

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Interní komunikace ve vybrané společnosti**

**Klára Nollová**

© 2022 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Klára Nollová

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Interní komunikace ve vybrané společnosti**

Název anglicky

**Internal communication in a selected company**

---

### Cíle práce

Cílem práce je navrhnout opatření, které povedou ke zlepšení interní komunikace ve vybrané společnosti. Dílčím cílem práce je provedení analýzy vnějšího prostředí. Dalším dílčím cílem je zhodnotit současný stav interní komunikace.

### Metodika

Práce bude vypracována pomocí vědeckých metod v níže uvedených krocích.

1. Formulace cílů a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Analýza vnějšího prostředí.
4. Analýza interní komunikace ve zvolené společnosti.
5. Realizace kvantitativního výzkumu.
6. Agregace získaných poznatků a vlastní tvorba návrhů.
7. Formální dokončení práce.

## Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

## Klíčová slova

Komunikace, interní komunikace, cíle interní komunikace, nástroje interní komunikace, efektivní komunikace

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě.* Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- KOTLER, P. – KELLER, K L. – JUPPA, T. – MACHEK, M. *Marketing management.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, P. *Moderní marketing : 4. evropské vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!.* Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Lucie Kvasničková Stanislavská, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Interní komunikace ve vybrané společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autora uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2022

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Lucii Kvasničkové Stanislavské, Ph.D. za její ochotu, čas a cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Velké díky také patří zaměstnancům společnosti XYZ, kteří mi věnovali čas a poskytli mi veškeré podklady při zpracování praktické části mé diplomové práce. A v poslední řadě patří velké díky mé rodině a přátelům za podporu při studiu.

# **Interní komunikace ve vybrané společnosti**

## **Abstrakt**

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav interní komunikace ve společnosti XYZ. Na základě analýzy navrhnout opatření k jejímu zlepšení. Teoretická část práce se zabývá vymezením základních pojmů týkajících se marketingové a interní komunikace. Popisuje, co je to marketingová a interní komunikace, jaké jsou její funkce a formy. Definuje pojmy jako například komunikační mix, komunikační proces v rámci interní komunikace atd. Určuje, jaké jsou hlavní cíle interní komunikace, jaké nástroje se v rámci interní komunikace používají a jak je možné dosáhnout zlepšení interní komunikace ve společnosti.

Ve vlastní práci je představena společnost XYZ. Následně je provedena vnitřní a vnější analýza prostředí. Dále je zhodnocen současný stav v dané společnosti a je provedeno dotazníkové šetření. Na základě provedených analýz a dotazníkového šetření jsou navrženy návrhy na zlepšení interní komunikace ve společnosti. Dále je představen návrh komunikačního plánu, který by mohla společnost využít.

**Klíčová slova:** Komunikace, marketingová komunikace, interní komunikace, cíle interní komunikace, nástroje interní komunikace, efektivní komunikace, digitalizace

# Internal communication in a selected company

## **Abstract**

The aim of the diploma thesis is to evaluate the current state of internal communication in the company XYZ. Based on the analysis, propose measures to improve it. The theoretical part of the thesis deals with the definition of basic concepts related to marketing and internal communication. It describes what marketing and internal communication is, what its functions and forms are. It defines concepts such as communication mix, communication process within internal communication etc. It determines what are the main goals of internal communication, what tools are used within internal communication and how it is possible to achieve improved internal communication in the company.

The company XYZ is introduced in its own work. Subsequently, an internal and external analysis of the environment is performed. Furthermore, the current situation in the company is evaluated and a questionnaire survey is conducted. Based on the performed analyzes and a questionnaire survey, proposals are proposed to improve internal communication in the company. Furthermore, a draft communication plan is presented, which could be used by the company.

**Keywords:** Communication, marketing communication, internal communication, internal communications goals, internal communication tools, effective communication, digitalization

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Komunikace .....	14
3.1.1 Funkce komunikace .....	14
3.1.2 Formy komunikace .....	15
3.1.3 Komunikační model.....	16
3.2 Marketingová komunikace.....	18
3.2.1 Cíle, strategie a plánování efektivní marketingové komunikace.....	18
3.2.2 Komunikační mix .....	22
3.2.3 Integrovaná marketingová komunikace.....	25
3.2.4 Trendy v marketingové komunikaci .....	25
3.3 Interní komunikace.....	26
3.3.1 Funkce interní komunikace.....	27
3.3.2 Cíle interní komunikace.....	28
3.3.3 Komunikační proces v rámci interní komunikace .....	29
3.3.4 Členění interní komunikace .....	30
3.3.5 Formy interní komunikace.....	31
3.3.6 Nástroje interní komunikace.....	31
3.3.7 Strategie interní komunikace .....	33
3.3.8 Efektivní komunikace.....	33
3.3.9 Zpětná vazba v rámci interní komunikace.....	34
3.3.10 Bariéry interní komunikace .....	34
3.3.11 Zlepšení interní komunikace.....	35
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>37</b>
4.1 Charakteristika společnosti .....	37
4.1.1 Historie společnosti .....	37
4.1.2 Organizační struktura společnosti.....	37
4.1.3 Vývoj společnosti .....	38
4.2 Analýza vnějšího prostředí.....	39
4.2.1 PEST analýza.....	39
4.3 Analýza vnitřního prostředí.....	42
4.3.1 McKinseyho model 7S .....	42
4.4 Zhodnocení současného stavu marketingové komunikace .....	43



4.4.1	Komunikační mix společnosti .....	43
4.4.2	Rozpočet marketingové komunikace.....	44
4.5	Interní komunikace společnosti XYZ .....	45
4.5.1	Nástroje interní komunikace ve společnosti XYZ.....	45
4.5.2	Benefity ve společnosti XYZ.....	46
4.5.3	Zhodnocení interní komunikace ve společnosti XYZ .....	47
4.5.4	Dotazníkové šetření .....	49
4.5.5	Zhodnocení interní komunikace na základě pozorování jednotlivých oddělení 54	
	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>56</b>
4.6	Vyhodnocení provedených analýz .....	56
4.7	Návrhy na zlepšení interní komunikace ve společnosti XYZ.....	58
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>63</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>65</b>
<b>7</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>70</b>
7.1	Seznam obrázků .....	70
7.2	Seznam tabulek .....	70
7.3	Seznam grafů.....	70
	<b>Přílohy.....</b>	<b>71</b>

# 1 Úvod

Komunikace je součástí každodenního života všech lidí, ať už v osobním nebo pracovním životě. Umožňuje přenos informací mezi různými subjekty. Tak jako spolu komunikují dva jedinci, potřebuje komunikovat i firma se svými zaměstnanci. Je důležité, aby společnosti kladly důraz na to, aby komunikace vůči zaměstnancům fungovala správně a efektivně. Během posledních let prošel pracovní trh velkou změnou. Firmy se musejí téměř „předhánět“, aby vytvořily takové pracovní prostředí, aby u nich zaměstnanci chtěli pracovat. Společnosti by si měly uvědomit, že právě zaměstnanci dělají firmu takovou, jaká je a čím více si budou svých zaměstnanců vážit, tím kvalitnější odvedou práci a bude to mít pozitivní vliv na celou firmu.

V této diplomové práci bude věnována pozornost interní komunikaci ve společnosti XYZ. Cílem práce je zhodnotit současný stav interní komunikace ve zmíněné společnosti. Na základě analýzy navrhnout opatření k jejímu zlepšení.

Téma této diplomové práce je autorce velice blízké, vybrala si ho především proto, že je několikaletým zaměstnancem společnosti XYZ a již delší dobu pozoruje, že interní komunikace nefunguje tak jak by fungovat měla. Výsledkem této práce by měla být analýza současného stavu interní komunikace a navržení opatření, která by vedla ke zlepšení. Autorka by byla ráda, kdyby se změny podařilo aplikovat.

V teoretické části bude věnována pozornost komunikaci jako takové. Bude vysvětleno, co je to komunikace, jaké jsou její funkce a formy a co je to komunikační model. Dále bude věnována pozornost marketingové komunikaci, konkrétně cílům marketingové komunikace, komunikačnímu mixu a budou popsány trendy marketingové komunikace. Další kapitoly jsou věnovány interní komunikaci, jejím funkcím a cílům. V poslední řadě je vysvětleno, jakými kroky lze dosáhnout zlepšení interní komunikace.

V úvodu praktické části bude představena společnost XYZ. V následujících kapitolách bude věnována pozornost analýzám, konkrétně analýze vnitřního a vnějšího prostředí. K tomu, aby mohlo dojít k návrhům na zlepšení interní komunikace ve společnosti XYZ, je potřeba zhodnotit současný stav marketingové komunikace ve společnosti a následně se zaměřit na interní komunikaci. Tomuto se budou věnovat další kapitoly této diplomové práce. Další část práce bude tvořit dotazníkové šetření, jehož cílem bude zhodnotit současný stav interní komunikace ve společnosti. V samotném závěru praktické části budou vyhodnoceny provedené analýzy, na základě kterých budou navrženy opatření ke zlepšení.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je zhodnotit současný stav interní komunikace ve společnosti XYZ. Na základě analýzy navrhnout opatření k jejímu zlepšení.

Dílčím cílem práce je provedení analýzy vnějšího prostředí.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce bude rozdělena do dvou částí. Teoretická část bude věnována vymezení dané problematiky v literární rešerši. Nejprve bude definován pojem komunikace jako takový. Dále bude věnována pozornost marketingové komunikaci, jejím cílům, strategii a dalším pojmům, které jsou s ní spojené. Následně budou vysvětleny pojmy týkající se interní komunikace.

Praktická část diplomové práce se bude věnovat společnosti XYZ, která působí v oblasti pojišťovnictví. První kapitola praktické části se bude věnovat představení dané společnosti. Aby bylo možné navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení interní komunikace, bude potřeba zhodnotit situaci celého pojišťovacího odvětví. K tomu bude využita analýza vnějšího prostředí podniku, konkrétně PEST analýza. PEST analýzu tvoří čtyři základní faktory vnějšího prostředí – politické, ekonomické, sociální a technologické. Tuto analýzu lze rozšířit o legislativní faktory, v tomto případě se pak jedná o SLEPT analýzu (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2007). Při této analýze se rozebírají externí a neovlivnitelné jevy, které nabývají různých podob, ale jsou podnikem neovlivnitelné. Je potřeba, aby společnost brala tyto aspekty v úvahu při plánování budoucích kroků podniku. Pro podnik je tedy vhodné se této analýze věnovat tzn. rozebrat podrobně jednotlivé entity, zjistit současnou situaci a pokusit se co nejpřesněji odhadnout budoucí stav jevů (Keřkovský, 2002).

Následně bude potřeba zhodnotit, jak funguje společnost uvnitř. K tomu bude využita analýza vnitřního prostředí, konkrétně McKinseyho model 7S. Tento model bude vytvořen k porozumění složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Model poukazuje na složitost implementace změn v rámci podniku a současně také vyžaduje, aby v případě provedení efektivních změn ve firmě byly brány v potaz všechny faktory najednou (Mallya, 2007).

Faktory, které se při této metodě hodnotí, tvoří (Cimbálníková, 2012):

- Strategie – dosahování strategických cílů.
- Struktura – organizační struktura a delegování úkolů.
- Systémy – postupy, které slouží k řízení organizace.
- Styl – styl vedení a řešení konfliktů.
- Spolupracovníci – lidské zdroje v organizaci a jejich vztahy a funkce.
- Schopnosti – kompetence uvnitř organizace, řízení znalostí.
- Sdílené hodnoty – základní hodnoty, ideje, principy organizace.

Ke zjištění, zda byla implementovaná strategie úspěšná je potřeba brát v úvahu všech 7 faktorů bez ohledu na to, zda jde o malou či velkou firmu. 7 výše zmíněných faktorů je vzájemně propojeno, ve chvíli, kdy by vedení podniku jednomu z nich nevěnovalo pozornost, mohlo by dojít ke zhroucení ostatních faktorů (Mallya, 2007). Ke zpracování této metody bude využit kvalitativní výzkum prostřednictvím rozhovorů s vybranými představiteli společnosti. Následně bude provedena analýza získaných dat. Nejprve budou data převedena do psané podoby. Následně bude vytvořeno kategorizační schéma, díky kterému dojde k redukci dat na menší jednotky. Poté co bude vytvořeno kategorizační schéma, bude potřeba veškerá získaná data přečíst a rozkódovat jednotlivé segmenty podle toho, ke které kategorii patří. Posledním krokem bude prezentace a interpretace dat.

Další kapitola se bude věnovat zhodnocení současné marketingové komunikace v dané společnosti. K tomu bude využita metoda nestandardizovaného zúčastněného pozorování. Autorka práce je zaměstnancem dané společnosti, z toho důvodu již několik let sleduje, jak jsou nastaveny procesy společnosti a jak se chovají jednotliví členové této společnosti. Nicméně detailní pozorování pro účely této práce bude probíhat od listopadu 2019 do října 2020.

Ke zjištění stávajícího nastavení interní komunikace v dané společnosti bude proveden nestrukturovaný rozhovor s manažery marketingového a personálního oddělení. Rozhovor bude proveden 15. října 2020. Získané informace budou pospány v následujících kapitolách. Rozhovor bude doplněn o poznatky, které autorka nabyla v rámci jejího působení na pracovišti.

Dalším krokem ke zhodnocení současného stavu interní komunikace bude anonymní strukturovaný dotazník, který bude směřován zaměstnancům společnosti. Dotazník bude mít

elektronickou podobu a bude rozeslán e-mailem všem zaměstnancům společnosti. Dotazník bude sestaven z 8 otázek, konkrétní otázky lze nalézt v příloze č. 1. Dotazník bude rozeslán 182 zaměstnancům. Dotazník bude zaměřen především na hromadnou interní komunikaci, interní komunikaci v rámci jednotlivých týmů bude věnována pozornost později. Informace získané z tohoto dotazníku budou zpracovány pomocí MS Excel a data budou interpretována pomocí grafického znázornění.

Pro detailnější analýzu současného stavu interní komunikace, bude dotazníkové šetření doplněno metodou pozorování. Konkrétně bude opět využito nestandardizované zúčastněné pozorování, v rámci kterého bude zaznamenávána komunikace na obchodním a marketingovém oddělení.

Následně proběhne syntéza teoretických poznatků a informací získaných pomocí studia interních dokumentů podniku, rozhovorů, pozorování a dotazníkového šetření ke zhodnocení současného stavu interní komunikace ve společnosti XYZ.

Na základě zhodnocení budou navrženy opatření ke zlepšení interní komunikace a bude vypracován návrh komunikačního plánu.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Komunikace

Komunikaci lze popsat jako proces výměny informací mezi příjemcem a odesílatelem (Shannon 1963). S touto definicí se ztotožňuje i Jandourek (2012), podle kterého se jedná o proces přenosu informací mezi jedinci pomocí společného systému symbolů. Nicméně definic komunikace lze v literatuře najít nespočet. Podle Mikulášťíka (2010) někteří z autorů zdůrazňují obsahové aspekty, jiné formální, další kladou důraz na prožitkovou stránku a další zase na logickou. Nejdůležitější charakteristiky ale shrnul do následujících bodů:

- komunikace je důležitá k efektivnímu sebevyjádření;
- komunikaci lze definovat jako přenos a výměnu informací v psané, mluvené, obrazové či činnostní formě, která probíhá mezi lidmi, což se projevuje účinkem;
- komunikace je také výměna významů pomocí běžného systému symbolů;
- komunikace je prostředkem, který slouží k vytváření a ovlivňování vztahů.

V marketingovém pojetí tento komunikační proces probíhá primárně mezi prodávajícím a kupujícím, firmou a zákazníky a také mezi firmou a ostatními zájmovými skupinami (zaměstnanci, dodavatelé, obchodní partneři, akcionáři, média atd.) (Přikrylová, 2010).

#### 3.1.1 Funkce komunikace

Na funkcích komunikace se autoři víceméně shodují. Vybíral (2005) uvádí následující funkce:

- 1) Informovat – předat zprávu, oznámit
- 2) Instruovat – naučit
- 3) Přesvědčit ke změně adresátova názoru – zmanipulovat
- 4) Pobavit – rozveselit
- 5) Vyjednat – dospět k dohodě

Mikulášťík (2010) navíc uvádí funkci posilovací a motivující, která spadá pod funkci přesvědčovací. Lze si pod tím představit posilování pocitů sebevědomí, a posilování vztahů k něčemu. Dále uvádí funkci vzdělávací a výchovnou, jak již z názvu vyplývá, jde o funkci,

která je uplatňována zejména v institucích jako jsou např. školy. Jako další uvádí funkci socializační a společensky integrační, tato funkce slouží k vytváření vztahů mezi lidmi, navazování kontaktů a sblížování. Dále uvádí funkci poznávací, svěřovací a únikovou. Úniková funkce přichází na řadu ve chvíli, kdy má člověk dost starostí a chce se odreagovat a s někým si pohovořit.

### 3.1.2 Formy komunikace

Obecně lze rozlišit dvě základní komunikační formy: **verbální a neverbální**. V mnoha situacích dochází k rozporu, lidé mnohokrát něco říkají, ale jejich neverbální projev nedopovídá jejich mluvenému sdělení – tento jev se nazývá dvojná vazba, jinými slovy rozpor mezi chováním a slovy (Mikuláščík, 2010).

#### Verbální komunikace

Mikuláščík (2010) popisuje verbální komunikaci jako vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka a určuje čtyři základní druhy verbální komunikace:

- 1) Zprostředkovaná komunikace
- 2) Mluvená nebo psaná komunikace
- 3) Živá komunikace
- 4) Reprodukovaná komunikace

Podle Vymětala (2008) lze jako velmi významný komunikační faktor označit slova. Tvrdí, že je důležité klást důraz na správný výběr slov, protože nevhodně vybraná slova brzdí komunikaci a mohou být příčinou problémové komunikace. Zaměřil se také na to, co lze ve verbální komunikaci rozeznat:

- dva druhy komunikace tzn. formální a neformální;
- komunikační styly – konverzační, operativní koncepční, vyjednávací atd.;
- dvě úrovně komunikační roviny – racionální a emocionální.

