

Interní komunikace ve firmě

Bc. David Novák

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. David Novák
Osobní číslo:	K23299
Studijní program:	N0414P180005 Marketingová komunikace
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Interní komunikace ve firmě

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska k danému tématu
2. Definujte cíle , výzkumné otázky a formulujte metodiku práce.
3. Charakterizujte současný stav interní komunikace ve zvolené firmě včetně nástrojů interní komunikace.
4. Realizujte průzkum spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací firmy pomocí kvantitativních a kvalitativních metod s cílem analyzovat úroveň interní komunikace.
5. S využitím výsledků analýz návrhnete interní komunikace včetně stanovení limitů a finančních dopadů.
6. Zhodnoťte splnění cílů a výzkumných otázek.

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

Seznam doporučené literatury:

HALADA, Jan. *Komunikace a její význam*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024758572.
HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016. ISBN 9788090636705.
TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*, 2. vydání. Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3535-6.
VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Manažer. Komunikace. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024726144.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **11. dubna 2025**

L.S.

Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 1. dubna 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce s názvem „Interní komunikace ve firmě“ se zaměřuje na analýzu spokojenosti zaměstnanců se současnou interní komunikací ve společnosti Sirowa a na základě zjištění navrhuje změny pro její zlepšení. V teoretické části jsou uvedena teoretická východiska z oblasti komunikace a firemní komunikace, přičemž jsou vysvětleny základní pojmy. V praktické části práce je zpracován přehled komunikačních nástrojů společnosti a provedena analýza interní komunikace pomocí různých metod: analýza komunikačních procesů, kvantitativní výzkum prostřednictvím online dotazníků a kvalitativní výzkum pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Na základě výsledků analýzy jsou v projektové části navržena doporučení pro zlepšení interní komunikace.

Klíčová slova: interní komunikace, nástroje interní komunikace, spokojenost zaměstnanců

ABSTRACT

The thesis titled "Internal Communication in the Company" focuses on analyzing employee satisfaction with the current internal communication in Sirowa and proposes changes for its improvement based on the findings. The theoretical part presents theoretical foundations in the field of communication and corporate communication, explaining the basic concepts. The practical section provides an overview of the company's communication tools and conducts an analysis of internal communication using various methods: analysis of communication processes, quantitative research through online questionnaires, and qualitative research using semi-structured interviews. Based on the results of the analysis, recommendations for improving internal communication are proposed in the project section.

Keywords: internal communication, internal communication tools, employee satisfaction

Rád bych tímto způsobem poděkoval své vedoucí diplomové práce, paní Ing. Radomile Soukalové, Ph.D., za její cenné odborné rady a poznatky, které mi byly nápomocné při zpracování této práce.

Také bych chtěl poděkovat zaměstnancům firmy Sirowa za vynikající spolupráci, otevřenost a cennou zpětnou vazbu, kterou mi poskytli během realizace diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 KOMUNIKACE.....	15
1.1 KOMUNIKAČNÍ MODEL	15
1.2 NEVERBÁLNÍ A VERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	17
2 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE	19
2.1 ÚČELY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	19
2.2 KLÍČOVÉ FAKTORY PRO EFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACI V ORGANIZACI.....	20
3 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	26
3.1 FORMÁLNÍ TIŠTĚNÉ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	27
3.2 FORMÁLNÍ DIGITÁLNÍ KANÁLY A NÁSTROJE	28
3.3 FORMÁLNÍ OSOBNÍ KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE.....	30
3.4 SOUČASNÉ TRENDY V INTERNÍ KOMUNIKACI.....	32
3.5 AUDIT INTERNÍ KOMUNIKACE	33
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	34
4.1 FÁZE MARKETINGOVÉ VÝZKUMU	34
4.2 ČLENĚNÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	35
5 METODIKA PRÁCE	37
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
6 SPOLEČNOST SIROWA CZECH S.R.O.....	40
6.1 O SPOLEČNOSTI SIROWA GROUP	40
6.2 SIROWA CZECH A SLOVAKIA S.R.O.....	40
6.2.1 Hodnoty společnosti.....	41
6.2.2 Centrála Sírowa Czech a Slovakia	42
6.2.3 Organizační struktura	45
7 SOUČASNÁ INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ	47
7.1 DOSTUPNOST INFORMACÍ	47
7.1.1 Nábor nových zaměstnanců	47
7.1.2 Adaptace nového zaměstnance	48
7.1.3 Hodnocení zaměstnanců.....	49
7.1.4 Školení a vzdělávání	50
7.2 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ	50
7.2.1 Osobní nástroje interní komunikace.....	51
7.2.2 Digitální komunikační nástroje	53
8 ANALÝZA INTERNÍCH KOMUNIKAČNÍCH PROCESŮ INSPIROVANÁ PORTEROVOU ANALÝZOU.....	56

8.1	CÍL ANALÝZY A CÍLOVÝ SKUPINA	56
8.2	VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH FAKTORŮ	56
8.3	SHRNUTÍ ANALÝZY KOMUNIKAČNÍCH PROCESŮ.....	59
9	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	60
9.1	CÍL VÝZKUMU A CÍLOVÁ SKUPINA	60
9.2	DOTAZNÍK A JEHO STRUKTURA.....	60
9.3	VYHODNOCENÍ SEGMENTAČNÍCH OTÁZEK.....	60
9.4	VYHODNOCENÍ VYBRANÝCH OTÁZEK Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	62
9.4.1	Vnímání firmy ze strany zaměstnanců	62
9.4.2	Úroveň spokojenosti s týmovou komunikací	62
9.4.3	Orientace zaměstnanců v cílech a struktuře společnosti	63
9.4.4	Nástroje interní komunikace	65
9.4.5	Vyhodnocení otevřených otázek	67
9.5	SHRNUTÍ KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	69
10	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	71
10.1	CÍL VÝZKUMU A CÍLOVÁ SKUPINA	71
10.2	VÝSLEDKY POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ	71
10.2.1	Jaký máte pocit, že jste prostřednictvím firemních médií informovaní o dění ve firmě? Pokud ne, proč?	71
10.2.2	Jaké informace byste chtěli vidět ve firemní interní komunikaci, které Vám momentálně chybí?	72
10.2.3	Jakou formu komunikace preferujete a proč?	72
10.2.4	Existuje nějaký nástroj interní komunikace, který Vám chybí? Jak by mohl tento nástroj přispět k lepší komunikaci?.....	72
10.2.5	Co by se dalo zlepšit na interní komunikaci obecně?	73
10.2.6	Jak jste informováni o změnách ve firmě? Co byste v tomto ohledu zlepšili?.....	73
10.2.7	Jak může vedení změnit interní komunikaci?	74
10.2.8	Jak byste hodnotili komunikaci mezi jednotlivými odděleními? Existují překážky, které by měly být odstraněny?	74
10.2.9	Jaké aktivity nebo iniciativy byste rádi viděli, aby podpořily týmovou spolupráci a komunikaci?	75
10.2.10	Co byste zlepšili na townhall meetingu?	75
10.2.11	Jakým způsobem byste chtěli vidět zlepšení na vnitřní komunikaci e-mailem?	75
10.2.12	Co byste zlepšili/změnili na týmových poradách?	76
10.2.13	Co byste zlepšili/změnili na manuálech?	76
10.2.14	Jakým způsobem si představujete efektivní komunikaci pro nově příchozí zaměstnance?.....	76
10.2.15	Můžete uvést příklady osvědčených praktik v interní komunikaci z jiných firem nebo organizací?	77
10.3	SHRNUTÍ KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	77
11	SHRNUTÍ VÝCHODISEK PRO PROJEKTOVOU ČÁST.....	78

III PROJEKTOVÁ ČÁST	80
12 PROJEKT	81
12.1 CÍL PROJEKTU.....	81
12.2 ČASOVÝ RÁMEC PROJEKTU.....	81
12.3 ODHAD FINANČNÍCH NÁKLADŮ NA DOPORUČENÁ OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	82
13 NAVRŽENÁ OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	84
14 NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO PLÁNU.....	90
14.1 RIZIKA PROJEKTU	91
15 SHRNUÍ PROJEKTU	95
ZÁVĚR	96
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	97
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	100
SEZNAM OBRÁZKŮ	102
SEZNAM TABULEK.....	103
SEZNAM GRAFŮ	104
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	105
SEZNAM PŘÍLOH	106

ÚVOD

Komunikace tvoří jeden z klíčových faktorů úspěšného fungování organizace, přičemž interní komunikace je obzvláště důležitá pro zajištění efektivity práce a zaměstnanecké spokojenosti. Tato diplomová práce se zaměřuje na interní komunikaci ve společnosti Sirowa Czech a Slovakia. Sirowa je mezinárodní firma, která působí v řadě evropských zemí a patří mezi přední distributory kosmetických značek na našem trhu. Interní komunikace hraje v této organizaci zásadní roli, jelikož podporuje koordinaci a spolupráci mezi různými odděleními a zaměstnanci, což napomáhá k jejich spokojenosti a angažovanosti.

Cílem této práce je analyzovat úroveň spokojenosti zaměstnanců se současným nastavením interní komunikace, identifikovat příležitosti pro zlepšení a navrhnout konkrétní opatření pro optimalizaci této komunikace. Diplomová práce se také zaměřuje na teoretické aspekty interní komunikace, ale využívá i praktické příklady a postupy, které by mohly být pro firmu přínosné.

Celá práce je rozdělena do tří částí: teoretické, praktické a projektové. Teoretická část se věnuje základním pojmům souvisejícím s komunikací, interní komunikací a marketingovým výzkumem. Praktická část se zaměřuje na charakteristiku společnosti a její současnou interní komunikaci. K posouzení spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací jsou aplikovány analytické metody zahrnující analýzu komunikačních procesů inspirovanou Porterovým modelem, kvantitativní výzkum (online dotazník) a kvalitativní výzkum (polostrukturované rozhovory). Získaná data jsou následně vyhodnocena a interpretována. Na základě výsledků analytické části byl vytvořen projekt, jehož cílem je zlepšit aktuální stav interní komunikace. Tento projekt zahrnuje stanovený časový harmonogram, odhad nákladů navržených opatření, identifikace rizik a návrhy pro interní komunikaci, včetně komunikačního plánu.

Při tvorbě této práce byl použit nástroj generativního modelu, ChatGPT <https://chatgpt.com/> za účelem korektury textu. Po použití tohoto nástroje jsem provedl kontrolu obsahu a přebírám za něj plnou zodpovědnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

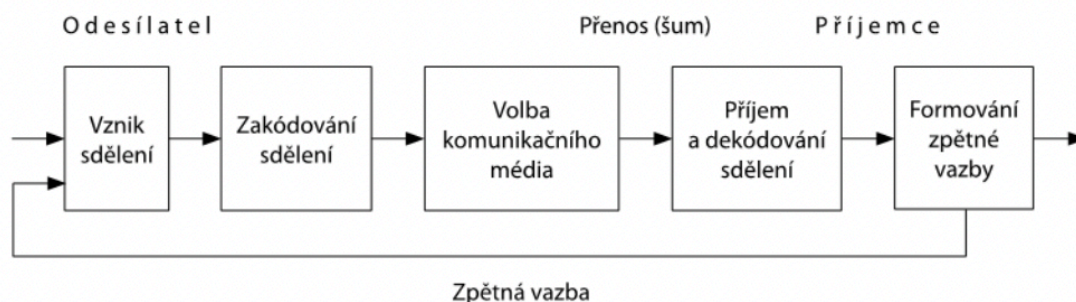
Halada (2023) definuje komunikaci jako proces přenosu různých informačních obsahů prostřednictvím komunikačních systémů a médií, přičemž hlavními nástroji jsou jazyk, řeč a různé formy sdělení, které jsou šířeny komunikačními kanály. Komunikací se přitom může rozumět i veřejná doprava, vzájemný styk, cesty a podobně.

Podle Holé (2006) lze komunikaci charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikačních stranách.

V odborné literatuře existuje mnoho různých definic komunikace, přičemž za základní model je považován model H. D. Laswella, který se zaměřuje na otázky: kdo, co, jakým kanálem, komu a s jakým efektem. Tento model obvykle vymezuje pět klíčových prvků sociální komunikace. Součástí komunikace je i masová komunikace, která zahrnuje komunikátora, adresáta, komunikační kanál, médium, text jako mediované sdělení a odpověď, přičemž všechny tyto prvky tvoří typický proces přenosu informací a komunikační aktivity médií (Halada, 2023)

1.1 Komunikační model

Komunikační model, někdy označovaný jako model informační nebo kódový, představuje dnes základní rámec pro popis komunikačního procesu. Tento model znázorňuje přenos sdělení (například zprávy nebo informace) formou signálu (např. verbálního, akustického, optického či hmatového) od odesílatele (může být označen jako vysílač, komunikátor, mluvčí) k příjemci (příjímač, posluchač). Signál, který je odeslán ve formě zakódovaného sdělení (například pomocí verbálního kódu), prochází komunikačním médiem (kanálem), na němž může být přítomen šum, a dostává se k příjemci, jenž jej dekóduje a na základě toho reaguje zpětnou vazbou. Je kladeno důraz na to, že komunikační proces je úspěšný pouze tehdy, pokud příjemce dekóduje sdělení tak, jak jej původně zamýšlel odesílatel při jeho zakódování. Komunikace je tedy určitou tvůrčí činností, při které odesílatel usiluje o co nejvhodnější vyjádření a příjemce se snaží plně pochopit a správně dekódovat sdělení (Vymětal, 2008)



Obrázek 1 Model komunikace

(zdroj: vlastní)

Vznik sdělení – Komunikační proces začíná u odesílatele, který formulovanou myšlenku převede do signálu, jenž je následně přenášen prostřednictvím určitého komunikačního kanálu. Tento signál je přijat příjemcem, který jej opět přetváří na myšlenku. Úspěch celého procesu závisí na schopnosti odesílatele správně zakódovat zprávu a na schopnosti příjemce ji správně dekodovat (Shannon a Weaver, 1949).

Zakódování sdělení Everett M. Rogers popisuje zakódování jako činnost, při které odesílatel mění své myšlenky nebo informace do formy, kterou může přenést k příjemci, například pomocí slov, obrazů nebo symbolů. Tento proces je klíčový, protože bez společného kódového systému (jako je jazyk nebo znaky) by efektivní komunikace nebyla možná (Rogers, 1987).

Výběr komunikačního média je jedním z klíčových rozhodnutí, které určují úspěšnost přenosu sdělení. Média by měla být volena s ohledem na jejich schopnost efektivně oslovit cílového příjemce a přenést zamýšlený obsah bez zkreslení. Důležité je zvážit několik faktorů, jako je povaha sdělení, dosah média, jeho dostupnost pro příjemce a také kontext, v němž komunikace probíhá. Každé médium má své specifické vlastnosti, které mohou podporovat nebo naopak omezovat srozumitelnost a účinnost sdělení, proto je jeho volba zásadní pro úspěšnou komunikaci (Fiske, 2001).

Komunikační šum označuje všechny faktory, které narušují, zkreslují nebo ztěžují proces přenosu sdělení mezi odesílatelem a příjemcem. Tento pojem může být chápán ve dvou významech. V užším smyslu jde o rušivé vlivy v komunikačním kanálu, například špatná kvalita zvuku nebo připojení.

V širším smyslu zahrnuje všechny formy zkreslení, které se mohou objevit v jakékoli fázi komunikačního procesu, od kódování a přenosu až po dekodování (Vymětal, 2008).

Dekódování je proces, při kterém příjemce vykládá sdělení na základě svého vlastního vnímání a zkušeností. Každý příjemce interpretuje zprávu podle své osobní struktury významů, což může vést k různým způsobům pochopení téhož sdělení (Watzlawick, Janz Bavelas and Dond, 1996)

Zpětná vazba je nezbytnou součástí komunikačního procesu, protože umožňuje odesílateli zjistit, zda bylo jeho sdělení správně pochopeno a jaký mělo dopad. Tato reakce, která může být jak verbální, tak neverbální, poskytuje důležité informace, které pomáhají vylepšit komunikaci a umožňují oběma stranám přizpůsobit své další kroky (Říha, 2021).

1.2 Neverbální a verbální komunikace

Neverbální komunikace

Vymětal (2008) popisuje neverbální komunikaci jako proces dorozumívání se neslovními prostředky. Jedná se o přenos informací a sdělení vyplývajících a vycházejících z postoje člověka, zvířete či jiného organismu. V sociální komunikaci se v užším pojetí považuje neverbální komunikace za „řeč těla“, tedy za získávání informací z celkových pohybů člověka, jeho gest, mimiky, činností očí, dotyků, zaujímání, vzdálenosti.

Verbální komunikace

Verbální komunikace je proces, při němž se informace předávají prostřednictvím slov, přičemž se klade důraz na správný výběr slov, jejich interpretaci a použití v daném kontextu. Tento proces zahrnuje nejen samotné vytváření slov, ale také jejich význam a strukturu, což ovlivňuje, jak příjemce sdělení chápe. (Říha, 2021).

Prolínání verbální a neverbální komunikace je klíčové pro pochopení, jak lidé efektivně komunikují. Podle Halady (2015) verbální a neverbální složky komunikace často spolupracují, aby vytvořily jasnější a silnější sdělení. Neverbální signály, jako je oční kontakt, gesta nebo tón hlasu, mohou doplňovat nebo upravovat význam verbálního prohlášení. Když jsou tyto složky v souladu, komunikace je efektivní.

Když se však rozcházejí, může to způsobit záměnu nebo nedorozumění. Halada také zdůrazňuje, že v některých případech může neverbální komunikace převážet nad verbální, protože lidé mají tendenci více věřit neverbálním projevům než slovům.

Zásady efektivní komunikace

Zásady efektivní komunikace lze shrnout do několika klíčových bodů, které jsou podstatné pro úspěšnou výměnu informací.

- Jasnost a stručnost – Komunikace by měla být srozumitelná a bez zbytečných komplikací. To zahrnuje výběr správných slov a zajištění, že sdělení odpovídá úrovni porozumění příjemce (Adair, 2011).
- Aktivní naslouchání – Efektivní komunikace není jednostranný proces; je klíčové, aby komunikátor skutečně naslouchal a věnoval pozornost reakcím druhé strany. Aktivní naslouchání zahrnuje potvrzování porozumění a kladení otázek (Adair, 2011).
- Zpětná vazba – Bez zpětné vazby je obtížné zajistit, že bylo sdělení pochopeno správně. Zpětná vazba umožňuje oběma stranám ověřit, že komunikace probíhá úspěšně, a případně provést úpravy (Vymětal, 2008).
- Empatie a porozumění – Komunikátor by měl brát v úvahu perspektivu druhé strany. Empatie pomáhá překonávat potenciální bariéry v komunikaci a vytváří prostředí důvěry (Adair, 2011).
- Konzistence mezi verbální a neverbální komunikací – Pokud je verbální obsah sdělení v rozporu s neverbálními signály, příjemce může sdělení pochopit nesprávně. Konzistence mezi tím, co říkáme, a jak to vyjadřujeme, je klíčová pro důvěryhodnost komunikace (Adair, 2011).

2 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace zahrnuje všechny aktivity spojené s výměnou informací uvnitř organizace. Tato oblast se zaměřuje na public relations, komunikaci se zaměstnanci, strategické a manažerské postupy, personální řízení a utváření organizační kultury. Jejím cílem je zajistit efektivní přenos informací, motivovat pracovníky a posílit jejich zapojení, přičemž klíčovou roli hraje interakce mezi vedením a týmy (Verčič Tkalač, Verčič a Sriramesh, 2012).

Hloušková (1998) považuje interní komunikaci za prostředek propojení zaměstnanců v organizaci, který podporuje nejen plnění pracovních povinností, ale také vytváří prostředí pro vzájemné porozumění a spolupráci. Tím zaměstnanci získávají jasnější pohled na vnitřní procesy firmy, což přispívá k posilování firemní kultury, upevňování hodnot a zvyšování pracovní motivace. Komunikace zahrnuje jak verbální, tak neverbální formy, které ovlivňují organizační prostředí.

Holá (2017) dodává, že interní komunikace je klíčovým prvkem zajišťujícím hladkou spolupráci a koordinaci firemních procesů. Správně nastavený komunikační systém přispívá k efektivitě fungování organizace a podporuje výkonnost zaměstnanců.

2.1 Účely interní komunikace

Holá (2006) uvádí, že pro efektivní interní komunikaci je zásadní stanovit klíčové priority a zaměřit se na hlavní faktory ovlivňující její fungování. Tímto přístupem lze dosáhnout optimální úrovně komunikace v rámci organizace.

Hloušková (1998) definuje hlavní cíle interní komunikace následovně:

- Formování a ovlivňování postojů zaměstnanců, které vede k pozitivním změnám v jejich pracovním chování.
- Podpora vzájemného porozumění mezi vedením, zaměstnanci a jednotlivými odděleními, které spolupracují.
- Zajištění informační a motivační provázanosti v celé organizaci, aby klíčové informace byly snadno dostupné a pracovníci motivováni.
- Vytvoření funkčního systému zpětné vazby, který umožňuje obousměrnou komunikaci a podporuje výměnu názorů a návrhů na zlepšení.

Podle Holé (2006) se uvedené cíle interní komunikace často vzájemně doplňují a prolínají. Je nezbytné je přizpůsobit specifickým potřebám organizace a aktuálním podmínkám na trhu. Firmy mohou tyto cíle dále detailně rozpracovat v rámci svých strategických plánů, přičemž by měly zohlednit různé časové horizonty a klíčové priority. Takto stanovené cíle se stávají základem firemní strategie a určují konkrétní kroky potřebné k jejich dosažení.

2.2 Klíčové faktory pro efektivní interní komunikaci v organizaci

Účinná interní komunikace závisí na vytvoření zásadních podmínek, které zaručují její efektivní fungování. Když je komunikace uvnitř organizace dobře organizovaná, opírá se o silné základy; naopak, pokud tomu tak není, upozorňuje na nedostatky, které je nutné odstranit (Holá, 2006).

Klíčovými prvky úspěšné interní komunikace jsou mise a vize společnosti. Mise objasňuje celkový záměr podniku a odpovídá na otázky, kdo firma je, proč byla založena, co nabízí, pro koho to dělá a jak se liší od konkurence. Měla by být dostatečně široká, aby pokryla veškeré aktivity firmy, ale zároveň jasná a specifická (Kovaříková, 2016).

Vize společnosti vyjadřuje dlouhodobý směr podniku. Je strategickým nástrojem pro určení cílů a zároveň naznačuje cestu k jejich dosažení prostřednictvím hodnot, které jsou sdíleny v celé organizaci. (Horáková, Stejskalová a Škapová, 2008).

Na těchto základech se formuje firemní kultura a strategie, které napomáhají efektivní interní komunikaci a celkovému fungování organizace (Kovaříková, 2016).

Firemní kultura

Podle Lukášové (2010) je firemní kultura definována jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování sdílených v rámci organizace. Tyto prvky se odrážejí v myšlení, cítění a chování zaměstnanců a také v materiálních i nemateriálních projevech organizace. Firemní kultura výrazně ovlivňuje každodenní činnosti zaměstnanců a představuje způsob, jakým firma komunikuje svou identitu nejen směrem k obchodním partnerům a klientům, ale i vůči vlastním pracovníkům. Její konkrétní podoba se může lišit podle typu organizace a osobních zkušeností jednotlivců.

Zásady pro fungující firemní kulturu

- Definování mise a vize – Firma by měla jasně vymezit svou misi a vizi, které určují, jak chce být vnímána partnery, zákazníky i zaměstnanci. Tyto prvky tvoří základ pro formování firemní kultury a její směřování.
- Dodržování principů firemní kultury – Aby měla firemní kultura skutečný vliv, musí být nejen formálně definována, ale také důsledně aplikována v každodenní praxi. Zapojení vedení i zaměstnanců je klíčové pro její fungování.
- Důraz na sebereflexi a zpětnou vazbu – Firemní kultura není statická a vyvíjí se v průběhu času. Organizace by proto měla podporovat sebereflexi a pravidelnou zpětnou vazbu od zaměstnanců, aby zajistila její aktuálnost a souladu s měnícími se potřebami a cíli společnosti.

Strategie společnosti a její vztah k interní komunikaci

Firemní strategie je úzce spjata s vizí a misí organizace, přičemž jejím hlavním cílem je určit budoucí směřování podniku a definovat konkrétní kroky k jeho dosažení. Interní komunikace slouží jako nástroj pro efektivní přenos firemní strategie a kultury k zaměstnancům, čímž podporuje jejich pochopení cílů a aktivní zapojení do procesů vedoucích k jejich naplnění.

Podle Kovaříkové (2016) je zásadní, aby vedení společnosti uplatňovalo principy otevřené komunikace, která vytváří prostředí důvěry a spolupráce. Zásady otevřené komunikace autorka definuje následovně:

- Poskytování přesných a pravdivých informací – Zaměstnanci potřebují spolehlivé a aktuální informace pro efektivní plnění svých úkolů.
- Sdílení informací včas a adekvátním způsobem – Informace by měly být sdělovány ve vhodném čase a v srozumitelné formě, aby zaměstnanci mohli rychle reagovat.
- Vyhýbání se nepravdám a zkrášlování situací – Zatajování nebo zkreslování informací může narušit důvěru a poškodit morálku týmu.
- Přímé pojmenování problémů – Otevřené přiznání obtíží umožňuje hledat efektivní řešení.
- Odpovědné reagování na otázky – Zaměstnanci mají právo na odpovědi a vedení by mělo poskytovat jasná vysvětlení.

- Nezadržování informací – Transparentní sdílení informací zabraňuje vzniku nepodložených domněnek a zbytečných obav.
- Povzbuzování zaměstnanců k otevřenosti – Zaměstnanci by měli být motivováni k vyjádření svých názorů bez obav z následků.
- Transparentnost a důvěryhodné jednání vedení – Vedení musí být příkladem otevřenosti a spolehlivosti, čímž posiluje pozitivní firemní kulturu.

Podmínky fungování otevřené komunikace

Pro účinnou otevřenou komunikaci je klíčové:

- Budování silných vztahů – Tyto vztahy by měly být založeny na důvěře a příznivé firemní kultuře (Lukášová, 2015).
- Vytváření bezpečného prostředí – Zaměstnanci by se měli cítit pohodlně při vyjadřování svých názorů a kladení otázek bez obav (Lukášová, 2015).
- Zájem managementu o zpětnou vazbu – Vedoucí pracovníci by měli aktivně naslouchat názorům zaměstnanců a brát je v úvahu (Horáková, Stejskalová a Škapová, 2008).

Pokud se však v organizaci lže, manipuluje nebo vládne strach z projevení názoru, vytvoření otevřené komunikace je velmi obtížné (Kovaříková, 2016). Zdravá firemní kultura je tedy základem nejen pro komunikaci, ale i pro celkovou důvěru a efektivitu organizace.

Podpora vedení

Vrcholové vedení hraje klíčovou roli v efektivní interní komunikaci. Pokud vedení chápe komunikaci jako systémovou práci s lidmi, může ovlivnit nejen firemní kulturu, ale také efektivitu celkové komunikace (Holá, 2006).

