracovány podle tematických oblastí tak, aby umožnily hlubší porozumění konkrétním problémům a potřebám zaměstnancům.

Součástí praktické části práce je projektová část, která představuje konkrétní projekt zaměřený na zlepšení interní komunikace. Návrh projektu zahrnuje přehled navržených činností, jejich cíle a přínosy, časovou a nákladovou analýzu a také analýzu rizik spojených s realizací projektu.

Tato práce si klade za cíl nabídnout nejen analýzu současného stavu, ale i smysluplný návrh řešení, který bude pro firmu realistický, proveditelný a přínosný, s dopadem nejen na komunikaci samotnou, ale také na pracovní klima a spokojenost zaměstnanců.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je navrhnout konkrétní opatření na podporu interní komunikace ve vybrané společnosti. Práce se zaměřuje na zhodnocení aktuálního stavu interní komunikace, identifikaci problémových oblastí a hledání způsobů, jak přispět ke zlepšení pracovního prostředí, vztahů mezi zaměstnanci a efektivity spolupráce napříč organizací. Výsledkem je návrh projektu, který má podpořit lepší tok informací a zvýšit míru zapojení zaměstnanců do vnitrofiremních procesů.

Teoretická část vychází z rešerše odborné literatury a dostupných internetových zdrojů zaměřených na interní komunikaci a řízení lidských zdrojů. Využita byla jak tuzemská, tak zahraniční literatura, která umožnila širší pohled na danou problematiku. Cílem této části bylo vymezit základní pojmy a vytvořit teoretický rámec, který slouží jako východisko pro praktickou část práce.

Praktická část je postavena na kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu. V rámci kvantitativní části bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, jehož cílem bylo zjistit jejich pohled na fungování interní komunikace. Výsledky byly následně zpracovány podle tematických oblastí pro detailní vyhodnocení. Kvalitativní výzkum byl realizován formou rozhovorů s vybranými zaměstnanci. Data byla analyzována pomocí metody otevřeného kódování, která umožnila hlubší pochopení postojů a zkušeností pracovníků.

Na základě zjištěných poznatků byla v závěru práce vypracována projektová část, která obsahuje návrh projektu na zlepšení interní komunikace. Projekt zahrnuje přehled klíčových aktivit, jejich časové a finanční rozvržení a vyhodnocení rizik, přičemž bylo využito nástrojů jako RACI matice, Ganttův diagram nebo matice rizik zpracovaná podle metody RIPRAN.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Diplomová práce se zabývá interní komunikací mezi zaměstnanci, proto je potřebné vymezit základní témata vztahující se k této problematice. Interní komunikace je totiž úzce provázána s řízením lidských zdrojů, které má v organizaci klíčový význam a ovlivňuje celkovou efektivitu pracovních procesů.

Podle Šikýře (2016, s. 15) jsou často jako lidské zdroje označováni právě lidé, které organizace zaměstnává, a s jejichž pomocí dosahuje svých cílů. Lidské zdroje tedy představují jeden z nejdůležitějších faktorů fungování každé organizace a jsou základem pro plnění strategických i operativních cílů firmy.

Řízení lidských zdrojů představuje komplexní soubor činností, které jsou spojeny se správou a řízením lidí v organizaci. Armstrong (2017, s. 4) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování potřeb zaměstnanců v organizaci. Poukazuje tak na to, že řízení lidských zdrojů zahrnuje nejen strategické plánování, ale i praktické aspekty, jako je řízení talentů, nábor zaměstnanců a jejich profesní rozvoj.

Beardwell (2017, s. 5) rozšiřuje Armstrongovu definici o další aspekty, zejména o důraz na organizaci práce a řízení pracovního výkonu. Armstrong (2017) a Beardwell (2017) se shodují na důležitosti strategického řízení lidských zdrojů, přičemž Beardwell navíc vyzdvihuje význam efektivního pracovního uspořádání a optimalizace výkonu zaměstnanců. Beardwell dále zdůrazňuje důležitost plynulého rozvoje lidského kapitálu a efektivní komunikace se zaměstnanci jako klíčový faktor pro úspěch organizace.

1.1 Podstata a význam řízení lidských zdrojů

Podle Šikýře (2014, s. 54) řízení lidských zdrojů vnímá zaměstnanec jako klíčový a nejcennější prvek v rámci celé organizace, který má zásadní vliv na úspěch firmy. Vychází z teze, že efektivní správa a rozvoj lidského kapitálu je zásadní pro dosažení strategických cílů a dlouhodobé prosperity firmy. Zdůrazňuje, že investice do lidí a jejich rozvoje jsou klíčem k udržitelnému růstu a konkurenční výhodě. S tímto tvrzením souhlasí i Beardwell (2017, s. 25) a dále ještě dodává, že firmy se v rámci řízení lidských zdrojů snaží vyvažovat tvrdá opatření, jako je například propouštění, měkčími přístupy, které jsou zaměřeny na udržení motivace a angažovanosti zaměstnanců.

Urban (2018, s. 88) uvádí, že pro efektivní fungování organizace, jako jsou klíčové schopnosti motivace a loajalita. Zároveň upozorňuje na potenciální rizika spojená s nedostatečným řízením lidských zdrojů. Tvrdí, že i ti nejschopnější a nejmotivovanější zaměstnanci mohou selhat, pokud jejich schopnosti nejsou náležitě využity či podpořeny vedením organizace. Tento pohled zdůrazňuje význam efektivního řízení lidských zdrojů a poukazuje na možné negativní důsledky jeho nedostatečné implementace.

Galli (2017) upozorňuje, že některé firmy mohou v oblasti řízení lidských zdrojů selhávat, ať už je to kvůli nedostatečným schopnostem, nebo neochotě zavádět či udržovat funkční systémy řízení lidských zdrojů. Organizace bez ohledu na svou velikost by si proto měly být vědomy významu strategického řízení zaměstnanců. Stejný pohled zastávají i Urbancová a Vrabcová (2023, s. 35), které zdůrazňují, že zaměstnanci představují nejhodnotnější kapitál organizace, a proto hraje řízení lidských zdrojů klíčovou roli v určování jejího úspěchu. Pokud není strategie řízení lidských zdrojů dostatečně provázána s každodenní praxí, může to vést k nízké míře porozumění strategickým cílům mezi zaměstnanci, omezenému času věnovanému strategickým otázkám na vrcholové úrovni nebo slabé vazbě mezi finančním plánováním a dlouhodobými plány organizace. Právě proto řízení lidských zdrojů přispívá nejen k efektivitě organizace, ale také k lepšímu využití potenciálu zaměstnanců a naplňování strategických cílů.

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 35) dále zdůrazňují, že zaměstnanec lze považovat za hybnou sílu organizace, kdy jejich schopnosti, pracovní chování, spokojenost a celkový vztah k zaměstnavateli výrazně ovlivňují konkurenceschopnost firmy. Galli (2017) v tomto kontextu upozorňuje, že některé firmy podceňují význam strategického přístupu k řízení lidských zdrojů, což může negativně ovlivnit jejich postavení na trhu. V prostředí silné konkurence je kvalitní personální zajištění zásadní pro růst organizace, přičemž klíčovou roli hraje nejen získávání a udržení zaměstnanců, ale také jejich rozvoj a motivace. Budování konkurenční výhody založené na znalostech proto vyžaduje strategické plánování personálních procesů, včetně náboru, řízení pracovního výkonu, odměňování či rozvoje pracovních vztahů, což jsou hlavní oblasti zájmu řízení lidských zdrojů.

Spyniewska a kolektiv (2023) upozorňují na to, že udržitelné řízení lidských zdrojů se zaměřuje na to, aby zaměstnanci nebyli vnímáni pouze jako zdroje, ale také jako cenná aktiva, která mají zásadní význam pro úspěch organizace. Tento přístup klade důraz na jejich rozvoj, pohodu a angažovanost, což nejen zvyšuje jejich spokojenost, ale také přispívá k dlouhodobé konkurenční výhodě firmy. Studie ukazuje, že faktory jako pohoda

na pracovišti, možnost rozvoje a snaha o udržení zaměstnanců výrazně pozitivně ovlivňují jejich celkovou pracovní spokojenost.

1.2 Subjekty řízení lidských zdrojů

Podle Koubka (2009, s.30) řízení lidských zdrojů a činností spojené s jejich efektivním plněním nejsou výhradně odpovědností personálního oddělení. Právě naopak, tyto činnosti představují klíčovou a neoddělitelnou součást práce všech vedoucích pracovníků v organizaci, a to bez ohledu na jejich postavení či úroveň v hierarchii řízení. Podobně Šikýř (2014, s.23) uvádí, že tuto roli zastávají především linioví manažeři, kteří v menších organizacích působí často samostatně. Ve větších organizacích, kde je i větší počet zaměstnanců je tento proces často doplněn podporou specializovaných specialistů, kteří pomáhají zajistit důležité administrativní náležitosti a hladký průběh všech procesů.

Koubek (2009, s. 31) dále dodává, že každý vedoucí, který má na starost řízení alespoň jednoho zaměstnance, se nevyhnutelně setkává s potřebou vykonávat různé personální úkoly. Tyto činnosti zahrnují například výběr a nábor zaměstnanců, jejich rozvoj, hodnocení výkonnosti, motivaci a vedení, stejně jako řešení problémů spojených s pracovními vztahy. Stejně jako Šikýř (2014, s. 24) tak i Koubek (2009) uvádí, že část praktické personální práce v organizaci vykonávají přímo vedoucí pracovníci, a to především na úrovni liniového či provozního managementu, přičemž jejich role v tomto procesu je nezastupitelná. Vrcholové vedení organizace rovněž hraje významnou roli v personálním řízení, protože jejich rozhodnutí a strategie určují směr, jakým se organizace ubírá. Z tohoto důvodu je naprosto zásadní, aby si všichni vedoucí pracovníci, včetně těch, kteří se na vedoucí roli teprve připravují, osvojili znalosti a dovednosti potřebné k efektivnímu plnění personálních úkolů. Tato příprava zahrnuje nejen personální dovednosti a pochopení teoretických konceptů, ale také rozvoj praktických schopností, které jim umožní zvládat různé situace, které mohou v rámci personální práce nastat.

Armstrong (2015, s. 80) ještě zmiňuje důležitý subjekt, a to personální oddělení, které poskytuje organizaci podporu v oblasti náboru, plánování pracovních sil nebo péče o zaměstnance, a tím přispívá k její efektivitě. Kromě řízení lidských zdrojů se personalisté podílejí na vytváření motivujícího prostředí, které zaměstnancům umožňuje rozvíjet svůj potenciál. Jejich role se stále více zaměřuje na strategický přístup, čímž přispívají k dlouhodobé konkurenční výhodě organizace.

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace představuje nedílnou součást řízení lidských zdrojů a významně ovlivňuje vztahy i celkovou atmosféru na pracovišti. Vzhledem k tomu, že předmětem této diplomové práce je návrh projektu na podporu interní komunikace ve vybrané společnosti, je vhodné blíže vymezit základní teoretická východiska této problematiky.

Pojem interní komunikace zahrnuje veškeré komunikační aktivity, které se týkají vnitřního prostředí organizace. Vztahuje se k oblastem jako je public relations, komunikace se zaměstnanci, řízení komunikace, personální management, organizační kultura a další formy vnitřní komunikace. Pod tento široký pojem tedy spadá veškerá komunikace v rámci organizace. Klíčovými aspekty, které jsou s interní komunikací úzce spojeny jsou organizační kultura, motivace a angažovanost zaměstnanců a také komunikace mezi top managementem a zaměstnanci. (Holá 2017, s. 12)

Holá (2011, s. 63) popisuje interní komunikaci jako dynamický proces, který je iniciován konkrétní událostí a probíhá v rámci specifických podmínek a kontextu. Tento proces je proměnlivý v čase i prostoru, což klade vysoké nároky na jeho analýzu a řízení.

Holá (2013, s. 17) uvádí, že neefektivní interní komunikace může představovat častý problém v mnoha firmách. Může totiž mít zásadní dopad jak na pracovní prostředí, tak i na celkovou výkonnost organizace. Kvalitní komunikace mezi zaměstnanci a vedením přispívá k lepší atmosféře na pracovišti, zatímco její nedostatečnost často vede k nespokojenosti, zvýšené fluktuaci a celkově k horším obchodním výsledkům. Komunikace hraje klíčovou roli nejen jako možný zdroj konfliktů, stresu a nedorozumění, ale také jako nástroj pro podporu spolupráce, vzájemného porozumění a zvyšování pracovního výkonu. Správně nastavená interní komunikace tak může posílit konkurenceschopnost firmy a podpořit její inovativní potenciál.

Tkalac Verčič a kolektiv (2021) označují interní komunikaci jako klíčovou součást komunikace, která zajišťuje tok informací mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, a to od jejich nástupu až po odchod z firmy. Ke zjištění aktuálního stavu a ke zlepšení se využívají komunikační audity, které pomáhají identifikovat silné a slabé stránky komunikačních procesů v organizaci.

2.1 Význam a cíle interní komunikace

Podle Hejlové (2015, s. 153) je interní komunikace zásadní složkou úspěšného fungování každé firmy či organizace, přestože je často opomíjena. Dále zdůrazňuje, že vnímání firmy zvenčí je úzce propojeno s tím, co se děje uvnitř organizace, a to přímo souvisí s firemní kulturou. Efektivní interní komunikace má potenciál výrazně podpořit zapojení zaměstnanců a tím přispět k naplňování firemních cílů. Hejlová (2015) dále upozorňuje, že v mnoha českých firmách se oblasti interní komunikace nepřikládá dostatečný význam, což může být způsobeno jak nedostatkem odborných znalostí, tak nízkým zájmem ze strany vedení. Tkalac Verčič a kolektiv (2021) ještě dodávají, že kvalita interní komunikace je úzce spojena s produktivitou, výkonností organizace a orientací na zákazníka.

Význam efektivní komunikace se nejvíce projeví při zkoumání důsledků způsobených chybami a nedostatky v této oblasti. Nejčastějším problémem je nedostatek informací, jejich nejasnost nebo neúplnost, což může vést k informačnímu šumu a snížení efektivity podniku. (Holá 2017, s.80)

Hejlová (2015) se shoduje s názory Zaumane a Leščevica (2021), které upozorňují na absenci jasně definované strategie interní komunikace ve většině firem. Tato absence strategie je často doprovázena nedostatečnými znalostmi a zkušenostmi zaměstnanců odpovědných za interní komunikaci. Zaumane a Leščevica (2021) dále rozšiřují rámec této problematiky tím, že zdůrazňují potřebu systematického přístupu k interní komunikaci, který je založen na strategickém plánování a školení personálu.

Efektivní interní komunikace však nespočívá pouze v přenosu informací mezi zaměstnanci a vedením, ale je dlouhodobým procesem, jehož cílem je sdílení firemní vize napříč celou organizací. Dále Boucník (2011, s. 209) zdůrazňuje, že interní komunikace by měla zahrnovat nejen směr shora dolů, tedy od managementu k zaměstnancům, ale i naopak. Klíčovým faktorem úspěchu je systematický přístup k interní komunikaci, který umožňuje zaměstnancům lépe porozumět cílům organizace a přispívá k celkové informovanosti a soudržnosti celého kolektivu.

Interní komunikace hraje zásadní roli v tom, jak se formuje a udržuje firemní kultura, jak se zaměstnanci cítí motivovaní a angažovaní a jak efektivně probíhá výměna informací mezi vedením a zbytkem týmu. (Holá 2017, s.12)

Cílem interní komunikace je podpořit soudržnost zaměstnanců a pracovních týmů s organizací nebo institucí, čímž se posiluje jejich loajalita a vazba k firmě. Interní

komunikace hraje klíčovou roli v zajištění toho, aby se zaměstnanci cítili jako nedílná součást organizace, což následně přispívá ke zvýšení jejich motivace, angažovanosti a celkové spokojenosti. Interní komunikace také zajišťuje, pravidelné informování zaměstnanců o aktuálním dění ve firmě, což zvyšuje jejich povědomí o firemních cílech, strategiích nebo klíčových událostech. Kromě toho pomáhá vytvářet transparentní a otevřenou kulturu, kde jsou zaměstnanci více zapojeni do procesů a rozhodování, což může vést k lepší spolupráci a efektivnějšímu plnění úkolů. Celkově je efektivní interní komunikace základním nástrojem pro budování silného a jednotného pracovního prostředí, které podporuje dlouhodobý úspěch organizace. (Halada 2023, s.56)

2.1.1 Komunikace ovlivňuje loajalitu a spokojenost zaměstnanců

Pokud zaměstnanci cítí, že jejich přínos je spravedlivě oceněn a jejich práce má smysl, jsou ochotnější ve firmě pracovat dlouhodobě. Efektivní interní komunikace zajišťuje přehlednost informací o odměňování a benefitech a posiluje pocit jistoty a spravedlnosti. Když mají zaměstnanci pocit, že jsou respektováni, přispívá to k jejich loajalitě a spokojenosti, což se odráží ve vyšší stabilitě pracovního týmu. (Noe 2022, s.53)

Naopak při přílišné kritice zaměstnavatele může docházet k úbytku loajality, což se může projevat vynášením důvěrných informací, neochotou plnit pracovní úkoly nebo ztrátou zájmu o společné firemní akce. Jedním z klíčových, avšak často podceňovaných nástrojů pro budování loajality je pochvala nebo uznání, které by mělo být dobře a srozumitelně komunikováno. Tato ocenění mají vliv na spokojenost zaměstnanců a v některých případech mohou být důležitější než finanční odměna. (Profi HR 2023)

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 31) zdůrazňují, že je klíčové, aby organizace dokázaly rozpoznat potřeby nejen svých zaměstnanců, ale i potenciálních uchazečů o zaměstnání a efektivně na ně reagovaly. Organizace, které aktivně využívají potenciál svých pracovníků, mohou snáze zvyšovat svou produktivitu. Implementací moderních trendů v řízení lidských zdrojů, jako jsou například diverzita, udržitelnost, mezigenerační spolupráce nebo společenská odpovědnost, si organizace nejen posilují svoji pozici na trhu práce a stávají se zajímavějšími pro nové talenty, ale především zvyšují loajalitu a spokojenost svých zaměstnanců.

2.1.2 Rozvoj a motivace zaměstnanců

Pokud je v organizaci nefunkční interní komunikace může to mít vážné následky, jako je demotivace zaměstnanců, pasivita nebo frustrace, což může vést k vysoké fluktuaci, nezájmu o dosažení cílů a snížení konkurenceschopnosti organizace. (Holá 2017, s. 80)

Podobně Boucník (2011, s. 207) uvádí, že neefektivní interní komunikace negativně ovlivňuje koordinaci pracovních aktivit, plnění cílů a celkovou výkonnost. Holá (2017) i Boucník (2011) se shodují, že důsledkem může být nejen snížení motivace zaměstnanců, ale i jejich vyšší fluktuace a oslabení pozice organizace na trhu.

Kwon a kolektiv (2023) uvádějí, že zaměstnanci, kteří mají možnost rozvíjet své znalosti, dovednosti a schopnosti například prostřednictvím školení, vykazují vyšší míru spokojenosti se svou prací a také větší angažovanost. Zároveň jsou méně náchylní k tomu, aby organizaci opustili. Školení je tedy vnímáno jako významný faktor pro rozvoj a zapojení zaměstnanců do pracovního procesu. Kromě formálního vzdělávání hrají důležitou roli také neformální vzdělávací aktivity, jako jsou reflexe, zpětná vazba, koučování, sdílení znalostí a interakce na pracovišti. Tyto aktivity byly identifikovány jako klíčové prvky podporující zapojení zaměstnanců.

2.2 Zásady interní komunikace

Interní komunikace v organizacích je komplexní proces, který vyžaduje důkladné plánování a adaptaci na specifické podmínky. Holá (2011) dále zdůrazňuje, že pochopení faktorů ovlivňujících efektivitu komunikace je klíčové pro nastavení standardního rámce, který minimalizuje rizika spojená s improvizací, nepředvídatelností a komunikačními chybami. Z tohoto pohledu je nezbytné zavést systém interní komunikace, který je postaven na pevných základech a jasně definovaných podmínkách tak aby byl tento proces účinný.

Aby mohla organizace efektivně fungovat, je nezbytné, aby zaměstnanci dostávali zpětnou vazbu o vlivu jejich práce a chování na nadřízené, ostatní zaměstnance i zákazníky. Bez zpětné vazby nemají jasnou představu o tom, zda se chovají správně, a jejich chování není nijak usměrňováno. Zpětná vazba také signalizuje zaměstnancům, že má o ně firma zájem, což posiluje jejich vztah k organizaci. Pokud jsou jejich dotazy nebo názory přehlíženy, návrhy na zlepšení nejsou realizovány nebo výsledky interních průzkumů zůstávají bez reakce, mohou tak zaměstnanci ztrácet zájem o firmu. To může vést k poklesu

jejich motivace, negativní změně atmosféry a v konečném důsledku i k odchodu klíčových zaměstnanců. (Kovaříková 2016, s. 30)

Boucník (2011, s. 207) upozorňuje, že efektivní interní komunikace vyžaduje obousměrný tok informací mezi managementem a zaměstnanci. Nedostatečná pozornost věnovaná tomuto aspektu se může negativně projevit na fungování organizace, protože bez komunikace nelze zajistit efektivní spolupráci. Je proto nezbytné, aby vedení firem vnímalo interní komunikaci jako klíčový prvek organizace a podporovalo její rozvoj.

Miková (2017) dále rozvíjí tuto problematiku a upozorňuje na nutnost přizpůsobení interní komunikace specifickým jednotlivých týmů, jako je věk, profesní zkušenosti nebo demografické charakteristiky. Zdůrazňuje také, že pravidelná a konzistentní komunikace je klíčová pro udržení angažovanosti zaměstnanců. Podle Mikové (2017) by se v komunikaci mělo kombinovat pracovní sdělení se zábavnými prvky a aktivně zapojovat zaměstnance do dění ve firmě.