Provazník a Ladová (2010) uvádějí následující druhy verbální komunikace:

- 1) **Monolog** – jednostranné zprostředkované sdělení (proslov, přednáška atd.)

- 2) **Dialog, diskuse** – oboustranné sdělení, které rozvíjí myšlenky obou účastníků

### **Neverbální komunikace**

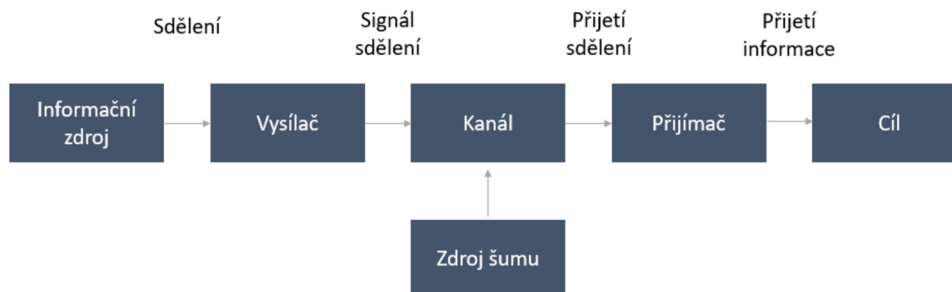
Neverbální komunikace je to, co člověk signalizuje beze slov nebo společně s mluveným projevem jako jeho doprovod (Vybíral, 2005). Mikuláščík (2010) se s touto definicí ztotožňuje, uvádí také, že pokud se dostane verbální projev do konfliktu s neverbálním projevem, posluchač se zaměří spíše na neverbální projev. Vymětal (2008) definuje neverbální komunikaci jako tzv. řeč těla, jinými slovy získávání informací z pohybů člověka, dotyků, gest, činností očí atd. Vymětal (2008) uvádí obecně známé, i když dnes zpochybňované, tvrzení, že úspěšná komunikace je závislá ze 7 % na verbálním projevu, z 38 % na paralingvistice, tedy hlasovém projevu, a největší část 55 % tvoří řeč těla, což příkládá neverbální komunikaci velice vysokou vypovídací schopnost. Jiřincová (2010) uvádí, že neverbální komunikace má několik druhů:

- **Proxemika** – jedná se o rozmístění účastníků v prostoru, kdy si každý člověk vymezuje svou komfortní zónu. Ve chvíli, kdy dojde k překročení této zóny, člověk začne pociťovat určité napětí.
- **Mimika** – jedná se o výraz tváře, jehož hlavní vypovídací schopností je vnitřní psychický stav člověka. Horní polovina obličeje je zaměřena na negativní emoce, oproti tomu spodní část obličeje reprezentuje emoce pozitivní (DeVito, 2008).
- **Gestika** – za gestiku lze považovat pohyby, pohybové symboly nebo znaky, které zdůrazňují emocionální stránku sdělení. Gesta se liší v jednotlivých kulturních prostředích.
- **Haptika** – komunikace prostřednictvím doteků, nejčastějším případem této neverbální komunikace je podání ruky.
- **Zraková komunikace** – jedná se o nejbohatší zdroj neverbální komunikace, protože pohledem do očí získá člověk velké množství informací.

#### **3.1.3 Komunikační model**

Obecné principy komunikace jsou znázorněny v tzv. komunikačních modelech. Claude Shannon a Warren Weaver na základě studia telefonních hovorů představili první klasický přenosový model, který obsahoval prvek šumu (Jirák, Köpplová, 2003).

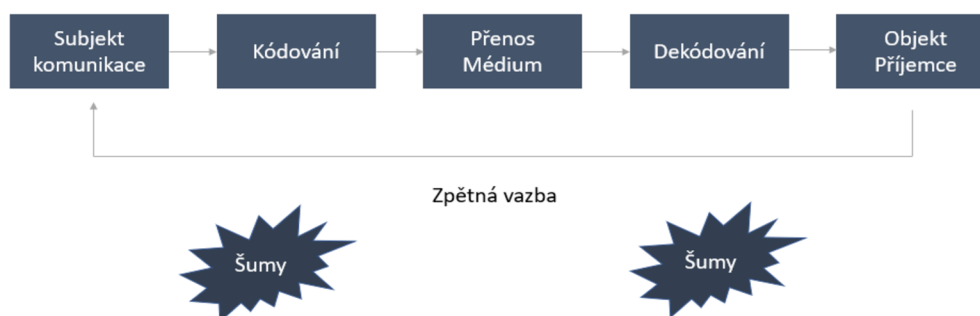




**Obrázek 1: Komunikační model**

Zdroj: JIRÁK, Jan; KÖPPLOVÁ, Barbora (2003); vlastní zpracování

Model znázorňuje situaci, kdy zdroj informací pouze vysílá, ale žádné další informace nepřijímá a příjemce informace pouze přijímá a žádné další nevysílá. Jinými slovy považovali tento komunikační přenos jako jednostranný proces. Ve skutečnosti ale dochází i k reakci ze strany příjemce a k příjmu informací na straně zdroje, proto došlo k modifikaci lineárních modelů a vznikly modely interaktivní. Schramm (1955) do modelu komunikace přidal zpětnou vazbu, čímž docílil toho, že příjemce i zdroj aktivně vystupují. Tento model je považován za základní model komunikačního procesu, viz obrázek č. 2 (Příkrylová, 2010).



**Obrázek 2: Model komunikačního procesu**

Zdroj: PŘIKRYLOVÁ (2010); vlastní zpracování

Podle Příkrylové (2010) je zdrojem komunikace z marketingového hlediska organizace, osoba nebo skupina osob, která předává informace příjemci. Zdroj je iniciátorem komunikace a prostřednictvím komunikačních kanálů směřuje komunikaci k příjemci.

Pod pojmem kódování si lze představit přeměnu informací, které chce zdroj (odesílatel) příjemci sdělit, do takové formy, kterou příjemce pochopí. Podle Karlíčka (2016) by měl zdroj zvolit formu sdělení podle toho, kdo je příjemcem.

Samotné sdělení (zpráva, médium) jinými slovy souhrn informací tvoří komunikační nástroje. Zpětné dekódování lze nazvat jako příjemcův překlad vyslané zprávy. Právě v této fázi komunikačního procesu může dojít k určitým problémům. Ty nastávají ve chvíli, kdy příjemce nepochopí zprávu tak jak ji odesílatel zamýšlel. Při přenosu sdělení vstupuje do procesu tzv. šum, jde například o nepochopení významu sdělení. (Vysekalová, 2012).

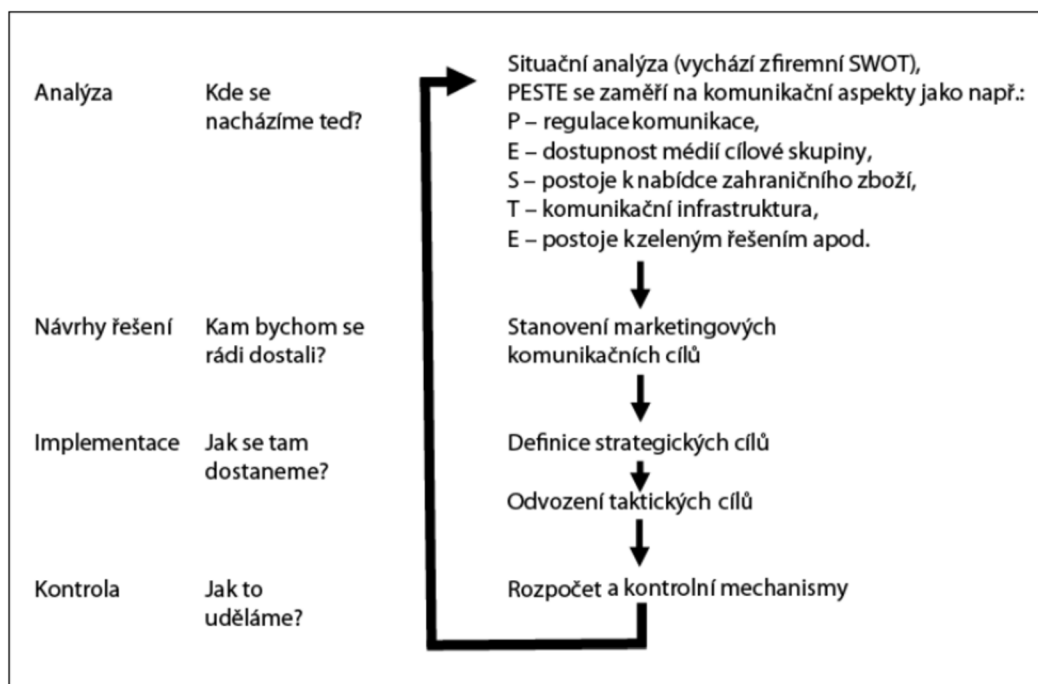
Zpětná vazba má v celém procesu důležitou roli, slouží jako ověření, zda byla přenesená informace pochopena přesně tak, jak ji odesílatel zamýšlel (Hesková, 2009).

## **3.2 Marketingová komunikace**

Kotler (2013) v přeneseném slova smyslu nazývá marketingovou komunikaci jako hlas společnosti. Je to také prostředek, kterým se společnosti snaží informovat, přesvědčovat a upomínat (přímo, nepřímo) zákazníky o svých výrobcích. Podle Karlíčka (2018) marketingová komunikace slouží k naplňování cílů společnosti. Společnost prostřednictvím marketingové komunikace řízeně informuje a přesvědčuje cílové skupiny.

### **3.2.1 Cíle, strategie a plánování efektivní marketingové komunikace**

Aby marketing mohl plnit svoji funkci je důležité, aby společnost měla vytvořený plán marketingové komunikace. Podle Příkrylové (2019) neexistuje ideální model, a proto si společnosti stanovují komunikační cíle na základě poslání firmy, firemních a marketingových cílů a komunikační plány vycházejí ze situační analýzy. Na základě těchto aktivit společnost stanoví rozpočet na komunikační aktivity a zvolí způsob, jak bude řídit a kontrolovat komunikační aktivitu společnosti (obrázek č. 3).



Obrázek 3: Firemní komunikační aktivita

Zdroj: PŘIKRYLOVÁ, Jana (2019); převzato

Podle Kotlera (2013) by společnost měla učinit následujících osm kroků, aby dosáhla efektivní komunikace:

- 1) Identifikace cílového publika
- 2) Stanovení cílů
- 3) Návrh komunikace
- 4) Volba komunikačních kanálů
- 5) Stanovení rozpočtu
- 6) Rozhodnutí o mediálním mixu
- 7) Měření výsledků
- 8) Řízení integrované marketingové komunikace

Cíle marketingové komunikace musí být stanoveny v souladu se strategickými cíli. Obecně platí, že komunikační plán musí vycházet z marketingového plánu obrázek č. 4 (Karlíček, 2016).

#### Základní fáze marketingového plánování



#### Základní fáze komunikačního plánování



Obrázek 4: Základní fáze marketingového a komunikačního plánování

Zdroj: KARLÍČEK, Miroslav (2016); vlastní zpracování

Podle De Pelsmackera a kol. (2003) lze rozdělit marketingové cíle do tří kategorií:

- **Cíle předmětné** – do této skupiny spadají cíle zaměřené na „obsazení“ cílové skupiny co nejefektivnějším způsobem. Důležité je, aby došlo ke správnému provedení segmentace trhu, definice publika a pohled na chování médií.
- **Cíle procesní** – představují podmínky, které musí být splněny, aby společnost docílila efektivní komunikace. Komunikační aktivity musejí upoutat pozornost cílové skupiny, zároveň musí být cílovou skupinou oceněny a zapamatovány.
- **Cíle efektivnosti** – tyto cíle jsou považovány za nejdůležitější. Tyto cíle se soustředí na správné nasměrování akce (Jakubíková, 2013).

Autoři se shodují, že správné nastavení komunikačních cílů je jedním z hlavních kroků na cestě k úspěchu. Kotler (2013) uvádí, že John R. Rossiter a Larry Percy identifikovali čtyři možné cíle: potřeba kategorie, povědomí o značce, postoj ke značce a záměr koupit značku. Karlíček (2016) ale uvádí jako nejdůležitější komunikační cíle právě tyto: zvýšení prodeje, zvýšení povědomí o značce, ovlivnění postojů ke značce, zvýšení loajality ke značce, stimulace chování směřující k prodeji a budování trhu.

Další fází komunikačního plánu je vytvoření komunikační strategie. Přikrylová (2019) definuje dvě základní strategie: **push (zatlačit) a pull (přitáhnout)**. Pokud se společnost rozhodne pro **strategii pull** znamená to, že prodávající bude pracovat na stimulaci poptávky konečného zákazníka, který následně vyvine tlak na distribuční cestu. Cílem této strategie je pracovat na budování spotřebitelské poptávky, kdy dojde ke zvýšení poptávky po daném produktu. Jako nejvhodnější a zároveň i nejčastěji používané prvky této komunikační strategie uvádí Vašítková (2014) reklamu a podporu prodeje. V případě **push strategie** společnost spoléhá na osobní prodej a podporu prodeje. Cílem je vytvořit podporu výrobku na cestě ke konečnému spotřebiteli (Přikrylová, 2019). Kotler (2007) definuje tuto strategii jako strategii, která potřebuje prodejce a propagaci směrem k obchodníkům, a to z důvodu protlačení produktu distribučními kanály.

Ve chvíli, kdy společnost provedla situační analýzu, nastavila si komunikační cíle a komunikační strategii, přichází na řadu vytvoření časového plánu a rozpočtu. Jak konstatuje Kotler (2013), určení částky neboli rozpočtu, který bude vynaložen na marketingovou komunikaci, je jedním z nejtěžších marketingových rozhodnutí. Uvádí čtyři metody, které se nejčastěji používají při rozhodování o komunikačním rozpočtu:

- 1) **Metoda dostupných prostředků** – jak již z názvu vypovídá, některé společnosti si stanovují komunikační rozpočet na základě toho, kolik mají volných prostředků. Problémem však je, že společnosti, které se rozhodnou pro tuto metodu, neberou komunikaci jako investici, která by jim měla zvýšit objem produkce. Ale nahlížejí na marketingovou komunikaci skepticky, což výrazně ztěžuje dlouhodobé plánování.
- 2) **Metoda procenta z tržeb** – tato metoda je založena na tom, že společnosti si stanoví komunikační budget na úrovni určitého procenta ze současných nebo očekávaných tržeb.
- 3) **Metoda konkurenční parity** – je založena na tom, že rozpočet na marketingovou komunikaci se nastaví tak, aby dosáhla totožného podílu share-of-voice jako konkurence.
- 4) **Metoda cílů a úkolů** – rozpočet je podle této metody stanoven tak, že si společnost nastaví jasné cíle a úkoly, kterých musí v rámci marketingové komunikace dosáhnout. Ve chvíli, kdy má společnost nastavené tyto cíle, je schopná odhadnout, kolik finančních prostředků bude potřeba vynaložit k jejich dosažení.

Přikrylová (2019) se s těmito čtyřmi metodami ztotožňuje, navíc ale uvádí ještě následující dvě metody:

- a) **Investice do komunikace založená na návratnosti** – tato metoda je postavena na principu, kdy společnost sleduje dobu, za kterou se vložené prostředky vrátí. Tyto výsledky slouží jako podklad pro další plánování.
- b) **Rozhodnutí top managementu** – top management stanoví priority a následně určí výši prostředků na marketingovou komunikaci.

### 3.2.2 Komunikační mix

Komunikační mix je podle Foreta (2011) významnou, často nejviditelnější složkou marketingového mixu. Komunikační mix slouží k dosahování firemních cílů prostřednictvím různých nástrojů. Karlíček (2016) považuje za hlavní nástroje komunikačního mixu především reklamu, PR, přímý marketing, podporu prodeje a osobní prodej. Kotler (2013) uvádí, že se komunikační mix skládá z osmi komunikačních prostředků:

- **Reklama** – za reklamu lze považovat jakoukoli formu placené neosobní prezentace myšlenek, zboží nebo služeb prostřednictvím médií jako je rozhlas, tisk, internet, televize nebo outdoorové prostředky
- **Podpora prodeje** – tento nástroj využívá krátkodobé impulzy, které podněcují spotřebitele k nákupu produktu či služeb
- **Události a zážitky** – neboli event marketing, společnost sponzoruje zážitkové programy, díky kterým docílí interakce mezi značkou a spotřebiteli
- **Public relations a publicita** – nástroje zaměřené na podporu či ochranu image společnosti, případně na komunikaci jednotlivých výrobků. Tyto programy se zaměřují buď interně na zaměstnance nebo externě na spotřebitele, ostatní firmy, média atd.
- **Přímý marketing** – se soustředí na přímou komunikaci, případně vyvolání dialogu s konkrétními nebo potencionálními zákazníky prostřednictvím pošty, telefonu, e-mailu či internetu
- **Interaktivní marketing** – je tzv. online aktivita, která slouží k oslovení zákazníků

- **Ústní šíření** – neboli mezilidská psaná, ústní nebo elektronická komunikace, která se vztahuje ke zkušenostem s používáním nebo nákupem produktu či služby
- **Osobní prodej** – je jedním z nástrojů, který je založen na osobním setkání, kdy dojde k představení produktu či služby za účelem prodeje

**Reklamu** lze obecně považovat za nejdůležitější komunikační nástroj, který slouží k vytváření a posilování značek. Efektivně pracuje na zvyšování povědomí o značce. Velkou výhodou je, že reklama dokáže oslovit velké cílové segmenty (Karlíček, 2016). Jak uvádí Příkrylová (2019) hlavními reklamními nosiči jsou tiskoviny, prodejní literatura, výroční zprávy, inzeráty v novinách, spoty v televizi, rozhlasu, časopisech, billboardy, reklamní bannery atd. Podle Vysekalové (2012, s. 186) může společnost považovat z psychologického hlediska za účinnou v případě, že:

- Vytvoří v mysli příjemce pozitivní emocionální stopu
- Zanechá stopu v paměti příjemce
- Způsobí změnu postoje v požadovaném směru
- Příjemce je vystaven jejímu působení
- Vyvolá změnu v chování cílové skupiny v požadovaném směru
- Přináší informace, které jsou důležité pro racionální rozhodování spotřebitele

K tomu, aby byla reklama úspěšná, je důležité zvolit správné komunikační médium. Podle Karlíčka (2016) si lze pod podporou prodeje představit zejména přímé slevy, výhodná balení, slevové kupony, vzorky tzv. sampling, dárky při zakoupení produktu případně různé soutěže. Hlavním znakem pro všechny výše zmíněné druhy podpory prodeje je tzv. finanční či nefinanční odměna, která přesvědčí zákazníky ke koupi případně vyzkoušení. Vysekalová (2012) rozděluje podporu prodeje do tří základních oblastí:

- 1) **Zákaznické akce zaměřené na spotřebitele** – dárky, slevy, soutěže, kupony, ochutnávky atd.
- 2) **Obchodní akce** – vybavení prodejního místa, obchodní dohody, společná reklamní činnost atd.
- 3) **Akce na podporu prodejních týmů** – výhody, motivační plány, zájezdy, poděkování atd.

