

Projekt zlepšení vnitřní komunikace ve společnosti ČEZ, a.s.

Bc. Petra Hubáčová

Diplomová práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra HUBÁČOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zlepšení vnitřní komunikace ve společnosti ČEZ, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretické poznatky a formulujte teoretická východiska k danému tématu.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav vnitřní komunikace ve společnosti ČEZ, a.s.
- Na základě analýzy navrhnete projekt, který povede ke zlepšení vnitřní komunikace ve společnosti.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [4] VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [5] VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Petra Mandincová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

L.S.



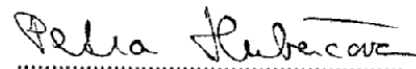
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou 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/bakalářské 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/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 27.4.2010


.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Ve své diplomové práci jsem se zabývala otázkou průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s. Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou, kde jsem vedle analýzy průzkumu rovněž vytvořila možný projekt na nový komunikační nástroj ve společnosti.

Část teoretická je zaměřena získání informací z dostupných literárních zdrojů, dále zdrojů internetových a vnitřního intranetu společnosti ČEZ, a.s. Teoretická část je věnována především oblasti vnitropodnikové komunikace a marketingovému výzkumu.

Praktická část je věnována základním informacím o společnosti, dále analýze uskutečněného průzkumu. Na základě výsledků průzkumu jsem navrhla možný projekt, vytvoření nového komunikačního nástroje, který by zaměstnanci společnosti uvítali.

Klíčová slova: komunikace, podniková komunikace, komunikační nástroje, zaměstnanci, spokojenost zaměstnanců, nástroje vnitropodnikové komunikace, marketingový výzkum.

ABSTRACT

In my thesis I considered the question of employee satisfaction survey in the ČEZ, a.s. My thesis is divided to the theoretical part and the practical part, where I analyzed company survey and created possible project focused on new communication tool.

The theoretical part is focused on the gaining information from available literary sources, internet and the internal intranet of the company ČEZ, a.s. The theoretical part is devoted especially to the internal communication area and marketing research.

The practical part is focused on the basic information about the company, further is focused on the analysis of the survey. Based on the survey results I proposed a possible project – creating new communication tool, which could be received by employees.

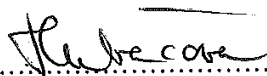
Keywords: communication, corporate communication, communication tools, employees, employee satisfaction, internal communication tools, marketing research.

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Mgr. Petře Mandincové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, cenné připomínky a rady, které mi předávala a především pak za její trpělivost a čas při vedení mé diplomové práce.

Dále bych rovněž ráda poděkovala paní PhDr. Monice Dobiášové, Ph.D., která je manažerkou útvaru Vnitřní komunikace ve společnosti ČEZ, a.s. za umožnění přístupu k interním informacím společnosti a rovněž i za její rady k diplomové práci a ochotu podělit se o svůj drahocenný čas.

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

Ve Zlíně dne 27.4.2010


.....
podpis

OBSAH

ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 KOMUNIKACE	14
1.1 KOMUNIKAČNÍ PROCES.....	15
1.2 PŘEKÁŽKY V KOMUNIKACI	15
1.3 ZÁSADY ÚSPĚŠNÉ KOMUNIKACE.....	16
2 PODNIKOVÁ KOMUNIKACE	17
2.1 PODNIKOVÁ IDENTITA	17
2.2 PODNIKOVÁ KULTURA	18
2.2.1 Budování zaměstnaneckých vztahů.....	18
2.2.2 Udržování zaměstnaneckých vztahů	19
3 VNITŘNÍ KOMUNIKACE	20
3.1 CÍLE VNITŘNÍ KOMUNIKACE	20
3.2 ZÁSADY EFEKTIVNÍ VNITŘNÍ KOMUNIKACE.....	21
3.3 KOMUNIKAČNÍ CESTY V ORGANIZACI	21
3.4 FORMY VNITŘNÍ KOMUNIKACE	22
3.4.1 Komunikace směrem dolů.....	22
3.4.2 Komunikace odspoda nahoru	22
3.4.3 Komunikace horizontální	23
3.4.4 Komunikace formální.....	23
3.4.5 Komunikace neformální.....	23
3.4.6 Komunikace verbální	23
3.4.7 Komunikace písemná	24
3.4.8 Komunikace diagonální.....	24
3.5 KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY V KOMUNIKACI.....	24
3.6 FUNKČNOST VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	25
3.6.1 Problémy a konflikty při obousměrné komunikaci	26
3.7 AKTIVNÍ ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ DO KOMUNIKACE.....	27
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	28
4.1 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	28
4.1.1 Definování konkrétního problému	28
4.1.2 Analýza současného stavu, zdroje dat.....	29
4.1.3 Sběr a shromáždění informací.....	29
4.1.4 Analýza informací (jejich zpracování)	29
4.1.5 Vyvození závěrů, prezentace výsledků	29
4.2 TYPY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	30
4.3 TECHNIKY KVANTITATIVNÍHO MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	30
4.3.1 Dotazování	31

4.3.2	Pozorování.....	32
4.3.3	Experiment	33
4.4	DOTAZNÍK	33
4.4.1	Typy otázek při výzkumu	34
4.4.2	Další typy otázek	35
4.5	TECHNIKY KVALITATIVNÍHO MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	35
4.5.1	Individuální hloubkové rozhovory	35
4.5.2	Skupinové rozhovory	36
4.5.3	Projektivní techniky	36
5	ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI.....	37
II	PRAKTICKÁ ČÁST	38
6	ÚVOD K PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	39
7	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI ČEZ, A.S.	40
7.1	CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH DIVIZÍ	41
7.2	PRINCIPY FUNGUJÍCÍ VE SPOLEČNOSTI	45
7.3	DIVIZE PERSONALISTIKA	46
7.3.1	Personalistika	46
7.3.2	Výpočet mezd.....	46
7.3.3	Odměňování a reporting.....	47
7.3.4	Zaměstnanecký servis.....	47
7.3.5	Bussiness partneři.....	47
7.3.6	Benefity	47
7.3.7	Rozvoj a školení	47
7.3.8	Řízení výkonu	48
7.3.9	Psychologická diagnostika	48
7.3.10	Příprava JE (jaderných elektráren)	48
7.3.11	Procesní podpora	48
7.4	INTRANET – EFEKTIVNÍ PODPORA DIVIZE PERSONALISTIKY	48
7.5	ÚTVAR VNITŘNÍ KOMUNIKACE.....	49
7.5.1	Podsekce Novinky	50
7.5.2	Podsekce Kdo jsme	50
7.5.3	Podsekce Akce	50
7.5.4	Podsekce ČEZ News	50
7.5.5	Podsekce ČEZ TV	51
7.5.6	Podsekce Oranžová spojení.....	51
7.5.7	Podsekce Intranet	51
7.5.8	Podsekce Hodnocení a průzkumy	52
7.5.9	Podsekce Ocenění zaměstnanců.....	52
7.6	PRŮZKUM SPOKOJENOSTI S NÁSTROJÍ VNITŘNÍ KOMUNIKACE 2009	53
7.6.1	Komunikační kampaň průzkumu	53
7.7	ANALÝZA PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI S VK.....	55
Okruhy informací	55	
Komunikační nástroje.....	56	

Intranet	56
ČEZ News – část první	56
ČEZ News – část druhá	56
Chybějící komunikační nástroj ve společnosti	57
Spokojenost s liniovou komunikací	57
Spokojenost s vnitřní komunikací obecně	57
Obecné zhodnocení a připomínky k nástrojům VK	57
Údaje o zaměstnancích ke statistickému zpracování	58
7.8 VYHODNOCENÍ PROFILU RESPONDENTŮ PRŮZKUMU	58
7.8.1 Profil respondentů dle lokality	59
7.8.2 Profil respondentů dle místa výkonu práce	59
7.8.3 Profil respondentů podle přístupu k intranetu	60
7.8.4 Profil respondentů dle dané pozice ve Skupině	60
7.8.5 Profil respondentů dle doby pracující ve Skupině	61
7.9 VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI S NÁSTROJI VNITŘNÍ KOMUNIKACE	61
7.9.1 Výstupy v oblasti okruhu informovanosti zaměstnanců	61
7.9.2 Výstupy z oblasti komunikačních nástrojů	62
7.9.3 Výstupy z oblasti intranetu	63
7.9.4 Výstupy ohledně dalších komunikačních nástrojů	63
7.9.5 Výstupy z oblasti spokojenosti s ČEZ News	64
7.9.6 Výstupy z oblasti spokojenosti liniové komunikace	65
7.9.7 Výstupy z oblasti celkové spokojenosti vnitřní komunikace ve společnosti	65
8 ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI	66
9 PROJEKTOVÁ ČÁST	68
9.1 VLASTNÍ DOPORUČENÍ	69
9.2 WIKIPEDIE	69
9.2.1 Přínosy Wikipedie	70
9.2.2 Možné nevýhody Wikipedie	71
9.2.3 Funkčnost Wikipedie	71
9.3 VÝCHODISKA PRO IMPLEMENTACI VLASTNÍ ČEZ WIKI	72
9.4 MOŽNOSTI VYUŽITÍ ČEZ WIKI	72
9.5 KLADY A ZÁPORY PROJEKTU	73
9.6 KROKY PŘI IMPLEMENTACI ČEZ WIKI	74
9.6.1 Identifikace potřeby nového komunikačního nástroje	74
9.6.2 Vytvoření týmu, který bude mít celý projekt na starost	76
9.6.3 Naplánování a vytvoření samotné struktury a organizace ČEZ Wiki	77
9.6.4 Sběr a uskupení informací	78
9.6.5 Implementace do IS/ICT	80
9.6.6 Zkušební provoz Wikipedie	82
9.6.7 Spuštění a řízení reálného provozu	83
9.7 ČASOVÝ PLÁN IMPLEMENTACE ČEZ WIKI	83
9.7.1 Řešení pomocí programu WinQsb	85

9.8	ROZPOČET PROJEKTU ČEZ WIKI	86
9.8.1	Náklady spojené se samotnou implementací projektu	86
9.8.2	Výpočet nákladů.....	87
9.8.3	Náklady spojené s provozem.....	87
9.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	88
9.9.1	Členění rizik dle jejich velikosti	91
	Vyšší riziko:.....	91
9.10	AKČNÍ PLÁN INFORMAČNÍ KAMPANĚ ČEZ WIKI	92
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	98
	SEZNAM GRAFŮ	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	100
	SEZNAM TABULEK.....	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Úspěšná a vzájemná komunikace je základem úspěchu při jakékoliv činnosti. Tento fakt přijaly především společnosti a podniky mající za cíl neustálý růst a jednání dle určitých hodnot, které má daná společnost stanovené. Cílem je v takovém případě komunikovat se všemi důležitými partnery společnosti, se svými akcionáři, věřiteli, dodavateli a dalšími zainteresovanými partnery, tedy i se svými zaměstnanci.

Zaměstnanec je pro společnost (podnik) jedním z klíčových hráčů, neboť právě on tvoří jeden z hlavních důležitých faktorů, a to lidský kapitál. Spokojený a včas informovaný zaměstnanec je tedy základem správně fungující společnosti. Cílem všech společností by tedy měl být dobře nastavený systém komunikace, který efektivně přenesení sdělení (informace) směrem ke všem zaměstnancům a nachází se v něm i prostor pro zpětnou vazbu, tedy od zaměstnance k vedení společnosti.

Vzhledem k tomu, že mě tato tematika zajímá, rozhodla jsem se na toto téma zpracovat i svou diplomovou práci, kdy je mým tématem Projekt zlepšení vnitřní komunikace ve společnosti ČEZ, a.s. Společnost ČEZ, a.s. je v současné době jednou z největších energetických skupin ve střední a východní Evropě a své obchodní aktivity nadále rozšiřuje.

Cílem mé diplomové práce je zjistit, jak funguje vnitřní komunikace ve společnosti ČEZ, a.s. a zda je zde vůbec prostor pro určitá zlepšení, zda naopak není současná úroveň vnitřní komunikace plně dostačující a efektivní.

Nejprve se v diplomové práci zaměřím na teoretická východiska věnující se problematice komunikace a především na otázku vnitropodnikové komunikace. Na základě teoretických východisek pak vytvořím hypotézy, které budu porovnávat s reálným stavem ve společnosti. Na základě srovnání teoretických poznatků a skutečného stavu pak vytvořím v praktické části projekt, který by měl přispět k určitému zlepšení, ale to pouze za předpokladu, že by analytická část ukázala možnosti dalšího rozvoje oblasti vnitřní komunikace ve společnosti (případně by vyšly najevo určité nedostatky).

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Komunikaci je možné charakterizovat jako proces předávání si vzájemných informací, našich postojů, postřehů, názorů k určitému stavu, předmětu či osobě. Slovo pochází z latiny a jeho význam je spojení, něco spojovat. Jak už tedy z názvu vyplývá, jedná se zde o vytváření vztahu mezi tzv. komunikátorem a komunikantem, kteří si mezi sebou navzájem předávají informace. Pokud se chce člověk nějak vyjádřit, potřebuje k tomu komunikaci, a to v jakékoliv podobě. Výměnu informací mezi sebou mohou lidé uskutečnit např. pomocí formy písemné, obrazové či mluvené.[8]

Komunikaci lze rovněž podle Foreta [3, s.6] charakterizovat takto: *“Komunikace představuje proces sdělování (ale také sdílení), přenosu a výměny významů a hodnot zahrnující v širším záběru nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti. „*

Komunikaci není možné nějak zúžit, jedná se o velmi široký pojem, přičemž je však třeba si uvědomit, že existují určitá pravidla, díky nimž je možné uskutečnit efektivní komunikaci:

- Každý má potřebu komunikovat – není možné, aby člověk nekomunikoval, vždy určitým způsobem komunikujeme. I tehdy, kdy člověk mlčí, vyjadřuje tak svůj postoj k určité věci - vyjadřuje svou chuť, popřípadě nechť komunikovat. V každém případě však vyjadřuje určitý postoj k dané situaci.
- Informace je příjemcem jinak interpretována – každá informace, která je člověku předána, je automaticky individuálně interpretována příjemcem (jeho vnímáním).
- Je rozdíl mezi vyslanou a přijmutou informací – opět se zde jedná o to, že každý člověk je individuální a informace nemusí být zcela přesně příjemcem pochopena dle toho, jak odesílatel informace předpokládá. Vždy existují mezi danými osobami rozdíly a je tedy třeba zpětné vazby, která má za cíl si ověřit, zda příjemce informaci pochopil a rovněž zjistit i účinek sdělení. Bez zpětné vazby nemusí být komunikace zcela efektivní. [6]

1.1 Komunikační proces

Komunikaci lze tedy představit jako proces ve kterém si lidé vzájemně chtějí sdělit své myšlenky, názory, pocity. Komunikační proces lze vyjádřit tzv. Kybernetickým modelem komunikace. Dnes je tento model komunikace nejvyužívanějším a jedná se v něm o vzájemnou vazbu následujících faktorů:

- Komunikátor - vysílá sdělení, chce zahájit komunikaci.
- Kódování sdělení – pro správný přenos je nutné zprávu zakódovat.
- Sdělení – to, co chce komunikátor sdělit.
- Komunikační médium, kanál – nutnost zvolit vhodný komunikační kanál pro přenos informace tak, aby bylo sdělení doručeno příjemci v pořádku. Jako médium může být využito osobního rozhovoru, telefonního hovoru, emailu, apod.
- Komunikant – osoba, jež přijímá sdělení, jeho úkolem není jen zprávu přijmout, ale rovněž ji i správně dekodovat.
- Zpětná vazba – pro model komunikace představuje reakci komunikanta na přijímané sdělení. Zpětná vazba je tak potvrzením, že komunikant všemu porozuměl a vyjádřil rovněž svůj názor na přijímané sdělení.
- Šum – informace, určitý rušivý element, faktor, který nám znepříjemňuje komunikaci mezi komunikátorem a komunikantem. Šum tak může celý proces zkreslit a porušit význam sdělení. [3]

1.2 Překážky v komunikaci

Překážky představují pro proces komunikace určitou bariéru, kterou je třeba při komunikaci překonat. Tyto bariéry mohou vzniknout jak na straně komunikátora, tak i komunikanta. Komunikační bariéry zapříčiňují nesprávné pochopení sdělení a mohou jej, stejně jako komunikační šum, částečně zkreslit. Mezi základní překážky v komunikaci je možné zařadit:

- Obsahově nadměrné sdělení.
- Sdělení je špatně kódováno či naopak špatně dekodováno.
- Rozdíly mezi komunikujícími - postavení, vzdělání, kultura, apod.
- Volba špatného slovníku - využívání nářečí, odborných termínů, apod.

- Podávání neúplných a nepravdivých informací.
- Špatná forma sdělení – komunikátor poučuje, moralizuje, apod.
- Neaktivní naslouchání komunikantem.
- Využívání uzavřených otázek.
- Pocity nepohodlí, napětí, únavy.
- Volba média, který se pro danou komunikaci nehodí.
- Možné existující problémy mezi komunikátorem a komunikantem, apod. [12]

1.3 Zásady úspěšné komunikace

Aby byla komunikace efektivní a úspěšná je třeba dodržovat určité zásady. Jak vypadá ideální komunikace? Jedná se o dosažení našich cílů s minimální spotřebou času a prostředků. Zásady, které pomohou k co nejlepšímu výsledku, jsou následující:

1. Správné místo a čas komunikace – volba vhodného prostředí a času může komunikaci velmi zjednodušit a komunikační proces zkvalitnit.
2. Komunikace probíhá na bázi vzájemné důvěry – zpravidla tato zásada bývá v současnosti často porušována, partneři si vzájemně nedůvěřují, komunikace vážne a často dochází i k popírání ústních dohod.
3. Sdělení je jasné a zřetelné – komunikační proces by měl mít jednoduchou formu, tedy takovou, která je přirozená pro pochopení informace všech zúčastněných. Čím více zúčastněných, tím by měla být větší snaha o srozumitelnost sdělení.
4. Obsah informace je stejně důležitý pro oba zúčastněné (komunikátora i komunikanta) – pokud existuje rozdílnost ve vnímání obsahu informace, nemusí příjemce nutně pochopit důležitost sdělení.
5. Komunikaci vnímáme jako soustavnou činnost – nutno proces komunikace stále zlepšovat a nadále jej rozvíjet.
6. Využití komunikačních kanálů, které jsou osvědčené a efektivní – při volbě nových kanálů riskujeme, že komunikační proces neproběhne dle našich představ. [3]

2 PODNIKOVÁ KOMUNIKACE

Řízení organizace se v dnešní době neobejde bez udržování dobrých vztahů a komunikace. Komunikace podniku v podstatě odráží budování vztahů vevnitř organizace, tedy mezi jednotlivými organizačními složkami organizace, mezi vrcholným managementem a zaměstnanci, mezi jednotlivými útvary, ale také budování vnějších vztahů, kam je možné zařadit všechny klíčové skupiny pro organizaci. Sem je možné zařadit dodavatele organizace, její akcionáře, věřitele, různé instituce, zákazníky, apod.

Aby podniková komunikace dostatečně fungovala, využívá k tomu následující nástroje řízení:

- Podniková identita – tzv. corporate identity.
- Podniková kultura – tzv. corporate culture. [3]

2.1 Podniková identita

Podnikovou identitu lze chápat jako cílené a plánovité chování organizace, dá se říci, že se jedná o tzv. podnikovou filozofii. Jedná se o to, jakým způsobem organizace komunikuje se svým okolím, a to externě (klíčové skupiny pro organizaci) i interně (vztahy mezi vedením a zaměstnanci). Organizace se má díky tomuto nástroji řízení odlišit od ostatních organizací, vyjádřit svou jedinečnost, své poslání. Poslání podniku lze chápat jako základní kámen vzniku organizace, na jakých principech je organizace postavena a jak funguje. Podniková identita spočívá především v tom, že se organizace snaží o následující:

- Organizace je jeden komplexní integrovaný systém.
- Organizace má svá specifika, je svým způsobem unikátní, tato specifika i veřejně prezentuje.
- Zaměstnanci se s organizací ztotožňují, jednají v zájmech organizace.
- Organizace vytváří snahu o dlouhodobý růst a působení dovnitř i vně organizace.
- Vizuelní styl společnosti je jednotný – organizace má své logo, stejný vizuelní styl mají i vozidla, hlavičkové papíry, faktury, propisky, apod. [3, 13]

2.2 Podniková kultura

Podniková kultura přímo navazuje na podnikovou identitu (corporate identity- CI). Je rovněž nástrojem řízení a vyjadřuje, jak se organizaci podařilo zrealizovat podnikovou identitu. Tedy je ukázkou toho, jak organizace funguje doopravdy. Zda její poslání a jednotlivé cíle, stanovené v podnikové identitě, byly skutečně dosaženy a zda i zaměstnanci pochopili důležitost fungování záměrů organizace. Podniková kultura tedy především souvisí s otázkou interní situace v organizaci, tedy vztahy a komunikací na pracovišti. [3]

Vnitřní komunikaci ve společnosti lze chápat jako nástroj napomáhající k plnění a neustálého zlepšování cílů společnosti. Vedle toho rovněž napomáhá ke kvalitnímu pracovnímu prostředí a zlepšování pracovních výkonů zaměstnanců. Vnitřní komunikace je jedním z nejdůležitějších projevů podnikové kultury. Aby se podniková kultura nadále zlepšovala a vyvíjela, je zde nutnost zajištění zpětné vazby komunikace. Pokud všechny faktory budou fungovat tak jak mají, rozvoj společnosti a její kultury bude následně trvale zajištěn. [12]

2.2.1 Budování zaměstnaneckých vztahů

Podniková kultura tedy závisí především na vzájemné komunikaci a dobrých vztazích mezi vedením a zaměstnanci. K tomu rovněž napomáhá personální útvar (oddělení řízení lidských zdrojů). Tento útvar má za úkol napomáhat liniiovým manažerům s udržením tzv. formálních procesů ve společnosti a měl by do určité míry zajistit fungující komunikaci ve společnosti. Náplní útvaru je tedy zajistit cílené řízení komunikace se zaměstnanci a jejich angažovanost v komunikaci. Právě zaměstnanci by měli být v popředí tvorby strategie zaměstnaneckých vztahů. Mezi základní cíle personálního útvaru v této oblasti patří:

1. Budování vzájemných přátelských vztahů (ve vztahu zaměstnanec x společnost).
2. Snaha o to, aby vztahy byly stabilní a dlouhodobé.
3. Snižování pracovních konfliktů, snaha o rozumné vyřešení.
4. Zvyšování vzájemného respektu a důvěry.
5. Dodržování slušného chování a etického jednání.
6. Zvyšování loajálnosti zaměstnanců pomocí komunikace a jejich participace do dění ve společnosti.

