



**VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE**

**Kreativní marketing a komunikace**

Management v kreativním průmyslu

**Interní komunikace v digitální agentuře**

**Autor: Barbora Žádná**

**Vedoucí práce: Bc. Thi Eva Cao**

**Konzultant práce: doc. Ing. Lenka Turnerová, CSc.**

**2024**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala. Stvrzuji, že všechny odevzdané výtisky mé bakalářské práce se shodují s elektronickou verzí v informačním systému VŠKK, a souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne 15. 4. 2024.....

Podpis autora 

## **Poděkování**

Tím to bych ráda upřímně poděkovala své vedoucí bakalářské práce, Bc. Thi Evě Cao, za její odborné vedení, cenné rady a trpělivost, které mi byly oporou během celého procesu psaní této bakalářské práce. Velmi si vážím její podpory a času, který mi věnovala, a jsem vděčná za příležitost učit se pod jejím vedením. Děkuji také respondentům za jejich čas.

## **ABSTRAKT**

Práce se zabývá zkoumáním a návrhem zlepšení interní komunikace v pražské digitální agentuře. Z důvodu neustálého vývoje digitálních prostředí je efektivní interní komunikace klíčová pro úspěšnou kooperaci a adaptabilitu firmy. Pro analýzu současných komunikačních procesů byla použita metoda participativního pozorování a individuálních rozhovorů, které umožnily získat hlubší pochopení potřeb a očekávání zaměstnanců.

Výzkum odhalil několik klíčových oblastí, kde je možné interní komunikaci zlepšit. Byla navržena efektivní strategie a procesy zaměřené na tyto oblasti, které reflektují specifické požadavky zaměstnanců a podporují jejich pracovní efektivitu a spokojenost.

Navržené změny přinášejí možnosti pro diskuze o potenciálních výhodách zlepšení interní komunikace.

**Klíčová slova:** interní komunikace, společnost, zaměstnanci

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis addresses the examination and design for improvements in internal communication at a Prague digital agency. Due to the constant evolution of digital environments, effective internal communication is crucial for the company's successful collaboration and adaptability. The method of participative observation and individual interviews was used to analyze the existing communication processes, which allowed for a deeper understanding of the needs and expectations of employees. The research revealed several key areas where internal communication can be improved. An effective strategy and processes focused on these areas have been proposed, reflecting the specific requirements of employees and supporting their work efficiency and satisfaction. The proposed changes offer opportunities for discussion about the potential benefits of improving internal communication.

**Keywords:** internal communication, company, employee

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>9</b>
1.1 Význam komunikace a interní komunikace.....	9
1.2 Funkce a úlohy komunikace.....	10
1.2.1 Verbální komunikace ve firmě .....	11
1.2.2 Neverbální komunikace ve firmě.....	12
1.3 Formální a neformální interní komunikace.....	13
1.3.1 Manažerská komunikace.....	14
1.3.2 Manažer vs. leader .....	15
1.4 Styly vedení lidí .....	15
1.4.1 Autoritativní styl.....	16
1.4.2 Demokratický styl.....	16
1.4.3 Liberální styl .....	17
1.4.4 Participativní styl řízení .....	17
1.4.5 Value based leadership (vedení založené na hodnotách).....	17
1.4.6 Efektivní interní komunikace.....	18
1.5 Typ organizační struktury v digitální agentuře .....	19
1.6 Důležitost motivace efektivní interní komunikace .....	21
1.6.1 Firemní kultura .....	22
1.6.2 Nevyužitý lidský potenciál .....	24
<b>2 CÍL PRÁCE .....</b>	<b>26</b>
<b>3 PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>27</b>
3.1 Představení vybrané společnosti .....	27
3.2 Firemní kultura vybrané společnosti.....	28
3.3 Metodický postup.....	29
3.4 Hypotéza .....	29

3.5	Rozbor rozhovorů .....	30
3.6	Shrnutí poznatků z rozhovorů .....	35
3.6.1	Transparentnost a otevřenost .....	36
3.6.2	Firemní kultura a hodnoty .....	37
<b>4</b>	<b>NÁVRHY NA ZMĚNY .....</b>	<b>38</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>40</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>42</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>45</b>

# ÚVOD

Komunikace hraje v našich životech zásadní roli – je s námi každodenně od útlého věku a umožňuje nám sdílet naše emoce, myšlenky a názory. Představuje základní prostředek pro vzájemnou výměnu informací v osobním i profesním životě. Nastavení správné interní komunikace a firemní kultury pro všechny zaměstnance může mít pozitivní dlouhodobý dopad na pracovní činnost a budoucnost společnosti. Pokud zaměstnavatelé vynaloží dostatečné úsilí na to, aby se jejich zaměstnanci cítili jako součást firmy, mohou si zajistit dobrou pověst a spokojené zaměstnance, kteří jsou odhodláni dosáhnout efektivních výsledků pro firmu a jsou k ní loajální. Společnosti s dobrou interní komunikací, včetně firemní kultury, mohou získat konkurenční výhodu a dlouhodobě si udržet své postavení na trhu. Tato bakalářská práce se zaměřuje na firemní komunikaci, její funkce a úlohy. Je důležité rozumět kontextu, důvodům a metodám, kterými se budou informace předávat, protože obsah sdělení se může těmto okolnostem přizpůsobit. Když plní komunikace svou funkci, dostává se jí významu.

Cílem této práce je zdůraznit důležitost správné komunikace a využití komunikačních prostředků. Teoretická část se zaměří na výklad pojmu komunikace a popis komunikačního procesu. Dále se seznámíme se způsoby a druhy komunikace. Dále se budu zabývat podrobněji vnitrofiremní komunikací, jak formální, tak neformální. Důraz bude kladen na prostředky interní komunikace, které by zaměstnanci měli využívat ke vzájemné komunikaci a zlepšení pracovního výkonu.

Praktická část využije teoretických poznatků k hodnocení interní komunikace. Po stručné charakteristice a popsání současné situace organizace spolu s metodou sběru informací byly provedeny individuální rozhovory. Na základě vyhodnocení a analýzy získaných dat budou formulována doporučení, která by mohla přispět ke zvýšení úrovně komunikace.



# 1 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část této bakalářské práce se zabývá definicí a významem komunikace, interní komunikace a jejím významem.

## 1.1 Význam komunikace a interní komunikace

Slovo komunikace vychází z latinského substantiva „communicatio“ a označuje sdělení, sdílení, zprávu nebo oznámení. Sloveso „communicare“ pak znamená dělat něco společným, něco s někým sdílet. Hlubší význam slova komunikace nám může sdělovat věta: „communicare est multum dare“ – komunikovat znamená mnoho dávat, což v českém znění přesně vyjadřuje: „sdílet se s někým o něco“.<sup>1</sup> Komunikace, vycházející ze své základní podstaty, představuje základní a nezbytný nástroj lidského dorozumívání a vzájemné interakce a hraje tak nezastupitelnou a významnou roli v širokém spektru různých aspektů našeho každodenního života. Tento fenomén se jeví jako více či méně uvědomovaná, ale naprosto zásadní samozřejmost, která nám umožňuje účinně a efektivně uspokojovat celou řadu různých potřeb, přání a tužeb, které máme jako jedinci nebo jako členové různých sociálních skupin a komunit.

Na lidskou komunikaci lze nazírat různě, a to podle toho, zda:

- se řídíme terminologií kódování a dekodování (komunikovaná zpráva je viděna jako slovní nebo mimoslovní kód);
- se řídíme teorií o uskutečňování záměru komunikace a vytváření jejích významů;
- bereme v úvahu proměňující se kontext, ve kterém se nachází ten, s kým mluvíme;
- se díváme na komunikaci jako na dialog, respektive jako na neustále cirkulující komunikační prostředí.<sup>2</sup>

Interní komunikaci lze také charakterizovat následovně: Jedná se o specifický druh sociální komunikace, která probíhá uvnitř firmy a ovlivňuje vztahy mezi lidmi v organizaci či vztahy mezi firmou a okolím. Je to také systém propojující jak informačně, tak vztahově organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury.<sup>3</sup>

---

1 REJZEK, J., 2012, s. 301

2 VYBÍRAL, Z., 2005, s. 26

3 TURECKIOVÁ, M., 2004, s. 18

Pojem "interní komunikace" zahrnuje "vnitrofiremní komunikaci", což se vztahuje na proces komunikace probíhající uvnitř společnosti mezi jejími zaměstnanci. Tato komunikace může probíhat jak prostřednictvím verbálních (slovních), tak i neverbálních (mimoslovních) prostředků. Navíc kultura společnosti má významný dopad na všechny zaměstnance firmy.<sup>4</sup>

Efektivní vnitrofiremní komunikace představuje základní pilíř pro správné fungování každého podniku. Jak se firma domluví a jak se vedení chová a jedná, to vše se odrazí v kvalitě interní komunikace. Každá společnost má své specifické metody, jak sdílet důležité informace s pracovníky i zákazníky. Vysoká úroveň této interní komunikace přispívá nejen k efektivnější práci, ale také ke zdravým mezilidským vztahům v pracovním prostředí, což je klíčovým faktorem pro motivaci zaměstnanců.<sup>5</sup>

Klíčem k úspěšnému chodu společnosti je interní komunikace, která se opírá o několik základních prvků v rámci firmy. Mezi tyto prvky patří firemní kultura, přístup a chování vedení společnosti, komunikační schopnosti a odborné znalosti manažerů. Správné a efektivní nastavení komunikačního systému je nezbytné nejen pro koordinaci pracovních úkolů, ale také hraje významnou roli v pracovním chování, výkonu, loajalitě a motivaci zaměstnanců.<sup>6</sup> V malých a středních podnicích má komunikace zásadní význam. Je základem pro zpracování dat, posilování mezilidských vztahů, motivaci zaměstnanců a dosahování cílů stanovených ve firemních strategiích. Nepochybně tvoří páteř úspěchu každého podniku. Pro zlepšení výkonnosti a efektivnější management v malých a středních firmách je klíčová jak interní komunikace, tak komunikace při strategickém rozhodování. Efektivní řízení komunikačních procesů je nezbytné nejen pro koordinaci pracovních aktivit, ale také pro podporu pracovního výkonu, správného pracovního chování, loajality zaměstnanců a jejich motivace.<sup>7</sup>

## 1.2 Funkce a úlohy komunikace

Funkce komunikace nemusí být vždy jasně vymezené, protože se často vzájemně překrývají a prolínají. Každý z nás přistupuje k interakci s jinými lidmi v určitém kontextu, s konkrétním účelem, motivací a očekáváním. Je proto klíčové rozumět kontextu, důvodům

---

4 HLOUŠKOVÁ, I., 1998, s. 23

5 ŘEHOŘ, P., 2012, s. 103

6 HOLÁ, L., 2011, s. 21

7 JANDA, P., 2004, s. 108

a metodám, kterými budeme informace předávat, protože obsah sdělení se může těmto okolnostem přizpůsobit. Když plní komunikace svou funkci, dostává se jí významu, protože to, co říkáme nebo vyjadřujeme, získává pro každého člověka specifický význam. Základní funkce komunikace je možné kategorizovat následovně.