Vysekalová (2012) uvádí výsledky výzkumu „Postoje české veřejnosti k reklamě“, které říkají, že společnost není tímto typem marketingové komunikace přesycena a uvítala by ji ve větší intenzitě, což představuje značný potenciál pro zadavatele reklamy.

Přikrylová (2019) definuje **Public relations (zkráceně PR)** jako komunikaci a vytváření vztahů, které směřují dovnitř firmy i ven. Black (1995) řadí PR mezi část managementu, která se zabývá pověstí značky, vnímáním značky, důvěrou a důvěryhodností a hledání vzájemného pochopení. Voráček (2012) tvrdí, že PR je vytváření, udržování a rozvíjení vztahů se zájmovými a cílovými skupinami, které slouží primárně k budování a následného udržení důvěry a dobré image společnosti. Lze toho dosáhnout prostřednictvím aktivních, plánovitých a systematických činností prostřednictvím komunikačních médií. Podle Karlíčka (2016) je hlavním cílem PR aktivít vyvolat pozitivní publicitu a řídit publicitu negativní. Vysekalová (2012) člení PR do tří částí:

- 1) **Mezifiremní komunikace (business-to-business)** – jde primárně o komunikaci s obchodní veřejností
- 2) **Oborové** – tato část PR se zaměřuje na vztahy mezi výrobcí a poskytovateli zboží a jejich velkoobchodními a maloobchodními partnery
- 3) **Spotřebitelské/produktové** – souvisí primárně se zbožím a službami, které jsou nabízené prodávané soukromím zákazníkům pro jejich potřebu
- 4) **Firemní** – je zaměřeno na všestrannou prezentaci společností, dále se dělí na:
  - *finanční PR,*
  - *komunikaci se zaměstnanci,*
  - *charita, politické a vládní veřejné vztahy,*
  - *veřejné záležitosti a lobbying,*
  - *krizová komunikace.*

**Přímý marketing (direct marketing)** umožňuje přesné vymezení cílové skupiny a následnou kontrolu a měřitelnost (Vysekalová, 2007). Přímý marketing byl dříve používán jako levnější varianta osobního prodeje, fungovalo to tak, že společnost upustila od osobních setkání zákazníka a prodejce, ale místo toho zaslala nabídku formou direct mailu. (Karlíček, 2016). Podle Kotlera (2013) přímý a interaktivní marketing mají tři společné charakteristiky:



- **Customizace** – sdělení lze připravit tak, aby zasáhla konkrétního zákazníka
- **Aktuálnost** – sdělení lze upravit rychle
- **Interaktivnost** – je možné sdělení upravovat podle reakce adresáta

Příkrylová (2019) definuje **osobní prodej** jako prezentaci výrobků nebo také služeb, která probíhá při osobní komunikaci mezi prodejcem a zákazníkem. Boučková (2003) uvádí, že osobní prodej je doplňován podporou prodeje, který má za cíl získat si zákazníka časově omezenou výhodnější nabídkou. Kotler (2013) označuje osobní prodej jako nejefektivnější nástroj v pozdějších stádiích kupního procesu, primárně tedy ve chvíli, kdy dochází k vytváření preferencí kupujícího, jejich přesvědčování a nabádání k akci. Hlavními výhodami osobního prodeje je osobní interakce, pěstování vztahů a okamžitá reakce.

### 3.2.3 Integrovaná marketingová komunikace

Důležitým prvkem marketingové strategie je tzv. integrace marketingových aktivit (Pelsmacker, 2003). Dnešní doba přináší nespočet možností, jak společnosti komunikují se svými zákazníky. Podle Thorsna a Moore (1996, s. 1) je důležité, aby společnosti strategicky koordinovali rozmanité komunikační hlasy, které jsou vysílány z jednoho zdroje. Jak dodává Jakubíková a kol (2013, s. 264) pokud nedojde k výše zmíněnému, marketingová komunikace bude působit nepřesvědčivě a dojde ke zmatení spotřebitele a může to vést i ke ztrátě jeho zájmu.

Cílem tedy je, aby společnosti dokázaly provázat veškeré komunikační aktivity tak, aby co nejefektivněji působily na cílovou skupinu (Příkrylová, 2019). Podle Jakubíkové (2013) integrovaná marketingová komunikace (zkráceně IMC) přináší nový pohled na celek, kdy se zákazník nesoustředí na jednotlivé položky marketingového mixu, ale k tomu, aby si produkt koupil ho vede integrovaný vjem všech nástrojů a prostředků marketingové komunikace. Podle Kotlera (2007) lze definovat IMC jako určitou koncepci, v rámci které se společnost integruje, a zároveň koordinuje množství komunikačních kanálů tak, aby poskytla koncovým zákazníkům konzistentní sdělení.

### 3.2.4 Trendy v marketingové komunikaci

- **Product Placement** lze definovat jako použití reálného výrobku v audiovizuálním díle (televizní pořady, filmy, počítačové hry atd.), které je živě vysíláno, nejedná se

však o díla, která by měla sama o sobě reklamní charakter. Nicméně je důležité držet se jasně daných, smluvně dohodnutých podmínek (Příkrylová, 2019). Tuto definici lze rozšířit o názor Kalisty (2011), který tvrdí, že výše zmíněné umístění produktu musí záměrné a placené za účelem propagace.

- **Guerilla marketing** poprvé definoval Jay Conrad Levison (1933) jako nekonvenční cestu k oslovení potenciálních zákazníků, hlavním znakem je, že je realizována s nízkým rozpočtem. Důležité ale je, že recipient věnuje komunikační kampani pozornost, aniž by si uvědomoval, že jde o cílenou propagaci.
- **Buzz marketing** definuje Kotler (2007) jako podporu a přesvědčování lídrů k tomu, aby cíleně šířili informace o výrobku mezi ostatní. Buzz marketing spadá do technik, které jsou součástí WOM marketingu, což je forma osobní komunikace, která zahrnuje výměnu informací o produktu mezi cílovými zákazníky. WOM metoda je jedním z nejúčinnějších a nejdůvěryhodnějších nástrojů komunikace (Příkrylová, 2019). Na podobném principu funguje také tzv. virální marketing, jehož podstatou je vytvořit takový obsah, který spotřebitele zasáhne natolik, že ho převezmou a budou ho sdílet dál mezi ostatní. Nicméně virální marketing využívá jiný komunikační kanál, konkrétně mobilní nebo internetové médium (Frey, 2011).
- **Influencer marketing** zmiňuje Příkrylová (2019) jako projev personalizace marketingové komunikace, kdy dojde k vytipování osob (celebrity atd.), které mají velký vliv na velkou skupinu zákazníků.

### 3.3 Interní komunikace

Hloušková (1998) popisuje interní komunikaci jako určité propojení společnosti prostřednictvím komunikace, která je uskutečňovaná jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy. Toto propojení jim umožní porozumění, díky němuž dosahují zaměstnanci efektivní spolupráce a nedochází jen k formálnímu plnění povinností. S tímto se ztotožňuje i Holá (2011), podle které interní komunikace znamená komunikační propojení umožňující koordinaci procesů a spolupráci, které jsou nezbytně nutné pro správné fungování podniku a motivaci zaměstnanců.

Podle Armstronga (2007) zaměstnance motivuje systém odměňování a osobní pocit spokojenosti s jejich náplní práce. To jak moc jsou zaměstnanci motivováni závisí na jejich osobním úspěchu, který jim práce, kterou vykonávají, poskytuje a dále závisí na výši

odměny, kterou jim zaměstnavatel za vykonanou práci vyplatí. Výše uvedené podmínky jsou úzce spjaty s tím, jaká je účinnost interní komunikace.

Velký důraz manažerů jednotlivých společností je kladen primárně na slovní a písemnou komunikaci, což ale tvoří pouhých 10 % motivačních a informačních prvků. Hlavní důraz je kladen na neverbální komunikaci, pod kterou si lze představit činy manažerů (Hloušková, 1988).

Podle Vymětala (2008) až 60 % problémů v rámci interního řízení společnosti je zapříčiněno nedostatky a chybami v interní komunikaci. Podle Holé (2011) je to zapříčiněno i tím, že samotnou komunikaci považují manažeři za důležitou, nicméně interní komunikaci nepřikládají společnosti takovou váhu a často na ní zapomínají. Častým problémem podle manažerů je nedostatek času. Ale vzhledem k tomu, že více než 80 % pracovníků v malých i velkých společnostech se shoduje, že interní komunikace má velký vliv na jejich chování a pracovní výkony. Z toho důvodu by měl management společnosti investovat čas do interní komunikace.

### **3.3.1 Funkce interní komunikace**

Vymětal (2008) uvádí následující funkce, které plní interní komunikace:

- výměna informací mezi spolupracovníky;
- rozlišení členů organizace od nečlenů;
- informování zaměstnanců a manažerů o cílech společnosti;
- přesvědčení zaměstnanců a manažerů o cílech společnosti a o možných způsobech jejich dosažení;
- stimulace zaměstnanců a manažerů k hledání nových řešení a postupů ve smyslu plnění strategických cílů společnosti.

Podle Mikuláščíka (2003) lze za funkční interní komunikaci označit takovou komunikaci, která splňuje následující podmínky:

- zaměstnanci znají cíle společnosti a jsou seznamováni s jejich případnými změnami;
- ve společnosti jsou formální i neformální pracovní vztahy, do určité míry je tolerována i nepracovní komunikace;
- pozitivní vztahy a postoje jsou posilovány;

- nadřízení znají kompetence svého týmu a koordinují a organizují jejich práci;
- každý jednotlivec zná záměry a cíle svého týmu
- každý zaměstnanec ví, co má dělat a jaká jsou na něj očekávání, je důležité, aby věděl, co má dělat, ale také to, aby to opravdu dělal;
- důležité je poskytování zpětné vazby a vzájemné ujišťování o oboustranném pochopení;
- vzájemná informovanost při spolupráci;
- efektivnost komunikace je snižována v závislosti na autoritativnost a zdůrazňování moci; důležitá je loajalita identifikace pracovníka s cíli společnosti.

### 3.3.2 Cíle interní komunikace

Cílem interní komunikace je motivace zaměstnanců k naplňování strategických cílů společnosti. Cílem společnosti v rámci interní komunikace je nejen spokojený zaměstnanec, ale také spokojený zákazník. Ke splnění tohoto cíle dojde jen v případě, že je společnost schopna produktivní ústní komunikace, má správně zavedené komunikační prostředky a obě strany (zaměstnanec i zaměstnavatel) jsou schopny efektivně naslouchat (Vymětal, 2008). Podle Holé (2006) mohou být definovány následující cíle interní komunikace:

- Zajištění informačních potřeb pracovníků společnosti a informační propojenost firmy beroucí v potaz návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění pochopení mezi všemi pracovníky společnosti a spolupráce na základě porozumění ve společných cílech.
- Ovlivňování a vedení žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a lojality zaměstnanců.
- Nepřetržité udržování zpětné vazby a zavádění získaných poznatků do praxe – neustálé vylepšování interní komunikace.

Podle Caywooda (2003) je základním cílem interní komunikace porozumění zaměstnancům a jejich vzájemná podpora, na které závisí produktivita společnosti. Čím více se cítí zaměstnanci chápáni a podporováni, tím více se zvyšuje produktivita společnosti. Podpora a porozumění zároveň napomáhá k tomu, aby v podniku nedocházelo ke komunikačnímu vakuu, které by mohlo vést ke spekulacím a pomluvám.

### 3.3.3 Komunikační proces v rámci interní komunikace

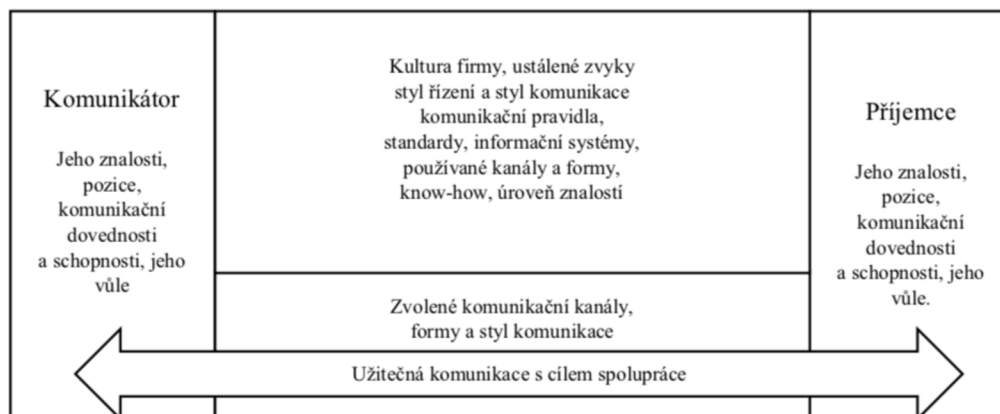
Janda (2004) definuje komunikační proces, jako souhrn informací, nástrojů, aktivit a dovedností komunikace. Tento proces vede k tomu, že je možné získat informace o sobě samém, o druhých a vytvářet si vazby s dalšími lidmi. Odesílatel komunikace je zodpovědný za příjemcovu porozumění. Protože bez vzájemného porozumění nelze nazývat celý proces komunikací. Odesílatel je zodpovědný za to, aby zvolil vhodné nástroje k přenosu informací. Interní komunikační proces je soubor informací, komunikačních nástrojů a aktivit, které probíhají v podniku:



Obrázek 5: Komunikační proces v rámci interní komunikace

Zdroj: (Janda, 2004)

Holá (2011) vymezuje základní prvky komunikačního procesu ve vazbě na prostředí společnosti. Hlavním impulzem k zahájení komunikace je komunikátorova potřeba spolupráce s příjemcem. Dochází ale k omezení komunikátora, je to způsobeno např. nastavenými podmínkami v organizaci a konkrétním kontextem komunikace. Strategii komunikace zvolí komunikátor podle příjemce, viz obrázek č. 2.



Obrázek 6: Komunikační proces v kontextu prostředí společnosti

Zdroj: (Holá, 2011)

### 3.3.4 Členění interní komunikace

V rámci interní komunikace je třeba rozlišovat, jak dané informace proudí. Komunikaci lze rozdělit podle směru šíření informací ve společnosti na vertikální, horizontální a diagonální:

- 1) **Vertikální komunikace** – tento typ komunikace probíhá mezi dvěma směry: shora – dolů, nebo zdola – nahoru. V prvním případě (shora – dolů) komunikace plyne od manažerů k zaměstnancům, jde o pracovní instrukce, informace o cílech podniku atd. V druhém případě (zdola – nahoru) probíhá od zaměstnanců směrem k manažerům, jde o porady, hlášení vedoucích pracovníků atd. (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1997).
- 2) **Horizontální komunikace** – probíhá mezi jednotlivými pracovními skupinami, zaměstnanci a organizačními jednotkami. Výhodou je vzájemná informovanost o práci a jejich okolnostech a zlepšení sociálních vztahů v rámci organizace (Koubek, 2006).
- 3) **Diagonální komunikace** – tato komunikace je nejméně používanou komunikací. Její využití je minimální a používá se ve chvíli, kdy je časově efektivnější než ostatní typy komunikace (Vymětal, 2008).

### 3.3.5 Formy interní komunikace

Podle Holé (2006) je možné komunikaci ve společnosti spatřit ve třech základních formách: **osobní, písemná a elektronická**. Pod osobní formou si lze představit různé porady nebo pohovory, písemná forma komunikace obsahuje různé manuály a předpisy, do elektronické formy komunikace spadají e-maily, internet atd. Využití závisí na důležitosti dané komunikace, dále také závisí na vzájemné znalosti komunikujících. Z toho důvodu není možné určit, která z forem je více efektivní, vždy záleží na konkrétních podmínkách komunikačního procesu. Hloušková (1998) také uvádí tři výše zmíněné formy komunikace, dodává také, že pokud se manažer rozhoduje pro některou ze tří forem komunikace, musí si ujasnit, zda se jedná o standardní situaci či jde o nový problém.

Každá z forem má své výhody, ale zároveň své nevýhody. Mezi výhody ústní komunikace, lze zařadit značnou úsporu času, okamžitou zpětnou vazbu, účinnost a rychlost (Vymětal, 2008). Výhody psané komunikace spatřuje Tureckiová (2004) primárně v možnosti archivace, více času na formulaci sdělení. I třetí typ komunikace má své výhody, podle Bělohlávka (1996) je hlavní výhodou rychlý přenos velkého objemu informací v přesnosti.