7. Zdůraznit zaměstnancům jejich důležitost – zájem všech na plnění cílů, sdílení společných hodnot a norem v organizaci.
8. Zaměstnanecká politika probíhá otevřeně, všechny potřebné informace jsou zaměstnancům k dispozici.
9. Zájmy zaměstnanců jsou stejně důležité jako zájmy společnosti. [1, 11]

2.2.2 Udržování zaměstnaneckých vztahů

Udržování vztahů na pracovišti přímo koresponduje s cíli personálního útvaru. Tedy, že existuje vzájemný vztah respektu a důvěry mezi zaměstnanci a vedením podniku. Se zaměstnanci je zacházeno slušně a solidárně a vzájemná spolupráce je ve své podstatě dobrovolná, nevychází z donucení. Ze vzájemných postojů a chování v organizaci pak vychází tzv. atmosféra zaměstnaneckých vztahů. [3]

Dle Armstronga [3, s.45] je možné atmosféru charakterizovat takto: *„Atmosféra zaměstnaneckých vztahů v určité organizaci odráží názory managementu, pracovníků a jejich představitelů na způsoby, jakými jsou zaměstnanecké vztahy řízeny, a na to, jak se různé strany (manažeři, pracovníci a odbory) při vzájemných jednáních chovají.“*

Komunikace v organizaci může zpravidla fungovat jen tehdy, je-li nějakým způsobem organizací korigována, neboť každý pracovník se vyznačuje určitým individuálním chováním a přístupem v práci, které nemusí zcela odpovídat kultuře a interní politice ve společnosti. Pokud tedy chce organizace plně fungující komunikační systém, je třeba, aby si zavedla určité postupy a stanovy, jak ve společnosti komunikovat, a to tak, aby komunikace byla obousměrná a zaměstnanci se na ní aktivně podíleli. Vzájemná komunikace tedy slouží především k tomu, aby vedení mohlo neustále informovat své zaměstnance o plánech, změnách a záměrech organizace, přičemž ze strany zaměstnanců se očekává jejich reakce a názory na tyto oznámené záměry a plány. Komunikace totiž v organizaci nemůže fungovat, pokud vedení o názory na změny nebude chtít slyšet právě od těch, kterých se důsledky budou týkat. [1, 2]

3 VNITŘNÍ KOMUNIKACE

V předešlé kapitole se jednalo o fungující podnikovou kulturu. Ta však nemůže fungovat bez efektivní vnitřní komunikace v organizaci. V každé organizaci by měly být všechny činnosti a pracovní role a jejich vzájemná vazba na sebe, stanoveny a rozděleny. Jedná se zde rovněž i o vymezení jejich úrovně odpovědnosti vzhledem k jejich pracovnímu vztahu (kdo je nadřízeným pracovníkem, kdo podřízeným, apod.). Obsahem těchto vzájemných vztahů je předávání a výměna informací mezi jednotlivými pracovníky na různých stupních řídicí úrovně. Sdělení informace prochází všemi etapami pracovního procesu – zadávání úkolů a jejich následné přijetí pracovníky, delegování úkolů, spolupráce na jednotlivých projektech, jejich vyhodnocování, kontrola, apod. Aby však vše probíhalo správně a efektivně je třeba rovněž zajistit, aby vzájemný vztah mezi jednotlivými pracovníky fungoval, neboť jinak může být efektivní komunikační proces ohrožen. Cílem je tedy udržet v organizaci efektivní vnitřní komunikaci.[9]

Vnitřní komunikaci představují vztahy a vazby mezi jednotlivými odděleními (útvary) podniku, dále mezi zaměstnanci a managementem či mezi jednotlivými strategickými jednotkami podniku. Při fungující vnitřní komunikaci pak firma vystupuje mnohem efektivněji i při komunikaci vně podniku. Management firmy má za úkol předat a vysvětlit informace často protichůdným stranám podniku, jako jsou jeho zaměstnanci, akcionáři či věřitelé. Komunikace by však měla ve společnosti fungovat na všech úrovních a ve všech směrech. Je nástrojem upravující vzájemné vztahy a zaměstnanci by měli vědět, že komunikace v organizaci probíhá bez předsudků, nebude v ní záležet pouze na důležitosti postavení ve společnosti a mohou tedy komunikovat otevřeně i s vedením společnosti.[3, 12]

3.1 Cíle vnitřní komunikace

Na otázku, proč je pro podnik vnitřní komunikace tak důležitá, je možno shrnout do několika následujících úkolů a cílů vnitřní komunikace:

1. Získávání a předávání informací by ve společnosti mělo fungovat efektivně.
2. Informace by měly sloužit ke spolupráci a vzájemnému chápání spolupracovníků.
3. Ve společnosti by se měla utvářet a upevňovat fungující firemní kultura.

4. Měla by existovat zpětná vazba, která dokáže naznačit, zda vše ve společnosti funguje tak, jak má. [5]

Vedle základních cílů však jsou pro organizaci zásadní tři faktory, které výrazně mohou ovlivnit fungování či naopak nefungování organizace, a to:

- Individuální přístup jednotlivých manažerů – zda má manažer dostatečně rozvinuté komunikační dovednosti, jak moc je otevřený a sdílný k ostatním zaměstnancům.
- Fungování interní komunikace v době strukturálních změn či krizí.
- Jak moc je vytvořena v podniku vzájemná důvěra, loajálnost a postoje. [12]

3.2 Zásady efektivní vnitřní komunikace

Aby vnitrofiremní komunikace fungovala správně a efektivně, je nutné, aby ve firmě bylo zajištěno:

- Všichni zaměstnanci znají cíle společnosti a dodržují se zde předepsaná pravidla.
- Každý zaměstnanec ví, jaký je rozsah jeho práce a kompetencí a rovněž má o činnostech, které má v rámci svého pracovního úvazku vykonávat, dostatek informací.
- Management společnosti zná možnosti svých podřízených a činnosti ve společnosti jsou neustále a správně koordinovány.
- Management společnosti podporuje jak formální, tak i neformální vztahy.
- Zaměstnanci jsou pravidelně informováni o změnách v rozhodnutí, tak i stabilních postojích vedení společnosti.
- Zpětná vazba je uskutečňována pravidelně, na všech úrovních řízení. [3, 5]

3.3 Komunikační cesty v organizaci

Aby byla zajištěna vzájemná komunikace a spolupráce a tedy bylo možné následně řešit i případné konflikty a nedorozumění či si osvětlit nové informace a porozumět jim, je třeba aby byl rovněž zajištěn i správný tok informací. Je tedy nutné, aby organizace měla jasně a předem stanoveny tzv. komunikační cesty, které nám v organizaci určí:

1. Sdělení – obsah sdělení, co jím chceme říct.

2. Forma sdělení – jakým způsobem jej svým zaměstnancům sdělíme, jakou formu komunikace.
3. Zodpovědná osoba za sdělení – pověřený zaměstnanec, který sdělení připravuje.
4. Osoba, jež sdělení přijímá – všichni zaměstnanci pro které je sdělení připraveno a určeno.
5. Stanovené místo a čas sdělení.
6. Zpětná vazba sdělení – stanovení si kontroly sdělení. [9]

3.4 Formy vnitřní komunikace

V organizaci je možné mít několik forem komunikace, přičemž jejich účinnost se odvíjí od aktuální situace v organizaci či při určitém projektu. Stejně tak se od tohoto i volba vedoucího pracovníka, kdo s kým bude v dané situaci komunikovat. Daný vedoucí rovněž i rozhoduje, jaká forma bude v jednotlivých případech nejlepší a nejefektivnější. Mezi ty základní formy patří následující formy komunikace. [12]

3.4.1 Komunikace směrem dolů

Jedná se o komunikace z vyšších úrovní organizace směrem dolů – tedy komunikace od nadřízeného manažera směrem k podřízeným na nižším stupni řízení. Tato forma komunikace je často uskutečňována pomocí oficiálních dokumentů – jako jsou stanovené předpisy, pracovní a bezpečnostní postupy, oběžníky a směrnice. Zpravidla mají tyto dokumenty závazný charakter (tedy že se dle nich musí pracovníci závazně řídit). Další možností jsou zápisy z porad, které jsou pak uveřejněny v intranetu společnosti či zaslány na interní mail zaměstnance. Rovněž se může jednat i o osobní formu sdělení. [12]

3.4.2 Komunikace odspoda nahoru

Jedná se o komunikaci od podřízených směrem nahoru, tedy k nadřízeným. Jedná se zpravidla o ústní komunikaci na poradách, a to tehdy, kdy je k tomu určen čas, tedy na konci porady, v rámci diskuze. Další možností jsou uspořádané meetingy či jiná pracovní setkání. Vedle ústní komunikace mohou zaměstnanci využívat i dalších míst k tomu určených (zpravidla schránek), kam své dotazy a připomínky mohou vhazovat či zaslat dotaz na email vedoucího pracovníka, apod. [12]

3.4.3 Komunikace horizontální

Horizontální komunikací je možné rozumět komunikaci na stejné úrovni mezi zaměstnanci, tedy v rámci jedné pracovní skupiny, projektu či organizační úrovně. Literatura uvádí, že se jedná zpravidla o možnost komunikace neformální. Přestože se někdy tato komunikace neseťká v organizacích s pozitivní odezvou, je třeba si uvědomit, že právě tato forma komunikace může posílit uvědomění si, že všichni pracovníci fungují jako jeden tým a nejsou bráni dle jejich pracovního zařazení a jejich postavení. [12]

3.4.4 Komunikace formální

Její forma se odvíjí od pevně dané organizační struktury organizace. Její základní úlohou je informovat pracovníky o postupech, procesech a celkovém fungování organizace. Úlohou je, aby si každý pracovník připadal sounáležitý s organizací a věděl, že je pro organizaci stejně důležitý jako ostatní pracovníci. Pokud je tato komunikace uskutečněna efektivně, u pracovníka se rozvíjí k organizaci vřelejší vztah a buduje se tak loajalita pracovníka. [12]

3.4.5 Komunikace neformální

Je jí kladena stejná důležitost jako komunikaci formální, neboť se při této komunikaci cítí zaměstnanci více neformálně – tedy uvolněně. Tato forma komunikace je pro zaměstnance značně důležitá. Někdy však právě tímto způsobem postupují organizací určité „zaručené informace“ a pronikají dále, což je pro organizaci nechtěným efektem. Je samozřejmě možné tomuto předejít, a to včasným a pravdivým sdělením současné situace. Tento typ komunikace slouží zpravidla spíše zaměstnancům, nikoliv nejvyššímu vedení a může skončit i pro organizaci nežádoucím vyústěním, pokud se tato forma komunikace, respektive předávání fám a drbů, stane hlavní činností pracovníků v pracovní době. [12]

3.4.6 Komunikace verbální

Tato forma komunikace patří mezi nejvyužívanější. Za její hlavní přínosy lze považovat především rychlou zpětnou vazbu mezi pracovníky s maximální účinností, úsporu z časového hlediska a větší možnost vzájemného pochopení se. [12]

3.4.7 Komunikace písemná

Zpravidla považována za významnější než při komunikaci ústní, neboť existuje záznam a existenci komunikace a sdělení. [12]

3.4.8 Komunikace diagonální

Nebývá organizacemi moc často využívána, zpravidla jen tehdy, zda je jejím výsledkem úspora času. Její výhodou je to, že není třeba brát zřetel na pevně stanovenou organizační strukturu a mohou spolu komunikovat pracovníci z různých středisek i na různých úrovních (není třeba povolení nadřízeného k určité komunikaci). [12]

3.5 Komunikační prostředky v komunikaci

Jednotlivé komunikační prostředky v organizaci se liší rychlostí, rozsahem zacílení, účinností, úrovní prezentace i jejich finanční náročností. Vedle toho, jaké prostředky podnik zvolí však rovněž záleží i na tom, jak moc jsou pracovníci schopni naslouchat a také na tom, že přestože může organizace mít osvědčený jeden komunikační prostředek v jedné situaci, nemusí být tak efektivní v situaci jiné. [8]

Nástrojů, které může organizace pro komunikaci se svými zaměstnanci využít, je mnoho. Jejich cílem je především vybrat vhodný komunikační kanál, který organizaci zajistí předání zprávy požadovaným adresátům (zaměstnancům). Mezi základní prostředky (nástroje) vnitrofiremní komunikace je možné zařadit (přestože jejich počet je mnohem vyšší) :

- Osobní rozhovory, rozpravy.
- Porady, meetingy, diskuze.
- Rozhovory telefonní.
- Celopodnikové časopisy, noviny, bulletiny.
- Elektronická forma komunikace – intranet, email, internet, videokonference.
- Podnikové nástěnky či různé schránky na dotazy.
- Směrnice, oběžníky, písemné příkazy a vzkazy.
- Průzkumy zájmu a spokojenosti zaměstnanců, dotazníková šetření.

- Teambuildingy, různě zaměřená školení a další vzdělávání (mentoring, koučink, případové studie, apod.)
- Různě zaměřené exkurze, stáže zaměstnanců.
- Výroční setkání top managementu.
- Kulturní a sportovní akce, vánoční večírky, další společenská setkání.
- Firemní pravidelné rituály – celofiremní snídaně, ranní rozcvičky, pravidelné vyhlášení nejlepších zaměstnanců, apod.
- Společné symboly, loga (např. automobily, dopisní papíry, notebooky).
- Tzv. dress-code (jednotný styl oblékání).
- Zavedený postup při přijímání, zaškolení a vzdělávání pracovníků.
- Pracovní prostředí v organizaci a její firemní kultura, apod.[12]

3.6 Funkčnost vnitrofiremní komunikace

V častých případech se lze v praxi setkat s tím, že mnoho organizací vnitrofiremní komunikaci nebere nijak vážně a jejím rozvojem se nezajímají, neboť ji nepřikládají takovou váhu, jakou ve skutečnosti má. Nefungující komunikace ve společnosti však má za výsledek sníženou loajlnost, efektivitu zaměstnanců, nedůvěru ve společnost a často tak vznikají pomluvy a „zaručené informace“ místo informování o skutečném stavu v organizaci. Pracovníci v takové organizaci pak mohou mít laxní přístup k práci a v otázkách rozhodování jsou nerozhodní, neboť opět očekávají, co vlastně bude následovat – nejsou seznámeni se standardními postupy a nemají komplexní informace o aktuální situaci. [2]

Aby systém vnitrofiremní komunikace opravdu efektivně fungoval, je třeba, aby byly dodrženy následující předpoklady:

- Správné organizování práce.
- Zajištění kvalitních manažerů.
- Ucelená personální strategie.
- Fungující zpětná vazba. [12]

3.6.1 Problémy a konflikty při obousměrné komunikaci

V organizaci by měla fungovat obousměrná komunikace, tedy odshora dolů, tak i zesponu nahoru. Management organizace by měl mít za cíl od pracovníků zjišťovat, zda je vše v pořádku v konkrétní oblasti, kterou sleduje a zjišťovat názory pracovníků. Existuje několik komunikačních prostředků, díky nimž může organizace dané informace zjistit:

- Elektronická forma komunikace – vlastní intranetová síť.
- Průzkumy a ankety – zjišťování názorů pracovníků.
- Setkání se zaměstnanci – různé porady, brífinky, apod.
- Návrhy zlepšení – motivování pracovníků k inovacím, návrhům zlepšení.
- Tvorba týmů pro konkrétní projekty – cílem je vytvoření týmu, který zlepší stávající služby či výrobky, procesy ve společnosti, apod. [1]

Pro fungování efektivní komunikace je nutné, aby ten, kdo chce v organizaci komunikaci započít, si uvědomil, že sdělení by mělo mít určitou charakteristiku, a to, aby bylo jasné, krátké a zřetelné. V rámci sdělení je třeba se vyhýbat tzv. komunikačním pastem, které představují pro sdělení riziko v tom, smyslu, že sdělení jakýmsi způsobem zkreslí či není sdělení pochopeno zcela jasně. Mezi tyto pasti lze uvést:

- Použití slangu – sdělení je určitým způsobem pozměněno, slang mu ubírá na přesvědčivosti, nemusí zcela přesně informovat tak, jako v případě, kdy by slangu nebylo využito.
- Touha se podobat - komunikace v organizaci se přizpůsobuje tomu, jak se komunikuje v jiné společnosti, organizaci.
- Využívání klamu a manipulace – organizace komunikuje tak, že nepřiznává konkrétní problémy, neříká, jaká je skutečná situace ve společnosti.
- Tlak na pracovníky, zastírání reality - organizace komunikuje způsobem, že zvýrazňuje pouze svá pozitiva, slabá místa neodkrývá. Sliby, které byly vyřčeny, nejsou organizací splněny a postupem času se mění.
- Nezajímavá forma sdělování – organizace využívá nezajímavou formu sdělení, vše je příliš strnulé, využívají se pouze fakta, nepřidávají se určité příběhy, historky - zaměstnanci se tak necítí v komunikaci uvolněně. [12]

3.7 Aktivní zapojení zaměstnanců do komunikace

Velmi osvědčená metoda v praxi, jak zapojit pracovníky do vzájemné komunikace je tvorba různých průzkumů na různá aktuální témata ve společnosti. Může se jednat o zjištění jejich celkové spokojenosti, dále díky nim organizace může zjistit příčinu aktuálních konfliktů či problémů ve společnosti, srovnávat vnímání zaměstnanců v rámci kultury organizace, apod. Za základní čtyři metody, využívané v praxi na získání názorů zaměstnanců ve společnosti jsou tyto následující:

1. Dotazníková šetření – jedná se o rozdání dotazníků mezi zaměstnance, které chce organizace oslovit – tedy buď mezi všechny (chce znát názory všech zaměstnanců) anebo jen mezi konkrétní skupinu zaměstnanců, a to tehdy, jedná-li se o problém konkrétní skupiny (určitého útvaru, organizační jednotky, apod.). V častých případech se dnes mnohé organizace uchylují k dotazníkovému šetření přes intranet, neboť je to rychlejší volba zjišťování názorů.
2. Rozhovory se zaměstnanci – jedná se o zjištění názorů zaměstnanců tzv. „tváří v tvář“. Jedná se o rozhovory, zpravidla individuální, kdy chceme zjistit zaměstnancovy názory na konkrétní problematiku v organizaci a chceme se popřípadě dozvědět něco i o tématu, o kterém se moc ve společnosti veřejně nemluví. Výhodou těchto rozhovorů je to, že se často přijde i na názory na které by v dotazníku nepřišla řeč, zaměstnanci jsou při rozhovorech upřímnější, nicméně naopak nevýhoda je pak v jejich vyhodnocování a zpracování výsledků, neboť každý rozhovor se zaměstnancem je hodně individuální záležitost.
3. Kombinací dvou předešlých variant – zpravidla hodnocena jako nejvhodnější varianta postupu zjišťování názorů u zaměstnanců, neboť propojuje jak získání kvantitativních údajů z dotazníkového šetření, tak i údajů kvalitativních z rozhovorů se zaměstnanci. Často se však stane, že dojde pouze k pár rozhovorům, jako doprovodná podpora zjišťování názorů pomocí dotazníků.
4. Pomocí tvorby tzv. referenčních skupin – referenční skupinou je možné rozumět konkrétní skupinku zaměstnanců společnosti, která je vytvořena s cílem vytvořit tzv. reprezentativní vzorek zaměstnanců, které si společnost pro výzkum zvolila. U této referenční skupiny zaměstnanců se pak zjišťují individuální názory na organizaci, jak vnímají svou práci v rámci organizace, apod. [1]

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je v současnosti pro společnost (podnik, firmu) nezbytným marketingovým nástrojem. Pokud má společnost správně fungovat a ve svém podnikání chce efektivně postupovat, měla by se zaměřit na zjišťování nových potřeb a požadavků svých zákazníků a dalších důležitých partnerů, dále na zjištění stavu současné situace společnosti, zjištění možných existujících problémů ve společnosti či spokojenost s jejími produkty, apod. Využití marketingového výzkumu není nijak omezené. Je možné jej využít na všechny klíčové skupiny společnosti (tzv. stakeholdery), jako jsou zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, akcionáři, apod. Marketingový výzkum má za cíl získat informace, která jsou aktuální a relevantní. Tyto informace mají organizaci pomoci snížit riziko při rozhodnutí o konkrétním budoucím záměru společnosti. Marketingový výzkum se využívá při mnoha aktivitách organizace, např. při nutnosti získání informací o novém trhu, při výzkumu konkurence společnosti či zákaznickových preferencích.[4,14]

4.1 Proces marketingového výzkumu

Marketingový výzkum je proces skládající se z pěti po sobě následujících fází:

1. Definování konkrétního problému společnosti (organizace).
2. Analýza současného stavu, zdroje dat, tvorba plánu.
3. Sběr a shromáždění informací.
4. Analýza informací.
5. Vyvození závěrů, prezentace výsledků. [4,7]

4.1.1 Definování konkrétního problému

Jedná se o první a zpravidla nejdůležitější krok, neboť je třeba stanovit si cíle výzkumu – co je předmětem výzkumu a jakých informací chceme výzkumem dosáhnout. Organizace musí vypracovat plán ve kterém si stanoví své cíle, jaké metody a techniky ve výzkumu využije, jaký bude vzorek respondentů a další důležité činnosti nutné k výzkumu. Vedle toho je pak rovněž třeba stanovit rozsah nákladů výzkumu a jeho časový harmonogram. Na správném definování problému stojí celý budoucí výzkum, neboť pokud si organizace ne-

stanoví přesně daný problém, výzkum bude znamenat zbytečné vynaložení nákladů a jeho výsledek bude neefektivní. [4,7]

4.1.2 Analýza současného stavu, zdroje dat

Fáze, kdy se organizace rozhoduje, která data ve výzkumu použije. Analyzuje aktuální dostupné informace a zda budou tyto informace stačit (sekundární výzkum) či sama bude další informace zjišťovat (primární výzkum). Sekundární informace mohou přinést jak externí zdroje, tak i vlastní marketingový informační systém společnosti. Jako externí zdroj může být pro organizaci užitečný např. Český statistický úřad, různé reklamní agentury zaměřující se na výzkumy, odborné publikace, apod. [4,7]

4.1.3 Sběr a shromáždění informací

Sběr informací provádí organizace u primárního výzkumu, přičemž se musí sama rozhodnout, zda využije kvantitativního či kvalitativního výzkumu. Tato fáze se rovněž odvíjí od časových a finančních možností organizace. V častých případech se výzkum řeší pomocí zadání externímu spolupracovníkovi – agentuře, nicméně i zde hraje roli finanční situace podniku. [4,7]

4.1.4 Analýza informací (jejich zpracování)

V této fázi se jedná o vyhodnocení a analýzu získaných dat z výzkumu. Hodnotí se rovněž jak moc jsou získaná data reprezentativní a validní (zhodnocení, zda data pro nás vyjadřují to, co opravdu vyjadřovat mají). Existuje několik metod pro vyhodnocování dat, rozhodnutí o zvolené metodě je závislé na zvoleném cíli výzkumu organizace. U kvantitativních výzkumů se využívá statistických veličin, jako jsou různé míry závislosti mezi veličinami, četnosti výskytu daných jevů, apod. U výzkumu kvalitativního se pak analyzuje každý respondent (objekt) zvlášť a využívá se zde nepřímých psychologických přístupů. Je rovněž možné metody i vzájemně kombinovat, v tom případě je však rovněž třeba zkombinovat i postupy při vyhodnocování výsledků. [4,7]

4.1.5 Vyvození závěrů, prezentace výsledků

Finálním krokem je vyvození závěrů a jejich prezentace na základě kterých se pak v organizaci vytváří konkrétní postupy a marketingové plány, které se zahrnují do marketingové

strategie. Cílem je zajistit vyřešení problému, na který nám měl právě provedený výzkum získat odpovědi. [4,7]

4.2 Typy marketingového výzkumu

Pro získání informací je možné pro společnost využítí dvou způsobů:

1. Primární marketingový výzkum – tzv. field research.
2. Sekundární marketingový výzkum – tzv. desk research.

Primární marketingový výzkum je výzkumem získávající informace přímo v terénu. Je značně časově i finančně náročný, nicméně jeho hlavní výhodou je získání přesných a námi požadovaných dat. Naproti tomu sekundární výzkum, tedy takzvaně výzkum „od stolu“ je získávání dat již dříve zjištěných dat. Hlavní nevýhodou je možné spatřovat jednak v neúplnosti a nepřesnosti informací, informace mají sklon být brzy zastaralé (neaktuální) a také v tom, že výzkum mohl vzniknout úplně z jiné potřeby a za úplně jiným účelem než za jakým by jej vytvářela daná společnost. [14]

Primární marketingový výzkum pak lze dále dělit dle jeho metodologie na výzkum kvalitativní a kvantitativní, přičemž jejich charakteristika je rozdílná v:

1. Kvantitativní marketingový výzkum – kvantitativní výzkum zkoumá velký počet (soubor) respondentů. Hlavním cílem takového výzkumu je získat co největší a nejvíce reprezentativní vzorek, přičemž se jedná o stovky až tisíce respondentů. Výzkum je časově i finančně velice náročný právě kvůli velkému počtu získaných dat.
2. Kvalitativní marketingový výzkum – tento výzkum je zaměřen na menší počet respondentů, zato ale v detailnějším měřítku. Jedná se nám o zjištění motivů chování respondentů, proč mají na určitý jev či věc svůj názor, pohled, apod. Zajímají nás tedy motivy, příčiny, pohnutky respondentů. Výhodou je to, že je mnohem méně časově i finančně náročný než výzkum kvantitativní, nicméně pracovníci, kteří jsou na výzkumu zainteresováni musí pracovat s vyšší mírou rizika a nejistoty.[4]

4.3 Techniky kvantitativního marketingového výzkumu

Za základní techniky kvantitativního výzkumu se považují:

- dotazování
- pozorování
- experiment

4.3.1 Dotazování

Metoda dotazování dnes patří k nejčastěji využívaným metodám marketingového výzkumu. Jejím nástrojem je dotazník či záznamový arch, který se vyplňuje s dotazovaným či jej vyplňuje respondent sám. Dotazování má čtyři základní členění, a to:

1. osobní dotazování
2. písemné dotazování
3. telefonické dotazování
4. elektronické dotazování [4,7]

Osobní dotazování

V osobním dotazování se jedná o rozhovor mezi dotazovaným a tazatelem. Tazatel čte otázky (často i odpovědi) a zaznamenává odpovědi dotazovaného. Výhodou osobního dotazování je jeho rychlá zpětná vazba, dotazovaný má možnost se zeptat, jestliže něčemu nerozumí a tazatel může snížit případnou stydlivost dotazovaného. Nevýhodou lze naopak spatřovat v časové a finanční náročnosti, neboť se nejedná pouze o průběh výzkumu, ale ještě před výzkumem je nutno tazatele dobře vyškolit a seznámit s cíly výzkumu. Při osobním dotazování jsou pak dvě možnosti dotazování, a to:

- Standardizovaný rozhovor – rozhovor je nachystán dopředu, tazatel přesně ví, jaké bude klást otázky, dodržuje jejich pořadí i jejich formulaci.
- Nestandardizovaný rozhovor – jedná se o nestrukturovaný rozhovor, často využíván při mystery shoppingu, formulace ani pořadí otázek není přesně stanoveno, téma i cíl dotazování je samozřejmě předchystán, ale je veden tak, aby byl co nejbližší volnému rozhovoru. [4,7]

Písemné dotazování

Hlavní předností písemného dotazování je především to, že je finančně i organizačně mnohem méně náročné než osobní dotazování, dále že respondent si sám může rozhodnout,

kdy dotazník vyplní, neboť jej dostává předem. Rovněž zde zaniká jakýkoliv vliv tazatele na respondenta. Tento typ dotazování je vhodný pro jednoduchá šetření. Naopak za nevýhodu lze označit zpravidla nízká návratnost dotazníků, šetření může být nereprezentativní a také se zde neotevívá možnost řešit hlubší témata. [4,7]

Telefonické dotazování

Zde se opět jedná o komunikaci mezi tazatelem a dotazovaným, ale pomocí telefonního hovoru. V současnosti jej využívá velké množství větších obchodních společností. Výhodou telefonického dotazování je jeho vysoká pružnost, rychlost a nižší náklady než u osobního dotazování. Nevýhodou pak může být nedostatečné pokrytí telefonní sítě či její nefunkčnost. Tento typ dotazování je vhodný pro kratší typ telefonních rozhovorů. [4,7]

Elektronické dotazování

Dotazování je založeno na zapojení a použití počítačové techniky. Hlavní výhodou je jeho malá finanční náročnost a rychlost. Data se totiž již shromažďují v elektronické podobě a není je tedy třeba znovu přepisovat do PC. Využívá se zde, stejně jako u písemného dotazování, dotazník, kdy maximálně záleží na jeho kvalitě. Toto dotazování není v praxi zcela běžné a spíše je možné jej využít u dotazníkového šetření v rámci interní sítě společnosti. [4,7]

4.3.2 Pozorování

Cílem je vypořádat reálné chování a jednání konkrétních osob. Využívá se často tehdy, kdy daná osoba nechce či nemůže informaci podat. Zpravidla se uskutečňuje bez přímého kontaktu. Místo přímého oslovení se využívá pozorování chování. Využívá se často v supermarketech, např. preferenční značky při nákupu spotřebitelů, zda oslovuje spotřebitele nová reklama, apod. Pozorování je možné členit na:

- Zjevné – pozorovatel se situací pozorovaného seznámí, jeho záměr je vysvětlen.
- Skryté – pozorovaný neví o tom, že je při svém jednání pozorován, pozorovaný se chová nenuceně a přirozeně. [7]

Dále je možné dělit pozorování dle prostředí:

- V přirozených podmínkách.

