

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Interní komunikace jako strategický nástroj managementu firmy

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Valérie Štursová, PMF 14

JMÉNO VEDOUČÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Peter Matisko, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: Praha, 29. 4. 2021

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zjistit aktuální stav interní komunikace firem v českém prostředí a navrhnout doporučení pro efektivní interní komunikaci firem se 100–2000 zaměstnanci. Tato doporučení budou navržena na základě dat získaných z vlastního šetření a teoretických znalostí získaných při tvorbě teoreticko-metodologické části práce.

2. Výzkumné metody:

Pro výzkum aktuálního stavu interní komunikace firem v českém prostředí byla vybrána metoda dotazníkového šetření. Pro určení stavu interní komunikace v českém prostředí byly definovány 3 hypotézy a 3 výzkumné otázky.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Průzkum ukázal, že vnímání interní komunikace je rozdílné v závislosti na velikosti firmy. Ve větších firmách je interní komunikace více personálně zastoupená a mnohdy se jí věnuje i 5 a více osob, v malých firmách má však tuto agendu na starost nejčastěji pouze jedna osoba na část úvazku. Data ukázala, že nejčastější překážkou v efektivitě interní komunikace je právě nedostatek personální kapacity, a to u firem všech velikostí. Vcelku pozitivní zprávou je, že definovanou vizi, misi a strategii firmy má více než 80 % firem a strmě narostl i počet firem, které provádí alespoň nějakou formu měření efektivit interní komunikace, ve srovnání s dřívějšími průzkumy, na základě kterých byly definovány hypotézy. Zaměstnanci firem v českém prostředí mají také možnost zapojit se do dění interní komunikace, ve více než 90 % firem se mohou zaměstnanci přímo podílet na obsahu interní komunikace a více než 75 % firem nabízí zaměstnancům možnost zapojit se alespoň do jedné CSR aktivity.

4. Závěry a doporučení:

Výstupem práce jsou návrhy doporučení pro efektivní interní komunikaci firem se 100–2000 zaměstnanci. Prvním doporučením je zajištění dostatečné personální kapacity. U firmy zmiňované velikosti je to minimálně jedna osoba na plný úvazek s nutností plnohodnotného zaučení dalších pracovníků, nebo 2 osoby u firem v horní polovině rozptylu. Dalším doporučením je definování mise, vize a strategie společnosti. Klíčová je nejenom samotná definice, ale také seznámení zaměstnanců s těmito hodnotami. Třetí doporučení je výběr vhodných nástrojů, které jsou podrobně popsány včetně své ekonomické nákladnosti. Dalšími doporučeními jsou organizace pravidelných firemních akcí a zapojení zaměstnanců do CSR aktivit společnosti, včetně konkrétních návrhů aktivit, jako je darování krve v místě pracoviště či účast na charitativním běhu. Jedním z nejdůležitějších doporučení je měření efektivit interní komunikace, a to tzv. hard daty i soft daty, spojené s organizací pravidelných průzkumů interní komunikace. Poslední doporučení se týká návratu zaměstnancům do práce po skončení epidemie onemocnění Covid-19.

KLÍČOVÁ SLOVA

Interní komunikace, zaměstnanci, krizová komunikace, PR, CSR

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the diploma thesis is to find out the current condition of internal communication of companies in the Czech environment and to propose recommendations for effective internal communication of companies with 100-2000 employees. These recommendations will be designed based on data obtained from own research and theoretical knowledge gained during the creation of the theoretical and methodological part of the work.

2. Research methods:

For the research of the current condition of internal communication of companies in the Czech environment, the method of questionnaire survey was chosen. To determine the condition of internal communication in the Czech environment, 3 hypotheses and 3 research questions were defined.

3. Result of research:

The survey showed that the perception of internal communication is different depending on the size of the company. In larger companies, internal communication is more personally represented and often 5 or more people are responsible for it, but in small companies this agenda is most often in charge of only one part-time person. The data showed that the most common obstacle in the effectiveness of internal communication is the lack of personnel capacity, for companies of all sizes. Quite positive news is that more than 80% of companies have a defined vision, mission and strategy of the company and the number of companies that measure at least some form of measuring the effectiveness of internal communication has increased sharply, compared to previous surveys based on which hypotheses were defined. Employees of companies in the Czech environment also can participate in internal communication, in more than 90% of companies' employees can directly participate in the content of internal communication and more than 75% of companies offer employees the opportunity to participate in at least one CSR activity.

4. Conclusions and recommendation:

The output of the work are draft recommendations for effective internal communication of companies with 100-2000 employees. The first recommendation is to ensure sufficient staff capacity. For a company of the mentioned size, it is at least one full-time person with the need for full-fledged training of other employees, or 2 persons for companies in the upper half of the variance. Another recommendation is to define the company's mission, vision, and strategy. Not only the definition itself is key, but also the acquaintance of employees with these values. The third recommendation is to select suitable tools, which are described in detail, including their economic cost. Other recommendations are the organization of regular corporate events and the involvement of employees in the company's CSR activities, including specific proposals for activities such as donating blood at the workplace or participating in a charity run. One of the most important recommendations is to measure the effectiveness of internal communication, both the so-called hard data and soft data, associated with the organization of regular surveys of internal communication. The last recommendations concern the return of employees to work after the Covid-19 epidemic has ended.

KEYWORDS

Internal communication, employees, crisis communication, PR, CSR

JEL CLASSIFICATION

M3 Marketing and Advertising
M30 General
M31 Marketing

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Valérie Štursová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	PMF 14
Název DP:	Interní komunikace jako strategický nástroj managementu firmy
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část - Interní komunikace v kontextu marketingu a HR, Nástroje interní komunikace, Cíle interní komunikace; Hodnocení efektivity interní komunikace, Krizová komunikace3. Praktická část - Použité metody a postupy, Popis zkoumaného vzorku, Šetření v oblasti interní komunikace firem, Zpracování a vyhodnocení dat4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• HEJLOVÁ, D. <i>Public relations</i>. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5022-4.• HOLÁ, J. <i>Interní komunikace v teorii a praxi</i>. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.• KOVAŘÍKOVÁ, J. <i>Interní komunikace je nutnost!</i> Praha: Sírta, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.• PŘIKRYLOVÁ, J. <i>Moderní marketingová komunikace</i>. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 12. 2020• Zpracování teoretické části do 1. 2. 2021• Zpracování výsledků do 1. 4. 2021• Finální verze do 1. 5. 2021
Vedoucí práce:	Ing. Peter Matisko, Ph.D.

V Praze dne 11. 11. 2020

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA-
10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Interní komunikace v kontextu marketingu a HR	3
2.2 On-line nástroje interní komunikace	11
2.3 Off-line nástroje interní komunikace	15
2.4 Cíle interní komunikace	17
2.5 Hodnocení efektivity interní komunikace	20
2.6 Krizová komunikace	21
2.7 Metodika	23
3 Praktická část práce	25
3.1 Použité metody a postupy	25
3.2 Zpracování a vyhodnocení dat	34
3.3 Výsledky a doporučení.....	52
4 Závěr	61
Literatura	63
Přílohy	I

Seznam tabulek

Tabulka 1 Historie interní komunikace	7
Tabulka 2 Testování relativní četnosti (podílu) pomocí intervalu spolehlivosti u hypotézy 1	49
Tabulka 3 Testování relativní četnosti (podílu) pomocí intervalu spolehlivosti u hypotézy 2	49
Tabulka 4 Testování relativní četnosti (podílu) pomocí intervalu spolehlivosti u hypotézy 3	50
Tabulka 5 Interval spolehlivosti pro relativní četnost (podíl) u výzkumné otázky 1	51
Tabulka 6 Interval spolehlivosti pro relativní četnost (podíl) u výzkumné otázky 2	51
Tabulka 7 Interval spolehlivosti pro relativní četnost (podíl) u výzkumné otázky 3	51

Seznam grafů

Graf 1 – Vyhodnocení otázky č. 2	35
Graf 2 – Vyhodnocení otázky č. 3	36
Graf 3 – Vyhodnocení otázky č. 4	36
Graf 4 – Vyhodnocení otázky č. 5	37
Graf 5 – Vyhodnocení otázky č. 6	37
Graf 6 – Vyhodnocení otázky č. 7	38
Graf 7 – Vyhodnocení otázky č. 8	38
Graf 8 – Vyhodnocení otázky č. 9	39
Graf 9 – Vyhodnocení otázky č. 10	40
Graf 10 – Vyhodnocení otázky č. 11	40
Graf 11 – Vyhodnocení otázky č. 12	41
Graf 12 – Vyhodnocení otázky č. 13	42
Graf 13 – Vyhodnocení otázky č. 14	42
Graf 14 – Vyhodnocení otázky č. 15	43
Graf 15 – Vyhodnocení otázky č. 16	43
Graf 16 – Vyhodnocení otázky č. 17	44
Graf 17 – Vyhodnocení otázky č. 20	45
Graf 18 – Vyhodnocení otázky č. 21	46
Graf 19 – Vyhodnocení otázky č. 22	46
Graf 20 – Vyhodnocení otázky č. 23	47
Graf 21 – Vyhodnocení otázky č. 24	48

1 Úvod

Interní komunikace firem je v dnešní době plně nejistoty potřeba více než kdykoliv dříve. Epidemie onemocnění Covid-19 zasáhla každou firmu, ať už přímými restrikcemi, kdy bylo nutné zcela omezit podnikání, nebo protiepidemickými opatřeními, které se dotýkaly každého zaměstnance. Firmy byly nuceny rychle a efektivně informovat své pracovníky o plánovaných opatřeních, počtu nakažených, nutnosti testování či pravidel podstoupení karantény. Interní komunikace nabyla důležitosti a interní komunikátoři mnoha firem se ze dne na den stali partnery vedení společnosti a důležitou spojkou mezi managementem a zaměstnanci. Firmy, které si důležitost interní komunikace uvědomovaly, byly ve značné výhodě. Díky nastaveným procesům a efektivním komunikačním kanálům mohly plynule informovat své zaměstnance, vnitropodniková komunikace zůstala konzistentní a nevznikal chaos.

Interní komunikace je dynamický obor, který se neustále vyvíjí. Ještě v první dekádě 21. století byla v našich podmínkách považována za popelku a odborníci věnující se tomuto tématu za pouhé nadšence. V dnešní době však firmy zaměstnávají i několik pracovníků věnující se této agendě a interní komunikace je považována za strategický nástroj managementu firmy. Společnosti jsou ochotny investovat nemalé finanční prostředky do efektivních komunikačních kanálů, pomocí kterých mohou komunikovat se svými zaměstnanci a poskytnout možnost zpětné vazby. Autorka práce je přesvědčena, že interní komunikace bude považována za stále důležitější nástroj managementu firem, které tak budou ve stále větší míře hledat odborníky na tuto oblast.

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoreticko-metodologickou část a praktickou část. Teoreticko-metodologická část čerpá poznatky z více než 60 odborných knih a článků českého i zahraničního vydání poslední doby. První kapitola uvádí interní komunikaci do kontextu marketingu na HR, popisuje její historii, účastníky a roli v organizaci, stručně představí možnosti využití CSR aktivit v interní komunikaci a propojení těchto oblastí. Druhá kapitola se věnuje on-line nástrojům interní komunikace, jako je intranet, hromadné e-maily a elektronický newsletter, sociální sítě či videa. Třetí kapitola představí off-line nástroje interní komunikace, jako jsou tištěný časopis, firemní porady, hromadná setkání zaměstnanců, plakáty a LED obrazovky. Čtvrtá kapitola je věnována cílům interní komunikace, které jsou rozděleny na kooperativní, firemně-kulturní a provozně-efektivní. Pátá kapitola se zabývá hodnocením efektivity interní komunikace a popisuje možnosti kvantitativního i kvalitativního měření. V šesté kapitole je stručně představena krizová komunikace, pozornost je věnována i velmi aktuální krizové komunikaci firem v době epidemie Covid-19.

Praktická část práce je věnována vlastnímu šetření v oblasti interní komunikace, které je zde podrobně popsáno. V rámci výzkumu je zjišťován stav interní komunikace v českém prostředí metodou dotazníkového šetření. Dále je zde popsána tvorba dotazníku, charakteristika zkoumaného vzorku a popis získávání a sběru dat. Všechna data jsou následně vyhodnocena a interpretována. Na základě získaných dat jsou zde statisticky testovány předem definované hypotézy a jsou určeny intervalové odhady výzkumných otázek pomocí binomického testu. V neposlední řadě jsou v praktické části koncipována doporučení pro efektivní interní komunikaci firem se 100–2000 zaměstnanci spolu s ekonomickou nákladností navrhovaných řešení.

Cílem diplomové práce je zjistit aktuální stav interní komunikace firem v českém prostředí a navrhnout doporučení pro efektivní interní komunikaci firem se 100–2000 zaměstnanci. Tato doporučení budou navržena na základě dat získaných z vlastního šetření a teoretických znalostí získaných při tvorbě teoreticko-metodologické části práce.

Tato diplomová práce čerpá z publikací poslední dekády. Stěžejní literaturou je publikace paní Kovaříkové Interní komunikace je nutnost, která přináší praxí podložený pohled na interní

komunikaci firem v českém prostředí. Dále práce čerpá z publikace Interní komunikace v teorii a praxi od autorky Jany Holé a z publikace Public Relations od autorky Denisy Hejlové.

Tato diplomová práce může být přínosem pro všechny společnosti, které chtějí zlepšit svou interní komunikaci či které plánují s agendou interní komunikace začít a přijmout na tuto agendu nového pracovníka či pracovníky. Navrhovaná doporučení pomohou společnostem nastavit základní strategii interní komunikace, jako je zajištění dostatečné personální kapacity, definování mise, vize a strategie společnosti či výběr vhodných nástrojů. Navrhnuta jsou i doporučení týkající se organizace pravidelných firemních akcí či zapojení zaměstnanců do CSR aktivit. V neposlední řadě jsou navrhnuta doporučení týkající se měření efektivity interní komunikace a pravidelných průzkumů, stručně jsou navrhnuta i doporučení týkající se návratu zaměstnanců do práce po skončení epidemie Covid-19. Ke každému z navrhovaných řešení je zpracována ekonomická nákladnost.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce se zabývá interní komunikací, která je považována za důležitý a efektivní nástroj managementu firmy.

První kapitola se bude zabývat interní komunikací v kontextu marketingu a HR. Bude vysvětlena návaznost interní komunikace na marketing a public relations, ale i nutná spolupráce oddělení interní komunikace s oddělením lidských zdrojů neboli HR. Dále je zde popsána historie interní komunikace, její účastníci a role v organizaci a organizační struktuře. V neposlední řadě bude vysvětlen pojem CSR a jeho návaznost a využití v interní komunikaci a krizová komunikace.

Druhá kapitola představí on-line nástroje interní komunikace, mezi které patří intranet, hromadné e-maily a elektronický newsletter, sociální sítě či videa. Budou popsány možnosti využití těchto nástrojů, jejich výhody i nevýhody.

Třetí kapitola se bude zabývat off-line nástroji interní komunikace, mezi které patří tištěný časopis, firemní porady, hromadná setkání zaměstnanců, plakáty v budovách a LED obrazovky či manažer, jelikož i on je nositelem sdělení.

Čtvrtá kapitola se bude zabývat cíli interní komunikace, které jsou rozděleny na kooperativní, firemně-kulturní a provozně-efektivní. Bude zde vysvětleno, proč jsou tyto cíle pro efektivní interní komunikaci zásadní, i jak jich může firma dosáhnout.

Pátá kapitola se věnuje hodnocení efektivity interní komunikace. Je zde vysvětleno, proč by měla firma věnovat energii a čas do měření efektivity. Dále jsou zde popsány možnosti měření efektivity.

Šestá kapitola se zabývá krizovou komunikací. Stručně je zde popsána i krizová komunikace firem v době epidemie onemocnění Covid-19.

2.1 Interní komunikace v kontextu marketingu a HR

Jak uvádí Hejlová (2015, s. 152), interní komunikace je základem komunikace ve všech organizacích, ačkoliv často bývá podceňována. Kovaříková (2016, s. 5) popisuje interní komunikaci jako vše, co se na pracovišti odehraje, od formalit po neformální komunikaci s kolegy. Dvořáková (2012, s. 402) na druhou stranu definuje interní komunikaci jako jednu z funkcí podnikové komunikace, zabývající se ryze formalizovanou komunikací v organizaci. Ať už vnímají autoři interní komunikaci jako veškerou komunikaci ve firmě či jako formalizovanou komunikaci, vždy ji spojuje jediné – její role je uvnitř organizace a je její hybnou silou.

Dle Institutu interní komunikace se společnosti prostřednictvím interní komunikace snaží zlepšit vztahy se zaměstnanci a informovat je o všem, co se ve firmě děje a kam firma směřuje. Zaměstnanci tak budou vědět jaká je jejich role a budou chtít přispět firemním cílům. A protože jsou to právě zaměstnanci, kdo vytváří organizaci a stojí za jejím úspěchem, je interní komunikace strategický nástroj, kterému by měla být věnována patřičná pozornost.

Dle Holé (2017, s. 9) se interní komunikace stává samostatnou disciplínou a významnou funkcí managementu firmy. To potvrzují i Vodáček a Vodáčková (2013, s. 40), pro které je rychlá a spolehlivá komunikace se zaměstnanci pilířem manažerské práce. Jak dále zdůrazňují, sdělení informací spolupracovníkům ve správný čas, na správném místě, bez prostoru k dezinformacím a s možností okamžité zpětné vazby povede ke koordinovanému jednání mezi vedoucími a výkonnými pracovníky.

Ačkoliv se dle některých autorů stává interní komunikace samostatnou disciplínou, velmi úzce souvisí s dalšími obory, primárně s marketingem a na něj navazujícími vztahy s veřejností

neboli public relations (PR), lidskými zdroji neboli human resources (HR) a v neposlední řadě samotným managementem. Právě úzká souvislost interní komunikace s dalšími obory často určuje roli a postavení interní komunikace v organizační struktuře společnosti, kdy může být součástí právě výše zmíněných útvarů. Následující kapitola se bude věnovat interní komunikaci ve vztahu k marketingu, součástí kapitoly bude i model znázorňující zařazení interní komunikace do kontextu marketingu.

Vztah interní komunikace a marketingu

Aby mohl být objasněn a vysvětlen vztah interní komunikace a marketingu, je nutné definovat samotný pojem marketing a jeho prvky. Kotler (2007, s. 40) definuje marketing jako „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů*“. Praktický proces marketingového řízení pak představuje tzv. **marketingový mix** (známý také jako 4P), který obsahuje čtyři prvky (Kotler a Keller, 2013, s. 55-56; Jakubíková, 2013, s. 190; Karlíček, 2018, s. 152; Bačuvčík, 2015, s. 72; Přikrylová, 2019, s. 19):

- produkt (product);
- cenu a kontrakční podmínky (price);
- distribuci, místo/umístění (place);
- marketingovou komunikaci/propagaci (promotion).

Někteří autoři však považují koncepci 4P za zastaralou metodu, proto ji nahrazují či různě doplňují. Existují doplňující koncepce 5P, 7P (Janouch, 2020, s. 17), nebo například koncepce 4C, která je narozdíl od firemního pohledu v koncepci 4P z pohledu zákazníka (Přikrylová, 2019, s. 45; Janouch, 2020, s. 17-18) a mluví o tzv. zákaznické hodnotě (Bačuvčík, 2015, s. 74). Pro pochopení vztahu interní komunikace a marketingu však tyto koncepce nehrají klíčovou roli a postačí porozumění koncepci 4P.

Promotion neboli marketingová komunikace, poslední ze 4P marketingu, označuje pojem **komunikační mix**, který je podsystémem mixu marketingového (Přikrylová, 2019, s. 45).

Komunikační mix obsahuje disciplíny marketingové komunikace, kterými jsou (Přikrylová, 2019, s. 45):

- reklama;
- přímý marketing (direct marketing);
- podpora prodeje;
- **public relations neboli PR;**
- sponzoring;
- osobní prodej.

Karlíček (2016, s. 17) do disciplín marketingové komunikace dále zařazuje:

- event marketing;
- on-line komunikaci.

Právě do disciplíny public relations (dále PR) řadí autoři agendu interní komunikace. Dle Hejlové (2015, s. 152) se dříve rozdělovalo PR na:

- **Interní PR** (interní komunikaci), jehož cílovou skupinou byli zaměstnanci, vedoucí pracovníci a další osoby zajišťující chod organizace;

- **Externí PR**, jehož cílovou skupinou byli novináři, zákazníci, dodavatelé, investoři, zástupci zákonodárných sborů a lokálních samospráv, obyvatelé přilehlého okolí a široká veřejnost.

Jak však dále Hejlová (2015, s. 152) uvádí, nové tisíciletí přineslo markantní vývoj a změny v oblasti komunikace a rychlosti přenosu informací, kdy se začaly propojovat i skupiny z různých oblastí a lokalit, což vedlo k propojování interní a externí komunikace. Dále však vysvětluje, že rozdělení na Interní a Externí PR z hlediska segmentace cílových skupin používáme dodnes.

Stejně tak Karlíček (2016, s. 543) v rámci PR popisuje celou řadu dílčích aktivit:

- community relations aneb vztahy s místními komunitami;
- investor relations aneb vztahy s investory;
- public affair či government relations aneb vztahy se zákonodárnými a státními úředníky;
- media relations aneb vztahy s médii;
- **interní komunikaci aneb vztahy se zaměstnanci.**

Dvořáková (2012, s. 394) uvádí, že spolupráce interní a externí komunikace je jedním z klíčových faktorů úspěchu. Doplnuje, že informování zaměstnanců jako prvních při jakékoliv zásadní události by mělo proběhnout bez diskuse. Stejně tak by měla být nastavena pravidelná koordinace témat s útvarem marketingové komunikace. Cowan (2017, s. 8-9) uvádí, že veškerá interní komunikace je zároveň komunikací externí a veškerá externí komunikace je zároveň komunikací interní; a to především z důvodu, že každý zaměstnanec je komunikátorem, který komunikuje s ostatními zaměstnanci i s okolním světem, a to formálně i neformálně.

Interní komunikace je tedy součástí aktivit public relations neboli PR, které jsou jednou z disciplín marketingové komunikace, kdy mezi další disciplíny patří reklama, podpora prodeje, přímý marketing, osobní prodej, event marketing a sponzoring. Tyto disciplíny tvoří komunikační mix, který je podsystémem mixu marketingového a zároveň jedním z jeho prvků.

Ačkoliv řada autorů zařazuje interní komunikaci pod aktivity PR, velmi úzce souvisí také s aktivitami lidských zdrojů neboli human resources. Následující kapitola objasní souvislost interní komunikace a HR a jejich ideální spolupráci v organizaci.

Vztah interní komunikace a HR

Útvar interní komunikace by stejně jako útvar lidských zdrojů (human resources) nemohl fungovat bez zaměstnanců. Nelze tedy pochybovat o tom, že pro obě tyto oblasti jsou zaměstnanci klíčoví, a proto je zde provázanost agend i cílů těchto útvarů patrná na první pohled.

Interní komunikace bývá u některých organizací spojena s oblastí lidských zdrojů (human resources); některé nástroje interní komunikace pak hraničí s nástroji řízení lidských zdrojů (Příkrylová, 2019). S tímto názorem souhlasí i Dvořáková (2012, s. 392-393) a Veselá, Sálková a Raková (2020, s. 150), dle kterých **může být interní komunikace součástí právě útvaru lidských zdrojů.**

Verghese (2012, s. 48) uvádí, že **partnerství interní komunikace a HR je klíčové** pro úspěch organizace. Jak dále popisuje, interní komunikátoři mohou působit jako průvodci a kouči pro HR v oblasti efektivní komunikace a její nuancí. Doplnuje, že zatímco hlavní oblastí a silnou stránkou útvaru HR je definování a správa firemní politiky a jejích programů, interní komunikace podává HR pomocnou ruku s volbou správných komunikačních kanálů a zajištěním, že se zpráva dostane k cílovému publiku. Stejnou myšlenku popisuje i Dvořáková (2012, s. 393), pro kterou je útvar lidských zdrojů jedním z nejpodstatnějších zadavatelů témat pro interní

komunikátory a měl by využít jejího potenciálu v co největší míře, i co se kreativity týče. Doplnuje, že prostřednictvím interní komunikace lze uspořádat řadu průzkumů, které jsou pro personalisty nepostradatelné, zejména ve změně přístupu k zaměstnancům.

Interní komunikace tedy může být součástí více útvarů ve společnosti, ať už zmiňovaného útvaru PR, marketingové komunikace či HR. Vždy je však nejdůležitější spolupráce zmíněných útvarů a snaha o integraci agend všech útvarů.

Ačkoliv je interní komunikace vcelku nový obor, který se neustále vyvíjí, její prvky můžeme spatřovat už od 19. století. Následující kapitola stručně přestaví historii interní komunikace od počátků do současnosti.

Historie interní komunikace

Jak již bylo uvedeno, dle Holé (2017, s. 9) se v poslední době z interní komunikace stává samostatná vědní disciplína. Ovšem její historie je mnohem delší a pojí se s rozvojem firemního podnikání jako celku. **Jako první se objevují prvky interní komunikace ze strany zaměstnanců**, kteří vytvářeli z vlastní iniciativy vnitrofiremní časopisy, které se poprvé vyskytují ve 40. letech 19. století (Ruck, 2013). Jak uvádí Thoughfarmer (2020), následně si důležitost a sílu interní komunikace uvědomila firma Cadbury v 90. letech 19. století, která přestala uvažovat o zaměstnancích pouze jako o živých strojích a začala pro ně vytvářet lepší podmínky a o těchto podmínkách s nimi komunikovat. Doplnují, že v průběhu 20. let 20. století si nutnost komunikace se zaměstnanci a zlepšení pracovních podmínek začalo uvědomovat stále více firem, a to především díky výsledkům, které ukazovaly, že spokojený zaměstnanec dosahuje lepších výsledků.

Přibližně ve stejném období se **základy interní komunikace objevují i na území Československa**. Dle Hejlové (2015, s. 69) se průkopníkem stal, stejně jako v jiných oblastech, Tomáš Baťa ve svých závodech na výrobu obuvi. Jak doplňuje Schejbalová (2019), Baťa zapojil komunikaci se zaměstnanci do systému řízení firmy a zároveň zařídil pro své zaměstnance spoustu benefitů, včetně legendárních Baťových domků.

Burns (2015) uvádí, že **hlavní rozvoj interní komunikace se datuje od roku 1940**, kdy v Burlingtonu (Vermont, USA) proběhla malá konference specialistů v obchodních vztazích, která si dala za cíl nalézt nové cesty, které povedou k rozvoji byznysu. Popisuje, že hlavní výstup této konference byl nový přístup, který má být založen na komunikaci se zaměstnanci. Dále uvádí, že tento přístup byl koncipován a popsán jednou z účastnic Alexandrou Heronovou v roce 1942 v knize „Sharing information with employees“. Uvádí, že již v této knize je možné nalézt myšlenku, že pro zaměstnance je nejdůležitější vědět o tom, co se ve firmě děje, a znát informace o chodu firmy a její budoucnosti.

Až do 60. let 20. století lze dle M.C.Brandona (in Holá, 2017) hovořit o **první fázi interní komunikace**, která vycházela **primárně z průmyslových vztahů**. Jak uvádí, hlavním cílem bylo zlepšit morálku zaměstnanců, kteří tak díky tomu budou vyrábět kvalitnější produkty. Dále doplňuje, že komunikace byla více osobní a zaměřená na konkrétní lidi, velkou roli v ní hrály i osobní vztahy na pracovišti.

Změna v přístupu přichází v 60. letech s publikací knihy Lidská stránka podnikání autora Douglase McGregora (Thoughfarmer 2020). Změny v přístupu v tomto období (značené jako **druhé stádium**) popisuje i M.C.Brandon (in Holá, 2017), který uvádí, že **hlavní inspirací pro komunikaci se stává žurnalistika**. Doplnuje, že do pozic komunikátorů se ve firmách dostávají lidé z oblasti žurnalistiky a interní komunikace se tak mění více směrem k informovanosti, která je ovšem strohá a upouští od osobní formy.

Poslední, tedy **třetí stádium** podle M.C. Brandona (in Holá 2017) přichází od 80. let a je spojeno s nástupem informačních technologií a globalizace. Jak uvádí, jsou zde patrné **inspirace z marketingu** a interní komunikace je poprvé viděna jako **nástroj, jak implementovat strategii firmy**. Dále popisuje, že je přinášén důraz na manažerské a komunikační kompetence a objevuje se termín Corporate Communications. Zdůrazňuje, že interní komunikace již není pouze o informovanosti, ale přechází k vícestranné komunikaci.

