

Projekt zlepšení interní komunikace vybrané společnosti

Bc. Soňa Pope

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Soňa Pope
Osobní číslo: L21283
Studijní program: N1032A020002 Bezpečnost společnosti
Specializace: Rizikové inženýrství
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt zlepšení interní komunikace vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

1. Na základě dostupné literatury zpracujte poznatky vztahující se k interní komunikaci.
2. Proveďte analýzu současného stavu interní komunikace ve vybrané organizaci.
3. Na základě zjištěných skutečností vytvořte projekt vedoucí k zefektivnění interní komunikace v analyzované společnosti.
4. Zhodnoťte předpokládanou efektivitu, finanční náročnost a personální zajištění Vašeho projektu komunikace.

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

Seznam doporučené literatury:

1. DAHLMAN, Susanne and HEIDE Mats. *Strategic Internal Communication: A Practitioner's Guide to Implementing Cutting-Edge Methods for Improved Workplace Culture*. 1st Edition. Taylor & Francis Ltd., 2020. ISBN 9780367435387.
2. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.
3. KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* První vydání. Praha: Siria, 2016. 125 stran. ISBN 978-80-906367-0-5.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **28. dubna 2023**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jirí Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- 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 autorského zákona 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. Neodevzdám této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 28.6.2023

Jméno a příjmení studenta: Bc. Soňa Pope

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na interní komunikaci ve vybrané společnosti. Teoretická část charakterizuje komunikaci v obecné rovině, jakými způsoby probíhá, co ji může ovlivňovat a jaké by špatná komunikace mohla mít následky. Zdůrazňuje její význam jak v běžném životě, tak také v každé organizaci. Popisuje kvalitativní i kvantitativní metody hodnocení úrovně interní komunikace a také SWOT analýzu. Tyto metody byly následně využity i v praktické části, která je zaměřena na společnost podnikající v potravinářském průmyslu a v závěrečné části je vypracován projekt pro zlepšení interní komunikace v této společnosti.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, marketingový průzkum, SWOT analýza

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on internal communication in the selected company. The theoretical part characterizes communication on a general level, in which ways it takes place, what can influence it and what consequences bad communication could have. It emphasizes its importance both in everyday life and in every organization. It describes qualitative and quantitative methods of evaluating the level of internal communication as well as SWOT analysis. These methods were subsequently used in the practical part, which is focused on a company doing business in the food industry, and in the final part, a project is developed to improve internal communication in this company.

Keywords: communication, internal communication, marketing research, SWOT analysis

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce Mgr. Markovi Tomašíkovi, Ph.D. za poskytnutí přínosných rad při zpracovávání mé diplomové práce a zároveň také mé rodině, která mě během mého studia maximálně podporovala.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 KOMUNIKACE	14
1.1 DRUHY A FUNKCE KOMUNIKACE.....	15
1.2 KOMUNIKAČNÍ STRUKTURA A KOMUNIKAČNÍ PROCES.....	16
1.3 TOK INFORMACÍ	17
1.4 KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....	19
2 INTERNÍ KOMUNIKACE	20
2.1 FIREMNÍ A KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	21
2.1.1 Firemní strategie.....	21
2.1.2 Komunikační strategie	22
2.2 KOMUNIKAČNÍ STANDARDY	23
2.3 FIREMNÍ KULTURA	23
2.4 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	26
2.5 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	28
2.5.1 Komunikace podle organizačních pravidel	29
2.5.2 Komunikace podle druhu využívaného média	29
2.5.3 Komunikace podle směru přenosu informace.....	29
2.6 ZÁKLADNÍ PRVKY EFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE A JEJÍ PRAVIDLA	30
2.7 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	31
2.8 MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE.....	32
2.9 KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....	34
3 VÝZNAM PUBLIC RELATIONS	37
3.1 HLAVNÍ OBLASTI A NÁSTROJE PUBLIC RELATIONS.....	38
3.2 PUBLIC RELATIONS A INTERNÍ KOMUNIKACE.....	39
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	41
4.1 SWOT ANALÝZA	41
4.1.1 Výběr strategie	43
4.1.2 Metodika hodnocení.....	43
4.2 KVALITATIVNÍ METODY VÝZKUMU	45
4.3 KVANTITATIVNÍ METODY VÝZKUMU	45
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	47
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	48
5.1 DLOUHODOBÉ INVESTICE	49

5.2	CERTIFIKACE HACCP.....	49
5.2.1	Certifikát IFS.....	50
5.2.2	Certifikace BRC	50
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	50
6	ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE	51
6.1	POPIS SOUČASNÉHO STAVU KOMUNIKACE	52
6.2	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	52
6.2.1	Jednotnost vedení	53
6.2.2	Vzájemná spolupráce	53
6.2.3	Vnímání současné interní komunikace	54
6.2.4	Hodnocení společnosti jako zaměstnavatele.....	55
6.2.5	Závěr kvalitativního šetření a doporučení.....	55
6.3	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	56
6.3.1	Distribuce dotazníků a návratnost	56
6.3.2	Demografická data	58
6.3.3	Výsledky dotazníkového šetření	59
6.3.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	71
6.4	SWOT ANALÝZA	72
6.4.2	Silné stránky (S).....	73
6.4.3	Slabé stránky (W).....	74
6.4.4	Příležitosti (O).....	75
6.4.5	Hrozby (T).....	76
6.4.6	Hodnocení	78
7	PROJEKT ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	80
7.1	ODŮVODNĚNÍ A CÍL PROJEKTU	80
7.1.2	Filozofie návrhu nové interní komunikace	81
7.1.3	Návrh řešení	82
7.3	LOGICKÝ RÁMCE PROJEKTU	85
7.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	86
7.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	87
7.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA	88
7.8	PŘÍNOSY PROJEKTU	90
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM GRAFŮ	100
	SEZNAM TABULEK.....	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Komunikace je z jakéhokoliv pohledu jednou z nejzákladnějších a nejčastějších aktivit uskutečňovaných při veškeré interakci jednotlivců s okolím. Její úroveň i kvalita je v životě člověka důležitá už jen z toho důvodu, že slouží k předávání informací, které jsou pro všechny nezbytností, a se kterými pak musí každý dále pracovat. Protože se stává součástí různých situací a je ovlivňována řadou faktorů, musí být vždy brán ohled, v jakém kontextu se daná informace k jednotlivci dostává, kdo ji distribuuje, jakým způsobem a s jakým záměrem.

Stále důležitější je komunikace u organizací, neboť kvalitní komunikace mezi zaměstnanci a vedením organizace vytváří lepší firemní kulturu a také vyšší výkonnost celé organizace. V jejím zájmu je se svými zaměstnanci komunikovat efektivně, využívat vhodné kanály a distribuovat včas pouze pravdivé a nezkreslené informace a nic nezatajovat. V opačném případě je vysoká pravděpodobnost narušení celého chodu organizace, které by mohlo časem vyústit ve snížení její konkurenceschopnosti, příchodu krize, a dokonce také k jejímu zániku.

Cílem diplomové práce je analyzovat současnou úroveň interní komunikace ve vybrané společnosti a vypracovat projekt zlepšení interní komunikace ve vybrané organizaci, která se vlivem současné společenskoekonomické situace dostává do stále větší ekonomické krize.

Krize nejprve vznikla vstupem nového zahraničního investičního vlastníka, který spojil dvě odlišné součásti, které nejsou v současné době schopny fungovat společně jako jeden celek, což se také promítá do celkového přístupu jejich zaměstnanců, narušuje jejich jistoty a samozřejmě také loajalitu.

Organizační změny, vstup nového vlastníka, spojení dvou rozličných společností v ČR a následně provedený reinženýring způsobil velké množství problémů, které pramení v různorodých představách a přesvědčeních o jejich fungování a zapříčinil také rozpad fungujících komunikačních kanálů způsobený příchodem nových manažerů z různého nekompatibilního kulturního prostředí.

Tato diplomová práce má tedy za úkol nejen v její teoretické části poskytnout základní informace a poznatky o komunikaci mezi lidmi, ale hlavně poznatky o komunikaci uvnitř organizace a touto tematikou se zabývat trochu hlouběji. Přestavit možné metody měření úrovně interní komunikace v organizaci a v praktické části vypracovat projekt zlepšení interní komunikace. Tento projekt bude vypracován na základě zjištění současné situace ve vybrané společnosti prostřednictvím aplikace vybraných metod a jejich následného

vyhodnocení, určení strategie a vypracování návrhu, který jednoznačně v analyzované společnosti v kontextu komunikace povede ke zvýšení její úrovně a efektivity při předávání informací.

CÍLE A METODY PRÁCE

Cílem práce je vytvořit projekt nové komunikace v rámci nově vzniklého ekonomického subjektu v němž od roku 2018 postupně docházelo k rozsáhlým organizačním změnám, který je vypracován na základě vyhodnocení výsledků získaných analýzou interní komunikace. Na základě jejich výsledků je následně v tomto kontextu vypracovaná firemní strategie v podobě kartézského grafu.

Využitými metodami pro dosažení stanoveného cíle jsou tyto:

- strukturované rozhovory, které napomáhají detailnějšímu porozumění indikovaných problémů;
- dotazníkové šetření, které umožňuje měřit a vyhodnocovat velké množství méně podrobných dat, ale tato metoda předpokládá dostatečné množství použitelných vzorků;
- SWOT analýza zaměřená v kontextu komunikace na její slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby;
- matice rizik, která obsahuje výčet identifikovaných rizik v souvislosti s uskutečněným projektem;
- Ganttův diagram, jehož grafické zobrazení v rámci projektu mapuje jednotlivé činnosti a jejich posloupnosti v čase.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

I přesto, že se tato práce zabývá interní komunikací v organizaci, na začátku je krátce vymezen pojem komunikace.

Má latinský základ ve slově *communicare*, které je blízké významu *spojovat, společně něco sdílet* (Prukner, ©2014), proto by se mohlo také jednat např. o veřejnou či silniční dopravu, nebo přemísťování lidí, ale může jít také o vzájemnou interakci mezi lidmi, tedy sociální komunikaci, na kterou je tato kapitola zaměřena.

Při této interakci dochází k vzájemnému sdělování a výměně informací, které se mohou přenášet různými způsoby, ale zásadní je, aby byla prvotní myšlenka správně a srozumitelně interpretována a pochopena další, a tedy přijímající stranou. Proto je pro toto vyjádření vhodná definice podle Holé (2017), která ji charakterizuje jako *proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách*. (Keřkovský, 2003. In: Holá, 2017, str. 20; Kasalová, 2012).

Jedná se o nejdůležitější lidskou schopnost a je jednou z nejdůležitějších potřeb života. Má obsahový a vztahový aspekt, kde je na obsahové (věcné) úrovni vyjadřován obsah sdělení, nebo co má být sděleno verbálním způsobem prostřednictvím řeči a vztahová úroveň, nejčastěji vyjadřována neverbálně, nebo paraverbálně, mimikou, gesty, či tónem řeči apod., kdy je dáván najevo obdiv, nebo přátelství, ale také nenávisť, či odpor. Rozdíl v těchto odlišných rovinách pak ale může způsobovat nedorozumění, proto musí komunikace vždy obsahovat oba tyto aspekty, což umožňuje lepší porozumění komunikujících stran a přiměřenou reakci. V opačném případě může dojít k nedorozumění v podobě komunikačního šumu, který je výsledkem neshody mezi záměrem komunikátora (původce informace) a pochopením komunikanta (příjemce informace), což může vést k ovlivnění kvality interakce, ztrátě informace, nebo k jejímu zkreslení (Pruša, 2020).

Za komunikační šum je považováno vše, co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces (Pruša, 2020, str. 13).

Aby byl takovýto rozpor co nejvíce snížen a bylo zabráněno významným nedorozuměním, musí v komunikaci fungovat zpětná vazba, kterou je možné definovat jako *proces shromažďování a zpětné poskytování informací v reakci na určité sdělení* (Jílek, 2020). Vymětal (2008) upozorňuje na rozdílnou komunikaci žen a mužů a na toto téma provedené studie, které tento fakt potvrzují, že mají jak odlišnou mozkovou činnost, tělesnou konstrukci a metabolismus, tak také pro komunikaci zásadní a odlišnou citovou výbavu, a proto by měl

při ní být brán ohled, kvůli rozdílnostem v citění a uvažování. Zajímavá je skutečnost, že žena může za den při komunikaci vyslovit 6-8 tisíc slov, při tom až 10 tisíc gest v podobě mimických výrazů, pohybů hlavy apod., ale muži za den, i když mívají lepší slovní zásobu, jen 2-4 tisíce slov, až dva tisíc zvuků a 2-3 tisíce signálů. Mlčení muže tedy znamená, že je vše v pořádku, protože nemá potřebu o svých problémech diskutovat, kdežto u ženy, která mlčí více, než 10 minut je obvykle známka rozzlobenosti a že tedy pokud muži a ženy, řeší stejný problém, využívají rozdílné části mozku. Ženy mají mezi hemisférami větší počet spojů, proto mohou řešit zároveň více problémů a posuzovat lidi i situace relativně přesně a rychle. Muži jsou naopak více specializovanější a naprogramováni k řešení jednoho problému.

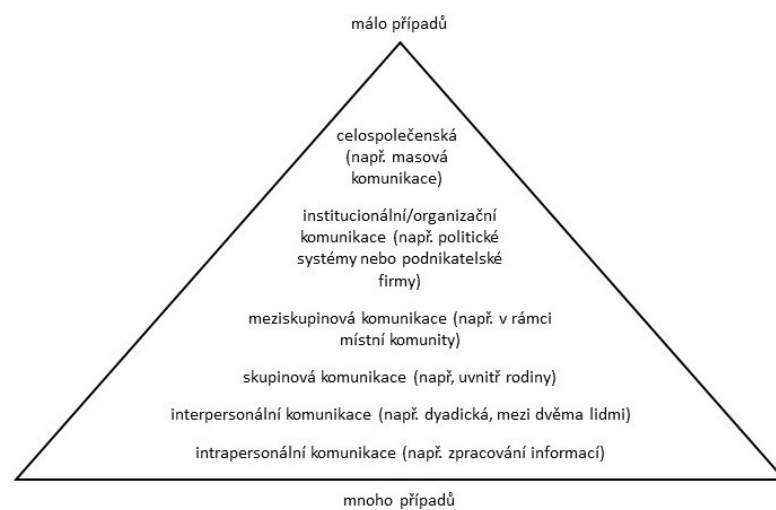
1.1 Druhy a funkce komunikace

Ke komunikaci mezi jednotlivci dochází z mnoha příčin a v životě člověka je zcela nezbytná. Jedná se o dorozumívání potřebné k navazování mezilidských vztahů, jejich udržování a rozvoji, nebo také sdělení pocitů, myšlenek, představ, požadavků a názorů a na druhou stranu také jejich správné vnímání a porozumění. Má svou vlastní strukturu a cíle. Její funkce a druhy jsou považovány za jednu ze základních charakteristik umožňujících pochopit její podstatu. Je třeba si uvědomit, že komunikace probíhá i bez mluveného nebo psaného jazyka, tzv. řečí těla, která hraje při komunikaci významnou roli, protože komunikant může poznat, v jaké náladě se zrovna komunikátor nachází, v jakém je psychickém rozpoložení a odhadnout jeho pocity, nebo dokonce úmysly. Vnímá řeč jeho očí, výrazu obličeje, pohyby těla nebo také fyzický postoj (Prukner, © 2014).

Na komunikaci lze nahlížet z mnoha pohledů, proto existuje také řada dělení. Všeobecně je však dělena na komunikaci verbální a neverbální, bylo zmíněno dříve, vizuální, např. prostřednictvím grafů, tabulek nebo videozáznamů, podle vztahu mezi účastníky na intrapersonální, kdy jedinec vyhodnocuje informace sám v sobě, aby si připravil její interpretaci a učinil rozhodnutí, interpersonální je vedena s dalším účastníkem (dyadická), nebo více účastníky a veřejná, kdy je informace prezentována široké veřejnosti. Z mnoha pohledů ji lze dělit na interní, která označuje komunikaci vnitropodnikovou a externí, která je chápána jako komunikace s jejím okolím, např. se zákazníky, dodavateli, nebo obchodními partnery a komunikaci neformální, formální, horizontální a vertikální. Tyto druhy komunikace budou zmíněny v další kapitole (Prukner, © 2014; Kasalová, 2012).

Její základní funkce jsou:

- informativní;
- instruktivní, tedy k vysvětlování, popisování, nebo také poskytování návodů,
- přesvědčovací;
- osobně identická;
- zábavná;
- úniková neboli odreagování se (Kasalová, 2012).



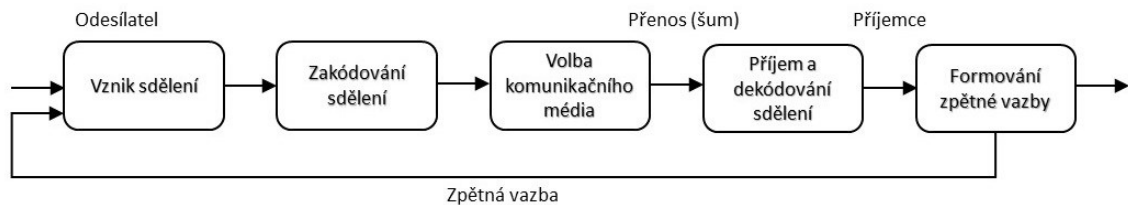
Obrázek 1 Roviny sociální komunikace (Zdroj: Pruša, 2020, str. 15)

1.2 Komunikační struktura a komunikační proces

Už jen z výše uvedeného lze usoudit, že se jedná o velmi složitý a komplikovaný proces, který je možno v jeho základní podobě zobrazit do schématu (obr. 2), ve kterém jsou obsaženy jeho základní prvky:

- *komunikátor*-původce informace (odesílatel);
- *kódování*-převod myšlenek do souboru symbolů;
- *komuniké*-obsah informace;
- *komunikační kanál*-způsob předávání informace;
- *komunikační šum*;
- *komunikant*-příjemce informace, který informaci dekóduje;

- účinek přijatého komuniké;
- zpětná vazba (Pruša, 2020).

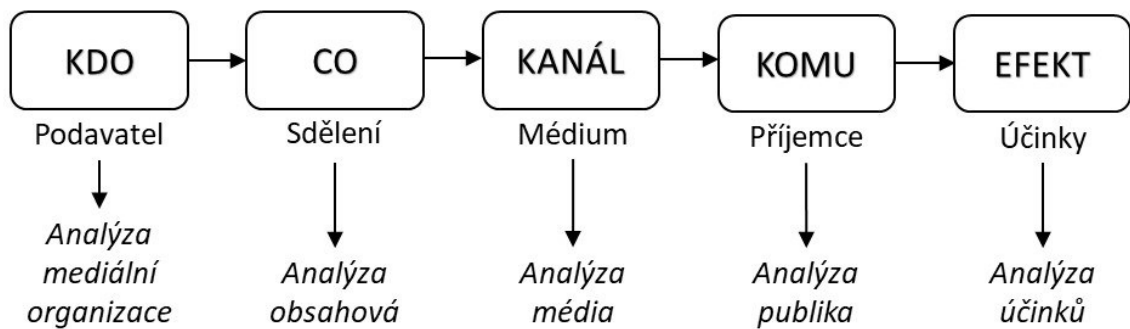


Obrázek 2 Proces komunikace (Zdroj: Vymětal, 2008)

Kvalita komunikačního procesu je závislá na mnoha faktorech a probíhá v různých interaktivních systémech. Je samozřejmě také důležité přihlídnout k situaci, ve které se komunikační proces odehrává, včetně jejího charakteru, který určují účastníci, jazyku, kanálu, v němž komunikace probíhá a také záměru či k počtu komunikujících, tedy zda se jedná o komunikaci mezi dvěma lidmi, menší, či větší skupinou, s vrstevníky a kamarády, nebo se spolupracovníky a vždy se snažit způsob komunikace této situaci přizpůsobit. Nicméně ne vždy, jak už bylo dříve zmíněno, se podaří přetransformovat myšlenku tak, aby bylo zcela zabráněno případným nedorozuměním. Nemělo by se ke komunikaci přistupovat pasivně, nebo třeba například agresivně a snažit se vyhnout konfliktům, které mohou pramenit z mnoha příčin (Pruša, 2020).

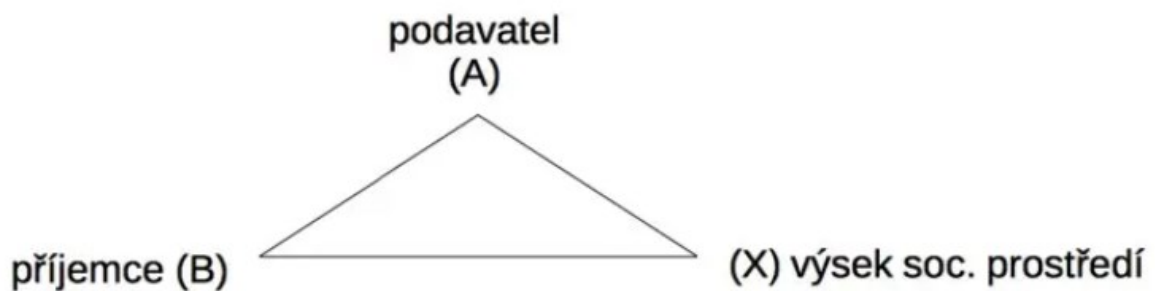
1.3 Tok informací

Podstatný je také tok informací, který má mnoho podob, ale vždy má stejný cíl, tj. doručit informaci příjemci tak, aby byl její výsledek co nejméně zkreslený a bylo jí co nejlépe porozuměno. Jednou z podob je Lasswellův model komunikace, který je založen na jednostranném (lineárním) a přímém toku informací, ale hodí se spíše pro masovou komunikaci, protože probíhá pouze jedním směrem bez zpětné vazby. Tento model definuje, kdo předává sdělení → co se předává → jak se uskutečňuje přenos → komu je orientováno sdělení → a s jakým efektem (Pruša, 2020).



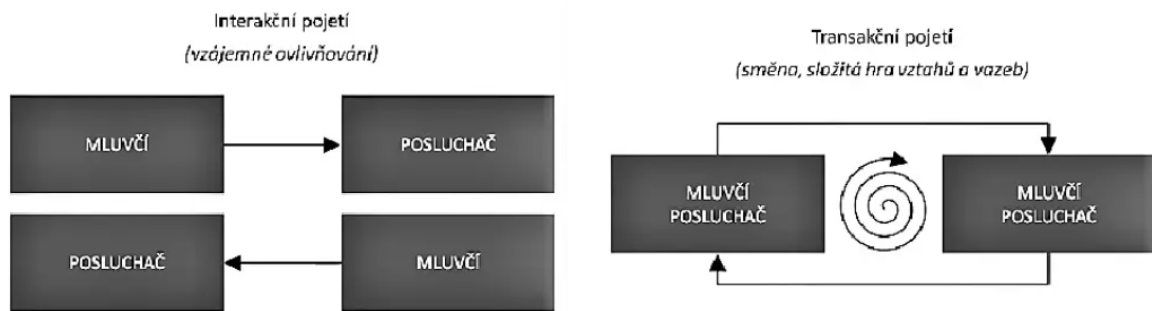
Obrázek 3 Lineární model komunikace (Zdroj: Pruša, 2020, str. 73)

Newcombova představa nelineárního modelu komunikace je zobrazena do trojúhelníku se třemi vrcholy, které se vzájemně ovlivňují a je jasně formulována jejich vzájemná provázanost jako jeho základní charakteristika a jejich vzájemné vztahy, kdy se při změně některého z nich, mění i ty ostatní (Pruša, 2020).



Obrázek 4 Nelineární model komunikace podle Newcomba (Zdroj: Pruša, 2020, str. 77)

Model v interakčním pojetí představuje tok informací, kdy se mluvčí a posluchač vzájemně ovlivňují a komunikace je relativně uspořádaná. Chvíli je mluvčím jeden a posluchačem druhý, pak se jejich role vzájemně přehodí. Transakční model je poměrně složitý. Mluvčí i posluchač mluví ve stejnou chvíli a sdělení jednoho vyvolá nové sdělení a reakci druhého (Pruša, 2020).



Obrázek 5 Interakční a transakční model (Zdroj: Pruša, 2020, str. 74)

1.4 Komunikace v organizaci

Proces komunikace probíhající v rámci organizace je tvořen komunikačními sítěmi jednotlivců, kteří ovlivňují její fungování svou vzájemnou interakcí (Armstrong, 2015). Na základě tohoto komunikačního procesu se zlepšují a posilují vztahy s externími sektory, které souvisejí s firmou (klienti, zákazníci) prostřednictvím externí komunikace a zároveň se prostřednictvím interní komunikace ovlivňuje angažovanost zaměstnanců v souvislosti s dosahováním jejich strategických cílů (Define business terms, © 2023; Holá, 2017).

Oba způsoby komunikace jsou pro organizaci stejně důležité, protože prostřednictvím komunikace s okolím získává organizace důležité a užitečné informace pro své fungování a na jejich základě formuje charakter svého podnikání a prostřednictvím interní komunikace se zaměstnanci (interními zákazníky) podporuje její stabilitu a úspěch (Holá, 2017).

Vstupuje tedy do interakcí s různými zájmovými skupinami, z nichž jsou některé v popředí zájmu, a to zejména externí a ty interní jsou často opomíjené (Holá, 2017).

Poslední dobou se ale interní komunikace stává samostatnou disciplínou a významnou funkcí managementu, která se rychle rozvíjí (Holá, 2017).

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Komunikace je důležitá nejen v běžném životě, ale je také základem každé organizace. Veškeré komunikační aktivity probíhající v rámci organizace, od PR (public relations), organizaci kultury, přes personální management, až po běžnou komunikaci, která se dnes označuje pojmem interní komunikace. Mnoho organizací si stále neuvědomuje, že její správné nastavení a řízení, které by mělo být součástí samotné strategie organizace, může mít velký potenciál nejen v souvislosti se zvýšením její konkurenceschopnosti, ale také např. i s naplňováním všech informačních potřeb zaměstnanců a tím by se pro ni mohla stát důležitým, dosud nevyužívaným kapitálem, tedy výhodou v dnes již tak náročném konkurenčním prostředí. Zajistila by, že pracovníci na všech úrovních, budou vždy vědět *co mají dělat, jak to mají dělat a proč to mají dělat* (Holá, 2017, str. 13), protože pokud zaměstnanci pochybují o smysluplnosti toho, co dělají, a navíc postrádají relevantní informace, může to pro ně být demotivující, a to má samozřejmě vliv na jejich angažovanost, produktivitu a také např. na firemní kulturu a jejich vzájemné vztahy (Holá, 2017; Dahlman, Heide, 2021).

Dahlman a Heide (2021) poukazují na skutečnost, že mnoho organizací pracuje stále s interní komunikací poměrně tradičním způsobem. Příliš se zaměřují na technická řešení a digitální komunikační kanály, což ponechává relativně malý prostor pro participaci a vytváření smyslu. Mnoho organizací má stále zájem o silné vedení a mnohé také investovaly do rozvoje komunikačních dovedností svých manažerů, aby svou interní komunikací vytvořili větší hodnotu. Mnoho organizací však stále čelí problémům s integrací relevantních aspektů komunikativního vedení do jiných organizačních procesů, jako je rozvoj vedení a řízení. Úsilí související s komunikačními povinnostmi manažerů je příliš často odděleno od jiných relevantních iniciativ, a proto nedostávají takový význam, jaký by jinak měly.