- V laboratorních (uměle vyvolaných) podmínkách – např. při zavádění nového produktu.
- Strukturované – přesně stanovené postupy, kterých se pozorovatel musí držet, vše zaznamenává do záznamových archů, které jsou pro něj nachystány.
- Nestrukturované – vše, co půjde na záznamu závisí na pozorovateli, očekává se jeho kompetentnost, pozorovatel pouze zná cíl výzkumu, je sice pravděpodobné, že z tohoto typu získáme mnohem vyšší počet informací, ale mohou být seskupeny dle subjektivního pocitu pozorovatel. [7]

4.3.3 Experiment

Experiment lze v podstatě charakterizovat jako testování v uměle vytvořených podmínkách. Cílem experimentu je získat informace o chování pozorovaných, jejich případného budování vztahu mezi sebou, apod. Před experimentem jsou předem nastaveny přesné postupy pro jeho fungování. Velmi při experimentu záleží na prostředí, ve kterém se experiment vytváří. Je nutné, aby prostředí bylo pro všechny zkoumané objekty stejné, a proto se do prostředí experimentu zasahuje takovým způsobem, aby podmínky byly splněny. [7]

4.4 Dotazník

Dotazník je jedním z nejrozšířenějších a nejpoužívanějších nástrojů dotazování. Dotazník obsahuje předpřipravené otázky na něž pak respondenti odpovídají. Je velmi důležité, aby měl dotazník co nejvyšší úroveň a kvalitu, neboť i od jeho sestavení se pak odvíjí data, jež získáme od respondentů. Je tedy důležité jej důkladně připravit a je třeba si před jeho sestavením zodpovědět následující otázky:

- Kdo bude náš respondent – koho oslovíme.
- Co chceme od respondentů zjistit.
- Nutné stanovit si jaký druh otázek budeme klást. [4,10]

Vedle jeho sestavení je rovněž důležité si vyzkoušet, zda jsme jej sestavili správně a vyzkoušet jej ještě před jeho zveřejněním a případně tak odstranit jeho nedostatky. Pro tuto chvíli tedy uděláme tzv. předvýzkum, který nám pomůže zjistit, zda je vše v dotazníku v pořádku. Pokud bude dotazník totiž špatně formulován či sestaven, nemusíme nutně zís-

kat z výzkumu námi potřebná data a vynaložené prostředky i čas tak budou neefektivně vynaloženy. Při jeho tvorbě by se mělo dbát následujících zásad:

- Měl by být pro respondenty dostatečně srozumitelný a pochopitelný.
 - Respondenti by se v něm měli snadno orientovat.
 - Jednoduchá a přehledná grafická úprava.
 - Dotazník by měl mít úvod, proč chceme, aby jej respondenti vyplnili – jeho účel.
 - Měl by být dobře strukturovaný.
 - Na začátku by měl respondenta zaujmout, uprostřed by měly být otázky nejdůležitější a na konci ty jednodušší.
 - Optimální délka pro vyplnění by měla být kolem 20 minut pro respondenta.
 - Měl by v respondentovi vyvolat zájem.
 - V případě dotazování osobního má k dispozici dotazník tazatel, nikoliv respondent.
- [4, 10]

4.4.1 Typy otázek při výzkumu

Existují tři základní typy otázek, které je možné ve výzkumu respondentům předložit:

1. Otevřené otázky – možnost respondenta odpovědět dle svého uvážení, dle libovolné délky odpovědi, očekává se spontánní reakce, osobní názor. Respondent tedy nedostává žádné předpřipravené odpovědi. Odpovědi jsou přínosem právě v tom, že odpověď je upřímná, často nám respondent odpoví i tak, že by nás daná varianta nenapadla. Nevýhoda je u otevřených otázek náročnějším zpracováním.
2. Uzavřené otázky – respondent si vybírá z předem stanovených odpovědí a je nutné, aby si jednu odpověď z nabízených možností vybral. Výhodou je rychlá zpracovatelnost a to, že si určíme směr (typ odpovědi), kterých chceme dosáhnout. Nevýhodou je, že odpověď nemusí respondentovi plně vyhovovat, nicméně i tak si musí vybrat. Tento typ otázek se využívá především při kvantitativním výzkumu.
3. Polootevřené otázky – jsou kombinací dvou předešlých možností. Respondent má vedle nabízených možností ještě i možnost doplnit vlastní odpověď, pokud si nevy-

bere z nabídky. Zpravidla je tato možnost uváděna jako varianta „Jiné - doplňte“.
[7, 10]

4.4.2 Další typy otázek

Vedle základního standardního „kroužkování“ odpovědí je rovněž možné využít dalších metod a postupů, jak může respondent na naše otázky odpovědět. Jedná se o:

- Škálování – je velice vhodné při zjišťování respondentova názoru či postoje k určité věci, stavu, apod. Jedná se o hodnocení respondenta pomocí stupnice, kam zaznamenává svůj názor. Pokud máme ve škálování lichý počet odpovědí, respondent může být neutrální názor, při sudém počtu chceme, aby zaujal nějaké stanovisko. Typickou ukázkou škálování je otázka směřující na zjištění respondentovy spokojenosti, přičemž v nabídce má na výběr: velmi spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen, velmi nespokojen, apod.
- Baterie – je založena na principu sloučení více otázek do jedné otázky. Jedná se o to, že otázky jsou podobně zaměřeny a odpověď na ně je jednotná. Např. velmi dobře, spíše dobře, spíše špatně, velmi špatně, apod.
- Karty – využívá se v případě složitějších a delších otázek či u otázek, které mají velký počet odpovědí. Respondent má v takovém případě k dispozici před sebou varianty odpovědí či celou otázku i odpovědi. [4]

4.5 Techniky kvalitativního marketingového výzkumu

Při kvalitativním marketingovém výzkumu se využívá následujících technik:

- Individuální hloubkové rozhovory.
- Skupinové rozhovory tzv. focus group.
- Projektivní techniky. [4]

4.5.1 Individuální hloubkové rozhovory

Jejich podstatou je zjistit u dotazovaných příčiny určitého jednání, chování a názorů. Úkolem tazatele je pomocí jasně definovaných otázek získat názory dotazovaného na konkrétní

téma. Tazatelův úkol spočívá v zaznamenávání a vyhodnocování respondentových odpovědí. Rozhovor je však veden tak, aby měl dotazovaný pocit volného rozhovoru. [4]

4.5.2 Skupinové rozhovory

Jedná se o řízený rozhovor ve skupině zpravidla s menším počtem účastníků (zpravidla 8 – 12 účastníků). Cílem je nadnést konkrétní téma o kterém budou účastníci debatovat a vyjádřovat svůj názor. Celý rozhovor bývá audiovizuálně zaznamenáván a je přítomen facilitátor (řídící skupiny), který celý rozhovor koriguje. Nevýhodou tohoto typu rozhovoru může být rozlišná povaha dotazovaných – někteří budou komunikovat hodně, jiní vůbec. Někdo naopak nebude v rozhovoru zainteresován – nebude jej zajímat či již nevysloví názor, protože již zazněl, apod. [4]

4.5.3 Projektivní techniky

Zde se jedná o vyvolání asociace respondenta. Tazatel nadnese nějaké téma – větu a nedokončí ji či ukáže respondentovi obrázek a cílem respondenta je, aby vyjádřil, co mu daný obrázek či věta evokovaly. [4]

5 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce znamená teoretická východiska pro část praktickou. Cílem je nastudovat dostatečné množství odborné literatury a osvojit si tak znalosti pro aplikaci do části projektové. Jelikož je téma komunikace značně široké, v teoretické části jsem postupně konkretizovala téma tak, abych se dostala přímo ke komunikaci podnikové a tedy i jejím nástrojům.

Nejprve jsem nastínila v teoretické části základní charakteristiky komunikace obecně a jak celý proces komunikace probíhá a co všechno ji může ovlivnit. Tedy i její překážky a jak je nejlépe eliminovat.

Následně jsem se zaměřila na podnikovou komunikaci, která ke správnému fungování využívá dvou hlavních nástrojů, a to podnikové identity a podnikové kultury. Podniková kultura totiž představuje nad rámec vnitřní komunikaci a má za úkol zrealizovat představy z podnikové identity o chování a jednání zaměstnanců. Vytváří se zde snaha o to, aby společnost vystupovala jednotně a zaměstnanci byly ke své společnosti loajální a měli dostatek informací.

V otázce vnitřní komunikace je pak třeba vědět, co je našim cílem, kdo má vnitřní komunikaci na starost a jakých nástrojů lze ke komunikaci se zaměstnanci využít. Rovněž je pak třeba dodržet určitá pravidla, která jsou obecně pro správné fungování vnitřní komunikace stanovena. Rovněž je třeba dbát na zpětnou vazbu, tedy znát názory zaměstnanců, přičemž zpravidla se tato zpětná vazba uskutečňuje pomocí různých výzkumů a průzkumů.

V poslední kapitole teoretické části se pak zabývám samotnou otázkou marketingového výzkumu. Tedy jeho základním charakteristikám, možným druhům a technikám výzkumu. Právě výzkum je efektivní zpětnou vazbou pro vedení společnosti a díky němu může společnost svou komunikaci neustále rozvíjet a zlepšovat.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ÚVOD K PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část mé diplomové práce bude rozdělena do dvou po sobě navazujících fází. V první části, tedy analýze současného stavu se budu věnovat jednak charakteristice základních informací o společnosti ČEZ, a.s. a analýze současné spokojenosti zaměstnanců s vnitřní komunikací, kterou se společnost rozhodla zjistit díky průzkumu, který proběhl v listopadu roku 2009. Cíle průzkumu a jeho výsledky budou uvedeny v následujících kapitolách. Následně se budu věnovat stěžejní části mé diplomové práce, a to projektu. Projekt bude vycházet z analytické části, tedy aktuální situace ve společnosti.

Na základě získaných teoretických poznatků formuluji na úvod praktické části následující hypotézy, které v závěru analytické části potvrdím či vyvrátím a na jejichž základě pak budu vytvářet projekt.

Hypotéza H1: Zaměstnanci Skupiny ČEZ, a.s. jsou spokojeni s celkovou úrovní vnitřní komunikace.

Hypotéza H2: Zaměstnanci jsou spokojeni s jednotlivými komunikačními nástroji ve společnosti.

Hypotéza H3: Zaměstnanci by neuvítali využití dalších komunikačních nástrojů.

7 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI ČEZ, A.S.

Vznik akciové společnosti ČEZ se datuje na rok 1992, kdy byla založena Fondem národního majetku České republiky. Za nejdůležitějšího akcionáře skupiny ČEZ, a.s. je považována Česká republika, přičemž na akciový podíl ČR dohlíží a spravuje jej Ministerstvo financí České republiky. Akcie společnosti jsou obchodovány na burzách v Praze a Varšavě. Za hlavní dvě činnosti, které společnost poskytuje, jsou považovány:

1. Výroba a rozvod elektřiny.
2. Výroba a rozvod tepla.

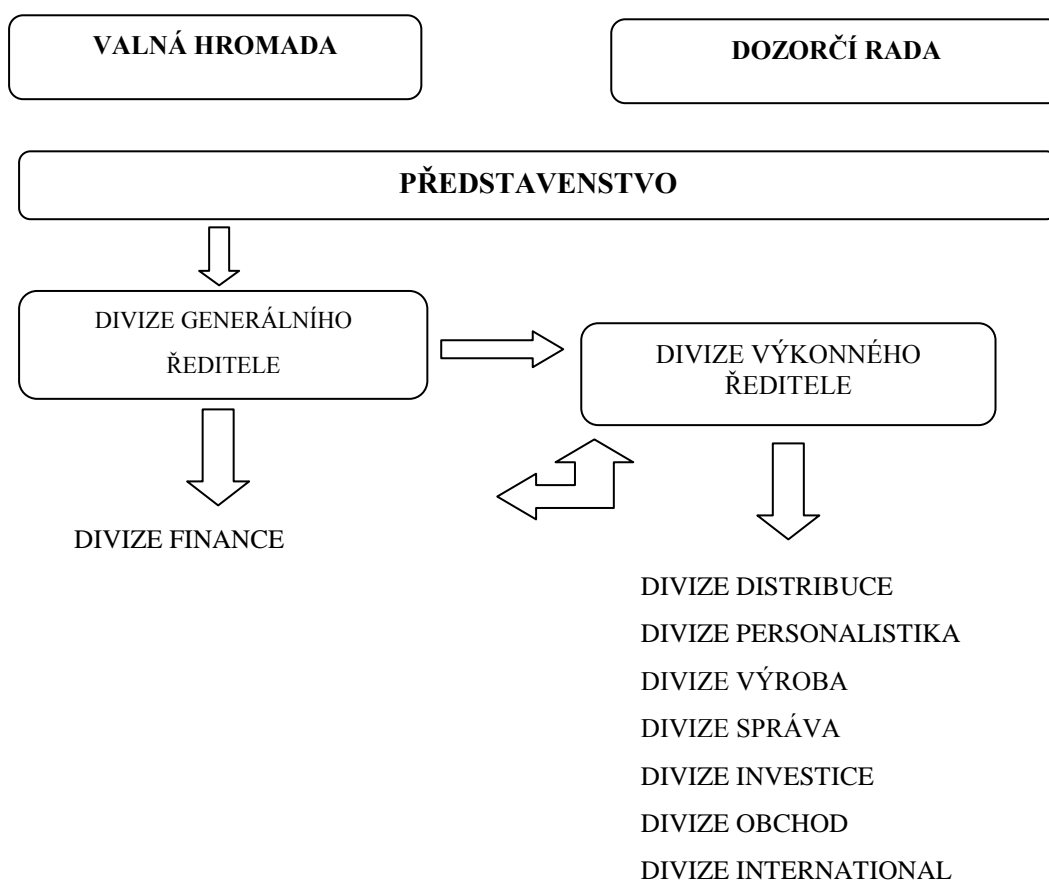
Současná podoba skupiny ČEZ, a.s. vznikla roku 2003, kdy došlo ke spojení několika distribučních společností v České republice, a to konkrétně severomoravské, středočeské, severočeské, východočeské a západočeské energetiky. Tímto krokem tak společnost přispěla ke splnění své vize a cílů, a to být jednou z hlavních, respektive klíčových, energetických skupin, působící na trzích střední a východní Evropy. Tento post společnost získala i díky spojení s konkrétními zahraničními partnery – distribučními společnostmi, např. se jedná o Bulharsko, Polsko, apod.



Obr.č. 1: Oblasti, kde Skupina působí. Zdroj : upraveno dle [19]

Svým širokým záběrem a působností se tak skupina ČEZ, a.s. zařadila mezi desítku největších evropských hráčů na poli energetiky. Na domácím trhu je pak jednoznačně, díky již zmiňovaným spojení distribučních společností, největším producentem elektřiny. Skupi-

na ČEZ, a.s. tak krok po kroku plní poslání, které si zadala, jak je uvedeno v intranetu společnosti [19]: „*Posláním Skupiny ČEZ je maximalizovat návratnost a zajistit dlouhodobý růst hodnoty pro své akcionáře. Skupina ČEZ proto směřuje své úsilí k naplnění vize stát se jedničkou na trhu s elektrickou energií ve střední a jihovýchodní Evropě.*“ Základní organizační schéma společnosti ČEZ, a.s., které je platné k 1.1. 2010 je možné znázornit na následujícím obrázku, přičemž daná oddělení spadající pod jednotlivé divize a budou pro přehlednost uvedeny zvlášť pod tímto schématem.



Obrázek č. 2: Organizační struktura. Zdroj: upraveno dle [19]

7.1 Charakteristika jednotlivých divizí

Divize Generálního ředitele je přímou vazbou na představenstvo a představuje pro ostatní divize určitou „nadstavbu“. V současnosti je generálním ředitelem společnosti pan Roman Martin. Administrativní zázemí tvoří divizi Kancelář generálního ředitele. Divize zahrnuje tyto podsložky, jedinou výjimku tvoří interní audit, který rovněž podléhá i kontrole představenstva:

- Fúze a akvizice.

- Interní audit.
- Právní oddělení.
- Komunikace skupiny ČEZ.
- Ombudsman ČEZ.

Divize Výkonného ředitele navazuje na divizi generální ředitele a představuje „nadstavbu“ pro dalších sedm divizí, kromě divize Finance. O chod divize Výkonného ředitele se stará Kancelář výkonného ředitele. Divizi je možné ročlenit na tato oddělení:

- Ochrana skupiny ČEZ.
- Projektová kancelář.
- Management bezpečnosti a kvality.
- Nákup.

Divize Finance je jedinou divizí, která nespadá pod divizi Výkonného ředitele, ale přímo pod divizi Generální ředitele. Je rozčleněna do pěti následujících sekcí:

- Účetnictví.
- Plánování a controlling.
- Financování.
- Daně.
- Řízení rizik.

Divize Distribuce spadá pod divizi Výkonného ředitele, podporu divizi tvoří Analytická podpora a dále je možné jí rozčlenit do tří podsekcí (středisek), a to:

- Rozvoj distribuce.
- Služby v DS (distribučních střediscích).
- Legislativa a trh.

Divize Obchod je rovněž začleněna hierarchicky pod divizi Výkonného ředitele a má za úkol řízení a rozvoj obchodu, v rámci divize jsou zahrnuta i oddělení na řešení evropské agendy, zahraničního obchodního zastoupení a podpora řízení obchodu. Rovněž i její podseky jsou takto rozčleněny:

- Trading.
- Obchod.

Divize Výroba je další z divizí společnosti, přičemž i tato má své oddělení analytické podpory a je rozčleněna do nejvíce podsekcí, jejíž součástí jsou tyto následující :

- Bezpečnost.
- Asset- management výroba.
- Asset – management technologie.
- Centrální inženýring.
- Asset-management dodavatelský systém.
- Jaderná elektrárna Dukovany.
- Jaderná elektrárna Temelín.
- Uhlerná elektrárna Dětmarovice.
- Uhlerná elektrárna Chvaletice a Mělník.
- Uhlerná elektrárna Počerady a Ledvice.
- Uhlerná elektrárna Tušimice a Pruněřov.
- Vodní elektrárny.
- Teplárny Hodonín, Poříčí, Tisová a Vítkovice.

Divize Správa je pátou divizí spadající pod divizi Výkonného ředitele. Rovněž je pod touto divizí zahrnuta i tvorba, plnění a rozvoj informačního systému (ICT). Divize má pod sebou tyto dvě následující podseky:

- Palivový cyklus – zauhlování, skládkování a likvidace paliva.
- Majetkové účasti – spravování majetkových účastí.

Divize Personalistika zahrnuje několik podsekcí soustředící se na všechny podbody týkající se zaměstnanců společnosti, jedná se jak o spravování personální agendy, tak i odměňování a řešení sociálních vztahů, přičemž zde i existuje oddělení pro řešení soc. vztahů ve společnosti:

- Management LZ (lidských zdrojů) skupiny ČEZ.
- Rozvoj lidských zdrojů.
- Personální služby skupiny ČEZ.
- Odměňování.
- Interní komunikace.
- Strategický nábor.

Daná divize bude podrobněji charakterizována a rozčleněna v kapitole DIVIZE PERSONALISTIKA.

Divize Investice je předposlední divizí společnosti a jedná se zde o správu a řízení investic. Tato divize má podporu pracovníků z oddělení expertní podpory a analytické podpory. Podsekcce divize jsou rozčleněny takto:

- Příprava investic.
- Realizace investic.
- Výstavba jaderných elektráren.

Divize International je poslední divizí společnosti a jak už vyplývá z názvu, jedná se o divizi spravující otázku zahraničních akvizic a spojení s dalšími zahraničními skupinami či společnostmi v jednotlivých zemích, zaměřující se rovněž na podnikání v oblasti energetiky. Divize se člení na následující podsekcce:

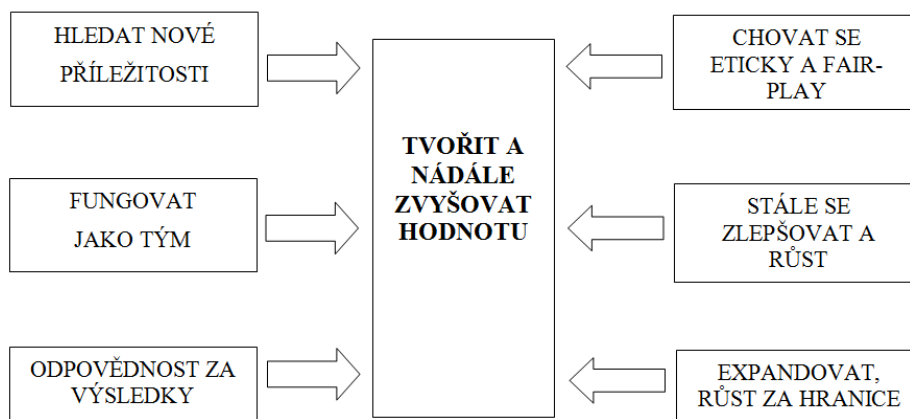
- Řízení zahraničních majetkových účastí.