Tabulka 1 Historie interní komunikace

Charakteristika komunikace	do 60. let 20. století	60. – 80. léta 20. století	od 80. let 20. století
Inspirace:	průmyslové vztahy	žurnalistika	marketing
Základní cíle:	zlepšit morálku	informovanost, zprávy	implementace strategie
Důraz na:	jednotlivce	fakta	organizaci
Forma:	kamarádství	zpravodajství	podpora řízení
Přístup:	osobní	chladný, skeptický	proaktivní s orientací na byznys
Zaměření na:	konkrétní lidi	události	strategické cíle

Zdroj: vlastní zpracování dle M.C. Brandona (in Holá 2017)

Podle Thoughtfarmer (2020) je ale možné poslední dvě dekády 20. století ještě více rozdělit. Zatímco v **80. letech** vidí interní komunikaci stále jako **jednosměrnou**, a to hierarchicky od shora dolů, v 90. letech se ukotvuje termín zaměstnanecká angažovanost a objevuje se mnoho průzkumů, které firmy na toto téma mezi svými zaměstnanci dělají. Jak dále popisují, tato komunikace s sebou přináší větší propojenost zaměstnanců s firmou a její výkonností a zaměstnanci jsou ochotni obětovat více ze sebe pro úspěšné výsledky firmy.

V novém tisíciletí přichází rozmach sociálních sítí a komunikace skrze video kanály. Zvětšuje se obecná informovanost a díky tomu se **zvětšuje i transparentnost interní komunikace** (Thoughtfarmer 2020). Globalizace s sebou v poslední době přináší i podle Holé (2017) mnoho změn v rámci interní komunikace. Jak popisuje, nadnárodní firmy vytváří obsah interní komunikace, který musí brát v potaz interkulturní vazby a rozdílnosti. Dále uvádí, že se ustavuje anglický jazyk jako standard v oblasti interní komunikace, a to nejenom v nadnárodních firmách. **Interní komunikace se stává vícestrannou**, komunikace je nyní i odspoda nahoru a také do stran; nejen díky tomu je také zaměstnanecká angažovanost vedena a posuzována centralisticky (Thoughtfarmer 2020).

Jak již bylo řečeno, interní komunikace se v poslední době stává samostatnou disciplínou. Její historie je však delší a jak bylo uvedeno, sahá až do 19 století. Může být překvapivé, že jako první přišli s interní komunikací sami zaměstnanci; a až poté, co si firmy začaly uvědomovat, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, začali se o interní komunikaci zajímat i ony. Novodobou interní komunikaci rozdělují autoři do třech stádií. První stádium bylo úzce spjato s průmyslovými vztahy, jeho cílem bylo zvýšit morálku zaměstnanců. Druhé stádium vycházelo ze žurnalistiky a cílem bylo informovat zaměstnance. Třetí stádium pak vycházelo z marketingu a cílem bylo implementovat strategii. Nové tisíciletí pak přineslo především větší transparentnost interní komunikace, která se stala vícestrannou.

Následující kapitola představí účastníky interní komunikace, kteří jsou klíčoví od počátku do současnosti.

Účastníci interní komunikace

Aby mohla interní komunikace fungovat, je nutné, aby interní komunikátor znal zaměstnance, ke kterým komunikuje. Každá společnost je jiná a zaměstnává jiný typ zaměstnanců v různé demografické, sociální i vzdělanostní vrstvě. Zcela jinak bude interní komunikátor komunikovat k dělníkům na stavbě se základní znalostí českého jazyka, a zcela jinak k vysoce postaveným právníkům v renomované společnosti.

Znalost cílového publika znamená, že interní komunikátor ví, koho oslovuje; a dokáže napsat zprávu tak, že jí publikum porozumí. Znalost cílového publika nezaručuje, že se publiku bude zpráva líbit, ale bezpodmínečně jí musí porozumět (Barkley, 2014, s. 31).

Zaměstnance můžeme rozdělovat dle několika kritérií, například dle pohlaví, věku, úrovně vzdělání, délky pracovního poměru či výše v organizační struktuře. Kovaříková (2016, s. 39) rozděluje pracovníky primárně dle náplně práce, kterou ve firmě zastávají, na:

- board aneb členy nejvyššího vedení společnosti;
- management aneb liniové manažery;
- administrativu aneb zaměstnance pracující v kanceláři,
- dělnické profese aneb modré límečky;
- obchodní zástupce;
- kreativce;
- IT specialisty.

Board představuje úzkou skupinu nejvyššího vedení společnosti. Vrcholoví manažeři se na firmu dívají ze své perspektivy, zaujmou je především informace globálního charakteru, které jim pomohou pochopit fungování jednotlivých úseků či oddělení, ale i informace, které jsou určeny pro něj jako zaměstnance, například co bude k obědu či kdy se chystá týmový večírek (Kovaříková, 2016, s. 40).

Manažeři jsou řídicí pracovníci a zároveň důležitou spojkou mezi vedením společnosti (boardem) a řadovými zaměstnanci. Jak uvádí Kovaříková (2016, s. 42) jako recipienti informací jsou zkušení a technicky zdatní, interní komunikátoři tak mohou v komunikaci s nimi používat jakékoliv digitální kanály. Doplnuje, že manažeři ocení návod, jak konkrétní informace předávat svým podřízeným v podobě komunikačního balíčku, ale i různé formy vzdělávání v oblasti komunikace.

Administrativní pracovníci, značení také pojmem **bílé límečky** (Jandourek, 2012, s. 144) označují zaměstnance pracující nemanuálně, standardně u počítače v kancelářském prostředí. Z hlediska interní komunikace je právě přístup k počítači a internetu velmi podstatný, protože tyto osoby lze snadno zasáhnout sděleními v digitální podobě, navíc tyto osoby dokážou snadno šířit informace dál a poradí si i se složitějšími formami sdělení (Kovaříková, 2016, s. 43).

Dělnické profese, značení pojmem **modré límečky** (Jandourek, 2012, s. 144) označují manuálně pracující zaměstnance. Tito zaměstnanci mají na rozdíl od administrativních pracovníků málokdy přístup k počítači, interní komunikátoři se tak musí při předávání informací spolehnout primárně na off-line nástroje či přímé nadřízené. Kromě toho musí brát v úvahu nízkou motivaci těchto zaměstnanců a mnohdy až laxní přístup k dění ve společnosti (Kovaříková, 2016, s. 43-44).

Obchodní zástupci označují pracovníky, kteří cestují za zákazníky a málokdy sedí celé dny u počítače. Už z povahy samotné pozice lze odhadnout, že se jedná o sebevědomé osoby, dle

Kovaříkové (2016, s. 44) bývají často suverénní a egoističtí, což může zhoršovat komunikaci s nimi, navíc jsou častými cestami postaveni mimo firemní kulturu. Do obchodních zástupců jsou však vkládány nemalé prostředky; každý nový obchodní zástupce stráví školením pár týdnů až měsíců (Kotler a Keller, 2013, s. 598). Často se však stává, že při sebemenším konfliktu naznačují odchod ke konkurenci i se svými kontakty (Kovaříková, 2016, s. 44). Jelikož jsou často placeni formou provizí (Veber a Srpová, 2012, s. 214), mohou mít pocit, že na nic jiného, než sjednávání obchodu zkrátka nemají čas.

Kreativci značí lidi ve firmě, kteří vymýšlí a tvoří něco zcela nového, už z povahy pozice lze odvodit, že jsou velmi tvořiví a vynalézaví. Jak popisuje Kovaříková (2016, s. 46), často mají problém s autoritami a pravidly, je těžké je zaujmout, a dokonce se mohou pokusit interní komunikaci zesměšnit, třeba nějakou vtipnou parodií. Na druhé straně by za firmu dýchali, a když si je interní komunikátor získá na svou stranu, například vtipem, hrou či zábavou, mohou se stát skvělými ambasadory i dodavateli unikátních podkladů.

IT specialisté se mohou zdát odlišní, především kvůli specifickému jazyku i tvořením vlastních týmů a skupin, kde se spolu shlukují. Jak však zdůrazňuje Kovaříková (2016, s. 48), pro interního komunikátora jsou nepostradatelnou pomocnou ruku při správě intranetu, tvorbě newsletteru či hromadném rozesílání e-mailů, proto je důležité, být s nimi za dobře. Dodává, že tyto zaměstnance je lepší oslovovat pouze digitálně, tištěná média jim připadají zastaralá.

Není to však pouze náplň pracovní pozice, která od sebe zaměstnance rozděljuje. Kupříkladu věk je další z oblastí, která dělí zaměstnance do několika skupin. **Diversifikace na základě věku** tak tvoří další aspekt, který musí brát interní komunikátor v potaz, a to nejenom při tvorbě sdělení, ale i při výběru vhodného komunikačního nástroje.

Zatímco mladí pracovníci nemají pevně nastavené hodnoty a je pro ně typická neformálnost, energičnost, touha po okamžitých výsledcích, odmítání hranic a nedůvěra v autority, starší generace má hodnoty pevně nastaveny, ctí jasně dané meze, upřednostňuje formálnost a respektuje autority (Rabušicová a kol., 2016, s. 115). Jak shrnuje Muntean (2018, s. 47), umění řídit týmy s různými věkovými skupinami inkluzivně, efektivně a s citem patří mezi nové výzvy českých manažerů, a to zejména proto, že se na pracovišti setkává několik generací najednou.

Jak uvádí Pauknerová (2012, s. 229) globalizace a nástup nových komunikačních technologií proměnily řadu kolektivů ve firmách v **multikulturní pracoviště a týmy**. Doplňuje, že v evropských firmách se tato diversifikace stává dokonce firemní strategií, protože jedině využitím jedinečného potenciálu každého zaměstnance mohou firmy obstát v dnešním vysoko konkurenčním prostředí. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 167) pak uvádí, že začlenění opomíjených pracovních skupin, jako jsou důchodci, cizinci, hendikepovaní, matky s malými dětmi či absolventi bez praxe do pracovního kolektivu zajistí oživení týmu i žádoucí diverzitu.

Jak již bylo uvedeno, dnešní pracovní prostředí je velmi různorodé. Vysoká doba dožití a globalizace přispěly k tomu, že zaměstnanci mohou pracovat mnohem déle než dříve, a navíc téměř kdekoli na světě. V organizacích se tak potkávají pracovníci různých generací, kultur, národností a samozřejmě dalších specifických vlastností. Pro interní komunikaci je klíčové pochopení jednotlivých segmentů účastníků interní komunikace a přizpůsobení komunikace na míru každé skupině tak, aby jí bezpodmínečně porozuměli.

Následující kapitola bude věnována roli interní komunikace v organizaci. Ta se totiž může velmi lišit, a určení její role je klíčové pro vyhodnocení její úspěšnosti.

Role interní komunikace v organizaci

Jak již bylo několikrát zmíněno, interní komunikace je komplexní disciplína, která úzce souvisí a v mnoha ohledech se prolíná s agendou PR (public relations), HR (human resources) či marketingu. Ať je její organizační zařízením v rámci společnosti jakékoliv, vždy má potenciál stát se úspěšným a efektivním nástrojem managementu firmy.

Barton (2016, s. 53-56) definuje tzv. pyramidu rolí interní komunikace, která obsahuje celkem šest kategorií interních komunikátorů seřazených dle míry strategické role v rámci organizace od nejnižší po nejvyšší:

- **operativní komunikátoři:** interní komunikátoři v této roli čekají na požadavky, které poté zpracují a rozšíří mezi zaměstnance, ačkoliv se mohou zdát úspěšní ve své pozici, například díky rychlým a přesným reakcím, nepřinášejí nejlepší možné výsledky především kvůli chybějící strategii;
- **reaktivní komunikátoři:** interní komunikátoři, kteří v této roli nečekají pouze na příchozí požadavky kdy a co komunikovat, ale sami již vytváří svou vlastní komunikaci, tato komunikace je však pouze reakcí na události ve společnosti a není nejefektivnější;
- **proaktivní komunikátoři:** interní komunikátoři v této roli jsou již zbláhli v identifikování potřeb a poznávání příležitostí, často sice ještě plní požadavky na komunikaci nižší úrovně, mají ale proaktivní přístup v komunikaci především smysluplných projektů;
- **integrování komunikátoři:** interní komunikátoři v této roli koordinují různé komunikační kanály pro efektivní šíření zpráv a zároveň úzce spolupracují s ostatními týmy, aby byly zprávy konzistentní, často více spolupracují s vedením společnosti;
- **strategičtí komunikátoři:** interní komunikátoři v této roli nastavují strategii interní komunikace, která je v souladu s posláním organizace, propojují plánování a akci, rozvíjejí písemnou komunikaci a neustále se snaží své plány vylepšovat, jejich výsledky jsou měřitelné, zaměřují se především na to, co je důležité, nikoliv co je urgentní;
- **exekutivní poradci:** interní komunikátoři v této roli pomáhají organizaci vytvářet vizi a určovat směr, kterým se bude ubírat, mají svůj hlas v oblasti rozhodování a poskytují rady v oblasti interní komunikace ve všech důležitých oblastech.

Pro interního komunikátora může být velmi těžké propracovat se jednotlivými úrovněmi až k nejvyšší exekutivní roli. Ať už je to nesoučinnost vedení, které nepřikládá interní komunikaci dostatečně velkou váhu, nedostatek financí či personální kapacity, i drobné překážky mohou zapříčinit, že se role interní komunikace ve společnosti zastaví na nízkých příčkách přidané hodnoty. Jestliže interní komunikátor nemá dostatek času či financí přicházet s vlastními projekty a nápady, nemusí se dostat ani na stupeň tzv. proaktivního komunikátora. Je tedy úkolem vedení společnosti zajistit oddělení interní komunikace takové podmínky, aby její role mohla růst, a mohla se stát jeho poradcem a partnerem.

Pokud je interní komunikace partnerem vedení, její agenda může být rozšířena i o další aktivity, například o agendu společenské odpovědnosti firmy. Následující kapitola bude pojednávat o CSR v oblasti interní komunikace, dále budou představeny aktivity, které mohou zapojit zaměstnance do CSR aktivit společnosti.

CSR v interní komunikaci

Pojem CSR, vycházející z anglického *Corporate Social Responsibility*, je v češtině známý jako společenská odpovědnost firem (Tetřevová, 2017). Jak uvádí autoři, CSR má již dlouhou historii, dle Kunze (2012, s. 14) se intenzivně a dynamicky vyvíjí už desítky let.

Definice společenské odpovědnosti firem je celá řada. Jak uvádí Kašparová a Kunz (2013, s. 4), neexistuje pro ni žádná všeobecně a celosvětově platná a jednotná definice. Evropská unie definuje CSR jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders“, Business for Social Responsibility pak jako „způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání“ (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 19). Z definic je tedy patrné jedno: aktivity společenské odpovědnosti jsou zcela dobrovolné, bez jasně definovaných hranic a mohou zahrnovat celou řadu oblastí. Alexander Dahlsrud ve své práci zkoumal celkem 37 definic CSR, z nichž vymežil nejčastěji se zmiňované oblasti CSR (in Kašparová a Kunz, 2013, s. 4), kterými jsou:

- environmentální oblast;
- sociální oblast;
- ekonomická oblast;
- stakeholders;
- dobrovolnost.

Základní pojetí CSR oblastí pak vychází z tzv. **triple bottom line** neboli 3 pilířů společenské odpovědnosti, které jsou také označovány jako 3P, tedy profit (zisk), people (lidé) a planet (planeta), nebo také oblast ekonomická, společenská a environmentální. (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 25; Tetřevová, 2017). Všechny tyto oblasti mohou být zahrnuty a propojeny s interní komunikací ve firmě.

Šmajš, Binka a Rolný (2012, s. 160) tvrdí, že integrace CSR aktivit do interní komunikace motivuje zaměstnance, a to nejenom ty stávající, ale i potenciální. Doplnuje, že firma může zapojit zaměstnance do CSR aktivit různými způsoby, například darováním krve či dobrovolnictvím a manuální pomocí neziskovým organizacím, ale i motivací pro návrhy energetických úspor, kvalitnějšího nakládání s odpady či zlepšení pracovního prostředí, například formou nej-různějších soutěží.

Z integrace sociální odpovědnosti firmy do interní komunikace mohou těžit všechny zúčastněné strany, tedy firma, zaměstnanci i nezisková organizace. Gillis (2011, s. 74) poukazuje na fakt, že zapojení zaměstnanců do dobročinných aktivit zlepšuje jejich dovednosti, a to i ty v běžném pracovním životě málo využívané. Dále uvádí, že neziskové organizace se díky CSR aktivitám dostanou k řadě odborníků na všech úrovních, které by si za normálních okolností nemohly dovolit, ať už formou mentoringu, výukou gramotnosti, učením studentů či pomoci malým podnikům v neutěšené situaci.

Kapitola Interní komunikace v kontextu marketingu a HR zařadila interní komunikace do kontextu zmíněných oborů, definovala samotný pojem interní komunikace, představila historii oboru, její účastníky a roli v organizační struktuře. Na závěr byl vysvětlen pojem CSR neboli společenská odpovědnost firmy, byla vysvětlena její návaznost na interní komunikaci a možnosti zapojení zaměstnanců do jejích aktivit.

Následující kapitola představí nástroje interní komunikace, od tradičních po novinky v oboru. Zvolení správného nástroje interní komunikace je totiž klíčové z hlediska efektivního doručení komunikovaných sdělení zaměstnancům.

2.2 On-line nástroje interní komunikace

V dnešní době existuje nepřeberné množství nástrojů interní komunikace, po kterých může interní komunikátor sáhnout. Ať už si zvolí tradiční nástroje, jako firemní noviny či časopis, tiskoviny ve formě plakátů či nástěnek; nebo se rozhodne pro využití moderních nástrojů do

kterých řadíme interní sociální síť, newslettery či intranet, je velmi důležité zvážit vhodnou formu především s ohledem na cílovou skupinu a komunikovanému sdělení.

Kovaříková (2016, s. 50) charakterizuje nástroje a kanály interní komunikace jako způsoby, jak sdělení dostat ke svým příjemcům. Dále zdůrazňuje nutnost použití správných nástrojů, které je potřeba volit s uvážením mentality a technické zdatnosti cílové skupiny, protože jediné tehdy bude komunikace efektivní a plynulá. Wright (2016, s. 96), pak zdůrazňuje, že všechny nástroje interní komunikace by měly jít ruku v ruce s pravidly pro užívání značky (tzv. brand guidelines). Dodává, že zaměstnanci neočekávají okázalé a nákladné formy komunikace, mnohdy by je dokonce mohli brát jako zbytečné utrácení peněz.

Barton (2016, s. 58-59) uvádí, že pro správný výběr nástroje je nutné zvážit:

- cílovou skupinu, pro kterou je sdělení určeno;
- preferenci v konzumaci cílové skupiny z hlediska obsahu;
- kanály, kterými můžeme cílovou skupinu zasáhnout;
- silné a slabé stránky vybraných kanálů;
- čeho chce společnost komunikací dosáhnout;
- kanály, které pomohou k dosažení určeného cíle.

V následujících podkapitolách budou podrobněji popsány vybrané digitální nástroje interní komunikace, od tradičních nástrojů po nejnovější trendy, které se pojí především s neustále se zvyšující digitalizací a rychlostí komunikace.

Intranet

Stejně jako internet v první dekádě nového milénia zcela změnil rychlost komunikace a tok informací ve všech oblastech, intranet zcela změnil komunikaci ve firmách a začal úspěšně nahrazovat či doplňovat tištěná periodika, která ztrácela na aktuálnosti.

Intranet je softwarový nástroj přístupný výhradně zaměstnancům, který umožňuje ukládání a sdílení dokumentů či procesů (Lynn, 2020). Rozdíl mezi internetem a intranetem je jednoduchý: internet je veřejná síť, která není ve vlastnictví subjektu, zatímco intranet je v soukromém vlastnictví a není veřejně přístupný (Socialchorus, 2020).

Dle Českého statistického úřadu (2019) využívala v roce 2019 intranet přibližně třetina všech podniků s více jak 10 zaměstnanci, což je v poslední dekádě vcelku ustálený počet, který se markantně nemění. Firmy s více než 250 zaměstnanci využívaly intranet v roce 2019 v 80,2 %.

Weaver (2020) tvrdí, že intranet, který je uživatelsky přívětivý, může usnadnit komunikaci na pracovišti a zvýšit zapojení zaměstnanců. Dále však uvádí, že pro maximalizaci jeho užitku je nutné identifikovat cíle dané organizace i to, jak v jejich dosažení může intranet pomoci. Kovaříková (2016, s. 52) uvádí, že významný dopad má tento nástroj hlavně u firem, ve kterých jsou zaměstnanci dislokováni, například díky většímu množství poboček či u zaměstnanců pracujících v terénu a z domova, kdy mívá nezastupitelnou roli zdroje informací.

Mezi výhody intranetu patří možnost ukládání velkého množství dokumentů a informací na jedno centrální místo, jednoduchý způsob komunikace mezi zaměstnanci prostřednictvím profilů s informacemi o daných pracovnících a využití intranetu jako CMS (content management system), díky kterému můžeme zaměstnance informovat články a aktualitami (Socialchorus 2020). Kovaříková (2016, s. 52-53) spatřuje výhody intranetu v rychlosti, on-line podobě, možnosti využití audiovizuálních materiálů a propojení intranetu s firemním newsletterem či úložištěm. Jak dále popisuje, zaměstnanci mohou být na intranet vedeni z pracovních důvodů a pro vedení je tak snazší předání nutných informací.

Jako nevýhodu Kovaříková (2016, s. 52) zdůrazňuje, že použití intranetu je možné jen u zaměstnanců, kteří mají přístup na počítač, u výrobních pracovníků nebývá většinou efektivní ani při zřízení kiosků s přístupem k dané síti. Stejnou myšlenku potvrzují i Socialchorus (2020), kteří dodávají, že i když se zaměstnanci bez osobního počítače na intranet dostanou, informace již nemusí být aktuální a nalezení aktuálních informací může být pro tyto pracovníky složité.

Hromadné e-maily & elektronický newsletter

Hromadné informování zaměstnanců prostřednictvím e-mailu patří mezi nejrychlejší, nejjednodušší a nejlevnější nástroj, jelikož k němu není zapotřebí žádný speciální software, který by již společnost nevyužívala. Slabou stránkou tohoto nástroje však může být zahlcení zaměstnanců e-maily, které se stává stále větším problémem, a na který upozorňuje i několik autorů.

Průměrný administrativní pracovník obdrží denně 121 e-mailů, s každým rokem pak očekáváme nárůst okolo 3 % (Radicati, 2015). Muntean (2018, s. 135) pak uvádí, že vyřizováním e-mailů strávíme více než 40 % pracovní doby. Kovaříková (2016, s. 54) popisuje neustále rostoucí trend používání e-mailové korespondence jako katastrofální inflaci a Barkley (2014, s. 54) ho pak vidí jako překážku pro mnoho lidí, protože jich dostávají zkrátka moc. Nelze než souhlasit s autory, že zaměstnanci dostávají nemalé množství e-mailů denně, a je tak velmi obtížné zaměstnance e-mailem zaujmout.

Dle Kovaříkové (2016, s. 54) je u hromadných firemních e-mailů nejdůležitější, aby byly rozesílány v co nejmenší míře a pokaždé ze stejné adresy, na kterou si zaměstnanci zvyknou. Zdůrazňuje, že by měly obsahovat pouze ta opravdu stěžejní sdělení, jinak je zaměstnanci nebudou číst. Interní komunikátoři by si tak vždy měli rozmyslet, jestli je dané sdělení natolik důležité, aby muselo být odesláno hromadným e-mailem, nebo jestli se najde vhodnější nástroj, který má společnost k dispozici. Barkley (2016, s. 53-54) radí napsat e-mail krátký a k věci, vhodné může být i zvýrazňování předmětu e-mailu barvami, zaměstnanci si tak mohou zvyknout, že určitá barva znamená nutnost okamžité reakce, kdežto jiná má pouze informativní charakter. Jak zdůrazňuje FitzPatrick (2014, s. 103), je nutné mít v patrnosti i možné přeposlání e-mailu osobě, které nebyl určen, a to zejména při zasílání citlivých informací.

Vhodnějším způsobem oproti hromadným e-mailům může být **elektronický newsletter**, který zpravidla obsahuje více informací na jednom místě, je vizuálně atraktivnější a může být odeslán na pravidelné bázi, na kterou si zaměstnanci zvyknou.

Madhukar (2017) spatřuje největší výhody elektronického newsletteru v budování zaměstnanecké loajality, pravidelnosti komunikace, efektivním předávání informací zaměstnancům a jejich vzdělávání.

Sociální sítě

Sociální sítě vládnu světem marketingu a ve stále větší míře jsou dennodenní součástí života lidí všech věkových kategorií. Není tak divu, že se sociální sítě dostávají do prostředí firem a jsou nedílnou součástí interní komunikace ve stále více společnostech. Vnitropodnikové sociální sítě jsou známy pod názvem Enterprise social network.

Ačkoliv zatím není mnoho průzkumů, které by prokazovaly efektivitu interních sociálních sítí, organizace je využívají čím dál častěji, zejména kvůli možnosti zasažení velkého množství zaměstnanců (Sedej a Justinek, 2013, s. 85). Thomas a Barlow (2011, s. 173-174) uvádějí mezi další výhody možnost vytváření komunit, sdílení informací a zkušeností, rychlého řešení problémů a úsporu času zaměstnanců.

Jednou z vnitropodnikových sociálních sítí je Yammer. Firma Microsoft (2020), která tuto sociální síť provozuje tvrdí, že pomocí Yammeru může firma docílit otevřené a dynamické komunikace v rámci společnosti a zlepšit zapojení zaměstnanců. Dále popisuje, že na Yammeru je možné vytvářet komunity, získávat zpětnou vazbu a informovat všechny zaměstnance. Microsoft tvrdí, že 85 % firem z žebříčku 500 Fortune spolupracuje v rámci sociální sítě Yammer (Microsoft, 2020). Žebříček 500 Fortune je každoročně zveřejňovaný seznam 500 firem z USA seřazených dle výnosů (Fortune, 2020).

Další z vnitropodnikových sociálních sítí je Workplace vyvinutá společností Facebook. Workplace (2020) slibuje zapojení všech zaměstnanců z organizace, i když pracují na dálku. Dále popisuje možnosti spojení se s kýmkoliv z organizace, využití překladače, získání zpětné vazby pomocí reakcí, komentářů a anket. Na svém webu tvrdí, že tuto sociální síť využívá více než 5 milionů firem.

Kovaříková (2016, s. 53) popisuje interní sociální síť jako nástroj, po kterém interní komunikátoři touží, a vedení se ho snaží vyvarovat. Vysvětluje, že ve vedení společnosti totiž panuje strach, že nelze mít sociální síť pod kontrolou, že si na ní budou zaměstnanci psát co chtějí, a že na ní budou trávit velké množství času. Jak však dále popisuje, interní sociální sítě mají značné technické možnosti, které nabízí společně networking, angažovanost zaměstnanců i sejetí s firmou i mezi sebou navzájem.

Videa

Dnešní doba je postavena na audiovizuálním obsahu a žádá si, aby byl i tento trend promítnut do interní komunikace firem. Videa se tak zdají být ideálním způsobem, jak jít i v rámci zaměstnanecké komunikace s dobou a předat zaměstnancům informace zajímavou formou.

Institut interní komunikace (2020) tvrdí, že minuta videa je jako 1.8 milionů slov nebo 3600 stránek textu. Sinclair (2020) pak popisuje, že lidé si jsou schopni zapamatovat 20 % toho, co slyší, a 30 % toho, co vidí; kombinací těchto smyslů si však zapamatují až 70 % informací ze sdělení. PR Klub (2020) pak na základě svého výzkumu uvádí, že 41 % firem má v plánu po krizi způsobené epidemií koronaviru v roce 2020 investovat více finančních prostředků právě do video obsahu a podcastů, což může být způsobeno i tím, že zejména mladí lidé nechtějí číst, a to ani tištěné materiály, ani ty elektronické (Institut interní komunikace, 2020).

Líšková (2019) popisuje 4 typy interních videí: video generálního ředitele, které může snížit propast mezi ním a podřízenými, video updaty, které snižují informační přehlcenost, E-learningy, které umožňují hladší a flexibilnější vzdělávání a videa z team-buildingů, které zlepšují firemní image.

Jak popisují autoři i nejvýznamnější instituce v oboru, videa mají v interní komunikaci jistou budoucnost. Interní komunikátor by však vždy měl myslet na vhodnou formu videa. Roztřepaný obraz z nekvalitní kamery mobilního telefonu nebude ideální na důležitou informaci od generálního ředitele, ale jako pozdrav z hor kolegům na interní sociální síti postačí a dodá na autentičnosti.

Ačkoliv technologie a on-line nástroje vládnu světem, interní komunikace nabízí řadu off-line nástrojů, které jsou mnohdy nepostradatelné. Právě některé z off-line nástrojů, konkrétně tištěný časopis, firemní porady, hromadná setkání zaměstnanců, plakáty v budovách a LED obrazovky budou podrobněji popsány v další kapitole.

2.3 Off-line nástroje interní komunikace

Off-line nástroje jsou vhodným doplňkem k on-line nástrojům interní komunikace. Jejich ideální poměr záleží na samotné firmě a dosažitelnosti jejích zaměstnanců. Zcela jiný poměr on-line a off-line nástrojů budou využívat firmy z oblasti informačních technologií a výrobní společnosti, ve kterých pracovníci nemají přístup k počítači. Níže je představeno několik vybraných off-line nástrojů interní komunikace. Popsán bude firemní tištěný časopis, firemní porady, hromadná setkání zaměstnanců, plakáty v budovách a LED obrazovky a manažer, který je nositelem sdělení interní komunikace a tedy i jejím nástrojem.