Kovaříková (2016, s. 67) ještě doplňuje, že interní komunikace neslouží pouze k předávání informací, i když si to nejen vedení, ale i samotní pracovníci odpovědní za komunikaci uvnitř firmy mnohdy neuvědomují. Interní komunikace by měla zajišťovat hladký tok informací napříč organizací, a to jak v pracovních a organizačních záležitostech, tak i v dalších oblastech klíčových pro její fungování. Zaměstnanci by měli mít vždy možnost obrátit se na někoho, kdo jim poskytne radu, podporu nebo potřebné vysvětlení, ať už se jedná o pracovní či osobní otázky. V některých případech je vhodné konzultovat situaci s přímým nadřízeným, jindy s vedoucím týmu nebo s personálním oddělením. Důležité však je, aby každý zaměstnanec věděl, na koho se může obrátit, pokud si neví s něčím rady.

2.3 Bariéry v interní komunikaci

Když komunikace nefunguje, často vyústí v pasivitu a demotivaci zaměstnanců což negativně ovlivňuje koordinaci pracovních aktivit, plnění cílů firmy a celkovou výkonnost. Důsledkem mohou být také zvýšená fluktuace zaměstnanců nebo snížení konkurenceschopnosti firmy. (Boucník, 2011, s. 207)

V rámci organizace existuje několik bariér efektivní komunikace, jako například nedostatek zpětné vazby, cenzura informací, nedostatek důvěry nebo jazykové problémy, což může mít za následek konflikty mezi jednotlivci nebo skupinami. Další

faktory mohou být emocionální nebo psychologické rušivé elementy, osobní charakteristiky, kulturní pozadí, nedostatečná koordinace nebo geografické rozdělení týmu. (Alves a kolektiv 2022)

Corey (2016, s. 8) jako další bariéry označuje komunikační šum a informační přetížení. Komunikační šum označuje překážku, která může narušovat efektivitu přenosu informací a tím sdělení nemusí být plně vnímáno nebo správně pochopeno. Například pokud budou zaměstnancům sděleny současně dvě změny, jedna pozitivní a druhá negativní, tak se může stát, že negativní zpráva zastíní tu pozitivní. Lidé totiž přirozeně věnují větší pozornost negativním informacím. Pokud by však tyto dvě změny byly komunikovány odděleně, pozitivní změna by měla větší šanci, aby byla přijata pozitivně. U informačního přetížení, jde o vystavení velkému množství e-mailů, zpráv, telefonátů nebo schůzek. To může vést k tomu, že nebude možné všechny informace efektivně zpracovat. V důsledku informačního přetížení může docházet k ignorování, nebo přehlížení některých důležitých sdělení.

V rámci interní komunikace může docházet k různým problémům, které negativně ovlivňují zaměstnance i celkovou atmosféru na pracovišti. Jedním z častých důvodů je podle Kovaříkové (2016, s. 95) nejasné rozdělení úkolů, kompetencí a odpovědností. Pokud není přesně určeno, kdo má co za úkol, může to vést k situaci, kdy se práce nehýbe, protože si nikdo není jistý, zda daný úkol spadá do jejich povinností. V případě, že se v týmu nachází někdo zodpovědný a iniciativní, často na sebe bere úkoly, které mu formálně nenáleží, jen aby zajistil jejich splnění. Tento krok ale může vyvolat další chaos, protože potom není jasné, kdo za co nese odpovědnost. Takový přístup může vést ke ztrátě motivace, celkovému zhoršení výkonu týmu a napjaté atmosféře na pracovišti.

Podle Boucníka (2011, s. 207) je hlavní překážkou, která je spojena s nedostatečnou interní komunikací omezený přístup k informacím, jejich neúplnost nebo nejasnost. Tyto nedostatky mohou vést k informačnímu vakuu, v jehož důsledku se šíří nepřesné či zavádějící informace. Následky mohou být pro organizaci závažnější, než by se mohlo na první pohled zdát. Boucník (2011, s. 213) dále zdůrazňuje, že hlavní bariérou úspěšné komunikace bývá často přímo vedoucí pracovník, který postrádá potřebné komunikační dovednosti a schopnost efektivně řídit tým.

Holá (2013, s. 18) ještě dodává, že většina manažerů si uvědomuje důležitost interní komunikace při vedení lidí, ale v praxi bývá tento aspekt často podceňován. Jednou z hlavních bariér je nedostatek času, přestože efektivní výměna informací má zásadní vliv

na pracovní výkon zaměstnanců i na celkovou atmosféru ve firmě. Tato skutečnost by měla být pro manažery jasným signálem toho, že je nezbytné se interní komunikaci aktivně věnovat. Časté zkušenosti firem ukazují, že nedostatečné sdílení informací, omezená diskuse nebo nejasná komunikace mohou vést k poklesu zaměstnanců, snížení výkonnosti i k zvýšené fluktuaci.

2.4 Role managementu v interní komunikaci

Manažer hraje klíčovou roli jako komunikační prostředník mezi firmou, konkrétně jejím managementem či vlastníky, a pracovníky ve svém týmu. Přenáší cíle a úkoly z vedení k týmu a zpětně poskytuje výsledky a požadavky managementu. Zajišťuje také komunikaci nejen uvnitř firmy, ale i mezi jednotlivými odděleními a externími partnery. Komunikace je hlavním nástrojem řízení, pomocí kterého manažer koordinuje aktivity týmu, zadává úkoly, kontroluje jejich plnění a vyhodnocuje výsledky. Svým jednáním přímo ovlivňuje pracovní atmosféru a postoje zaměstnanců, přičemž reprezentuje firmu ve svém týmu. (Holá, 2017, s.43)

Podle Boucníka (2011, s. 211) by každý manažer měl mít zájem o zlepšování komunikace a zároveň si být vědom toho, že způsob, jakým komunikace ve firmě probíhá, je součástí jeho úkolů. Obousměrná komunikace firmy je často oblastí, které firmy nevěnují příliš pozornosti. Často se stává, že složitější hierarchie firmy, vyžaduje i propracovanější komunikaci. Zaměstnanci v první linii by neměli mít pocit, že vedení nebere jejich názory v úvahu. Je důležité mezi zaměstnanci zachovávat minimální rozdíly, protože rovné příležitosti, spravedlnost, a jasné odměňování pomáhají zaměstnancům udržovat vztah k organizaci. Dále střední management se nachází přesně mezi dvěma stranami, manažeři jsou totiž pod tlakem od vrcholového managementu a čelí odporu nižších úrovní zaměstnanců a tím jsou nejvíce ohroženi konflikty. Stejně jako pro všechny manažery, i pro střední management platí potřeba osvojit si potřebné komunikační dovednosti a neustále se vzdělávat v oblasti interní komunikace.

Efektivní interní komunikace silně závisí na roli manažerů, kteří jsou klíčoví pro úspěch v této oblasti. Manažeři by měli poskytovat nejen potřebné informace a podporu, ale také by se měli chovat jako vzory a přinášet do práce svou osobnost. Jejich odpovědnost zahrnuje řízení komunikace ve firmě a zajištění, že zaměstnanci mají jasné a jednoznačné informace. (Kovaříková, 2016)

2.4.1 Komunikační kompetence vedoucího

S tvrzením, že efektivní interní komunikace závisí na komunikačních schopnostech manažera souhlasí i Holá (2017, s.43). Dále dodává, že manažer je od ostatních pracovníků odlišován svou odpovědností a kompetencemi, včetně odborných znalostí a zkušeností. Tyto kompetence spolu s pravomocemi určují jeho odpovědnost za chování, které mají zásadní vliv na postoje týmu. Klíčem k efektivní manažerské komunikaci je dodržování principů partnerství, vzájemné prospěšnosti, spravedlnosti, otevřenosti a morální autority.

Aby manažer mohl efektivně vykonávat svou roli, musí mít silné komunikační dovednosti, které zahrnují schopnost přizpůsobit svůj styl komunikace potřebám týmu. Někteří lidé mají přirozené komunikační schopnosti, které lze dále rozvíjet školením, zatímco jiní mohou mít s komunikací velké problémy. I přes to, že takové problémy mohou být výzvou, je důležité, aby manažeři pracovali na zlepšení svých komunikačních schopností, aby podpořili plynulou a efektivní komunikaci v organizaci. (Kovaříková, 2016 s. 24)

Podle Boucníka (2011, s.213) je manažer zodpovědný za vedení týmu zaměstnanců a klíčovým nástrojem k tomu je právě komunikace. Ta je ovlivněna osobním postojem nebo názory, přičemž kromě přirozených komunikačních schopností hrají významnou roli i dovednosti získané učením. Osvojení si komunikačních dovedností je náročný a časově nákladný proces, který vyžaduje systematický trénink a studium, i tak se ale neobejde bez určitého přirozeného talentu.

Komunikační kompetence manažera představují tedy souhrn znalostí, dovedností a zkušeností, které se projevují nejen v jeho schopnosti efektivně vystupovat, ale také v jeho celkovém přístupu a způsobu jednání. Manažer si musí být vědom toho, že každé sdělení, které poskytuje, nese určitou myšlenku, jejíž správné pochopení je plně závislé na způsobu, jakým je komunikováno. To znamená, že úspěšný přenos myšlenky a její přijetí ostatními se výrazně odvíjí od kvality manažerovy komunikace. V tomto smyslu má manažer klíčovou roli v zajištění toho, že jeho sdělení bude interpretováno tak, jak zamýšlí, což přímo ovlivňuje efektivitu komunikace a tím i úspěch v řízení a dosahování cílů organizace (Holá 2017, s. 45)

2.5 Měření interní komunikace

Podle Kovaříkové (2016, s. 60) je měření výsledků nezbytné pro každou činnost organizace, do které se investují finanční zdroje nebo pracovní čas, a interní komunikace není výjimkou. Umožňuje zjistit, jestli se komunikace vyvíjí požadovaným směrem, poskytuje zpětnou vazbu a zároveň argumenty pro vrcholový management, proč je tak důležitá pro efektivní fungování firmy. Data, které získáme měřením můžeme rozdělit na měkká a tvrdá. Měkká (soft) data zahrnují subjektivní aspekty, jako jsou názory, pocity zaměstnanců nebo míra jejich motivace, které můžeme zjistit pomocí dotazníků nebo průzkumů. Naopak tvrdá (hard) data poskytují konkrétní číselné údaje, například počet účastníků firemní akce, návštěvnost intranetu nebo finanční úspory dosažené díky interním opatřením.

Významným přínosem měření je možnost dopadu interní komunikace na zaměstnance i na finanční stránku podniku. Klíčové je však si už v počáteční fázi stanovit jasné cíle a parametry měření tak, aby bylo realizovatelné a mělo smysl. Důležité je také opakované měření, které umožní sledovat vývoj v čase a identifikovat dlouhodobé trendy. (Kovaříková 2016, s. 60)

3 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE

V komunikačním procesu dochází k předávání informací mezi jednotlivci nebo skupinami s cílem dosáhnout společnému porozumění tématu. Formální komunikace, jako jsou schůzky nebo písemné zprávy obvykle vyžadují značné množství času a plánování. Naopak neformální komunikace v rámci týmu může být někdy rychlejší a efektivnější. Vzhledem k tomu, že přenos informací se většinou odehrává prostřednictvím lidských interakcí, jakékoli zkreslení informací může vytvářet bariéry v komunikaci a komplikovat interní komunikaci, což negativně ovlivňuje fungování organizace. (Alves a kolektiv 2022)

Kovaříková (2016, s. 50) říká, že organizace by měly usilovat o maximální efektivitu své komunikace, protože její špatná správa může přinést zbytečné náklady navíc. Je nezbytné, aby vybrané komunikační kanály fungovaly bez problému a byly zaměřeny na správné skupiny zaměstnanců. Při výběru komunikačního kanálu je důležité zohlednit, zda jsou vhodné pro cílovou skupinu a zda splňují jejich požadavky či odpovídají jejich mentalitě a technickým možnostem.

S tímto tvrzením souhlasí i Boucník (2011, s. 217), který ještě dodává, že komunikační kanál je určen volbou prostředku, kterým je sdělení přenášeno. Jeho kvalita se odvíjí od rychlosti a přesnosti předávání informací, efektivity a schopnosti reprezentovat organizaci. Důležité je, aby příjemce obdržel informaci včas, jasně a s možností na ni adekvátně reagovat. Výběr vhodného kanálu však závisí nejen na těchto faktech, ale také na firemní kultuře a míře, do jaké je daný komunikační nástroj v organizaci běžně využíván. Kovaříková (2016, s.50) dále dodává, že komunikační kanály se rozdělují na formální a neformální podle toho, zda jsou řízeny organizací nebo vznikají spontánně. Interní komunikace, přestože je klíčová pro fungování organizace, bývá často opomíjena.

Systém interní komunikace je primárně navržen k udržení kontroly nad informacemi, které jsou dostupné zaměstnancům. Kromě využití v konkrétních situacích jako jsou krize, akvizice, fúze, zásahy do produktů nebo záležitosti týkající se klientů, slouží také k informování zaměstnanců a zajištění jejich pozornosti vůči firmě. Důležitým aspektem je také prevence šíření negativních zpráv. Obvykle se sdílejí čtyři typy informací: aktuální informace o společnosti a jejich aktivitách; informace zajímavé pro zaměstnance jako například registrace dovolených; informace společenského charakteru jako jsou blahopřání k narozeninám či svátkům; klíčové informace, které obsahují například upozornění na používání ochranných pomůcek či různé administrativní požadavky. (Bednář, 2020)

Podle Corey (2016, s. 66) je pro efektivní interní komunikaci důležité najít správnou kombinaci nástrojů se kterými budeme v organizaci pracovat. Je nebytné zvážit účel, kterého chceme pomocí nástrojů komunikace dosáhnout a zajistit tím pozornost zaměstnanců.

3.1 Formální nástroje

Formální komunikační nástroje představují prostředek, kterým organizace může předávat zaměstnancům důležité informace. Prostřednictvím těchto nástrojů lze efektivně sdělovat nejen základní provozní informace, ale i strategické cíle, vize nebo dlouhodobé firemní plány. Kromě toho pomáhají zaměstnancům lépe porozumět firemním procesům a usnadňují organizaci práce. (Kovaříková 2016, s. 50)

Komunikace tváří v tvář

Nejnáročnějším ale zároveň nejběžnějším způsobem komunikace, je komunikace tváří v tvář. Efektivita tohoto nástroje silně závisí na komunikačních schopnostech manažerů nebo vedoucích pracovníků a také na jejich ochotě dobře komunikovat. Informace přenášené tímto nástrojem mohou být do značné míry zkreslené nebo nesprávné. Ačkoliv je komunikace tváří v tvář nevyhnutelná a důležitá, neměla by být jediným způsobem předávání informací, především v případech, kdy se jedná o zásadní a důležité informace. (Armstrong 2015, s. 502)

S tvrzením Armstronga (2015) souhlasí i Boucník (2011, s. 219), který ještě dodává, že komunikaci tváří v tvář nejčastěji využívají manažeři, kteří mají dostatečné sebevědomí a pevné postavení ve firmě. Jde o výhodnější způsob komunikace než například písemná forma, protože eliminuje formální bariéry a umožňuje přímou a otevřenou výměnu informací. Díky okamžité zpětné vazbě podporuje efektivnější dialog a možnost rychlejšího řešení situací.

Kovaříková (2016, s. 56) vnímá jako klíčový prvek firemní komunikace setkávání s kolegy, protože usnadňuje získávání informací, poskytování zpětné vazby a efektivní spolupráci v týmu. Výzkumy potvrzují že se jedná o jeden z nejvýznamnějších a nejúčinnějších nástrojů interní komunikace.

Interní schůzky

Týmové brífinky slouží k překonání omezené komunikace v rámci jednotlivců či konzultativních výborů tím, že zapojují všechny zaměstnance do osobních setkání zaměřených na předávání, přijímání a diskusi informací. Aby brífinky byly

efektivní, je důležité jejich pravidelné uskutečňování v celé organizaci, a především je podstatná podpora ze strany vrcholového vedení. (Armstrong 2015, s. 502)

Kovaříková (2016, s. 56) dodává, že efektivním nástrojem pro řešení problémů mohou být porady, kde se například sdílí informace ze školení, objasňují klíčová témata, podněcují se diskuse nebo při poradách můžeme stanovovat úkoly. Zároveň mohou posilovat i týmového ducha. Na druhou stranu se mohou snadno proměnit v neproduktivní a nudné setkání, pokud nejsou dobře připravené a vedené. Klíčovou roli zde hraje manažer, jeho schopnost organizace, plánování a ochota věnovat přípravě porady dostatek času a energie.

Konference, semináře

Kovaříková (2016, s. 57) popisuje konference jako rozsáhlé události s celopodnikovým dosahem. Obvykle mají formální formu a probíhají ve velkých prostorách, kde vystupují vedoucí pracovníci a zaměstnanci se zde seznamují s klíčovými strategickými informacemi. Díky moderním technologiím je možné organizovat i globální konference, které probíhají na několika místech a jsou propojeny prostřednictvím online přenosu, což umožňuje střídání prezentací v reálném čase. Dále Boucník (2011, s. 217) dodává, že by na konferencích neměly chybět prezentace dlouhodobých firemních cílů, změn v organizaci nebo dosažených výsledků. Konference či semináře jsou vhodnou příležitostí k předávání firemního know-how nebo seznámení zaměstnanců s vizí a cíli společnosti.

Telefonování

Častou formou operativního předávání informací je telefonování. Díky dnešním technologiím lidé mohou využívat sdílené kalendáře nebo se účastnit konferenčních hovorů s jejich kolegy z různých částí země. Nevýhodou u tohoto nástroje je, že nemůže plně nahradit osobní kontakt. Primárně se tento nástroj používá k rychlému předání informací. (Kovaříková 2016, s.54)

Intranet

Stále častěji se stává, že organizace spoléhají na intranet, nebo také na interní počítačovou síť pro šíření informací, zejména prostřednictvím interních soukromých webových stránek nebo elektronické pošty. Tento způsob komunikace je efektivní na pracovištích, kde má většina zaměstnanců přístup k počítači. Hlavní výhodou intranetu je rychlé předávání informací velkému počtu zaměstnanců. Mimo to, intranet podporuje i obousměrnou komunikaci, což umožňuje reagovat na dotazy, nebo se zapojit do různých průzkumů. (Armstrong 2015, s. 502)

Kovaříková (2016, s. 52) rozšiřuje Armstrongův (2015) popis tím, že intranet může být ceněnou součástí interní komunikace, ale zároveň se může stát místem, kam zaměstnanci ani nezavítají, protože to pro ně může být nezajímavé. I přes to firmy do intranetu investují značné částky a snaží se motivovat své zaměstnance k častému používání. Jak již zmínil Armstrong (2015, s. 502) intranet má smysl pro pracovníky, kteří mají přístup k počítači. Dále Kovaříková (2016, s. 52) navrhuje, že pro zaměstnance, kteří k počítačům přístup nemají, například pro výrobní dělníky, se může nainstalovat na frekventované místo informační kiosek, což ale nebývá vždy úplně efektivní řešení. Pracovníci mají k těmto kioskům přístup pouze v době přestávky, kdy mají většinou jiné plány než sledovat firemní intranet. Tento nástroj je však nezbytný pro větší organizace, kde jsou zaměstnanci rozptýleni na více pobočkách nebo mají obchodní zástupce v terénu. V těchto případech je intranet klíčovým nástrojem pro zajištění aktuálních informací a propojení zaměstnanců s centrálními složkami společnosti.

E-mailly

Pro informování zaměstnanců je také možné používat hromadné firemní e-mailly. Obecné doporučení je zasílat takové e-mailly jen jednou měsíčně. Častější zasílání není vhodné, protože tyto e-mailly mohou být snadno přehlédnuty, skončit ve spamu nebo mohou být rovnou smazány. (Spielmann 2019)

Kovaříková (2016, s. 53) dále zmiňuje, že e-mailly mohou často zaměstnance zahlcovat a může tak častěji docházet k přehlédnutí důležitých informací. Občas může e-mailová komunikace působit neosobně, a nevhodně zvolená formulace, který by při osobním kontaktu nebyla problémem, může vyvolat zbytečné nedorozumění. Často se setkáváme i s tím, že manažeři místo osobního jednání raději rozesílají pokyny e-mailem, což je pro ně jednodušší než mluvit s každým ze svých podřízených.

Nástěnky, letáky

Podle Armstronga (2015, s. 503) jsou jedním z nejznámějších a nejviditelnějších komunikačních prostředků nástěnky. Ty se ale mohou rychle zaplnit zbytečnými informacemi. Z tohoto důvodu je důležité pravidelně sledovat jejich obsah a odstraňovat zastaralá či neautorizovaná oznámení. S tímto tvrzením ale nesouhlasí Boucník (2011, s. 2017), který popisuje nástěnky jako možnost vysoce aktuálního informování zaměstnanců. S Boucníkem (2011) souhlasí i Kovaříková (2016, s. 51), která říká, že pomocí nástěnek můžeme šířit aktuální organizační informace nebo pokyny. Praxe často

ukazuje, že si lidé často všimají plakátů umístěných například na toaletách nebo v kuchyňkách. Právě v těchto oblastech zaměstnanci tráví čas mimo pracovní režim a jsou ochotni věnovat pozornost zajímavému obsahu.

Časopisy

Armstrong (2015, s. 503) zmiňuje, že organizace také může vydávat svůj interní časopis, který by měl sloužit k informování zaměstnanců o aktivitách organizace a jejich výsledcích. Je třeba mít na paměti, že tyto interní časopisy mohou spíše sloužit jako nástroj public relations než jako zdroj informací, které by zaměstnance skutečně zaujaly. Spielmann (2019) dále dodává, že si tento interní časopis mohou přečíst i rodinní příslušníci zaměstnanců a tím se může šířit povědomí o firmě i dále než jen k zaměstnancům.