Funkce manažerů ve vnitrofiremní komunikaci

Manažeři hrají důležitou roli v rámci interní komunikace a v procesu řízení změn ve firmách. Jejich úkolem je zprostředkovávat strategické vize, řídit týmy a usnadňovat změny efektivní komunikací (Holá, 2006).

Mezi klíčové prvky patří schopnost motivovat a zapojit zaměstnance do procesů změn, což je zásadní pro úspěch transformačních iniciativ. Manažeři by měli nejen předávat informace z vyšších úrovní směrem dolů, ale také vnímat zpětnou vazbu ze základních úrovní, čímž se posiluje dvousměrná komunikace a vytváří důvěra mezi vedením a zaměstnanci (Lukášová, 2010).

Týmovost je základním prvkem pro efektivní interní komunikaci v organizaci. K dosažení úspěchu je nezbytné podporovat týmovou spolupráci na několika úrovních:

- Jednota ve vedení – Vrcholové vedení by mělo jednat jednotně a zajišťovat soulad v komunikaci, což posiluje organizaci a zajišťuje jasnost v jejích cílech a hodnotách (Holá, 2006).
- Týmovost mezi jednotlivými týmy – Důležitá je soudržnost mezi týmy, která podporuje otevřený dialog a efektivní spolupráci (Kovaříková, 2016).
- Kooperace napříč organizací – Celková propojenost organizace pomáhá sdílet společné cíle a hodnoty, což vede k silnějšímu organizačnímu základu (Lukášová, 2010).

Struktura a uspořádání pracovních procesů ve firmě

Pro účinnou interní komunikaci je nezbytné mít jasně vymezenou organizační strukturu a efektivní pracovní procesy. Organizace by měla být flexibilní, aby mohla reagovat na požadavky agilního řízení namísto rigidních byrokratických struktur. Týmy by měly spolupracovat na základě procesního řízení, které propojuje různé oddělení prostřednictvím informačních a motivačních vazeb. Je rovněž důležité průběžně aktualizovat organizační strukturu tak, aby odrážela aktuální potřeby firmy (Holá, 2006).

Při nastavování pracovních procesů je klíčové zajistit plynulé komunikační toky, které usnadňují spolupráci a pomáhají dosahovat cílů. To přispívá k odstranění problémů, jako jsou komunikační šumy nebo nejasnosti v odpovědnostech, které by mohly zpomalit výkon organizace (Kovaříková, 2016). Důležitá je také synchronizace mezi týmy, aby úkoly byly správně přerozděleny a informace plynule sdíleny.

Odezva

Zpětná vazba hraje zásadní roli v efektivní komunikaci mezi zaměstnanci a vedením, neboť umožňuje dvousměrnou výměnu informací a zajišťuje rovnost při vyjadřování názorů na dění ve firmě. Pravidelná zpětná vazba pomáhá identifikovat slabiny v komunikaci a přispívá k jejímu zlepšení. Mělo by se jednat o tři úrovně: individuální (mezi zaměstnancem a nadřízeným), týmovou (hodnocení manažera ze strany týmu a naopak) a firemní (prostřednictvím anonymních anket zaměřených na hodnocení vedení a cílů firmy). Tyto úrovně zpětné vazby se navzájem doplňují a přispívají k efektivnější interní komunikaci a celkovému zlepšení pracovního prostředí (Kovaříková, 2016).

Včasné a relevantní informace

Pro efektivní interní komunikaci je nezbytné poskytovat informace včas a relevantní pro konkrétní cílovou skupinu. Informace by měly být užitečné a přínosné pro jejich příjemce. Důležitá je nejen relevantnost informací, ale i jejich včasnost, což platí pro pozitivní i negativní zprávy. Pokud zaměstnanci dostanou nepříjemné informace s dostatečným předstihem, mají větší šanci se s nimi vyrovnat a oceňují otevřenost od nadřízených (Kovaříková, 2016).

Fungující interní marketing

Interní komunikace je součástí širšího komunikačního mixu a její efektivita spadá často pod odpovědnost marketingového oddělení. V rámci marketingových aktivit firmy by měl být součástí i vnitřní marketing, který se zaměřuje na „interní zákazníky“, tedy na zaměstnance. Tento přístup by měl být předán vrcholovým vedením všem manažerům, kteří jsou za něj odpovědní (Holá, 2006).

Technologie

V současné technologické éře mohou technologie hrát důležitou roli v interní komunikaci. I když technologie usnadňují komunikaci, jsou spíše nástrojem než samotným cílem. Sdílené databáze, informační systémy, intranety, e-maily, newslettery a interní sociální sítě jsou užitečné, ale nadměrné používání těchto nástrojů může způsobit komunikační problémy. Technologie by měly podporovat lidskou komunikaci, ne ji nahrazovat.

Přílišné spoléhání na technologie může vést k tomu, že forma komunikace převáží nad obsahem a lidé jsou odsunutí na druhou kolej (Kovaříková, 2016).

3 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE

Nástroje interní komunikace zahrnují různé technologie a metody, které organizace využívají k přenosu informací, posilování firemní kultury a budování vztahů mezi zaměstnanci.

Kovaříková (2016) definuje nástroje interní komunikace jako cesty, jak komunikované sdělení dostat k příjemci. Autorka dělí nástroje interní komunikace na formální a neformální.

Formální kanály interní komunikace

Strukturované a oficiální prostředky, které organizace používají pro přenos informací mezi zaměstnanci, odděleními a vedením (Král, 2019). Tyto nástroje mají za cíl zajistit efektivní a přesnou komunikaci, která je jasně definována, sledovatelná a odpovědná (Buchtová, 2016). Formální nástroje jsou navrženy tak, aby podporovaly transparentnost, organizaci a koordinaci uvnitř firmy, což zajišťuje, že klíčové informace jsou sdíleny na správných místech a ve správný čas (Král, 2019). Tyto nástroje jsou důležité pro udržení disciplíny v komunikaci a pro zajištění toho, že všechny strany mají přístup k relevantním a aktuálním informacím (Buchtová, 2016).

Neformální nástroje interní komunikace

Zahrnují metody a kanály, které umožňují neoficiální, přirozenou a často neorganizovanou výměnu informací mezi zaměstnanci. Tyto nástroje podporují interakci na osobní úrovni a mohou zahrnovat neformální rozhovory, interní sociální sítě, chatovací aplikace nebo neformální setkání (Buchtová, 2016). Neformální komunikace umožňuje rychlou výměnu názorů, posiluje týmovou spolupráci a zlepšuje vztahy mezi pracovníky, což může vést k vyšší motivaci a spokojenosti na pracovišti (Král, 2019). Tento typ komunikace je flexibilní, rychlý a může sloužit jako doplněk formálních kanálů, i když se obvykle nevyužívá pro předávání oficiálních nebo důležitých informací (Buchtová, 2016).

3.1 Formální tištěné komunikační kanály

Tištěné kanály zahrnují nástroje jako letáky, plakáty, firemní newslettery, bulletiny a nástěnky. Tyto komunikační prostředky mají pro zaměstnance přitažlivost díky tomu, že je mohou držet v ruce. Jsou považovány za tradiční a stabilní nástroje, které jsou zvláště efektivní u starších nebo méně vzdělaných pracovníků, případně v prostředích, kde zaměstnanci nemají přístup k počítačům, jako například ve výrobních odděleních. Navíc mohou být tyto materiály navrženy tak, aby překvapily nebo zaujaly, například neobvyklým designem, čímž vyniknou mezi množstvím informací, které zaměstnanci každý den dostávají (Kovaříková, 2016).

Firemní časopisy, noviny

Tištěné materiály, jako jsou časopisy a bulletiny, představují efektivní nástroje pro komunikaci, které umožňují předávat důležitá a často závazná sdělení zaměstnancům v době, kdy mají klid si je prostudovat. Tyto materiály jsou ideální pro koncepčnější komunikaci, která nevyžaduje okamžitou reakci, a mohou zaměstnancům nabídnout informace, které nejsou běžně k dispozici v jiných komunikačních kanálech. Časopisy by měly být atraktivní a nabídnout obsah, který čtenáři nenajdou jinde, což zvyšuje jejich hodnotu a relevantnost. Avšak jejich výroba je nákladná, vyžaduje vysoké technické zajištění a personální kapacity. S nárůstem digitálních technologií v organizacích, které umožňují rychlejší a levnější způsoby komunikace, však význam tradičních tištěných kanálů, jako jsou časopisy a bulletiny, postupně klesá. Firmy se stále více obracejí na digitální platformy, které jsou efektivnější a poskytují okamžitý přístup k informacím (Kovaříková, 2016).

Manuály a pracovní návody

Sepsání manuálů pro jednotlivé pracovní procesy, funkce a specifické činnosti může firmě výrazně pomoci v její efektivní činnosti. Podrobný popis pracovních míst, jejich odpovědností, kompetencí a vzájemných návazností na ostatní činnosti pomáhá nejen zlepšit orientaci zaměstnanců, ale také jejich adaptaci na nové pracovní prostředí a zajišťuje lepší pracovní výkon. Takovéto manuály poskytují jasné instrukce a přehled úkolů, které vyplývají z dané pozice, což výrazně přispívá k vyšší produktivitě a kvalitnímu plnění pracovních povinností (Holá, 2006).

Nástěnky

Firemní nástěnka hraje klíčovou roli v interní komunikaci a může mít různé formy, od tradičních korkových tabulí po moderní digitální monitory. Hlavní funkcí nástěnky je efektivní sdílení informací a zpětná vazba. Slouží jako otevřené okno do firemní kultury a týmové atmosféry, přičemž podporuje interakci mezi členy týmu (What are bulletin boards?). Týmové nástěnky fungují obdobně jako sociální sítě, kde mají členové týmu prostor pro sdílení obsahu a nápadů. K jejich efektivnímu využití patří i vygenerování nápadů prostřednictvím komentářů a brainstormingových aktivit. Nástěnky jsou ideální pro zveřejňování novinek a oslavování úspěchů, což může zvýšit angažovanost a motivaci zaměstnanců. Důležitým aspektem je pravidelnost a zapojení všech členů týmu do jejich správy, čímž se z nástěnky stává dynamický komunikační nástroj (Jak používat nástěnku pro komunikaci v teamu).

3.2 Formální digitální kanály a nástroje

Pokrok v oblasti digitálních technologií otevřel firmám nové příležitosti pro zefektivnění interní komunikace. Využití těchto možností závisí na technických možnostech, organizační struktuře a personálních zdrojích konkrétní společnosti. Mezi nejčastěji používané digitální nástroje patří intranet, e-mailová komunikace, firemní newslettery, interní televize a sociální sítě zaměřené na zaměstnance (Kovaříková, 2016).

Intranet

Jurášková a Horňák (2012) popisují intranet jako interní webovou platformu, která využívá technologii podobnou veřejnému internetu, avšak je uzavřeným systémem přístupným pouze pro autorizované uživatele, jako jsou zaměstnanci organizace. Tento systém poskytuje zpřístupnění specifických dat a informací v rámci firmy, čímž umožňuje efektivní interní komunikaci a spolupráci.

Výhody intranetu jsou následující:

- **Sdílení informací** – Umožňuje přístup k centrálním dokumentům a firemním materiálům.
- **Zlepšení komunikace** – Podporuje rychlou výměnu zpráv a oznámení.
- **Podpora spolupráce** – Usnadňuje týmovou práci a koordinaci projektů.
- **Personalizace** – Přizpůsobení obsahu podle role uživatele.

- **Bezpečnost** – Omezený přístup chrání citlivá data.
- **Efektivita** – Snižuje potřebu papírové dokumentace a urychluje procesy (Intranet, 2024).

Firemní newslettery

Interní newslettery jsou klíčovým nástrojem pro zlepšení komunikace v organizaci. Umožňují shromažďovat důležité novinky, úspěchy zaměstnanců a firemní aktuality na jednom místě. Tyto newslettery zvyšují zapojení zaměstnanců a jejich morálku tím, že oceňují individuální i týmové úspěchy, a zároveň podporují kulturu a hodnoty organizace. Pomáhají také zjednodušit komunikaci tím, že snižují zahlcení e-maily a zajišťují, že všichni zaměstnanci obdrží stejné informace zároveň (Email newsletter best practices for HR and Internal Communications, 2023).

Newslettery rovněž přispívají ke zvýšení produktivity, protože slouží jako centrální místo pro sdílení znalostí a aktualit mezi odděleními. Zároveň poskytují transparentnost, což umožňuje vedení komunikovat cíle, strategie a rozhodnutí organizace jasně, čímž se buduje důvěra ve firmě (Email newsletter best practices for HR and Internal Communications, 2023).

Firemní televize a rozhlas

Firemní televize a rozhlas jsou efektivními nástroji pro sdílení informací a novinek v rámci firmy. Tyto komunikační kanály mohou poskytovat zprávy a aktuality, které by byly srovnatelné s obsahem firemních časopisů nebo novin. Díky vizuálním a zvukovým složkám mohou být pro zaměstnance příjemnější a atraktivnější. Televizní obrazovky se často umísťují do velkých prostor, jako jsou jídelny, haly nebo zasedací místnosti, a mohou také sloužit k pořádání školení a prezentací pro zaměstnance (Holá, 2006).

Mobilní telefony

Chytré telefony, usnadňují interní komunikaci díky funkcím jako sdílení kalendářů, souborů a možností konferenčních hovorů. Telefon se tak stává užitečným nástrojem pro každodenní operativní komunikaci, zejména v případech, kdy je potřeba překonat vzdálenost mezi zaměstnanci (Kovaříková, 2016).

Firemní sociální sítě

Moderní systémy umožňují širokou škálu funkcí, díky nimž může interní sociální síť sloužit nejen jako nástroj pro ukládání a sdílení informací, ale také jako prostor pro networking. Taková síť podporuje větší propojení mezi zaměstnanci a firmou, zvyšuje jejich angažovanost a vytváří silnější vztahy mezi kolegy (Kovaříková, 2016).

3.3 Formální osobní komunikační nástroje

Osobní kanály komunikace jsou klíčové pro vytváření a posilování vztahů mezi zaměstnanci, což je hlavní cíl interní komunikace. Tyto kanály mohou mít různé podoby, od menších a intimnějších formátů, jako jsou porady nebo hodnocení, až po větší, masovější akce, jako jsou konference, meetingy nebo roadshow, které oslovují širší okruh lidí (Kovaříková, 2016).

Porady

Týmové meetingy jsou klíčovým nástrojem interní komunikace, umožňující členům týmu sdílet informace, řešit problémy a sladit se na společných cílech. Slouží k posílení transparentnosti, zapojení a spolupráce v týmu. Efektivní meetingy by měly mít jasnou agendu, být časově přesné a podporovat aktivní účast všech členů. Příkladem mohou být pravidelné týdenní porady nebo setkání napříč odděleními zaměřená na konkrétní projekty. Mezi časté výzvy patří udržení zaměření, rovnoměrné zapojení členů nebo adaptace na virtuální formát. Pokud meetingy ztrácejí efektivitu, je vhodné přehodnotit jejich strukturu či využít jiné formy komunikace (What are Team Meetings).

Konference

Firemní konference jsou významné akce, které zahrnují všechny zaměstnance a hrají klíčovou roli v celofiremní komunikaci. Obvykle se organizují s delšími časovými rozestupy, nejčastěji jednou nebo dvakrát ročně, což jim přidává na důležitosti. Tyto události se vyznačují formálním charakterem a často se konají ve velkých prostorách, které umožňují účast velkého počtu lidí. Hlavními řečníky bývají členové vedení firmy, kteří prezentují důležité strategické informace týkající se budoucího směřování společnosti nebo hodnotí dosavadní výsledky. Konference jsou také příležitostí ke sjednocení vize firmy a motivaci zaměstnanců.

Rozvoj moderních technologií navíc umožňuje realizaci těchto akcí v online formátu, což zajišťuje jejich dostupnost i v případě, že není možné se sejít osobně (Smith, Mounter, 2005).

Osobní hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je proces, který slouží k posouzení výkonnosti pracovníka a k navržení zlepšení. Tento proces začíná plánem hodnocení, který stanoví cíle, metody a kritéria pro hodnocení výkonu. Na základě výsledků předchozích hodnocení by manažer měl vytvořit realistická očekávání pro budoucí výkonnost a tyto výsledky zdokumentovat v ročním přehledu nebo jiném vhodném dokumentu. Hodnotící kritéria se liší podle pozice a výsledky hodnocení mohou pomoci identifikovat oblasti, kde je potřeba školení nebo rozvoj. Sebehodnocení zaměstnanců je také důležitou součástí tohoto procesu, protože umožňuje zaměstnancům reflektovat své úspěchy a poskytnout vlastní pohled na svůj výkon, což je kladně zohledněno při vytváření hodnotících zpráv (142 Employee Performance Evaluation Examples)

Společenské a sportovní akce

Společenské akce pořádané firmou při různých příležitostech, jako jsou firemní výročí nebo začátek a konec významného období, jsou ideálním prostředím pro získávání zpětné vazby i neformální diskuze. Tyto akce, často spojené s interními prezentacemi nebo týmovými aktivitami, mohou posílit spolupráci mezi zaměstnanci a přispět k otevřené výměně názorů na fungování firmy. V neformálním prostředí se mohou pracovníci snadněji vyjádřit a zaujmout k tématům, která nebyla dosud dostatečně objasněna (Holá, 2006).

Teambuilding

Teambuilding je soubor aktivit zaměřených na zlepšení vzájemné spolupráce, komunikace a důvěry mezi členy týmu. Účelem těchto aktivit je řešení aktuálních týmových potřeb, jako je příprava na konkrétní projekt nebo zlepšení týmové dynamiky. Klíčové je, aby teambuilding nebyl pouze o zábavě, ale aby měl jasný cíl a souvislost s firemními cíli nebo aktuálními problémy týmu.

Teambuildingové akce by měly být přizpůsobeny různým typům zaměstnanců, aby se do nich mohli zapojit i introverti či lidé s nižší fyzickou zdatností. Zároveň by měly respektovat pracovní a osobní čas účastníků, aby se zabránilo přetížení zaměstnanců (Tomis, 2024).

Neformální komunikační kanály hrají v interní komunikaci zásadní roli, protože umožňují rychlou výměnu informací mezi zaměstnanci, mimo formální struktury a hierarchie. Tyto kanály, jako jsou neformální rozhovory mezi kolegy nebo komunikace prostřednictvím sociálních médií, umožňují flexibilitu a rychlost při předávání novinek a řešení problémů. Navíc, díky jejich neformálnímu charakteru, přispívají k udržení týmového ducha a posílení mezilidských vztahů v organizaci, což může zlepšit celkovou efektivitu a spokojenost pracovníků (Sociální média jako prostředek interní komunikace, 2024).

3.4 Současné trendy v interní komunikaci

V roce 2024 se interní komunikace vyvíjí v reakci na nové výzvy, jako jsou změny v pracovních podmínkách, technologické inovace a potřeba lepšího zapojení zaměstnanců. Tradiční způsoby komunikace ustupují novým trendům, které zohledňují jak emocionální potřeby pracovníků, tak i efektivitu komunikace. Mezi klíčové trendy v interní komunikaci patří budování důvěry, využívání narativní komunikace, zapojení komunikátorů do změnových procesů, důraz na zkušenosti zaměstnanců a zodpovědné využívání umělé inteligence. Níže je uvedeno několik trendů interní komunikace pro rok 2024:

- Spojení komunikace s hodnotou pro podnik, s důrazem na její vliv na výkonnost firmy.
- Zaměření na emocionální a psychologické potřeby zaměstnanců, nejen na základní potřeby.
- Revize komunikačních kanálů v reakci na hybridní a vzdálenou práci.
- Posílení role komunikace v budování firemní kultury, zejména v hybridním pracovním prostředí (Widera, 2024).
- Více využívání videoobsahu a livestreamingu pro šíření novinek a školení.
- Zvýšení angažovanosti zaměstnanců a zlepšení jejich spokojenosti.
- Aktivní sdílení zkušeností zaměstnanců v rámci ambasadorských programů, které pomáhá budovat silnou značku zaměstnavatele (Vrbová, 2024).

3.5 Audit interní komunikace

Audit interní komunikace je systematické hodnocení komunikačních kanálů, procesů a strategií uvnitř společnosti. Jeho cílem je odhalit slabiny, identifikovat silné stránky a vytvořit plán pro zlepšení komunikace mezi zaměstnanci. Firmy provádějí tento audit například při zaznamenání problémů v komunikaci nebo během velkých organizačních změn, ale často se jedná také o pravidelnou součást péče o zdravé fungování organizace. Audit obvykle zahrnuje různé metody, jako jsou průzkumy, focus group, rozhovory a benchmarking, přičemž jeho výsledkem je zlepšení efektivity komunikace a sladění interních procesů s hodnotami a cíli společnosti (Nugent, 2024).

V auditním procesu interní komunikace jsou podle Hargieho a Tourishe (2009) čtyři hlavní fáze:

- **Příprava a plánování** – V této fázi se určí cíle auditu, vybere se vhodná metodologie pro sběr dat (např. dotazníky, rozhovory nebo focus group) a stanoví se oblasti, které je potřeba vyhodnotit.
- **Sbírání dat** – Během této fáze se shromažďují informace prostřednictvím různých metod, jako jsou dotazníky, rozhovory a pozorování. Cílem je získat komplexní obrázek o komunikačních praktikách v organizaci.
- **Analýza dat** – Po shromáždění dat se provádí jejich analýza, která pomáhá identifikovat silné a slabé stránky komunikačního systému. Tento krok může zahrnovat kvalitativní i kvantitativní analýzu pro vyvození závěrů o efektivitě komunikace.
- **Zpráva a doporučení** – Na závěr auditu se vypracuje podrobná zpráva, která obsahuje zjištění a doporučení pro zlepšení komunikačních procesů. Zpráva poskytuje konkrétní návrhy na zlepšení a implementaci změn pro optimalizaci komunikace v organizaci.

Tureckiová (2004) uvádí, že audit firemní komunikace by měl být prováděn k určitému momentu a doporučuje, aby se tento proces ve firmě realizoval pravidelně, ideálně jednou ročně.

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je metoda, která firmám pomáhá porozumět potřebám a přáním jejich cílové skupiny. Obvykle zahrnuje průzkum mezi zákazníky nebo potenciálními kupci, aby bylo možné získat jejich názory na produkty a služby. Marketingový výzkum zároveň umožňuje lépe pochopit konkurenci a efektivně s ní soutěžit. Kvalitní marketingový výzkum pomáhá identifikovat trendy a vývoj na trhu a rozšířit povědomí o zákaznické základně. Díky získaným výsledkům mohou společnosti přizpůsobit své produkty, vyvíjet cílené kampaně a lépe zapojit své zákazníky, což vede ke zvýšení spokojenosti zákazníků a prodejů. Marketingový výzkum také umožňuje firmám lépe reagovat na změny v odvětví. Na základě dat z marketingového výzkumu mohou společnosti získat důležité informace o nových technologiích nebo vstupu nových konkurentů na trh, což jim poskytuje více času na přizpůsobení strategií (MARKET RESEARCH, 2024).

4.1 Fáze marketingové výzkumu

Proces marketingového výzkumu lze rozdělit do dvou hlavních fází, z nichž každá zahrnuje sérii kroků, které na sebe navazují.

Přípravná fáze:

- **Definice problému, cílů a hypotéz** – Tento krok se zaměřuje na důkladné pochopení celkového výzkumného procesu, včetně formulace problému, účelu a cílů výzkumu, správné komunikace během přípravy výzkumu a vytvoření relevantní hypotézy (PEMBKMAV, 2021).
- **Orientace v situaci a pilotní testování** – V této fázi se shromažďují potřebné informace pro pochopení dané problematiky, hodnotí se možnosti využití sekundárního a primárního výzkumu a ověřují se pracovní hypotézy (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011.).
- **Plánování výzkumného projektu** – Tento krok spočívá ve vytvoření plánu výzkumu, který zahrnuje detailní popis výzkumných prvků a sestavení celkového plánu pro realizaci výzkumu (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

- **Předběžný výzkum** – Poslední krok přípravy zahrnuje stanovení správné skupiny respondentů pro testování a ověření přípravy výzkumného procesu (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

Realizační fáze:

- **Sběr dat** – Tento krok zahrnuje organizaci procesu sběru dat, analýzu výhod a nevýhod hlavních metod sběru a zajištění správného provádění sběru dat (Marketingový výzkum trhu: Jak ho dělat efektivně?, 2019).
- **Zpracování dat** – Po sběru dat je nezbytné provést opravy chybně shromážděných údajů, správně je roztrždit a připravit je pro následnou analýzu (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).
- **Analýza dat** – V této fázi se provádí základní statistická analýza, zkoumá se závislost mezi proměnnými a jejich parametry a používají se specifické analytické metody pro marketingový výzkum (PEMBKMAV, 2021).
- **Vizualizace výsledků** – Tato fáze zahrnuje tvorbu tabulek a grafů, jejich vhodné formátování a správné použití pro přehledné zobrazení výsledků.
- **Interpretace výsledků** – Důraz je kladen na správný výběr statistických testů, ověření platnosti hypotéz a formulování správných doporučení na základě zjištěných výsledků (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).
- **Prezentace výsledků** – Posledním krokem je sestavení závěrečné zprávy a příprava efektivní prezentace výsledků výzkumu (Marketingový výzkum trhu: Jak ho dělat efektivně?, 2019).

4.2 Členění marketingového výzkumu

Primární výzkum

Tento výzkum zahrnuje data, která jsou shromažďována speciálně pro daný výzkum, tedy data, která před zahájením výzkumu neexistovala. Tato data mohou být získána různými metodami, jako jsou dotazování, pozorování, experimenty nebo rozhovory, a slouží k odpovědi na konkrétní výzkumné otázky. V tomto typu výzkumu jsou tedy generována nová data, která přímo odpovídají potřebám dané analýzy (Tahal, 2022).

Sekundární výzkum

Sekundární data jsou v marketingovém výzkumu často rychlejší a levnější možností, jak získat základní přehled o výzkumném problému. I když mohou poskytnout užitečné informace, nemusí vždy zcela odpovídat specifickým cílům výzkumu (Tahal, 2022).

Tato data lze získat z široké škály zdrojů a dělí se na interní a externí, podle toho, z jakých systémů byla shromážděna (Foret a Melas, 2020)

Kvantitativní výzkum

Metoda sběru číselných dat pomocí statistických a matematických technik. Zahrnuje metody jako průzkumy, testy a měření, které poskytují numerické výsledky. Tento typ výzkumu je užitečný pro analýzu trendů na širší úrovni, porovnání různých skupin a měření úspěšnosti marketingových kampaní, například v oblasti prodeje nebo podílu na trhu. Kvantitativní výzkum poskytuje objektivní a měřitelné údaje, které pomáhají firmám získat přehled o trendech a chování na trhu (MARKET RESEARCH, 2024).

Kvalitativní výzkum

Metoda, která se zaměřuje na získání hlubších informací o názorech, postojích a myšlenkách respondentů. Používá nástroje jako rozhovory, průzkumy a skupinové diskuse, které umožňují firmám lépe pochopit motivace a chování jejich cílové skupiny. Tento typ výzkumu poskytuje podrobné a kvalitativní údaje, které pomáhají vytvářet strategie na základě individuálních názorů a zkušeností zákazníků (Tahal, 2022).

