

Návrh projektu zlepšení interní komunikace ve vybrané organizaci

Bc. Ondřej Blažek



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Akademický rok: 2024/2025

Studijní program: Management a marketing
Forma studia: Prezenční
Specializace/kombinace: Marketing management (MM-MM)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

Jméno a příjmení: Bc. Ondřej Blažek
Osobní číslo: M23065
Téma práce: Návrh projektu zlepšení interní komunikace ve vybrané organizaci
Téma práce anglicky: Proposal for a Project to Improve Internal Communication in a Selected Organisation
Jazyk práce: Čeština
Související osoby: Ing. Janka Vydrová, Ph.D. (Vedoucí)
Ústav managementu a marketingu

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma interní komunikace.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu interní komunikace ve vybrané organizaci.
- Navrhněte projekt zlepšení interní komunikace.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Seznam doporučené literatury:

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 9788075600998

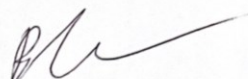
JÍLEK, Dušan. *Efektivní komunikace: manuál pro lepší komunikaci ve firmách*. Praha: Powerprint, 2024. ISBN 9788075687234

MOLEN, H. T. van der a GRAMSBERGEN-HOOGLAND, Yvonne H. *Communication in organizations: basic skills and conversation models*. Second Edition. Abingdon, Oxon: Routledge, 2019. ISBN 9781315147963.

TAYLOR, Stephen a WOODHAMS, Carol (ed.) *Human Resource Management: people and Organisations*. 3rd edition. London: Kogan Page, 2022. ISBN 9781398606937.

WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. Fifth edition. Los Angeles: Sage, 2022. ISBN 9781529753707.

Podpis studenta:



Datum: 30.1. 2025

Podpis vedoucího práce:

Datum:

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně, dne

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá návrhem projektu zlepšení interní komunikace ve vybrané energetické společnosti působící v České republice. V teoretické části je komunikace vymezena jako proces na úrovni obsahové i vztahové. Největší pozornost je věnována interní komunikaci a to konkrétně jejím cílům, kanálům a současným trendům. V praktické části proběhla metoda výzkumu za pomoci dotazníkového šetření. Dále byla provedena SWOT analýza. Výzkum odhalil tři klíčové slabé stránky, kterými jsou informační přetížení, nejednoznačná komunikace benefitů a neexistence anonymního speak-up programu. Návrh projektu se opírá o vylepšení stávající aplikace WorkJam a pro poskytování anonymní zpětné vazby by sloužila aplikace Plusco. Dále byla pro projekt vytvořena časová, nákladová a riziková analýza.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, SWOT analýza, nástroje interní komunikace, zpětná vazba

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the design of a project to improve internal communication in a selected energy company operating in the Czech Republic. In the theoretical part, communication is defined as a process on the content and relational level. Most attention is paid to internal communication and specifically to its objectives, channels and current trends. In the practical part, the research method was carried out using a questionnaire survey. Furthermore, SWOT was conducted. The research revealed three key weaknesses which are information overload, ambiguous communication of benefits and the absence of an anonymous speak-up program. The project proposal relies on enhancements to the existing WorkJam application and the Plusco application would be used to provide anonymous feedback. In addition, a time, cost and risk analysis were developed for the project.

Keywords: communication, internal communication, SWOT analysis, internal communication tools, feedback

Tímto bych rád poděkoval paní Ing. Jance Vydrové Ph.D. za vedení mé diplomové práce, za její odborné poznatky a vstřícný přístup. Dále bych chtěl poděkovat mé rodině a přítelkyni za podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 KOMUNIKACE	15
1.1 PROCES KOMUNIKACE	15
1.2 PRVKY KOMUNIKAČNÍHO PROCESU	16
1.3 DRUHY KOMUNIKACE.....	17
1.3.1 Verbální komunikace	17
1.3.2 Neverbální komunikace	18
1.3.3 Externí komunikace	18
1.3.4 Interní komunikace.....	19
2 INTERNÍ KOMUNIKACE	20
2.1 VÝVOJ INTERNÍ KOMUNIKACE	21
2.1.1 Henry Fayol.....	21
2.1.2 Max Weber.....	21
2.1.3 Další pohledy na vývoj interní komunikace.....	22
2.2 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	24
2.3 KANÁLY INTERNÍ KOMUNIKACE	25
2.3.1 Formální komunikační kanály.....	26
2.3.2 Digitální komunikační kanály	28
2.3.3 Neformální komunikační kanály	31
2.4.1 Demokratický styl	32
2.4.2 Autokratický styl.....	32
2.4.3 Byrokratický styl.....	32
2.4.4 Liberální styl	32
2.4.5 Vizionářský styl	33
2.5.1 Problémy se sdílením informací.....	33
2.5.2 Nedostatečná podpora od vedení	33
2.5.3 Použití nevhodných komunikačních kanálů.....	34
2.5.4 Problémy v krizových situacích	34
2.5.5 Jazykové a kulturní bariéry	34
2.5.6 Psychologická smlouva	34
2.5.7 Konflikty	35
2.7 TRENDY V INTERNÍ KOMUNIKACI	36
2.7.1 Umělá inteligence	36
2.7.2 Mobilní aplikace.....	37
2.7.3 Video komunikace	37
2.7.4 Zaměstnanecký zážitek	37
2.7.5 Práce na dálku	37
2.7.6 Začlenění a rozmanitost v interní komunikaci	38
2.7.7 Bezpečnost interní komunikace	38

3	METODIKA.....	39
3.1	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	39
3.1.1	Dotazníkové šetření.....	39
3.1.2	Otevřené otázky.....	39
3.1.3	Uzavřené otázky.....	39
3.2	SWOT ANALÝZA.....	39
3.3	TECHNIKA SMART.....	40
	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	41
II	PRAKTICKÁ ČÁST	42
4	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	43
4.1	VIZE ORGANIZACE	43
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO INTERNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....	44
5.1	SOUČASNÝ STAV NÁSTROJŮ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	44
5.1.1	Komunikace tváří v tvář.....	44
5.1.2	Porady.....	44
5.1.3	Nástěnky.....	44
5.1.4	Speak-up programy	45
5.1.5	Digitální nástroje	45
5.2	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	45
5.2.1	Cíl výzkumu	45
5.2.2	Metoda sběru dat	46
5.2.3	Výsledky dotazníkového šetření	47
5.2.4	Shrnutí kvantitativního výzkumu	53
5.3	SOUČASNÉ CHYBY INTERNÍ KOMUNIKACE	54
5.4	PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ	54
5.5	ZHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	55
5.5.1	Jak jsou zaměstnanci spokojeni se současnou interní komunikací?.....	55
5.5.2	Jaká jsou slabá místa a rizika v oblasti interní komunikace?	55
5.5.3	Jak efektivně vedení organizace přijímá a zpracovává zpětnou vazbu od zaměstnanců?.....	55
5.5.4	Jaké kanály a nástroje jsou mezi zaměstnanci nejvíce využívány a jak je hodnotí?	56
5.5.5	Existuje u zaměstnanců pocit informačního přetížení nebo pocit nedostatku informací?	56
5.5.6	Jaké konkrétní změny by podle zaměstnanců mohly vést k efektivnějšímu nastavení interní komunikace?	56
5.6	VYHODNOCENÍ STATISTICKÝCH HYPOTÉZ	56
5.6.1	Zaměstnanci jsou nespokojeni s nástroji interní komunikace	56
5.6.2	Zaměstnanci si myslí, že jejich názor je vnímán a zohledněn.....	57
5.6.3	Elektronické formy komunikace (e-mail, chatovací aplikace) budou uváděny jako preferované kanály	57

5.6.4	Většina zaměstnanců zná firemní cíle a strategie	58
5.7	SWOT ANALÝZA	58
5.7.1	Silné stránky	58
5.7.2	Slabé stránky	58
5.7.3	Příležitosti	59
5.7.4	Hrozby	59
5.8	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	59
6	NÁVRH PROJEKTU ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	61
6.1	CÍLE PROJEKTU	61
6.2	PODSTATA PROJEKTU	62
6.3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	62
6.3.1	Optimalizace toku informací	62
6.3.2	Anonymní zpětná vazba	62
6.3.3	Zlepšení komunikace benefitů	63
6.3.4	Zlepšení komunikace strategických cílů	63
6.3.5	Shrnutí navrhovaných řešení	64
6.4	PŘÍNOSY NAVRHOVANÉHO PROJEKTU.....	64
6.4.1	Zvýšení efektivity komunikace	64
6.4.2	Zvýšení angažovanosti zaměstnanců	64
6.4.3	Transparentní komunikace v oblasti benefitů	65
6.4.4	Efektivní využití stávajících nástrojů.....	65
6.4.5	Dlouhodobá udržitelnost	65
6.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	65
6.5.1	Předprojektová fáze.....	65
6.5.2	Realizační fáze	67
6.5.3	Závěrečná fáze	68
6.6	LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU	68
6.7	MATICE ODPOVĚDNOSTÍ.....	69
7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	71
8	ČASOVÁ ANALÝZA	73
8.1	PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE	73
8.2	REALIZAČNÍ FÁZE.....	73
8.3	PO PROJEKTOVÁ FÁZE	73
9	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	75
9.1	SKUPINA S NÍZKÝM RIZIKEM	76
9.2	SKUPINA SE STŘEDNÍM RIZIKEM	76
9.3	SKUPINA S VYSOKÝM RIZIKEM	77
	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	78
	ZÁVĚR	79

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	86
SEZNAM OBRÁZKŮ	89
SEZNAM TABULEK.....	90
SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

V dnešní době je interní komunikace zásadní článek správného fungování podniku. A to právě z důvodu, že její správné fungování dokáže podpořit angažovanost zaměstnanců a také jejich motivaci.

Ambicí této diplomové práce je proto navrhnout komplexní projekt, jenž přetvoří interní komunikaci v transparentní, efektivní a oboustranný proces. Projekt usiluje o podstatné snížení informačního přetížení, zavedení plně anonymního speak-up mechanismu a zprůhlednění komunikace benefitů i strategických záměrů vedení, a to v měřitelné časové ose definované principy SMART.

Práce je rozdělena do dvou hlavních celků. Teoretická část vymezuje komunikační proces a řešeršuje vývoj, cíle, nástroje i současné trendy interní komunikace napříč manažerskou, marketingovou a personální literaturou, webovými zdroji a studii. Praktická část analyzuje reálný stav ve společnosti prostřednictvím rozhovoru s vedoucí pracovníci, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a SWOT analýzy. Výsledky empirického šetření nejen potvrzují popsané problémy, ale také odhalují konkrétní očekávání zaměstnanců a překážky při zavádění změn. Tato zjištění tvoří základ navrhovaných opatření – od úprav filtrovacích mechanismů v aplikaci WorkJam přes implementaci platformy Plusco pro anonymní zpětnou vazbu až po pravidelné týdenní informační přehledy –, jejichž časový, nákladový i rizikový rámec je rozpracován tak, aby byla zajištěna dlouhodobá udržitelnost a kontinuální zlepšování.

Přínosem práce není pouze návrh konkrétních technických řešení, ale i metodologický postup, který může posloužit jako inspirace ostatním organizacím čelícím podobnému tlaku rychle sdílet stále složitější informace bez ztráty srozumitelnosti a důvěry. V konečném důsledku se tak posiluje nejen informační tok, ale i společná odpovědnost všech zaměstnanců za naplňování strategických cílů podniku.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je navrhnout projekt zlepšení interní komunikace v dané organizaci. Cíl zahrnuje identifikaci hlavních slabých míst stávající interní komunikace a následně návrh projektu zlepšení interní komunikace.

Dílčí cíle navrhovaného projektu jsou:

- Snížení informačního přetížení zaměstnanců
- Zavedení anonymního speak-up programu, který bude pro zaměstnance bezpečný a snadno dostupný
- Zlepšení komunikace benefitů, kterých vyhodnocení bude transparentní a pravidelné
- Zlepšení komunikace strategických cílů organizace, a to konkrétně jejich komunikace směrem k zaměstnancům

Teoretická část byla vypracována za pomoci literární rešerše v oblasti komunikace a interní komunikace. Pro účely diplomové práce bylo využito zdrojů jak z tuzemské, tak i ze zahraniční literatury. Zdroje byly použity knižní i internetové. Cílem teoretické části bylo vymezit základní pojmy v oblasti komunikace, interní komunikace, nástroje interní komunikace a trendy interní komunikace.

V praktické části bylo cílem analyzovat aktuální stav interní komunikace a využívání nástrojů v interní komunikaci. Pro analýzu současného stavu proběhl rozhovor s vedoucí pracovnící. V praktické části dále bylo provedeno a statisticky vyhodnoceno dotazníkové šetření. Na konci praktické části byly provedeny SWOT analýza. Pro dotazníkové šetření byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

1. Jak jsou zaměstnanci spokojeni se současnou interní komunikací?
2. Jaká jsou slabá místa a rizika v oblasti interní komunikace?
3. Jak efektivně vedení organizace přijímá a zpracovává zpětnou vazbu od zaměstnanců?
4. Jaké kanály a nástroje jsou mezi zaměstnanci nejvíce využívány a jak je hodnotí?
5. Existuje u zaměstnanců pocit informačního přetížení nebo pocit nedostatku informací?

6. Jaké konkrétní změny by podle zaměstnanců mohly vést k efektivnějšímu nastavení interní komunikace?

A tyto hypotézy:

H1: Zaměstnanci jsou nespokojeni s nástroji interní komunikace

H2: Zaměstnanci si myslí, že jejich názor je vnímán a zohledněn.

H3: Elektronické formy komunikace (e-mail, chatovací aplikace) budou uváděny jako preferované kanály.

H4: Všichni zaměstnanci znají firemní cíle a strategie.

Ke statistickému vyhodnocení hypotéz byly použity tyto testy: Wilcoxonův test, proporční test a multinomický test.

Na základě zjištěných informací byl navrhnut projekt zlepšení interní komunikace, kterého cíle jsou v stanoveny za pomoci metody SMART. Pro návrh projektu byla vypracována nákladová, riziková a časová analýza.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

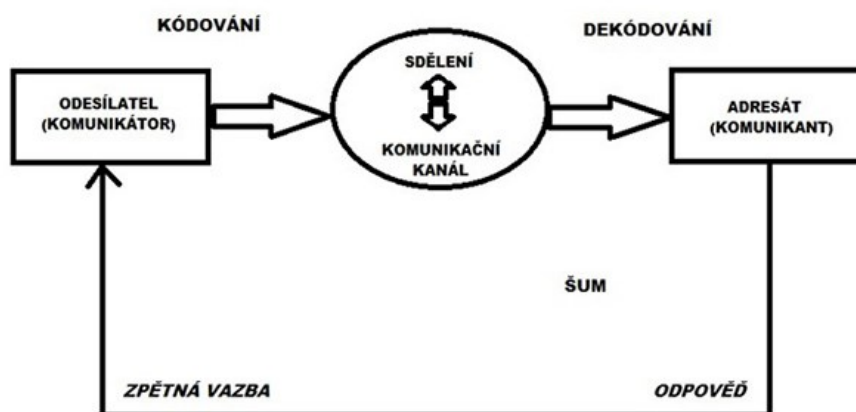
V úvodní kapitole mé diplomové práce se věnuji komunikaci, která představuje jeden z klíčových prvků fungování každé organizace, neboť umožňuje efektivní výměnu informací. Komunikace v organizaci funguje na třech základních rovinách, kterými jsou komunikace mezi vedením a zaměstnanci, interakce zaměstnance se zaměstnancem a zaměstnanec s vedením.

1.1 Proces komunikace

Proces komunikace zahrnuje jak verbální, tak neverbální projevy, přičemž jeho nedílnou součástí je rovněž vnímání druhých prostřednictvím smyslů, intuice, rozumu i emocí. Komunikace je přítomná ve všech aspektech lidského života a představuje základní nástroj pro navazování a udržování mezilidských vztahů. Vzhledem k tomu, že dochází k neustálé výměně informací mezi jednotlivými aktéry, je komunikace přirozeně náchylná k nedorozumění. K těmto nejasnostem může docházet již v počáteční fázi – při dekodování významu sdělení – neboť jednotlivci často přistupují ke komunikaci odlišným způsobem (Holá, 2017).

Na rozdíl od pohledu Holé nabízí Jílek (2024) strukturovanější a systematictější přístup. Komunikaci chápe jako proces skládající se z několika fází, v jejichž rámci dochází k vyslání informace, jejímu zpracování komunikátorem a následné reakci příjemce. Tento proces lze dále členit do dvou úrovní – obsahové a vztahové. Zatímco obsahová úroveň se soustředí na faktické sdělení, vztahová úroveň vypovídá o vzájemném vztahu mezi komunikujícími stranami a kontextu, ve kterém interakce probíhá.

Z hlediska osobnostního rozvoje nahlíží na komunikaci Boukalová (2023), která ji označuje za klíčový nástroj podporující rozvoj mezilidských dovedností. Podle autorky hraje komunikace zásadní roli nejen v profesním prostředí, ale i při utváření identity jedince a jeho schopnosti efektivně působit ve společnosti.



Obrázek 1 Model komunikace

zdroj: Pecháčová, Natonová (2012, str 42)

1.2 Prvky komunikačního procesu

Komunikační proces je složen z několika základních prvků, které zajišťují jeho efektivní průběh. Tyto prvky mezi sebou vytvářejí provázaný systém, v jehož rámci dochází k předávání informací mezi jednotlivými účastníky komunikace.

Prvním klíčovým prvkem je **vysílač**, který iniciuje samotný proces tím, že formuluje a odesílá sdělení. Jeho hlavním cílem je předat informaci adresátovi s určitým záměrem (Vybíral, 2013). Podle odborné literatury lze vysílače chápat jako subjekt, který určuje obsah komunikace a rozhoduje o formě jejího vyjádření (Prvky komunikace, 2025).

Dalším prvkem je **zpráva**, představující konkrétní obsah sdělení, jenž má být předán. Její formulace by měla být srozumitelná a přizpůsobená příjemci tak, aby docházelo k efektivnímu porozumění (Prvky komunikace, 2025).

Komunikační kanál označuje médium, prostřednictvím něhož se zpráva přenáší od vysílače k příjemci. Může jít například o osobní kontakt, telefonní hovor, elektronickou poštu či jiný digitální nástroj (Jílek, 2024). Správná volba komunikačního kanálu významně ovlivňuje úspěšnost přenosu informace.

Nezbytným prvkem pro dekódování zprávy je **kód**, což je soubor symbolů a pravidel, kterým musí rozumět jak vysílač, tak příjemce. Společné porozumění kódu je podmínkou pro to, aby bylo sdělení interpretováno v souladu se záměrem odesílatele (Prvky komunikace, 2025).

Posledním prvkem komunikačního řetězce je **příjímač**, tedy osoba, která sdělení obdrží. Úspěšnost komunikace závisí na schopnosti příjímače správně porozumět obsahu sdělení. Pokud je zpráva jednoznačná a odpovídá znalostem a očekáváním příjemce, je pravděpodobné, že dojde k efektivní výměně informací (Prvky komunikace, 2025).

1.3 Druhy komunikace

Komunikace představuje jeden ze stěžejních prvků mezilidské interakce a zásadním způsobem ovlivňuje všechny oblasti lidského života – od osobních vztahů až po profesní sféru. Vzhledem ke své komplexnosti se projevuje v různých formách, které se liší podle situace, účelu i prostředí, v němž probíhají. V odborné literatuře se komunikace obvykle dělí do dvou základních kategorií – verbální a neverbální.

1.3.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace tvoří základní nástroj výměny informací v rámci mezilidských vztahů. Podle Boukalové (2023) je schopnost vyjadřovat se verbálně jednou z klíčových sociálních dovedností, které jednotlivcům umožňují efektivně sdílet významy, orientovat se v sociálním prostředí a aktivně v něm participovat. Verbální sdělení často nesou složité obsahové i vztahové významy, které jsou nezbytné pro porozumění mezi účastníky komunikace.

Na tuto myšlenku navazuje Janoušek (2015), který verbální komunikaci chápe jako specifický ryze lidský proces, jenž je nedílnou součástí každého lidského společenství. Zdůrazňuje její význam nejen pro praktickou výměnu informací, ale také jako nástroj kulturního přenosu, formování identity a strukturování společenských vztahů. Oba autoři se shodují v tom, že verbální komunikace přesahuje pouhé sdělování informací – představuje komplexní fenomén, jenž ovlivňuje způsob, jakým lidé jednají, reagují a vnímají svět kolem sebe.

Janoušek (2015) navíc rozlišuje několik forem verbální komunikace, které odrážejí různorodé kontexty, ve kterých se tento proces odehrává. Verbální komunikaci lze podle něj členit na formální a neformální, dále pak na mluvenou, psanou, obsahovou či spontánní. Každá z těchto forem plní specifickou funkci – například psaná komunikace je vhodná pro zachování trvalého záznamu, zatímco mluvená forma umožňuje přímou a rychlou interakci.

Celkově lze tedy konstatovat, že verbální komunikace představuje nejen prostředek sdílení informací, ale také nástroj formování mezilidských vazeb a porozumění. Její efektivní zvládnutí je zásadní pro osobní, profesní i společenské uplatnění jednotlivce.

1.3.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je nedílnou součástí každé mezilidské interakce a zpravidla doprovází komunikaci verbální. Oba typy komunikace se vzájemně ovlivňují a často se prolínají, přičemž neverbální složka významně napomáhá k porozumění sdělovanému obsahu. Boukalová (2023) upozorňuje na skutečnost, že neverbální projevy jsou v sociální interakci všudypřítomné a mohou současně nést více významových rovin. Pomocí gest, mimiky, postojů nebo pohledů lze často efektivně vyjádřit myšlenky, postoje či emoce, a to i bez použití slov.

Neverbální komunikace tak slouží nejen jako doplněk verbálního projevu, ale v určitých situacích jej může i plně zastoupit. Typickým příkladem je vyjádření silných emocí, jako je například hněv nebo zklamání, kdy neverbální projev převažuje nad jazykovým vyjádřením. Způsob, jakým člověk komunikuje neverbálně, má zásadní vliv nejen na obsah samotného sdělení, ale také na jeho interpretaci ze strany příjemce (Boukalová, 2023).

Hess (2016) dále upozorňuje, že neverbální komunikace zahrnuje velmi široké spektrum chování, z nichž však ne každé je vnímáno vědomě nebo může být jednoznačně interpretováno jako komunikativní akt.

1.3.3 Externí komunikace

Externí komunikace představuje soubor komunikačních aktivit, které organizace směřuje mimo svůj vnitřní systém, zejména vůči veřejnosti, partnerům, státním institucím či médiím. Tento typ komunikace je členěn na dvě základní roviny – obligatorní a fakultativní (Veber, 2021).

Obligatorní externí komunikace zahrnuje všechny komunikační výstupy, které jsou organizace povinny realizovat na základě platných legislativních norem, regulačních opatření nebo interních směrnic. Typickým příkladem jsou zákonem dané informační povinnosti vůči úřadům, veřejným institucím či partnerům.

Naopak **fakultativní externí komunikace** není právně vyžadovaná, avšak její význam v současném dynamickém prostředí výrazně roste. Tento typ komunikace představuje dobrovolnou, strategicky zaměřenou činnost, jejímž cílem je budování pozitivního obrazu organizace, posilování vztahů s veřejností a rozvíjení značky. V kontextu konkurenčního prostředí se jedná o nezbytný nástroj pro udržení relevance, důvěryhodnosti a dlouhodobé stability organizace (Veber, 2021).