Tištěný časopis

Jak již bylo uvedeno v části týkající se historie, tištěný časopis má ve světě interní komunikace dlouhou historii. V dnešní turbulentní době si však lze jen těžko představit společnost, jejíž jediným nástrojem interní komunikace by bylo tištěné periodikum. V čase všudypřítomné digitalizace a rychlého přenosu informací, kdy je téměř vše on-line, však může být zaměstnanecký časopis stále vhodným doplňkem k digitálním nástrojům.

Dle Langerové (2019) je tištěný časopis médium, které upevňuje vztahy mezi firmou a zaměstnanci i kolegy navzájem. Navíc dodává, že samotná tištěná forma má mnoho výhod – zaměstnanci se do magazínu mohou začít kdykoliv, třeba i cestou z práce a odpočinout si tak od obrazovek a displejů, navíc si ho mohou přečíst i další osoby, jako rodinní příslušníci či kolegové. Stejnou myšlenku popisuje i Dvořáková (2012, s. 398), podle které je právě možnost využít časopis jako nástroj ke komunikaci s blízkým okolím zaměstnancům to, co jej stále činí oblíbeným interním médiem. Holá (2011, s. 71) vnímá jako výhody rychlou distribuci, jako nevýhody velkou nákladnost a nemožnost zpětné vazby. Armstrong a Taylor (2015, s. 89) upozorňují, že se časopis nesmí stát pouhým nástrojem public relations, ale musí obsahovat informace, které zaměstnance skutečně zajímají.

Zlatý středník (2020) je každoročně pořádaná profesní soutěž, která oceňuje nejlepší interní a externí média. Jednou z kategorií Zlatého středníku je i Interní tištěný časopis a noviny, v rámci které se oceňují zaměstnanecká periodika vydávaná minimálně 2x ročně (Zlatý středník, 2020). Další z podobných soutěží je i Fénix content marketing (2020), která vyhláší kategorii B2E noviny, tedy novin pro zaměstnance, které informují o dění ve firmě.

Výzkum Ipsosu pro PR Klub (2020) uvádí, že po krizi způsobené epidemií koronaviru v roce 2020 začnou firmy šetřit na vydávání tištěných firemních periodik, mezi které patří i zaměstnanecké časopisy a noviny.

Firemní porady

Firemní porady jsou jedním z nejvyužívanějších nástrojů interní komunikace, od firem s několika zaměstnanci po statisícové konglomeráty. Firmy nejrůznějších velikostí, nejrůznějších oblastí, ty všechny pravidelně organizují firemní porady s jediným cílem: najít společně řešení.

Plamínek (2012, s. 12) definuje poradou jako komunikaci více účastníků, kteří ji zorganizovali za účelem spolupráce v určité oblasti. Popisuje, že porady jsou svolávány s cílem, že daná skupina účastníků bude mít díky společnému úsilí lepší výsledek, než by měli účastníci samostatně. Kovaříková (2016, s. 56) zdůrazňuje, že dobře vedená rada je asi nejúčinnějším nástrojem interní komunikace ve firmě, je ale důležité se na ní dobře připravit a nezapomenout na tvořivost, jinak se účastníci budou nudit.

Stejně jako jsou zejména administrativní pracovními přehlaceni e-maily, často jsou zaměstnanci zavaleni i množstvím porad, kterých se účastní. López (2020) popisuje, že zaměstnanci jsou

v průměru účastníky 62 porad měsíčně a 90 % pracovníků dokonce přiznává, že se na poradách zcela nesoustředí. Dále uvádí, že z 25 % času typické porady se řeší zcela jiné než plánované téma. Organizátoři porad by tak vždy měli zvážit, zdali je porada vhodnou formou řešení.

Dle Plamínka (2012, s. 13) jsou základními předpoklady pro porady vhodné téma, efektivní proces a spokojení účastníci. López (2020) pak nabádá organizátory porad k určení hlavního cíle porady, důkladné přípravy porady a agendy, která bude k dispozici všem účastníkům ještě před začátkem porady, vymezení konkrétního času na poradu, pozvání pouze klíčových účastníků a shrnutí závěrů porady. Křivánek (2019, s. 622) představuje jako jednu z inspirací porady pořádané vestoje, při kterých je komunikace efektivnější, rychlejší a účastníci lépe udrží pozornost. Trendů v oblasti efektivních porad je široká paleta, proto je vhodné, aby se s ní manažeři a organizátoři porad seznámili, vyzkoušeli různé varianty a společně s týmem probrali, který přístup jim nejvíce vyhovuje.

Porad se může účastnit malý tým, celé oddělení či rovnou celá firma. Crosby (2019) popisuje, že hromadné zaměstnanecké porady (často zvané jako townhally či all-hands meetingy) přináší zaměstnancům transparentnost a vedení společnosti jedinečnou příležitost odkomunikovat vizi společnosti. Dodává, že těchto hromadných porad by se měly zúčastnit všichni, tedy zaměstnanci na všech pozicích i zaměstnanci pracující vzdáleně. Dále popisuje, že některé firmy organizují tyto porady vzdáleně, ať už ve virtuálním prostředí či natočením videa, aby dokázali pokrýt všechny skupiny zaměstnanců. Dle Dvořákové (2012, s. 399) setkání s managementem podporují firemní diskusi, výměnu informací mezi vedením a zaměstnanci a vedou k otevřené podnikové kultuře.

Hromadná setkání zaměstnanců

Eventy neboli zaměstnanecké akce, ať už formální či neformální formy, patří mezi nejoblíbenější formy interní komunikace u zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 400). Kromě toho jsou ve firmě dobře vidět a mohou být skvělou příležitostí, jak se může zaměstnavatel ukázat a zlepšit vztah se svými zaměstnanci (Kovaříková, 2016, s. 57). Jen těžko bychom hledali jiný nástroj, kterým lze vylepšit vztahy na pracovišti v takové míře, jako je tomu u hromadných setkání neboli eventů.

Bednář (2018, s. 115) tvrdí, že aby měla společná zaměstnanecká akce smysl, je důležitější její pravidelnost než nákladnost. Dále doporučuje, že ideální frekvence akce je 2x za kalendářní rok a spolupodílení zaměstnanců. Dvořáková (2012, s. 400) pak shodně doplňuje, že společné zaměstnanecké akce mohou plnit úlohu rituálů, které dávají rytmus podnikové kultuře, navíc mohou zasáhnout i blízké okolí podniku, třeba organizací rodinných dnů.

Nevýhodou může být, že eventy bývají často velmi nákladné a může se stát, že na ně nepříjde dostatečný či očekávaný počet zaměstnanců (Kovaříková, 2016, s. 58). S tímto tvrzením však nesouhlasí Dvořáková (2012, s. 400), dle které se do společenských akcí může promítnout i CSR neboli společenská odpovědnost, například formou nenákladných dobrovolnických dnů, dobročinných bazarů či aukcí.

Plakáty v budovách & LED obrazovky

Doba nástěnek je v mnoha firmách minulostí, v některých stále současností. Nástěnky, plakáty a jakékoliv tiskoviny však mohou být vhodným nástrojem, a to zejména pro zaměstnance, kteří nemají přístup k počítači. Vždy je však nutné zvolit vhodné místo umístění těchto tiskovin.

Jak uvádí Sinclair (2020), plakáty jsou levné, snadno se aktualizují a cílí na určité zaměstnance. Jsou tak velmi efektivním nástrojem interní komunikace a ideálním startem po společnosti, které s agendou interní komunikace začínají. Stejně tak i dle Kovaříkové (2016, s. 51) mohou

mít plakáty s aktuálními či organizačními informacemi nečekaný efekt. Jak popisuje, lidé jsou ochotni věnovat svou pozornost plakátům zejména na nepracovních místech, například v kuchyně či na toaletách.

Moderní alternativou k plakátům a nástěnkám jsou LED obrazovky, které mohou promítat jak statický, tak dynamický obsah, například již zmíněná videa.

Manažer jako nástroj

Jedním z nástrojů interní komunikace je i sám manažer, jelikož i on je **nositelem** komunikovaných sdělení. Komunikace ze strany manažera je jednou z jeho klíčových rolí a dovedností, a to jak směrem k zákazníkům a partnerům, tak směrem k zaměstnancům, kolegům a zpátky k vedení společnosti (Vodáček a Vodáčková, 2013, str. 67). Dle Holé (2017, s. 43) je tato obousměrnost komunikace patrná v tom, že směrem k zaměstnancům přináší nejen cíle a úkoly, které určuje vedení společnosti, ale také novinky a zprávy, které chce vedení společnosti zaměstnancům sdělit; od zaměstnanců směrem k managementu pak přináší nejen splněné cíle a výsledky, ale také požadavky, které zaměstnanci na vedení společnosti mají.

Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 400) je manažerská komunikace nejvíce problémovým článkem interní komunikace. Popisuje, že manažeři často změni či zkreslí původní verzi sdělení, z tohoto důvodu je nutné jasně definovat, co a jak mají manažeři svým podřízeným komunikovat, a to ideálně písemnou formou. Role manažera jako interního komunikátora je uplatnitelná přes několik manažerských rolí a úloh, například v rámci týmových meetingů, kde je možné hromadně sdílet novinky a předávat informace, či získáváním informací o celkové náladě v rámci týmu, ať již na hromadných poradách či osobně s každým zaměstnancem zvlášť (Stamenova, 2021).

Autoři se shodují zejména na jedné věci. Manažer je pro fungující interní komunikaci nezbytný a jeho komunikační schopnosti závisí na úspěchu nejen jeho samotného, ale i na úspěchu celého týmu, případně společnosti jako celku. Jak popisuje Holá (2017, s. 43), komunikační schopnosti manažera hrají roli nejenom v oblasti interní komunikace, ale hlavně v rámci plnění jeho pracovních úkolů, a zároveň rozhodují o úspěšnosti manažera ve své roli. Dle Dvořáková a kol. (2012, s. 400) je komunikace s podřízenými jednou z kauzálních dovedností, které musí manažer ovládat. Dodává, že pokud chce mít podnik fungující interní komunikaci, musí se vyvarovat nekomunikativních manažerů. To potvrzuje i Holá (2017, s. 43), podle které může být dopad nefungující komunikace manažera směrem k zaměstnancům mnohem patrnější než v případě zcela fungující komunikace.

2.4 Cíle interní komunikace

Dle Dvořákové (2012, s. 401-402) stojí úspěšná interní komunikace na jasné a dlouhodobé komunikační strategii, podpoře vedení společnosti a její aktivní účasti, na spolupráci s řadou dalších útvarů organizace a na schopných a kvalifikovaných interních komunikátorech. Dodává, že nezbytná je i více směrná komunikace a dostatečné zdroje, a to personální i finanční.

Dle Rucka (2015, s. 98) by cíle měly být SMART: tyto cíle určují, jaké množství zdrojů musí být alokováno a zároveň ukazují, jaký by mohl být úspěch. Zároveň upozorňuje, že pokud cíle nejsou nastaveny dle těchto kritérií, interní komunikace se stává vágní a špatně měřitelnou. Mcgrath a Bates (2015, s. 252) popisují SMART jako akronym anglických slov, jež by měly mít správně nastavené cíle nejenom v rámci agendy interní komunikace, ale jakékoliv manažerské praxe. Cíle by tedy být:

- konkrétní (specific), tedy cíle jsou vymezeny zcela jednoznačně a jasně;
- měřitelné (measurable), tedy existuje způsob, kterým můžeme sledovat vývoj plnění;

- dosažitelné (achievable), tedy cíle jsou splnitelné;
- relevantní (relevant), tedy cíle jsou relevantní pro danou organizaci a lze jich dosáhnout s aktuálními zdroji, které má společnost v danou chvíli k dispozici;
- časově vymezené (timely), tedy je definován jasný časový rámec pro dokončení práce.

Dostupné zdroje dělí cíle interní komunikace a přínosy vedoucí ze splnění těchto cílů do třech kategorií:

- cíle související se spoluprací, tedy cíle kooperativní;
- cíle související s firemní kulturou, tedy cíle firemně-kulturní;
- cíle související s provozem a efektivitou, tedy cíle provozně-efektivní.

V následujících podkapitolách budou jednotlivé cíle podrobněji popsány. Tyto cíle jsou popsány obecně, každá společnost si musí nastavit konkrétní cíle dle specifik SMART přímo pro své vlastní prostředí s ohledem na cíle své organizace.

Kooperativní cíle

Jedním z cílů interní komunikace je **podporovat spolupráci** mezi kolegy (Sinclair, 2020). Jak trefně uvádí Kovaříková (2016, s. 25), týmovost a spolupráce je ve firmě zapotřebí vždy a za každých okolností. Její potřebu v rámci interní komunikace pak spatřuje ve třech rovinách:

- týmovost vedení společnosti, které musí působit na zaměstnance jednotně a mít stejný pohled na význam interní komunikace v organizaci;
- týmovost v rámci jednotlivých oddělení, úseků či organizačních složek;
- týmovost v rámci celé firmy.

Podobné rozdělení popisuje i Holá (2017, s. 14), pro kterou je jedním z cílů interní komunikace zajištění pochopení a spolupráce, a to mezi vedením a zaměstnanci, manažerem a jeho týmem, mezi týmy navzájem a mezi pracovníky navzájem.

Dalším cílem interní komunikace z hlediska spolupráce pak je i **zvýšení jejich motivace a sounáležitosti** (Halada, 2015, s. 55). Jak uvádí Urban (2017, s. 9) s motivací zaměstnanců roste pracovní nasazení, cit pro odpovědnost a chuť přicházet s vlastní **iniciativou**. Doplnuje však, že není automatická; správné použití nástrojů, které motivaci zaměstnanců zvýší, je tak úkolem každé organizace. Šikýř (2016, s. 147) pak potvrzuje, že společnost musí použít takové stimuly, které motivaci zaměstnanců podpoří. Matschnig (2020, s. 74) se na problematiku motivace zaměstnanců dívá z druhé strany. Jak uvádí, zaměstnanci tráví v práci víc jak polovinu dne a jsou tak spolu více než s kýmkoliv jiným. Jak však upozorňuje, tento „*pracovní mikro-kosmos*“ se může velmi snadno vychýlit z rovnováhy, a to třeba i díky nefunkční interní komunikaci. Zdůrazňuje, že právě nefunkčnost interní komunikaci může způsobit špatnou náladu a rozladění týmů, což může mít dopad i na motivaci a výkonnost pracovníků.

Podstatnou složkou týkající se spolupráce v týmu je i **angažovanost** jednotlivých zaměstnanců. Kučírek (2017, s. 60) uvádí, že angažovanost lidí v týmu je založena na tvůrčí energii jeho členů. Doplnuje, že pokud jsou někteří členové dominantnější v diskusi více než jiní, je úkolem a cílem interní komunikace nastolit takovou **atmosféru, která dá prostor k vyjádření** i méně dominantnějším členům týmu a potlačí přílišnou exhibici členů s nadměrným egem.

Kooperativní cíle interní komunikace souvisí se spoluprací v organizaci. Cílem interní komunikace ve společnosti je zajistit spolupráci mezi vedením, mezi manažery a jejich týmy, mezi jednotlivými útvary či týmy i mezi zaměstnanci navzájem. Dalším cílem je zvyšovat motivaci a sounáležitost zaměstnanců, protože jedině tehdy, když budou lidé motivováni a budou držet spolu, bude moct společnost dosáhnout svých cílů. Důležitým aspektem pro splnění

kooperačních cílů je i angažovanost zaměstnanců. Tu by se měla interní komunikace snažit udržovat v optimální úrovni, kdy bude zvyšovat angažovanost neangažovaných zaměstnanců a bude usměrňovat angažovanost příliš exhibicionistických zaměstnanců.

Ať má firma desítky, stovky nebo tisíce zaměstnanců, vždy má svou vlastní firemní kulturu, která velmi úzce souvisí s interní komunikací. A právě firemně-kulturní cíle interní komunikace budou popsány v další kapitole.

Firemně-kulturní cíle

Aby mohly být definovány a blíže popsány firemně-kulturní cíle, je třeba definovat si pojem firemní kultura, která tvoří základ každé organizace.

Dle Vysekalové, Mikeše a Binara (2020, s. 67) **firemní kultura** je odrazem charakteru firmy, celkové atmosféry a vnitřního života, který ovlivňuje chování a myšlení zaměstnanců. Jak dále doplňují, firemní kultura odráží i zvyklosti a rituály firmy, dokonce může vytvářít hodnoty obecných vzorců chování a jednání jejich zaměstnanců. Jak však zdůrazňuje Karásek (2017, s. 96), ačkoliv jsou spolutvůrci firemní kultury všichni zaměstnanci, jejím hlavním tvůrcem a nositelem by měl být vždy nejvýše postavený manažer – tedy majitel nebo vrcholový management. Doplňuje, že firemní kultura se vždy formuje odshora dolů. Toto tvrzení částečně potvrzuje Kovaříková (2016, s. 14), dle které je sice ideální, aby se firemní kultura formovala shora, ale uvádí, že tomu tak v praxi vždy není, a mnohé aspekty firemní kultury formuje chování samotných zaměstnanců.

Jak zdůrazňuje Kovaříková (2016, s. 16-17), **díky interní komunikaci se firemní kultura dostává k zaměstnancům**. Doplňuje, že vedení společnosti tak může s její pomocí ovlivnit a naměřovat zaměstnance k plnění cílů, zlepšit firemní atmosféru, posílit či potlačit tendence jejich chování a jednoduše jim sdělit, co mají dělat.

Miller (2019) představuje jako firemně-kulturní cíle interní komunikace například:

- budování **vztahu se zaměstnanci a důvěry**;
- budování tzv. interních **ambasadorů** značky;
- podpora většího **naslouchání** a učení jeden od druhého;
- **motivace** zaměstnanců k jednání.

Cíl vybudování důvěry zdůrazňuje i Jouany (2019), pro kterou je jedním z nejdůležitějších cílů, jelikož zvyšuje produktivitu, angažovanost a energičnost zaměstnanců, a naopak snižuje stres. Doplňuje, že k důvěře se společnost dopravuje primárně **otevřenou a transparentní komunikací**.

Firemně-kulturním cílem interní komunikace tak je především dostat firemní kulturu od vedení společnosti k zaměstnancům. Jedině tehdy, pokud budou zaměstnanci žít firemní kulturou, kterou nastavilo vedení společnosti s ohledem na vizi, misi a strategii organizace, nebudou mít tendenci vytvářet vlastní kulturu, která by fungovala zcela neřízeně a chaoticky.

Následující kapitola definuje provozně-efektivní cíle interní komunikace. Cílem každého podniku je totiž dosáhnout co nejvyšší efektivnosti provozu, bez ohledu na zaměření firmy.

Provozně-efektivní cíle

Aby mohla firma fungovat sama o sobě a interní komunikace byla plynulá, je nutné mít nastavenou především **jasnou organizaci a strukturu** (Kovaříková, 2016, s. 27). Ta se tak stává nutností pro to, aby byly splněny provozně-efektivní cíle organizace. Jak autorka doplňuje, že pokud není jasně nastaveno, kdo má co dělat, za co má odpovědnost a na co má pravomoc,

může se stát, že část úkolů nikdo neudělá, navíc mohou vznikat informační a komunikační šumy.

Dalšími provozně-efektivními cíli interní komunikace je dle Jouany (2019) zajištění, aby všichni zaměstnanci (nejenom vyšší a střední management) **rozuměli a věřili misi a cílům společnosti**, chápali, jak jejich práce společnosti přispívá, rozuměli celkovému podnikání společnosti a tím pádem věřili v její produkty. Stejně tak Ellspermann (2021) doporučuje **informovat zaměstnance** prostřednictvím interní komunikace o skutečnosti, jak si společnost vede, jaké jsou trendy její efektivity, dosažené cíle a pokroky. Jak uvádí, tyto metriky dokážou zaměstnance motivovat a zlepšit jejich morálku, zvláště tehdy, jsou-li zobrazovány na úrovních jednotlivých týmů či jednotlivců.

2.5 Hodnocení efektivity interní komunikace

Hodnocení efektivity je součástí agendy interní komunikace. Autoři uvádí, že ačkoliv je měření v této oblasti velice vágní a obtížné (Ruck, 2015, s. 98), existují nástroje, jak ho zrealizovat (Dvořáková (2012, s. 400).

Přikrylová (2019) zdůrazňuje, že je potřeba zjišťovat především **efektivnost nástrojů** interní komunikace, protože jsou do této oblasti vkládány nemalé finanční prostředky. Zcela stejnou myšlenku zdůrazňuje i Quirke (2021, str. 318), podle kterého je zásadní, aby komunikační tým investoval do nástrojů s jasnou a prokazatelnou **návratností investic**. Podle Vergherse (2012, s. 38) je pak přímý dopad zásahů interní komunikace klíčový pro vnímání týmu interní komunikace jako obchodního partnera společnosti.

Terry (2020) radí interním komunikátorům následovat čtyři kroky, které pomohou zhodnotit efektivitu interní komunikace a určit komunikační strategii:

- **provedení inventury** stávajících nástrojů interní komunikace;
- **rozhodnutí**, zdali stávající nástroje interní komunikace **splňují svůj účel** (oslovení všech zaměstnanců, možnost obousměrné komunikace);
- **sledování metrik** stávajících nástrojů interní komunikace, např. zásah (reach), čtenost (open/read rate), zapojení (engagement rate);
- **srovnávání, testování a vylepšování** stávajících kanálů.

Kovaříková (2016, s. 61-62) definuje dvě oblasti zájmu při měření interní komunikace:

- pocity a vnímání lidí (tzv. **soft data**), např. spokojenost s prací manažerů, míra informovanosti o firemním dění, spokojenost s prací v týmu;
- konkrétní exaktní údaje (tzv. **hard data**), např. počet návštěv na intranetu, počet kliknutí na článek, počet účastníků akce.

Dodává, že ať už interní komunikátor měří cokoliv, měl by si vždy promyslet otázky a plán měření, nepodcenit přípravu a informování zaměstnanců, zvolit vhodné médium, prezentovat výsledky, uvést některá řešení do praxe a opakovat měření na pravidelné bázi.

Dvořáková (2012, s. 400) pak doporučuje společnostem které teprve začínají s organizovanou interní komunikací provedení tzv. **kunikačního auditu**, který bude obsahovat kvantitativní i kvalitativní formy výzkumu, tedy např. dotazníkové šetření i hloubkové rozhovory se skupinou zaměstnanců.

Kvantitativní měření

Dle Příkrylové (2019) lze pro zjištění efektivity interní komunikace provádět nejrůznější **interní průzkumy** kvantitativním měřením, např. **dotazníkovým šetřením** mezi zaměstnanci. Interní průzkum formou dotazníků vnímá jako vhodnou formu i Dvořáková (2012, s. 400), podle které mohou zmapovat úroveň složek interní komunikace či efektivnost jednotlivých komunikačních kanálů, a tím navést interní komunikátory k vytvoření vhodné strategie.

Walker (2012, s. 14) uvádí, že před zveřejněním průzkumu je vhodné odpovědět si na následující otázky:

- **proč** se průzkum dělá, co přinese businessu v praxi, jaké výstupy chceme získat;
- **kdo** je za výzkum zodpovědný, jak bude probíhat spolupráce mezi zúčastněnými;
- **kde** bude výzkum zrealizován a jaké typy zaměstnanců osloví;
- **kdy** je nejefektivnější výzkum zrealizovat, jakému období se raději vyhnout;
- **jak** bude výzkum zrealizován, rozhodnutí o interní/externí realizaci.

Ruck (2015, s. 110) zdůrazňuje, že identifikační údaje jako pohlaví, věk, délka zaměstnanec-kého poměru a oddělení by vždy měly být na konci dotazníku, a ideálně by měly být dobrovolné, z důvodu možných obav zaměstnanců z identifikace. Zdůrazňuje, že by vždy měla být garantována anonymita odpovědí.

Kvalitativní měření

Jak uvádí Dvořáková (2012, s. 400), příkladem kvalitativního měření mohou být například hloubkové rozhovory se zaměstnanci. Jak již vypovídá samotná metoda, v případě kvalitativního měření lze zkoumat menší skupinu osob, zato více do hloubky.

Dunstan a Osborne (2017, s. 11) uvádí, že dlouhodobým cílem interních komunikátorů by mělo být pravidelné měření a srovnávání výsledků. Doplnují, že data, která měřením získáme je nutné interpretovat, a to nejenom grafy, ale i detailním popisem; tedy co pro společnost znamenají, jaké jsou její problémy, ale i příležitosti. Bednář (2018, s. 95) zdůrazňuje, že pokud se ptáme lidí na postoje či názory, jak něco změnit, je velmi podstatné, aby **některé z návrhů byly uváděny do praxe**, a to bez zbytečného zdržování. Dodává, že jedině tehdy zaměstnanci budou mít pocit, že mohou něco změnit.

2.6 Krizová komunikace

Krizová komunikace je složitou disciplínou Public Relations a může se týkat každé společnosti. Dle výzkumu EMC realizovaného v roce 2013 (in Hejlová, 2015) musela téměř polovina evropských manažerů zodpovědných za komunikaci řešit hned několik krizí za rok, pouze 32 % manažerů nemuselo řešit krizi žádnou a pětina dotázaných řešila během jednoho roku krizi jednu. Jak uvádí zdroje, těžko se společnosti mohou domnívat, že se jich krize netýkají.

Dle Karlíčka a Krále (2011, s. 131) se jako krize označuje jakákoliv situace, kdy je **ohrožena pověst značky negativní publicitou**. Jak však uvádí Chalupa (2012, s. 45), dobrá pověst firmy je klíčová: motivuje zákazníky ke koupi a má pozitivní vliv na zaměstnance a jejich výkon. Zcela souhlasně jako předešlí autoři tak upozorňuje, že v krizovém období se jedná o jednu z nejohroženějších hodnot, kterou si musí společnost hýčkat. Ftorek (2012, s. 121) pak doplňuje, že kromě pověsti patří mezi další ohrožené hodnoty ve výjimečných situacích i bezpečnost a stabilita podniku, Jurášková a Horňák (2012, s. 104) pak do seznamu ohrožených hodnot přidávají i poškození firemní image a pokles prosperity.

Coombs (2015, s. 2-4) rozděluje krize na dvě oblasti dle spouštěcích mechanismů na:

- **krize organizační**, které způsobí nepředvídatelná událost ohrožující očekávání stakeholderů v souvislosti se zdravím, bezpečností, životním prostředím či ekonomických záležitostí a které mohou ohrozit pověst podniku;
- **katastrofy**, které jsou důsledkem přírodních pohrom.

V rámci interní krizové komunikace jmenují autoři především jednu zásadu: se vzniklou situací by měla společnost **v první řadě seznámit zaměstnance** ještě předtím, než o ní začne hovořit s novináři a informovat veřejnost (Chalupa, 2012, s. 135). Zde tedy přichází na řadu interní krizová komunikace.

Karlíček a Král (2011, s. 132) definují tři základní pravidla pro krizovou komunikaci firmy:

- **vůle komunikovat**, jelikož profesionální komunikace může odvrátit následky krize;
- **rychlá reakce**, avšak ne zbrklá, komunikace jen přesných a podložených informací;
- **zodpovědné chování**, tabu je zatajování informací nebo lhaní.

Chalupa (2012, s. 45) do základních pravidel přidává, že předpokladem úspěchu krizové komunikace je **nastavení komunikační strategie v klidném období**, tedy ještě před vypuknutím krize. Doplnuje, že dalším předpokladem jsou i fungující vztahy s médii.

Chalupa (2012, s. 82-84) upozorňuje i na krizi, kterou způsobí zaměstnanec či zaměstnanci. Uvádí, že takovým příkladem mohou být krádeže citlivých dat, zneužití know-how firmy, šíření pomluv, poškozování majetku či nedovolená manipulace s produkty. Doplnuje, že ať už se zaměstnanec rozhodne poškodit firmu z důvodů nespokojenosti v práci či osobním životě, firma by na takovéto situace měla být připravená, měla by monitorovat náladu na pracovišti, mít připraven mechanismus kvalitní interní komunikace, odhalovat zárodky potenciálních krizových situací a včas na ně reagovat. Kovaříková (2016, s. 10-11) upozorňuje, že i samotná nefunkční interní komunikace může být příčinou krizového období. Dodává, že tehdy zaměstnanci neví, co mají dělat, nemají dostatek informací nebo mají informace překroucené či neúplné, vznikají fámy a drby, objevují se dohady a nejistota, roste nespokojenost, klesá angažovanost a rozkládají se vztahy na pracovišti.

Krizová interní komunikace firem v době epidemie Covid-19

Na začátku roku 2020 zasáhla svět epidemie koronaviru způsobující onemocnění Covid-19. Tato epidemie zasáhla každou firmu na světě, ať už v malé či velké míře, některé firmy bojovaly a stále bojují o přežití, některé již svůj boj prohrály a svou činnost na následky epidemie a s ní související protiepidemická nařízení ukončily.

Jak uvádí Sinclair (2020), role interní komunikace v době epidemie **byla mnohem důležitější** než kdykoliv dřív. Field (2021, s. 73) doplňuje, že interní komunikátoři museli zcela transformovat svou práci a pracovní tempo. Mazzei (2021) zcela souhlasí s autory a trefně tvrdí, že **Covid-19 ukázal korporacím hodnotu interní komunikace**.