5 METODIKA PRÁCE

Cíl práce

Cílem diplomové práce je zjistit spokojenost zaměstnanců se současným nastavením interní komunikace ve firmě Sirowa Czech a Slovakia s.r.o. Na základě získaných výsledků pak navrhnout zlepšení a změny v interní komunikaci do budoucna.

Výzkumné otázky

Se kterým nástrojem interní komunikace jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni?

Se kterým nástrojem interní komunikace jsou zaměstnanci nejméně spokojeni?

Který z nástrojů interní komunikace zaměstnancům v současné interní komunikaci chybí?

Účel šetření

Účelem diplomové práce se zjistit, zdali jsou zaměstnanci dostatečně informováni, identifikovat nástroje, které by potřebovaly zlepšit a které nástroje by zaměstnanci ve firmě uvítali, aby byla zajištěna vyšší informovanost a spokojenost zaměstnanců s interní komunikací. Výsledky výzkumu pomohou nastínit interní komunikaci, kterou by firma mohla do budoucna využívat.

Objekt šetření

Zaměstnanci firmy Sirowa Czech a Slovakia s výjimkou externího skladu.

Metody výzkumu

Pro vypracování praktické části diplomové práce byly zvoleny tři analytické metody. První analýza interních komunikačních procesů bude provedena pomocí hodnotícího formuláře, který bude distribuován mezi dva zaměstnance, a to mezi řadového zaměstnance a vedoucího pracovníka. Cílem této analýzy je zjistit důležitost a stav jednotlivých faktorů interní komunikace v současnosti a také predikovat vývoj těchto faktorů do budoucna. Dotazníky budou respondentům distribuovány online, neboť všichni zaměstnanci firmy mají přístup k počítačům. Online forma dotazníku byla zvolena nejen z důvodu úspory času, ale také kvůli snížení nákladů. Kvantitativní výzkum má za cíl identifikovat nejvíce a nejméně používané komunikační nástroje podle zaměstnanců a zároveň posoudit jejich spokojenost s jednotlivými komunikačními médii.

Pro důkladnější ověření výsledků dotazníkového šetření a lepší porozumění informovanosti a spokojenosti zaměstnanců, stejně jako používaným nástrojům interní komunikace, bude realizováno kvalitativní šetření formou polostrukturovaných rozhovorů. Na základě výsledků z realizovaných výzkumů bude v projektové části navrženo zlepšení interní komunikace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 SPOLEČNOST SIROWA CZECH S.R.O.

6.1 O společnosti Sirowa Group

Společnost Sirowa Group byla založena v roce 1990 v Lotyšsku a rychle expandovala do dalších pobaltských zemí. Dnes působí v jedenácti evropských státech, které zahrnují Finsko, Estonsko, Litvu, Lotyšsko, Polsko, Českou republiku, Slovensko, Maďarsko, Rumunsko, Německo a Rakousko (About SIROWA, 2025).

Sirowa Group se specializuje na distribuci významných kosmetických a farmaceutických značek, s portfoliem čítajícím více než 80 značek. Tato široká nabídka umožňuje společnosti udržovat konkurenceschopnost a přizpůsobovat se dynamickým potřebám trhu (About SIROWA, 2025).

Firma v současnosti zaměstnává více než 500 zaměstnanců, což svědčí o jejím rozsahu a vlivu na evropský trh. Společnost se zaměřuje na poskytování kvalitních služeb a udržování silných vztahů s klienty a partnery, což je klíčem k jejímu dlouhodobému úspěchu (About SIROWA, 2025).

S ohledem na expanzi a udržitelný růst pokračuje Sirowa Group v investicích do rozvoje nových technologií a inovací, což ji udržuje v popředí odvětví. Její důraz na kvalitu a důvěryhodnost činí ze Sirowa Group důležitého hráče v oblasti distribuce kosmetických a farmaceutických produktů v Evropě (About SIROWA, 2025).

6.2 Sirowa Czech a Slovakia s.r.o.

Sirowa Czech a Slovakia je součástí mezinárodní skupiny Sirowa Group, která působí jako významný distributor kosmetických a farmaceutických produktů. Působení společnosti na českém trhu začalo v roce 2017, kdy rozšířila svůj vliv do střední Evropy (About SIROWA, 2025).

Sirowa Czech a Slovakia sídlí v Praze, kde se nachází centrála společnosti. Sirowa Czech a Slovakia je leadrem v distribuci kosmetiky na českém a slovenském trhu. V současnosti má tato pobočka v distribuci desítky kosmetických značek, například Gucci, Hugo Boss, Calvin Klein, Wella, Wella Professionals a další (About SIROWA, 2025).

Sirowa Czech a Sirowa Slovakia čelí konkurenci od několika etablovaných firem na trhu kosmetických a farmaceutických produktů.

Mezi hlavní konkurenty patří například Alfaparf Milano, která se specializuje na profesionální vlasovou kosmetiku, a Dermacol, známá česká značka s širokým portfoliem výrobků od dekorativní kosmetiky po péči o pleť.

Dále jsou zde firmy jako Oriflame a Avon, které se zaměřují na direct sales a mají silnou pozici na trhu. Na globální úrovni představují konkurenci značky jako L'Oréal a Procter & Gamble, které disponují širokým spektrem kosmetických a spotřebních produktů. V oblasti farmaceutických výrobků jsou také důležitými konkurenty společnosti jako Zentiva a Teva, které nabízejí široké spektrum farmaceutických produktů. Tyto společnosti vytvářejí dynamické a konkurenční prostředí, ve kterém se Sirowa Czech a Sirowa Slovakia musí efektivně prosazovat a udržovat si svou pozici na trhu.

6.2.1 Hodnoty společnosti

Hodnoty společnosti Sirowa Czech a Sirowa Slovakia tvoří základ firemní kultury a přispívají k celkovému úspěchu organizace.

Podnikatelský duch

Zaměstnanci hrají klíčovou roli v procesu rozhodování a vedení. Společnost si zakládá na lidech, kteří mají podnikatelského ducha. Tato hodnota se projevuje v tom, že zaměstnanci mají možnost aktivně se podílet na řízení svých projektů a získávají určitou míru svobody. Očekává se od nich, že budou proaktivní, přebírat iniciativu a poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu, čímž se stávají skutečnými manažery své práce (About SIROWA, 2025).

Orientace na cíle je dalším důležitým aspektem, který Sirowa cítí jako klíčový.

Společnost chápe, že konkrétní a měřitelné výsledky jsou nezbytné pro sledování pokroku. Někdy se samozřejmě stane, že cíle nejsou dosaženy, ale firma vnímá tyto situace jako příležitosti k učení. Učení se z chyb a vyvarování se opakování stejných omylů je zásadní pro rozvoj a zlepšení. Důraz na ambiciózní, avšak dosažitelné cíle motivuje všechny zaměstnance a vytváří prostor pro otevřenou komunikaci a výměnu názorů (About SIROWA, 2025).

Týmovost je další klíčovou hodnotou, která určuje úspěch obou společností. Každý zaměstnanec je totiž součástí dodavatelského řetězce, a jeho činnost má vliv na ostatní. Sirowa Czech i Sirowa Slovakia se snaží vytvářet silnou týmovou kulturu, v níž je příspěvek každého jednotlivce cenný a vzájemná podpora posiluje celkovou efektivitu (About SIROWA, 2025).

Diverzita také hraje významnou roli v hodnotové struktuře společnosti. Sirowa cení různorodosti názorů a kulturních zázemí, což vytváří inkluzivní pracovní prostředí, které je příjemné a bezpečné pro všechny zaměstnance. Takové prostředí nejenže podporuje kreativitu, ale také pomáhá přinášet nové pohledy a inovativní řešení (About SIROWA, 2025).

Work-life balance

Hodnoty Sirowy zahrnují i důraz na work-life balance, tedy rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Společnost se snaží, aby její zaměstnanci byli šťastní a spokojení. Sirowa podporuje flexibilní pracovní hodiny a respektuje důležitost rodinného života a osobních aktivit. Ačkoliv mohou nastat situace, kdy je nutné strávit více času v práci, společnost dbá na to, aby tyto situace zůstávaly výjimečné a vytvářely tak pozitivní pracovní atmosféru (About SIROWA, 2025).

6.2.2 Centrála Sirowa Czech a Slovakia

Tato divize společnosti se skládá z několika oddělení a pracovníků specializovaných na různé aspekty provozu, což umožňuje efektivní a koordinovanou činnost celé organizace.

V současnosti tato československá divize zaměstnává na centrále přes 80 zaměstnanců rozdělených do 6 oddělení – Finance, Zákaznický servis, Bžuty oddělení, oddělení Hair Pro a oddělení Pharma.

Oddělení Finance a backoffice

Oddělení financí ve firmě hraje klíčovou roli v zajištění finanční stability a zdraví firmy. Jeho práce zahrnuje celé spektrum činností, které pomáhají udržovat firmu na správné cestě. Základním úkolem je finanční plánování a analýza. To znamená, že tým sestavuje rozpočty a dlouhodobé finanční plány, které slouží jako důležité podklady pro rozhodování vedení. Díky těmto plánům je možné lépe sledovat výkonnost společnosti a identifikovat nové příležitosti pro růst.

Účetnictví je dalším zásadním prvkem, o který se oddělení stará. Tým zajišťuje, že všechny finanční transakce jsou pečlivě zaznamenávány a spravovány. To zahrnuje nejen vedení účetních knih, ale také správu pohledávek a závazků, což je nezbytné pro plynulý chod společnosti. Důležitou součástí je i mzdová agenda, která zajišťuje, že zaměstnanci jsou správně a včas odměňováni.

Oddělení se také zaměřuje na kontrolu nákladů. Pravidelně sleduje výdaje společnosti a hledá oblasti, kde je možné dosáhnout úspor. To pomáhá optimalizovat náklady a zvyšovat celkovou efektivitu firmy.

Řízení cash flow je další důležitou oblastí, o kterou se oddělení stará. Zajišťuje, aby firma měla vždy dostatek peněžních prostředků na pokrytí svých provozních potřeb.

Finanční reporting je další klíčovou funkcí, s níž se tým zabývá. Přípravuje pravidelné zprávy, které poskytují vedení společnosti jasný přehled o jejím finančním zdraví.

Na závěr, oddělení financí dbá také na dodržování všech právních předpisů a regulací. Zajišťuje, aby byly všechny finanční praktiky společnosti v souladu s legislativou.

Zákaznický servis a logistika

Oddělení logistiky a zákaznického servisu ve společnosti Sirowa Czech hraje klíčovou roli v zajišťování efektivního a plynulého chodu operací zaměřených na B2B zákazníky. Tento tým se zaměřuje na široké spektrum činností, které zahrnují správu objednávek, komunikaci s klienty a zajištění dodávek produktů.

Jedním z hlavních úkolů oddělení je správa ceníků a nabídky pro B2B zákazníky. Tým pravidelně aktualizuje ceníky, aby odrážely aktuální tržní podmínky a změny v nabídce produktů. Udržování přesných a aktuálních informací o cenách je zásadní pro zajištění transparentnosti a důvěry ve vztazích se zákazníky.

Zákaznický servis se stará o komunikaci s B2B klienty. To zahrnuje nejen přijímání objednávek, ale také poskytování podpory.

Logistika pak zajišťuje celkovou správu dodavatelského řetězce. To zahrnuje koordinaci a plánování dopravy, aby se zajistilo včasné doručení produktů zákazníkům. Tým úzce spolupracuje s dopravci, aby optimalizoval náklady na přepravu a zajistil efektivní využití skladových prostor.

Celkově oddělení logistiky a zákaznického servisu tvoří synergický celek, který se snaží poskytnout zákazníkům vysokou úroveň služeb. Jejich práce je klíčová pro spokojenost klientů a udržování dlouhodobých obchodních vztahů.

Oddělení Pharma

Oddělení Pharma hraje klíčovou roli v marketingu a prodeji farmaceutických produktů. Pharma divize je rozdělena na obchodní a marketingovou část.

Jeho hlavními činnostmi jsou vývoj marketingových strategií a analýza trhu, kdy marketingový tým provádí důkladnou analýzu konkurenčního prostředí, aby vytvořil efektivní marketingové plány, které oslovují specifické cílové skupiny.

Podpora prodeje je další důležitou částí činnosti oddělení. Marketing a obchodní tým organizují různé prodejní akce zaměřené na nezávislé lékárny a lékárenské řetězce a spolupracuje se všemi hlavními velkoobchodníky v regionu, čímž zajišťuje široké pokrytí trhu. Pravidelné sledování výkonnosti prodeje a trendů v oboru jim umožňuje flexibilně reagovat na měnící se tržní podmínky.

Vzdělávání a školení jsou také zásadní součástí funkce oddělení. Poskytují komplexní školení pro lékárny a obchodní zástupce, aby měli aktuální znalosti o produktech.

Oddělení se také aktivně účastní odborných akcí, konferencí a kongresů, kde prezentuje značky a produkty společnosti, což zvyšuje jejich viditelnost a přitažlivost na trhu.

Propagace produktů probíhá prostřednictvím různých reklamních kanálů.

Komunikace se zákazníky je dalším klíčovým úkolem oddělení, tuto část má na starost obchodní tým, který se stará o své zákazníky zároveň se snaží aktivovat nové zákazníky.

Oddělení Bauty

Divize Beauty v Sirowě se specializuje na podporu a rozvoj svěřených kosmetických značek. Toto oddělení se dělí na dvě hlavní části: sales a marketing.

Sales tým se soustředí na B2B zákazníky a budování pevných obchodních vztahů s partnery. Zodpovídá za aktivní vyhledávání nových obchodních příležitostí a správu vztahů se stávajícími klienty.

Marketingová část oddělení je organizována pod vedením několika brand manažerů, z nichž každý má na starosti konkrétní značku. Tito manažeři se zaměřují na strategický rozvoj značek a plánování marketingových aktivit, přičemž odpovídají za implementaci marketingových strategií, které zahrnují reklamu, akce a propagace.

Pod brand manažery pracují trade specialisté, kteří zajišťují dílčí úkoly pro jednotlivé značky. Trade specialisté se zaměřují na specifické aktivity, jako je analýza prodeje, správa regálového prostoru v obchodech, organizace prodejních akcí a školení pro prodejce. Tato specialisté často úzce spolupracují s brand manažery a účastní se plánování kampaní a marketingových prezentací.

Oddělení Hair Pro

Oddělení Hair ve společnosti Sirowa Czech hraje klíčovou roli v distribuci a marketingu produktů pro péči o vlasy. Toto oddělení se zaměřuje na široké spektrum činností, které podporují růst a úspěch značek v oblasti vlasové kosmetiky.

Divize Hair Pro je další velmi početné oddělení, které se dělí na tři klíčové týmy a to: marketing, sales neboli obchodní tým a tým vzdělávání.

Oddělení se soustředí na B2B segment, a to na kadeřnické salony, velkoobchody a e-commerce kanály. Okrajově oddělení obsluhuje i B2C zákazníky prostřednictvím e-shopů.

Oddělení Hair spravuje značky vlasové kosmetiky, které zahrnují jak produkty pro profesionální použití, tak i produkty určené pro koncového zákazníka. Každá značka má vlastní marketingové strategie a cílové skupiny, což vyžaduje detailní znalost trhu a specifických potřeb zákazníků.

Marketingový tým oddělení se zaměřuje na vytváření a implementaci kreativních marketingových kampaní. Tyto kampaně mohou zahrnovat propagaci produktů prostřednictvím sociálních médií. Portfolio značek je spravováno brand manažery, kteří zajišťují, aby marketingové aktivity byly v souladu se strategií a hodnotami konkrétní značky.

Obchodní oddělení Hair neustále hledá nové obchodní příležitosti v rámci rozšíření distribuce a spolupráce s novými salony a velkoobchody. Tým obchodních zástupců pravidelně navštěvuje kadeřnické salony, prezentuje produkty a buduje vztahy s profesionály v oboru. Tento osobní přístup je klíčový pro zajištění dlouhodobé spolupráce.

Tým Education (vzdělávání) má na starosti školení kadeřníků ohledně správného použití produktů. Pravidelné školení pomáhá profesionálům porozumět výhodám jednotlivých produktů, což vede k jejich lepšímu využití a zákaznické spokojenosti. Náplní tohoto týmu jsou dále i eventy pro kadeřníky a manikérky.

6.2.3 Organizační struktura

Ve společnosti je vytvořená obecná organizační struktura, která slouží jako základ pro spravování jednotlivých oddělení. Každé oddělení si však také spravuje svou vlastní organizační strukturu podle specifických potřeb a požadavků.

V současnosti, kdy firma zažívá nárůst zaměstnanců, dochází ke častým změnám v těchto strukturovaných organizačních uspořádáních. Nové pracovní pozice vznikají a stávající role se přehodnocují, což umožňuje lepší přizpůsobení se potřebám trhu.

Implementované dvoustupňové řízení umožňuje každému oddělení mít svého ředitele, který zajišťuje jeho efektivní fungování a výkonnost. V rámci společnosti jsou oddělení Bjuty a Hair Pro ještě více specializována, protože jejich ředitele rozlišují na obchodní a marketingové část. Toto dělení usnadňuje efektivní řízení zaměřené na různé aspekty provozu a rozvoje těchto dvou klíčových oddělení.

Každý z ředitelů oddělení má pod sebou několik vedoucích pracovníků, kteří jsou zodpovědní za menší týmy. Tyto týmy se obvykle skládají ze dvou až tří pracovníků, což umožňuje efektivní zpracování operativních úkolů a projektů. Vedoucí pracovníci jsou tak zodpovědní za každodenní operativu, plánování a provádění strategických záměrů v rámci svých týmů.

7 SOUČASNÁ INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ

Cílem této kapitoly je detailně popsat současný stav a charakteristiky interní komunikace ve firmě Sirowa Czech a Slovakia. Abych dosáhl těchto výsledků, provedl jsem podrobné pozorování, které se zaměřilo na různé aspekty interní komunikace ve firmě. Toto zahrnovalo nejen sledování interakcí mezi zaměstnanci, ale také analýzu struktury komunikace a metod, které se při její realizaci používají. Kromě pozorování jsem se rovněž intenzivně věnoval studiu interních dokumentů a směrnic, které se vztahují ke komunikaci v rámci firmy.

7.1 Dostupnost informací

Co se týče dostupnosti informací ve firmě, je implementováno dvoustupňové řízení, které zajišťuje efektivní přenos informací v rámci organizační struktury. V rámci tohoto modelu pracovníci top managementu každého oddělení přenášejí důležité informace pracovníkům středního managementu. Tato setkání a pravidelná předávání informací jsou klíčová pro bezproblémový chod jednotlivých oddělení, jelikož zajišťují, že všichni členové týmu mají přehled o informacích a dění ve firmě.

Pracovníci středního managementu, kteří jsou obvykle odpovědní za menší týmy, následně přebírají tuto informaci a sdílí ji se svými podřízenými. Tímto způsobem se tvoří komunikační kanál, který umožňuje, aby se klíčové informace dostaly k těm, kteří je potřebují pro efektivní plnění svých pracovních úkolů.

Ve firmě Sirowa neexistuje dokument, který by jasně určoval úrovně přístupu k informacím. Proto je způsob, jakým se informace sdílejí, závislý na osobnosti vedoucího, jeho komunikačním stylu a jeho potřebě komunikovat se svými kolegy.

7.1.1 Nábor nových zaměstnanců

Nábor nových zaměstnanců ve firmě probíhá následujícím způsobem. Pracovníci vrcholového nebo středního managementu nejprve připraví a předají podrobný popis pracovní pozice office manažerce, která má na starosti inzerci pracovních nabídek. Jakmile je inzerát zveřejněn, přechází zodpovědnost za nábor na vedoucího pracovníka, který je přímo zodpovědný za výběr nového zaměstnance.

Vedoucí pracovník nejprve provede předvýběr uchazečů, vybere ty nejvhodnější pro první kolo pohovorů a kontaktuje je s pozvánkou na osobní setkání. Během prvního kola pohovorů se zaměřuje na posouzení odborných znalostí, zkušeností a celkové vhodnosti jednotlivých uchazečů pro danou pozici.

Ačkoliv ve firmě neexistuje konkrétní dokument, který by podrobně stanovoval, jakým způsobem by měly pohovory probíhat, jejich průběh se přizpůsobuje specifikům jednotlivých pracovních pozic. Interně však platí pravidlo, že nábor nového zaměstnance by měl probíhat minimálně ve dvou kolech. To zajišťuje rozšířený přehled o uchazečích a umožňuje důkladnější posouzení jejich schopností a přístupu.

Po úspěšném dokončení výběrového řízení a finálním výběru uchazeče je tomuto uchazeči zaslána pracovní nabídka e-mailem. Jakmile nový zaměstnanec nabídku akceptuje, následuje proces vyplnění dotazníku a odevzdání povinných dokumentů. Tento krok je zásadní pro zahájení pracovního poměru a zahrnuje také důležité administrativní úkony, které zajistí hladký start nového pracovníka ve firmě.

7.1.2 Adaptace nového zaměstnance

Pokud jde o onboardig, ve firmě, stejně jako v případě náboru nových zaměstnanců, neexistuje žádná směrnice, která by podrobně upravovala průběh nástupu a adaptace nového pracovníka. V den nástupu podepisuje nový zaměstnanec pracovní smlouvu a následně je nový zaměstnanec doprovázen vedoucím pracovníkem k jeho pracovnímu místu, kde mu jsou předány veškeré potřebné zařízení a nástroje pro výkon jeho povinností. Následuje seznámení s kolegy, které většinou probíhá formou společného oběda. Tato neformální atmosféra pomáhá novému pracovníkovi rychleji se zapojit do týmu.

Kromě toho absolvuje nový zaměstnanec s vedoucím pracovníkem tzv. "kolečko", během kterého se seznamuje s kolegy z ostatních oddělení. Jakmile dojde k seznámení s lidmi ve firmě, začíná zaučení a předávání pracovních agend. Pracovní agenda je novému pracovníkovi předávána postupně, aby měl dostatek času na pochopení jednotlivých úkolů a povinností.

Během zkušební doby nový zaměstnanec absolvuje dva pohovory se svým nadřízeným, během kterých dostane zpětnou vazbu na svůj dosavadní pracovní výkon a také může sdělit vedoucímu pracovníkovi své pocity a dojmy ze svého působení ve firmě.

7.1.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců probíhá v Sirowě jednou ročně, zpravidla to bývá v lednu, na začátku roku. Každý zaměstnanec, s výjimkou top managementu obdrží osobní rozvojový plán. Tento formulář je pro všechny zaměstnance stejný.

Osobní rozvojový plán je komplexní dokument sloužící k systematickému sledování a rozvoji každého zaměstnance. Jeho cílem není pouze vyhodnocení ročního výkonu, ale především aktivní podpora profesního růstu a sladění individuálních cílů se strategií firmy. Detailněji lze jeho funkce rozdělit následovně.

Definování cílů a očekávání: Dotazník začíná definováním SMART cílů. Zaměstnanec spolupracuje se svým nadřízeným na definování cílů, které se týkají jak jeho výkonnosti v současné pozici (např. dosažení konkrétních prodejních výsledků, zlepšení efektivity procesů), tak i rozvoje jeho dovedností a znalostí (např. absolvování kurzu, získání certifikace). Tento proces zajišťuje, že cíle jsou v souladu s celkovou strategií firmy a zároveň realistické a dosažitelné.

Sledování a hodnocení výkonu: Dokument umožňuje průběžné sledování pokroku v dosahování stanovených cílů. Zahrnuje prostor pro poznámky v polovině a na konci roku, kde zaměstnanec zaznamená své dosažené úspěchy, překážky, které mu bránily v plnění cílů a jaké kroky podnikl k jejich překonání. Kromě sebehodnocení se k celkovému hodnocení výkonu přispívá i hodnocení nadřízeného a (v případě potřeby) zpětná vazba od kolegů. Hodnocení zahrnuje nejen plnění kvantitativních cílů, ale i kvalitu práce a rozvoj soft skills (komunikace, týmová práce, řešení problémů).

Plánování rozvoje a kariérního růstu: Osobní plán není jen nástrojem pro hodnocení, ale i pro aktivní plánování rozvoje. Zaměstnanec a nadřízený společně identifikují oblasti, ve kterých by se zaměstnanec mohl zlepšit, a navrhnou konkrétní kroky k jeho rozvoji.

Tyto kroky mohou zahrnovat školení, mentoring, účast na projektech, které vyžadují rozvoj nových dovedností, či jiné aktivity podporující profesní růst.

Zajištění transparentní komunikace: Tento dotazník je platformou pro otevřenou a transparentní komunikaci mezi zaměstnancem a nadřízeným. Kdy vedoucí zaměstnanec poskytne zpětnou vazbu podřízenému pracovníkovi a podřízený pracovník poskytne zpětnou vazbu svému vedoucímu.

Sladění individuálních cílů se strategickými cíli firmy: Cíle definované v osobním rozvojovém plánu jsou úzce propojeny se strategií a prioritami celé firmy. To zajišťuje, že individuální rozvoj každého zaměstnance přispívá k celkovému úspěchu firmy.

Dokumentární záznam: Osobní rozvojový plán slouží jako důležitý dokumentární záznam o profesním rozvoji zaměstnance a jeho ročním výkonu. Tento záznam je cenný nejen pro samotného zaměstnance, ale i pro firmu, která tak může sledovat efektivitu svých rozvojových programů a procesů.

7.1.4 Školení a vzdělávání

Program vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě je koncipován individuálně, s ohledem na specifické požadavky jednotlivých rolí a pracovních náplní. Tento přístup zaručuje, že vzdělávací aktivity jsou relevantní a přináší konkrétní přínos pro zaměstnance i pro firmu jako celek.

Vedoucí pracovníci se každoročně účastní školení zaměřených na rozvoj prezentačních dovedností a na efektivní vedení týmů. Tyto kurzy jim poskytují potřebné nástroje a techniky pro efektivní komunikaci a řízení podřízených, čímž se zvyšuje jejich manažerská efektivita a celková kvalita řízení.

Marketingoví pracovníci mají možnost individuálního vzdělávání formou účasti na různých specializovaných kurzech, které se soustředí na aktuální trendy a technologie v oblasti marketingu. Tento přístup jim umožňuje prohlubovat si odborné znalosti a dovednosti, a být tak stále v obraze s nejnovějšími postupy a trendy v oboru.

Zaměstnanci na obchodních pozicích absolvují školení, která se zaměřují na rozvoj prezentačních a prodejních dovedností. Díky tomu jsou lépe vybaveni pro efektivní komunikaci se zákazníky, a pro úspěšné uzavírání obchodních transakcí. Tento cílený přístup k rozvoji obchodních dovedností přispívá k růstu prodeje a k celkovému úspěchu firmy.

7.2 Nástroje interní komunikace ve firmě

Firma ve své interní komunikaci využívá elektronickou a osobní formu interní komunikace.