Ostatně i na základě provedených výzkumů, se potvrdilo, že je mezi interní komunikací a efektivitou organizace pozitivní vztah. Z toho je tedy zřejmé, že by interní komunikace měla být řešena v rámci svého vlastního oboru, protože vztahy mezi zaměstnanci v organizaci se podstatně liší od vztahů s ostatními skupinami partnerů. Dalším argumentem je, že úroveň komunikace mezi firmou, pracovníky, manažery a jimi navzájem, nastavuje úroveň jejich vzájemné spolupráce a její nefunkčnost, což je potvrzeno i mnohými průzkumy, vede k odchodu zaměstnanců z firmy. Podle posledního průzkumu Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, kdy byl sestaven žebříček nejčastějších

stresorů, byla *komunikace mezi vedením a zaměstnanci*, a i *zaměstnanci navzájem* na předních místech (LMC,2011. In: Holá, 2017).

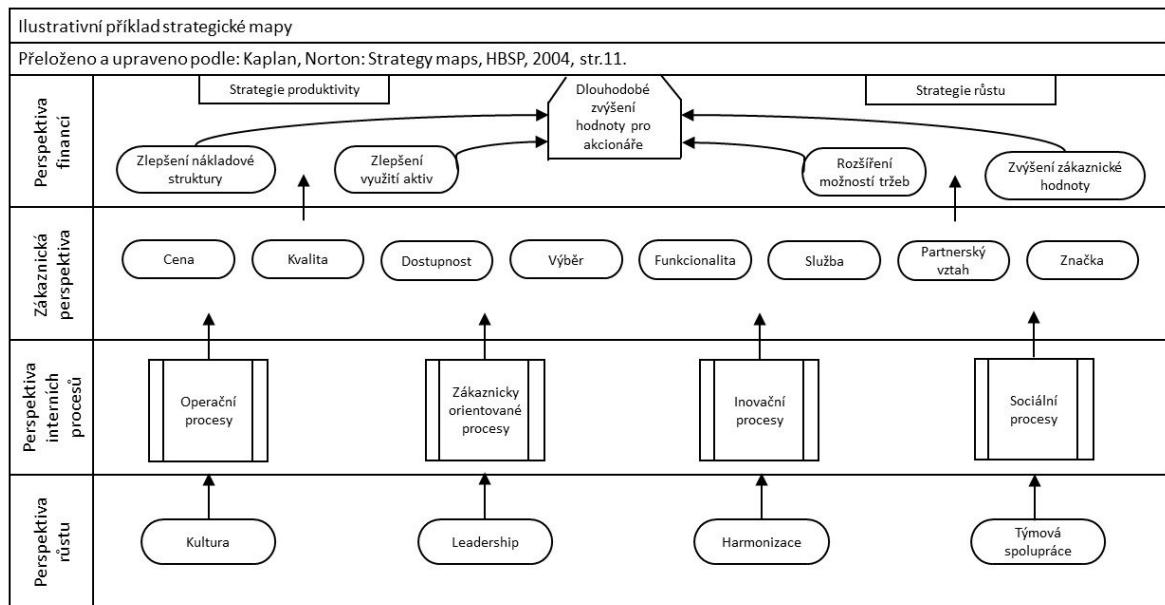
2.1 Firemní a komunikační strategie

Každá organizace má již v době svého vzniku jasnou představu o tom, čeho chce po dobu své existence dosáhnout. Pro úspěšné naplnění těchto představ, respektive cílů, si vytváří vlastní firemní strategii. Tato strategie je v podstatě plánem veškerých aktivit organizace, určuje jejich náplň i rozsah. Její cíle jsou jasně popsány. Měly by být měřitelné, reálné a jejich dosažení je třeba časově vymezit a rozpracovat do taktických opatření. Určuje se odpovědnost za jejich plnění a je zde respektována vlastní politika organizace. Aby se tato firemní strategie dostala k zaměstnancům organizace, musí existovat vhodná koncepce komunikační strategie, která bude zaměřena na budování a udržování pevných vztahů mezi managementem a zaměstnanci prostřednictvím komunikace poslání společnosti a její základních hodnot a strategických směrů, díky komplexní a integrované komunikační síti která by dále formulovala firemní kulturu organizace (Kovaříková, 2016; Chonga, 2007. In: Pološki Vokić a kol., 2023).

2.1.1 Firemní strategie

Firemní strategie je pro organizaci důležitý dokument, který je vytvořen na základě celkové vize organizace. Jsou v ní obsaženy jednotlivé cíle a seznam dílčích kroků potřebných k jejich dosažení. Tyto cíle musí být zaměřeny na požadovanou budoucnost, a proto jsou určeny a rozepsány veškeré strategické aktivity, které zůstanou pod kontrolou manažerů. Je zapotřebí je dostatečně vykomunikovat mezi zaměstnance a tím zajistit motivaci potřebnou k jejich implementaci. Zmíněné cíle nejsou zaměřeny pouze na zisk organizace, podíl na trhu, nebo na vnější veřejnost, ale také na cíle uvnitř organizace, jako je např. pořádek na pracovišti, stabilita lidských zdrojů, modernizace technologií, týmová spolupráce, pracovní disciplína, odměňování, angažovanost a spokojenost zaměstnanců apod., a proto musí zaměstnanci cítit určitou sounáležitost a podílíctví na úspěchu a ochotně spolupracovat (Janišová, Křivánek, 2013).

Výsledkem firemní strategie je strategická mapa, jejíž základní podoba je na obrázku 6, ze které pak vychází Strategická Balance Scorecard, která pomáhá dále mapu rozpracovat do jednotlivých strategických cílů a určit jednotlivé KPI-klíčový ukazatel výkonnosti (Janišová, Křivánek, 2013).



Obrázek 6 Strategická mapa (Zdroj: Kaplan, Norton, 2004. In: Janišová, Křivánek, 2013; vlastní zpracování)

Popis rozpracování Strategic Balance Scorecard z účelu této práce nebude, ale z dosud uvedeného v této podkapitole je evidentní úzká souvislost a vzájemná provázanost firemní strategie také s interní komunikací.

2.1.2 Komunikační strategie

Komunikační strategii lze charakterizovat jako soubor akčních plánů organizace za účelem dosažení specifických cílů a optimalizaci všech komunikačních praktik organizace založených na výsledcích zapojením potřebných nástrojů, médií a zdrojů, vedoucím ke zvýšení znalostí organizace, zmírňováním komunikace mezi odděleními a zefektivnění všech obchodních procesů zaměřených na výsledek (Mehta, © 2023).

Důležité je tedy především určit:

- kdo jsou cílové skupiny komunikace;
- jaký je cíl komunikace;
- základní předpoklad (prostředek) dosažení cíle;
- jakými nástroji lze dosáhnout cíle (Holá, 2011).

2.2 Komunikační standardy

Komunikačními standardy se rozumí taková komunikace, která se praktikuje při obvyklých a opakujících se situacích, pro které jsou vypracována pravidla a postupy v podobě návodu, jehož cílem je ušetřit všem zaměstnancům čas a samozřejmě její zautomatizování zvýší efektivitu komunikace a její celkovou kvalitu. Tyto standardy jsou pro manažery závazné a v podstatě jsou pro jejich komunikaci určitou podporou. Musí je respektovat a naučit se s nimi pracovat, tak aby si je v rámci komunikačních tréninků osvojili a dokázali s přehledem zvládnout náročné situace, jako je například nástup nových zaměstnanců do práce a jejich integrace, firemní mítinky, informace o hospodaření organizace, vedení porad, školení, pohovorů, nebo třeba propouštění zaměstnanců. Nemusí jít ovšem pouze o tyto případy, ale také o vytváření postupů a distribuci základních interních informací týkajících se různých řádů organizace jako je podpisový nebo pracovní řád, archivace a skartace a další významné postupy a dokumenty charakteristické svým jednoznačným účelem, či informace nezbytné pro řízení lidí a změn, které vycházejí z jejich manažerských povinností (Holá, 2017; Kovaříková, 2016).

2.3 Firemní kultura

Jedním ze základních a zároveň podstatných faktorů, který má vliv např. na spokojenost i zdravotní stav zaměstnanců, jejich angažovanost, míru fluktuace a výkonnost firmy, je firemní kultura, která vyjadřuje charakter organizace, celkovou atmosféru i její vnitřní život, který se pak projevuje v obecných vzorcích chování a jednání zaměstnanců, které mohou být jak vědomé, tak také nevědomé. Na základě modelu, který byl vytvořen profesory Kima S. Camerona a Roberta E. Quinna z university v Michiganu existují čtyři typy firemní kultury, které vychází z kombinace dvou parametrů, jejímž prvním je míra otevřenosti k vnějšímu prostředí a druhým je stupeň vnitřní organizovanosti:

- klanová (vysoká míra vnitřní svobody, malá otevřenost);
- hierarchická (nízká míra svobody, malá otevřenost);
- neformální (vysoká míra svobody, vysoká otevřenost);
- soutěživá (nízká míra svobody, velká otevřenost).

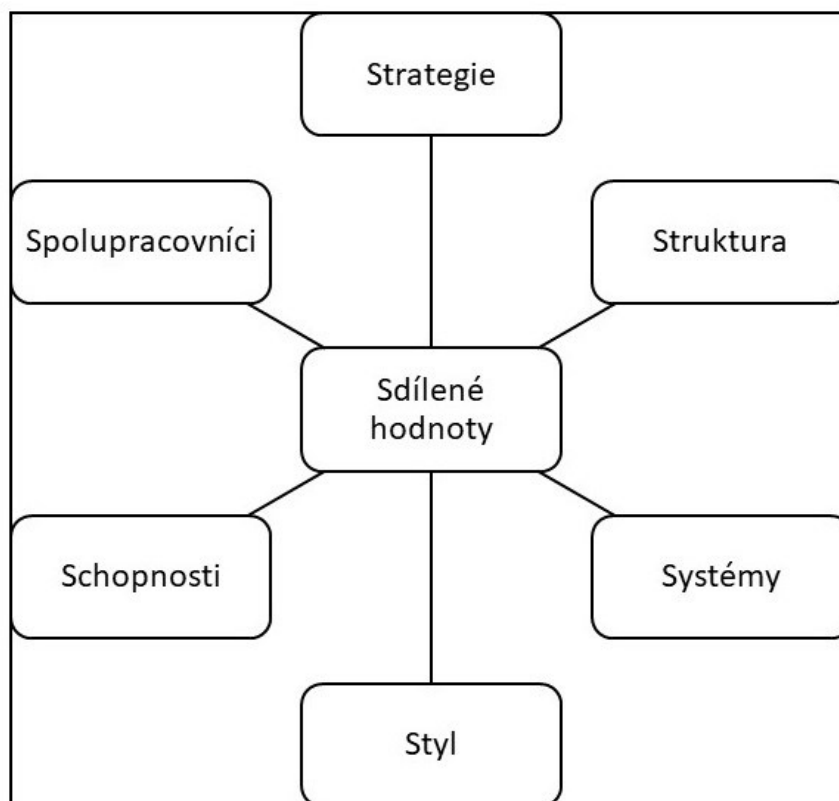
Konkrétní firma je pak jejich jedinečným mixem. K druhému parametru je ale třeba dodat, že existují firmy, které poskytují svým zaměstnancům vysokou míru svobody, což může být více chaotické a jiné svazují své zaměstnance vnitřními procesy a předpisy. U firem

s rychloobrátkovým zbožím je nejčastěji vidět soutěživá a u výrobních hierarchická firemní kultura (Brož, 2018. In: Vysekalová a kol., 2020; Brož 2017).

Ve výsledku jde tedy o produkt myšlení lidí, který je spojen také s charakterem provozované činnosti (Pfeifer a Umlaufová, 1999. In: Vysekalová a kol., 2020). Firemní kulturu lze na začátku ovlivňovat, ale postupem času se sama formuje a je ji třeba průběžně upevňovat (Brož, 2018 in: Vysekalová a kol., 2020; Brož 2017).

Jednotlivými prvky firemní kultury jsou symboly (např. různé zkratky, uniforma, či určitý způsob mluvy pro společnost charakteristický), hrdinové (lidé sloužící jako model ideálního chování), rituály (specifické, opakující se činnosti organizace) a hodnoty (ty představují její nejhlubší úroveň, protože se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti s firmou a její celkové orientace). Firemní kultura je důležitá při výběru zaměstnání a je také důležitým nástrojem pracovní motivace (Vysekalová a kol., 2020; Myslikovjanová, 2019).

Pro vyhodnocení její funkčnosti, lze využít koncepci 7S jejímž sjednocujícím prvkem je sdílení hodnot, a pokud některé S (obr. 7), není v souladu s ostatními, je třeba provést kroky k její stabilizaci (Vysekalová a kol., 2020).



Obrázek 7 Sdílení hodnot (Zdroj: Horáková a kol. 2008. In: Vysekalová a kol., 2020; vlastní zpracování)

Brož (2017) uvádí, že při hodnocení firemní kultury je vhodnější zaměřit se na sdílené hodnoty, které jí pomohou klasifikovat do typů než se jí snažit měřit, protože není ekonomickým ukazatelem, a proto je to poměrně složité. Nicméně podle Dubské (2020), Jiří Štěpán, spoluzakladatel a nyní ředitel firmy Etnetera Acitvate, měření pomocí dat provádí a vyhodnocuje na základě digitální komunikace, vzájemným udělováním „kudosů“ (má význam pochvaly, nebo uznání), jako nositelů mnoha informací, mezi zaměstnanci prostřednictvím analýzy slackové komunikace (komunikační platforma), *jaký typ zpráv se objevuje, jestli jsou soukromé, v zamčených kanálech* (Dubská, 2020), nebo ve veřejných. Z takovéto analýzy je možné vyčíst, zda se neschyluje k potencionálním problémům zvýšením zpráv ve veřejném kanálu v podobě veřejné hádky, a protože jsou všechna data ve firmě otevřená, lze je použít a využít k návrhům pro zlepšení. Samotné „kudosy“ jsou pak navázány na odměny, ale jejich zneužívání je díky datům jednoduše odhalitelné. Štěpán vede zaměstnance k tomu, aby byly zodpovědní, uměli rozhodovat a sami si určit, co mají dělat (Dubská, 2020).

Existuje také několik firem, které datová měření nabízejí. Např. Worktest, který má k dispozici softwarový nástroj na měření firemních hodnot, angažovanosti a integrity lidí ve firmě (Worktest, © 2021).

Firma se také dlouhodobě zaměřuje na měření energetického potenciálu ve vztahu k výkonu a spokojenosti a provedla analýzu rizika syndromu vyhoření, jejíž výsledky jsou na následujícím obrázku. Porovnávány jsou roky 2018 a 2022 (Worktest, © 2021).

Tabulka 1 Výsledky měření energetického potenciálu (Zdroj: Worktest, © 2021; vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria v roce 2018 n =500 Risk faktor je označen červeně	Muži	Ženy	Studenti 6 -24	Norma Popul.	Hodnotící kritéria v roce 2018 n =500 Risk faktor je označen červeně	Muži	Ženy	Studenti 6 -24	Norma Popul.
Syndrom manažerského stresu (mentální a emoční únava)	58,5	59,2	59,7	45	Syndrom manažerského stresu (mentální a emoční únava)	64	65	65	45
Syndrom vyhoření (fyzická a psychická únava)	60,7	60,1	59,6	45	Syndrom vyhoření (fyzická a psychická únava)	65	62	64	45
Prokrastinace	41	42,5	52	40	Prokrastinace	53	51	57	40
Distres (škodlivý stres)	49	52	54	42	Distres (škodlivý stres)	51	56	54	42
MOP-kontraproduktivní myšlení	37	39	32	35	MOP-kontraproduktivní myšlení	49	51	46	35
Psychické aspekty					Psychické aspekty				
Energie mentální (rozumová)	63	62	61	67	Energie mentální (rozumová)	57	59,4	58	67
Energie psychická (emoční)	56,6	56,5	48	65	Energie psychická (emoční)	51	52	47	65
Energie Fyzická (vitalita)	57,5	58,5	58	67	Energie Fyzická (vitalita)	53	55	51	67
Frustrace	61	62	62	67	Frustrace	67	65	66	37
Well-being – spokojenost	62	58	53	68	Well-being – spokojenost	51	54	50	68
Sebekontrola a sebeřízení	55,6	54	56	65	Sebekontrola a sebeřízení	52	54	50	65
Výkonové aspekty					Výkonové aspekty				
Koncentrace pozornosti	57	56	55	67	Koncentrace pozornosti	54	54,5	51	67
Agilita	55	56	55	68	Agilita	56	56,7	52	68
Pracovní elán (produktivita)	60	60	59	67	Pracovní elán (produktivita)	63	64,5	52	67
Angažovanost a integrita	56	58	51	70	Angažovanost a integrita	54	55	48	70

2018

Muži	Ženy	Studenti
49,24	50,56	51,46

2022

Muži	Ženy	Studenti
56,4	57	57,2

Z této analýzy vyplívá, že *nejohroženější věkovou skupinou jsou mladí lidé a studenti do 24 let* (překresleno podle Worktest, © 2021).

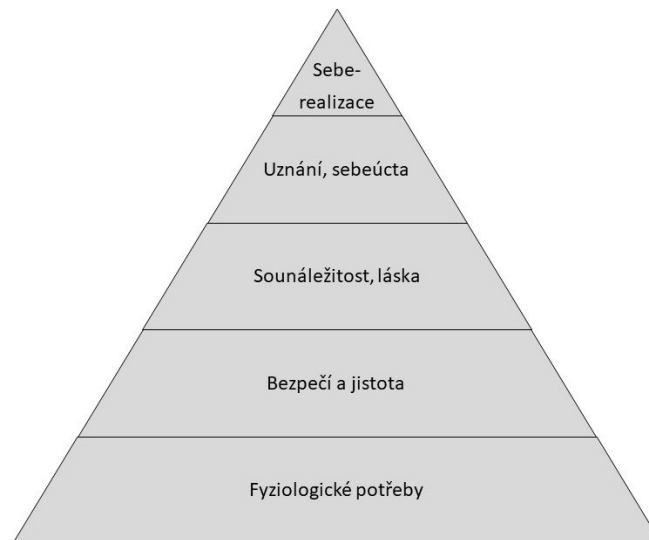
2.4 Motivace zaměstnanců

Správně motivovaní zaměstnanci jsou jedním z předpokladů úspěchu organizace, a protože jejich plné pracovní nasazení není automatické, je zapotřebí najít vhodné motivační nástroje, které by zvýšily jejich výkon i produktivitu, a hlavně pochopit co k motivaci přispívá, a naopak co jí brání a současně zjistit, jak jejich úsilí podpořit. Faktorů, které pracovní motivaci ovlivňují je mnoho. Lze na ně pohlížet z mnoha hledisek, a také je lze třídit do určitých společenských skupin, jako např. Maslowovo hierarchické uspořádání lidských potřeb, nebo na vnitřní a vnější, hmotné a nehmotné, či důležité dělení podle Herzbergova modelu motivačních faktorů na spokojenost, nebo nespokojenost, zaměřené na okolí pracovního prostředí. Dělí je na tzv. „motivátory“ a hygienické faktory“ (Urban, 2017).

Motivátory:	finanční odměna (prémie, bonus, provize apod.), možnost kariérového růstu, samostatná či různorodá práce, vyšší rozhodovací pravomoci, uplatnění vlastních schopností a zájmů, získávání nových znalostí, schopností a zkušeností, širší společenský význam či dopad práce, práce v zajímavém a inspirujícím společenském prostředí, možnost vidět výsledky vlastní práce a být na ně hrdý (spojená zpravidla s vykonáváním ucelenějšího okruhu činnosti), výzva (vykonávání náročnějších úkolů, podporujících vlastní sebevědomí), pochvala, uznání, respekt, společenský status spojený s prací a jejími výsledky
Působení motivátorů vyvolává:	vyšší pracovní nasazení (zájem o práci, pracovní úsilí, odpovědnost), vyšší pracovní spokojenost
Hygienické faktory:	základní plat, zaměstnanecké výhody, pracovní jistoty, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, pravidla organizace, informovanost zaměstnanců, rovnováha mezi prací a osobním životem
Zlepšení hygienických faktorů vyvolává:	omezení pracovní nespokojenosti, vyšší spokojenost

Obrázek 8 Přehled motivátorů a hygienických faktorů
(Zdroj: Urban, 2017)

Např. z Maslowova hierarchického uspořádání na obrázku níže plyne, že neuspokojené potřeby přestávají pracovní motivaci ovlivňovat v době jejich uspokojení, což ale neplatí pro seberealizaci, která není nikdy zcela naplněna. Na vnitřní a vnější dělení motivace se pohlíží jako na proces, kdy vnitřní souvisejí s prací jako takovou a vnější jsou tím, co za provedenou práci zaměstnanci získávají. Vnitřní faktory (samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a společenský význam) sice nepůsobí na všechny zaměstnance stejně, ale motivaci lze u většiny zaměstnanců podporovat střídáním různých úkolů, zdůrazňováním, v čem je jejich práce zajímavá. Vytváří nové schopnosti, zvyšuje samostatnost a pravomoci a častější zpětnou vazbou na dosažené výsledky. Vnější faktory motivace představují především finanční ohodnocení, naděje na povýšení apod. Do nehmotných řadíme např. pochvalu, uznání, nebo získání možnosti nových zkušeností. Hmotné jsou především finance. Základními nástroji pracovní motivace jsou odměny a sankce (Urban, 2017).



Obrázek 9 Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: Procházková, 2018; vlastní zpracování)

2.5 Nástroje interní komunikace a komunikační kanály

Efektivní chod celého komunikačního systému v organizaci vyžaduje volbu vhodných komunikačních nástrojů a kanálů, které zaměstnancům umožní rychlý přístup k informacím. Kovaříková (2016, str. 50) komunikační nástroje a kanály přímo nedefinuje, ale popisuje je jako *cesty a způsoby, jak komunikované sdělení dostat k příjemci*.

Holá (2011, str.189) je naopak definuje jako *soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdělení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy*.

Příkrylová a kol. (2010) dodává, že správné zvolení komunikačních nástrojů a kanálů je účinnou podporou sdělení a špatné vedou k jeho destrukci.

Všichni tři autoři používají shodná dělení, byť v knihách uvádí odlišná názvosloví, na formální a neformální, což je dělení podle organizačních pravidel a podle formy komunikace na osobní, tištěné a digitální, respektive elektronické. Holá (2011) dále také uvádí dělení podle směru komunikace na vertikální, horizontální a diagonální.

Komunikační kanály jsou voleny na základě manažerských znalostí a zkušeností podle toho, jaká cílová skupina má tyto informace obdržet, protože ne všichni disponují stejnými technickými možnostmi a mají stejnou mentalitu. Dále podle jejich kvality, pro kterou je zásadní rychlost a podoba předání informace, její pravdivost a to, zda se nezměnil cestou její

obsah, její relevantnost, jaké jsou možnosti získávání, uchovávání, distribuce apod. a má tak také logicky vliv na úroveň informovanosti zaměstnanců (Kovaříková, 2016; Holá, 2011).

2.5.1 Komunikace podle organizačních pravidel

V organizaci se nejčastěji setkáváme s dělením komunikace podle organizačních pravidel na formální a neformální. Formální komunikace vyplívá ze strategie organizace a je prostředkem řízení vztahů ve firmě, podporuje řídicí procesy, posiluje její výkonnost a zvyšuje konkurenceschopnost. Organizace má tuto komunikaci určitým způsobem pod kontrolou. Neformální komunikace je spíše naplňováním sociálních potřeb lidí v organizaci. Je neřízená a více uvolněná (Tureckiová, 2004).

2.5.2 Komunikace podle druhu využívaného média

Dalším dělením podle druhu využívaného média, která může být jak formální, tak neformální je komunikace osobní, tištěná nebo digitální (elektronická):

- osobní v podobě např. schůzek, porad, konferencí, teambuildingů, firemních akcí apod.;
- tištěné-především letáky, firemní časopisy, nástěnky, firemní POS materiály (reklamní materiály a produkty v místě prodeje), postupy, manuály atd.;

digitální (elektronické), které mají díky svým téměř neomezeným možnostem širokou škálu podob, např. intranet, firemní sociální síť, emaily, telefonování, video atd. (Holá 2011; Kovaříková 2016).

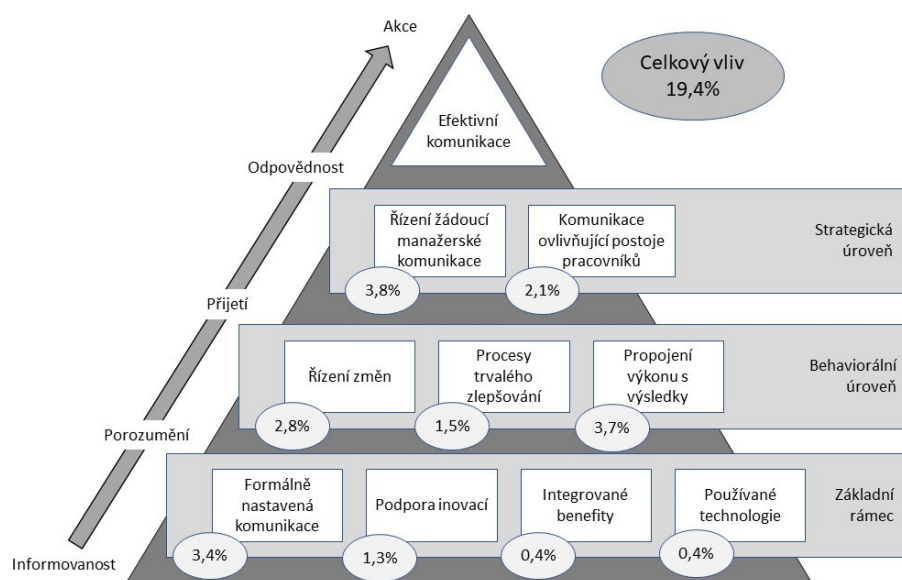
2.5.3 Komunikace podle směru přenosu informace

Komunikace se prostřednictvím komunikačních kanálů může šířit několika směry. Pokud se šíří shora dolů, nazýváme tuto komunikaci vertikální a je využívána při komunikaci vyšších manažerů s podřízenými zaměstnanci. Informace jde shora dolů, nebo naopak. Vyšší manažeři takto mohou svým podřízeným předávat firemní hodnoty, politiku, nebo doporučení při plnění daných úkolů. Podřízeným naopak umožňuje se vyjadřovat k danému problému či tématu a tím cítí větší zapojení. Horizontální komunikace je taková, kdy se jedná o pracovníky na stejné úrovni, v rámci oddělení i mimo něj, informace nejsou tolik zkrácené, komunikace je přirozenější a dává prostor také pro komunikaci neformální. Komunikace je mnohem dynamičtější a generuje větší spolupráci (Define Business Team, ©2023). Diagonální komunikace není tak často používána a uplatňuje se v případě, že je

efektivnější než horizontální, nebo vertikální, např. z hlediska času, protože může probíhat neomezeně mezi různými úrovněmi a různými útvary organizace (Vymětal, 2008).

2.6 Základní prvky efektivní interní komunikace a její pravidla

Pro zajištění efektivní interní komunikace je důležité, aby se k ní přistupovalo jako k systému, který je tvořen jednotlivými prvky. V podstatě jako k živému organismu, který se stále mění, a to především v čase. Zaměstnanci v něm vystupují jako součásti jednotlivých prvků, jejichž jednotlivá prostřední, ve kterých se prvky nacházejí, je neustále motivují k požadovaným výkonům. Tyto prvky jsou vzájemně provázány a dochází mezi nimi k neustálé interakci, podpořené zpětnou vazbou. Tato interakce, v podobě komunikace, by měla být velmi intenzivní, aby nedávala prostor komunikaci neformální, protože je logické, že když formální komunikace nefunguje, nebo funguje špatně a nesystematicky, vytváří pro ni mnoho prostoru a vznikají zbytečné šumy, fámy a spekulace, kterým by jinak bylo zabráněno a neformální komunikace by probíhala v relativně zdravé míře. Efektivní komunikace má zásadní význam pro finanční výkonnost organizace. Jejimi nejvýznamnějšími prvky, podle studie americké konzultační firmy Watson Wyatt Worldwide zahájené v roce 2003 v této souvislosti, jsou znázorněny na následujícím obrázku (Holá, 2017).