Jak odhalil průzkum celosvětového Institutu interní komunikace (2020) realizovaný na jaře roku 2020, drtivá většina odborníků na oblast interní komunikace tvrdí, že epidemie bude mít kladný dopad na dlouhodobou důvěryhodnost interní komunikace, přičemž 90 % z těchto odborníků věří, že epidemie bude mít velmi pozitivní (32 %) či pozitivní (58 %) dopad na profesi interních komunikátorů jako takovou.

Jak uvádí Eckart (2021, s. 25), epidemie koronaviru zcela změnila způsob komunikace ve firmě a digitální komunikační technologie se staly první volbou při snaze o zachování pracovní schopnosti zaměstnanců. Field (2021, s. 73) také upozorňuje na skutečnost, že se firmy v době epidemie zaměřily na témata týkající se **duševního zdraví**, tzv. well-beingu (duševní pohody)

a lidskosti. Je tak velmi pravděpodobné, že tato témata budou rezonovat interní komunikací i v budoucnu.

Jak upozorňuje Sinclair (2020), měsíce po skončení epidemie budou pro interní komunikátory velmi náročné, jelikož budou muset opětovně zapojit zaměstnance do nové situace a pomoci jim zorientovat se v nových procesech. Dle Ellspermann (2021) je však právě tento čas ideální na implementaci nové interní komunikační strategie, která zaměstnance stmelí, motivuje a zapojuje do firemního dění.

2.7 Metodika

Cílem práce je zjistit aktuální stav interní komunikace firem v českém prostředí a navrhnout doporučení pro efektivní komunikaci firem se 100–2000 zaměstnanci. Pro vlastní výzkum byla vybrána metoda **dotazníkového šetření**, ve které byli osloveni interní komunikátoři firem z tzv. výběrového vzorku, který je podmnožinou vzorku základního. **Základní vzorek** obsahuje všechny firmy, které mají v České republice alespoň 10 zaměstnanců a které mají alespoň jednoho zaměstnance zodpovědného za agendu interní komunikace. Firmy nemusely být české, musely však mít zastoupení v České republice. Samotní respondenti pak museli splňovat jeden požadavek: mít na starost agendu interní komunikace ve své firmě, či se na ní podílet.

Pro určení stavu interní komunikace v českém prostředí byly definovány následující **hypotézy**:

1. Více než 25 % firem má nedostatečnou personální kapacitu oddělení interní komunikace.
2. Ve více než 50 % firem mají interní komunikaci na starost minimálně 2 osoby.
3. Méně než 20 % firem měří v interní komunikaci tzv. hard data, jako je např. počet kliknutí na článek či otevření e-mailu.

Všechny hypotézy byly definovány na základě **dříve uskutečněných relevantních průzkumů**. Jednalo se o průzkum Institutu interní komunikace z roku 2014 a dále o průzkum společnosti IPSOS pro Institut interní komunikace z roku 2017. Podrobná charakteristika a výsledky těchto výzkumů, na základě kterých jsou definovány hypotézy, jsou popsány v následující kapitole.

Pro určení stavu interní komunikace v českých firmách byly dále definovány následující **výzkumné otázky**:

1. Jaký podíl firem má definovanou vizi, misi a strategii firmy?
2. Jaký podíl firem má spíše plánovanou interní komunikaci?
3. V jakém podílu firem mají zaměstnanci možnost zapojit se do minimálně jedné CSR aktivity?

Dotazníkového šetření se zúčastnili interní komunikátoři z celkem **108 firem**, a to konkrétně:

- 20 interních komunikátorů z firem komunikujících na méně než 100 zaměstnanců;
- 51 interních komunikátorů z firem komunikujících na 100–2000 zaměstnanců;
- 37 interních komunikátorů z firem komunikujících na více než 2000 zaměstnanců.

Tvorba dotazníku je podrobně popsána v podkapitole Tvorba dotazníku. V rámci tvorby dotazníku byl brán zřetel především na jasnost a výstižnost otázek a také na adekvátní délku, které neměla přesáhnout 10 minut na vyplnění dotazníku. Dotazník obsahoval na začátku vstupní informace, jako je účel dotazníku, zaručení anonymity a předpokládanou dobu vyplnění. Elektronický dotazník byl vytvořen na platformě **Google Forms**. Pro zjednodušení byl vytvořen redirect <https://1url.cz/@interka>, který oslovené respondenty přesměroval na stránku s dotazníkem. Před rozesláním dotazníku cílovým respondentům byl uskutečněn tzv. **předvýzkum**, které se zúčastnili celkem tři respondenti:

- respondent 1 z firmy, která komunikuje na méně než 100 zaměstnanců;
- respondent 2 z firmy, která komunikace na 101–2000 zaměstnanců;
- respondent 3 z firmy, která komunikuje na více než 2000 zaměstnanců.

Sběr dat probíhal od 26. 11. 2020 do 25. 1. 2021 prostřednictvím internetu, z etických důvodů neprobíhalo oslovování respondentů v průběhu vánočních svátků. Sběr dat probíhal celkem čtyřmi různými cestami:

- aktivní hledání a následně oslovování osob na profesní sociální síti LinkedIn;
- zveřejnění dotazníku ve skupině „Institut interní komunikace“ na profesní síti LinkedIn;
- zveřejnění dotazníku v profesních skupinách na sociální síti Facebook: Holky z marketingu, HRdinky a HR (k) sobě;
- oslovování kontaktů autorky práce a sdílení příspěvků na vlastním profilu na sociální síti LinkedIn.

Návratnost dotazníků se ukázala být nejefektivnější v rámci první (návratnost 40 %, vygenerování 70 % respondentů) a čtvrté metody (návratnost 80 %, vygenerování 20 % respondentů). Podrobně je sběr dat a návratnost dotazníků popsána v podkapitole Ziskávání a sběr dat.

V rámci zpracování a vyhodnocení dat byla data zpracována metodami popisné statistiky, ve které byly pro otázky dotazníku vytvořeny sloupcové a koláčové grafy s absolutními a relativními četnostmi. Získaná data z dotazníkového šetření byla převedena do programu **Microsoft Excel**, ve kterém byly vytvořeny tabulky a grafy s pomocí kontingenčních tabulek.

Dále jsou v práci matematicky testovány předem definované hypotézy a jsou učeny intervalové odhady výzkumných otázek. Všechny výpočty byly provedeny pomocí programu **TIBCO STATISTICA 13**. Intervaly spolehlivosti byly vypočteny pomocí Clopper Pearsonovy metody. Zvolená hladina významnosti činila 5 %.

Na základě dat získaných z vlastního šetření a na základě teoretických znalostí získaných z tvorby teoreticko-metodologické části jsou navrženy doporučení pro efektivní komunikaci firem komunikující na 100–2000 zaměstnanců. K těmto doporučením je vypracována i **ekonomická nákladnost**.

3 Praktická část práce

Praktická část této práce navazuje na část teoreticko-metodologickou. Teoreticko-metodologická část práce se zabývala interní komunikací, uváděla tento obor do kontextu marketingu a HR, definovala on-line a off-line nástroje, cíle, hodnocení efektivity a krizovou komunikaci. Praktická část práce vychází z těchto poznatků a snaží se zjistit aktuální stav interní komunikace firem v českém prostředí pomocí zkušeností získaných z tvorby teoreticko-metodologické části.

Hlavním cílem práce je zjistit, jaký je aktuální stav interní komunikace firem v českém prostředí a navrhnout doporučení pro efektivní interní komunikaci firem, které komunikují na 100–2000 zaměstnanců. Tato doporučení budou koncipována na základě teoretických znalostí získaných z tvorby teoreticko-metodologické části a z dat získaných z vlastního šetření.

První kapitola popisuje použité metody a postupy. Jsou zde definovány hypotézy a výzkumné otázky, které budou následně testovány. Jelikož byly hypotézy definovány na základě dat dřívějších výzkumů, jsou zde popsány i tyto výzkumy. Dále je v první kapitole popsána tvorba a koncipování dotazníku, který byl zvolenou metodou vlastního šetření. V kapitole je dále popsán zkoumaný vzorek, včetně definování základního a výběrového vzorku. Podrobně je zde popsáno i získávání a sběr dat.

Ve druhé kapitole jsou získaná data vyhodnocena a interpretována. Jsou zde podrobně popsány výsledky dotazníkového šetření včetně metody zpracování dat a dále jsou zde statisticky testovány hypotézy a intervalové odhady výzkumných otázek. Získaná data jsou hodnocena jak slovně, tak grafickým znázorněním pomocí tabulek a grafů.

Praktická část je ukončena kapitolou výsledky a doporučení. V této kapitole jsou výstižně shrnuty hlavní výstupy vlastního šetření a jsou navržnuta výše zmíněná doporučení.

3.1 Použité metody a postupy

Pro výzkum aktuálního stavu interní komunikace firem v českém prostředí byla vybrána metoda dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo založeno na dotazování po internetu metodou CAWI, tedy Computer Assisted Web Interviewing (Tahal a kol., 2017, s. 59).

Cílem výzkumu je zjistit, jaký je aktuální stav interní komunikace firem v českém prostředí, a to potvrzením či vyvrácením výzkumných hypotéz a zodpovězením na výzkumné otázky.

Pro určení stavu interní komunikace v českém prostředí byly definovány následující **hypotézy**:

1. Více než 25 % firem má nedostatečnou personální kapacitu oddělení interní komunikace.
2. Ve více než 50 % firem mají interní komunikaci na starost minimálně 2 osoby.
3. Méně než 20 % firem měří v interní komunikaci tzv. hard data, jako je např. počet kliknutí na článek či otevření e-mailu.

Všechny hypotézy byly definovány na základě dat jiných relevantních výzkumů uskutečněných v minulosti. První hypotéza „více než 25 % firem má nedostatečnou personální kapacitu oddělení interní komunikace“ byla definována na základě výzkumu Institutu interní komunikace z roku 2014 (Institut interní komunikace, 2014 in Hejlová, 2015, s. 153), který mimo jiné zjišťoval nejčastější překážky v interní komunikaci firem. Výzkum ukázal, že 27 % zúčastněných uvedlo nedostatek zaměstnanců pracujících pro interní komunikaci za velkou překážku, dalších 45 % jako částečnou překážku. Mezi respondenty byli zástupci nejvyššího vedení společnosti, linioví manažeři i výkonní pracovníci, primárně z oblasti komunikací, HR a PR a samostatného oddělení interní komunikace.

Druhá hypotéza „ve více než 50 % firem mají interní komunikaci na starost minimálně 2 osoby“ byla definována na základě výzkumu firmy IPSOS pro Institut interní komunikace (IPSOS pro Institut interní komunikace, 2017 in Hospodářské noviny, 2017) zrealizovaného v roce 2017, kterého se zúčastnili pracovníci na vyšších pozicích z celkem 85 firem. Výzkum ukázal, že nejčastěji jsou vyhrazeni na interní komunikaci dvě osoby (41 %), objevují se ale i firmy se třemi (10 %), čtyřmi (2 %) či více než čtyřmi (8 %) pracovníky.

Třetí hypotéza „méně než 20 % firem měří v interní komunikaci tzv. hard data, jako je např. počet kliknutí na článek či otevření e-mailu“ byla stejně jako první hypotéza definována na základě výzkumu Institutu interní komunikace z roku 2014 (Institut interní komunikace, 2014 in Hejlová, 2015, s. 155), který potvrdil, že pouze 14 % firem pravidelně měří operativní metriky interní komunikace jako je čtenost, click-rate či počet unikátních návštěv u mailingu.

Hypotézy budou potvrzeny či vyvráceny pomocí statistického testu. Po zvážení byl pro testování hypotéz vybrán **test parametrický**, tedy test, který tvoří předpoklady a pracuje s parametry. Dle Walkera (2013, s. 153-154) jsou parametrické testy lepší než testy neparametrické, jelikož jsou silnější, tedy dokážou odhalit s větší pravděpodobností odhalit i menší rozdíly.

Pro určení stavu interní komunikace v českých firmách byly dále definovány následující **výzkumné otázky**:

1. Jaký podíl firem má definovanou vizi, misi a strategii firmy?
2. Jaký podíl firem má spíše plánovanou interní komunikaci?
3. V jakém podílu firem mají zaměstnanci možnost zapojit se do minimálně jedné CSR aktivity?

Tvorba dotazníku

Metodou průzkumu pro zjištění stavu interní komunikace ve firmách bylo dotazníkové šetření. Jelikož byl dotazník respondentům zasílán elektronicky a byl vyplňován na počítači bez možnosti osobního kontaktu tazatele s respondentem, byl kladen důraz především na **jasnost a výstižnost** otázek. Tazatel neměl možnost upřesnit či vysvětlit respondentovi otázku v případě potřeby, otázky tak musely být snadno pochopitelné a jasně formulované. Z tohoto důvodu byla u některých otázek také vysvětlivka, pro případ, že se respondent s daným pojmem nesetkal nebo by mohl mít potíže s jeho pochopením. Dalším kritériem tvorby dotazníku byla i jeho **adekvátní délka**. Jak uvádí Tahal a kolektiv (2017, s. 55), respondent je schopen udržet pozornost přibližně po dobu 10–15 minut. Cílem tak bylo dodržet maximální limit 10 minut na vyplnění dotazníku respondentem.

Na samém začátku dotazníku byly uvedeny tzv. **vstupní informace**. Ty mají dle Nenadala (2015, s. 178) za cíl seznámit respondenta se smyslem a cílem sběru informací a popsat způsob využití získaných dat. Ve vstupních informacích tak bylo uvedeno, komu je průzkum určen a k čemu slouží. Zároveň zde byla **zaručena anonymita** odpovědí a respondent byl seznámen s **očekávanou dobou vyplnění** dotazníku v minutách. Jak totiž uvádí Tahal (2017, s. 55), je vhodnější uvádět dobu vyplnění dotazníku spíše v minutách než podle počtu otázek.

První otázka dotazníku byla tzv. **filtrační neboli screeningová** (Tahal a kolektiv, 2017, s. 55). Jak dále zdroj uvádí, jejím cílem je určit, zda respondent spadá do cílové skupiny. V případě, že respondent do cílové skupiny nespadal, byl průzkum ukončen a respondentovi bylo poděkováno za ochotu. Jednalo se o uzavřenou otázku „**Máte na starost interní komunikaci ve vaší firmě, či se na ní podílíte?**“ s možnostmi odpovědí „ano“ a „ne“. Pro lepší pochopení otázky, primárně pro potenciální respondenty, kteří jsou laici v oblasti interní komunikace, byla uvedena vysvětlivka, co se interní komunikací ve firmě myslí. Cílem této otázky totiž bylo ukončit průzkum s respondenty, kteří interní komunikaci na starost nemají.

Po první otázce následoval blok pěti otázek, které zjišťovaly informace o firmě respondenta. Jednalo se o tzv. **identifikační otázky** (Tahal a kolektiv, 2017, s. 55), které slouží ke třídění do skupin při následné analýze dat.

Druhá otázka byla opět uzavřená a navazovala na otázku první. Jejím cílem bylo zjistit, kolik osob se v dané firmě věnuje interní komunikaci a zněla: „**Kolik zaměstnanců se ve vaší firmě věnuje interní komunikaci?**“. Respondenti vybírali z celkem čtyř variant odpovědí: pouze já, jako doplněk ke své standardní pozici či brigádně; pouze já, na plný úvazek; 2–4 osoby; 5 a více osob.

Třetí otázka opět navazovala na otázku druhou a stejně jako v předchozích případech byla uzavřená. Jednalo se o doplnění tvrzení „**Personální kapacita oddělení interní komunikace v naší firmě je:**“. Respondenti měli určit dostatečnost či nedostatečnost jejich personální kapacity, mohli se však přiklonit k variantám „zcela“ či „spíše“. Pro snadnější určení, a tedy i relevantnější odpovědi, byly varianty odpovědí rozšířeny o bližší popis, který přiblížil respondentům, jak dostatečná či nedostatečná kapacita interní komunikace vypadá v praxi. Ti si tak mohli porovnat aktuální personální kapacitu svého oddělení s tímto popisem a snadněji se rozhodnout pro jednu z variant odpovědí:

- zcela dostatečná, všechny úkoly plníme včas, máme dostatek času vše plánovat a vyhodnocovat, pomáháme jiným oddělením s jejich agendou;
- spíše dostatečná, všechny úkoly plníme včas, máme dostatek času vše plánovat a vyhodnocovat;
- spíše nedostatečná, včas plníme pouze vybrané aktivity, na některé nezbývá čas;
- zcela nedostatečná, vybíráme jen ty nejnnutnější aktivity.

Čtvrtá otázka zjišťovala organizační začlenění oddělení interní komunikace ve společnosti a zněla: „**V jakém oddělení působíte v rámci vaší firmy?**“. Jednalo se o polouzavřenou otázku, kdy respondenti mohli vybrat z odpovědí, nebo zvolit variantu „jiná“. Mezi variantami bylo oddělení komunikací; oddělení marketingu; oddělení HR; management a externí služba/agentura.

Pátá otázka měla za cíl zjistit, jak velká je cílová skupina interní komunikace respondenta a zněla: „**Na jaký počet zaměstnanců komunikujete?**“. Ačkoliv se otázka může zdát zvláště položená, je detailně promyšlená. Při tvorbě dotazníku záměrně nebyla položena otázka typu „kolik zaměstnanců má vaše firma?“, jelikož by si respondent nemusel být jist, zda se ptáme na počet zaměstnanců celé firmy, českého zastoupení či určitého segmentu (např. odštěpného výrobního závodu či dceřiné společnosti), ve kterém může mít interní komunikaci na starost jiná osoba než v centrále společnosti. Slovní spojení „komunikovat na zaměstnance“ je navíc v oblasti interní komunikace ustálené slovní spojení, a tudíž respondentům dobře známé. Jednalo se o uzavřenou otázku, kde respondenti vybírali ze třech možností: méně než 100 zaměstnanců; 100–2000 zaměstnanců a více než 2000 zaměstnanců.

Šestá otázka zjišťovala, v jakém odvětví podnikají firmy, kde jsou respondenti zaměstnáni a zněla: „**V jakém primárním odvětví podniká vaše firma?**“. Odvětví byly rozděleny do celkem třech kategorií, a to hlediska provázanosti jednotlivých odvětví i typu pracovníků, které zaměstnávají na:

- automobilový, strojírenský & petrochemický průmysl, energetika, plynárenství, stavebnictví, doprava;
- bankovníctví, investice, pojišťovnictví, advokacie, poradenství, audit & daně;

- FMCG, farmacie & zdravotnictví, informační technologie, telekomunikace, školství, media, služby a státní správa.

Šestá otázka souvisela s otázkou předchozí a zjišťovala, jaký typ zaměstnanců ve firmě převažuje. Otázka zněla: „**Jaký typ zaměstnanců ve vaší firmě převažuje?**“. Jednalo se o uzavřenou otázku, kde respondenti vybírali jednu z následujících variant: bílé límečky, modré límečky a přibližně půl na půl. Jelikož pojmy „modré a bílé límečky“ nemusí být všem respondentům známy, byla u otázky uvedena vysvětlivka, která pojmy vysvětlila.

Po šesté otázce následoval druhý blok otázek, který se týkal aktivit, agendy, témat, cílů a efektivnosti oddělení interní komunikace respondentů.

Sedmá otázka zjišťovala, které aktivity jsou součástí agendy interní komunikace respondentů, a zněla: „**Které aktivity jsou součástí agendy vaší interní komunikace?**“. Jednalo se o výběr z variant, kdy respondenti vybírali ze čtyřech variant aktivit, ale mohli využít i odpovědi „jiná“ a doplnit svou vlastní aktivitu. Mezi čtyřmi variantami byly:

- informujeme zaměstnance: posíláme hromadné e-maily, vydáváme články, věsíme plakáty;
- motivujeme zaměstnance: implementujeme motivační systém, spolupracujeme s manažery;
- zvyšujeme angažovanost zaměstnanců: zapojujeme zaměstnance do firemního dění;
- stmelujeme zaměstnance: organizujeme eventy a hromadná setkání.

Osmá otázka zjišťovala, jaká témata respondenti komunikují v rámci své interní komunikace a zněla: „**Jaká témata komunikujete v rámci interní komunikace?**“. Stejně jako u předchozí odpovědi se jednalo o výběr z variant, kdy respondenti označovali libovolný počet témat a dále mohli doplnit vlastní téma do odpovědi „jiná“. Témata byla:

- provozní záležitosti: havárie vody, odstávka elektřiny, podepisování daňových prohlášení atd.;
- dění ve firmě: co kdo dělá, na čem se zrovna pracuje, úspěchy jednotlivců i týmů atd.;
- finanční výsledky firmy: jak se firmě daří, jak si stojí na trhu, co pomohlo k úspěchu atd.;
- vize, mise a strategie firmy: kam firma směřuje, jakou roli v ní hrají zaměstnanci atd.;
- nepracovní témata: work-life balance, zdravý životní styl, jak na práci z domu, soutěže atd.

Devátá otázka byla uzavřená s dvěma možnostmi odpovědí. Jednalo se o doplnění tvrzení „**Naše interní komunikace je spíše:**“. Respondenti volili mezi možnostmi:

- plánovaná: máme dlouhodobý komunikační plán, kterého se držíme;
- reaktivní: komunikujeme témata, která jsou právě aktuální.

Desátá otázka měla za úkol zjistit, zdali mají respondenti definovány cíle své interní komunikace a zněla: „**Máte definovány cíle vaší interní komunikace?**“. Jednalo se o uzavřenou otázku, na kterou respondenti vybírali odpověď z celkem čtyř variant:

- ano, řídí se podle nich celá strategie interní komunikace;
- ano, ale jsou spíše obecné, nemají vliv na přímý obsah interní komunikace;
- víme čeho chceme dosáhnout, ale definované to nemáme;

- ne, cíle definovány nemáme.

Jedenáctá otázka zjišťovala, zdali je v respondentově firmě definována vize, mise a strategie. Otázka byla uzavřená a zněla: „**Máte definovanou vizi, misi a strategii firmy?**“. Respondenti vybírali z celkem pěti odpovědí:

- ano, vše máme písemně definované a aktualizujeme je na pravidelné bázi. Zaměstnance vždy s novou vizí, misí a strategií seznámíme;
- ano, vizi, misi a strategii máme definované, ale málokdo by asi věděl, kde takové informace najde;
- vizi, misi a strategii máme definované jen částečně. Pokud se něco mění, seznámíme zaměstnance se změnami, ale sepsané to nemáme;
- ne, vizi, misi a strategii definované nemáme. Vedení se se zaměstnanci pravidelně schází a všichni tak vědí, co mají dělat a kam směřujeme;
- nejsem si jist/a, jestli něco takového máme.

Dvanáctá otázka byla opět formou výběrem možností, kdy respondenti mohli zvolit libovolný počet variant odpovědí a případně přidat i svou vlastní odpověď. Otázka zněla následovně: „**Jaké vidíte největší překážky v efektivitě vaší interní komunikace?**“. Odpovědi pak byly:

- žádná či malá podpora vedení společnosti;
- nedostatek personální kapacity;
- nedostatek financí;
- nedostatečná či nízká kompetence interního komunikátora rozhodovat samostatně;
- nedostatečné technologické vybavení;
- nízký dosah, špatně zasažitelní zaměstnanci;
- nedostatečně či špatně definovaná mise, vize a strategie společnosti.

Třináctá otázka byla zaměřena na měření interní komunikace a zněla: „**Měříte efektivnost interní komunikace?**“. Jednalo se o uzavřenou otázku s pěti variantami odpovědí:

- měříme pouze Hard data, např. počet kliknutí na článek, otevření e-mailu, počet účastníků akce atd.;
- měříme pouze Soft data, např. spokojenost se články na intranetu, spokojenost s prací manažerů, míra informovanosti o firemním dění apod.;
- měříme Hard data i Soft data;
- občas se podíváme na čtenost článků nebo se zeptáme zaměstnanců, jestli jsou spokojeni, ale žádné statisticky si neděláme;
- žádné měření neprovádíme.

Čtrnáctá otázka navazovala na otázku třináctou. Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří zvolili u třinácté otázky variantu „měříme pouze Hard data, např. počet kliknutí na článek, otevření e-mailu, počet účastníků akce atd.“ nebo „měříme Hard data i Soft data“. Otázka zněla: „**Pokud jste uvedl/a, že měříte Hard data efektivnosti vaší interní komunikace, jaký máte průměrný dosah na zaměstnance u standardních sdělení (např. open rate e-mailu, přečtení článku)?**“. Jednalo se o uzavřenou otázku s pěti variantami odpovědí odpovídající průměrného dosahu na zaměstnance v procentech: 0–20 %, 21–40 %, 41–60 %, 61–80 % a 81–100 %.

Patnáctá otázka byla zaměřena na využití CSR v interní komunikaci a zněla: „**Zapojujete zaměstnance do CSR aktivit prostřednictvím interní komunikace?**“. Jednalo se o uzavřenou otázku s pěti možnostmi odpovědí:

- ano, zaměstnanci mají možnost zapojit se do několika CSR aktivit;
- ano, máme jednu či dvě aktivity, kterých se mohou zaměstnanci účastnit;
- o našich CSR aktivitách spíše informujeme, zaměstnanci se jich přímo neúčastní;
- ne, prozatím jsme CSR do interní komunikace neimplementovali;
- CSR aktivity neorganizuje naše firma vůbec.

Po patnácté otázce následoval třetí blok otázek, který byl zaměřen na nástroje interní komunikace. Tento blok obsahoval celkem tři otázky.

Šestnáctá otázka zjišťovala využití nástrojů interní komunikace a zněla následovně: „**Jaké nástroje používáte v rámci interní komunikace ve vaší firmě?**“. Respondenti označovali libovolný počet odpovědí z následujících: intranet, intranetové články; hromadné e-maily; elektronický newsletter; sociální sítě (např. Yammer, Workplace); komunikační aplikace (např. MS Teams, Slack, Zoom); firemní tištěné noviny; firemní porady; eventy, hromadná setkání zaměstnanců; plakáty v budovách, LED obrazovky, TV; nástěnky; mobilní aplikace, SMS a Videa. Dále měli respondenti možnost napsat svou vlastní odpověď do kolonky „jiná“.

Sedmnáctá otázka navazovala na otázku předchozí, respondenti zde měli zhodnotit efektivitu všech nástrojů interní komunikace z předchozí otázky. Jednalo se o uzavřenou otázku a variantami odpovědí velmi neefektivní, spíše neefektivní, spíše efektivní a velmi efektivní. Respondenti byli požádáni o hodnocení každého z nástrojů, bez ohledu na to, jestli je v dané organizaci využíván.

Osmnáctá otázka se opět týkala nástrojů interní komunikace a zněla: „**Které z nástrojů interní komunikace byste rádi využívali více v budoucnu a které byste naopak chtěli omezit?**“. U jednotlivých nástrojů respondenti vybírali jednu z variant „ukončit, omezit, zachovat, rozšířit, začít“. Pokud daný nástroj není ve firmě respondenta využíván a ani není v plánu s ním začít, byli respondenti požádáni o zanechání prázdného řádku.

Následující dvě otázky se týkaly začlenění ostatních oddělení a všech zaměstnanců do interní komunikace.

Devatenáctá otázka zjišťovala, kdo je tvůrcem většiny obsahu interní komunikace a zněla: „**Jste tvůrcem veškerého obsahu v interní komunikaci, nebo část obsahu přebíráte od jiných oddělení?**“. Jednalo se o polouzavřenou otázku, ve které respondenti vybírali z šesti odpovědí a dále mohli napsat svou vlastní odpověď do varianty „jiná“. Varianty byly následující:

- jsem tvůrcem většiny obsahu;
- jsem zpracovatel obsahu, další oddělení firmy či centrála společnosti mi zasílají podklady;
- jsem distributor, každé oddělení si tvoří obsah samo, já zajišťuji zveřejnění;
- jsem podporovatel, každé oddělení si zajišťuje obsah samo včetně distribuce, já na vše dohlížím;
- veškeré podklady dostávám přímo od managementu, poté vše zpracuji a distribuuji;
- veškerý obsah je dodáván externí agenturou na základě požadavků z organizace.

Dvacátá otázka se týkala možnosti zapojení zaměstnanců do interní komunikace a zněla: „**Mají zaměstnanci možnost podílet se na obsahu interní komunikace? Např. vydání článku na intranetu či příspěvku na sociální síti?**“. Jednalo se o uzavřenou otázku se čtyřmi variantami odpovědí:

- ano, každý zaměstnanec může okamžitě zveřejnit svůj obsah;
- ano, každý zaměstnanec může přijít s návrhem, interní komunikátor mu pak pomůže s obsahem a distribucí;
- s návrhem mohou přijít pouze zástupci jednotlivých oddělení či managementu, nikoliv řadoví zaměstnanci;
- ne, veškerý obsah tvoří pouze interní komunikátor/komunikátoři, aby nebyli zaměstnanci zahlceni.

Dvacátá první otázka měla za cíl zjistit, zdali se ve firmách respondentů provádí pravidelné průzkumy interní komunikace a zněla: „**Provádíte pravidelné průzkumy interní komunikace?**“. Jednalo se o uzavřenou otázku s pěti možnostmi odpovědí:

- ano, průzkumy provádíme pravidelně, vše in-house;
- ano, průzkumy provádíme pravidelně, pomáhá nám externí agentura;
- průzkumy provádíme, když je potřeba, či na žádost vedení;
- průzkum jsme zatím neprovedli, ale máme to v plánu;
- průzkum jsme nikdy neprovedli a ani to nemáme v plánu.