- Zahraniční akvizice Albánie.
- Zahraniční akvizice Bulharsko.
- Zahraniční akvizice Polsko.
- Zahraniční akvizice Rumunsko.
- Zahraniční akvizice Turecko.
- Zahraniční akvizice MOL (maďarský petrolejářský koncern).

7.2 Principy fungující ve společnosti

Skupina ČEZ, a.s. má za základní poslání určeno zajištění dlouhodobého růstu hodnoty, tedy růst zisku společnosti a hodnoty jejích akcií a to způsobem, kdy realizuje své stanovené cíle. To vše při maximálním využití zdrojů a za předpokladu plnění stanovených pracovních postupů. Skupina ČEZ, a.s. má však stanovené i další stejně důležité hodnoty, respektive principy, které má za cíl při svém působení na trhu dodržet, a to takovým způsobem, aby všechny stanovené principy podle kterých chce společnost jednat, byly zachovány ve fungujícím vyrovnaném vztahu.

Všechny principy by tedy měly na sebe navazovat a fungovat kooperativně. Jedná se o to, aby Skupina jednala a vystupovala jako jeden celek, který má za cíl neustále růst a zlepšovat své kvality a výsledky, ale tak, aby jich nebylo dosaženo neetickým způsobem. Při jejím působení a jednání jde tedy o budování vztahu se všemi jejími důležitými partnery, kam však společnost zahrnuje nejen partnery obchodní, ale také své zaměstnance, zákazníky, dodavatele, akcionáře, apod. Vedle růstu na domácím trhu chce rovněž růst i v zahraničí a aktivně vyhledávat nové příležitosti pro své působení. Jedná se o vytváření akvizic, budování nových elektráren a dalších zdrojů. To vše s cílem být stabilním a fungujícím energetickým celkem, který má významné postavení na trhu a pokrytí jak na domácím trhu, tak i v Evropě.



Obr.č. 3: Principy a hodnoty společnosti. Zdroj: Vlastní zpracování

7.3 Divize Personalistika

Divize Personalistika společnosti ČEZ, a.s. se rozčleňuje na několik podsekcí, kdy každá z těchto podsekcí zahrnuje konkrétní informace z určité oblasti. Zpřístupnění a podporu zaměstnancům k informacím týkající se této divize napomáhá intranet společnosti. Zaměstnanec si může sám navolit informace z podsekcí, které potřebuje. Jedná se celkem o jedenáct následujících podsekcí.

7.3.1 Personalistika

V dané podsekcí se jedná o správu nejdůležitějších dokumentů ohledně zaměstnanců, a to ohledně jejich pracovního poměru – při nástupu do společnosti, změně pracovní smlouvy i při rozvázání pracovního poměru. V případě ukončení pracovního poměru jsou to pak dokumenty jako zápočtový či výstupní list. Dále se sem pak řadí rovněž správa a uchování dat osobních údajů zaměstnanců. Například v této podsekcí či podsekcí výpočet mezd je možné dohledat své osobní údaje a změnit je. Dále je zde možné nahlásit změnu bankovní instituce a číslo osobního účtu, či si podat žádost o schválení termínu dovolené. K tomuto slouží na intranetu formuláře umístěné v daných oblastech.

7.3.2 Výpočet mezd

Zde společnost ČEZ, a.s. uchovává informace o mzdách zaměstnanců, odvodech daní, sociálního a zdravotního pojištění, dalších srážkách ze mzdy, nemocenských, ošetřovném či peněžité pomoci matkách v případě mateřství. Dále jsou to výše jednotlivých zaměstnanec-

kých připojištění, a to životního a penzijního či jejich osobního účtu (kam se řadí záznamy o rekreaci zaměstnanců).

7.3.3 Odměňování a reporting

Zde se zaznamenávají údaje ohledně odměn jednotlivých pracovníků na různých pozicích ve společnosti, dále výše odstupného či odchodného. Jedná se rovněž i o roční odměny, prémie, zástupné či průměry poskytující podporu pracovní právním účelům. Vedle oblasti odměňování je v této podsekcí rovněž zařazen neméně důležitý reporting poskytující podporu informací společnosti ČEZ, a.s.

7.3.4 Zaměstnanecký servis

V tomto případě se jedná především o službu společnosti poskytující zaměstnancům. Jestliže pracovník potřebuje nějakou informaci z oblasti personalistiky – např. ohledně informace k daním, jejich odměnám, apod., je možné využít tohoto zaměstnaneckého servisu. V dané lokalitě je vždy určena kontaktní osoba, na koho se zaměstnanec může obrátit se svým dotazem či připomínkou.

7.3.5 Business partneři

Podpora a poradenství v oblasti personalistiky- jejích nástrojů, procesů a jednotlivých postupů a v oblasti pracovního práva. Rovněž zahrnuje i implementaci změn v jednotlivých personálních procesech.

7.3.6 Benefity

Jak už z názvu vyplývá, jedná se o různé benefity, jež společnost zaměstnancům nabízí, jako jsou stravenky, slevové poukázky – Flexipassy, zdravotní péče, různé výpůjčky, sociální podpora – výpomoc, apod.

7.3.7 Rozvoj a školení

Tato podsekcce zahrnuje odborná školení, semináře, konference, jazykové kurzy, kurzy měkkých dovedností, další vzdělávání zaměstnanců (podpora dalšího studia), odborná školení či rozvojové programy pro manažery společnosti. V rámci intranetu opět mohou za-

městnanci shlédnout dostupnost vypisovaných kurzů a seminářů a jejich termíny a stáhnout si potřebné formuláře k přihlášení.

7.3.8 Řízení výkonu

Zde se jedná o tvorbu a správu systému, který zahrnuje hodnocení zaměstnanců společnosti ČEZ, a.s., a to jak zaměstnanců s tarifní, tak i smluvní mzdou. Dále se zde vytváří modely způsobnosti a rozpracování firemních hodnot do projevu chování zaměstnanců.

7.3.9 Psychologická diagnostika

Sekce zahrnující psychologická vyšetření zaměstnanců, dále zaměstnanců, kteří mají přístup do střeženého prostoru jaderných elektráren, psychologická vyšetření pro povolení vstupu do kontejneru (neprodyšná železobetonová obálka) při provozu bloku. Rovněž tato podsekcce zahrnuje i kurzy základní a periodické jaderné přípravy.

7.3.10 Příprava JE (jaderných elektráren)

Jedná se o služby zahrnující přípravu zaměstnanců jaderných elektráren, externích dodavatelů, odborná příprava inspekčního orgánu, a rovněž příprava zaměstnanců elektráren JE Temelín a JE Dukovany.

7.3.11 Procesní podpora

Jedná se o systémovou podporu divize, kdy je využíváno systému SAP. Rovněž se jedná o zaznamenávání dat do systému docházky jednotlivých zaměstnanců.

7.4 Intranet – efektivní podpora divize Personalistiky

Cílem intranetu je zefektivnění komunikace napříč organizací, jak odshora dolů, tak i zezdola nahoru. Cílem skupiny ČEZ, a.s. je flexibilní a přehledný systém přístupný všem zaměstnancům. Jak už bylo zmíněno, intranet v divizi Personalistika nabízí zaměstnancům podporu v oblasti různých žádostí (zažádání si o dovolenou, nárok na flexipassy, atd.) a přehledů o jejich působení ve společnosti (hodnocení, odměny, apod.) Vedle standardních žádostí intranet nabízí i jednotlivé podsekcce na podporu a informace o výhodách zaměstnanců, zveřejnění odpovědí na jejich nejčastější dotazy, kontakty na jednotlivé divize, in-

formace o aktuálních volných pozicích či příběhy zaměstnanců, tzv. „cesta k úspěchu“, kteří se stali součástí Skupiny ČEZ, a.s. a jaká byla jejich cesta k současným pozicím.

7.5 Útvar vnitřní komunikace

Útvar vnitřní komunikace ve společnosti ČEZ, a.s. má za cíl především udržení efektivní komunikace mezi vedením společnosti a jejími zaměstnanci tak, aby všichni zaměstnanci měli stejný přístup ke všem požadovaným informacím stejně. Cílem je neustálé zlepšování mezilidských vztahů na pracovišti. Jedná se tedy nejen o zlepšení komunikace osobní- mezi zaměstnancem a manažerem, ale i využití komunikačních nástrojů jako je firemní časopis ČEZ News, aktualizované informace na intranetu či ČEZ TV. Další činností tohoto útvaru je tvorba a zpracování výsledků průzkumů zaměřených na problematiku vnitřní komunikace či spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím. Rovněž se tento útvar podílí na přípravě různých formálních i neformálních setkáních zaměstnanců, jako jsou například tzv. Sportovní hry.

Cílem je tedy udržet vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci a manažery a rovněž, aby byli zaměstnanci seznámeni s veškerými cíly společnosti a věděli, co je podstatou jejich práce a byli se všemi novinkami, změnami dalšími důležitými informacemi, jako jsou například hospodářské výsledky či významné obchodní záležitosti ve společnosti, včas a srozumitelně seznámeni.

Ředitelkou útvaru VK je paní Šárka Samková, přičemž se útvar se dělí na tzv. expertní střediska, kam je možné zařadit pracovníky starající se o časopis ČEZ News či intranet, a pak zde působí tzv. komunikátoři, kde působí pracovníci na „Komunikaci pro výrobu a dceřiné společnosti“ a dalšími komunikátory jsou pak zaměstnanci v rámci „Metodického řízení na jaderných elektrárnách“. Mezi těmito dvěma skupinami pak působí několik pracovníků na manažerských pozicích.

Útvar vnitřní komunikace má v rámci společnosti na starosti především interní komunikaci pomocí několika komunikačních nástrojů, jako je například intranet, časopis ČEZ News, oranžové schránky, apod. V rámci tohoto útvaru jsou pak všechny následující komunikační nástroje rovněž i spravovány. Co se týče prezentace a informací z útvaru VK, jsou přehledně umístěny na intranetu, kde je vše rozděleno do několika podsekcí.

7.5.1 Podsekce Novinky

V tomto odkazu mohou všichni zaměstnanci nalézt všechny nové události, změny, rozhodnutí, které se provedly.

7.5.2 Podsekce Kdo jsme

Cílem podsekce je ve zkratce obeznámit zaměstnance s útvarem vnitřní komunikace a jeho činnostmi, přičemž jsou zde uvedeny následující informace:

- Všechny důležité kontakty na pracovníky útvaru vnitřní komunikace, jejich telefonní linka, kontaktní email a jejich pracovní zařazení v rámci společnosti
- Útvar komunikace pro výrobu a dceřiné společnosti – zde zaměstnanci naleznou informace k tomu, jak probíhají základní komunikační procesy v elektrárnách a dceřiných společnostech. Pod tento útvar je možné zařadit např. pořádání společenských akcí pro zaměstnance, výzkumy zaměřené na spokojenost zaměstnanců společnosti, tvorba a realizace komunikačních plánů, apod.
- Útvar ČEZ News – pravidelně vycházející časopis (měsíčník) společnosti, kdy je na intranetu tomuto časopisu věnována celá jedna podsekce útvaru vnitřní komunikace.
- Útvar Intranet – zde jsou uvedeny základní informace o intranetu a jeho struktuře, přičemž více informací je pak uvedeno v samostatné podsekci Intranet.

7.5.3 Podsekce Akce

Zde si zaměstnanci mohou dohledat záznamy o uskutečněných různých společenských či sportovních akcích, které se v rámci společnosti v minulosti konaly. Jedná se např. o ČEZ v pohybu – sportovní hry pro zaměstnance, apod.

7.5.4 Podsekce ČEZ News

Časopis je vydáván jako měsíčník, a to od ledna roku 2007. Cílem tohoto měsíčníku je především předávat informace zaměstnancům o aktualitách, změnách či zajímavostech, jak ze společnosti ČEZ, a.s., tak i z oblasti energetiky celkově tak, aby měli dostatek informací o oboru ve kterém jsou zaměstnáni. Průměrný počet stran časopisu je stanoven na 40 stran každý měsíc, přičemž v období prázdnin jsou dvě čísla spojena do jednoho dvojčísla. Stej-

ně jako u klasických veřejných časopisů, i tento interní má svou redakční radu. Časopis je rovněž přístupný i veřejnosti, a to ve formátu PDF, na www stránkách společnosti.

7.5.5 Podsekce ČEZ TV

V této podsekci jsou zaměstnancům na intranetu k dispozici krátké filmové šoty, týkající se novinek a zajímavostí ve společnosti, jako byla např. rekonstrukce elektrárny Tušimice, dále informace, které naopak proběhly i ve veřejných médiích a měly spojitost se společností ČEZ, a.s. a samozřejmě i reportáže, které se přímo týkají energetiky jako oboru obecně.

7.5.6 Podsekce Oranžová spojení

Podsekce zaměřená především na zaměstnance, tedy na jejich dotazy, názory, postřehy, nápady, které se týkají jejich práce a působení ve společnosti. Jedná se vlastně o jakousi formu informační schránky. Jedná se o elektronickou podobu schránky, přičemž ty příspěvky, jež budou shledány jako nejvíce zajímavé budou uveřejněny a zodpovězeny v následujících číslech měsíčníku ČEZ News či v intranetovém odkazu ČASTÉ OTÁZKY.

7.5.7 Podsekce Intranet

Útvar Vnitřní komunikace má na starosti i správu intranetu – jeho obsah a celkovou podobu. Intranet je pro společnost významným komunikačním prostředkem napříč celou společností. Proto je často aktualizován a dbá se na jeho neustálý rozvoj. V rámci správy intranetu se jedná o více činností, jako je tvorba a vývoj nových komunikačních funkcí, přičemž zde se spolupodílí i společnost ČEZ ICT Services. Dále se jedná o neustálé vzdělávání a koordinaci garantů intranetu či rozvoj komunikačních nástrojů na intranetu – ankety, zprávy, aktuality, ČEZ.TV, oranžová schránka, diskusní fóra, apod. Intranet jako takový má pro zaměstnance funkci informační, přičemž v dané podsekci naleznou rovněž zaměstnanci i postup, jak s intranetem pracovat. Dále jsou zde uveřejněny informace o školení garantů či výsledky hodnocení tzv. I ligy – hodnocení intranetu zaměstnanci. Vysvětlení rozvoje intranetu je přístupné samozřejmě i zaměstnancům, kdy cílem je:

- Zefektivnění komunikace.
- Integrovaný systém.
- Přesun od textů k obrazovým informacím.

- Jednoduchá orientace.
- Vylepšený design.
- Od úložiště dokumentů k využití nástrojů VK.

7.5.8 Podsekce Hodnocení a průzkumy

Podsekce pod níž se začleňují již vyhodnocené průzkumy, které proběhly v minulosti ve společnosti ČEZ, a.s. Na intranetu společnosti je v současné době zpřístupněn průzkum z října roku 2008, a to průzkum kultury bezpečnosti. Cílem bylo zjistit, jak vnímají zaměstnanci současný stav kultury bezpečnosti. Další průzkum, který se v minulosti konal byl průzkum v roce 2006, zaměřený na vnímání zaměstnanců měsíčníku ČEZ NEWS. V současnosti, respektive v listopadu roku 2009, byl uskutečněn další výzkum zaměřený na spokojenost zaměstnanců s vnitřní komunikací ve společnosti ČEZ, a.s. Tento výzkum bude dále v diplomové práci více rozebrán. Na rok 2011 se rovněž plánuje rozsáhlejší výzkum firemní kultury – hodnocení fungování principů ve společnosti. Zaměstnanci v tomto plánovaném průzkumu budou hodnotit vztah nadřizený – podřízený – jak vnímají principy hodnot ve společnosti a zda se dle stanovených hodnot skutečně všichni i ve společnosti chovají.

7.5.9 Podsekce Ocenění zaměstnanců

Jedná se o pravidelně konající se vyhlásování ocenění v různých zaměřeních, a to nejlepším zaměstnancům, přičemž v současné době probíhají ve společnosti následující:

Vyhlašování CEO AWARD – toto ocenění se vyhláší od roku 2007 a má za cíl vyhlásit vždy osobu (skupinu osob), která za daný rok přinesla společnosti mimořádný přínos. Dané ocenění vyhláší přímo generální ředitel pan Martin Roman a nemusí se vždy jednat jen o zaměstnance – jednotlivce, ale i o konkrétní pracovní (projektový) tým. Přihlášky, respektive návrhy na vítěze jsou přijímány ze všech divizí i organizačních jednotek společnosti ČEZ, a.s., rovněž i z dceřiných společností i zahraničních organizačních jednotek, kde má společnost určitou majetkovou účast. Vyhlašování CEO AWARD zpravidla probíhá během tzv. ČEZ management meetingu (každoroční setkání vrcholových manažerů společnosti).

Vyhlašování ceny ČEZAR - toto ocenění je vyhlášováno od roku 2008 a má za úkol ocenit a vyhlásit nejlepší zaměstnance z jednotlivých divizí a samozřejmě i z jednotlivých organi-

začních jednotek a dceřiných společností. Jedná se o ocenění pro zaměstnance – jednotlivce, kteří významně přispěli danému útvaru či divizi. Návrh na ocenění podávají ředitelé daných divizí, elektráren či dceřiných společností, a to z návrhů podaných svými podřízenými. Cílem ocenění je tedy veřejně ocenit zaměstnance v nadstandardním plnění svého úkolu ve společnosti, přičemž oceněním je zpravidla zážitkový pobyt. Cenu zaměstnanci každoročně převezmou na galavečeru od generálního ředitele společnosti ČEZ, a.s. Nejedná se však o ocenění pouze v rámci České republiky, ale o ocenění nejlepších zaměstnanců i ze všech zahraničních zemí, kde společnost působí.

Vyhlašování ocenění IDEA 2009 – nově vyhlašované ocenění v oblasti bezpečnosti. Jedná se o zvolení nejlepšího návrhu mezi zaměstnanci v oblasti bezpečnosti.

7.6 Průzkum spokojenosti s nástroji vnitřní komunikace 2009

Průzkum je pro společnost unikátní a realizace průzkumu proběhla v období mezi 2.11.2009 – 20.11.2009. Jednalo o kvantitativní průzkum názorů zaměstnanců skupiny ČEZ, a.s. a devíti dceřiných společností. Příprava, realizace i zpracování výsledků spadá pod divizi Personalistiky – konkrétně útvaru Vnitřní komunikace. Za cíle a předpokládané výstupy si tento útvar v průzkumu stanovil:

1. Zjistit a srovnat názory zaměstnanců na fungování (kvality a obsahu) současných komunikačních nástrojů ve společnosti. Včetně osobní komunikace ve vztahu manažer – pracovník.
2. Ověřit, zda zaměstnanci mají dostatek informací v oblastech, které je ve společnosti zajímaví.
3. Získat informace, zda celková interní komunikace funguje, jak má.
4. Výsledky průzkumu pak zakomponovat do priorit a akčních plánů pro rok 2010.
5. Průzkum pravidelně každé dva roky opakovat a srovnávat nové výsledky se stávajícími.

7.6.1 Komunikační kampaň průzkumu

Komunikační kampaň průzkumu byla naplánována značně široká, s cílem oslovit co nejširší počet zaměstnanců. V prvé řadě se jednalo o prezentaci plánovaného průzkumu na pora-

dách divizí, vedení organizačních jednotek (OJ) a dceřiných společností (IDS). Dále byly vytvořeny plakáty, newslettery, na intranetu společnosti byly vystaveny bannery a topstory a rovněž byl průzkum podpořen i v časopisu ČEZ News. Vzhledem k tomu, že ne všichni zaměstnanci mají přístup k intranetu, byl průzkum podpořen v lokálních kampaních i tištěným dotazníkem, který bylo možné odevzdat i do oranžových schránek a rovněž byly využity k podpoře i drobné motivační předměty.

Jako nástroj byl zvolen dotazník, a to jak v tištěné, tak online verzi. Důvodem pro volbu dotazníku bylo především celoplošné zacílení napříč společností a snadná dostupnost všem zaměstnancům (v ČR má společnost kolem 13.000 zaměstnanců). Vyhodnocení dotazníku bylo dvojím způsobem. Online verze byla vyhodnocována počítačem, dotazníky v tištěné podobě byly vyhodnocovány zaměstnanci útvaru VK. Dotazník byl anonymní a ke každé otázce bylo možno zvolit pouze jednu odpověď. Dotazník obsahoval celkem sedm listů A4 a konkrétní otázky byly vždy seskupeny do celkem devíti, obdobně tématicky zaměřených, okruhů (otázek). Podrobný časový plán realizace i komunikace průzkumu je uveden v následující tabulce:

Tabulka č.1: Časový plán realizace a komunikace. Zdroj: upraveno dle [21]

Podrobný časový plán realizace	Činnost	
2.9. 2009	Představení cíle průzkumu a jeho časový harmonogram	
Do 17.9. 2009	Odsouhlasení konečné verze dotazníku i jeho grafické úpravy	
5.10. – 12.10. 2009	Tištění plakátů a letáků	
15.9. – 15.10. 2009	Realizace programování on-line dotazníku	
15.10. – 20.10. 2009	Testování on-line dotazníku, pilot	
13.10. - 27.10. 2009	Distribuce letáků a plakátů do daných lokalit	
30.10. 2009	Starty z domova předáno pro výplatnice	
30.10. 2009	Plakáty v clip rámech	
Podrobný časový plán komunikace	Kde se komunikace uskutečnila	Kdo vedl komunikaci
21.9. - 9.10. 2009	Diviz. porady – představení průzkumu a kampaně	komunikátoři

12.10. - 23.10. 2009	Porady vedení OJ,IDS(?) – představení průzkumu a kampaně	Komunikátoři
15.10. 2009	ČEZ News, rubrika Svět nebo Lidé, inzerce	Redakce, MD
2.11. 2009	Oznámení, topstory, spuštěn on-line dotazník, plakáty	MD
2.11.- 13.11. 2009	OJ lokální akce – tištěný dotazník a letáky	Komunikátoři
9.11. 2009	Banner	Intranet
16.11. 2009	Reminder – připomenutí, že výzkum již končí	MD, komunikátoři
23.11 – 23.12. 2009	Ukončení, analýza	MD

7.7 Analýza průzkumu spokojenosti s VK

V rámci této podkapitoly se bude jednat o analýzu jeho první části, tedy přípravou průzkumu - analýzou samotného dotazníku, kdy se jedná o seznámení se s okruhy informací na které měli zaměstnanci odpovídat, proč byly dané okruhy zvoleny a jakého typu otázek bylo společností využito. V následující kapitole se pak bude jednat o uvedení a zhodnocení výsledků průzkumu. Na základě zjištěných informací pak bude v projektové části následovat návrh na možná zlepšení.

Okruhy informací

Zhodnoťte, jak důležité jsou pro Vaši práci tyto okruhy informací a zda jich máte dostatek. V prvním okruhu zaměstnanci měli odpovídat na dotazy, zda jsou dostatečně obeznámeni s vizí, strategií a cíly společnosti. Na což navazovaly otázky ohledně firemní kultury, informace o dění ve firmě, klíčových projektech, apod. Cílem bylo zjistit, zda mají dostatečný přísun informací o společnosti. V tomto okruhu bylo celkem 15 uzavřených otázek, přičemž bylo třeba zodpovědět dva podokruhy, a to:

- Informace považuji za důležité/ dostatečné- uzavřená otázka s jednou možnou odpovědí- *určitě ano (1), spíše ano (2), spíše ne (3), vůbec ne (4).*
- Informací mám dostatek – stejná uzavřená otázka, tedy *určitě ano (1), spíše ano (2), spíše ne (3), vůbec ne (4).*

Komunikační nástroje

Zhodnoťte, jak je pro vás komunikační nástroj užitečný a zda jste spokojeni s jeho úrovní. Ve druhém okruhu otázek, kde jich bylo k označení dvanáct, měli zaměstnanci zhodnotit komunikační nástroje společnosti, kdy se jednalo o již zmiňovaný interní měsíčník ČEZ News, intranet společnosti, ČEZ TV, newslettery, oranžovou schránku a další nástroje. Opět bylo využito uzavřených otázek a zaměstnanci volili jednu variantu odpovědi, přičemž zde i byla možnost, kdy zaměstnanci k danému nástroji neměli přístup a tedy nemohli ohodnotit:

- Považuji za užitečný komunikační nástroj – opět výběr z možností *určitě ano (1), spíše ano (2), spíše ne (3), vůbec ne (4)*.
- Jsem spokojen(a) s jeho úrovní – výběr z možností *určitě ano (1), spíše ano (2), spíše ne (3), vůbec ne (4)*.
- Nemohu posoudit (5).