- Informační – poskytování faktů, údajů a zpráv
- poznávací – úzce spojená s informační funkcí; shromažďování znalostí
- vzdělávací a výchovná – je hlavně využívána přes vzdělávací instituce
- zábavná – komunikace, která vyvolává pocity radosti, smíchu, spokojenosti
- osobní identity – objasňování vlastní identity, názorů, postojů
- posilovací a motivující – souvisí s přesvědčovací funkcí; posiluje sebevědomí
- přesvědčující – snaha o změnu nebo ovlivnění názorů, stanovisek, postojů
- Socializační – podporuje sblížení a navazování kontaktů, formuje vzájemné vztahy
- Úniková – používá se při potřebě uvolnit se a potřebě si povídat.<sup>8</sup>

### 1.2.1 Verbální komunikace ve firmě

Verbální komunikace je charakterizována předáváním informací přes slova, použitím jazyka, který představuje základní nástroj pro lidskou interakci. Je důležité si uvědomit, že význam nese nejen obsah sdělení, ale i způsob, jakým je vyjádřeno a jak je přijímáno. Aby byla komunikace účinná, forma a obsah verbálního sdělení by měly být v souladu, což umožňuje lepší vzájemné porozumění. Různí lidé mohou totiž stejným slovům přisuzovat odlišné významy, což zdůrazňuje význam uvědomění si intonace, tónu a modulace hlasu při komunikaci. Dalším důležitým aspektem verbální komunikace je paralingvistika, která zahrnuje různé zvukové, ale neslovní projevy, doprovázející mluvené slovo.<sup>9</sup>

V oblasti verbální komunikace obvykle rozlišujeme dvě základní formy, ústní a písemnou komunikaci. Mezi základní dovednosti verbální komunikace, na které bychom měli nepřetržitě pracovat po celý život, patří také pasivní formy slovní komunikace, jako jsou:

- schopnost pokládat otázky,
- dovednost vysvětlování,
- umění interpretace,

---

<sup>8</sup> MIKULÁŠTÍK, M., 2010, s. 128

<sup>9</sup> JANDA, P., 2004, s. 67

- schopnost motivace a budování vztahů,
- dovednost ukázat porozumění,
- schopnost prezentace a přesvědčování.<sup>10</sup>

## **Mluvená**

Výhodou mluvené komunikace či dialogu je, že účastníci konverzace jsou v přímém kontaktu. Během takového rozhovoru lze efektivně využívat neverbální komunikaci, díky které můžeme lépe porozumět sdělovanému obsahu. Charakteristickým rysem dialogu je vzájemná výměna rolí mezi mluvčím a posluchačem, což umožňuje ihned zpětnou reakci.

Pro některé jedince může být komunikace "tváří v tvář" nepříjemná. Důvody se mohou lišit – od špatných úmyslů, přes nedostatek upřímnosti až po nízké sebevědomí. Přesto je verbální, zejména mluvená komunikace, považována za jednu z nejdůležitějších forem interakce, která nachází široké uplatnění jak v sociálním životě, tak v profesním prostředí.

## **Písemná**

Písemná forma komunikace se odlišuje svou nižší bezprostředností. Existují však okolnosti, kdy je tato metoda komunikace nezbytná, hlavně kvůli potřebě zachovat a archivovat informace pro možné budoucí využití. Jednou z výhod písemné komunikace je možnost sdílení zprávy s mnoha příjemci najednou, poskytnutí dostatku času pro reakci na zprávu a flexibilita ve čtení zprávy v nevhodnějším čase.

Na druhé straně mezi nevýhody patří delší příprava zpráv, riziko nesprávného pochopení obsahu, obtížnost v úpravách již odeslaných zpráv a tendence k formálnějšímu jazyku, který může vytvářet bariéru mezi komunikujícími stranami.<sup>11</sup>

### **1.2.2 Neverbální komunikace ve firmě**

Neverbální či nonverbální komunikace je pro nás normální. Je to dorozumívání pomocí těla, využíváme tuto formu každou chvíli, a to v rámci běžné verbální komunikace. Při nervozitě si většinou hrajeme s vlasy, křepeme si prsty na ruku nebo pokud není cítit pořádný stisk při podání ruky, šlo by z toho odvodit malé sebevědomí. Všechno toto jsou určitá znamení, kterými dáváme komunikantovi najevo, jak se v dané situaci cítíme. Vše, co si člověk myslí

---

<sup>10</sup> BĚLOHLÁVEK, F., 2009, s. 20

<sup>11</sup> VYMĚTAL, J., 2008, s. 209

nebo vnímá kolem sebe, se odráží v jeho řeči těla. Některá gesta mohou být úmyslná, většinou ale vyjdou najevo, aniž bychom si to uvědomovali, jako například lehké zrudnutí, když se stydíme. Uvádí se, že neverbální vyjadřování je součástí až 65 % lidské komunikace.<sup>12</sup>

Porozumění těmto gestům může být velice přínosné i ve firmě. Lídři týmů díky tomu mohou lépe komunikovat se svým týmem. Když manažeři stojí rovně a mají pevný postoj, je očividné, že mají určité sebevědomí a jasnou vizi, což zaměstnancům dodává jistotu, že jsou vedeni tou správnou autoritou. Organizování týmových schůzek může být pro některé manažery výzvou, obzvláště pokud jim jejich zaměstnanci nesdělí žádnou zpětnou vazbu. Nicméně pozorováním řeči těla je možné zjistit, jaký mají ostatní členové týmu názor na prezentaci nebo projev manažera. Pokud začnou zívát nebo se rozhlížet, je to jasný signál, že je schůzka pro ně nezáživná a vedoucí by měl přejít k jinému způsobu komunikace, aby ta byla více interaktivní. Je možné si také všimnout překřížených rukou, což dává najevo nesouhlas. Naopak pokud posluchači naklánějí horní polovinu těla dopředu, ukazují tím zájem. Znat zásadní gesta je pro manažery velkou výhodou. Vnímají díky tomu lépe své členy týmu a naučí se podle toho s nimi jednat a komunikovat tak, aby se všichni při rozhovoru cítili více komfortně.<sup>13</sup>

### **1.3 Formální a neformální interní komunikace**

Společnosti určují směr formální interní komunikace. To zahrnuje různé typy firemních zasedání, jako jsou porady, schůzky nebo diskuze mezi týmovými členy o pracovních úkolech. U tohoto druhu komunikace mohou být rovněž stanoveny specifické komunikační kanály.

U neformální komunikace se jedná například o neformální rozhovory mezi kolegy během různých příležitostí, kde vedou osobní dialogy, které nejsou přímo zaměřené na jejich pracovní úkoly. Součástí neformální interní komunikace jsou také neoficiální komunikační prostředky, jako jsou osobní telefonáty a e-maily mimo pracovní záležitosti. Zaměstnanci se setkávají jak na pracovišti, tak mimo ně, bez organizace ze strany firmy.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> BEDNÁŘ, V., 2013, s. 163

<sup>13</sup> MATSCHNIG, M., 2015, s. 22

<sup>14</sup> KOVAŘÍKOVÁ, J., 2016, s. 59

Zde je několik důvodů, proč je pro zaměstnance neformální interní komunikace podstatná

- Neformální interní komunikace je nutnost.
- Je pro příjemce zpestřením, zábavou a uvolněním.
- Neformální komunikace neklade žádné nároky.<sup>15</sup>

### 1.3.1 Manažerská komunikace

V každé společnosti hraje manažer klíčovou roli jako propojovací článek mezi vedením a týmem. Do hlavní pracovní náplně leadera patří manažerská komunikace, která slouží k rozhodování, řízení a motivaci jeho podřízených.<sup>16</sup>

Je nezbytné, aby manažer byl pro své podřízené inspirativní a byl pro ně vzorem. Jednou z primárních povinností teamleaderů je zajistit, aby byli zaměstnanci dobře informováni o cílech a strategiích společnosti. Efektivní komunikační dovednosti pomáhají managementu předávat důležité informace, aniž by docházelo k nedorozuměním.<sup>17</sup>

Manažer má také za úkol chránit zaměstnance před zbytečnými informacemi a sdílet s nimi pouze ty, které jsou pro jejich práci nezbytné.<sup>18</sup>

Nestačí jen sdělit finální informaci; manažer musí být schopen vysvětlit a zdůvodnit nezbytnost určitých změn, jaké budou mít přínosy a jak se tyto změny mohou dotknout jednotlivých zaměstnanců. Základ všeho je, aby zaměstnanci rozuměli svým pracovním úkolům. Pokud manažer neposkytne jasnou představu o povinnostech týmu, může to vést k poklesu důvěry a motivace.

Pro efektivní fungování v organizaci potřebují zaměstnanci přesné pokyny k tomu, co a jak mají dělat. Nedostatek těchto informací může vést k pocitu zbytečnosti, což negativně ovlivňuje jejich motivaci. Manažeři by měli uspokojovat informační potřeby svých týmů a zajistit, že každý má přístup k informacím přímo od vedení. Když manažer potřebuje od zaměstnance něco konkrétního, měl by mu jasně vysvětlit důvody, aby bylo možné požadavky efektivně splnit. Je nezbytné, aby vedoucí pracovníci projevovali úctu ke všem zaměstnancům bez ohledu na jejich pozici ve firmě, jak zdůrazňuje Kovaříková.<sup>19</sup>

---

15 JANDA, P., 2004, s. 65

16 MIKULÁŠTÍK, M., 2015, s. 16

17 MIKULÁŠTÍK, M., 2015, s. 17

18 JANDA, P., 2004, s. 59

19 KOVAŘÍKOVÁ, J., 2016, s. 18

### 1.3.2 Manažer vs. leader

Styly vedení se odlišují od toho, je-li vedoucí týmu přikloněn k přístupu směrem k managementu nebo k leadershipu. To, jak je potenciální vedoucí orientován, je obzvláště důležité pro generaci Y a Z, která na trhu práce upřednostňuje flexibilitu především pracovní doby, místa a možnost osobního rozvoje. Pokud se vedoucí pozice více přiklání k managementu, může to pro tyto generace znamenat menší pohodlí a případný důvod ke změně zaměstnání. Následně jsou zde podrobněji popsány charakteristiky a základní rozdíly mezi manažerem a leaderem.<sup>20</sup>

Manažerská pozice je často spojena s denním řízením a zaměřením na dosažení konkrétních a měřitelných cílů, kde hlavní důraz je kladen na efektivitu a výsledky práce. Manažer disponuje autoritou a má vliv, který může být jak pozitivní, tak negativní, a pro úspěšné zastávání této role je nezbytné analytické myšlení, schopnost delegovat úkoly a koordinovat činnosti. Na druhé straně leader je charakterizován svým přístupem k lidem, je oporou a vůdcem, který své podřízené motivuje a vede k dosažení cílů. Leader pracuje na základě osobního přístupu a inspirace, je blízko svým lidem a vždy rád pomůže.<sup>21</sup>

Na rozdíl od manažera leader prioritizuje celkový proces práce a záleží mu na rozvoji lidí ve svém týmu, čímž vytváří smysluplné pracovní prostředí.