### 3.3.6 Nástroje interní komunikace

V rámci výše zmíněných forem lze využít následující komunikační nástroje:

#### 1) Ústní forma

- **Osobní komunikace (tváří v tvář)** – jde o nejpoužívanější formu komunikace, jak již bylo zmíněno výše, její hlavní výhodou je okamžitá interakce, která může napomoci k odstranění informačního šumu (Holá, 2011).
- **Formální schůzky a porady** – liší se počtem účastníků a mírou interakce účastníků s hlavním mluvčím, množstvím informací, kvalitou a účelem pro které jsou pořádány. Pro schůzky a porady jsou vypracovávány jednací řády a pořizuje se z nich zápis. Existují různé druhy např. celofiremní setkání, porady, jednání v užším kruhu, setkání týmů a formální rozhovory manažerů s podřízenými (Tureckiová, 2004).
- **Interní školící programy** – v rámci těchto programů dochází k projednávání strategií a taktik jednotlivých cílů společnosti. Díky objasňování záměrů

dochází k pochopení cílů ze strany zaměstnanců. Je zde dostatek prostoru k diskusi. Práce manažerů je, aby přesvědčili své podřízené ke ztotožnění s cíli společnosti. Společnosti by měly určitě tyto programy podporovat (Holá, 2001).

- **Sportovní a společenské akce** – v rámci těchto akcí lze získat zpětnou vazbu, je zde prostor pro diskusi. Tyto akce se pořádají u příležitosti firemních výročí, na začátku nebo konci důležitého období. Součástí těchto akcí bývají prezentace a následují sportovní nebo společenské aktivity, které slouží k posílení týmové spolupráce (Holá, 2011).

## 2) Písemná forma

- **Firemní noviny, časopis, bulletin** – jedná se o oblíbený komunikační kanál ze strany zaměstnanců. Důležitou roli hraje obsah, je třeba zaměstnance zaujmout, proto je dobré dávat informace do souvislostí života firmy a zaměstnanců (Holá, 2011).
- **Nástěnky a schránky pro dotazy** – jednoduchý komunikační prostředek, který v kombinaci s nainstalovanou schránkou slouží pro sběr názorů a dotazů zaměstnanců. Tento komunikační nástroj se používá ve chvíli, kdy mají informace delší časovou platnost. Je vhodné ho využít ke sdílení přehledu denního plnění, kdy je potřeba motivovat zaměstnance (Holá, 2011).

## 3) Elektronická komunikace

- **E-mailová komunikace** – je nejrozšířenější komunikační médium. Slouží k posílání elektronických zpráv (e-mail). Více než 80 % manažerů si myslí, že e-mail je pro obchodní korespondenci hodnotnějším médiem než telefon (Řehoř, 2012).
- **Internet** – lze definovat jako informační systém, který využívá systém vnitřní elektronické pošty. Jako hlavní výhodu této komunikace lze považovat to, že informace, které jsou přenášeny, jsou rychle předávány zaměstnancům (Armstrong, 2007).



### **3.3.7 Strategie interní komunikace**

Strategie interní komunikace je založena na analýze toho, co chce vedení společnosti sdělit, dále toho, co chtějí zaměstnanci slyšet a v poslední řadě problémů, které vznikají při předávání a přijímání informací (Armstrong, 2007; Boucník, 2011).

Sdělení vedení společnosti závisí primárně na posouzení toho, co potřebují jejich podřízení vědět, ale to je ovlivněno tím, co chtějí zaměstnanci slyšet. Cílem managementu je zajistit, aby zaměstnanci pochopili, co management chce udělat, dále vytvořit u pracovníků pocit oddanosti vůči cílům společnosti a v poslední řadě pomoci pracovníkům uvědomit si jejich hodnotu, a to jak přispívají k úspěchu společnosti. Hlavní témata, která by měl management komunikovat jsou: plány, hodnoty, návrhy, záměry, výsledky a úspěchy (Armstrong, 2007).

Zaměstnanci věnují primárně pozornost tématům, která chtějí slyšet a která se jich bezprostředně týkají. Za tato témata lze považovat: změny podmínek, změny týkající se přesčasů a práce na směny, změny v odměňování atd. Důležitým úkolem managementu je, aby pochopil, co chtějí zaměstnanci slyšet a v závislosti na to upravil komunikační strategii (Armstrong, 2011).

Zanalyzovat by se měly případy zaměstnaneckých vztahů, ve kterých došlo k problému kvůli selhání komunikace. Cílem je zjistit, kde nastala chyba. V návaznosti na to je potřeba vymyslet postup, který daný problém vyřeší. Problémem můžou být chybějící komunikační kanály, nedostatečně velká motivace komunikovat atd. (Armstrong, 2007).

### **3.3.8 Efektivní komunikace**

Podle Armstronga (2007) je pro podnik důležitá spolupráce všech zaměstnanců, ale i přes to je individuální práce zaměstnance velmi důležitá, protože chování jednoho zaměstnance, které je v rozporu s politikou společnosti, může ovlivnit výsledky týmu. Z toho důvodu je důležité, aby komunikace fungovala, protože díky ní lze dosáhnout koordinovaných výsledků. S tím souhlasí i Vymětal (2008), který tvrdí, že efektivita zaměstnanců závisí na ochotě jednotlivých členů týmů k respektování kolegů, zároveň také na zvládnutí velkého množství informací, které je potřeba zpracovat a správně vyhodnotit. Týmová komunikace je založena na kombinaci zásad rozhovoru, komunikace na veřejnost, ale je třeba přihlídnout ke specifickým podmínkám konkrétního týmu, jeho členů a úkolů. Podle Tureckiové (2004) komunikační procesy mohou efektivitu organizačních procesů brzdit, podporovat nebo znemožňovat, což může radikálně ovlivnit fungování společnosti.

Především v dnešní době, kdy rychlost a přesnost informací, a zároveň i práce s nimi, vztahy v rámci společnosti i mimo ni, ovlivňují vývoj konkurenceschopnosti společnosti.

### **3.3.9 Zpětná vazba v rámci interní komunikace**

Podle Holé (2011) je význam zpětné vazby znázorněn v rámci modelu frankfurtské školy. V podstatě jde o to, že zákazníci jsou zdánlivě pasivní příjemci informací. Nicméně zpětná vazba, která cyklicky probíhá, dá společnosti důležité informace o potřebách zákazníka a o tom, co mu udělá radost. To má vliv na celkovou prosperitu společnosti, protože se firma může zaměřit na nedostatečnou nabídku a přání a potřeby svých zákazníků naplnit. Stejně tak to funguje v rámci interní komunikace, zpětná vazba od zaměstnanců poskytne zaměstnavateli důležité informace o tom, jaké jsou potřeby jejich zaměstnanců a co je motivuje k lepším výkonům. Klíčová je pro zpětnou vazbu především otevřená komunikace a důvěra.

Holá (2006) uvádí tři úrovně zpětné vazby, přičemž informace ze všech úrovní se vzájemně doplňují. První úroveň je úroveň pracovního místa, jedná se o nastavení zpětné vazby v rámci hodnocení pracovníků a nadřízených manažerů. Druhou úrovní je tzv. úroveň týmu, kdy tým hodnotí manažera a manažer hodnotí tým. Poslední úrovní je úroveň celofiremní, kdy všichni zaměstnanci hodnotí firmu jako celek, převážně jde o anonymní hodnocení.

### **3.3.10 Bariéry interní komunikace**

Vymětal (2008) popisuje komunikační bariéry jako překážky komunikace, které musí být překonávány, nebo které zabraňují tomu, aby komunikace proběhla. Důvodem proč komunikační překážky vznikají je zejména osobní vybavenost odesílatele nebo příjemce, sdělení pro realizaci dané komunikační úlohy a nedostatečná znalost typu komunikačních vztahů (Vymětal, 2008). Podle Khelerové (2010) se v interní komunikaci nejčastěji vyskytují tyto bariéry: porozumění, čas, nepozornost, předsudky, výběr jazyka nebo emoce.

Mikuláščík (2003) rozlišuje dva základní typy bariér:

- a) **Externí** – těmito bariérami jsou například hluk, šum, vizuální rozptýlování nebo nezvyklé prostředí.

- b) **Interní** – do této skupina patří například obava z případného neúspěchu, problémy osobního rázu (xenofobie, zlost atd.), skákání do řeči, čtení myšlenek.

Podle Bureše a Lopuchové (2007, str. 11-12) existují v rámci interní komunikace následující komunikační bariéry:

- „1. Ne vždy říkáme, co si myslíme.
2. Co je řečeno, nemusí být vždy slyšeno.
3. Slyšenému nemusí být vždy porozuměno.
4. Rozumět neznamená vždy chápat a ztotožnit se.
5. Myšlenka, kterou všichni pochopili, nemusí být vždy uvedena v život. 6. To, co je uvedeno v život, se nemusí vždy stát zažitou rutinou.“

I Armstrong (2006) se zabývá bariérami v komunikaci, jeho teorie spočívá v tom, že lidi přirovnává k ježkům, kteří chtějí bariéry překonat a efektivně komunikovat. V tom jim ale brání jejich bodliny, na které narážejí. To způsobí, že dojde ke zkomolení informací, případně se přes bodliny dané informace vůbec nedostanou. Armstrong (2006) rozlišuje tyto komunikační bariéry:

- vnímání osoby, která mluví,
- poslouchání toho, co chce posluchač slyšet,
- vliv skupiny,
- neverbální komunikace,
- rozlišný význam slov pro jednotlivé lidi.

### **3.3.11 Zlepšení interní komunikace**

K tomu, aby komunikace v organizaci fungovala, je potřeba, aby společnost získala důvěru svých zaměstnanců v oblasti komunikace. Je třeba je přesvědčit, že můžou s vedením společnosti zcela otevřeně mluvit, a to bez jakéhokoliv strachu. Interní komunikace přispívá k vytvoření prostředí, které podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů a snahu se neustále zlepšovat a plnit strategické cíle. Interní komunikace tedy lze považovat jako jeden

z hlavních projevů firemní kultury. K tomu, aby společnost vhodně zvolila komunikační strategii, je potřeba znát postoje a psychologické a sociální mechanismy (Vymětal, 2008).

Podle Horákové a Škapové (2008) za zlepšení komunikace ve společnosti musí nést odpovědnost každý manažer. Manažeři by se měli zaměřit na změnu pohledu na jejich zaměstnance. Jejich hlavním úkolem je odprostit se od názoru, že podřízení stejně jejich sdělení nerozumí, proto jim nebudou dané informace raději vůbec sdělovat. Důležité je si uvědomit, že lidé jsou nejdůležitějším faktorem společnosti, proto je třeba se zaměřit na rozvoj schopností zaměstnanců a na rozvíjení jejich potenciálu.

Vykopalová (2000, s. 139) uvádí základní pravidla, která je třeba dodržet v rámci procesu zdokonalení interní komunikace:

- „1. Při sdělování informace musí být odesílateli zcela zřejmý účel sdělení a způsob dosažení cíle nebo výsledku.
2. Při kódování a dekódování informací musí být použito těch symbolů, které jsou dobře známy odesílateli i příjemci sdílení. To je zásadní zejména při komunikaci s lidmi jiných odborností nebo profesí.
3. Plánování komunikace by mělo probíhat za účasti ostatních a obsah sdělení by měl být v souladu s vědomostní úrovní příjemce, ale i s organizačním klimatem.
4. Existence zpětné vazby od příjemce informace, zda a jak byla pochopena.
5. Soulad neverbálních aspektů komunikace s verbálním sdělením.“

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Charakteristika společnosti**

Společnost XXX vznikla roku 1999, kdy došlo ke sloučení dvou finančních skupin. Společnost působí v 75 zemích světa. Diplomová práce se věnuje společnosti XYZ, která je součástí finanční skupiny XXX. 100% vlastníkem společnosti XYZ je skupina XYY (pojišťovací divize). Čistý zisk společnosti XYZ za rok 2019 byl 212 milionů korun.

Společnost XYZ vznikla roku 1996, hlavním důvodem založení společnosti byla specializace pojištění schopnosti splácet v sektoru bankopojištění. Pojišťovna si zakládá na profesionálním přístupu, obchodní spolupráci a inovativních přístupech.

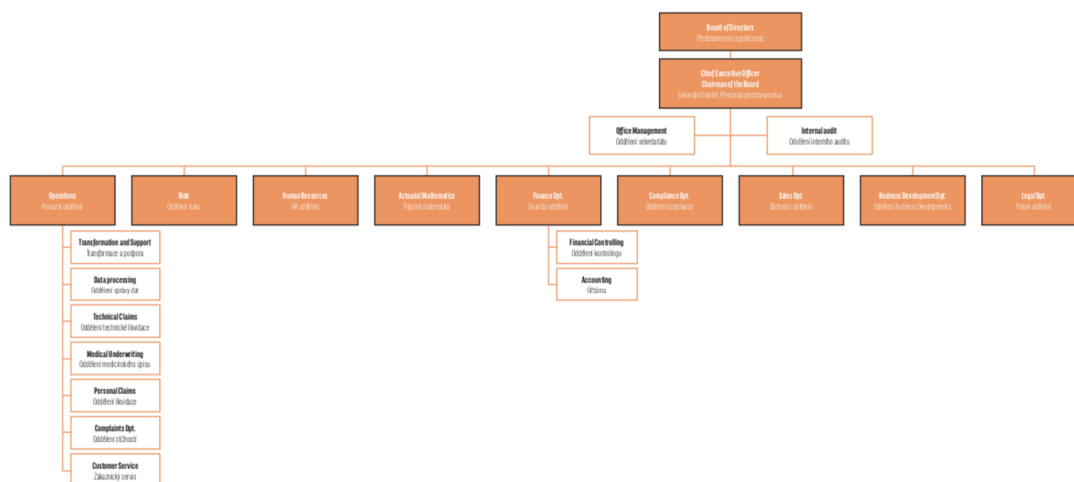
Společnost XYZ vyniká svou jedinečností v oblasti skupinového pojištění. Své produkty nabízí prostřednictvím finančních institucí. Nejčastěji uzavírá spolupráci s bankami, leasingovými společnostmi nebo také se společnostmi, které poskytují osobní půjčky a úvěrové karty. Spektrum obchodních partnerů je široké a nejedná se pouze o domácí partnery, ale také nadnárodní. Během posledních let se pojišťovna zaměřila také na spolupráci s mobilními operátory, retailovými obchodníky a dodavateli energií.

#### **4.1.1 Historie společnosti**

Kořeny společnosti sahají až do Francie, kde byla roku 1973 založena. O necelých 23 let později došlo k založení dceřiné společnosti v ČR. Během následujících let došlo k získání potřebných licencí na zprostředkování životního a neživotního pojištění. Od roku 2013 do roku 2019 došlo k inovacím v rámci pojištění. Pojišťovna vstoupila na trh telekomunikací, energií a retailu a dále rozšířila své portfolio pojištění o pojištění škod na majetku a všeobecné pojištění odpovědnosti za škodu.

#### **4.1.2 Organizační struktura společnosti**

V případě společnosti XYZ jsou vztahy nadřízenosti a podřízenosti uspořádány vertikálně. Nejvyšší pozici zastává generální ředitel společnosti. Jeho přímí podřízení jsou členové managementu, kteří zajišťují chod jednotlivých oddělení: Risk, HR, Finance, Sales, Business Development, Legal, Compliance, Actuary, Operations. Manažeři mají pod sebou své podřízené, někteří z nich zastávají funkci Team Leadera, viz obrázek č.3.



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti

Zdroj: webové stránky společnosti XYZ

### 4.1.3 Vývoj společnosti

Vývoj společnosti XYZ má rostoucí trend, společnost neustále vyvíjí nové produkty a ty současně inovuje. Zaměřuje se také na inovaci služeb, které svým klientům nabízí. To má pozitivní vliv na finanční výsledky.

K pozitivnímu vývoji společnosti přispěla i současná situace pandemie COVID 19, jak již bylo zmíněno výše, společnost XYZ je specialistou na pojištění schopnosti splácet v rámci kterého chrání své klienty v případě výpadku příjmů z důvodu pracovní neschopnosti, ztráty zaměstnání, invalidity III. stupně nebo smrti. Současná situace měla vliv na smýšlení širší veřejnosti, která se začala obávat toho, že nebude mít dostatek finančních prostředků ke splacení svých závazků z důvodu ztráty zaměstnání.

K 31.12.2019 pojišťovna zaměstnávala 76 zaměstnanců. Toto číslo se může zdát zanedbatelné v porovnání s velkým počtem zaměstnanců celé skupiny XXX, kde je zaměstnáno více než 600 zaměstnanců. Pro Česko je toto číslo povzbudivé, protože roku 2006 bylo v pojišťovně zaměstnáno pouze 34 zaměstnanců. Nicméně je třeba zmínit, že společnost je rozdělena na dvě entity, které vykonávají práci pro společnost XYZ. Celkový počet zaměstnanců se pohybuje okolo 182. Také je třeba podotknout, že stav nově přichozích se stále zvyšuje a očekává se další nárůst i v budoucnu.

## **4.2 Analýza vnějšího prostředí**

### **4.2.1 PEST analýza**

K tomu, aby bylo možné navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení interní komunikace, bylo potřeba zhodnotit situaci na trhu. Ke zhodnocení situace v oblasti pojišťovnictví byla využita PEST analýza.

#### **Politické faktory**

Mezi politické faktory, které ovlivňují pojišťovací trh lze zařadit především legislativu. Schválení zákona o vyplácení provizí pojišťovacím zprostředkovatelům má na pojišťovny značný dopad. Podstatou tohoto zákona je postupné vyplácení provize finančním zprostředkovatelům v průběhu pěti let a její výše dosahovala maximálně 150 % z pojistného zaplaceného klientem. Tento zákon slouží k ochraně klienta před nadměrným přepojišťováním.