Obrázek 10 Pyramida efektivní komunikace (Zdroj: Holá, 2017, str. 38)

Základna pyramidy představuje nejdůležitější procesy efektivní komunikace:

- formální komunikace, jejíž cílem je dostatečně informovat o procesu zavádění změn, trvalého zlepšování a nástrojích propojování výkonu s výsledky, cíli a strategií;
- podpora inovací, která pomáhá zaměstnancům lépe pochopit jejich význam pro firmu, zvyšuje jejich iniciativu a lépe chápou smysluplnost jejich aktivit v souvislosti s cíli organizace;
- komunikační vazby, díky kterým si zaměstnanci uvědomí souvislost mezi jejich požadovaným chováním a zaměstnaneckými benefity;
- využití technologií-zejména emaily, internet, intranet a další technologie, umožňují širší spolupráci a poskytování včasných a aktuálních informací, zjednodušují jejich dostupnost a umožňují plynulý tok (Holá, 2017).

Další stupeň má souvislost s komunikací aktivit spojených se zodpovědností za očekávaný pracovní výkon mezi zaměstnanci a manažery, ať už v souvislosti se zaváděním změn a s tím spojených komunikačních standardů, nebo spojení mezi konkrétní prací a obchodními výsledky (Holá, 2017).

Na posledním stupni se ukazuje zásadní vliv managementu při řízení lidí a význam pracovníků pro výsledky firmy (Holá, 2017).

Podmínkou veškeré efektivní komunikace je, že organizace bude při komunikaci ke svým zaměstnancům otevřená, sdělovat informace včas, pravdivě a stejně tak odpovídat na dotazy. Bude interní komunikaci podporovat a brát ji jako jednu s nejdůležitějších strategií organizace a jednotliví manažeři budou pracovníky ve svém týmu ve všech směrech podporovat, a to s dostatečnou mírou empatie, radit jim a svým chováním jim půjdou příkladem. Velký důraz musí být kladen na týmovost, a to nejen v rámci celé organizace, ale také na úrovni týmů, i celého vedení, které musí vystupovat vůči zaměstnancům jednotně. Musí být jasná organizační struktura, podpora zpětné vazby, dostatečné personální zabezpečení a vhodně využívané technologie tak, aby neztvrdla tato forma komunikace nad obsahem (Kovaříková, 2016).

2.7 Cíle interní komunikace

Jak již bylo zmíněno dříve, každá organizace má stanovené cíle, kterých chce dosáhnout za určitá období. Tyto cíle jsou samozřejmě různé a v závislosti na tom, jaké oblasti se týkají

a jaká cílová skupina, respektive skupiny, mají tyto informace obdržet, pak volí komunikační strategii s využíváním vhodných komunikačních nástrojů a kanálů. Důležité je, aby organizace především dokázala zajistit veškeré informační potřeby zaměstnanců, které s danými cíli souvisejí a zamezila nedorozumění a tím podpořila jejich dostatečné využití. Vyjasnila skutečnosti, přesvědčila o smyslu požadovaných úkonů a tím své zaměstnance ovlivňovala, a především podporovala a umožnila zpětnou vazbu. V základním pojetí jde tedy o:

- zajištění informačních potřeb zaměstnanců;
- zajištění vzájemného pochopení a zabránění nedorozumění;
- implementaci zpětné vazby a její udržování;
- ovlivňování zaměstnanců a zajištění loajality;
- vedení zaměstnanců (Holá, 2011).

2.8 Manažerská komunikace

Manažer, jakožto reprezentant organizace ve svém pracovním týmu a prostředník komunikace mezi vedením organizace a zaměstnanci, by měl za předpokladu žádoucích komunikačních kompetencí, prosazovat zájmy firmy, za které samozřejmě zodpovídá. Proto by měl být vybaven odpovídajícími schopnostmi, kterými jsou plánování, rozhodování, organizování, kontrola a řízení a v rámci těchto schopností umět zajistit dostatečnou koordinaci svého týmu, při plnění stanovených cílů. Má určité pravomoci a kompetence, zodpovědnost za výsledky svého týmu, za své chování a jednání, které pak mají vliv na pracovní postoje zaměstnanců. Proto by tedy organizace neměla komunikaci s manažery podceňovat a vždy by mělo být pamatováno u manažerů a vrcholového vedení na to, že (Holá, 2011):

- jen pokud je sám o něčem přesvědčen, může přesvědčit i ostatní;
- je za vlastní komunikaci zodpovědný stejně jako za práci celého svého týmu;
- se musí při komunikaci přizpůsobit, protože má vyšší kompetence;
- jsou hodnoceni svými nadřízenými, kolegy a podřízenými (360° zpětná vazba);
- partnerství celého týmu se zakládá na porozumění o vzájemné;
- prezentuje aktuální a pravdivé informace;

- má vést otevřenou diskuzi vedoucí k objasňování svých činů, chování a jednání;
- být připraveno na konstruktivní kritiku (Holá, 2011).

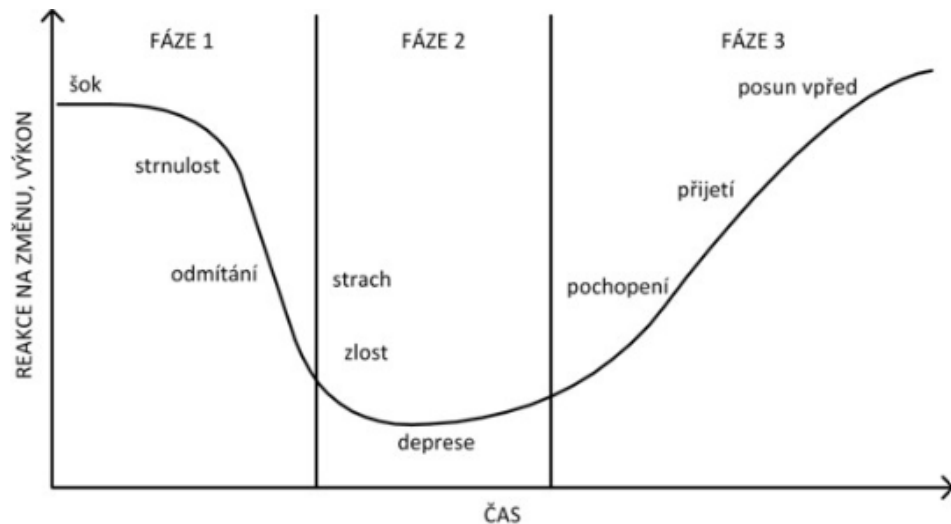
Aby manažer mohl ostatní přesvědčovat, musí být sám o *správnosti, dosažitelnosti a přínosech těchto záměrů přesvědčen a být jimi vnitřně motivován* (Holá, 2011, str. 44).

Kovaříková (2016, str. 23) dodává, že *kde fungují manažeři a uvědomují si svůj nenahraditelný význam v interní komunikaci, tam se dobře pracuje, lidé jsou spokojeni, angažováni a informováni.*

Manažer musí dodržovat zásady efektivní komunikace. Holá (2011) uvádí, že čeští autoři se shodují na tom, že mezi šest nejdůležitějších komunikačních schopností patří:

- soustředit se, naslouchat a porozumět druhým;
- vyjadřovat se srozumitelně;
- mít pozitivní energii a soulad řeči těla;
- postupovat na základě stanovených cílů a v jednotném zájmu;
- odosobnit se a používat stanovená pravidla a argumenty;
- dávat a přijímat zpětnou vazbu.

Při komunikaci procesu řízení změn (plánovaných i neplánovaných) je úloha manažera významná, jak uvádí Kubičková a kol. (2012), protože patří k docela zásadním a ceněným dovednostem, i když je to každodenní problém, který trvale zaměstnává specialisty, ale ne každý manažer tuto problematiku ovládá. *Jejím cílem je udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné firmy nebo jiné organizace* (Kubičková a kol., 2012), protože pro firmu představuje nejenom hrozbu, ale také příležitost k dosažení úspěchu v podnikání (finančního i nefinančního). Před zahájením procesu změny je nutné definovat, jaký má být požadovaný stav, jaké faktory iniciovaly změnu a jak jsou intenzivní, jaké síly působí proti procesu a brzdí ho, kde bude potřeba provést zásah (např. lidské zdroje, technologie, informační toky atd.), jak se tento zásah provede, vyhodnocení výsledků a vyvození závěrů (Kubičková a kol., 2012).



Obrázek 11 Křivka změny (Zdroj: Wright, 2009. In: Holá, 2017 str. 56)

Křivka změny zahrnuje tři fáze:

1. Informační-dostatek relevantních informací a argumentů, neexistují téměř žádné otevřené reakce.
2. Diskusní-počátek projevování emocí a strachu, nebo zlosti, důležité je komunikovat s cílem uklidnit zaměstnance a vytvořit prostor pro reakce pracovníků a případné vyjasňování.
3. Spolupráce-pochopení, přijetí změny a posunu vpřed (Holá, 2017).

2.9 Krizová komunikace

Krizová situace vznikající uvnitř organizace, která je pro účel práce vymezena na situaci ohrožující běžný chod organizace, její zájmy, celistvost a pověst, vzniká následkem mimořádné události (pro organizaci aktivace nežádoucího jevu), která může být očekávaná, nebo neočekávaná a nelze se na ni připravit. Na očekávané situace by měla mít organizace vytvořen krizový plán jako *system manažerského řízení krizových stavů, včetně organizační podpory, který umožní identifikovat, izolovat a řídit zvládnání krizových událostí* (Smejkal a kol., 2010), aby každý věděl, co a kde má dělat, v jakém pořadí, jak to má dělat a kdo to má dělat (včetně kontaktů) (Smejkal a kol., 2010).

Vymětal (2008) rozděluje krizi do třech fází prevence a reakce:

1. *preventivní zpracování krizového plánu;*
2. *aktuální řešení konkrétní krize;*
3. *program dlouhodobějších důsledků řešení krize.*

Přikrylová a kol. (2010) velmi zdůrazňuje, že před vznikem krizové situace je nutno vytipovat a kategorizovat možná rizika, a to v podobě krizového auditu (zaměření na rizika uvnitř i vně organizace, která jsou specifická pro její zaměření), dále pak následuje vytvoření plánu krizové komunikace, určení týmu krizového řízení a týmu krizové komunikace. Plány budou vypracovány na základě zvoleného typu strategie:

- defenzivní
 - existuje předpoklad, že další komunikační aktivita povede ke zhoršení,
- ofenzivní
 - chápe krizovou situaci jako proces, kdy je nutné se všemi relevantními skupinami komunikovat.

Krizový plán je tedy *souborem postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy* (Smejkal a kol., 2010).

Vymětal (2008) dodává, že při vytváření krizového plánu je dobré vycházet ze zásad psychologie krize, tedy toho:

- co se opravdu stalo, ne, co si lidé myslí, že se stalo
- zásadní sdělení jsou ta, která od organizace lidé čekají
- největší důvěra v toho, kdo informuje jako první
- řešení krize je o přístupu, ne o postupu
- využití krizové situace v pozitivním smyslu, tj. prokázat lidskost, bezúhonnost a odpovědnost a tím posílit dobré jméno organizace
- komunikace ze strany organizace prostřednictvím pouze jedné, empatické osoby
- nelhat
- týmově spolupracovat, mít vysokou flexibilitu a schopnost vzájemného zastoupení členů krizového týmu

Při krizové komunikaci, kterou Vymětal (2008) definuje jako *specializovaná disciplína komunikace a součást souboru nástrojů krizového managementu, respektive jako komunikace organizace v situaci, kdy je organizace v krizi, kdy je její stabilita či pověst ohrožena negativní publicitou* jsou zahrnuty dílčí postupy interní i externí komunikace. Kovaříková (2016, str. 82) zdůrazňuje, že úroveň interní komunikace v organizaci je závislá

na *konkrétních lidech, kteří se jí věnují*. Je důležité určit cílové skupiny komunikace a v rámci zachování jednotné komunikace sjednotit komunikační kanály.

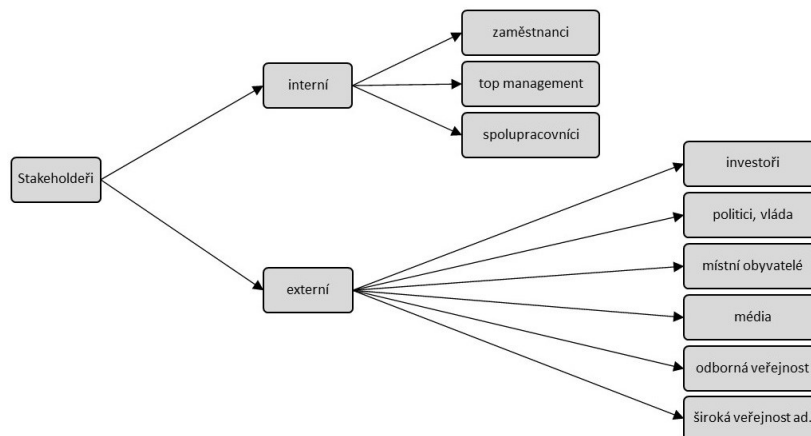
Potom, co krizová situace pomine je důležité vše zdokumentovat a vyhodnotit (včetně dopadů krize), protože výsledky jsou východiskem pro komunikaci po krizi (Přikrylová a kol., 2010).

Tomandl a kol. (2020) dodává, že pokud organizace krizi zvládne, může organizaci posílit a tím zvednout svou reputaci. V opačném případě mohou být následky ničující, což v konečném důsledku znamená, že právě zaměstnanci jsou ti, kterých se krize v první řadě dotkne, protože mohou ztratit místo i životní jistoty. Z tohoto důvodu je také důležité poskytnout dostatek relevantních informací a zabránit dezinformacím a fámám, aby bylo možné jednat racionálně.

3 VÝZNAM PUBLIC RELATIONS

Tato kapitola vymezuje význam public relations jako specifickou funkci managementu zabývající se ovlivňováním vztahů s nejdůležitějšími skupinami vnitřní a vnější veřejnosti organizace prostřednictvím strategické komunikace. Vnitřní veřejnost tvoří zákazníci, dodavatelé, akcionáři, případně jiní vlastníci a zaměstnanci (současní i bývalý). Celá tato skupina je označována jako stakeholders. Vnější veřejnost jsou ostatní zájmové skupiny. Oblast PR tvoří veřejnou image organizace zhruba podílem 63 % a pokud jí není věnována dostatečná pozornost, může se stát, že nebude na organizaci veřejnost nahlížet velmi pozitivně a organizace přijde o její důvěru, nebo svou věrohodnost. Zvrácení tohoto názoru, přesvědčení veřejnosti o opaku, či zpětné vybudování důvěry trvá přibližně 4-7 let, proto je na místě do této oblasti investovat. (Příkrylová a kol., 2019; Pahwa, 2023).

Její konkrétní definice je stále předmětem diskuzí a byla ovlivňována různými průběžnými poznatky a v neposlední řadě také vývojem komunikačních technologií, které dnes již umožňují vzájemné a efektivní propojení mezi zdroji komunikace, jednotlivci a dalšími zájmovými skupinami, kteří mají společné téma a umožňuje okamžitou zpětnou vazbu v reálném čase. Například definice od teoretiků Cutlip, Center a Broom: *PR je funkce managementu, která nastoluje a udržuje oboustranně výhodné vztahy mezi organizací a jejími publiky, na nichž závisí její úspěch či neúspěch* (Cutlip, Center a Broom, 2006. In: Hejlová, 2015 str. 96), stejně jako jiné, vyvolala spousty diskuzí ohledně její úplnosti, neboť je při definici nezbytné zdůraznit „*aktivní roli komunikátora a jeho benefit*“ (Hejlová, 2015, str. 96). Avšak v roce 2014 Britský CIPR (Chartered Institute of PR), zřejmě nejvlivnější v této oblasti, přišel s vlastní a pravděpodobně nejpřesnější definicí PR a upřesněním využívaných pojmů, jejíž rozšířená formulace je: *PR je obor, který se stará o reputaci organizace. Jeho cílem je získat porozumění a podporu a ovlivnit názory a chování. Zakládá a udržuje dobré vztahy a oboustranné porozumění mezi organizací a jejími publiky* (CIPR, 2014. In: Hejlová, 2015, str. 97). Dále upřesňuje organizaci jako jakkoliv velkou instituci, publikum jako část veřejnosti, které je důležité pro organizaci a porozumění jako obousměrně efektivní proces založený na naslouchání organizace zákazníkům (Hejlová, 2015). Klíčovou rolí PR ve vytváření vzájemných vztahů a činnostech organizace jsou na obrázku 12, na kterém je zjevně vidět také interní komunikace.



Obrázek 12 Příklad rozdělení PR ve vztahu k cílovým skupinám-stakeholderům (Zdroj: Hejlová, 2015, str. 101)

3.1 Hlavní oblasti a nástroje Public Relations

K tomu, aby PR mohlo nějakým způsobem zainteresovanou veřejnost ovlivňovat, existuje řada nástrojů, které se uplatňují v závislosti na tom, v jaké oblasti se tato veřejnost nachází. Odpovědnost za takovouto komunikaci většinou připadá specialistovi na vnější vztahy, nebo na manažera odpovědného za obchod a marketing, ale zároveň je určitá část odpovědnosti i na ostatních zaměstnancích a manažerech (Managementmania, 2016). Přehled kategorizací PR znázorňuje následující obrázek.

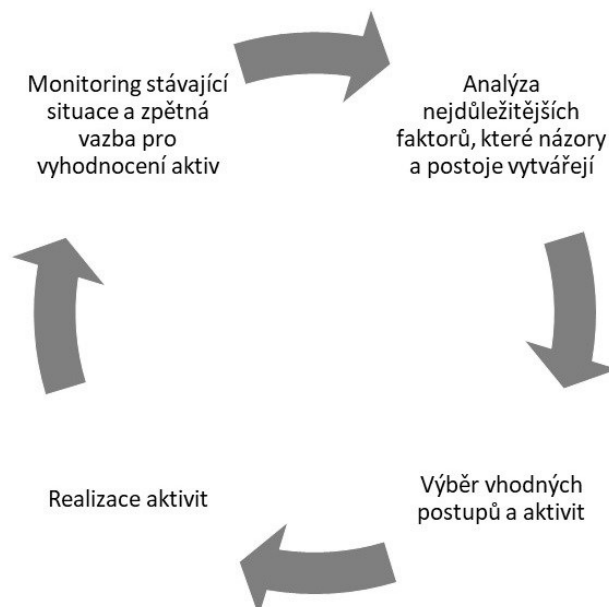
Oblast PR	Nástroj PR	Sektor PR
<ul style="list-style-type: none"> • Issues management • interní komunikace • B2B komunikace • B2C komunikace • korporátní PR • produktové PR • finanční PR • online PR • Investor relations • Community relations • Public affairs a vztahy s vládou • společenská odpovědnost • a další 	<ul style="list-style-type: none"> • media relations • krizová komunikace • digitální komunikace • eventy • celebrity endorsement • sponzoring a fundraising • vlastní média • a další 	<ul style="list-style-type: none"> • finanční • spotřebitelská, B2C • B2B • produktové • kultura • sport • farmacie, zdravotnictví • energetika • průmysl • neziskový sektor • politické PR • a další

Obrázek 13 Kategorizace PR podle oblastí, nástrojů a sektorů (Zdroj: Hejlová, 2015, str. 102)

3.2 Public relations a interní komunikace

Všechny aktivity PR jsou velmi důležité a díky využití veškerých jejich nástrojů lze docílit požadovaných výsledků v podobě žádoucího chování všech zainteresovaných skupin, tedy i těch uvnitř organizace. Vytváří oboustranně výhodné vztahy s cílem vzbuzení jejich důvěry, a také ovlivňování názorů, postojů a eliminování nejistot, v podobě prevence plynoucí z dostatečné informovanosti a vyžadováním zpětné vazby, která je ukazatelem toho, zda zvolená strategie odpovídá požadovanému efektu a zároveň vytváří prostor pro nové stanovení cílů, odhalení problémů a případné zvolení jiných nástrojů. Dává možnost pro více akceptovatelné budování vnitřního prostředí, správný základ pro pozitivní motivaci, aktivní přístup k zadaným úkolům a také vzájemnou spolupráci a iniciativu, což je potřebné nejen k zajištění správné firemní kultury, ale také k ochotnější spolupráci a umožnění šíření dobrého jména společnosti prostřednictvím spokojených zaměstnanců i ostatních partnerů. Může zamezit nežádoucímu chování a šíření negativních informací a pomluv, které mohou tyto vztahy ovlivnit a vyústit v nedůvěru, odchod zaměstnanců z organizace, ztrátu partnerů a snížení konkurenceschopnosti (Holá, 2007).

PR jsou strukturovaným procesem, který lze ve skutečnosti popsat jako sled a cyklus aktivit, jak je zvýrazněno na následujícím obrázku (Holá, 2007).



Obrázek 14 PR proces (Zdroj: Holá 2007)

Zjištění aktuální situace v organizaci se nejčastěji provádí prostřednictvím anket, diskuzí nebo také při firemních akcích. Vždy by měla panovat otevřená atmosféra, která

zaměstnancům umožní poskytnout zpětnou vazbu bez obav z následků plynoucích z mnohdy, pro manažera nepříjemných názorů, se kterými se ale jako správný lídr musí umět vypořádat, i když ne každou situaci může vyřešit a přistupovat ke všemu spravedlivě. Potom by měl následovat roční plán akcí s konkrétními dílčími cíli a odpovědnostmi, s určitou posloupností a sledovat plnění těchto cílů. Je důležité pochopit postoje zaměstnanců a znát faktory, které je ovlivňují a mít na realizaci dostatečný rozpočet (Holá, 2007).

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Součástí praktické části bude také kvalitativní a kvantitativní průzkum interní komunikace, který bude doplněn SWOT analýzou k určení strategie. Proto je vhodné marketingový výzkum v této kapitole teoretické části představit.

Marketingový výzkum je speciální obor marketingového managementu, který působí jako investigativní rameno marketingového manažera, které navrhuje možná řešení marketingových problémů k jejich zvážení a výběru systematickým a racionálním způsobem, pro jakýkoliv problém v oblasti marketingu (Gajjar, 2013).

Jeho význam pro organizaci spočívá v získávání informací v optimálním množství, kvalitě a čase, na jejichž základě by dokázali manažeři přijímat správná rozhodnutí (Kozel a kol., 2011).

Součástí marketingu, je ovlivňování podnikání prostřednictvím vhodných nástrojů v určitém marketingovém mikroprostředí, čímž dochází k bezprostřednímu ovlivňování podnikání, a proto je tedy nutné komunikovat a sbírat informace plynoucí jak z organizace ven a naopak, tak také musí být část monitoringu a sběru informací zaměřena na partnery uvnitř podniku, tedy zaměstnance, a na jeho cílové skupiny zejména prostřednictvím interních public relations (PR) s využíváním vhodných metod (Holá, 2011).

4.1 SWOT analýza

SWOT analýza je poměrně účinná a jednoduchá metoda využívaná při analýze prostředí organizace, která má identifikovat, jak moc je schopná organizace se současnou strategií reagovat na změny okolí. Jde o sumarizaci výsledků několika analýz a jejich kombinací, na jejichž základě má organizace možnost určit směr jejího dalšího rozvoje například identifikací dalšího možného využití svých unikátních zdrojů (Jakubíková, 2013).

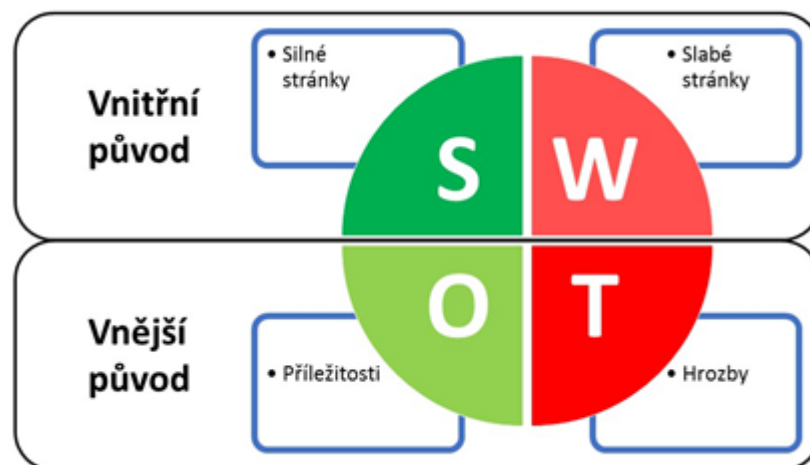
Je navržena tak, aby usnadnila realistický, fakty podložený pohled na silné a slabé stránky organizace a jejich aktivit v rámci jejího odvětví. Organizace se musí vyhybat předem vytvořeným názorům a místo toho se zaměřit na kontexty skutečných problémů. Společnosti by ji měly používat jako vodítko, a ne nutně jako předpis (Kenton, 2022).

Identifikuje silné a slabé stránky z vnitřního prostřední subjektu, a také vnější síly, které mohou mít nekontrolovatelné dopady na rozhodování (příležitosti a hrozby) (Kenton, 2022).

SWOT analýza tedy identifikuje:

- Silné stránky (Strengths)- jedná se o veškerá pozitiva, tedy vše, co organizace dělá obzvlášť dobře a tím se liší od konkurence. Může se jednat např. o výhody vyplývající ze značky organizace (např. jedinečná prodejní nabídka konkrétní produktové řady), know-how, technologie, skvělý inženýrský tým.
- Slabé stránky (Weakness)- zahrnují vše, co firmě naopak chybí oproti konkurenci, která dělá něco lépe, nebo omezené zdroje, či nejasný jedinečný prodejní návrh
- Příležitosti (Opportunities)- přinášejí oblasti, které dávají prostor pro zlepšení. Může se to týkat například toho, že je v dané oblasti slabá konkurence, nebo jí je málo, a proto přináší možnost pro uplatnění vlastních produktů, nebo možnost využití médií a tisku ku vlastnímu prospěchu.
- Hrozby (Threats)- jedná se o vše, co představuje riziko, například v úspěšnosti organizace, vznikající konkurence, měnící se legislativa, změna přístupu zákazníků apod. (Shewan, 2022).

Výše uvedené stránky se wpisují do matice o velikosti 2x2, jak je znázorněno na následujícím obrázku.



Obrázek 15 SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

V dalším kroku se pak jednotlivé kroky vyhodnotí a výsledky zanesou do kartézského grafu, díky kterému se následně určí strategie.



Obrázek 16 SWOT strategie (Zdroj: Pořízek, 2019; vlastní zpracování)

4.1.1 Výběr strategie

SO – Ofenzivní strategie – Využití příležitostí za pomoci silných stránek.

ST – Defenzivní strategie – Za pomoci silných stránek minimalizovat hrozby.

WO – Strategie spojení – Využití příležitostí k odstranění nebo zmírnění slabých stránek.

WT – Strategie úniku/likvidace – Minimalizace dopadů hrozeb na slabý podnik (Pořízek, 2019).

4.1.2 Metodika hodnocení

Pro hodnocení analýzy SWOT použijeme dvě kritéria.