Výběr mezi manažerským a leaderským přístupem má zásadní vliv na pracovní prostředí a může výrazně ovlivnit úspěšnost společnosti. Úspěch manažera nebo leadera tak není hodnocen pouze přes dosažené výsledky nebo podle (KPI), ale také podle toho, jak přispívají k celkovým cílům společnosti a jak jsou schopni inspirovat a vést své týmy k úspěchu. To podtrhuje důležitost pečlivě zvolené strategie vedení a stanovení cílů v každé společnosti.<sup>22</sup>

## 1.4 Styly vedení lidí

Na úspěchu každého podniku se podílí především způsob, jakým jsou lidé řízeni nebo vedeni. Zatímco tradiční teorie managementu kladly důraz na řízení, moderní přístupy se

---

<sup>20</sup> PILAŘOVÁ, I., 2016, s. 22

<sup>21</sup> MORGAN, J. 2020, s. 17

<sup>22</sup> ROBERSON, J. [online].

soustředí na leadership. Efektivita práce v organizaci značně závisí na stylu řízení nebo vedení, zároveň je možné se úspěšnému stylu vedení naučit.<sup>23</sup>

Styl řízení odráží vztah a respekt k zaměstnancům, lze to přeměnit do definice jako typický způsob chování vedoucích pracovníků vůči kolegům při vykonávání pracovních činností a dosahování stanovených úkolů nebo cílů.<sup>24</sup> Mezi základní styly vedení se řadí čtyři, a to autoritavní, demokratický, liberální a participativní styl řízení.

#### **1.4.1 Autoritativní styl**

V autoritativním přístupu k vedení manažer či lídr jedná nezávisle, spoléhá na svou osobnost a postavení. Své rozhodnutí komunikuje přes přímé pokyny, veškerá rozhodovací pravomoc a vliv jsou pouze na něm. Tento přístup vyžaduje, aby podřízení byli „poslušní“. Zaměřuje se na dosahování výsledků a zachování autority.<sup>25</sup>

Autokratické řízení obvykle znamená stanovení detailních pravidel a pečlivou kontrolu nad podřízenými, s přísně formálními vztahy mezi vedoucími a jejich týmy. V případě, že podřízení nesplňují očekávanou produktivitu, vedoucí obvykle přistoupí k postihům. Tento styl nečeká ani nepožaduje žádnou samostatnou iniciativu od zaměstnanců, což vede k omezení jejich zapojení a nedostatečnému využití jejich znalostí, dovedností a zkušeností. Nicméně výhodou tohoto způsobu vedení je, že role a očekávání jsou jasně stanovené, rozhodnutí jsou učiněna rychle a úkoly jsou obvykle dokončeny v daném termínu.<sup>26</sup>

#### **1.4.2 Demokratický styl**

Demokratický přístup se často popisuje jako spolupracující, což odkazuje na větší zapojení spolupracovníků do procesu rozhodování. Demokratický styl lze definovat tak, že leader deleguje podstatnou část svých pravomocí na ostatní členy ve svém týmu, zatímco si stále zachovává konečnou odpovědnost za velmi důležitá rozhodnutí. Pro leadera je charakteristické, že upřednostňuje poskytnutí zpětné vazby, sdílení informací, efektivní komunikaci, aktivní naslouchání před vydáním rozkazů a praktikování negativní motivace. Tento způsob jednání má příznivý vliv na motivaci zaměstnanců, která se projevuje jejich

---

23 DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J., 2008, s. 378

24 TURECKIOVÁ, M., 2004, s. 168

25 VODÁČEK, L., 2013, s. 250

26 KOCIÁNOVÁ, R., 2012, s. 33



vyšší aktivitou, samostatností, otevřeností a produktivitou. Díky takovému stylu vedení je atmosféra v kolektivu uvolněnější a přátelštější.<sup>27</sup>

### **1.4.3 Liberální styl**

Styl liberálního vedení je také často označován jako "vedení s volnou rukou", protože leader poskytuje svým podřízeným výraznou míru nezávislosti ve svém jednání.

Podřízení mají možnost sami definovat nebo vypracovávat cíle svých prací a strategie k jejich dosažení. „Hlavní role lídra spočívá v podpoře jejich práce předáváním či zprostředkováním důležitých informací, v pomoci při překonávání překážek přesahujících jejich vlastní operační možnosti...“<sup>28</sup> Může docházet k napětí a chaosu ve vztazích mezi manažerem a zaměstnanci.

### **1.4.4 Participativní styl řízení**

Tento přístup je spojován s pečlivým důrazem na mezilidské vztahy a menším zaměřením na konkrétní úkoly od vedení. Leader při interakci se zaměstnanci poskytuje obecné informace a nevěnuje se příliš detailnímu dohledu nad jejich prací. To podřízeným umožňuje plnit úkoly vlastním způsobem, zatímco leaderova pozornost směřuje k dosažení finálního výsledku. Je důležité, aby se podřízení podporovali, posilovali své sebevědomí a při zadávání úkolů jim nediktovali postup, ale spíše se jich dotazovali na jejich realizaci daného úkolu. Rozhodování by mělo obnášet společný rozhodovací proces, nebo by zaměstnancům měla být dána svoboda rozhodovat v rámci daných hranic a se souhlasem leadera.<sup>29</sup>

### **1.4.5 Value based leadership (vedení založené na hodnotách)**

Sinekův koncept vedení založeného na hodnotách zdůrazňuje význam jasného a smysluplného účelu, neboli "proč", který inspiruje a spojuje zaměstnance, klienty a dodavatele. Jeho teorie zlatého kruhu navrhuje začít s 'proč', aby se emočně zapojili a motivovali ostatní, a následně sladit 'jak' a 'co' s tímto účelem. Lídři by měli své hodnoty ztělesňovat s integritou a vytvářet kulturu inovací.

---

27 DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J., 2008, s. 378

28 VODÁČEK, L., 2013, s. 250.

29 VODÁČEK, L., 2013, s. 250.

#### 1.4.6 Efektivní interní komunikace

Komunikace je proces vzájemné výměny názorů, myšlenek, nápadů a postojů. Pokud však jde o komunikaci ve společnosti, tato základní definice k jejímu pochopení nestačí. Firemní komunikace zahrnuje jak externí, tak interní komunikaci a je oblastí podnikového řízení, která vyžaduje speciální znalosti a porozumění. Všechny společnosti jsou tvořeny lidmi, a pokud zaměstnanci nejsou spokojeni jako jednotlivci, nezvýší se produktivita a nedojde k očekávaným výsledkům. Odborné studie prokázaly, že efektivní komunikace má silný vliv na všechny procesy ve firmě. Interní komunikace je totiž důležitým mostem mezi procesy a činnostmi, které posouvají organizaci kupředu.

Aby mohla interní komunikace probíhat, jsou zapotřebí tři základní prvky: data, informace a znalosti, které ovlivňují fungování organizace jako celku. Pro pochopení interní komunikace je však nutné si uvědomit, že se skládá z několika částí. Každá z těchto částí je stejně důležitá, a proto je třeba se zabývat všemi, aniž by některá z nich byla vynechána.

Mezi tyto části patří organizační strategie, organizační kultura, osobnost organizace, identita a její součásti. Nemělo by se zapomínat ani na zpětnou vazbu a vztahy s veřejností. Ty jsou součástí základů interní komunikace, protože bez nich nemůže být interní komunikace efektivní.<sup>30</sup>

Pokud chtějí společnosti ovlivnit interní komunikaci, musí analyzovat probíhající komunikaci a identifikovat faktory, které ji ovlivňují. Jedině tak lze zjistit, v čem spočívá problém, a zároveň zajistit racionalitu. Jakmile podniky identifikují všechny faktory, které ovlivňují efektivitu komunikace, mohou vytvořit standardizovaný rámec, který se skládá z podmínek určených k tomu, aby komunikace byla efektivní a udržovala se.<sup>31</sup>

Reece je toho názoru, že za realizaci efektivní komunikace nesou stejnou odpovědnost jak odesílatel, tak příjemce. Pokud příjemce slyší sdělení, ale jeho chování neodpovídá sdělení, je komunikační cyklus mezi nimi neúplný. Pokud odesílatel přebírá plnou odpovědnost za odeslání výstižného sdělení, měl by příjemce sdělení převzít plnou odpovědnost za jeho přijetí. V ideálním případě by měl příjemce poskytnout odesílateli dostatečnou zpětnou vazbu, aby se ujistil o správnosti zprávy a předešel nedorozumění.<sup>32</sup>

---

30 HOLÁ, J., 2011, s. 272

31 HOLÁ, J., 2011, s. 278

32 REECE, B. L a M. REECE, 2017, s. 73

## 1.5 Typ organizační struktury v digitální agentuře

Organizační struktura představuje vnitřní rozdělení činností a odpovědností, které ovlivňují náklady organizace a její efektivnost při dosahování cílů. Proces tvorby organizační struktury probíhá metodou shora dolů, nejprve jsou definovány základní jednotky, poté menší organizační jednotky a nakonec úkoly. Druhou metodou je budování organizační struktury od nejnižších prvků k nejvyšším. Jinými slovy počínaje úkoly se definují pouze útvary, které se následně člení na větší organizační jednotky.<sup>33</sup>

V rámci teorie managementu je třeba rozlišovat organizační struktury na procesní a útvarové. Procesní organizační struktury nejsou vymezeny odděleními, ale procesy, které vedou ke společnému cíli. Procesní struktura představuje kombinaci všech procesů v organizaci, které jsou nezbytné k dosažení určitého cíle. Analýza procesních struktur je poněkud komplikovaná, protože jsou obtížně pochopitelné a jsou založeny na rychle se měnících činnostech. Naproti tomu útvarová organizační struktura znázorňuje všechna oddělení, pracovní místa a pozice a vztahy mezi nimi. Procesní struktury by měly mít vždy přednost před strukturami oddělení. V organizaci by totiž měly být nejprve definovány procesy a teprve poté by měly být k procesům přiřazeny úkoly a jejich formální vztahy.<sup>34</sup>

Organizační struktura digitální agentury může mít zásadní vliv na její efektivitu, flexibilitu a schopnost inovovat. Zvolená struktura by měla odrážet specifika podnikání, tržní pozici a cíle agentury.