7.2.1 Osobní nástroje interní komunikace

Townhall meeting

Dvakrát ročně se koná celofiremní Townhall meeting, na kterém vedení společnosti informuje zaměstnance o aktuálním dění ve firmě. Zde se prezentují výsledky jednotlivých divizí a celkové výsledky obou poboček, v Česku i na Slovensku. Zaměstnanci se tak dozvídají o novinkách, plánovaných projektech a jiných důležitých záležitostech.

Townhall meeting je důležitý nástroj pro posílení komunikace a spolupráce mezi vedením a zaměstnanci, s cílem zajistit jejich informovanost a zapojení do firemního života.

Schůzky dávají zaměstnancům prostor pro sdílení vlastních nápadů a připomínek k vylepšení fungování firmy.

Divizní konference

Divizní konferenci pořádají 3 až 4 ročně oddělení Hair Pro a Bjuty. Během této konference, která je určena pro zaměstnance těchto oddělení a zaměstnance, kteří s těmito odděleními úzce spolupracují. Na konferenci se prezentují výsledky jednotlivých oddělení, novinky v sortimentu, nové obchodní strategie, budoucí projekty a eventy divizí. Zároveň tato konference je skvělým nástrojem pro stmelení obchodního a marketingového týmu.

Oddělení Hair Pro a Bjuty organizují 3 až 4 divizní konference ročně. Konference jsou určené pro zaměstnance divizí a také pro ty, kteří s nimi úzce spolupracují z jiných oddělení. Tyto konference slouží jako důležitá platforma pro sdílení informací a posílení spolupráce napříč týmy.

Během konference se prezentují klíčové výsledky dosažené oběma odděleními v uplynulém období. Zaměstnanci se tak dozvídají o úspěších i výzvách, kterým musely týmy čelit, a o příčinách dosažených výsledků. Důležitou součástí programu jsou novinky v sortimentu, podrobné informace o nových produktech, jejich vlastnostech a očekávaném vlivu na trh.

Prezentace obchodních strategií poskytují zaměstnancům jasnější přehled o firemních cílech a plánech a vysvětlují, jak jejich individuální práce přispívá k celkovému úspěchu. Konference dále zahrnují podrobné informace o budoucích projektech a plánovaných akcích.

Kromě formálního sdílení informací, divizní konference hrají klíčovou roli v budování týmové soudržnosti. Neformální setkání a společný čas mimo pracovní prostředí vytváří příležitosti pro networking a posilují vzájemnou spolupráci mezi obchodním a marketingovým týmem.

Týmové porady

Každé oddělení si dle svých potřeb pravidelně organizuje týmové porady, obvykle jednou týdně. Tyto porady se konají v zasedací místnosti, která je vybavena technologií pro online připojení. To umožňuje účast všech členů týmu, ať už se nacházejí v kanceláři, v terénu, nebo pracují z domova.

Hlavním cílem týmových porad je shrnutí aktivit a důležitých událostí z uplynulého týdne. V této fázi se diskutují dosažené úspěchy, nastalé problémy a případné překážky, které bránily v plnění úkolů.

Druhá část porady je věnována plánovaným aktivitám a úkolům na následující týden. Jednotliví členové týmu prezentují své plány, sdílí potřebné informace a případné požadavky na spolupráci. Porady také poskytují prostor pro otevřenou diskusi, kde se mohou členové týmu volně sdílet své názory, navrhopvat zlepšení a řešit případné konflikty.

1:1 s nadřízeným

Setkání 1:1 probíhá mezi zaměstnanci dle potřeby. Většinou na těchto setkáních vedoucí pracovníci předávají svému podřízenému důležité informace, novou agendu, nový projekt. Tyto setkání jsou prostředkem k předání obousměrné zpětné vazby.

Podřízený má tak příležitost sdělit svému vedoucímu své postřehy, návrhy na zlepšení, případné obtíže při plnění úkolů a také vyjádřit své pochybnosti či obavy. Tento otevřený dialog umožňuje vedoucímu lépe porozumět potřebám a perspektivě podřízeného a efektivněji řídit a podporovat jeho práci. Pravidelná setkání 1:1 tak posilují vzájemnou komunikaci a spolupráci, přispívají k jasnějšímu pochopení úkolů a k celkové efektivitě práce.

Teambuilding

Jednou ročně, tradičně před začátkem letních prázdnin, pořádá firma pro všechny své zaměstnance teambuildingový program. Tato akce je koncipována tak, aby se jí mohli zúčastnit všichni, bez ohledu na pracovní pozici či oddělení. Firma kompletně hradí

náklady na ubytování a dopravu na místo konání, čímž zajišťuje pohodlnou a bezproblémovou účast všech.

Samotný program teambuildingu je pestrý a plný zábavných aktivit a her. Zaměstnanci jsou rozděleni do smíšených týmů, které jim umožňují seznámit se s kolegy z jiných oddělení a pracovišť.

Hlavním cílem teambuildingu je posílení vztahů a stmelení kolektivu, a to jak v rámci jednotlivých týmů, tak i mezi různými odděleními a divizemi. Vytvoření silných vazeb mezi zaměstnanci vede ke zlepšení pracovní atmosféry, zvýšení efektivity spolupráce a celkovému zlepšení firemní kultury.

Firemní eventy a večírky

Na začátku roku pořádá firma pro všechny své zaměstnance tradiční novoroční večírek. Stejně jako u teambuildingu, i zde je účast všech zaměstnanců vítána. Pro zpestření a navození jedinečné atmosféry je předem stanoveno téma večírku, včetně dress codu, čímž se vytváří prostor pro zábavu a setkání v netradičním duchu.

Dále každý měsíc vedení pořádá oslavu narozenin zaměstnanců, během oslavy se sejdou zaměstnanci ve společných prostorech, dostanou občerstvení a slaví narozeniny oslavenců daného měsíce.

Kromě celofiremních oslav si jednotlivá oddělení organizují i vlastní večírky a setkání, které jim umožňují posílit vzájemnou spolupráci a utužit kolektivní vazby. Příkladem takové akce je vánoční setkání nebo neformální posezení u piva po skončení konference.

Zaměstnanci mají také možnost účastnit se různých eventů pořádaných firemními partnery. Toto jim umožňuje rozšířit si síť kontaktů, dozvědět se o nových trendech a technologiích a prohloubit si znalosti v oboru.

7.2.2 Digitální komunikační nástroje

Komunikace emailem

Komunikace emailem patří k nejčastěji využívaným nástrojům ve firmě.

Zaměstnanci si v rámci společnosti vyměňují informace, sdílejí dokumenty, zadávají úkoly, diskutují o projektech. Tento nástroj se také využívá pro sdílení informací a mezi centrálou a externími partnery.

Další důležitou součástí e-mailové komunikace tvoří hromadné e-maily, které pravidelně rozesílá office manažerka nebo finanční ředitel. Tyto zprávy zahrnují informace o Townhall setkáních, různých firemních akcích, jako jsou večírky a teambuildingy (včetně pozvánek a harmonogramů), novinky ze společnosti, uvedení nových produktů a aktuální informace pro zaměstnance, například o údržbě kuchyňky, rekonstrukcích nebo výpadcích systémů. Kromě toho se v hromadných e-mailech objevují také personální změny, nabídky vzdělávání a rozvoje (kurzy angličtiny, MS Office, komunikační dovednosti atd.). Důležitou součástí těchto zpráv je i oznámení o přidělování bodů zaměstnancům za výjimečné výkony a následné vyhlášení vítězů.

Telefon

Každý zaměstnanec má k dispozici svůj vlastní firemní telefon, což výrazně usnadňuje každodenní komunikaci v rámci firmy. Tento komunikační nástroj, spolu s e-mailem, představuje jedny z nejrychlejších a nejběžnějších kanálů pro vzájemnou interakci mezi kolegy. Díky tomu mohou zaměstnanci efektivně komunikovat, ať už se jedná o rychlé dotazy, výměnu informací nebo potřebné koordinace.

MS Teams

Aplikace Microsoft Teams se ve firmě je významným nástrojem pro komunikaci mezi zaměstnanci. Umožňuje jim spojit se prostřednictvím chatu, ať už v psané podobě, nebo prostřednictvím video hovorů. Tímto způsobem mohou rychle vyřešit otázky a problémy.

Tento nástroj je zvláště užitečný pro kolegy pracující v hybridním či plně vzdáleném režimu, jelikož usnadňuje udržování kontaktu a spolupráci napříč různými pracovními prostředími. Vedle výše uvedených aktivit MS Teams je nástroj pro neformální komunikaci.

Firemní LinkedIn

Firemní profil na LinkedIn představuje nástroj pro komunikaci společnosti, který usnadňuje nejen interní interakci se zaměstnanci, ale také výrazně přispívá k externí prezentaci značky. Prostřednictvím LinkedInu má firma možnost sdílet důležité informace o svých nových produktech, plánovaných akcích a různých událostech, které organizuje. Dále je tato sociální síť využívána k inzerování příležitostí pro nábor nových zaměstnanců, a také k informování o sponzorských aktivitách a projektech v oblasti společenské odpovědnosti firem (CSR).

Nástroj projektového řízení

Někteří zaměstnanci využívají digitální komunikační nástroj, který jim výrazně usnadňuje správu projektů a úkolů. Tento systém poskytuje přehledné rozhraní, díky němuž mohou jednotlivci snadno sledovat svůj pokrok v různých aspektech práce, od plánování až po realizaci jednotlivých úkolů.

Vedoucí pracovníci tak mají neustálý přehled o činnostech svých podřízených. Sledováním přidělených úkolů mohou efektivně vyhodnocovat jejich výkonnost a zároveň posuzovat míru jejich vytížení. Tímto způsobem mohou lépe řídit pracovní zátěž v rámci týmu, přidělovat úkoly podle aktuální kapacity zaměstnanců a zajistit, že projekty budou plněny včas.

8 ANALÝZA INTERNÍCH KOMUNIKAČNÍCH PROCESŮ INSPIROVANÁ PORTEROVOU ANALÝZOU

8.1 Cíl analýzy a cílový skupina

Cílem analýzy interních komunikačních procesů ve společnosti je identifikovat faktory, které ovlivňují efektivitu a kvalitu interní komunikace. K této analýze byla využita upravená verze Porterova modelu pěti sil, aplikovaná na interní prostředí společnosti. Analýza je zaměřena na klíčové aspekty, jako je angažovanost zaměstnanců, role vedení, mezi týmová komunikace, využití komunikačních kanálů a adaptabilita na moderní trendy v komunikaci.

Hlavním cílem je identifikovat silné stránky a také slabé oblasti interní komunikace, které by mohly být v interní komunikaci Sirowa Czech zlepšeny, aby podpořily vyšší efektivitu, lepší přenos informací a vyšší angažovanost zaměstnanců.

Síly byly porovnávány dvěma zaměstnanci společnosti, a to běžným zaměstnancem a zástupcem top managementu. Oba zúčastnění hodnotili nejprve současný stav jednotlivých sil, poté předpoklad těchto sil v roce 2027 a na závěr měli zúčastnění udělit významnost jednotlivých kritérií v dané oblasti.

8.2 Výsledky jednotlivých faktorů

Síla zaměstnanců

Na základě analýzy hodnocení zaměstnanecké síly se ukazuje, že názor řadového zaměstnance je spíše skeptický. Celkový průměr hodnocení této síly byl 2,00, což naznačuje, že zaměstnanec vidí značné nedostatky v oblasti komunikace a spolupráce. Klíčovým problémem je podle jeho názoru absence anonymní zpětné vazby. Tato nepřítomnost ztěžuje otevřené sdílení názorů a může vést k pocitu, že jeho hlas není dostatečně slyšen. Zaměstnanec také není optimistický ohledně budoucnosti. S průměrem 1,70 pro rok 2027 má obavy o zlepšení situace a očekává, že se nic nezmění k lepšímu.

Na druhé straně zástupce top managementu nahlíží na situaci zcela odlišně. Ten hodnotí zaměstnaneckou sílu nadprůměrně s průměrem 3,20. Vysoké hodnocení si zasloužila zejména transparentnost informací a vzájemná podpora mezi zaměstnanci.

Navíc manažer projevuje optimismus směrem do budoucna, očekávající zlepšení s průměrem 3,80. Toto očekávání může naznačovat plány na implementaci nových opatření ve prospěch zaměstnanců, jako je zvýšení pravidelnosti a dostupnosti komunikačních kanálů.

Síla managementu

Na základě výsledků hodnocení síly managementu se ukazuje, že řadový zaměstnanec tuto oblast považuje za podprůměrnou, s průměrným skóre 2,125. Tento zaměstnanec upozorňuje, že vedení nedostatečně reaguje na konflikty, které se na pracovišti objevují, a nevěnuje dostatečnou pozornost rozvoji firemní kultury. Jeho vyhlídky do budoucna, pro rok 2027 nejsou optimistické a hodnotí je průměrem 1,625.

Naopak zástupce top managementu hodnotí tuto sílu nadprůměrně, s průměrem 3,25. Podle jeho názoru má vedení dobré komunikační kanály se zaměstnanci, což přispívá k pozitivní atmosféře. I do budoucnosti je manažer optimistický a očekává zlepšení s průměrem 4,125.

Nicméně i on upozorňuje na slabou stránku v podobě nízkého zapojení řadových zaměstnanců do rozhodovacích procesů, avšak tomuto kritériu přikládá nejnížší významnost.

Mezi týmová komunikace

Řadový zaměstnanec poskytuje kritický pohled na mezi týmovou komunikaci, s průměrným hodnocením 2,00. Zaměstnanec zdůrazňuje nedostatečné řešení konfliktů mezi týmy (hodnocení 1), nedostatek podpory inovací (hodnocení 2) a nedostatečnou transparentnost ohledně finančních a strategických informací (hodnocení 2). Jeho pesimistický výhled do roku 2027 (průměr 1,67) naznačuje, že neočekává zlepšení v těchto klíčových oblastech.

Zástupce top managementu hodnotí tuto sílu pozitivněji s průměrem 2,80. I když uznává určité slabiny, jako je potřeba zlepšení v řešení konfliktů (hodnocení 3) a v zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů (hodnocení 2), jeho celkový dojem je pozitivnější. Manažer očekává zlepšení v budoucnu s průměrným skóre 3,17 pro rok 2027, což může svědčit o plánovaných opatřeních k nápravě stávajících nedostatků.

Komunikační kanály

Zaměstnanec hodnotí komunikační kanály průměrným skóre 2,6 v současnosti a s očekávaným poklesem na 2,20 v roce 2027. Zaměstnanec hodnotí vysoko přístupnost a uživatelskou přívětivost oficiálních nástrojů a jejich rychlost a spolehlivost (3 body), ale nižší skóre dostávají personalizace (2 body) a konsolidace informací (2 body).

Zástupce managementu naopak prezentuje optimističtější pohled s průměrným skóre 3,00 v současnosti a s očekávaným nárůstem na 3,20 v roce 2027. Všechny oblasti vykazují zlepšení oproti hodnocení řadového zaměstnance. Nejvýraznější zlepšení se předpokládá v kultuře používání oficiálních kanálů (4 body), což naznačuje plánované kroky k posílení motivace zaměstnanců k jejich používání.

Zřetelný rozdíl v hodnocení mezi řadovým zaměstnancem a top managementem poukazuje na nutnost zlepšit komunikaci a získat zpětnou vazbu ohledně efektivity firemních komunikačních kanálů. Management by měl investovat do zlepšení rychlosti, spolehlivosti a personalizace oficiálních kanálů, a především do posilování kultury jejich používání, aby se snížila hrozba používání neoficiálních alternativ.

Technologická adaptibilita

Řadový zaměstnanec přisuzuje této síle nadprůměrné skóre 2,80 v současnosti a mírné zhoršení na 2,60 v roce 2027. Relativně dobře je hodnocena schopnost přizpůsobit komunikační nástroje pro práci na dálku a hybridní modely (4 body) a zajištění konzistentní komunikace napříč různými pracovními modely (3 body). Naopak slabší je hodnocení flexibility komunikačních technologií (2 body) a podpory digitální spolupráce (2 body).

Výsledek respondenta z top managementu je výrazně optimističtější, s průměrným skóre 3 v současnosti a s očekávaným skóre 3,8 v roce 2027. Všechny oblasti vykazují zlepšení ve srovnání s hodnocením řadového zaměstnance. Nejvýraznější zlepšení se očekává v oblasti podpory digitální spolupráce a sdílení dokumentů (5 bodů), flexibility komunikačních technologií (3 body) a vzdělávání (3 body).

Zřetelný rozdíl v hodnocení odhaluje odlišné vnímání připravenosti firmy na nové trendy v komunikaci. Management má optimističtější očekávání a pravděpodobně plánuje investice do zlepšení digitální spolupráce, flexibility technologií a vzdělávání. Řadový zaměstnanec je skeptičtější, zejména ohledně flexibility a podpory digitální spolupráce.

Pro efektivnější adaptaci na nové trendy v komunikaci je nezbytné zlepšit komunikaci mezi managementem a zaměstnanci, prodiskutovat jejich obavy a zajistit, aby plánovaná zlepšení byla skutečně implementována a srozumitelně sdělena.

8.3 Shrnutí analýzy komunikačních procesů

Analýza interní komunikace odhalila výrazný rozdíl v percepci interních procesů mezi řadovým zaměstnancem a zástupcem managementu. Zatímco management vykazuje optimističtější pohled na současný stav i budoucí vývoj firemní komunikace, řadový zaměstnanec je vůči těmto aspektům značně skeptičtější.

Tento rozdíl v názorech může být způsoben několika faktory. Na jedné straně management často disponuje širším přehledem o strategických rozhodnutích a plánovaných opatřeních, která mohou vést ke zlepšení interní komunikace. Díky tomu má tendenci vnímat situaci pozitivněji, protože si je vědom chystaných změn, které však běžní zaměstnanci zatím nemusí plně zaznamenat nebo jim důvěřovat.

Na druhé straně řadový zaměstnanec hodnotí interní komunikaci především na základě své každodenní zkušenosti. Pokud se například setkává s nedostatečnou transparentností informací, pomalou nebo nejasnou zpětnou vazbou od vedení či omezenými možnostmi zapojení do rozhodovacích procesů, může mít pocit, že firma jeho potřeby v oblasti komunikace dostatečně nereflektuje.

Výrazné rozdíly v pohledu obou zaměstnanců ukazují na nutnost posílit otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci a managementem. K dosažení větší vzájemné důvěry a porozumění je důležité zajistit, aby management nejen sdílel své strategické plány se zaměstnanci, ale také aktivně naslouchal jejich zpětné vazbě a reagoval na jejich potřeby. K tomu může pomoci pravidelné pořádání diskusních setkání, implementace anonymní zpětné vazby nebo vyšší zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů.

Celkově tedy analýza ukazuje, že efektivnější interní komunikace by měla být založena na větší otevřenosti, lepším sdílení informací a aktivní spolupráci mezi vedením a zaměstnanci.

9 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Další fáze výzkumu je realizovaná pomocí online dotazníkového šetření, které zkoumá spokojenost zaměstnanců se současným nastavením interní komunikace.

9.1 Cíl výzkumu a cílová skupina

Cílem kvantitativního šetření je zjistit spokojenost zaměstnanců Sirowa Czech a Slovakia s interní komunikací. Dalším cílem je určit, které komunikační nástroje zaměstnanci používají nejvíce a které nejméně. Výsledky průzkumu budou využity k identifikaci slabin interní komunikace a k navržení opatření pro její zlepšení. Cílovou skupinou jsou zaměstnanci Sirowa Czech a Slovakia s výjimkou zaměstnanců zaměstnanců externího skladu, kteří pracují mimo centrálu a interní komunikace na centrále pro ně tak není relevantní. Celkově byl tedy dotazník zaslán na 81 zaměstnanců ze 105.

9.2 Dotazník a jeho struktura

Dotazník byl mezi zaměstnance distribuován online formou prostřednictvím Google dotazníku. Zaměstnanci měli na vyplnění dotazníku tři týdny. Sběr dat probíhal od 4.12.2024 do 20.12.2024. Celkem bych dotazník zaslán na 81 emailových adres a z toho 63 respondentů vyplnilo dotazník (úspěšnost 77,78 %).

Dotazník je rozdělen do tří částí. První část zkoumá názor zaměstnanců na transparentní chování ve firmě a znalost firmy, organizační struktury a firemních cílů. Druhá část dotazníků zkoumá spokojenost zaměstnanců se současnými nástroji interní komunikace ve firmě, zde kromě uzavřených otázek, respondenti mohli vyjádřit svůj postoj pomocí škál. Ve třetí části dotazníkového šetření jsou identifikační otázky, zkoumající pohlaví, věk, oddělení a délku působení ve firmě. Dotazník je součástí příloh diplomové práce.

9.3 Vyhodnocení segmentačních otázek

Pohlaví

Z celkového počtu respondentů (63) se dotazníkového šetření zúčastnilo 78 % žen a 22 % mužů. Toto rozložení dle pohlaví odpovídá i skladbě zaměstnanců ve firmě.

Tabulka 1 Segmentace dle pohlaví

Pohlavní	Počet respondentů
Muž	14
Žena	49
Celkový součet	63

*(zdroj: vlastní)***Věk a délka působení ve firmě**

Největší podíl respondentů spadá do věkové skupiny 26 až 40 let, což odpovídá průměrnému věku zaměstnanců ve firmě. Co se týče délky zaměstnání, většina zaměstnanců pracuje ve firmě 1 až 5 let. Naopak u zaměstnanců ve věku 41 let a více převládají ti, kteří jsou ve firmě déle než 5 let.

Tabulka 2 Segmentace dle věku a délky působení ve firmě

Věk a působení ve firmě	Rozdělení respondentů
26-40 let	60,32%
1 - 5 let	68,42%
méně než 1 rok	18,42%
více než 5 let	13,16%
41 a více let	31,75%
1 - 5 let	35,00%
méně než 1 rok	10,00%
více než 5 let	55,00%
do 26 let	7,94%
1 - 5 let	60,00%
méně než 1 rok	40,00%
Celkový součet	100,00%

*(zdroj: vlastní)***Rozdělení zaměstnanců dle oddělení**

Tabulka č. 3 přehledně rozděluje účastníky dotazníkového šetření podle oddělení, kam spadají. Nejvýraznějšími divizemi ve firmě jsou Bjuty a Hair Pro, což se jasně projevuje i ve výsledcích průzkumu, kdy respondenti z oddělení Hair Pro tvoří 32 % a respondenti z Bjuty 23 % z celkového počtu zúčastněných zaměstnanců. Oddělení označené jako "Jiné" zahrnuje zaměstnance z různých oblastí, jako jsou IT a back office, nebo ty respondenty, kteří se rozhodli neposkytnout konkrétní informace o svém oddělení. Tímto způsobem je zachována jejich anonymita a zároveň je reflektována rozmanitost pracovních pozic ve firmě.

Tabulka 3 Segmentace dle oddělení a pohlaví

Oddělení	Muž	Žena	Celkem
Beauty (vč. retailu)	5	10	15
Finance		7	7
Hair Pro	1	19	20
Jiné	7	2	9
Pharma		1	1
Sklad a logistika		4	4
Zákaznický servis	1	6	7
Celkem	14	49	63

(zdroj: vlastní)

9.4 Vyhodnocení vybraných otázek z dotazníkového šetření

9.4.1 Vnímání firmy ze strany zaměstnanců

Podle odpovědí na otázku „*Myslíte si, že s vámi firma jedná upřímně?*“ je patrné, že nadpoloviční většina respondentů (63,49 %) vnímá jednání firmy jako upřímné. Z nich 80 % věří, že firma jde zaměstnancům příkladem v tom, co od nich vyžaduje. Naopak 23,81 % respondentů není schopno posoudit upřímnost jednání, a 12,70 % označilo jednání firmy za neupřímné. Z těch, kteří firmu vnímají jako neupřímnou, 62,50 % uvedlo, že firma nejde příkladem v tom, co požaduje od zaměstnanců. Co se týče složení respondentů, žádné oddělení výrazně nevybočuje ve vnímání jednání firmy oproti ostatním.

9.4.2 Úroveň spokojenosti s týmovou komunikací

Na otázku, zda vedení jejich oddělení komunikuje pravidelně, konkrétně 1x týdně, odpovědělo kladně 79,37 % dotazovaných. Naopak 20,63 % respondentů uvedlo, že jejich vedoucí neprovádějí týdenní komunikaci, přičemž více než polovina této skupiny pochází z divize Hair Pro.

V tabulce č. 4 jsou shrnuty výsledky odpovědí na otázky č. 6 a č. 8, které se zaměřují na úroveň informovanosti zaměstnanců a srozumitelnost sdělení v rámci jednotlivých týmů. Výsledky ukazují, že 20,63 % zaměstnanců se cítí být dostatečně informováno, nicméně 38,46 % z nich považuje obdržené informace za nesrozumitelné. Z respondentů, kteří se vyjádřili, že se cítí spíše informováni (celkem 69,84 %), také 50 % označuje informace za nesrozumitelné. Nejčastěji se mezi odpověďmi, kde vnímají neinformovanost a nesrozumitelnost informací objevují respondenti, kteří ve firmě působí déle než 5 let.

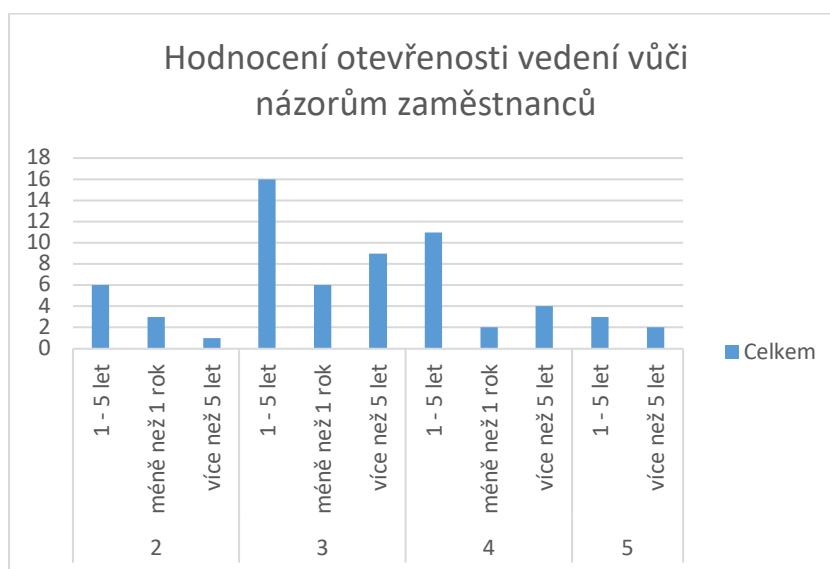
U otázky „Máte možnost sdělit svůj názor nebo poskytnout zpětnou vazbu?“ vyjádřilo 93,65 % respondentů kladnou odpověď, což naznačuje, že většina účastníků průzkumu má příležitost vyjádřit své myšlenky a názory. Nicméně vyvstává zajímavý kontrast v odpovědích, protože 35,59 % těchto respondentů se cítí, že jejich hlasy nejsou dostatečně vyslyšeny. To naznačuje, že i když existuje otevřená cesta pro vyjádření názoru, mnozí zúčastnění mají pocit, že jejich zpětná vazba není adekvátně brána v úvahu nebo že na ni nedochází k odpovídající reakci.