Ve chvíli, kdy zaměstnanci pracují ve společnosti na základě pracovní smlouvy, DPČ nebo DPP, dochází k ovlivnění i z pohledu pracovního práva. Může dojít například ke zvýšení nákladů, a to ve chvíli, kdy dojde ke změnám v oblasti sociálního a zdravotního pojištění.

#### **Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují daný trh je například nezaměstnanost. Míra nezaměstnanosti může mít dopad na placení pojistného. Ve chvíli, kdy klient přijde o zaměstnání, ocitne se v situaci, kdy pravděpodobně přestane platit své závazky (mezi které spadá i pojistné). Vývoj nezaměstnanosti za poslední 4 roky je vidět v tabulce č. 1.

Míra nezaměstnanosti dosáhla v roce 2021 3,5 %. Pro společnosti specializující se na neživotní pojištění, může mít vývoj nezaměstnanosti vliv na objem předepsaného pojistného. Pokud bude nezaměstnanost růst, klienti se začnou obávat o své pracovní místo a pojistí se proti ztrátě zaměstnání. V opačném případě to může mít na pojišťovny negativní vliv.

	12/2021	12/2020	12/2019
Podíl nezaměstnaných osob v ČR	3,5 %	4 %	2,9 %
Počet uchazečů o zaměstnání	258 173	291 977	215 532
Počet dosažitelných uchazečů o zaměstnání	236 375	273 758	196 285
Míra nezaměstnanosti dle EUROSTAT (říjen)	2,6 %	3,2 %	2,2 %

Tabulka 1: Vývoj nezaměstnanosti v letech 2019–2021

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Finance.cz (2022)

Dalším faktorem je hospodářský cyklus, jak uvádí Časta (2021), vývoj pojistného úzce souvisí s hospodářským cyklem. Lze tedy říci, že objem pojistného v čase roste nebo klesá v závislosti na růst případně pokles HDP. Nicméně neživotní pojištění je hospodářským cyklem ovlivňováno v menší míře než životní pojištění. Je tomu tak zejména proto, že životní pojištění je považováno za luxusní zboží. Pandemie COVID-19 má také značný vliv na pojišťovací trh. Pojišťovny můžou v souvislosti s pandemií očekávat nárůst škod ať už v sektoru životního pojištění nebo v sektoru neživotního pojištění. Jak bylo zmíněno výše růst reálného HDP a pojistné má mezi sebou pozitivní vztah. To naznačuje, že pojišťovací sektor může být v důsledku pandemie zasažen poklesem pojistného.

### Sociální faktory

Životní styl obyvatel má na pojišťovny, které poskytují neživotní pojištění velký vliv. Konkrétně v případě, že pojišťovny nabízí svým klientům cestovní pojištění nebo pojištění osobních věcí a karet. Pokud budou obyvatelé ČR hodně cestovat, nebo sportovat, dojde k nárůstu pojištění, což bude mít na pojišťovny pozitivní vliv. V tabulce č. 2 jsou znázorněny soukromé cesty rezidentů do zahraničí v roce 2019. V roce 2019 obyvatelé ČR uskutečnili 5 103 000 delších cest do zahraničí.

Cíl cesty	Delší cesty				Cíl cesty	Kratší cesty			
	počet cest v tisících	index 2019/18 v %	počet přenocování v tisících	průměrný počet přenocování		počet cest v tisících	index 2019/18 v %	počet přenocování v tisících	průměrný počet přenocování
<b>Celkem</b>	<b>5 103</b>	<b>101,3</b>	<b>40 535</b>	<b>7,9</b>	<b>Celkem</b>	<b>1 669</b>	<b>92,6</b>	<b>3 875</b>	<b>2,3</b>

Tabulka 2: Soukromé cesty rezidentů do zahraničí v roce 2019

Zdroj: ČSÚ, VŠCR



Úroveň vzdělání je jedním ze sociálních faktorů, který přímo ovlivňuje pojišťovací trh. Pokud bude finanční gramotnost obyvatelstva vyšší, může to mít na pojišťovny pozitivní dopad. Ministerstvo financí provedlo v roce 2020 měření úrovně finanční gramotnosti dospělé populace ČR. V procentuálním vyjádření bylo zjištěno, že 48 % má vyšší úroveň finančních znalostí. Z průzkumu vyplynulo, že vyšší úroveň finančních znalostí mají obecně vysokoškolsky vzdělaní lidé, lidé s vyššími příjmy a živnostníci. Naopak nižší úroveň finančních znalostí mají lidé se základním vzděláním a osoby s nižšími příjmy.

### **Technologické faktory**

Pojistný trh prošel během několika posledních let procesem digitalizace, většina pojišťoven přešla k online řešení, kdy klienti hlásí pojistné události online. Technologickým faktorem, který pojišťovací trh ovlivňuje jsou tedy inovace týkající se hlášení pojistných událostí.

Dalším technologickým faktorem, který tento trh ovlivňuje jsou nová řešení pojistných produktů. V oblasti neživotního pojištění jsou to například asistenční služby. Klienti čím dál tím více vyžadují služby navíc. Asistenční služby jsou doplňkovou službou například k pojištění schopnosti splácet, kdy pojišťovny poskytují služby zaměřující se na duševní zdraví svých klientů.

Po zhodnocení PEST analýzy ve vztahu ke společnosti XYZ vyplynulo několik příležitostí a hrozeb, které by měla společnost XYZ brát v potaz. V oblasti politického prostředí představuje hlavní hrozbu legislativa, konkrétně zákon o vyplácení provizí finančním zprostředkovatelům.

Naopak příležitosti jsou v oblasti ekonomického prostředí, a to konkrétně v případě, kdy by míra nezaměstnanosti rostla. V tu chvíli by klienti měli obavu o to, že z důvodu ztráty zaměstnání by neměli dostatek finančních prostředků ke splácení svých závazků a zvolili by pojištění schopnosti splácet od společnosti XYZ, což by na společnost mělo pozitivní vliv.

Životní styl obyvatelstva je jedním ze sociálních faktorů, který by také mohl představovat příležitost pro společnost XYZ. Pokud bude obyvatelstvo cestovat a sportovat, může se zvýšit zájem o pojištění, které pojišťovna XYZ nabízí.

Příležitost, ale zároveň i hrozbu pro společnost představuje implementace a vývoj online nástrojů sloužících k nahlášení pojistných událostí. Hrozbu to představuje ve chvíli,

kdy by společnost neimplementovala tento online nástroj k dalším pojistným produktům. Příležitost lze shledat právě v implementaci k dalším pojistným produktům.

## 4.3 Analýza vnitřního prostředí

### 4.3.1 McKinseyho model 7S

Ke zpracování metody 7S byl využit kvalitativní výzkum prostřednictvím rozhovorů s vybranými představiteli společnosti.

- **Strategie** – strategií společnosti je orientovat veškerou pozornost na spokojenost svých zákazníků. Úlohou pojišťovny je, aby pomáhala klientům v nečekaných a těžkých životních situacích. Nicméně v poslední době mají lidé pocit, že se pojišťovny snaží dostat z klientů peníze a nejde jim primárně o jejich dobro. Společnost XYZ se snaží vybočit z tohoto nastaveného trendu, strategií tedy je poskytnout klientům nejlepší produkt na trhu. To se také společnosti XYZ daří. V tuto chvíli je ale důležité zaměřit se také na zlepšování služeb, aby svým klientům poskytla co největší komfort při vyřízení nahlášených událostí.
- **Struktura** – vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány vertikálně. Tok informací je tedy shora dolů. Nejvyšší pozici ve společnosti zastává generální ředitel. Mezi jeho přímé podřízené patří management, který zajišťuje chod jednotlivých oddělení: Risk, HR, Finance, Sales, Business Development, Legal, Compliance, Actuary, Operations. Manažeři mají pod sebou své podřízené.
- **Systémy řízení** – vzhledem k tomu, že je společnost součástí finanční skupiny XXX, podléhají veškeré systémy důkladným kontrolám, proto často dochází k omezeným možnostem z hlediska technologického řešení. Společnost využívá svůj vlastní systém pro práci s klienty, pro správu objednávek využívá program CODA. I HR oddělení má svůj systém, ve kterém zaměstnanci spravují svou docházku. Dále má společnost systém pro práci s daty, nicméně systémová řešení společnosti XYZ jsou poměrně zastaralá. Je tomu právě z důvodu, který byl zmíněn výše, veškeré kroky jsou přísně kontrolovány finanční skupinou a jejich implementace trvá dlouho.
- **Skupina, spolupracovníci** – společnost XYZ zaměstnává 182 zaměstnanců, zaměstnanci jsou rozděleni do jednotlivých oddělení, která se specializují na konkrétní činnosti. Spolupráce mezi zaměstnanci funguje relativně dobře, ale

záleží vždy na konkrétním oddělení. Někdy dochází ke zdržování projektů právě z důvodu, že mezi účastníky daného projektu neprobíhá efektivní komunikace.

- **Schopnosti** – hlavní schopností společnosti XYZ je bezprostřední orientace na zákazníka, veškeré procesy, od vývoje produktu až po doplňkové služby probíhají vždy s cílem poskytnout klientovi co nejlepší produkt a související služby.
- **Styl manažerské práce** – společnost využívá demokratického stylu řízení, každý zaměstnanec má prostor pro to, aby vyjádřil svůj názor, společnost podporuje inovativní přístup zaměstnanců.
- **Sdílené hodnoty** – jak již bylo zmíněno výše, ve společnosti vládne přátelská atmosféra.

#### **4.4 Zhodnocení současného stavu marketingové komunikace**

K tomu, aby mohla být správně nastavena interní komunikace, je třeba zhodnotit současný stav marketingové komunikace ve společnosti.

##### **4.4.1 Komunikační mix společnosti**

Za posledních několik let došlo k velkému pokroku v marketingovém řízení podniku. Ještě před několika lety tvořil marketingové oddělení jeden člověk, který zařizoval produkt i marketing. Nyní tvoří marketingové oddělení manažer pro produkt a marketing pro celou centrální Evropu a pod sebou má tým šesti produktových a marketingových manažerů.

Jak již bylo zmíněno, společnost funguje na principu B2B2C, z toho důvodu jsou nástroje marketingového mixu využívány omezeně. Nicméně, společnost se před rokem rozhodla, že by chtěla investovat čas i peníze do zvýšení povědomí o značce společnosti XYZ. Lze tedy říct, že v omezené míře jsou využívány všechny nástroje komunikačního mixu – reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing.

Pro společnost jsou samozřejmě důležití koncoví zákazníci, kteří si pojištění kupují, ale stejně důležití jsou její obchodní partneři (bankovní i nebankovní společnosti, retail, telko společnosti atd.), bez kterých by prodej jejich produktů nebyl možný. Z toho důvodu společnost věnuje velkou pozornost právě svým současným i potenciálním obchodním partnerům.

- **Reklama** – společnost XYZ nevyužívá placenou reklamu, ačkoliv v poslední době se potýká se zvýšeným zájmem médií, nejedná se o placenou reklamu. Zvýšený zájem je zapříčiněn primárně tím, že společnost během posledních dvou let získala prestižní ocenění – nejlepší pojištění schopnosti splácet na českém trhu. Společnost dále využívá reklamu formou reklamních předmětů s logem, marketingové materiály k produktům atd.
- **Podpora prodeje** – společnost XYZ pravidelně školí prodejce pojištění, což jsou například bankéři velkých českých bank. Dále připravuje propagační materiály na podporu prodeje, reklamní předměty atd. Neustále se tvoří nové školicí materiály, prodejci pojištění jsou motivováni různými soutěžemi o hodnotné ceny (iPhone, zájezdy atd.).
- **Public relations** – vzhledem k tomu, že se nejedná o velkou společnost, tak se nevyplatí mít zaměstnance, který by měl na starosti public relations. Nicméně, společnost se rozhodla komunikovat s médii a zvýšit povědomí o značce, proto si najala PR agenturu, která za ni veškeré PR aktivity zajišťuje.
- **Osobní prodej** – jak již bylo zmíněno výše, osobní prodej koncovým zákazníkům ve společnosti XYZ nefunguje, nicméně obchodní oddělení společnosti má na starosti řízení vztahů s obchodními partnery jejichž zaměstnanci (bankéři, prodejci atd.) prodávají pojištění koncovým zákazníkům.
- **Přímý marketing** – v případě přímého marketingu je to opět trochu složitější, společnost XYZ neustále hledá nové obchodní příležitosti. Se svými obchodními partnery je stále ve styku, nicméně pravidelně kontaktuje i nové potenciální obchodní partnery. Společnost sází na to, že má nejlepší produkt na českém trhu. Svým i potencionálním klientům (obchodním partnerům) pravidelně zasílá newslettery s produktovými novinkami, organizuje pro ně eventy atd.

#### 4.4.2 Rozpočet marketingové komunikace

Společnost má k dispozici rozpočet 6 060 000 Kč na marketingové aktivity během kalendářního roku. Tato částka je rozdělena na 4 části. První část jsou marketingové materiály a reklamní předměty. Z této části se financují POS materiály (brožury, návrhy prodejních materiálů atd.), vánoční dárky pro obchodní partnery a reklamní předměty s logem na podporu prodeje. Velká část prodejních materiálů není hrazena z budgetu marketingu, ale z rozpočtu obchodního oddělení, které má pro každého obchodního partnera

přidělený svůj budget, který se využívá právě pro tyto účely. Marketingové oddělení má pro tyto účely k dispozici 770 000 Kč. Z této části často dochází také k financování materiálů pro interní komunikaci. Nicméně částka je velice nízká, jedná se o cca 200 000 Kč na celý rok. Další část tvoří rozpočet pro PR a events, zde má společnost k dispozici 1 690 000 Kč. Z této části budgetu se financuje PR agentura, eventy pro obchodní partnery a CSR aktivity. Další část je alokována na výzkumy, které jsou potřebné k neustále inovaci pojistných produktů a k rozvoji zákaznické zkušenosti. K těmto účelům má marketingové oddělení k dispozici přibližně 2 000 000 Kč. Poslední část slouží k rozvoji digitalizace, zde má marketingové oddělení k dispozici 1 600 000 Kč.

## **4.5 Interní komunikace společnosti XYZ**

Během posledních několika let společnost XYZ nepřikládala interní komunikaci velkou váhu. Komunikovala se zaměstnanci primárně prostřednictvím e-mailů a osobních setkání, a to zejména kvůli jejich malému počtu. Nicméně, společnost roste a během 5 let se zvýšil počet zaměstnanců několikanásobně. Dnes není možné, aby se většina informací předávala prostřednictvím osobních setkání.

Ve společnosti panuje přátelská atmosféra. Generální ředitel, a i ostatní členové boardu se snaží mít ke všem zaměstnancům blízko a starají se o udržení přátelské atmosféry na pracovišti. Dříve to bylo o dost jednodušší, vedení společnosti se znalo se všemi zaměstnanci, nyní to kvůli vysokému počtu zaměstnanců není možné, nicméně vedení se drží stejného trendu, s velkou částí zaměstnanců si tyká, účastní se mimopracovních aktivit a zajímá se o své zaměstnance.

### **4.5.1 Nástroje interní komunikace ve společnosti XYZ**

Jak již bylo zmíněno výše, počet zaměstnanců konstantně roste, ale ještě několik let zpátky společnost tvořilo pár desítek zaměstnanců. Se zvyšujícím počtem zaměstnanců začíná společnost zjišťovat, že je třeba inovovat postupy, které aplikuje v rámci interní komunikace. V současné době využívá následující nástroje interní komunikace:

- **Osobní setkání** – k osobním setkáním dochází v rámci pracovní doby i mimo pracovní dobu. V rámci pracovní doby se zaměstnanci setkávají prakticky pořád, často dochází k řešení pracovních záležitostí na chodbě. Pro zaměstnance je tato forma přívětivá zejména proto, že je velice rychlá. Je pro ně efektivnější za daným

kolegou dojit a vyřešit určité záležitosti s okamžitou zpětnou vazbu, než zasílat e-mail a čekat několik hodin až dní na odpověď. Velkou výhodou tedy je, že všichni zaměstnanci společnosti XYZ (včetně vedení společnosti) sedí v jedné budově ve stejném patře. Další formou osobních setkání, která je ve firmě využívána, jsou meetingy – zaměstnanci se několikrát během dne setkávají nad pracovními záležitostmi. V rámci pracovní doby, ale dochází i k setkáním, která nejsou za účelem vyřešení pracovních záležitostí, jak již bylo zmíněno výše, ve společnosti panuje přátelská atmosféra, a zaměstnanci společně tráví obědy ve firemních kuchyňkách atd. Mimo pracovní dobu se zaměstnanci potkávají například na firemních akcích, kterými jsou např. teambuildingy, vánoční večírky, CSR dny atd.

- **Telefon** – 80 % zaměstnanců má k dispozici pracovní mobilní telefon, prostřednictvím kterého probíhá velká část interní komunikace. Minulý rok došlo ke zrušení pevných linek, všichni zaměstnanci mají ale v počítači nainstalován systém, který funguje na bázi pevné linky. Zároveň všichni zaměstnanci využívají aplikaci MS Teams.
- **TV** – minulý rok došlo k nainstalování několika interních TV, prostřednictvím kterých se sdílí důležité informace se zaměstnanci. TV jsou nainstalovány na nejfrekventovanějších místech napříč prostory společnosti.
- **Písemné dokumenty** – tato forma se vztahuje primárně na interní směrnice, normy, strategie atd.
- **Elektronická komunikace** – e-mailová komunikace je stále nejvíce rozšířenou formou interní komunikace, všechny důležité informace jsou na zaměstnance posílány právě formou e-mailu. Tato forma je využívána jak pro interní, tak pro externí komunikaci.