U jednotlivých bodů SWOT analýzy se hodnotí silné (S), slabé (W) stránky, příležitosti (O) a hrozby (T) alokací celkem 100 bodů do jednoho sloupce tak, že čím více bodů, tím více je pro hodnotitele tato stránka důležitá.

Dále se vyjádří v dalším sloupci pro silné a slabé stránky 1-5 bodů tak, že čím více je hodnotitel spokojený, tím vyšší číslo udělí (četnost vyjádření důležitosti) (tab.1.) U hrozeb a příležitostí se stejnou škálou 1-5 bodů vyhodnotí pravděpodobnost vzniku. Čím menší číslo, tím menší pravděpodobnost vzniku (tab.2.) (Půček a kol., 2022).

Tabulka 2 Hodnotící tabulka (Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnocení spokojenosti se stavem	Počet bodů
Velmi nespokojený	1
Nespokojený	2
Méně spokojený	3
Spokojený	4
Velmi spokojený	5

Tabulka 3 Hodnotící tabulka (Zdroj: Grasseová a kol. 2012; vlastní zpracování)

Pravděpodobnost vzniku hrozby / příležitosti	Počet bodů	Předpokládaná pravděpodobnost vzniku hrozby / příležitosti v %
Téměř nemožná	1	<1 ;2>
Výjimečně možná	2	<21;40>
Běžně možná	3	<41;60>
Vysoce pravděpodobná	4	<61;80>
Hraničící s jistotou	5	<81;100>

Součinem prvního a druhého kritéria u všech stránek se získá hodnota (Z) pro další výpočet podle vzorce: $Z = V \cdot Q$.

Tabulka 4 Hodnotící tabulka (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky (S):	Váha (V)	Spokojenost (Q)	Výsledek (Z)
Součet:	100		
Slabé stránky (W):	Váha (V)	Spokojenost (Q)	Výsledek (Z)
Součet:	100		
Příležitosti (O):	Váha (V)	Pravděpodobnost (P)	Výsledek (Z)
Součet:	100		
Hrozby (T):	Váha (V)	Pravděpodobnost (P)	Výsledek (Z)
Součet:	100		

Jednotlivé hodnoty (Z) v daných oblastech SWOT analýzy se sečtou. Následně se rozdíl mezi součtem hodnot (Z) silných stránek (S) a slabých stránek (W), a dále rozdíl mezi součtem hodnot (Z) příležitostí (O) a hrozeb (T) dosadí do Kartézského grafu. Grafické vyjádření určí výslednou strategii SWOT analýzy.

Tabulka 5 Výsledná tabulka (Zdroj: Skala © 2023; vlastní zpracování)

Popis	Hodnocení	Popis	Hodnocení
Silné stránky (S)		Příležitosti (O)	
Slabé stránky (W)		Hrozby (T)	
Rozdíl S-W		Rozdíl O-T	

SWOT analýza se v současnosti využívá jako universální analytická metoda v různých oblastech. Je jednoduchá, přehledná a rychlá.

4.2 Kvalitativní metody výzkumu

Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, u různé typy textů, informuje o názorech účastníku výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách (Creswell 1998. In: Hendl, 2005).

Jednou z výhod kvalitativního výzkumu je, že hodnotitel získává podrobný popis a vzhled při procesu zkoumání daného subjektu v jeho přirozeném prostředí, ale na druhou stranu mohou být výsledky snadno ovlivněny jeho preferencemi. Jde o časově náročný proces a lze jen těžko provádět kvantitativní predikce. Základními metodami tohoto přístupu jsou pozorování, kdy je zapotřebí porozumět subkultuře sledovaného subjektu, prostřednictvím textů a dokumentů, kdy jde o teoretické porozumění, rozhovory a audio a videozáznamy (Hendl, 2005).

Strukturované rozhovory:

V rámci zjištění současného stavu interní komunikace bude jednou z použitých metod strukturovaný rozhovor, který přináší rychlé poznatky a dokáže více proniknout do hloubky problému. Je časově náročný a jeho kvalita závisí od schopností tazatele. Pokud má být rozhovor užitečný, musí mít jasnou strukturu, být srozumitelný a účastníci musí vědět, z jakého důvodu se provádí. Je veden u všech účastníků stejně. Tazatel má nárok takovýto rozhovor odmítnout. Výsledky musí být anonymní a rozhovor důvěrný (Holá, 2011).

4.3 Kvantitativní metody výzkumu

Na rozdíl od kvalitativních metod výzkumu jsou kvantitativní metody prováděny prostřednictvím sběru dat, a to pomocí testů, dotazníků nebo pozorování. Výsledky jsou zpracovávány tak, aby co nejvíce korespondovaly s předmětem zkoumání, které musí být validní, tedy aby se měřilo, co se měřit má a spolehlivé. To znamená, že stejná měřená

a nezměněná věc musí mít vždy stejný výsledek. Lze ji provádět buď experimentálně tak, že hodnotitel přivodí určitou změnu situace, okolností, nebo zkušeností pozorovaného subjektu, a pak sleduje jeho změny, nebo neexperimentálním výzkumem. V tomto případě se hodnotitel nesnaží přivodit žádnou změnu situace, okolností nebo zkušeností pozorovaného subjektu (Hendl, 2005).

Dotazníkové šetření:

Při dotazníkovém šetření se úroveň interní komunikace provádí na základě distribuce dotazníků cílovým skupinám průzkumu, kdy se musí dostatečně komunikovat důvod, proč se takovýto výzkum provádí. Otázky musí být srozumitelné a odpovědi musejí mít požadovanou hodnotu. Musí být sestaven tak, aby měl jasný a srozumitelný cíl. Důležité je načasování a dostatek prostoru pro jeho vyplnění. Výsledky lze kvantitativně vyhodnotit a je možné je porovnávat v čase (Holá, 2011).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Pro výzkumné šetření a analýzu byla vybrána společnost, na kterou bude dále odkazováno jako na společnost ABC.

Tato společnost je zaměřená na potravinářský průmysl a svou velikostí se řadí mezi středně velké podniky. Počet zaměstnanců se postupně snížil a v současnosti má kolem 190 zaměstnanců. Jedná se o akciovou společnost, která zahájila svou výrobu před více, než 30 lety. V areálu se mimo jiné nachází ubytovací zařízení pro brigádníky a má ve svém vlastnictví také rekreační objekt v nedaleké obci. Předmětem podnikání je především výroba, distribuce a prodej trvanlivých balených potravin, které jsou distribuovány, prostřednictvím partnerů, do mnoha známých obchodních řetězců po celé České republice a některých také v zahraničí, pod vlastní obchodní značkou, poskytování služeb pro zemědělství, rybníkářství, lesnictví a myslivost, poskytování obchodů a služeb a ubytovací služby.

Do výrobního portfolia společnosti lze mimo jiné také zařadit sterilovanou jedno druhovou zeleninu z kvalitně opracované kořenové zeleniny (např. karotka, celer nebo řepa) a sterilované zeleninové směsi. Nechybí hrášek, okurky, či zelí ani široký sortiment zeleninových zavařenin, nebo výrobky se sníženou energetickou hodnotou. Z čerstvé zeleniny vyrábí sezónní výrobu, která navazuje přímo na sklizeň zeleniny, začínající v červnu a končící v listopadu. Posezónní výroba je v období od listopadu do dubna. Celoročně zpracovávanou surovinou jsou žampiony. V sezóně má společnost třisměnný provoz, mimo sezónu pouze jednu. Zaměstnanci i veřejnost mají možnost si výrobky zakoupit v podnikové prodejně, která je součástí areálu společnosti, za zvýhodněné ceny, které mohou být oproti maloobchodním i velkoobchodním cenám o 10-40 procent nižší. Roční produkce hotových potravin společnosti dosahuje přes 20 tisíc tun a její roční obrat za prodej vlastních výrobků a služeb za rok 2021 činil přes 730 milionů korun.

V současnosti je organizace součástí skupiny společností podnikajících ve stejném průmyslu, jejíž cílem je produkce vysoce kvalitních potravin balených do recyklovatelného obalového materiálu, zastávající přístupy udržitelného rozvoje.

Suroviny na výrobu potravin jsou od českých i zahraničních, dlouhodobě ověřených dodavatelů, s jejíž spoluprací společnost počítá i do budoucna. Obalový materiál je jak od tuzemských dodavatelů, tak také například z Polska, nebo Slovenska, kdy se jedná hlavně

o plechovky a některá víčka. Velký důraz je kladen také na design a rozšiřování sortimentu výrobků.

5.1 Dlouhodobé investice

Od roku 2008 začala společnost ABC znatelně investovat do obnovy a modernizace technologických zařízení, automatizaci výroby a provedla také rozsáhlou modernizaci budov, včetně nové výstavby výrobních budov. Od tohoto roku byla společnost ztrátová pouze v roce 2020. Nejnákladnější investice byly zaznamenány v roce 2008 ve výši přes 12 milionů korun. Některé nejvýznamnější investice od roku 2008 do roku 2021 jsou:

Nerez kartáčová pračka zeleniny (4ks), nerez výměník dohřevu odpadních vod, plnička pytlů, paletizace za linkou, šnekový kompresor, nerez vibrační pračka, nerez vynášecí, dopravníky, nákup technických strojů, stroje na depaletizaci obalů, řezačky, plničky nálevů, etiketovací a balící stroj, krouhačky zelí, vybavení pro sterilizaci zeleniny, zařízení na detekci cizích předmětů v hotových výrobcích, zařízení k zamačkávání surovin atd.

V posledních letech dochází zejména k investicím zaměřených na generování úspor, plnění požadavků na bezpečnost potravin a zaměstnanců, zlepšení jejich sociálního zázemí a postupnou automatizaci výroby.

Vzhledem k těmto rozsáhlým investicím, vedoucím k veškerým požadavkům podnikání v potravinářství, je společnost ABC držitelem certifikace HACCP, IFS, BRC a dalších certifikátů, které vyžadují privátní odběratelé. Splňuje také předpoklady norem ISO.

5.2 Certifikace HACCP

Provozovatelé potravinářských podniků musí mít podle zákona 110/1997 Sb. zaveden systém HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) tzv. kritických bodů (CCP), tedy identifikovat rizika a kritické body a jejich limity, které se musejí monitorovat, měřit a zaznamenávat a tím umožnit nalezení a zavedení postupu při vyrábění potravin, nebo dávání potravin do oběhu, kdy by mohlo dojít k porušení zdravotní nezávadnosti. Jedná se o základní systém řízení bezpečnosti potravin, který zahrnuje všechny suroviny, obalové materiály a skupiny výrobků, včetně jednotlivých procesů, od vstupu výrobků až po expedici hotových potravin, a to včetně jejich vývoje. Zahrnuje také osobní hygienu pracovníků, školení, instruktáž i sociální zázemí. Certifikát potvrzuje splnění tohoto požadavku nad legislativní rámec (Státní zemědělská a potravinářská inspekce, 2022; Šotolová, 2021).

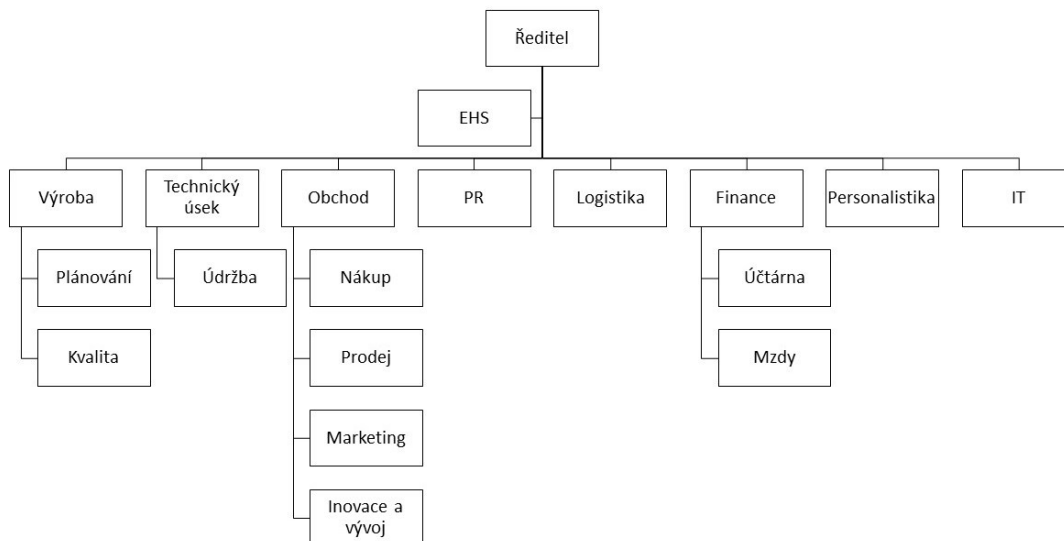
5.2.1 Certifikát IFS

Základním předpokladem pro certifikát IFS (International Food System) je zavedení systému HACCP. Tento certifikát je mezinárodně uznávanou normou bezpečnosti potravin, která zajišťuje transparentnost v celém dodavatelském řetězci potravin. Je doporučovaná zejména výrobcům, kteří mají produkci pod vlastní značkou, jelikož obsahuje specifické požadavky na shodu s požadavky zákazníků. Pomáhá snížit náklady, optimalizovat zdroje a zároveň podporuje oddělení výroby a marketingu při optimalizaci kvality značky (TUV SUD, ©2023).

5.2.2 Certifikace BRC

Jedná se o normu (British Retail Consortium Scheme), která vznikla ve Velké Británii, jejíž účelem je sjednocení různých rozdílných auditů. Ty na dodavatele kladly vysoké nároky při kontrole kvality a nezávadnosti potravin. Tato norma konkretizuje požadavky na dodavatele, kteří jsou přímými dodavateli maloobchodních řetězců (QSL for your business, ©2023).

5.3 Organizační struktura společnosti



Obrázek 17 Organizační struktura společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

6 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE

Úroveň interní komunikace ve společnosti ABC je v současnosti pro většinu zaměstnanců zcela nevyhovující. Často dávají svou nespokojenost najevo neochotou vykonávat práci nad rámec svých pracovních povinností, protože v ní postrádají smysl. Často jsou slyšet názory, že by si toho stejně nikdo nevšiml a všeobecně nemají přehled o tom, co se ve společnosti opravdu děje. V loňském i letošním roce proběhlo snižování stavů zaměstnanců a celkově se mezi zaměstnanci zvýšilo napětí. Potřebné informace nejen o současné situaci, se k nim dostávají buď od přímých nadřízených, kdy ale o jejich pravdivosti většinou pochybují, nebo od spolupracovníků, kdy vzniká velké množství informačních šumů. Základní tok informací je tedy vertikální, od ředitele společnosti k jednotlivým manažerům a od nich níže, nebo horizontální, mezi zaměstnanci na stejné úrovni v různých odděleních, a to pouze v jejich nejnutnější podobě. Ve výrobních halách i skladě, jsou relevantní informace vyvěšeny na informačních tabulích, respektive nástěnkách, nebo v tištěné formě jako manuály. Někteří mají přístup na firemní intranet, kde najdou nejen formální informace týkající se různých směrnic, norem, pracovních procesů, postupů atd., ale také informace o různých událostech napříč společností. Vedení společnosti má k dispozici služební notebooky a telefony. Jednotlivá oddělení mají v rámci operativního plnění stanovených cílů porady jedenkrát týdně, nebo podle potřeby. Vedení společnosti má pravidelné porady většinou také jedenkrát za týden, nebo dle potřeby, a to buď osobně, nebo prostřednictvím aplikace Teams. Vzhledem k povaze společnosti převažuje komunikace verbální, prostřednictvím osobního kontaktu, ale není výjimkou písemná forma prostřednictvím deníků, či emailů mezi těmi, kteří mají přístup k počítačům a vlastní emailovou adresu. Pro případné stížnosti, připomínky, vyjádření nespokojenosti apod. jsou v prostorách společnosti pro tento účel umístěny na dvou místech uzamykatelné schránky, a to v prostorách vrátnice a v chodbě vedoucí k šatnám. Většina zaměstnanců v čase obědu využívá prostory jídelny s kapacitou cca 50 míst.

V praktické části diplomové práce bude provedena analýza současného stavu interní komunikace ve společnosti ABC následujícími metodami:

1. Kvalitativní výzkum, prostřednictvím skupinových rozhovorů s vedením společnosti a administrativními pracovníky.
2. Kvantitativní výzkum zaměřený na ověření indikovaných problémů především mezi řadovými zaměstnanci.

3. SWOT analýza vypracovaná na základě zpracovaných výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu, která bude zahrnovat nejdůležitější body identifikované výzkumným šetřením a následným určením strategie.

Cílem analýzy je zjistit aktuální úroveň interní komunikace ve společnosti ABC, identifikovat zásadní nedostatky a pomocí výsledků vypracovat v projektové části práce návrh na zlepšení interní komunikace za účelem její optimalizace a navrhnout opatření ke zlepšení.

6.1 Popis současného stavu komunikace

Současný stav komunikace ve společnosti je ovlivněn nedávnými změnami napříč celou organizací. Spojením dvou odlišných společností zahraničním investičním vlastníkem a rozsáhlá reorganizace ve společnosti zapříčinila odchod velkého počtu kvalifikovaných manažerů a o chodu společnosti začali rozhodovat manažeři noví a neznalí prostředí. Požadavky nového vedení v souvislosti s dosahováním téměř nereálných cílů a vedení špatné cenové politiky, ve spojení se zavedením snižování reálných platů a snižováním stavů zaměstnanců, vedl ke zvyšování nedůvěry zaměstnanců, zhoršení firemní kultury, snížení důvěry pracovníků k celému vedení, a také k rozvázání spolupráce tradičních obchodních partnerů.

Celá situace ve společnosti se začala z velké části vyhrcovat ve chvíli, kdy se mezi zaměstnance dostala informace o potencionálním uzavření celé společnosti a začalo docházet k postupnému snižování stavů zaměstnanců v obou spojených společnostech.

Současné vedení svým zaměstnancům dostatečně nenaslouchá, což také tedy zapříčiňuje špatnou interní komunikaci jak zdola nahoru, tak také naopak. Zaměstnanci ve výrobě, což je více, než 80 % všech pracovníků, je odkázáno na získávání informací od svých přímých nadřízených, nebo jiných spolupracovníků. Neexistuje dostatečné množství komunikačních kanálů, kterými by byly informace o dění ve společnosti těmto zaměstnancům distribuovány a jejich informovanost je snížena na minimum.

6.2 Kvalitativní výzkum

První aplikovanou metodou pro zjištění kvality interní komunikace ve společnosti ABC byl formou individuálních rozhovorů, které proběhly v průběhu prosince 2022 a ledna 2023 formou on-line prostřednictvím aplikace Teams a částečně také osobně. Zúčastněných bylo celkem 14 respondentů. Jednalo se o vytipované zaměstnance zastávající vedoucí pozice

a administrativní pracovníky. Všichni ve společnosti pracují pět a více let. S předmětem rozhovoru byly seznámeni, ale jejich účast byla zcela anonymní. Cílem výzkumu bylo více porozumět již indikovaným problémům, které byly zjištěny vlastním pozorováním. Na tomto základě byly otázky sestaveny a zaměřeny na:

- Jednotnost vedení.
- Vzájemná spolupráce.
- Vnímání současného stavu interní komunikace.
- Hodnocení společnosti jako zaměstnavatele.

6.2.1 Jednotnost vedení

1. *„Myslíte si, že vedení společnosti vystupuje jednotně?“*
2. *„Máte pocit, že jsou poskytované informace úplné a pravdivé?“*
3. *„Myslíte si, že jsou důležité informace poskytovány včas a jsou aktuální?“*
4. *„Důvěřujete svému nadřízenému?“*

Většina respondentů z vedení společnosti se shodla na tom, že ve většině případů vystupují jednotně. Dva respondenti z vedení si myslí, že jejich chování jednotné není a administrativní pracovníci mají většinou pocit, že informace nejsou úplné a často jsou některá fakta zatajována a tím pádem nejsou informace kompletní, čímž se vytváří prostor pro spekulace. Informace nejsou poskytovány včas a často se k nim dostávají nejdříve od jiných spolupracovníků, a pak teprve od vedení společnosti. Každý z nich svému vedoucímu důvěřuje a většinou si pravdivost ověřuje přímo s ním. Často o některých informacích jejich přímý nadřízený vůbec neví, nebo to alespoň tvrdí. Management si myslí, že informace, které od vedení společnosti obdrží aktuální jsou.

6.2.2 Vzájemná spolupráce

5. *„Jak hodnotíte vzájemnou spolupráci v rámci oddělení a spolupráci jednotlivých oddělení navzájem?“*
6. *„Jak hodnotíte spolupráci se svými obchodními partnery?“*
7. *„Jsou podle vás informace, týkající se vaší práce dostatečně vysvětleny?“*
8. *„Myslíte si, že se vedení chová tak, jak také očekává od vás?“*

9. *„Jste za případnou práci navíc nějakým způsobem odměněni?“*

10. *„Myslíte si, že vás společnost ke spolupráci a lepším výkonům dostatečně motivuje?“*

Všichni dotázaní hodnotí vzájemnou spolupráci celkem pozitivně. Myslí si, že jejich spolupráce uvnitř pracovních týmů je velmi dobrá, protože panuje kamarádská atmosféra, i když i mezi nimi se najdou jedinci, kteří si mezi sebou až tak nerozumí. Vždy jsou ale schopní pracovat tak, aby splnili veškeré úkoly v požadovaném čase a kvalitě. Spolupráce mezi obchodními partnery také hodnotí pozitivně, což je ale částečně dáno také jejich vzájemnou dlouhodobou spoluprací, díky které si vytvořili přátelské vztahy a vzájemně si vycházejí vstříc. Pokud vzniknou na některé straně problémy, snaží se je hned vyřešit, nebo případně hledat alternativní řešení vzniklého problému. Veškeré společné aktivity jsou mezi partnery ošetřeny obchodními smlouvami.

Pracovní aktivity jsou podle většiny dotázaných vysvětleny dostatečně a v případě nejasností je vždy prostor pro dodatečné vysvětlení či diskuzi, i když někteří uvedli, že udělají, to se od nich žádá a radši se na nic dál neptají.

Všichni si o sobě myslí, že se chovají příkladně a jsou spravedliví. Pravidla, která společnost od svých zaměstnanců vyžaduje dodržují, ale připouští, že co se týče spravedlnosti, nemuseli by to někteří zaměstnanci tak vnímat, zejména co se týče finančního ohodnocení. Pro finanční ohodnocení mají většinou jednotlivá oddělení speciální fond, ze kterého mohou čerpat, pokud to vedení dostatečně odůvodní.

Všichni se shodli v tom, že společnost podle nich své zaměstnance dostatečně nemotivuje.

6.2.3 Vnímání současné interní komunikace

11. *„Jaký způsob komunikace nejčastěji využíváte?“*

12. *„Odkud se k vám důležité informace dostávají?“*

13. *„Jak hodnotíte úroveň interní komunikace?“*

Nejčastější způsob komunikace je osobní, nebo prostřednictvím mailů a mobilních telefonů. Zásadní témata jsou diskutována a řešena na pravidelných, týdenních dispečincích osobně, nebo online. Podklady, na jejichž základě zpracovávají data pro potřeby svého oddělení, jsou uloženy na sdíleném disku, které po vlastním zpracování na tento disk opět ukládají (na předem určená místa), nebo informace pro své pracovní potřeby najdou v IS společnosti, kde mají všichni uživatelé umožněny přístupy na základě svých uživatelských práv s ohledem

na pracovní zařazení a oblast svého působení. Dále často využívají intranet, kde jsou spíše uloženy důležité dokumenty, ale jen minimum informací o společnosti a jejích aktivitách a jen zřídka nahlíží na nástěnky, protože hodnotí obsah jako neaktuální, a navíc pro ně tyto informace nejsou ničím přínosné. Úroveň komunikace všichni hodnotí jako průměrnou a shodují se, že prostor pro zlepšení existuje. Zlepšit by se měla hlavně komunikace mezi jednotlivými odděleními/ úseky, kterých vzájemná spolupráce je pro fungování společnosti nezbytná.

6.2.4 Hodnocení společnosti jako zaměstnavatele

14. *„Jak hodnotíte společnost jako zaměstnavatele?“*

15. *„Doporučili byste práci ve společnosti vašim známým, příp. rodinným příslušníkům?“*

16. *„Jste ve společnosti spokojeni?“*

Vedení společnosti a administrativní pracovníci hodnotí společnost jako zaměstnavatele vcelku pozitivně, i když jsou samozřejmě určité výhrady týkající se chování společnosti vůči svým zaměstnancům celkově. Nikdo z dotázaných dle jejich slov nemá momentálně v plánu zaměstnání změnit. Část uvedla, že je to spíše kvůli jejich současným finančním závazkům, jiní, že pracují ve společnosti dlouho a jsou na práci ve společnosti zvyklí. Všichni jsou ve společnosti vcelku spokojeni. Jen dva dotázaní by společnost jako zaměstnavatele nedoporučili.

6.2.5 Závěr kvalitativního šetření a doporučení

Z provedeného kvalitativního šetření vyplývá, že je ve společnosti nedostatečná komunikace mezi odděleními a jedním z důvodů je ten, že se jednotliví zaměstnanci mezi sebou buď dobře neznají a řeší pouze pracovní, operativní záležitosti, nebo se znají sice dlouho, ale pouze po pracovní stránce a vzájemnou komunikaci omezují na nezbytně nutnou pro plnění zadaných úkolů. Velkou roli samozřejmě také hraje příchod mnoha nových manažerů. K osobní komunikaci dochází také většinou jen v rámci stejného oddělení, jinak ke komunikaci využívají spíše emailů a mobilních telefonů. Proto by se měla společnost zaměřit na budování vzájemných vztahů mezi zaměstnanci. I když jsou na jednotnost vedení názory rozdílné, všichni svému přímému nadřízenému důvěřují, a proto si s ním informace ověřují, což může poukazovat na vznik většího množství informačních šumů. K minimalizování tohoto nežádoucího jevu by měla společnost zásadní informace všem

zaměstnancům zveřejňovat tak, aby byly jednotné, shodné a aktuální na všech místech k tomu určeným, kde budou mít všichni zaměstnanci stejný přístup. Společnost své zaměstnance k lepším výkonům dostatečně nemotivuje a neposkytuje téměř žádné benefity, proto by se měla soustředit na efektivnější způsob motivace a poskytnout zaměstnancům více benefitů.

6.3 Kvantitativní výzkum

Druhou metodou výzkumu bylo dotazníkové šetření, které stejně, jako kvalitativní šetření sloužilo k ověření již zjištěných poznatků i mezi ostatními zaměstnanci ve společnosti a k případnému doplnění informací. Díky možnosti jejího statistického využití může sloužit pro případné porovnávání výsledků v čase.

Dotazníkové šetření bylo primárně zaměřeno na zaměstnance na dělnických pozicích, ale část dotazníků byla distribuována také mezi management a administrativní pracovníky. Velikost vzorku dotazníkového šetření byla 135 ks. Šetření bylo anonymní a vzhledem k současné situaci ve společnosti se vyplněné dotazníky odevzdávaly přímo vytipovaným pracovníkům, kteří také umožnili jejich distribuci. Následně byly tyto dotazníky od těchto pracovníků sesbírány a předány k vyhodnocení. Dotazníky byly na pracovištích od 2.1.2023 do 31.1.2023. Dotazníky byly následně skartovány. Podoba dotazníku je v příloze I.