Podle Boucníka (2011, s. 223) se firemní časopisy používají nejčastěji ve velkých společnostech, ale mohou být úspěšným komunikačním nástrojem i pro střední nebo menší firmy. Klíčovým prvkem je jejich obsah, který by měl odpovídat firemním cílům. Nevýhodou tištěné verze je omezená možnost rychlé aktualizace informací oproti online variantám, které umožňují pružnější přístup k informacím. Další nevýhodou je finanční a časová náročnost, kdy je potřeba mít tým profesionálů právě pro tvorbu časopisu.

Zpravodaje a bulletiny

Zpravodaje mohou být publikovány s vyšší frekvencí než časopisy a mohou se soustředit na téma relevantní pro zaměstnance. Bulletiny umožňují rychlé sdílení informací, a mohou se využívat, když není možné čekat na vydání dalšího zpravodaje. (Armstrong 2015, s. 503)

3.2 Neformální nástroje

Neformálními nástroji interní komunikace mohou být například osobní setkání zaměstnanců, která si sami spontánně organizují, a to jak v rámci pracovního prostředí, tak i mimo něj. Tyto aktivity mohou zahrnovat oslavy narozenin, společnou účast na sportovních nebo kulturních akcích a další společenské události, které přispívají k posilování vztahů mezi kolegy. (Kovaříková 2016, s. 59)

Akce

Spielmann (2019) tvrdí, že zaměstnanci mohou ocenit, když firma uspořádá například vánoční večírek či jiné neformální setkání. Tyto akce umožňují zaměstnancům se lépe poznat s kolegy i třeba z jiných oddělení a bavit se o věcech, které se ani nemusí týkat

pracovních záležitostí. Vztahy, které takto mohou navázat by mohly mít pozitivní dopad i na pracovní prostředí. Zaměstnanci se začnou více podporovat a lépe spolupracovat, místo toho, aby byli pouze anonymními kolegy, kteří spolu komunikují pouze přes emaily. Kovaříková (2016, s. 59) ještě dodává, že tyto akce nemusí být plánovány pouze vedením firmy, ale i samotnými zaměstnanci. Může jít právě o již zmíněné o oslavy narozenin, nebo sportovní události či různé kulturní akce.

Sociální síť a chatovací aplikace

Sociální síť mohou výrazně přispět k posílení interní komunikace v organizaci. Jde o efektivní způsob, jak motivovat zaměstnance například tím, že firma bude reprezentovat svou práci nebo jednotlivé pracovníky či celé týmy na sociálních sítích. Mohou se zde zdůrazňovat úspěchy zaměstnanců, což jim může ukázat, že si jich firma váží. Další možností je vytvoření specializované stránky či chatovací aplikace jen pro zaměstnance, kde mohou sdílet své názory a komunikovat mezi sebou. (Průvodce podnikáním 2021)

Kovaříková (2016, s. 53) uvádí, že firemní sociální síť je pro mnohé specialisty na interní komunikaci zajímavým a lákavým nástrojem, zatímco pro vedení často představuje obavu. Manažeři se často bojí ztráty kontroly nad obsahem, možnosti nevhodné komunikace mezi zaměstnanci nebo nutnosti moderace. Praxe však ukazuje, že společnosti, které se rozhodly sociální síť implementovat, svého kroku nelitovaly. Moderní systémy nabízejí široké technické možnosti, a dobře nastavená interní sociální síť může sloužit nejen jako intranet s úložištěm dat, ale také jako dynamické prostředí pro networking. Přispívá ke zlepšení komunikace, posiluje angažovanost zaměstnanců a podporuje jejich propojení jak s firmou, tak mezi sebou navzájem.

3.3 Využití zpětné vazby na podporu interní komunikace

Podle Boucníka (2011, s. 211) je pro zajištění rovnocenné komunikace klíčové zavést efektivní zpětnou vazbu. Ta umožňuje identifikovat nedostatky a přispívá k celkovému zlepšení interní komunikace. Měla by být uplatňována na třech úrovních, a to v rámci jednotlivých pracovních pozic, uvnitř týmů, i ve vztahu mezi týmem a manažerem.

S Boucníkem (2011) souhlasí i Kovaříková (2016, s. 30), která říká, že pokud chce vedení firmy zajistit efektivní interní komunikaci a udržet zaměstnance motivované, musí jim poskytnout prostor pro zpětnou vazbu. Ta je nezbytná pro průběžné řešení problémů v komunikaci i řízení. Bez zpětné vazby mohou zaměstnanci nabýt dojmu, že jejich názory

nejsou vnímány, což může vést k poklesu jejich zájmu o dění ve firmě. Zpětná vazba je součástí komunikace, a ta by měla být obousměrná – nejen od zaměstnanců směrem k vedení, ale i naopak. Zaměstnanci by se neměli obávat sdílet své názory, připomínky nebo návrhy na změny, zatímco nadřízení by měli průběžně poskytovat zpětnou vazbu o žádoucím nebo nežádoucím chování, jasně vyjadřovat pochvalu nebo výtky za konkrétní jednání.

Dále Kovaříková (2016, s. 30) uvádí, že kromě osobních setkání a dotazníkových šetření představuje důležitý nástroj pro systematické poskytování zpětné vazby pravidelné hodnocení zaměstnanců. To spadá spíše do oblasti řízení lidských zdrojů, kde se nabízí široká škála hodnotících metod. Klíčové však je s výsledky těchto hodnocení aktivně pracovat.

4 TRENDY V INTERNÍ KOMUNIKACI

Komora Plus (2025) zdůrazňuje, že jedním z trendů pro firmy bude ESG reporting. Který představuje zodpovědný a udržitelný přístup k podnikání. To bude znamenat nové nároky na sběr dat a úpravu procesů, což vyžaduje efektivní interní komunikaci. Ta by měla být citlivě nastavena s ohledem na firemní strukturu a měla by reflektovat rostoucí požadavky na udržitelnost.

Vedle ESG reportingu hraje stále větší roli digitalizace interní komunikace. Digital HR Marketing (2024) poukazuje na rostoucí využívání programů zaměstnaneckých ambasadorů jako prostředku ke zvýšení atraktivity firem na trhu práce. Digitalizace navíc umožňuje efektivnější sběr zpětné vazby od zaměstnanců a její využití ke strategickému rozhodování a tím se snižuje potřeba externích analytických služeb.

S rostoucím významem digitalizace souhlasí i Algotech (2025), podle něhož se umělá inteligence stane nedílnou součástí firemních procesů. AI asistenti už nebudou jen odpovídat na dotazy, ale aktivně předvídat potřeby zaměstnanců i zákazníků. Tento posun může přispět k vyšší personalizaci komunikace, což potvrzuje i Vrbová (2024), která upozorňuje na využívání dat k cílenému doporučování školení nebo poskytování zpětné vazby. Algotech (2025) dále uvádí, že současně se v oblasti lidských zdrojů stále více prosazuje používání pokročilých AI technologií k automatizaci náborů. Chatboty totiž výrazně urychlí první kontakt s uchazeči a datová analýza může pomoci s plánováním personálních potřeb. Rostoucí digitalizace HR procesů umožňuje firmám efektivnější práci s uchazeči a zaměstnanci, což vede k lepšímu využití dostupných zdrojů.

Současně se očekává, že interní komunikace se bude nadále odklánět od tradičních e-mailů ve prospěch inovativních platforem, které umožní efektivnější sdílení informací a týmovou spolupráci. Algotech (2025) v této souvislosti zmiňuje také potenciál virtuální a rozšířené reality na podporu vzdálené spolupráce, což by mohlo zásadně ovlivnit způsob, jaký zaměstnanci komunikují a zapojují se do firemního dění.

Vrbová (2024) zdůrazňuje, že personalizace interní komunikace má význam nejen pro efektivitu firemních procesů, ale i pro budování značky zaměstnavatele. Firmy přizpůsobují náborové strategie různým skupinám uchazečů, a tím zvyšují jejich autentičnost. Tato personalizace se promítá i do rozvoje zaměstnanců a nabídky flexibilních pracovních podmínek, které přispívají k jejich loajalitě.

Generace Z podle Digital HR marketing (2024) stále více preferuje zaměstnavatele s jasně definovanými hodnotami a společenským přesahem. To vyžaduje důslednější a důvěryhodnější komunikaci, která osloví mladé uchazeče a podpoří jejich zájem o firmu, Autentická firemní kultura a transparentní komunikace se tak stávají důležitými faktory při budování atraktivity zaměstnavatele.

Na potřebu autenticity a transparentnosti v interní komunikaci upozorňuje i MediaGuru (2024), který zmiňuje, že s rostoucím využíváním AI filtrů na sociálních sítích a novými digitálními platformami, jako je Threads od společnosti Meta, se firmy musí soustředit na vytváření důvěryhodného obsahu. S touto potřebou uvěřitelné komunikace souhlasí i Komora Plus (2025), kde uvádí, že i ESG reporting nebude jen sběrem dat, ale bude ukazovat i schopnost firem komunikovat své aktivity způsobem, který budou zaměstnanci i veřejnost vnímat jako transparentní a smysluplný. V tomto kontextu se digitální nástroje stávají nejen prostředkem efektivity ale i klíčovým faktorem k budování důvěry mezi firmou a jejími zaměstnanci.

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této práce se věnuje řízení lidských zdrojů a interní komunikace jako dvěma klíčovými oblastem ovlivňujícím úspěšnost a výkonnost organizace. Úvodní kapitoly se zaměřují na význam strategického přístupu k řízení lidí, který zahrnuje nejen nábor a hodnocení výkonnosti, ale také rozvoj, motivaci a udržení zaměstnanců. Zdůrazněna je potřeba vyváženého řízení, které spojuje výkonové cíle s podporou angažovanosti a spokojenosti pracovníků.

Dále je rozebráno, jak kvalita řízení lidských zdrojů ovlivňuje stabilitu a konkurenceschopnost podniku. Pokud jsou procesy nastaveny neefektivně, může docházet k problémům jako je nízká angažovanost, nepochopení cílů organizace či chybějící propojení mezi každodenní činností a dlouhodobou strategií. V tomto ohledu je důležité, aby organizace vnímaly zaměstnance jako klíčový kapitál a systematicky se věnovaly jejich rozvoji, motivaci i pracovní spokojenosti, což má přímý dopad na produktivitu a výkonnost firmy.

Následující část se zabývá interní komunikací, která hraje zásadní roli při realizaci cílů personálního řízení. Slouží jako prostředek pro předávání informací, budování důvěry a posilování firemní kultury. Efektivní komunikace umožňuje zaměstnancům lépe chápat své úkoly a celkové směřování organizace, a tím přispívá k jejich angažovanosti. Naopak nedostatečná komunikace může vést k frustraci, pasivitě a vyšší fluktuaci.

Součástí teoretické části je i přehled hlavních nástrojů a bariér interní komunikace. Důraz je kladen na výběr vhodných komunikačních kanálů, které odpovídají firemní kultuře a potřebám zaměstnanců. Popsány jsou překážky jako nedostatek zpětné vazby či informační šum, které mohou negativně ovlivnit pracovní klima i efektivitu organizace. Významnou roli zde zastávají vedoucí pracovníci, kteří by měli podporovat otevřenou a konstruktivní komunikaci.

V závěru kapitoly je pozornost věnována i moderním trendům jako je digitalizace, využití komunikačních aplikací nebo implementace umělé inteligence pro sběr zpětné vazby. Zároveň roste důraz na transparentní a autentickou komunikaci, která posiluje důvěru zaměstnanců.

Na základě těchto teoretických východisek je v praktické části analyzována současná situace ve vybrané společnosti a navržen projekt zaměřený na zlepšení interní komunikace a pracovní spokojenosti zaměstnanců.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE

Vybraná společnost působí ve stavebnictví, konkrétně v odvětví dopravních staveb. Zabývá se především montáží a demontáží ocelových a betonových svodidel a dalších dopravních bezpečnostních prvků.

Silniční svodidla hrají klíčovou roli v oblasti pasivní bezpečnosti dopravy, protože minimalizují následky dopravních nehod a chrání jak řidiče, tak i ostatní účastníky provozu. V posledních letech se v odvětví projevuje trend inovací a modernizace svodidel s cílem zvýšit jejich účinnost a přizpůsobit je rostoucím nárokům na bezpečnost silničního provozu. V návaznosti na tyto změny vybraná společnost investuje do nových technologií a školení svých zaměstnanců, aby byla schopna plnit nejnovější legislativní požadavky a nabídnout zákazníkům kvalitní řešení které odpovídá požadovaným normám. (interní materiály)

Jedním z hlavních pilířů fungování organizace je efektivní plánování a koordinace zakázek. Montážní práce často probíhají za plného provozu, a to vyžaduje důkladnou přípravu a flexibilitu při realizaci jednotlivých projektů. Společnost disponuje zkušenými pracovníky, kteří mají odborné znalosti v oblasti zádržných systémů, a zároveň využívá moderní techniku, která umožňuje efektivní, a především bezpečné provádění prací. (interní materiály)

Společnost se věnuje realizaci projektů jak pro veřejný sektor, konkrétně tedy státní a krajské správce komunikací, tak realizuje projekty i pro soukromé investory a stavební firmy, které se podílejí na výstavbě či rekonstrukci dopravní struktury. (interní materiály)

Vybraná společnost se neustále snaží rozšiřovat své působení a posilovat svou pozici na trhu. Díky stabilnímu růstu, spolehlivému týmu a důrazu na kvalitu se společnost stala důvěryhodným partnerem pro mnoho zákazníků, kteří se na ni obracejí při realizaci dopravně-bezpečnostních projektů. (interní materiály)

6.1 Vznik organizace

Organizace byla založena v roce 2018, její kořeny ale sahají až do roku 2013. Z počátku fungovala jako samostatná divize jiné společnosti, a byla zaměřena především na likvidace a částečně i montáže silničních ocelových svodidel. Se zvyšující poptávkou, nároky na kvalitu a odbornost prováděných prací, se divize postupně rozrůstala nejen o nabízené služby, ale i personální zdroje a technické vybavení. Rostoucí poptávka dále vedla k postupnému rozšíření činnosti například o instalace přechodného i trvalého dopravního

značení, což umožnilo nabízet komplexnější služby v oblasti dopravního zabezpečení. (interní materiály)

Díky dynamickému růstu, stabilizaci zakázek a rozšiřování odborného know-how se v roce 2018 vedení rozhodlo pro osamostatnění divize a její přeměnu na samostatnou organizaci. Tento krok byl klíčový nejen z hlediska organizační struktury, ale i pro další strategický rozvoj. Do nové organizace byly převedeny jak personální, tak i technické zdroje z původní divize a díky tomu bylo umožněno plynulé pokračování činnosti bez výraznějších provozních změn. Osamostatnění přineslo firmě větší flexibilitu v rozhodovacích procesech a otevřelo prostor pro nové obchodní příležitosti. Od svého vzniku jako samostatný subjekt si organizace postupně vybudovala stabilní pozici na trhu a získala důvěru svých zákazníků. (interní materiály)

6.2 Organizační struktura

Vybraná společnost má jednoduchou organizační strukturu, která odpovídá jejímu zaměření na montáže a demontáže silničních svodidel a dopravního značení. Struktura je navržena tak, aby umožňovala efektivní řízení zakázek, koordinaci pracovních týmů a zajištění plynulého chodu administrativy i provozu. Organizační uspořádání společnosti je znázorněno na Obrázku 1. (interní materiály)

V čele společnosti stojí dva jednatele, kteří si mezi sebe rozdělili hlavní oblasti řízení firmy. Jeden z jednatelů se primárně věnuje obchodní stránce společnosti tím, že zajišťuje komunikaci s klíčovými zákazníky a partnery, vyjednává nové zakázky a sleduje vývoj trhu. Druhý jednatel se zaměřuje na realizační část, tedy na řízení provozu, organizaci zakázek a dohled nad jejich plněním v terénu. Společně nesou odpovědnost za strategické směřování firmy, investice a celkový rozvoj organizace. (interní materiály)

Dalším důležitým článkem mezi vedením společnosti a pracovními týmy je stavbyvedoucí. Jeho hlavním úkolem je koordinace realizace zakázek v terénu, řízení pracovníků a kontrola kvality prováděných prací. Zodpovídá také za dodržování bezpečnostních a technických předpisů, komunikaci se zákazníky a řešení operativních problémů, které mohou při realizaci zakázek nastat. (interní materiály)

Přípravář zodpovídá za evidenci a správu materiálu, náradí a dalšího vybavení které je potřebné k realizaci zakázek. Zajišťuje dostupnost potřebného materiálu pro jednotlivé projekty a koordinuje jeho distribuci na pracoviště. Úzce spolupracuje se stavbyvedoucím

a skladem tak, aby bylo zajištěno, že všechny potřebné komponenty jsou připravené a dostupné včas. (interní materiály)

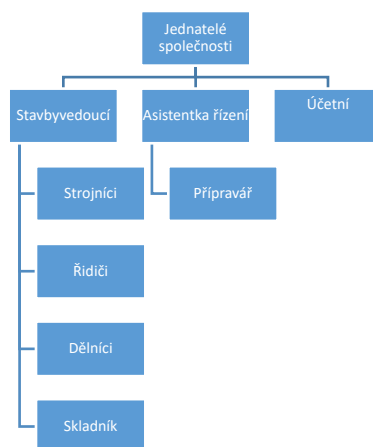
Skladník se stará o fyzickou manipulaci s materiálem, zajišťuje tedy jeho nakládku a vykládku pro pracovní týmy na stavbách a udržuje pořádek na skladě. Spolupracuje s přípravářem na evidenci materiálu a jeho správném uskladnění. (interní materiály)

Důležitou administrativní oporou společnosti je asistentka řízení, která pomáhá s administrativními úkoly, personalistikou, organizací schůzek a celkovou podporou vedení firmy. Spolupracuje s účetní a dalšími pracovníky na zajištění plynulého chodu organizace. Účetní je zodpovědná za správu finanční agendy, zpracování faktur, účetnictví a další ekonomické záležitosti. (interní materiály)

Na provozní úrovni působí strojníci, řidiči a dělníci, kteří realizují montáže a demontáže svodidel a dopravního značení přímo v terénu. Každý z těchto pracovníků hraje klíčovou roli při zajištění efektivního plnění zakázek. (interní materiály)

Interní komunikace v organizaci není systematicky řízena žádnou osobou či oddělením. Přenos informací probíhá především mezi jednatelem, stavbyvedoucím a dalšími pracovníky v rámci běžné operativní komunikace. Chybí formální mechanismy pro zajištění systematického toku informací, což může vést k rozdílnosti v informovanosti jednotlivých pracovníků a ovlivňovat efektivitu spolupráce a přenosu informací. (interní materiály)

Přestože současná struktura umožňuje operativní sdílení informací, absence jasně definovaného systému interní komunikace může být problémem při růstu společnosti nebo zavádění nových procesů. Tato problematika bude dále zkoumána v praktické části práce. (interní materiály)



Obrázek 1 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

6.3 Principy, cíle a směřování organizace

Organizace je zaměřena na kvalitní a efektivní realizaci zakázek v souladu s požadavky zákazníků, platnými normami a legislativními předpisy. Díky dlouholetým zkušenostem a odbornosti svých pracovníků poskytuje spolehlivé a profesionální služby s důrazem na preciznost, rychlost a bezpečnost provedení. (interní materiály)

Hlavním cílem organizace je dlouhodobé budování stabilního a dobře fungujícího pracovního prostředí, kde je kladen důraz na kvalitu odváděné práce a odpovědný přístup zaměstnanců. Společnost se neustále snaží zvyšovat svou efektivitu nejen prostřednictvím modernizace pracovních postupů, ale také zlepšováním interní komunikace a organizace práce. Klíčovým faktorem úspěchu je schopnost pružně reagovat na požadavky zákazníků a efektivně koordinovat pracovní týmy v terénu. (interní materiály)

Vedení organizace si uvědomuje, že klíčem k úspěchu je nejen technická odbornost, ale také kvalitní interní procesy a jasně definovaná pravidla. I když v současné době nejsou formální vnitropodnikové směrnice zavedeny, existují snahy o jejich vytvoření. Tyto směrnice by měly pomoci lépe definovat interní procesy, podpořit jednotný přístup ke komunikaci a organizaci práce a zároveň zajistit vyšší míru transparentnosti a efektivity v každodenním provozu. (interní materiály)

Společnost si klade za cíl být vnímána jako spolehlivý partner v oblasti silniční bezpečnosti a usiluje o posílení svého postavení na trhu. K tomu chce přispět nejen neustálým zlepšováním svých služeb, ale také zaváděním moderních technologií a procesů, které zvýší efektivitu práce a zajistí ještě vyšší úroveň bezpečnosti zaměstnanců. Zároveň si uvědomuje důležitost spokojenosti a motivace svých zaměstnanců, proto se snaží vytvářet pracovní prostředí, ve kterém mohou efektivně vykonávat svou práci a zároveň se cítit jako důležitá součást organizace. (interní materiály)

Posláním organizace je aktivně přispívat ke zvyšování bezpečnosti silničního provozu prostřednictvím kvalitní dodávky a instalace silničních svodidel. Společnost klade důraz na odpovědný přístup ke každému projektu, důsledné dodržování bezpečnostních standardů a profesionální jednání se zákazníky i partnery. Kromě každodenního provozu sleduje trendy a inovace v oblasti montáže silničních svodidel, protože implementace nových technologií a moderních materiálů je vnímána jako příležitost ke zlepšení služeb a posílení konkurenceschopnosti na trhu. (interní materiály)

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE

Obsahem této kapitoly bude analýza současného stavu řízení lidských zdrojů ale především stavu interní komunikace ve vybrané společnosti. Informace uvedené v této části byly získány na základě konzultací se zaměstnanci a vedením společnosti. Zahrnuje také kvantitativní a kvalitativní výzkum, který poskytne hlubší vhled do aktuální situace a pomůže identifikovat klíčové oblasti pro případné zlepšení současného stavu.