1.3.4 Interní komunikace

Interní komunikace slouží jako základní prostředek pro efektivní sdílení informací uvnitř organizace. Umožňuje koordinaci činností, podporuje spolupráci mezi zaměstnanci a přispívá k naplňování společných cílů. Chadt (2020) v této souvislosti zdůrazňuje, že kvalitní interní komunikace napomáhá tomu, aby pracovníci vykonávali své úkoly správně a v souladu s očekáváním vedení.

Podrobnější interní komunikace bude rozvedena v následující kapitole, kde budou popsány její formy, funkce a význam pro efektivní řízení lidských zdrojů.

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace představuje interdisciplinární oblast, která propojuje prvky vnitřního marketingu, personálního řízení a moderních technologií. Holá (2017) zdůrazňuje, že úzce souvisí s oblastí managementu, čímž nabývá převážně praktického charakteru. Její komplexnost spočívá ve skutečnosti, že zasahuje do mnoha vědních i aplikačních oborů a plní různé funkce v rámci organizace.

Na význam praktické aplikace interní komunikace navazuje také Armstrong (2015), který ji chápe jako obousměrný proces. Ten umožňuje vedení organizace informovat zaměstnance o důležitých skutečnostech a současně poskytuje zaměstnancům prostor pro vyjádření názorů, sdílení zpětné vazby a aktivní účast na rozhodovacích procesech. Takto chápáná komunikace podporuje otevřenost, důvěru a spolupráci mezi různými úrovněmi řízení.

Z pohledu každodenní organizační praxe pak interní komunikaci rozvíjí Molen (2019), který zdůrazňuje její roli při organizaci pracovních činností. Komunikace je zde prostředkem, skrze který dochází k rozdělování úkolů, objasňování jejich vzájemných vazeb a řešení operativních situací vyžadujících změnu nebo koordinaci.

Na tuto funkčně-provozní rovinu navazuje Holá (2017) svým pohledem na komunikační nástroje využívané managementem. Podle ní interní komunikace ve firmě slouží jako prostředek reprezentace organizace a formování postojů zaměstnanců. Způsob, jakým vedení komunikuje, ovlivňuje nejen pracovní výkon, ale i chování zaměstnanců a kvalitu pracovního klimatu. Využívání autority, vhodného stylu vedení, motivačních technik a systému odměňování významně přispívá k týmové spolupráci a dosažení strategických cílů organizace.

Širší perspektivu do problematiky interní komunikace přináší Kovaříková (2016), která ji chápe jako komplexní souhrn veškerých interakcí odehrávajících se v rámci organizace. Tento pohled zahrnuje jak formální projevy (např. školení či pracovní porady), tak i neformální komunikaci (pozdravy, přání k narozeninám apod.). Autorka dále zdůrazňuje důležitost aktivního řízení interní komunikace, které ovlivňuje náladu, motivaci i celkovou spokojenost zaměstnanců. V tomto smyslu je interní komunikace nezbytným předpokladem efektivní spolupráce a udržení organizační soudržnosti.

2.1 Vývoj interní komunikace

Interní komunikace se vyvíjela od raných modelů, které formulovali Henry Fayol a Max Weber, až k moderním přístupům, jež reflektují globalizaci, technologický pokrok a aktuální trendy (Molen, 2021).

2.1.1 Henry Fayol

Henry Fayol je považován za průkopníka moderní teorie managementu. Ve své koncepci rozdělil řízení organizace do pěti základních funkcí: plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola. Všechny tyto činnosti spojuje jeden klíčový prvek, a tím je komunikace. Bez efektivní komunikace by podle Holé (2017) nebylo možné uvedené manažerské funkce vůbec realizovat.

Ionescu (2016) upozorňuje na to, že Fayol přistupoval k řízení organizace také s ohledem na specifika daného podniku. Zastával názor, že vedení a přístup k zaměstnancům by se měl přizpůsobovat typu organizace a jejím podmínkám.

Fayol rovněž prosazoval zásadu nadřazenosti zájmů organizace nad zájmy jednotlivců. Domníval se, že kultura organizace by měla být úzce provázána s interní komunikací, která tvoří její přirozenou a nedílnou součást. Jak uvádí Holá (2017), v současném pojetí organizace je tato myšlenka považována za samozřejmost. Očekává se, že vlastník organizace bude schopen sladit cíle podniku s očekáváními a potřebami zaměstnanců.

2.1.2 Max Weber

Německý sociolog Max Weber přispěl k formování teorie organizace svým konceptem autority, který rozlišuje tři základní typy. Prvním z nich je tradiční autorita, jež vychází z historicky ustálené hierarchie a zvyklostí. Druhý typ představuje charismatická autorita, založená na osobních kvalitách a schopnosti jedince ovlivňovat ostatní. Poslední formou je právoplatně-legální autorita, která se opírá o existenci formálních pravidel a systému založeného na racionálním uplatňování odbornosti a informací (Holá, 2017).

Loužek (2005) dále uvádí, že Weber se významně věnoval teorii byrokracie, kterou považoval za nástroj pro efektivní organizaci práce. Podle něj byrokratický přístup umožňuje zavádění racionálního a účelného rozdělení pracovních úkolů, a to na základě odborných kritérií a věcných hledisek.

2.1.3 Další pohledy na vývoj interní komunikace

V dalším vývojovém období, které navazovalo na dřívější teoretické přístupy, došlo k posunu od výhradně hierarchického a formálně strukturovaného pojetí směrem k otevřenějším formám sdílení informací se zaměstnanci. Na počátku 20. století začala interní komunikace získávat na významu jako nástroj organizačního řízení, avšak její role byla v té době chápána především jako prostředek pro zadávání pracovních úkolů a udržování kázně na pracovišti (Holá, 2017).

Proměna přístupu k lidem

Za jednoho z průkopníků v oblasti managementu je považován Frederick W. Taylor, který se zaměřoval na optimalizaci pracovního výkonu prostřednictvím mikroanalýzy práce a standardizovaných postupů. Tento přístup ovlivnil vnímání interní komunikace, kterou chápal především jako formální nástroj. Podle Taylora měla komunikace sloužit primárně k předávání informací o pracovních úkolech od vedoucích pracovníků směrem k zaměstnancům, a tedy probíhala převážně jednosměrně (Holá, 2017).

Postupem času se však ukázalo, že efektivní fungování organizace vyžaduje zohlednění i neformálních vztahů a lidských faktorů. Přehnaně formální pojetí komunikace vedlo k omezené spolupráci a nižší míře zapojení zaměstnanců. V důsledku toho se do popředí dostaly prvky, jako jsou důvěra, motivace a spokojenost, které byly postupně vnímány jako nezbytné součásti interní komunikace (Holá, 2017).

Moderní přístupy

K významným osobnostem moderního přístupu k řízení patří Frederick Herzberg, autor dvoufaktorové teorie motivace. Z této teorie vyplývá, že pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců jsou ovlivňovány nejen vnějšími podmínkami, ale také komunikačním prostředím. Interní komunikace se tak stává jedním z klíčových nástrojů pro zlepšování mezilidských vztahů a motivace na pracovišti (Holá, 2017).

Moderní přístupy dále rozvíjeli autoři jako Mintzberg a Drucker, kteří zdůrazňovali nutnost participativního řízení. Podle jejich názoru je pro efektivní vedení organizace nezbytné, aby vedoucí pracovníci zapojovali zaměstnance do rozhodovacích procesů a budovali otevřené komunikační kanály (Holá, 2017).

Dalším z moderních přístupů je přechod od synchronní ke komunikaci asynchronní, která umožňuje výměnu informací i v případě, že se účastníci procesu nenacházejí ve stejném čase na stejném místě (Komunikace na pracovišti, 2024).

Vliv technologií, globalizace a trendů

Rozvoj moderních technologií zásadně proměnil podobu interní komunikace. Organizace začaly využívat elektronické nástroje, které umožňují rychlejší a efektivnější výměnu informací mezi vedením, zaměstnanci a jednotlivými organizačními jednotkami. Význam technologií spočívá mimo jiné i v jejich schopnosti propojovat firmy napříč zeměmi a kulturami. V tomto kontextu se v nadnárodních společnostech rozšířilo používání korporátního jazyka, nejčastěji angličtiny (Holá, 2017).

Moderní technologie rovněž umožňují efektivní selekci informací podle potřeb jednotlivých adresátů. Díky tomu zaměstnanci získávají pouze relevantní sdělení, čímž se zvyšuje jejich orientace v pracovním prostředí. Jako příklad lze uvést situaci, kdy jsou zprávy určeny pouze pro zaměstnance konkrétní pobočky organizace, nikoliv pro všechny pracovníky firmy (The History of Internal Communications, 2021).

Na druhou stranu tento vývoj přinesl i nové výzvy. Vedoucí pracovníci musí při interní komunikaci zohledňovat jazykové a kulturní odlišnosti zaměstnanců, což klade vyšší nároky na jejich komunikační dovednosti (Holá, 2017).

Současný stav interní komunikace

V současnosti je interní komunikace vnímána jako klíčový nástroj k dosažení organizačních cílů a k podpoře spokojenosti zaměstnanců. Rostou také nároky na její kvalitu – měla by být rychlá, přesná, transparentní a zároveň podporovat důvěru a dlouhodobou stabilitu v organizaci. Význam interní komunikace se dále zvyšuje i v souvislosti se sdílením znalostí a know-how, které jsou důležité pro zapojení zaměstnanců do rozhodovacích a inovačních procesů. Nedostatky v komunikaci mohou vést ke snížení výkonnosti a k nedorozuměním. Z pohledu managementu je proto nezbytné osvojit si práci s novými technologiemi a s různorodostí pracovních týmů. Efektivní zvládnutí těchto aspektů přispívá k lepší formální i neformální komunikaci, a tím i k vyšší motivovanosti, informovanosti a výkonnosti zaměstnanců (Holá, 2017).

Interní komunikace se dnes rozvíjí v dynamickém prostředí, které se neustále mění. Vedoucí pracovníci tak čelí výzvě rychle se adaptovat a flexibilně reagovat na nové podmínky i potřeby zaměstnanců (2025 Global Human Capital Trends, 2025).

V porovnání obou pohledů je zřejmé, že Holá klade důraz na kvalitu a stabilitu interní komunikace a druhý autor na adaptaci a dynamiku změn.

2.2 Cíle interní komunikace

Cíle efektivní interní komunikace lze rozdělit do několika částí, které jsou dále podrobněji popsány. Efektivní a dobře strukturovaná komunikace dokáže upevnit kvalitu rozhodování a předcházet konfliktům (Molen, 2021)

Informování

Jedním ze stěžejních cílů interní komunikace je poskytování přesných a včasných informací zaměstnancům ohledně jejich pracovních povinností. Efektivní informační tok musí být obousměrný – od vedoucích pracovníků směrem k podřízeným i naopak. Informování tedy představuje základní pilíř interní komunikace (Kovaříková, 2016).

Verčič (2021) doplňuje, že dostatečná informovanost může pozitivně ovlivnit nejen produktivitu a výkonnost organizace, ale zároveň zvyšuje povědomí zaměstnanců o možných rizicích i příležitostech.

Podpora angažovanosti

Dle Wiltona (2022), který se zabývá zaměstnaneckou angažovaností, kterou bere jako kombinaci oddanosti a ochoty spolupracovat. Všichni zaměstnanci v organizaci musí být srozumění a odhodláni plnit a znát cíle své práce a být co nejvíce angažováni v rozhodování o organizačních procesů.

Oproti Wiltonovi, Taylor (2022) je toho názoru, aby mohlo fungovat zapojení zaměstnanců musí se splňovat základní stavební kameny, kterými jsou například vzájemná důvěra, spokojenost jak se samotnou prací, tak i se zapojením. Ve firemním prostředí existují a jsou popsány dva pohledy, jak je nahlíženo na vztah zaměstnanců a manažerů. Prvním pohledem je unitaristický vztah a druhý je pluralistický vztah.

Budování firemní kultury

Dalším cílem interní komunikace je podpora silné firemní kultury. Ta se odráží v atmosféře organizace, způsobu komunikace i ve vzorcích chování zaměstnanců. Pokud se určitý způsob chování opakuje, vznikají postupně neformální pravidla, která ovlivňují kulturu celé organizace (Vysekalová, 2020).

Kmošek (2023) upozorňuje, že klíčovým předpokladem pro rozvoj zdravé firemní kultury je respekt k jednotlivci. Pokud jsou zaměstnanci vnímáni pouze jako nástroj k dosažení výkonu a jejich názory nejsou brány v potaz, může to mít negativní dopad na pracovní prostředí i loajalitu.

Z porovnání přístupů vyplývá, že zatímco Vysekalová se zaměřuje na formování vnitřní dynamiky a pravidel v organizaci, Kmošek klade důraz na lidskou důstojnost a postavení zaměstnanců v rámci firemní kultury.

Zlepšení zpětné vazby

Dalším z cílů interní komunikace je zajištění kvalitní a efektivní zpětné vazby mezi zaměstnanci a vedením. Tohoto cíle lze dosáhnout prostřednictvím vytvoření vhodných platforem a zavedení procesů, které zaměstnancům umožní sdílet své názory, potřeby a podněty (Jak zlepšit interní komunikaci mezi HR a zaměstnanci?, 2024).

Zpětná vazba je přirozenou součástí každého komunikačního procesu, neboť komunikace je obousměrná. Vymětal (2008) uvádí, že její význam spočívá nejen v jejím poskytování, ale především v tom, jak je vedením organizace přijímána, zpracovávána a následně implementována do praxe. Účinnost zpětné vazby tedy závisí na přístupu vedení a na ochotě aktivně reagovat na podněty zaměstnanců.

Podpora spolupráce

Interní komunikace rovněž přispívá k posilování spolupráce mezi jednotlivci a týmy. Jednou z jejích hlavních výhod je urychlení rozhodovacích procesů díky rychlé a srozumitelné výměně informací. Kromě toho podporuje jednotné směřování organizace a přispívá k vytváření silné firemní kultury (Základy interní komunikace, 2025).

Boukalová (2023) poukazuje na to, že spolupráci v pracovním prostředí významně ovlivňuje kvalita mezilidských vztahů. Podpora dobrých vztahů a vytvoření pozitivního pracovního klimatu jsou podle autorky nezbytné pro úspěšné fungování týmů i celé organizace.

2.3 Kanály interní komunikace

Interní komunikace se realizuje prostřednictvím různorodých kanálů, které lze rozdělit na formální a digitální. Každý z těchto kanálů má specifické charakteristiky a uplatnění v rámci organizační komunikace.

2.3.1 Formální komunikační kanály

Formální komunikační kanály zajišťují strukturovaný přenos informací, zejména od vedení směrem k zaměstnancům. Jejich výhodou je organizovanost a možnost kontroly nad obsahem sdělení.

Komunikace tváří v tvář

Osobní kontakt je považován za jednu z nejefektivnějších forem sdílení informací. Umožňuje okamžitou zpětnou vazbu, pružnou reakci a přispívá ke vzájemnému porozumění i posilování mezilidských vztahů (Armstrong, 2015).

Battiston (2021) potvrzuje, že je komunikace v tváří v tvář velmi úspěšná. Avšak úspěšnost je podle něj největší jen v několika zásadních případech jako, je například práce v homogenních týmech.

Porady

Cílem porady je nejčastěji řešení problému, tvorba strategie, rozdělení úkolů či pravidelné vyhodnocování aktuální situace. Při tvorbě struktury porady by měl vedoucí dbát na jejím účelu (Molen 2019).

Ve většině případů jsou porady neoblíbenou událostí. Toto tvrzení vychází z toho, že jsou porady často svolávány zbytečně. Mnohdy by se problémy, které se probírají na poradě efektivněji vyřešily individuálně. Na druhou stranu má však dobře zorganizovaná porada velký přínos (Veber, 2021).

Oba autoři mají na porady podobný pohled, avšak Molen (2019) se soustředí více na to, jak zajistit jejich efektivitu. Veber (2021) zase nahlíží na porady spíše kriticky, ale když jsou správně zorganizovány dokáže ocenit jejich přínos.

Týmové brífinky

Týmové brífinky se pořádají s cílem poskytnutí prostoru pro komunikaci v rámci jednotlivých pracovních skupin. Za pomoci těchto krátkých a častých porad se zajišťuje koordinace činností, vyjasnění aktuálních priorit a výměna informací. Z hlediska času a frekvence brífinků lze říci, že jsou tyto faktory závislé na charakteru pracovních úkolů a počtu zúčastněných. Další neméně důležitou součástí je prostor pro dotazy, zpětnou vazbu a diskusi, tyto činnosti jsou nápomocné k lepšímu řešení problémů a zvýšení motivace (Armstrong, 2015).

Druhý autor nabízí spíše kritičtější pohled, jelikož zastává názoru, že moderní pracovník v organizaci se více účastní brífinků než vlastně pracuje, ale i tak se dá říci, že jsou tyto brífinky přínosné (The Surprising Science of Meetings Summary and Review, 2025).

Konzultativní výbory

Za pomoci konzultativních výboru může organizace zapojit zaměstnance do rozhodovacích procesů. Jedná se o pravidelné setkávání a pravidelné dialogy mezi vedením a členy výboru, kde členové mohou předkládat návrhy, poznámky, připomínky a mohou pomoci definovat strategické cíle. Východiskem z těchto setkání je zlepšení vzájemné důvěry a transparentnosti (Armstrong, 2015).

Dle Holé (2006) by měl mít manažer ve své pracovní době určený čas, který hodlá strávit se svými zaměstnanci. Délka těchto konzultací závisí zpravidla na několika faktorech. Pokud jsou tyto výbory organizovány chaoticky, může to mít velmi negativní dopad na fungování organizace (Holá, 2006).

Nástěnky

V rámci komunikace nástěnky patří opravdu mezi ty tradiční a snadno dostupné prostředky. Nástěnky jsou využívány převážně pro sdílení administrativních a provozních sdílené, oznámení o nastalých událostech nebo i o případných úspěších organizace. Aby však nástěnky byly dobře fungující musí se zajistit jejich přehledné uspořádání a častá obměna obsahu (Armstrong, 2015).

Dalším pohledem na nástěnky je takový, že je nástroj využíván, jelikož patří mezi nejjednodušší nástroje a převážně jej využívají lidé, kteří se chtějí dostat informace k lidem, co nepoužívají nebo nemají přístup k digitálním komunikačním kanálům (What are bulletin boards?, 2025).

Speak-up programy

Cílem speak-up programů je umožnit zaměstnancům vyjadřovat se k problémům, poskytovat nápady nebo návrhy na zlepšení. Dalším cílem je posílit otevřenost v rámci firmy. Tyto programy se vyskytují v rozdílných formách nejčastěji je to však anonymní schránka, dotazník nebo setkání s vedením, aby tento nástroj fungoval je důležité vytvořit bezpečné prostředí, kde se zaměstnanci nebudou bát vyjádřit svůj názor a další klíčový faktor

k fungování je, aby vedoucí pracovníci zjištěné problémy a podněty řádně vyhodnotili a refleктоvali v rámci organizace (Armstrong, 2015).

Druhý autor nabízí reálný pohled na speak-up programy. Dle průzkumů ve společnosti Microsoft byly výsledky ohledně možnosti vyjadřování zaměstnanců spíše negativní a to navzdory tomu, že se na zapojení zaměstnanců klade čím dál větší důraz (When Employees Speak Up, Companies Win, 2020).

Časopisy

Časopisy slouží převážně ke zveřejňování informací, rozhovorů se zaměstnanci a vedením a k prezentaci úspěchů firmy. V některých případech časopisy dávají prostor pro vzdělávání a sdílení odborných témat. Hlavním úkolem ke zvládnutí toho, aby časopisy měly smysl je periodika vydávání to z důvodu relevantnosti (Armstrong, 2015).

Teguh (2023) nahlíží na časopisy jako v dnešní době už digitální komunikační kanál, jelikož v rozmachu moderních technologií mohou sloužit i digitálně (Teguh 2023).

2.3.2 Digitální komunikační kanály

V rámci rozvoje interní komunikace a zároveň s ní i digitálních technologií nastal rozmach ve využívání digitálních komunikačních kanálů. Každá organizace tyto kanály využívá na základě svých technických, organizačních a personálních dispozic.

Nástup digitálních kanálů rapidně proměnil interní komunikaci, jelikož je organizace začali hojně využívat k obousměrné komunikaci a ke většímu zapojení zaměstnanců (Rita, 2014).

Intranet

Za intranet se považuje firemní interní systém, který slouží ke komunikaci pouze v rámci organizace. V podstatě jde o typ síťové platformy, tato platforma pracuje na stejném základu jako klasický web. Rozdíl je však, že intranet oproti klasickému webu není dostupný veřejnosti (Co je to firemní intranet a jak jej ve firmě využít na maximum?, 2024).

Podle Armstronga (2015) je nespornou výhodou intranetu rychlost přenosu informací k velkému množství adresátů a taktéž umožňuje oboustrannou komunikaci (Armstrong, 2015).

Firemní sociální síť

V dnešní době se zavedení interní sociální sítě považuje, jako správné rozhodnutí, u kterého jsou si firmy jisté, že bude přínosné. Za pomoci moderních technologií dokáže firma vytvořit efektivní komunikační platformu, díky které umožňuje lepší sociální interakci, networking mezi zaměstnanci a lepší komunikaci ohledem na pracovní procesy. Tento nástroj umožňuje zaměstnancům pružně sdílet informace, zapojovat se do dění v rámci společnosti, spolupracovat na projektech a nebo se vzájemně inspirovat (Kovaříková, 2016).

V rámci organizaci lze říci, že firemní sociální síť vede k lepší otevřené komunikaci, propojuje týmy napříč odděleními a posiluje firemní kulturu (Kovaříková, 2016).

Další pohled na firemní sociální síť přináší Cornelissen (2023), který zastává názoru, že může sociální síť sloužit i jako nástroj, který udržuje a zesiluje neformální firemní vztahy, jelikož má mnoho možností sebeprezentace.

Mailing

E-mailová komunikace podobně jako ostatní digitální nástroje je určena zejména lidem pracujícím s počítačem. Jednou z výhod je nesporně rychlá a efektivní komunikace, ale mnoho lidí se v ní často ztrácí v přemíře zpráv a neschopnosti rozlišení důležité komunikace od méně důležité (Kovaříková, 2016).

Podle Jílka (2024) existují pravidla pro emailovou komunikaci. Tyto pravidla shrnul ve své publikaci. Pro emailovou komunikaci existují pravidla 7C, podle kterých by měl email být: jasný, výstižný, konkrétní, bezchybný, ucelený, kompletní a zdvořilý (Jílek, 2024).

Velkou nevýhodou e-mailové komunikace se zdá být její neosobní charakter, což občas přináší určité nedorozumění a to zejména ve chvíli, kdy nejsou emaily pečlivě formulovány. Další nevýhodou je nadbytečné využívání tohoto nástroje, což vede k odcizení mezi zaměstnanci (Kovaříková, 2016).

Důsledkem nadužívání emailové komunikace je jev, pro který používáme termín emailová inflace, což znamená přehlcení komunikací. Z toho důvodu ztrácí lidé ochotu číst nedůležité, ale i ty důležité zprávy a proto by komunikace v organizaci měla být co nejefektivnější a emaily by měli být používány pouze pro podstatné informace (Kovaříková, 2016).