Následující dvě otázky se týkaly aktuální situace související s epidemií koronaviru způsobující onemocnění covid-19.

Dvacátá druhá otázka zjišťovala nutnost použití jiných komunikačních kanálů v době epidemie a zněla: „**Přinesla epidemie onemocnění Covid-19 do vaší firmy nutnost použití jiných komunikačních kanálů?**“. Jednalo se o uzavřenou otázku, kde respondenti vybírali z celkem čtyř odpovědí:

- ano, museli jsme přejít do on-line prostředí, které jsme předtím vůbec nevyužívali;
- ano, museli jsme kompletně přejít do on-line prostředí, které jsme předtím využívali v omezené míře;
- ne, on-line prostředí jsme využívali už dříve, nebyli jsme zaskočeni;
- ne, nic se nezměnilo, zůstali jsme v off-line prostředí, do práce jsme chodili/chodíme stále stejně.

Dvacátá třetí otázka měla za cíl zjistit, jestli epidemie přinesla personální změny v oblasti interní komunikace. Na uzavřenou otázku „**Způsobila epidemie onemocnění Covid-19 personální změny v oddělení zajišťující interní komunikaci ve vaší firmě?**“. Respondenti vybírali z celkem pěti odpovědí:

- ano, jeden či více interních komunikátorů přišlo o práci;
- ne, k žádným personálním změnám nedošlo;
- ano, nyní nám s komunikací pomáhá i další kolega (kolegové), který měl předtím jinou pozici;
- ano, museli jsme/plánujeme zaměstnat dalšího kolegu či kolegy, abychom pokryli rozsáhlejší agendu;

- s interní komunikací jsme začali až v době epidemie, předtím jsme ji nepotřebovali.

Poslední, dvacátá čtvrtá otázka dotazníku byla zcela dobrovolná. Jednalo se o otevřenou otázku: „**Chtěli byste mi podrobněji popsat fungování interní komunikace ve vaší firmě, či se podělit o cokoli dalšího? Využijte prosím pole níže.**“ Zde měli respondenti příležitost doplnit své odpovědi či podrobněji popsat fungování interní komunikace v dané firmě v celých větách, aniž by byli limitováni délkou odpovědi.

Před rozesláním dotazníku cílovým respondentům byl uskutečněn tzv. **předvýzkum** neboli pre-test, při kterém byl daný dotazník testován pro svou funkčnost (Sedláková, 2014, s. 63). Jak dále zdroj uvádí, cílem předvýzkumu je potvrdit funkčnost a odhalit případné nedostatky daného nástroje, konkrétně srozumitelnost a jednoznačnost kladených otázek; a to otestováním dotazníku na malém vzorku respondentů, přibližně 1–2 % výzkumných jednotek z cílové populace. Předvýzkum byl dle doporučení uskutečněn na zkušebním vzorku respondentů, kteří dotazník vyplnili a následně poskytli svou zpětnou vazbu. V rámci předvýzkumu byli osloveni celkem tři respondenti:

- respondent 1 z firmy, která komunikuje na méně než 100 zaměstnanců;
- respondent 2 z firmy, která komunikace na 101–2000 zaměstnanců;
- respondent 3 z firmy, která komunikuje na více než 2000 zaměstnanců.

Provedením předvýzkumu **byla otestována funkčnost dotazníku** a bylo potvrzeno, že kladené otázky jsou pro respondenty srozumitelné a jednoznačné. Zároveň byly některé otázky upraveny na základě návrhů zkušebního vzorku respondentů, jednalo se však jen o malé zásahy, které neměnily smysl otázky. Dotazník je k nahlédnutí v příloze A.

Popis zkoumaného vzorku

V rámci dotazníkového šetření byli oslovováni respondenti z tzv. základního souboru. Základní soubor obsahuje všechny subjekty, které jsou cílem statistického zkoumání (Tahal a kolektiv, 2017, s. 49). V rámci výzkumu této práce tvoří základní soubor všechny firmy, které mají v České republice alespoň 10 zaměstnanců a které mají alespoň jednoho zaměstnance zodpovědného za agendu interní komunikace. Firmy nemusely být české – mohlo se jednat o nadnárodní korporace, musel však být splněn minimální počet zaměstnanců v rámci českého zastoupení, horní limit pak nebyl omezen. Firmy byly ze všech oblastí, v rámci dotazníkového šetření se pak selektovaly do celkem třech kategorií. Jelikož nebylo možné oslovit všechny firmy ze základního souboru, byli osloveni vybraní respondenti, kteří jsou považováni za tzv. výběrový vzorek. Tento výběrový vzorek je považován za reprezentativní obraz základního souboru.

Samotní respondenti pak museli splňovat jeden požadavek: mít na starost agendu interní komunikace ve své firmě, či se na ní podílet. Do průzkumu tak nebyly zahrnuty firmy, z nichž žádný ze zaměstnanců nemá agendu interní komunikace na starost. Výběrový vzorek byl vybírán na základě „výběru dle uvážení“, při kterém tazatel vybírá respondenty na základě svého úsudku. Tazatel tak např. neoslovil respondenty, kteří nehovoří česky, jelikož by nedokázali vyplnit dotazníkové šetření, a dále interní komunikátory v dlouhodobé pracovní neschopnosti a matky a otce na mateřské či rodičovské dovolené, jelikož nemají aktuální informace o chodu společnosti.

Dotazníkového šetření se zúčastnili interní komunikátoři z celkem **108 firem**, a to konkrétně:

- 20 interních komunikátorů z firem komunikujících na méně než 100 zaměstnanců,
- 51 interních komunikátorů z firem komunikujících na 100–2000 zaměstnanců,
- 37 interních komunikátorů z firem komunikujících na více než 2000 zaměstnanců.

Sběr dat probíhal celkem čtyřmi různými cestami, které jsou podrobněji popsány v další kapitole.

Získávání a sběr dat

Elektronický dotazník byl rozesílán osobám, které by mohly mít na starost interní komunikaci ve své firmě. Elektronický dotazník byl vytvořen na platformě Google Forms. Stránka s dotazníkem byla plně responzivní a uživatelsky přívětivá, dotazník tedy bylo možné vyplnit na jakémkoliv chytrém zařízení s připojením k internetu, např. na PC, notebooku, tabletu či chytrém telefonu. Pro zjednodušení byl vytvořen redirect <https://1url.cz/@interka>, který oslovené respondenty přesměřoval na stránku s dotazníkem. Součástí stránky s dotazníkem byly úvodní informace o průzkumu a instrukce k vyplnění dotazníku; nechyběla ani informace o anonymitě dotazníku a očekávaném času vyplnění dotazníku v minutách.

Pro rozesílání těchto dotazníků byly použity celkem čtyři cesty. Sběr dat probíhal od 26. 11. 2020 do 25. 1. 2021 prostřednictvím internetu, z etických důvodů pak neprobíhalo oslovování respondentů v průběhu vánočních svátků.

První cestou oslovování vhodných respondentů bylo aktivní hledání a následně oslovování osob na profesní sociální síti LinkedIn. LinkedIn je největší síť profesionálů na světě, která byla spuštěna v roce 2003. V současnosti ji používá více než 645 milionů uživatelů z 200 zemí světa. Vizí sítě LinkedIn je vytvářet ekonomické příležitosti pro každého, posláním je pak propojování odborníků z celého světa, aby mohli být úspěšnější ve své kariéře (LinkedIn, 2020). Profesní síť LinkedIn nabízí hledání a filtrování osob, společností, pracovních pozic, příspěvků, skupin, škol, událostí a kurzů. V rámci oslovování vhodných respondentů byly vyhledávány osoby, jejichž profil odpovídal agendě interním komunikátorům ve firmách. Nejčastěji se jednalo o profily osob s pracovní pozicí:

- specialista/manažer/koordinátor interní komunikace;
- specialista/manažer/koordinátor vnitrofiremní komunikace;
- HR specialista/manažer/koordinátor;
- PR specialista/manažer/koordinátor;

spolu s anglickými variantami těchto pozic. Často byly pozice spojené s jinou agendou, nejčastěji se jednalo o spojení:

- specialista/manažer/koordinátor interní a externí komunikace;
- specialista/manažer/koordinátor interní a marketingové komunikace;

opět spolu s anglickými variantami těchto pozic. Vždy byly oslovovány pouze osoby, jejichž profil odpovídal agendě interního komunikátora, kdy nejčastěji byla tato informace přímo součástí názvu pracovní pozice, případně byla agenda interní komunikace uvedena v popisu pracovní pozice. Vybrané osoby byly osloveny s žádostí o tzv. „propojení“ (Connect), jejíž součástí byla zpráva s žádostí o vyplnění dotazníku spolu s odkazem na elektronický dotazník.

Druhou cestou oslovování vhodných respondentů bylo zveřejnění dotazníku ve skupině „Institut interní komunikace“ na profesní síti LinkedIn. Tato skupina je spravována Institutem interní komunikace a hostí celkem 348 členů. Skupina slouží primárně ke zveřejňování plánovaných akcí Institutu interní komunikace, v současné chvíli není využívána k diskusi mezi členy či sdílení know-how. Z tohoto důvodu se zdá být skupina vcelku neaktivní.

Třetí cestou oslovování byly profesní skupiny na sociální síti Facebook. Dotazník byl vložen do celkem třech profesních skupin: Holky z marketingu, HRdinky a HR (k) sobě. Ze

skupiny Holky z marketingu byl příspěvek po pár hodinách smazán z důvodu nepovoleného sdílení dotazníků ve skupině. Nejefektivnější skupinou z hlediska návratnosti vyplněných dotazníků byla skupina HRdinky.

Čtvrtou cestou bylo oslovování kontaktů autorky práce a sdílení příspěvků na vlastním profilu na sociální síti LinkedIn. Kontakty sbírala autorka práce po celou dobu svého profesního a studijního života, především na akcích Institutu interní komunikace a PR klubu, na konferencích, workshopech či přednáškách zaměřených na PR a interní komunikaci.

Návratnost dotazníků se ukázala být nejefektivnější v rámci čtvrté metody, kdy byly oslovovány kontakty autorky práce. Zde dosahovala návratnost dotazníků přibližně 80 % a vygenerovala necelou pětinu všech respondentů. Velmi efektivní byla i první metoda, kdy byly oslovovány osoby skrze profesní síť LinkedIn, návratnost této metody byla přibližně 40 % a vygenerovala více než 70 % všech respondentů. U druhé a třetí metody jde návratnost měřit jen velmi těžko, jelikož se příspěvek na sociální síti zobrazí vždy jen určitému počtu členů. I přesto tyto cesty vygenerovaly přibližně desítku respondentů. Za návratnost dotazníku je považováno, kdy respondent potvrdil vyplnění dotazníku.

Přibližně polovina respondentů požádala o zaslání výsledků výzkumu, které by rádi použili pro svou další profesní činnost. O zaslání výsledků požádali i osoby, které se výzkumu přímo neúčastnili, jelikož nebyli cílovou skupinou.

3.2 Zpracování a vyhodnocení dat

V této kapitole jsou zpracována a vyhodnocena data z vlastního šetření v oblasti interní komunikace firem v českém prostředí. Data byla zpracována metodami popisné statistiky, ve které byly pro otázky dotazníku vytvořeny sloupcové a koláčové grafy s absolutními a relativními četnostmi. Získaná data z dotazníkového šetření byla převedena do programu Microsoft Excel, ve kterém byly vytvořeny tabulky a grafy s pomocí kontingenčních tabulek.

Dále jsou v této kapitole matematicky testovány předem definované hypotézy a jsou učeny intervalové odhady výzkumných otázek. Všechny výpočty byly provedeny pomocí programu TIBCO STATISTICA 13. Zvolená hladina významnosti činila 5 %.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

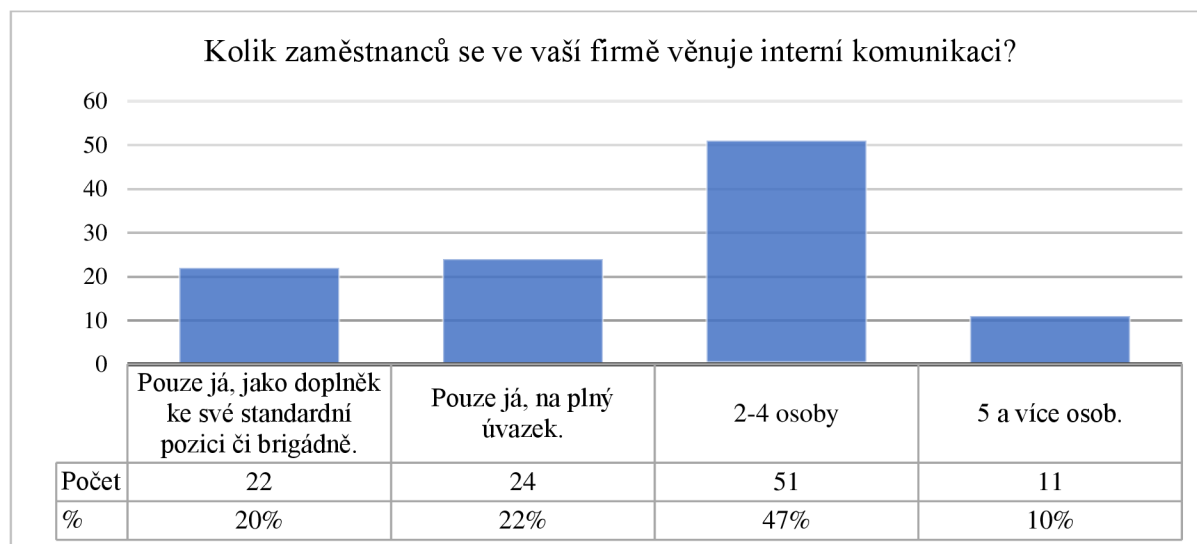
Dotazníkové šetření obsahovalo celkem 24 otázek a zúčastnilo se ho celkem 108 interních komunikátorů z firem z českého prostředí.

První otázka „*Máte na starost interní komunikaci ve vaší firmě, či se na ni podílíte?*“ dotazníku byla filtrační, v dotazníku tak pokračovali pouze ti, kteří na ni odpověděli „ano“. Tuto odpověď zvolilo 108 respondentů. Odpověď „ne“ zvolili pouze 2 respondenti, což značí velmi dobrou strategii při získávání dat a potvrdilo, že dotazník byl v naprosté většině zaslán relevantním osobám. Osobám, které zvolili variantu „ne“ bylo poděkováno a výzkum byl ukončen.

Druhá otázka „*Kolik zaměstnanců se ve vaší firmě věnuje interní komunikaci?*“ byla uzavřená. Průzkum ukázal, že nejčastěji se ve firmě věnuje interní komunikaci 2-4 osoby (47,2 %), následovaný jednou osobou na plný úvazek (22,2 %), jednou osobou mající agendu interní komunikace jako doplněk ke své standardní pozici či brigádně (20,4 %) a 5 a více osob (10,2 %). Průzkum potvrdil, že **čím větší je firma, tím více osob má na starost interní komunikaci**. Zatímco 40 % firem do 100 zaměstnanců má pouze jednu osobu na interní komunikaci, která má tuto agendu jako doplněk ke své standardní pozici či je zaměstnaná brigádně, u firem nad 2000 zaměstnanců nebyl takový případ zaznamenán žádný. Naopak u téměř čtvrtiny těchto firem má interní komunikaci na starost 5 a více osob, což je u menších a středních firem spíše

výjimkou (po jednom případě u obou variant). Data ukázala, že personální zastoupení interní komunikace ve firmách, zvláště v těch s větším počtem zaměstnanců, je vcelku vysoké. Interní komunikace se tak stává oborem, do kterého se firmy nebojí investovat své peníze. Je pravděpodobné, že odborníci na interní komunikaci budou ve stále větší míře vyhledávanými pracovníky na trhu práce.

Graf 1 – Vyhodnocení otázky č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

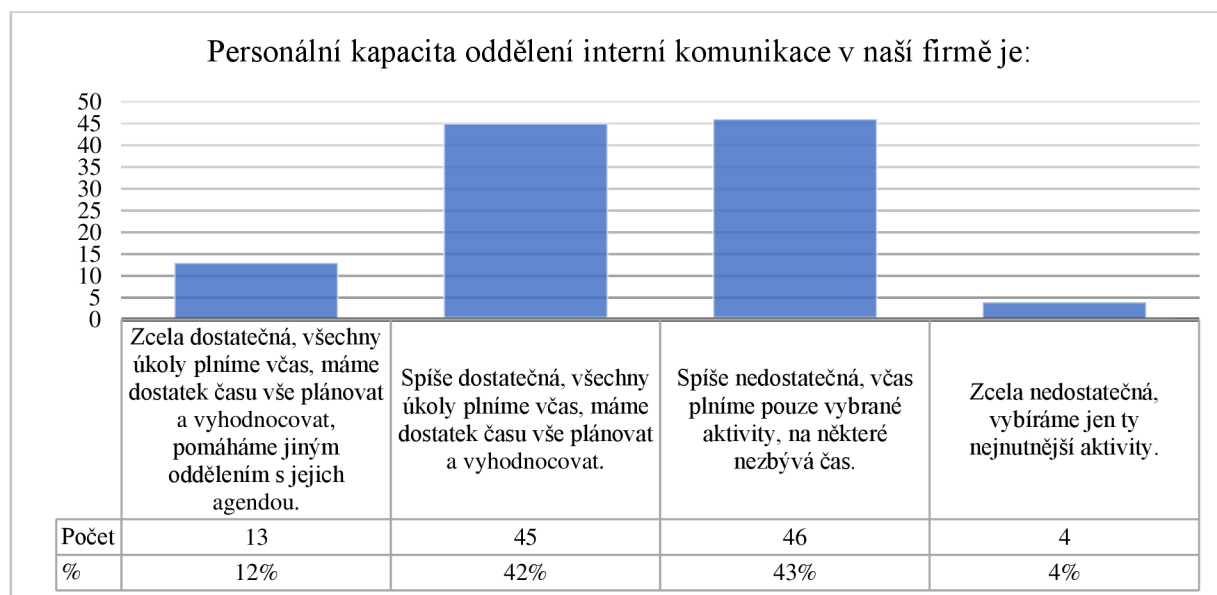
Třetí otázka „*Personální kapacita oddělení interní komunikace v naší firmě je:*“ byla opět uzavřena se čtyřmi možnostmi odpovědí. Ačkoliv nejčtenější odpovědí byla možnost spíše nedostatečné kapacity, v součtu **těsně převažuje dostatečnost personální kapacity**, a to spíše dostatečnou (41,7 %) či zcela dostatečnou kapacitou (12 %) nad zcela nedostatečnou (3,7 %) či spíše nedostatečnou kapacitou (42,6 %). Avšak ani dostatečnost personální kapacity u 53,7 % firem není příliš pozitivní zprávou. Oddělení interní komunikace firem, které mají nedostatečnou personální kapacitu plní včas pouze vybrané aktivity a na některé jim nezbyvá čas, a z tohoto důvodu se interní komunikace nemůže stát efektivním nástrojem managementu firmy. Velikost firmy na dostatečnost či nedostatečnost personální kapacity nemá velký vliv, ačkoliv je zde patrné, že u malých firem do 100 zaměstnanců se nedostatečnost personální kapacity objevuje ve vyšší míře (55 %), oproti větším firmám.

Je otázkou, proč je nedostatek personální kapacity problém v téměř polovině společností. Jednou z variant je, že tyto společnosti nechtějí do interní komunikace investovat větší finanční prostředky, a tedy zaměstnat více osob na tuto agendu. Problém ale může být i v nedostatečně specifikované roli interní komunikace, která kromě jiného může plnit i jiné funkce (například zpracovávat podklady vedení společnosti). V neposlední řadě může být problém v nízké efektivitě interní komunikace, kdy je například využíváno příliš mnoho interních nástrojů, které musí interní komunikátor plnit obsahem, ačkoliv efektivita těchto nástrojů může být velmi nízká. Přehlcení interního komunikátora může být způsobeno i nefungující spoluprací s dalšími odděleními společnosti, které je pro efektivní interní komunikaci klíčové.

Řešením nedostatečné personální kapacity může být kromě najmutí dalších pracovníků i delegování vybraných úkolů méně vytíženým zaměstnancům v rámci společnosti, ale i delegování aktivit externím společnostem. Pokud si interní komunikátor zpracovává sám veškeré materiály do více jazyků, může ocenit službu externího překladatele; pokud si zpracovává sám grafické

materiály, může ocenit službu grafického studia. Úkoly jako je věšení plakátů či aktualizace obrazovek pak může obstarat například recepční, asistentka či pracovníci správy budovy.

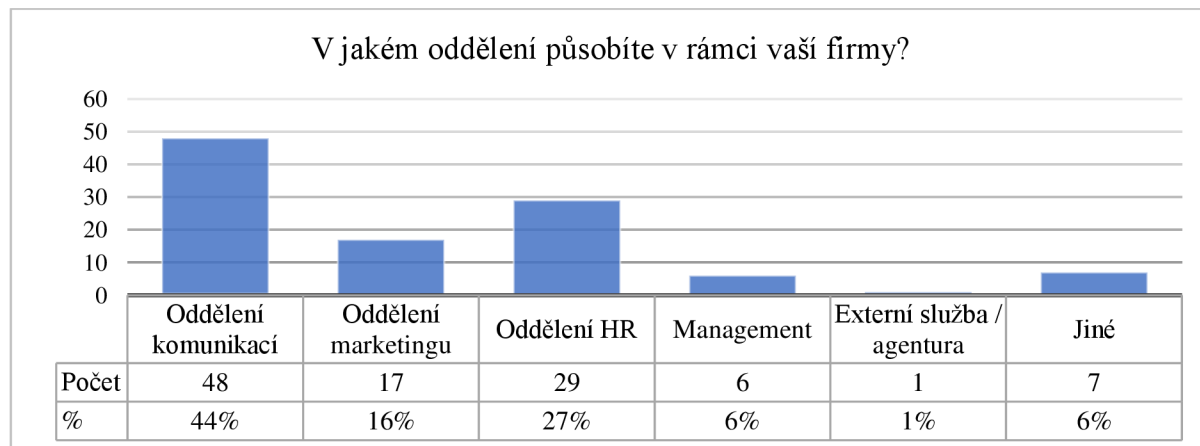
Graf 2 – Vyhodnocení otázky č. 3



Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka „V jakém oddělení působíte v rámci vaší firmy?“ zjišťovala, v jakém oddělení v rámci firmy dotazovaní interní komunikátoři působí. Otázka byla polouzavřená, kromě výběru z variant mohli respondenti napsat vlastní odpověď. Data ukázala, že **téměř polovina dotazovaných působí v rámci oddělení komunikací** (44,4 %), dále oddělení HR (26,9 %), oddělení marketingu (15,7 %) a managementu firmy (5,6 %). V odpovědích „jiná“ se objevovaly kombinace těchto oddělení, např. oddělení komunikací a marketingu či komunikací a HR, po jednom případě se však objevilo i oddělení IT, commercial, spojení s pozicí exekutivní asistentky či office managementem. Pouze v jednom případě bylo uvedeno, že respondent působí v rámci externí služby či agentury, na základě čehož lze tvrdit, že **agenda interní komunikace je v naprosté většině případů řešena interně** z vlastních zdrojů a není dále delegována. To lze přisuzovat především faktu, že interní komunikátor musí znát zaměstnance, ke kterým komunikuje, být s nimi v kontaktu a žít firemní kulturou.

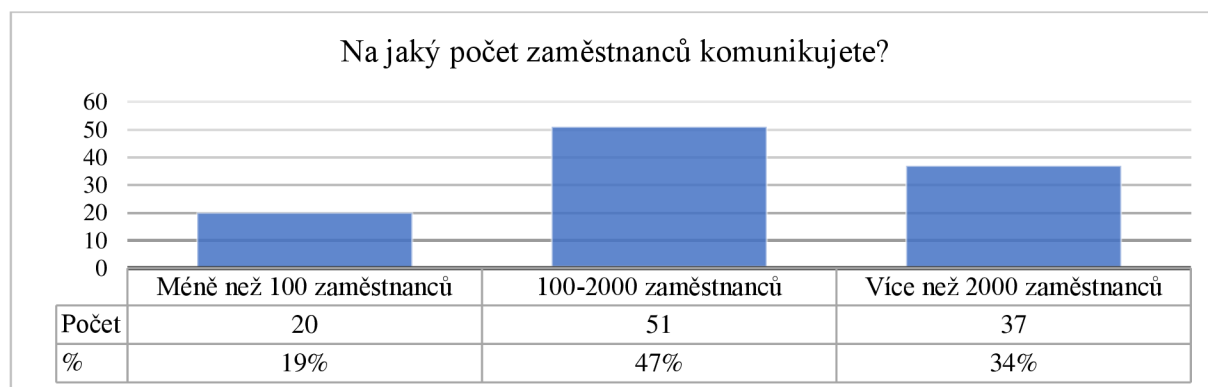
Graf 3 – Vyhodnocení otázky č. 4



Zdroj: vlastní zpracování

Pátá otázka „*Na jaký počet zaměstnanců komunikujete?*“ zjišťovala, na jaký počet zaměstnanců respondent komunikuje. Jednalo se o uzavřenou otázku s třemi variantami odpovědi: méně než 100 zaměstnanců, 100–2000 zaměstnanců a více než 2 000 zaměstnanců. Nejvíce zastoupená byla skupina respondentů komunikující na 100–2000 zaměstnanců (47,2 %) následovaná skupinou komunikující na více než 2000 zaměstnanců (34,3 %). Nejméně zastoupenou skupinou byli respondenti komunikující na méně než 100 zaměstnanců (18,5 %), což může být způsobeno především faktem, že tyto firmy často nemají osobu zodpovědnou za agendu interní komunikace, či má tuto agendu na starost osoba, která má jako primární náplň práce jinou agendu a tím pádem nemusela být oslovena. Hledání respondentů z firem komunikující na méně než 100 zaměstnanců bylo nejsložitější, jelikož tyto osoby na rozdíl od interních komunikátorů větších firem jsou méně často členy institucí sdružující profesionály v této oblasti.

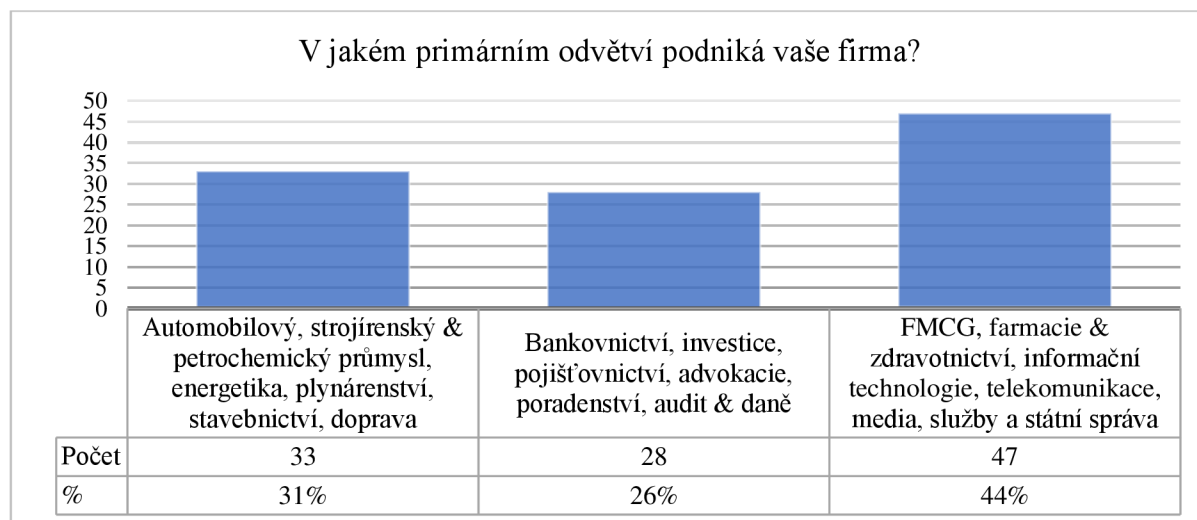
Graf 4 – Vyhodnocení otázky č. 5



Zdroj: vlastní zpracování

Šestá otázka „*V jakém primárním odvětví podniká vaše firma?*“ byla opět uzavřená s třemi možnostmi odpovědi. Nejvíce zastoupenou skupinou byli respondenti z odvětví FMCG, farmacie & zdravotnictví, informačních technologií, telekomunikací, školství, medií, služeb a státní správy (43,6 %), následovaní odvětvím automobilového, strojírenského & petrochemického průmyslu, energetiky, plynárenstvím, stavebnictvím a dopravou (30,6 %) a bankovníctví, investic, pojišťovnictví, advokacie, poradenství, auditu & daní (25,9 %).