7.1 Současný stav řízení lidských zdrojů

O řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci se aktuálně stará jeden z jednatelů společně s asistentkou řízení. Nábor nových zaměstnanců probíhá tak, že si asistentka s jednatelem nejprve ujasní požadavky na uchazeče a další konkrétní informace. Následně je zveřejněn inzerát přes Úřad práce, který často přebírají i další pracovní portály. Firma také aktivně využívá k inzerci práce své facebookové stránky a tematické facebookové skupiny zaměřené na pracovní inzerci. Po prvním kontaktu asistentka požádá uchazeče o zaslání životopisu, který následně konzultuje s jednatelem. Pokud je uchazeč vhodný, je pozván na pracovní pohovor. V případě oboustranné shody může nastoupit do zaměstnání.

Při nástupu nový zaměstnanec vyplní osobní dotazník s potřebnými údaji pro vedení personální a mzdové agendy a doloží potvrzení o absolvování pracovně lékařské zdravotní prohlídky. Následně je s ním uzavřena pracovní smlouva a absolvuje nezbytná školení. Seznamování s pracovním prostředím, organizací práce a firemní strategií probíhá především prostřednictvím osobní komunikace se zkušenějšími kolegy, kteří pomáhají novému zaměstnanci zapojit se do běžného chodu společnosti. Mezi zaměstnanci v realizační části organizace je běžné tykání, proto i nově příchozím je většinou během prvního dne nabídnuto tykání od pracovně starších kolegů.

Vzhledem k povaze činnosti organizace probíhá práce většiny zaměstnanců v terénu. Pracovní doba je tedy flexibilní a odvíjí se od aktuálních podmínek, zejména počasí a připravenosti stavby. Administrativní pracovníci, tedy asistentka, přípravař a účetní, mají pevně stanovenou pracovní dobu.

Systém odměňování je individuální a závisí především na pracovních výsledcích. Zaměstnanci také dostávají vánoční prémie. Mezi další benefity patří služební automobil, který je přidělen řidičům nákladních automobilů, stavbyvedoucímu a asistentce. Každý z nich má svůj vlastní vůz.

Na začátku roku 2023 se organizace zapojila do dotačního programu POVEZ, jehož cílem bylo rozšířit řidičské oprávnění skupiny B+E pro všechny zaměstnance, kteří tuto kvalifikaci potřebovali k výkonu své práce. V souladu se Zákoníkem práce, organizace zajišťuje pravidelná školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), požární ochrany (PO) a první pomoci, která se opakují každoročně. Kromě toho absolvují držitelé řidičského oprávnění pravidelná školení řidičů. Další odborná školení zahrnují školení ŘSD pro bezpečnost práce na dálnicích a silnicích, školení pro jeřábníky a vazače a také školení pro obsluhu vysokozdvíhových vozíků.

7.2 Využívané nástroje pro interní komunikaci

Interní komunikace ve vybrané společnosti probíhá převážně formou osobního kontaktu a komunikací tváří v tvář, což je vzhledem k povaze činností, které zaměstnanci vykonávají převážně v terénu, preferovaný způsob komunikace. Tento osobní kontakt je klíčový pro zajištění plynulého průběhu zakázek, rychlou koordinaci činností a operativní řešení každodenních situací. Díky přímé komunikaci mezi pracovníky je možné předejít nedorozuměním, okamžitě reagovat na vzniklé problémy a efektivně koordinovat práci jednotlivých členů týmu. Vzhledem k malé velikosti firmy, kde se všichni členové týmu dobře znají a vztahy jsou více osobní, je neformální osobní kontakt naprosto přirozeným a efektivním způsobem, jak zajistit rychlou a přímou komunikaci.

Dalším nezbytným komunikačním nástrojem je telefonická komunikace, kterou zaměstnanci využívají ke každodennímu řešení pracovních záležitostí. Každý pracovník má k dispozici služební mobilní telefon, ke kterému je přidělena SIM karta s neomezeným voláním, SMS a internetem. Tento systém je pro zaměstnance klíčový, protože umožňuje rychlou a efektivní komunikaci mezi sebou i s vedením společnosti. Náklady na tyto telefonní služby se měsíčně pohybují v rozmezí 12 000 Kč až 13 000 Kč. Služební telefony slouží nejen ke komunikaci mezi kolegy, ale i pro operativní kontakt s administrativní částí firmy nebo s externími partnery. Tento komunikační kanál je nezbytný pro zajištění hladkého chodu zakázek a okamžitou reakci na jakékoli změny v pracovních podmínkách.

Hlavním digitálním komunikačním kanálem v organizaci je chatovací aplikace Signal, která je volně dostupná, zdarma ke stažení na Google Play nebo App Store a umožňuje rychlou a snadnou komunikaci mezi zaměstnanci. Tato aplikace je ideálním nástrojem pro operativní výměnu informací a rychlou koordinaci pracovních úkolů. V rámci firmy je vytvořen skupinový chat, do kterého jsou zahrnuti všichni pracovníci, a jednotlivé

pracovní skupiny si dále vytvářejí své vlastní menší chaty podle specifických potřeb. Tato aplikace tedy umožňuje jak individuální, tak i skupinové konverzace, což usnadňuje předávání informací mezi zaměstnanci v terénu a administrativní částí organizace. Aplikace Signal je výhodná nejen pro svoji jednoduchost a uživatelskou přístupnost, ale i pro bezpečnost a šifrování zpráv, což je pro firmu důležité vzhledem k citlivosti některých informací. Díky flexibilitě aplikace a její bezplatnosti je Signal hojně využíván pro rychlé a efektivní sdílení každodenních zpráv, i pro rychlé sdílení fotografií z realizací prací.

Administrativní pracovníci mají k dispozici firemní notebooky a firemní e-mailové adresy, které jsou klíčovým nástrojem pro interní komunikaci mezi administrativním oddělením a externími partnery, klienty a dodavateli. E-maily se využívají především pro formální komunikaci, která zahrnuje zasílání oficiálních dokumentů, jako jsou faktury, objednávky, nabídky, potvrzení o přijetí zboží nebo další smluvní dokumenty. Kromě toho jsou prostřednictvím e-mailu odesílány i důležité materiály týkající se projektů a zakázek, jako jsou soupisy provedených prací, předávací protokoly, potvrzení o předání či převzetí pracoviště a další dokumenty potřebné pro uzavření obchodních transakcí a správu dokumentace mezi firmou a jejími obchodními partnery. Ve firmě se e-mail využívá nejen pro běžnou komunikaci, ale i pro zajištění transparentnosti a správné dokumentace při obchodních transakcích, což je důležité pro potřebu zpětného přístupu k informacím.

V současnosti neexistují žádné vnitropodnikové směrnice, které by upravovaly interní komunikaci, což znamená, že ve firmě neexistuje jednotný rámec pro předávání informací mezi zaměstnanci. Tento nedostatek formální struktury vede k nejednotnosti v přístupu k předávání informací a způsobuje, že komunikace probíhá různými způsoby, což může mít za následek zmatky nebo nedorozumění. Každý tým nebo pracovník si často vytváří vlastní způsoby, jakými komunikovat nebo předávat informace, což může vést k různým interpretacím a nesouladu v procesech.

Tato situace je obzvláště problematická v případě, kdy je potřeba rychlá koordinace nebo předání důležitých informací mezi různými týmy. V některých případech to může znamenat, že klíčové informace nejsou dostatečně rychle nebo efektivně předány, což zpomaluje pracovní procesy nebo způsobuje zbytečné chyby. Bez jasně definovaných pravidel, jak a kdy mají být informace předávány, zaměstnanci často spoléhají na neformální kanály, jako jsou osobní setkání, telefonáty nebo chaty, což není vždy efektivní nebo udržitelné v dlouhodobém horizontu.

Vedení si tuto skutečnosti plně uvědomuje a plánuje v budoucnu zavést jasnější komunikační struktury, které by měly zajistit větší konzistenci v předávání informací a zlepšit efektivitu práce. Zavedení formálního rámce pro interní komunikaci je nezbytné pro zajištění plynulosti a efektivitu pracovních procesů, ale také pro zjednodušení toku informací napříč celou organizací. Tento krok je důležitý nejen pro zajištění lepší koordinace mezi týmy, ale také pro prevenci chyb způsobených nejednotnými způsoby komunikace.

V sídle organizace se nachází informační nástěnka, umístěná na hlavní chodbě, která byla zavedena s cílem poskytovat zaměstnancům důležité informace o dění ve firmě. Nástěnka však v současnosti není pravidelně aktualizována a slouží spíše jako statický informační bod. Na nástěnce jsou uvedeny pouze základní informace, jako například termíny pro vyvážení odpadů, upozornění na to, aby zaměstnanci okamžitě hlásili nefunkční nebo rozbité osobní ochranné pracovní prostředky nebo aby včas hlásili čerpání dovolené. Nástěnka je spravována administrativními pracovníky, přičemž aktualizace probíhá velmi nepravidelně, pouze v případě potřeby. Není zde vyčleněná osoba, která by měla na starosti pravidelnou údržbu a aktualizaci nástěnky. Tento nedostatek by mohl být do budoucna vyřešen vytvořením odpovědnosti za pravidelnou údržbu a zajištění aktuálních informací na nástěnce.

Pracovní postupy jsou pevně stanoveny montážními návody od dodavatelů materiálu, které obsahují podrobné instrukce pro správnou montáž a dodržování bezpečnostních standardů. Tyto návody jsou klíčové pro zajištění správného postupu při práci a pro minimalizaci rizika chyb nebo pracovních úrazů. Montážní návody jsou zaměstnancům k dispozici u stavbyvedoucího nebo v kanceláři asistentky, kteří jsou odpovědní za jejich distribuci a případné poradenství při jejich používání. Avšak jejich dostupnost v terénu je omezená, což může představovat problém v případě potřeby rychlé konzultace nebo při neplánovaných situacích, kdy je potřeba okamžitě vyřešit nějaký problém spojený s montáží nebo použitím materiálů.

Interní dokumenty, včetně montážních návodů, jsou sdíleny mezi administrativními pracovníky a stavbyvedoucím prostřednictvím sdíleného disku, který umožňuje rychlý a snadný přístup k těmto důležitým informacím. Tento systém sdílení dokumentů je efektivní pro zajištění toho, že všechny relevantní informace jsou k dispozici pro administrativní pracovníky, kteří je mohou potřebovat pro plánování, administrativu nebo komunikaci s dodavateli.

Přestože tento systém funguje dobře v rámci administrativních procesů a pro práci v kanceláři, omezený přístup k těmto dokumentům v terénu může vést k problémům při rychlé montáži nebo změnách v průběhu práce na stavbách. Například, pokud pracovník narazí na nejasnosti ohledně specifikací bezpečnostních požadavků v montážním návodu, ale není schopen se rychle dostat k příslušným informacím na místě, může to způsobit zpoždění v práci, což následně ovlivňuje celý harmonogram průběhu realizace zakázky. V některých případech se to může projevit i v kvalitě odvedené práce, pokud není možné rychle ověřit správnost postupu nebo bezpečnostních opatření. Tento problém může být ještě výraznější v případě, že není zajištěn rychlý způsob konzultace mezi terénními pracovníky a administrativním týmem.

V současné době se ve společnosti nepořádají pravidelné porady, což může mít negativní dopad na efektivitu sdílení informací a koordinaci mezi jednotlivými pracovními týmy. Zajištění pravidelných schůzek by pomohlo nejen ke zlepšení informovanosti zaměstnanců, ale také k efektivnějšímu předávání zpětné vazby a lepšímu řešení provozních problémů. Přestože ve společnosti chybí formální komunikační struktury, vedení si uvědomuje důležitost neformálního setkávání, a proto každoročně pořádá vánoční večírek pro všechny zaměstnance. Tento večírek, který se koná na stejném místě již poslední tři roky, zahrnuje společnou večeři všech kolegů a poté následuje volná zábava. Neformální konverzace mezi kolegy, turnaj v házení šipek a jiné aktivity posilují týmovou soudržnost a umožňují zaměstnancům výměnu zkušeností mimo pracovní prostředí. Tento typ neformálních setkání se ukázal jako důležitý pro budování mezilidských vztahů, i přes to by mohly na jeho místo více navázat pravidelné interní porady, které by umožnily efektivnější komunikaci a organizaci práce.

Používané nástroje interní komunikace ve vybrané společnosti odpovídají charakteru organizace, která je malá a zaměřená na oblast stavebnictví. V takovém prostředí, kde je kladen důraz na terénní práci a operativní řešení situací, je osobní, neformální kontakt mezi zaměstnanci klíčovým faktorem pro úspěšnou spolupráci a efektivní fungování. I když v organizaci zatím chybí formální struktury pro komunikaci, používané nástroje, jako jsou telefonní služby, aplikace Signal a neformální setkání, napomáhají udržení plynulého toku informací a zajištění týmové soudržnosti. Tento přístup odpovídá i specifickým potřebám oboru, ve kterém společnost působí.

7.3 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci zaměřené na interní komunikaci

Pro získání relevantních dat bylo zvoleno dotazníkové šetření, které je efektivním a dostupným nástrojem pro systematický sběr informací. Dotazník umožňuje získat zpětnou vazbu od zaměstnanců v krátkém časovém horizontu a zároveň poskytuje možnost anonymního vyjádření jejich názorů. Anonymita je v tomto případě klíčová, protože zajišťuje, že respondenti mohou odpovídat upřímně a bez obav z případných negativních dopadů z jejich odpovědí.

S ohledem na nízký počet zaměstnanců ve společnosti nebyly do dotazníku zařazeny identifikační otázky, aby se minimalizovalo riziko neúmyslné identifikace respondentů a byla plně zachována jejich anonymita. Tímto způsobem bylo možné zajistit, že získaná data budou co nejobjektivnější a neovlivněná vnějšími faktory.

Dotazník byl určen zaměstnancům a nebyl distribuován jednatelům, tím bylo zajištěno, že odpovědi reflektují především pohled pracovníků zapojených do každodenní interní komunikace. Kompletní znění dotazníku je součástí této práce a je uvedeno v Příloze P I.

7.3.1 Cíl výzkumu

Dotazníkové šetření bylo realizováno s cílem získat detailní přehled o aktuálním stavu interní komunikace ve společnosti a zároveň poskytnout podklad pro projektovou část této práce. Interní komunikace hraje klíčovou roli v efektivním fungování organizace, a proto bylo důležité zjistit, jakým způsobem probíhá, zda je pro zaměstnance srozumitelná a jak ji vnímají.

Šetření bylo zaměřeno na hodnocení úrovně interní komunikace přímo z pohledu zaměstnanců, kteří s ní přicházejí do kontaktu v každodenní praxi. Cílem bylo identifikovat silné a slabé stránky současného nastavení a zjistit, do jaké míry zaměstnanci dostávají relevantní informace, zda mají možnost vyjádřit svůj názor a jaké komunikační kanály jsou v organizaci nejčastěji využívány.

Hlavní oblasti zkoumání zahrnovaly míru informovanosti pracovníků o cílech společnosti a jejich plnění, četnost a efektivitu týmových porad, využívané komunikační nástroje a poskytování zpětné vazby. Výsledky šetření mají pomoci identifikovat případné bariéry v interní komunikaci a přispět k návrhu opatření pro její zlepšení.

7.3.2 Metoda sběru dat

Pro zajištění relevantních a objektivních informací bylo zvoleno dotazníkové šetření, které umožnilo efektivní sběr dat přímo od zaměstnanců. Dotazník byl sestaven tak, aby poskytl ucelený pohled na interní komunikaci ve společnosti a zahrnoval celkem 17 otázek. Z toho počtu bylo 12 uzavřených, 2 polootevřené a 3 otevřené, a tím byla zajištěna kombinace strukturovaných odpovědí i prostoru pro vlastní vyjádření respondentů. Všechny otázky byly povinné, s výjimkou poslední, která sloužila jako doplňující pro respondenty, kteří chtěli ještě doplnit něco, co v dotazníku nebylo zmíněno.

Vyplnění dotazníku bylo navrženo tak, aby zaměstnance příliš nezatěžovalo. Odhadovaná doba vyplnění formuláře byla 5 minut. Šetření probíhalo elektronicky prostřednictvím nástroje Google Formuláře, který byl zvolen pro svou snadnou dostupnost. Odkaz na dotazník byl zaměstnancům distribuován prostřednictvím chatovací aplikace Signal, která v organizaci slouží jako primární digitální komunikační nástroj.

Sběr dat probíhal v období od 25.3. 2025 do 30.3. 2025. Dotazník byl odeslán všem zaměstnancům, konkrétně 15 ti respondentům, přičemž návratnost dosáhla 100 %.

7.3.3 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Vyhodnocení výsledků bude v této části rozpracováno do tematických oblastí.

1) Informovanost zaměstnanců o dění ve společnosti

Tato tematická oblast vychází z otázek:

- Otázka č. 1: Myslíte si, že vedení organizace komunikuje jednotně a poskytuje zaměstnancům jednotné informace?
- Otázka č. 2: Jste spokojeni s množstvím a kvalitou informací, které dostáváte pro efektivní vykonávání své práce?
- Otázka č. 4: Jste spokojeni s tím, jak vaše organizace informuje o změnách, které se vás týkají?

Z výzkumného šetření vyplynulo, že zaměstnanci vnímají interní komunikaci v organizaci jako oblast, která by si zasloužila výrazné zlepšení, zejména co se týče jednotnosti, srozumitelnosti a včasnosti předávaných informací. Ačkoli část respondentů vnímá snahu ze strany vedení komunikovat jasně a jednotně, realita často vykazuje určité nedostatky. Zaměstnanci upozorňují na rozpory v předávaných informacích, případně

na situace, kdy různá sdělení od různých osob ve vedení vyznívají odlišně, což může způsobovat zmatek a nejistotu.

Podobně rozporuplné pocity panují i ohledně množství a kvality informací potřebných pro efektivní vykonávání práce. Někteří zaměstnanci uvedli, že jsou spokojeni, jiní zůstávají neutrální nebo vyjadřují mírnou nespokojenost. Tato různorodost ve vnímání signalizuje, že způsob, jakým jsou informace poskytovány, nemusí být rovnoměrný napříč celou firmou, ať už co se týče jejich obsahu, formy nebo pravidelnosti.

Zejména citlivá je otázka informování o změnách, které mají přímý dopad na každodenní práci zaměstnanců. V této oblasti se ukázalo, že výrazná část respondentů není s aktuálním stavem spokojena. Mnozí mají pocit, že se o důležitých změnách dozvídají pozdě, případně že informace nejsou dostatečně srozumitelné nebo nejsou předány všem zaměstnancům zároveň. Tento problém může vést nejen k organizačním nedorozuměním, ale také k nižší důvěře zaměstnanců vůči vedení a k pocitu, že nejsou dostatečně začleněni do dění firmy.

Celkově lze konstatovat, že komunikace v oblasti informování zaměstnanců o důležitých skutečnostech není zcela efektivní. Ačkoli existuje snaha poskytovat informace, jejich předávání postrádá jasně definovaný systém a jednotnost. Zaměstnanci by ocenili zavedení pravidelných, strukturovaných informačních kanálů, které by zajistily, že se každý pracovník dozvídá potřebné informace včas, srozumitelně a v jednotné podobě. Takové opatření by mohlo významně přispět k vyšší efektivitě práce, větší jistotě zaměstnanců a celkově lepší atmosféře ve firmě.

2) *Přístup vedení a zpětná vazba*

Tato tematická oblast vychází z následujících otázek:

- Otázka č. 3: Jste spokojeni s přístupností vedení v komunikaci se zaměstnanci?
- Otázka č. 5: Oznámujte komunikaci vašeho vedoucího směrem k vám.
- Otázka č. 6: Do jaké míry můžete vyjádřit svůj názor na rozhodnutí, která ovlivňují vaši práci?
- Otázka č. 10: Jak jste spokojeni se zpětnou vazbou, kterou dostáváte na svou práci?
- Otázka č. 11: Uvítali byste možnost anonymního vyjádření prostřednictvím schránky na návrhy a stížnosti?

Druhá tematická oblast se zaměřuje na přístup vedení ke komunikaci, možnost zaměstnanců vyjadřovat své názory a také na kvalitu poskytované zpětné vazby. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců vnímá vedení jako relativně přístupné. Přibližně 80 % respondentů v otázce spokojenosti s přístupností vedení označilo odpověď „ano“ nebo „spíše ano“, což svědčí o tom, že vedení je dostupné pro komunikaci a zaměstnanci mají dojem, že mohou s nadřízenými mluvit. Přesto však ne všichni sdílejí tento pozitivní pohled. Zbylá část pracovníků zvolila negativní odpovědi, což může naznačovat odlišnosti ve zkušenostech napříč kolektivem.

Když byli respondenti požádáni, aby oznámkovali svého vedoucího známkou jako ve škole, nejčastější hodnocení bylo „3“, které zvolila téměř polovina respondentů. Nejlepší hodnocení „1“ udělili pouze dva pracovníci, zatímco známku „4“ zvolili tři. Tento výsledek ukazuje na spíše průměrnou úroveň komunikace mezi podřízenými a jejich přímými nadřízenými. Mnozí zaměstnanci tak vnímají, že prostor pro zlepšení zde určitě existuje, zejména v oblastech jako je jasnost informací, přístupnost nadřízeného či podpora otevřeného dialogu.