Telefonování

V dnešní době je telefonní komunikace považována za nepostradatelný nástroj v organizacích, jelikož umožňuje rychlou výměnu informací a okamžité vyřešení problémů. Z důvodu, že telefonování dokáže poskytnout bezprostřední zpětnou vazbu dokáže nahradit zdoluhavou emailovou komunikaci, dalším bodem rozdílu je osobnější kontakt, což poskytuje efektivnější sdílení informací a také prostor pro posílení vzájemných vztahů v organizaci (Kovaříková, 2016).

Cornelissen (2023) zastává jasný pohled na telefonování. Pohled se zakládá na tom, že mezi pracovníky probíhá telefonní komunikace nejvíce na neformální úrovni a méně častěji probíhá formálně (Cornelissen, 2023).

V závislosti na používání telefonické komunikace musí zaměstnanci zvážit hned několik věcí. Jako první důležitou věcí je zohlednění časové vytíženosti ostatních zaměstnanců a například firemní kulturu. Případné používání telefonu je nejvhodnější ve chvíli, kdy potřebujeme rychlou reakci, rozhodnutí a při hovoru je potřeba respektovat, aby nedošlo k narušení pracovního prostředí a tudíž dbát na stručnost a věcnost obsahu hovoru (Kovaříková, 2016).

Firemní newsletter

Firemní newslettery mohou sehrát stěžejní roli v oblasti pravidelné a systematické interní komunikace. Klíčovou funkcí newsletterů je poskytovat důležité novinky, úspěchy či plánované změny, a to způsobem, který bude atraktivní a srozumitelný pro zaměstnance. Z důvodu udržení co největší atraktivnosti newsletterů by měla firma dbát na přehlednost a co nejvhodnější obsah informací. Aby byl newsletter co nejlepší musí se správně rozhodnout o jeho pravidelnosti distribuce a taktéž o jeho délce a vyváženosti obsahu (Kovaříková, 2016).

Na druhou stranu je firemní newsletter i součástí externí komunikace, jelikož je poskytován zákazníkům a zájemcům o služby či produkty dané společnosti (Newsletter, 2025).

Firemní rozhlas a televize

Tento nástroj se převážně využívá ve větších organizacích za pomoci kterého dokážou organizace lépe a rychleji plošně sdílet klíčové informace. Výhodou je vysoká míra dosahu mezi zaměstnanci. Nejčastěji se televize používá pro prezentování aktualit v organizaci, projektů, poselství na druhou stranu rozhlas se používá pro operativní oznámení či

připomínky. Jako u předchozích kanálů je potřeba dbát na obsah sdělení, aby se zachovala úspěšnost využití musí se hlídat velikost předávaných informací a jasnost předávaných informací (Kovaříková, 2016).

Z pohledu Holé (2006) je tento komunikační kanál zásadní v oblasti školení a instruktáže zaměstnanců.

2.3.3 Neformální komunikační kanály

Neformální komunikační kanály jsou charakteristické tím, že nevznikají na základě oficiálních firemních pravidel, ale rozvíjejí se přirozeně v rámci mezilidských vztahů. V porovnání s formálními je jich daleko méně, ale mají pozitivní vliv na náladu v organizaci (Kovaříková, 2016).

Na druhou stranu tyto kanály především slouží pro lepší poznání nynějších pracovníků a nově přijatých pracovníků, což má za následek posílení pracovních vztahů (Základy Interní komunikace, 2025).

Neformální kanály tištěné

S těmito kanály se setkáme málokdy. Většinou se jedná o pozvánky na společenské akce, kterými mohou být třeba oslavy (Kovaříková, 2016).

Neformální kanály digitální

Jedná se o stejné případy, jako u neformálních kanálů tištěných akorát se sdílí prostřednictvím digitálních technologií.

Neformální kanály osobní

Osobní kontakt mezi zaměstnanci je jedním z nejdůležitějších neformálních komunikačních kanálů. Jedná se o komunikaci, kterou neinicuje organizace, ale zaměstnanci mezi sebou a to jak na pracovišti, tak i mimo něj (Kovaříková, 2016).

Tento kanál komunikace je doplněný i o neverbální komunikaci, která doplňuje význam sdělení a usnadňuje vnímání (Holá, 2006).

2.4 Styly řízení

Styly řízení jsou velmi důležité pro interní komunikaci, jelikož ovlivňují celkovou náladu v organizaci a určují tok informací, ale to záleží právě na stylu řízení.

2.4.1 Demokratický styl

Demokratický styl vedení klade důraz na participaci zaměstnanců do rozhodování a bere na zřetel jejich názor. Jednou z kladných předností je rozvíjení zaměstnanců. Aby tento styl ve firmě fungoval je nutné odstranit veškeré bariéry, které by měli negativní vliv na například zpětnou vazbu (Barták, 2023).

Tento styl vedení by měl sloužit k, co největší motivaci zaměstnanců a za pomoci jejich zapojení k co je nejlepšimu rozvoji (Bělohávek 2016).

V porovnání obou autorů jsou pohledy rozdílné. Bartákův pohled se opírá především o podporu otevřené komunikace. Bělohávek bere tento styl řízení jako nástroj pro motivaci zaměstnanců.

2.4.2 Autokratický styl

Všechna míra rozhodování padá na vedoucího, který svým podřízeným přiděluje úkoly a podřízení mají mizivou šanci na projevení kreativity. Komunikace je vedena nejčastěji shora dolů (Styly vedení, 2013).

Křivánek (2019) nám přináší jasný příklad využití autokratického stylu. Projekt, za který ručí vedoucí projektu, tak pro vedení lidí využije autokratické stylu, jelikož je to dynamický proces, kde se musí rychle rozhodovat o možných změnách (Křivánek, 2019).

2.4.3 Byrokratický styl

Tento přístup se opírá o striktní dodržování pravidel, postupů a formálních struktur. Každý pracovník má jasně vymezené pravomoci a povinnosti, přičemž jsou pevně stanovené postupy, které vedou v cíli, avšak stejně jako předchozí styl nedává prostor pro větší kreativitu a inovace (Barták, 2023).

Na druhou stranu z teoretického pohledu je dokonalá byrokracie něco, čeho nelze v reálném životě dosáhnout. O tento styl se zajímal již zmíněný autor v této práci Max Weber (Pilařová, 2016).

2.4.4 Liberální styl

Tento styl nechává zaměstnancům plnou kontrolu nad jejich prací, přičemž manažer zaujímá pasivní roly a příliš nezasahuje do jejich pracovních procesů a nedohlíží na jejich výsledky. Nespornou výhodou tohoto stylu je prostor pro kreativitu pracovníků, ale ve většině případů to vede k nevyhovujícím výsledkům (4 styly řízení zaměstnanců, 2024).

Další autor se opírá o studie, které tento styl například zkoumají ve školství, které se opírají o názor, že využití toho stylu je správné pro vyšší uznání, lepší pracovní atmosféru a lepší morálku (Elisado, 2022).

2.4.5 Vizionářský styl

Další styl je nejčastěji používán v organizaci, která je v procesu změn a mění svůj směr působení (Styly vedení, 2013).

Správný lídr v této oblasti má velkou schopnost vést a inspirovat zaměstnance a získávat jejich důvěru pro nové nápady. Nejčastěji se tento styl využívá a je správný pro malé rychle rostoucí organizace a popřípadě i větší organizace, které chtějí změnit svůj směr. Tento růst jim dává lepší možnost sjednocení týmů a změnit zastaralé postupy (7 stylů vedení jako základ pro úspěšný tým, 2022).

2.5 Bariery v interní komunikaci

Interní komunikace může být ovlivněna celou řadou bariér, které negativně ovlivňují její efektivitu. Tato kapitola se věnuje přehledu nejvýznamnějších překážek.

2.5.1 Problémy se sdílením informací

Jedním z klíčových problémů v oblasti interní komunikace je omezený přístup zaměstnanců k informacím nezbytným pro výkon jejich práce. V mnoha organizacích dochází k nedostatečnému toku informací mezi jednotlivými odděleními, což brání efektivnímu plnění úkolů (Samsudin, 2017).

V jiných případech může být zaměstnanci sice poskytnuto dostatečné množství informací, avšak pokud nejsou v souladu s jeho přesvědčením, není jim přikládána odpovídající váha (Prukner, 2024).

2.5.2 Nedostatečná podpora od vedení

Manažeři hrají v interní komunikaci zásadní roli, a jejich aktivní zapojení je klíčové. Pokud se vedoucí pracovníci do komunikačních procesů nezapojují, může docházet k informačním mezerám a snížení angažovanosti zaměstnanců (Bojadjiev, 2021).

Prukner (2024) upozorňuje, že s rostoucí velikostí organizace může docházet ke zvyšování komunikačních bariér v důsledku složitější organizační struktury.

2.5.3 Použití nevhodných komunikačních kanálů

Účinnost komunikace je úzce spojena s výběrem vhodných komunikačních nástrojů. Pokud organizace spoléhá výhradně na omezený počet kanálů, například e-maily nebo osobní schůzky, může dojít k nedorozuměním a snížení efektivity (Samsudin, 2017).

Naopak vhodná volba kanálů může urychlit rozhodování, zvýšit flexibilitu a zlepšit celkovou komunikaci (Křivánek, 2019).

2.5.4 Problémy v krizových situacích

Některé světové krize, jako byla například pandemie COVID-19, nám ukázaly, že efektivita interní komunikace poměrně klesla z důvodu přechodu do virtuálního prostředí. Někteří zaměstnanci trpěli nedostatečnou jasností přijímaných informací a taktéž byli zaměstnanci ochuzeni o lidský kontakt, který je důležitou částí pro interní komunikaci (Bojadjiev, 2021).

V případě obecných problému během pandemie byly taktéž neustále změny ze strany vlády, na které museli manažeři pružně reagovat a za pomoci interní komunikace je pružně diskutovat dále a to v krátkém časovém horizontu (Štípek, 2025).

2.5.5 Jazykové a kulturní bariéry

V multikulturním pracovním prostředí mohou jazykové a kulturní odlišnosti komplikovat vzájemné porozumění a vést ke komunikačním nedorozuměním (Narkchai, 2017).

Bělohávek (2017) uvádí příklad, kdy nedostatečná jazyková vybavenost zaměstnance vede ke špatnému pochopení instrukcí a může negativně ovlivnit jeho pracovní výkon.

2.5.6 Psychologická smlouva

Jednou z dalších bariér interní komunikace může být takzvaná psychologická smlouva, která představuje soubor nepsaných a často se měnících očekávání mezi organizací a zaměstnancem. V podstatě se jedná o jako představa zmíněných stran o jejich vztazích. (Wilton, 2022).

Clint (2022) zastává názor, že psychologická smlouva začíná již během přijímacího řízení. Proto se musí v přijímacím rozhovoru dbát na výběr správných uchazečů. A postavit do rovnováhy jejich přístup, chování a jejich technickou vyspělost a zdatnost.

2.5.7 Konflikty

Podle Koubka (2015) je konflikt přirozenou součástí mezilidských vztahů a může se objevit z různých důvodů a nejčastěji vzniká v důsledku nedostatků v personálním řízení.

Ačkoliv je konflikt normální součástí lidského i pracovního života může být v organizaci bariérou a to v případě, že je jeho řešení špatné. Na druhou stranu ne všechny konflikty jsou pro firmu negativní, jelikož při správném vyřešení konfliktu jej dokážeme efektivně využít (Bednář, 2013).

Konflikt může nastat i v případě kontraproduktivní komunikace, kdy se mohou například šířit nepotvrzené informace o ostatních členech pracovního týmu a narušovat tím pracovní morálku (Müllerová Hajerová, 2024).

2.6 Zvyšování efektivity interní komunikace

Zvýšení efektivity interní komunikace je podmíněno kvalitními vztahy mezi zaměstnanci a organizací. Je důležité, aby vztah pracovníků k firmě byl co nejpozitivnější. Sdílené postoje, motivace a společná snaha o zlepšení komunikace jsou klíčovými faktory úspěchu na straně zaměstnanců i vedení (Horáková, 2008).

Rozhodne-li se vedení organizace pro cílené zvyšování úrovně interní komunikace, je třeba počítat s tím, že výsledky se zpravidla nedostavují okamžitě. Významnější změny bývají patrné až v delším časovém horizontu, často v rámci několika let. Zvýšení efektivity vyžaduje práci s aktuální úrovní interní komunikace, kterou nelze jednoduše kvantifikovat. Je proto nutné stanovit jasná kritéria, podle nichž bude možné pokrok v oblasti komunikace vyhodnotit (Holá, 2017).

Holá (2017) ve své publikaci rozděluje tento proces do tří klíčových fází:

Zmapování stávající situace

Prvním krokem je důkladná analýza současného stavu interní komunikace v organizaci. Cílem je popsat její silné a slabé stránky, identifikovat rizika a navrhnout konkrétní oblasti ke zlepšení. K tomuto účelu lze využít různé nástroje strategické analýzy, jako je například SWOT analýza, která napomáhá rozlišit vnější a vnitřní faktory ovlivňující komunikační prostředí. Výstupy ze SWOT analýzy by měly vést ke stanovení konkrétních kroků vedoucích ke zlepšení.

Dalšími užitečnými metodami jsou analýzy 7S a SLEPT, které pomáhají komplexně zhodnotit organizační procesy z různých úhlů pohledu (Holá, 2017).

Doplňujícím nástrojem může být také interní průzkum mezi zaměstnanci, který umožňuje zjistit míru efektivity současné komunikace. Je však třeba počítat s tím, že takový průzkum je součástí dlouhodobého procesu a může s sebou nést určitá úskalí (Horáková, 2008).

Definování cíle

Druhou fází je jasné stanovení cílové úrovně efektivity interní komunikace. Organizace by si měla ujasnit, jakého stavu chce dosáhnout a jaké konkrétní kroky k tomu povedou. Součástí této fáze je také nastavení metrik a ukazatelů, pomocí nichž bude možné hodnotit dosažení vymezeného cíle (Holá, 2017).

Cíl musí být formulován měřitelně, aby bylo možné v budoucnu analyzovat úspěšnost celého procesu a v případě potřeby upravit navržené strategie (Jak měřit výsledky interní komunikace? A jde to vůbec?, 2013).

Ověření výsledků a dlouhodobého zlepšování

V závěrečné fázi dochází k měření efektivity na základě předem stanovených metrik. Tato evaluace umožňuje posoudit, zda přijatá opatření vedla k dosažení požadovaného cíle. Na základě výsledků je možné rozhodnout, zda komunikaci dále rozvíjet, nebo zda je aktuální stav vyhovující (Holá, 2017).

2.7 Trendy v interní komunikaci

Tato podkapitola představuje aktuální trendy v oblasti interní komunikace, které zásadním způsobem ovlivňují její formu, nástroje i obsah.

2.7.1 Umělá inteligence

V době růstu využívání umělé inteligence nezůstává pozadu ani interní komunikace. Za pomoci tohoto nástroje, lze rozklíčovat data a objevit preference zaměstnanců, díky čemuž na ně můžeme lépe cílit obsahem, což se v minulosti nedařilo. Zároveň je díky umělé inteligenci větší prostor pro využití jejího potenciálu ke generování inovativního a personalizovaného obsahu a dále vytvoření poutavého obsahu, který efektivně osloví zaměstnance. Tato spolupráce mezi umělou inteligencí a komunikací přinese zlepšení v oblasti interního sdělování informací a přispěje k budování inovativnější komunikace (Trendy v interní komunikaci pro rok 2024?, 2024).

Aby však bylo možné tento nástroj využívat naplno, je důležité věnovat pozornost také vzdělávání zaměstnanců v oblasti digitálních technologií a rozvíjet jejich digitální kompetence (Trendy v komunikaci: AI, udržitelnost a uvěřitelnost, 2024).

2.7.2 Mobilní aplikace

Mobilní aplikace se stávají nedílnou součástí interní komunikace. Zaměstnancům poskytují možnost využívat funkce jako chat, sdílení dokumentů či plánování schůzek (Aktuální témata a trendy v interní komunikaci, 2023). Přestože tyto aplikace nejsou novinkou, současným trendem je jejich postupné zdokonalování a integrace pokročilejších funkcí (Trendy v interní komunikaci pro rok 2024?, 2024).

2.7.3 Video komunikace

Video jako forma komunikace nabývá v interním prostředí na významu. Organizace od jejího využití očekávají posílení angažovanosti zaměstnanců, podporu týmových vztahů a rozvoj firemní kultury (Trendy v interní komunikaci pro rok 2024?, 2024). Díky pokroku v technologiích je možné dosáhnout vysoké obrazové kvality i s nižšími náklady, a video formát je často vnímán jako autentičtější a srozumitelnější než textová sdělení (10 Trends In Internal Communications, 2025).

2.7.4 Zaměstnanecký zážitek

Tento trend se zaměřuje na potřeby a očekávání zaměstnanců v souvislosti s jejich pracovní pohodou. Cílem je vytvořit prostředí, v němž spolupráce probíhá přirozeně a kolektivní vztahy jsou na prvním místě. Nedostatečná interní komunikace však může vést ke skrytým nákladům, snížení motivace a zpomalení inovačních procesů (Trendy v interní komunikaci pro rok 2024?, 2024).

Jedním z nástrojů pro zlepšení zaměstnaneckého zážitku je storytelling – strategické vyprávění příběhů vedoucím pracovníkem, které může pozitivně ovlivnit angažovanost zaměstnanců a utvářet společné hodnoty (Internal Communication: The 5 Most Important Trends for 2024, 2024).

2.7.5 Práce na dálku

Rozmach práce na dálku vede ke zvýšenému využívání mobilní komunikace jako součásti firemní strategie. Organizace investují do pokročilých platforem pro mobilní zařízení a hledají způsoby, jak překlenout geografické vzdálenosti mezi pracovními týmy. Cílem je

zajistit plynulou a efektivní komunikaci i mimo tradiční pracoviště (Trendy v interní komunikaci pro rok 2024?, 2024).

Na druhou stranu práce na dálku přináší i negativní důsledky. Podle Chatelain-Berry (2024) si zaměstnanci stěžují na prodlužování pracovní doby a obtíže s oddělením pracovního a soukromého života, což negativně ovlivňuje jejich psychickou pohodu.

2.7.6 Začlenění a rozmanitost v interní komunikaci

Tento trend se zaměřuje na zajištění rovného přístupu k informacím a na aktivní zapojení všech zaměstnanců bez ohledu na jejich původ, zkušenosti či perspektivu. Respekt k diverzitě a rovnosti je v moderních organizacích vnímán jako klíčový faktor posilující týmovou spolupráci a kreativitu, což následně zvyšuje efektivitu řešení problémů (Trendy v interní komunikaci pro rok 2024?, 2024).

Nově vznikající pracovní týmy se často odklánějí od tradiční hierarchické struktury a formují se podle odborných kompetencí a know-how jednotlivých členů (Klíčové trendy v interní komunikaci pro rok 2025, 2025).

2.7.7 Bezpečnost interní komunikace

S rostoucím využíváním digitálních komunikačních nástrojů se do popředí dostává otázka bezpečnosti. Organizace se zaměřují na ochranu sdílených dat, a to nejen prostřednictvím technických řešení, ale i vzděláváním zaměstnanců v oblasti kybernetické bezpečnosti. Mezi běžná opatření patří školení proti kybernetickým hrozbám a zavádění tzv. digitálních bezpečnostních bariér (Trendy v interní komunikaci pro rok 2024?, 2024).

Bezpečnost v komunikaci však zahrnuje i schopnost zaměstnanců kriticky vyhodnocovat informace, se kterými přicházejí do styku v digitálním prostředí, a odlišit důvěryhodné zdroje od potenciálně nepravdivých (Internal Communication: The 5 Most Important Trends for 2024, 2024).

3 METODIKA

Kapitola metodiky se věnuje metodám, které budou využity při analýzách problémů v organizaci a teoreticky je vymezuje.

3.1 Kvantitativní výzkum

Zásadním je pro kvantitativní výzkum zjistit odpověď na otázku kolik. Jako výstup jsou nejvíce zastoupeny grafy a tabulky, které interpretují zastoupení jevu v cílové oblasti (Tahal, 2022).

3.1.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je jeden z nejčastěji používaných nástrojů pro získávání dat. Jeho výhodou je možné ho realizovat bez pomoci speciální techniky (Tahal, 2022).

Odpovědi v dotazníkovém šetření lze rozdělit na otevřené a uzavřené. V otevřených otázkách může respondent odpovědět sám a uzavřených otázek vybírá pouze z předem určených odpovědí (Chráška, 2016).

3.1.2 Otevřené otázky

Otevřené otázky nenabízí respondentovi žádné odpovědi, pouze je u nich určeno téma na které se má vyjádřit. Velkou nevýhodou těchto otázek je jejich rozmanitost v odpovědích, která vede k těžšímu vyhodnocování. Otevřené otázky jsou cestou, jak proniknout k podrobnějšímu sledování zkoumaného jevu (Chráška, 2016).

3.1.3 Uzavřené otázky

U uzavřených otázek je nesmírnou výhodou jejich vyhodnocování, jelikož mají respondenti vždy určené odpovědi. Respondenti také tento dotazník hodnotí pozitivněji a více častěji takové dotazníky vyplňují. Nevýhodou je však je možná nekvalita odpovědí (Chráška, 2016).

3.2 SWOT analýza

Podstatou SWOT analýzy je vyhodnocení dat do čtyř segmentů, kterými jsou: silné stránky, slabé stránky, vnější příležitosti a vnější hrozby. Segmenty silné a slabé stránky jsou zaměřeny na vnitřní faktory. Na druhou stranu hrozby a příležitosti jsou zaměřeny na vnější faktory. (Průcha, 2014)

3.3 Technika SMART

Technika SMART slouží pro dobré definování cíle. Cíl by měl být podle této techniky: specifický, měřitelný, akceptovaný, realistický, termínovaný (Doležal a kolektiv, 2016).

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

První částí této diplomové práce je komunikace jako proces, který se uskutečňuje na třech základních rovinách. Součástí komunikace je komunikace verbální a neverbální, přičemž její úspěch závisí na přesném vyslání, přijetí a interpretaci sdělení. Základními prvky komunikace jsou vysílač, zpráva, kanál, kód a přijímač. Kromě obsahové úrovně komunikace se klade důraz i na vztahovou složku.

Druhá část diplomové práce se soustředí na téma interní komunikace, která je interdisciplinární nástroj za pomoci kterého je propojena management, vnitřní marketing a personalistika. Za pomoci interní komunikace se umožňuje oboustranná výměna informací a přispívá k lepší angažovanosti zaměstnanců a budování firemní kultury. Interní komunikace se vyvíjela od hierarchických modelů Henryho Fayola přes další autory jako byl Max Weber až po dnešní podobu. Cíle interní komunikace jsou informování, podpora angažovanosti, budování firemní kultury, zlepšení zpětné vazby a podpora spolupráce.

Komunikační kanály interní komunikace se dělí na formální jako jsou například porady, či nástěnky a neformální, které jsou mimo oficiální komunikační strukturu organizace.

Interní komunikace v organizaci je také závislá na stylu řízení. Stylu řízení je několik za zmínění stojí například demokratický či autokratický. Toto vedení s sebou může přinést i určité bariéry, které se projevují nedostatečným přístupem k informacím, slabou podporou ze strany vedení, nevhodně zvolenými komunikačními kanály, kulturními rozdíly a vznik konfliktů.