Intranet

Jaký druh informací a jak často na intranetu vyhledáváte? V této podsekcí byly zaměstnancům položeny dotazy ohledně toho, co je nejvíc na intranetu zajímavá a jaká je četnost jejich návštěv. Otázek ohledně intranetu bylo celkově dvanáct a opět byla možnost vybrat pouze jednu odpověď z následujících možných: *každý den (1), často, několikrát týdně (2), nemohu posoudit, nemám přístup (3), občas, párkrát za měsíc (4), vůbec (5)*.

ČEZ News – část první

Jak hodnotíte časopis ČEZ News? Zde se jednalo pouze o čtyři otázky, které se týkaly čtenosti, zda je pro zaměstnance měsíčník snadno dostupný a jak hodnotí grafiku a obsah měsíčníku. Opět zde mohli vybrat z možností *určitě ano (1), spíše ano (2), spíše ne (3), vůbec ne (4)*.

ČEZ News – část druhá

Vždy si rád(a) přečtu v časopise ČEZ News: pátý okruh nebyl samostatným tématem a navazoval na předcházející komunikační nástroj, časopis ČEZ News, kde bylo celkem 13 otázek. Byly zde vyjmenované jednotlivé okruhy informací, které si mohou zaměstnanci v měsíčníku přečíst. Cílem bylo zjistit, co jsou pro zaměstnance nejzajímavější témata.

Jednalo se např. o informace týkající se pořádaných akcích společností, rozhovory s manažery či nejzajímavější dotazy zaměstnanců (Oranžová schránka). Oblastí (otázek), které měli zaměstnanci zhodnotit bylo celkem 13 a opět se tradičně jednalo o označení jedné z odpovědí *určitě ano (1), spíše ano (2), spíše ne (3), vůbec ne (4)*.

Chybějící komunikační nástroj ve společnosti

Chybí Vám ve Skupině ČEZ nějaký další komunikační nástroj? Tato otázka byla kratšího charakteru, jednalo se pouze o zjištění, zda zaměstnanci uvažovali o jiné – pro ně dostupnější formě komunikace. Bylo možné vybrat z těchto možností: *SMS zprávy, blogy, elektronické pohlednice a přání, wikipedie, jiné (uved'te jaké)*.

Spokojenost s liniovou komunikací

Jaká je Vaše spokojenost s komunikací Vašeho přímého nadřízeného. Jak souhlasíte s následujícími tvrzeními: Zde byly pro zaměstnance nachystány pouze tři tvrzení, kde měli buď kladně či záporně ohodnotit, zda dostávají zaměstnanci informace, které jsou nezbytné, zda jsou tyto informace podávány včas a s pravidelnými intervaly a zda se nadřízený zajímá o podněty a názory zaměstnanců. Opět se jednalo o výběr jedné z následujících odpovědí pro každé tvrzení: *určitě ano (1), spíše ano (2), spíše ne (3), vůbec ne (4)*.

Spokojenost s vnitřní komunikací obecně

Jak byste celkově zhodnotil(a) současnou úroveň vnitřní komunikace v naší společnosti? Vzhledem k charakteru otázky měli zaměstnanci pouze vybrat jednu odpověď, a to jak vysokou úroveň spokojenosti s vnitřní komunikací pociťují. Jednalo se o čtyři možnosti: *velmi spokojen(a) (1), spíše spokojen(a) (2), spíše nespokojen(a) (3), velmi nespokojen(a) (5)*.

Obecné zhodnocení a připomínky k nástrojům VK

Napište nám, proč jste použil(a) právě toto hodnocení, jaký je Váš další komentář k hodnocení nástrojů vnitřní komunikace. Prosím vypište: Tato otázka byla zcela otevřená, cílem bylo dát zaměstnancům prostor i pro názory a připomínky, které by chtěli sdělit či by zcela nepasovaly na charakter přednastavených otázek a neměli tak šanci zhodnotit vše, co by chtěli.

Údaje o zaměstnancích ke statistickému zpracování

Na tyto okruhy navazovaly otázky ohledně pracovního zařazení, v jaké divizi daný zaměstnanec pracuje a jeho doba působení ve společnosti. Tyto otázky sloužily především pro rozškálování a zanalyzování výsledků. Především se jednalo o zjištění, odkud přišla zpětná vazba na dotazník. Jednalo se o zkonkretizování, kam zaměstnance zařadit:

- Zaměstnanec ČEZ, a.s. - zda je daný člověk z konkrétní divize (distribuce, personálistika, správa, obchod, atd.), z konkrétní elektrárny (Dukovany, Dětmarovice, Temelín, apod.) či z centrálního útvaru.
- Dceřiná společnost – pracovníci z dceřiných společností (ČEZ Distribuce, ČEZ ICT services, ČEZ logistika, ČEZ měření, apod.). Celkem devět dceřiných společností.

Dále následovaly dvě uzavřené otázky s možnostmi *Ano/ Ne*. Otázky se týkaly toho, zda pracovník bývá převážně v terénu či naopak a zda má přístup k intranetu. Předposlední otázkou bylo označit, kam spadá pracovníkova pozice, možnosti byly: *ředitel divize/ útvaru, liniový manažer (manažer, vedoucí útvaru, vedoucí skupiny) či specialista/výkonný pracovník*. Poslední otázka se týkala časového hlediska působení daného zaměstnance ve Skupině ČEZ, a.s. Na výběr byly čtyři rozdělená časová období: *méně než jeden rok, 1 – 5 let, 5- 10 let, více než 10 let*. Na závěr dotazníku bylo umístěno poděkování všem zaměstnancům, kteří přispěli do tohoto průzkumu svými názory.

7.8 Vyhodnocení profilu respondentů průzkumu

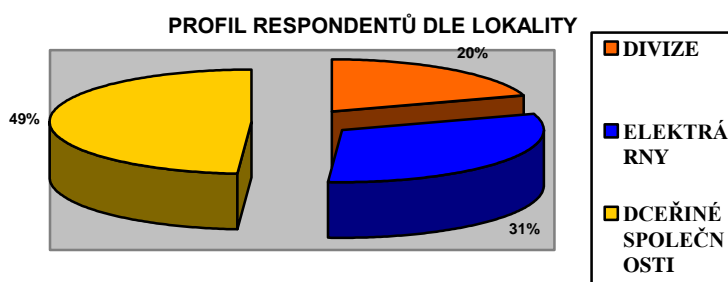
Výsledky listopadového průzkumu byly známy v prosinci roku 2009. Celkem se zúčastnilo 3082 zaměstnanců (respondentů) společnosti. V procentuálním vyjádření se tak jedná o 24 % z celkového počtu zaměstnanců působících na území ČR (necelých 13.000 zaměstnanců). Útvar vnitřní komunikace byl se zpětnou vazbou respondentů spokojen. Respondenti byli rozčleněni do několika podskupin sloužící pro statistické údaje, aby tak bylo možno zjistit, kteří zaměstnanci se do průzkumu zapojili:

1. Profil respondentů dle lokality.
2. Profil respondentů dle místa výkonu práce.
3. Profil respondentů podle přístupu k intranetu.
4. Profil respondentů dle dané pozice ve Skupině.

5. Profil respondentů dle doby pracující ve Skupině.

7.8.1 Profil respondentů dle lokality

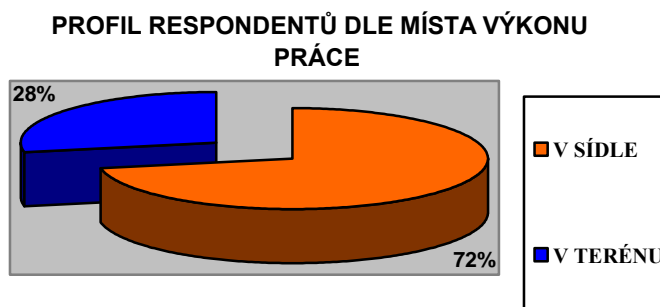
Dle výsledků, které jsou pro lepší představu zpracovány do grafu, se zúčastnilo nejvíce zaměstnanců z dceřiných společností (1510 zaměstnanců), prakticky tvořily polovinu zúčastněných respondentů. Necelou třetinu respondentů tvořily zaměstnanci z jednotlivých elektráren (956 zaměstnanců) a nejmenším zastoupení měli zaměstnanci z jednotlivých divizí (616 zaměstnanců).



Graf č. 1: Profil respondentů dle lokality. Zdroj: Vlastní zpracování

7.8.2 Profil respondentů dle místa výkonu práce

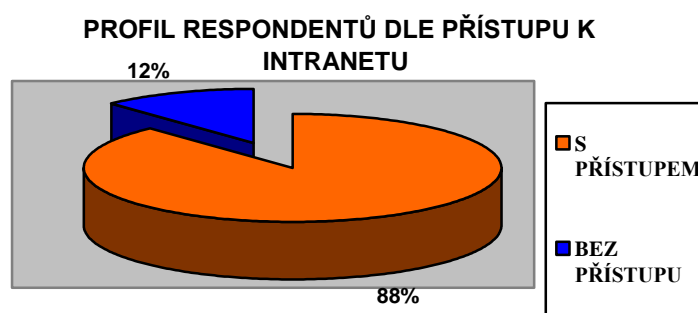
Procentuální výsledky jsou opět dosazeny do grafu, téměř tři čtvrtiny odpovídajících zaměstnanců, tedy 2222 zaměstnanců, jsou pracovníci v sídle, zbytek pak tvoří terénní pracovníci (860 zaměstnanců). Tento fakt je možné přičíst větší dostupnosti dotazníků právě zaměstnancům pracujících „od stolu“, neboť je u nich větší pravděpodobnost, že se k dotazníku dostanou jak na intranetu, tak v písemné podobě, právě při jejich působení v kanceláři, na rozdíl od terénních pracovníků.



Graf.č.2: Profil respondentů dle místa výkonu práce. Zdroj: Vlastní zpracování

7.8.3 Profil respondentů podle přístupu k intranetu

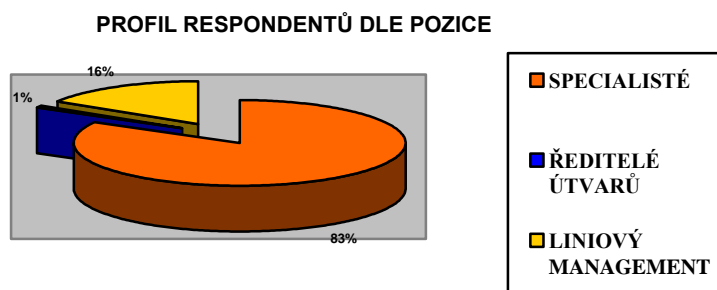
Grafické znázornění jasně ukazuje, že téměř devadesát procent respondentů (2701 zaměstnanců), kteří se průzkumu zúčastnili, mají přístup k intranetu společnosti. U těchto zaměstnanců se rovněž dá předpokládat, že pokud mají přístup k intranetu, využili rovněž i možnosti vyplnění online verze dotazníku. I tak je však odezva těch respondentů (381 zaměstnanců), kteří nemají přístup, velice pozitivní, protože jejich možnosti vyplnění dotazníku se tím pádem zúžili na jedinou možnost – vyplnění tiskové podoby.



Graf č. 3: Profil respondentů dle přístupu k intranetu. Zdroj: Vlastní zpracování

7.8.4 Profil respondentů dle dané pozice ve Skupině

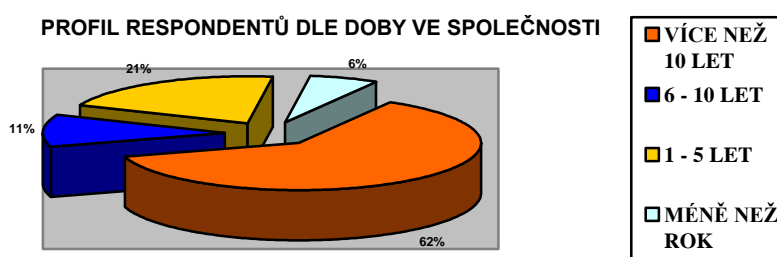
Pokud by se mělo vyprofilovat, jakou zpětnou vazbu má průzkum u zaměstnanců dle pracovního zařazení – pozic, je zde jasná převaha pracovníků – specialistů (2561 zaměstnanců), následují je linioví manažeři (487 zaměstnanců) a pouhé jedno procento zastupují ředitelé útvarů (34 zaměstnanců). Hodnoty však je možné vysvětlit i celkovým pracovním obsazením společnosti, kdy počty zaměstnanců – specialistů, převyšují mnohonásobně počet zaměstnanců pracujících na ředitelských pozicích.



Graf č.4: Profil respondentů dle pozice. Zdroj: Vlastní zpracování

7.8.5 Profil respondentů dle doby pracující ve Skupině

Posledním procentuálním rozčleněním bylo zaměřeno na zjištění, kteří zaměstnanci v průzkumu odpovídali dle toho, jak dlouho ve Skupině pracovně působí. Nejvyšší návratnost dotazníku je právě od zaměstnanců, kteří pracují pro Skupinu již více než 10 let (1905 zaměstnanců). Tento výsledek je však očekávatelný, neboť se předpokládá zvýšená loajálnost vůči společnosti vzhledem k odpracovaným létům a je možné rovněž i předpokládat, že jsou tito zaměstnanci více zainteresováni na fungující komunikaci. Překvapivé je, že výsledky nejsou procentuálně postupně nižší a zaměstnanci, kteří zde pracují 1 – 5 let mají vyšší počet vyplněných dotazníků (647 zaměstnanců) než ti s působením 6 - 10 let ve společnosti (343 zaměstnanců). Nejnižší počet dotazníků odevzdali zaměstnanci působící ve společnosti méně než jeden rok (187 zaměstnanců).



Graf č.5: Profil respondentů dle doby ve společnosti. Zdroj: Vlastní zpracování

7.9 Vyhodnocení průzkumu spokojenosti s nástroji vnitřní komunikace

7.9.1 Výstupy v oblasti okruhu informovanosti zaměstnanců

Při vyhodnocování průzkumu v této oblasti byly hodnoty velmi vysoké, téměř všechny oblasti – okruhy informací považují pracovníci za velmi důležité. Nicméně v porovnání s výsledky, kdy zaměstnancům přijde, že mají dostatek informací, se ne všechny výsledky shodují, respektive nevytvářejí rovnoměrný vztah důležitost informací vs. dostatečnost informací. Nejvyšší hodnoty důležitosti (90 % a výše) jsou kladeny níže uvedeným okruhům, zatímco u dostatečnosti informací jsou hodnoty nižší, pohybují se v pod hranicí 90%. Z následující tabulky je však patrné, že u dvou okruhů informací, a to Události z útvaru a Personalistika není poměr vyvážený, neboť se tyto dva okruhy vůbec nepohybují ve výsledcích. Zaměstnanci jsou považováni za nejdůležitější okruhy, ale nemají z těchto okruhů dostatečné množství informací. Z daných výsledků tedy vyplývá, že právě na tyto dvě oblasti by se měla Skupina ČEZ, a.s., konkrétně divize Personalistika – vnitřní komunikace

zaměřit a vypracovat možné návrhy řešení. Přesto jsou i tak hodnoty ve výsledcích dosti vysoké a s průzkumem je útvar vnitřní komunikace spokojen.

Tabulka č.2: Okruhy informací. Zdroj: Vlastní zpracování.

Okruh informací	Informace považují za důležité		Kladné výsledky (%)	Okruh informací	Informací mám dostatek		Kladné výsledky (%)
	Určitě ano	spíše ano			Určitě ano	spíše ano	
Události z útvaru	2874	2111	93%	Firemní kultura	1156	1591	89%
Personalistika	2827	1761	92%	Výsledky hospodaření	1142	1546	87%
Výsledky hospodaření	2792	1544	91%	Strategie	891	1712	84%
Bezpečnost	2776	1625	90%	Bezpečnost	956	1537	81%
Strategie	2766	1407	90%	Události ve skupině	730	1665	78%

7.9.2 Výstupy z oblasti komunikačních nástrojů

V oblasti výsledků ohledně komunikačních nástrojů jsou uvedeny výsledky ve vztahu užitečnost komunikačních nástrojů vs. spokojenost s jeho úrovní. Užitečnost s komunikačními nástroji se pohybuje v rozmezí 57% - 95%. Hodnoty u spokojenosti s úrovní nástrojů jsou 55% - 87%. V následující tabulce jsou uvedeny nástroje s nejvyšším pozitivním hodnocením. Hodnoty jsou velmi vyrovnané v poměru užitečnost vs. úroveň a není zde třeba nějaké radikálnější změny. Jako nejméně užitečný komunikační nástroj pak byly vyhodnoceny nástěnky a stejně tak dostaly nejmenší hodnocení co se týče spokojenosti s úrovní nástěnek.

Tabulka č. 3: Komunikační nástroje Zdroj: Vlastní zpracování.

Komunikační nástroj	Považují za užitečný nástroj	kladné vý-	Komunikační nástroj	Jsem spokojen(a) s jeho úrovní	Kladné výsledky
---------------------	------------------------------	------------	---------------------	--------------------------------	-----------------

	Určitě ano	spíše ano	sledky (%)	stroj	Určitě ano	spíše ano	(%)
Intranet	2028	741	95%	Oznámení ředitelů	1156	1591	87,3%
Týmové porady	2100	724	94,9%	Setkání s nadřízeným	1142	1546	87,3%
Setkání s nadřízeným	1925	850	93,6%	Týmové porady	891	1712	87%
Oznámení ředitelů	1173	1240	86%	intranet	956	1537	86%
Pracovní setkání	1187	1057	72,8%	Pracovní setkání	730	1665	71%

7.9.3 Výstupy z oblasti intranetu

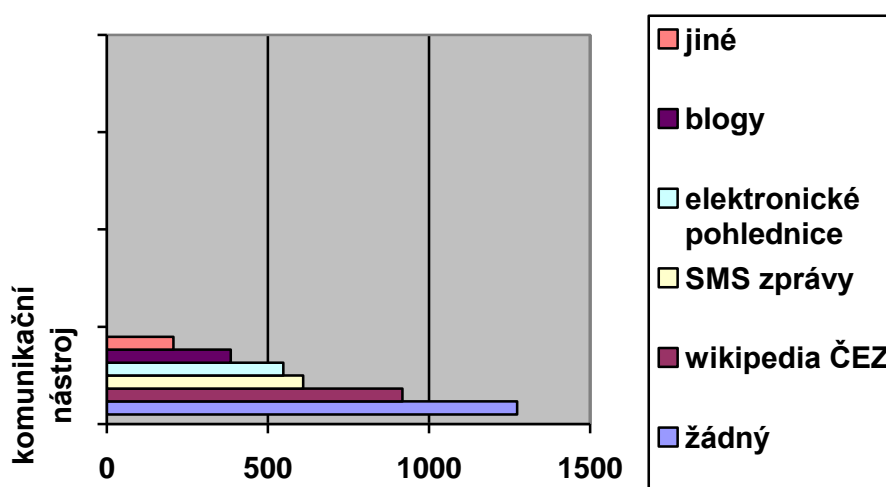
V rámci výsledků intranetu se jednalo o zjištění, jak často a kvůli čemu zaměstnanci intranet navštěvují. Nejčastější odkazem, kterého zaměstnanci využívají každodenně či alespoň několikrát v týdnu, vyšly telefony (v rámci společnosti), řídicí dokumentace a události ve Skupině. Nejvíce odkazů (např. personalistika, jídelní lístky, akce pro zaměstnance, apod.) využívají a navštěvují zaměstnanci občas. Hodnoty vyšly velmi pozitivně, neboť intranet můžeme chápat jako nástroj, který pomáhá v komunikaci především kvůli pracovním záležitostem, což lze i z výsledků nejčastěji navštěvovaných oblastí poznat. Nejmenší zájem ze strany zaměstnanců mají na intranetu odkazy na monitoring tisku, ankety a soutěže a oranžovou schránku. Pro zajímavost je možné uvést, že oranžová schránka rovněž měla jedny z nejmenších hodnot i u vnímání její užitečnosti a spokojenosti s její úrovní u předešlé otázky.

7.9.4 Výstupy ohledně dalších komunikačních nástrojů

V rámci průzkumu bylo cílem rovněž i zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně spokojeni se stávajícími komunikačními nástroji či by uvítali i nějaké nové. V rámci otázky měli možnost si vybrat z několika nástrojů či sami napsat nějaký nápad. Následující graf ukazuje, jak vyšly výsledky. Nejvíce odpovědí respondentů odpovědělo žádný nástroj (1273 re-

spondentů), Wikipedii ČEZ by uvítalo 917 respondentů, SMS zprávy by zvolilo 609 respondentů, elektronické pohlednice pak 548 respondentů, blogy 385 respondentů a jiný komunikační nástroj zvolilo 207 respondentů. Vzhledem k procentuálnímu podílu by bylo možné vnímat právě Wikipedii ČEZ – uvítalo by 30 % dotazovaných - jako možnou příležitost pro další komunikační nástroj ve společnosti. SMS zprávy pak také vychází ve vyšším procentuálním počtu, na 20% respondentů, tedy jednu pětinu dotazujících.

Graf č.6: Možný další komunikační nástroj. Zdroj: Vlastní zpracování.



7.9.5 Výstupy z oblasti spokojenosti s ČEZ News

Další dva okruhy otázek je možné spojit do jednoho bloku výsledků, jednalo se o zjištění, zda mají zaměstnanci snadný přístup k měsíčníku společnosti a které rubriky čtou nejraději. Tato oblast otázek vyšla velice pozitivně, neboť statistika dosahuje vysokých čísel – zaměstnanci mají k časopisu jak snadný přístup (odpovězeno 93% zaměstnanců, tak jej i vysoký počet respondentů čte pravidelně (76% respondentů). Mezi nejoblíbenější rubriky čtenosti patří Svět ČEZ, Budoucnost energetiky či Lidé – články o zajímavých lidech ze společnosti. Tyto vysoké hodnoty je možné chápat tak, že zaměstnanci jsou na měsíčník zvyklí, mají k němu pozitivní vztah a zajímají se o dění ve Skupině. Rovněž je to pro ně komunikační nástroj, který mohou získat jak v tištěné, tak internetové podobě, takže je pro ně snadno dostupný.

7.9.6 Výstupy z oblasti spokojenosti liniové komunikace

I v této oblasti vyšel výzkum pro Skupinu velice pozitivně a ve vysokých číslech. Informace, které zaměstnanci ke své práci potřebují a zároveň je i dostávají, souhlasilo s tímto tvrzením 95 % respondentů. I další pozitivní hodnocení, tedy, že jsou informováni včas a pravidelně vyšlo na 92 % dotazovaných. Co se týče zpětné vazy a možnosti diskuze, celkem 89% dotazovaných souhlasilo s názorem, že se jejich nadřízený v této oblasti o jejich názory a postoje zajímá. V rámci této oblasti není třeba nijak dosavadní postoje Skupiny měnit, neboť jak vyplývá z výzkumu, komunikace ve vazbě nadřízený – podřízený funguje velice dobře.

7.9.7 Výstupy z oblasti celkové spokojenosti vnitřní komunikace ve společnosti

Spokojenost s vnitřní komunikací na úrovni OJ/ IDS (org. jednotka/ dceřiná společnost) byla opět respondenty vyjádřena ve vysokých hodnotách, a to konkrétně 83% respondentů, což je celkem 2173 zaměstnanců. Na úrovni celé Skupiny je hodnocení ještě vyšší, konkrétně se jedná o pozitivní hodnocení celkem u 82% zaměstnanců-respondentů. Vysoké hodnoty u výstupů je možné chápat právě proto, že se Skupina snaží využívat co nejvíce komunikačních nástrojů, a to různými formami tak, aby zaměstnanci opravdu byli informováni o dění ve Skupině všemi dostupnými formami.

8 ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části mé diplomové práce jsem zkoumala současný stav vnitřní komunikace ve společnosti ČEZ, a.s, a to pomocí výsledků výzkumu, který byl spuštěn na podzim roku 2009. Zjistila jsem, že skutečný stav, tedy spokojenost zaměstnanců s celkovou úrovní vnitřní komunikace i s jednotlivými komunikačními nástroji je ve skutečnosti mnohem vyšší než bylo původně očekáváno.