V grafu č. 1 je prezentováno hodnocení otevřenosti vedení, top managementu, vůči názorům podřízených zaměstnanců. Podle výsledků této analýzy hodnotí 31 zaměstnanců otevřenost vedení jako střední, přičemž jim přiřadili hodnocení 3 na škále.

Zároveň 17 zaměstnanců označilo otevřenost vedení za nízkou, hodnocení 4 na škále.

Z grafu je také patrné, že tento k těmto dvěma škálám se přikloňují zaměstnanci, kteří ve firmě působí 1 až 5 let.

Graf 1 Otázka č. 7



(zdroj: vlastní)

9.4.3 Orientace zaměstnanců v cílech a struktuře společnosti

Na základě hodnocení týkajícího se znalosti firemních cílů zaměstnanci vyšlo najevo, že většina respondentů má základní povědomí o strategických záměrech společnosti.

Například 30,16 % dotázaných uvedlo, že jsou obeznámeni s hlavními cíli, zatímco 41,27 % respondentů vyjádřilo, že mají určité nejasnosti ohledně konkrétních aspektů těchto cílů jejich znalost firemních cílů je tedy částečná.

26,98 zúčastněných nezná firemní cíle. Tento výsledek signalizuje, že i když existuje solidní úroveň povědomí, stále je zde prostor pro zlepšení v komunikaci cílů a zajištění, aby každý zaměstnanec úplně pochopil směřování společnosti.

Tabulka 4 Otázka č. 9

Odpovědi	Otázka č. 9
Ano	30,16%
26-40 let	63,16%
41 a více let	36,84%
Částečně ano	41,27%
26-40 let	57,69%
41 a více let	38,46%
do 26 let	3,85%
Je mi to jedno	1,59%
do 26 let	100,00%
Neznám	26,98%
26-40 let	64,71%
41 a více let	17,65%
do 26 let	17,65%
Celkový součet	100,00%

(zdroj: vlastní)

Na základě hodnocení znalosti organizační struktury společnosti bylo zjištěno, že většina zaměstnanců má dobré povědomí o tom, jak je firma strukturována. Celkem 92,05 % respondentů uvedlo, že jasně rozumí organizačnímu uspořádání, zatímco 4,76 % vyjádřilo určité nejasnosti v této oblasti. Tyto výsledky naznačují, že i když je celkově povědomí na solidní úrovni, je stále prostor pro zvýšení povědomí pomocí lepší komunikace, aby se zaměstnanci mohli plně orientovat ve struktuře společnosti, a to hlavně u nově příchozích zaměstnanců, kteří ve firmě pracují méně než 1 rok.

Tabulka 5 Otázka č. 10

Odpovědi	Otázka č. 10
Ne	4,76%
méně než 1 rok	100,00%
Ano	92,06%
1 - 5 let	62,07%
méně než 1 rok	13,79%
více než 5 let	24,14%
Nezajímá mě to	3,17%
více než 5 let	100,00%
Celkový součet	100,00%

(zdroj: vlastní)

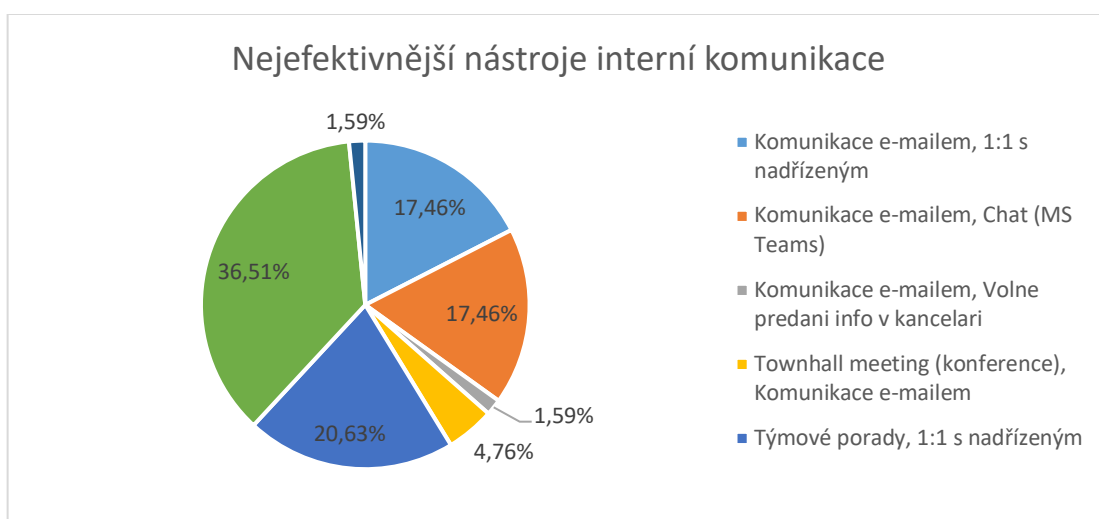
9.4.4 Nástroje interní komunikace

Pokud jde o informovanost zaměstnanců, ukazuje se, že preferují kombinaci různých komunikačních nástrojů (graf č. 2). Zaměstnanci zvolili týmové porady a emailovou komunikaci jako dva hlavní nástroje, které poskytují informace nejčastěji, s podílem 35,61 %. Týmové porady umožňují sdílení myšlenek a strategické diskuse, zatímco email slouží jako efektivní prostředek pro formální výměnu informací.

Dále respondenti jako efektivní komunikační nástroj uvádějí **face-to-face** setkání s nadřízeným, které představuje 20,63 % v kombinaci s týmovými poradami. Tento osobní kontakt poskytuje prostor pro detailní rozpravy o pracovních záležitostech a podporuje individuální přístup.

V otázce č. 12 respondenti volili komunikační nástroj, který by měl v interní komunikaci figurovat častěji. Zde zaměstnanci cítí, že eventy (33,33 %), týmové porady (25,40 %) a komunikaci s emailem (17,46 %) by v interní komunikaci měli probíhat častěji. Tyto preference naznačují, že zaměstnanci cítí potřebu častější interakce a výměny informací, což by mohlo posílit jejich angažovanost a týmovou spolupráci.

Graf 2 Otázka č. 11



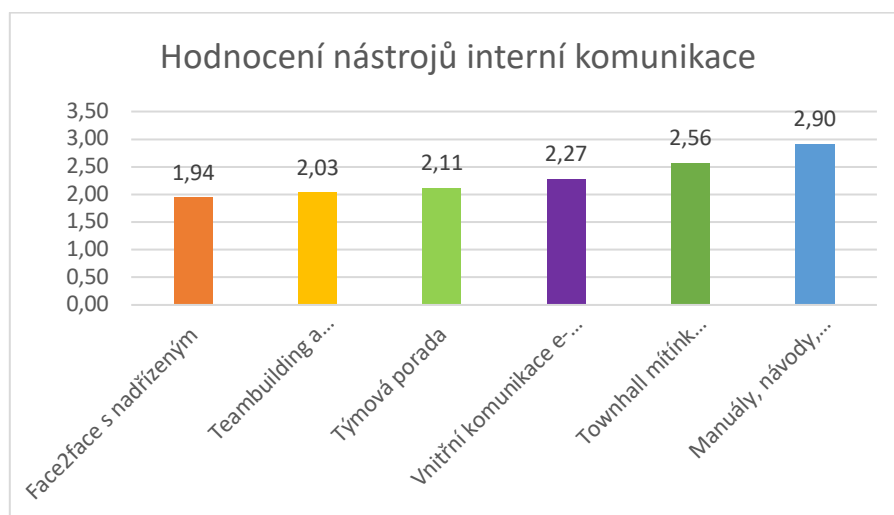
(zdroj: vlastní)

V grafu č. 3 je znázorněno hodnocení různých nástrojů interní komunikace, přičemž se obecně ukazuje, že existuje značný prostor pro zlepšení ve všech zmíněných oblastech.

Pokud se zaměříme na konkrétní nástroje, z výsledků vyplývá, že individuální mítinky 1:1 s nadřízeným (s průměrným hodnocením 1,94) a teambuildingové či firemní akce (s průměrem 2,03) jsou vnímány pozitivněji než jiné formy komunikace.

Naopak, větší prostor pro zlepšení je z hlediska hodnocení vykázán v oblasti emailové komunikace (s průměrem 2,27), townhall mítinků (s průměrem 2,56) a nejnižší hodnocení získaly manuály (s průměrem 2,90). Tyto výsledky naznačují, že zaměstnanci pocítují potřebu efektivnějších a přehlednějších metod komunikace v těchto oblastech.

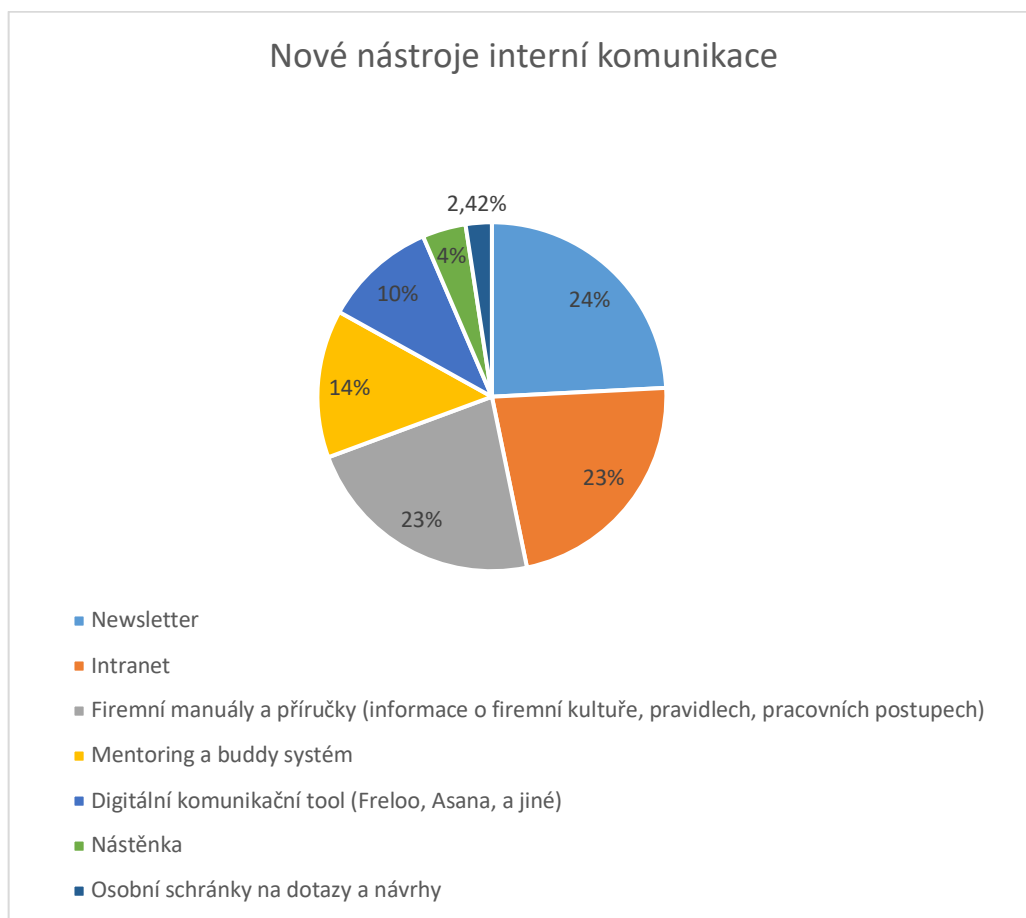
Graf 3 Otázka č. 13



(zdroj: vlastní)

Graf č. 4 ukazuje nástroje interní komunikace, které by respondenti ve firmě rádi používali. Největší ohlase je dle výzkumu u newsletteru (24 %). Newsletter umožňuje pravidelné sdílení aktualit a klíčových informací ve snadno čitelné formě. Dále dotazování hlasovali pro intranet (23 %) a firemní manuály a příručky (23 %), které ve firmě částečně jsou, ale je zde velký prostor pro změny a přenastavení. Pro nově nastupující zaměstnance respondenti také vybrali buddy systém. Buddy systém poskytuje osobní podporu, kde noví zaměstnanci dostávají zkušeného kolegu jako průvodce.

Graf 4 Otázka č. 14



(zdroj: vlastní)

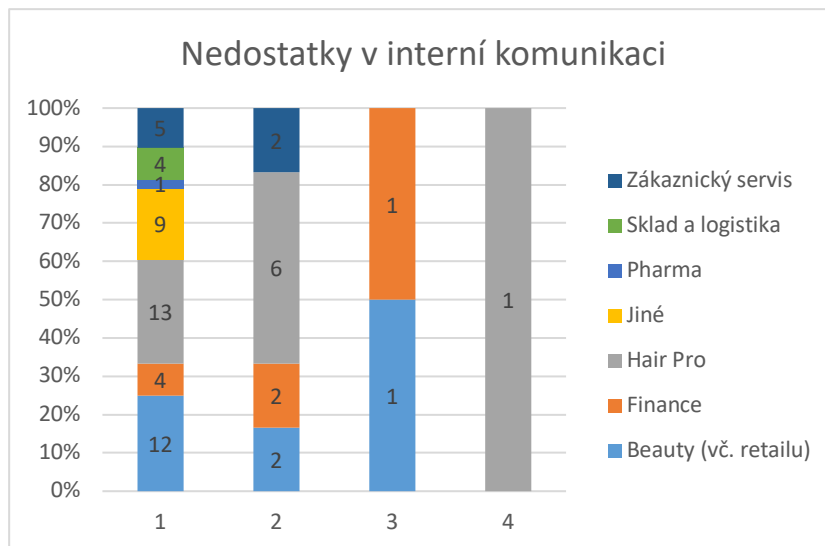
9.4.5 Vyhodnocení otevřených otázek

V grafu č. 5 je vyhodnocena otevřená otázka zaměřená na nedostatky interní komunikace v Sirowě. Odpovědi respondentů jsou klasifikovány do čtyř kategorií. Až 76,19 % oslovených nevidí v současném nastavení interní komunikace žádné nedostatky (kategorie 1).

Tento výsledek může mít několik vysvětlení: zaměstnanci mohou být s aktuálním stavem komunikace spokojeni, nebo si sice uvědomují drobné nedostatky, které však nemají vliv na jejich pracovní výkon, a tedy je neopravňují k tomu, aby je řešili. Naopak 19,05 % respondentů upozorňuje na nedostatky v informovanosti zaměstnanců (kategorie 2). Tito zaměstnanci poukazují na problémy v pravidelnosti a včasnosti sdělování informací, také na nedostatečnou ucelenost informací a neefektivní tok komunikace. Další zmínky se týkají nedostatků v nástrojích interní komunikace, které pokrývá 3,17 % dotázaných (kategorie 3), konkrétně se jedná o chybějící manuály a neefektivní porady s nadřízenými.

K tomu jeden zaměstnanec zmiňuje obtíže v komunikaci a vztazích se svým nadřízeným (1,59 %) (kategorie 4).

Graf 5 Otázka č. 15



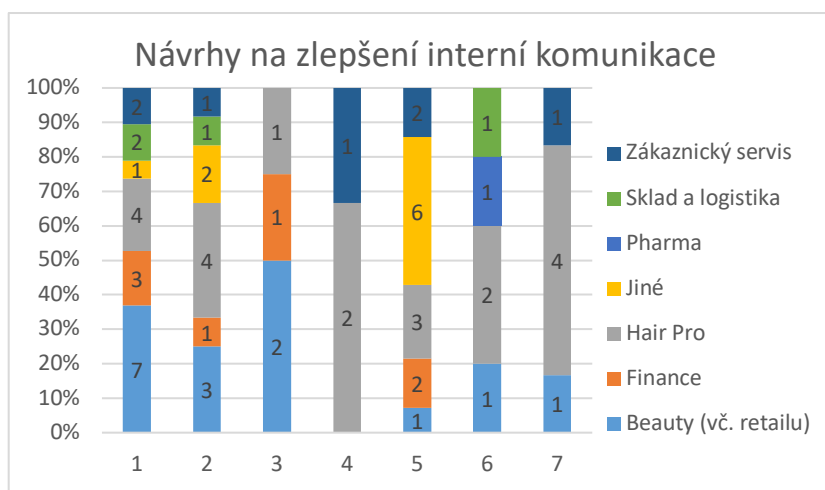
(zdroj: vlastní)

Graf 6 znázorňuje názory respondentů na zlepšení interní komunikace. Odpovědi byly rozděleny do sedmi kategorií podle povahy doporučení. Zajímavé je, že 30,16 % respondentů neuvedlo žádný konkrétní návrh na zlepšení (kategorie 1). Může to naznačovat, že tito dotazovaní jsou s interní komunikací spokojeni, nebo prostě necítí potřebu sdělovat svůj názor. Vybočuje oddělení Hair Pro, kde se výrazně více zaměstnanců vyjádřilo k této problematice. 80 % respondentů z tohoto oddělení mělo konkrétní podněty ke zlepšení. V kategorii 2 (19,05 % respondentů) se zaměřují na potřebu jednotného, pravidelného a včasného doručování informací, kdy jeden z respondentů vyjádřil přání pravidelně dostávat aktualizace o výkonnosti firmy.

Další dotazovaní (6,35 %) především z oddělení Beauty a finance poukazují na potřebu doplnění manuálů a školení, jakož i onboardingového procesu pro nové zaměstnance (kategorie 3). 4,76 % respondentů navrhuje zavedení interního náboru (kategorie 4), kde by se zaměstnanci nejprve dozvěděli o nových pracovních pozicích uvnitř firmy a měli tak možnost postoupit, než budou pozice inzerovány externě. Někteří zaměstnanci rovněž doporučují přidání nových nástrojů pro interní komunikaci (kategorie 5). Mezi navržené nástroje patří intranet, newsletter, hromadné e-maily pro jednotlivá oddělení a nástroje pro projektové řízení a HR. Tato doporučení zazněla od pracovníků z oddělení Hair Pro, finance a zákaznického servisu.

V kategorii 6 (7,94 %) respondenti apelují na potřebu týmové spolupráce, přátelštějšího chování na pracovišti, upřímnosti a otevřenosti jako klíčových aspektů zlepšení interní komunikace. Nakonec, v kategorii 7 (9,52 %) zaměstnanci zdůrazňují nutnost zlepšení stávajících nástrojů interní komunikace, například větší počet townhall mítinků a firemních akcí, efektivitu týmových porad či změny v rámci organigramu. Tyto podněty přicházejí od pracovníků oddělení Bžuty a zákaznického servisu.

Graf 6 Otázka č. 16



(zdroj: vlastní)

9.5 Shrnutí kvantitativního výzkumu

Z výsledků kvantitativního šetření je zřejmé, že zaměstnanci Sirowa Czech a Slovakia jsou se současným nastavením interní komunikace částečně spokojeni. Dle shromážděných dat je jasné, že 63,49 % respondentů vyjadřuje přesvědčení, že přístup firmy k zaměstnancům je upřímný a transparentní.

Tato skutečnost naznačuje relativně pozitivní vnímání firemní kultury a vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Pokud se zaměříme na srozumitelnost informací, většina zaměstnanců uváděla, že informace, které obdrží, jsou jasné a srozumitelné. To je důležitý aspekt, který přispívá k efektivnímu fungování celé firmy a pomáhá zaměstnancům lépe se orientovat v jejich pracovním prostředí.

Nicméně, v oblasti informovanosti se zaměstnanci cítí, že existují určité nedostatky, zejména pokud jde o pravidelnost a včasnost sdělovaných informací. Tento pocit nedostatečné informovanosti může mít vliv na jejich spokojenost a motivaci, a proto by bylo užitečné zaměřit se na zlepšení těchto aspektů interní komunikace.

Zodpovězení výzkumných otázek

VO: Se kterým nástrojem interní komunikace jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni?

Z výsledků výzkumu vyplývá, že nevyšší spokojenost respondenti uvádějí u 1:1 mítinků s nadřízeným (průměr 1,94).

VO: Se kterým nástrojem interní komunikace jsou zaměstnanci nejméně spokojeni?

Největší prostor pro zlepšení vidí zaměstnanci u manuálů a pracovních postupů (průměr 2,9).

VO: Který z nástrojů interní komunikace zaměstnancům v současné interní komunikaci chybí?

Z výsledků dotazníkové šetření je zřejmé, že zaměstnanci by uvítali firemní newsletter (24 % respondentů), intranet (23 % respondentů) a pracovní manuály (23 % respondentů) (pracovní manuály byly zařazeny do nových potenciálních nástrojů, jelikož tento nástroj funguje pouze v oddělení zákaznického servisu).

10 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Kvalitativní šetření bylo provedeno v termínu od 17.2.2025 do 28.2. 2025. Individuální rozhovory probíhali mezi autorem diplomové práce a zaměstnanci firmy. Na žádost firmy jsou rozhovory diplomové práce anonymní, díky tomuto kroku byla otevřenost zaměstnanců vyšší.

10.1 Cíl výzkumu a cílová skupina

Cílem polostrukturovaných rozhovorů bylo detailněji zmapovat interní komunikaci ve firmě a její současnou úroveň po provedení kvantitativního šetření prostřednictvím online dotazníku.

Rozhovorů se zúčastnilo 9 respondentů ze všech divizí a napříč různými pozicemi v organizační struktuře (s výjimkou top managementu) a pracovních modelů (vzdálený pracovní model a hybridní pracovní model), díky tomu byl zjištěn názor na interní komunikaci z různých úhlů pohledu. Před samotnými rozhovory s respondenty ve firmě byl proveden zkušební rozhovor s bývalou zaměstnankyní firmy pro ověření smysluplnosti kladených otázek (tento rozhovor nebyl zařazen do výsledků kvalitativního šetření).

10.2 Výsledky polostrukturovaných rozhovorů

Níže je shrnutí odpovědí získaných z polostrukturovaných rozhovorů.

10.2.1 Jaký máte pocit, že jste prostřednictvím firemních médií informovaní o dění ve firmě? Pokud ne, proč?

Respondenti mají rozličné názory na úroveň informovanosti, kterou získávají prostřednictvím firemních médií. Měnšina respondentů vnímá informační kanály jako jasné a snadno dostupné, což pozitivně přispívá k jejich povědomí o dění ve firmě. Na druhou stranu však mnozí vyjadřují nespokojenost. Tato frustrace pramení z nedostatku obecných informací, což vede k pocitu, že jsou vynecháváni z důležitých poznatků a rozhodnutí. Zpoždění v předávání zpráv způsobuje, že se pracovníci často cítí v nejistotě a vystresovaní. Chybějící pravidelné aktualizace a neefektivní komunikační kanály situaci dále komplikují, což přispívá k pocitu izolace a nedostatečné zapojenosti. Také zmínka o absenci zpětné vazby naznačuje, že zaměstnanci chtějí mít možnost vyjádřit své názory a přijímat odpovědi na své otázky, aby se cítili více součástí týmu a procesu.

10.2.2 Jaké informace byste chtěli vidět ve firemní interní komunikaci, které Vám momentálně chybí?

Někteří respondenti pocítují, že informace o firemních cílech, benefitech jako je 13. plat, a dalších akcích, jsou obecně špatně dostupné. Zaměstnanci často uslyší o důležitých událostech, jako jsou teambuildingy nebo večírky, spíše jako fámy mezi kolegy, než že by se s nimi dozvěděli přímo od vedení. Většina zaměstnanců zdůrazňuje potřebu větší včasnosti informací, aby byli pravidelně informováni o důležitých aspektech, jako jsou termíny pro výběr dovolené či plnění firemních cílů. Různé informace se často předávají chaoticky z den na den a chybí jednotný proces pro jejich sdílení. Další zmínky se týkají absenci ucelených informací na úrovni týmu, což brání sjednocení a efektivní spolupráci. Respondenti vyjadřují potřebu znát organizační strukturu a kompetence jednotlivých členů, což by usnadnilo orientaci v tom, kdo co má na starosti. Zcela plánované procesy a efektivní komunikace jsou vnímány jako klíčové pro zlepšení fungování firmy, a to nejen na úrovni jednotlivých týmů, ale i mezi divizemi a různými státy, s nimiž firma spolupracuje.

10.2.3 Jakou formu komunikace preferujete a proč?

Dotazovaní se většinou kloní k digitální komunikaci, avšak zdůrazňují, že volba závisí na konkrétní situaci a pracovním modelu. Pro zaměstnance pracující na dálku je digitální forma přirozenou volbou, zatímco pro ty, kteří docházejí do kanceláře, je osobní setkání mnohdy efektivnějším způsobem, jak rychle vyřešit problémy. Dále zaměstnanci oceňují digitální komunikaci pro její dohledatelnost a formálnost.

10.2.4 Existuje nějaký nástroj interní komunikace, který Vám chybí? Jak by mohl tento nástroj přispět k lepší komunikaci?

Většina respondentů by uvítala zavedení nových nástrojů pro interní komunikaci ve firmě. Nejčastěji zmiňují firemní newsletter, oddělení lidských zdrojů, nástroje pro projektové řízení a pravidelné jednání 1:1 se svými nadřízenými.

Co se týče firemního newsletteru, zaměstnanci navrhuje, aby sloužil ke shrnutí obecných informací a zpráv ve firmě, jako jsou výsledky jednotlivých divizí, novinky či údaje o nových zaměstnancích a náborových aktivitách. Tento nástroj by tedy přispěl k celkové informovanosti zaměstnanců. Zaměstnanci by také rádi viděli novou pozici v oddělení lidských zdrojů, která by se zaměřila na nábor a onboarding nových pracovníků.

Očekávají, že by tento HR specialista mohl také podporovat rozvoj potenciálu stávajících zaměstnanců, což by vedlo k větší informovanosti a spokojenosti v pracovním prostředí. Dva respondenti zmínili možnost zavedení digitálního nástroje pro projektové řízení v týmu. Jeden z nich zdůraznil, že s tímto nástrojem měli dříve zkušenosti, ale tým od něj upustil. Druhý respondent upozornil na to, že nástroj využívá pouze část týmu, přičemž oba vidí potenciál v efektivnějším rozdělení práce a přehlednějším sledování detailů jednotlivých projektů. Kromě toho dva respondenti vyjádřili přání po pravidelných jednáních 1:1 se svými nadřízenými, neboť nyní cítí nedostatek potřebné zpětné vazby, která by byla prospěšná nejen pro jejich vlastní rozvoj, ale i pro jejich podřízené.

10.2.5 Co by se dalo zlepšit na interní komunikaci obecně?

Většina respondentů vyjadřuje potřebu zvýšit celkovou informovanost ve firmě, a to zejména v oblastech, které se týkají obecnějších záležitostí. Někteří respondenti vnímají důležitost častějších townhall setkání, jež by propojila zaměstnance a zajistila plynulejší tok informací, což v současnosti postrádají, zejména při práci na dálku.