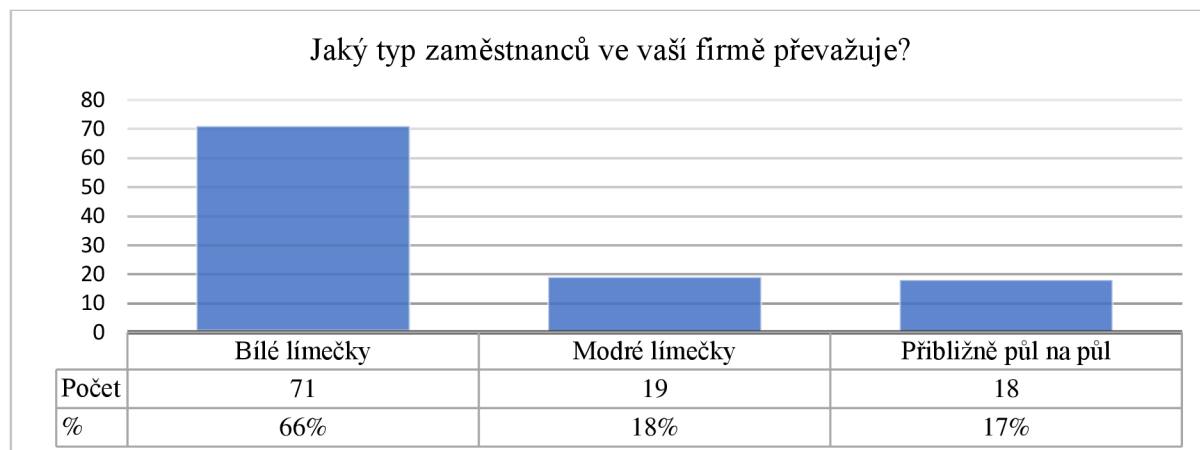
Graf 5 – Vyhodnocení otázky č. 6



Zdroj: vlastní zpracování

Sedmá otázka „*Jaký typ zaměstnanců ve vaší firmě převažuje?*“ byla uzavřená s třemi možnostmi odpovědi. Nejvíce zastoupená (65,7 %) byla odpověď „bílé límečky“, značící nemanuálně pracující zaměstnance, následovaná variantami „modré límečky“ (17,6 %) a variantou „přibližně půl na půl“ (16,7 %). Zastoupení velkého množství firem, jejichž zaměstnanci pracují spíše nemanuálně, může být příčinou, proč jsou preferovány on-line nástroje interní komunikace, což lze vidět v otázce č. 17.

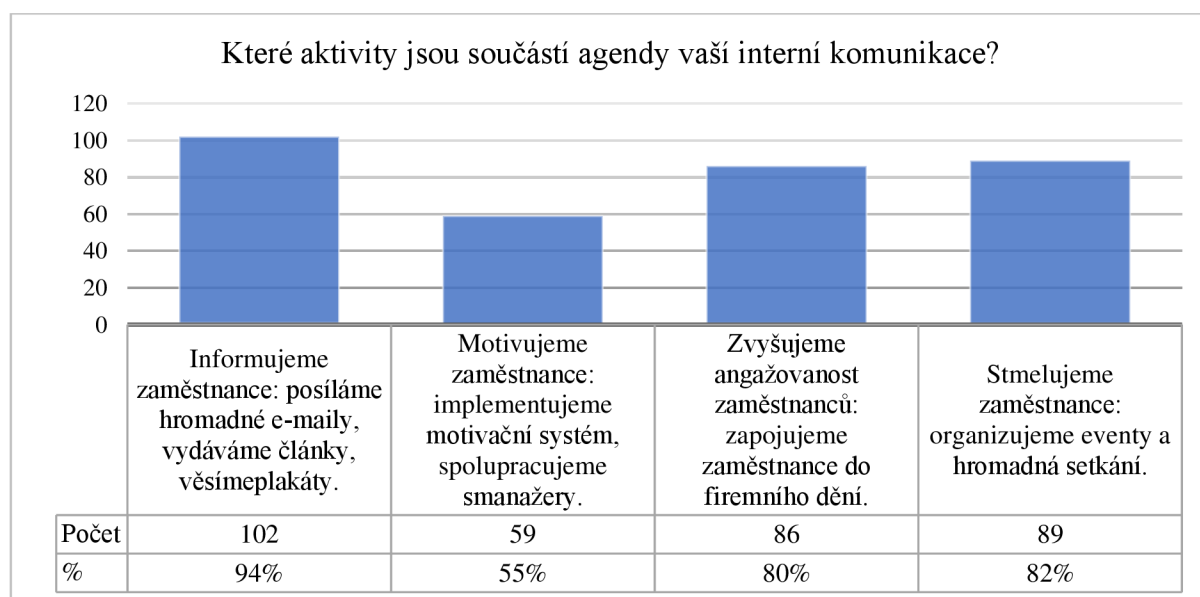
Graf 6 – Vyhodnocení otázky č. 7



Zdroj: vlastní zpracování

Osmá otázka „*Které aktivity jsou součástí agendy vaší interní komunikace?*“ byla polouzavřená. Průzkum ukázal, že **nejčastěji interní komunikátoři své zaměstnance informují** (94,4 %), **stmelují** (89 %) a **zvyšují angažovanost** (86 %). Pouze 54,6 % interních komunikátorů zaměstnance motivuje, což může být způsobeno především obecným názorem, že tato agenda patří spíše oddělení HR či přímo konkrétním manažerům. V otevřených odpovědích se objevila ve třech případech aktivita „vzděláváme/školíme“ a ve dvou případech „podporujeme firemní kulturu“. Zbylé otevřené odpovědi spíše konkretizovaly agendu interní komunikace jako takovou.

Graf 7 – Vyhodnocení otázky č. 8

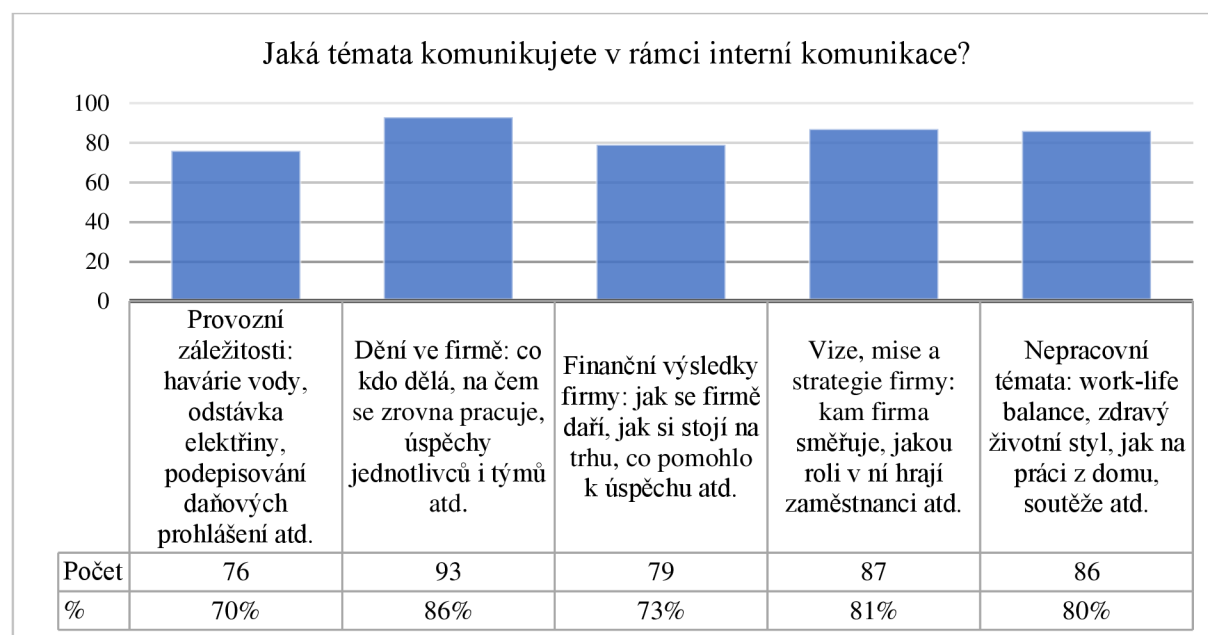


Zdroj: vlastní zpracování

Devátá otázka „*Jaká témata komunikujete v rámci interní komunikace?*“ byla opět polouzavřená. Nejčastěji interní komunikátoři komunikují dění ve firmě (86,1 %), vizi, misi a strategii firmy (80,6 %), nepracovní témata (79,6 %) a dále finanční výsledky firmy (73,1 %) a provozní záležitosti (70,4 %). V otevřených odpovědích se objevily ve dvou případech CSR aktivity, po jednom případě organizační změny či krizová komunikace.

Na základě dat je patrné, že interní komunikátoři firem komunikují téměř totožný obsah, který se zásadně neliší. Překvapivé může být, že pouze 70 % firem komunikuje provozní záležitosti, které se však týkají každé firmy, je tedy pravděpodobné, že v těchto firmách existuje další informační kanál, který není v těchto firmách součástí interní komunikace.

Graf 8 – Vyhodnocení otázky č. 9

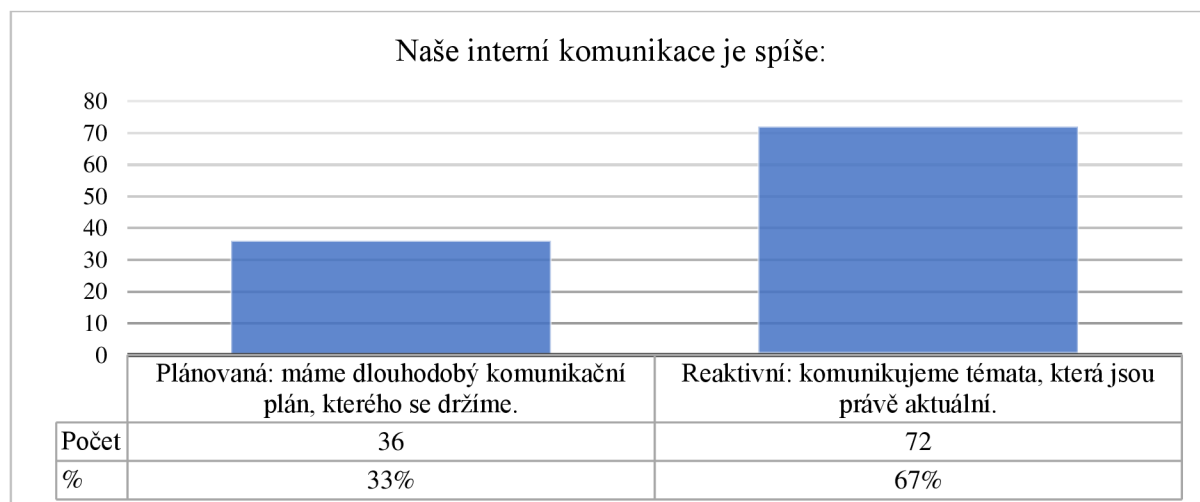


Zdroj: vlastní zpracování

Desátá otázka „*Naše interní komunikace je:*“ byla uzavřená s dvěma možnostmi odpovědí. Celkem **66,7 % dotazovaných interních komunikátorů uvedlo, že jejich interní komunikace je spíše reaktivní**; tedy že komunikují témata, která jsou právě aktuální. Zbýlých 33,3 % respondentů uvedlo, že jejich interní komunikace je spíše plánovaná, tedy že mají dlouhodobý komunikační plán, kterého se drží. Jak vyplývá z průzkumu, firmy, které mají spíše plánovanou interní komunikaci mají častěji definovány cíle interní komunikace (94 %) oproti firmám, které mají spíše reaktivní interní komunikaci (43 %). To potvrzuje, že chce-li firma dosáhnout určitých cílů, musí pro ně mít definovaný plán. Dalším zajímavým faktem je, že interní komunikátoři, kteří mají agendu interní komunikace jako doplněk ke své standardní pozici či jsou zaměstnanci brigádně, mají z více než 90 % reaktivní interní komunikaci. To může značit například to, že tyto osoby nemusejí mít dostatečnou časovou kapacitu na to, aby byly schopny plán komunikace vytvořit, či pro to nemají dostatečnou podporu.

Ačkoliv se může zdát, že komunikovat aktuální témata a mít spíše reaktivní interní komunikaci je dostačující, pro splnění cílů interní komunikace je vždy vhodnější mít naplánovanou strategii, kterou se bude interní komunikátor řídit. Jedině tehdy totiž může vedení společnosti předložit, jak si interní komunikace společnosti pod jeho vedením vede a jak byly naplněny její cíle. V očích vedení může být interní komunikace, která má jasně definovaný plán a strategii, brána důležitější, než interní komunikace, která komunikuje aktuální témata a reportuje své aktivity pouze zpětně.

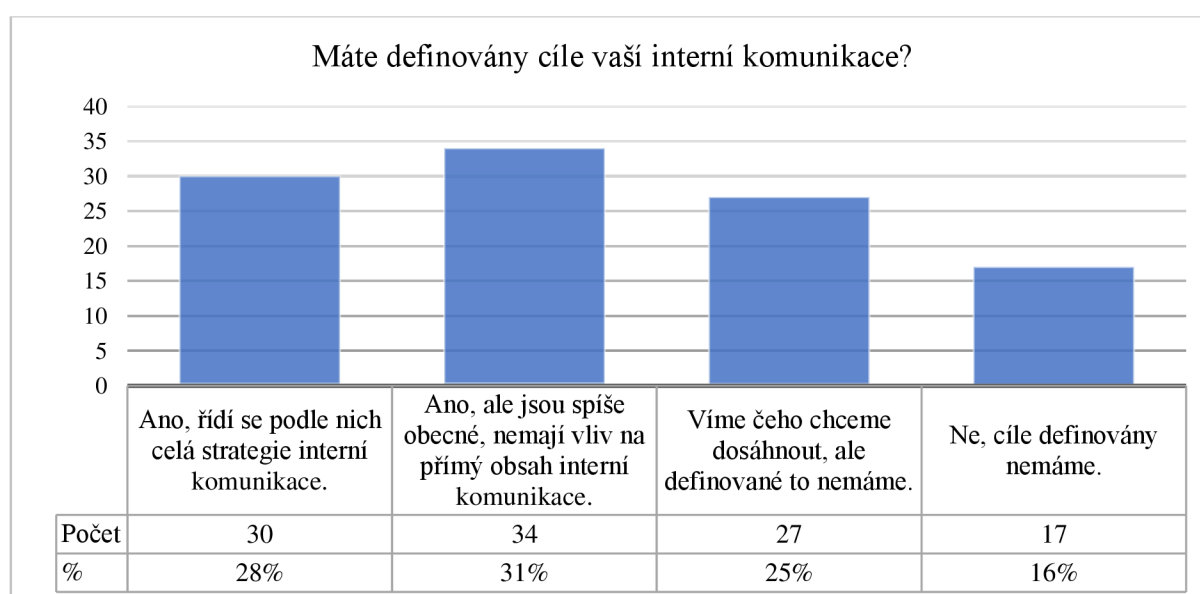
Graf 9 – Vyhodnocení otázky č. 10



Zdroj: vlastní zpracování

Jedenáctá otázka „*Máte definovány cíle vaší interní komunikace?*“ byla uzavřena se čtyřmi možnostmi odpovědi. Celkem 27,8 % respondentů má definovány cíle interní komunikace, podle kterých se řídí celá strategie interní komunikace a 31,5 % respondentů má definovány spíše obecné cíle, které nemají vliv na přímý obsah interní komunikace. Na základě dat lze tedy konstatovat, že **více než polovina firem má definovány cíle interní komunikace**, častěji jsou však pouze obecné a neřídí se podle nich strategie. Přesně 25 % respondentů uvádí, že ví, čeho chtějí v interní komunikaci dosáhnout, ale definované to nemají. Zbýlých 15,8 % pak nemá cíle definované vůbec. **Nejčastěji mají cíle interní komunikace definovány velké firmy** komunikující na více než 2000 zaměstnanců (73,7 %), následovány středními firmami komunikující na 100-2000 zaměstnanců (64,7 %) a malými firmami komunikující na méně než 100 zaměstnanců (25 %). Lze tedy říct, že čím větší firma je, tím pravděpodobněji má definovány cíle interní komunikace. Důvodem, proč malé firmy nemají definované cíle interní komunikace, může být právě nedostatek personální kapacity, které tyto firmy potvrdily.

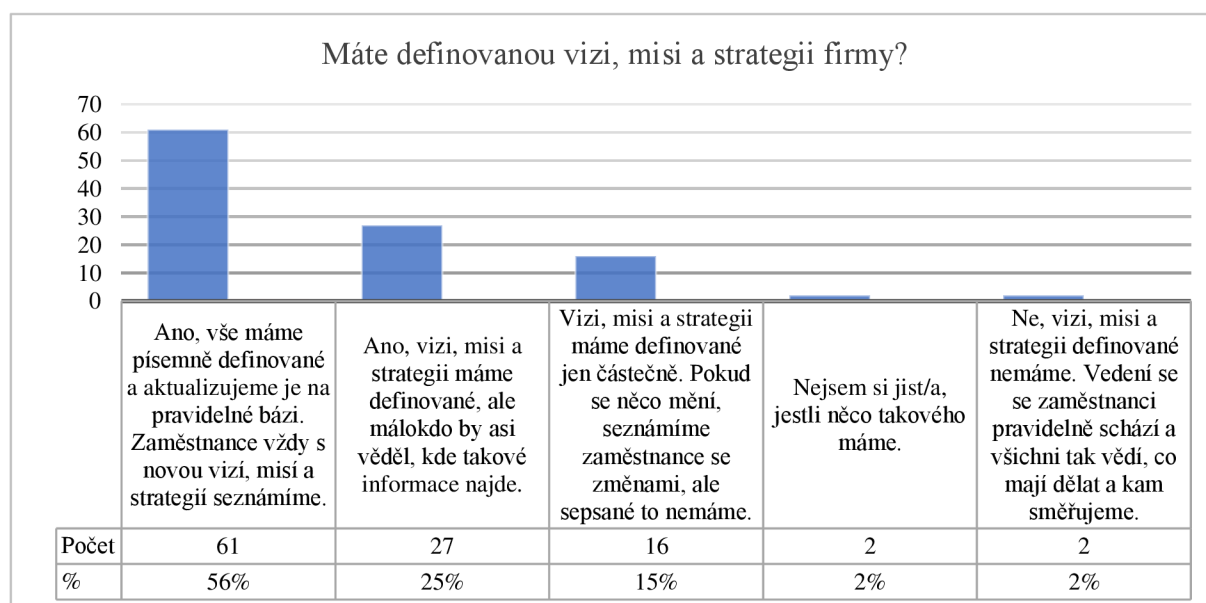
Graf 10 – Vyhodnocení otázky č. 11



Zdroj: vlastní zpracování

Dvanáctá otázka „*Máte definovanou vizi, misi a strategii firmy?*“ byla uzavřená s pěti možnostmi odpovědi. Více než polovina dotazovaných, přesněji 56,5 % respondentů uvedlo, že vše mají písemně definované a aktualizují je na pravidelné bázi, zároveň vždy seznámí zaměstnance s novou vizí, misí a strategií. Alarmujících 25 % firem uvedlo, že ačkoliv mají vizi, misi a strategii definované, málokdo by asi věděl, kde takové informace najde. Je tedy k zamyšlení, proč tomu tak je u takového množství firem. Tato data potvrdila, že s vizí, misí a strategií firmy **by měli být vždy seznámeni i zaměstnanci**, kteří by k těmto informacím měli mít snadný přístup. Necelých 15 % firem pak uvedlo, že vizi, misi a strategii mají definované jen částečně; tedy že zaměstnance vždy seznámí se změnami, ale sepsané tyto informace nemají. Shodná necelá 2 % respondentů pak uvedla, že tyto informace definovány nemají, nebo si respondent nebyl jist.

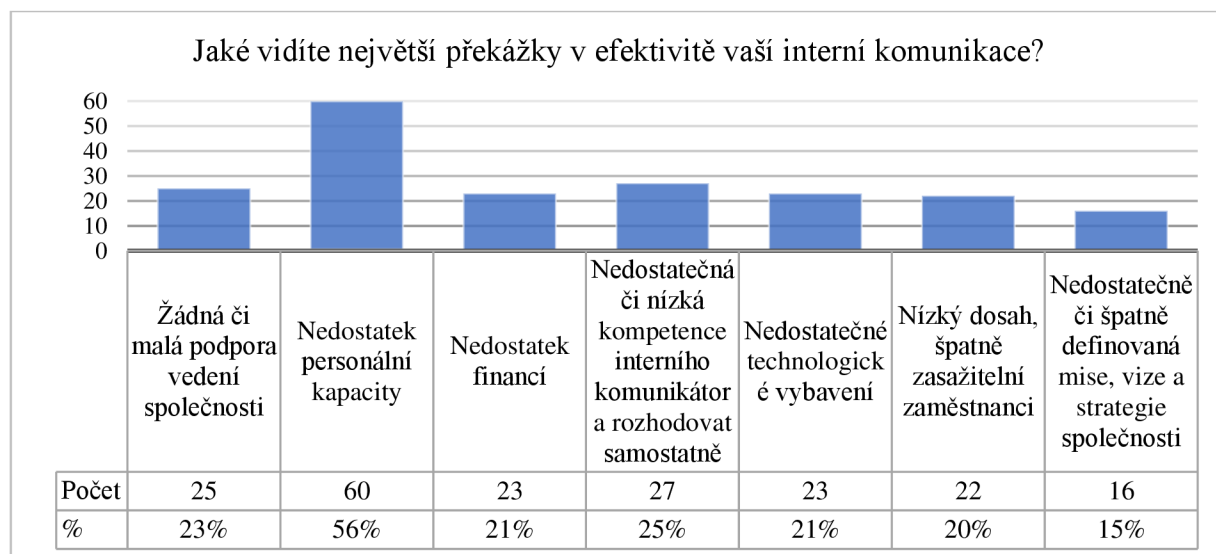
Graf 11 – Vyhodnocení otázky č. 12



Zdroj: vlastní zpracování

Třináctá otázka „*Jaké vidíte největší překážky v efektivitě vaší interní komunikace?*“ byla polouzavřená, respondenti mohli zvolit libovolný počet ze sedmi možností odpovědi, doplnit mohli ale i svou vlastní odpověď. Získaná data ukázala, že **nejčastější překážkou v efektivitě interní komunikace firem je nedostatek personální kapacity (55,6 %)**. Přesně čtvrtina respondentů pak uvedla jako překážku nedostatečnou či nízkou kompetenci interního komunikátora rozhodovat samostatně, o něco méně respondentů pak uvedlo žádnou či malou podporu vedení společnosti (23,1 %), nedostatek financí (21,3 %) a nedostatečné technologické vybavení (21,3 %). Pětina dotázaných pak uvádí jako překážku nízký dosah a špatně zasažitelné zaměstnance (20,4 %) a dalších 14,8 % nedostatečně či špatně definovanou vizi, misi a strategii společnosti. Celkem 7 respondentů pak v otevřené odpovědi uvedlo, že nevnímají žádné překážky, které by bránily efektivitě jejich interní komunikace. Mezi dalšími otevřenými odpověďmi se objevilo ve dvou případech příliš mnoho témat ke komunikaci, dále nízká součinnost kolegů či ostatních zaměstnanců a špatná spolupráce s IT či technickými odděleními, po jedné odpovědi pak nejasně specifikovaná očekávání, nízká odezva team-leaderů či zdlouhavý proces schvalování.

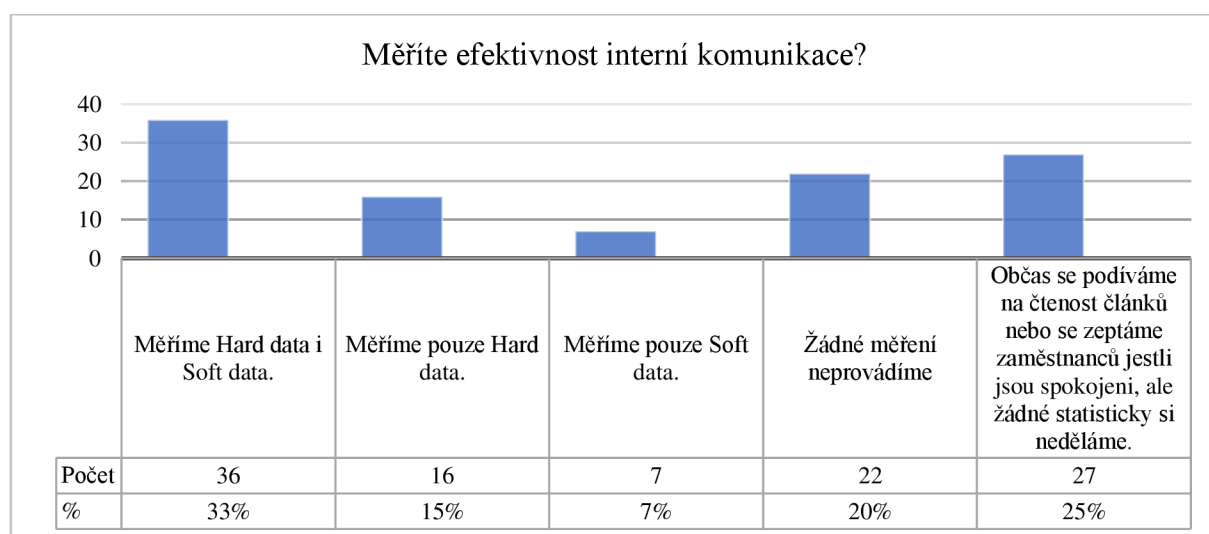
Graf 12 – Vyhodnocení otázky č. 13



Zdroj: vlastní zpracování

Čtrnáctá otázka „*Měříte efektivnost interní komunikace?*“ byla uzavřena s pěti možnostmi odpovědí. Třetina respondentů (33,3 %) uvedla, že měří hard data i soft data interní komunikace. Pouze hard data, tedy např. počet kliknutí na článek, otevření e-mailu, počet účastníků akce, měří 14,8 % firem. Pouze soft data, tedy např. spokojenost se články na intranetu, spokojenost s prací manažerů, míru informovanost o firemním dění, měří 6,5 % firem. Lze tedy konstatovat, že **více než polovina firem provádí alespoň nějaké měření efektivnosti interní komunikace**. Přesně čtvrtina firem pak uvádí, že se občas podívají na čtenost článků, nebo se zeptají zaměstnanců, jestli jsou spokojeni, ale žádné statistiky si nedělají. Pětina firem pak neprovádí žádné měření. Z dat vyplývá, že **nejčastěji provádí měření interní komunikace velké firmy** komunikující na více než 2 000 zaměstnanců (70 %) a střední firmy komunikující na 100–2000 zaměstnanců (61 %), nejméně pak malé firmy komunikující na méně než 100 zaměstnanců (25 %). Data ukázala i závislost měření efektivnosti interní komunikace na plánované či reaktivní interní komunikaci. Zatímco firmy, které mají spíše plánovanou interní komunikaci provádí měření v 89 % případů, firmy se spíše reaktivní provádí měření pouze ve 39 % případů.

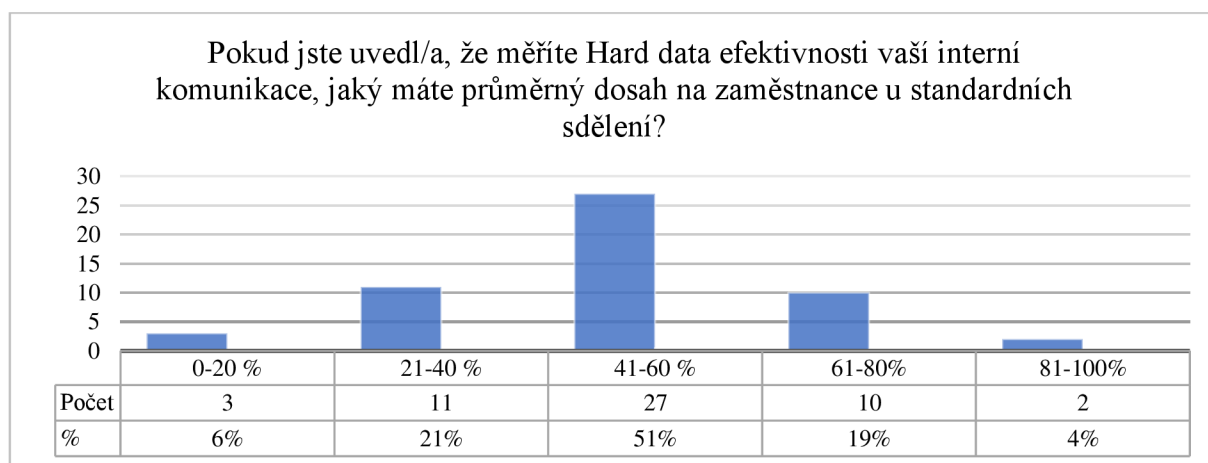
Graf 13 – Vyhodnocení otázky č. 14



Zdroj: vlastní zpracování

Patnáctá otázka „*Pokud jste uvedl/a, že měříte hard data efektivnosti vaší interní komunikace, jaký máte průměrný dosah na zaměstnance u standardních sdělení (např. open rate e-mailu, přečtení článku)?*“ byla uzavřena s pěti možnostmi odpovědí. Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří uvedli, že měří hard data efektivnosti interní komunikace. Více než polovina respondentů má dosah 41–60 %, následuje možnost 21–40 % a 61–80 %. Jednotky procent respondentů pak uvedli krajní hodnoty 81–100 % a 0–20 %. Na základě dat lze tedy konstatovat, že **pouze 22,7 % firem má dosah na zaměstnance vyšší než 60 %**.