Agentura má momentálně funkční organizační strukturu. Tento typ organizační struktury je obvyklý pro středně velké společnosti. Funkční struktura obvykle soustřeďuje procesy rozhodování na top management. Koordinační rozhodnutí pro různé oddělení jsou přijímána z nejvyšších pozic ve společnosti. Vedení často zastává roli mediátora při řešení různých konfliktů, které mohou vzniknout z interakcí mezi týmovými vedoucími či mezi jednotlivými odděleními.<sup>35</sup>

Klíčovou roli v rámci organizací hraje strategie firemní komunikace, která je zásadní pro efektivní sdílení informací, principů a vizí jak v rámci firmy, tak směrem ven. Podle Argentiho (2016) a jeho studie na téma komunikace v podniku kvalitní komunikační

---

33 URBAN, J., 2004, s. 36

34 BLAŽEK, L., 2014, s. 44

35 BUSINESSINFO.CZ, [online].

strategie obnáší důkladnou přípravu v tom, jak předat důležité informace určitým skupinám, a zároveň umožňuje společnosti aktivně naslouchat a adekvátně reagovat na feedback od zúčastněných stran. Komunikace obousměrného charakteru je základem pro tvoření důvěry a upevňování vztahů se zákazníky, zaměstnanci a partnery. Výběr správných kanálů pro komunikaci, ať už jde o tradiční média nebo digitální platformy, je nezbytný k tomu, aby odpovídal potřebám a očekáváním různých adresátů. Efektivně nastavená komunikační strategie podniku tak přináší posílení firemní identity, zlepšuje zapojení zaměstnanců a pomáhá k dosahování obchodních cílů společnosti.

Občas se stane, že zaměstnanec potká situace, kdy je přetížený úkoly, které na něj jeho nadřízený předelegoval, namísto toho, aby úkoly odbavil sám. Tyto typy úkolů nejsou většinou ani specifikovány v pracovních smlouvách. Tento trend nastává, když se manažer pasuje do role, ve které se cítí o dost víc nadřazený vůči ostatním členům týmu. Nicméně pracovníci na manažerských pozicích nemají právo odmítat svěřené úkoly a delegovat je na podřízené pracovníky. Takové jednání často vede k pasivnímu postoji zaměstnanců.<sup>36</sup> Aktivně motivovaný a zapojený zaměstnanec je charakterizován tím, že má jednoznačnou představu o svých úkolech a přistupuje k nim zodpovědně a s nadšením. Uvědomuje si, jaké mají ostatní očekávání od něj a jeho vypracovaného úkolu, a pravidelně je ujišťován, že jde správným směrem. Dále se aktivní přístup k práci může vybudovat pomocí inspirace, kdy manažer je inspirací pro své podřízené. Je důležité, aby vedoucí nejen nepoučovali o samotné práci, ale také aby dohlíželi na správné procesní chování v rámci organizace. V tomto procesu hraje klíčovou roli interní komunikace, která umožňuje efektivnější dohodu na pracovních postupech. Manažer by měl být co nejvíce integrován do týmu, protože právě tým vykonává úkoly pod jeho dohledem. Úspěch nebo neúspěch týmu je přímo spojen s vedením manažera. Podpora od vedoucího je pro zaměstnance nepostradatelná. Vedení lidí znamená inspirovat je k maximálnímu výkonu ve prospěch dosažení cílů. To zahrnuje vytváření a sdílení vize pro budoucnost, motivaci a posílení jejich zapojení.<sup>37</sup>

Nezbytnou součástí pro zesílení aktivity zaměstnanců je efektivní komunikace a motivace ze strany manažerů, ať už prostřednictvím finančních bonusů nebo nefinančních možností ocenění, jako jsou například veřejné ocenění nebo různé možnosti rozvíjení dovedností. Investice do příjemného prostředí na pracovišti, pozitivní nálady, neformálních firemních

---

36 MIKULÁŠTÍK, M., 2015, s. 201

37 ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015, s. 718-719

akcí a hlavně kvalitní interní komunikace je zásadní pro udržení vysoké míry zapojení zaměstnanců. Důvěra, respekt, projevený zájem, spravedlivé zacházení, spolupráce a pocit sounáležitosti s týmem jsou mezi hlavními faktory, které přispívají k angažovanosti zaměstnanců.<sup>38</sup>

## 1.6 Důležitost motivace efektivní interní komunikace

Motivace pokrývá rozsáhlé pole témat, která je potřeba důkladně zpracovat pro účinnou motivaci. Jednotlivý zaměstnanec má různé potřeby a každého motivuje něco jiného. Pro některé může přispívat k motivaci příjemné pracovní prostředí, které je pro ně klidné, cítí se tam spokojeně. Jiní zase mohou vnímat jako motivaci především finanční odměny, díky tomu vnímají i to, že dělají svou práci dobře. Motivovat své zaměstnance je velmi důležité, protože pak jsou ochotni vykonávat více práce, než je požadováno. Jsou i více efektivnější. Občas se může objevit situace, kdy zaměstnanec již v sobě nese motivaci jako součást svého charakteru a nepotřebuje další vnější motivační faktory.<sup>39</sup>

Je dokázáno, že lidé jsou přirozeně více motivováni a jsou i ochotni vynaložit více úsilí, když cítí, že jsou na správné cestě k dosažení jejich cílů. Tento typ vnitřní motivace je považován za nejúčinnější formu, při které zaměstnanci mají proaktivní a dobrovolný přístup jak životní, tak profesní. Vnitřní motivace může vycházet ze samotné práce nebo od leadera.<sup>40</sup>

Motivace může vycházet z očekávané odměny za správně vypracovanou práci. Když zaměstnanci přesně vědí, jakou odměnu mohou dostat za dobře odvedenou práci, jejich přístup k dokončení daného úkolu je obvykle o dost motivovanější. Odpovědnost za správné nastavení procesu odměn má manažer daného týmu. Měl by jasně definovat pracovní pozice svých podřízených a včas a smysluplně definovat, jaké odměny mohou za co dostat. Odměna nemusí mít vždy finanční charakter; zaměstnanci se mohou motivovat stanovením a dosahováním specifických cílů, které je vedou například k povýšení. Jsou dva typy hlavní motivace: vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je ta, která pramení přímo od zaměstnance, ten

---

38 KOVAŘÍKOVÁ, J., 2016, s. 8

39 KOVAŘÍKOVÁ, J., 2016, s. 10.

40 ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015, s. 218

má svou osobní touhu pracovat co nejlépe, dosahovat cílů a zároveň si také přeje mít vlastní prostor pro své rozhodnutí. Vnější motivace je spojena s odměnami.<sup>41</sup>

Do vnější motivace spadají finanční i nefinanční odměny, které vedoucí pracovníci poskytují za účelem motivace svých podřízených. Do finančních odměn se zahrnují například navýšení platu nebo bonusy za projekt či úkol za určité období. Do nefinančních odměn spadají ocenění, jako je veřejná pochvala. Manažer by neměl zapomínat na pozitivní zpětnou vazbu během různých pracovních procesů, protože to dodává nový elán pro řešitele, jsou mu tím znovu připomenuty jeho kvality.<sup>42</sup>

### 1.6.1 Firemní kultura

Termín firemní kultura se vztahuje k celkovému duchu a atmosféře společnosti, včetně jejího interního prostředí, které definuje přemýšlení a jednání zaměstnanců. Obsahuje také tradice a hodnoty, které se odrážejí ve způsobu, jakým se lidé ve společnosti chovají a jak firma působí směrem ven. Firemní kultura tedy obnáší:

- působení firmy a jejích pracovníků navenek,
- vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení, vzorce chování,
- celkové klima firmy, zvyklosti, ceremoniály,
- co je považováno za klady a co za zápory,
- hodnoty sdílené většinou pracovníků.<sup>43</sup>

Často narážíme na situace, kdy zaměstnanec čeká nějaká změna, na kterou se budou muset adaptovat, ale nemají k ní dostatek informací. Manažeři většinou vynechají podstatnou část zásadních informací, které právě vedou k celkovému pochopení potřebné změny. Zpravidla se domnívají, že zaměstnanci nepotřebují znát všechny podrobnosti. S postupem informací z vyšších vrstev hierarchie společnosti dolů se množství sdělovaných detailů zmenšuje, nebo se informace stávají méně konkrétní.

V některých společnostech se vedení totiž domnívá, že informace nejsou pro zaměstnance na nižších pozicích důležité. Je však dokázáno, že tento způsob nemusí být úplně vždy úplně vhodný. Nedostatek informací v rámci interní komunikace může vést k nedorozuměním,

---

41 ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015, s. 220

42 KOUBEK, J., 2015, s. 57

43 VYSEKALOVÁ, J. a kol, 2020, s. 67-68

zvýšené frustraci. Zaměstnanci, kteří nejsou dostatečně informováni, mohou mít menší motivaci kvalitně vykonávat svou práci.<sup>44</sup>

Problém není nejen v nedostatečném komunikování a v neúplných informacích, ale i v nevyjasněných informacích. Zaměstnanec nemůže efektivně pracovat na svém úkolu, pokud dostatečně nerozumí změnám ve společnosti nebo změně svého pracovního úkolu. Je důležité, aby zaměstnanci dostali prostor od svého manažera na doplňující otázky k danému projektu.<sup>45</sup>

Pokud zaměstnanci začnou pociťovat, že pro společnost nejsou důležití kvůli tomu, že nemají dostatek informací, které souvisejí s jejich pracovní pozicí, začnou být méně motivováni k práci. Nedostatečná interní komunikace vede k poklesu nebo úplné ztrátě motivace pro většinu zaměstnanců, což pak způsobuje nižší pracovní efektivitu.