Jeden respondent zdůrazňuje potřebu zlepšit vnímání citů zaměstnanců při předávání informací. Další respondent uvedl, že do firmy je potřeba mít člověka na pozici, který by zastřešoval celou interní komunikaci. Dva respondenti také apelují na dodržování procesů, jako jsou pravidelné roční feedbacky, a na větší důraz na zpětnou vazbu od zaměstnanců, což by vedlo k vyšší spokojenosti a rozvoji pracovníků. Kromě toho navrhuji zpřehlednění organizační struktury, aby byla detailně vypracovaná a snadno dostupná pro všechny. Jeden respondent uvedl, že by bylo ve firmě změnit organizační strukturu top managementu, a to mít jednoho manažera, který by řídil všechny divize a jasně stanovoval kompetence mezi jednotlivými týmy.

10.2.6 Jak jste informováni o změnách ve firmě? Co byste v tomto ohledu zlepšili?

Respondenti uvádějí, že informace o změnách ve firmě se často dozvídají neoficiálně, což vytváří pocit nedostatečné informovanosti. Někteří zaměstnanci se cítí informováni pouze o konkrétních aspektech v rámci svých týmů, ale zůstávají v nevědomosti o širších změnách mimo svůj okruh. Většina respondentů upozorňuje na to, že informace přicházejí e-mailem nebo prostřednictvím různých nástrojů, ale mnoho důležitých informací se šíří neoficiálními kanály, což narušuje jejich důvěryhodnost. Některé odpovědi naznačují, že v případě větších změn je informovanost přijatelná, zatímco u menších změn chybí včasnost a jednotnost zdrojů, což ztěžuje zaměstnancům orientaci.

Chybí také příprava na důležité situace, což znamená, že se zaměstnanci častokrát dozvídají o změnách, až když už nějaké implementace probíhá.

Jeden respondent poukazuje na problém s odporem vůči změnám, přičemž vedení by mělo jít příkladem a aktivně podporovat nové iniciativy.

10.2.7 Jak může vedení změnit interní komunikaci?

Respondenti navrhuji několik klíčových způsobů, jak by vedení mohlo zlepšit interní komunikaci ve firmě. Prvním doporučením je zajistit efektivní používání nástrojů pro interní komunikaci. Dva respondenti zdůrazňují potřebu individuálně pracovat s lidmi a vyjádřili obavu z nedostatku zájmu vedoucích pracovníků o podporu interní komunikace. Dalšími návrhy jsou častější setkávání, jako jsou obědy a večere, což by posílilo mezilidské vztahy a komunikaci. Propojování zaměstnanců, zejména mezi různými divizemi, je rovněž klíčové dle respondentů klíčové. Důležitým bodem je také zajištění včasnosti komunikace o změnách. Zaměstnanci chtějí, aby vedení nečekalo pouze na townhall setkání pro předávání informací, ale aby byly zprávy sdíleny průběžně. Dalším návrhem je, aby vedení dostávalo zpětnou vazbu od podřízených, což by mohlo posílit vedení a zlepšit jeho řízení. Jeden respondent doporučuje zaměřit se na týmovou spolupráci a podporovat porozumění jednotlivým rolím v týmu, a to prostřednictvím lépe nastavených procesů pro uvádění novinek. Celkově se návrhy zaměřují na větší propojení zaměstnanců a aktivní zapojení vedení do interní komunikace.

10.2.8 Jak byste hodnotili komunikaci mezi jednotlivými odděleními? Existují překážky, které by měly být odstraněny?

Hodnocení komunikace mezi jednotlivými odděleními je různorodé. Někteří respondenti uvádějí, že komunikace funguje v pořádku a nejsou vnímány žádné zásadní překážky, když potřebují s kolegy z ostatních divizí něco vyřešit, dokážou se zaměstnanci domluvit a vyřídit záležitosti efektivně. Na druhé straně však existují i názory, že zaměstnanci mají nedostatek informací o ostatních odděleních. Jeden respondent uvádí, že mezi odděleními panuje soutěživost.

Dalším problémem je, že někteří zaměstnanci se dozvídají o spuštění projektů až v okamžiku, kdy již běží, a následně si shánějí informace dodatečně, což pak komplikuje součinnost mezi odděleními. To přispívá k chaotické komunikaci a nedostatku včasnosti informací. Respondenti pracující na dálku, žádné překážky mezi týmy neuvádějí, jelikož kolegy z jiných divizí ke své práci nepotřebují.

10.2.9 Jaké aktivity nebo iniciativy byste rádi viděli, aby podpořily týmovou spolupráci a komunikaci?

Respondenti mají zájem o větší podporu týmové spolupráce a komunikace prostřednictvím různých aktivit. Zatímco stávající akce, jako grilování a večírky, teambuilding jsou ceněny, mnozí vyzdvihují potřebu více stmelovacích aktivit, jako jsou večere a teambuildingové akce, které umožní efektivnější propojování zaměstnanců z různých divizí. Jeden respondent také uvedl nedostatečnou podporu ze strany vedení, která by mohla pomoci zaměstnancům lépe se poznat a spolupracovat. Další respondent apeluje na detailnější naplánování teambuildingových aktivit, kde by skutečně došlo ke stmelení různých zaměstnanců ze všech divizí, například rozdělení do týmů dle podobnosti náplně práce, aby pak mohli zaměstnanci spolu více spolupracovat v pracovním prostředí.

10.2.10 Co byste zlepšili na townhall meetingu?

Většina zaměstnanců chválí současné nastavení townhall meetingu, informace, které se dozvídají jsou pro ně cenné, zároveň zaměstnanci vyzdvihují i následné teambuildingové aktivity, které vždy po townhallu následují. Několik respondentů uvedlo, že by frekvence townhall meetingu mohla být častější, ideálně 4x do roka, aby měli pravidelní přísun informací o plnění firmy a strategii firmy.

10.2.11 Jakým způsobem byste chtěli vidět zlepšení na vnitřní komunikaci e-mailem?

Respondenti se shodují na několika klíčových oblastech, v nichž by se vnitřní komunikace e-mailem mohla zlepšit. Dva respondenti by chtěli sjednotit odchozí e-maily tak, aby pocházely od jediného člověka nebo z jedné schránky, což by usnadnilo přehlednost. Někteří (tři respondenti) pocítují, že současné komunikace jsou nárazové a neucelené, což ztěžuje orientaci v důležitých informacích. Doporučují více konkretizovat a detailněji formulovat zprávy, zejména pro nová zaměstnance, kteří mohou mít obtíže s pochopením obsahu.

Chybí také shrnutí informací, a často se stává, že podstatné informace prostě nedorazí. Jeden respondent uvádí, že by bylo efektivní posílat pravidelný newsletter, který by shromažďoval důležité informace za celé kvartály a prezentoval je uceleně.

10.2.12 Co byste zlepšili/změnili na týmových poradách?

Týmové porady hodnotí většina dotazovaných pozitivně, na poradách se dovídají spíše operativní informace, což je účel týdenních porad a ten je dle odpovědí zaměstnanců splněn. Dva dotazovaní navrhuji zlepšit řízení porady, uvádějí, že porady nemají vedení a jsou neřízené. Jeden respondent uvádí možnost anonymních dotazů, což by mohlo zvýšit otevřenost zaměstnanců na poradách.

10.2.13 Co byste zlepšili/změnili na manuálech?

Pouze dva respondenti uvedli, že na jejich oddělení mají pracovní manuály, které jim pomáhají se zorientovat v pracovních procesech. Zbylí účastníci rozhovorů, nemají k dispozici pracovní manuály. Jeden respondenti uvedl, že manuály nepotřebuje, protože mu poradí kolegové z týmu. Ostatní zaměstnanci by manuály uvítali, ať už pro sebe nebo pro nově příchozí zaměstnanci, avšak poukazují nato, že je některé náplně práce jsou tak dynamické, což by znamenalo komplikaci pro aktualizaci manuálů.

10.2.14 Jakým způsobem si představujete efektivní komunikaci pro nově příchozí zaměstnance?

Dotazovaní poukazují na několik klíčových aspektů, které by měly být součástí efektivní komunikace pro nové zaměstnance. První a zásadní změnou by měl být strukturovaný onboarding proces, který by zahrnoval základní představení firemní kultury a organizační struktury.

Několik dotazovaných zdůrazňuje potřebu dostupnosti HR specialisty, který by tuto agendu zastřešil a zajistil, aby noví zaměstnanci měli jasné informace o platech, bonusech a dalších administrativních záležitostech. Dva respondenti rovněž navrhuji zavedení buddy systému, ve kterém by každý nový zaměstnanec měl zkušeného kolegu, který by mu pomohl orientovat se v pracovním prostředí a poskytl podporu při prvním zapracování. Kromě toho by bylo užitečné vypracovat manuály a školení na míru, které by novým pracovníkům usnadnily pochopení specifik jejich role a procesů ve firmě.

10.2.15 Můžete uvést příklady osvědčených praktik v interní komunikaci z jiných firem nebo organizací?

Většina respondentů nemá zkušenosti z větších firem, kde by interní komunikace fungovala jinak. Zaměstnanci, kteří se podělili o své zkušenosti z předchozího zaměstnání uvádějí oddělení lidských zdrojů, které v jiných firmách, kde působili interní komunikaci zastřešovalo, dále uvádějí firemní newslettery. Dále jeden respondent uvedl možnost zpětné vazby ve formě pravidelných individuálních pohovorů s nadřízeným. Další respondent zmiňuje dlouhodobé plánování a směřování firmy za určitým cílem a také důležitost plánovat jako tým.

10.3 Shrnutí kvalitativního výzkumu

Zúčastnění respondenti byli při výzkumu velmi a upřímní poskytly tak cenné odpovědi na všechny položené dotazy. Cílem kvalitativního výzkumu bylo zjistit detailnější poznatky o stavu interní komunikace ve firmě a konkrétní důvody nespokojenosti s interní komunikací ve firmě a s využívanými nástroji interní komunikace. Obecně lze říct, že se odpovědi u všech otázek z 60 až 70 % shodovali, záleží také v jaké divizi daný respondent působí a také v jakém pracovním modelu funguje, zdali dochází do kanceláře pravidelně nebo pracuje výhradně z domova či terénu. Poznatky z kvalitativního výzkumu posloužili ke zpracování projektové části práce.

11 SHRNUÍ VÝCHODISEK PRO PROJEKTOVOU ČÁST

Na základě provedených analýz bylo možné identifikovat klíčové faktory ovlivňující interní komunikaci ve společnosti. Praktická část zahrnovala analýzu interní komunikace pomocí upraveného Porterova modelu pěti sil, kvantitativní průzkum mezi zaměstnanci a kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů. Výsledky těchto analýz poskytly ucelený pohled na aktuální stav interní komunikace a umožnily formulovat východiska pro projektovou část práce.

Na základě provedeného výzkumu lze formulovat následující klíčová východiska:

Různá percepcie interní komunikace na různých úrovních řízení

- Vedoucí pracovník vnímá interní komunikaci pozitivněji než řadový zaměstnanec.
- Existují rozdíly v hodnocení aktuálního stavu i očekávání ohledně budoucího vývoje.

Efektivita a nedostatky komunikačních nástrojů

- Nejefektivnějším komunikačním nástrojem je 1:1 meeting s nadřízeným.
- Nejvýznamnější nedostatky byly identifikovány u pracovních manuálů, které zaměstnanci považují za nedostatečné.
- Zaměstnanci by uvítali zavedení dalších komunikačních nástrojů, zejména newsletteru a aktualizovaných pracovních manuálů.

Hlavní problematické oblasti interní komunikace

- Interní komunikace postrádá včasnost a jednotnost sdělovaných informací.
- Zaměstnanci vyjadřují potřebu zlepšení celkové úrovně informovanosti.

Personální aspekty interní komunikace

- Ve firmě chybí specialista lidských zdrojů, který by systematicky zajišťoval procesy související s interní komunikací.

Identifikované oblasti pro zlepšení

- **Optimalizace informačních kanálů** – efektivnější využití stávajících nástrojů a zavedení nových.
- **Zlepšení struktury a dostupnosti informací** – posílení jednotnosti a včasnosti sdělovaných informací.
- **Posílení role HR v oblasti interní komunikace**

Výše uvedené poznatky představují klíčová východiska pro projektovou část této práce, která se zaměřuje na návrh opatření ke zlepšení interní komunikace ve společnosti.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

12 PROJEKT

Závěrečná část této diplomové práce se soustředí na projektovou část, která zahrnuje projekt. Cílem tohoto projektu je navrhnout konkrétní řešení zaměřené na zlepšení interní komunikace ve společnosti Sirowa Czech a Slovakia.

12.1 Cíl projektu

Na základě výsledků praktické části byly stanoveny cíle projektu. Primárním cílem je vylepšit stávající úroveň interní komunikace ve firmě. Úspěšnost projektu se bude hodnotit prostřednictvím analýzy zpětné vazby a průzkumů zaměřených na zaměstnance, jakož i monitorováním a vyhodnocováním efektivity připraveného komunikačního plánu.

12.2 Časový rámec projektu

Realizace projektu by měla být ukončena v souladu s časovým harmonogramem, tedy do 16 měsíců od jeho zahájení (od 1.6.2025 do 30.9.2026). Zlepšení se zaměří na včasnost informací, sjednocení sdělení a zajištění kompletní informovanosti všech zaměstnanců.

Projekt bude rozdělen do tří fází:

- přípravná fáze
- realizační fáze
- vyhodnocení projektu

V přípravné fázi bude vytvořen projektový tým složený ze stávajících zaměstnanců, kteří si rozdělí role tak, aby dohlíželi na jednotlivé aktivity komunikačního plánu a spravovali komunikační kanály, čímž zajistí úspěšný průběh projektu. Tento tým rovněž vypracuje formuláře pro sběr zpětné vazby. Tato fáze přípravy potrvá dva měsíce.

Realizace projektu bude probíhat po dobu dvanácti měsíců a od druhého měsíce se aktivuje komunikační plán a mechanismy pro sběr zpětné vazby. Průběžně bude shromažďována zpětná vazba od zaměstnanců na místech, kde je to stanoveno v komunikačním plánu.

Vyhodnocení efektivity projektu potrvá další dva měsíce. V této fázi se nejprve zhodnotí účinnost komunikačního plánu a využití mechanismů zpětné vazby, budou provedeny potřebné úpravy a v případě potřeby se některé aktivity zruší.

Následně bude připravena závěrečná zpráva shrnující úspěchy projektu a obsahující doporučení pro zlepšení interní komunikace při zavádění změn.

12.3 Odhad finančních nákladů na doporučená opatření pro zlepšení interní komunikace

Celkové náklady na navržená doporučení v kapitole 13 byly vypočítány za celé období trvání projektu, které je od 1. června 2025 do 30. září 2026, tedy za 16 měsíců. Celkový rozpočet nákladů činí 1 299 000 Kč.

Do těchto nákladů je zahrnuta částka 22 000 Kč za nábor HR specialisty. Nábor zahrnuje vyvěšení inzerátu na pracovním portálu jobs.cz, přičemž částka je počítána za jeden měsíc zobrazení nabídky. Dále je do nákladů započítána roční hrubá mzda zkušeného HR specialisty (s alespoň 5 lety praxe) při třicetihodinovém úvazku ve výši 600 000 Kč ročně. Další položkou jsou náklady na HR software, který specialista potřebuje ke své práci. U většiny platforem je měsíční licence za 20 000 Kč (240 000 Kč ročně), například ABRA Software.

V neposlední řadě se počítá s náklady na školení HR specialistů, zahrnující například kurzy pracovního práva, novely zákona a HR marketing; na tato školení je dedikována částka 20 000 Kč ročně. Zaměstnanci, kteří budou řídit projekt a dohlížet na plnění komunikačního plánu, získají bonus ve výši 2 000 Kč měsíčně, což za celý projekt pro dva projektové manažery činí 64 000 Kč.

Implementace projektového řízení prostřednictvím platformy Freelo je měsíčně započítána pro oddělení, která jsou na sobě závislá, tj. zákaznický servis, hair pro, bjuty a pharma. Měsíční náklad za tarif Freelo Business pro 4 týmy činí 22 000 Kč (ročně 264 000 Kč).

Další náklady vznikají na tvorbu kódované šablony firemního newsletteru, přičemž cena za kódování šablony v korporátním stylu firmy je 5 000 Kč.

Platforma Ecomail nabízí rozesílku newsletterů pro databázi obsahující méně než 200 kontaktů zdarma, tudíž zde nevzniká žádný dodatečný náklad.

Následující nákladovou položkou jsou suroviny na společné snídane, které činí 12 000 Kč za jednu snídani; při plánovaném počtu šesti společných snídaní tak roční náklad činí 72 000 Kč.

Poslední náklad představují jednorázové odměny pro zaměstnance z každého oddělení, kteří budou mít na starosti vypracování manuálů a jejich průběžnou aktualizaci, pokud to bude třeba. Tato nákladová položka činí 2 000 Kč na zaměstnance, což pro pracovníky ze všech šesti oddělení představuje částku 12 000 Kč.

Tabulka 6 Odhad finančních nákladů

Činnost	Náklady/Měsíc	Počet měsíců	Celkem
Nábor HR specialisty	22 000 Kč	1	22 000 Kč
HR specialista	50 000 Kč	12	600 000 Kč
Školení	20 000 Kč	1	20 000 Kč
HR systémy	20 000 Kč	12	240 000 Kč
2 zaměstnanci dohlížející na projekt – odměna	4 000 Kč	16	64 000 Kč
Projektové řízení Freeloo	22 000 Kč	12	264 000 Kč
Kódovaná šablona pro Newsletter	5 000 Kč	1	5 000 Kč
Marketingová platforma Ecomail	0 Kč	12	
Společná snídaně	12 000 Kč	6	72 000 Kč
Vypracování manuálů a jejich údržba – odměna	2 000 Kč	1	12 000 Kč
Celkem	157 000 Kč		1 299 000 Kč

(zdroj: vlastní)

13 NAVRŽENÁ OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Nábor personalisty

Na základě mnoha podnětů zaměstnanců z výsledků v praktické části doporučuji nabrat do firmy člověka na pozici specialisty lidských zdrojů, nejprve na úvazek 30 hodin týdně na zkušební provoz po dobu jednoho roku, poté s možností navýšit úvazek na plný úvazek 40 hodin týdně. Personalistu by měl nabírat back office manažer společně s office manažerkou, se kterou bude personalista v nejužším kontaktu. Specialista lidských zdrojů by byl ve firmě zodpovědný za analýzu vzdělávacích potřeb zaměstnanců, vytváření a implementaci efektivních vzdělávacích programů, organizaci a koordinaci školení, hodnocení jejich účinnosti, podporu kariérního rozvoje, spolupráci s vedením na identifikaci strategických cílů a udržování aktuálnosti programů podle současných trendů v oblasti vzdělávání, čímž přispívá k celkové efektivitě a konkurenceschopnosti organizace.

Nastavení adaptačního procesu pro nové zaměstnance

Nastavení adaptačního procesu pro nové zaměstnance bude zahrnovat několik klíčových kroků, které zajistí hladké začlenění nových zaměstnanců do týmu a organizace. Tento proces začne uvítacím balíčkem, který zaměstnanec obdrží v den nástupu. Balíček bude obsahovat všechny důležité informace o firmě pro zaměstnance, a to: základní informace o firmě – mise, vize, organizační strukturu, kontakty na všechny zaměstnance, přehled benefitů a vzdělávání, pracovní dobu, proces hodnocení během adaptační doby a FAQ nových zaměstnanců. Následně bude specialista lidských zdrojů organizovat úvodní školení, které představí firmu, její kulturu, hodnoty a zásady, stejně jako specifické informace o pracovní náplni. Pro usnadnění adaptace bude důležité přiřadit novému pracovníkovi buddyho nebo mentora, jehož úkolem bude provést nováčka firmou, poskytnout mu cenné rady a být podporou v prvních týdnech. První den také bude zaslán na všechny zaměstnance ve firmě medailonek nováčka, kde bude zmíněna jeho nová role v týmu, kariérní cesta a mimo pracovní zájmy, aby se ve firmě rozšířilo povědomí o novém zaměstnanci.

Dále se vytvoří strukturovaný plán školení, který se zaměří na dovednosti a znalosti nezbytné pro výkon práce. Pravidelná zpětná vazba bude rovněž klíčová, zavedení pravidelných setkání mezi novým zaměstnancem a jeho nadřízeným umožní probírat

pokrok, otázky či obavy, což přispěje k lepší orientaci v novém prostředí. Navrhují dvě setkání nového zaměstnance s nadřízeným během zkušební doby.

Nakonec bude provedeno hodnocení efektivity adaptačního procesu po uplynutí čtyřech měsíců, přičemž se shromáždí zpětná vazba od nováčka a nadřízeného s cílem vylepšit proces pro budoucí zaměstnance.

Buddy systém

Buddy systém pro nového zaměstnance bude implementován pro usnadnění adaptace a integrace do pracovního prostředí. V rámci tohoto systému bude každému nováčkovi přidělen zkušený kolega z jeho oddělení, který splní roli buddyho. Tento buddy bude mít za úkol provést nového zaměstnance firmou, seznámit ho s firemní kulturou, hodnotami a základními procesy, což povede k rychlejší orientaci v novém prostředí.

Buddy systém zahrne týdenní schůzky mezi novým zaměstnancem a jeho buddym, během nichž si nováček bude moci klást otázky a získat cenné rady ohledně pracovních povinností a firemních pravidel. Dále se buddy postará o to, aby nováček byl zahrnut do týmových aktivit a firemních akcí, což podpoří jeho sociální integraci a pomůže budovat důvěru a vztahy s kolegy.

V rámci hodnocení adaptačního bude pak hodnocen i buddy systém, aby bylo možné zjistit, jak systém přispěl k jejich adaptaci a spokojenosti.

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců v oblasti interní komunikace bude realizováno prostřednictvím strukturovaného dotazníku, který bude distribuován jednou ročně. Tento dotazník zahrne různé aspekty interní komunikace a zaměstnanci budou vyzváni k tomu, aby poskytli své hodnocení a názory na jednotlivé otázky. Dotazník se bude skládat z několika sekcí, které pokryjí klíčové oblasti interní komunikace, jako je jasnost informací, frekvence komunikace a efektivita používaných komunikačních kanálů.

Zaměstnanci budou hodnotit jasnost a srozumitelnost komunikovaných informací, míru, v jaké se cítí informováni o důležitých událostech ve firmě, a efektivnost různých komunikačních kanálů, jako jsou e-mail, intranet a týmové schůzky.

Dále bude zkoumáno, zda mají zaměstnanci dostatek příležitostí vyjadřovat své názory a návrhy v rámci firmy, a jak by hodnotili svou spokojenost s interní komunikací jako celkem. Odpovědi budou zaměstnanci poskytovány na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 bude znamenat „velmi nespokojen“ a 5 „velmi spokojen“.

Na závěr dotazníku budou otevřené otázky, které umožní zaměstnancům sdílet své názory, navrhnout vylepšení a poskytnout podrobnější zpětnou vazbu. Výsledky dotazníku budou důkladně analyzovány HR specialistou, který pak v případě potřeby navrhne změnu komunikačního plánu. Tento proces přispěje k zvýšení spokojenosti zaměstnanců a efektivnějšímu pracovnímu prostředí. Celý proces bude doprovázen jasnou komunikací o krocích, které budou podniknuty v reakci na feedback, aby zaměstnanci cítili, že jejich názory jsou ceněny a brány v potaz.

Společná snídane

Dále navrhuji nový nástroj interní společné snídane pro všechny zaměstnance ve firmě bude fungovat jako platforma pro posílení mezi týmové spolupráce, zvýšení motivace a podporu otevřené komunikace. Tyto snídane se budou konat každé dva měsíce a každá akce bude mít své vlastní tematické zaměření, které se zabezpečí, aby přineslo něco nového a zajímavého pro všechny zúčastněné. Zároveň zaměstnanci budou rozděleni do skupin dle podobnosti náplně práce, ale tak, aby nebyli v jednom týmu všichni z jedné divize a budou pak společně chystat pokrmy ze surovin nakoupených firmou. Téma snídání by mohla být následující: „Zdravé začátky“, během níž se zaměstnanci seznámí se zdravými snídaněmi a životním stylem, a budou moci sdílet osvědčené tipy na zdravé stravování. Další témata by mohla být „Mezinárodní kuchyně“, kde by se zaměstnanci mohli podílet na přípravě pokrmů z různých koutů krajin světa. Celkově by měl tento nový nástroj přispět k lepší atmosféře na pracovišti, větší ochotě spolupracovat a sdílet myšlenky, což povede k pozitivnímu pracovnímu prostředí ve firmě.

Kvartální townhall

Celofiremní townhall již ve firmě funguje, ale dle názoru respondentů je tento mítink organizován jednou ročně, někdy dvakrát. Navrhuji tedy zorganizovat celofiremní townhall čtyřikrát ročně a to tak, že dva celofiremní budou probíhat online prostřednictvím MS Teams, což zaručí nižší náklady pro firmu a ušetří práci s přípravou prostoru pro mítink. Zaměstnanci pak budou průběžně obeznamenáni o firemních cílech, strategii firmy a výsledcích firmy a velkých novinkách.

Navrhuji také přidat sekci pro anonymní dotazy, kde budou moct zaměstnanci prostřednictvím online platformy sli.do položit dotaz, který pak ke konci meetingu vedení zodpoví.

Projektové řízení

Z výsledků praktické části doporučuji do každého divize zavést projektové řízení prostřednictvím online platformy Freeloo. Tato platforma poskytne týmům nástroje pro efektivnější správu projektů, zlepšení komunikace a optimalizaci pracovních procesů. Nejprve je třeba provést analýzu potřeb jednotlivých týmů, která zahrnuje shromáždění informací o specifických požadavcích a typech projektů, jež se realizují, a klíčových výzvách, kterým čelí při jejich řízení. Po analýze by mělo být uspořádáno školení pro všechny členy týmů, které pokryje základní funkce Freeloo, jako je vytváření projektů, přiřazování úkolů, nastavení termínů a sledování pokroku. Následně je důležité nastavit projektové struktury v rámci platformy, což zahrnuje vytvoření šablon pro opakující se projekty, které usnadní plánování a spuštění nových projektů. Tyto úkony by měl provádět a řídit jeden vedoucí pracovník z každé divize, který by měl projekt na starosti.

Doporučuji organizovat pravidelné kontrolní schůzky, při nichž se týmy setkají, aby konzultovaly pokrok svých projektů, diskutovaly o překážkách a sdílely osvědčené postupy pro efektivní využívání Freeloo. Je nezbytné umožnit týmům přizpůsobit platformu podle svých potřeb, aby co nejlépe reflektovala jejich pracovní procesy a specifické požadavky. Po určitém období využívání Freeloo by mělo být provedeno hodnocení efektivity platformy a shromážděna zpětná vazba od členů týmů. Tato zpětná vazba poslouží jako základ pro provedení potřebných úprav a vylepšení.

Vypracování manuálů

Dalším doporučením pro organizaci je vytvořit **manuály činností**, které v současnosti chybí. Tyto manuály pro různé pracovní pozice budou obsahovat podrobnosti o pracovních povinnostech, kompetencích, odpovědnostech, souvislostech s jinými činnostmi a přehled úkolů vyplývajících z dané pozice. Manuály činností by mohly zahrnovat i informace o zastupitelnosti, reportování a příslušné formuláře. Implementací těchto manuálů dojde k větší přehlednosti procesů, které v současnosti fungují pouze na základě ústních dohod.