Nejprve jsem v analytické části zformulovala základní údaje o společnosti a rozčlenila její divize a popsala hodnoty a principy fungující ve společnosti ČEZ, a.s. Následně jsem se zaměřila na divizi Personalistika, která rovněž obsahuje útvar Vnitřní komunikace, který je veden paní Šárkou Samkovou. Právě tento útvar (útvar VK) měl na starost výzkum spokojenosti s nástroji vnitřní komunikace ve společnosti.

V analytické části jsem se zaměřila jak na průběh přípravy průzkumu, tak jeho spuštění a výsledky. Rovněž jsem zanalyzovala samotný dotazník, tedy jeho rozčlenění, co měly okruhy otázek za cíl zjistit a následně vyhodnocení výsledků a jaký je profil respondentů, kteří odpovídali.

Nejdůležitější částí analýzy pak bylo vyhodnocení průzkumu na jehož základě bude založena projektová část diplomové práce. Co se týče zpětné vazby průzkumu, je hodnocena útvarem VK velice pozitivně, neboť bylo dosaženo mnohem vyšších pozitivních výsledků než bylo očekáváno a rovněž i počet respondentů (3082 respondentů) byl značně vysoký.

Cílem výzkumu bylo zjistit a na základě případného rozdílného očekávání a reálného stavu navrhnout možné změny ve stávajících komunikačních nástrojích vnitřní komunikace. Na základě získaných informací z průzkumu Skupiny ČEZ, a.s., nyní potvrdím či vyvrátím hypotézy, které jsem si stanovila v úvodu praktické části mé diplomové práce.

Potvrzuji hypotézu H1, že jsou zaměstnanci Skupiny ČEZ, a.s. spokojeni s celkovou úrovní vnitřní komunikace. Průzkum ukázal, že zaměstnanci jsou nadměru spokojeni s celkovou komunikací.

Potvrzuji hypotézu H2, že zaměstnanci jsou spokojeni i s jednotlivými komunikačními nástroji ve Skupině. Respondenti pozitivně ohodnotili i jednotlivé nástroje a žádný z nástrojů nebyl označen za neefektivní.

Vyvracím hypotézu H3, že zaměstnanci by neuvítali využití dalších komunikačních nástrojů. Naopak, z průzkumu vyplývá, že by zaměstnanci uvítali i další komunikační nástroje, nejčastěji však v průzkumu jako zvolený nástroj vyšla Wikipedie ČEZ.

9 PROJEKTOVÁ ČÁST

V teoretické části diplomové práce jsem se věnovala otázce komunikace, konkrétně pak podnikové (vnitřní, vnitřfiremní) komunikaci, která zajišťuje, pokud je vhodně nastavená, efektivní tok informací a navázání a udržení dobrých vztahů na pracovišti, včetně vztahů mezi nadřízenými a podřízenými. Na část teoretickou pak navazuje část praktická, kde jsem na základě výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s. měla analyzovat, jak funguje vnitřní komunikace právě v této společnosti. V úvodu praktické části jsem rovněž stanovila hypotézy, které se měly po vypracování analýzy stavu vnitřní komunikace ve společnosti ČEZ, a.s. potvrdit či vyvrátit.

Analytická část byla věnována jednak základní charakteristice společnosti a jejímu organizačnímu členění (jednotlivé divize, apod.), a dále analýze přípravy, průběhu a samotným výsledkům průzkumu, který vytvořil útvar VK s cílem zjistit, jak moc jsou se současnou úrovní vnitřní komunikace zaměstnanci spokojeni. Výsledky průzkumu dopadly velice dobře, je možné je označit nad očekávání pracovníků útvaru vnitřní komunikace. Cílem bylo zjistit, zda společnost ČEZ, a.s. využívá správných komunikačních nástrojů a zda je i její zaměstnanci vidí jako efektivní nástroje komunikace.

Z výsledků vyšlo, že zaměstnanci jsou velmi spokojeni s nástroji, jako je intranet, interní porady, časopis ČEZ News či přímá komunikace ve vztahu nadřízený - podřízený. Ze stávajících komunikačních nástrojů tedy žádný nebyl vyloženě negativně hodnocen, nejslabším komunikačním nástrojem, vzhledem k výsledkům, byly označeny nástěnky. Na závěr analytické části jsem potvrdila či vyvrátila hypotézy, které jsem si stanovila na začátku části praktické.

Potvrdila jsem hypotézu H1, že jsou zaměstnanci Skupiny ČEZ, a.s. spokojeni s celkovou úrovní vnitřní komunikace. Rovněž jsem potvrdila i hypotézu H2, že zaměstnanci jsou spokojeni i s jednotlivými komunikačními nástroji ve Skupině. Naopak hypotézu H3 jsem vyvrátila, a to, že zaměstnanci by neuvítali využití dalších komunikačních nástrojů. Na základě vyhodnocení daných hypotéz, konkrétně na nepotvrzení hypotézy H3, vytvořím v projektové části doporučení, které by mohlo pomoci vytvořit další, zaměstnanci žádaný komunikační nástroj, a to vlastní ČEZ Wiki.

9.1 Vlastní doporučení

Jak vyplývá z hypotéz, hypotéza H3 nebyla potvrzena. Proto se v projektové části své diplomové práce zaměřím na doporučení, konkrétně návrh nového komunikačního nástroje ve Skupině ČEZ, a.s., a to vytvoření vlastní interní Wikipedie. Pro projekt diplomové práce jsem zvolila název *ČEZ Wiki*. Pokusím se o návrh implementace tohoto komunikačního nástroje včetně časového harmonogramu, rozpočtu a nastínění jeho dalšího fungování. Z průzkumu vyšlo, že tento komunikační nástroj by uvítalo 30% respondentů daného průzkumu. Dle mého by tento komunikační nástroj mohl zlepšit informovanost zaměstnanců. Jednak by se jednalo o nástroj snadno dostupný – pomocí intranetu a jeho dostupnost je rovněž nenáročná i z časového hlediska. Vzhledem k tomu, že Wikipedii je možné považovat za interaktivní vzdělávací médium, ráda bych na začátek projektové části ráda ve stručnosti uvedla, co vlastně pojem Wikipedie znamená a určila její přínosy a případné nedostatky.

9.2 Wikipedie

Wikipedie je rozsáhlou webovou encyklopedií, shromažďující co největší počet encyklopedijních informací. Její princip je založen na otevřené možnosti příspěvků - může do ní přispět prakticky kdokoliv. Existuje ve více než 250 světových jazycích. Funguje na tzv. wiki přístupu, který umožňuje prakticky komukoliv již publikovanou informaci poopravit či doplnit. Za hlavní pravidlo si klade Wikipedie především objektivitu – tedy nezaujatý pohled (*Neutral point of view*) – informace na konkrétní téma nesmí být subjektivně protlačovány - názory na danou věc, přístupy, důležité osoby - oproti jiným. Toto pravidlo je pro Wikipedii neměnné a závazné. Cílem Wikipedie je tedy seznámit čtenáře se všemi dostupnými fakty a uvést jich co nejvíce. Další důležité pravidlo je možnost ověření si zveřejněné informace.

V oficiální podobě Wikipedie se toto pravidlo uplatňuje především u kontroverzních témat (např. určité filozofické směry). Ve Wikipedii by tedy měly být zveřejňovány informace, které jsou jen přímo ověřitelné (z jiných zdrojů) a které jsou považovány za nepochybné. Posledním uváděným pravidlem Wikipedie je nevycházet z vlastního zkoumání (tzv. žádný vlastní výzkum). Pravidla jsou určena právě proto, aby důvěryhodnost Wikipedie byla co nejvyšší a byla tedy uznávaným informačním zdrojem. Často zde existují odkazy na ověři-

telný zdroj, aby se tak čtenáři dostalo potvrzení získání dané informace. Wikipedie je schopná přijmout více než 1000 požadavků každou vteřinu, přičemž požadavky jsou vyřizovány více než 170 servery. Wikipedie má sloužit všem čtenářům, kteří chtějí získat informace na určité téma, popřípadě si informace o daném tématu rozšířit. Je tedy vhodná pro všechny věkové kategorie a patří mezi nejfrekventovaněji navštěvované stránky právě pro její obsah – velké množství informací a také proto, že je dostupná v několika světových jazycích (rovněž existuje i její oficiální česká verze).

9.2.1 Přínosy Wikipedie

Wikipedie je dnes často chápána jako synonymum pro encyklopedii, jedná se však oproti knižní podobě, o zdroj internetový. V čem spočívají dle mého výhody Wikipedie, je uvedeno v následujících bodech:

- Snadná dostupnost informací – pro kohokoliv a kdykoliv.
- Velké množství dostupných informací.
- Informace jsou seskupeny na „jednom místě“.
- Informace jsou snadno ověřitelné díky dostupnosti odkazů na možnost ověření.
- Témata mají odkazy na související témata, články – možnost rozšíření si okruhu zjišťovaných informací.
- Celosvětově uznávaná a známá forma interaktivní encyklopedie.
- Časově nenáročné vyhledávání.
- V jeden okamžik přístupná velkému počtu čtenářů.
- Přehledná grafika i vyhledávání.
- Možnost aktivního i pasivního působení na Wikipedii – jako přispěvatel i jako čtenář.
- Finančně nenáročné – prohlížení „nic nestojí“ - není třeba kupovat (jako např. knihu) – možnost volně prohlížet webovou aplikaci.
- Celosvětově rozšířená a oblíbená, využívána v několika světových jazycích.
- Lehce ovladatelná, přehledná, bez nutnosti proškolení před využíváním.

- Možnost neustálého rozšiřování Wikipedie a naopak promazávání nekorektních, nevhodných či nepravdivých příspěvků.

9.2.2 Možné nevýhody Wikipedie

Stejně jako přínosy je však vhodné uvést i nevýhody, které může využívání Wikipedie přinášet uživatelům, konkrétně se může jednat o:

- Informace nebudou relevantní.
- Informací nebude dostatek a uživatel nenalezne ty, které hledal.
- Systém nebude přehledný a utřízený.
- Možnost nefunkčních odkazů, výpadků dostupnosti aplikace.
- Možnost zneužití – pravidelné příspěvky od nedůvěryhodných přispěvatelů.
- Po uvedení nesprávných informací ztráta důvěryhodnosti a respektu ze strany uživatelů a jejich následné nevyužívání Wikipedie.

9.2.3 Funkčnost Wikipedie

Wikipedie pracuje na podpoře softwaru, tzv. MediaWiki, který zajišťuje její funkcionalitu. Wikipedie je v podstatě myšlenka (filozofie), jak uskupit co největší množství encyklopedických informací v jednom projektu. Oproti tomu MediaWiki je jejím prostředkem, jak toho dosáhnout. MediaWiki funguje na tzv. open source – tedy svobodný software k využívání a není třeba za něj platit licenci. Výhodou tohoto softwaru je to, že není závislý na konkrétním operačním systému. Mohou jej tedy využívat všechny společnosti s různými operačními systémy – např. Microsoft Windows, Mac OS, Linux, apod. Správné fungování MediaWiki, je zajištěno jen při splnění následujících technických podmínek:

- Dostupnost webového serveru (Apache).
- Dostupnost programovacího jazyka PHP ve kterém je MediaWiki napsána.
- Možnost využít databázi (MySQL).

9.3 Východiska pro implementaci vlastní ČEZ Wiki

Pokud má Skupina ČEZ, a.s. plnit své dlouhodobé cíle a své poslání, tedy být na špici ve střední i jihovýchodní Evropě jako poskytovatel elektrické energie, je třeba, aby s tímto stanoviskem byli zaměstnanci seznámeni a rovněž i ztotožněni. Proto by mělo a samozřejmě je cílem Skupiny, aby zaměstnanci měli přístup k co největšímu množství informací i v případě, že mají nějaké otázky na které neznají odpověď.

Jak ukázal průzkum spokojenosti s nástroji vnitřní komunikace, jako další možný komunikační nástroj by uvítali zaměstnanci Wikipedii – konkrétně vlastní sestavenou interní Wikipedii ČEZ. Tato potřeba zřejmě vznikla u pracovníků právě z jejich vlastního zájmu být co nejdetailněji seznámeni se všemi možnými informacemi týkající se společnosti. Je možné vycházet z toho, že vzhledem k tomu, že pracovníci pracují na různých úrovních a v odlišných divizích a neznají tak všechnu odbornou terminologii, mají tendenci o rozšíření svých odborných znalostí v rámci působení ve společnosti. Pokud má být však tento komunikační nástroj implementován, je třeba, aby byl splněn předpoklad, konkrétně ten, že k intranetu, tedy interní informační síti, má přístup převážná většina zaměstnanců společnosti. Tento předpoklad je možné potvrdit.

9.4 Možnosti využití ČEZ Wiki

Stejně jako obecná Wikipedie, by měla interní Wikipedie sloužit především jako zdroj informací. ČEZ Wiki by měla být pomocným komunikačním nástrojem pro každého pracovníka, který si potřebuje něco zjistit či ověřit a chce tuto informaci získat snadno a rychle, aniž by musel složitě informace vyhledávat či se někoho dalšího ptát. Konkrétně by měla Wikipedie sloužit pro všechny zaměstnance, ze všech divizí, jaderných elektráren i organizačních středisek. Možnosti využití se profilují přímo již z obecné charakteristiky Wikipedie, kdy by interní Wikipedii pouze zúžila své působení na informace ze Skupiny. Stručně lze charakterizovat využití ČEZ Wiki v následujících bodech:

- Vyhledávání informací o divizích, jaderných elektrárnách a organizačních střediscích.
- Poskytnutí informací o Skupině – jak o působení na domácím trhu, tak i v zahraničí.

- Možnost vyhledání informací i historii společnosti, ale i o nových obchodech, akvizicích a obchodech.
- Informace o trhu energetiky obecně.
- Poskytnutí informací o vývoji hodnoty Skupiny a jejích akciích.
- Informace o organizační struktuře celkové společnosti i jednotlivých divizích.
- Výkladový slovník specifické terminologie pro různé divize.
- Informace pro každého zaměstnance – jakéhokoliv zaměření v jakékoliv pozici.
- Možnost získání relevantních a ověřených informací.

9.5 Klady a zápory projektu

Jako každý projekt, i tento by měl mít na začátku stanoveny body, které jsou přínosné či nikoliv. Každý projekt přináší pozitiva, příležitosti, stejně jako určitá rizika a hrozby. Projekt Wikipedie ČEZ může samozřejmě mnohé přinést, konkrétně největším jeho plusem by byly ucelené informace o společnosti na jednom místě i s možností konkrétního hesla dát do vyhledávání, nicméně stejně tak je možné, že se díky jeho špatnému naplánování a organizování stane neefektivním komunikačním nástrojem. Pro tento projekt jsem tedy stanovila následující možné **klady**:

- Projekt je finančně nenáročný.
- Není třeba externí spolupráce (dodavatele).
- Není třeba zvýšení počtu zaměstnanců, pouze rozšíření pravomocí a pracovní činnosti stávajících zaměstnanců společnosti.
- Zvýšení efektivity předávání informací, a to na různých úrovních.
- Zvýšení zájmu být informován i z oblastí, kterým zaměstnanci doposud nerozuměli – možnost využití výkladového slovníku.
- Zvýšení zainteresovanosti pracovníků na fungování společnosti.
- Zvýšení jejich sebevědomí v rámci společnosti.
- Snaha podílet se na novém projektu a být tak součástí týmu = Skupiny.

Jako **zápory** projektu a tedy jeho následném neuspění lze spatřovat především v:

- Implementace neproběhne dle plánu.
- Projekt ČEZ Wiki nebude po spuštění udržován a aktualizován.
- Projekt nebude dostatečně prezentován a nebude se o něm dostatečně vědět.
- ČEZ Wiki nebude využívána a navštěvována dle plánu.
- ČEZ Wiki bude nepřehledná a nebude mít určitý řád a pravidla.
- Příspěvky a hesla nebudou kontrolována a projekt tak ztratí na důvěryhodnosti.

9.6 Kroky při implementaci ČEZ Wiki

Pro splnění implementace ČEZ Wiki je nutno postupovat krok po kroku tak, aby byl projekt doveden do zdárného konce. Cílem projektu je tedy úspěšná implementace Wikipedie.

Implementační kroky jsou rozčleněny do sedmi základních fází:

1. Identifikace potřeby nového komunikačního nástroje – ČEZ Wiki.
2. Vytvoření týmu, který bude mít celý projekt implementace na starost.
3. Naplánování a vytvoření samotné struktury a organizace ČEZ Wiki.
4. Sběr a uskupení informací.
5. Implementace do IS/ICT.
6. Zkušební provoz Wikipedie.
7. Spuštění a řízení reálného provozu.

9.6.1 Identifikace potřeby nového komunikačního nástroje

Prvotní potřeba Wikipedie vyšla pozitivně z průzkumu mezi zaměstnanci společnosti, o kterém se zmiňují v analytické části diplomové práce. V souladu s potřebou je však nutno rovněž na začátek projektu identifikovat i účel projektu, aby bylo možné rozplánovat jednotlivé kroky a určit, jak se bude v projektu postupovat. Účel projektu je možné ztotožnit s body, které obsahuje kapitola možnosti využití ČEZ Wiki, neboť právě využití nástroje je projektovou prvotní myšlenkou, čeho chceme projektem dosáhnout. Při identifikaci však bude třeba si stanovit i cíle a kroky projektu, na základě kterých se bude v projektu pokračovat.

čovat. V rámci této první etapy je opravdu třeba vše přesně detailně naplánovat, neboť bude třeba i projekt odsouhlasit vedením a tedy i jeho časovou souslednost a celý rozpočet (tzv. budget). V první řadě je třeba stanovit si konkrétní cíle projektu. Cílem projektu je umístit na „jedno místo“ jasně a srozumitelně podané informace, aby i odborná terminologie byla pochopena zaměstnanci, kteří se v dané problematice (oblasti) nepohybují. Projekt ČEZ Wiki by měl být možným zdrojem, kde mají všechny informace zaměstnanci pohromadě, aniž by museli vyhledávat v intranetu v několika rozličných sekcích. Jedná se tedy o to, aby v rámci Wikipedie pouze zvolili možnost vyhledávání – zadali stanovené téma – a vše se jim na dané téma zobrazilo. Ušetří tak čas na další úkony a nemusí nic složitě vyhledávat. Jako velkou výhodu bych spatřovala právě ve výkladovém terminologickém slovníku týkající se energetiky a samotné společnosti. Tento slovník může usnadnit zaměstnancům pochopení určitých oblastí ve kterých nejsou specializováni a proškoleni. Základní cíle projektu ČEZ Wiki je možné shrnout do následujících bodů:

- Zvýšení efektivity vyhledávání informací.
- Úspora času při vyhledávání.
- Posílení znalostí zaměstnanců Skupiny o oboru a společnosti ve které působí.
- Upevnění partnerského vztahu zaměstnanců různých divizí, JE, OS – „ Chápu cíl tvé práce, vím, proč tvé oddělení (útvary, divize) funguje tak či onak.“

V rámci přípravy je samozřejmě třeba vypracovat i dokumentaci projektu (konkrétní kroky a dokumenty budou uvedeny v následujících kapitolách). Tato dokumentace bude obsahovat:

- Počet pracovníků projektového týmu.
- Harmonogram postupu + stanovení kompetencí v projektu.
- Časový harmonogram projektu.
- Rozpočet – nákladová analýza.
- Riziková analýza projektu.

9.6.2 Vytvoření týmu, který bude mít celý projekt na starost

Projektový tým na zavedení tohoto komunikačního nástroje nemusí být velký, nicméně i tak bude třeba stanovit vedoucího, který bude mít celý projekt implementace ČEZ Wiki na starost a dovede jej do zdárného konce. Jeho úkolem bude jednak držet se postupných naplánovaných kroků včetně časového hlediska a rovněž bude v roli kontrolora, zda vše probíhá dle plánu. Vedoucí projektového týmu pak má i na starost ověření zpětné vazby po úspěšné implementaci do systému – tedy ověření spokojenosti zaměstnanců s tímto komunikačním nástrojem.

Ve fázi implementace pak jsou klíčoví zaměstnanci z IT oddělení, tzv. administrátoři projektu, kteří pomohou celou strukturu a obsah „přenést v život“ – tedy zakomponovat do intranetu společnosti. Tito zaměstnanci pak budou mít na starost i kontrolu funkčnosti či případné pozdější technické úpravy (programování) v intranetu. Rovněž se postarají i o zálohování dat v případě nefunkčnosti celého intranetu, aby se tak neztratila důležitá data potřebná k chodu ČEZ Wiki. Dalšími důležitými pracovníky budou tzv. editoři projektu. Tito zaměstnanci budou mít v náplni práce kontrolovat přidávání článků a rozhodovat o obsahu Wikipedie.

Rozčlenění pracovních funkcí je uvedeno v následující tabulce, přičemž vše je rozvrženo dle dvou, po sobě následujících etap. Jedná se o obsazení projektu před jeho implementací a následném spuštění ČEZ Wiki do běžného provozu. V první fázi projektu bude třeba celkem devítičlenný pracovní tým, který bude mít na starost implementaci. V následující části se bude jednat pouze o údržbu systému, tedy správcování jednoho administrátora, který bude k dispozici při nenadálých obtížích v systému a tuto činnost bude mít smluvně sepsanou i v jeho pracovním úvazku. Dále to budou dva editoři, kteří jediní budou mít přístup k přidávání dat. Předpokladem je, že informace (příspěvky) budou po uvedení ČEZ Wiki do provozu zasílány zaměstnanci postupně a nebude to takový nápor jako při implementaci. Pokud by se situace změnila, je samozřejmě možnost přidat editorskou funkci dalšímu zaměstnanci.

Vzhledem k tomu, že se nejedná o projekt, kdy by bylo třeba externí spolupráce (dodavatele) krom výpomoci při implementaci několika brigádníků, i finanční stránka projektu nebude nijak náročná, přesto bude třeba na určité uvolnění finančních prostředků mít alespoň

jednoho zástupce z finančního oddělení, který celý budget (po odsouhlasení vedení) na projekt přiklepne.

Tabulka č. 4: Rozpis pracovníků na projekt. Zdroj: Vlastní zpracování

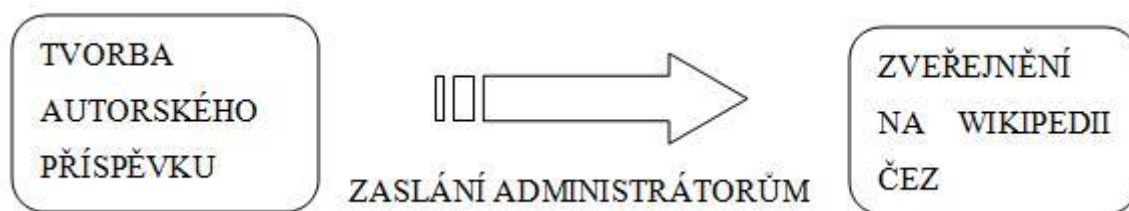
1.FÁZE: Implementace projektu – personální obsazení	2. FÁZE: Údržba a zajištění plynulého provozu
1. Vedoucí implementačního týmu	Editoři projektu ČEZ Wiki – přidávání údajů + stanoven jeden administrátor (v případných nenadálých situacích – nefunkčnost systému)
2. dva IT pracovníci- administrátoři	
3. dva editoři – dva pracovníci ze společnosti + tři brigádníci při zadávání do dat systému	
4. Manažer finančního oddělení	

9.6.3 Naplánování a vytvoření samotné struktury a organizace ČEZ Wiki

Struktura interní Wikipedie bude trochu jiného charakteru než klasická Wikipedie, kterou můžeme znát z internetu. ČEZ Wiki bude mít přesná pravidla, jakou měrou mohou zaměstnanci přispívat svými články a jejich možnosti přidávat informace do Wikipedie (omezený přístup k zveřejňování informací). Oproti obecné Wikipedii, kdy je možné příspěvky přidávat uživateli samovolně, půjde v ČEZ Wiki vždy o příspěvky, které se zašlou administrátorům, kteří je zformátují a připraví tak, aby byly příspěvky rozčleněny do správných podsekcí ve Wikipedii.