Významným tématem byla také možnost zaměstnanců vyjadřovat své názory na rozhodnutí, která přímo ovlivňují jejich práci. Výsledky ukazují, že nejvíce zaměstnanců uvedlo, že tuto možnost mají pouze částečně. Odpověď „50 %“ zvolila téměř polovina respondentů. Plnou možnost vyjádřit se uvedl pouze jeden pracovník. Tato data poukazují na jisté omezení v oblasti spolupráce na rozhodovacích procesech. Přestože zaměstnanci nejsou zcela vyloučeni, mají pocit, že jejich hlas není vždy vyslyšen nebo zohledněn v důležitých rozhodnutích.

V oblasti zpětné vazby je situace ještě méně pozitivní. Největší skupina respondentů uvedla, že jsou „spíše nespokojeni“ s tím, jakou zpětnou vazbu na svou práci dostávají. Jen malá část zaměstnanců se vyjádřila, že jsou s tímto aspektem zcela spokojeni. Tyto výsledky ukazují na potřebu zlepšit systém hodnocení pracovního výkonu ať už formou pravidelných rozhovorů, individuálních hodnocení nebo většího uznání za dobře odvedenou práci.

Zajímavým zjištěním je, že většina respondentů by možnost anonymního vyjádření prostřednictvím návrhové či stížnostní schránky neuvítala. Tento výsledek může naznačovat, že zaměstnanci vnímají současné prostředí jako dostatečně otevřené pro sdílení názorů i bez potřeby anonymity, případně že v účinnost takového nástroje nevěří. Přesto by mohlo být zavedení tohoto kanálu zváženo alespoň jako doplňková možnost například

pro zaměstnance, kteří se necítí komfortně při přímém vyjadřování kritiky nebo zpětné vazby.

Celkově lze shrnout, že zaměstnanci vnímají přístupnost vedení převážně pozitivně, nicméně samotná kvalita komunikace, míra zapojení do rozhodovacích procesů i zpětná vazba vykazují určité nedostatky. Prostor pro zlepšení spočívá zejména v systematizaci komunikace, posílení dialogu a zavedení formálních nástrojů pro vyjádření názorů, a to i v anonymní podobě. Taková opatření by mohla přispět nejen ke zlepšení atmosféry ve firmě, ale také k vyšší angažovanosti a motivaci zaměstnanců.

3) Komunikační prostředky a nástroje

Tato tematická oblast čerpá z následujících otázek:

- Otázka č. 12: Jak často čtete informace vyvěšené na informační nástěnce?
- Otázka č. 13: Jak hodnotíte celkovou efektivitu interní komunikace ve vaší organizaci?
- Otázka č. 14: Které z následujících komunikačních prostředků byste ocenili ve vaší organizaci?

Tyto otázky zkoumají, jak zaměstnanci vnímají stávající komunikační kanály, jejich využití, účinnost a jaké alternativy či zlepšení by přivítali.

Třetí tematická oblast se zaměřuje na využívané komunikační prostředky a nástroje v organizaci a na to, jak je zaměstnanci vnímají z hlediska frekvence, efektivity a preferencí. Výsledky ukazují, že některé stávající komunikační kanály nejsou vnímány jako dostatečně funkční, zatímco jiné, zejména osobní kontakt a porady jsou pracovníky naopak výrazně preferovány.

Tradiční nástroj, jako je informační nástěnka, se v každodenním provozu jeví spíše jako okrajový komunikační prostředek. Pouze malá část zaměstnanců uvádí, že ji sleduje denně, většina respondentů však přiznává, že ji čte jen výjimečně nebo vůbec. Tento fakt lze přičíst nejen tomu, že nástěnka zřejmě nepůsobí atraktivně, ale také skutečnosti, že není pravidelně aktualizována. Slabé využívání nástěnky tak poukazuje na nízkou funkčnost tohoto kanálu v rámci pracovního prostředí, které klade důraz na rychlost a aktuálnost informací.

Tento problém se promítá i do celkového hodnocení efektivity interní komunikace v organizaci. Jen malá část respondentů ji označila za velmi dobrou nebo spíše dobrou.

Většina zaměstnanců ji naopak hodnotila jako průměrnou nebo spíše špatnou. Tento výsledek naznačuje, že současný systém komunikace není nastaven tak, aby efektivně pokrýval potřeby všech zaměstnanců. Může se jednat o nedostatky v organizaci toků informací, jejich nepravidelnost, nejasnost nebo chybějící vazbu mezi administrativní částí firmy a pracovníky v terénu.

Když měli zaměstnanci možnost vyjádřit své preference, pokud jde o konkrétní komunikační nástroje, nejvíce oceňovaly možnost pravidelných porad a osobní komunikaci tváří v tvář. Právě tyto přímé formy komunikace byly označeny jako nejpřínosnější pro každodenní fungování a spolupráci v týmu. Tento výsledek vypovídá o důležitosti mezilidských vztahů, neformálního kontaktu a možnosti okamžitého předání informací bez zprostředkovatelů. Jasně z něj vyplývá, že pro zaměstnance je klíčová možnost diskutovat úkoly, změny a problémy osobně, a nikoliv pouze skrze nástěnky či jiné pasivní formy sdílení informací.

Z ostatních komunikačních prostředků se objevily i návrhy na širší využití sdílených interních dokumentů, pracovních materiálů, podnikových školení a různých forem teambuildingu. Přestože tyto nástroje nezískaly tolik hlasů jako osobní setkávání, jejich přítomnost ve výsledcích ukazuje, že zaměstnanci vnímají potřebu lepšího přístupu k informacím, vzdělávání a podpory spolupráce v rámci kolektivu. Naopak minimální zájem vzbudily vnitropodnikové směrnice či zapojení sociálních sítí. Tyto nástroje jsou buďto nevnímány jako důležité, nebo nejsou v kontextu dané firmy považovány za relevantní.

Celkově lze říci, že komunikační prostředky ve firmě nejsou v současnosti využívány naplno. Největší důraz by měl být kladen na zavedení pravidelných porad a osobního kontaktu mezi zaměstnanci i vedením. Objevuje se také potřeba zmodernizovat nebo zcela nahradit nefunkční nástroje, jako je například informační nástěnka. Otevřenější, rychlejší a praktičtější formy komunikace by mohly výrazně přispět ke zlepšení informovanosti, transparentnosti a celkové atmosféry na pracovišti.

4) *Komunikace mezi pracovníky*

Tato tematická oblast čerpá z následujících otázek:

- Otázka č. 7: Jak jste spokojeni s tím, jak jsou mezi pracovními skupinami sdíleny důležité informace?
- Otázka č. 8: Jaké překážky nejčastěji vnímáte v komunikaci mezi pracovníky?

- Otázka č. 9: Jak byste ohodnotili úroveň komunikace mezi kolegy?

Tato tematická oblast se zaměřuje na komunikaci mezi pracovníky, a to jak v rámci týmu, tak mezi jednotlivými pracovními skupinami. Výsledky ukazují, že v organizaci existuje poměrně vyvážený pohled na kvalitu a efektivitu této komunikace. Část zaměstnanců ji vnímá pozitivně, zatímco jiní upozorňují na různé nedostatky a překážky.

V oblasti sdílení důležitých informací mezi pracovními skupinami se z odpovědí zaměstnanců ukazuje poměrně výrazná rozmanitost zkušeností. Přibližně polovina respondentů hodnotí tuto oblast kladně, nejčastěji volbou „spíše spokojen/a“, přičemž další menší část uvedla, že je zcela spokojena. Druhá polovina respondentů však vyjádřila nespokojenost nebo zaujala neutrální postoj. Tato rozpolcenost může být důsledkem různých způsobů řízení týmů, nejednotného přístupu k předávání informací nebo odlišné dostupnosti zdrojů napříč skupinami. Naznačuje to, že i když se v některých částech organizace informace předávají efektivně, v jiných může docházet k prodlevám, nejasnostem nebo ztrátě informací.

Co se týče překážek v komunikaci mezi pracovníky, nejčastěji zaznívaly stížnosti na nedostatek času, který by zaměstnanci mohli věnovat vzájemné výměně informací. Tato překážka, uvedená téměř polovinou respondentů, může souviset s pracovním tempem, častým pobytem v terénu či tlakem na rychlé plnění zakázek. Kromě toho byly často zmiňovány také nedostatečné komunikační dovednosti, které mohou ztěžovat efektivní spolupráci. To ať už kvůli nejasnému vyjadřování, neschopnosti přijmout zpětnou vazbu anebo problémům s nasloucháním. Další faktory, jako jsou špatně nastavené procesy nebo neochota spolupracovat, naznačují že některé problémy mají organizační nebo vztahový charakter. Přesto se našli i respondenti, kteří uvedli, že žádné překážky v komunikaci mezi pracovníky nevnímají, což může poukazovat na pozitivní pracovní klima v některých pracovních týmech.

Hodnocení úrovně komunikace mezi kolegy se nese spíše v pozitivním duchu. Nejčastější odpovědí bylo „dobrá“, kterou zvolili zaměstnanci, kteří sice vnímají občasná nedorozumění, ale zároveň mají zkušenost s jejich úspěšným vyřešením. Významná část respondentů pak hodnotila komunikaci jako velmi dobrou nebo výbornou, což dokládá existenci týmů, kde spolupráce funguje na vysoké úrovni. Na druhou stranu se objevily i kritické hlasy. Část zaměstnanců označila komunikaci za uspokojivou nebo neuspokojivou, což upozorňuje na to, že v některých týmech může docházet ke konfliktům, špatnému sdílení informací nebo nezájmu o spolupráci.

Celkově lze říci, že komunikace mezi pracovníky je ve společnosti na poměrně dobré úrovni, přesto však vykazuje znatelné rozdíly mezi jednotlivými skupinami. Nejčastějšími překážkami jsou nedostatek času a slabé komunikační dovednosti, jejichž odstranění by mohlo vést ke zvýšení efektivity spolupráce. Dále se jako žádoucí jeví podpora týmového ducha, vytvoření prostoru pro otevřenou výměnu informací a případně školení zaměřená na zlepšení interpersonálních a komunikačních dovedností, které by napomohly k vyrovnání rozdílů mezi jednotlivými pracovními skupinami.

5) Návrhy na zlepšení komunikace

Tato tematická oblast čerpá z následujících otázek:

- Otázka č. 15: Co by podle vás mělo být v komunikaci ve firmě zlepšeno?
- Otázka č. 16: Kdybyste dostali za úkol zlepšit komunikaci ve firmě, čím byste začali?
- Otázka č. 17: Chcete-li cokoli dalšího ke komunikaci ve firmě dodat, zde máte prostor.

V rámci těchto otevřených otázek měli zaměstnanci možnost vyjádřit vlastní názor na to, co by podle nich mohlo být v interní komunikaci organizace zlepšeno, čím by oni sami začali v případě snahy o změnu, a případně doplnit jakékoli další poznatky. Tato část šetření poskytuje vám hlubší vhled do potřeb a postřehů zaměstnanců, protože jim umožňuje formulovat konkrétní podněty, které by jinak nemusely být zachyceny uzavřenými otázkami.

Z odpovědí vyplynulo, že jedním z nejčastějších zmiňovaných návrhů je potřeba zavedení pravidelných porad. Zaměstnanci by uvítali možnost setkávat se pravidelně. Někteří navrhuji týdenní porady, jiní by ocenili i každodenní stručné rozvrhy či plánování pracovních činností. Tento návrh se opakoval ve více odpovědích, což poukazuje na to, že právě nedostatek strukturované komunikace a plánování je vnímán jako slabé místo současného nastavení. Respondenti věří, že pravidelná setkávání by přispěla ke zlepšení informovanosti, koordinaci a celkové organizaci práce.

Často zmiňovaným problémem byla také včasnost a úplnost informací. Zaměstnanci upozorňovali na to, že informace jsou někdy poskytovány na poslední chvíli, například ohledně víkendové práce. Tento způsob předávání informací jim komplikuje plánování osobního času a zvyšuje stres. Zazněl i návrh na vytvoření jasného přehledu

zodpovědností, například formou tabulky nebo rozpisu který by pomohl určit kdo má co na starosti, a přispěl by k větší přehlednosti v rámci týmové práce.

Několik zaměstnanců se také vyjádřilo ke stylu vedení, respektive k přístupu k zaměstnancům. Zazněla kritika na nedostatečnou otevřenost vedení vůči názorům a podnětům pracovníků. Jeden z respondentů například uvedl, že vedení často jedná s pocitem, že ví vše nejlépe, a nezohledňuje při tom zpětnou vazbu od zaměstnanců. To ukazuje na potřebu podporovat kulturu otevřené a obousměrné komunikace, kde se každý může svobodně vyjádřit a jeho názor bude vnímán jako relevantní.

V odpovědích zazněl také návrh na aktualizaci informační nástěnky, která by mohla lépe sloužit jako podpůrný vizuální nástroj pro sdílení důležitých informací. V současnosti totiž nástěnka není pravidelně aktualizována a její využití je velmi nízké, což může souviset s tím, že jí zaměstnanci nevnímají jako relevantní komunikační kanál.

Z pohledu vztahové roviny bylo několikrát zmíněno, že efektivní komunikaci brání i napjaté vztahy na pracovišti. Jeden z respondentů uvedl, že pokud kolektiv není jednotný a nefunguje jako tým, je obtížné komunikaci zlepšovat. To poukazuje na potřebu podpory týmové soudržnosti, například formou teambuildingových aktivit nebo větší podpory neformálních setkání.

Součástí odpovědí byla i dvě konkrétní vyjádření, která přinesla silnější osobní zkušenost. Jeden respondent popsal, že mu často není předem řečeno, kde bude pracovat a jaké úkoly ho čekají, což mu znemožňuje se včas připravit. Zároveň zmínil i nespokojenost s arogantním přístupem zaměstnavatele. Naopak druhý respondent apeloval na to, že kvalitní a konstruktivní komunikace je základem spokojenosti nejen vedení, ale i zaměstnanců. Respondent ještě doplnil že je klíčové vést komunikaci důstojně a efektivně.

Z těchto poznatků vyplývá, že zaměstnanci mají konkrétní představy o tom, jak by bylo možné interní komunikaci zlepšit. Ať už se jedná o větší důraz na pravidelnost a srozumitelnost informací, posílení dialogu mezi zaměstnanci a vedením, nebo o posílení týmové spolupráce a důvěry. Tato doporučení mohou být důležitým východiskem pro projektovou část práce, kde budou konkrétní podněty proměněny ve strukturovaná opatření zaměřená na rozvoj a optimalizaci interní komunikace v organizaci.

7.4 Kvalitativní dotazování

Kvalitativní dotazování formou rozhovoru bylo do výzkumu zařazeno jako doplňující metoda, jejímž cílem bylo prohloubit poznatky získané prostřednictvím dotazníkového šetření a lépe porozumět postojům, názorům a zkušenostem zaměstnanců v souvislosti s interní komunikací ve firmě. Tato metoda umožnila zachytit individuální pohledy a konkrétní situace, které by v rámci standardizovaného dotazníku nemusely být zcela postiženy. Získaná data byla následně analyzována pomocí metody otevřeného kódování, která je běžně využívána v rámci kvalitativního výzkumu. Pomocí této techniky byly z odpovědí respondentů identifikovány klíčové tematické okruhy, které vyplynuly z opakujících se vzorců a významově důležitých výpovědí. Pro ilustraci způsobu zpracování těchto dat, je v následující části uvedena ukázka kódování odpovědí jednoho vybraného respondenta, která slouží k demonstraci postupu analýzy a transparentní výzkumného procesu.

7.4.1 Cíl a průběh výzkumu

Cílem kvalitativního výzkumu bylo doplnit poznatky získané z kvantitativního dotazníkového šetření a zároveň hlouběji porozumět postojům zaměstnanců ke klíčovým oblastem souvisejícím s interní komunikací a pracovním prostředím ve společnosti. Kvalitativní část výzkumu byla realizována formou rozhovorů, které umožnily větší volnost vyjadřování a otevřenost respondentů při sdílení vlastních zkušeností a názorů.

Rozhovory byly vedeny se čtyřmi zaměstnanci pracujícími na různých pozicích, čímž byla zajištěna určitá rozmanitost pohledů napříč organizační strukturou. Probíhaly anonymně, v prostředí, které umožňovalo nerušený průběh konverzace, a jejich délka se pohybovala v rozmezí 10 až 20 minut podle otevřenosti a sdílnosti jednotlivých účastníků.

Obsah rozhovorů se zaměřoval na několik stěžejních tematických okruhů, které byly voleny s ohledem na předmět výzkumu. Jednalo se zejména o:

- pracovní spokojenost,
- komunikace na pracovišti,
- organizace práce návrhy na zlepšení.

7.4.2 Analýza rozhovoru

Rozhovory byly analyzovány pomocí otevřeného kódování. Níže je uvedena ukázka kódování jednoho z rozhovorů a dále shrnutí hlavních zjištění. (Tabulka 1)

Respondent 1 – Silniční dělník

Tabulka 1 Ukázka kódování rozhovoru (vlastní zpracování)

Výpověď respondenta	Kód	Kategorie
"Někdy se dozvím, kam jdeme dělat, třeba až ráno před odjezdem, a to mi nevyhovuje"	Pozdní informování	Organizace práce
"Samozřejmě chápu, že se v našem oboru všechno mění hodně rychle"	Specifika oboru	Organizace práce
"Chybí nám nějaký rozpis nebo plán, podle kterého bychom se mohli orientovat"	Potřeba lepšího plánování	Organizace práce
"Šéf je v pohodě, ale občas něco řekne dost nevybíravě"	Komunikace s nadřízeným	Komunikace
"Musím ale říct, že když je nějaký problém, tak se to většinou rychle vyřeší"	Flexibilita vedení při problémech	Komunikace
"Bylo by fajn mít třeba jednu osobu, na kterou se můžeme vždy obrátit, když něco nevíme"	Potřeba jasného komunikačního kanálu	Komunikace
"Občas mám pocit, že by se některé věci daly líp vysvětlit, protože občas nevím, co přesně se po mně chce"	Nejasné zadávání úkolů	Komunikace
"Na práci si nestěžuju, mám ji rád, protože je různorodá a člověk není zavřený někde v kanceláři"	Spokojenost s náplní práce	Pracovní spokojenost

7.4.3 Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu

Na základě provedených rozhovorů se čtyřmi zaměstnanci se ukázalo několik důležitých témat, která se v odpovědích často opakovala a která ovlivňují jejich spokojenost i fungování na pracovišti. Velmi často respondenti zmiňovali problematiku organizace práce. Zaměstnancům často chybí jasnější rozpisy práce nebo plány, podle kterých by se mohli lépe orientovat. Někteří uvedli, že se o práci nebo o konkrétním zadání dozvídají až těsně před výkonem činnosti, což pro ně představuje určité komplikace, například z hlediska osobního plánování nebo přípravy. Na druhou stranu ale také zaznělo, že vzhledem k charakteru oboru je někdy určitá flexibilita a rychlé přizpůsobení aktuální situaci potřebné.

Opakovaně se v rozhovorech objevovalo také téma komunikace na pracovišti. Zaměstnanci vnímali komunikaci s nadřízenými spíše pozitivně, oceňovali například snahu problémy řešit operativně nebo otevřený přístup vedoucích pracovníků. Na druhou stranu by někteří uvítali větší důraz na jasné předávání informací a existenci jednoho konkrétního komunikačního kanálu, na který by se mohli vždy obrátit v případě potřeby.

Pozitivně bylo v rozhovorech hodnoceno také samotné pracovní prostředí a charakter práce. Zaměstnanci ocenili pestrost a různorodost své práce, díky čemuž nemají pocit stereotypu. Někteří také zmínili, že jsou spokojeni s kolektivem nebo že jim práce dává smysl.

Z rozhovorů je tady patrné, že zaměstnanci vnímají některé oblasti velmi pozitivně, zejména tedy samotný charakter práce a mezilidské vztahy na pracovišti. Naopak jako potenciální prostor pro zlepšení se jeví především oblast plánování práce a organizace informací, kde by uvítali větší přehlednost a systémovost.

7.5 Shrnutí analytických poznatků

Na základě realizovaného výzkumu, který kombinoval metody kvantitativního a kvalitativního sběru dat, lze shrnout několik klíčových poznatků týkajících se interní komunikace ve společnosti.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že interní komunikace je ve firmě vnímána zaměstnanci spíše průměrně. Pozitivně hodnotí především to, že mají základní informace potřebné k výkonu své práce k dispozici a že se na vedení mohou v případě potřeby obrátit. Zaměstnanci také oceňují neformální a přátelskou atmosféru na pracovišti, která usnadňuje každodenní komunikaci.

Mezi slabé stránky současné komunikace však patří zejména nedostatečné sdílení informací týkajících se dlouhodobých plánů společnosti nebo důležitých organizačních změn. Zaměstnanci by uvítali, kdyby byli více zapojeni do dění ve firmě a lépe informováni o rozhodnutí vedení. V dotazníku také zaznělo, že některé informace se k nim dostávají opožděně nebo je musejí zjišťovat sami.

Výzkum dále ukázal, že nejčastěji využívaným komunikačním kanálem je osobní komunikace, která je ve firmě preferována zejména z důvodu menšího počtu zaměstnanců. Elektronická komunikace (například e-mail) je využívána spíše výjimečně a zejména při předávání oficiálních informací.

Kvalitativní výzkum formou rozhovorů potvrdil některé závěry z dotazníkového šetření, ale přinesl i další zajímavé poznatky. Zaměstnanci v rozhovorech často zmiňovali potřebu zlepšit plánování práce a organizaci činností, aby se předešlo zbytečným zmatkům a stresovým situacím. Někteří také vyjádřili obavy ohledně pracovního vytížení nebo nedostatečného personálního obsazení.

Na druhou stranu se v rozhovorech objevily i pozitivní zkušenosti. Zaměstnanci oceňují přístup vedení, které se snaží být vstřícné a otevřené. Někteří také zmiňovali, že interní komunikace je oproti jejich předchozím pracovním zkušenostem na dobré úrovni a že oceňují možnost řešit problémy osobně a ihned.