Čím nižší má tým motivaci k práci, tím je menší efektivita na pracovišti, a to může způsobit pokles příjmů pro danou společnost. Členové týmu mohou zažívat frustraci, když nedostávají zpětnou vazbu za své dovednosti a přínos pro výsledky společnosti. Určitá nejistota může vzniknout i v důsledku negativních zkušeností s manažerem, kdy zaměstnanec může pochybovat o svém rozhodování a není si jistý, zda jeho postupy jsou správné.<sup>46</sup>

Nedostačující pracovní výstupy mohou pramenit z různých aspektů, jako je neúplné pochopení úkolů, malá motivace nebo nedostatek zájmu ze strany zaměstnance či manažera.<sup>47</sup>

Interní komunikace má vliv na stres na pracovišti. U pracovníků stres nejčastěji způsobují vztahy na pracovišti mezi kolegy, nebo vztah s nadřízeným. Tento stres může být vyvolaný špatnou komunikací na pracovišti. Zaměstnanci ztrácejí chuť k práci, jsou méně angažováni a dělají více chyb. Výrazně se snižuje kvalita práce.

Stres na pracovišti je často důsledkem pracovních vztahů, ať už mezi kolegy navzájem nebo mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Značnou měrou k tomu přispívá neefektivní interní

---

44 HOLÁ, J., 2017, s. 14

45 KOVAŘÍKOVÁ, J., 2016, s. 133

46 KOVAŘÍKOVÁ, J., 2016, s. 136

47 HOLÁ, J., 2017, s. 14

komunikace, která může vést k poklesu pracovní motivace, sníženému zapojení do práce a zvýšenému počtu chyb. Důsledkem je pak výrazné snížení kvality vykonávané práce.

### 1.6.2 Nevyužitý lidský potenciál

Lidský potenciál je charakteristika člověka a lze jej definovat jako soubor osobních vlastností (temperament, osobnost, znalosti, dovednosti atd.), které lze využít v činnostech, jež povedou k dosažení stanovených cílů. Lidský potenciál je stejně jako lidský kapitál dynamickým prvkem, ale týká se především budoucnosti. Orientace na budoucnost je jedním z hlavních rozdílů mezi lidským potenciálem a lidským kapitálem, který je zaměřen především na přítomnost. Bláha (2013) tvrdí, že v praxi lze rozlišovat dva typy lidského potenciálu – individuální (osobní) lidský potenciál a organizační lidský potenciál. Organizační lidský potenciál lze chápat jako celkový lidský potenciál jednotlivců v organizaci, který pomáhá realizovat poslání podniku.<sup>48</sup>

Pokud je lidský potenciál nevyužitý, vzniká značný problém pro ekonomiky po celém světě, protože zahrnuje potenciál pracovní síly, který není efektivně využíván kvůli řadě strukturálních, sociálních a ekonomických bariér. Tento fenomén má dalekosáhlé důsledky nejen pro jednotlivce, kteří se nemohou plně zapojit do pracovního procesu, ale i pro společnost jako celek, která přichází o významný příspěvek k hospodářskému růstu, inovacím a sociální soudržnosti.<sup>49</sup>

Podle Armstronga (2015) je motivace druh síly, která působí na zaměstnance, mobilizuje je, dává jim směr a umožňuje jim udržet jejich chování. Motivovaní lidé pracují dobrovolně, to znamená, že pro organizaci jednají dobrovolně, a v důsledku toho organizace dosahuje efektivních výkonů.<sup>50</sup>

Skinner definuje pozitivní motivaci jako proces, který vytváří dojem pozitivního zážitku a zároveň vede k opakování určitého odměňujícího chování. Negativní motivaci definuje jako proces, který stimuluje proti opakování chování, které bylo v minulosti sankcionováno.<sup>51</sup>

---

48 BLÁHA, J., 2013, s. 139

49 KOUBEK, J., 2015, s. 234

50 ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015, s. 170

51 KOLEKTIV, P. I., 2012, s. 93



Hospodářová (2008) uvádí pravidla, která je třeba dodržet, aby tato motivace přinesla výsledky:

- – negativní motivace se používá až poté, co se zjistí, že pozitivní motivace nefunguje,
- – negativní motivace je nátlak, a jakmile se uvolní, klesá také výkon,
- – negativní motivace vždy vyžaduje kontrolu,
- – negativní motivace je spojena s projevováním uznání a naplňováním potřeb po splnění požadavků.<sup>52</sup>

Hospodářová (2008) proto zdůrazňuje, že v případě negativní motivace je třeba také počítat s tím, že po snížení tlaku a kontroly se předchozí chování znovu objeví.<sup>53</sup>

Dysfunkční interní komunikace je jednou z nejčastějších příčin konfliktů ve firmách. Projevuje se nízkou motivací, nerozhodností, pasivitou, frustrací, ztrátou důvěry ve firmu, ztrátou loajality, náchylností k fámám a nízkou výkonností zaměstnanců. To pak eskaluje do vysoké fluktuace pracovníků, vysoké nemocnosti a úrazovosti, špatné koordinace procesů a činností, nezájmu o dosažení stanovených cílů, určení nesprávných strategií na základě nefunkční zpětné vazby, neefektivního řízení a poklesu celkové konkurenceschopnosti podniku. Faktorem, který silně podkopává motivaci, je vnímání nespravedlnosti. Může se jednat o zvýhodňování někoho jiného (člena rodiny nebo přítele) nebo o zvýhodňování skutečného odborníka, který má díky svým znalostem nebo dovednostem určitou výhodu oproti ostatním zaměstnancům.<sup>54</sup>

Pasivní zaměstnanci projevují malý nebo žádný zájem o svou práci, neprojevují iniciativu, neangažují se ve svých úkolech nebo ve spolupráci s kolegy a mají tendenci vykonávat pouze minimální požadavky své pracovní pozice. Tento druh chování může mít různé příčiny a významně ovlivňuje produktivitu, morálku týmu a celkovou atmosféru na pracovišti.<sup>55</sup>

---

52 HOSPODÁŘOVÁ, I., 2008, s. 97–113

53 HOSPODÁŘOVÁ, I., 2008, s. 97–113

54 TOMŠÍK, P., 2005, s. 105

55 HOLÁ, J., 2006, s. 5

## **2 CÍL PRÁCE**

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu interní komunikace ve vybrané společnosti, již je pražská digitální agentura, a na základě zjištěných poznatků předložit návrh změn, které by měly přispět k vylepšení aktuálního stavu.

### 3 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části je představena konkrétní společnost, u které jsou následně vytvořeny rozhovory se zaměstnanci.

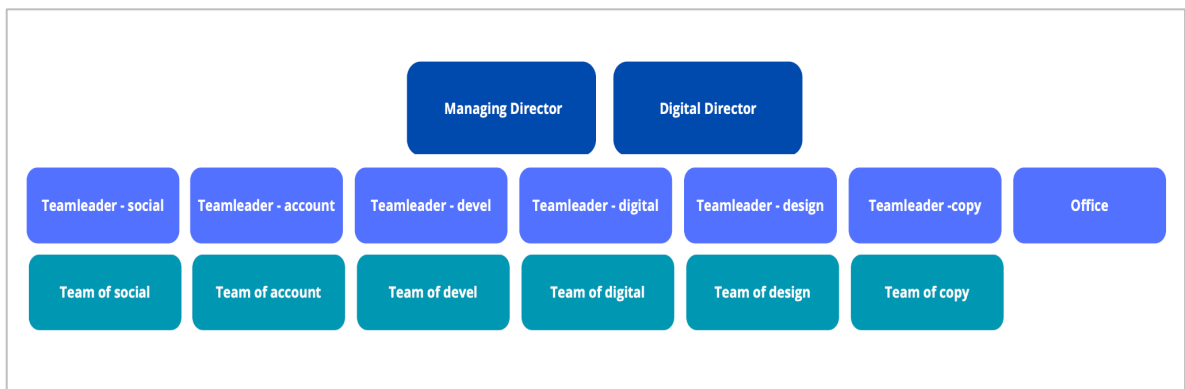
#### 3.1 Představení vybrané společnosti

Vybraná společnost vznikla v roce 2018. Digitální agentura byla založena skupinou lidí se společnými zájmy působícími v klasickém reklamním a marketingovém světě. Rozhodli se jít očekávaným a potenciálním směrem s vývojem trhu a zcela se začali soustředit na digitální marketing a digitální transformaci.

Aktuálně má digitální agentura 50 zaměstnanců. Jejich portfolio služeb je velké, nabízejí tyto služby: digitální strategie a transformace, 3D vizualizace a animace UI (uživatelské rozhraní), UX (uživatelská zkušenost), poradenství CX (zákaznická zkušenost), komunikační strategie, web design a vývoj, správa sociálních sítí.

Zde je k dispozici organizační schéma digitální agentury.

Obrázek 1: Organizační schéma digitální agentury



Zdroj: vlastní zpracování

Hned od začátku fungování agentury se pustili do práce naplno, jejich tým tehdy tvořilo pouze osm lidí. Mezi jejich první klienty patřila firma NIKE, kde prokázali své digitální dovednosti, a při své první akci, NIKE run Prague, si stanovili velmi vysoké standardy, které neustále zvyšují do současné doby. Momentálně agentura poskytuje své nejlepší znalosti na velmi vysoké úrovni několika klientům, například pro mezinárodní brand Bobcat, kde se starají o kompletní digitální servis ve všech regionech kromě Severní Ameriky.

V současnosti je interní komunikace dělena zhruba na polovinu mezi mluvenou a písemnou formu. U vyšších pozic se častěji upřednostňuje písemná komunikace, protože je pro ně o dost rychlejší, ale aby se udržovala efektivita a osobní kontakt, týmoví leaderi se snaží organizovat meetingy v rámci interní mluvené komunikace tak, aby alespoň jednou týdně proběhla s celým týmem. Celá interní komunikace probíhá v neformálním duchu.