Zaměstnanci samozřejmě budou mít volnou možnost projevu – tedy mohou přispět jakýmkoliv tématem týkajícím se společnosti či energetiky obecně, nicméně umístění na Wikipedii půjde právě přes zmiňované administrátory. Je to z důvodu přehlednosti, správného formátování a jednotné grafické úpravy. Cílem je to, aby bylo vše strukturované tak, jak je určeno projektem na začátku. Je samozřejmostí, že pokud daný zaměstnanec chce, jeho jméno bude u příspěvku uvedeno a rovněž ze kterého útvaru pochází. Postup je jednoduše znázorněn na následujícím obrázku:

Obrázek č. 4: Postup při přidávání autorských příspěvků. Zdroj: Vlastní zpracování



Důvodem takového postupu je, aby Wikipedie neztratila svou původní podobu a vše bylo stále přehledné a informace byly dostupné pod určitými hesly tak, aby je bylo možné vždy vyhledat. Struktura a organizace ČEZ Wiki jako nového komunikačního nástroje bude prezentována během jednoho týdne na poradách jednotlivých divizí a rovněž zde bude vysvětleno, jak budou jednotlivé divize a její útvary do projektu zapojeni a samozřejmě proč.

Při plánování projektu je nutno propracovat rovněž i časový plán – tedy krajní termíny jednotlivých fází projektů a je následně nutné, aby byl plán dodržen. Funkci kontrolora plánu má na starost vedoucí projektového týmu. Podrobnější informace o časovém rozpětí projektu jsou uvedeny v kapitole Časový plán implementace.

9.6.4 Sběr a uskupení informací

ČEZ Wiki bude mít sběr informací dvojitým způsobem, a to ve dvou časových etapách:

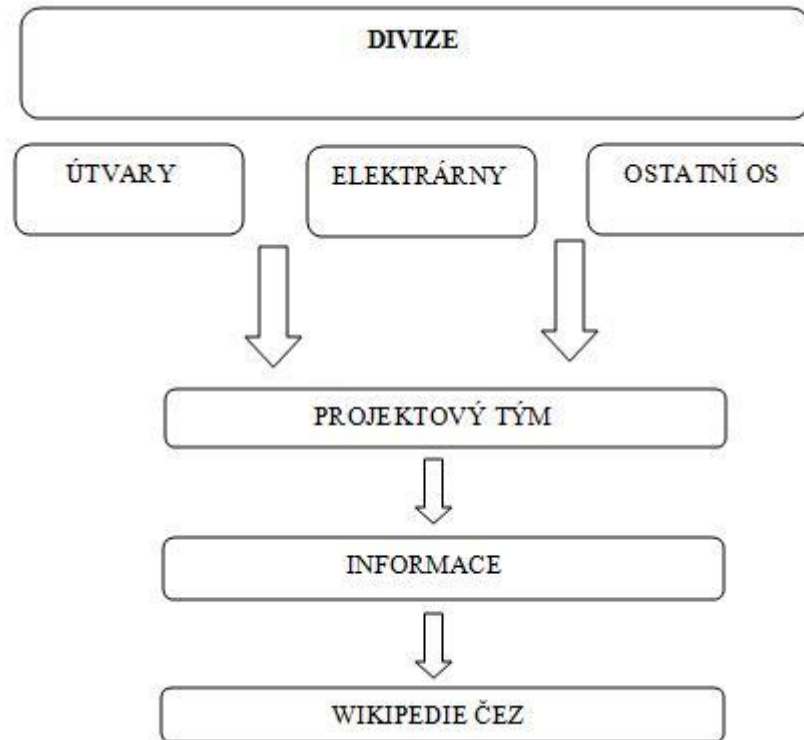
1. Před spuštěním provozu.
2. Zadávání dalších informací za provozu ČEZ Wiki.

Jedná se o to, že základní složkou komunikačního nástroje je INFORMACE. Pro spuštění Wikipedie je tedy nutné pro začátek nasbírat co nejvíce informací – příspěvků i jednotlivých terminologických hesel tak, aby Wikipedie mohla vůbec fungovat. Je samozřejmostí, že se za chodu bude neustále aktualizovat a doplňovat. Základní hesla a informace však bude třeba získat ještě před implementací, a to od jednotlivých divizí i útvarů. Wikipedie tedy bude tvořena informacemi, které projektový tým získá od jednotlivých divizí a jejich dalších útvarů.

Každá divize by si v rámci svého působení měla stanovit minimálně několik stovek hesel. Tyto hesla pak rozčlenit do jednotlivých útvarů, kterých se daná problematika týká a zde by se měla hesla zpracovat. Jedná se jak o zpracování čistě pro potřeby terminologického

slovníku, tak i pro delší články, týkající se určité oblasti. Jednotlivé kroky, jakým způsobem budou informace získávány jsou uvedeny v následujícím obrázku:

Obrázek č.5: Postup při získávání informací pro Wikipedii. Zdroj: Vlastní zpracování



Vzhledem k tomu, že ČEZ Wiki má sloužit k dalšímu vzdělávání zaměstnanců, měla by v tomto duchu být i namířeny informace pro zaměstnance, kteří jsou vypracováním pověřeni, proč je třeba daný úkol zpracovat. Zaměstnanci by rovněž měli být motivováni svými manažery ve svých útvarech a organizačních střediscích. Jakou roli plní manažer v jednotlivých útvarech při zpracovávání informací?

1. Role zadavatele – zadat zpracování jednotlivým pracovníkům, rozdělit úkoly, vysvětlit, proč se projekt vytváří.
2. Role kontrolora – ohlídání si časového hlediska odevzdání, kontrola textů a příspěvků – má za svůj útvar zodpovědnost, zároveň by měl doplnit další terminologii, která nebyla zaměstnanci zmíněna.
3. Role motivátora – vysvětlit zaměstnancům, že projekt je k posílení firemní kultury a informačnímu povědomí o jejich práci, že jejich jména a funkce budou u daných zpracovaných témat (ne u terminologického slovníku – vzhledem k rozsahu a heslovitému vysvětlení) zmíněna. Na každém manažerovi pak závisí, zda dané pracov-

níky odmění ještě v rámci útvaru, toto již není v kompetenci projektového týmu ČEZ Wiki.

Po odevzdání zpracovaných údajů projektovému týmu je na řadě vše rozčlenit a zadat. Informace určené pro Wikipedii jsou sice všechny v elektronické podobě, nicméně je třeba sjednotit jejich grafickou úpravu a strukturu, aby byly připraveny pro zadání do systému. Jak bude uvedeno v kapitole *Časový plán implementace*, celková délka této etapy, tedy sběru a uskupení informací, je značně dlouhá a náročná, nicméně je to jeden z nejdůležitějších kroků. Pro sběr dat v jednotlivých útvarech je vyčleněno šest týdnů. Tato doba je dostatečná jednak pro rozhodnutí manažerů, kdo se z jejich týmu bude projektu účastnit, stejně jako pro zaměstnance, kteří budou dané téma či pojmy zpracovávat. Jakmile bude sběr dat ukončen a vše se předá projektovému týmu, ten má na zpracování a zadání do systému celkem tři týdny.

9.6.5 Implementace do IS/ICT

První podmínku, a to aby bylo možné projektovým týmem nainstalovat ČEZ Wiki, je fungující interní webový server ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci, což je ve společnosti tamní intranet, kam bude ČEZ Wiki nainstalována. Webový server musí podporovat skriptovací jazyk PHP a databázový systém MySQL. Následně bude třeba stáhnout instalační balíček MediaWiki, který bude instalován na webový server. V následujících bodech je uvedeno, jak by příprava instalace (první krok implementace) do IS/ICT probíhala IT pracovníky krok po kroku:

- Příprava instalace : ověření funkčnosti nezbytných prvků (MySQL, Apache, PHP).
- Stažení balíku MediaWiki.
- Umístění softwaru MediaWiki na webový server.
- Vytvoření databáze – v tuto chvíli běží, ale je stále prázdná – bez dat.
- Spuštění instalačního skriptu, který automatizuje instalaci MediaWiki.
- Nutnost vytvoření uživatelských účtů – jejich nastavení a oprávnění přístupu.
- Vklad dat – informací.
- Testovací provoz.

- Samotné spuštění ČEZ Wiki – oznámení o spuštění mezi uživateli.

Uživatelské účty budou rozčleněny do tří typů, a to dle možnosti oprávnění přístupů do systému. Cílem tohoto rozčlenění je dostatečná kontrola nad systémem a jeho co nejjednodušší spravování.

Typy účtů jsou charakterizovány takto:

1. Účet administrátorů – v pozici administrátorů jsou stanovení IT pracovníci – správci sítě, jejichž úkolem je systém připravit a udržovat jej technicky – cokoliv se tedy během využívání ČEZ Wiki nebude z technického hlediska fungovat, tyto pracovníci mají opravu na starost.
2. Účet editorů – editory budou zaměstnanci, na které bude delegován úkol vkládání dat (informací) do systému, a to jak v průběhu implementace, tak i následně v provozu – tedy i správa informací (dat). Tito zaměstnanci však nemají právo na změnu nastavení chování ČEZ Wiki. Tyto práva připadají pouze na administrátory.
3. Účet kontrolorů – kontrolorem bude v podstatě každý zaměstnanec, který se do ČEZ Wiki přihlásí a všimne si, že je něco v nepořádku, ať už po technické, tak obsahové stránce. V hlavním menu ČEZ Wiki budou uvedeny kontakty na administrátory a editory, kteří mohou úpravy v systému vytvářet a aktualizovat a na které by se měl v případě jakékoliv poruchy či dotazu zaměstnanec – kontrolor obrátit.

Po instalaci softwaru bude následovat vkládání informací, a to stanovenými editory. Je jasné, že v první fázi, tedy před spuštěním provozu, bude vkládání dat časově i obsahově náročnější záležitostí, neboť dat bude na počátku mnoho. Proto bude využito nejen dvou editorů, kteří budou editovat informace i v rámci následného běžného provozu ČEZ Wiki, ale budou najmutí pro krátkodobou výpomoc i tři brigádníci. Samozřejmě bude nutné je vyškolit, nicméně školení nebude nijak náročné a bude probíhat v rámci jednoho dne. Brigádníci nebudou mít tak rozsáhlé pravomoci editorství jako dva stálí zaměstnanci, budou na ně pouze delegovány úkoly, kam a jaký soubor informací mají přemístit. Bude se jednat především o vkládání dat do terminologického slovníku. Časové rozplánování a finanční náklady budou detailněji rozepsány a zmíněny v následujících kapitolách, a to v kapitole 9.7 a kapitole 9.8.

9.6.6 Zkušební provoz Wikipedie

Před samotným spuštěním ČEZ Wiki je nutné vyzkoušet, zda bude vše fungovat dle plánu a odstranit případné nedostatky. Proto je třeba další fáze projektu, a to zkušebního provozu. Zkušební provoz ČEZ Wiki bude ozkoušen na malém vzorku uživatelů – zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že je tento komunikační nástroj vytvářen pod hlavičkou útvaru vnitřní komunikace, testovací vzorek pro zkušební provoz by mohli být zaměstnanci divize Personalistika. Zkušební provoz bude otestován s předstihem, z časového hlediska 3 týdny před plánovaným spuštěním Wikipedie, neboť je třeba mít v záloze dostatek času, jestliže by něco v systému bylo nefunkčního (např. funkce vyhledávání či možnost odkazů). Jedná se nám o zjištění technické úrovně, funkčnosti systému, vyhledání a opravení případných odchylek a nedostatků – jejich eliminace.

Na závěr zkušebního provozu by rovněž měla být připravena diskuze s uživateli, kteří měli možnost ČEZ Wiki ozkoušet. Tato diskuze by měla být uskutečněna dva týdny před spuštěním, přičemž by po diskuzi byly vytvořeny ještě úpravy. Samozřejmě se počítá s tím, že k úpravám bude docházet neustavičně i po spuštění reálného provozu. Náplní diskuze (projednání) by měly být níže zmíněné otázky, přičemž celou diskuzi by vedl vedoucí implementačního týmu jako facilitátor diskuze a přítomní by byli i administrátoři k zaznamenávání dotazů a postřehů zaměstnanců. Z časového hlediska je diskuze nenáročná. Jednalo by se o jednodenní záležitost, respektive jedno pracovní odpoledne, nejlépe ke konci týdne. Celá diskuze by rovněž byla i natáčena pro zajištění přesné dokumentace. Hlavními otázkami by byly tyto:

- Co Vám ČEZ Wiki přinesla, jaké v ní vidíte výhody?
- Našli jste zde informace, které jste hledali?
- Přišla Vám její grafická úprava i struktura dostatečně srozumitelná?
- Co Vám naopak ve ČEZ Wiki chybělo?
- Uvítali jste terminologický slovník s hesly?
- Myslíte si, že bude ČEZ Wiki úsporou času pro Vás i ostatní zaměstnance ve vyhledávání informací?
- Máte další nápady, jak Wikipedii zefektivnit, oživit?

Cílem by tedy bylo získání informací od uživatelů, jak moc je vše přehledné a snadno dostupné. Přípomínky od uživatelů v tuto chvíli představují pro projektový tým velmi důležitou ZPĚTNOU VAZBU, neboť právě tak se mohou nejlépe dozvědět o případných poruchách, nedostacích či naopak toho, co je pro uživatele příjemné a co funguje a tuto vlastnost je pak možno rozšířit i dále. Např. možnost odkazů u určitých témat se snažit rozšířit tak, aby každé téma mělo nějaké možné odkazy – tzv. rozcestník informací.

9.6.7 Spuštění a řízení reálného provozu

Jedná se o finální fázi projektu. V tuto chvíli jsou v ČEZ Wiki nasdíleny všechny požadovaná data a informace, testování funkčnosti proběhlo v rámci zkušebního provozu. Velmi důležitým krokem je rovněž i prezentace a informační kampaň, že projekt byl již spuštěn. Tato informační kampaň započala ještě před spuštěním, nicméně je nutné ji udržet i při spuštění a na počátku provozu. Více o informační kampani bude zmíněno v kapitole 9.10. V této chvíli je tedy nejdůležitější, aby se komunikační nástroj ve společnosti zaběhl a plnil svou funkci a cíle, které byly stanoveny na začátku projektu.

9.7 Časový plán implementace ČEZ Wiki

Časový plán implementace projektu je jednou z nejdůležitějších částí plánování projektu. Je nutné, aby byly nastaveny termíny a intervaly ve kterých bude projekt vytvářen a plán bude dodržován. Plnění plánu má na starosti vedoucí projektového týmu, který za jeho plnění ručí. Je samozřejmě možné, že během plnění dojde k odchýlkám (nové potřebě) a bude nutné časový harmonogram poupravit dle nové aktuální situace, nicméně by se neměl odchýlit od plánu nějak rapidně, neboť by pak bylo zbytečné si vůbec časový plán stanovovat. Proto rovněž pro představu využijí i metody kritické cesty, aby bylo možné stanovit dopředu, které činnosti je třeba dodržet dle časového plánu a není zde možná žádná časová rezerva.

Prvotní potřeba Wikipedie vzniká z výsledků průzkumu spokojenosti s vnitřními nástroji. Výsledky průzkumu jsou prezentovány na poradách v lednu roku 2010. Vzhledem k těmto datům jsem se rozhodla stanovit následující časový postup. Zadání konkrétního projektu – tvorba nového komunikačního prostředku- vzniká v březnu roku 2010. V této době přichází první fáze projektu, a to identifikace potřeb a tvorba implementačního týmu. To vše ale

až po úspěšném schválení na poradě vedení, že se projekt bude konat. Jedná se o zcela nový projekt, proto je samozřejmě možné, že k časovým odchylkám opravdu dojde.

Následně se bude jednat o samotném obsahu a struktuře projektu, na poradách se již bude prezentovat záměr projektu a co bude úkolem jednotlivých divizí (tvorba a sběr informací, které se pak zašlou projektovému týmu). V období mezi dubnem a červnem roku 2010 bude probíhat nejnáročnější část, a to sběr, třídění a zadávání informací do IS/ ICT. Důvodem náročnosti je právě velký objem dat a sběr z různých divizí. Po úspěšné implementaci dat do IS/ICT bude probíhat zkušební třítydenní provoz v na přelomu června a července roku 2010 pro zjištění případných chyb a odchylek – tzv. bugů.

V průběhu července započne rozsáhlejší informační kampaň o spuštění projektu a bude trvat až do srpna roku 2010. Cílem je samozřejmě u zaměstnanců zvýšit povědomí o existenci ČEZ Wiki. O této informační kampani a jejím průběhu a komunikačních prostředcích bude více napsáno v kapitole 9.10. Finálním krokem projektu je pak jeho samotné spuštění, které je naplánováno na druhý týden v srpnu roku 2010. Spuštění je ve své podstatě už jen oficiální krok, neboť všechny důležité úkony se provedly při implementaci a vše je tedy nachystáno pro provoz. Detailní rozpis jednotlivých fází projektu v časové souslednosti je uveden v následující tabulce, termín je zde uveden ve formátu měsíc/ rok.

Tabulka č. 5: Časový harmonogram projektu. Zdroj: vlastní zpracování

Činnost	Popis činnosti	Čas. Hledisko (dny)	Termín	Předchozí činnosti
A	Identifikace potřeby útvaru VK	7	03/10	-
B	Schválení projektu a prezentace na poradě vedení	2	03/10	A
C	Tvorba implementačního týmu (Včetně náboru brigádníků)	4	03/10	A,B
D	Naplánování a vytvoření samotné struktury a organizace + prezentace na poradách jednotlivých divizí, OS a JE –co bude jejich úkolem	21+ 7 = 28	03/10 – 04/10	C

E	Sběr informací + uskupení informací	42	04/10 – 05/10	D
F	Implementace do IS/ICT (Uskupení přímo navazuje na vklad informací do IS/ICT)	21	06/10	E
G	Zkušební provoz - v mezidobí zkušebního provozu (po týdnu) diskuze s uživateli na jejímž základě úpravy systému, různá doplnění	21	06/10 – 07/10	E,F
H	Prezentace na poradách + in- formační kampaň	25	07/10 – 08/10	F
I	Spuštění reálného provozu	1	08/10	G,H

9.7.1 Řešení pomocí programu WinQsb

Každé činnosti, která bude v rámci časového harmonogramu vytvářena, je přiřazena určitá souslednost, počet dní, jak dlouho bude daná činnost trvat a jak na sebe činnosti navazují. Celková časová náročnost, včetně kritických cest, které představují nejkratší možnou variantu projektu jsou uvedeny v následující tabulce.

Činnosti ležící na kritické cestě by se neměly opozdit, neboť pak dojde ke zpoždění celého projektu.

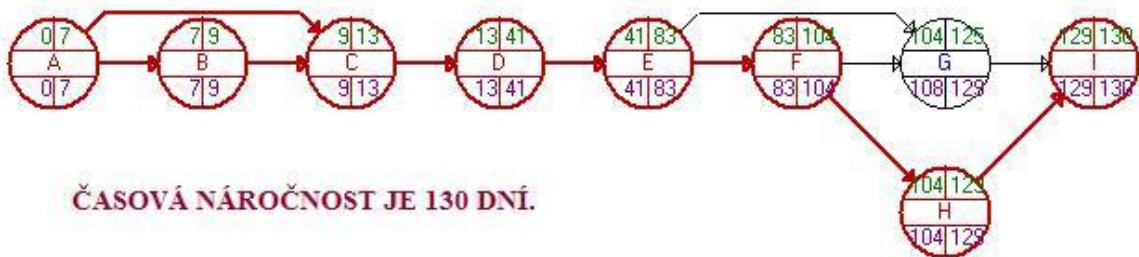
Cesta realizace kritické cesty č.1: A → B → C → D → E → F → H → I

Cesta realizace kritické cesty č.2: A → C → D → E → F → H → I

Tabulka č. 6: Časová souslednost jednotlivých činností projektu. Zdroj: Vlastní zpracování

04-26-2010 14:07:07	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	7	0	7	0	7	0
2	B	Yes	2	7	9	7	9	0
3	C	Yes	4	9	13	9	13	0
4	D	Yes	28	13	41	13	41	0
5	E	Yes	42	41	83	41	83	0
6	F	Yes	21	83	104	83	104	0
7	G	no	21	104	125	108	129	4
8	H	Yes	25	104	129	104	129	0
9	I	Yes	1	129	130	129	130	0
Project Completion Time =				130				
Number of Critical Path(s) =				2				

Obrázek č. 6: Grafické znázornění časové náročnosti. Zdroj: Vlastní zpracování



9.8 Rozpočet projektu ČEZ Wiki

Vyčíslení celkových nákladů projektu je jeho nezbytnou součástí. Rozpočet je nutné mít rozplánován již ve fázi příprav, neboť jeho případné odsouhlasení či neodsouhlasení se projednává na začátku projektu vedením společnosti. Rozpočet projektu ČEZ Wiki je rozdělen dle nákladů ve dvou po sobě následujících fázích :

1. Náklady spojené se samotnou implementací projektu.
2. Náklady spojené s provozem.

9.8.1 Náklady spojené se samotnou implementací projektu

Finanční náklady v této fázi budou spojené především s finančním ohodnocením zaměstnanců. Zaměstnancům se účast na projektu odrazí v pohyblivé složce mzdy, a to formou odměn. Brigádníkům bude za krátkodobou spolupráci (práce na dohodu o provedení práce) vyplacena časová odměna. Přestože je software MediaWiki opensource a jeho pořízení bude spojeno s nulovými náklady, uvedla jsem jej zde pro přehlednost. Je to i z důvodu, že

tak může projektový tým při přednesení požadavku u vedení na rozpočet uvést tuto výhodu.

- Náklady na ocenění zaměstnanců (odměny a zvýšení mzdy) – zaměstnanci dostanou paušální odměny k výplatě každý měsíc po dobu projektu, tedy 6 měsíců.
- Náklady na krátkodobou výpomoc brigádníků – brigádníci budou pracovat na DPP, nejlépe studenti VŠ, a to na dobu šesti hodin denně od pondělí do pátku po dobu tří týdnů. Celkově bude třeba tři brigádníků.
- Náklady na pořízení softwaru MediaWiki.

9.8.2 Výpočet nákladů

Vedoucí implementačního týmu:

$$8000 \text{ Kč} * 6 = 48.000 \text{ Kč}$$

Administrátoři projektu:

$$3500 \text{ Kč} * 6 * 2 = 42.000 \text{ Kč}$$

Editoři projektu:

$$5000 \text{ Kč} * 6 * 2 = 60.000 \text{ Kč}$$

Brigádníci na DPP:

$$100 \text{ Kč} * 6 \text{ hodin denně} * 5 \text{ dní v týdnu} * 3 \text{ týdny} * 3 \text{ brigádníci} = 27.000 \text{ Kč}$$

Náklady na pořízení softwaru:

nulové

Pokud se tedy sečtou jednotlivé náklady na pracovníky, vyjde nám následující:

Celkové náklady: 177.000 Kč

9.8.3 Náklady spojené s provozem

Náklady v této fázi v postatě zahrnují rovněž pouze náklady spojené s odměnami zaměstnancům. Vzhledem k tomu, že po úspěšném implementování není tato fáze omezena žádným časovým intervalem, jsou náklady trvalejšího charakteru. Rovněž jsem zde zvolila

paušální měsíční odměnu k výplatě. Zde se bude jednat pouze o náklady na ocenění zaměstnanců. V této fázi bude třeba ocenit:

- Editory, kteří budou mít na starost aktualizaci dat.
- Administrátor, který bude mít na starost údržbu systému a případnou nefunkčnost systému.

Měsíční náklady na editory:

Každý měsíc bude k výplatě přidána odměna ve výši 2.000Kč. Samozřejmě je možné tuto odměnu kdykoliv pozměnit, případně i snížit, vzhledem k časové náročnosti udržování tohoto komunikačního nástroje. Měsíční celkové mzdové náklady budou tedy pro společnost znamenat 4.000 Kč (dva editoři).

Měsíční náklady na administrátora:

Odměna založena na stejném principu, tedy měsíční paušální odměna k výplatě, 1.500 Kč.

V rámci údržby je třeba pouze jednoho administrátora.

Celkové měsíční náklady na všechny zaměstnance tedy budou 5.500 Kč.

9.9 Riziková analýza projektu

S projektem vždy souvisí určitá rizikovost a je tedy nutné, aby se vytyčila i základní rizika, která by s jeho implementací mohla vzniknout. Se stanovením rizik je však rovněž třeba si určit, jak je možné výskyt daného rizika snížit či úplně eliminovat. Přestože pro projekt existuje více rizik, jejich velikost není konstantní, je třeba určit i velikost jednotlivých rizik. Pro tento projekt jsem stanovila hodnoty rizika, dle toho, jak značné by pro projekt mohlo být. Rizika jsem nejdříve obecně rozdělila do čtyř kategorií:

- **Nízké riziko (velikost rizika 1):** nízká pravděpodobnost výskytu rizika, riziko pro nás není ohrožující, lze jej snadno eliminovat.
- **Střední riziko (velikost rizika 2):** pravděpodobnost rizika je četnější, rovněž jej lze poměrně dobře eliminovat v případě jasně stanoveného postupu, neohrožuje podstatu projektu.
- **Vyšší riziko (velikost rizika 3):** představuje pro projekt značné riziko, v případě výskytu je možnost ohrožení existence projektu z dlouhodobého hlediska.