Otázky se týkaly informovanosti zaměstnanců o společnosti, vnímají vedení společnosti a kvalitu poskytovaných informací, včetně vybraných nástrojů interní komunikace vzhledem k povaze jejich pracovního zaměření a jejich osobní vztah k analyzované společnosti. Respondenti odpovídali celkem na 23 otázek. První dvě otázky sloužily na získání demografických dat a u většiny otázek pak respondenti vybírali z odpovědí: ano, spíše ano, spíše ne, ne. U jedné otázky byl výběr: ano, ne a respondenti v případě výběru odpovědi ne uvedli důvod. Jedna otázka měla možnosti: ano, ne, nevím. Poslední otázka obsahovala výběr prostředků komunikace, kde mohli respondenti vybrat i více možností. Vyplnění dotazníku nezabralo respondentům více, než 30 minut.

6.3.1 Distribuce dotazníků a návratnost

Dotazníky byly primárně distribuovány pracovníkům na dělnických pozicích, další část mezi management a poslední mezi technickohospodářské, respektive administrativní pracovníky včetně mistrů na dílnách (THP). Pro lepší přehled jsou počty rozdaných dotazníků, počty

vrácených dotazníků a jejich procentuální návratnost z jednotlivých pracovních zařazení v tabulce níže.

Tabulka 6 – distribuce a návratnost dotazníků (Zdroj: vlastní zpracování)

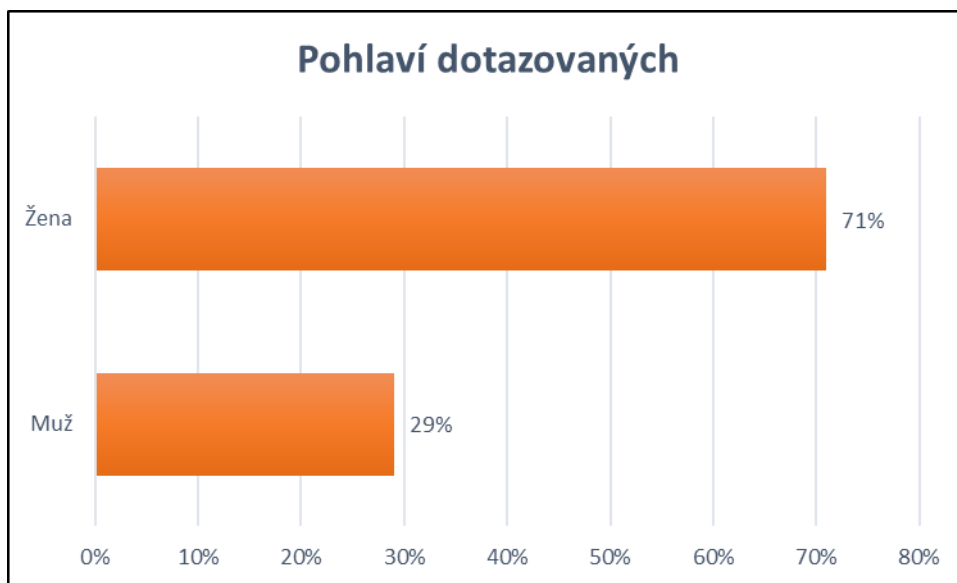
Pracovní zařazení	Počet rozdaných dotazníků	Počet vrácených dotazníků	Návratnost v %
Management	15	11	73 %
THP	20	12	60 %
Dělníci	100	63	63 %
Celkem	135	86	64 %

Z tabulky lze usoudit, že největší návratnost v poměru rozdaných dotazníků byla od managementu, následně dělníků a nakonec THP. Vzhledem k více než polovičnímu procentu návratnosti ve všech případech lze předpokládat, že většina zaměstnanců má o zlepšení interní komunikace zájem, a proto má smysl se ve vybrané společnosti touto problematikou zabývat.

6.3.2 Demografická data

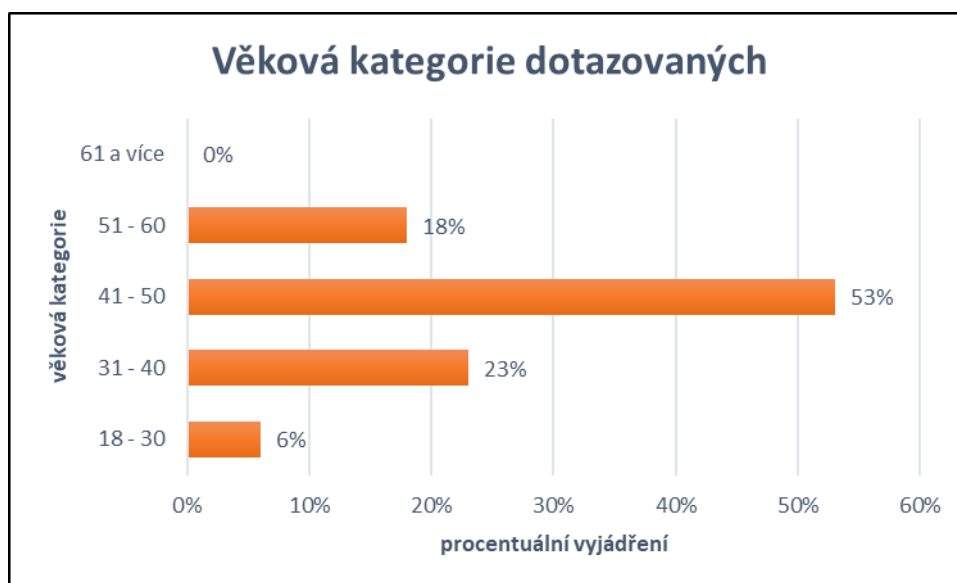
Součástí dotazníku byla také demografická data, která jsou pro lepší přehled znázorněna v následujících grafech.

Větší zájem o vyplnění dotazníků projevily ženy, kterých se zúčastnilo 79 %, mužů pak 21 %.



Graf 1 Pohlaví dotazovaných (Zdroj: vlastní zpracování)

Nejvíce dotázaných bylo ve věkové kategorii 31-40 let, následně 41-50 let a nejméně ve věkové kategorii 18-30 let. Žádný respondent neměl více, než 61 let.



Graf 2 Věková kategorie dotazovaných (Zdroj: vlastní zpracování)

Z obou grafů lze tedy odvodit, že ve společnosti pracuje více žen, než mužů a největší zájem o dotazníkové šetření projevili zaměstnanci ve věkové kategorii 41-50 let. Podle informací o analyzované společnosti lze potvrdit, že zde pracuje více žen než mužů.

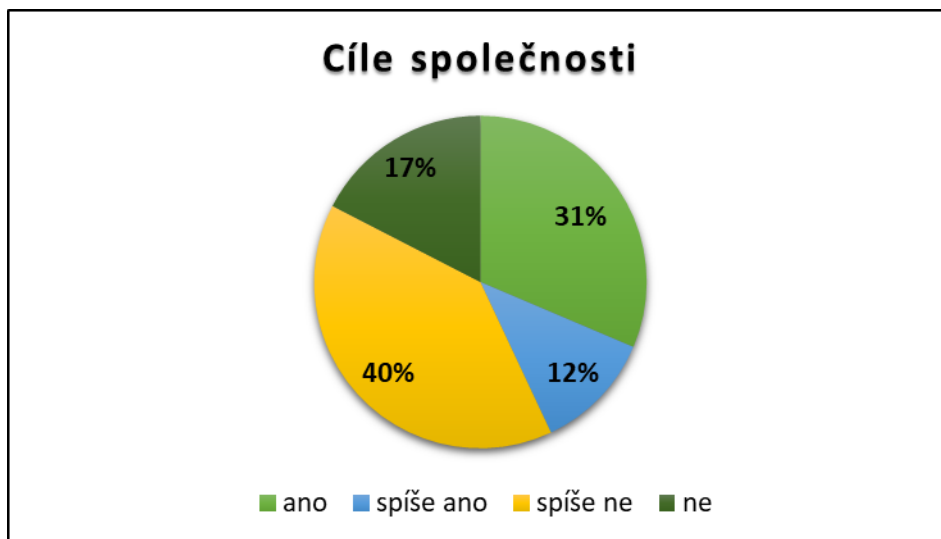
6.3.3 Výsledky dotazníkového šetření

1. „Znáte organizační strukturu společnosti a úkoly jednotlivých úseků/oddělení (kdo co dělá)?“ Na tuto otázku odpovědělo kladně 27 % respondentů, spíše ano 36 % respondentů, spíše ne 27 % a 10 % respondentů organizační strukturu společnosti nezná a neví ani náplň jejich práce. Většina tedy ví, nebo má aspoň představu o organizační struktuře společnosti a o tom, co je náplní práce jednotlivých oddělení.



Graf 3 Organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

2. „Znáte cíle společnosti?“ Na tuto otázku odpovědělo kladně 31 %, spíše ano 12 %, spíše ne 40 % a záporně celkem 17 % respondentů. Cíle společnosti tedy nejsou dostatečně komunikovány mezi své zaměstnance, nebo se o to zaměstnanci nezajímají a řeší cíle pouze na operativní úrovni, což je více pravděpodobné.



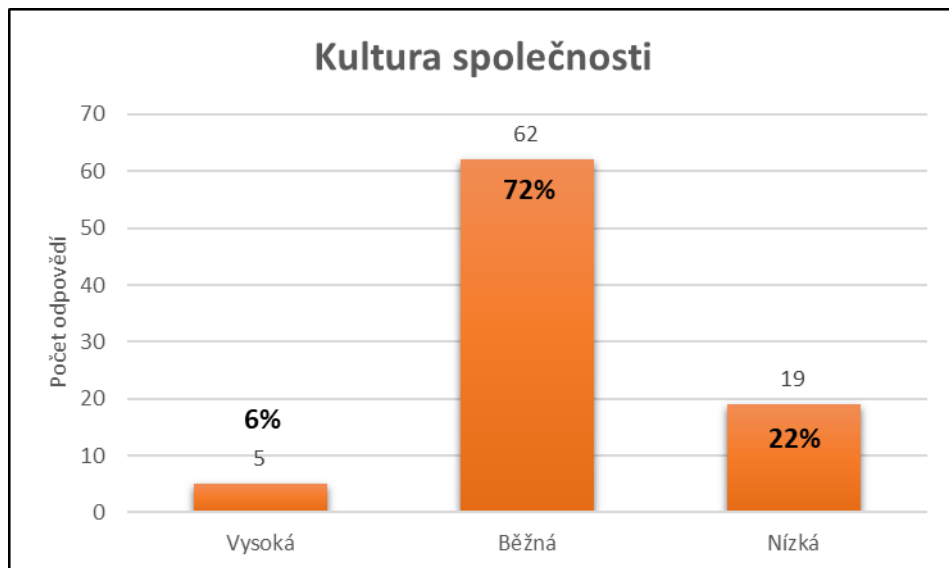
Graf 4 Cíle společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

3. „Znáte výsledky společnosti za minulé období (rok, půlrok, čtvrtletí)?“ Respondenti na tuto otázku odpověděli vcelku překvapivě, tedy většina dotazovaných, tj. 52 % vůbec neví výsledky společnosti za uplynulá období. Spíše ano 5 % a ano 20 %. Většina tedy nemá představu o tom, čeho společnost v minulém období dosáhla.



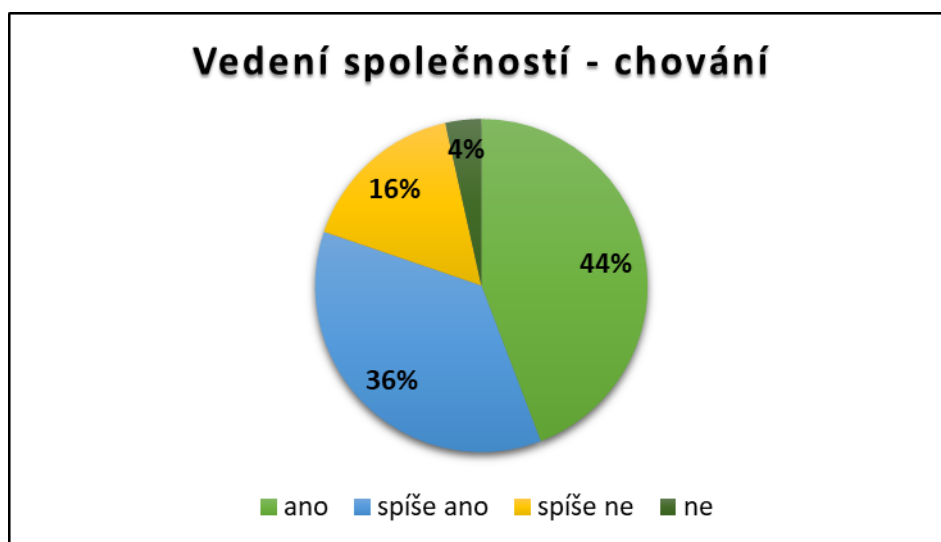
Graf 5 Výsledky za minulé období (Zdroj: vlastní zpracování)

4. „Jak byste ohodnotil kulturu společnosti? Tedy chování ke všem svým partnerům, vztah managementu ke spravedlnosti, čestnost a respekt k zaměstnancům a zákazníkům?“ Pouze 6 % respondentů si myslí, že kultura společnosti je na vysoké úrovni, 75 %, tedy převážná většina, vyhodnotila kulturu společnosti jako běžnou a že je úroveň nízká si myslí 19 % respondentů.



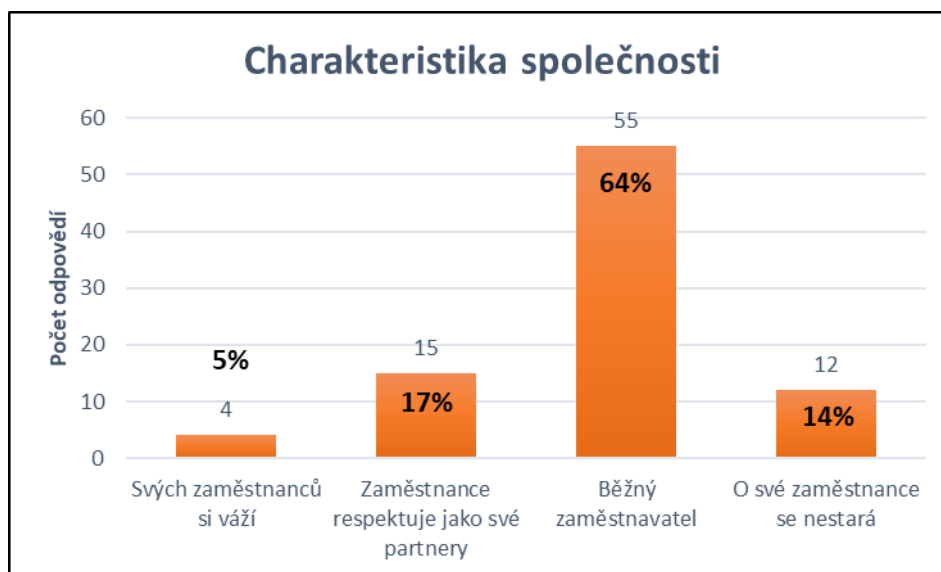
Graf 6 Kultura společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

5. „Domníváte se, že vedení společnosti se chová tak, jak také vyžaduje od svých zaměstnanců?“ Na tuto otázku odpovědělo ano 44 % respondentů, spíše ano 36 % respondentů, spíše ne 16 % respondentů a ne pouze 4 %. Celkově si tedy většina respondentů myslí, že se vedení společnosti chová tak, jak od svých zaměstnanců vyžaduje.



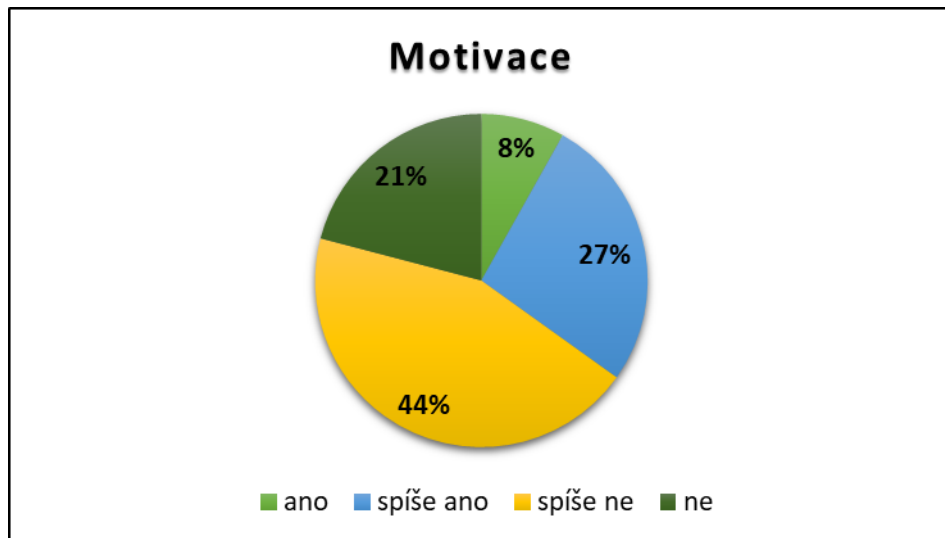
Graf 7 Vedení společnosti – chování (Zdroj: vlastní zpracování)

6. „Kterou z následujících charakteristik byste zvolil?“ Jako zaměstnavatele, který si svých partnerů váží vyhodnotilo celkem 5 % respondentů, jako běžného zaměstnavatele 64 % respondentů, že společnost své partnery respektuje si myslí 17 % a že se o své zaměstnance nestará pak 14 % respondentů.



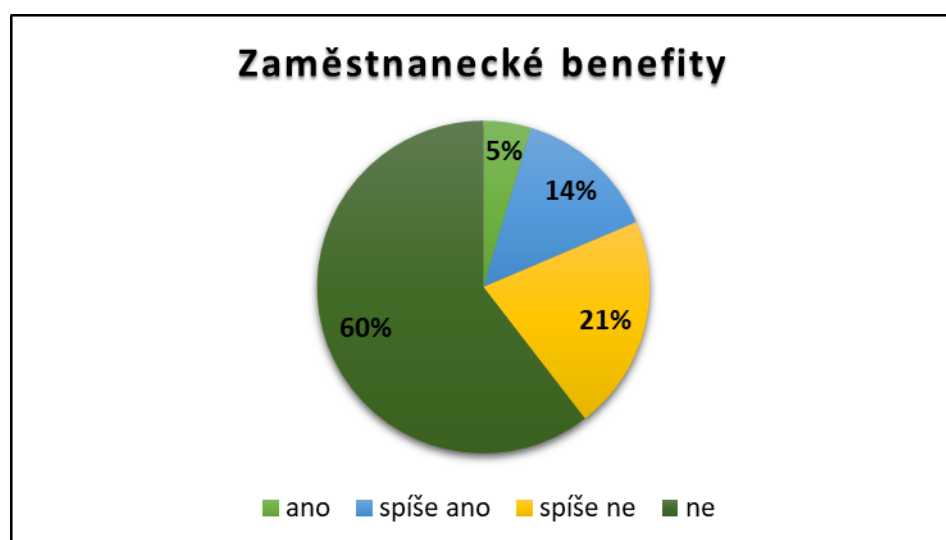
Graf 8 Charakteristika společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

7. „Myslíte si, že vás společnost dostatečně motivuje k lepším výkonům?“ Na tuto otázku odpovědělo ano pouze 8 % respondentů. Spíše ano 27 %, spíše ne 44 % a ne 21 %.



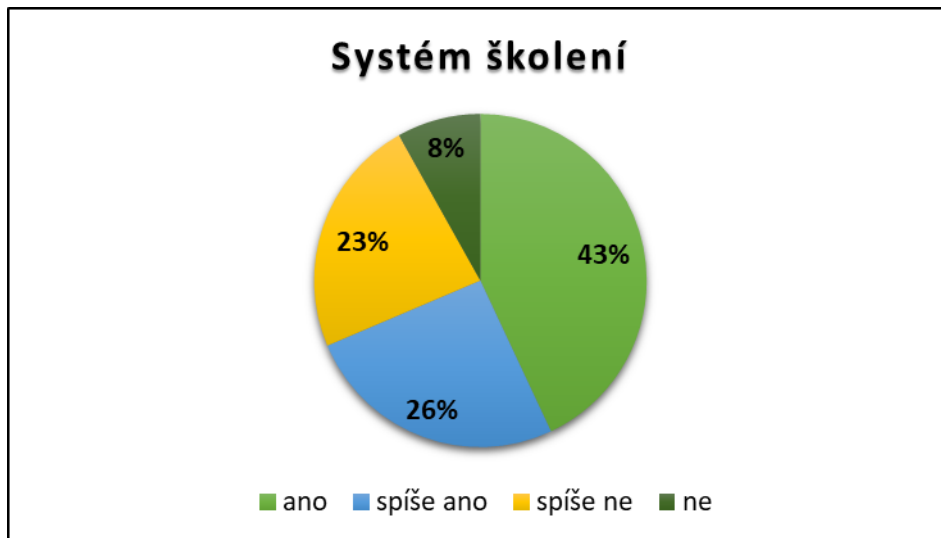
Graf 9 Motivace (Zdroj: vlastní zpracování)

8. „Jste spokojeni s benefity, které společnost nabízí?“ Na tuto otázku odpovědělo ano 5 % respondentů, spíše ano 14 % respondentů, spíše ne 21 % respondentů a ne 60 % respondentů.



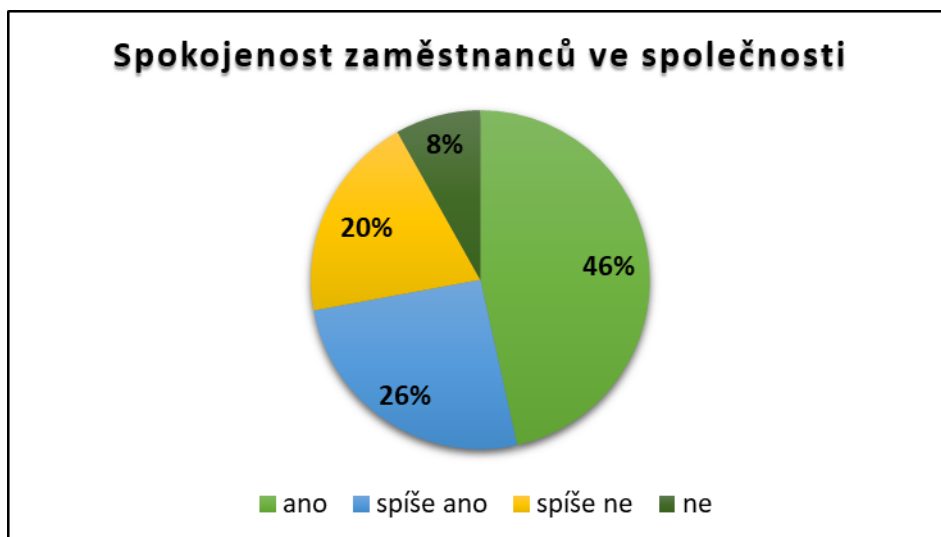
Graf 10 Zaměstnanecké benefity (Zdroj: vlastní zpracování)

9. „Myslíte si, že má společnost zavedený dobrý systém školení a zapracování nových i stávajících zaměstnanců?“ Na tuto otázku odpověděla většina respondentů pozitivně. Ano odpovědělo 43 %, spíše ano 26 %, spíše ne 23 % a ne 8 %.



Graf 11 Systém školení (Zdroj: vlastní zpracování)

10. „Jste ve společnosti spokojený?“ Ve společnosti je spokojených 46 % respondentů, spíše ano uvedlo 26 %, spíše ne 20 % a ne 8 % dotázaných.



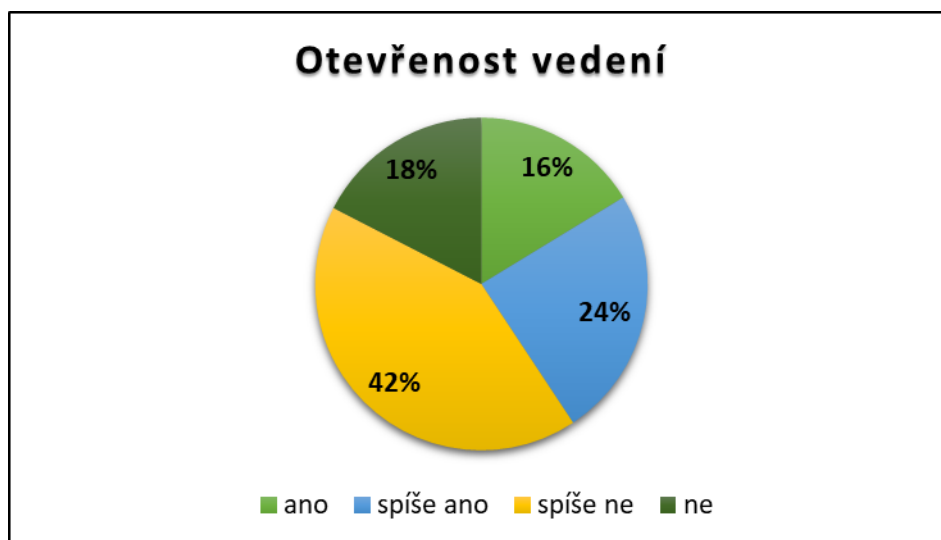
Graf 12 Spokojenost zaměstnanců ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

11. „Důvěřujete svému nadřízenému?“ Na tuto otázku odpovědělo ano 48 % respondentů, spíše ano 40 %, spíše ne 9 % a ne 3 %. Většina respondentů tedy svému nadřízenému důvěřuje.



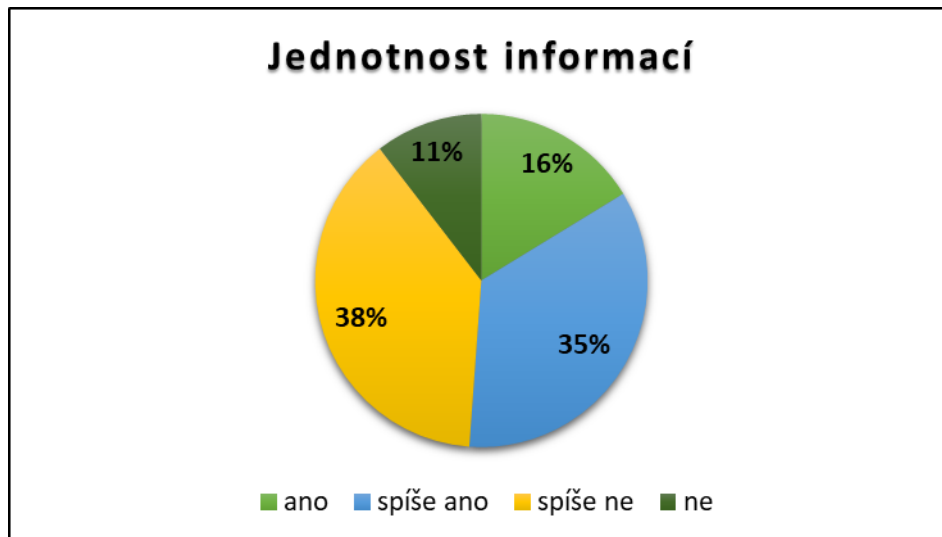
Graf 13 Důvěra k nadřízenému (Zdroj: vlastní zpracování)

12. „Myslíte si, že je vedení při komunikaci s vámi zcela otevřené a informace jsou pravdivé?“ 16 % respondentů si myslí, že je vedení při komunikaci se zaměstnanci zcela otevřené. 24 % odpovědělo spíše ano, 42 % spíše ne a 18 % ne.