#### 4.5.2 Benefity ve společnosti XYZ

V dnešní době, kdy je nízká míra nezaměstnanosti, je potřeba, aby společnosti vytvořily zajímavý benefitní systém, který obstojí v konkurenčním prostředí. I společnost XYZ si tuto skutečnost uvědomuje a nabízí velice zajímavý výčet benefitů:

- **Cafeteria** – společnost přispívá zaměstnancům 17 000 bodů ročně, zároveň dostávají extra body za pracovní nebo životní jubilea.

- **Příspěvek na penzijní připojištění** – společnost zaměstnancům přispívá 5 % z platu.
- **Příspěvek na životní pojištění** – zaměstnanci dostanou od společnosti příspěvek až 8 000 Kč ročně.
- **Vzdělávání a jazykové kurzy** – zaměstnanci dostávají příspěvek na vzdělávání vztahující se k jejich pracovní pozici, výše příspěvku se odvíjí od pracovní pozice, ale většinou se jedná o příspěvek 15 000 Kč na rok. Dále mají zaměstnanci možnost využívat skupinovou angličtinu, která probíhá v prostorech společnosti (1x týdně 90 minut).
- **Flexibilní pracovní doba** – zaměstnanci mají možnosti využívání home office, mají k dispozici 5 týdnů dovolené, 2 sick days ročně a 1 den na CSR aktivitu.
- **Zdravý životní styl a kultura** – společnost umožňuje zaměstnancům využívat kartu Multisport, dále dostávají stravenky v hodnotě 110 Kč na den, zvýhodněné vstupenky do pražských divadel a společnost připravuje různé well being workshopy.

#### 4.5.3 Zhodnocení interní komunikace ve společnosti XYZ

Pro sběr dat ke zhodnocení interní komunikace ve společnosti byl využit nestrukturovaný rozhovor se zaměstnanci společnosti. Konkrétně byli vybráni dva zaměstnanci z marketingového oddělení, dva zaměstnanci z personálního oddělení a dva zaměstnanci managementu. Rozhovor byl zaměřen na silné a slabé stránky společnosti a na případné příležitosti a hrozby.

##### **Silné stránky**

Osobní a přátelskou komunikaci lze považovat za hlavní silnou stránku interní komunikace ve společnosti XYZ. Jedná se sice o středně velkou firmu, ale i tak probíhá komunikace napříč celou společností primárně na osobní bázi. Nedělají se rozdíly mezi managementem a řadovými zaměstnanci, na pracovišti panuje přátelská atmosféra. Obecně je vidět, že si společnost svých zaměstnanců váží. Připravuje pro ně pravidelné eventy, soutěže atd. Další silnou stránkou společnosti je, že zaměstnanci mají velké možnosti k získání pracovních zkušeností v rámci celé skupiny. Společnost nabízí pracovní stáže a změny pracovního místa v rámci celé finanční skupiny.

## **Slabé stránky**

Mezi slabé stránky v rámci interní komunikace lze zařadit špatné načasování šíření informací na zaměstnance. Zaměstnanci ve výše zmíněném dotazníku odpověděli, že se k nim informace často dostávají na poslední chvíli. Jde tedy o špatně nastavený proces komunikace vůči zaměstnancům. To může vrhat na společnost špatný stín, zaměstnanci si mohou myslet, že se jim společnost určité informace snaží zatajit. Další slabou stránkou je, že není jasně definovaná komunikační strategie, je to zapříčiněno tím, že společnost funguje na principu B2B2C, tudíž své produkty prodává prostřednictvím svých obchodních partnerů a zákazník tedy má velmi omezené možnosti, aby se značkou společnosti XYZ přišel do styku. Z toho důvodu dříve nebylo nutné věnovat kapacity přípravě komunikačního plánu.

## **Příležitosti**

Jak již bylo zmíněno výše, společnost komunikuje se zaměstnanci primárně prostřednictvím osobních setkání, e-mailů a interních TV. Všechny tyto komunikační nástroje jsou bezpochyby stále účinné, ale aby společnost byla schopná udržet krok s konkurencí, je třeba podstoupit určitý proces digitalizace. Během posledních dvou let se společnost zaměřila na digitalizaci procesů v rámci svých produktů, aby svým klientům co nejvíce usnadnila proces vyřízení škodné události. Stejným způsobem by měla přemýšlet nad svými zaměstnanci. Je potřeba svým zaměstnancům poskytnout obsah, který budou schopni v dnešní zrychlené době konzumovat např. videa, podcasty, live streamy atd.

## **Hrozby**

Hrozbou v rámci interní komunikace ve společnosti XYZ může být konkurence, konkrétně tedy lepší nastavení interní komunikace a využívání inovativních nástrojů. V dnešní době existuje nespočet online portálů, na kterých dochází ke srovnávání společností z pohledu zaměstnance. Lidé si tam vyměňují zkušenosti s jednotlivými firmami na českém trhu. Ve chvíli, kdy by zaměstnanci společnosti XYZ zjistili, že konkurence nabízí lepší pracovní podmínky a má lépe nastavený systém interní komunikace, mohlo by to pro společnost XYZ znamenat hrozbu fluktuace zaměstnanců.

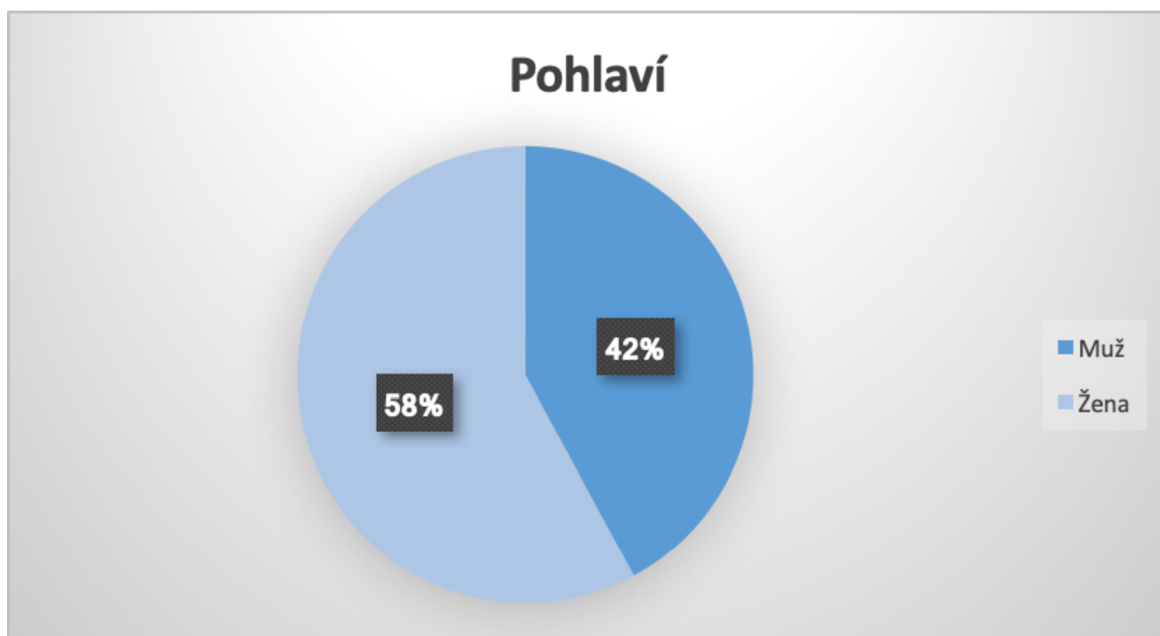


#### 4.5.4 Dotazníkové šetření

K získání potřebných informací ke zhodnocení současného stavu interní komunikace bylo využito anonymní dotazníkové šetření. Obecně je zkušenost taková, že pokud se jedná o anonymní dotazníkové šetření, tak jsou zaměstnanci více sdílní.

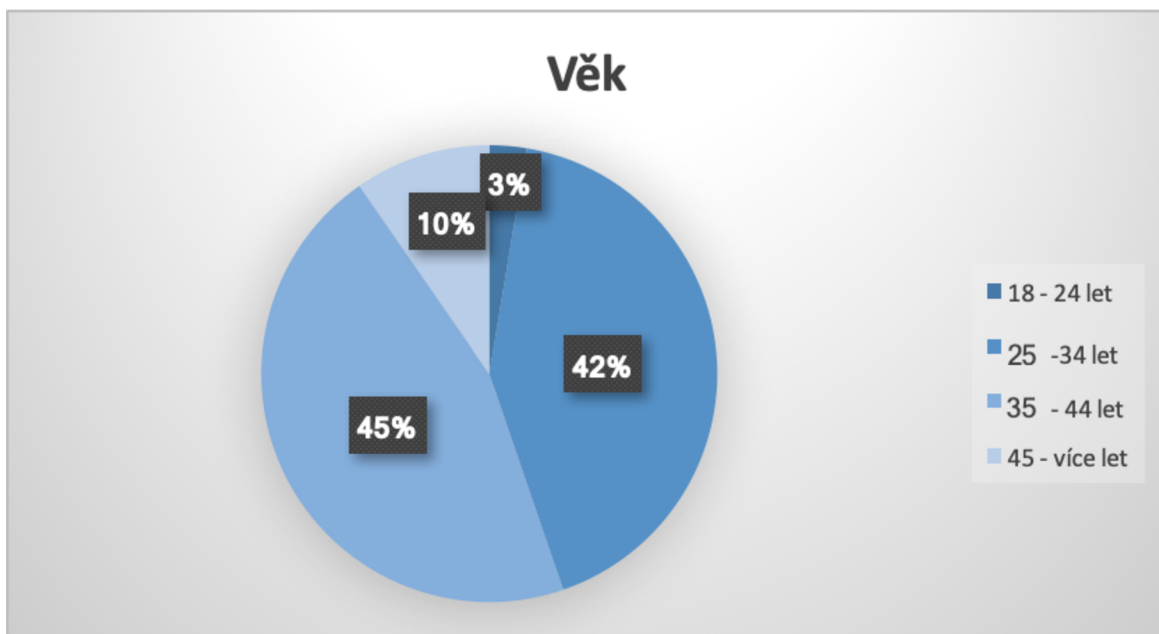
Dotazník obdrželi všichni zaměstnanci společnosti XYZ a zároveň také zaměstnanci druhé entity, která byla zmíněna výše. Celkově tedy bylo do dotazování zahrnuto 182 zaměstnanců a odpovědělo jich 114. Dotazník byl distribuován pouze v elektronické formě. Byl zaměřen především na hromadnou interní komunikaci, interní komunikaci v rámci jednotlivých týmů bude věnována pozornost později.

Hned v úvodu dotazníku byly zaměstnancům položeny otázky týkající se pohlaví a věku. Jak je vidět v grafu č. 1 na dotazník odpovědělo více žen než mužů, ale rozdíl nebyl nijak markantní. Konkrétně odpovědělo 58 % žen a 42 % mužů. Jak již bylo zmíněno, otázka č. 2 měla rozdělit zaměstnance do věkových skupin. Jak je vidět v grafu č. 2 největší počet zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření, bylo z věkové skupiny 35 – 44 let. Hned poté následovala věková skupina 25 – 34 let.



*Graf 1: Pohlaví*

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření*



*Graf 2: Věk*

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření*

Na otázku, zda si zaměstnanci myslí, že je interní komunikace nastavena správně a funguje efektivně odpovědělo pozitivně 59 % zaměstnanců. 41 % zaměstnanců si myslí, že interní komunikace není efektivní.

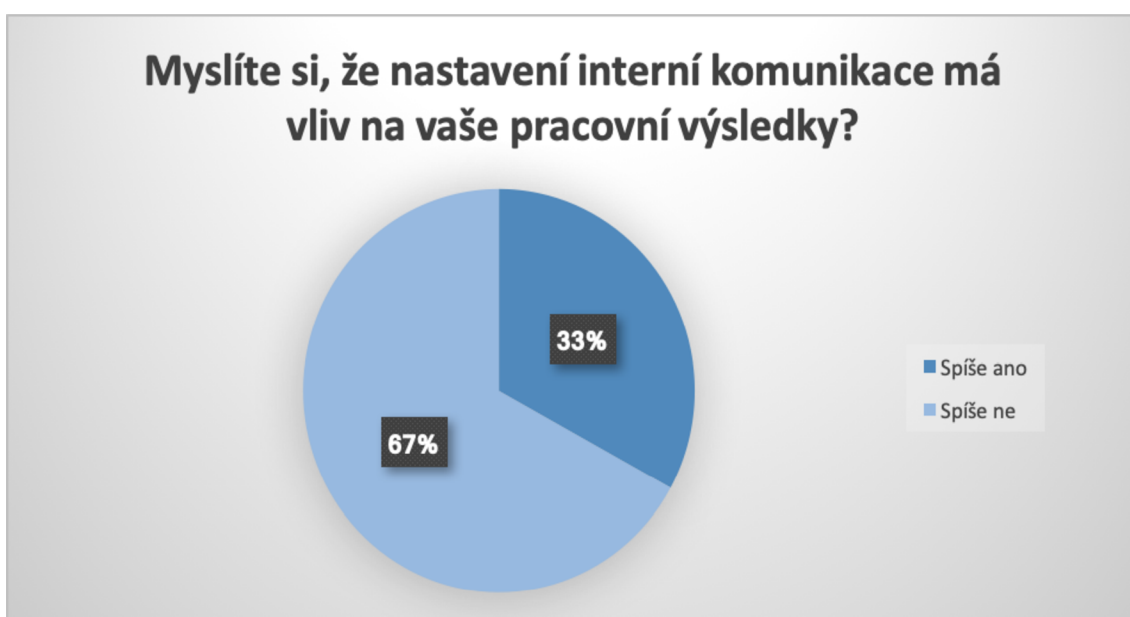
Dále byla zaměstnancům položena otázka, jak nejčastěji komunikují se svými kolegy. Na grafu č. 3 je vidět, že největší poměr stále tvoří e-mailová komunikace. Druhé místo obsadil telefon a třetím nejvyužívanějším způsobem je osobní setkání.



*Graf 3: Jak nejčastěji komunikujete s kolegy?*

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření*

V grafu č. 4 jsou vidět výsledky na otázku, zda si zaměstnanci myslí, že nastavení interní komunikace má vliv na jejich pracovní výsledky. Větší poměr zaměstnanců se přiklání k tomu, že nastavení interní komunikace nemá vliv na jejich pracovní výkony.



*Graf 4: Myslíte si, že nastavení interní komunikace má vliv na vaše pracovní výkony?*

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření*

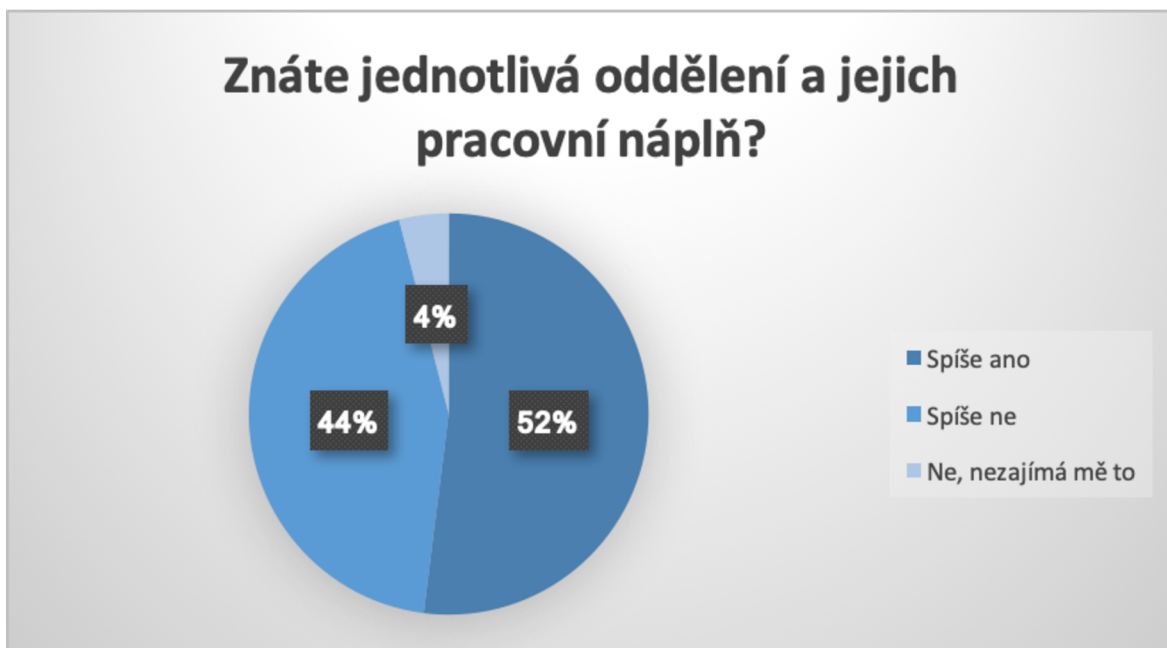
V grafu č. 5 lze vidět reakce zaměstnanců na otázku, zda se jim stává, že se k nim důležité informace dostávají pozdě. Zde jsou výsledky opravdu znepokojivé, 71 % zaměstnanců vnímá, že se k nim důležité informace dostávají pozdě. Pouze jedno procento zaměstnanců je vůči tomuto lhostejné.



*Graf 5: Stává se vám, že se k vám důležité informace dostávají pozdě?*

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření*

Cílem další otázky bylo zjistit, jak zaměstnanci znají oddělení společnosti. V grafu č. 6 je vidět, že více jak polovina zaměstnanců alespoň tuší, jaká je pracovní náplň jednotlivých oddělení společnosti. Nicméně je i dost zaměstnanců, kteří nevědí, jaká je náplň jednotlivých oddělení, konkrétně 44 %. Na to navazovala další otázka, zda zaměstnanci znají vizi a strategii společnosti. 57 % zaměstnanců netuší, jaká je vize a strategie společnosti a pouhých 28 % ví jaká je strategie a vize společnosti XYZ, viz graf č. 7.