Abychom měli interní komunikace na co nejlepší úrovni je důležité zvyšovat její efektivitu k čemuž patří pravidelné hodnocení současného stavu, stanovení měřitelných cílů a jejich ověřování. Důležitou částí je také dlouhodobé sledování a úprava strategií v reakce na nové podněty. Nejefektivnější interní komunikace se opírá i o trendy dnešní doby, které zahrnují využívání umělé inteligence pro personalizaci obsahu, rozvoj mobilních aplikací, video komunikací, zvýšenou péčí o zaměstnanecký zážitek, podporu práce na dálku, začlenění diverzity a zajištění bezpečnosti interních dat.

Tento komplexní přehled potvrzuje, že interní komunikace je zásadní pro fungování organizace, zvyšuje její výkonnost a přispívá k lepšímu pracovnímu prostředí.

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Organizace je globální energetická společnost, která se zaměřuje na průzkum, těžbu, zpracování a prodej ropy a zemního plynu, stejně jako na výrobu a distribuci chemikálií. Organizace také patří mezi přední globální skupiny v oblasti energetiky a petrochemie, která zaměstnává přibližně 94 000 zaměstnanců ve více než 70 zemích světa. Za pomoci a využívání špičkových technologií a inovativnímu přístupu pracuje na vytvoření udržitelné energie pro budoucnost (webové stránky organizace).

Na českém území organizace funguje již od 20. let minulého století, kdy se zabývala především dodáváním motorových olejů, které tehdy a podobně jako dnes, doporučovala většina automobilek. V období světových válek se dočasně obchod omezil, ale v roce 1956 se produkty opět objevily na trhu. Po rozdělení Československa byl růst organizace v České republice podpořen strategickými akvizicemi a kapitálovými investicemi, čímž se podařilo přenést záměr posilovat a rozvíjet ekonomiku a podnikatelské prostředí České republiky do konkrétních výsledků (webové stránky organizace).

Organizace investuje značné prostředky do privatizace a technického rozvoje českých rafinérií a funguje v rámci rozdělení do tří klíčových oddělení:

- První divize se soustředí na tankování letadel na letištích v České republice
- Druhá divize provozuje systém tankovacích karet
- Třetí divize spravuje síť čerpacích stanic. (webové stránky organizace).

4.1 Vize organizace

Jelikož v dnešní společnosti čelíme bezprecedentní situaci a to konkrétně – jak se vypořádat s rostoucí poptávkou, ale zároveň snížit emise uhlíku. Organizace se tudíž aktivně účastní na transformaci energetického sektoru a tuto změnu vnímá jako svoji příležitost. Jelikož organizace doufá, že přechod na čistší energetické provozy přinese a otevře nové obchodní možnosti cílem je zajistit prosperitu i v době nízkouhlíkového vývoje (webové stránky organizace).

Klíčovou strategickou otázkou je pochopení dopadů klimatických změn na organizace, která je připravena dále úzce spolupracovat s ostatními společnostmi a zákazníky (webové stránky organizace).

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO INTERNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI

V kapitole analýzy současné interní komunikace definujeme současný stav nástrojů interní komunikace její způsoby. Provedeme kvantitativní výzkum s definicí cílů výzkumu metody sběru dat a výsledky dotazníkových šetření. Následně popíšeme chybí interní komunikace a definovat prostor pro zlepšení a zhodnotíme výzkumné otázky které byly tázány v dotazníku. A vyhodnotíme statistické hypotézy provedeme SWOT analýzu.

5.1 Současný stav nástrojů interní komunikace

Tato podkapitola je určena k analýze a popsaní nyní používaných nástrojů interní komunikace.

5.1.1 Komunikace tváří v tvář

V této organizaci je osobní komunikace při práci naprosto stěžejní, jelikož je vedena každý den a to jak mezi zaměstnanci tak i mezi vedením a zaměstnanci. Mezi zaměstnanci a vedením je komunikace vedena především na formální úrovni. Mezi zaměstnanci na pracovišti probíhá tato komunikaci především na neformální úrovni (Vedoucí pracovnice, 2025).

5.1.2 Porady

Porady se konají mezi vedoucími pracovníky v pravidelných intervalech. Ovšem mezi obsluhou stanic a vedoucím pracovníkem čerpací stanice je porada spíše neobvyklý jev. Porada se pořádá až tehdy, když nastane mezi pracovníky problém a sami tuto poradu iniciují. V této chvíli se zapojí vedoucí pracovník a problém se obvykle na poradě vyřeší (Vedoucí pracovnice, 2025).

5.1.3 Nástěnky

Za nástěnky je zodpovědný každý vedoucí pracovník na každém pracovišti. Nástěnky jsou využívány pouze ke sdílení provozních informací, kterými jsou například interní směrnice nebo informace o interních nařízeních a přehled o využití energií. Tato nástěnka se nachází na každém pracovišti v zázemí zaměstnanců (Vedoucí pracovnice, 2025).

5.1.4 Speak-up programy

V tomto případě je nutné konstatovat, že žádný takový nástroj nemají zaměstnanci k dispozici a tudíž nemohou anonymně sdílet zpětnou vazbu a připomínky ohledně jejich pracovního výkonu (Vedoucí pracovnice, 2025).

5.1.5 Digitální nástroje

Organizace využívá aplikaci WorkJam, které nahrazuje například i newsletter. Zaměstnanci mají v této aplikaci dostupné všechny informace ohledně pracovních událostí, úspěchy a také toho, co je čeká. Každý zaměstnanec má v této aplikaci možnost sdílet svůj názor mezi ostatními pracovníky, což reflektuje i zpětnou vazbu, která ale není anonymní. Jako příklad bych uvedl výzdobu provozoven na valentýna, kterou v aplikaci sdíleli zaměstnanci ze všech provozoven. Je zde také přehled školení a cvičení, které zaměstnance v daném období čeká a jakou formou bude probíhat (Vedoucí pracovnice, 2025).

Další aplikací, kterou organizace využívá je aplikace Whatsapp, které je stěžejním digitálním kanálem. Zde vedoucí pracovníci pružně reagují na změny a informují o nich zaměstnance na provozovnách (Vedoucí pracovnice, 2025).

Dalším digitálním nástrojem je telefonování, které doplňuje sdílení, které probíhá za pomoci jiných kanálů (Vedoucí pracovnice, 2025).

Posledním digitálním nástrojem je mailing, který je využíván méně než whatsapp a jsou na něm odesílány spíše méně důležité informace, které tolik nespěchají (Vedoucí pracovnice, 2025).

5.2 Kvantitativní výzkum

K provedení analýzy současného stavu interní komunikace ve zmíněné organizace bylo využito dotazníkové šetření. Dotazník byl zpracován a distribuován mezi zaměstnance. Data byla sbírána od 26.2.2025 do 1.4.2025. Dotazník byl poslán 58 zaměstnancům a celkově na něj odpovědělo 48 zaměstnanců, tudíž návratnost dotazníku byla na úrovni 82,76 %. Doba, kterou zaměstnanci museli vynaložit pro vyplnění byla stanovena maximálně na 10 minut.

5.2.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit a komplexně zmapovat hodnocení a využití interní komunikace v organizaci z pohledu zaměstnanců. Konkrétně bylo cílem zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s nynější interní komunikací, identifikovat slabá místa interní komunikace, dále

pak zjistit jaké kanály organizace využívá, jak pracuje se zpětnou vazbou a jak jsou zaměstnanci srozuměni s cílem organizace. K výzkumu byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

1. Jak jsou zaměstnanci spokojeni se současnou interní komunikací?
2. Jaká jsou slabá místa a rizika v oblasti interní komunikace?
3. Jak efektivně vedení organizace přijímá a zpracovává zpětnou vazbu od zaměstnanců?
4. Jaké kanály a nástroje jsou mezi zaměstnanci nejvíce využívány a jak je hodnotí?
5. Existuje u zaměstnanců pocit informačního přetížení nebo pocit nedostatku informací?
6. Jaké konkrétní změny by podle zaměstnanců mohly vést k efektivnějšímu nastavení interní komunikace?

Hypotézy:

H1: Zaměstnanci jsou nespokojeni s nástroji interní komunikace

H2: Zaměstnanci si myslí, že jejich názor je vnímán a zohledněn.

H3: Elektronické formy komunikace (e-mail, chatovací aplikace) budou uváděny jako preferované kanály.

H4: Všichni zaměstnanci znají firemní cíle a strategie.

5.2.2 Metoda sběru dat

Dotazník čítal dohromady 23 otázek z čehož 20 otázek bylo uzavřených a 3 otevřené, kde mohli zaměstnanci co nejlépe vyjádřit svůj názor. Dotazník byl vytvořen za využití nástroje Google Forms a mezi zaměstnance byl distribuován online cestou a to konkrétně emailem. Dotazník byl zcela anonymní a byl k dispozici všem zaměstnancům bez ohledu na pracovní pozici.

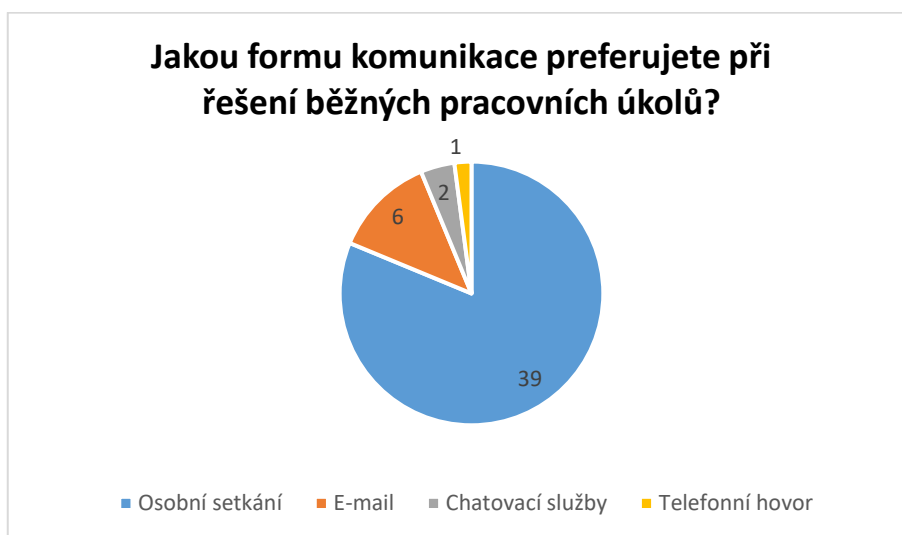
Dále byl dotazník rozdělen do 5 základních segmentů. Prvním segmentem byl ke zjištění, jak často vlastně zaměstnanci komunikují a za pomoci jakých nástrojů. Druhá část dotazníku sloužila ke zjištění, zda se k zaměstnancům dostávají informace včas a v potřebné kvalitě. V třetí části dotazníku se zjišťoval vztah zpětné vazby a jejího braní na zřetel. V

neposlední části se zabývala problémy a nedostatky interní komunikace a taktéž v této oblasti mohli respondenti vyjádřit svůj názor na interní komunikaci a to v otevřených otázkách. Poslední část se zabývala demografickými otázkami.

V analytické části jsou zmíněny pouze otázky, které souvisí se statistickými hypotézami, zbylé otázky se nachází v příloze.

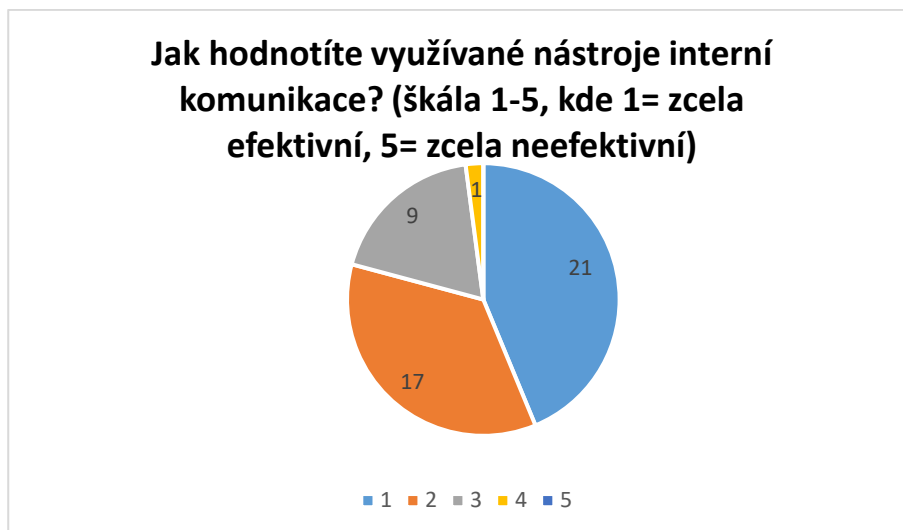
5.2.3 Výsledky dotazníkového šetření

V této kapitole se zaměříme na výsledky dotazníkové šetření v organizaci.



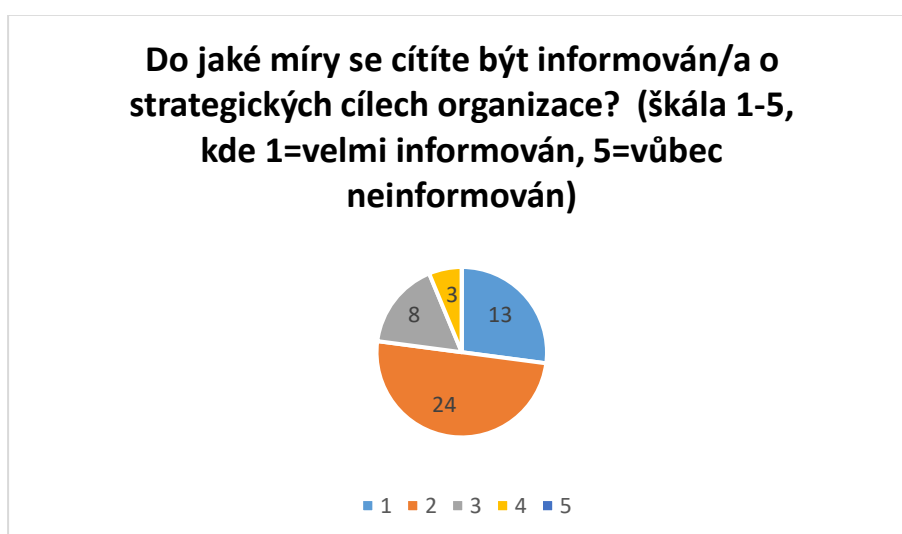
Obrázek 2 Jakou formu komunikace preferujete při řešení běžných pracovních úkolů?
(vlastní zpracování)

Touto otázkou bylo zjištěno, jakým způsobem je pro zaměstnance nejlepší řešit každodenní komunikaci a kterou komunikaci považují za nejefektivnější. Výsledky dotazníkové šetření navazují na minulou otázku a i zde se jasně ukazuje, že 39 zaměstnanců ze 48 dotázaných vnímá jako nejlepší způsob interní komunikace, osobní komunikaci. Osobní interakce často umožňuje okamžité vyjasnění problémů a co nejlepší a nejrychlejší zpětnou vazbu. Zbytek respondentů a to konkrétně 9 by preferovalo spíše komunikaci, která je vedena přes digitální komunikační kanály. Tyto odpovědi jsou zapříčiněny tím, že není možné se například každý den setkávat osobně.



Obrázek 3 Jak hodnotíte využívané nástroje interní komunikace? (škála 1-5, kde 1= zcela efektivní, 5= zcela neefektivní), (vlastní zpracování)

Hodnocení nástrojů interní komunikace pomocí škály nám umožňuje získat komplexnější a přesnější obraz o vnímání efektivity komunikačních kanálů. Většina respondentů odpověděla, že jsou využívané nástroje efektivní či zcela efektivní, a to konkrétně 39 respondentů. 9 odpovědí bylo neutrální, což znamená, že respondenti nemají ucelený názor na efektivitu využívaných nástrojů interní komunikace. Jeden zaměstnanec odpověděl, že využívané nástroje interní komunikace považuje za neefektivní. V tomto případě je důležité se zaměřit a zjistit, proč má takový názor a hledat řešení problému.



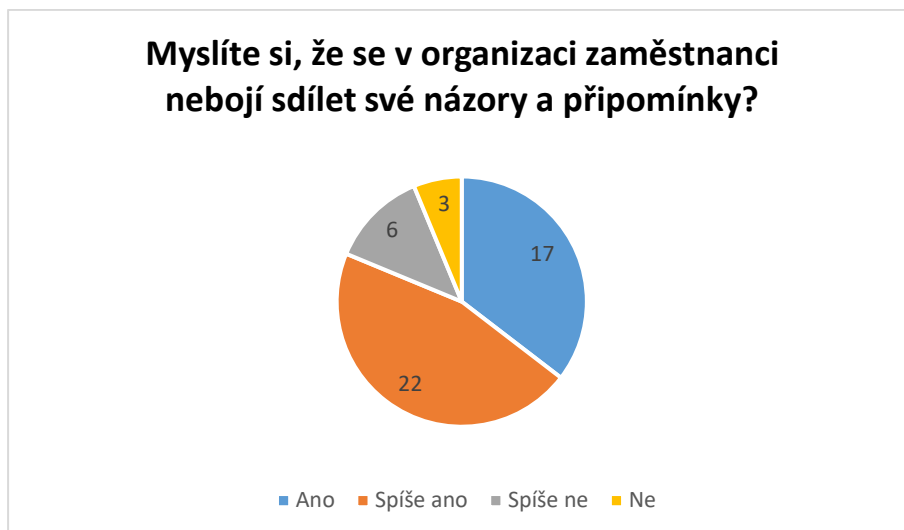
Obrázek 4 Do jaké míry se cítíte být informován/a o strategických cílech organizace? (škála 1-5, kde 1=velmi informován, 5=vůbec neinformován), (vlastní zpracování)

Znalost strategických cílů firmy je klíčová část interní komunikace. Zaměstnanci by měli znát kam organizace směřuje a jaké má vize, aby se s nimi mohli sladit. Celkem 37 respondentů se shodlo, že je informováno o strategických cílech organizace. Na druhou stranu 8 respondentů na toto téma nemá jasný postoj a 3 respondenti se necítí informováni o strategických cílech organizace, což může snížit angažovanost a motivaci.



Obrázek 5 Dokázali byste vyjmenovat cíle organizace pro následující období? (vlastní zpracování)

Tato otázka navazuje jak odpověďmi, tak i kontextem na předchozí otázku, kdy se 42 respondentů shodlo, že dokážou vyjmenovat cíle organizace pro následující období, což je klíčové pro správné sladění organizace a zaměstnanců. 6 respondentů má za to, že nedokáží vyjmenovat cíle organizace na další období, což může být způsobeno například krátkou dobu v pracovním poměru.



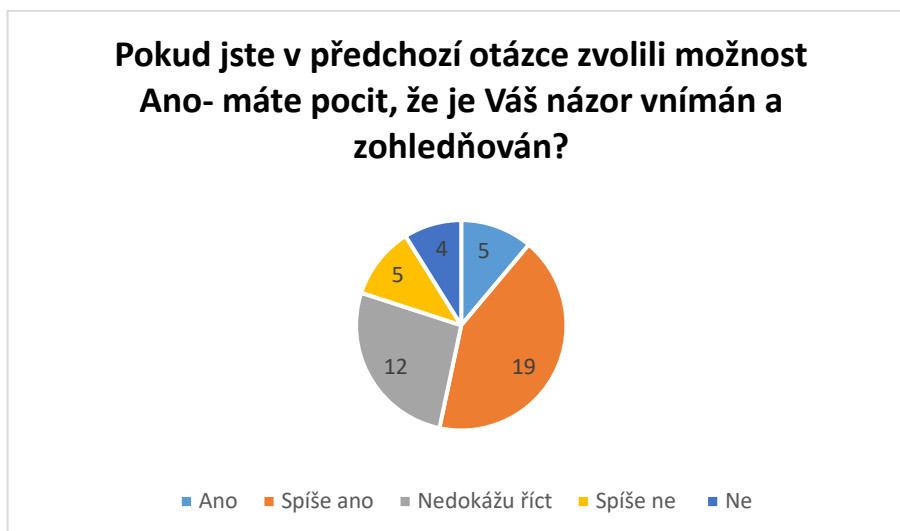
Obrázek 6 Myslíte si, že se v organizaci zaměstnanci nebojí sdílet své názory a připomínky? (vlastní zpracování)

Tato otázka se zabývá celkovou kulturou uvnitř organizace a celkovou otevřeností a bezpečností zaměstnanců s ohledem na sdílení názorů a připomínek. Celkem 39 respondentů zastává názor, že mohou sdílet své postřehy a názory, což naznačuje, že se ve svém zaměstnání cítí bezpečně a pracují v otevřeném pracovním prostředí. Naopak 9 respondentů necítí, že by mohli sdílet své názory a připomínky, což není správné pro zlepšování organizace.



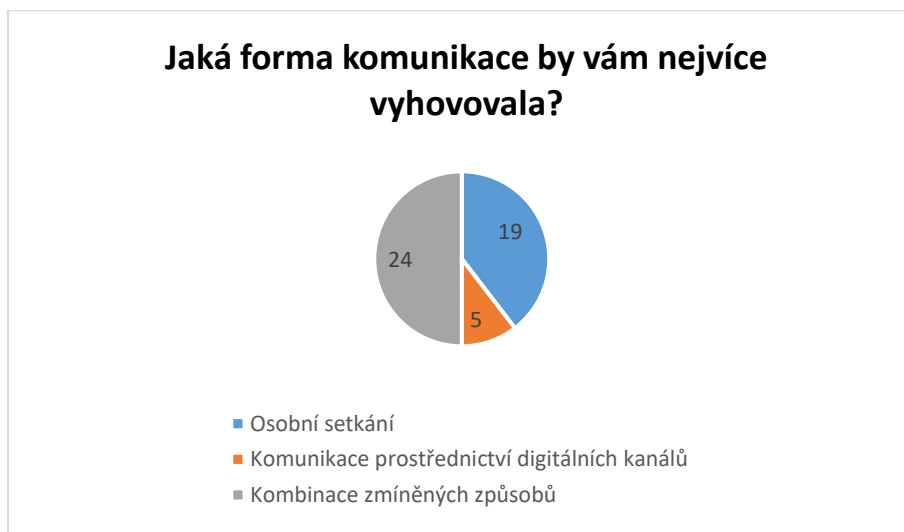
Obrázek 7 Máte možnost poskytovat zpětný názor na interní komunikaci? (vlastní zpracování)

Zpětná vazba je naprosto klíčová pro budoucí zlepšování interní komunikace a celkového fungování organizace. Odpovědi respondentů nás utvrzují v tom, že zaměstnanci mají možnost vyjádřit svoji zpětnou vazbu, kdy se na tom shodlo celkově 45 respondentů. Naopak 3 dotazující nemají pocit možnosti poskytovat zpětný názor.



Obrázek 8 Pokud jste v předchozí otázce zvolili možnost Ano – máte pocit, že je Váš názor vnímán a zohledňován? (vlastní zpracování)

Tato otázka byla zodpovídána pouze respondenty, kteří v minulé otázce zvolili možnost Ano. V této otázce respondenti odpovídali velmi různorodě. 24 respondentů má pocit, že jejich názory jsou aktivně zapracovány a je s nimi aktivně pracováno. Na druhou stranu 9 zaměstnanců cítí pocit, že zpětná vazba spíše není brána na zřetel a nepracuje se s ní dobře a nevidí zlepšení. Poslední kategorií jsou zaměstnanci, kteří nedokážou říct, jestli je jejich názor zohledňován a těch bylo celkem 12.