### **3.2 Firemní kultura vybrané společnosti**

Z mé perspektivy je stále firemní kultura ve vybrané agentuře poměrně těžko uchopitelná. Během prvních let neexistoval žádný formalizovaný proces přijímání nových zaměstnanců, a tak se lidé dostávali do agentury primárně přes osobní kontakty. V důsledku toho začala firemní kultura organicky vznikat, šlo především o výraznou hodnotu přátelství, jak během práce, tak i mimo ni, kde si kolegové byli vzájemnou oporou. Avšak s příchodem nových lidí, kteří nebyli součástí této organické přátelské sítě, se ukázalo, že je nutné tyto hodnoty jasně definovat a komunikovat je všem. Protože původní neformální přístup již nebyl udržitelný. Tyto hodnoty byly oficiálně stanoveny v prosinci 2023. Postup byl takový, že se konalo několik intenzivních workshopů s účastí klíčových zaměstnanců agentury. Tyto workshopy vedla externí společnost, kterou agentura pro tento účel najala. Během tří měsíců se na těchto setkáních vytvořily dvě hlavní hodnoty: „kryjeme si záda“ a „hledáme nejlepší řešení“. Tyto hodnoty byly následně prezentovány na společné firemní snídani a připojeny jako bonus k vánočním dárkům pro zaměstnance od agentury. Další práce s těmito hodnotami již nebyla provedena, nejsou nikde fyzicky napsány. Myslím, že tímto způsobem tyto firemní hodnoty nebudou v brzké době využívány v rámci firemní kultury, protože s nimi aktivně nikdo nepracuje.

Největší výzva, které v současné době agentura čelí, spočívá ve zvládnutí interních procesů, zejména interní komunikace. Agentura zažila rychlý růst v krátkém čase, což překvapilo všechny a nebyl na to nikdo a nic připraveno. Proto probíhaly procesy jako onboarding a integrace nových zaměstnanců bez jakéhokoli řádu. Do prosince 2023 agentura neměla HR oddělení, do té doby se vše dělalo podle některého majitelů firmy, kteří jsou stále i na manažerských pozicích. Tato situace nejenže komplikovala začleňování nových zaměstnanců, ale také ztěžovala práci současným zaměstnancům; hlavní zátěž spočívala v nedostatečné interní komunikaci.

### 3.3 Metodický postup

Primárním účelem tohoto kvalitativního výzkumu bylo odhalit, jak jsou vybraní zaměstnanci digitální agentury spokojeni s interní komunikací. Pro získání požadovaných informací byly uskutečněny polostrukturované rozhovory s osmi zaměstnanci firmy.

Zaměstnanci jsou na různých pozicích, tím pádem mají i odlišné odpovědnosti. Působí také v agentuře rozdílný čas.

Během zjišťování informací jsem polostrukturovaný rozhovor řídila podle návodu, měla jsem připravený soupis klíčových otázek, které jsem během rozhovoru potřebovala zmínit. Tím jsem zajistila, že se nezapomene na žádné relevantní body. Využila jsem metodu systematického vedení rozhovorů, které se mi pak snadněji porovnály, zároveň jsem však dala prostor respondentům vyjádřit jejich individuální názory a tím pádem jsem zůstala v souladu s cílem rozhovoru.

Obrázek 2: Metodický postup

<b>Manažer</b>	<b>Pozice</b>	<b>Datum nástupu do agentury</b>
A	Digital Team Leader	listopad 2019
B	Client Service Team Leader	srpen 2023
C	Creative Team Leader	červen 2020
D	Project Manager	září 2022
E	Office Manager	září 2022
F	Senior Consultant	říjen 2018
G	Account Manager	leden 2022

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4 Hypotéza

Mezi různými pozicemi a odděleními v digitální agentuře jsou značné rozdílné úrovně v interní komunikaci, což představuje překážky pro plynulost pracovních procesů a má to dopad na produktivitu celé digitální agentury. Tyto rozdíly způsobují komunikační překážky.

Tato hypotéza vychází z předpokladu, že kvalita interní komunikace je zásadní pro pracovní efektivitu a celkovou spokojenost zaměstnanců, přičemž určité strukturální či procesní překážky mohou tuto komunikaci negativně ovlivňovat. Analýzou údajů získaných

z rozhovorů lze tuto hypotézu potvrdit či vyvrátit a na základě zjištění navrhnout specifická opatření ke zlepšení.

### **3.5 Rozbor rozhovorů**

V této části provedu rozbor osmi rozhovorů se zaměstnanci agentury. Rozhovory byly zaznamenány a transkribovány se souhlasem zaměstnanců. V rámci zachování anonymity budou jednotliví manažeři označováni pod písmeny.

Průzkumové otázky:

- Jak bys popsal aktuální stav interní komunikace v agentuře?
- Co je pro tebe klíčové v interní komunikaci?
- Jak vnímáš firemní kulturu v kontextu interní komunikace?

Mohli byste sdílet konkrétní příklady, kdy interní komunikace selhala?

- Jakým způsobem preferujete dostávat informace od vedení?
- Co by podle vás mohlo být zlepšeno nebo změněno v rámci interní komunikace?
- Existují nějaké konkrétní nástroje nebo kanály, které by podle vás mohly být přidány nebo zdokonaleny?

#### **Rozhovor č. 1.**

První rozhovor byl uskutečněn s manažerem A, který je na pozici digitálního teamleadera, na kterou se vypracoval po dobu tří let. Manažer A hodnotí interní komunikaci jako dostačující, ale vnímá, že je zde určitý prostor pro zlepšení. Zdůrazňuje, že zlepšovací procesy byly zahájeny s určitým zpožděním, ale pozitivně hodnotí, že se situace začíná posouvat vpřed. Za klíčový prvek kvalitní interní komunikace považuje transparentnost, neboť podle něj je nezbytné, aby informace dorazily tam, kam mají, což momentálně ještě občas nefunguje. U firemní kultury zatím nezaznamenal, že by se kulturní hodnoty implementovaly do interní komunikace. Nevěnuje tomu aktuálně větší pozornost, protože z jeho pohledu to zabere ještě dost času, než se to promítne i do roviny interní komunikace.

Manažer A i popsal jeden příklad, kdy interní komunikace selhala, kdy upozornil na to, že je potřeba si uvědomit, že více oddělení pracuje pro stejného klienta a ne vždy se stává, že by si oddělení vzájemně předávala a doplňovala informace, apeloval na větší transparentnost

při zjištění jakýchkoli informací. Očekává, že situace se výrazně zlepší s příchodem nového HR oddělení.

Manažer preferuje osobní předávání informací od vedení s následným písemným shrnutím. K nástrojům ohledně interní komunikace by nic nepřidával, spíše by pečlivěji komunikoval všechny výhody daných kanálů a zdokonaloval procesy ohledně nástrojů, které používají, což jsou e-mail, slack, Notion.

## **Rozhovor č. 2.**

Manažer B v rámci interní komunikace v agentuře by stav popsal jako velmi živý. Uvedl, že růst agentury z malé na střední velikost proběhl během jednoho roku a vznikla potřeba věnovat se více interní komunikaci, protože se zvýšil počet lidí, kteří musí efektivně spolupracovat. Zatímco se snaží zavést jednoduchá pravidla pro zlepšení procesů, stále se potýkají s výzvou, aby vše fungovalo stejně hladce jako dříve, kdy byl tým menší.

Klíčovým aspektem interní komunikace z pozice team leadera je pro manažera B dostatečné informování o workflow projektů, brandech, bez potřeby znát všechny detaily. Tím, že je agentura už větší, už prý opravdu nestačí sdělování informací „u kávovaru“ jako kdysi. Vnímá absenci společných schůzek, kdy by se tyto informace mohly sdělovat.

Firemní kulturu a její vnímání v kontextu interní komunikace popisuje manažer B jako něco, co existuje ve vzájemných interakcích mezi zaměstnanci, ale není snadné to vyjádřit konkrétními příklady. Uvedl jako příklad využívání interní Wiki jako prostředek pro hledání nejlepších řešení.

Konkrétní příklady selhání interní komunikace zahrnovaly občasné potíže s udržením přehledu o velkých projektech a důležitých informacích, které nejsou sdíleny mezi klíčovými členy týmu, včetně situací, kdy důležité informace nejsou předány od vedení.

Manažer B preferuje způsob přijímání informací od vedení písemnou formou, konkrétně e-maily, které umožňují zachování přehledu a snadné zpětné vyhledávání důležitých zpráv.

Zlepšení interní komunikace by podle manažera B vyžadovalo pravidelné HR aktivity, což je momentálně komplikováno externím úvazkem HR specialisty, který se převážně soustředí na nábor a není plně integrován do týmu.

Manažer B by rád uvítal zpátky interní "love letter", který sloužil jako shrnutí důležitých událostí, ať už byly pozitivní či negativní. Tento způsob komunikace působil velmi autenticky, přestože se jednalo o větší počet lidí.

### **Rozhovor č. 3.**

Třetí rozhovor byl s manažerem C, team leader design oddělení, v agentuře působí už osm let. Aktuální stav interní komunikace vnímá jako přijatelný s výrazným potenciálem pro zlepšení. Diskuze na toto téma již začaly, což vzbuzuje očekávání budoucího zlepšení. Klíčovými prvky pro efektivní interní komunikaci jsou otevřenost a proaktivita ve sdílení informací mezi kolegy.

Co se týče firemní kultury, vnímá ji jako v počáteční fázi rozvoje. Přesto se objevují pozitivní signály, které ukazují směrem k uvědomění a ocenění správných postupů.

Jedním z významnějších problémů, na něž upozornil manažer C, jsou situace, kdy nedostatečná komunikace vede k nedorozumění. Kvalitní komunikace napříč různými odděleními by mohla efektivně předejít mnoha zbytečným komplikacím.

Preferovaným způsobem přijímání informací od vedení je osobní kontakt během schůzek, které jsou pak doplněny o písemné shrnutí prostřednictvím e-mailu. Tento přístup umožňuje lepší dohledatelnost informací.

Pro zlepšení interní komunikace by manažer C navrhoval navýšení pravidelných statusových schůzek. Tyto schůzky by byly stručné a zaměřené na konkrétní činnosti či projekty. Tím by se zvýšila pravidelnost výměny informací a udržovala by se i kontinuita v komunikaci.

Pokud jde o nástroje a kanály pro interní komunikaci, manažer C hodnotí používání Slacku pozitivně. Nicméně by navrhoval audit používaných skupinových chatů, nepoužívané by odstranil a naopak by některé vytvořil pro sdělování aktuálních potřeb. Vytvoření nových kanálů by mohlo dále zlepšit organizaci a efektivitu komunikace.

### **Rozhovor č. 4.**

Čtvrtý rozhovor proběhl s manažerem D, který je na pozici brand specialisty. V agentuře působí dva roky.

Interní komunikaci v agentuře vnímá jako dobrou. Efektivitu vnímá ve využívání několika různých kanálů, jako jsou e-maily, Slack a osobní schůzky. Přesto cítí snahu o neustálé



zlepšování a dosažení dokonalosti, což se začalo projevovat na pravidelných statusových schůzkách, kde se sdílejí informace o projektech.

Pro manažera D jsou klíčové v interní komunikaci přesnost a transparentnost, aby měli všichni přístup k potřebným informacím relevantním pro jejich práci.