Graf 6: Znáte jednotlivá oddělení a jejich pracovní náplň?

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření



Graf 7: Znáte vizi a strategii společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Na otázku, zda by zaměstnanci doporučili práci v této společnosti, odpovědělo pozitivně 73 % zaměstnanců, viz graf č. 8.



*Graf 8: Doporučil byste práci v naší společnosti?*

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření*

#### **Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci vnímají interní komunikaci jako důležitou, to potvrzuje i fakt, že 33 % zaměstnanců si myslí, že právě interní komunikace má vliv na jejich pracovní výkon. Z toho důvodu je důležité, aby byla interní komunikace správně nastavena. Bohužel ale bylo zjištěno, že komunikace ve firmě nefunguje tak, jak by měla. 71 % zaměstnanců tvrdí, že se k nim často dostávají důležité informace pozdě. Znepokojující je i podíl příznivých a nepříznivých odpovědí u otázky, zda zaměstnanci znají pracovní náplň jednotlivých oddělení, 44 % zaměstnanců tvrdí, že nezná pracovní náplň jednotlivých oddělení. Komunikace vůči zaměstnancům ve společnosti XYZ má svá slabá místa. To potvrzují i výsledky u otázky, zda zaměstnanci znají vizi a strategii společnosti, nadpoloviční většina vůbec netuší, jaká je vize společnosti.

#### **4.5.5 Zhodnocení interní komunikace na základě pozorování jednotlivých oddělení**

K tomu, aby bylo možné přesněji určit aktuální stav interní komunikace ve společnosti XYZ, bylo provedeno pozorování na dvou odděleních (marketing, sales) společnosti.

## **Marketingové oddělení**

Prvním oddělením, které bylo zařazeno do pozorování, bylo oddělení produktu a marketingu. Oddělení tvoří manažer a 6 podřízených, kteří se starají o produkt a marketing v 6 zemích, které jsou součástí regionu centrální Evropa. Komunikace probíhá primárně v anglickém jazyce, i z toho důvodu je potřeba, aby komunikace byla srozumitelná a efektivní. Po týdenním pozorování bylo zjištěno, že komunikace mezi manažerem a jeho podřízenými funguje bezproblémově. V rámci týmu jsou nastavené každodenní půlhodinové schůzky, kde si navzájem všichni sdělí, na čem momentálně pracují. Podřízení tedy mají aktuální informace o dění na úrovni managementu a na druhou stranu manažer má přehled o aktivitách svých podřízených. Tyto schůzky neslouží primárně jako kontrola, jde spíše o to, aby všichni měli přehled o aktivitách v rámci tohoto oddělení a celé společnosti. Dále probíhají schůzky mezi manažerem a každým členem týmu. Tyto schůzky jsou spíše na týdenní bázi a slouží k tomu, aby manažer probral konkrétní aktivity jednotlivých podřízených, protože na to není prostor během každodenních schůzek. V týmu panuje přátelská atmosféra, manažer svým podřízeným pravidelně volá, tráví s nimi obědy a nic pro něj není problém.

## **Obchodní oddělení**

Dalším oddělením, které bylo pozorováno, je obchodní oddělení. Obchodní oddělení tvoří manažer a jeho 5 podřízených. V porovnání s komunikací na marketingovém oddělení je na tom obchodní oddělení o poznání hůře. Problém spočívá v manažerovi, který se o svůj tým moc nestará. Manažer je zaměřen na výsledky, ale téměř vůbec se nepodílí na tom, aby výsledků bylo dosaženo. Jednou týdně má celý tým schůzku, na které se probírají probíhající aktivity. V tu chvíli ale komunikace mezi manažerem a podřízenými končí, podřízení jsou zvyklí spolehnout se sami na sebe a veškeré problémy si vyřešit svépomocí. Je zde tedy určitě prostor pro zlepšení.

## Výsledky a diskuse

### 4.6 Vyhodnocení provedených analýz

Ke zhodnocení kritických faktorů byla využita metoda 7S, která odhalila, že ve společnosti jsou relativně zastaralé systémy řízení. Je tomu zejména proto, že společnost XYZ je součástí finanční skupiny XXX. K tomu, aby nedošlo k poškození celé finanční skupiny, je společnost XYZ podrobena důkladným kontrolám. Tyto kontroly způsobují to, že se implementace systémových řízení zpožďují a ve chvíli, kdy dojde ke schválení a následné implementaci, tak už je většinou dané řešení zastaralé. Dalším nedostatkem, který byl odhalen v rámci této analýzy, je neefektivní komunikace při řízení jednotlivých projektů. V celkovém hledisku ale byly výsledky pozitivní, bohužel v oblasti systémového řízení bude stále docházet k tomu, že společnost bude nucena využívat zastaralé systémy řízení, právě z důvodu výše zmíněného. Strategie společnosti je orientována primárně na potřeby klientů. Ve společnosti obecně panuje přátelská atmosféra a společnost využívá demokratického stylu řízení, každý zaměstnanec má prostor pro to, aby vyjádřil svůj názor, společnost podporuje inovativní přístup zaměstnanců.

Ještě před zhodnocením interní komunikace, bylo potřeba zhodnotit současný stav marketingové komunikace ve společnosti. K tomu byl využita metoda nestandardizovaného zúčastněného pozorování. Z výsledků pozorování vyplývá, že za posledních několik let došlo k velkému pokroku v marketingovém řízení podniku. Vzhledem k tomu, že společnost funguje na principu B2B2C, jsou nástroje marketingového mixu využívány omezeně. Co se týká komunikačního mixu, společnost nyní využívá v omezené míře hlavní nástroje komunikačního mixu. Podle Karlíčka (2016) jsou hlavní nástroje komunikačního mixu především reklama, PR, přímý marketing, podpora prodeje a osobní prodej. Co se týká rozpočtu alokovaného pro marketingovou komunikaci není nikterak velký, dalo by se říci, že je přímo úměrný velikosti společnosti. Větší firmy na trhu disponují několikanásobně vyššími finančními prostředky, které využívají pro účely marketingové komunikace, než společnost XYZ. Částka alokovaná pro interní komunikaci společnosti XYZ je opravdu nízká, společnost má k dispozici pouze 200 000 Kč na rok. Z toho vyplývá, že společnost doposud nevěnovala interní komunikaci dostatečnou pozornost. Jak uvádí Vymětal (2008) až 60 % problémů v rámci interního řízení společnosti je zapříčiněno nedostatky a chybami v interní komunikaci. Podle Holé (2011) je způsobeno i tím, že manažeři nepřikládají interní komunikaci takovou váhu a často na ní zapomínají.



Ke zhodnocení interní komunikace ve společnosti byl mimo jiné využit nestrukturovaný rozhovor se zaměstnanci společnosti. Rozhovor byl zaměřen konkrétně na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby interní komunikace ve společnosti XYZ. Silnou stránkou interní komunikace je osobní a přátelská atmosféra. Je vidět, že si společnost svých zaměstnanců váží. Další silnou stránkou společnosti je, že zaměstnanci mají velké možnosti získání pracovních zkušeností v rámci celé skupiny. Společnost nabízí pracovní stáže a změny pracovního místa v rámci celé finanční skupiny. Jako slabá stránka interní komunikace bylo vyhodnoceno špatné načasování šíření informací na zaměstnance a nejasné definování komunikační strategie. Jako hlavní příležitost byla definována digitalizace interní komunikace, je potřeba zaměstnancům poskytnout obsah, který budou schopni v dnešní zrychlené době konzumovat např. videa, podcasty, live streamy atd. Hrozbou v rámci interní komunikace ve společnosti XYZ může být konkurence, konkrétně tedy lepší nastavení interní komunikace a využívání inovativních nástrojů.

Dalším nástrojem, který vedl ke zhodnocení interní komunikace bylo anonymní dotazníkové šetření, které bylo rozesláno na zaměstnance společnosti. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci vnímají interní komunikaci jako důležitou. 33 % zaměstnanců si myslí, že interní komunikace má vliv na jejich pracovní výkon. Jak uvádí Armstrong (2007) pro podnik je důležitá spolupráce všech zaměstnanců, ale i přes to je individuální práce zaměstnance velmi důležitá, protože chování jednoho zaměstnance, které je v rozporu s politikou společnosti, může ovlivnit výsledky týmu. Z toho důvodu je důležité, aby komunikace fungovala, protože díky ní lze dosáhnout koordinovaných výsledků. Z výsledků bylo zjištěno, že komunikace ve společnosti nefunguje tak, jak má. Informace se k zaměstnancům dostávají pozdě, velký podíl zaměstnanců nezná pracovní náplň jednotlivých oddělení a velmi znepokojivé je, že nadpoloviční většina zaměstnanců nezná strategii a vizi společnosti.

K pochopení toho, jak probíhá komunikace v rámci jednotlivých oddělení, bylo provedeno pozorování na oddělení marketingu a obchodu. Z výsledků vyplývá, že komunikace marketingového oddělení funguje bez větších problémů. V rámci týmu jsou nastavené pravidelné schůzky, které slouží k větší informovanosti a přehledu o dění ve společnosti. V týmu, stejně jako v celé společnosti, panuje přátelská atmosféra. Druhým oddělením, které bylo podrobeno pozorování, bylo obchodní oddělení. Zde bohužel nebyly výsledky tak příznivé jako v případě marketingového oddělení. Jako hlavní problém byl definován přístup manažera, který se o svůj tým moc nestará. Manažer je zaměřen primárně

na výsledky, ale bohužel neposkytuje týmu žádnou podporu. Jeho podřízení jsou zvyklí spolehnout se sami na sebe. Co se týká atmosféry, opět jsou zde vztahy nastaveny na přátelské úrovni. Nicméně to neznamená, že by zde interní komunikace fungovala správně. Jak uvádí Mikuláščík (2003) za funkční interní komunikaci lze označit takovou komunikaci, kde nadřízení znají kompetence svého týmu a koordinují a organizují jejich práci. Z toho tedy lze usoudit, že interní komunikace v rámci obchodního oddělení není funkční.

#### **4.7 Návrhy na zlepšení interní komunikace ve společnosti XYZ**

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že by se společnost měla soustředit na digitalizaci v rámci interní komunikace. V dnešní době, kdy lidé obecně preferují poslouchání podcastů, či sledování videí oproti čtení dlouhých nezáživných článků, je toto určitě cesta, kterou by se měla společnost vydat. Newslettery a dlouhé e-maily, by měla společnost nahradit právě zmíněným digitálním obsahem. Je samozřejmé, že toto zpracování komunikace bude finančně náročnější než původní. Z toho důvodu je důležité vzít v potaz i finanční hledisko. Společnost nemá dostatek finančních prostředků k tomu, aby mohla ke zpracování využívat agenturu, bude si tedy muset tvořit obsah včetně produkce i postprodukce sama. Bude potřeba proškolit zaměstnance marketingového oddělení a udělat prioritizaci v rámci prováděných aktivit, protože se zvýší objem práce. Co se týká nákladů, bude potřeba investovat do vybavení hardwaru, jedná se o částku cca 100 000 Kč. Následně bude třeba investovat do agentury, která pomůže se sestavením celého konceptu a dá společnosti rady, jak si tvořit podcasty a videa interně. Půjde ale o jednorázovou investici v řádech desítek tisíc, která se jim zajisté v budoucnu vrátí. Vzhledem k tomu, že z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou pozdě informováni a obecně mají špatný přehled o dění ve společnosti a o tom jaká je strategie atd., měla by být frekvence produkování podcastů a videí častější. Společnost tím docílí toho, že se k zaměstnancům budou informace dostávat včas. Může se zaměřit na obsah, který zaměstnancům přiblíží strategii společnosti, bude možné představit pracovní náplň jednotlivých oddělení, dělat rozhovory s vedením společnosti atd.

Společnost by se také měla zaměřit na zefektivnění komunikace v rámci řízení jednotlivých projektů. Z provedených analýz vyšlo, že někdy dochází ke zdržení projektů právě kvůli neefektivní komunikaci. Vedení společnosti by mělo své zaměstnance motivovat k tomu, aby komunikaci zlepšili. K tomu by mohlo dojít díky workshopům zaměřeným na komunikaci, které by společnost pro své zaměstnance mohla pravidelně organizovat.

Co se týká komunikace v rámci jednotlivých oddělení, měl by být kladen důraz na manažery, aby více komunikovali se svými podřízenými a měli přehled o dění v jejich týmu a celé společnosti. Je v zájmu manažerů, aby komunikace v týmu probíhala bezproblémově, má to totiž vliv na výsledky celé společnosti. Manažeři by také měli absolvovat různá školení a případně by se mohli inspirovat na ostatních odděleních ve společnosti, kde komunikace probíhá bezproblémově. Jak uvádí Horáková a Škapová (2008) za zlepšení interní komunikace musí nést odpovědnost každý manažer. Manažeři by se měli zaměřit na změnu pohledu na jejich zaměstnance. Je důležité si uvědomit, že lidé jsou nejdůležitějším faktorem společnosti, z toho důvodu je potřeba se věnovat jejich rozvoji.

### **Komunikační plán interní komunikace**

Na základě návrhů na zlepšení komunikace byl sestaven komunikační plán na první půl rok. Při sestavení komunikačního plánu, bylo nejdříve potřeba si stanovit cíle interní komunikace společnosti XYZ:

- Sjednocení interní komunikace napříč společností
- Dostatečná informovanost zaměstnanců
- Efektivní komunikace a interakce mezi managementem a zaměstnanci
- Zvýšení angažovanosti a loajality pracovníků
- Zjišťování zpětné vazby

To potvrzuje i Holá (2006), podle které by měly být definovány následující cíle interní komunikace:

- Zajištění informačních potřeb pracovníků společnosti a informační propojenost firmy beroucí v potaz návaznost a koordinaci procesů.
- Ovlivňování a vedení žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality zaměstnanců.
- Nepřetržité udržování zpětné vazby a zavádění získaných poznatků do praxe – neustálé vylepšování interní komunikace.

Nejdříve bylo potřeba zmapovat, která oddělení posílají komunikaci na celou společnost, aby se mohla komunikace sjednotit. Nejprve došlo k posbírání veškerých podkladů od jednotlivých oddělení, aby bylo schopné připravit smysluplný komunikační plán. Témata

ostatních odděleních systematicky propojilo s informacemi, které bude komunikovat marketing. Větší detail je v tabulce níže.

	Department	Topic/Content	Communication tools/channels	Target Audience	Frequency	Language
12/20	Product&Marketing	We are moving to digital business cards - let's save our planet	leaflet	EXCO, CSO, Sales, Office management	once	ENG
	HR	HR online snídáně, již naplánovaná na 16. 12. - cílem je sdělit zaměstnaná novinky na rok 2021	webinar	All employees - CZ	once	CZ
	HR	Pulse - komunikace k dalšímu Pulse 5 průzkumu - 8. - 14. 12.	leaflet	All employees - CZ	quarterly	CZ i ENG verze
	HR	Průzkum spokojenosti na HR	mail	All employees - CZ	yearly	CZ i ENG verze
	HR	Mimořádný Vánoční Newsletter - cílem opět informovat o novinkách, udělat shrnutí za rokem 2020	mail	All employees - CZ	once	CZ i ENG verze
	HR	Nová strategie vzdělávání pro jazykovou výuku na rok 2021 - nutno poslat do 15. 12.	mail	All employees - CZ	once	CZ i ENG verze
	HR	Propagace Atmoskopu (stránka na hodnocení zaměstnavatele) na managery	mail	na managery pouze zatím	once	CZ i ENG verze
1/21	HR	Informovat o novém HR Softwaru, budou k tomu manuály, školení	mail	All employees - CZ	once	CZ i ENG verze
	HR	Propagace nového nástroje na doporučování kandidátů - Joboute + další nástroje jak pomoci s náborem nových kolegů (videa na WTJ), atd.	leaflet	All employees - CZ	quarterly	CZ i ENG verze
	Product&Marketing	Představení jednotlivých oddělení - Finanční oddělení	podcast	All employees - CEE	once	ENG
	HR	About me - kampan (hodnocení rozvoje) - připomínka	mail	All employees - CZ	yearly	CZ i ENG verze
	HR	Pravidelný měsíční HR newsletter - měsíční	newsletter	All employees - CZ	monthly	CZ i ENG verze
	Product&Marketing	Zákaznická zkušenost	podcast	All employees - CEE	once	ENG
	HR	Pulse 5 výsledky				
2/21	HR	Zpětná vazba na HR				
	HR	Informovat o strategii vzdělávání pro rok 2021 + novinky	mail	All employees - CZ	quarterly	CZ i ENG verze
	HR	Informovat o aktuálních benefitech + novinky	mail	All employees - CZ	quarterly	CZ i ENG verze
	HR	Informovat o CSR - novinky	mail	All employees - CZ	quarterly	CZ i ENG verze
	HR	Pravidelný měsíční HR newsletter - měsíční	newsletter	All employees - CZ	monthly	CZ i ENG verze
RETO	Informovat o novinkách v RETU	newsletter	All employees - CZ + some employees	quarterly (approx.)	ENG version	
3/21	HR	Propagace nového nástroje na doporučování kandidátů - Joboute + další nástroje jak pomoci s náborem nových kolegů (videa na WTJ), atd.	leaflet	All employees - CZ	quarterly	CZ i ENG verze
	HR	Pravidelný měsíční HR newsletter - měsíční	newsletter	All employees - CZ	monthly	CZ i ENG verze
4/21	HR	Informovat o CSR - novinky	mail	All employees - CZ	quarterly	CZ i ENG verze
	Product&Marketing	Propagace Dnů zdraví	leaflet		Once in half of year	CZ i ENG verze
	Product&Marketing	CEO - zhodnocení Q1	podcast	All employees - CEE	once	ENG
	HR	Pravidelný měsíční HR newsletter - měsíční	newsletter	All employees - CZ	monthly	CZ i ENG verze
5/21	HR	Vzdělávání - propagace				
	HR	Průzkum spokojenosti zaměstnanců	mail	All employees - CZ	yearly	CZ i ENG verze
	HR	Pravidelný měsíční HR newsletter - měsíční	newsletter	All employees - CZ	monthly	CZ i ENG verze
	Product&Marketing	IFAS - představení projektu	podcast	All employees - CZ	once	CZ
	HR	Informovat o strategii vzdělávání pro rok 2021 + novinky	mail	All employees - CZ	quarterly	CZ i ENG verze
6/21	HR	Informovat o aktuálních benefitech + novinky	mail	All employees - CZ	quarterly	CZ i ENG verze
	HR	Informovat o CSR - novinky	mail	All employees - CZ	quarterly	CZ i ENG verze
	HR	Key People připomenutí programu	leaflet	All employees - CEE	yearly	CZ i ENG verze
6/21	Product&Marketing	CS week	podcast	All employees - CEE	once	ENG
	HR	Pravidelný měsíční HR newsletter - měsíční	newsletter	All employees - CZ	monthly	CZ i ENG verze
RETO	Informovat o novinkách v RETU	newsletter	All employees - CZ + some employees	quarterly (approx.)	ENG version	

Obrázek 8: Mapping interní komunikace ve společnosti XYZ

Zdroj: vlastní zpracování

Z interního mappingu vyplývá, že mezi dvě oddělení, která se zaměstnanci komunikují nejvíce, patří marketing a HR. Dříve tomu bylo tak, že HR nekonzultovalo s marketingem, co chtějí na zaměstnance komunikovat, a tak docházelo k tomu, že komunikace působila zmatečně a nepůsobila jednotně. Jedním z cílů tohoto mappingu a nastavení komunikačního plánu je sjednocení interní komunikace napříč společností. Pokud bude jasně stanovené, kdy se která informace bude komunikovat, nebude docházet k tomu, že zaměstnanci budou dostávat informace pozdě. Zároveň díky plánu dojde k sjednocení stylu komunikace, marketingové oddělení bude mít přehled o informacích, které bude HR

(případně další oddělení) na zaměstnance posílat. Díky tomu můžou včas připravit materiál tak, aby byl pro zaměstnance co nejzajímavější.