Za problematickou oblast lze považovat předávání informací mezi jednotlivými týmy, kde často dochází k nedorozuměním nebo zapomenutí některých úkolů. V této oblasti by bylo vhodné zavést systémovější řešení.

Celkově lze konstatovat, že interní komunikace ve společnosti funguje na základní úrovni dobře, nicméně existuje zde prostor pro zlepšení zejména v oblasti plánování, předávání informací a systematického sdílení důležitých informací směrem k zaměstnancům. Tabulka 2 poskytuje přehledné shrnutí výsledků analýzy aktuálního stavu interní komunikace ve společnosti a naznačuje možné oblasti pro její zlepšení.

Tabulka 2 Shrnutí současného stavu interní komunikace a prostor pro zlepšení (vlastní zpracování)

Oblast	Současný stav	Prostor pro zlepšení
Dostupnost informací pro výkon práce	Zaměstnanci mají přístup k základním informacím nutným pro každodenní práci.	Zajistit větší informovanost o dlouhodobých cílech firmy, organizačních změnách a rozhodnutích vedení.
Přístupnost vedení	Vedení je vnímáno jako vstřícné a dostupné, zaměstnanci jej mohou oslovit při potřebě řešit konkrétní situace.	Posílit obousměrnou komunikaci – zajistit prostor pro vyjádření názoru a zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů.
Atmosféra na pracovišti	Neformální, přátelská a otevřená atmosféra usnadňuje každodenní komunikaci mezi kolegy.	Udržet tuto kulturu a využít ji jako základ pro systematictější komunikaci a plánování.
Komunikační kanály	Osobní komunikace je preferovaná a běžně využívána. Elektronická komunikace (e-mail) je využívána minimálně.	Zavést efektivnější kombinaci formální a neformální komunikace – např. pravidelné porady, sdílené dokumenty nebo stručné týdenní plány.
Předávání informací mezi pracovními skupinami	Dochází ke zpožděním a nedorozuměním. Některé informace nejsou předány nebo se zapomínají.	Vytvořit standardizovaný systém pro předávání informací mezi směny – např. formou elektronického zápisu, tabulek, checklistů apod.
Zpětná vazba	Zaměstnanci vnímají snahu o otevřenost, avšak pravidelnost a obsah zpětné vazby není vždy dostačující.	Zavést pravidelné hodnotící rozhovory a podporovat kulturu uznání, chvály i konstruktivní kritiky.
Plánování a organizace práce	Plánování bývá nedostatečné a způsobuje nejistotu, stres nebo neefektivitu.	Zavést pravidelné pracovní rozvrhy, lépe rozdělovat úkoly a sdílet plánované aktivity předem.
Personální zajištění	Někteří zaměstnanci vnímají přetížení či nedostatek personálu.	Provést revizi rozložení práce, zvážit posílení týmu nebo lépe přizpůsobit rozvrh práce aktuálnímu personálnímu stavu.
Celkové vnímání komunikace	Interní komunikace je hodnocena jako „průměrná“ – funguje na základní úrovni. Některé ji hodnotí pozitivně ve srovnání s předchozími zkušenostmi.	Zaměřit se na její systematickост, pravidelnost a srozumitelnost. Vyasnit strukturu komunikace a zavést vhodné formální nástroje.

8 PROJEKT NA PODPORU INTERNÍ KOMUNIKACE

Na základě provedené analýzy interní komunikace a vyhodnocení kvantitativního i kvalitativního výzkumu bylo identifikováno několik klíčových nedostatků, které mají negativní dopad na efektivitu práce a celkovou spokojenost zaměstnanců.

Cílem této projektové části je vytvořit projekt na zlepšení interní komunikace v organizaci. Návrhy vycházejí z analytických zjištění a jsou navrženy tak, aby byly realistické, jednoduše proveditelné a přizpůsobené aktuálním možnostem společnosti. Východiskem pro jejich strukturované zpracování je logický rámec projektu, který definuje hlavní cíl, klíčové výstupy a konkrétní aktivity vedoucí k jeho naplnění. Logický rámec projektu je uveden v Příloze P II.

8.1 Cíl projektu

Analýza současného stavu interní komunikace ve vybrané společnosti, realizovaná prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního výzkumu, odhalila několik slabých míst, která negativně ovlivňují efektivitu práce, spokojenost zaměstnanců a celkovou atmosféru na pracovišti. Mezi hlavní identifikované problémy patří zejména nedostatek pravidelných a strukturovaných forem komunikace, neefektivní přenos informací mezi jednotlivými týmy, nízká kvalita zpětné vazby a nedostatečná připravenost vedoucích pracovníků na komunikačně náročné situace.

V reakci na tato zjištění byl navržen projekt, jehož hlavním cílem je zlepšit interní komunikaci a zvýšit spokojenost zaměstnanců. Tento cíl je v souladu s potřebami organizace, která dlouhodobě čelí výzvám v oblasti koordinace pracovních týmů, informování zaměstnanců o změnách a budování firemní kultury založené na důvěře a otevřenosti. Zlepšení vnitřní komunikace je tedy vnímáno nejen jako prostředek ke zvýšení efektivity, ale také jako nástroj pro podporu stability pracovních týmů, snížení fluktuace a posílení loajality zaměstnanců.

Projekt vychází z logického rámce (viz Příloha P II), kde jsou definovány tři hlavní výstupy, které vedou k naplnění cíle:

Zavedení pravidelné komunikační struktury – tedy systematických forem předávání informací a pravidelných týmových setkání.

Zlepšení komunikačních dovedností vedoucích pracovníků – zejména prostřednictvím cílených školení a praktických workshopů.

Zavedení funkčního systému zpětné vazby – včetně pravidelných individuálních rozhovorů a možností anonymního vyjádření názoru.

Realizace projektu je navržena tak, aby respektovala provozní možnosti společnosti, byla ekonomicky přijatelná a současně vedla ke konkrétním a měřitelným zlepšením v oblasti komunikace. Projekt je plánován na období od ledna 2026 do září 2026, s možností dlouhodobého udržení a rozvoje jednotlivých aktivit i po jeho formálním ukončení.

Zlepšení interní komunikace je v současném kontextu společnosti klíčovým předpokladem pro zvýšení výkonnosti, motivace zaměstnanců a celkové pracovní spokojenosti. Cílená práce s touto oblastí může výrazně přispět ke stabilizaci pracovního prostředí, lepší koordinaci týmů i efektivnějšímu řízení lidských zdrojů.

8.2 Klíčové činnosti

Projekt se zaměřuje na konkrétní činnosti, které povedou k dosažení stanovených výstupů a tím k naplnění hlavního cíle projektu, a tím je zlepšení interní komunikace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Jednotlivé aktivity vycházejí přímo z výsledků analytické části, která poukázala na klíčové slabiny současného komunikačního nastavení. Aktivity byly navrženy tak, aby byly nejen realistické a snadno proveditelné s ohledem na personální a organizační strukturu společnosti, ale také aby měly měřitelný přínos a přímý dopad na každodenní fungování týmu. Pro zajištění přehledného řízení projektu bude při jeho implementaci využita metoda RACI matice, která jasně vymezuje role jednotlivých osob podílejících se na realizaci navržených opatření.

Navržené aktivity jsou rozděleny do tří hlavních oblastí, které odpovídají jednotlivým výstupům stanoveným v logickém rámci projektu: zavedení pravidelné komunikační struktury, zlepšení komunikačních dovedností vedoucích pracovníků a vytvoření systému zpětné vazby mezi vedením a zaměstnanci.

Zavedení pravidelné komunikační struktury je zásadní pro nastavení základního rámce komunikace v každodenním provozu firmy. Prvním krokem v této oblasti je implementace týmových porad, které by měly probíhat jednou týdně, a jejichž cílem bude sdílení aktuálních informací, řešení organizačních záležitostí, plánování zakázek a prostor pro zpětnou vazbu. Porady budou mít jasně danou strukturu a budou vedeny jednotně podle interně stanoveného scénáře. Součástí každé porady bude například přehled plánovaných aktivit na daný

týden, informace o změnách v zakázkách, připomínky z předchozích porad nebo upozornění na provozní omezení. Zodpovědnost za realizaci porad ponese stavbyvedoucí, který bude zároveň vyzýván k tomu, aby aktivně zapojoval zaměstnance do diskuze a zaznamenával jejich návrhy či podněty. Tato aktivita reaguje na zjištění z výzkumu, že zaměstnanci se často o změnách dozvídají pozdě nebo vůbec, případně si informace předávají neformální cestou bez zajištění jejich správnosti a úplnosti.

Druhou aktivitou v rámci této oblasti je aktualizace a pravidelná správa informační nástěnky, který by měla sloužit jako centrální bod pro přehledné, aktuální a vizuálně atraktivní sdílení důležitých informací. V současném stavu je nástěnka využívána minimálně, což snižuje její potenciál. V rámci projektu dojde k její grafické úpravě, sjednocení stylu sdělení a především k zavedení pravidelné správy obsahu. Bude zde vyhrazen prostor pro klíčové informace od vedení, personální oznámení, úspěchy týmů, ale také například fotografie z firemních akcí, čímž nástěnka získá i funkci motivačního a komunitního prvku. Odpovědnost za její aktualizaci ponese administrativní pracovník, konkrétně asistentka řízení, která bude zároveň koordinovat podklady se stavbyvedoucím.

Další hlavní oblast aktivit se zaměřuje na rozvoj komunikačních dovedností vedoucích pracovníků. Tato oblast přímo navazuje na výsledky výzkumu, které odhalily nedostatky v oblasti poskytování zpětné vazby, nedostatečnou otevřenost vedení vůči názorům zaměstnanců a občasnou nejednotnost ve způsobu řízení. Klíčovou aktivitou zde bude školení pro vedoucí pracovníky, zaměřené na rozvoj schopností efektivně komunikovat, vést týmové porady, poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu, motivovat zaměstnance a zvládat konfliktní situace. Školení bude zajištěno odbornou externí agenturou, která bude vybrána na základě stanovených kritérií, jako jsou reference, zkušenosti s obdobným typem organizace, cena a schopnost přizpůsobit program konkrétním potřebám firmy. Obsah školení bude koncipován jako praktický, zaměřený na konkrétní situace z běžné praxe vedení.

Na školení bude navazovat další aktivita, praktické workshopy a modelové situace, jejichž účelem bude posílení nabytých dovedností. Workshopy budou probíhat v malých skupinách a umožní vedoucím pracovníkům natrénovat řešení různých komunikačních scénářů, například zvládání kritiky, zpětnou vazbu po chybě, plánování pracovního dne nebo vyjednávání s podřízeným. Důraz bude kladen na nácvik reálných situací a okamžitou reflexi. Workshopy povedou zkušení lektori ve spolupráci s jednatelem

společnosti, kteří se tím zároveň zapojí do procesu změn a podpoří důvěryhodnost celého projektu.

Významnou roli v této oblasti bude hrát také zajištění metodické podpory ze strany vybrané agentury. Tato podpora bude zahrnovat konzultace při implementaci školených dovedností do praxe, odborné poradenství při tvorbě podpůrných materiálů a případnou intervenci v náročnějších komunikačních situacích. Díky tomu bude zajištěno, že školení nebude jednorázovým procesem, ale součástí kontinuálního rozvoje firemní kultury.

Třetí oblast se zaměřuje na vytvoření efektivního systému zpětné vazby, který má zásadní význam pro udržitelnost celého projektu. V praxi totiž nelze očekávat trvalé zlepšení bez možnosti pravidelně vyhodnocovat stav vztahů mezi vedením a zaměstnanci a reagovat na aktuální potřeby. Klíčovou aktivitou zde bude zavedení pravidelných individuálních rozhovorů mezi vedoucími a jejich podřízenými. Tyto rozhovory by měly probíhat alespoň jednou za kvartál a budou sloužit nejen jako prostředek k předání zpětné vazby směrem k zaměstnanci, ale také jako nástroj pro sběr informací o jeho potřebách, názorech a pocitech. Vedoucí budou motivováni k tomu, aby rozhovory probíhaly v otevřené a důvěrné atmosféře, která podpoří sdílení i citlivějších témat. Aby byl proces co nejefektivnější, bude vytvořena jednoduchá metodika vedení těchto rozhovorů, která stanoví okruhy témat (například pracovní výkon, pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, návrhy na zlepšení) a doporučené způsoby komunikace.

Doplněním této aktivity bude vytvoření anonymní schránky pro návrhy a připomínky. Jedná se o nástroj, který má umožnit zaměstnancům vyjádřit své podněty nebo upozornění bez obavy z negativních důsledků. Schránka ve fyzické podobě bude umístěna vedle informační nástěnky. Přijaté podněty bude pravidelně vyhodnocovat asistentka řízení, která bude o přijatých podnětech informovat oba jednatele společnosti. Cílem je zajistit, aby zaměstnanci vnímali své názory jako vyslyšené a aby se s výsledky práce se zpětnou vazbou dále pracovalo.

Navržená opatření tvoří ucelený systém, který má potenciál zásadním způsobem zlepšit úroveň komunikace ve společnosti, posílit důvěru mezi zaměstnanci a vedením a přispět ke stabilnějšímu, motivovanějšímu a spokojenějšímu pracovnímu kolektivu.

Na základě navržených aktivit byla sestavena RACI matice, která specifikuje zapojení jednotlivých osob a rolí do realizace projektu. Vzhledem k organizační struktuře společnosti byly zohledněny následující klíčové role: jednatele společnosti, stavbyvedoucí, asistentka

řízení, přípravař, strojníci a ostatní zaměstnanci. Důležitým aspektem bude i průběžné vyhodnocování úspěšnosti implementace jednotlivých opatření, a to jak formou interní reflexe, tak prostřednictvím zpětné vazby od zaměstnanců.

Jednatelé společnosti figurují převážně v roli konzultantů nebo schvalujících osob u klíčových rozhodnutí, jako je například výběr externí agentury pro školení či metodická podpora. V některých případech také přímo přebírají odpovědnost za realizaci, zejména pokud se jedná o strategické aktivity vyžadující jejich přímé vedení.

Stavbyvedoucí je primárním nositelem odpovědnosti u většiny aktivit, jelikož je v přímém kontaktu se zaměstnanci a zároveň zajišťuje operativní řízení. U aktivit jako jsou školení, workshopy nebo vedení rozhovorů často vystupují i jako klíčoví aktéři spolu s asistentkou řízení.

Asistentka řízení hraje v projektu důležitou roli především v oblasti organizace, administrativy a koordinace jednotlivých činností. Je zodpovědná například za správu informační nástěnky nebo vytvoření metodiky vedení rozhovorů, kde přebírá jak hlavní odpovědnost, tak i roli realizátora.

Přípravař je zapojen převážně ve formě konzultací nebo podpůrné role, zejména u praktických aktivit jako je zajištění podkladů pro školení nebo organizace workshopů. Účetní je do projektu zapojena minimálně, a to především informativně, například ve vztahu k nákladovým položkám a evidenci souvisejících výdajů.

Strojníci a ostatní zaměstnanci byli v matici zařazeni především v roli informovaných osob, avšak jsou přímými účastníky některých klíčových aktivit, jako například týmové porady, rozhovory s vedoucími nebo využívání anonymní schránky. Jejich role je tedy pasivní, ale nezbytná pro funkčnost celého systému.

Tabulka 3 RACI matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Aktivita	Jednatelé společnosti	Stavbyvedoucí	Asistentka řízení	Účetní	Přípravář	Strojníci	Ostatní zaměstnanci (řidiči, dělníci, skladník)
Zavedení týmových porad	C	R , A	C	-	I	I	I
Správa a aktualizace informační nástěnky	I	C	R , A	-	C	-	-
Školení pro vedoucí pracovníky	A	R	C	I	I	I	-
Praktické workshopy a modelové situace	A	R	I	-	C	I	I
Zajištění odborné podpory externí agenturou	R	C	C	I	A	-	-
Zavedení pravidelných hodnotících rozhovorů vedoucí – zaměstnanec	C	R , A	C	-	I	I	I
Vytvoření anonymní schránky pro návrhy a připomínky	C	C	A	-	R	I	I
Vypracování jednoduché metodiky rozhovorů pro vedoucí pracovníky	C	C	R , A	-	I	I	I

Legenda:

R – osoba, která vykonává úkol ; A – osoba, která má konečnou odpovědnost za výstup ; C – osoba, se kterou se aktivita konzultuje ; I – osoba, která musí být informována

8.3 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza projektu se zaměřuje na identifikaci a odhad nákladů, které budou spojeny s realizací jednotlivých aktivit navržených v rámci zlepšení interní komunikace ve vybrané organizaci. Náklady jsou rozděleny do několika kategorií odpovídajících potřebným prostředkům, jak jsou definovány v logickém rámci projektu. Jedná se především o náklady na lidské zdroje a čas, materiální zajištění, školení, odborné konzultace a technické pomůcky. Odhady nákladů vycházejí z dostupných informací od vedení společnosti a z reálné praxe firmy.

Lidské zdroje a čas představují jednu z nejvýznamnějších položek projektu. Do této kategorie spadají zejména náklady na čas zaměstnanců věnovaný poradám a individuálním rozhovorům, které jsou klíčovými nástroji interní komunikace. Pro výpočet byla použita průměrná hodinová sazba 220 Kč/hod.

Pravidelné **týmové porady**, jejichž zavedení je jednou z navrhovaných aktivit, budou probíhat s frekvencí 1 x týdně po dobu trvání projektu, tedy přibližně devět měsíců. Je počítáno s účastí všech 15 zaměstnanců, přičemž jedna rada bude trvat přibližně 1,5 hodiny. Celkový počet hodin věnovaných poradám během projektu je tedy:

$$15 \text{ zaměstnanců} \times 1,5 \text{ h} \times 39 \text{ týdnů} = 877,5 \text{ hodin,}$$

což při průměrné hodinové mzdě 220 Kč/hod představuje náklad ve výši **193 050 Kč**.

Další personální náklad představují **individuální rozhovory vedoucích se zaměstnanci**, které mají za cíl posílit zpětnou vazbu a vzájemné porozumění. Každý ze zaměstnanců absolvuje rozhovor se svým nadřízeným třikrát během devítiměsíčního období trvání projektu (1 x za kvartál). Každý rozhovor bude trvat přibližně 30 minut. Celkový rozsah času vyčleněného na tyto rozhovory tedy činí:

$$15 \text{ zaměstnanců} \times 3 \text{ rozhovory} \times 0,5 \text{ h} = 22,5 \text{ hodin,}$$

což při stejné mzdové sazbě znamená náklad **4 950 Kč**.

Celkové náklady na lidské zdroje a čas spojené s poradami a individuálními rozhovory dosahují částky **198 000 Kč**. Tyto náklady představují náklady obětované příležitosti, tedy hodnotu času, který zaměstnanci věnují aktivitám projektu namísto své běžné pracovní činnosti. I když se nejedná o přímý finanční výdaj, je důležité tyto náklady zahrnout do celkové analýzy, protože ovlivňují produktivitu a kapacitní možnosti organizace po dobu realizace projektu.

Tiskové materiály a šablony pro informační nástěnku představují drobný materiální výdaj. Pro efektivní fungování nástěnky budou třeba přehledné tiskové šablony, plakáty, výtisky harmonogramů a další vizuální podklady. Celkové náklady na tisk a základní výbavu (například plastové kapsy, magnety, design šablon) byly orientačně stanoveny na **3 000 Kč**. Čas potřebný pro přípravu těchto materiálů byl odhadnut na přibližně 1 hodinu, přičemž náklady obětované příležitosti spojené s tímto časem jsou již zahrnuty v uvedené částce.

Externí školitel, který zajistí školení všech vedoucích pracovníků v oblasti komunikačních dovedností, je další důležitou investicí. Cena školení byla stanovena na základě průzkumu zkoumanou firmou a činí **25 000 Kč** za jednodenní školení včetně přípravy, výukových materiálů a zpětné vazby. Kromě případných nákladů na externího školitele je třeba do kalkulace zahrnout také náklady obětované příležitosti spojené s účastí vedoucích pracovníků na školení. Školení je plánováno jako celodenní aktivita v rozsahu 8 hodin a zúčastní se jej 4 vedoucí pracovníci. Jelikož se během této doby nebudou věnovat své běžné pracovní agendě, je vhodné zohlednit i jejich čas jako interní náklad. Při průměrné mzdové sazbě 220 Kč/hod a celkovém čase 32 hodin (4 osoby x 8 hodin) činí tyto náklady **7 040 Kč**. Celkový náklad na školení pro vedoucí zaměstnance tedy činí **32 040 Kč**.

Školící místnost, přestože bude poskytnuta bezplatně v rámci firemních prostor, s sebou nese určité provozní náklady, například za energie, úklid nebo doplňkové vybavení (například fixy, bloky, voda pro účastníky). Tyto náklady byly na základě konzultací ve firmě orientačně odhadnuty na **1 500 Kč**. Čas potřebný na přípravu školící místnosti byl odhadnut na zhruba 15 minut, přičemž náklady obětované příležitosti spojené s tímto časem jsou již zahrnuty v uvedené částce.

Další položkou v rámci nákladové analýzy jsou **praktické workshopy**, které navazují na školení vedoucích pracovníků. Tyto workshopy budou zaměřeny na trénink konkrétních komunikačních dovedností prostřednictvím modelových situací, jako je vedení porady, poskytování zpětné vazby nebo řešení konfliktních situací. Cílem je upevnit získané znalosti a převést je do každodenní praxe. Předpokládá se realizace dvou workshopů, každý v délce čtyř hodin, kterých se zúčastní čtyři vedoucí pracovníci. Workshop bude zajištěn externí agenturou, přičemž odhadovaná cena jednoho workshopu činí 6 000 Kč. Celková cena za dva workshopy tak činí **12 000 Kč**. K tomu je nutné připočítat i náklady obětované příležitosti za účast vedoucích pracovníků, které při sazbě 220 Kč/hod a čtyřech osobách

po dobu osmi hodin vycházejí na **7 040 Kč**. Celkový náklad na workshopy tak činí **19 040 Kč**.