Kromě manuálů činností by zaměstnanci uvítali také **manuály pracovních postupů**. Tyto manuály budou představovat cenný nástroj pro zajištění orientace nových zaměstnanců v různých procesech a systémových aplikacích používaných ve firmě.

Jasně a srozumitelné dokumenty by novým pracovníkům umožní rychleji pochopit, jak správně vykonávat své úkoly a jak se orientovat v pracovní náplni, čímž by se zkrátila doba potřebná na adaptaci.

Pro stávající zaměstnance, kteří ve firmě již pracují delší dobu, budou manuály pracovních postupů rovněž představovaly užitečnou pomůcku. Mnohdy se mohou zabývat úkoly, které neprovádějí pravidelně, a proto by se jim mohl hodit přehledný návod či postup, který by jim připomene, jak na danou situaci nebo úkol správně reagovat. Tímto způsobem se sníží riziko chyb a neefektivností, které mohou vzniknout v důsledku zapomenutí specifických kroků nebo pravidel.

Dále manuály pracovních postupů budou obsahovat grafické znázornění procesů a seznamy nejčastějších problémů a jejich řešení. Vytvořením takového rozsáhlého zdroje informací by organizace simultánně podporovala kulturu sdílení znalostí, což by posílilo spolupráci mezi zaměstnanci a přispělo k celkovému zefektivnění pracovního prostředí. Navíc, pravidelná aktualizace těchto zajistí, že informace budou aktuální a relevantní v dynamickém pracovním prostředí, čímž se zvýší důvěra v používané postupy. Aktualizaci a vypracování manuálů bude mít na starosti pověřený pracovník z daného oddělení.

Firemní newsletter

Firemní newsletter je dle průzkumu z jedním nejžádanějších nástrojů interní komunikace, který by zaměstnanci rádi ve firmě uvítali. Firemní newsletter bude zasílán každé dva měsíce HR specialistou. K zasílání newsletteru bude využíván Ecomail, marketingová platforma pro zasílání newsletterů. V Ecomailu lze snadno vytvořit šablonu newsletteru, kterou si pak bude HR specialista pouze doplňovat o aktuální informace a vizuály.

Newsletter bude rozdělený do několika sekcí. První část bude věnovaná výsledkům firmy rozdělených do daných oddělení, aby měli zaměstnanci celoplošně přehled, jak si firma stojí. Další část může obsahovat strategické novinky nebo eventy všech značek (avšak maximálně 4, na novinky bude dedikovaný LinkedIn). Třetí část bude věnovaná firemním akcím (pokud budou v plánu), následující část newsletteru může být věnovaná zaměstnancům úspěchům jednotlivých zaměstnanců a týmů. V poslední části budou zmíněny karierní posuny a také odchody.

V této části lze také zmínit nabídku volných míst (v případě, že by firma zrovna nové zaměstnance nabírala), protože dle průzkumu zaměstnanci o inzerovaných pozicích interně neví a posun či změnu v rámci firmy by jistě někteří uvítali.

Na závěr newsletteru budou mít možnost zaměstnanci vyjádřit svou zpětnou vazbu prostřednictvím škály (hvězdičky) a ti, kteří budou chtít, mohou přidat i komentář.

Sjednocení emailů interní komunikace

Doporučuji také sjednotit posílání interních sdělení, které má na starost office manažerka, PR specialistka nebo finanční ředitel, pro tato interní sdělení týkající se například změn v budově, ročního zúčtování daní, uzávěrek, pozvánek na různé akce, eventy a další operativní informace. Pro tato sdělení vytvoří IT speciální emailovou adresu vnitri.komunikace@sirowa.com. Díky této emailové adrese budou pak všechna tato sdělení zasílána jednotně a zaměstnanci nebudou mít chaos ve sděleních, které jsou dle průzkumu zasílány z různých adres.

Firemní LinkedIn

V neposlední řadě bych doporučil zvýšit aktivitu na firemním LinkedInu, který je v současnosti využíván pouze sporadicky. Tato sociální síť nabízí skvělou příležitost pro komunikaci o všech novinkách značek, jež firma distribuuje, a také o událostech, které organizují jednotlivá oddělení nebo celá firma. Pravidelná prezentace těchto informací zaměstnancům podpoří jejich povědomí o dění v ostatních odděleních a o práci svých kolegů. Navíc to představuje výbornou šanci, jak firmu efektivně prezentovat navenek a posílit její značku na trhu.

Organizace týmových mítinků

Poslední doporučení se týká organizace týdenních mítinků, kde někteří zaměstnanci uvedli, že týmové mítinky jsou chaotické a neorganizované. Navrhuji v rámci každého týmového mítinku vybrat moderátora, který bude řídit diskusi a dohlížet na to, aby byla zachována struktura a plynulost, i když agenda může být flexibilní. Po každém mítinku by měl moderátor shrnout klíčové závěry a úkoly, které vznikly během schůzky, a sdílet je se všemi účastníky, aby každý měl jasno v tom, co je třeba udělat a kdo za co odpovídá, tyto úkoly budou v ideálním případě zaznamenány do projektového řízení.

14 NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO PLÁNU

Firma v současnosti disponuje několika nástroji interní komunikace, které již přispívají k sdílení informací a spolupráci mezi zaměstnanci. Vzhledem k jejich zásadnímu významu jsem se rozhodl začlenit tyto nástroje do ročního komunikačního plánu. Tento plán je doplněn o má doporučení, která pomohou více optimalizovat interní komunikaci ve firmě. Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, zaměřil jsem se na aspekty, které podle mého názoru mohou přispět ke zlepšení efektivity a angažovanosti zaměstnanců. Celkově lze říci, že spolupráce stávajících nástrojů a mých doporučení tvoří komplexní a ucelený přístup k interní komunikaci, který by měl zajistit hladší tok informací a silnější týmovou soudržnost v rámci organizace.

Aktivita	Cíl	Komunikační kanál	Termín	Odpovědnost	Vyhodnocení
Rozvoj zaměstnanců a zpětná vazba					
Nábor HR specialisty	Rozšířit podporu zaměstnanců a interní komunikace		Září	Vedení	
Nastavení onboardingu	Zajistit hladkou adaptaci nových zaměstnanců	Osobní komunikace	Listopad	HR	Zhodnocení v rámci dotazníku po zkušební době
Buddy systém	Podpora nových zaměstnanců	Osobní komunikace	Listopad	HR/Pověřený člověk z daného oddělení	Zhodnocení v rámci dotazníku po zkušební době
Rozvoj profesního růstu	Plánování vzdělávání, karierního růstu	Osobní rozhovor	Leden	Vedení/HR	Shrnutí
Roční hodnocení spokojenosti	Monitoring názorů, postojů a spokojenosti všech pracovníků dotazník	Dotazník	1x za rok (Leden)	HR	Shrnutí
Eventy a teambuildingové aktivity					
Oslava narozenin	Upevnění mezilidských vztahů,	Setkání	1x měsíčně	Office manažerka	Zhodnocení přínosu v rámci ročního fungování interní komunikace
Teambuilding	Upevnění mezilidských vztahů,	Setkání	1x ročně	Office manažerka	Zhodnocení přínosu v rámci ročního fungování interní komunikace
Firemní večírek	Upevnění mezilidských vztahů	Setkání	1x ročně	Office manažerka	Zhodnocení přínosu v rámci ročního fungování interní komunikace
Společná snídane	Upevnění mezilidských vztahů, předání know how	Setkání	1x za dva měsíce	HR	Zhodnocení přínosu v rámci ročního fungování interní komunikace

Osobní komunikace					
1:1 porady	Porady podřízeného s nadřízeným	Setkání	Dle potřeby	Individuální	Shrnutí a kontrola porozumění
Týmové porady	Týdenní informace o dení, operativní záležitosti	Setkání	1x týdně	Vedení	Shrnutí a kontrola porozumění
Divizní konference	Zajistit informace o vonkách a cílech a plnění divize	Setkání	1x za 3 měsíce	Vedení	Zhodnocení evaluací po setkání
Kvartální strategický townhall	Zajistit informovanost všech zaměstnanců o cílech, vývoji a směřování firmy	Setkání	1x za čtyři měsíce	Vedení	Zhodnocení přínosu v rámci ročního fungování interní komunikace
Elektronická komunikace					
Projektové řízení pro každý tým	Rovnoměrné rozložení práce, kontrola nad jednotlivými projekty snadná komunikace s externími agenturami, informace na jednom místě	Online komunikační nástroj	Září	Vedoucí pracovník z dané divize	Zhodnocení přínosu po půl roce
Vypracování manuálů	Snadnější zapracování nového zaměstnance, nastavení procesů	Interní uložště	Září	Pověřený člověk z daného oddělení	Zhodnocení v rámci dotazníku po zkušební době
Rozesílání pravidelných newsletterů	Zajistit pravidelný přísun obecných informací pro zaměstnance	Email	1x za kvartál	PR specialista/HR	Zhodnocení přínosu v rámci ročního fungování interní komunikace
Sjednocení emailů interní komunikace	Zajistit jednotnost informací a zároveň dát inromacím důraz	Email	Červenec	IT	Zhodnocení přínosu v rámci ročního fungování interní komunikace
Využití firemního Linkendu na prezentaci novinek	Zajistit informovanost o všech novinkách značek ve firmě interně i externě	LinkedIn	Při uvedení novinky	PR specialista	Zhodnocení přínosu v rámci ročního fungování interní komunikace

Obrázek 2 Návrh komunikačního plánu
(zdroj: vlastní)

14.1 Rizika projektu

Nízká úroveň zapojení zaměstnanců

Nízká úroveň zapojení zaměstnanců je rizikem, které může ovlivnit úspěch komunikačního plánu, jelikož bez aktivní účasti zaměstnanců se stává obtížným dosáhnout stanovených cílů. Pokud zaměstnanci neprojeví zájem o komunikační aktivity, může se dostavit apatie a negativní postoj k zaváděným změnám.

Odstranění rizika

Pro překonání tohoto rizika je nezbytné aktivně zapojit zaměstnance do procesu projektu. Toho lze dosáhnout vytvořením různých formátů pro interakci, například brainstormingových sezení, workshopů nebo anket, kde mohou zaměstnanci vyjadřovat své názory a návrhy. Je také důležité, aby i vedení prokázalo, že si váží příspěvků zaměstnanců tím, že na základě jejich zpětné vazby provede konkrétní změny v komunikačním plánu. Tímto způsobem se zvýší angažovanost a motivace zaměstnanců.

Nedostatek zpětné vazby

Absence efektivních metod pro získávání zpětné vazby může komplikovat hodnocení úspěšnosti komunikačního plánu a ověřit, zda dosahuje zamýšlených výsledků. Bez těchto informací nemůže organizace rozpoznat, jak zaměstnanci vnímají prováděné změny, jaká je jejich úroveň spokojenosti a jaké úpravy by si přáli nebo s čím nesouhlasí.

Odstranění rizika

Pro odstranění rizika nedostatku zpětné vazby a zlepšení interní komunikace je klíčové budovat důvěru mezi zaměstnanci a vedením. Zavedení pravidelných dotazníků a osobních či online setkání umožní zaměstnancům sdílet své názory v prostředí, kde se budou cítit bezpečně. Anonymní zpětná vazba podpoří otevřenost při vyjadřování kritiky.

Omezení zdrojů

Pro realizaci projektu bude nezbytné zajistit významné finanční, lidské a časové prostředky. V případě, že tyto zdroje nebudou v organizaci dostupné nebo správně alokované, může to vést k tomu, že projekt nebude schopen dosáhnout svých cílů v určeném časovém rámci.

Odstranění rizika

Doporučuji sestavit přehled nezbytných potřeb pro úspěšnou realizaci projektu. Tento dokument umožní zajistit potřebné zdroje ještě před spuštěním projektu, čímž se eliminuje riziko jejich nedostatku. Důkladné plánování a řízení projektových zdrojů je klíčové pro redukci nákladů a dosažení maximální efektivity a úspěchu.

Nedostatečná školení

Nedostatečná školení představují vážné riziko pro úspěch nasazení nástroje FreeLo, jelikož bez odpovídajícího zaškolení zaměstnanců může být obtížné plně využít všechny jeho funkce a zajistit efektivní správu projektů. To by mohlo vést k frustraci uživatelů, chybám v koordinaci, a nakonec i opuštění od toho tohoto projektového nástroje.

Odstranění rizika

Aby se toto riziko odstranilo, je klíčové zavést komplexní školicí program zaměřený na FreeLo, který zahrnuje analýzu potřeb jednotlivých týmů, sestavení podrobného školicího plánu a zajištění zkušených školitelů, kteří zaměstnancům přiblíží jak teoretické, tak praktické aspekty používání nástroje. Školení by mělo být rozděleno do několika sezení s možností online účasti pro flexibilitu, a po jeho skončení by měly být k dispozici podpůrné materiály. Pravidelná aktualizace školení a shromažďování zpětné vazby od uživatelů navíc zajistí, že zaměstnanci budou mít neustále potřebnou podporu a informace k efektivnímu využívání nástroje FreeLo. Tímto způsobem se zvýší pravděpodobnost úspěšného nasazení a efektivní správy projektů.

Nedostatečná angažovanost vedení

Nedostatečná angažovanost vedení představuje vážné riziko pro úspěšnost projektu, protože bez aktivního zapojení a podpory ze strany manažerů může dojít k nízké motivaci zaměstnanců a slabé implementaci navržených změn.

Pokud vedení neprojevuje zájem o projekt a jeho výsledky, zaměstnanci mohou mít pocit, že jejich úsilí není dostatečně ceněno, což může vést k apatii a nedostatečné spolupráci.

Odstranění rizika

Aby se toto riziko odstranilo, je nezbytné zajistit, aby vedení společnosti dodržovalo a aktivně podporovalo komunikační plán. To zahrnuje pravidelnou účast na týmových schůzkách, sdílení aktualizací a změn v projektu, a osobní zapojení do otevřených diskusí se zaměstnanci. Kromě toho je důležité, aby vedení bylo příkladem pro ostatní zaměstnance a projevovalo uznání za dodržování komunikačního plánu, což pomůže posílit jeho význam a zajistit úspěšnou implementaci.

Nedostatečné vyhodnocení výsledků

Nedostatečné vyhodnocení výsledků představuje zásadní riziko pro úspěšnost interní komunikace a implementaci projektu. To může vést k situaci, kdy organizace nebude schopna identifikovat slabé stránky, na které by měla reagovat, a tím zmešká příležitosti k dalšímu zlepšení.

Odstranění rizika

Aby se odstranilo riziko nedostatečného vyhodnocení výsledků interní komunikace, je klíčové implementovat systém hodnocení, který zahrnuje definici jasných metrik pro sledování efektivity a úspěšnosti komunikace.

15 SHRUTÍ PROJEKTU

Hlavním cílem projektu je zlepšit současné nastavení interní komunikace ve firmě. Tento projekt byl proveden za pomoci časového harmonogramu, analýzy nákladů, návrhu komunikačního plánu a rizik. Projekt byl sestaven na základě analytických zjištění z praktické části diplomové práce. Celý projekt byl sestaven tak, aby byl pro organizaci, co nejpříjemnější, reálný a finančně dostupný.

V projektu byla navržena tato doporučení:

- Nábor pracovníka lidských zdrojů
- Nastavení adaptačního procesu pro nové zaměstnance
- Zavedení buddy systému pro podporu nových zaměstnanců
- Zavedení nástroje pro projektové řízení
- Sběr zpětné vazby na interní komunikace od zaměstnanců
- Vypracování manuálů činností a pracovních postupů
- Firemní newsletter
- Sjedení emailů vnitřní komunikace
- Společné snídaně pro zaměstnance
- Kvartální townhall mítink
- Efektivnější využití firemního LinkedIn profilu
- Plán organizace týmových mítinků

Projektový harmonogram byl stanoven na celkovou délku 16 měsíců, konkrétně od 1. června 2025 do 30. září 2026. Odhadované náklady navrhovaných opatření činí 1 299 000 Kč. V rámci jednotlivých opatření byly uvedeny očekávané přínosy, které byly zahrnuty v ročním plánu komunikace se stávajícími nástroji a aktivitami interní komunikace. Poté byla určena potenciální rizika projektu a navržena opatření pro jejich eliminaci. Cílem navrženého projektu je, aby neznamenal pro firmu zátěž a aby byl realizovatelný.

Implementace projektu by mohla zlepšit informovanost zaměstnanců, usnadnit přístup k informacím, zefektivnit časové rozvržení informací, optimalizovat plánování v týmech a usnadnit integraci nových zaměstnanců. Celkově lze konstatovat, že projekt má potenciál přinést řadu výhod a je klíčové jej uvést do praxe.

ZÁVĚR

Diplomová práce naplnila hlavní cíle, kterými bylo zjistit spokojenost zaměstnanců se současným stavem interní komunikace ve firmě a navrhnout zlepšení pro nedostatky v interní komunikaci.

V první části práce byla zpracována teoretická východiska k tématu interní komunikace. Teoretická část se zaměřila na správné vymezení pojmů interní komunikace a nástrojů, které ji podporovaly. K vypracování této části byla využita literární rešerše. Všechny kapitoly na sebe navazovaly a tím vytvořily koherentní literární rešerši.

Druhá část diplomové práce byla věnovaná praktické části. V úvodu praktické části byla popsána společnost Sirowa Czech a Slovakia s.r.o. a nástroje interní komunikaci, které firma nyní využívá. Následovaly tři analýzy. Analýza interních komunikačních procesů společnosti, jejíž cílem bylo identifikovat faktory, které ovlivňují efektivitu a kvalitu interní komunikace. Zde byly zjištěny zcela odlišné pohledy na jednotlivé faktory z pohledu řadového zaměstnance a z pohledu vedoucího pracovníka. Dále bylo provedeno kvantitativní šetření formou online dotazníku, kde bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s 1:1 mítinky s nadřazeným, a naopak nejhůře hodnotí manuály. Také by zaměstnanci uvítali nové nástroje interní komunikace a to newsletter, intranet a pracovní manuály. Kvalitativní výzkum sloužil k hlubšímu pochopení současného stavu interní komunikace. Z výsledků lze vyvodit, to že zaměstnancům chybí jednotnost informací, včasnost informací a celková informovanost ve firmě není na takové úrovni, jak by očekávali. Výzkum dále potvrdil, že zaměstnanci by nejvíce uvítali newsletter i manuály a také personalistu ve firmě, který by procesy týkající se zaměstnanců nastavil. Celkově lze říci že jsou zaměstnanci s interní komunikací spíše spokojeni, ale vidí prostor ke zlepšení.

V projektové byl na základě vyhodnocení praktické části sestaven projekt. Nejdříve byl identifikován cíl projektu, časový rámec, analýza nákladů, navrhnuté aktivity na zlepšení interní komunikace, například nábor HR, nastavení procesů pro nové zaměstnance, projektové řízení v rámci týmů, firemní newsletter a další. Aktivity navrhnuté v projektu byly následně zaplánovány do ročního komunikačního plánu. Ke konci byl zpracován přehled rizik projektu a jejich eliminace.

Firma je o svých nedostatcích v interní komunikaci obeznámena a je připravena na zlepšení pracovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ADAIR, John. *Effective Communication: The Most Important Management Skill of All*. 1. vyd. London: Pan Macmillan, 2011. ISBN 9780333984536.
2. BUCHTOVÁ, Renáta. *Komunikace ve firmách a organizacích*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5789-6.
3. FISKE, John. *Úvod do teorie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 8071785482.
4. FORET, Miroslav a MELAS, David. *Marketingový výzkum: v udržitelném marketingovém managementu*. Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1723-9. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/marketingovy-vyzkum-7783>
5. HALADA, Jan. *Komunikace a její význam*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024758572. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/marketingova-komunikace-a-public-relations-5623/>
6. HALADA, Jan. *Marketingová komunikace a public relations: Výklad pojmů a teorie oboru*. Karolinum, 2023. ISBN 978-80-246-5578-9. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/marketingova-komunikace-a-public-relations-12232/>
7. HARGIE, O., TOURISH, D. *Auditing Organizational Communication*. London: Routledge, 2009. ISBN 9780415394099.
8. HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. ISBN 8071695505.
9. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 9788075600998.
10. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 8025112500.
11. JURÁŠKOVÁ, Olga a HORŇÁK, Pavel. *Velký slovník marketingových komunikací*. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/velky-slovník-marketingovych-komunikaci-748/>

12. KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016. ISBN 9788090636705.
13. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024735276.
14. KRÁL, Tomáš. *Interní komunikace: Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-247-7119-9.
15. LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978- 80- 247-2951-0.
16. ROGERS, Everett M. *Communication in Organizations*. New York: Free Press, 1987. ISBN 9780029266500. Dostupné také z:
https://openlibrary.org/books/OL5206476M/Communication_in_organizations
17. ŘÍHA, Pavel. *Komunikace v organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 9788024769123. Dostupné také z: <https://www.grada.cz/komunikace-v-organizacich-9788024769123>
18. SHANNON, Claude E., WEAVER, Warren. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press, 1949. Dostupné z:
https://archive.org/details/mathematicaltheo00shan_0
19. SMITH, Lyn; MOUNTER, Pamela. *Effective Internal Communication*. London: Kogan Page, 2005. ISBN 9780749439484. Dostupné z:
https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=7Gk2tBBU-NkC&oi=fnd&pg=PP1&dq=audit+of+internal+communication+phases&ots=XDnSZBDjz_&sig=QdMidPj6-4sxU6TECvof34FrnHw&redir_esc=y#v=onepage&q=audit%20of%20internal%20communication%20phases&f=false
20. SMITH, Lyn a MOUNTER, Pamela. *Effective Internal Communication*. 2nd edition. Kogan Page, 2008. ISBN 978-0749452650.
21. STEJSKALOVÁ, Dita; HORÁKOVÁ, Iveta a ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 9788072611782.
22. TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*, 2. vydání. Grada, 2022. 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/>

23. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Psyché. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024704056.
24. VERČIČ TKALAC A., VERČIČ D., SRIRAMESH K. *Internal communication: definition, parameters, and the future*. Public Relations Review, 2012, č. 38. ISSN 0363-8111.
25. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Grada, 2008. 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/>
26. WATZLAWICK, Paul, JANZ, Beavin Bavelas a DOND, Daniel. *Teorie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 1996. ISBN 8071781013.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

1. *About SIROWA*. Online. Sirowa.com. 2025. Dostupné z: <https://sirowa.com>. [cit. 2025-03-02].
2. *Email newsletter best practices for HR and Internal Communications*. Online. Interactsoftware.com. 2023. Dostupné z: <https://www.interactsoftware.com/blog/email-newsletter-best-practices/>. [cit. 2025-03-02].
3. *Intranet*. Online. In: Vema.cz. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs-cz/intranet>. [cit. 2025-03-01].
4. *Jak používat nástěnku pro komunikaci v teamu*. Online. Lamael.cz. Dostupné z: <https://lamael.cz/jak-pouzivat-nastenku-pro-komunikaci-v-teamu/>. [cit. 2025-03-02].
5. *MARKET RESEARCH*. Online. In: Munich-business-school.de. 2024. Dostupné z: <https://www.munich-business-school.de/en/l/business-studies-dictionary/market-research>. [cit. 2025-03-02].
6. *Marketingový výzkum trhu: Jak ho dělat efektivně?* Online. In: Ecommercebridge.cz. 2019. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/marketingovy-vyzkum-trhu-jak-ho-delat-efektivne/>. [cit. 2025-03-02].
7. NUGENT, Colum. *How To Do an Internal Comms Audit*. Online. In: Workvivo.com. 2024. Dostupné z: <https://www.workvivo.com/blog/internal-comms-audit-free-template/>. [cit. 2025-03-02].
8. *Sociální média jako prostředek interní komunikace*. Online. In: Mediaguru.cz. 2012. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2012/12/socialni-media-jako-prostredek-interni-komunikace/>. [cit. 2025-03-02].
9. STOKLASA, Michal. *Proces marketingového výzkumu*. Online. Is.slu.cz. Dostupné z: https://is.slu.cz/el/opf/leto2021/PEMBKMAV/2698484/2._tutorial_MV_-_proces_vyzkumu.pdf?kod=UDSDAJS1;lang=en. [cit. 2025-03-02].
10. TOMIS, Zdeňka. Online. In: Life.forbes.cz. 2024. Dostupné z: <https://life.forbes.cz/teambuilding-muze-jen-byt-iluze-jak-zorganizovat-takovy-ktery-tymu-pomuze/>. [cit. 2025-03-02].

11. VRBOVÁ, Petra. *Trendy v interní komunikaci v 2024*. Online. In: Petravrbova.cz. 2024. Dostupné z: <https://petravrbova.cz/hrmarketing/trendy-v-interni-komunikaci-v-2024/>. [cit. 2025-03-02].
12. WIDERA, Lara. *Internal Communication: The 5 Most Important Trends for 2024*. Online. In: Staffbase.com. Dostupné z: <https://staffbase.com/blog/internal-communication-trends/>. [cit. 2025-03-02].
13. *What are Team Meetings?* Online. In: Ocastaengage.com. Dostupné z: <https://ocastaengage.com/internal-comms-explained/what-are-team-meetings>. [cit. 2025-03-02].
14. *What are bulletin boards?* Online. In: Ocastaengage.com. Dostupné z: <https://ocastaengage.com/internal-comms-explained/what-are-bulletin-boards>. [cit. 2025-03-02].
15. *142 Employee Performance Evaluation Examples*. Online. In: Status.net. Dostupné z: <https://status.net/articles/employee-performance-evaluation-examples-initiative-flexibility-goal-setting/>. [cit. 2025-03-02].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model komunikace	16
Obrázek 2 Návrh komunikačního plánu	91

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Segmentace dle pohlaví	61
Tabulka 2 Segmentace dle věku a délky působení ve firmě.....	61
Tabulka 3 Segmentace dle oddělení a pohlaví.....	62
Tabulka 4 Otázka č. 9	64
Tabulka 5 Otázka č. 10	64
Tabulka 6 Odhad finančních nákladů	83

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Otázka č. 7	63
Graf 2 Otázka č. 11	65
Graf 3 Otázka č. 13	66
Graf 4 Otázka č. 14	67
Graf 5 Otázka č. 15	68
Graf 6 Otázka č. 16	69

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HR	Human Resources (lidské zdroje)
B2B	podniková komunikace
B2C	komunikace se zákazníkem
SMART	specifický, měřitelný, dosažitelný, relevantní, časově ohraničený
FAQ	často kladené otázky
CSR	sociální odpovědnost firem
IT	informační technologie
MS Teams	aplikace pro týmovou komunikaci

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník a odpovědi respondentů

Příloha P II: Vyhodnocení dotazníkového šetření

Příloha P III: Scénář rozhovoru a nahrávky

Příloha P IV: Analýza interních komunikačních procesů

Příloha P V: Organigram

Příloha P VI: Rozvojový plán pro zaměstnance

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK A ODPOVĚDI RESPONDENTŮ

Spokojenost zaměstnanců s interní komunikací ve firmě.