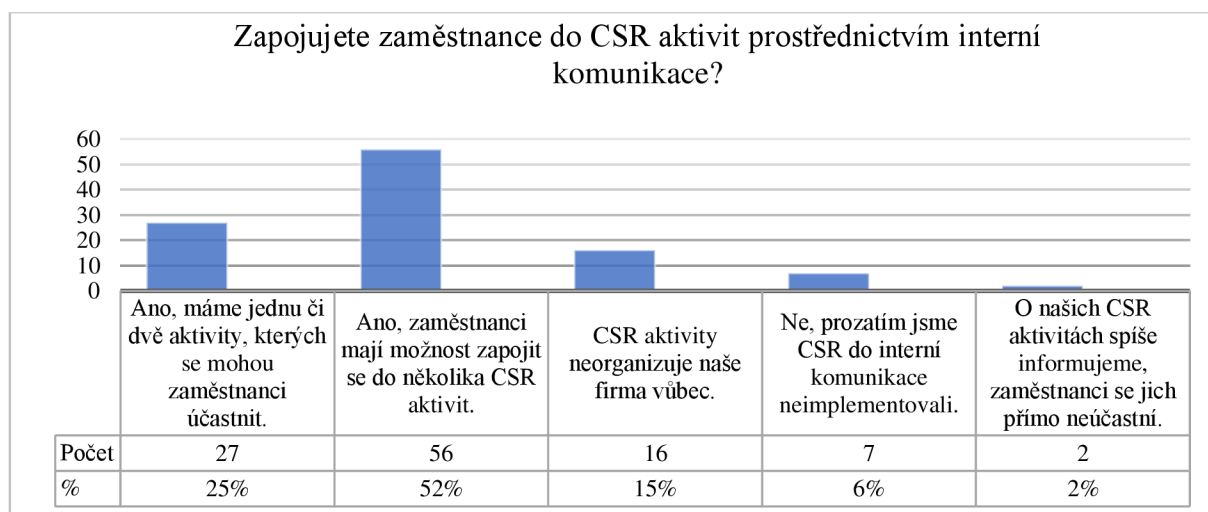
Graf 14 – Vyhodnocení otázky č. 15



Zdroj: vlastní zpracování

Šestnáctá otázka „*Zapojujete zaměstnance do CSR aktivit prostřednictvím interní komunikace?*“ byla uzavřena s pěti možnostmi odpovědí. Více než polovina (51,9 %) respondentů uvedla, že zaměstnanci mají možnost zapojit se do několika CSR aktivit, čtvrtina dotázaných pak uvedla, že zaměstnanci mají možnost zapojit se do jedné či dvou CSR aktivit. Na základě dat lze tedy konstatovat, že **více než 75 % firem nabízí zaměstnancům možnost zapojit se alespoň do jedné CSR aktivity**. Necelá 2 % respondentů o aktivitách zaměstnance spíše informuje, ale nenabízí možnost přímé účasti, 6,5 % respondentů CSR aktivity do interní komunikace prozatím neimplementovali a téměř 15 % firem neorganizuje CSR aktivity vůbec.

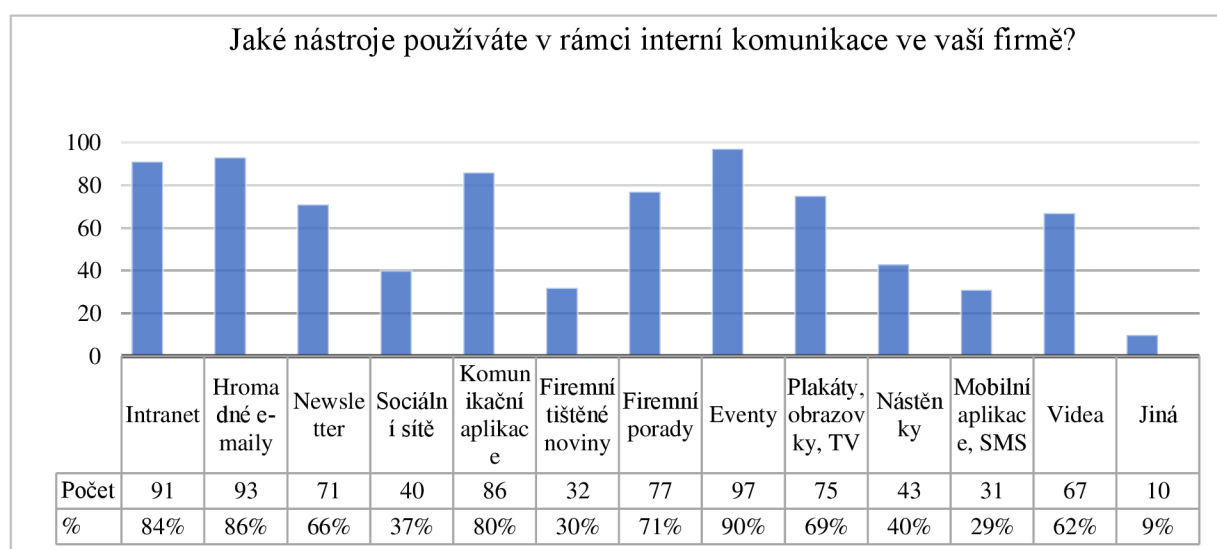
Graf 15 – Vyhodnocení otázky č. 16



Zdroj: vlastní zpracování

Sedmnáctá otázka „*Jaké nástroje používáte v rámci interní komunikace ve vaší firmě?*“ byla polouzavřená, respondenti mohli zvolit libovolný počet ze dvanácti možností odpovědí, doplnit mohli ale i svou vlastní odpověď. Data ukázala, že **nejvyužívanější nástroje interní komunikace jsou eventy a hromadná setkání zaměstnanců (88 %), intranet a intranetové články (82,4 %), hromadné e-maily (82,4 %)**, komunikační aplikace jako jsou například Microsoft Teams, Slack, Zoom (75,9 %), plakáty v budovách, LED obrazovky a TV (69,4 %), firemní porady (68,5 %), elektronický newsletter (65,7 %) a videa (62 %). Mezi méně využívané nástroje patří moderní nástroje jako jsou sociální sítě (34,3 %) a mobilní aplikace/SMS (28,7 %), ale i tradiční off-line nástroje, jako jsou firemní tištěné noviny (29,6 %) či nástěnky (38 %). V otevřených odpovědích se objevily ve třech případech podcasty, které jsou celospolečenským trendem dnešní doby, dále využití interní skupiny na sociální síti Facebook a reklamní předměty na podporu komunikovaného projektu či aktivity.

Graf 16 – Vyhodnocení otázky č. 17



Zdroj: vlastní zpracování

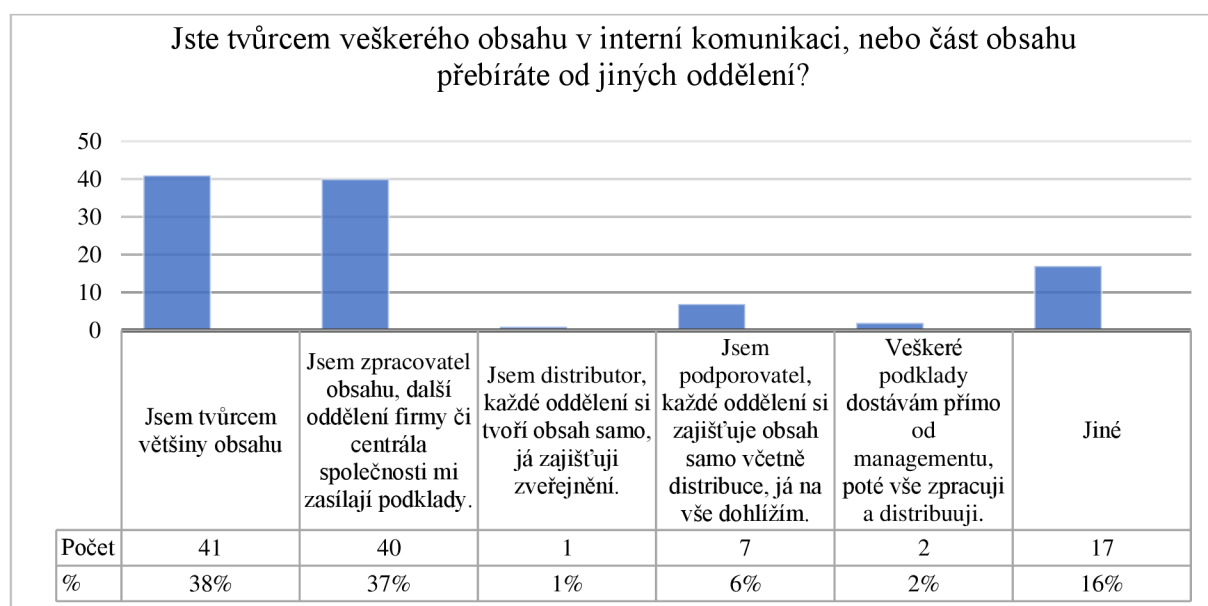
Osmnáctá otázka „*Jak byste zhodnotil/a efektivitu nástrojů v rámci interní komunikace?*“ byla uzavřená se čtyřmi možnostmi odpovědí. Z dat vyplynulo, že **interní komunikátoři vnímají jako nejefektivnější nástroje eventy a hromadná setkání zaměstnanců (50 % velmi efektivní, 43 % spíše efektivní), firemní porady (43 % velmi efektivní, 38 % spíše efektivní) a komunikační aplikace**, jako je Microsoft Teams, Slack či Zoom (35 % velmi efektivní, 48 % spíše efektivní). O něco méně efektivní, avšak stále dobře hodnocené jsou podle respondentů často využívané on-line nástroje, jako je intranet (20 % velmi efektivní, 59 % spíše efektivní), hromadné e-maily (31 % velmi efektivní, 46 % spíše efektivní) či elektronický newsletter (17 % velmi efektivní, 56 % spíše efektivní). Dobře hodnocena byla i videa (25 % velmi efektivní, 49 % spíše efektivní). Na moderní on-line nástroje jako jsou sociální sítě a mobilní aplikace či SMS mají dle získaných dat interní komunikátoři rozdílné názory. Sociální sítě vnímá 14 % respondentů jako velmi neefektivní, 24 % jako spíše neefektivní, 47 % jako spíše efektivní a 15 % jako velmi efektivní. Mobilní aplikaci či SMS označilo 10 % respondentů jako velmi neefektivní, 30 % jako spíše neefektivní, 30 % jako spíše efektivní a 28 % jako velmi efektivní. Podobně rozdílné jsou i názory na plakáty v budovách, LED obrazovky a TV, které jsou však v součtu hodnoceny jako spíše efektivní. Rozdílné názory mohou být způsobené zejména proto, že daný respondent nemusí mít s nástrojem osobní zkušenost, či nemusí mít přesná data efektivnosti. Nejhuře dopadly z hlediska efektivity off-line nástroje jako jsou firemní tištěné noviny

(27 % velmi neefektivní, 37 % spíše neefektivní) a nástěnky (22 % velmi neefektivní, 37 % spíše neefektivní).

Devatenáctá otázka „Které z nástrojů interní komunikace byste rádi využívali více v budoucnu a které byste naopak chtěli omezit?“ byla uzavřená s pěti možnostmi odpovědi. Z dat vyplynulo, že **více jak 60 % respondentů by rádo v budoucnu rozšířilo či začalo využívat videa** jako nástroj interní komunikace, dalších 43 % by rádo rozšířilo či začalo organizovat eventy a hromadná setkání zaměstnanců a 44,4 % by chtělo rozšířit či začít s interními sociálními sítěmi, jako je Yammer či Workplace. Na druhé straně by rádi interní komunikátoři omezili či zrušili firemní tištěné noviny či nástěnky. Dalších 33 % respondentů by rádo omezilo hromadné e-maily, což může být způsobeno i zahlceností pracovníků e-maily, což bylo popsáno i v teoreticko-metodologické části práce.

Dvacátá otázka „Jste tvůrcem veškerého obsahu v interní komunikaci, nebo část obsahu přebíráte od jiných oddělení?“ byla polouzavřená, respondenti vybírali z pěti možností odpovědi, doplnit mohli ale i svou vlastní odpověď. Celkem 38 % respondentů uvedlo, že jsou tvůrci většiny obsahu, dalších 37 % respondentů je zpracovateli obsahu, kdy dostávají od jiných oddělení či centrály společnosti podklady. Dalších 6,5 % respondentů jsou podporovatelé, tedy každé oddělení ve firmě si zajišťuje obsah samo včetně distribuce a interní komunikátoři v roli podporovatele na vše dohlíží.

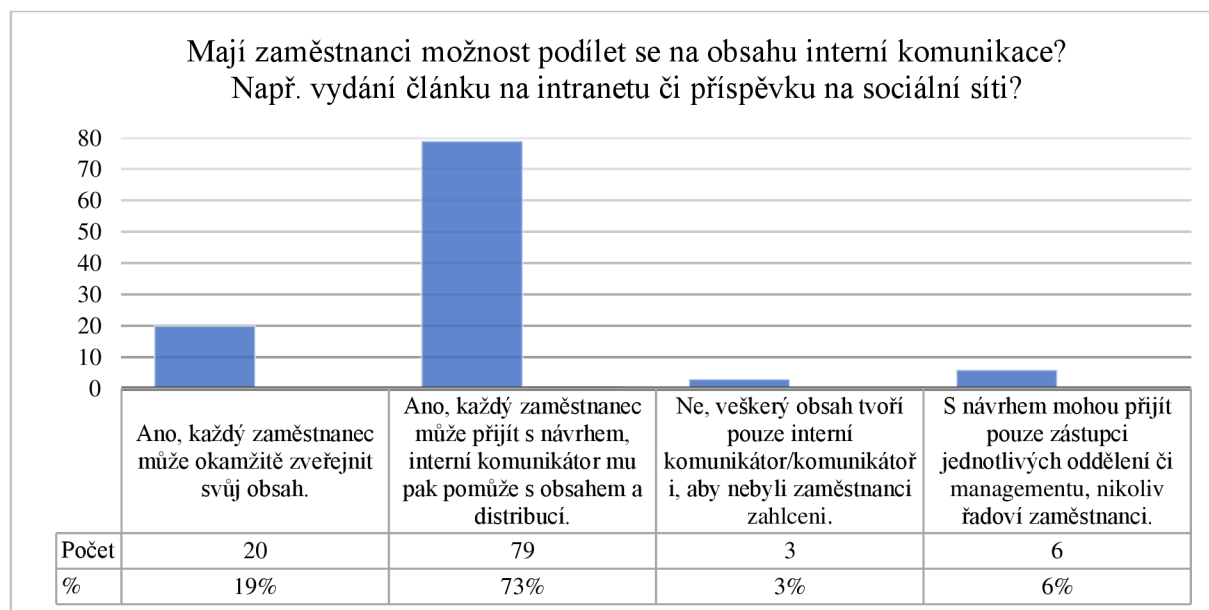
Graf 17 – Vyhodnocení otázky č. 20



Zdroj: vlastní zpracování

Dvacátá první otázka „Mají zaměstnanci možnost podílet se na obsahu interní komunikace, např. vydání článku na intranetu či příspěvku na sociální síti?“ byla uzavřená se čtyřmi možnostmi odpovědi. Celkem 73,1 % respondentů uvedlo, že každý zaměstnanec může přijít s návrhem a interní komunikátor mu pak pomůže s obsahem a distribucí, dalších 18,5 % pak uvedlo, že každý zaměstnanec může okamžitě zveřejnit svůj obsah. Lze tedy konstatovat, že **ve více jak 90 % firem mají zaměstnanci možnost podílet se na obsahu interní komunikace**. Pouze v 5,6 % případech může s návrhem přijít pouze zástupce jednotlivého oddělení či managementu, a nikoliv řadový zaměstnanec, v necelých 3 % firem tvoří obsah pouze interní komunikátoři.

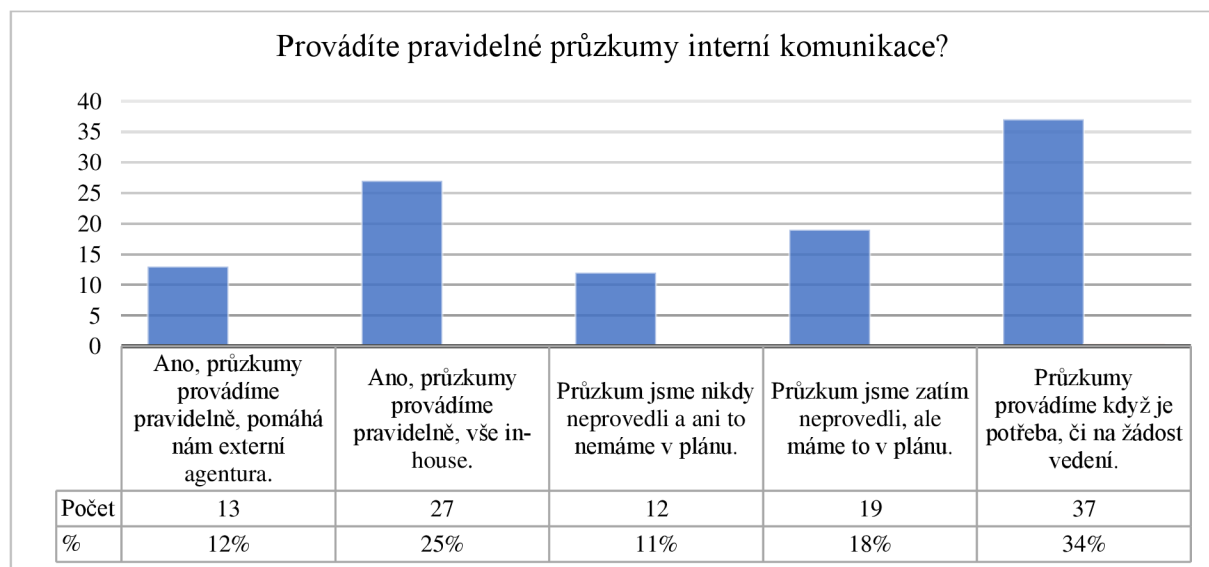
Graf 18 – Vyhodnocení otázky č. 21



Zdroj: vlastní zpracování

Dvacátá druhá otázka „*Provádíte pravidelné průzkumy interní komunikace?*“ byla uzavřena s pěti možnostmi odpovědí. Celkem 34,3 % respondentů uvedlo, že průzkumy provádí když je potřeba, či na žádost vedení. Čtvrtina respondentů provádí průzkumy pravidelně, bez pomoci externích agentur, dalších 12 % respondentů provádí průzkumy taktéž pravidelně, a to s pomocí externí agentury. Z dat tedy vyplývá, že **více jak 70 % firem provádí průzkumy interní komunikace**. Necelá pětina firem (17,6 %) průzkum interní komunikace zatím neprovedla, ale mají to v plánu, dalších 11,1 % firem průzkum nikdy neprovedly a ani to nemají v plánu. Data ukázala značnou závislost provádění průzkumů interní komunikace na velikosti firmy. Zatímco u středních a velkých firem komunikující na 100–2000 a více než 2 000 zaměstnanců je provádění průzkumů běžné (83,8 % a 80,4 %), u malých firem komunikující na méně než 100 zaměstnanců je to méně časté (25 %).

Graf 19 – Vyhodnocení otázky č. 22

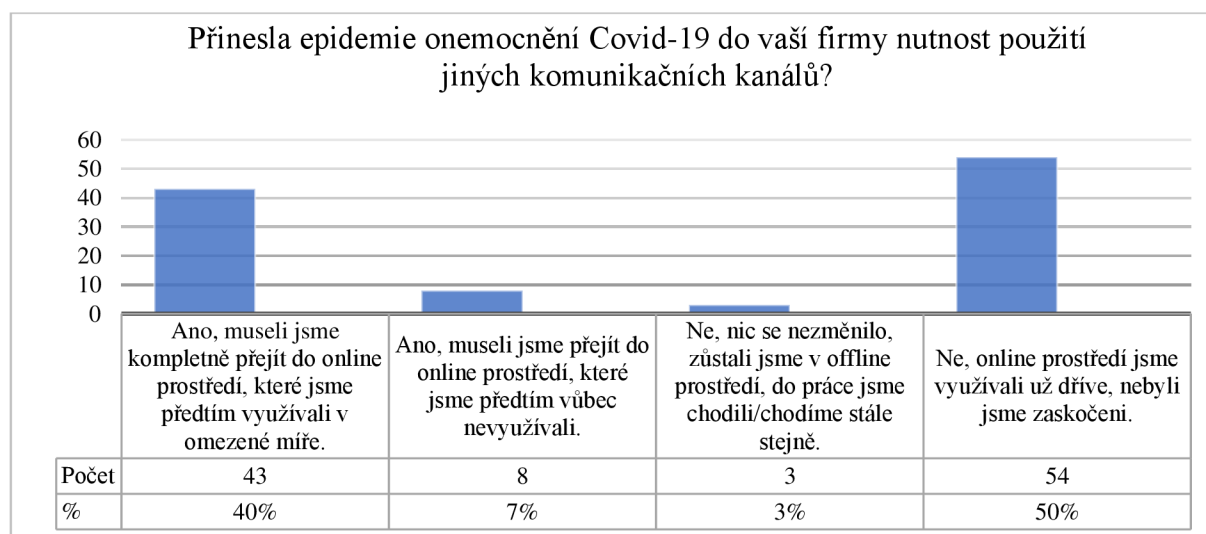


Zdroj: vlastní zpracování

Dvacátá třetí otázka „Přinesla epidemie onemocnění Covid-19 do vaší firmy nutnost použití jiných komunikačních kanálů?“ byla uzavřená se čtyřmi možnostmi odpovědi. Přesně polovina firem uvedla, že on-line prostředí využívali již v minulosti, a tak nebyli zaskočení. Necelých 40 % firem uvedlo, že museli kompletně přejít do on-line prostředí, které předtím využívali pouze v omezené míře. Pouze 7,4 % respondentů uvedlo, že museli přejít do on-line prostředí, které předtím vůbec nevyužívali. Necelá 3 % firem pak uvedla, že zůstali v off-line prostředí a do práce chodili/chodí pořád stejně.

Ačkoliv epidemie onemocnění Covid-19 přinesla do firem nutnost použití jiných komunikačních nástrojů, které řada firem využívala pouze v omezené míře či vůbec, po skončení epidemie mohou z této situace čerpat. On-line komunikační nástroje začali totiž využívat i pracovníci, kteří před nástupem epidemie tyto nástroje nevyužívali, či dokonce odmítali využívat.

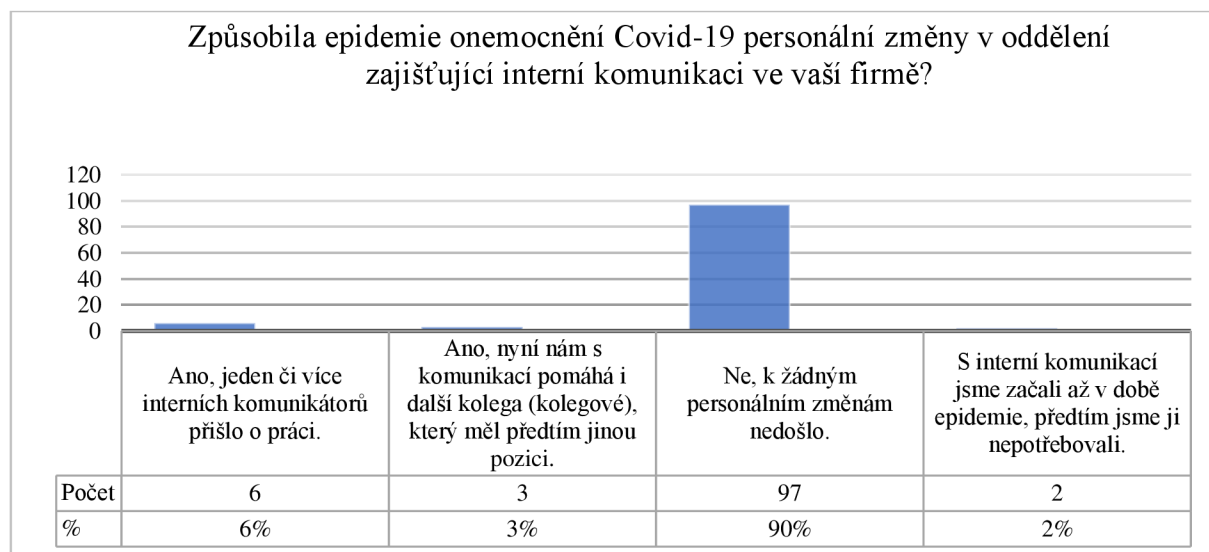
Graf 20 – Vyhodnocení otázky č. 23



Zdroj: vlastní zpracování

Dvacátá čtvrtá otázka „Způsobila epidemie onemocnění Covid-19 personální změny v oddělení zajišťující interní komunikaci ve vaší firmě?“ byla uzavřená s pěti variantami odpovědi. **Téměř 90 % respondentů uvedlo, že v jejich oddělení k žádným personálním změnám nedošlo.** V 6 případech respondenti uvedli, že jeden či více interních komunikátorů přišlo o práci. Jednalo se především o velké firmy komunikující na více než 2 000 zaměstnanců (4 případy), ve kterých mají interní komunikaci na starost minimálně 2 osoby, po jednom případě se pak jednalo o malé či střední firmy, ve kterých nyní zůstal pouze jeden interní komunikátor. Dva z těchto respondentů zároveň uvedli, že jejich personální kapacita je zcela nedostatečná. Ve třech případech respondenti uvedli, že nyní jim s agendou interní komunikace pomáhá i další kolega (kolegové), který měl předtím jinou pozici. Toto řešení může být pro firmu vhodným řešením, pokud některý z kolegů kvůli epidemii nemohl vykonávat svou standardní pozici (např. event manager), a zároveň vzrostl počet požadavků na interní komunikaci, či došlo k onemocnění některého z pracovníků. Dva respondenti uvedli, že s interní komunikací začali až v době epidemie, jelikož jí předtím nepotřebovali. Zároveň však oba uvedli, že jejich personální kapacita je zcela nedostatečná. Žádný z respondentů nezvolil možnost, při které firma musela zaměstnat či plánuje zaměstnat dalšího kolegu či kolegy, aby byla schopna pokrýt rozsáhlejší agendu. Zdá se tedy, že **ačkoliv je v řadě firem personální kapacita oddělení interní komunikace nedostatečná, zúčastněné firmy neplánují najmout další pracovníky.** Je však možné, že si důležitost interní komunikace uvědomili, ale najmutí dalších pracovníků nechají až po skončení epidemie onemocnění Covid-19.

Graf 21 – Vyhodnocení otázky č. 24



Zdroj: vlastní zpracování

Dvacátá pátá otázka „*Chtěli byste mi podrobněji popsat fungování interní komunikace ve vaší firmě, či se podělit o cokoliv dalšího?*“ byla otevřená a zcela dobrovolná. Nejčastěji respondenti uváděli, že vnímají dynamický rozvoj tohoto oboru, zároveň však naráží na fakt, že bývá podceňován ze strany managementu. Zaznělo také, že „**letošní rok je rokem interní komunikace**“, což způsobila epidemie onemocnění Covid-19, a její role a vnímání se posunuly. V některých případech respondenti doplňovali své odpovědi, například uvedli, že odpovědi jsou relevantní pro období epidemie, například co se týče využití nástrojů, nebo upřesňovali oblast podnikání jejich společnosti, počet zaměstnanců či své kompetence.

Více než polovina respondentů požádala po vyplnění dotazníku o zaslání výsledků průzkumu, což značí zájem interních komunikátorů o znalost aktuálního stavu tohoto oboru v českém prostředí. Výsledky průzkumu budou s respondenty nasdíleny po obhajobě této práce a budou sdíleny se členy Institutu interní komunikace.

Statistické testování hypotéz a intervalové odhady

V této kapitole jsou statisticky testovány hypotézy a intervalové odhady výzkumných otázek. V rámci matematické statistiky byly 95 % intervaly spolehlivosti pro relativní četnost použity na testování hypotéz o relativní četnosti a jako intervalové odhady. Intervaly spolehlivosti byly vypočteny pomocí Clopper Pearsonovy metody. Clopper Pearsonova metoda je metoda výpočtu intervalu spolehlivosti pro relativní četnost. Odpověď každého respondenta je považována s ohledem na formulaci hypotézy za mající alternativní rozdělení. Pokud odpoví ve smyslu hypotézy, je odpověď považována z hlediska statistické terminologie za úspěch. Počet úspěchů v odpovědích n respondentů pak má binomické rozdělení. Všechny výpočty byly provedeny pomocí programu TIBCO STATISTICA 13. Zvolená hladina významnosti činila 5 %.

První hypotéza se týkala personální kapacity oddělení interní komunikace firem a zněla: „více než 25 % firem má nedostatečnou personální kapacitu oddělení interní komunikace“. Pro potvrzení či zamítnutí hypotézy byly definovány dvě testované hypotézy – nulová a alternativní hypotéza, značené H_0 a H_A . Dále byla vypočtena dolní hranice jednostranného 95 % intervalu spolehlivosti pro podíl pomocí Clopper Pearsonovy metody.