U **odborné konzultace** s externím specialistou na HR nebo interní komunikaci, které budou sloužit především při tvorbě metodiky pro vedení rozhovorů, byl odhadnutý rozsah na 12 hodin, během nichž bude odborník asistovat při nastavení metodiky a doporučí vhodný způsob vedení rozhovorů. Na základě konzultací ve firmě byla odhadnuta sazba 1 200 Kč/hod. Celkový náklad na odborné konzultace tak činí **14 400 Kč**.

Fyzická schránka důvěry, která bude umístěna na dostupném místě ve firmě, představuje minimální výdaj. Bude zakoupena uzamykatelná kovová nebo plastová schránka a její instalace bude provedena interně, což zahrnuje i čas potřebný k jejímu zajištění a umístění. Celkové náklady na schránku a její instalaci byly orientačně stanoveny na **1 500 Kč**, přičemž náklady obětované příležitosti spojené s hodinou času věnovanou instalaci interními silami jsou již zahrnuty v této částce.

Konzultace s vedoucími pracovníky při přípravě metodiky jsou realizovány interně, a proto nejsou spojeny s žádnými přímými finančními náklady. Bude se však jednat o časově náročnější aktivitu, která vyžaduje aktivní zapojení vedoucích. Odhad času je 10 hodin rozložených mezi několik osob. Při průměrné mzdové sazbě 220 Kč/hod pak náklady obětované příležitosti představují částku **2 200 Kč**.

Celkové náklady na realizaci projektu byly sestaveny na základě důkladných konzultací ve zkoumané společnosti, které zohlednily různé aspekty a faktory s navrhovanými opatřeními. Níže budou všechny náklady přehledně rozepsány v Tabulce 4, kde výpočty zohledňují jak přímé finanční výdaje, tak i náklady obětované příležitosti spojené s časovým zapojením zaměstnanců do realizace projektu.

Samotné přímé náklady, které zahrnují nejen výdaje na materiály, ale i náklady spojené se školením, tiskovými materiály, provozními náklady na školící místnost či náklady na fyzickou schránku důvěry činí **56 900 Kč**. Tato částka představuje pouze 20,9 % z celkových nákladů na projekt. Celkové náklady na realizaci projektu, včetně všech přímých výdajů a nákladů obětované příležitosti, byly stanoveny na **271 680 Kč**. Tato částka zahrnuje jak finanční výdaje na materiály a školení, tak i náklady spojené s časem, který zaměstnanci budou věnovat přípravě a realizaci navržených opatření.

Tabulka 4 Nákladová analýza (vlastní zpracování)

	Položka	Specifikace / odhad	Typ nákladu	Odhadovaná částka
1	Lidské zdroje (porady + rozhovory)	Porady: 877,5 hodiny Rozhovory: 22,5 hodiny	Náklady obětované příležitosti	198 000,00 Kč
2	Tiskové materiály, šablony na nástěnku	Odhad nákladů na tisk a výrobu Čas zaměstnanců strávený na přípravě: 1 hodina	Skutečně vynaložené náklady / Náklady obětované příležitosti	3 000,00 Kč
3	Školení pro vedoucí zaměstnance (1 den školení)	Externí školitel – denní sazba Čas zaměstnanců strávený na školení: 32 hodin	Skutečně vynaložené náklady / Náklady obětované příležitosti	32 040,00 Kč
4	Školící místnost (1 den školení)	Provozní náklady – energie fixy, voda, apod. Čas zaměstnanců strávený na přípravě místnosti: 15 minut	Skutečně vynaložené náklady / Náklady obětované příležitosti	1 500,00 Kč
5	Praktické workshopy	Workshop vedený externí agenturou: 8 hodin Čas zaměstnanců strávený na workshopu: 32 hodin	Skutečně vynaložené náklady / Náklady obětované příležitosti	19 040,00 Kč
5	Konzultace s odborníkem na HR/komunikaci	10 hodin expertních konzultací	Skutečně vynaložené náklady	14 400,00 Kč
6	Fyzická schránka důvěry	Pořízení a instalace schránky Čas zaměstnanců strávený na přípravě: 1 hodina	Skutečně vynaložené náklady / Náklady obětované příležitosti	1 500,00 Kč
7	Konzultace s vedoucími při přípravě metodiky	10 hodin – rozdělených mezi vedoucí pracovníky	Náklady obětované příležitosti	2 200,00 Kč
Celkové náklady na projekt				271 680,00 Kč

8.4 Časová analýza projektu

Časová analýza je nedílnou součástí projektové části projektu, protože zajišťuje přehledné naplánování jednotlivých aktivit tak, aby na sebe logicky navazovaly a zároveň respektovaly provozní možnosti organizace. Harmonogram aktivit byl vytvořen s ohledem na specifika zkoumané společnosti, přičemž důraz byl kladen zejména na plynulost realizace, realistické načasování jednotlivých kroků a minimalizaci dopadu na běžný provoz firmy.

Vzhledem k charakteru organizace, která působí ve stavebnictví, bylo přistoupeno k rozhodnutí zahájit projekt až v lednu 2026. Důvodem je fakt, že konec kalendářního roku bývá pro firmu velmi náročný, a nebylo by vhodné v tomto období začínat s implementací

rozsáhlejších změn. Zahájení projektu v dalším roce umožní vedení i zaměstnancům se lépe na změny připravit a vytvoří tak dostatečný prostor pro jejich aktivní zapojení.

Celková doba trvání projektu byla stanovena na 9 měsíců, tedy od ledna 2026 do konce září 2026. V tomto období dojde k realizaci všech klíčových aktivit směřujících ke zlepšení interní komunikace a spokojenosti zaměstnanců. Aktivity byly rozvrženy tak, aby se vzájemně doplňovaly, nevytvářely nadměrné provozní zatížení a vedly k postupnému budování změn v komunikačních návycích a procesech.

Projekt bude zahájen úvodní schůzkou (5.1.2026), jejímž cílem bude seznámit všechny klíčové zúčastněné strany s celkovým cílem projektu, jeho fázemi a specifiky implementace. Tato úvodní schůzka také poskytne prostor pro vyjasnění očekávání a nastavení správného směru pro další kroky. Po tomto setkání bude následovat jednodenní školení vedoucích pracovníků (6.1.2026), na které bezprostředně navážou praktické workshopy zaměřené na modelové situace z interní komunikace (13.-16.1.2026). V průběhu ledna proběhne také vytvoření anonymní schránky pro návrhy a připomínky (19.-21.1. 2026), která bude představovat nový komunikační nástroj.

Současně od 21.1. 2026 započne aktivita zaměřená na správu a pravidelnou aktualizaci informační nástěnky. Tato aktivita bude probíhat kontinuálně až do konce září 2026, tedy do konce trvání projektu. Následně (od 26.1. 2026) budou spuštěny pravidelné týmové porady, které se stanou základním pilířem interní komunikace v organizaci.

Na začátku února (2.-11.2. 2026) bude probíhat zajištění odborné podpory ze strany externí agentury, která poskytne konzultace, zpětnou vazbu i metodické vedení. Jejím hlavním úkolem bude spolupráce na tvorbě metodiky pro vedení individuálních rozhovorů, která se bude zpracovávat ve dnech 2.-13.2. 2026. Metodika bude sloužit jako praktická pomůcka pro vedoucí pracovníky při práci se zpětnou vazbou a stane se důležitým nástrojem pro udržení konzistentního přístupu k rozhovorům se zaměstnanci.

Po jejím dokončení bude 16.2. 2026 zahájena poslední klíčová aktivita, a to zavedení pravidelných individuálních rozhovorů mezi nadřízenými a zaměstnanci. Tato aktivita bude probíhat také až do konce září, přičemž rozhovory budou realizovány čtvrtletně, celkem ve třech cyklech.

Na závěr projektu (30.9.2026) bude provedeno vyhodnocení projektu, které bude zahrnovat zhodnocení dosažených výsledků a vyhodnocení efektivity zavedených opatření.

Tento krok bude klíčový pro zjištění, zda projekt naplnil stanovené cíle, a pro rozhodnutí o dalším směřování interní komunikace ve firmě.

Všechny činnosti v rámci projektu jsou pečlivě časově rozvrženy a vzájemně provázány. Tento přehled je znázorněn v Tabulce č. 5, kde je uvedena nejen délka trvání jednotlivých aktivit (v pracovních dnech), ale i jejich vzájemné návaznosti. Pro větší názornost byl vytvořen Ganttův diagram s vyznačením kritické cesty a síťový graf, které jsou uvedeny v Příloze P III a v Příloze P IV.

Tabulka 5 Harmonogram aktivit (vlastní zpracování)

číslo aktivity	aktivita	začátek	konec	doba trvání (pracovní dny)	předcházející aktivita
1	Úvodní schůzka	05.01.2026	05.01.2026	1	-
2	Školení pro vedoucí pracovníky	06.01.2026	06.01.2026	1	1
3	Praktické workshopy a modelové situace	13.01.2026	16.01.2026	4	1
4	Vytvoření anonymní schránky pro návrhy a stížnosti	19.01.2026	21.01.2026	3	1
5	Správa a aktualizace informační nástěnky	21.01.2026	30.09.2026	175	1
6	Zavedení týmových porad	26.01.2026	30.09.2026	172	1,2,3
7	Zajištění odborné podpory externí agenturou	02.02.2026	11.02.2026	8	1
8	Vypracování metodiky rozhovorů	02.02.2026	13.02.2026	10	7
9	Zavedení pravidelných rozhovorů	16.02.2026	30.09.2026	157	7,8
10	Vyhodnocení projektu	30.09.2026	30.09.2026	1	6,7

8.5 Riziková analýza projektu

Vzhledem k tomu, že projektová část této práce přináší konkrétní změny v oblasti interní komunikace ve vybrané společnosti, je nezbytné zaměřit se také na potenciální rizika, která by mohla ohrozit realizaci navrhovaných aktivit nebo snížit jejich efektivitu. Mezi hlavní zdroje těchto rizik patří především lidský faktor, zejména míra důvěry zaměstnanců v navržené změny a jejich ochota aktivně se zapojit do procesu zlepšování komunikace. Významnou roli hraje rovněž podpora ze strany vedoucích pracovníků a dostupnost potřebných zdrojů, zejména časových a finančních.

Identifikace rizik proběhla na základě konzultací s vedením a administrativními pracovníky organizace, kteří mají detailní znalost prostředí společnosti i dosavadního fungování v oblasti komunikace. Při stanovení rizik byly zohledněny předchozí zkušenosti z praxe, reálné chování zaměstnanců při zavádění změn a jejich aktuální přístup ke komunikaci a interním aktivitám.

Rizika byla následně ohodnocena podle pravděpodobnosti jejich výskytu a závažnosti dopadu na projekt. Výhledná hodnota rizika byla vypočítána jako součin těchto dvou faktorů (pravděpodobnost x dopad). Pro oba faktory byla využita pětibodová škála:

1 = velmi nízká pravděpodobnost / zanedbatelný dopad

5 = velmi vysoká pravděpodobnost / kritický dopad

Na základě vypočítané hodnoty byla rizika rozdělena do tří kategorií:

- Nízké riziko: 1-5
- Střední riziko: 6-12
- Vysoké riziko: 15-25

Tato analýza umožňuje nejen identifikovat klíčové hrozby, které by mohly negativně ovlivnit úspěšnou realizaci projektu, ale také včas navrhnout cílená opatření pro zmírnění nebo úplné odstranění jejich dopadu. Přehled jednotlivých rizik spolu s návrhem odpovídajících opatření je přehledně zpracován v Tabulce č. 6. Následující text pak poskytuje podrobnější popis jednotlivých rizik včetně jejich možných důsledků a návrhů na jejich minimalizaci.

Tabulka 6 Riziková analýza (vlastní zpracování)

Pořadové číslo	Riziko	Pravděpodobnost (1-5)	Dopad (1-5)	Hodnota rizika	Kategorie rizika	Návrh opatření
1	Nízká důvěra zaměstnanců k navrženým změnám	3	5	15	Vysoké	Pravidelná komunikace důvodů změn, zapojení zaměstnanců do příprav, vedení otevřené diskuse
2	Pasivní postoj zaměstnanců	4	4	16	Střední	Motivace formou uznání, jasné vymezení přínosů, aktivní zapojování zaměstnanců do dílčích aktivit
3	Nízká míra zapojení vedoucích pracovníků	3	4	12	Vysoké	Školení, metodická podpora, určení konkrétní odpovědnosti v matici RACI, pravidelné vyhodnocení aktivity vedoucích
4	Nedostatek finančních prostředků	2	5	10	Vysoké	Podrobná nákladová analýza, rezervní rozpočet, úprava harmonogramu nebo omezení rozsahu méně klíčových aktivit
5	Časové zpoždění plánovaného harmonogramu	3	3	9	Střední	Realistické plánování, kontrolní milníky, průběžné vyhodnocování, pružné řízení projektu
6	Nízká efektivita implementace navržených opatření	2	4	8	Střední	Testování aktivity v menším rozsahu, sběr zpětné vazby, úprava aktivit podle výsledků

Jedním z hlavních rizik je nízká důvěra zaměstnanců k navrženým změnám. Pokud zaměstnanci nebudou věřit v přínos nových nástrojů a opatření, existuje riziko, že se do projektu aktivně nezapojí. Nedostatek důvěry se může projevit například nezájmem o účast na poradách, ignorováním aktualizované nástěnky či odmítáním poskytnout zpětnou vazbu. V konečném důsledku by tak projekt mohl ztratit na účinnosti a jeho dopad by byl jen minimální.

Aby se tomuto riziku předešlo, je klíčové od počátku projektu věnovat pozornost důsledné a transparentní komunikaci. Zaměstnanci by měli být pravidelně informováni o důvodech jednotlivých opatření, o očekávaných přínosech i o tom, jaký dopad mohou změny mít na jejich každodenní práci. Důvěru podpoří také aktivní zapojení zaměstnanců do příprav jednotlivých aktivit, například formou sběru podnětů nebo zapojení do diskuzí na poradách. Vedení by mělo vytvářet prostor pro otevřený dialog, naslouchat zpětné vazbě

a na konkrétní připomínky pružně reagovat. Jen tak bude možné vytvořit prostředí, ve kterém se zaměstnanci budou cítit respektováni a budou ochotni nové přístupy skutečně přijmout.

S tím úzce souvisí i riziko pasivního postoje zaměstnanců. Ne vždy se totiž musí jednat o otevřené odmítání změn. Častěji dochází k tichému nezájmu, apatii nebo vnitřní rezignaci. Zaměstnanci mohou vnímat nový systém jako další administrativní zátěž a nevidět v něm přínos pro svou práci. Pokud se nepodaří tyto postoje včas identifikovat a podchytit, může dojít k oslabení celého komunikačního systému ještě dříve, než se plně rozvine.

Za klíčové opatření lze v tomto směru považovat zajištění motivace zaměstnanců, a to nejen finanční ale především formou uznání, ocenění úsilí a vytvářením pocitu smysluplnosti. Zaměstnanci by měli jasně vnímat, jaký konkrétní přínos budou mít nové komunikační prvky pro jejich každodenní fungování. Důležité je zároveň aktivně je zapojovat do jednotlivých kroků implementace, například formou konzultací nebo rozhovorů zpětné vazby. Pokud budou zaměstnanci vnímat, že mají vliv na podobu změn, je vyšší pravděpodobnost, že se k nim postaví aktivně a s větší ochotou spolupracovat.

Další významné riziko představuje nízká míra zapojení ze strany vedoucích pracovníků. Vedení týmů je klíčové pro úspěch projektu, jelikož právě oni zajišťují jeho realizaci v praxi. Pokud vedoucí nebudou motivováni, nebudou se účastnit školení nebo nebudou ochotni zavést změny do své každodenní agendy, může to mít negativní dopad na celý tým. Jejich přístup má totiž silný vliv na zaměstnance, protože jestli zaměstnanci neuvidí příklad u svých vedoucích, sami mohou ztratit zájem.

Aby se předešlo tomuto riziku, je nutné věnovat vedoucím pracovníkům cílenou pozornost. Základem bude školení zaměřené na rozvoj komunikačních a manažerských dovedností. Současně bude důležité jasně definovat odpovědnosti v rámci jednotlivých aktivit. Vedení společnosti by také mělo pravidelně vyhodnocovat aktivitu a zapojení vedoucích pracovníků, a to nejen z hlediska docházky na školení, ale i podle toho, jak aktivně implementují změny ve svých týmech. Jen tak bude možné včas identifikovat případné výpadky v podpoře projektu a předejít jeho neúspěchu.

Rizikem je rovněž nedostatek finančních prostředků na realizaci navržených opatření. I přes to, že byl projekt koncipován s ohledem na finanční nenáročnost, některé aktivity vyžadují určité výdaje. Pokud by v rozpočtu firmy nebyly vyčleněny potřebné prostředky, může dojít k omezení nebo odložení některých klíčových činností.

Aby se tomuto riziku předešlo, měla by být sestavena detailní nákladová analýza, která by poskytla jasný přehled o očekávaných výdajích a umožňuje včasnou identifikaci potenciálně nákladných oblastí. Zároveň je doporučeno počítat s rezervním rozpočtem, který by mohl pokrýt neplánované výdaje nebo případné navýšení nákladů během realizace projektu. Pokud by i přesto nastala potřeba šetřit, lze v krajním případě přistoupit k úpravě harmonogramu nebo omezení rozsahu méně klíčových aktivit tak, aby nedošlo k ohrožení hlavních výstupů projektu.

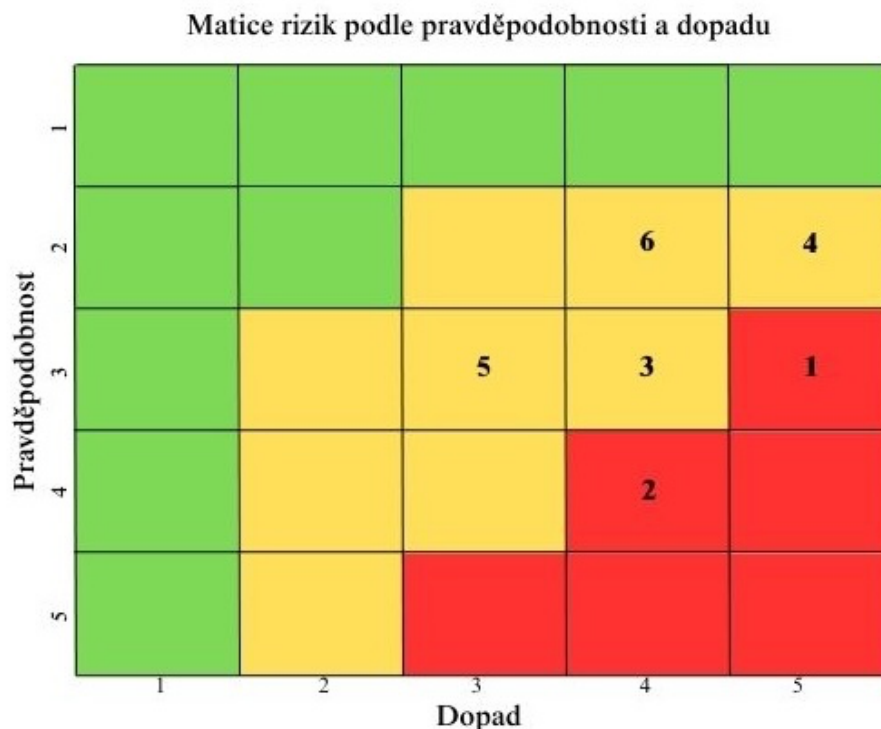
Neméně důležitým rizikem je možné časové zpoždění plánovaného harmonogramu. Vzhledem k sezónnímu charakteru činnosti firmy a vyšší vytíženosti pracovníků v průběhu stavební sezóny, může být obtížné dodržet naplánované termíny. K prodlevám může dojít například v případě nemožnosti organizovat porady, školení nebo individuální rozhovory, což může narušit plynulý průběh projektu.

Z tohoto důvodu by měl být harmonogram sestaven realisticky s ohledem na provozní možnosti firmy, přičemž jednotlivé aktivity byly časově rozloženy tak, aby co nejméně kolidovaly s hlavní stavební sezónou. Pro snížení rizika zpoždění je navrženo pracovat s kontrolními milníky, tedy termíny, které umožní včas identifikovat případné odchylky od plánu a přijmout odpovídající opatření. Pravidelné průběžné vyhodnocování stavu projektu pomůže zachovat kontrolu nad časovým rámcem. V případě nutnosti je možné využít také pružného řízení projektu, které umožní mírně upravit postupy nebo načasování aktivit bez narušení dosažení stanovených cílů.

Posledním rizikem, které bylo identifikováno, je nízká efektivita implementace navržených opatření. Ta může nastat i v případě, že budou všechny aktivity formálně realizovány. Pokud však nebude zajištěna jejich systematická kontrola, motivace zaměstnanců ani dlouhodobá podpora změn ze strany vedení, hrozí, že se nově zavedené prvky postupně vytráčí z praxe a nedojde k očekávanému zlepšení komunikační kultury v organizaci.

Pro snížení tohoto rizika je vhodné zavádět některé aktivity nejprve v menším rozsahu a na základě jejich vyhodnocení postupně rozšiřovat do celé organizace. Klíčovým nástrojem bude sběr zpětné vazby od zaměstnanců, která umožní včas odhalit případné slabiny implementace a upravit nastavení jednotlivých opatření podle reálných potřeb praxe. Díky této adaptibilitě lze zvýšit šanci, že změny budou nejen přijaté, ale i dlouhodobě udržitelné.