Firemní kultura v kontextu interní komunikace se projevuje především v každodenní interakci a vzájemné podpoře mezi kolegy, což odráží hodnotu „kryjeme si záda“.

Zmínil situaci, kdy nedostatečná komunikace vedla k potřebě posunutí deadlineů a nutnosti vysvětlovat situaci klientům, což poukazuje na význam lepšího sdílení informací o kapacitě týmů. Preferovaným způsobem přijímání informací od vedení jsou osobní schůzky pro drobnější záležitosti a e-maily pro větší oznámení, které umožňují lepší dohledatelnost a zachování informací.

Zlepšení interní komunikace by mohlo spočívat ve zvýšení transparentnosti a častějším sdílení informací o kapacitách týmů. Celkově je důraz kladen na význam jasné a efektivní interní komunikace pro spolupráci a fungování agentury.

#### **Rozhovor č. 5.**

Pátý rozhovor byl proveden s manažerem E, který je na pozici office managera. Manažer E popsal aktuální stav interní komunikace jako dobrý, ale bude zapotřebí, aby došlo ke změnám vzhledem k velkému počtu nových kolegů. Uvádí, že někdy informace přicházejí pozdě nebo vůbec, což pak ztěžuje celou situaci a také zabere mnohem více času. Jako klíčové aspekty interní komunikace manažer E zdůraznil otevřenost a upřímnost.

Při hodnocení firemní kultury v kontextu interní komunikace poznamenal, že i když jsou hodnoty firmy jasně definovány, ještě je brzy z jeho pohledu na to, aby byly plně integrovány do každodenních komunikačních procesů.

Konkrétní příklad selhání interní komunikace se odehrál, když byl manažer E požádán teamleaderem o organizaci workshopu a ještě ho upozornil, že nelze měnit termín semináře. Avšak později bylo řečeno, od jiného teamleadera, že správný postup je zjistit kapacitu kolegů a následně až organizovat jakoukoli událost. Tento postup ukázal nedostatečnou koordinaci mezi členy týmu.

Preferovanou formou přijímání informací od vedení jsou pro manažera E osobní schůzky, které probíhají jednou týdně a jsou vnímány jako efektivní způsob, jak získat potřebné

informace. Co se týče možností zlepšení, manažer E navrhuje větší otevřenost a lepší tok informací, což by mělo být podpořeno existujícími komunikačními kanály.

V souvislosti s nástroji a kanály pro interní komunikaci je respondent spokojen s využíváním Slacku pro běžnou komunikaci a e-mailů pro záležitosti související s klienty. Nevidí potřebu přidávat další nástroje, ale otevřeně přemýšlí o vytvoření nástěnky pro offline komunikaci.

### **Rozhovor č. 6.**

Šestý rozhovor se uskutečnil s manažerem F, který v agentuře působí jako seniorní konzultant. Podle manažera F je znatelné, že rychlý růst firmy a nárůst nových členů týmu přinesly výzvy pro současnou komunikační infrastrukturu. Přestože firma věnuje pozornost péči o lidské zdroje, včetně interní komunikace, chybí specializovaná role nebo dedikované zdroje pro její správu.

Klíčovým prvkem interní komunikace je podle manažera F dostatečné rozlišení mezi důležitými sděleními a méně významnými informacemi, což někdy chybí.

Pokud jde o firemní kulturu, manažer F pozoruje, že hodnoty firmy se začínají organicky promítat do interní komunikace, například přes podporu a pomoc mezi kolegy.

Zmíněn byl i konkrétní případ selhání interní komunikace, kdy nový člen týmu nebyl řádně představen ostatním, což vedlo k pocitu izolace a neinformovanosti.

Preferovanou metodou přijímání informací od vedení je pro manažera F použití již zavedených kanálů, jako je Slack, kde si informace může přečíst vlastním tempem a kde je zaznamenána historie komunikace.

Manažer F identifikoval následující oblasti pro zlepšení interní komunikace.

Za prvé lepší strukturování a pravidelnost informací, za druhé by byl rád, kdyby byla možnost offline firemního zpravodaje, a za třetí by rád umožnil anonymní zpětnou vazbu. Manažer F navrhuje, že by se mělo pracovat na rovnoměrnějším rozdělení informací mezi všemi členy týmu, aby se předešlo situacím, kdy jsou někteří kolegové méně informováni než jiní.

Na otázku, zda existují nějaké konkrétní nástroje nebo kanály, které by mohly být přidány nebo zdokonaleny v rámci interní komunikace, manažer F odpověděl neutrálně. Současná komunikační platforma je dostatečná, spíš by potřebovala lepší využití a organizaci.

### **Rozhovor č. 7.**

Sedmý rozhovor byl s manažerem G, který je na pozici account managera.

Manažer G uznal, že momentální situace ohledně interní komunikace není bezchybná, ale zdůraznil, že se už pracuje na stupňovitém zlepšování. Pro manažera G je v interní komunikaci důležitá otevřenost a transparentnost, která umožňuje přehledné sdílení požadavků a otevřenou výměnu informací mezi jednotlivými týmy a kolegy.

Pokud jde o firemní kulturu a její vliv na interní komunikaci, manažer G si myslí, že i přes krátkodobou realizaci firemních hodnot nehrají hodnoty žádnou větší roli. Kolegové měli hezké a kvalitní vztahy už dávno před definováním firemních hodnot.

Manažer G měl konkrétní případ, kdy komunikace selhala, který se mnou sdílel. Většinou jde o situace, kdy je více lidí zapojeno do řešení problému jednoho klienta. Toto většinou vede k nedorozumění, ať už na straně klienta, nebo mezi kolegy, a k efektivnímu řešení to má daleko.

Pro sdělování informací od vedení preferuje manažer G osobní schůzky nebo komunikaci přes Slack.

Manažer G nastínil, že by bylo vhodné více začleňovat HR oddělení do běžného dne agentury. Dále by bylo vhodné zlepšit sdělování informací podle priorit a včas. Na otázku o potenciálním přidání nebo zlepšení konkrétních nástrojů či kanálů pro interní komunikaci odpověděl, že není potřeba, že by nějaké kanály klidně i odstranil.

## **3.6 Shrnutí poznatků z rozhovorů**

Z analýzy rozhovorů s manažery A, B, C, D, E, F a G vyplynuly velmi podstatné poznatky o interní komunikaci v agentuře. Tyto poznatky jsem rozdělila do šesti hlavních tematických oblastí: transparentnost a otevřenost, růst organizace, pravidelnost a struktura komunikace, zdokonalování procesů a zpětná vazba, role HR, firemní kultura a hodnoty.

V následujícím shrnutí jsou tyto oblasti podrobněji zpracovány.

### **3.6.1 Transparentnost a otevřenost**

Z rozhovorů s manažerem A, D a G vzešlo, že v rámci interní komunikace je pro tázané zaměstnance velmi důležitá transparentnost, a to hned z několika důvodů. Především chtějí, aby byly informace a procesy v agentuře přehledné a srozumitelné. Je také pro ně důležité, aby se informace vždy dostaly včas tam, kam mají, a aby se v komunikačním toku nikde „nezadrhly“. Od transparentnosti si také slibují, že všichni členové týmu budou mít přístup k informacím, pokud to budou potřebovat pro jejich práci, budou mít otevřenou komunikaci a vede to k tomu, že si lidé nenechávají důležité informace pro sebe. Očekává se, že tato otevřenost a proaktivita ve sdílení informací povede k lepší spolupráci a efektivitě práce.

#### **Růst organizace**

Manažer B podle rozhovoru konstatoval, že díky zvětšování agentury je nutné přizpůsobit a rozvíjet interní komunikační strategii. Aktuální dynamické prostředí agentury vyžaduje flexibilní komunikační procesy, díky kterým dokáže firma reagovat na proměnlivé požadavky a struktury týmu. Tento přístup zajišťuje, že komunikace zůstane efektivní a koherentní i v situaci, kdy se agentura personálně rozšiřuje.

#### **Pravidelnost a struktura komunikace**

Manažeri považují stabilní a strukturovanou komunikaci za klíč k udržení týmu pohromadě. Pravidelná setkání a aktivity podporující týmovou spolupráci zaručují, že každý člen týmu má rovnocenné informace o probíhajících projektech. Tato pravidelnost a struktura pomáhají předcházet nedorozuměním a zajišťují, že informace jsou efektivně sdíleny mezi všemi relevantními týmy.

#### **Inovace a zpětná vazba**

Manažer D podle dialogu poukazuje na význam otevřenosti k novým procesům a zpětné vazbě v interní komunikaci. Experimentování s novými komunikačními nástroji a metodami může výrazně zlepšit efektivitu a spokojenost v týmu. Aktivní vyhledávání zpětné vazby a ochota k jejímu začlenění do komunikačních procesů umožňuje organizacím neustále se zlepšovat a adaptovat na měnící se potřeby zaměstnanců. Tento přístup podporuje inovativní myšlení a umožňuje týmům rychleji reagovat na výzvy a využívat nové příležitosti.

## **Role HR oddělení**

Manažer G navrhuje, že by HR oddělení mělo být více zapojeno do každodenního života agentury, což by mohlo přispět k lepšímu sdělování informací a řešení problémů. Zároveň zdůrazňuje potřebu zlepšení sdělování informací podle priorit a včas, což by mohlo předejít nedorozuměním a zvýšit efektivitu práce.

### **3.6.2 Firemní kultura a hodnoty**

Zajímavým zjištěním bylo, že i když agentura definuje určité firemní hodnoty, Manažer G nepocituje, že by tyto hodnoty měly zásadní vliv na interní komunikaci nebo na vztahy mezi kolegy. To naznačuje, že kvalitní a fungující vztahy v týmu mohou být základem efektivní interní komunikace, a to i bez explicitně formulovaných hodnot. Tento poznatek může být důležitý pro pochopení, jak důležitá je přirozená koheze týmu a vzájemná důvěra ve srovnání s formálně stanovenými principy.

Každý z těchto manažerů přináší do diskuze o interní komunikaci unikátní perspektivu, která odráží různé aspekty a výzvy spojené s efektivním sdílením informací v organizaci. Společným jmenovatelem těchto poznatků je důraz na otevřenost, adaptabilitu, pravidelnost a inovativnost jako základní pilíře, které podporují efektivní interní komunikaci. Tyto principy představují klíčové faktory pro budování soudržných, angažovaných a produktivních pracovních týmů, které jsou schopné čelit výzvám a využívat příležitosti v neustále se měnícím podnikatelském prostředí.