Obrázek 9 Jaká forma komunikace by vám nejvíce vyhovovala? (vlastní zpracování)

Tato otázka měla za úkol zjistit konkrétní preference zaměstnanců ohledně ideálního modelu interní komunikace. Nejčastěji se objevuje odpověď, která se týká hybridního přístupu, tedy kombinace obou možností, což by vedlo k daleko flexibilnějšímu pracovnímu prostředí schopného okamžité reakce na nastalé problémy.

Poslední tři otázky dotazníkového šetření se týkaly těchto otevřených otázek:

Jaké aspekty interní komunikace vnímáte pozitivně?

Za pomoci těchto individuálních odpovědí lze identifikovat silné stránky současné interní komunikace. Mezi nejčastější odpovědi patřila rychlost přenosu informací. To znamená, že jsou zaměstnanci spokojeni s rychlostí a dále například s tím, že komunikace probíhá osobně. Další z odpovědí byla pravidelnost komunikace nebo že se v určitých situacích nemusí chodit osobně, ale lze využít videohovor či chatovací aplikace.

Jaké aspekty interní komunikace vnímáte negativně?

Za pomoci těchto individuálních odpovědí lze identifikovat slabé stránky současné interní komunikace. Nejčastější odpovědí byla odpověď, která se už objevila v předešlých otázkách a to bylo přehlcení informacemi, kdy se k zaměstnancům dostává mnoho, ale některé pro jejich práci nejsou vůbec důležité a mohly by být vynechány.

Často se jednalo i o informace, které nesouvisí vůbec z prací. Další ze zmíněných problémů byla špatná komunikace, kdy si zaměstnanec musel sám říkat o výhru v interní

soutěži. Posledním zmiňovaným problémem byl komunikační šum mezi zaměstnanci v osobní komunikaci.

Jaké konkrétní změny by podle Vás vedly ke zlepšení interní komunikace?

Poslední otázka sloužila k vybídnutí respondentů k jejich osobním návrhům ke zlepšení interní komunikace. Nejčastější odpovědí byla snaha o lepší strukturu předávání informací a lepší školení a rapidní zlepšení komunikace v rámci vyhodnocování interní soutěže a benefitů.

5.2.4 Shrnutí kvantitativního výzkumu

Výsledky dotazníkové šetření, že respondenti, kteří se zúčastnili mají různorodou věkovou strukturu, ale žádný z nich nebyl mladší 20 let. Největší část respondentů se pohybuje od 41 a více let. V otázce pohlaví nejvíce převládaly ženy, kterých bylo celkem 35. Tato skutečnost může hrát důležitou roli na způsob interní komunikace. V oblasti pracovního obsazení byla mezi dotazovanými obsazena všechna pracovní místa, ale nejvíce převládaly provozní pozice, ale dotazníkové šetření se dotklo i vrcholové managementu. Co se týče odpracovaných let v organizaci, tak je zjevné, že dvě třetiny odpovídajících pracují ve firmě 2 a více let, což znamená dobré obeznámení s pracovním prostředím a kulturou.

Interní komunikace v organizaci probíhá většinou na denní bázi, což je nezbytné pro zlepšení a zrychlení pracovních procesů. Nicméně několik respondentů uvedlo, že se do komunikace zapojují pouze několikrát týdně, což je způsobeno povahou jejich pracovních pozic. Jako nejefektivnější nástroj interní komunikace se ukázaly osobní schůzky a porady, které za nejefektivnější způsob komunikace označilo 39 respondentů. Dále však respondenti označili i moderní digitální nástroje, což značí, že organizace dokáže vyhovět různým preferencím svých zaměstnanců, za pomoci kombinace tradičních a moderních nástrojů interní komunikace.

Pokud jde o hodnocení efektivity nástrojů interní komunikace, převládaly spíše pozitivní názory. Většina respondentů označila nástroje za zcela efektivní nebo efektivní, i když menší část respondentů vyjádřila jiný názor. Celkově lze konstatovat, že pozitivní hodnocení převažovalo. Informace, které se k zaměstnancům dostávají jsou vnímány jako srozumitelné a relevantní, přičemž přístup k informacím je včas. V oblasti informování zaměstnanců o strategických cílech organizace jsou zaměstnanci dobře informováni, ale malá část tento názor nemá. Tento jev může mít vliv na motivaci a angažovanost zaměstnanců.

Zpětná vazba v organizaci je brána na zřetel, což dokazuje i fakt, že většina respondentů má pocit možnosti sdílení svých názorů a připomínek. S ohledem na fungování zpracovávání zpětné vazby jsou názory zaměstnanců rozdílné, někteří mají názor, že je brán ohled na jejich zpětnou vazbu. Jiní zaměstnanci mají zase nejasno v tom, zda je jejich názor brán v potaz. V dotazníkovém šetření se jako slabé místo interní komunikace ukázala komunikace firemních cílů a strategií, což je zvláštní s ohledem na předešlé odpovědi, ale je možné, že zaměstnanci sice znají cíle a strategii, ale nejsou spokojeni s jejich komunikací. Jako největší problém v interní komunikaci byla přemíra informací, ze kterých zaměstnanci musí hledat to důležité. Na této informaci se nezávisle na sobě shodlo mnoho zaměstnanců. Tento problém v organizaci má za následek zmatek, menší motivaci a zpomalení pracovních procesů.

Celkově lze konstatovat, že výsledky dotazníkového šetření nám poskytují komplexní pohled na stávající stav interní komunikace a dávají nám možnost pro návrh projektu zlepšení interní komunikace.

5.3 Současné chyby interní komunikace

Pro návrh projektu zlepšení interní komunikace je důležité z analýzy současného stavu identifikovat chyby, které by se měly vymýtit.

Z výsledku dotazníkového šetření vyplynulo několik klíčových nedostatků v interní komunikaci. První z problémů je opravdu velký nadbytek informací, kdy se k zaměstnancům dostává přemíra dat a to vede k omezení schopnosti rozlišovat mezi podstatnými a nepodstatnými informacemi. Dalším problémem je komunikace benefitů ze strany vedení k zaměstnancům. V organizaci probíhají interní soutěže, ale jejich vyhodnocování a informování ze strany vedení je na velmi nízké úrovni, kdy se zaměstnanci musí dokonce hlásit o své odměny oni samotní.

Další chybou interní komunikace je zpracovávání zpětné vazby. Většina zaměstnanců se shoduje, že má možnost poskytovat zpětnou vazbu, ale nejsou si jisti zda jsou jejich myšlenky a připomínky dostatečně zpracovávány.

5.4 Prostor pro zlepšení

Prostor pro zlepšení spočívá v několika oblastech. První oblastí je optimalizace informačního toku, tím dokážeme eliminovat přebytek informací a pomůžeme zaměstnancům k lepšímu rozpoznání podstatných informací.

Dalším prostorem pro zlepšení je zlepšit vyhodnocení a komunikaci soutěží, které se ukázalo jako velmi nedokončený proces.

Za další potenciální prostor pro zlepšení můžeme označit zvýšení efektivity zpětné vazby. Důležité je ve velké části zaměstnanců vyvolat pocit toho, že je jejich zpětná vazba brána na zřetel.

5.5 Zhodnocení výzkumných otázek

Tato podkapitola slouží ke zhodnocení výzkumných otázek

5.5.1 Jak jsou zaměstnanci spokojeni se současnou interní komunikací?

Při vyhodnocení této výzkumné otázky lze konstatovat, že zaměstnanci jsou spokojeni se stávající interní komunikací, jelikož hodnotili kladně hned několik aspektů. Jelikož velká část zaměstnanců komunikuje denně je důležité, že hodnotili kladně dostupnost informací. Dále hodnotili kladně její srozumitelnost a relevantnost a také bylo pozitivní hodnocení komunikačních nástrojů.

5.5.2 Jaká jsou slabá místa a rizika v oblasti interní komunikace?

Další výzkumná otázka se zabývala slabými místy, která se ukázaly jako špatná komunikace. Jde o informace o pracovních benefitech a cílech organizace. Avšak největším problémem a slabým místem v komunikaci se ukázalo být obrovské množství informací. Rizikem tohoto slabého místa je, že si zaměstnanci nevšimnou při takovém objemu informací těch důležitých.

5.5.3 Jak efektivně vedení organizace přijímá a zpracovává zpětnou vazbu od zaměstnanců?

Závěrem této otázky je, že zpětná vazba je většinou poskytována. Problémem je však její následné zpracovávání a využití, které vyznělo velmi nejistě. Dalším problémem je nevyužívání anonymního poskytování zpětné vazby, které je pro zaměstnance daleko příjemnější.

5.5.4 Jaké kanály a nástroje jsou mezi zaměstnanci nejvíce využívány a jak je hodnotí?

Získaná data ukazují, že zaměstnanci preferují osobní setkání, které umožňuje rychlou zpětnou vazbu a přímé řešení problémů. Nicméně byla kladně hodnocena i její kombinace s digitálními kanály.

5.5.5 Existuje u zaměstnanců pocit informačního přetížení nebo pocit nedostatku informací?

Výzkum ukázal, že jev a pocit nedostatku informací není vůbec na místě a v podstatě neexistuje, ale výzkum také ukázal, že je zásadní problém s přebytkem informací. Tento přebytek informací vede ke komplikacím v efektivním zpracování a selekci informací.

5.5.6 Jaké konkrétní změny by podle zaměstnanců mohly vést k efektivnějšímu nastavení interní komunikace?

Zaměstnanci by uvítali změny v oblasti optimalizace toku informací, který by měl rozdělit důležité a méně důležité informace a tím snížit informační šum. Taktéž by bylo na místě změnit postoj k oznamování cílů. Dále by bylo správné, aby vedení organizace bralo více na zřetel pohledy zaměstnanců a implementovali jejich zpětnou vazbu. Poslední věcí, kterou by zaměstnanci brali pozitivně jako změnu je kombinace osobních setkání s digitálními nástroji.

5.6 Vyhodnocení statistických hypotéz

Pro vyhodnocení statistických hypotéz, které byli konkrétně 4 byl využit program JASP.

5.6.1 Zaměstnanci jsou nespokojeni s nástroji interní komunikace

One Sample T-Test ▼

	V	p
Nástroje interní komunikace	0.000	< .001

Obrázek 10 Vyhodnocení první hypotézy, Zdroj:JASP

Pro testování první hypotézy byl použit Wilcoxonův test. Testovací hodnota byla nastavena s ohledem na pětibodovou škálu. Hodnota 3 odpovídá neutrálnímu hodnocení na pětibodové škále, kde je 1=zcela efektivní a 5=zcela neefektivní.

Výsledky provedeného testu ukazují, že rozdíl mezi vypočítanou hodnotou a neutrální hodnotou je statisticky významný. Test byl nastaven jako jednostranný s cílem ověřit, zda

zaměstnanci hodnotí nástroje interní komunikace jako efektivní. Výsledek ukazuje, že zaměstnanci vnímají nástroje interní komunikace jako spíše efektivní.

Na základě výpočtu zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní.

5.6.2 Zaměstnanci si myslí, že jejich názor je vnímán a zohledněn

One Sample T-Test ▼

	V	p
Zohlednění zpětné vazby	142.500	0.015

Obrázek 11 Vyhodnocení druhé hypotézy, Zdroj:JASP

Pro testování druhé hypotézy byl taktéž použit Wilcoxonův test. Testovací hodnota byla nastavena s ohledem na pětibodovou škálu. Hodnota 3 odpovídá neutrálnímu hodnocení na pětibodové škále, kde 1=ano a 5=ne

Výsledky testu ukazují, že výsledek je statisticky významně nižší než hodnota 3.

Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní.

5.6.3 Elektronické formy komunikace (e-mail, chatovací aplikace) budou uváděny jako preferované kanály

Multinomial Test

	χ^2	df	p
Multinomial	82.167	3	< .001

Obrázek 12 Vyhodnocení třetí hypotézy, Zdroj:JASP

Pro výpočet této další statistické hypotézy byl využit multinomický test.

Na základě vypočítaných hodnot lze určit, že rozdíly mezi frekvencemi jednotlivých odpovědí jsou statisticky významné.

Závěrem lze říct, že nezamítáme nulovou hypotézu.

5.6.4 Většina zaměstnanců zná firemní cíle a strategie

Binomial Test ▼

Variable	Level	Counts	Total	Proportion	p
Strategické cíle organizace	Ano	42	48	0.875	< .001
	Ne	6	48	0.125	1.000

Obrázek 13 Vyhodnocení čtvrté hypotézy, Zdroj:JASP

Pro ověření této hypotézy jsem využil proporční test, který zkoumá, jestli zaměstnanců, kteří odpověděli Ano je většina.

Na základě výpočtu lze říct, že zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní.

5.7 SWOT analýza

V této kapitole jsou popsány všechny čtyři části SWOT analýzy.

5.7.1 Silné stránky

Prvním silnou stránkou SWOT analýzy je bezpochyby síla značky, která na Českém trhu má tradici již od 20. let minulého století. Další silnou stránkou je diverzita komunikačních kanálů, která dokáže reflektovat preference většiny zaměstnanců s ohledem na věkové skupiny. Většina zaměstnanců pracuje v organizaci několik let, což značí, že mají ve svém oboru několika leté zkušenosti, které jsou nesporně důležité pro plnění pracovních úkolů. Další silnou stránku je velmi častá komunikace, která je klíčová pro co nejrychlejší přenos informací. Tímto bodem se zrychlují probíhající procesy. Dalším bodem v oblasti silných stránek je dostupnost informací, která je v této organizaci opravdu na vysoké úrovni a zaměstnanci dostávají informace pro svou práci včas. Poslední zmíněnou silnou stránkou je využívání moderních komunikačních kanálů, a to především aplikace WorkJam, která zaměstnanců umožňuje přehledný a rychlý přístup k informacím.

5.7.2 Slabé stránky

Jako první ze slabých stránek, která je asi nejzásadnější je informační přetížení, které je velmi nebezpečné pro informování zaměstnanců, kteří mohou přehlédnout informace důležité. Další slabou stránkou ve SWOT analýze je nemožnost poskytování anonymní zpětné vazby. V organizaci je možnost poskytovat zpětnou vazbu, avšak problémem je, že ji nelze poskytovat anonymně. Tento jev může vyvolávat strach v zaměstnancích poskytovat zpětnou vazbu, která může být kritická. Jednou z dalších slabých stránek je opravdu nízká

četnost porad na provozní úrovni, které se vyskytují pouze při vyskytnutí konfliktu mezi zaměstnanci. V oblasti komunikace benefitů je dobře, že zaměstnanci ví o benefitech, ale nejsou spokojeni a srozuměni s jejich vyhodnocením, jelikož probíhají interní soutěže, které jsou poté odměňovány v rámci benefitů, tudíž tohle můžeme považovat za slabou stránku. Další slabou stránkou je nevyrovnanost demografické struktury zaměstnanců, a to konkrétně věku. Největší slabinou může být malé zastoupení mladých zaměstnanců, což může vést k těžšímu procesu zavádění trendů interní komunikace. Informační šum je problém, který vychází z prvního bodu ve slabých stránkách, kterým je přetížení informacemi. Informační šum vede ke ztrátě vědění, které informace jsou zásadní a které jsou méně důležité.

5.7.3 Příležitosti

Dotace pro digitální podnik, které by mohly pokrýt zavádění nových technologií (Digitální podnik, 2025). Další příležitostí je využití dotace na digitální dovednosti zaměstnanců (OP zaměstnanost plus 2021-2027, 2025). Velký rozmach umělé inteligenci v komunikaci (The state of AI, 2025). Další příležitostí je změna preferencí zákazníků. Poslední příležitostí je rostoucí poptávka po čistších palivech.

5.7.4 Hrozby

První zásadní hrozbou je volatilita trhu s ropou, který má neustále výkyvy, a to díky geopolitické situaci dnešní doby. Další hrozba se vyskytuje v souvislosti s tlakem na výrazné snížení uhlíkové stopy a legislativními změnami, jejíž příkladem je Green Deal. Jednou z dalších hrozeb je možný nástup nových konkurenčních podniků, které budou více využívat obnovitelné zdroje. Další z hrozeb je cenová konkurence, jelikož některé čerpací stanice dokážou zákazníkům poskytnout lepší cenové podmínky. Poslední hrozbou je nedostatečně kvalifikována skupina zaměstnanců na trhu práce, a to ohledně výzkumu a technologických postupů.

5.8 Shrnutí analytické části

Analytická část mé diplomové práce se soustředila na současný stav interní komunikace organizace, která se zabývá těžbou, průzkumem a prodejem ropy a zemního plynu.

V rámci analytické části byla provedena analýza stavu současných nástrojů interní komunikace, které jsou využívány. V prostředí organizace je nejdůležitější role interní komunikace. Osobní setkání a komunikace probíhá téměř vždy na denní bázi. Dalším zkoumaným nástrojem jsou rady, které se konají spíše na úrovni vedení a ne na nižších

pozicích, ty v organizaci nejsou až tak časté. Dalším nástrojem v organizaci jsou nástěnky, které fungují pro předávání informací v oblasti interních směrnic, školení a provozních informací a jsou umístěny v zázemí provozoven. Problémem v interní komunikaci bylo nalezení faktu, že zaměstnanci nemají možnost poskytovat zpětnou vazbu anonymně.

Další nástroje interní komunikace, které byly analyzovány jsou digitální nástroje interní komunikace. Organizace nejvíce využívá aplikaci WorkJam, která zaměstnanců dává možnost informovat se o aktuálním dění, plánech, školeních či úspěších, ale slouží i ke sdílení názorů zaměstnanců. Další prostředkem využívaný ke komunikaci je aplikace Whatsapp, kterou doplňuje e-mailová komunikace a telefonická komunikace.

Za účelem zhodnocení současného stavu interní komunikace bylo také provedeno anonymní dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo celkem 58 respondentů, ale návratnost dotazníku byla na úrovni 82,76 % což je 48 respondentů. Dotazníkové šetření obsahovalo celkem 23 otázek a z toho 3 z nich byly otázky otevřené.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že komunikace v organizaci probíhá denně a to u většiny respondentů. Nejčastějším způsobem komunikace je osobní setkání, která převyšuje i digitální komunikační kanály. V hodnocení efektivity jednotlivých nástrojů byly nyní používané kanály hodnoceny jako efektivní a srozumitelné. Většina odpovědí byla pozitivních, ale dále je třeba zmínit i ty negativní.

V oblasti přenosu informací se naskytl velmi negativní pohled na množství informací, které je vůči zaměstnancům odesláno. Mezi zaměstnanci panuje jednotný názor, který se opírá o informační přetížení, což má negativní vliv na jejich práci. Pravdou je, že ke všem informacím mají přístup vždy včas, ale jak už je zmíněno, tak ji také hodně času zabírá proces, kdy se musí orientovat, které informace jsou pro jejich práci důležité. Dalším negativním bodem interní komunikace se ukázala komunikace benefitů a strategických cílů, které sice zaměstnanci znají, ale současně sdílí negativní postoj na jejich komunikování. Benefitů jsou součástí interních soutěží, jejich vyhodnocení je správné, ale v rámci komunikace špatně komunikované a někteří zaměstnanci se o ně musí hlásit samotní, což je nesprávné a snižuje to motivaci zaměstnancům. V neposlední řadě by zaměstnanci uvítali větší kombinaci digitálních a osobních forem komunikace.

V závěru analytické části je popsána SWOT analýza.

Celkově lze říct, že interní komunikace ve firmě funguje relativně správně, avšak našla se slabá místa, která nám dávají prostor pro návrh projektu zlepšení interní komunikace.

6 NÁVRH PROJEKTU ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Tento návrh projektu se zaměřuje na zlepšení interní komunikace vybrané organizaci.

Projekt vychází z analýzy aktuálního stavu, za pomoci které byly identifikovány problémy, které slouží jako prostor pro návrh a zlepšení právě těchto problémů.

6.1 Cíle projektu

Cílem projektu je zefektivnit interní komunikaci napříč celou strukturou organizace, a to na základě preferencí a potřeb zaměstnanců. Z výzkumné části je jasné, že je organizace úspěšná v komunikaci, ale i v úspěšné komunikaci existují místa, kde je důležité udělat změnu. Mezi hlavní cíle projektu patří zlepšení v oblastech: komunikačního přetížení, nedostatečné zapracovávání zpětné vazby, komunikace benefitů, a lepší propojení se strategickými cíli organizace. Cíle projektu:

- Snížení informačního přetížení zaměstnanců
- Zavedení anonymního speak-up programu, který bude pro zaměstnance bezpečný a snadno dostupný
- Zlepšení komunikace benefitů, kterých vyhodnocení bude transparentní a pravidelné
- Zlepšení komunikace strategických cílů organizace, a to konkrétně jejich komunikace směrem k zaměstnancům

Cíle projektu byly navrženy podle metody SMART:

- Specific (specifický) – Návrh projektu se zaměřuje na čtyři přesně definované problematické oblasti interní komunikace.
- Measurable (měřitelný) – Úspěšnost bude vyhodnocována na základě:
 - Snížení množství nerelevantních zpráv v porovnání se stávajícím stavem
 - Podle počtu anonymních zpětných vazeb.
 - Pravidelného hodnocení komunikace benefitů zaměstnanci.
 - Výsledků interních průzkumů.
- Acceptable (akceptovatelný) – s projektem bude seznámeno celé vedení organizace.

- Realistic (realistický) – Jelikož je větší část aktivity implementována, do již fungujícího systému je tento cíl reálně proveditelný.
- Time specific (časově vymezený) - Projekt bude rozdělen do tří základních fází, které jsou pevně datumově stanovené.

6.2 Podstata projektu

Podstatou návrhu projektu je zlepšení interní komunikace v dané organizaci. Projekt vychází z analýzy stávajícího stavu interní komunikace a identifikuje hlavní problematické oblasti.

Projekt je navržen jako dlouhodobě udržitelný s důrazem na transparentnost, efektivitu a zapojení zaměstnanců do komunikačních procesů.

6.3 Návrhy na zlepšení

Tato podkapitola se bude věnovat konkrétním návrhům na zlepšení interní komunikace.

6.3.1 Optimalizace toku informací

Jelikož byl tento problém identifikovaný jako největší slabinou v interní komunikace organizace je důležité tuto skutečnost pozitivně změnit. Tento problém vzniká tím, že jsou zaměstnanci zahlcováni velkým množstvím zpráv a velká část z nich nejsou pro jejich každodenní práci tolik důležité.

Návrh řešení zůstává věrný aplikaci WorkJam, kterou nyní organizace využívá. Je důležité, aby zaměstnanci do aplikace nadále mohli dostávat informace, ale před jejím sdílením musí projít filtrací. Za pomoci tohoto roztřídění ještě předtím než dojdou k zaměstnancům je možné selektovat důležité a méně důležité informace. Díky tomuto řešení informace dostanou štítek, který se bude týkat jejich důležitosti.

Další částí je zavedení týdenního informačního přehledu, které by shrnoval pouze důležité informace, které se týkají daného pracovního týdne. Aby tato změna byla správně aplikována musí proběhnout školení vedoucích pracovníků, kteří právě tyto informace budou selektovat a určovat jejich důležitost.

6.3.2 Anonymní zpětná vazba

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci mají sice možnost zpětnou vazbu poskytovat, ale nemají možnost ji poskytovat anonymně a nejsou si jistí jejím

zapracováváním. Anonymita je zcela zásadní pro zaměstnance, kteří chtějí vyjádřit svoji nespokojenost.