Ahoj,

Chtěl bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro praktickou část mé diplomové práce "Interní komunikace ve firmě".

Všechny odpovědi jsou anonymní.

Předem děkuji za vyplnění a Váš čas.

davidnovk97@gmail.com [Přepnout účet](#)



Není sdíleno

* Označuje povinnou otázku

Myslíte si, že s Vámi firma jedná upřímně? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nedokážu posoudit

Domníváte se, že se firma chová příkladně, že to, co vyžaduje od zaměstnanců, sama dodržuje? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nedokážu posoudit

Jste spokojen/a s komunikací na pracovišti v rámci řešení týmových požadavků? *

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne
- ☐ Je mi to jedno

Jak byste ohodnotil/a otevřenost vedení vůči názorům zaměstnanců? *
(škála: 1 – velmi nízká, 5 – velmi vysoká)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Jsou pro vás informace, které dostáváte srozumitelné? *

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne

Komunikuje s vámi vedení vašeho oddělení pravidelně (1x týdně)? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím
- ☐ Nezajímá mě to

Máte možnost sdělit svůj názor nebo poskytnout zpětnou vazbu? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nezajímá mě to

Cítíte se vyslyšeni, když poskytujete zpětnou vazbu? *

- ☐ Ano, vždy
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Jsou pro vás informace, které dostáváte srozumitelné? *

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Je mi to jedno

Znáte ekonomické výsledky firmy za uplynulé období (půlrok, čtvrtletí, měsíc) (obrat, zisk)? *

- ☐ Ano
- ☐ Částečně ano
- ☐ Neznám
- ☐ Je mi to jedno

Znáte organizační strukturu firmy (kdo co dělá a proč to dělá)? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nezajímá mě to

Vyberte dva nástroje interní komunikace, pomocí kterých nejčastěji ve firmě dostáváte důležité informace. *

- ☐ Týmové porady
- ☐ Townhall meeting (konference)
- ☐ Komunikace e-mailem
- ☐ 1:1 s nadřízeným
- ☐ Chat (MS Teams)
- ☐ LinkedIn
- ☐ Jiné: _____

Který nástroj interní komunikace byste uvítal/a, pokud by byl používán častěji? *

- ☐ Týmové porady
- ☐ Townhall meeting
- ☐ Eventy, večírky
- ☐ Komunikace e-mailem
- ☐ 1:1 s nadřízeným
- ☐ Jiné: _____

Oznámujte (jako ve škole) úroveň jednotlivých nástrojů interní komunikace. *

	1	2	3	4	5
Townhall mítink (konference)	☐	☐	☐	☐	☐
Face2face s nadřízeným	☐	☐	☐	☐	☐
Týmová porada	☐	☐	☐	☐	☐
Vnitřní komunikace e-mailem	☐	☐	☐	☐	☐
Teambuilding a firemní večírky	☐	☐	☐	☐	☐
Manuály, návody, pracovní postupy	☐	☐	☐	☐	☐

Vyberte nástroj interní komunikace, který byste ve firmě rádi uvítali, jako další, novou formu komunikace? *

- ☐ Intranet
- ☐ Digitální komunikační tool (Frello, Asana, a jiné)
- ☐ Nástěnka
- ☐ Firemní zpravodaj (Newsletter)
- ☐ Osobní schránky na dotazy a návrhy
- ☐ Firemní manuály a příručky (informace o firemní kultuře, pravidlech, pracovních postupech)
- ☐ Mentoring a buddy systém
- ☐ Jiné: _____

Identifikujte nedostatky v interní komunikaci, pokud nějaké jsou.

Vaše odpověď _____

Co byste navrhoval/a zlepšit ve vnitrofiremní komunikaci? *

Vaše odpověď _____

Identifikační otázky

Pohlaví *

- ☐ Muž
- ☐ Žena

Věk *

- ☐ do 26 let
- ☐ 26-40 let
- ☐ 41 a více let

Divize *

- ☐ Hair Pro
- ☐ Pharma
- ☐ Zákaznický servis
- ☐ Beauty (vč. retailu)
- ☐ Finance
- ☐ Sklad a logistika
- ☐ Jiné

Délka Vašeho působení ve firmě *

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1 - 5 let
- ☐ více než 5 let

Odpovědi respondentů: [odpovědi dotazník.xlsx](#)

PŘÍLOHA P I: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Odpovědi	Otázka č.1 a č.2
Ne	12,70%
Ne	62,50%
Finance	40,00%
Jiné	60,00%
Ano	12,50%
Beauty (vč. retailu)	100,00%
Nedokážu posoudit	25,00%
Hair Pro	50,00%
Pharma	50,00%
Ano	63,49%
Ne	5,00%
Finance	50,00%
Hair Pro	50,00%
Ano	80,00%
Beauty (vč. retailu)	28,13%
Hair Pro	31,25%
Jiné	12,50%
Sklad a logistika	12,50%
Zákaznický servis	15,63%
Nedokážu posoudit	15,00%
Beauty (vč. retailu)	16,67%
Finance	33,33%
Hair Pro	33,33%
Zákaznický servis	16,67%
Nedokážu posoudit	23,81%
Ne	26,67%
Hair Pro	75,00%
Zákaznický servis	25,00%
Ano	33,33%
Beauty (vč. retailu)	40,00%
Finance	40,00%
Hair Pro	20,00%
Nedokážu posoudit	40,00%
Beauty (vč. retailu)	33,33%
Hair Pro	33,33%
Jiné	33,33%
Celkový součet	100,00%

Odpovědi	Otázka č. 4 a č. 5	
Ne		3,17%
Spíše ne		100,00%
Žena		100,00%
Ano		93,65%
Ano, vždy		23,73%
Muž		21,43%
Žena		78,57%
Spíše ano		40,68%
Muž		25,00%
Žena		75,00%
Spíše ne		35,59%
Muž		23,81%
Žena		76,19%
Nezajímá mě to		3,17%
Spíše ano		50,00%
Žena		100,00%
Spíše ne		50,00%
Žena		100,00%
Celkový součet		100,00%

Odpovědi	Otázka č.6 a č.8
Rozhodně ano	20,63%
Rozhodně ano	46,15%
1 - 5 let	66,67%
méně než 1 rok	16,67%
více než 5 let	16,67%
Spíše ano	15,38%
méně než 1 rok	50,00%
více než 5 let	50,00%
Spíše ne	38,46%
1 - 5 let	40,00%
více než 5 let	60,00%
Spíše ano	69,84%
Rozhodně ano	15,91%
1 - 5 let	42,86%
méně než 1 rok	28,57%
více než 5 let	28,57%
Spíše ano	34,09%
1 - 5 let	53,33%
méně než 1 rok	20,00%
více než 5 let	26,67%
Spíše ne	50,00%
1 - 5 let	63,64%
méně než 1 rok	18,18%
více než 5 let	18,18%
Spíše ne	9,52%
Spíše ano	16,67%
1 - 5 let	100,00%
Spíše ne	83,33%
1 - 5 let	80,00%
více než 5 let	20,00%
Celkový součet	100,00%

PŘÍLOHA P III: SCÉNÁŘ ROZHOVORU A NAHRÁVKY

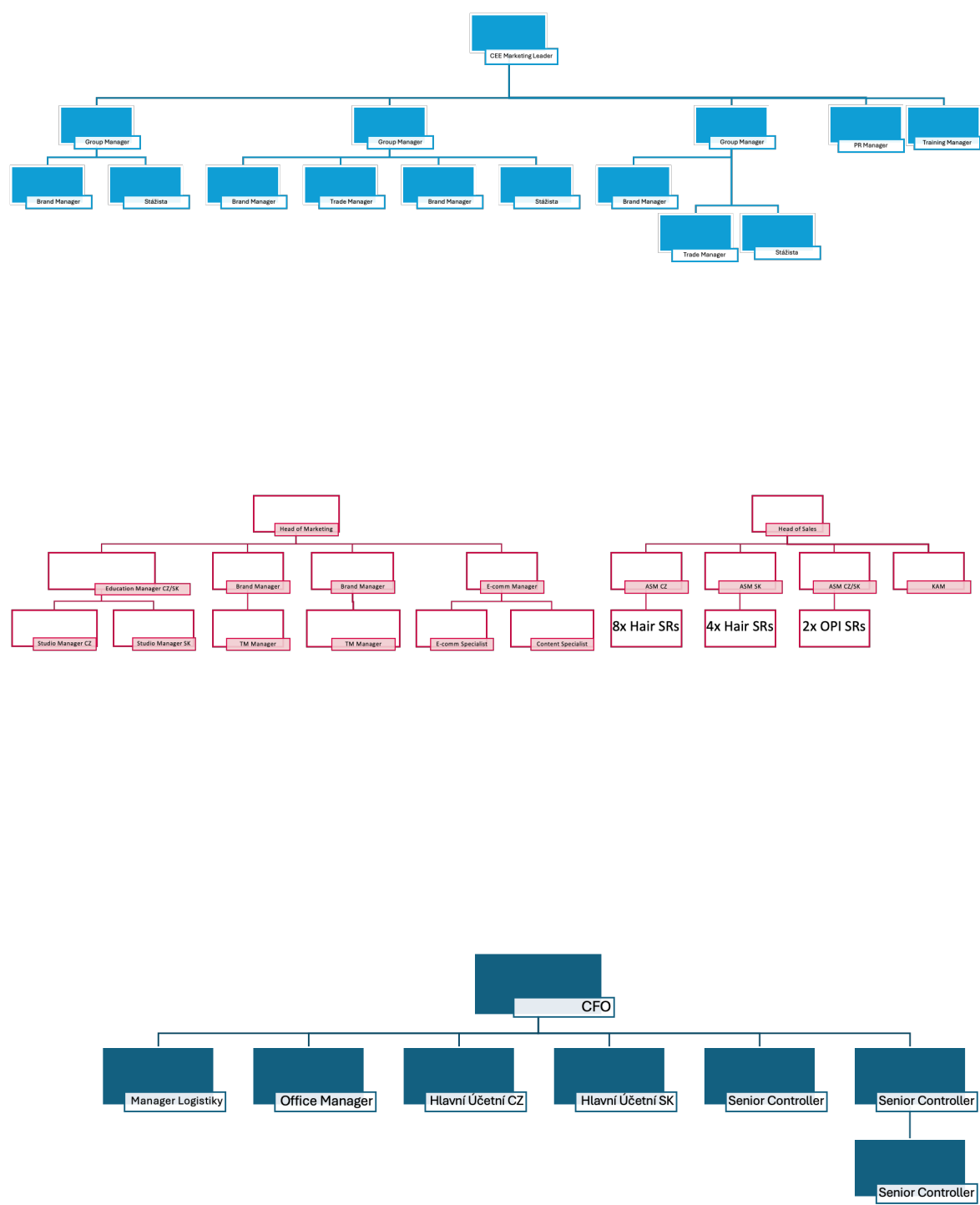
1. Pozice ve firmě
2. Jak dlouho ve firmě pracujete?
3. Jaký máte pocit, že jste prostřednictvím firemních médií informovaní o dění ve firmě? Pokud ne, proč?
4. Jaké informace byste chtěli vidět ve firemní interní komunikaci, které vám momentálně chybí?
5. Existuje nějaký nástroj interní komunikace, který vám chybí?
6. Jak by mohl tento nástroj přispět k lepší komunikaci?
7. Jakou formu komunikace preferujete a proč?
8. Co by se dalo zlepšit na interní komunikaci obecně?
9. Jak může vedení změnit interní komunikaci?
10. Jak jste informováni o změnách ve firmě? Co byste v tomto ohledu zlepšili?
11. Jak byste hodnotili komunikaci mezi jednotlivými odděleními? Existují překážky, které by měly být odstraněny?
12. Jaké aktivity nebo iniciativy byste rádi viděli, aby podpořily týmovou spolupráci a komunikaci?
13. Co byste zlepšili na Townhall meetingu?
14. Jakým způsobem byste chtěli vidět zlepšení na vnitřní komunikaci e-mailem?
15. Co byste zlepšili/změnili na týmových poradách?
16. Co byste zlepšili/změnili na manuálech?
17. Jakým způsobem si představujete efektivní komunikaci pro nově příchozí zaměstnance?
18. Můžete se podělit o konkrétní situaci, kdy jste cítili, že interní komunikace selhala? Co by se dalo udělat jinak?
19. Mohli byste uvést příklady osvědčených praktik v interní komunikaci z jiných firem nebo organizací?

Nahrávky rozhovorů: NAHRÁVKY

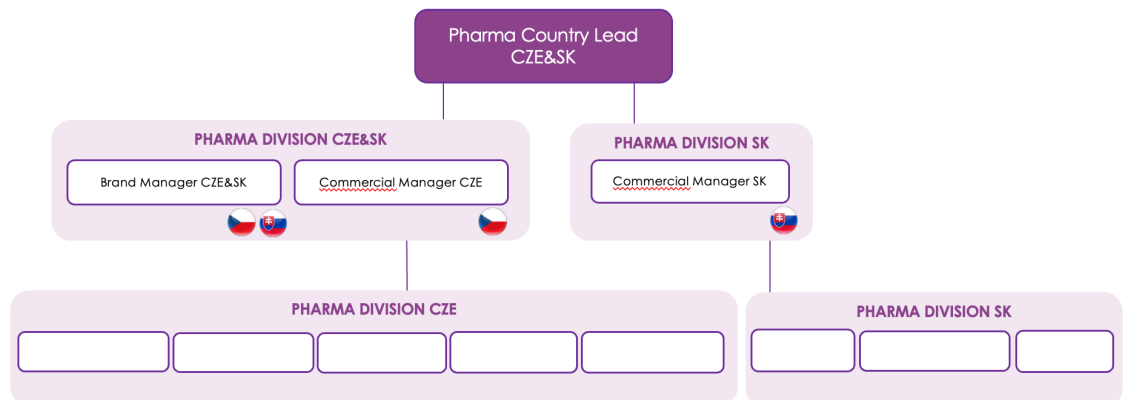
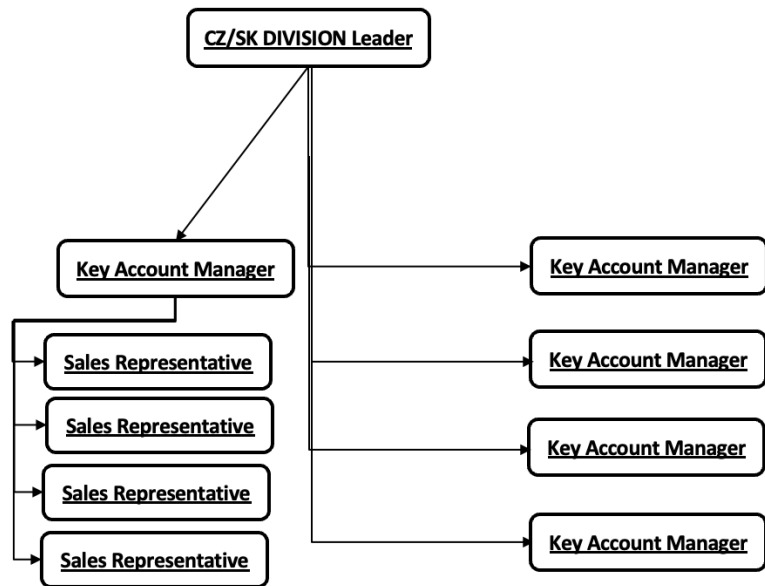
PŘÍLOHA P IV: ANALÝZA INTERNÍCH KOMUNIKAČNÍCH PROCESŮ

Tabulka se zpracováním jednotlivých sil: [analýza komunikačních procesů.xlsx](#)

PŘÍLOHA P V: ORGANIGRAM



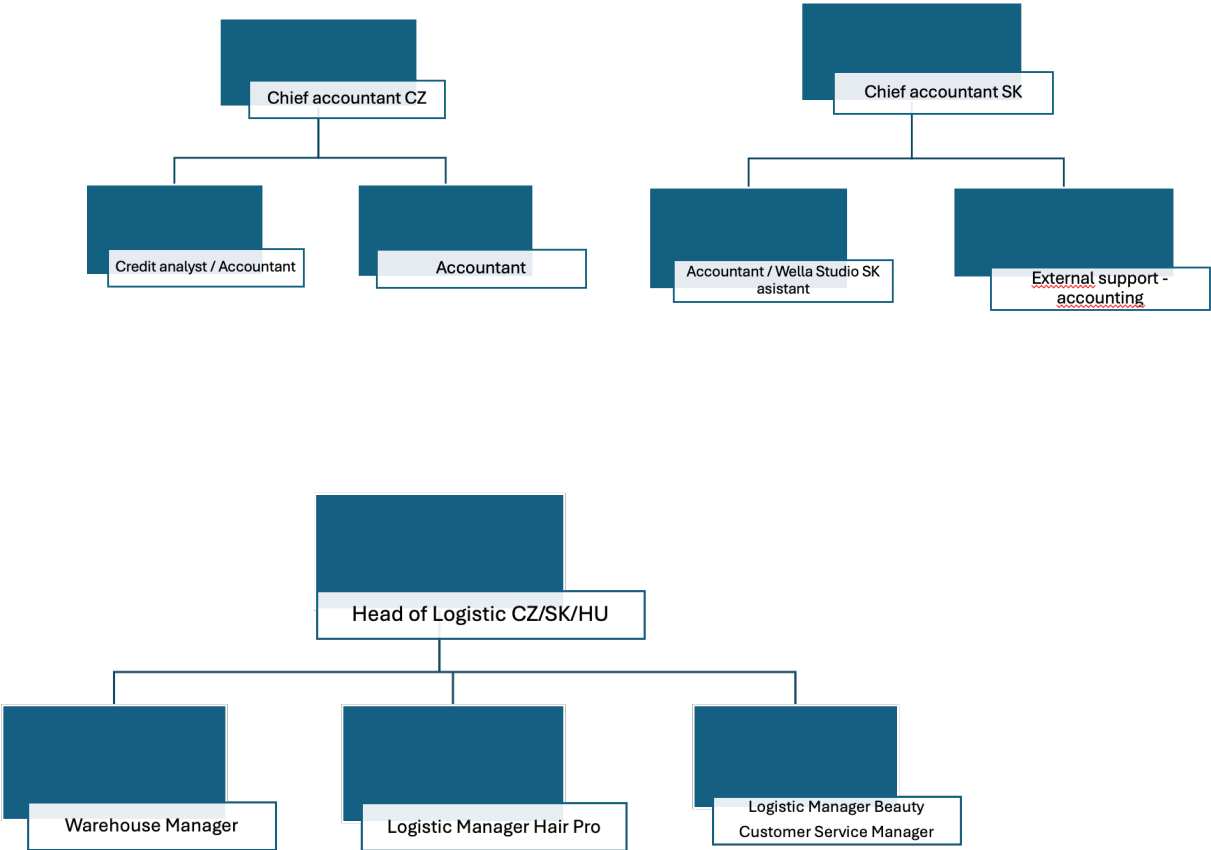
SIROWA CZ/SK SALES DEPARTMENT



ORGANIGRAM SIROWA ACCOUNTING

CZECHIA

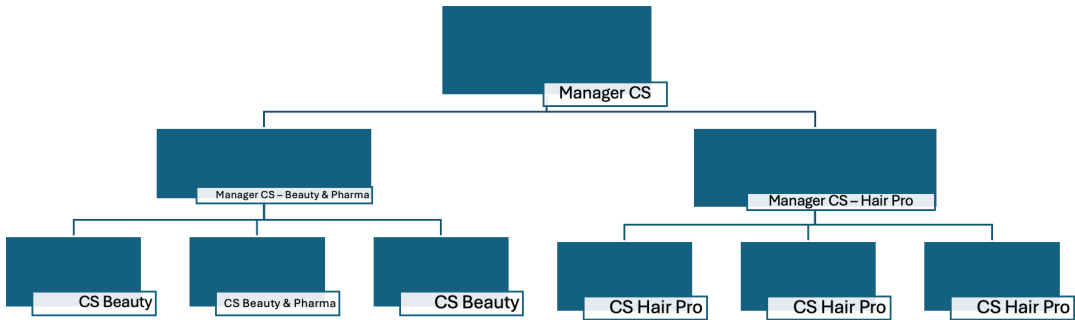
SLOVAKIA



ORGANIGRAM SIROWA CUSTOMER SERVICE

Beauty & Pharma

Hair Pro



PŘÍLOHA P VI: ROZVOJOVÝ PLÁN PRO ZAMĚŠTNANCE

Personal development plan 2024

23 Prescribing antibiotic alone without checking whether the patient is susceptible to penicillin, phthalazone, alone or in combination. (10 marks)	24 Prescribing antibiotic alone without checking whether the patient is susceptible to penicillin, phthalazone, alone or in combination. (10 marks)
--	--

Jméno	Jméno Příjmení	Dívize	Text
Pozice	Text	Oddělení	Text
Jméno nadřazeného:	Jméno Příjmení	Lokalita	Text
Rok plánu	2024	Země	Text

Očekávání

	Nastavit směr a inspirovat 	Pracovat napříč hranicemi 	Uvolnit energii 	Rozvíjet schopnosti a talent 	Motivovat k lepší výkonnosti 	Vyznávat naše hodnoty 
Manažeri	Na základě zdravého úsudku nastavit jasnou a přesvědčivou vizi, která vaším lidem bude ukazovat, jak jejich práce přispívá k naplňování naší strategie a našeho poslání	Udržování sítě vztahů založených na spolupráci, na základě vzájemné důvěry, zajistit co nejlepší výsledek pro společnost Sirowa jako celek	Vytvářet zdravé a motivující pracovní prostředí, které je dlouhodobě udržitelné	Investovat do našich lidí a budovat takové schopnosti, které jsou potřebné pro realizaci naší strategie (nyní i v budoucnosti)	Převzít odpovědnost za dodání kvalitních výsledků (a to jak za sebe tak za svůj tým)	Jít příkladem, zajistit, že vše, co děláte, je v souladu s hodnotami, ve prospěch společnosti Sirowa a našich zákazníků
Jednotlivci	Zajistit, že vaše práce podporuje týmové cíle a priority organizace a že vždy jednáte na základě zdravého úsudku	Budovat vztahy založené na vzájemné důvěře v rámci vašeho týmu i mimo něj a přispívat tak k úspěchu společnosti Sirowa	Konstruktivně spolupracovat s ostatními a demonstrovat pozitivní přístup	Získávat dovednosti a znalosti umožňující špičkovou práci nyní i v budoucnosti a podporovat druhé, aby jednali stejně	Převzít odpovědnost za sebe a za druhé za kvalitní výsledky práce	Jít příkladem, zajistit, že vše, co děláte, je v souladu s hodnotami, ve prospěch společnosti Sirowa a našich zákazníků

Personal development plan 2024

1. Plán výkonnosti

Měli byste definovat malý počet cílů zaměřených na výkonnost (maximálně 5-6) v přímé souvislosti se strategií společnosti a prioritami, které byly dohodnuty na období jednoho roku. Projednejte svá očekávání a cíle se svým manažerem takovým způsobem, abyste mohli souhlasit s tím, jak budou očekávání aplikována při plnění vašich cílů.

Cíle týkající se výkonnosti „čeho“ musíte dosáhnout (vyplňuje zaměstnanec ve spolupráci s nadřízeným) Cíle by měly být SMART: Aligned (v souladu se strategií), Specific (konkrétní), Measurable (měřitelné), Actionable (definované akcí), Realistic (realistické), Time-Bound (časově definované)	Plnění cílů, plnění a poznámky „čeho“ jste dosáhli a „jak“ jste toho dosáhli (vyplňuje zaměstnanec, včetně zpětné vazby od blízkých kolegů, podle okolností) POZNÁMKY V POLOVINĚ ROKU	Plnění cílů, plnění a poznámky „čeho“ jste dosáhli a „jak“ jste toho dosáhli (vyplňuje zaměstnanec, včetně zpětné vazby od blízkých kolegů, podle okolností) POZNÁMKY NA KONCI ROKU
Sem vložte text.	Sem vložte text.	Sem vložte text.
	Poznámky nadřízeného:	Poznámky nadřízeného:
	Sem vložte text.	Sem vložte text.

Personal development plan 2024

1. Pracovní plán rozvoje svého osobního. Popište, jakými způsoby se zamýšlíte zlepšovat své odborné dovednosti, dovednosti, které jsou důležité pro úspěšnou práci v oblasti, kterou zastáváte.	2. Pracovní plán rozvoje svého osobního. Popište, jakými způsoby se zamýšlíte zlepšovat své odborné dovednosti, dovednosti, které jsou důležité pro úspěšnou práci v oblasti, kterou zastáváte.
--	--

3. Plán rozvoje / školení; karierní posun apod.

Zahrnuje jak dlouhodobé, tak krátkodobé cíle týkající se rozvoje ve vaší aktuální roli a profesní rozvoj.

Cíle plánu rozvoje a plánované aktivity Zde uveďte aktivity týkající se rozvoje.	Stav rozvoje a dosažené úspěchy Popište stav svého rozvoje k dnešnímu datu
Sem vložte text.	Sem vložte text.
Poznámky nadřízeného:	Poznámky nadřízeného:
Sem vložte text.	Sem vložte text.

Personal development plan 2024

1. Pracovní plán rozvoje svého osobního. Popište, jakými způsoby se zamýšlíte zlepšovat své odborné dovednosti, dovednosti, které jsou důležité pro úspěšnou práci v oblasti, kterou zastáváte.	2. Pracovní plán rozvoje svého osobního. Popište, jakými způsoby se zamýšlíte zlepšovat své odborné dovednosti, dovednosti, které jsou důležité pro úspěšnou práci v oblasti, kterou zastáváte.
--	--

2. Hodnocení na konci roku a celková výkonnost; zahrnující i soft skills (komunikativnost, spolehlivost, pečlivost apod.)

Výkonnost týkající se plnění cílů.

Sebehodnocení zaměstnance:
Hodnocení celkové výkonnosti na konci roku.

Sem vložte text.

Zpětná vazba od blízkých kolegů, spolupracovníků: Nadřízený uvede/může uvést zpětnou vazbu, kterou získal během roku od podřízených daného zaměstnance, od kolegů, zákazníků, a to v souvislosti s cíli týkajícími se výkonnosti.	Hodnocení celkové výkonnosti na konci roku – hodnocení nadřízeného
Sem vložte text	Sem vložte text

Personal development plan 2024

Zhodnotili jsme s mým nadřízeným celoroční výkonnost a rozvoj a zpracovali jsme společně tento dokument. Můj podpis neznamená, že nutně souhlasím nebo nesouhlasím s uvedeným.

Podpis zaměstnance:

Datum: 00/00/00

Podpis nadřízeného:

Datum: 00/00/00

Zaměstnanec a nadřízený musí podepsat tento dokument, aby bylo možné dokončit toto PDP. Místo podpisu může zaměstnanec zaslat potvrzení elektronickou poštou, že dokument byl doručen a projednán. Nadřízený následně přiloží e-mail k dokumentu, aby bylo možné proces ukončit.

Uchovávání záznamů - Jedná se o záznam týkající se pracovního poměru, který je společnost povinna uchovávat.