## **4 NÁVRHY NA ZMĚNY**

Díky provedené analýze a odborné literatuře zpracované v teoretické části jsem mohla vypracovat návrh na zlepšení interních procesů v rámci interní komunikace.

Nedostatečný nebo nepravidelný přenos informací byl identifikován jako jeden z primárních problémů v interní komunikaci agentury. Pro efektivní vykonávání práce a přehled je nezbytné, aby zaměstnanci měli přístup k relevantním informacím. V případě neinformovanosti nebo neaktuálních informací může docházet k chybám jako zpožděné deadliny, nepřehlednost v kapacitách ostatních týmů. Jako řešení se nabízí více zapojit týmové leadery nebo organizovat více pravidelných statusů, kde by byla hlavní agenda sdílení informací a zaměstnanci by měli více příležitostí k vyjasnění dotazů týkajících se jejich projektů.

### **VZDĚLÁVÁNÍ TEAMLEADERŮ**

Jak bylo několikrát zmíněno, agentura roste rychlým tempem, je tedy potřeba k tomu aktivně začít přistupovat a vzdělávat teamleadery jednotlivých oddělení. Vedení agentury bych doporučila pravidelně organizovat školení, online kurzy nebo vytvořit pravidelné porady, kde si navzájem budou moci teamleadery sdělit své zkušenosti, navzájem si sdělit zpětnou vazbu. Vzdělávání teamleaderů přispívá k podchycení různých krizových situací a také k jednodušší transformaci agentury z malé na střední.

### **BUDOVÁNÍ MOTIVACE**

Motivace hraje klíčovou roli v efektivním výkonu práce. Z analýzy rozhovoru vyplynulo, že některým manažerům chybí motivace, což je zvláště patrné u rolí, které nejsou pevně zařazené do konkrétního týmu, jako je například pozice office managera. Tato role je v agentuře relativně nová. Často se stává, že různí teamleadery zadávají manažerovi na pozici office managera rozdílné zadání pro stejný úkol, což běžné zaměstnance staví do nepříjemné pozice mezi dvěma vyššími pozicemi a nevědí, jak se má rozhodnout. To vede k poklesu motivace pro proaktivní přístup, protože zaměstnanec se obává, že pokud vyhoví požadavku jednomu teamleaderovi, bude v rozporu s druhým teamleaderem.

### **ONBOARDING PROCES**

Pro zlepšení interní komunikace ve firmě je vhodné zpracovat manuál, který bude obsahovat klíčové principy, jako jsou metody komunikace s manažery, efektivní využívání dostupných

interních komunikačních kanálů a začleňování nových členů do týmu. Cílem je zajistit, že každý nový zaměstnanec obdrží stejnou míru pozornosti a dostane příležitost se řádně představit a začlenit se do kolektivu. K vytvoření tohoto manuálu by měli přispět všichni teamleadeři, aby manuál zahrnoval komplexní pohled na interní komunikaci a všechny důležité body.

## **OFFLINE ZPRAVODAJ**

Z provedené analýzy rozhovorů také vyplývá, že i v případě digitální agentury mají zaměstnanci zájem o některé tradiční, offline komunikační prvky. Byla navržena myšlenka zavedení nástěnky nebo "love letter" jako skvělý způsob, jak v dnešním digitálně zaměřeném prostředí posílit vzájemné vztahy. Zařazení fotografií z firemních akcí a jiných společných momentů by mohlo podstatně přispět k větší soudržnosti týmu. Tento přístup by nejenže povzbudil zaměstnance k zastavení a prohlížení obsahu nástěnky, ale také by mohl být výchozím bodem pro další konverzace a diskuze mezi kolegy.

## ZÁVĚR

Interní komunikace je nezbytná pro fungování agentury, což potvrdila i tato bakalářská práce. Bez efektivní komunikace by nebylo možné sdílení informací, spolupracovat s kolegy nebo obecně vykonávat své pracovní povinnosti. Je možné říci, že se jedná o nekončící proces, o který je potřeba neustále se starat a inovovat ho. Interní komunikace v digitální agentuře ovlivňuje mnoho důležitých oblastí, například motivaci zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, úroveň celkových projektů i finanční stránku agentury.

Interní komunikace zahrnuje nejen verbální komunikaci, ale také i neverbální komunikaci, která je důležitá pro úspěšnost agentury. Team leaderi se díky řeči těla mohou lépe naučit komunikovat se svým týmem. Chápání neverbálních signálů umožňuje lépe rozumět myšlenkám a emocím ostatních, což je zásadní pro souhru a spolupráci v týmu.

Otevřená komunikace zastává klíčovou roli v budování příjemné atmosféry na pracovišti, kvalitních vztahů a především důvěru zaměstnanců. Díky ní je možné vyhnout se nedorozuměním a komunikačním bariérám. Je zásadní, aby manažer při interakci s týmovými členy uplatňoval adekvátní styl vedení, projevoval empatii a byl ochoten aktivně naslouchat potřebám a názorům svých zaměstnanců. Efektivní komunikační schopnosti jsou nezbytnou dovedností každého teamleadera.

Komunikovat lze prostřednictvím několika komunikačních kanálů, nicméně komunikace tváří v tvář je ta nejúčinnější. Je dobré ji kombinovat s dalšími kanály, aby přenos informací byl přesnější. Také je důležité dbát na to, aby zvolený komunikační kanál byl vhodný pro danou cílovou skupinu. Cílem komunikačních kanálů je přesný přenos informací pro zaměstnance. Komunikace může probíhat přes různé kanály, ale osobní setkání představuje nejefektivnější formu. Je užitečné tuto metodu doplnit o další kanály, což zvyšuje přesnost předávaných informací. Klíčové je také zvolit komunikační kanál, který nejlépe odpovídá potřebám cílové skupiny. Hlavním účelem všech komunikačních kanálů je zajištění přesného a efektivního doručení informací zaměstnancům.

Cílem práce bylo vypracovat soubor doporučení pro zlepšení a rozvoj interní komunikace ve firmě. Těmito doporučeními by mohlo dojít ke snížení frustrace, zlepšení vztahů a také zlepšení finanční stránky firmy.



Ve své bakalářské práci jsem prostřednictvím detailní analýzy rozhovorů určila příležitosti pro zlepšení interních procesů, zejména v oblasti interní komunikace.

Je klíčové aktivně podporovat a vzdělávat týmové leadery, aby mohli efektivně reagovat na rychlý růst agentury a usnadnit její přechod z malé na střední velikost. Pravidelné sdílení zkušeností a zpětné vazby mezi leadery může výrazně přispět k prevenci krizových situací.

Pro lepší adaptaci nových zaměstnanců a zefektivnění interní komunikace doporučuji zpracování onboardingového manuálu, který by definoval klíčové principy a zahrnoval by informace o tom, jak efektivně využívat dostupné komunikační kanály. Manuál by měl být výsledkem spolupráce všech týmových leaderů, aby odrážel komplexní pochopení interních procesů.

Nakonec, z rozhovorů vyplývá, že by zaměstnanci uvítali i některé tradiční formy komunikace. Návrh zavedení nástěnky nebo "love letter" se jeví jako účinný způsob, jak posílit mezilidské vztahy ve firmě a přispět k udržení soudržnosti týmu. Tento prvek by mohl být prostředkem ke zlepšení firemní kultury a podpoře komunikace mezi zaměstnanci.

Tento výzkum jasně ukazuje, že prospěšná interní komunikace je základním pilířem úspěšné organizace. Implementací navrhovaných opatření očekáváme značné zlepšení v efektivitě a pracovním prostředí agentury.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2015.
- BEDRNOVÁ, Eva: Psychologie a sociologie řízení. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998.
- BEDNÁŘ, Vojtěch a kolektiv: Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada Publishing, 2013.
- BĚLOHLÁVEK, František: Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.
- BLAŽEK, Ladislav: Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2014.
- BLÁHA, Jiří: Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013.
- DUCHOŇ, Bedřich. ŠAFRÁNKOVÁ, Jana: Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: Beck, 2008.
- HLOUŠKOVÁ, Ivana: Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada, 1998.
- HOLÁ, Jana: Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006.
- HOLÁ, Jana: Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Brno: Computer Press, 2011.
- HOLÁ, Jana: Internal communication management: methods and processes. Hradec Králové: Gaudeamus. Recenzované monografie, 2013.
- HOLÁ, Jana: The implementation of internal communication system as a way to company efficiency. Rubrika: Ekonomika a management, 2014.
- HOLÁ, Jana: Mediace v teorii a praxi. Praha: Grada, 2011.
- HOLÁ, Jana, 2017. Interní komunikace v teorii a praxi. Univerzita Pardubice, 2017.
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. Kreativní management v praxi. Praha: Grada, 2008.
- JANDA, Patrik, 2004. Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, 2004.

- KOCIÁNOVÁ, Renata, Personální řízení. Praha: Grada, 2012.
- KOLEKTIV, P.I., Management v ošetrovatelství. Praha: Grada, 2012.
- KOUBEK, Josef, 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, Interní komunikace je nutnost! Praha: Siria, 2016.
- TOMŠÍK, Pavel, Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004.
- MATSCHNIG, Monika, Jak poznat člověka podle gest. Praha, Beta, 2015.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, Manažerská psychologie. Praha: Grada, 2015.
- MORGAN, Jacob, The Future Leader 9 Skills and Mindsets to Succeed in the Next Decade. Wiley, 2020.
- PILAŘOVÁ, Irena, Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada, 2016.
- REECE, Bary L a Monique REECE, Effective human relations: interpersonal and organizational applications. 13th ed. Boston, MA: Cengage Learning, 2017.
- REJZEK, Jiří, Český etymologický slovník. Praha: Leda, 2012.
- ROBERSON, Jacob. [online]. The Importance of Secure Document Management [cit. 2024-02-22]. Dostupné z: <https://aboutleaders.com/the-importance-of-secure-document-management/>
- ŘEHOŘ, Petr. Manažerská komunikace. České Budějovice: Ekonomická fakulta, 2012.
- URBAN, Jan, Tvorba a rozvoj organizačních systémů. Praha: Management Press, 2004.
- VODÁČEK, Leo, Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2013.
- VYBÍRAL, Zbyněk, Psychologie komunikace. Praha: Portál, 2005.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR, 2020. Image a firemní identita [online]. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, [cit. 2023-03-05]. 2020. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/image-a-firemni-identita-6728/>

VYMĚTAL, Jan, Průvodce úspěšnou komunikací. Praha: Grada. 2008.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Organizační schéma digitální agentury .....	27
Obrázek 2: Metodický postup.....	29