Jako jednou z možností poskytování zpětné vazby jsou schránky důvěry, které by byly umístěny ve všech provozovnách. Avšak v celkovém fungování organizace by se měli jednou za pravidelné časové období (zpravidla měsíc) zasílat anonymní dotazníky, kde mohou zaměstnanci zcela přesně vyjádřit svůj vlastní názor. K efektivní zpětné vazbě by vedlo i zavedení aplikace Plusco, které je hojně používaným nástrojem interní komunikace v Českých firmách. Další výhodou aplikace Plusco a jejího zavedení je využití prostoru pro Whistleblowing.

Vzhledem k těmto možnostem by bylo správné jednou za měsíc poskytovat zaměstnancům feedback. Tento feedback by byl poskytován za využití aplikace WorkJam. Feedback by informoval zaměstnance na kroky, které byly v souvislosti v jejich zpětnou vazbou zavedeny. Tyto navrhované řešení by měly velký dopad na motivaci zaměstnanců poskytovat zpětnou vazbu.

6.3.3 Zlepšení komunikace benefitů

Jako jedním z dalších problémů byla identifikována špatná komunikace firemních benefitů. Konkrétně se jednalo o nesprávnou komunikaci vyhodnocení interních soutěží o benefity se zaměstnanci museli samotni hlásit.

Jedním z řešení je vyhodnocení dávat na nástěnky umístěné v provozovnách a tímto transparentně ukázat, kdo je vítězem. Dalším z řešení je využití aplikace WorkJam, kde by se založila složka, kde by se sdílelo vyhodnocení soutěží.

6.3.4 Zlepšení komunikace strategických cílů

Tento jev je v organizaci velmi zajímavý, jelikož zaměstnanci převážně znají cíle organizace, ale nejsou spokojeni s jejich komunikací.

V této oblasti bych navrhoval zavést krátká pravidelná videa od vedení organizace, které by reflektovaly strategické cíle organizace. Tyto videa by byly doplněny o grafické znázornění, které by bylo dostupné v provozovnách organizace.

Dalším krokem by bylo důležité organizovat porady, kde by vedoucí pracovník dokázal zaměstnancům a vysvětlit a pomoci zaměstnancům pochopit cíle organizace v závislosti na jejich práci.

6.3.5 Shrnutí navrhovaných řešení

Všechna navrhované řešení se dotýkají aplikace WorkJam a to z důvodu, že se aplikace v organizaci již využívá a nebylo by správné zaměstnance zatěžovat dalším nástroj. Jelikož všechny informace mohou po uvedených změnách nalézt v této aplikaci. Výjimkou je pouze anonymní zpětná vazba, která by probíhala přes aplikaci Plusco.

Organizace by si měla najít jednotný standart, který by každé osobní setkání doplňoval o digitální shrnutí.

6.4 Přínosy navrhovaného projektu

Projekt sebou nese velkou řadu výhod, které se pozitivně odrážejí na celkové fungování interní komunikace, ale i na pracovní spokojenosti zaměstnanců a pozitivní firemní kultuře.

S návrhem projektu nastane komplexní řešení, které cílí na nejzásadnější slabiny v interní komunikaci organizace. Díky konkrétním opatřením bude možné dosáhnout výrazného zlepšení nejen v oblasti sdílení informací, ale i v celkové pracovní atmosféře a angažovanosti zaměstnanců.

V těchto podkapitolách si představíme konkrétní přínosy:

6.4.1 Zvýšení efektivity komunikace

Jako jedním z hlavních problémů je informační přetížení. Za pomoci zavedení filtrace zpráv podle jejich důležitosti, které proběhne ještě před jejich publikací v aplikaci WorkJam, se výrazně sníží množství nerelevantních sdělení.

Díky tomuto řešení budou zaměstnanci schopni rychle rozpoznat důležité informace a zamezí se zbytečnému přetížení. Zavedení týdenních shrnutí pak zajistí lepší přehlednost a systematičnost, což povede k lepší orientaci napříč provozovny a pracovními pozicemi. Efektivnější komunikace tak zlepší nejen informovanost, ale i produktivitu zaměstnanců.

6.4.2 Zvýšení angažovanosti zaměstnanců

Zavedení zpětné anonymní zpětné vazby představuje výrazný krok směrem k větší otevřenosti a důvěře v rámci organizace. Zaměstnanci, kteří mají možnost otevřeně sdílet své názory bez obav z následků, bývají spokojenější a více motivovaní.

Zavedení pravidelné zpětné vazby směrem od vedení posílá pocit zaměstnanců, že jejich hlas má skutečný dopad na fungování organizace. Tento krok přispívá k vyšší angažovanosti loajalitě a proaktivnímu přístupu.

6.4.3 Transparentní komunikace v oblasti benefitů

Zaměstnanci dokážou ocenit, když mají jasno v tom, jaké benefity a soutěže a jak jsou přehledně vyhodnocováni. Zavedení veřejného vyhodnocování soutěží prostřednictvím nástěnek a aplikací WorkJam přinese větší férovost, otevřenost a motivaci k účasti.

Další plusem transparentní komunikace navíc pomáhá budovat pozitivní firemní kulturu, kde jsou úspěchy uznávány a sdíleny.

6.4.4 Efektivní využití stávajících nástrojů

Jedním z hlavních přínosů projektu je to, že je postaven na již existující aplikaci, kterou je aplikace WorkJam. Tímto dokážeme minimalizovat náklady na implementaci a školení, což tento projekt činí více realistickým.

Navrhované rozšíření funkcionality v rámci WorkJamu navíc přispívá ke zvýšení uživatelské přívětivosti. Integrace aplikace WorkJam s aplikací Plusco přinese potřebnou flexibilitu pro anonymní komunikaci, aniž by došlo ke složitosti v užívání více platform.

6.4.5 Dlouhodobá udržitelnost

Projekt je navržen s důrazem na dlouhodobé fungování. Zavedení pravidelného vyhodnocování efektivity komunikace umožní pružně reagovat na nové potřeby zaměstnanců i měnící se podmínky na trhu práce. Tímto se vytváří základ pro neustálý rozvoj interní komunikace, což je klíčové pro růst organizace a spokojenosti zaměstnanců.

6.5 Časový harmonogram projektu

Časový harmonogram projektu je rozdělen celkem na 3 základní části.

6.5.1 Předprojektová fáze

Tato fáze je důležitá pro začátek projektu a funguje jako přípravné období, kterého cílem je ucelit pevný základ pro úspěšnou realizaci projektu. Fáze by měla probíhat od 1.12.2025 do 31.12.2025 a toto jsou klíčové aktivity:

Analýza technických možností

Úvodní aktivitou této etapy je zhodnocení technických podmínek, které se soustředí na ověření, zda jsou současné digitální nástroje připraveny pro plánované změny. Zvláštní pozornost je věnována aplikacím WorkJam a Plusco, přičemž cílem je prověřit jejich funkčnost, vzájemnou kompatibilitu a schopnost efektivně podporovat filtrování informací či anonymní zpětnou vazbu. Součástí této analýzy je také posouzení dostupnosti vhodného technologického vybavení na straně zaměstnanců, zejména přístupu k chytrým telefonům či jiným zařízením. Závěrem této činnosti bude vypracování přehledu možných technických překážek spolu s návrhy řešení pro jejich odstranění.

Vytvoření a pověření projektového týmu

Druhou klíčovou aktivitou je vytvoření a pověření projektového týmu. Úspěch implementace navržených změn závisí do velké míry na kvalitní koordinaci a spolupráci mezi jednotlivými složkami organizace. Z tohoto důvodu bude vytvořen mezioborový tým, jehož členy budou zástupci HR oddělení, IT technik, zástupce zaměstnanců a představitel vedení. Každému členovi týmu bude přidělena specifická role a odpovědnost, přičemž důraz bude kladen na jasnou komunikaci a efektivní rozdělení kompetencí.

Vypracování celkového harmonogramu projektu

Dalším krokem této fáze je vypracování celkového harmonogramu projektu. V rámci této aktivity dojde k časovému rozplánování všech navržených činností a k přiřazení odpovědných osob za jednotlivé úkoly. Harmonogram bude rozdělen do několika etap a bude obsahovat klíčové milníky, které umožní průběžně sledovat pokrok projektu. Výsledný harmonogram se stane důležitým nástrojem řízení a kontroly celého projektu.

Představení projektu vedení organizace

Závěrečnou součástí předprojektové fáze je prezentace projektu vedení organizace. Tato prezentace bude mít za cíl představit klíčové body projektu, plánovaný průběh, harmonogram a očekávané přínosy. Součástí prezentace bude rovněž představení členů projektového týmu a popis jejich odpovědností. Tento krok je nezbytný pro získání podpory vedení, která je zásadní pro hladké zavedení změn a efektivní komunikaci směrem ke všem zaměstnancům.

6.5.2 Realizační fáze

Druhou fází projektu je realizační fáze, která se soustředí na samotné implementování návrhů. V tomto období se budou jednou za měsíc konat porady s vedením a s projektovým týmem ohledně fungování a spokojenosti s pracovním procesem. Tato část bude probíhat v období od 1.1.2026 do 31.12.2026 a toto jsou jeho klíčové aktivity:

Implementace nových nástrojů

Jedním z hlavních kroků této fáze je implementace nových nástrojů pro sběr a zpracování zpětné vazby. Ve všech provozovnách budou fyzicky nainstalovány schránky důvěry, prostřednictvím kterých mohou zaměstnanci anonymně vyjádřit své podněty, názory nebo obavy. Tato forma zpětné vazby bude doplněna o pravidelné anonymní dotazníky, které budou distribuovány elektronicky. Získané informace budou analyzovány a výstupy budou využívány k úpravě procesů, komunikace a pracovního prostředí. V rámci transparentnosti bude každý měsíc zpracován stručný informační přehled, jenž bude obsahovat shrnutí provedených změn na základě zpětné vazby. Tyto přehledy budou distribuovány prostřednictvím aplikace WorkJam, což zajistí jejich dostupnost všem zaměstnancům.

Vzdělávání vedoucích pracovníků

Součástí realizační fáze je také vzdělávání vedoucích pracovníků. Jelikož efektivita interní komunikace ve značné míře závisí na kompetencích osob ve vedoucích pozicích, bude organizace realizovat pravidelná školení zaměřená na komunikační dovednosti, vedení týmů a podporu otevřeného pracovního prostředí. Nedílnou součástí této aktivity bude rovněž zaškolení všech zodpovědných pracovníků k využívání aplikace Plusco, která bude nově sloužit jako nástroj pro anonymní zpětnou vazbu. Vzdělávací aktivity přispějí k lepší orientaci v nástrojích interní komunikace a zároveň posílí schopnost vedoucích správně interpretovat a využívat podněty zaměstnanců.

Aktivace funkcí v aplikaci WorkJam

Zásadním bodem v této fázi je také aktivace nových funkcionalit v rámci již využívané aplikace WorkJam. Na základě předchozí analýzy a návrhů bude aplikace rozšířena o dvě klíčové oblasti – první bude nová záložka věnovaná vyhodnocení interních soutěží, která umožní transparentní a přehledné sdílení výsledků. Druhou bude funkce filtrování zpráv dle důležitosti, jež zaměstnancům umožní efektivněji třídit a přijímat pouze pro ně relevantní

informace. Tyto úpravy přispějí ke snížení informačního přetížení a zároveň podpoří větší zájem zaměstnanců o interní sdělení.

6.5.3 Závěrečná fáze

V této fázi by již měla být všechna opatření funkční a využívána. Abych zjistil, jak moc byla realizační fáze úspěšná budu zapojovat zaměstnance pomocí anonymního dotazníkového šetření. Dále se bude vyhodnocovat zpětná vazba, která byla ve shromáždění na pracovišti. Po tomto celkovém nasbírání zpětné vazby bude sestavena závěrečná zpráva, která se bude shrnovat celkový průběh projektu a vyhodnocovat jeho fungování a jeho přínosy. Jelikož se firemní prostředí neustále vyvíjí tak se s ním v ruku v ruce vyvíjí i interní komunikace. Tudíž bude zaveden systém, který bude každoročně vyhodnocovat a bude sloužit k revizi využívaných nástrojů. Tato fáze bude probíhat od 1.1.2027 do 30.4.2027. Systém se bude zabírat zpětnou vazbou od zaměstnanců, která se bude sbírat za pomoci krátkých dotazníků. Tyto dotazníky se budou distribuovat zavedením aplikace Plusco.

Celkově je cílem zmíněných fází vytvořit dlouhodobě udržitelný proces interní komunikace, který změní slabá místa v oblasti interní komunikace k lepšímu. Projekt je navržen tak, abychom se vyhnuli diskriminace a prostor poskytovat svůj názor měl každý zaměstnanec bez ohledu na jeho pracovní pozici.

6.6 Logický rámec projektu

Abychom zajistili efektivní plánování projektu zlepšení interní komunikace je zpracován logický rámec, který strukturuje jednotlivé části projektu podle úrovně cílů, účelů a výstupů. Cílem projektu je celkové zlepšení kvality interní komunikace napříč organizací, což má vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, posílení firemní kultury a zvýšit angažovanost zaměstnanců. Pro projekt je účelem zavést do provozu konkrétní nástroje a opatření, které povedou ke snížení informačního přetížení, podpoří větší angažovanost zaměstnanců a povedou ke transparentnější komunikaci benefitů a strategických cílů.

Mezi stěžejní části projektu patří rozšíření funkcionality aplikace WorkJam o filtraci zpráv, sdílení vyhodnocení interních soutěží, zavedení aplikace Plusco, která slouží pro sběr zpětné vazby a nainstalování fyzických schránek. Tyto budou realizovány prostřednictvím aktivit rozdělených do jednotlivých fází projektu. Úspěšnost projektu bude hodnocena na základě předem stanovených cílů. Logický rámec projektu zároveň zohledňuje předpoklady a rizika, které mohou projekt ohrozit.

6.7 Matice odpovědností

Matice odpovědností je k dispozici pro jasné přiřazení osob ke klíčovým aktivitám, pro účely diplomové práce budou použity v tabulce tyto zkratky:

- R (odpovědný) – Osoba nebo více osob, které jsou odpovědné a vykonávají danou činnost
- A (zodpovědný za výsledek) - osoba, které je konečnou osobou a nese konečnou odpovědnost.
- C (konzultovaný) – osoba, která je zapojena do konzultací
- I (informovaný) – osoba, která je informována o průběhu nebo výsledku

Tabulka 1 Tabulka matice odpovědností (vlastní zpracování)

	Činnosti	Představenstvo	Vrcholový management	Liniový manažer	Odpovědný pracovník projektu	Zaměstnanci	Personalista
I.	Předprojektová fáze						
1.	Analýza technických možností	I	A	C	R		
2.	Sestavení a pověření projektového týmu	I	A,R	C	C		R
3.	Podnícení zájmu o projekt		C	R	A	I	
4.	Vypracování harmonogramu		A	C	R		C
5.	Představení projektu vedení organizace	I	R,C	I	I		
6.	Seznámení zaměstnanců s projektem			R	A	I	
7.	Rozhodnutí o pokračování nebo ukončení projektu	R,A	I	I	I		
II.	Realizační fáze						
8.	Implementace nových funkcí v aplikaci WorkJam+zavedení Plusco	I	A	C	R	I	
9.	Průběžná komunikace s vedením	I	C	R	R		
10.	Průběžné porady		I	C	R		
11.	Whistleblowing	I		C	A,R		
12.	Zavedení anonymního speak-up programu	I	A	C	R	I	C
13.	Školení vedoucích pracovníků	I	I	A,R	C		A,R
14.	Spuštění komunikace strategických cílů	I	A,R	C	R	I	
15.	Monitoring a vyhodnocení zpětné vazby	I	A,R	C	R		I
III.	Závěrečná fáze						
16.	Kontrola efektivity projektu	I	I	C	R	I	C
17.	Vypracování závěrečné zprávy	A,R	I	C	R	I	I
18.	Zavedení systému revize	I	A,R	C	R	I	C
19.	Celkové zhodnocení projektu	I	C		A,R		

7 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Projekt návrhu zlepšení interní komunikace je náročný na několik faktorů, ale největšími faktory jsou bezpochyby finance a čas. Jelikož do projektu budou zapojeni zaměstnanci napříč organizací, tak využití lidských zdrojů organizace bude na vysoké hodnotě. Na projektu budou spolupracovat především zaměstnanci, představenstvo, vrcholový management a manažeři.

Jelikož jsou v organizaci navrženy změny, musí být také zohledněny v nákladové analýze. Změn je hned několik. První změnou je namontování schránek důvěry do všech provozoven, což by se pro celkem 18 provozoven mělo dostat na částku 11 160 Kč, a to včetně montáže i materiálu. Druhou změnou je zavedení aplikace Plusco do provozu, u které by se sjednal tarif Plusco Business, který je však cenově individuální a při návrhu projektu nelze jeho cena přesně vyčíslit, ale pro účely diplomové práce budeme využívat částku 32 000 Kč.. Další změnou, je změna v aplikaci WorkJam, kde náklady nevznikají, jelikož organizace již tuto aplikaci využívá pro své účely. Aby zaměstnanci mohli využívat aplikace na plno je potřeba zakoupit firemní, a to na úrovni provozních pozic, jelikož ostatní pozice firemní zařízení vlastní. Zaměstnanců na provozní pozici je celkem 39. Zaměstnancům by byl zakoupen chytrý mobilní telefon v hodnotě 2 499 Kč. Tímto vzniká náklad 97 461 Kč. Další položkou je školení pracovníků, které vyjde na částku 20 000 Kč. Dále bude muset být využit i externí konzultant v oblasti IT, který má časovou dotaci 10 hodin a sazbu 470 Kč/h, což činí 4700 Kč.

V následující tabulce je znázorněn čas jedné osoby, který odpovídá jednomu pracovnímu dni a tento čas bude zaměstnanec potřebovat pro realizaci projektu interní komunikace. Jednotka, která bude používána je Man day, kterou značíme MD. V překladu se jedná o člověkodenní. Celková suma MD je 234,9 a to za období od 1.12.2025 do 30.4.2027. Náklady na zaměstnance činily 314 511 Kč.

Celkové náklady projektu činí 479 832 Kč. Největší položkou v oblasti nákladů je využití a zatížení zaměstnanců organizace.

V následující tabulce jsou vypočítány sumy jednotky Man Day.

Tabulka 2 Man Day (vlastní zpracování)

	Činnosti=1 Man Day / 8h	Představenstvo	Vrcholový management	Liniový manažer	Odpovědný pracovník projektu	Zaměstnanci	Personalista
I.	Předprojektová fáze						
1.	Analýza technických možností	1	1	3	10		
2.	Sestavení a pověření projektového týmu	0,5	0,5	2	2		3
3.	Podnícení zájmu o projekt		1	1	1	1	
4.	Vypracování harmonogramu		0,5	0,5	5		2
5.	Představení projektu vedení organizace	0,2	0,3	0,3	2		
6.	Seznámení zaměstnanců s projektem			3	3	3	
7.	Rozhodnutí o pokračování nebo ukončení projektu	5	5	5	5		
II.	Realizační fáze						
8.	Implementace nových funkcí v aplikaci WorkJam+zavedení Plusco	0,1	0,5	0,5	2	1	
9.	Průběžná komunikace s vedením	1	1	1	5		
10.	Průběžné porady		2	2	8		
11.	Whistleblowing	1		4	8		
12.	Zavedení anonymního speak-up programu	1	2	3	5	1	1
13.	Školení vedoucích pracovníků	0,1	0,2	0,5	2		3
14.	Spuštění komunikace strategických cílů	0,1	0,4	0,4	5	4	
15.	Monitoring a vyhodnocení zpětné vazby	2	1	0,5	15		15
III.	Závěrečná fáze						
16.	Kontrola efektivity projektu	1	1	1	2	1	2
17.	Vypracování závěrečné zprávy	1	1	5	10	1	10
18.	Zavedení systému revize	1	2	2	10	1	2
19.	Celkové zhodnocení projektu	3	3		10		
	Celkem	19,8	20,4	33,7	110	13	38

Tabulka 3 Souhrn nákladů (vlastní zpracování)

Položka	Náklad (Kč)
Namontování schránek důvěry	11 160
Zakoupení licence Plusco business	32 000
Zakoupení chytrých telefonů	97 461
Školení pracovníků	20 000
Mzda externího IT specialisty	4 700
Náklady na zaměstnance	314 511
Celkem	479 832

8 ČASOVÁ ANALÝZA

Návrh projektu zlepšení interní komunikace je rozdělen celkem na tři základní etapy. Předprojektová fáze, realizační fáze a závěrečná fáze. Využitím časového harmonogramu zajistíme dodržení doby trvání činností v rámci projektu.

Navrhovaný projekt by měl probíhat od 1.12.2025 do 30.4.2027. První fáze, a to konkrétně předprojektová bude probíhat od 1.12.2025 do 31.12.2025. Druhá fáze, kterou je realizační bude probíhat od 1.1.2026 do 31.12.2026. Poslední závěrečná fáze bude probíhat od 1.1.2027 do 30.4.2027.

V příloze č. 2 je k dispozici návrh časového harmonogramu, Ganttův diagram a kritická cesta pro návrh projektu.

8.1 Předprojektová fáze

Úvodních třicet dní slouží k tomu, aby se z návrhu stal formálně schválený projekt. Nejprve je záměr představen vrcholovému vedení a vzápětí se ustavuje projektový tým s jasně vymezenými rolemi. Následuje náhled do zájmu klíčových participant, sestavení hrubého harmonogramu a orientační analýza technických možností. V posledním prosincovém týdnu jsou s projektem seznámeni zaměstnanci a 31. 12. 2025 padá formální odpověď vedení a potvrzuje rozpočet i zdroje a dává zelenou vstupu do realizační etapy.

8.2 Realizační fáze

Nový rok začíná nasazením rozšířených funkcionalit v aplikaci WorkJam a krátkými školeními pro manažery, aby dokázali s nástrojem pracovat a správně zprostředkovat změny svým týmům. Paralelně probíhají pravidelné měsíční porady se zaměstnanci a čtvrtletní kontrolní bloky s vedením, které udržují projekt ve směru původních cílů. Od března do května se implementují klíčová opatření: fyzické a digitální kanály pro whistleblowing, plně anonymní speak-up program a také kampaň, jež zviditelní strategické cíle společnosti v každodenní firemní komunikaci. Od léta do podzimu už projekt hlavně sbírá a vyhodnocuje zpětnou vazbu. Celé období vyvrcholuje listopadovým měřením dopadů, které poskytne podklady pro závěrečné hodnocení.

8.3 Po projektová fáze

Po novoročních svátcích se nejprve provádí šestidenní audit efektivity, jenž porovná dosažené výsledky s původními a kvantifikuje například snížení informačního přetížení či

míru využívání *speak-up* kanálů. Únor je vyhrazen sestavení závěrečné zprávy; ta shrnuje data a zároveň navrhuje, jak změny dlouhodobě udržet. V březnu se podle těchto doporučení zavádí systém revize, kterým je interní mechanismus, který jednou ročně ověří, že procesy zůstávají funkční a aktuální. Projekt se formálně uzavírá na konci dubna 2027, kdy vedení přebírá výsledky a tým se rozpouští. Od té chvíle běží vylepšená interní komunikace už jako standardní součást firemní praxe.