Na základě výše uvedeného vyhodnocení byla rizika následně promítnuta do matice, která zohledňuje nejen pravděpodobnost vyhodnocených rizik podle jejich závažnosti na následujícím Obrázku 2.



Obrázek 2 Matice rizik podle pravděpodobnosti a dopadu (vlastní zpracování)

Z výše uvedené matice je patrné, že mezi nezávažnější rizika patří zejména nízká důvěra zaměstnanců k navrženým změnám a pasivní postoj zaměstnanců. Tato rizika se nachází v červené zóně matice a vyžadují proto nejvyšší míru pozornosti a důkladné preventivní plánování. Konkrétní návrhy opatření ke zmírnění všech rizik jsou uvedeny v předchozí Tabulce 6.

8.6 Shrnutí projektové části

Projektová část práce přináší komplexní a systematický plán na zlepšení interní komunikace ve vybrané společnosti. Vychází z analytických zjištění a reálných potřeb organizace, které byly identifikovány prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Celý návrh je postaven na třech hlavních pilířích. Těmi jsou zavedení pravidelné komunikační struktury, rozvoj komunikačních dovedností vedoucích pracovníků a vytvoření funkčního systému zpětné vazby. Tyto oblasti byly dále rozpracovány do konkrétních aktivit, které jsou logicky provázané a společně směřují k naplnění hlavního cíle, který je zvýšení efektivity komunikace a spokojenosti zaměstnanců.

Každá aktivita byla detailně popsána a doplněna o určení odpovědností pomocí RACI matice, přičemž byl zohledněn reálný chod firmy a její provozní možnosti. Zpracována byla také nákladová analýza projektu, která obsahuje jak přímé finanční výdaje, tak i náklady obětované příležitosti. Časový harmonogram včetně Ganttova diagramu a kritické cesty napomáhá efektivnímu řízení projektu a umožňuje sledovat plnění jednotlivých kroků v čase. V rizikové analýze byla využita metoda RIPRAN, která byla zpracována pomocí matice pravděpodobnosti a dopadu. Díky tomu bylo možné rizika nejen identifikovat, ale i vyhodnotit jejich závažnost a navrhnout konkrétní opatření pro jejich eliminaci.

Navržený projekt je tedy prakticky uchopitelný, ekonomicky přiměřený a svým charakterem přizpůsobený podmínkám konkrétní firmy. Pokud bude systematicky realizován, může přinést nejen zlepšení komunikačních toků a větší otevřenost napříč organizační strukturou, ale také zvýšení důvěry, motivace a celkové stability zaměstnaneckého kolektivu.

ZÁVĚR

Interní komunikace je základním stavebním kamenem organizace. Její kvalita se odráží nejen v pracovních výsledcích, ale i v celkové spokojenosti zaměstnanců, firemní kultuře a atmosféře na pracovišti. Tato diplomová práce byla zaměřena na analýzu současného stavu interní komunikace ve vybrané společnosti a navrhla konkrétní opatření, která mohou přispět ke zlepšení informačního toku, otevřenosti a celkové efektivity spolupráce.

Z výzkumné části práce vyplynulo, že ačkoli interní komunikace v některých oblastech funguje uspokojivě, existují i výrazná slabá místa, která ovlivňují každodenní fungování firmy. Respondenti v dotazníkovém šetření i během rozhovorů poukazovali často na podobné problémy. Analýza výsledků ukázala, že zaměstnanci mají zájem o lepší komunikaci a větší zapojení, což potvrzuje, že zavedení systémovějších a otevřenějších forem komunikace může mít pro firmu i její pracovníky reálný přínos.

Projektová část práce na tyto zjištění reaguje návrhem konkrétních opatření, která reflektují nejen slabá místa v komunikaci, ale i reálné provozní a personální možnosti organizace. Návrh projektu zahrnuje soubor aktivit, jejichž cílem je zlepšit tok informací, nastavit jasnější pravidla komunikace mezi vedením a zaměstnanci, podpořit pravidelnou zpětnou vazbu a nabídnout zaměstnancům větší prostor k vyjádření názorů. Projekt klade důraz na jednoduchost a postupnou realizovatelnost navržených kroků. Součástí projektu je i orientační časové a finanční plánování a zohlednění možných rizik, která by mohla realizaci komplikovat. Celkové náklady na realizaci projektu byly stanoveny na 271 680 Kč a celková doba trvání projektu byla stanovena na 9 měsíců. Návrh projektu poskytuje komplexní a zároveň praktický rámec pro budoucí změny, které mohou ve firmě zlepšit nejen komunikaci samotnou, ale i celkové pracovní klima.

Z výsledků práce vyplývá, že zlepšení interní komunikace nemusí být složitý ani nákladný proces, pokud je mu věnována dostatečná pozornost. Z dlouhodobého hlediska může mít i drobná změna v přístupu ke komunikaci výrazný vliv na pracovní spokojenost, vztahy mezi kolegy i efektivitu fungování celého týmu. Práce tak může sloužit nejen jako návrh konkrétního řešení pro vybranou společnost, ale i jako inspirace pro další firmy, které chtějí budovat komunikaci jako jeden z pilířů zdravého pracovního prostředí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALGOTECH. Budoucnost firemní komunikace - na co se připravit v roce 2025? Online. 2025. Dostupné z: <https://www.algotech.cz/novinky/budoucnost-firemni-komunikace-2025>. [cit. 2025-02-18].

ARMSTRONG Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7

ALVES, Josivan Leite; NADAE, Jeniffer de a CARVALHO, Marly Monteiro de. Knowledge management enablers and barriers: exploring the moderating effect of communication barriers. Online. International Journal of Managing Projects in Business. 2022, roč. 15, č. 7, s. 1091-1122. ISSN 1753-8378. Dostupné z: <https://www-emerald-com.proxy.k.utb.cz/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-02-2022-0047/full/html>. [cit. 2024-08-31].

BEARDWELL, Julie and THOMPSON Amanda (2017). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. 8th ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-292-11959-5.

BEDNÁŘ, Vojtěch. Nepodceňujte interní komunikace: Praktické rady nejen pro malé a střední podniky. Online. 2020. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/nepodcenujte-interni-komunikaci-prakticke-rady-nejen-pro-male-a-stredni-podniky/>. [cit. 2024-08-31].

BOUCNÍK, Pavel. *Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partnery : interní komunikace na pracovišti*. Praha: Forum, 2011. ISBN 978-80-904803-1-5.

COREY, Debra. *Effective HR communication: a framework for communicating HR programmes with IMPACT*. London: Kogan Page, 2016. ISBN 978-0-7494-7616-8.

DIGITAL HR MARKETING. Trendy v HR marketingu a Employer brandingu v roce 2025. Online. 2024. Dostupné z: [HTTPS://WWW.DIGITALHRMARKETING.COM/HR-MARKETING-EMPLOYER-BRANDING-2025/](https://www.digitalhrmarketing.com/hr-marketing-employer-branding-2025/). [cit. 2025-02-19].

GALLI, Brian. HRM's importance throughout the organization: analyzed through the concepts and views portrayed in eli goldratt's the goal. Online. *IEEE Engineering Management Review*. 2017, roč. 45, č. 3, s. 54-63. ISSN 0360-8581. Dostupné

- z: <https://ieeexplore-ieee-org.proxy.k.utb.cz/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8048446&tag=1>. [cit. 2024-10-25].
- HALADA, Jan (2023). *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Druhé vydání. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-5578-9.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.
- HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
- HOLÁ, Jana a PIKHART, Marcel. *Internal Communication Management: Methods and Processes*. Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-430-6.
- HEJLOVÁ, Denisa (2015). *Public relations*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5022-4.
- KOMORA PLUS. Klíčové trendy v interní komunikaci pro rok 2025. Online. 2025. Dostupné z: <HTTPS://WWW.KOMORAPLUS.CZ/2025/01/03/KLICOVE-TRENDY-V-INTERNI-KOMUNIKACI-PRO-ROK-2025/>. [cit. 2025-02-05].
- KOUBEK, Josef (2015). *Řízení lidských zdrojů*. 5. rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jaroslava. Kvalita interní komunikace ve firmě závisí na manažerech. Online. 2016. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/kvalita-interni-komunikace-ve-firme-zavisi-na-manazerech-id-2726854>. [cit. 2024-08-31].
- KOVAŘÍKOVÁ, Jaroslava (2016). *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5
- KWON, Kibum; JEONG, Shinhee; PARK, Jiwon a YOON, Seung Won. Employee development and employee engagement: a review and integrated model. Online. *Career Development International*. 2024, roč. 29, č. 2, s. 169-184. ISSN 1362-0436. Dostupné z: <https://www-emerald-com.proxy.k.utb.cz/insight/content/doi/10.1108/CDI-04-2023-0117/full/html>. [cit. 2024-08-26].
- PROFI HR (2023). Penězi si loajalitu zaměstnanců nekoupíte. Základem je zdravá firemní kultura i naslouchání [online]. Dostupné z: [https://www.profihr.cz/2023/10/18/penezi-si-](https://www.profihr.cz/2023/10/18/penezi-si-loajalitu-zamestnancu-nekoupite)

loajalitu-zamestnancu-nekoupite-zakladem-je-zdrava-firemni-kultura-i-naslouchani/. [cit. 2024-08-21].

PRUKNER, Vítězslav (2014). *Manažerské dovednosti* [online]. In: ePubli webová knihovna [online]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>. [cit. 2024-08-21].

MEDIAGURU. Trendy v komunikaci: AI, udržitelnost a uvěřitelnost. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2024/02/trendy-v-komunikaci-ai-udrizitelnost-a-uveritelnost/>. [cit. 2025-02-09].

MIKOVÁ, Markéta. Úspěšná interní komunikace: 5 osvědčených tipů. Online. 2017. Dostupné z: <https://marketamikova.cz/uspesna-interni-komunikace-5-osvedcenych-tipu/>. [cit. 2024-08-31].

SPIELMANN, Karolina. Vše začíná uvnitř aneb interní komunikace. Online. 2019. [cit. 2024-09-01]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/vse-zacina-uvnitr-aneb-interni-komunikace/>.

SYPNIEWSKA, Barbara, Małgorzata BARAN a Monika KŁOS (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal* [online]. 2023(19), 1069-1100 Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-023-00834-9>. [cit. 2024-08-21].

ŠIKÝŘ, Martin (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

TKALAC VERČIČ, Ana; SINČIĆ ĆORIĆ, Dubravka a POLOŠKI VOKIĆ, Nina. Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire. Online. *Corporate Communications: An International Journal*. 2021, roč. 26, č. 3, s. 589-604. ISSN 1356-3289. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ccij-01-2021-0006/full/pdf>. [cit. 2024-10-02].

Trendy interní komunikace (nejen) v době pandemie. Online. 2021. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/trendy-interni-komunikace-nejen-v-dobe-pandemie/>. [cit. 2024-09-01].

URBAN, Jan (2018). *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0571-7.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

PETRA VRBOVÁ. Trendy v interní komunikaci v 2024. Online. 2024. Dostupné z: <https://petravrbova.cz/hrmarketing/trendy-v-interni-komunikaci-v-2024/>. [cit. 2025-03-04].

ZAUMANE, Ieva a Maira LEŠČEVICA (2023). Functional responsibility for internal communication management and its integration in contemporary businesses. *International Journal of Organizational Analysis* [online]. Emerald Publishing Limited, 2021-11-25, 31(5), 1492-1512. Dostupné z: <https://www-emerald-com.proxy.k.utb.cz/insight/content/doi/10.1108/IJOA-06-2021-2822/full/html>. [cit. 2024-08-21].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti	41
Obrázek 2 Matice rizik podle pravděpodobnosti a dopadu	78

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Ukázka kódování rozhovoru	58
Tabulka 2 Shrnutí současného stavu interní komunikace a prostor pro zlepšení	61
Tabulka 3 RACI matice odpovědnosti.....	67
Tabulka 4 Nákladová analýza	71
Tabulka 5 Harmonogram aktivit.....	73
Tabulka 6 Riziková analýza.....	75

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AI	Artificial Intelligence
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ESG	Environmental, Social and Governance
HR	Human Resources
PO	Požární ochrana
POVEZ	Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed
RIPRAN	Risk Project Analysis
ŘSD	Ředitelství silnic a dálnic

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Logický rámec projektu

Příloha P III: Ganttův diagram

Příloha P IV: Síťový graf

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Analýza interní komunikace ve vybrané společnosti

Vážení respondenti,

jmenuji se **Nikola Kyllarová** a v rámci své diplomové práce se věnuji tématu "**Analýza interní komunikace mezi zaměstnanci ve vybrané společnosti**".

Tento dotazník slouží k získání zpětné vazby o tom, jak komunikace ve firmě funguje a kde by případně mohla být vylepšena. Výsledky z dotazníkového šetření budou podkladem pro analýzu současného stavu interní komunikace společnosti ve které pracujete.

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění vám zabere přibližně 5 minut. Výsledky budou použity výhradně pro účely mé diplomové práce. Pokud byste měli zájem, mohu se s vámi o závěry výzkumu podělit.

Předem vám děkuji za váš čas a upřímné odpovědi. Vaše zpětná vazba je pro tuto práci velmi důležitá!

*** Označuje povinnou otázku**

1) Myslíte si, že vedení organizace komunikuje jednotně a poskytuje zaměstnancům jednotné informace?*

- Ano, informace jsou vždy jednotné
- Spíše ano, ale občas dochází k rozdílům
- Spíše ne, informace se někdy liší
- Ne, informace jsou často nejednotné a matoucí

2) Jste spokojeni s množstvím a kvalitou informací, které dostáváte pro efektivní vykonávání své práce?*

- Ano, zcela spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Neutrální postoj
- Spíše nespokojen/a
- Zcela nespokojen/a

3) Jste spokojeni s přístupností vedení v komunikaci se zaměstnanci?*

- Ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Ne

4) Jste spokojeni s tím, jak vaše organizace informuje o změnách, které se vás týkají?*

- Ano, zcela spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Neutrální postoj
- Spíše nespokojen/a
- Zcela nespokojen/a

5) Oznámujte komunikaci vašeho vedoucího směrem k vám.

Známkuje jako ve škole, 1 = nejlepší, 5 = nejhorší.

*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6) Do jaké míry můžete vyjádřit svůj názor na rozhodnutí, která ovlivňují vaši práci?*

- 100%
- 75%
- 50%
- 25%
- 0%

7) Jak jste spokojeni s tím, jak jsou mezi pracovními skupinami sdíleny důležité informace?*

- Ano, zcela spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Neutrální postoj
- Spíše nespokojen/a
- Zcela nespokojen/a

8) Jaké překážky nejčastěji vnímáte v komunikaci mezi pracovníky? *Možné zaškrtnout více odpovědí.**

- Nedostatek času na komunikaci
- Neochota spolupracovat
- Špatně nastavené procesy
- Nedostatečné komunikační dovednosti zaměstnanců
- Žádné překážky nepozoruji
- Jiné:

9) Jak byste ohodnotili úroveň komunikace mezi kolegy?*

- Výborná - komunikace je otevřená, efektivní a podporuje spolupráci
- Velmi dobrá - většinou si vše vyjasníme, i když ne vždy je komunikace dokonalá
- Dobrá - občas dochází k nedorozuměním, ale většinou se vše vyřeší
- Uspokojivá - komunikace je omezená, občas chybí sdílení informací nebo ochota spolupracovat
- Neuspokojivá - často dochází k nejasnostem, nedorozuměním nebo konfliktům

10) Jak jste spokojeni se zpětnou vazbou, kterou dostáváte na svou práci?*

- Zcela spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Neutrální postoj
- Spíše nespokojen/a
- Zcela nespokojen/a

11) Uvítali byste možnost anonymního vyjádření se prostřednictvím schránky na návrhy a stížnosti?*

- Ano
- Ne

12) Jak často čtete informace vyvěšené na informační nástěnce?*

- Denně
- 3-4 x týdně
- 1-2x týdně

- Méně často

13) Jak hodnotíte celkovou efektivitu interní komunikace ve vaší organizaci?*

- Velmi dobrá
- Spíše dobrá
- Neutrální
- Spíše špatná
- Velmi špatná

14) Které z následujících komunikačních prostředků byste ocenili ve vaší organizaci? *Možné zaškrtnout víc odpovědí.**

- Pravidelné e-maily
- Sdílené interní dokumenty
- Sociální sítě (Facebook, Instagram, LinkedIn)
- Vnitropodnikové směrnice
- Osobní komunikace tváří v tvář
- Porady
- Manuály, návody nebo pracovní postupy
- Podnikové akce
- Interní školící programy
- Teambuildingové akce
- Jiné:

15) Co by podle vás mohlo být v komunikaci ve firmě zlepšeno?*

16) Kdybyste dostali za úkol zlepšit komunikaci ve firmě, čím byste začali?*

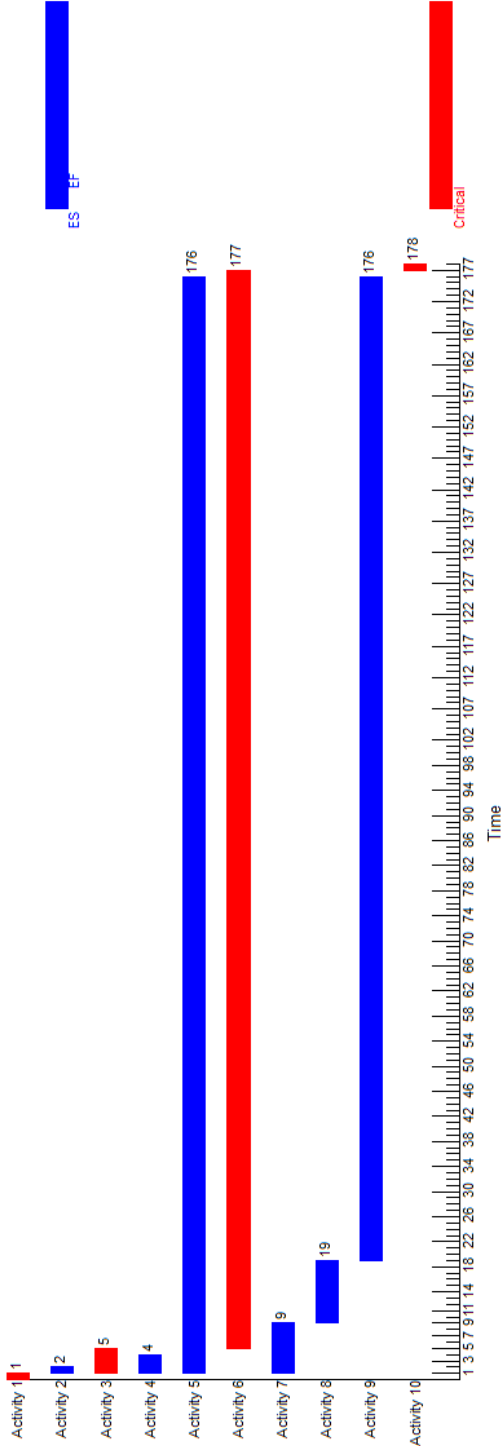
17) Chcete-li cokoli dalšího ke komunikaci ve firmě dodat, zde máte prostor:

PŘÍLOHA P II: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

	Strom/hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření/způsob ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)	Zlepšení interní komunikace a spokojenosti zaměstnanců	Zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců o min. 25 % dle opakovaného dotazníkového šetření	- výsledky opakovaného dotazníkového šetření	NEVYPLŇUJE SE
Projektové cíle / (účel, specifický cíl)	1. Zvýšení efektivity interní komunikace ve společnosti	Zvýšení vnímání efektivity komunikace alespoň o 30 % dle opakovaného dotazníkového šetření	- výsledky opakovaného dotazníkového šetření	- nízká důvěra zaměstnanců k navrženým změnám - pasivní postoj zaměstnanců -
Výstupy (výsledky)	1.1 Zavedena pravidelná komunikační struktura	Počet uskutečněných týmových porad (min. 4 měsíčně) a míra spokojenosti s informováním min. 70 % dle opakovaného dotazníkového šetření	- kalendář porad, zápisy z jednání - výsledky opakovaného dotazníkového šetření	- nízká míra zapojení ze strany vedoucích pracovníků - nedostatek finančních prostředků -
	1.2 Zlepšení manažerských komunikačních dovedností	Účast všech vedoucích pracovníků na školení a	- prezenční listiny, potvrzení o účasti	- časové zpoždění plánovaného harmonogramu - nízká efektivita implementace
	1.3 Zavedený systém komunikace pro zpětnou vazbu	Počet rozhovorů se zaměstnanci (min. 1 za kvartál)	- plán hodnotících rozhovorů, zápisy rozhovorů	
Aktivity	1.1.1 Zavedení týmových porad 1.1.2 Aktualizace a pravidelná správa informační nástěnky 1.2.1 Školení pro vedoucí pracovníky 1.2.2 Praktické workshopy a modelové situace 1.2.3 Zajištění odborné podpory externí agenturou 1.3.1 Zavedení pravidelných individuálních rozhovorů mezi vedoucími a podřízenými 1.3.2 Vytvoření anonymní schránky pro návrhy a připomínky 1.3.3 Vypracování jednoduché metodiky vedení rozhovorů pro vedoucí pracovníky	Prostředky - lidské zdroje, čas - tiskové materiály, šablony na nástěnku - externí školitel - školící místnost - interní pracovní čas - fyzická schránka - odborník na HR nebo komunikaci - konzultace s vedoucími při přípravě metodiky	Časový rámec aktivit - Začátek projektu: 5.1.2026 - Vyhodnocení projektu: 30.9.2026	
				Předběžné podmínky - souhlas vedení - vyčlenění prostředky

PŘÍLOHA P III: GANTTŮV DIAGRAM

Návrh projektu
Gantt chart (Early times)



PŘÍLOHA P IV: SÍŤOVÝ GRAF