Komunikační plán je koncipován po týdnech. V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou schopni zkonsumovat maximálně 5 informací týdně. V tabulce níže je návrh komunikačního plánu na jeden měsíc. Plán se bude sestavovat vždy na půl roku dopředu. Není možné připravit plán na delší časové období. K tomu, aby byly informace aktuální a plán plnil svůj účel, je toto časové období pro sestavení plánu ideální.

INTERNAL COMMUNICATION PLAN 2021						Topic/Content	Topic/Content	Topic/Content	Topic/Content
Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Week	Department	Department	Department	Department
Target audience		Language		Message/Call to action		Target audience		Language	
Communication tools/channels		Call to action		Communication tools/channels		Target audience		Language	
Communication tools/channels		Call to action		Communication tools/channels		Target audience		Language	
Communication tools/channels		Call to action		Communication tools/channels		Target audience		Language	
Communication tools/channels		Call to action		Communication tools/channels		Target audience		Language	
						1	2	3	4
						Tax package - changes in laws - abolition of the super-gross salary, meal tickets etc.	RETO newsletter - news in RETO department	CPI over - end of CPI	HR IS ?
						HR	RETO	PMD	HR
						All staff - CZ CZ and ENG	All staff - CZ ENG	All staff - CEE ENG	All staff - CZ CZ and ENG
						Your wages will increase	News in RETO department	End of CPI, we are moving to CPE	Final version of HR IS launched - cabinet is still alive - we are starting with trainings
						Visual - TV's	Visual - e-mail, TV's	video / TV screens	Visual - e-mail, TV's
						New education strategy 2021	RETO newsletter - news in RETO department	CPE - short introduction	HR IS ?
						HR	RETO	PMD	HR
						All staff - CZ CZ and ENG	All staff - CZ ENG	All staff - CEE ENG	All staff - CZ CZ and ENG
						Let's move yourself - what is new strategy	News in RETO department		Final version of HR IS launched - cabinet is still alive - let's go start with trainings
						Visual/video - e-mail, TV's	Visual - TV's	video / TV screens	Visual - TV's
						New education strategy 2021	Jobote	CPE - short introduction	HR IS ?
						HR	HR	PMD	HR
						All staff - CZ CZ and ENG		All staff - CEE ENG	All staff - CZ CZ and ENG
						Let's move yourself - what is new strategy			Cabinet over - we are moving to HR IS
						Visual/video - TV's		video / TV screens	Visual - e-mail, TV's
						IU - use case and statistic about IU	Benefits - news 2021	HR IS ?	
						PMD	HR	HR	
						All staff - CEE ENG	All staff - CZ CZ and ENG	All staff - CZ CZ and ENG	
						Infographics - TV's	Visual - e-mail, TV's	Cabinet over - we are moving to HR IS	Visual - TV's

Obrázek 9: Návrh plánu interní komunikace ve společnosti XYZ

Zdroj: vlastní zpracování

Tento komunikační plán bude sloužit jako přehled veškeré interní komunikace napříč společností. Nicméně je někdy je potřeba, aby důležitým a rozsáhlejším tématům byla věnována speciální pozornost. V rámci pozorování bylo zjištěno, že společnost se chce zaměřit na komunikaci nového produktu a veškerých detailů s ním spojených. Pro tento účel byl vytvořen ještě jeden plán, který propojuje interní a externí komunikaci. Témata, která budou spadat do interní komunikace, budou zanesena do celkového komunikačního plánu interní komunikace, který byl zmíněn výše. Tento model se bude aplikovat i v ostatních případech, kdy společnost bude mít nějaké větší téma, kterému bude zapotřebí se více věnovat. Docílí tím toho, že budou mít přehled o veškerých komunikačních aktivitách a komunikace bude probíhat efektivněji. V tabulce níže je uveden příklad komunikačního plánu ke konkrétnímu produktu:

Target audience	2/21	3/21	4/21	5/21	6/21
Internal sales CEE	<b>IU</b> - introduction of IU with all the benefits and features - video 5 min. / intranet  <b>CPE</b> - short introduction - video 2-3 min. / intranet	<b>IU</b> - use cases and statistics about IU - infographics  <b>CPE</b> - interview with product manager about details of CPE - podcast (CZ   EN version)	<b>IU</b> - use cases and statistics about IU - infographics	<b>TAC</b> - introduction of TAC with all the benefits and features - video 5 min. / intranet  <b>CPE</b> - features TBD	<b>TAC</b> - use cases and statistics about TAC - infographics
	<b>IU</b> - introduction of IU with all the benefits and features - video 5 min. / intranet  <b>CPE</b> - short introduction - video 2-3 min. / TV screens teaser / intranet	<b>IU</b> - use cases and statistics about IU - infographics / TV screen	<b>IU</b> - use cases and statistics about IU - infographics / TV screen	<b>TAC</b> - introduction of TAC with all the benefits and features - video 5 min. / intranet	<b>TAC</b> - use cases and statistics about TAC - infographics / TV screen
Internal Head Office	<b>IU</b> - introduction of IU with all the benefits and features - video 5 min. / mail with link  <b>CPE</b> - short introduction - video 2-3 min. / intranet	<b>CPE</b> - interview with product manager about details of CPE - podcast (CZ   EN version)		<b>TAC</b> - introduction of TAC with all the benefits and features - video 5 min. / mail with link	
	<b>IU</b> - introduction of IU with all the benefits and features - video 5 min. / mail with link  <b>Improved customer experience</b> - positive feedback of B1 and digital communication - CZ MMB - infographics / mail	<b>IU</b> - use cases and statistics about IU - infographics  <b>IU</b> - podcast about IU - podcast	<b>IU</b> - use cases and statistics about IU - infographics  <b>IU</b> - podcast about IU - podcast	<b>TAC</b> - introduction of TAC with all the benefits and features - video 5 min. / mail with link  <b>CPE</b> - short introduction - video 2-3 min. / partner website  <b>CPE</b> - interview with product manager about details of CPE - podcast (CZ   EN version)	<b>TAC</b> - use cases and statistics about TAC - infographics  <b>TAC</b> - podcast about TAC - podcast
Partners - product teams		<b>IU</b> - use cases and statistics about IU - infographics	<b>IU</b> - use cases and statistics about IU - infographics	<b>TAC</b> - introduction of TAC with all the benefits and features - video 5 min. / mail with link	<b>TAC</b> - use cases and statistics about TAC - infographics
	<b>IU</b> - introduction of IU with all the benefits and features - video 5 min. / CZ	<b>IU</b> - podcast about IU - podcast	<b>IU</b> - podcast about IU - podcast	<b>TAC</b> - introduction of TAC with all the benefits and features - video 5 min. / CZ	<b>TAC</b> - podcast about TAC - podcast
Partners - distribution network		<b>IU</b> - use cases and statistics about IU - infographics	<b>IU</b> - use cases and statistics about IU - infographics	<b>TAC</b> - introduction of TAC with all the benefits and features - video 5 min. / CZ	<b>TAC</b> - use cases and statistics about TAC - infographics
External communication to clients	web Cardif / client's needs	web Cardif / client's needs	web Cardif / client's needs	web Cardif / client's needs	web Cardif / client's needs
		<b>IU</b> - use cases - banner web Cardif and partners web	<b>IU</b> - use cases - banner web Cardif and partners web	<b>IU</b> - use cases - banner web Cardif and partners web	<b>TAC</b> - use cases - banner web Cardif and partners web

Obrázek 10: Návrh komunikačního plánu ke konkrétnímu produktu

Zdroj: vlastní zpracování

## Rozpočet interní komunikace

Vzhledem ke změnám, které budou v rámci interní komunikace provedeny, bude potřeba navýšit marketingový rozpočet na následující rok. Společnost bohužel nemá takové finanční prostředky, aby na veškeré aktivity spojené s interní komunikací, mohla využít služeb externí agentury. Z toho důvodu budou většinu aktivit zařítovat interní zaměstnanci. I přes to se ale společnost nevyhne investicím. Bude potřeba investovat peníze do rozvoje interních zaměstnanců (grafické kurzy, komunikační kurzy atd.). Výhodou je, že společnost má pro tyto účely alokovaný budget v rámci HR, kdy každý zaměstnanec má možnost vybrat si určité kurzy, které souvisí s jeho pracovní náplní. Z toho důvodu není potřeba nějak drasticky navyšovat marketingový budget. Nicméně bude potřeba investovat do technického vybavení – kamery, mikrofony, grafický software atd. Proto také došlo k navýšení budgetu pro interní komunikaci o 200 000 Kč.

## 5 Závěr

Pracovní trh prošel za posledních několik let velkou změnou, míra nezaměstnanosti je 3,5 %, což znamená, že je na trhu nadbytek pracovních příležitostí v porovnání s počtem uchazečů. Z toho důvodu by si společnosti měly své zaměstnance předcházet. K tomu slouží interní komunikace. Bohužel společnosti nevěnují interní komunikaci dostatečnou pozornost a své zdroje alokují převážně na komunikaci externí. Nicméně vývoj trhu společnosti tlačí k tomu, aby si svých zaměstnanců více vážily a investovaly čas i peníze do komunikace interní. V opačném případě totiž hrozí, že se stávající (případně potenciální) zaměstnanci rozhodnou pro pracovní příležitost u konkurence.

Tato diplomová práce se věnovala interní komunikaci ve společnosti XYZ. Cílem práce bylo zhodnotit současný stav interní komunikace ve společnosti XYZ a na základě analýz navrhnout opatření k jejímu zlepšení. Dílčím cílem práce bylo provedení analýzy vnějšího prostředí.

V teoretické části byla věnována pozornost komunikaci jako takové. Bylo vysvětleno, co to je komunikace, jaké jsou její funkce a formy komunikace a co je to komunikační model. Dále byla věnována pozornost marketingové komunikaci, konkrétně bylo vysvětleno, jaké jsou cíle marketingové komunikace a co je to komunikační mix a jaké jsou trendy marketingové komunikace. Další kapitoly byly věnovány interní komunikaci, konkrétně funkcím a cílům interní komunikace. V poslední řadě bylo vysvětleno, jakými kroky lze dosáhnout zlepšení interní komunikace.

V úvodu praktické části byla představena společnost XYZ. Následující kapitoly se věnovaly analýzám (vnitřního a vnějšího prostředí). K tomu, aby mohlo dojít k návrhům na zlepšení interní komunikace ve společnosti XYZ, bylo nutné zhodnotit současný stav marketingové komunikace ve společnosti. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zhodnotit současný stav interní komunikace ve společnosti.

V samotném závěru praktické části byly vyhodnoceny provedené analýzy, na základě kterých byly navrženy návrhy na zlepšení. Konkrétně by se společnost měla soustředit na digitalizaci interní komunikace. Společnost by se také měla zaměřit na zefektivnění komunikace v rámci řízení jednotlivých projektů. Dále by měl být kladen důraz na manažery, aby více komunikovali se svými podřízenými a měli přehled o dění v jejich týmu a celé společnosti. Je v zájmu manažerů, aby komunikace v týmu probíhala bezproblémově,

má to totiž vliv na výsledky celé společnosti. Také byl připraven návrh komunikačního plánu, díky kterému by mělo dojít ke zlepšení interní komunikace ve společnosti XYZ.



## 6 Seznam použitých zdrojů

### Knížní zdroje

Armstrong, M., Deistler, E., & Ungvari, R. (2006). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page Limited

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

BUREŠ, Ivan a Vlasta A. LOPUCHOVSKÁ. *10 zlatých pravidel překonávání nejčastějších komunikačních bariér*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611669.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.

BOUCNÍK, Pavel. *Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partnery: interní komunikace na pracovišti*. Praha: Forum, 2011. ISBN 978-80-904803-1-5.

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.

CAYWOOD, Clarke L. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 8072268864.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694223.

FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3., rozš. vyd.* Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024702541.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (c1997). *Organizations: behavior, structure, processes(9th ed.)*. Boston, MA: Irwin.

HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1520-5.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.

HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3134-6.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, c2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.

JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ. *Média a společnost*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-697-7.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KALISTA, Martin. *Product placement a jeho vliv při umístění v audiovizuálních pořadech*. Ostrava: Key Publishing, 2011. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-111-5.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., dopl. vyd.* Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management. [4. vyd.]*. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 807179578x.

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd.* Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

PROVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. *Celostní management.* Bratislava: Iris, 2010. ISBN 978-80-89256-48-8.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace.* Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání.* Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

ŘEHOŘ, Petr. *Manažerská komunikace.* České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-7394-394-3.

Shannon, C.E. and Weaver, W.W. (1963) *The mathematical theory of communications.* University of Illinois Press, Urbana

STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace. 2., rozš. vyd.* Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VÁŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VORÁČEK, Josef. *Public relations ve sportovních organizacích.* Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2027-5.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace.* Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.

VYKOPALOVÁ, Hana. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace.* Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2000. ISBN 80-244-0084-7.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy. 3., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2196-5.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy. 4., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi.* Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

### **Internetové zdroje**

Český statistický úřad [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn. Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. Dostupné z: <https://www.finance.cz>

Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. Copyright © 2005 [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz>

### **Interní zdroje**

Interní materiály společnosti XYZ

Oficiální webové stránky společnosti XYZ

## 7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Komunikační model .....	17
Obrázek 2: Model komunikačního procesu .....	17
Obrázek 3: Firemní komunikační aktivita .....	19
Obrázek 4: Základní fáze marketingového a komunikačního plánování .....	20
Obrázek 5: Komunikační proces v rámci interní komunikace .....	29
Obrázek 6: Komunikační proces v kontextu prostředí společnosti .....	30
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti .....	38
Obrázek 8: Mapping interní komunikace ve společnosti XYZ .....	60
Obrázek 9: Návrh plánu interní komunikace ve společnosti XYZ .....	61
Obrázek 10: Návrh komunikačního plánu ke konkrétnímu produktu .....	62

### 7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj nezaměstnanosti v letech 2019–2021 .....	40
Tabulka 2: Sourkové cesty rezidentů do zahraničí v roce 2019 .....	40

### 7.3 Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví .....	49
Graf 2: Věk .....	50
Graf 3: Jak nejčastěji komunikujete s kolegy? .....	51
Graf 4: Myslíte si, že nastavení interní komunikace má vliv na vaše pracovní výkony? .....	51
Graf 5: Stává se vám, že se k vám důležité informace dostávají pozdě? .....	52
Graf 6: Znáte jednotlivá oddělení a jejich pracovní náplň? .....	53
Graf 7: Znáte vizi a strategii společnosti? .....	53
Graf 8: Doporučil byste práci v naší společnosti? .....	54

## **Přílohy**

<b>Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance .....</b>	<b>72</b>
--	-----------

## Nový dotazník

### 1 Jaké je vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

Muž  Žena

### 2 Jaký je váš věk?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

18-24 let  25 - 34 let  35 - 44 let  45 let a více

### 3 Jak nejčastěji komunikujete s kolegy?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

Osobní setkání  Telefon  E-mail  Chat

### 4 Myslíte si, že nastavení interní komunikace má vliv na vše pracovní výsledky?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

Spíše ano  Spíše ne

### 5 Stává se vám, že se k vám důležité informace dostávají pozdě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

Spíše ne  Ano, stává se to často  Ne, nezajímá mě to

### 6 Znáte jednotlivá oddělení a jejich pracovní náplň?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

Spíše ano  Spíše ne  Ne, nezajímá mě to



## 7 Znáte vizi a strategii společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Ano, společnost s námi na toto téma pravidelně komunikuje  Tuším, ale nemám v tom jasno  Ne

## 8 Doporučili byste práci v naší společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Ano  Ne