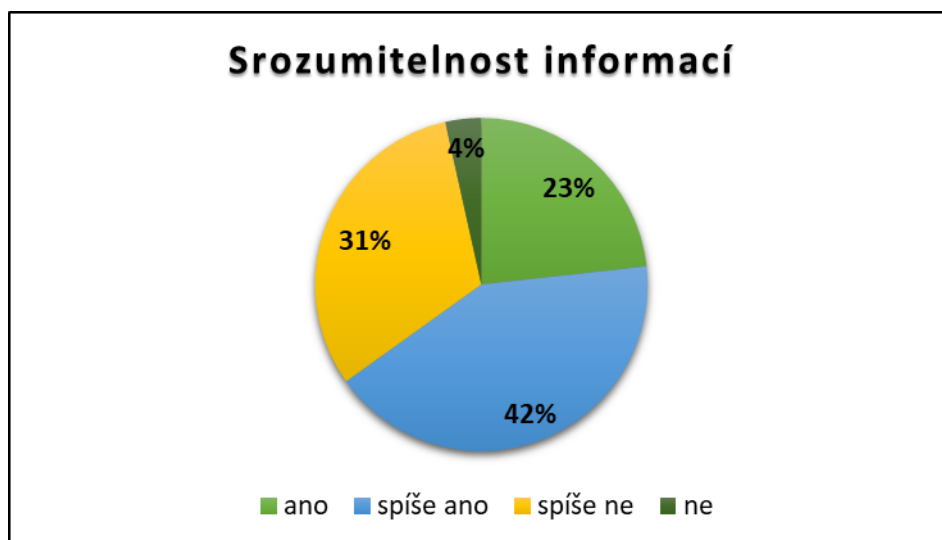
Graf 14 Otevřenost k vedení (Zdroj: vlastní zpracování)

13. „Myslíte si, že informace od vedení na různých úrovních se shodují, jsou jednotné a úplné?“ Na tuto otázku odpovědělo ano 16 %, spíše ano 35 %, spíše ne 38 % a ne 11 % respondentů. Odpovědi byly tedy celkem vyrovnané.



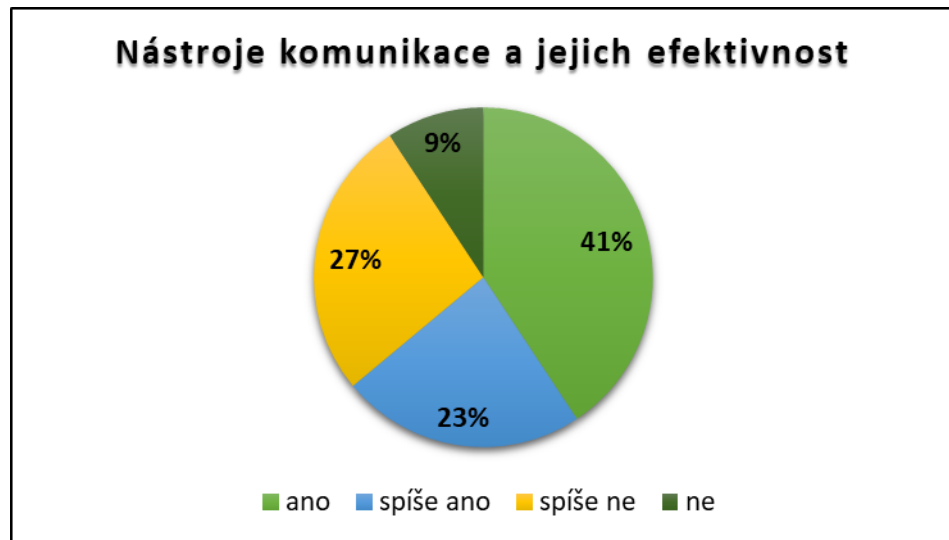
Graf 15 Jednotnost informací (Zdroj: vlastní zpracování)

14. „Jsou pro vás předávané informace dostatečně srozumitelné?“ Na tuto otázku odpovědělo ano 23 % respondentů, spíše ano 42 %, spíše ne 31 % a ne 4 %. Větší podíl respondentů s odpověďmi ano, spíše ano je tedy se srozumitelností informací spokojená.



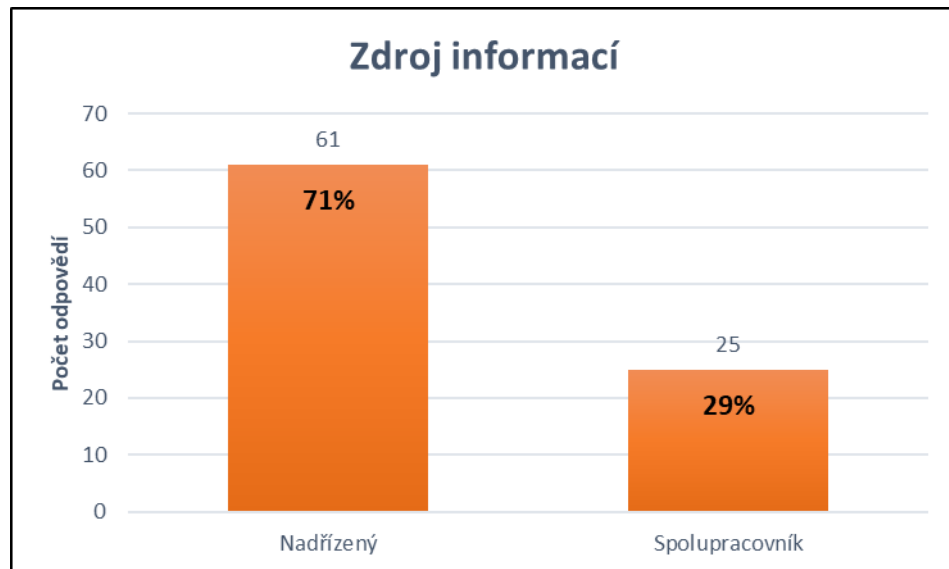
Graf 16 Srozumitelnost informací (Zdroj: vlastní zpracování)

15. „Myslíte si, že předávání informací prostřednictvím porad, celofiremních setkání, manuálu, pracovních postupů, informačního systému, telefonu a PC je podle vás správné a efektivní?“ Na tuto otázku odpovědělo ano 41 % respondentů, spíše ano 23 %, spíše ne 27 % a ne 9 %. Většina respondentů tedy vybrané způsoby předávání informací vyhodnotilo pozitivně.



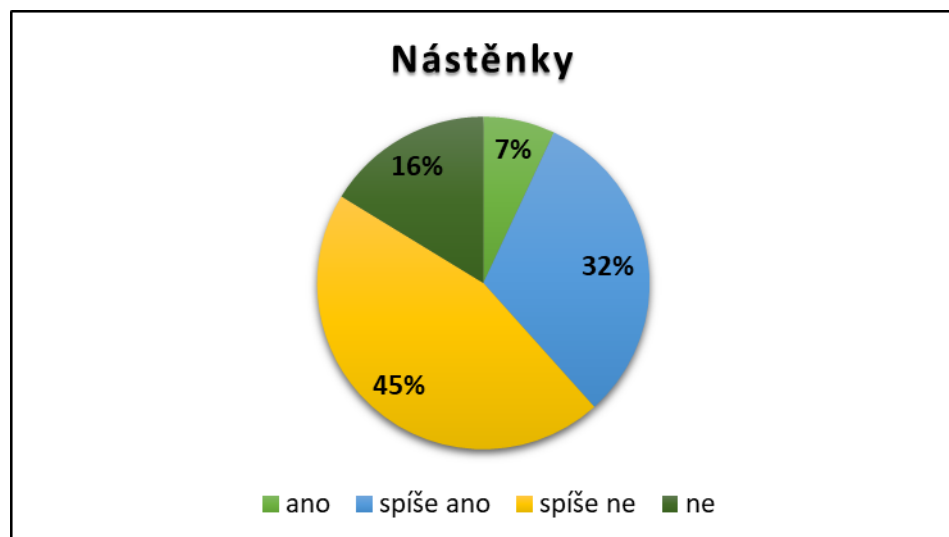
Graf 17 Nástroje komunikace a jejich efektivnost (Zdroj: vlastní zpracování)

16. „Dostávají se k vám důležité informace spíše od nadřízených nebo spíše od spolupracovníků?“ Podle odpovědí respondentů na tuto otázku se ke většině, tj. 71 %, dostávají informace prostřednictvím svých nadřízených a ke 29 % od spolupracovníků.



Graf 18 Zdroj informací (Zdroj: vlastní zpracování)

17. „Jsou podle vás informace uvedené na nástěnkách přínosné a aktuální?“ Na tuto otázku odpovědělo ano 7 %, spíše ano 32 %, spíše ne 45 % a ne 16 % respondentů.



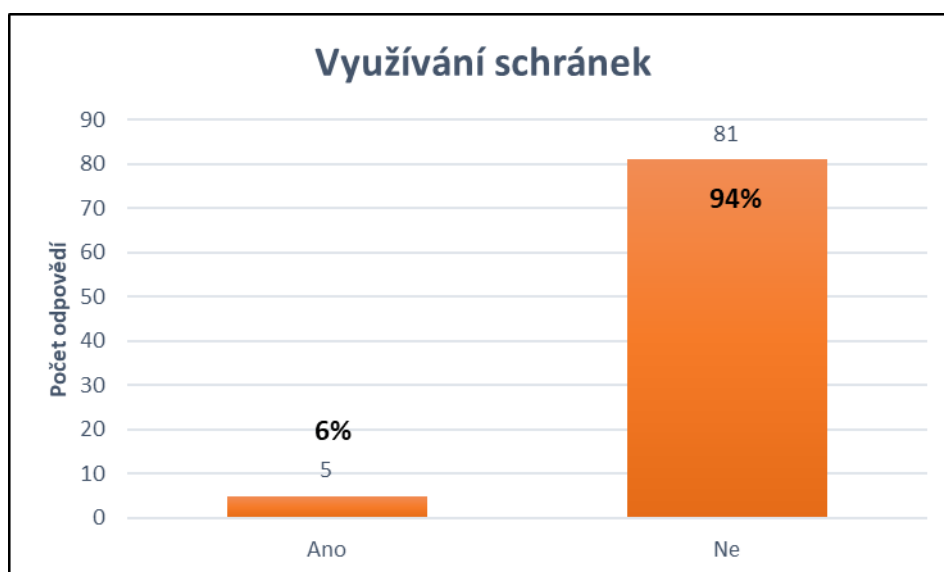
Graf 19 Nástěnky (Zdroj: vlastní zpracování)

18. „Existují ve vaší společnosti schránky pro případné námítky, stížnosti, připomínky či návrhy?“ Podle odpovědí respondentů 93 % ví o schránkách na pracovištích, 3,5 % tvrdí, že schránky na pracovišti nejsou a zbytek o schránkách neví.



Graf 20 Schránky na pracovišti (Zdroj: vlastní zpracování)

19. "Využíváte tyto schránky? Pokud ne, uveďte prosím důvod." 94 % respondentů schránky na pracovišti nevyužívá. Většina uvedla, že vedení na připomínky nereaguje, nebo to neřeší, proto jim tyto schránky připadají zbytečné. Jiní uvedli, že je využívat nechtějí, anebo že si myslí, že jsou zbytečné a neefektivní, protože pro respondenty nemají význam.



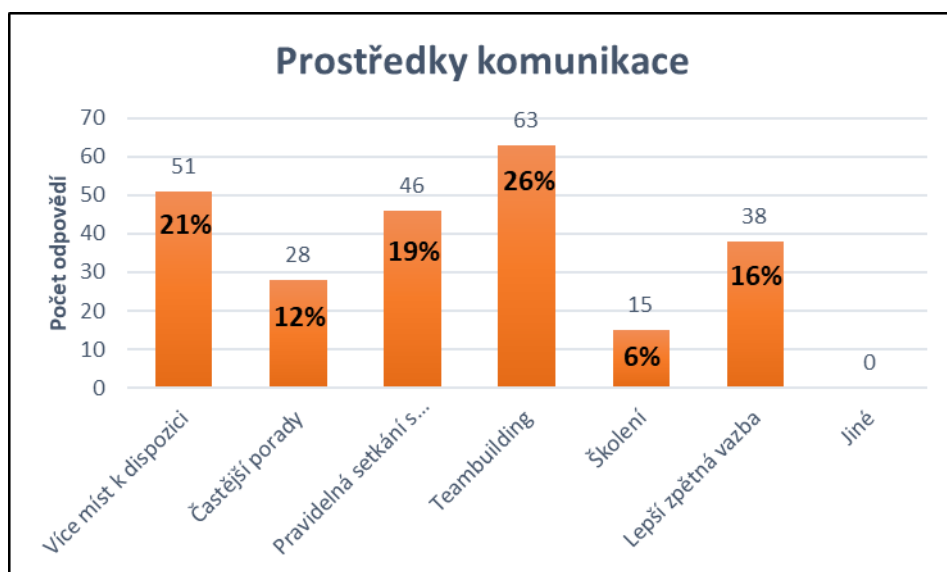
Graf 21 Využívání schránek (Zdroj: vlastní zpracování)

20. „Obdržíte v případě námitek, připomínek či návrhů zpětnou vazbu od vedení?“ Na tuto otázku odpovědělo ano 14 % respondentů, spíše ano 22 %, spíše ne 42 % a ne 22 % respondentů. Zpětná vazba je při komunikaci velmi důležitá, proto by se na ni mělo vedení zaměřit.



Graf 22 Zpětná vazba vedení (Zdroj: vlastní zpracování)

21. „Co by podle vás zlepšilo komunikaci ve společnosti?“ Nejvíce by respondenti uvítaly teambuildingy. Tato možnost získala celkově 26 %, 21 % více míst, kde by byly informace k dispozici, 19 % pravidelná setkání s ředitelem, 16 % chybí získávání informací prostřednictvím zpětné vazby, 16 % častější porady a zbytek školení.



Graf 23 Prostředky komunikace (Zdroj: vlastní zpracování)

6.3.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření.

Podle výsledků dotazníkového šetření mají zaměstnanci společnosti ABC potenciální zájem o zlepšení interní komunikace, založený na procentuální návratnosti dotazníků. Většina zaměstnanců disponuje informacemi o organizační struktuře společnosti, ale neví, jaké jsou její strategické cíle, nebo jaké jsou výsledky za uplynulá období, o čemž by zaměstnanci měli mít přehled, protože roční odměny zaměstnanců jsou na její finanční úspěchy vázány. Kulturu společnosti hodnotí jako průměrnou (běžnou), malá část dotázaných si myslí, že společnost si svých zaměstnanců váží a o své zaměstnance pečuje a většina v tomto směru společnost ABC vyhodnotila jako běžného zaměstnavatele, který platí za odvedenou práci, ale přesto je celkově 72 % hodnotících ve společnosti spokojených, což je pro každou společnost důležité. 35 % dotázaných uvedlo, že jsou společností dostatečně motivováni a naopak 65 % dostatečně motivováno není, proto by se měla společnost touto stránkou více zabývat a zavést lepší systém benefitů. Pozitivní je také to, že vedení společnosti se chová tak, jak také od svých zaměstnanců očekává. Tuto skutečnost potvrdilo odpověďmi ano a spíše ano celkem 80 % respondentů. Vedení společnosti je spíše jednotné, ale nadpoloviční většina dotázaných si myslí, že při komunikaci se zaměstnanci není vedení zcela otevřené a informace nejsou pravdivé. Svému nadřízenému v tomto směru naopak důvěřují, a to je dobrý předpoklad k tomu, že komunikace v rámci stejného oddělení a týmů je velmi dobrá. To bylo také potvrzeno v kvalitativním šetření. Systém školení a zapracování nových i stávajících zaměstnanců (může se jednat např. při přechodu na jinou pracovní pozici ve výrobě), byl vyhodnocen většinou respondentů pozitivně, což je samozřejmě v každé společnosti jednou z klíčových aktivit, protože špatné zaučení snižuje produktivitu práce a generuje více chybných operací. Jednotnost informací je pro společnost také zásadní, ale podle výsledků, kdy si téměř polovina respondentů myslí, že informace jednotné nejsou, by se společnost měla i touto problematikou co nejdříve zabývat, aby nedocházelo k vysokým informačním šumům a tím také ke snižování výkonnosti firmy, protože neustálé ověřování informací vyžaduje větší časovou ztrátu při vykonávání jakékoliv práce. Obdržené informace jsou pro 65 % respondentů srozumitelné, nebo spíše srozumitelné, ale to si zbytek respondentů nemyslí. Proto je důležité veškeré informace vhodným způsobem interpretovat v závislosti na tom, komu je daná informace doručena, protože ne všichni mají stejný způsob myšlení (např. při získávání informací v tištěné podobě). Nástěnky jsou pro více, než polovinu respondentů neefektivním nástrojem pro získávání informací a stejně dopadly se svou efektivitou také schránky na případné návrhy,

či připomínky v rámci komunikace, protože je 92 % respondentů vůbec nevyužívá. 64 % respondentů nedostává, nebo spíše nedostává zpětnou vazbu od vedení, což je také podstatný nedostatek. Proto by se na způsob zpětné vazby mělo vedení více zaměřit. Poslední otázka v dotazníku se týkala výběru předem definovaných prostředků komunikace, kdy respondenti mohli uvést i více možností. Více než 20 % získalo více míst, kde budou informace k dispozici a uvítali by teambuildingy. 19 % častější setkání s ředitelem. Tento prostředek komunikace by mohl nejen vylepšit postoj zaměstnanců k důvěře vedení, ale také by mohl zlepšit vzájemnou spolupráci zaměstnanců.

6.4 SWOT ANALÝZA

Pro SWOT analýzu bylo posbíráno co nejvíce potřebných informací formou skupinových rozhovorů a dotazníků, identifikovány, popsány a vyhodnoceny v kontextu komunikace silné a slabé stránky vybrané společnosti. V dalším kroku byly ve shodném kontextu vyhodnoceny příležitosti a hrozby vnějšího prostředí.

Cílem bylo na základě získaných informací z těchto šetření určit prostřednictvím SWOT analýzy strategii, která by dopomohla zlepšení interní komunikace ve vybrané společnosti.

Vyhodnocení těchto stránek je na samotném hodnotiteli, proto mohou být jednotlivé body subjektivní. Tyto výsledky jsou zaznamenány do následující matice:

Tabulka 7 SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dobrá vzájemná komunikace mezi zaměstnanci v rámci jednotlivých oddělení/ pracovního oddílu • dobré vztahy s obchodními partnery • firemní intranet • důvěra k nadřízeným 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • špatná komunikace mezi zaměstnanci v rámci různých oddělení • vznik častých informačních šumů • špatné informační toky • nedostatečná motivace • nedůvěra k vedení společnosti • nedostatečná zpětná vazba
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • teambuilding • společné akce • benefity • nové nástroje pro interní komunikaci (např. technologie) 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nárůst nákladů • fluktuace zaměstnanců • zpoždění dodávek • vysoké pokuty • snížení výkonnosti

6.4.2 Silné stránky (S)

Dobrá vzájemná komunikace mezi zaměstnanci v rámci jednotlivých oddělení/ pracovního oddílu:

Jako jedna z podstatných silných stránek identifikovaná prostřednictvím rozhovorů, je schopnost dobré vzájemné spolupráce mezi zaměstnanci v jednotlivých odděleních. Je to dáno zejména tím, že se všichni mezi sebou dobře znají nejen po pracovní stránce, ale někteří spolu tráví čas i mimo zaměstnání, a proto k sobě mají i jiný než pouze profesní vztah. Vzájemně si pomáhají a v období nepřítomnosti některého pracovníka z týmu se vždy na rozdělání jeho práce bez problémů domluví. Do určité míry mají pozitivní vztah i ke svému přímému nadřízenému, popř. mistrovi a většinou mu důvěřují a snaží se maximálně vyhovět jeho požadavkům.

Dobré vztahy s obchodními partnery:

V kvalitativním šetření byly kladně vyhodnoceny také vztahy mezi obchodními partnery. Především mezi odběrateli a dodavateli, jejich vzájemný dobrý vztah se odvíjí od schopnosti jednotlivých zaměstnanců dobře a vhodně komunikovat, řešit vzájemné problémy vždy, jak se vyskytnou a vycházet si v důležitých otázkách vstřícně tak, aby byl výsledek akceptovatelný pro všechny. Tato komunikace se uskutečňuje především písemnou formou, telefonicky, nebo případně osobně. Protože je interní i externí komunikace vzájemně úzce provázána, byly dobré vztahy s obchodními partnery v kontextu komunikace vyhodnoceny jako jedna ze silných stránek.

Firemní intranet:

Část zaměstnanců společnosti, má na základě svého uživatelského účtu přístup k intranetu, což je v podstatě webová stránka společnosti, ke které mají přístup pouze někteří zaměstnanci, příp. další oprávněné osoby, kde jsou sdíleny informace v rámci firmy, což je podle všech respondentů velmi užitečný nástroj. Šetří jim čas a společnosti další administrativní úkony. Usnadňuje jim přístup k dalším informačním systémům společnosti, které jsou využívány v rámci jednotlivých oddělení, k dokumentaci, prezentacím např. v rámci školení a dále je jeho součástí také rezervační systém, např. pro rezervaci zasedacích místností, nebo pro výběr stravy atd. Co se týče dalších zaměstnanců, kteří PC při své práci nevyužívají, mají pro výběr stravy k dispozici zabudované PC v prostorách jídelny, do kterému jim umožní přístup jejich osobní čipová karta zaměstnance. Protože je tato aplikace pro zaměstnance přínosná, byla zařazena mezi jednu ze silných stránek společnosti.

Důvěra k nadřízeným:

Hodnocení důvěry vůči nadřízenému dopadlo velmi dobře jak v kvalitativním, tak kvantitativním hodnocení, kdy většina dotázaných uvedlo, že svému nadřízenému důvěřuje. Podle kvalitativního šetření sice vyplynulo, že THP pracovníci mají pocit, že informace od vedení jim připadají neúplné a zkreslené, ale jakékoliv nejasnosti si se svým nadřízeným ověřují, aby bylo možné případné informační šumy odbourat, nebo alespoň minimalizovat. Proto byla důvěra vůči nadřízenému v kontextu komunikace zařazena k dalším silným stránkám společnosti.

6.4.3 Slabé stránky (W)Špatná komunikace v rámci různých oddělení, nebo při předávání směn:

Správná a efektivní komunikace v rámci různých oddělení je v každé organizaci důležitým faktorem v kontextu komunikace, tedy i spolupráce. Protože bylo na základě vlastního pozorování i kvalitativního šetření zjištěno, že je komunikace mezi odděleními nedostatečná, byla zařazena mezi slabé stránky. Vedením bylo zmíněno, že stejný problém vzniká také při předávání směn mezi dělníky.

Vznik častých informačních šumů:

Časté informační šumy jsou v analyzované společnosti výsledkem nesprávné interní komunikace, popř. toků informací, které vznikají proto, že je ve společnosti více prostoru pro neformální komunikaci zapříčiněnou z části také nedůvěrou zaměstnanců vůči vedení a neúplnými informacemi, které se k zaměstnancům dostávají. Proto je vznik častých informačních šumů zařazen do slabých stránek společnosti.

Špatné informační toky:

Další ze slabých stránek společnosti je nedefinovaná struktura informačních toků a zodpovědnost za poskytnuté informace, které by měly postupovat od vedení společnosti směrem dolů, nebo pokud je to informace putující z oddělení k dalšímu, pro které jsou tyto informace důležité, není určena osoba, která bude za její pravdivost a obsah zodpovědná a management často nemusí mít o šíření takové informace žádné znalosti. Zaměstnanci se často musejí doptávat vedení, aby si mohli udělat celkový obrázek o jejím obsahu a ověřovat jejich pravdivost. Důležité informace se často dostávají k zaměstnancům od kolegů, nikoliv od vedení a musejí si případné potřebné informace vyhledávat v informačních systémech společnosti, či prostřednictvím emailové komunikace.

Nedostatečná motivace:

Protože si většina respondentů myslí, že nejsou společností dostatečně motivováni, byla nedostatečná motivace zařazena mezi slabé stránky. 57 % respondentů uvedlo, že neznají cíle společnosti, z čehož vyplývá, že se necítí dostatečně zapojeni do plnění jejích cílů, které většina respondentů ani pořádně nezná a často si myslí, že by si jakékoliv práce nad rámec jejich pracovních povinností vedení nevšimlo, takže chybí za případnou iniciativu např. osobní ohodnocení. V kvalitativním šetření vedení uvedlo, že zaměstnance za dobře odvedenou práci pochválí, nebo v některých případech dojde také k osobnímu ohodnocení v podobě finanční odměny, což v případě motivace není dostatečné.

6.4.4 Příležitosti (O)Teambuilding:

Pro upevnění vzájemných vztahů managementu, vedoucích pracovníků a mistrů, příp. parťáků z týmů ve výrobě, by společnost mohla využít pořádáním teambuildingů, kterými by se vztahy mezi výše zmiňovanými zlepšily a tím pádem také jejich vzájemná komunikace. Poznali by se také více po osobní stránce a zvýšila by se jejich ochota vzájemně spolupracovat, což by se samozřejmě projevilo v celkové produktivitě zaměstnanců ve společnosti. Tito vedoucí a klíčoví zaměstnanci by pak dále mohli ovlivňovat své podřízené při snaze plnění cílů na všech úrovních.

Společné akce:

Pro celkové zlepšení komunikace mezi všemi zaměstnanci společnosti, by bylo vhodné pořádat společné akce všech zaměstnanců, např. prostřednictvím dnů otevřených dveří ve společnosti, kdy by měly také rodinní příslušníci zaměstnanců možnost poznat, co společnost dělá, její produkty i celkové prostředí. Mohly by si projít kanceláře a prostory výroby a vzájemně se seznámit. Součástí by mohlo být občerstvení a případné soutěže pro děti zaměstnanců. Další příležitostí pro upevnění vzájemných vztahů by mohly také být pravidelné sportovní akce, nebo výroční akce, např. při příležitosti vzniku společnosti.

Benefity:

Společnost neposkytuje dostatečné množství benefitů, které mají také souvislost s motivací zaměstnanců. Proto byly benefity zařazeny mezi příležitosti, které by mohla společnost využít ke zvýšení motivace zaměstnanců. V rámci benefitního systému mají pouze 5 dní dovolené nad rámec zákonem stanovenou hranici. Dále mohou zaměstnanci využívat masáže

u smluvních dodavatelů, které jim do stanovené výše na základě účtenky vyplácí a mají možnost dotovaného firemního stravování v závodní jídelně. Více benefitů společnost neposkytuje.

Nové nástroje interní komunikace (technologie):

Vzhledem k tomu, že se respondenti shodují na tom, že nástěnky jsou pro ně neefektivním a neaktuálním prostředkem interní komunikace, by měly být buď určeny osoby, které by za tyto informace nesly zodpovědnost, nebo by se společnost měla zamyslet nad využitím technologií, které by zvýšily efektivitu a zaručily aktuálnost informací a měly jasný a jednoznačný obsah. Řešením této problematiky by se mohlo ukázat využití např. monitorů nebo obrazovek ve společných prostorách společnosti, kde nebudou zaměstnanci muset chodit cíleně, aby se tyto informace dozvěděli. Společnost by také mohla poskytnout přístup všem zaměstnancům na intranet prostřednictvím umístění veřejného PC do prostorů výroby, kde by si mohly zaměstnanci např. najít potřebné dokumenty k jejich práci, pokud se v tištěné podobě nenachází, nebo jsou na jiných místech než k tomu určených.

6.4.5 Hrozby (T)

Nárůst nákladů:

Pokud nebude společnost dbát na to, jakým způsobem komunikuje nejen se svými zaměstnanci, ale také se svými partnery, je zde riziko, že se mohou zvýšit náklady při snaze o nápravu vzniklé nežádoucí situace. Těmito náklady by mohlo být například chybné vyřízení objednávek, jejíž náprava vyžaduje další investice, nebo jakákoliv ztráta informace, která nebyla delegována dalšímu, relevantnímu zaměstnanci pro jakoukoliv oblast s podnikáním společnosti spojenou.