9 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Návrh projektu zlepšení interní komunikace může být ovlivněn řadou faktorů. Za pomoci následující analýzy dokážeme zhodnotit úroveň potencionálních rizik a míru ohrožení projektu. Taktéž nám tato analýza umožňuje rizika včas zjistit a určit pravděpodobnost jejich výskytu.

Rizika v této analýze byla konzultována s vedoucím pracovníkem, a to konkrétně po představení projektu.

Hodnoty pro pravděpodobnost výskytu a dopadu jsou určeny následovně: 1-5, kde 1=nejmenší pravděpodobnost a 5=nejvyšší pravděpodobnost.

Tabulka 4 Riziková analýza (vlastní zpracování)

	Činnosti	Pravděpod obnost výskytu	Dopad	Hodnota rizika
I.	Předprojektová fáze			
1.	Nedostatečná analýza technických možností	2	4	8
2.	Špatné rozdělení pravomocí v projektového týmu	2	4	8
3.	Nízký zájem o projekt	3	4	12
4.	Neúplný harmonogram	2	3	6
5.	Nepochopení projektu ze strany vedení	2	5	10
6.	Neinformování zaměstnanců	2	5	10
7.	Rozhodnutí o zastavení projektu	2	5	10
II.	Realizační fáze			
8.	Chyby při implementaci (WorkJam, Plusco)	3	5	15
9.	Omezená komunikace s vedením	2	4	8
10.	Neefektivnost průběžných porad	2	4	8
11.	Nevědomí o whistleblowingu	2	4	8
12.	Neakceptování speak-up programu	3	5	15
13.	Neuskutečnění školení zaměstnanců	2	5	10
14.	Pozdní komunikace strategických cílů	2	3	6
15.	Pozdní monitoring zpětné vazby	3	4	12
III.	Závěrečná fáze			
16.	Neprovedení kontroly efektivity projektu	1	4	4
17.	Nekvalitní vypracování závěrečné zprávy	2	5	10
18.	Zavedení nekvalitního systému revize	3	5	15
19.	Odložení celkového zhodnocení projektu	2	4	8

V další tabulce jsou přehledně rozdělena rizika do tří základních segmentů, kterými jsou: nízká riziková skupina, střední riziková skupina, vysoká riziková skupina. Do nízké rizikové skupiny patří činnost 14. Do střední rizikové skupiny patří činnosti 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 17, 19. Poslední segment je s vysokou rizikovou skupinou, kam patří činnosti 8, 12 a 18.

Tabulka 5 Dopad a pravděpodobnost rizik (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost	5					
	4					
	3				3, 15	8,12,18
	2			4	1,2,9,10,11,19	5,6,7,13,17
	1			14	16	
		1	2	3	4	5
		Dopad				

9.1 Skupina s nízkým rizikem

- Pozdní komunikace strategických cílů – toto riziko lze lehce eliminovat bez jakýchkoliv zbytečných nákladů, a to připomínkou v kalendáři.

9.2 Skupina se středním rizikem

- Nedostatečná analýza technických možností – tomuto riziku lze zabránit například workshopem zaměstnanců v oblasti vylepšení stávající aplikace a využití školení pro využívání nové aplikace
- Špatné rozdělení pravomocí v projektovém týmu – pro co nejlepší rozdělení pravomocí by měla sloužit matice odpovědností
- Nízký zájem o projekt – předejít a eliminovat nízký zájem o projekt by se mohlo za pomoci například storytellingu ze strany vedoucích pracovníků.
- Neúplný harmonogram – ke kontrole harmonogramu by bylo správné vypracovat kritickou cestu a tímto způsobem předejít riziku.

- Nepochopení projektu ze strany vedení – na eliminaci a opatření proti riziku by bylo správné udělat setkání s vedením, kde by členové vedení mohli klást jakékoliv otázky.
- Neinformovanost zaměstnanců – předejít tomuto riziku by se mělo využitím všech komunikačních kanálů organizace k předání informací o projektu.
- Rozhodnutí o zastavení projektu – za předpokladu, že se s vedením organizace dohodneme předem na podmínkách, které splníme měli bychom předejít zastavení projektu.
- Omezená komunikace s vedením – předejít tomuto riziku by se mělo pravidelnou poradou o které by se vedl zápis.
- Neefektivnost průběžných porad – abychom předešli tomuto riziku rady by fungovaly na základě timeboxingu, kde je určitý čas přiřazený určité aktivitě.
- Nevědomí o whistleblowingu – předejít tomuto riziku se dá využitím místa v provozovnách, kde by se umístili propagační informace.
- Neuskutečnění školení – v tomto případě by se mělo vytvořit, co nejlepší prostředí, které bude zaměstnance ke školení motivovat například gamifikace
- Pozdní monitoring zpětné vazby – zabránit tomuto opatření můžeme pravidelným vyhodnocováním zpětné vazby.
- Neprovedení kontroly efektivity projektu – je důležité předem stanovit ukazatele efektivity a tímto se zavázat ke kontrole projektu.
- Nekvalitní závěrečná zpráva – pro závěrečnou zprávu by měla být předem stanovená šablona a určený rozsah a obsah, který by měla obsahovat. Tímto způsobem dokážeme eliminovat riziko.
- Odložení celkového zhodnocení projektu – předejít tomuto riziku by se mělo pevně stanoveným datumem, kdy má proběhnout zhodnocení.

9.3 Skupina s vysokým rizikem

- Chyba při implementaci – abychom předešli tomuto riziku musíme provést několik důležitých kroků. Prvním krokem je detailní seznámení s aplikacemi. Dalším krokem

je pilotní provoz aplikace v omezeném počtu pracovníků. Posledním krokem je opravování chyb během pilotního provozu.

- Neakceptování speak-up programu – abychom předešli tomuto riziku musíme zaměstnancům garantovat anonymitu.
- Zavedení nekvalitního systému revize-pro systém revize musíme jasně nastavit kritéria a provádět pravidelný interní audit.

Shrnutí projektové části

Navrhovaný projekt usiluje o celkové zefektivnění interní komunikace v energetické společnosti. Návrh projektu se opírá o předchozí analytické šetření, které odhalilo klíčové slabiny. Slabinami se ukázaly být informační přetížení, nejasná a neanonymní zpětná vazba, špatná komunikace pracovních benefitů a nedostatečné informování o benefitech. Hlavním záměrem projektu je snížit objem nerelevantních zpráv. Dalším záměrem je zavedení anonymního speak-up programu, nastavení transparentního vyhodnocování benefitů a lepší komunikace v rámci cílů organizace.

Návrh realizace projektu je závislý na dvou digitálních platformách. První z nich je aplikace WorkJam, která se již v organizaci využívá. Aplikace bude rozšířena o několik nových funkcí. Druhou aplikací je nově nasazená platforma Plusco, která bude stěžejním nástrojem pro poskytování anonymní zpětné vazby i whistleblowingu a doplní tak klasické schránky důvěry, které budou nainstalovány v provozovnách.

Rozpočet na navržený projekt počítá s náklady 479 832 Kč. Největší část ze zmíněných nákladů tvoří mzdy zaměstnanců. Další položkou je nákup mobilních telefonů. Projekt počítá s nízkými technologickými náklady, jelikož je aplikace WorkJam již zavedena. V případě aplikace Plusco je ceník individuální a přesná data nelze získat, tudíž je odhadnuta cena 32 000 Kč. Projekt je navržen do tří základních etap. První etapa je přípravná a započne v prosinci roku 2025. Druhá etapa, která se zabývá realizací projektu, je naplánována celkem na rok a bude probíhat od roku 2026 do roku 2027. Poslední etapa bude po projektová a bude probíhat na začátku roku 2027.

ZÁVĚR

Závěrem lze konstatovat, že navržený projekt zlepšení interní komunikace ve vybrané energetické společnosti přesně reaguje na tři nejzásadnější nedostatky odhalené výzkumem: přemíru nerelevantních zpráv, nejednoznačnost komunikace zaměstnaneckých benefitů a absenci důvěryhodného anonymního kanálu pro sdílení podnětů. Analýza, která je založená na dotazníkovém šetření, rozhovoru s vedoucí pracovnící a SWOT ukázala, že tyto slabiny podkopávají motivaci i důvěru zaměstnanců, zpomalují rozhodovací procesy a zastírají strategické směřování podniku, přestože většina používaných komunikačních nástrojů je formálně funkční. Vyhodnocení hypotéz potvrdilo, že nespokojenost pramení spíše z objemu a relevance sdělení než z technik samotných, že zpětná vazba zaměstnanců není dostatečně zohledňována a že znalost dlouhodobých záměrů firmy zůstává povrchní.

Projekt je koncipován podle principů SMART a spojuje několik vzájemně provázaných opatření. Klíčovou roli hraje přepracování aplikace WorkJam, v níž budou zprávy před zveřejněním tříděny podle důležitosti a zaměstnancům se budou zobrazovat také přehledné týdenní souhrny, aby se snížilo informační přetížení. Tato digitální úprava doplňuje zavedení platformy Plusco, která zajistí anonymní předávání zpětné vazby a tím sníží psychologickou bariéru při hlášení problémů či nápadů. Současně je navrženo zpřesnit a sjednotit proces komunikace benefitů: vedení firmy bude pravidelně zveřejňovat jasná pravidla vyhodnocování soutěží i harmonogram vyplácení odměn, čímž se eliminuje současná nejistota zaměstnanců.

Třífázový harmonogram projektu – zahrnující přípravnou, realizační a závěrečnou etapu – je doplněn o nákladovou analýzu a ošetřen analýzou rizik. Realizace opatření by měla během prvního půlroku snížit množství nerelevantních zpráv o čtvrtinu, zvýšit počet podaných anonymních podnětů a posílit srozumitelnost benefitů i strategických cílů, což se bude pravidelně ověřovat interními průzkumy. Současně práce doporučuje zavést soustavu ukazatelů kvality komunikace (rychlost reakcí, míra využití kanálů, spokojenost se zpětnou vazbou), publikovat jejich výsledky a systematicky rozvíjet kompetence liniových manažerů jakožto komunikačních ambasadorů. Interní komunikační strategie by měla být trvale propojena s procesem řízení změn, aby každá nová iniciativa automaticky zahrnovala plán komunikace a evaluace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.

BARTÁK, Jan, 2023. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.

BATTISTON, Diego, Jordi Blanes i Vidal, Tom Kirchmaier, 2021. Face-to-Face Communication in Organizations, *The Review of Economic Studies*, Volume 88, Issue 2.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Grada. ISBN 978-80-247-4211-3.

Dostupné také

z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/socialni-vztahy-v-organizaci-a-jejich-management-2107/>

BĚLOHLÁVEK, František, 2017. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory. 2., rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada. ISBN 9788027104338.

BOJADJIEV, Marjan a Marjana VANEVA, 2021. THE IMPACT OF COVID-19 CRISIS ON A COMPANY'S INTERNAL COMMUNICATION. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*. Vol.I. 19, no. 2, s. 239-256. ISSN 1334-4684.

BOUKALOVÁ, Hedvika; CERHA, Ondřej; SEDLÁČEK, Mojmír a ŠÍROVÁ, Eva, 2023. Psychologie komunikace. Grada. ISBN 978-80-271-1388-0. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/psychologie-komunikace-12256/>.

Chadt, Karel a ROMANA, Kratochvílová, 2020. Komunikace v managementu hotelnictví. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-666-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/komunikace-v-managementu-hotelnictvi-11104/>

CHATELAIN-BERRY, Gaël, 2024. Vstřícný šéf 2.0: jak být oporou svému týmu v éře internetu a práce z domova. V Brně: Lingea. ISBN 978-80-7508-930-4.

CHRÁSKA, Miroslav, 2016. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání. Pedagogika. Praha: Grada. ISBN 9788024753263

CORNELISSEN, Joep, 2023. Corporate Communication. SAGE Publications. ISBN 9781529600025.

DOLEŽAL, Jan, 2016. Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů. Grada. ISBN 978-80-247-5620-2. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/projektovy-management-2518/>.

ELISADO, Mwesigye & Extension, Kiu Publicatio 2022, Management styles used in the selected secondary schools in Uganda. 8. 90-96.

HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka; DEPOO, Lucie a STŘÍTESKÝ, Marek, 2024. Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-996-0.

HESS, U., 2016. Nonverbal Communication. Online. In: Encyclopedia of Mental Health. Elsevier, s. 208-218. ISBN 9780123977533. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-397045-9.00218-4>. [cit. 2025-03-20].

HOLÁ, Jana, 2017. Interní komunikace v teorii a praxi. [Pardubice]: Univerzita Pardubice. ISBN 9788075600998.

HOLÁ, Jana, 2006. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press. ISBN 8025112500.

IONESCU, S. 2016. Henry fayol, a guru in management. FAIMA Business & Management Journal, 4(3), 3-4. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/henry-fayol-guru-management/docview/1878044462/se-2>

JANOŠEK, Jaromír, 2015. Psychologické základy verbální komunikace: projevy psychických funkcí ve verbální komunikaci, významová dynamika a struktura komunikačního aktu, komunikace písemná, ženská, mužská, virtuální, vnitřní kooperace a vnitřní řeč ve verbální komunikaci. Psyché. Praha: Grada. ISBN 9788024742953.

JÍLEK, Dušan, 2024. Efektivní komunikace: manuál pro lepší komunikaci ve firmách. V Praze: Powerprint. ISBN 978-80-7568-723-4.

KMOŠEK, Petr, 2023. Firma jsou lidé, lidé jsou síla. Litomyšl: H.R.G. spol. s r.o. ISBN 978-80-7490-302-1.

KOUBEK, Josef, 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072612888.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. Interní komunikace je nutnost!. Praha: Siria. ISBN 9788090636705.

KŘIVÁNEK, Mirko, 2019. Dynamické vedení a řízení projektů: Systémovým myšlením k úspěšným projektům. Grada. ISBN 978-80-271-0408-6. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/dynamicke-vedeni-a-rizeni-projektu-5015/>

LOUŽEK, Marek, 2005. Max Weber. Praha: Karolinum. ISBN 802460812X.

Men, L. R. 2014. Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284. <https://doi-org.proxy.k.utb.cz/10.1177/0893318914524536>.

MOLEN, H. T. van der a GRAMSBERGEN-HOOGLAND, Yvonne H, 2019. Communication in organizations: basic skills and conversation models. Second Edition. Abingdon, Oxon: Routledge. ISBN 9781315147963.

NARKCHAI, Sutana a Faudziah Hanim Binti Fadzil, 2017. The Communication Skill on the Performance of Internal Auditors in Thailand Public Limited Company. *International Review of Management and Marketing*. vol. 7, no. 4.

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Grada. ISBN 978-80-247-5721-6. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/leadership-management-development-2566/>

PRUKNER, Vítězslav, 2024. Management sportovních akcí. Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-6494-7. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/management-sportovnich-akci-14099/>

PULVER, Clint, 2022. Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují. Grada. ISBN 978-80-271-3481-6. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/jak-se-stat-lidrem-pro-ktere-ho-lide-radi-pracuji-10968/>

PRŮCHA, Jan, 2014. Andragogický výzkum. Grada. ISBN 978-80-247-5232-7. Dostupné také

z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/andragogicky-vyzkum-2400/>

SAMSUDIN, Sharina, Nor H. M. JALIL a Marzura IBRAHIM, 2017. Exploring the pattern of internal communication in total quality management implementation in manufacturing companies B. MOHAMAD et al. CEDEX A: E D P Sciences. 78 s. ISBN 2261-2424;2416-5182;.

STEJSKALOVÁ, Dita; HORÁKOVÁ, Iveta a ŠKAPOVÁ, Hana, 2008. Strategie firemní komunikace. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611782.

ŠTÍPEK, Vladimír, 2025. Principy sociální politiky. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-5571-2.

TAHAL, Radek, 2022. Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy, 2. vydání. Grada. ISBN 978-80-271-3535-6. Dostupné také

z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/marketingovy-vyzkum-11228/>.

TAYLOR, Stephen a WOODHAMS, Carol (ed.), 2022. Human Resource Management: people and Organisations. 3rd edition. London: Kogan Page. ISBN 9781398606937.

TEGUH, M., Dumais, M. A. O., Wijaya, C. T., Torsten, P., & Vera, 2023. Digital Marketing Communication Activities on Online Magazine Gettinlow. Journal International Dakwah and Communication. <https://doi.org/10.55849/jidc.v3i1.196>

VEBER, Jaromír, 2021. Management: základy, přístupy, soudobé trendy. I. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

VERČIČ, Ana Tkalač, 2021, The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction, Public Relations Review, Volume 47, Issue 1, ISSN 0363-8111, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>.

VRABCOVÁ, Pavla a URBANCOVÁ, Hana, 2023. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Grada. ISBN 978-80-271-3675-9. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/strategicky-management-lidskych-zdroju-11613/>

VYBÍRAL, Zbyněk, 2013. Psychologie komunikace. Portál. ISBN 978-80-7367-387-1. Dostupné také

z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/psychologie-komunikace-3220/>

VYMĚTAL, Jan, 2008. Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi. Grada. ISBN 978-80-247-2614-4. Dostupné také

z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/pruvodce-uspesnou-komunikaci-1817/>

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří a BINAR, Jan, 2020. Image a firemní identita: 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada. ISBN 978-80-271-2841-9. Dostupné také

z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/image-a-firemni-identita-6728/>

WILTON, Nick, 2022. An introduction to human resource management. Fifth edition. Los Angeles: Sage. ISBN 9781529753707.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

10 Trends In Internal Communications, 2025. Forbes. [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/councils/forbescommunicationscouncil/2025/01/31/10-trends-in-internal-communications/>.

2025 Global Human Capital Trends, 2025. Deloitte insights. [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#introduction>.

4 styly řízení zaměstnanců, 2024. Mytimi. [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/styly-rizeni-zamestnancu/>.

7 stylů vedení jako základ pro úspěšný tým, 2022. Aplikace práce. [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://aplikaceprace.cz/magazin/7-stylu-vedeni-jako-zaklad-pro-uspesny-tym>.

Aktuální témata a trendy v interní komunikaci, 2023.Plusco. [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://www.plusco.cz/aktualni-temata-a-trendy-v-interni-komunikaci/>.

Co je to firemní intranet a jak jej ve firmě využít na maximum?, 2024.Pinya365. [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://www.pinya365.cz/blog/co-je-to-firemni-intranet-a-jak-jej-ve-firme-vyuzit-na-maximum>.

Digitální podnik, 2025. Online. [cit. 2025-04-25].Agentura pro podnikání a inovace. Dostupné z: <https://apiagentura.gov.cz/cs/podporovane-aktivity-optak/digitalni-podnik-optak/digitalni-podnik-digitalni-podnik-vyzva-i/>.

Internal Communication: The 5 Most Important Trends for 2024, 2024.Staffbase. [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://staffbase.com/blog/internal-communication-trends/>

Jak měřit výsledky interní komunikace? A jde to vůbec? 2013.HR News. [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/jak-merit-vysledky-interni-komunikace-a-jde-to-vubec-id-1938652?setlang=en>.

Jak zlepšit interní komunikaci mezi HR a zaměstnanci?, 2024. [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs-cz/jak-zlepsit-interni-komunikaci-mezi-hr-a-zamestnanci>

Klíčové trendy v interní komunikaci pro rok 2025, 2025. Komora+.[Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://www.komoraplus.cz/2025/01/03/klicove-trendy-v-interni-komunikaci-pro-rok-2025/>.

Komunikace na pracovišti, 2024. Ranktracker. [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://www.ranktracker.com/cs/blog/the-evolution-of-internal-communication-how-asynchronous-work-is-reshaping-the-modern-workplace/>.

Newsletter, 2025. Shoptet. [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://www.shoptet.cz/slovník-pojmu/newsletter/>

OP Zaměstnanost plus 2021-2027, 2025. Online. Esfcr. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/opz-plus>. [cit. 2025-04-25].

Prvky komunikace, 2025. Economy pedia [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: https://cs.economy-pedia.com/11040263-communication-elements#google_vignette.

Styly vedení, 2013. Firemní sociolog. [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni>.

Styly vedení, 2013. Firemní sociology. [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni>.

The History of Internal Communications, 2021. Sparrow connected. [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://www.sparrowconnected.com/blog/the-history-of-internal-communications>.

The state of AI, 2025. Online. [cit. 2025-04-25]. McKinsey. Dostupné z: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai?utm_source=chatgpt.com.

The Surprising Science of Meetings Summary and Review, 2025. Rob Liu's Blog. [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://lifeclub.org/books/the-surprising-science-of-meetings-steven-g-rogelberg-review-summary>.

Trendy v interní komunikaci pro rok 2024?, 2024. Directis. [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://directis.cz/komunikacni-trendy-v-roce-2024/>.

Trendy v komunikaci: AI, udržitelnost a uvěřitelnost, 2024. Mediaguru. [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2024/02/trendy-v-komunikaci-ai-udrizitelnost-a-uveritelnost/>.

What are bulletin boards?, 2025. Ocastaengage. [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://ocastaengage.com/internal-comms-explained/what-are-bulletin-boards>.

When Employees Speak Up, Companies Win, 2020. MIT Sloan Management Review. [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://sloanreview.mit.edu/article/when-employees-speak-up-companies-win/?og=Home+Editors+Picks>.

Základy Interní komunikace, 2025. Learningdivers. [Online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://learningdivers.cz/zaklady-interni-komunikace/>.

Základy Interní komunikace, 2025. Learningdrivers. Dostupné [Online]. [cit. 2025-03-20]. z: <https://learningdivers.cz/zaklady-interni-komunikace/>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model komunikace	16
Obrázek 2 Jakou formu komunikace preferujete při řešení běžných pracovních úkolů? (vlastní zpracování).....	47
Obrázek 3 Jak hodnotíte využívané nástroje interní komunikace? (škála 1-5, kde 1= zcela efektivní, 5= zcela neefektivní), (vlastní zpracování).....	48
Obrázek 4 Do jaké míry se cítíte být informován/a o strategických cílech organizace? (škála 1-5, kde 1=velmi informován, 5=vůbec neinformován), (vlastní zpracování)	48
Obrázek 5 Dokázali byste vyjmenovat cíle organizace pro následující období? (vlastní zpracování).....	49
Obrázek 6 Myslíte si, že se v organizaci zaměstnanci nebojí sdílet své názory a připomínky? (vlastní zpracování).....	50
Obrázek 7 Máte možnost poskytovat zpětný názor na interní komunikaci? (vlastní zpracování).....	50
Obrázek 8 Pokud jste v předchozí otázce zvolili možnost Ano – máte pocit, že je Váš názor vnímán a zohledňován? (vlastní zpracování).....	51
Obrázek 9 Jaká forma komunikace by vám nejvíce vyhovovala? (vlastní zpracování)	52
Obrázek 10 Vyhodnocení první hypotézy, Zdroj:JASP	56
Obrázek 11 Vyhodnocení druhé hypotézy, Zdroj:JASP.....	57
Obrázek 12 Vyhodnocení třetí hypotézy, Zdroj:JASP	57
Obrázek 13 Vyhodnocení čtvrté hypotézy, Zdroj:JASP.....	58

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Tabulka matice odpovědností (vlastní zpracování)	70
Tabulka 2 Man Day (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 3 Souhrn nákladů (vlastní zpracování)	72
Tabulka 4 Riziková analýza (vlastní zpracování)	75
Tabulka 5 Dopad a pravděpodobnost rizik (vlastní zpracování)	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření

Příloha P II: Časový harmonogram, Ganttův diagram, kritická cesta

Příloha P III: Přepis rozhovoru s vedoucí pracovnící

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Vážené respondentky, vážení respondenti,

rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma Interní komunikace. Cílem tohoto šetření je navrhnout projekt zlepšení interní komunikace ve Vaší organizaci.

Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a budou využity výhradně pro akademické účely. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut. Prosím Vás o upřímné odpovědi, které mi pomohou získat co nejpřesnější výsledky.

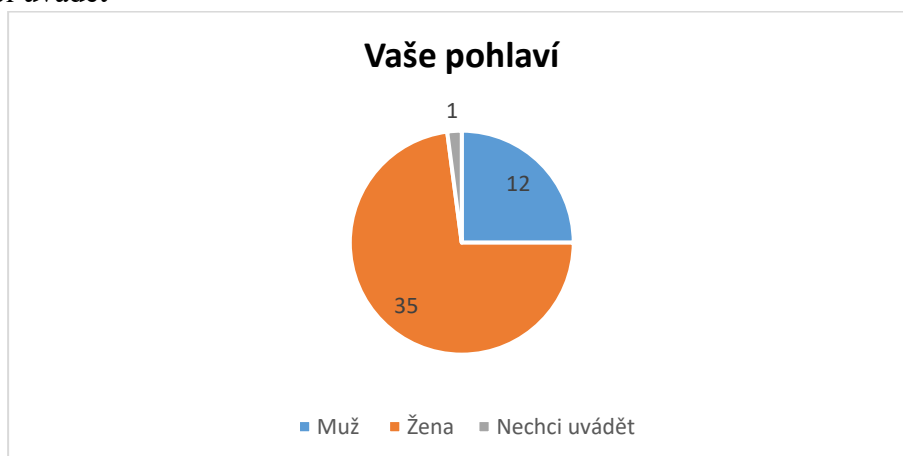
Děkuji Vám za Váš čas a ochotu podílet se na tomto výzkumu.

S pozdravem Ondřej Blažek.

Student Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

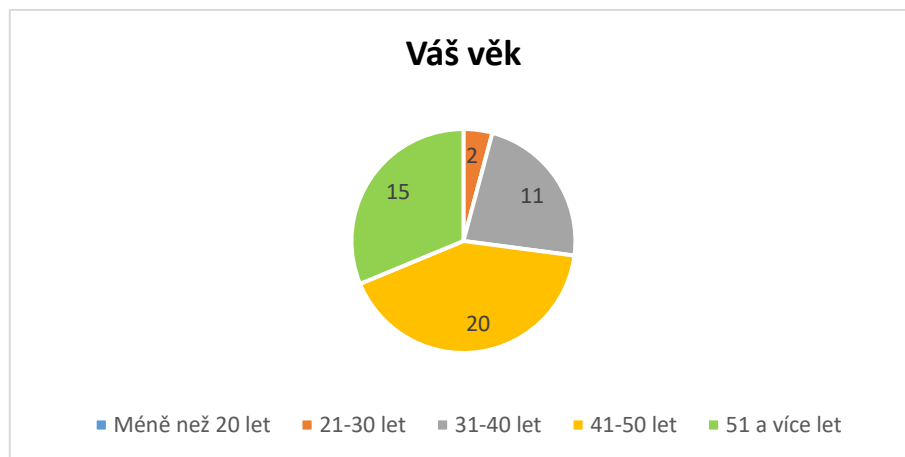
1. Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena
- Nechci uvádět



2. Váš věk

- Méně než 20 let
- 21-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51 a více let

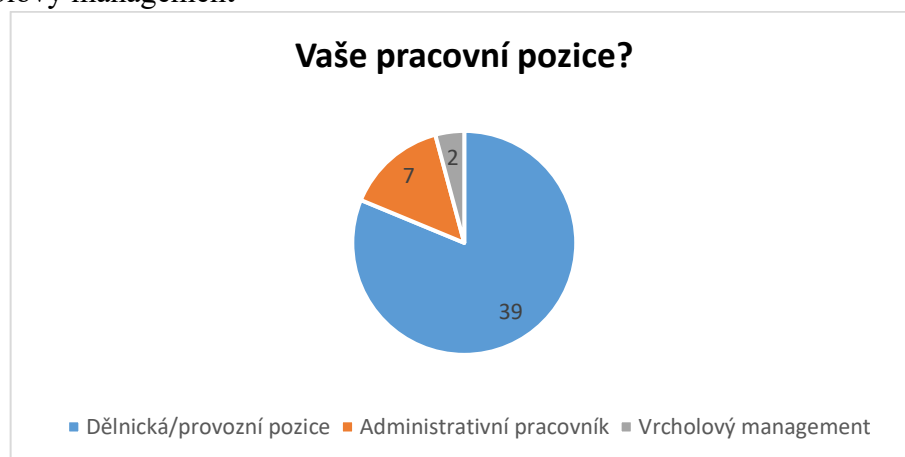


3. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- Méně než rok
- 1-2 roky
- 2-5 let
- 6 a více let

4. Jakou pozici ve firmě zastáváte?

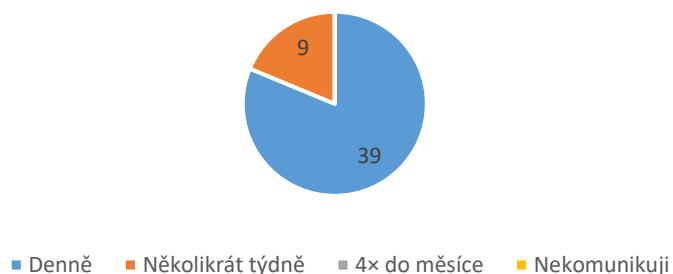
- Dělnická/provozní pozice
- Administrativní pracovník
- Vrcholový management



5. Jak často v rámci své pracovní pozice aktivně komunikujete s ostatními zaměstnanci?

- Denně
- Několikrát týdně
- 4x do měsíce
- Nekomunikuji

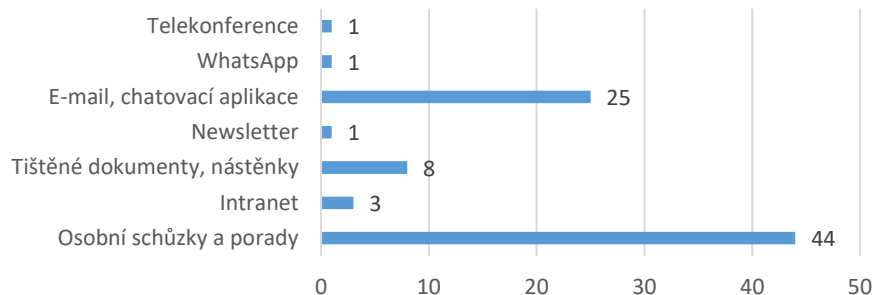
Jak často v rámci své pracovní pozice aktivně komunikujete s ostatními zaměstnanci?



6. Jaké nástroje interní komunikace jsou klíčové pro získání informací o dění v organizaci?

- Osobní schůzky, porady
- Intranet
- Tištěné dokumenty/Nástěnky
- Newsletter
- E-mail, chatovací aplikace
- Jiné: Uveďte

Jaké nástroje interní komunikace jsou klíčové pro získání informací o dění v organizaci?



7. Jakou formu komunikace preferujete při řešení běžných pracovních úkolů?

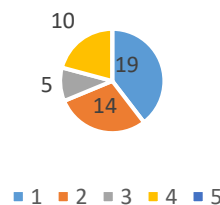
- Osobní setkání
- E-mail
- Chatovací služby
- Telefonní hovor

8. Jak hodnotíte využívané nástroje interní komunikace?(škála 1-5, kde 1= zcela efektivní, 5=zcela neefektivní)

- 1
- 2
- 3

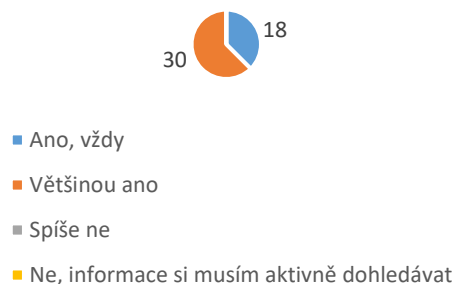
- 4
- 5
- 9. Do jaké míry vnímáte, že informace, které se k vám dostávají, jsou pro vaši práci relevantní? (škála 1-5, kde 1= velmi relevantní, 5=velmi nerelevantní)
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Do jaké míry vnímáte, že informace, které se k vám dostávají jsou pro vaši práci relevantní? (škála 1-5, kde 1= velmi relevantní, 5= zcela nerelevantní)



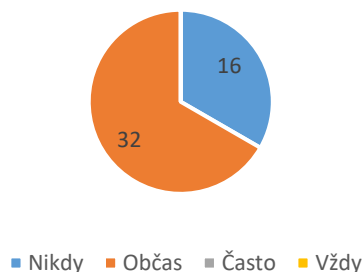
- 10. Máte přístup ke všem potřebným informacím pro svou práci?
- Ano, vždy
- Většinou ano
- Spíše ne
- Ne, informace si musím aktivně dohledávat

Máte přístup ke všem potřebným informacím pro svou práci?



- 11. Jak často se stane, že nedostanete důležité informace včas?
- Nikdy
- Občas
- Často
- Vždy

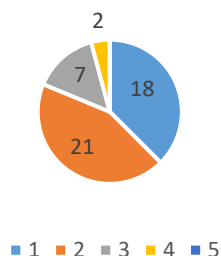
Jak často se stane, že nedostanete důležité informace včas?



12. Jak hodnotíte srozumitelnost informací? (škála 1-5, kde 1=velmi srozumitelné, 5=velmi nesrozumitelné)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Jak hodnotíte srozumitelnost informací?
(škála 1-5, kde 1=velmi srozumitelné, 5=velmi nesrozumitelné)**



13. Do jaké míry se cítíte být informován/a o strategických cílech organizace? (škála 1-5, kde 1=velmi informován, 5=velmi neinformován)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14. Dokázali byste vyjmenovat cíle organizace pro následující období?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Ne

15. Myslíte si, že se v organizaci zaměstnanci nebojí sdílet své názory a připomínky?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Máte možnost poskytovat zpětný názor na interní komunikaci ?

- Ano
- Ne

17. Pokud Ano-máte pocit, že je Váš názor vnímán a zohledňován?

- Ano
- Spíše ano
- Nedokážu říct
- Spíše
- Ne

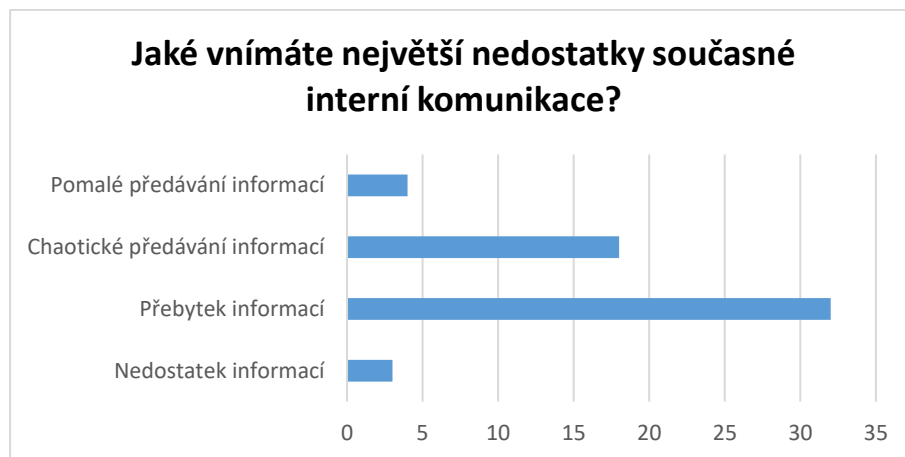
18. V jakých oblastech vnímáte největší problém v komunikaci?

- Organizační změny
- Pracovní postupy a zadané pracovní úkoly
- Firemní cíle a strategie
- Pracovní benefity



19. Jaké vnímáte největší nedostatky současné interní komunikaci?

- Nedostatek informací
- Přebytek informací
- Chaotické předávání informací
- Pomalé předávání informací



20. Jaká forma komunikace by vám nejvíce vyhovovala?

- Osobní setkání
- Prostřednictvím digitálních kanálů
- Kombinace zmíněných způsobů

21. Jaké aspekty interní komunikace vnímáte pozitivně?

- Uveďte:

22. Jaké aspekty interní komunikace vnímáte negativně?

- Uveďte:

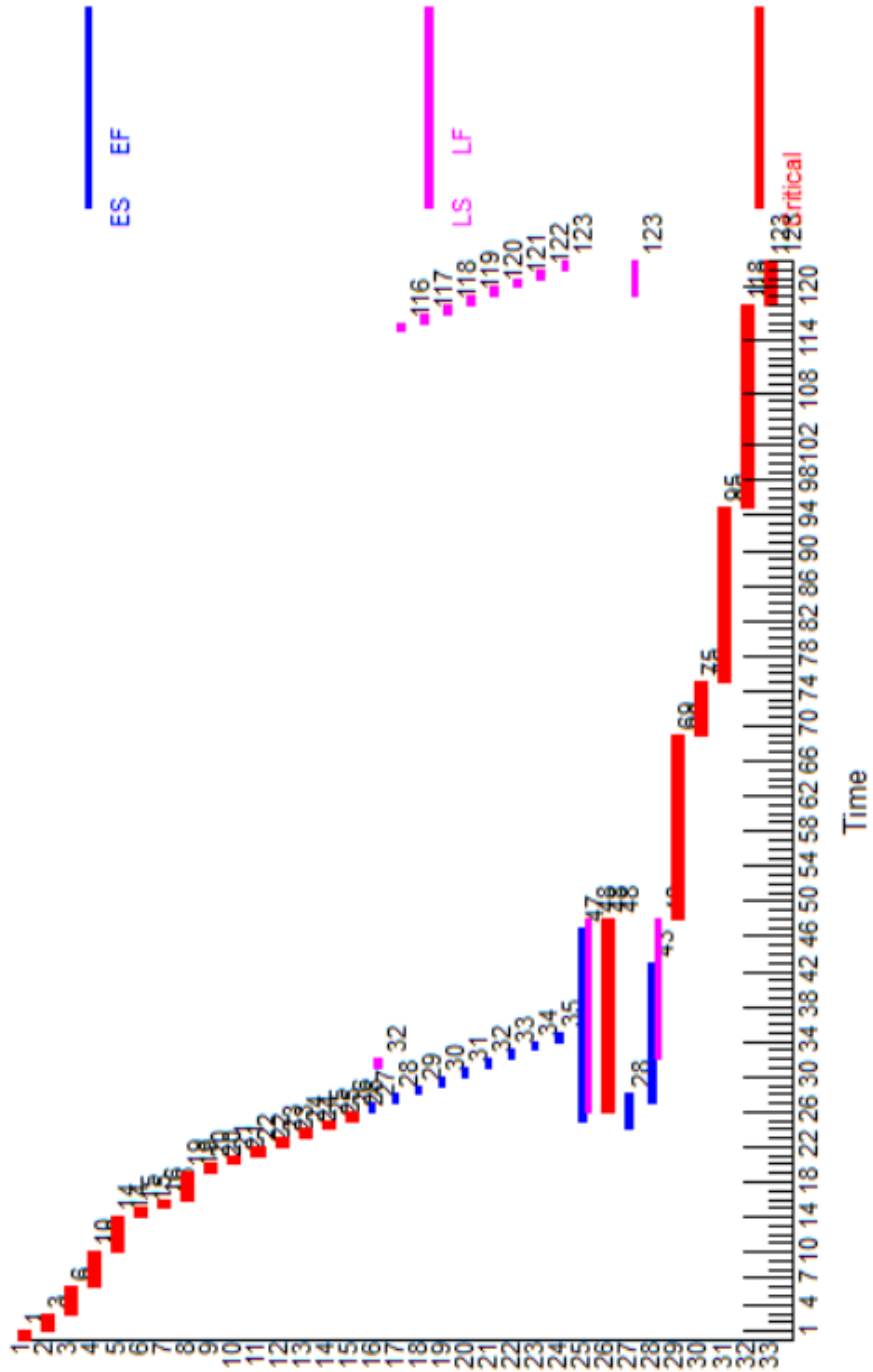
23. Jaké konkrétní změny by podle vás vedly ke zlepšení interní komunikace?

- Uveďte:

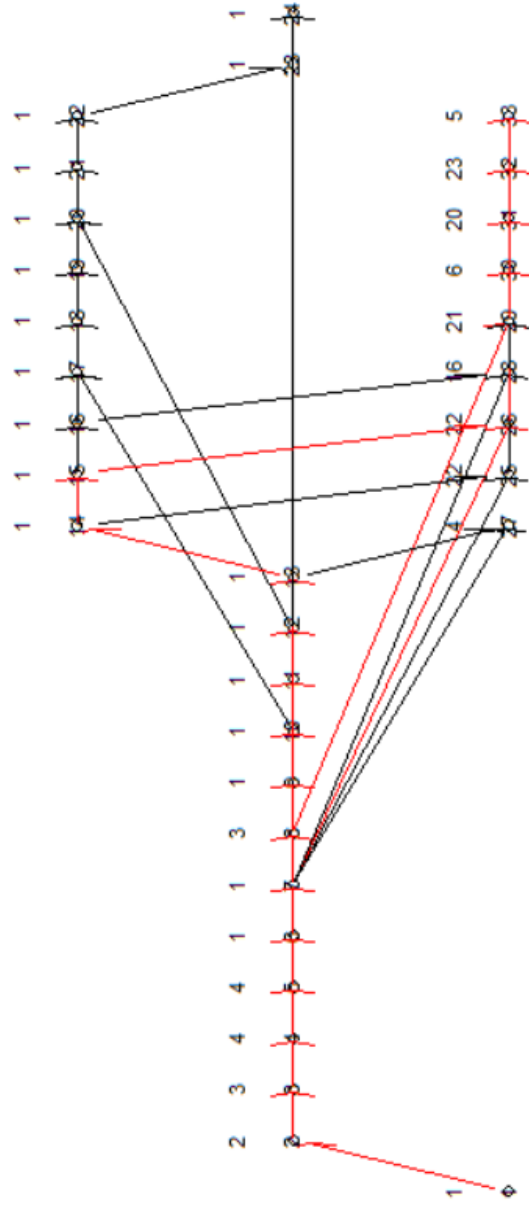
	Činnosti	Zahájení	Doba trvání aktivit v pracovních dnech	Ukončení aktivit	Předcházející aktivit
I.	Předprojektová fáze				
1.	Představení projektu vedení organizace	01.12.2025	1	02.12.2025	X
2.	Sestavení a pověření projektového týmu	03.12.2025	2	05.12.2025	1
3.	Podnícení zájmu o projekt	08.12.2025	3	11.12.2025	2
4.	Vypracování harmonogramu	12.12.2025	4	17.12.2025	3
5.	Analýza technických možností	18.12.2025	4	23.12.2025	4
6.	Seznámení zaměstnanců s projektem	29.12.2025	1	30.12.2025	5
7.	Rozhodnutí o pokračování nebo ukončení projektu	30.12.2025	1	31.12.2025	6
II.	Realizační fáze				
8.	Implementace nových funkcí v aplikaci WorkJam	01.01.2026	3	05.01.2026	7
9.	Průběžná komunikace s vedením	06.01.2026	1	07.01.2026	8
10.	Průběžná komunikace s vedením	01.04.2026	1	02.04.2026	9
11.	Průběžná komunikace s vedením	03.08.2026	1	04.08.2026	10
12.	Průběžná komunikace s vedením	01.12.2026	1	02.12.2026	11
13.	Porady mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci	15.01.2026	1	16.01.2026	12,9
14.	Porady mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci	16.02.2026	1	17.02.2026	13
15.	Porady mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci	12.03.2026	1	13.03.2026	14
16.	Porady mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci	16.04.2026	1	17.04.2026	15
17.	Porady mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci	14.05.2026	1	15.05.2026	16,10
18.	Porady mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci	11.06.2026	1	12.06.2026	17
19.	Porady mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci	16.07.2026	1	17.07.2026	18
20.	Porady mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci	13.08.2026	1	14.08.2026	19,12
21.	Porady mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci	10.09.2026	1	11.09.2026	20
22.	Porady mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci	15.10.2026	1	16.10.2026	21
23.	Porady mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci	12.11.2026	1	13.11.2026	22
24.	Porady mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci	17.12.2026	1	18.12.2026	23,12
25.	Whistleblowing-zavedení	02.03.2026	22	31.03.2026	7,14
26.	Zavedení anonymního speak-up programu	01.04.2026	22	30.04.2026	7,15
27.	Školení vedoucích pracovníků	02.02.2026	4	05.02.2026	7, 13
28.	Spuštění komunikace strategických cílů	01.05.2026	16	22.05.2026	7, 16
29.	Monitoring a vyhodnocení zpětné vazby	02.11.2026	21	30.11.2026	8,25,26,28
III.	Závěrečná fáze				
30.	Kontrola efektivity projektu	04.01.2027	6	11.01.2027	29
31.	Vypracování závěrečné zprávy	01.02.2027	20	26.02.2027	30
32.	Zavedení systému revize	01.03.2027	23	31.03.2027	31
33.	Celkové zhodnocení projektu	26.04.2027	5	30.04.2027	29,30,31,32

PŘÍLOHA P II: GANTTŮV DIAGRAM, KRITICKÁ CESTA

(untitled)
Gantt chart (Early and Late times)



(untitled)
Precedence Graph



PŘÍLOHA III: PŘEPIS ROZHOVORU S VEDOUCÍ PRACOVNICÍ

Rozhovor byl veden s vedoucí pracovnící, které je zároveň i čerpací stanice provozuje. Účelem rozhovoru bylo zjistit, jaké konkrétní nástroje organizace pro své fungování využívá a pro jaké účely.

Jako první bych se chtěl zeptat jaké konkrétní komunikační kanály jsou v organizaci využívány?

Pro komunikaci v organizaci využíváme nejčastěji osobní setkání, aplikaci WorkJam a doplňkově i aplikaci Whatsapp.

Dokážete mi prosím blíže popsat, kdy a proč využíváte tyto kanály využíváte?

Osobní setkání využíváme při práci každý den a je pro nás zásadní. Jelikož každý den jezdím do provozoven a jsem v kontaktu s většinou pracovníků. S vedením organizace probíhá komunikace online způsobem. Dále pak používáme aplikace WorkJam a Whatsapp. V aplikaci WorkJam zaměstnanci naleznou všechny informace k jejich práci, úspěchy, plánované školení a mohou i prostřednictvím této aplikace sdílet své připomínky. Například v únoru mezi sebou zaměstnanci sdíleli Valentýnskou výzdobu provozoven. Whatsapp využíváme pouze pro, co nejrychlejší sdělení aktuální situace zaměstnancům.

Dále bych se chtěl zeptat, zda jsou v provozovnách nástěnky a schránky důvěry?

Nástěnky jsou v každé provozovně, ale slouží pouze k informování o interní nařízení, směrnicích a různých přehledech. Upřímně se materiály na nich moc nemění. Schránky důvěry k dispozici zaměstnanci nemají.

V návaznosti na přechodí otázku bych měl poslední otázku. Mohou zaměstnanci poskytovat zpětnou vazbu anonymně?

Ne nemohou. V naší organizaci je zpětná vazba poskytována pouze osobně nebo prostřednictvím aplikace WorkJam či Whatsapp, ale ani v jednom případě nelze poskytnout anonymně.