- **Vysoké riziko (velikost rizika 4):** riziko přímo ohrožuje projekt, snaha o to, aby se toto riziko ani nevyskytlo, eliminace by byla náročná a nákladná.

V projektu je vždy určitá pravděpodobnost výskytu rizika, nicméně v případě dobře stanoveného plánu je možné se rizikům vyhnout či je postupně a úplně eliminovat. Pro projekt ČEZ Wiki jsem stanovila rizika týkající se jeho provozu, lidského faktoru a nedostatku financí pro projekt. Prvním důvodem je tedy to, že riziko může vzniknout z důvodu technických chyb – nefunkčnosti systému, odkazů v rámci Wiki, případných výpadku sítě v době aktualizace systému, apod.

Dalším významným rizikem zde může být lidský faktor, a to jak na straně tvůrců projektu, tak i na straně zaměstnanců – uživatelů. Projekt by chybou lidského faktoru nemusel být kvalitně sestaven či by jej uživatelé z nějakých důvodů nemuseli využívat dle očekávání projektu a jeho existence by se tak stala neefektivní.

Dále by se mohlo jednat o zneužití informací, zveřejnění irelevantních informací, apod. Dalším důležitým faktorem je rovněž i to, že projekt nemusí být schválen co se týče jeho plánovaného rozpočtu.

Tabulka č. 7: Rizikovost projektu ČEZ Wiki. Zdroj: Vlastní zpracování

	Možné riziko	Jak snížit možnost výskytu rizika?	Velikost rizika
1.	Nevyužívání ČEZ Wiki	Přípravení kvalitní informační kampaně	3
2.	Nepřehledný a neupřádaný systém	Nutnost kvalitně zpracovat strukturu ČEZ Wiki, neustálá komunikace projektového týmu	2
3.	Nefunkční odkazy, výpadky	Neustálá kontrola a aktualizace systému IT pracovníky	2
4.	Únik informací	Zajištění uživatelských zheslovaných účtů – omezení přístupu	1
5.	Zneužití – příspěvky od nekompetentních osob	Zajištěná kontrola přes editory, kteří mají jediní pravomoc přidávat příspěvky.	1
6.	Neschválení projektu	Projekt navazuje na výzkum spokojenosti zaměstnanců, snaha o zvyšování spokojenosti zaměstnanců – především kvalitně zpracovat projekt včetně přínosů, čas.hlediska, rozpočtu, apod.	3
7.	Nepovolení rozpočtu	Projekt kvalitně zpracován – vyzdvihnout jeho cíle a přínosy	2

9.9.1 Členění rizik dle jejich velikosti

Vyšší riziko:

- Nevyužívání ČEZ Wiki – pro projekt značně vysoké riziko, neboť by tak ČEZ Wiki ztratila svůj smysl. Pro eliminaci tohoto rizika je nutné, aby se vedla široká komunikační kampaň, která zajistí informovanost všech divizí, JE i OS. V kampani je nutné vyzdvihnout přínosy projektu.
- Nedostatek relevantních informací – tak jako každá jiná Wikipedie, i tato je založena na kvalitních a důležitých informacích. To je jejím cílem. Pokud tedy budou informace systematicky zpracovány a implementovány do systému dle plánované struktury, riziko je samozřejmě možné eliminovat.
- Neschválení projektu – riziko je značné, nicméně projekt navazuje na průzkum spokojenosti zaměstnanců s vnitřní komunikací a vzhledem k tomu, že v průzkumu vyšlo, že by tento komunikační nástroj zaměstnanci uvítali, se předpokládá, že v případě vypracování kvalitního projektu bude riziko eliminováno a projektu bude podpořen.

Středně možné riziko:

- Nepřehledný a neutřízený systém – nutnost naplánovat přesnou strukturu ČEZ Wiki celým projektovým týmem, přičemž při jeho implementaci je nutná neustálá komunikace a zpětná vazba celého týmu + před spuštěním provozu bude spuštěn zkušební provoz, a tak můžeme zjistit případné nedostatky a riziko tak eliminovat.
- Nefunkční odkazy, výpadky – riziko závislé na neustálé kontrole a aktualizaci. Možnost vytvořit kontrolní skripty, které IT pracovníky upozorní na nefunkčnost určitého odkazu.
- Nepovolení rozpočtu – odvíjí se od rizika neschválení projektu. Riziko je možné eliminovat vhodnou přípravou a podklady, proč je projekt přínosem. Další možností snížení rizika je to, že se rozpočet po případném nesouhlasu upraví (sníží).

Nízké riziko:

- Únik informací – riziko je nízké, jedná se o vytvoření uživatelských účtů s rozlišným přístupem k informacím, na ČEZ Wiki navíc nebudou uváděny žádné citlivé údaje.
- Zneužití (příspěvky od nekompetentních osob) – rovněž ošetřeno rozdílnými uživatelskými účty. Příspěvky jsou přidávány pouze editory, existuje zde tedy určitá kontrola nad obsahem textů a eliminace rizika je tedy velice pravděpodobná.

9.10 Akční plán informační kampaně ČEZ Wiki

Vzhledem k tomu, že projekt staví na tom, že bude čteně využíván svými zaměstnanci, je třeba vést před spuštěním do provozu informační kampaň, která zvýší povědomí projektu mezi zaměstnanci.

Termín informační kampaně: červenec 2010 – srpen 2010 – podrobněji rozepsáno v tabulce časového plánu.

Cíl informační kampaně: informovat zaměstnance o spuštění nového komunikačního nástroje a nastítnit jim základní funkce ČEZ Wiki. Kampaň využije co nejvíce možných současných nástrojů vnitřní komunikace, aby bylo dosaženo co nejvyššího počtu oslovených zaměstnanců.

Přínos informační kampaně:

- + Značné zvýšení povědomí o projektu.
- + Na základě získání informací o ČEZ Wiki její následné využívání.

Možné nevýhody kampaně:

- Nedostatečné oslovení zaměstnanců společnosti.
- Nízký zájem zaměstnanců.

Forma komunikace: bude využito několika komunikačních nástrojů, a to: prezentace na poradách, plakáty, reportáž v ČEZ TV, v rámci tzv. Oranžových spojení bude spuštěn chat s vedoucím projektového týmu, v interním časopise ČEZ News vyjde článek na téma ČEZ Wiki a na intranetu v sekci Personalistika bude umístěn informační banner.

Tabulka č.8: Rozpis časového hlediska. Zdroj: vlastní zpracování

Časový rozvrh kampaně	Komunikační nástroj:	Cíl:
12.7.2010 – 31.7.2010	Prezentace na poradách jednotlivých divizí, JE, a dalších OJ.	Představení ČEZ Wiki, jeho funkce, ukázka, jak Wiki funguje
12.7. 2010 – 6. 8.2010	Plakáty	Informovat o termínu spuštění a jeho základních funkcích
12.7.2010 – 6.8.2010	Banner – umístěn na intranetu v sekci Personalistika	Info o termínu spuštění ČEZ Wiki
12.7.2010 – 31.7.2010	Banner – upozornění na chat	Upozornit na možný chat s vedoucím projektového týmu o spuštění ČEZ Wiki a jeho funkcích
12.7. 2010	ČEZ TV – informační reportáž	Cílem je opět informovat o projektu.
15.7.2010	Čez News – článek v rubrice Svět ČEZ	Informovat čtenáře o vzniklém projektu
3.8.2010	Oranžová spojení – spuštěn chat o projektu – odpovídat bude vedoucí projekčního týmu	Odpovídat na otázky zaměstnanců-o tvorbě, cíli a funkcích ČEZ Wiki

ZÁVĚR

Jedním z pilířů zdravě fungující společnosti je to, jakým způsobem komunikuje, jak vystupuje a jedná, a to směrem ke všem svým partnerům. Jako partnera by společnost měla chápat každého, kterého svým působením na trhu ovlivňuje, ať už přímo či nepřímo. Tím, že bude daná společnost komunikovat, utváří si tak vztahy a partnerství, které její pozici na trhu upevní a zvýší rovněž prestiž a hodnotu.

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila právě na oblast vnitřní komunikace, a to konkrétně ve společnosti ČEZ, a.s., která patří mezi největší evropské energetické skupiny. To, jak jsou zaměstnanci této společnosti spokojeni s vnitřní komunikací, měl za cíl ukázat průzkum spokojenosti s nástroji vnitřní komunikace, který proběhl na podzim loňského roku. Výsledky průzkumu jsou uvedeny v praktické části.

Ze všeho nejdříve však bylo nutné nastudovat odbornou literaturu, která se na téma komunikace a podnikové komunikace zaměřuje. Čerpala jsem jak z monografických a elektronických pramenů, tak i z interních údajů společnosti, které mi byly zpřístupněny společností, konkrétně útvaru Vnitřní komunikace.

První částí praktické části byla analýza současného stavu vnitřní komunikace ve společnosti, přičemž nejprve jsem se věnovala základní charakteristice společnosti, jejím jednotlivým divizím a nejvíce pak útvaru Vnitřní komunikace, který spadá pod divizi Personalistika. Následně bylo třeba zanalyzovat dotazník, na jehož základě se vyhodnocovala spokojenost zaměstnanců s vnitřními komunikací ve společnosti. Výsledky průzkumu byly velmi pozitivní, zpravidla se pohybovala spokojenost s jednotlivými nástroji mezi 75% - 90%, což je samozřejmě značně pozitivní výsledek.

Společnost má nástroje vnitřní komunikace velmi dobře zpracované, přičemž tomu odpovídají i výsledky a zpětná vazba od zaměstnanců. Komunikace tedy probíhá na velmi dobré úrovni a není zde nutnost nějakých rapidních změn, co se týče stávajících komunikačních nástrojů.

Přestože průzkum dopadl velice dobře, vyšlo z něj rovněž, že by jedna třetina respondentů, jako nový komunikační nástroj uvítala Wikipedii. Proto jsem se pro projektovou část rozhodla vytvořit projekt nového komunikačního nástroje, tzv. ČEZ Wiki. Podstatou projektu bylo stanovit jeho přínosy, nevýhody, možná rizika, které projekt přinese, dále kdo bude za projekt zodpovědný a jaký je časový harmonogram a finanční plán projektu. Cílem ČEZ

Wiki je pak samozřejmě především úspora času pro zaměstnance, možnost dalšího vzdělávání ohledně terminologických pojmů a témat spojených přímo se společností a tím pádem i jejich zvýšený pocit sounáležitosti a ztotožnění se společností. ČEZ Wiki má za cíl zvýšit zájem zaměstnanců o společnost, a to jak pasivně (tedy vyhledáváním informací), tak i aktivně (sami se na tvorbě a neustálém rozvoji mohou podílet). ČEZ Wiki je projektem, který bude svým způsobem působit jako určitá forma vzdělávání (typ e-learningu), ale časově neomezená a dobrovolná.

Komunikace je neustálý proces, kdy se obě strany snaží o nalezení vzájemného respektovaného vztahu. V současné době se důležitost komunikace stává ve společnostech podmínkou číslo jedna. Pokud tedy bude fungovat vztah zaměstnanec – vedení podniku na vzájemné důvěře a fungující obousměrné komunikaci, je možné tento proces nadále a kvalitně rozvíjet.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800s. ISBN 978- 80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.vyd. Praha: Management press, 2007. 798s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2006. vyd. Brno : Computer press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [4] FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum*.1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 159s. ISBN 80-247-0358-8.
- [5] HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 136s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [6] KLEIN, H., KRESS, A. *Psychologie: základ úspěchu v práci*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 192s. ISBN 978-80-247-2444-7.
- [7] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280s. ISBN 80-247-0966-X.
- [8] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 368s. ISBN 80-247-0650-4.
- [9] PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro manažery a ekonomy*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256s. ISBN 80-247-1706-9.
- [10] PŘIBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 238s. ISBN 80-7169-299-9.
- [11] PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 120s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- [12] VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [13] VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Elektronické zdroje:

- [14] BELKO, D. *Marketingové noviny* [online]. 2004 [cit. 2010-02-25]. Marketingový výzkum v kostce. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=2363>.
- [15] *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 2007 [cit. 2010-01-15]. Wikipedie. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>>.
- [16] KREUZIGER, P. LOCHER, M. *PCWorld* [online]. 2008 [cit. 2010-02-04]. Návod: Jak si vytvořit vlastní Wikipedii. Dostupné z WWW: <<http://pcworld.cz/software/navod-jak-si-vytvorit-vlastni-wikipedii-4507>>.
- [17] *Wikipedia* [online]. 2006 [cit. 2010-02-15]. MediaWiki. Dostupné z WWW: <<http://en.wikipedia.org/wiki/MediaWiki>>.
- [18] *SKUPINA ČEZ* [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Profil společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti.html>>.

Interní zdroje společnosti ČEZ, a.s.

- [19] *Informace z divize personalistika -Intranet společnosti – únor 2010.*
- [20] *Dotazník k průzkumu spokojenosti s nástroji VK ve společnosti ČEZ, a.s., říjen 2009.*
- .

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- LZ Lidské zdroje.
- VK Vnitřní komunikace.
- JE Jaderná elektrárna.

SEZNAM GRAFŮ

Graf č.1: Profil respondentů dle lokality	s. 55
Graf č.2: Profil respondentů dle místa výkonu práce	s. 56
Graf č.3: Profil respondentů dle přístupu k intranetu	s. 56
Graf č.4: Profil respondentů dle pozice	s. 57
Graf č.5: Profil respondentů dle doby ve společnosti	s. 57
Graf č.6: Možný další komunikační nástroj	s. 60

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1: Oblasti, kde Skupina působí	s.36
Obrázek č.2: Organizační struktura	s.37
Obrázek č.3: Principy a hodnoty společnosti	s.42
Obrázek č.4: Postup při přidávání autorských příspěvků	s.74
Obrázek č.5: Postup při získávání informací pro Wikipedii	s.75
Obrázek č.6: Grafické znázornění časové náročnosti	s.82

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Časový plán realizace a komunikace	s. 50
Tab. 2: Okruhy informací	s. 58
Tab. 3: Komunikační nástroje	s. 59
Tab. 4: Rozpis pracovníků na projekt	s.73
Tab. 5: Časový harmonogram projektu	s. 80
Tab. 6: Časová souslednost jednotlivých činností projektu	s. 82
Tab. 7: Rizikovost projektu ČEZ Wiki	s. 86
Tab. 8: Rozpis časového hlediska	s. 89

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I.: DOTAZNÍK K PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI S NÁSTROJI VK VE SPOLEČNOSTI ČEZ, A.S.

PŘÍLOHA P II.: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚTVARU VNITŘNÍ KOMUNIKACE.



DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI S NÁSTROJI VNITŘNÍ KOMUNIKACE 2009

Průzkum má za cíl zjistit Váš názor na úroveň vnitřní komunikace v naší společnosti. Výsledky budou sloužit ke zlepšení současných komunikačních nástrojů.

Prosíme, pozorně si dotazník přečtete a odpovězte na všechny otázky. Vaše odpovědi budou zpracovány anonymně.

Označte vždy jen jednu odpověď.

1. OKRUHY INFORMACÍ

Zhodnoťte, jak důležité jsou pro Vaši práci tyto okruhy informací a zda jich máte dostatek.

	Informace považuji za důležité/užitečné				Informaci mám dostatek			
	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Vůbec ne	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Vůbec ne
1A Informace o vizi, strategii a cílech Skupiny ČEZ	1	2	3	4	1	2	3	4
1B Informace o firemní kultuře a Našich principech	1	2	3	4	1	2	3	4
1C Informace o hlavním dění ve Skupině	1	2	3	4	1	2	3	4
1D Informace o událostech z vlastního útvaru (resp. divize, elektrárny, společnosti)	1	2	3	4	1	2	3	4
1E Informace o dění v zahraničních majetkových účastech	1	2	3	4	1	2	3	4
1F Informace o výsledcích hospodaření	1	2	3	4	1	2	3	4
1G Informace o klíčových projektech	1	2	3	4	1	2	3	4
1H Informace o obchodních aktivitách (službách, produktech, cenách, marketingových aktivitách)	1	2	3	4	1	2	3	4
1I Informace z oblasti bezpečnosti	1	2	3	4	1	2	3	4
1J Informace o dobročinných akcích a sponzorství	1	2	3	4	1	2	3	4
1K Informace o trhu a konkurenci, o vývoji energetiky	1	2	3	4	1	2	3	4
1L Informace z personalistiky (odměňování, benefity, rozvojové aktivity, atd.)	1	2	3	4	1	2	3	4

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI S NÁSTROJI VNITŘNÍ KOMUNIKACE 2009

2. KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE

Zhodnoťte, jak je pro Vás komunikační nástroj užitečný a zda jste spokojeni s jeho úrovní.

	Považuji za užitečný komunikační nástroj				Jsem spokojen/a s jeho úrovní				Nemohu posoudit
	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Vůbec ne	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Vůbec ne	
2A Interní časopis ČEZ News	1	2	3	4	1	2	3	4	5
2B Intranet	1	2	3	4	1	2	3	4	5
2C ČEZ TV	1	2	3	4	1	2	3	4	5
2D Oranžová schránka	1	2	3	4	1	2	3	4	5
2E On-line rozhovory na intranetu	1	2	3	4	1	2	3	4	5
2F E-mailová oznámení (generálního ředitele, výkonného ředitele, ředitelů divízi, elektráren a dceřiných společností)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
2G Newslettery (elektronické zpravodaje divízi, elektráren a dceřiných společností)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
2H Business report (čtvrtletník o hospodářských, obchodních výsledcích a stavu strategických iniciativ)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
2I Pracovní setkání (roadshows)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
2J Nástěnky	1	2	3	4	1	2	3	4	5
2K Pravidelné týmové porady s přímým nadřízeným	1	2	3	4	1	2	3	4	5
2L Individuální porady, nebo setkání s přímým nadřízeným	1	2	3	4	1	2	3	4	5
2M Elektronické infotabule (pro zaměstnance ETE a EDU)	1	2	3	4	1	2	3	4	5

3. INTRANET

Jaký druh informací a jak často na intranetu vyhledáváte?

	Každý den	Často, několikrát týdně	Nemohu posoudit, nemám přístup	Občas, párkrát za měsíc	Vůbec
3A Aktuální informace o dění ve Skupině	1	2	3	4	5
3B Informace o strategii a hodnotách společnosti	1	2	3	4	5
3C Informace o iniciativách a projektech	1	2	3	4	5
3D Informace o vývoji energetiky	1	2	3	4	5
3E Dotazy a odpovědi v Oranžové schránce	1	2	3	4	5
3F Informace z oblastí personalistiky	1	2	3	4	5
3G Zpravodajství z lokalit	1	2	3	4	5
3H Monitoring tisku	1	2	3	4	5
3I Telefonní čísla a další identifikační údaje kolegů	1	2	3	4	5
3J Řídící dokumentace, formuláře ke stažení	1	2	3	4	5
3K Ankety, soutěže	1	2	3	4	5
3L Informace o akcích pro zaměstnance	1	2	3	4	5
3M Praktické informace (jízdni řády, jídelní lístky)	1	2	3	4	5

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI S NÁSTROJI VNITŘNÍ KOMUNIKACE 2009

4. ČEZ News

Jak hodnotím časopis ČEZ News?

	Určité ano	Spíše ano	Spíše ne	Vůbec ne
4A ČEZ News čtu pravidelně	1	2	3	4
4B Mám k časopisu snadný přístup	1	2	3	4
4C Celkové zpracování (grafika, papír, fotografie, velikost písma) se mi líbí	1	2	3	4
4D Texty jsou srozumitelné a čtivé	1	2	3	4

5. Vždy si rád(a) přečtu v časopise ČEZ News:

	Určité ano	Spíše ano	Spíše ne	Vůbec ne
5A Souhrn krátkých zpráv o dění ve Skupině ČEZ (rubrika Svět ČEZ)	1	2	3	4
5B Rozhovory s manažery (rubriky Rozhovor, 15 otázek...)	1	2	3	4
5C O práci konkrétních týmů a jednotlivců (rubriky Tým, Den s...)	1	2	3	4
5D Články o zajímavých volnočasových aktivitách zaměstnanců (rubrika Jeden z nás)	1	2	3	4
5E Informace o technice a technologiích (Budoucnost energetiky, Historie)	1	2	3	4
5F Informace o dění v zahraničních akvizicích Skupiny ČEZ (rubrika Bez hranic)	1	2	3	4
5G Informace o vývoji různých projektů ve Skupině ČEZ (rubrika Projekty)	1	2	3	4
5H Informace o našich aktivitách vůči zákazníkům (rubrika Trh)	1	2	3	4
5I Dotazy zaměstnanců na různá témata (rubrika Oranžová spojení)	1	2	3	4
5J Informace personálního charakteru (rubrika Lidé)	1	2	3	4
5K Informace o dobročinných aktivitách Skupiny ČEZ (rubriky Pomáháme a Regiony)	1	2	3	4
5L Informace o akcích ve Skupině ČEZ (rubrika Skupina v pohybu)	1	2	3	4
5M Křížovka	1	2	3	4

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI S NÁSTROJI VNITŘNÍ KOMUNIKACE 2009

6. Chybí Vám ve Skupině ČEZ nějaký další komunikační nástroj?

Zaškrtněte:

- SMS zprávy
 Blogy
 Elektronické pohlednice a přání
 Wikipedie (speciální ČEZ)
 Jiné (uveďte jaké)

7. Jaká je Vaše spokojenost s komunikací Vašeho přímého nadřízeného. Jak souhlasíte s následujícími tvrzeními:

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Vůbec ne
7A Od svého nadřízeného dostávám informace, které potřebuji.	1	2	3	4
7B Můj nadřízený mě informuje včas a pravidelně.	1	2	3	4
7C Můj nadřízený diskutuje a zajímá ho zpětná vazba.	1	2	3	4

8. Jak byste celkově zhodnotil(a) současnou úroveň vnitřní komunikace v naší Skupině?

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
8A Jak jste celkově spokojen(a) s úrovní vnitřní komunikace v naší Skupině?	1	2	3	4
8B Jak jste celkově spokojen(a) s úrovní vnitřní komunikace ve vaší elektrárně/ dceřiné společnosti? (vyplňují pouze zaměstnanci OJ a IDS)				

9. Napište nám, proč jste použil(a) právě toto hodnocení, jaký je Váš další komentář k hodnocení nástrojů vnitřní komunikace .

Prosím vypište:

.....

.....

.....

.....

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI S NÁSTROJI VNITŘNÍ KOMUNIKACE 2009

Nyní Vás prosíme o vyplnění několika otázek, které slouží ke zpracování statistiky výsledků.

Jste zaměstnancem

- ČEZ, a. s.**
- Divize distribuce
 - Divize finance
 - Divize generálního ředitele
 - Divize international
 - Divize investice
 - Divize obchod
 - Divize personalistika
 - Divize správa
 - Divize výkonného ředitele
- Divize výroba**
- Centrální útvary
 - Dětmorovice
 - Dukovany
 - Hodonín
 - Chvalečice a Mělník
 - Počeradý a Ledvice
 - Poříčí
 - Temelín
 - Tisová
 - Tušimice a Prunéřov
 - Vítkovice
 - Vodní elektrárny
- Dceřiná společnost**
- ČEZ Distribuce
 - ČEZ Distribuční služby
 - ČEZ ICT Services
 - ČEZ Logistika
 - ČEZ Měření
 - ČEZ Obnovitelné zdroje
 - ČEZ Prodej
 - ČEZ Správa majetku
 - ČEZ Zákaznické služby

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI S NÁSTROJI VNITŘNÍ KOMUNIKACE 2009

Pracujete převážně v terénu?

ANO NE

Máte přístup k intranetu?

ANO NE

Na jaké pozici pracujete?

- Ředitel divize/útvaru
 Liniový management (manažer útvaru, vedoucí útvaru, vedoucí skupiny)
 Specialista/výkonný pracovník

Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- Méně než 1 rok
 1–5 let
 6–10 let
 Více než 10 let.

Útvar vnitřní komunikace Vám děkuje za poskytnuté názory.



VNITŘNÍ KOMUNIKACE OD 1. 8. 2008