Fluktuace zaměstnanců:

Z vlastního pozorování bylo identifikováno, že je situace mezi zaměstnanci napjatá. 28 % respondentů z dotazníkového šetření uvedlo, že jsou ve společnosti spíše nespokojeni, vedení společnosti neposkytuje očekávanou zpětnou vazbu potřebnou pro efektivní plnění zadaných úkolů bez nutnosti se opakovaně dotazovat a většinou nereaguje na připomínky, nebo případné návrhy. Z tohoto důvodu by také zaměstnanci mohli mít pocit, že se o ně vedení dostatečně nezajímá, což podle průzkumu uvedlo 14 % respondentů. Necítí se dostatečně motivováni a je zde nedostatek benefitů, což by mohli zaměstnanci hledat

u jiného zaměstnavatele. Společnost by pak nemusela najít adekvátní náhradu, a také by se zvýšily náklady při hledání a zaškolování nových zaměstnanců.

Zpoždění dodávek:

Další identifikovanou hrozbou zapříčiněnou neefektivní či špatnou komunikací a další případnou návazností na fluktuaci zaměstnanců, by mohlo vést ke zpoždění dodávek. Nemusí se správně vykomunikovat množství surovin, nebo množství a druh požadovaného obalového materiálu potřebného ke splnění závazné zakázky, dojít ke zdržení opravy výrobní linky, či ke zdržení v jakékoliv fázi celého procesu, a také zvýšení nákladů na nápravu. Zpoždění dodávek z jakékoliv příčiny je významnou hrozbou.

Vysoké pokuty:

Vysoké pokuty mají přímou souvislost s předcházející hrozbou, tedy zpožděním dodávek především zákazníkům společnosti, které musí být dle smluvních podmínek dodány v daném termínu a v požadované kvalitě.

Snížení výkonnosti:

Poslední významnou identifikovanou hrozbou v souvislosti se špatnou komunikací především uvnitř podniku, je snížení výkonnosti, která je zapříčiněná, jejich vyhledáváním a ověřováním a tím pádem dochází ke zpoždění předávání informací a ztrátě času.

6.4.6 Hodnocení

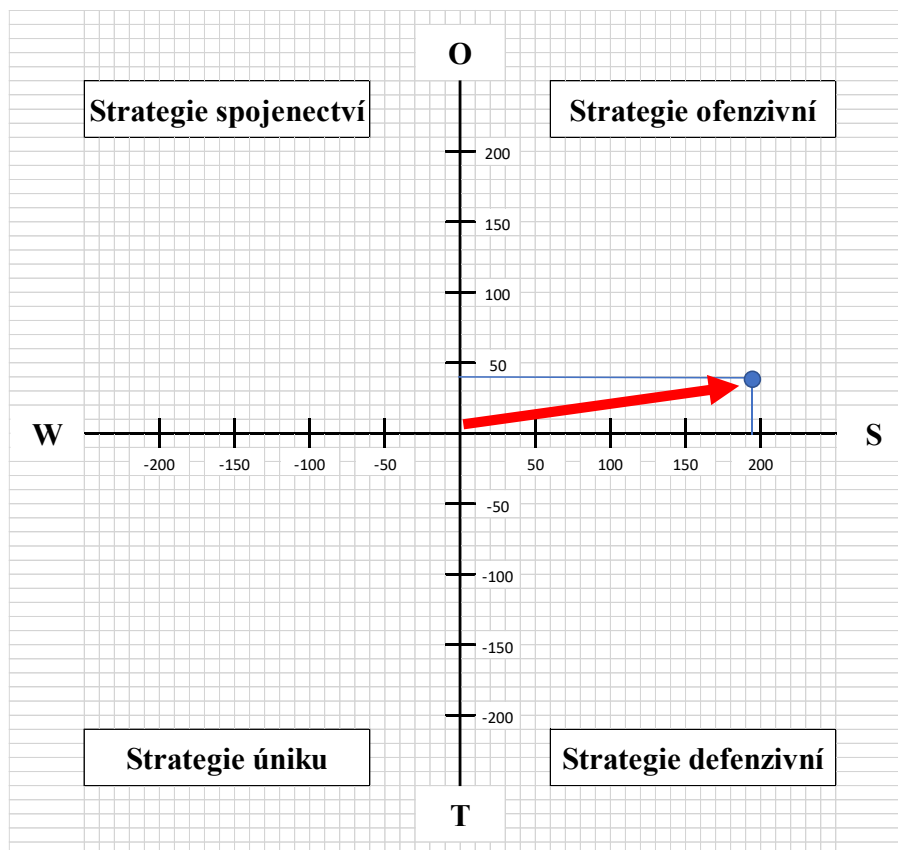
Tabulka 8 Hodnotící tabulka (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky (S):	Váha (V)	Spokojenost (Q)	Výsledek (Z)
dobrá vzájemná komunikace mezi zaměstnanci v rámci jednotlivých oddělení/ pracovního oddílu	40	5	200
dobré vztahy s obchodními partnery	25	4	100
firemní intranet	15	3	45
důvěra k nadřízeným	20	4	80
Součet:	100		425
Slabé stránky (W):	Váha (V)	Spokojenost (Q)	Výsledek (Z)
špatná komunikace mezi zaměstnanci v rámci různých oddělení	25	2	50
vznik častých informačních šumů	15	2	30
špatné informační toky	10	2	20
nedostatečná motivace	20	2	40
nedůvěra k vedení společnosti	20	3	60
nedostatečná zpětná vazba	10	3	30
Součet:	100		230
Příležitosti (O):	Váha (V)	Pravděpodobnost (P)	Výsledek (Z)
teambuilding	25	3	75
společné akce	20	3	60
benefity	15	2	30
nové nástroje pro interní komunikaci (např. technologie)	40	4	160
Součet:	100		325
Hrozby (T):	Váha (V)	Pravděpodobnost (P)	Výsledek (Z)
nárůst nákladů	25	3	75
fluktuace zaměstnanců	15	2	30
zpoždění dodávek	30	3	90
vysoké pokuty	30	3	90
snížení výkonnosti		2	0
Součet:	100		285

Tabulka 9 Výsledná tabulka (Zdroj: vlastní zpracování)

Popis	Hodnocení	Popis	Hodnocení
Silné stránky (S)	425	Příležitosti (O)	325
Slabé stránky (W)	230	Hrozby (T)	285
Rozdíl S-W	195	Rozdíl O-T	40

Výsledky hodnocení se zanesou pro určení strategie do grafu. Výsledná strategie SO je ofenzivní strategie, kdy se využijí příležitosti za pomoci silných stránek.



Graf 24 Kartézský graf – výsledná strategie (Zdroj: vlastní zpracování)

V analýze SWOT byly jako příležitosti teambuilding, společné akce, benefity a nové nástroje pro interní komunikaci. Silné stránky pak dobrá komunikace mezi zaměstnanci ze stejného oddělení, dobré vztahy s obchodními partnery, firemní intranet a důvěra k nadřízeným. Proto bude v projektové části pro zlepšení interní komunikace využito nových nástrojů pro interní komunikaci a využití intranetu pro všechny zaměstnance společnosti ABC. Dále by mohla společnost samozřejmě využít pro lepší komunikaci mezi zaměstnanci z různých oddělení teambuilding, nebo např. pořádáním společných akcí všech zaměstnanců, jako jsou dny otevřených dveří apod.

7 PROJEKT ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Podle výsledků analýzy SWOT bude vypracován projekt, jehož realizace v konečném důsledku zajistí zlepšení interní komunikace ve společnosti ABC. Protože výslednou strategií je ofenziva, při které se využijí příležitosti za pomoci silných stránek, byla zvolena implementace nových technologií, jako nástroje pro sdílení informací.

V první části projektu bude specifikován důvod pro implementaci technologických zařízení, cíl projektu a zájmová skupina. Bude zde také popsán výchozí stav a návrh řešení a dále bude navazovat hierarchická struktura činností a rozklad dílčích cílů zpracovaného projektu s názvem WBS (Work Breakdown Structure) a vytvořen logický rámec v podobě matice popisující přínosy a cíle projektu, dílčí výstupy a klíčové aktivity.

V závěrečné části bude graficky zpracována časová analýza projektu pomocí Ganttova diagramu, kde se do dnů trvání jednotlivých aktivit nebudou započítávat víkendy, nákladová analýza projektu a na závěr bude sestavena matice pro analýzu rizik projektu se zaměřením na cíl. Veškeré grafické zpracování bude provedeno v programu ProjectLibre.

7.1 Odůvodnění a cíl projektu

Výsledky provedeného šetření ve společnosti ABC v kontextu interní komunikace ukázalo na několik nedostatků, se kterými se bude muset společnost ABC v budoucnosti vypořádat. Zásadní je především špatná komunikace mezi jednotlivými odděleními, ale mnohem závažnější je špatná informovanost zaměstnanců o společnosti, obzvlášť z oddělení výroby. Informace jsou velmi důležitým aktivem, které by měl vlastnit v dostatečné míře každý zaměstnanec. Pokud nejsou způsoby, prostředky a vhodné kanály, jak by se zásadní informace dostaly všem zaměstnancům ve stejné podobě, kvalitě a obsahu, budou se k nim vždy dostávat se značnou mírou nepřesnosti, zkreslenosti nebo také vůbec. Velká míra neformální komunikace způsobuje nadměrné množství informačních šumů. Omezený přísun informací k zaměstnancům ve výrobě zvyšuje pocit nesounáležitosti a pocitu nezájmu ze strany společnosti.

Cílem projektu je sjednocení maximálního množství informací a maximalizace jejich přístupu pro všechny zaměstnance společnosti. Zájmovou skupinou jsou zaměstnanci bez přístupu k osobním počítačům a vedení společnosti.

7.1.1 Popis výchozího stavu

Informovanost všech zaměstnanců pracujících v prostorách výrobní haly, dále jen dělníků, je omezená pouze na informace týkajících se náplně práce jednotlivých pozic dělníků, příp. informací potřebných k vykonávání práce na jiné než obvyklé pozici v rámci pracovních povinností. Potřebné informace k těmto činnostem jsou získávány při zaučování prostřednictvím programu školení pro nové i stávající zaměstnance. Nástěnky poskytují pouze omezené informace, které často nejsou aktualizovány. Dalším zdrojem informací jsou kolegové. Mistři poskytují operativní informace, při krátké schůzce s dělníky vždy před zahájením směny. Dělníci mezi sebou v průběhu pracovního procesu komunikují minimálně nebo vůbec. Prostor pro sdílení informací různých obsahů mezi dělníky je při příchodu, nebo odchodu ze zaměstnání v prostorách šaten, nebo v rámci obědové přestávky v prostorech jídelny. Většinou se jedná o neformální informace, které jsou předávány v rámci obědových přestávek, nebo dalších individuálních setkání zaměstnanců. V jídelně je umístěn objednávkový terminál pro stravovací systém na čipovou kartu zaměstnance.

7.1.2 Filozofie návrhu nové interní komunikace

Nedůvěra zaměstnanců k vedení společnosti zapříčiněná špatným nastavením interní komunikace a chybějícími komunikačními kanály, či špatným přístupem ke zdroji informací, by postupem času mohla vést k většímu prohlubování nedůvěry zaměstnanců k vedení, ke ztrátě loajality a samozřejmě také ke značnému snížení relativně běžné úrovně firemní kultury. Už tak je celková situace ve společnosti dosti napjatá a nedostatky v interní komunikaci se zaměstnanci začínají čím dál více vyplouvat na povrch. Společnost by se mohla v souvislosti s komunikací dostat do mnohem větší krize, která by mohla časem vyústit v naprosto nekontrolovatelné šíření třeba i nepravdivých informací napříč celou společností, ale také mimo ni, mezi externí veřejnost.

Zvolením vhodných komunikačních kanálů a řízení komunikace v jakékoliv organizaci je jediným východiskem k jejímu kontrolování a také ovlivňování chování zaměstnanců nejen uvnitř organizace, ale také umožní šíření požadovaných informací mimo ni, v souvislosti s posilováním její image a tím, jak ji externí veřejnost vnímá.

Existuje řada možností, jak takového efektu dosáhnout. Vhodnými a nejpoužívanějšími kanály je šíření informací prostřednictvím interpersonální komunikace formou porad v případech, že se jedná o formální informace, zřízením intranetu, nebo interní sociální sítě

s chaty, rozesílání emailů, či distribuce elektronických newsletterů, nebo firemního časopisu, který může být také v tištěné podobě.

Organizace musí vzhledem k její velikosti vždy zvážit, co by pro ni bylo efektivní a mělo požadovaný výsledek. V případě větších organizací je vhodnější začít s auditem interní komunikace a tím odhalit její skutečný stav a podle toho pak zvolit vhodné informační kanály a jejich kombinaci v souvislosti s tím, jaká je její cílová skupina.

Investice do technologií, které by zvýšily informovanost zaměstnanců, se jeví v tomto případě zcela na místě, protože i když ne všichni zaměstnanci mají možnost využívat v rámci svého zaměstnání osobních počítačů, existuje možnost zřízení veřejného PC, nebo jiných technologií, které mohou být těmto zaměstnancům zpřístupněny a mohou být efektivně využity.

7.1.3 Návrh řešení

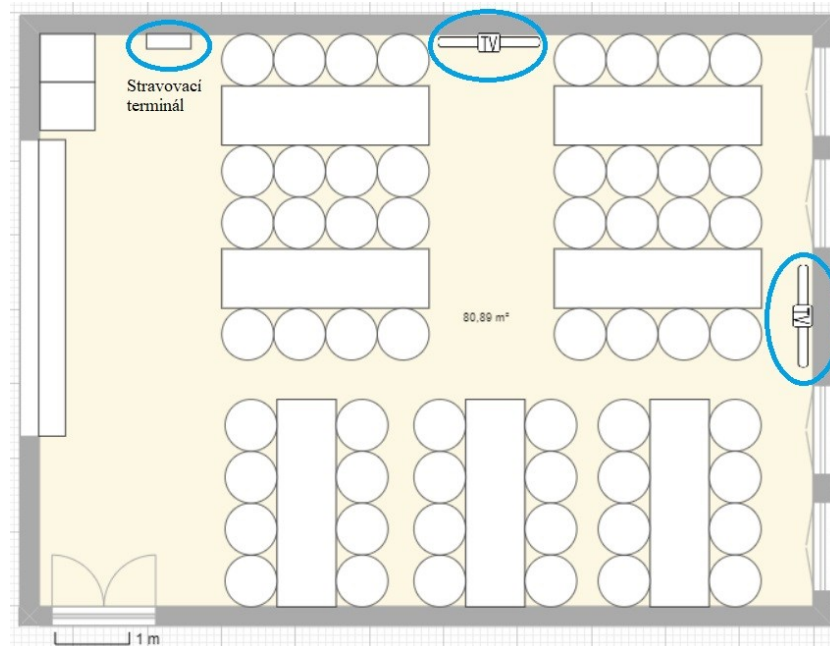
Cíl projektu bude dosažen instalací LCD obrazovek do prostorů jídelny a šaten zaměstnanců a dotykových terminálů do výrobních prostorů. Obsah prezentovaných informací bude zajišťovat software v rámci zakoupené licence na 5 let, který umožňuje zobrazovat na každé obrazovce, nebo panelu jiné informace s různým typem obsahu. Data budou přenášena pomocí bezdrátového signálu Wifi. Vybraný pracovník oddělení PR bude na používání softwaru zaškolen a bude určovat obsah jednotlivých sdělení. Tento software bude nainstalovaný na jeho pracovním PC.

Pomocí instalované technologie lze zobrazovat, nebo přehrávat různé dokumenty, webové stránky, videa, prezentace atd. U dotykových terminálů díky operačnímu systému Android 9.0 lze navíc nainstalovat nejrůznější aplikace.

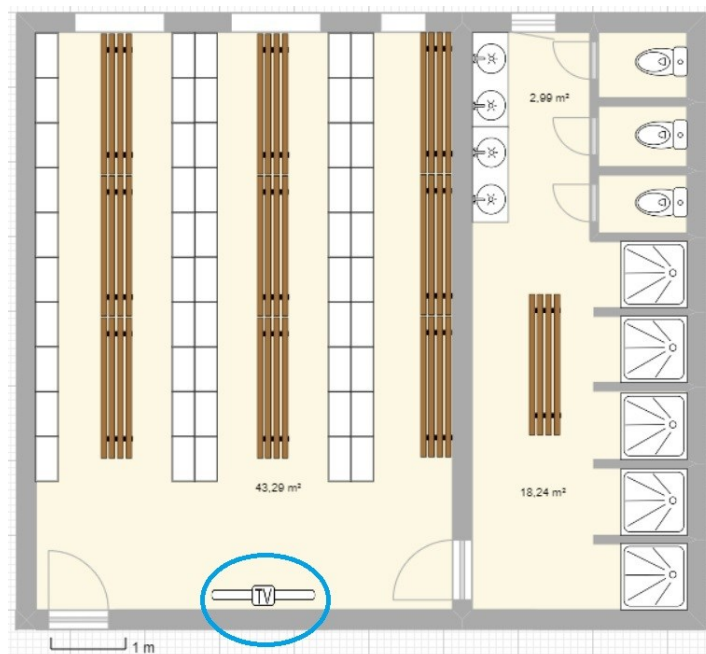
Jídelna a šatny:

Velikost LCD obrazovek byla zvolena dle velikosti podlahové plochy. Do jídelny o velikosti cca 10x8 m (80 m²), budou na stěny umístěny 2 LCD obrazovky o velikosti úhlopříčky 70" a v dámských a pánských šatnách o velikosti cca 8x6 m (43 m²), budou 2 LCD obrazovky (do každé šatny 1 ks) o velikosti úhlopříčky 50" pomocí nástěnných sklopných držáků ve výšce cca 2,5 m. Tyto LCD obrazovky budou sloužit pouze pro zobrazování informací bez možnosti interakce s uživatelem. Na základě výsledků průzkumu mezi zaměstnanci bude obsah zaměřen hlavně na informace o společnosti, důležité organizační změny a různé

aktuality v obecné rovině tak, aby byly tyto informace přínosné pro co největší počet zaměstnanců.



Obrázek 18 Schéma umístění obrazovek v jídelně (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 19 Schéma umístění obrazovek v šatnách (Zdroj: vlastní zpracování)

Výrobní prostory:

Ve výrobních prostorách budou umístěny dva digitální informační terminály s dotykovou funkcí a vybavené čtečkou čipových karet a tiskárnou. Na rozdíl od jídelny a šaten, bude obsah zaměřen hlavně na jednotlivé zaměstnance a jejich osobní potřeby. Po přihlášení pomocí čipu získá přístup k osobnímu profilu, pomocí něhož si může např. zobrazit své osobní informace, řešit personální záležitosti, možnosti stravování, plánovat dovolenou nebo nahlížet do harmonogramu směn a odpracovaných přesčasů. Připojená tiskárna se skenerem, která je již umístěna ve výrobě, umožňuje nejen tisk dokumentů, ale také jejich odesílání, např. personálnímu oddělení.



Obrázek 20 Příklad dotykového informačního terminálu
(Zdroj: Kršková, 2021)

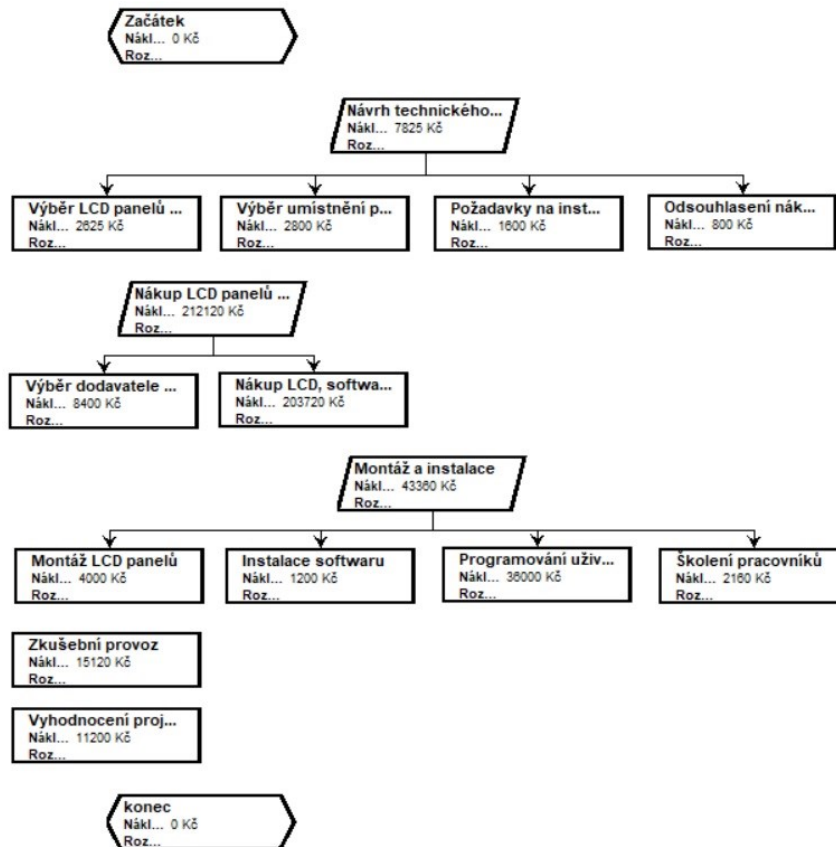
7.3 Logický rámec projektu

Tabulka 10 Logický rámec (Zdroj: vlastní zpracování)

ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE			
STROM CÍLŮ	OBJEKTIVNĚ OVĚRITELNÉ UKAZATELE	ZPŮSOB OVĚŘENÍ	PŘEDPOKLADY/RIZIKA (VNĚJŠÍ)
PŘÍNOSY <ul style="list-style-type: none"> Maximalizace informovanosti zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> Vyšší informovanost 	<ul style="list-style-type: none"> Vlastní pozorování Porovnávání s předchozím stavem 	
CÍL PROJEKTU <ul style="list-style-type: none"> Zlepšení interní komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> Efektivnější interní komunikace Zvýšení spokojenosti zaměstnanců Snížení nákladů 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazníkové šetření Individuální rozhovory Vlastní pozorování 	<ul style="list-style-type: none"> Zájem a aktivní přístup zaměstnanců Funkčnosti instalované technologie
VÝSTUPY <ul style="list-style-type: none"> Návrh technického řešení Nákup zařízení Montáž a instalace Závěrečné vyhodnocení 	<ul style="list-style-type: none"> Vyšší počet nástrojů komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> Porovnávání s předchozím stavem 	<ul style="list-style-type: none"> Nákup technologického zařízení Dostatek finančních zdrojů
KLÍČOVÉ ČINNOSTI <ul style="list-style-type: none"> Výběr LCD panelů a softwaru Výběr umístění panelů Požadavky na instalaci panelů Odsouhlasení nákupu Výběr dodavatele zařízení a softwaru Nákup LCD, softwaru a elektromateriálu Montáž LCD panelů Instalace softwaru Programování uživatelského rozhraní terminálů Školení pracovníků Zkušební provoz Závěrečné vyhodnocení 	ZDROJE <ul style="list-style-type: none"> Vlastní finanční zdroje Vlastní lidské zdroje 	ČASOVÝ RÁMEC <ul style="list-style-type: none"> 1.6.-12.6. (7 dní) 1.6.-5.6. (2 dny) 12.6.-14.6. (2 dny) 14.6.-15.6. (1 den) 15.6.-29.6. (10 dní) 20.6.-29.6. (7 dní) 30.6.-7.7. (5 dní) 7.7.-10.7. (1 den) 11.7.-8.8. (20 dní) 8.8.-9.8. (1 den) 24.8.-13.9. (14 dní) 14.9.-25.9. (7 dní) 	PŘEDPOKLADY <ul style="list-style-type: none"> Vhodně zvolená technologie Vhodné místo k umístění Odborné znalosti Projektový manažer Uzavření smlouvy Uzavření smlouvy Odborné znalosti Odborné znalosti Odborné znalosti Po implementaci zařízení Po realizaci projektu Po realizaci projektu

7.4 Work Breakdown Structure (WBS)

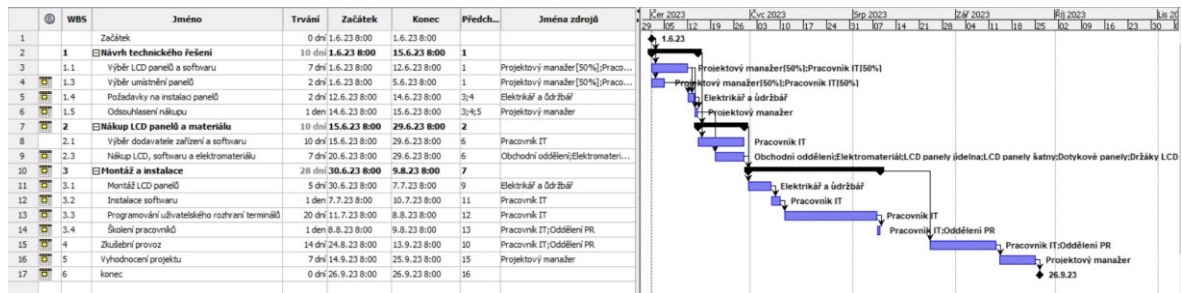
WBS představuje hierarchický rozklad jednotlivých činností.



Obrázek 21 WBS (Zdroj: vlastní zpracování)

7.5 Časová analýza projektu

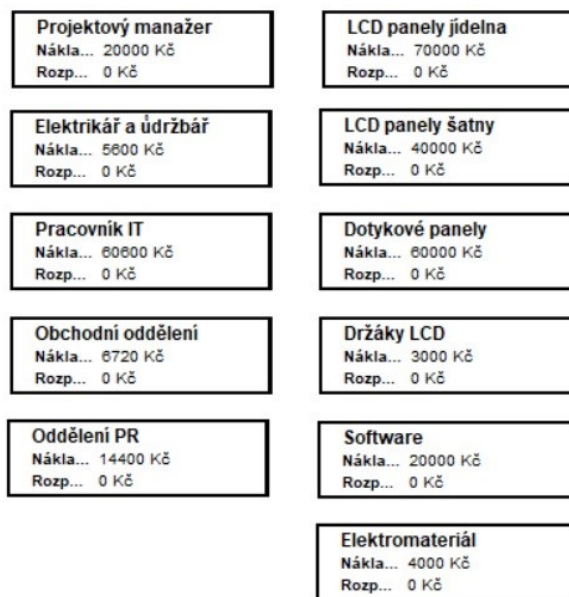
Časová analýza projektu představuje seznam jednotlivých činností a jejich časovou náročnost. Harmonogram prací je znázorněn pomocí Ganntova diagramu. Začátek realizace projektu je plánován na 1.6.2023 z toho důvodu, že od 1.7.2023 je celozávodní dovolená a bude vhodnější čas pro montáž a instalaci technologického zařízení. Jednotlivé aktivity vedoucí ke splnění cíle projektu, tedy instalace technologického zařízení včetně vyhodnocení celého projektu bude dokončeno do 26.9.2023.



Obrázek 22 Harmonogram prací, Ganntův diagram (Zdroj: vlastní zpracování)

7.6 Nákladová analýza projektu

K finančnímu zajištění projektu je vytvořena nákladová analýza, která zahrnuje náklady přímo spojené s projektem. Tedy mzdové náklady pro zaměstnance, kteří se na projektu podílejí a nákup potřebného zařízení, materiálu a softwaru. Cena technologických zařízení a softwaru vychází ze současných cen na trhu v poměru k výkonu a je kalkulováno s levnější variantou.



Mzdové náklady: 107.320 Kč
Náklady na technické vybavení: 197.000 Kč
Celkové náklady: 304.320 Kč bez DPH

Obrázek 23 Nákladová analýza projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

7.7 Riziková analýza

Na závěr projektu je vypracovaná riziková analýza, kdy jsou jednotlivá rizika zapsána do matice. Tyto rizika mají přímou souvislost s projektem a mohly by jej ohrozit. Při identifikaci rizik se vychází především ze zkušeností. Ke každému riziku bude přiřazena pravděpodobnost výskytu a jaký by jeho aktivace měla následek, respektive dopad. Stupnice hodnocení je součástí matice s riziky. Kritéria pro hodnocení pravděpodobnosti a dopadu jsou v tabulkách 12 a 13. Výsledná hodnota rizika (R) je dána výpočtem součinu pravděpodobnosti (P) a dopadu (D). Na závěr budou rizika blíže popsána a navržena možná opatření.

Možná rizika jsou následující (R):

- R1-rizika spojená se zpožděním dodání technologie (pravděpodobnost 2, dopad 2)
- R2-rizika spojená s poškozením technologie (pravděpodobnost 2, dopad 4)
- R3-rizika spojená s nedostatkem finančních prostředků (pravděpodobnost 1, dopad 4)
- R4-rizika spojená s neochotou zaměstnanců spolupracovat (pravděpodobnost 3, dopad 3)
- R5-rizika spojená s nefunkčností technologie (pravděpodobnost 2, dopad 4)

Tabulka 11 – matice rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Pravděpodobnost (P)	Dopad (D)			
	1 Zanedbatelný	2 Lehký	3 Těžký	4 Kritický
4 Vysoce pravděpodobné	4	8	12	16
3 Velmi pravděpodobné	3	6	9 R4	12
2 Pravděpodobné	2	4 R1	6	8 R2, R5
1 Nepřehledné	1	2	3	4 R3
■ 1-2 malé riziko ■ 3-7 střední riziko ■ 8-16 vysoké riziko		R1-Zpoždění dodání R2-Poškození technologie R3-Nedostatek finančních prostředků R4-Neochota zaměstnanců R5-Nefunkční technologie		

Tabulka 12 – kriteriá hodnocení pravděpodobnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Pravděpodobnost	Kriteriá hodnocení pravděpodobnosti
Nepravděpodobné	Jev může nastat, ale pravděpodobnost výskytu je téměř vyloučená
Pravděpodobné	Jev může nastat, ale četnost výskytu je nízká
Velmi pravděpodobné	Jev v minulosti nastal, je pravděpodobné jeho opakování
Vysoce pravděpodobné	Jev v minulosti nastal, jeho opakování je jisté

Tabulka 13 – kriteriá hodnocení dopadu (Zdroj: vlastní zpracování)

Dopad	Kriteriá hodnocení dopadu
Zanedbatelný	Dopad na zlepšení komunikace bude velmi malý až nulový
Lehký	Dopad na zlepšení komunikace bude malý, dojde k jejímu zlepšení
Těžký	Ke zlepšení komunikace pravděpodobně nedojde
Kritický	Technické řešení nebude funkční, ke zlepšení komunikace nedojde

Prvním identifikovaným rizikem je zpoždění dodání technologií, ke kterým může ze strany dodavatele dojít z mnoha příčin. Tyto situace jsou vždy ošetřeny smlouvou a celkový dopad je lehký. Došlo by k nutnosti posunutí projektu, který by se uskutečnil v pozdějším termínu. V tomto případě nejsou navržena žádná opatření, nicméně je vhodné i s touto variantou počítat.

Druhým identifikovaným rizikem je poškození dodané technologie. Pravděpodobnost je velmi nízká, ale ani tato varianta nemůže být zcela vyloučena. Pokud by tato situace nastala, měla by na projekt kritický dopad, protože by se projekt nemohl zahájit. V případě nakoupení nové technologie by se náklady na projekt rapidně zvýšily, došlo by ke zpoždění projektu, popřípadě by se nemusel vůbec uskutečnit. Z tohoto důvodu je doporučeno od momentu dodání technologie až po její instalaci najít vhodné skladovací prostory, do kterých budou mít přístup pouze pověřené osoby.

Třetím identifikovaným rizikem je nedostatek finančních prostředků. Pravděpodobnost, že by tato situace mohla nastat je velmi nízká, až téměř nepravděpodobná. Společnost má k dispozici pro realizaci vyčleněny finanční prostředky, protože má zájem o zlepšení interní komunikace. Pokud by ale tato situace nastala, projekt by se vůbec neuskutečnil. Je ale vhodné zmínit i toto riziko.

Čtvrtým identifikovaným rizikem je neochota zaměstnanců spolupracovat a v tomto případě byla přidělena i nejvyšší pravděpodobnost výskytu. 18 % respondentů uvedlo, že jsou ve věkové hranici 51-60 let. Tato věková skupina mívá často problém s využíváním nových technologií a hůře se přizpůsobují novým věcem. Vhodným řešením je pečlivé zaškolení zaměstnanců na novou technologii a je vhodné jim řádně a srozumitelně vysvětlit, že

využívání dotykových terminálů jim zjednoduší práci, ušetří čas, a proto je jejich spolupráce důležitá. Mohou si vytisknout nejen své dokumenty, ale také dokumenty, které by potřebovali k výkonu své práce např. návody, postupy, normy apod. Mohou si objednávat stravu i mimo jídelnu a sami si vyhledávat, co budou potřebovat. Výhodou tohoto systému je také to, že i když administrativní pracovníci nejsou k dispozici pro odpolední a noční směnu, přesto zaměstnanci vyřídí spousty záležitostí, které by museli v opačném případě odložit na ranní směnu.

Pátým identifikovaným rizikem je nefunkční technologie. Pokud tato situace nastane, bude mít na projekt kritický dopad. Mohou být dodavatelem dodány vadné kusy techniky, nebo může vzniknout problém s implementací softwaru. Proto je nutné v době zkušebního provozu ověřit funkčnost celého systému.

7.8 Přínosy projektu

Očekávaným přínosem projektu je zlepšení interní komunikace ve společnosti. Implementací navrhovaných opatření dojde nejen ke zvýšení informovanosti zaměstnanců ve společnosti díky velkým LCD obrazovkám v navrhovaných prostorách, ale zveřejňované informace budou vždy aktuální, k požadovanému tématu, kvalitě, a především budou zpřístupněny všem, kteří tyto informace dosud neměli a dojde ke snížení administrativní zátěže. Další výhodou je také to, že se systém může nadále softwarově rozšiřovat.

ZÁVĚR

Hlavním úkolem diplomové práce bylo navrhnout zlepšení interní komunikace ve vybrané společnosti a vypracovat projekt, který by tento cíl jednoznačně splnil.

V teoretické části byly představeny základní poznatky z oblasti sociální komunikace, interní komunikace v organizaci, poskytnuty základní informace z oblasti krizové komunikace v organizacích, a také význam manažerské komunikace při komunikaci změn i jak je důležitá zdravá firemní kultura každé organizace například pro zvýšení angažovanosti zaměstnanců a zachování jejich loajality.

V praktické části byly využity metody pro analýzu stavu interní komunikace ve vybrané firmě, vhodné pro měření úrovně interní komunikace, jakým způsobem je lze aplikovat a také statisticky vyhodnocovat. Popsané kvalitativní a kvantitativní metody v podobě skupinových rozhovorů a dotazníkového šetření poskytly důležité poznatky pro následné vypracování analýzy SWOT, která určila strategii organizace pro zvýšení úrovně komunikace v podobě kartézského grafu.

V projektové části byl představen projekt zlepšení interní komunikace, který z této strategie vycházel, vypracován logický rámec projektu znázorňující jeho přínosy a cíle, společně s výstupy a klíčovými činnostmi. Rozklad těchto jednotlivých činností znázorňuje Work Breakdown Structure (WBS), dále byl vypracován Ganttův diagram, pro určení časového harmonogramu projektu a nákladová analýza projektu.

Rizika projektu jsou zaznamenána do matice rizik. Tyto rizika byla blíže popsána a číselně vyhodnocena na základě vztahu mezi pravděpodobností jejich vzniku a mírou dopadu součinem. Kritéria hodnocení pravděpodobnosti vzniku a dopadu jsou uvedeny v tabulkách slovně okomentovanou stupnicí.

Navržený způsob řešení s využitím moderních technologií, které by vyšší úroveň jednoznačně zajistily a zároveň by také tato technologie usnadnila zaměstnancům další práci nejen s dokumenty potřebnými pro jejich výkon práce, ale také např. s personálním oddělením a zároveň by zvýšily informovanost zaměstnanců a zabránily potencionálnímu vzniku nepravdivých, neúplných a zkreslených informací, splňuje cíle zadání diplomové práce.

Cíle byly splněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* [online]. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015 [cit. 2023-04-16]. ISBN 978-80-247-9882-0.

BROŽ, David, 2018. In: VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan Binar. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2841-9.

BROŽ, David. Jaká firemní kultura je lepší? *HR news* [online]. 2017 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jaka-firemni-kultura-je-nejlepsi-id-3189551>

CIPR, 2014. In: HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015, 256 s. ISBN 978-80-247-5022-4.

CRESWELL, 1998. In: HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.

CUTLIP, CENTER a BROOM, 2006. In: HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015, 256 s. ISBN 978-80-247-5022-4.

DAHLMAN, Susanne a Heide MATS. *Strategic internal communication: A practitioner's guide to implementing cutting-edge methods for improved workplace culture*. New York: Routledge, 2021. ISBN 978-0-367-43538-7.

DUBSKÁ, Veronika. Firemní kultura se dá měřit. *Cocuma* [online]. 2020 [cit. 2023-02-18]. Dostupné z: <https://www.cocuma.cz/cult/firemni-kultura-se-da-merit/>

Externí komunikace. *Define Business terms* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.definebusinessterms.com/cs/externi-komunikace/>

Firemní kultura: Téma dnešní doby. *WORK test* [online]. Assessment Technology, © 2021, nedatováno [cit. 2023-02-14]. Dostupné z: <https://www.worktest.cz/firemni-kultura/>

GAJJAR, Nilesh B. a Basic Steps for Introducing 'Marketing Research': Commerce & Management. In: Rudra Education Trust (RET) [online]. 2013 [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: https://www.raijmr.com/ijrhs/wp-content/uploads/2017/11/IJRHS_2013_vol01_issue_05_04.pdf

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

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

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.

HOLÁ, Jana. Interní Public Relations. In: *Digitální knihovna univerzity Pardubice* [online]. 2007 [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/35453/HolaJ_Interni%20Public_2007.pdf?sequence=1%20%20&isAllowed=y

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: Comupter Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

HORÁKOVÁ, I . a kol. 2008. In: VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan Binar. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2841-9.

CHONGA, M. (2007). In: POLOŠKI VOKIĆ, N., A. TKALAC VERČIČ a D. SINČIĆ ĆORIĆ. Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management* [online]. 2022 [cit. 2023-02-18]. ISSN 17465265. Dostupné z: [doi:10.1108/BJM-02-2022-0070](https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070)

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy* [online]. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013 [cit. 2023-02-27]. ISBN 978-80-247-8707-7.

JÍLEK, Dušan, Ing. Zpětná vazba je dialog dvou osob. *Ing. Dušan Jílek* [online]. 25.11.2020 [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: <http://www.dusanjilek.cz/blog/zpetna-vazba-je-dialog-dvou-osob>

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., 2004. In: JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj* [online]. Praha: Grada Publishing, 2013, 400 s. [cit. 2023-02-20]. ISBN 978-80-247-8859-3.

KASALOVÁ, Renata. Komunikace. In: *Benepal* [online]. 2012 [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: http://www.benepal.cz/files/project_2_file/KOMUNIKACE.PDF

KENTON, Will. SWOT Analysis: How To With Table and Example: These frameworks are essential to fundamentally analyzing companies. *Investopedia* [online]. 2022 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp#toc-what-is-swot-analysis>

KEŘKOVSKÝ, M. 2003. In: HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi. [Pardubice]*: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.

Klíčoví zaměstnanci v ohrožení. Syndrom vyhoření dokáže odstavit i ty nejlepší. *WORK test* [online]. Assessment Technology, © 2021, nedatováno [cit. 2023-02-14]. Dostupné z: <https://www.worktest.cz/klicovi-zamestnanci-v-ohrozeni-syndrom-vyhoreni-dokaze-odstavit-i-ty-nejlepsi/>

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* První vydání. Praha: Siria, 2016. 125 stran. ISBN 978-80-906367-0-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

KRŠKOVÁ, Markéta. Svět nových možností: Informační kiosky ve společnosti Foxconn CZ. In: *Ki-Wi* [online]. 23.7.2021 [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.kiwisignage.com/cs/blog/svet-novych-moznosti>

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích* [online]. Praha: Grada Publishing, 2012, 136 s. [cit. 2023-02-25]. ISBN 978-80-247-7599-9.

LCM, 2011. In: HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.

MEHTA, Runal. Communication Strategies – Definition, Importance and types. *DIGIAIDE* [online]. © 2023 [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: <https://digiaide.com/communication-strategies/>

Mezinárodní potravinářské standardy: Mezinárodní potravinářské standardy. Co to je? *QSL for your business* [online]. © 2023 [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: https://qualitysl.cz/mezinarodni-potravinarske-standardy-co-to-je?gclid=Cj0KCQjwt_qgBhDFARIsABcDjOfn0I_NkJhA7jzoKAUI07stK1SHJTfUjZ9vYpCQyMsZujVZja-6ocaAmcOEALw_wcB

MYSLIKOVJANOVÁ, Simona. Jak správně nastavit firemní kulturu. *Ekonom* [online]. 2019 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-66557400-jak-spravne-nastavit-firemni-kulturu>

PAHWA, Aashis. What Is Public Relations? PR Functions, Types, & Examples. *FEEDOUGH.com* [online]. 2023 [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://www.feedough.com/what-is-public-relations-pr-functions-types-examples/>

PFEIFER, L., a UMLAUFOVÁ, M., 1999. In: VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita* [online]. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, 2020, 224 s. [cit. 2023-02-18]. ISBN 978-80-271-1596-9.

POŘÍZEK, Jan. SWOT analýza a její využití. *Bridge* [online]. 2019 [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>

PR (Public relations). *MANAGEMENT MANIA* [online]. 2016 [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pr-public-relations>

PROCHÁZKOVÁ, Tereza. Teorie motivace podle Maslowa. In: *Mentem* [online]. 2018 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>

PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti: Efektivní manažerská komunikace* [online]. © 2014. Univerzita Palackého v Olomouci [cit. 2023-02-19]. ISBN 978-80-244-4329-4.

PRUŠA, Igor. Studijní opora: Úvod do sociální komunikace. In: *Academia.edu* [online]. 2020 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: https://www.academia.edu/42910137/Uvod_do_Socialni_Komunikace_Skripta

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace* [online]. Praha: Grada Publishing, 2010, 320 s. [cit. 2023-02-25]. ISBN 978-80-247-3622-8.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, Eva JADERNÁ, Tomáš KINCL, Emil VELINOV a Pavel ŠTRACH. *Moderní marketingová komunikace* [online]. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019 [cit. 2023-04-11]. ISBN 978-80-271-2649-1.

PŮČEK, Milan Jan, Milan KŘÁPEK a Radim MISIAČEK. *SWOT analýza v rámci veřejné strategie: Nástroj pro strategickou práci samospráv* [online]. In: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2022 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/453e04ae-0932-4bbd-9fc3-f831c231db0b/SWOT-analyza-prezentace.pdf.aspx?ext=.pdf>

SHEWAN, Dan. How to Do a SWOT Analysis: (With Examples & Free Template!). *WordStream* [online]. 2022 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/12/20/swot-analysis>

SKALA, Josef. Podniková strategie, základ pro řízení malých a středních podniků (MSP). *Ústav práva a právní vědy* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2016/09/podnikova-strategie-zaklad-pro-rizeni-malych-a-strednich-podniku-msp/>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* [online]. 3., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 360 s. [cit. 2023-02-25]. ISBN 978-80-247-7005-5.

HACCP: Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů neboli Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP). *Státní zemědělská a potravinářská inspekce* [online]. 2022 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.szpi.gov.cz/clanek/haccp.aspx>

ŠOTOLOVÁ, Petra. IFS Food 7: Základní přehled požadavků. *Potraviny info* [online]. 2021 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.potravinyinfo.cz/33/ifs-food-6-zakladni-prehled-pozadavku-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EstVtRjpnQxZ2nmzjXBKyqtPpA5B5rrwHw/>

TOMANDL, Jan, Jaroslav ČUŘÍK, Kristýna MARŠOVSKÁ a Tereza FOJTOVÁ. *Krizová komunikace: Principy-zkušenosti-postupy*. Brno: Masarykova univerzita Brno, 2020. ISBN 978-80-210-9636-3.

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

TÜV SÜD. IFS FOOD (POTRAVINY): Certifikace pro zpracování a balení potravin. *TÜV SÜD* [online]. © 2023 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.tuvsud.com/cs-cz/cinnosti/audity-a-certifikace-systemu/certifikace-systemu-managementu-pro-potravinarsky-prumysl/ifs-certifikace-pro-zpracovani-a-baleni-potravin->

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší* [online]. Praha: Grada Publishing, 2017, 160 s. [cit. 2023-02-27]. ISBN 978-80-271-9598-5.

Vertikální a horizontální komunikace. *Define Business Terms* [online]. © 2023 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.definebusinessterms.com/cs/vertikalni-a-horizontalni-komunikace/>

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi* [online]. Praha: Grada Publishing, 2008, 328 s. [cit. 2023-02-25]. ISBN 978-80-247-6742-0.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan Binar. *Image a firemní identita: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1596-9.

WRIGHT, M., 2009. In: HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi. [Pardubice]: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.*

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

WBS Work Breakdown Structure

PR Public Relations

KPI Klíčový ukazatel výkonnosti

IS Informační systém

LCD Liquid Crystal Display

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Roviny sociální komunikace (Zdroj: Pruša, 2020, str. 15).....	16
Obrázek 2 Proces komunikace (Zdroj: Vymětal, 2008)	17
Obrázek 3 Lineární model komunikace (Zdroj: Pruša, 2020, str. 73)	18
Obrázek 4 Nelineární model komunikace podle Newcomba (Zdroj: Pruša, 2020, str. 77). 18	
Obrázek 5 Interakční a transakční model (Zdroj: Pruša, 2020, str. 74).....	19
Obrázek 6 Strategická mapa (Zdroj: Kaplan, Norton, 2004. In: Janišová, Křivánek, 2013; vlastní zpracování).....	22
Obrázek 7 Sdílení hodnot (Zdroj: Horáková a kol. 2008. In: Vysekalová a kol., 2020; vlastní zpracování).....	24
Obrázek 8 Přehled motivátorů a hygienických faktorů (Zdroj: Urban, 2017).....	27
Obrázek 9 Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: Procházková, 2018; vlastní zpracování) .	28
Obrázek 10 Pyramida efektivní komunikace (Zdroj: Holá, 2017, str. 38)	30
Obrázek 11 Křivka změny (Zdroj: Wright, 2009. In: Holá, 2017 str. 56).....	34
Obrázek 12 Příklad rozdělení PR ve vztahu k cílovým skupinám-stakeholderům (Zdroj: Hejlová, 2015, str. 101)	38
Obrázek 13 Kategorizace PR podle oblastí, nástrojů a sektorů (Zdroj: Hejlová, 2015, str. 102).....	38
Obrázek 14 PR proces (Zdroj: Holá 2007)	39
Obrázek 15 SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)	42
Obrázek 16 SWOT strategie (Zdroj: Pořízek, 2019; vlastní zpracování).....	43
Obrázek 17 Organizační struktura společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)	50
Obrázek 18 Schéma umístění obrazovek v jídelně (Zdroj: vlastní zpracování).....	83
Obrázek 19 Schéma umístění obrazovek v šatnách (Zdroj: vlastní zpracování).....	83
Obrázek 20 Příklad dotykového informačního terminálu (Zdroj: Kršková, 2021)	84
Obrázek 21 WBS (Zdroj: vlastní zpracování)	86
Obrázek 22 Harmonogram prací, Ganttův diagram (Zdroj: vlastní zpracování).....	87
Obrázek 23 Nákladová analýza projektu (Zdroj: vlastní zpracování)	87

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Pohlaví dotazovaných (Zdroj: vlastní zpracování).....	58
Graf 2 Věková kategorie dotazovaných (Zdroj: vlastní zpracování).....	58
Graf 3 Organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)	59
Graf 4 Cíle společnosti (Zdroj: vlastní zpracování).....	60
Graf 5 Výsledky za minulé období (Zdroj: vlastní zpracování)	60
Graf 6 Kultura společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)	61
Graf 7 Vedení společnosti – chování (Zdroj: vlastní zpracování).....	62
Graf 8 Charakteristika společnosti (Zdroj: vlastní zpracování).....	62
Graf 9 Motivace (Zdroj: vlastní zpracování)	63
Graf 10 Zaměstnanecké benefity (Zdroj: vlastní zpracování)	63
Graf 11 Systém školení (Zdroj: vlastní zpracování).....	64
Graf 12 Spokojenost zaměstnanců ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)	64
Graf 13 Důvěra k nadřízenému (Zdroj: vlastní zpracování).....	65
Graf 14 Otevřenost k vedení (Zdroj: vlastní zpracování)	65
Graf 15 Jednotnost informací (Zdroj: vlastní zpracování).....	66
Graf 16 Srozumitelnost informací (Zdroj: vlastní zpracování)	66
Graf 17 Nástroje komunikace a jejich efektivnost (Zdroj: vlastní zpracování).....	67
Graf 18 Zdroj informací (Zdroj: vlastní zpracování).....	68
Graf 19 Nástěnky (Zdroj: vlastní zpracování)	68
Graf 20 Schránky na pracovišti (Zdroj: vlastní zpracování).....	69
Graf 21 Využívání schránek (Zdroj: vlastní zpracování)	69
Graf 22 Zpětná vazba vedení (Zdroj: vlastní zpracování)	70
Graf 23 Prostředky komunikace (Zdroj: vlastní zpracování)	70
Graf 24 Kartézský graf – výsledná strategie (Zdroj: vlastní zpracování).....	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Výsledky měření energetického potenciálu (Zdroj: Worktest, © 2021; vlastní zpracování).....	26
Tabulka 2 Hodnotící tabulka (Zdroj: vlastní zpracování).....	44
Tabulka 3 Hodnotící tabulka (Zdroj: Grasseová a kol. 2012; vlastní zpracování).....	44
Tabulka 4 Hodnotící tabulka (Zdroj: vlastní zpracování).....	44
Tabulka 5 Výsledná tabulka (Zdroj: Skala © 2023; vlastní zpracování).....	45
Tabulka 6 – distirbuce a návratnost dotazníků (Zdroj: vlastní zpracování)	57
Tabulka 7 SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování).....	72
Tabulka 8 Hodnotící tabulka (Zdroj: vlastní zpracování).....	78
Tabulka 9 Výsledná tabulka (Zdroj: vlastní zpracování).....	78
Tabulka 10 Logický rámec (Zdroj: vlastní zpracování)	85
Tabulka 11 – matice rizik (Zdroj: vlastní zpracování).....	88
Tabulka 12 – kirtéria hodnocení pravděpodobnosti (Zdroj: vlastní zpracování).....	89
Tabulka 13 – kritéria hodnocení dopadu (Zdroj: vlastní zpracování)	89

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentkou posledního ročníku v navazujícím magisterském studiu na Universitě Tomáše Bati ve Zlíně a v rámci mé diplomové práce provádím dotazníkový průzkum ve vaší společnosti zaměřený na úroveň interní komunikace. Z tohoto důvodu bych vás chtěla požádat o jeho vyplnění.

Aby mohlo být toto hodnocení reálné, je třeba na všechny otázky odpovědět pravdivě. Dotazník je zcela anonymní a bude využit pouze jako podklad pro mou diplomovou práci.

Způsob vyplnění dotazníku:

Vždy prosím zaškrtněte pouze jednu odpověď. V případě, že je možná i vlastní odpověď, prosím doplňte. U poslední otázky je možné zaškrtnout i více odpovědí, případně dopsat i vlastní návrh.

1. Jste:
 muž žena
2. Uveďte, do jaké věkové kategorie patříte
 18 - 30 31 - 40 41 - 50 51 - 60 61 a více
3. Znáte organizační strukturu společnosti a úkoly jednotlivých úseků/oddělení (kdo co dělá)?
 ano spíše ano spíše ne ne
4. Znáte cíle společnosti?
 ano spíše ano spíše ne ne
5. Znáte výsledky společnosti za minulé období (rok, půlrok, čtvrtletí)?
 ano spíše ano spíše ne ne
6. Jak byste ohodnotil kulturu společnosti? Tedy chování ke všem svým partnerům, vztah managementu ke spravedlnosti, čestnost a respekt k zaměstnancům a zákazníkům?
 vysoká běžná nízká až velmi nízká
7. Domníváte se, že vedení společnosti se chová tak, jak také vyžaduje od svých zaměstnanců?
 ano spíše ano spíše ne ne
8. Kterou z následujících charakteristik byste zvolil?
 společnost si svých zaměstnanců váží, vytváří jim dobré pracovní podmínky k práci, o své zaměstnance pečuje
 respektuje je jako své partnery
 společnost je běžný zaměstnavatel, který platí za odvedenou práci
 společnost je zaměstnavatel, který potřebuje zaměstnance na práci a víc se o ně nestará
9. Myslíte si, že vás společnost dostatečně motivuje k lepším výkonům?
 ano spíše ano spíše ne ne

10. Jste spokojeni s benefity, které společnost nabízí?
 ano spíše ano spíše ne ne
11. Myslíte si, že má společnost zavedený dobrý systém školení a zapracování nových i stávajících zaměstnanců?
 ano spíše ano spíše ne ne
12. Jste ve společnosti spokojený?
 ano spíše ano spíše ne ne
13. Důvěřujete svému nadřízenému?
 ano spíše ano spíše ne ne
14. Myslíte si, že je vedení při komunikaci s vámi zcela otevřené a informace jsou pravdivé?
 ano spíše ano spíše ne ne
15. Myslíte si, že informace od vedení na různých úrovních se shodují, jsou jednotné a úplné?
 ano spíše ano spíše ne ne
16. Jsou pro vás předávané informace dostatečně srozumitelné?
 ano spíše ano spíše ne ne
17. Myslíte si, že předávání informací prostřednictvím porad, celofiremních setkání, manuálu, pracovních postupů, informačního systému, telefonu a PC je podle vás správné a efektivní?
 ano spíše ano spíše ne ne
18. Dostávají se k vám důležité informace spíše od nadřízených nebo spíše od spolupracovníků?
 ano spíše ano spíše ne ne
19. Jsou podle vás informace uvedené na nástěnkách přínosné a aktuální?
 ano spíše ano spíše ne ne
20. Existují ve vaší společnosti schránky pro případné námítky, stížnosti, připomínky či návrhy?
 ano spíše ano spíše ne ne
21. Využíváte tyto schránky? Pokud ne, uveďte prosím důvod.
 ano ne důvod.....
22. Obdržíte v případě námitek, připomínek či návrhů zpětnou vazbu od vedení?
 ano spíše ano spíše ne ne

23. Co by podle vás zlepšilo komunikaci ve společnosti? (zaškrtněte i více možností)

více míst, kde budou aktuální informace k dispozici

častější porady

pravidelná setkání s ředitelem

společné mimopracovní aktivity (teambuilding)

školení komunikačních dovedností

lepší zpětná vazba

jiné (uvedte).....