H_0 : Podíl firem s nedostatečnou personální kapacitou oddělení interní komunikace je nižší než 25 %.

H_A : Podíl firem s nedostatečnou personální kapacitou oddělení interní komunikace je vyšší než 25 %.

Tabulka 2 Testování relativní četnosti (podílu) pomocí intervalu spolehlivosti u hypotézy 1

Celkový počet firem	108
Počet firem s nedostatečnou kapacitou oddělení interní komunikace	50
Podíl firem s nedostatečnou kapacitou oddělení interní komunikace	0,463 (46,3 %)
Dolní hranice jednostranného 95 % intervalu spolehlivosti pro podíl	0,381 (38,1 %)
Rozhodnutí o nulové hypotéze	zamítnuta H_0

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkem 108 firem uvedlo nedostatečnou personální kapacitu oddělení interní komunikace 50 firem. Podíl těchto firem činil 0,463, tj. 46,3 %. Dle 95 % levostranného intervalu spolehlivosti je podíl firem s nedostatečnou kapacitou oddělení interní komunikace vyšší než 0,381, tj. 38,1 %. Jelikož tento interval neobsahuje testovaný podíl 25 %, byla nulová hypotéza zamítnuta ve prospěch alternativní hypotézy. Na hladině významnosti 0,05 bylo prokázáno, že podíl firem s nedostatečnou personální kapacitou oddělení interní komunikace je vyšší než 25 %.

Druhá hypotéza se týkala personálního zastoupení interní komunikace ve firmách a zněla: „ve více než 50 % firem mají interní komunikaci na starost minimálně 2 osoby“. Pro potvrzení či zamítnutí hypotézy byly definovány dvě hypotézy – nulová a alternativní hypotéza, značené H_0 a H_A . Dále byla vypočtena dolní hranice jednostranného 95 % intervalu spolehlivosti pro podíl pomocí Clopper Pearsonovy metody.

H_0 : Podíl firem, kde mají interní komunikaci na starost minimálně 2 osoby, je nižší než 50 %.

H_A : Podíl firem, kde mají interní komunikaci na starost minimálně 2 osoby, je vyšší než 50 %.

Tabulka 3 Testování relativní četnosti (podílu) pomocí intervalu spolehlivosti u hypotézy 2

Celkový počet firem	108
Počet firem s minimálně 2 osobami pro interní komunikaci	62
Podíl firem s minimálně 2 osobami pro interní komunikaci	0,574 (57,4 %)
Dolní hranice jednostranného 95 % intervalu spolehlivosti pro podíl	0,490 (49,0 %)
Rozhodnutí o nulové hypotéze	přijata H_0

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkem 108 firem uvedlo minimálně 2 osoby pro interní komunikaci 62. Podíl těchto firem činil 0,574, tj. 57,4 %. Dle 95 % levostranného intervalu spolehlivosti je podíl firem s minimálně 2 osobami pro interní komunikaci vyšší než 0,490, tj. 49,0 %. Jelikož tento interval obsahuje testovaný podíl 50 %, nebyla nulová hypotéza zamítnuta. Na hladině významnosti 0,05 nebylo prokázáno, že podíl firem s minimálně 2 osobami pro interní komunikaci je vyšší než 50 %. Je ale potřeba uvést, že to na dané hladině významnosti nevyšlo jen velmi těsně (testovaný podíl 50 % jen těsně náleží do intervalu od 49 % výše). Pokud by například bylo zvoleno vyšší riziko, 0,1, alternativní hypotéza by na hladině významnosti 0,1 byla prokázána, neboť

interval spolehlivosti by měl dolní hranici 50,8 %. S rizikem omylu 10 % bychom mohli tvrdit, že podíl firem, kde mají interní komunikaci na starost minimálně 2 osoby, je vyšší než 50 %. S rizikem omylu 5 % toto tvrzení ovšem nemůže být potvrzeno.

Třetí hypotéza se týkala měření tzv. hard dat v interní komunikaci a zněla: méně než 20 % firem měří v interní komunikaci tzv. hard data, jako je např. počet kliknutí na článek či otevření e-mailu“. Pro potvrzení či zamítnutí hypotézy byly definovány dvě hypotézy – nulová a alternativní hypotéza, značené H_0 a H_A . Dále byla vypočtena horní hranice jednostranného 95 % intervalu spolehlivosti pro podíl pomocí Clopper Pearsonovy metody.

H_0 : Podíl firem, které měří v interní komunikaci tzv. hard data, je vyšší než 20 %.

H_A : Podíl firem, které měří v interní komunikaci tzv. hard data, je nižší než 20 %.

Tabulka 4 Testování relativní četnosti (podílu) pomocí intervalu spolehlivosti u hypotézy 3

Celkový počet firem	108
Počet firem, které měří v interní komunikaci tzv. hard data	52
Podíl firem, které měří v interní komunikaci tzv. hard data	0,481 (48,1 %)
Horní hranice jednostranného 95 % intervalu spolehlivosti pro podíl	0,565 (56,5 %)
Rozhodnutí o nulové hypotéze	přijata H_0

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkem 108 firem uvedlo měření hard dat 52. Podíl těchto firem činil 0,481, tj. 48,1 %. Dle 95 % pravostranného intervalu spolehlivosti je podíl firem s nedostatečnou kapacitou oddělení interní komunikace nižší než 0,565, tj. 56,5 %. Jelikož tento interval obsahuje testovaný podíl 20 %, nebyla nulová hypotéza zamítnuta. Na hladině významnosti 0,05 nebylo prokázáno, že podíl firem, které měří v interní komunikaci tzv. hard data, je nižší než 20 %.

Nepotvrzení třetí hypotézy značí, že během doby 7 let, které uplynuly od uskutečnění výzkumu Institutu interní komunikace výrazně narostl trend měření výsledků interní komunikace. Mezitím co v roce 2014 měřilo interní komunikaci pouze 14 % firem (Institut interní komunikace, 2014 in Hejlová, 2015, s. 155), dnes je to dle získaných dat téměř polovina. Tento výsledek potvrzuje vyšší technologické možnosti firem získávat data o interní komunikaci i větší zaměření na hodnocení efektivity aktivit, do kterých jsou vkládány finanční prostředky. I tento fakt dokazuje větší důležitost interní komunikace v očích vedení společností, které se jí snaží věnovat větší pozornost.

Dále byly pro zhodnocení aktuálního stavu interní komunikace firem v českém prostředí definovány tři výzkumné otázky.

Stejně jako u testování hypotéz byly v rámci matematické statistiky pro zodpovězení výzkumných otázek použity 95 % intervaly spolehlivosti. Tyto intervaly spolehlivosti byly vypočteny pomocí Clopper Pearsonovy metody. I tyto výpočty byly provedeny pomocí programu TIBCO STATISTICA 13. Zvolená hladina významnosti činila 5 %.

První výzkumná otázka zněla: „*jaký podíl firem má definovanou vizi, misi a strategii firmy?*“ Na základě získaných dat byl definován 95 % interval spolehlivosti pro podíl.

Tabulka 5 Interval spolehlivosti pro relativní četnost (podíl) u výzkumné otázky 1

Celkový počet firem	108
Počet firem s definovanou vizí, misí a strategií firmy	88
Podíl firem s definovanou vizí, misí a strategií firmy	0,815 (81,5 %)
95 % interval spolehlivosti pro podíl	0,729 - 0,883 (72,9 % - 88,3 %)

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkem 108 firem uvedlo definovanou vizí, misí a strategii 88. Podíl těchto firem činil 0,815, tj. 81,5 %. Dle 95 % intervalu spolehlivosti se podíl firem s definovanou vizí, misí a strategií firmy pohybuje mezi 72,9 % a 88,3 %.

Druhá výzkumná otázka zněla: „*jaký podíl firem má spíše plánovanou interní komunikaci?*“ Na základě získaných dat byl definován 95 % interval spolehlivosti pro podíl.

Tabulka 6 Interval spolehlivosti pro relativní četnost (podíl) u výzkumné otázky 2

Celkový počet firem	108
Počet firem se spíše plánovanou interní komunikací	36
Podíl firem se spíše plánovanou interní komunikací	0,333 (33,3 %)
95 % interval spolehlivosti pro podíl	0,246 - 0,431 (24,6 % - 43,1 %)

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkem 108 firem uvedlo spíše plánovanou interní komunikací 36. Podíl těchto firem činil 0,333, tj. 33,3 %. Dle 95 % intervalu spolehlivosti se podíl firem se spíše plánovanou interní komunikací pohybuje mezi 24,6 % a 43,1 %.

Třetí výzkumná otázka zněla: „*v jakém podílu firem mají zaměstnanci možnost zapojit se do minimálně jedné CSR aktivity?*“ Na základě získaných dat byl definován 95 % interval spolehlivosti pro podíl.

Tabulka 7 Interval spolehlivosti pro relativní četnost (podíl) u výzkumné otázky 3

Celkový počet firem	108
Počet firem s možností zapojení zaměstnanců do CSR	83
Podíl firem s možností zapojení zaměstnanců do CSR	0,769 (76,9 %)
95 % interval spolehlivosti pro podíl	0,678 - 0,844 (67,8 % - 84,4 %)

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkem 108 firem uvedlo možnost zapojení zaměstnanců do CSR 83. Podíl těchto firem činil 0,769, tj. 76,9 %. Dle 95 % intervalu spolehlivosti se podíl firem s možností zapojení zaměstnanců do CSR pohybuje mezi 67,8 % a 84,4 %.

V následující kapitole budou popsány výsledky a doporučení, které byly navrženy na základě dat získaných z vlastního šetření a na základě znalostí získaných z tvorby teoreticko-metodologické části této práce.

3.3 Výsledky a doporučení

V rámci zjišťování aktuálního stavu interní komunikace firem v českém prostředí byl prováděn výzkum metodou dotazníkového šetření. Dotazníkového šetření se zúčastnili interní komunikátoři z celkem 108 firem.

Průzkum ukázal, že **interní komunikace je velmi rozdílná v závislosti na velikosti firmy**. Z dat vyplynulo, že čím větší je firma, tím více osob má na starost agendu interní komunikace. Zatímco v malých firmách se jí standardně věnuje jen jedna osoba, a to často jen na část úvazku, ve velkých firmách komunikující na více než 2 000 zaměstnanců to byla dle výzkumu vždy minimálně jedna osoba na plný úvazek, nejčastěji však 2-4 osoby, ve čtvrtině případů dokonce 5 a více osob.

Dále průzkum ukázal, že **ve firmách těsně převažuje dostatečnost personální kapacity**, ačkoliv nejčastěji respondenti volili možnost spíše nedostatečné personální kapacity. Z oddělení, do kterých spadá agenda interní komunikace bylo nejčastěji zastoupení oddělení komunikací, dále oddělení HR a oddělení marketingu. Průzkum dále potvrdil, že v naprosté většině případů je agenda interní komunikace řešena interně.

Co se týče aktivit interní komunikace, **respondenti zaměstnance nejčastěji informují, stmelují a zvyšují jejich angažovanost**, pouze lehce přes polovinu pak zaměstnance motivuje. Z komunikovaných témat se objevovaly nejčastěji dění ve firmě, vize, mise a strategie firmy a nepracovní témata, jako je například work-life balance. Průzkum potvrdil, že **pouze třetina firem má plánovanou interní komunikaci**, tedy že se drží dlouhodobého komunikačního plánu, zbytek firem má interní komunikaci reaktivní, a tedy komunikují témata, která jsou právě aktuální.

Definovanou vizi, misi a strategii firmy má více než 80 % firem, ovšem téměř třetina z nich uvedla, že málokdo by věděl, kde takové informace najde. Cíle interní komunikace má pak definované více než polovina firem, častěji to jsou právě velké firmy. Co se týče největší překážek v efektivitě interní komunikace, je jimi nedostatečná personální kapacita, nedostatečná či nízká kompetence interního komunikátora a žádná či malá podpora vedení společnosti.

Alespoň nějaké **měření efektivity interní komunikace provádí více jak polovina firem**, opět to jsou nejvíce velké firmy. Pouze necelých 23 % firem, které měření provádí, má dosah na zaměstnance vyšší než 80 %.

Co se týče nástrojů interní komunikace, **nejvyužívanější nástroje** interní komunikace jsou **eventy** a hromadná setkání zaměstnanců, **intranet** a **intranetové články**. Nejméně využívané jsou sociální sítě, mobilní aplikace či SMS, nástěnky a firemní tištěný časopis. Nejvíce efektivní nástroje z pohledu interních komunikátorů jsou pak eventy a hromadná setkání zaměstnanců, firemní porady a komunikační aplikace. Nejméně efektivní jsou pak zmiňované nástěnky či firemní tištěný časopis.

Interní komunikace mnoha firem v českém prostředí nabízí zaměstnancům možnost zapojit se do jejího dění. Více než 75 % firem nabízí zaměstnancům možnost zapojit se alespoň do jedné CSR aktivity, ve více jak 90 % firem pak mají zaměstnanci možnost podílet se na obsahu interní komunikace.

Doporučení pro efektivní interní komunikaci firem

V této kapitole budou navržena obecná doporučení pro interní komunikaci, která se tak může stát efektivním nástrojem managementu firmy. Těmito doporučeními se může inspirovat kterákoliv firma, konkrétně jsou však doporučení navržena pro firmy komunikující na 100-2000 zaměstnanců, zaměstnávající modré i bílé límečky.

Dostatečná personální kapacita

Z průzkumu vyplynulo, že firmy komunikující na 100–2000 zaměstnanců mají nejčastěji jednu osobu starající se o agendu interní komunikace. Jak však průzkum ukázal, mnohdy má tuto agendu na starost jen jedna osoba na část úvazku. Není divu, že v 80 % těchto případů zhodnotili tito respondenti svou personální kapacitu jako zcela či spíše nedostatečnou; tedy že plní pouze nejnnutnější či vybrané aktivity, protože na ostatní zkrátka nemají čas. V případech, kdy má interní komunikaci na starost jedna osoba na plný úvazek, jsou již výsledky značně pozitivnější, nedostatečnou kapacitu hlásí jen lehce přes 30 % z těchto samostatných pracovníků. U týmů, kde se interní komunikaci věnují 2-4 osoby, jsou výsledky personální kapacity téměř shodné jako u samostatných pracovníků, což může být ovlivněno velkým rozptylem počtu zaměstnanců, na který respondenti komunikují.

Jak vyplynulo z průzkumu, pro dostatečnou personální kapacitu interní komunikace ve firmě komunikující na 100-2000 zaměstnanců je zapotřebí **minimálně jeden zaměstnanec pracující na plný úvazek** v závislosti na přesném počtu zaměstnanců. Je-li počet zaměstnanců v horní polovině rozptylu, pak by měla společnost zvážit najmutí dalších pracovníků. Průzkum ukázal, že firmy, kde má interní komunikaci na starost tým o 2-4 pracovnících mají častěji definované cíle interní komunikace (66 %) oproti samostatně pracujícím komunikátům (60 %), navíc provádí pravidelné průzkumy interní komunikace (47 %) oproti samostatně pracujícím komunikátům (40 %).

V rámci personální kapacity je nutné, aby firma počítala s tím, že onen jeden zaměstnanec nebude pracovat všechny kalendářní dny v roce – minimálně 20 dnů bude čerpat dovolenou, může být nemocný nebo se starat o své nemocné blízké, s velkou pravděpodobností se bude účastnit i celodenních školení, workshopů či firemních akcí, pojedje na pracovní cesty a může jít třeba 4x ročně darovat krev. Na všechny tyto dny je třeba zajistit adekvátní personální náhradu. V případě nutnosti komunikace urgentních záležitostí musí být vždy přítomna jiná osoba, která plnohodnotně obstará agendu interní komunikace. Právě zastupitelnost je jedním z dobrých důvodů, proč by měli mít agendu interní komunikace na starost alespoň 2 zaměstnanci, nebo mít k dispozici plnohodnotně zaškolené další pracovníky.

Ekonomická nákladnost jednoho pracovníka zahrnuje oblasti mzdy a odvodů a jednorázové počáteční náklady spojené s příchodem zaměstnance. Dle srovnávačů mezd Platy.cz (2021) se **rozptyl měsíčních hrubých mezd** na pozici Specialista interní komunikace pohybuje od 29 561 – 58 813 Kč. Pokud by se jednalo o vedoucího pracovníka, musí firma počítat s náklady vyššími.

Zaměstnavatel však za zaměstnance zaplatí ještě **odvody** za zdravotní (9 %), nemocenské (2,3 %) a důchodové (21,5 %) pojištění a dále za tzv. státní politiku zaměstnanosti (1,2 %), které tvoří dohromady zaokrouhleně 34 % hrubé mzdy (Lipovská, 2017). Přičtení těchto odvodů k hrubé mzdě (hrubá mzda x 1,34) značí **celkové náklady na zaměstnance**, která činí **39 611 – 78 809 Kč**. Rozptyl této částky tak tvoří náklady zaměstnavatele na mzdu a odvody na jednoho nevedoucího pracovníka v oblasti interní komunikace měsíčně.

Firma dále musí brát v potaz i jednorázové počáteční náklady, které souvisí s příchodem zaměstnance. Ještě před samotným příchodem zaměstnance to mohou být **náklady na výběrové**

řízení. Pokud nebude využita personální agentura, která může být nákladná, musí firma počítat minimálně s vynaložením času jiného pracovníka. Po příchodu zaměstnance to jsou především **náklady na pracovní místo**, pracovní **nástroje** a osobní **pomůcky**. U pozice interního komunikátora to jsou následující položky:

- stůl a kancelářská židle v hodnotě 7 – 20 000 Kč
- stolní počítač či notebook s monitorem a doplňkovým hardwarem (klávesnice, myš, sluchátka, dokovací stanice) v hodnotě 15 – 30 000 Kč;
- mobilní telefon v hodnotě 5 – 15 000 Kč.

V některých firmách může být pracovní místo jednoho zaměstnance placeno měsíčním či ročním poplatkem přímo správcovské firmě či oddělení, které se zabývá správou budovy. Tento poplatek může zahrnovat náklady na pracovní místo, energie, úklid a občerstvení (káva, čaj).

Dále musí firma počítat s měsíčními **náklady na licence a software**. Pokud by firma využila například software Microsoft 365 Business Standard, ve kterém má zaměstnanec přístup do desktopových, webových a mobilních verzí aplikací Office (Outlook, Word, Excel, PowerPoint a OneNote), e-mailu a kalendáře, může sdílet soubory na OneDrive nebo SharePoint a pořádat on-line schůzky na Microsoft Teams, musí počítat s částkou 10,50 euro měsíčně, tedy přibližně s **270 Kč bez DPH měsíčně** a ročním závazkem (Microsoft, 2021).

Definování mise, vize a strategie společnosti

Jak ukázal průzkum, ze všech zúčastněných firem má písemně definovanou vizi, misi a strategii firmy, se kterými pravidelně zaměstnance seznamují, jen 56 % firem, z firem se 100-2000 zaměstnanci pak téměř shodných 57 %. Téměř čtvrtina ze všech firem přiznala, že vizi, misi a strategii sice definované mají, ale málokdo by asi věděl, kde takové informace najde, u firem se 100-2000 zaměstnanci je to pak lehce přes čtvrtinu. Částečně definovanou vizi, misi a strategii má pak shodných 15 % všech firem i firem vybrané velikosti. Jednotky procent pak nemají vizi, misi a strategii definovány vůbec, nebo si respondenti nebyli jisti.

Definování mise, vize a strategie společnosti přijde klíčové čtyři z pěti firem, které si s jejich definicí daly čas a práci, nicméně třetina z nich skončí v tomto bodě a zaměstnance o změnách pravidelně neinformuje. Otázkou tedy je, k čemu je společností definovaná vize, mise a strategie společnosti, když zaměstnanci neví, kde tyto informace najdou a nejsou s nimi seznámeni? Klíčem pro efektivní interní komunikaci je tak nejenom samotné definování mise, vize a strategie společnosti, ale také **komunikace těchto informací zaměstnancům**. Zaměstnanci jsou pro každou firmu klíčoví, a jedině tehdy, budou-li vědět kam firma směřuje, budou ji moci následovat a podílet se na dosažení jejích cílů. O seznámení zaměstnanců s misí, vizí a strategií společnosti by se měl postarat interní komunikátor. V jeho kompetenci by mělo být nalézt vhodné komunikační kanály, kterými budou informace srozumitelně a jednoznačně předány. Nejde pouze o jednorázové informování – zaměstnanci by měli být seznámeni s novými změnami a situacemi, zároveň by měli mít možnost se k informacím kdykoliv zpětně vrátit. Informace tedy musí být k dispozici na stálém místě, o kterém jsou zaměstnanci informováni.

Ekonomická nákladnost definování mise, vize a strategie společnosti je nulová, jedná se pouze o investovaný čas vedení společnosti. Komunikace těchto informací zaměstnancům může probíhat standardními kanály, jejichž ekonomická nákladnost je zohledněna v dalších podkapitolách.

Výběr vhodných nástrojů

Výběr vhodných nástrojů je pro efektivní interní komunikaci klíčový. Nástrojů interní komunikace je celá řada, od off-line nástrojů po on-line nástroje. Jak ukázal průzkum, efektivita on-line nástrojů je dle interních komunikátorů vyšší, než efektivita off-line nástrojů, jako jsou například firemní tištěné novinky či nástěnky. Tento trend zcela odráží celospolečenský jev přesunu veškeré komunikace do on-line světa, kdy požadavek na rychlost doručení zpráv je vyšší než kdykoliv dříve. Off-line nástroje nedokážou pokrýt tuto potřebu rychlé komunikace, a navíc nelze snadno změnit již komunikovaný obsah. Firmy by tak měly začít **investovat finance do on-line nástrojů** a postupně opustit od nástrojů tradičních.

Firemní tištěné noviny se ukázaly být z hlediska efektivity signifikantně neúspěšné. Ekonomická nákladnost tohoto nástroje je velmi vysoká, a to s každým vydáním. Pokud tyto náklady porovnáme s nízkou efektivitou, firmy využívající tento nástroj by měly zvážit jeho zrušení, a to i s ohledem na ekologickou zátěž. Podobně neefektivní se ukázaly být nástěnky.

Ne všechny on-line nástroje se však zdají být vhodným řešením. Kvůli přehlcení zaměstnanců e-maily některé firmy plánují omezit či zrušit rozesílání hromadných e-mailů a plánují je nahradit jiným nástrojem. Firma by tak vždy měla zvážit nutnost rozeslání hromadného e-mailu zaměstnancům.

Využití nástrojů interní komunikace ve firmě se 100-2000 zaměstnanci může vypadat následovně:

- využití **intranetu**, který bude zobrazován jako domovská stránka internetového prohlížeče a bude obsahovat všechny důležité informace pro každého zaměstnance (nástěnka, články a události, docházka, výkazy práce, zakázky, jídelní lístek ve firemní kantýně, dokumenty a soubory, firemní kontakty a profily zaměstnanců, šablony firemních dokumentů, organizační struktura apod.), což donutí každého zaměstnance na intranet pravidelně chodit;
- vydávání **intranetových článků**, které budou zobrazovány na domovské stránce intranetu a budou vydávány alespoň 2x týdně, výhodou je především rychlé vydání a snadná aktualizace;
- rozesílání **elektronického newsletteru** na pravidelné bázi, který případně nahradí tištěné noviny a bude obsahovat stěžejní informace, součástí vždy bude anketa na aktuální téma a soutěž pro zaměstnance, která motivuje čtenáře o přečtení;
- **LED obrazovky**, které budou primárním zdrojem informací pro modré límečky, kteří nemají přístup k počítači na pracovišti a nemohou tak navštěvovat intranetové stránky a čerpat z těchto nástrojů, výhodou je možnost komunikace statického i dynamického obsahu, např. videí a umístění kdekoli v závodě i v kancelářích, kde se sdružuje velké množství zaměstnanců, např. chodby, jídelny či kuchyňky, šatny, recepce, výtahy, odpočinkové místnosti;
- **interní sociální síť Yammer**, který se plně kompatibilní s aplikacemi Microsoft Office 365, nabízí každému zaměstnanci bez ohledu na organizační postavení okamžitě zveřejnění obsahu, možnost vytváření profesních, zájmových i lokálních skupin, vytvoření ankety mezi kolegy či třeba veřejné pochválení kolegy, podřízeného či nadřízeného;
- **komunikační aplikace** Microsoft Teams, která je součástí balíčku Microsoft Office 365 a díky které lze hostit on-line porady, což je v době aktuálně probíhající epidemie nezbytnost;

- **videa**, která lze použít na téměř všech výše zmíněných nástrojích, navíc je lze využít i pro případ komunikace generálního ředitele, která je osobnější než pouhý e-mail či dopis či pro komunikaci netradičních témat (krizová situace či významné dny).
- **organizace pravidelných firemních akcí**, které podpoří firemní kulturu a vztahy mezi zaměstnanci, bude podrobněji popsána v následující kapitole.

Ekonomická nákladnost intranetu se odvíjí od toho, využije-li firma pro vývoj softwaru vlastní zdroje (například IT developery a technické týmy), či externí řešení. Články na intranetu jsou již standardním řešením, jejich implementace tak bývá v ceně implementace samotného intranetu. Například pardubická digitální agentura eBRÁNA nabízí kompletní balíček firemního intranetu pro neomezený počet uživatelů za **6 650 Kč/měsíc bez DPH** s jednorázovým implementačním poplatkem **35 760 Kč bez DPH**, balíček pak obsahuje moduly pro efektivní interní komunikaci, jako nástěnku, články, události, profily zaměstnanců a kontakty, organizační strukturu, ale i docházku, výkazy práce, sdílený kalendář či dokumentový sklad (Ebrána, 2021). Pro firmy s menším počtem zaměstnanců může být výhodné platit za externí řešení formou poplatku za jednoho uživatele. Například intranetové řešení EMA nabízí prémiové řešení s celou řadou funkcionalit, jako je správa lidských zdrojů a majetku, úkolů, aktivit, kalendáře, sdílení souborů, sociální sítě a dalších za cenu **2 EUR / uživatele a měsíc**. Využije-li však firma pro implementaci intranetu vlastní zdroje, nejenom že může ušetřit finance, ale bude mít vše na míru svým potřebám, na druhé straně musí počítat s delší časovou implementací.

Ekonomická nákladnost elektronického newsletteru se stejně jako u intranetu odvíjí podle toho, jaké řešení firma využije. Například české externí řešení Ecomail nabízí celou řadu funkcí, jako je neomezené posílání e-mailů, statistiky kampaní, segmentaci kontaktů, základní personalizaci a automatizaci, a to za cenu **300 Kč /měsíc** (Ecomail, 2021). Elektronický newsletter si však může firma implementovat stejně jako intranet vlastními zdroji.

Ekonomická nákladnost LED obrazovek se může zdát na první pohled vyšší, než je například u využití plakátů či nástěnek, z dlouhodobého hlediska však může levnější a v každém případě ekologičtější. Pokud firma mění grafiku přibližně 1x týdně, při využití plakátů na 10 místech v budově by tiskla přibližně 520 ks plakátů ročně, což v součtu činí přibližně 41 080 Kč /rok při volbě plakátu velikosti A3 (Just print, 2021). Oproti tomu jedna LED obrazovka s uhlopříčkou 80 cm stojí již od 3 499 Kč s DPH (Datart, 2021), při 10 obrazovkách v budově je tedy počáteční investice od 34 990 Kč. Návratnost investice do LED obrazovek je tak necelý rok oproti využití plakátů. Firma navíc ušetří životní prostředí a pracovní sílu na výměnu plakátů.

Ekonomická nákladnost komunikační aplikace Microsoft Teams a interní sociální sítě **Yammer** je 19, 70 EUR bez DPH měsíčně za uživatele. Tato cena zahrnuje využití aplikací Office (PowerPoint, Word, Excel, OneNote, Access), e-mailu a kalendáře (Outlook, Exchange), komunikační Microsoft Teams, Sharepointu, Yammeru a dalších funkcí.

Ekonomická nákladnost videí závisí na rozhodnutí, je-li video točeno interně svépomocí nebo s pomocí produkční společnosti. Pokud by se firma rozhodla točit videa interně, musí počítat s náklady na pořízení potřebného vybavení, které může sahát do desítek tisíců, navíc musí najmout zkušeného pracovníka nebo zaučit jednoho ze stávajících zaměstnanců. Při využití externích společností jsou náklady jednorázové za dané video, například společnost Video-Animace si za produkci účtuje od 5 000 Kč, za natáčecí den od 20 000 Kč a za následný střih videa od 10 000 Kč (VideoAnimace, 2021), společnost VideoProFirmu pak uvádí cenu například za reportážní video od 17 400 Kč (VideoProFirmy, 2021).

Organizace pravidelných firemních akcí

Organizace firemních akcí je nepochybnou součástí agendy interní komunikace. Jak ukázal průzkum, 82 % firem potvrdilo, že součástí aktivit jejich interní komunikace je i stmelování zaměstnanců, tedy organizace eventů a hromadných setkání. U firem se 100-2000 zaměstnanci to bylo 80 %. Téměř 88 % firem pak potvrdilo, že eventy a hromadná setkání zaměstnanců organizují, lze tedy předpokládat, že v některých firmách může mít samotnou organizaci akcí na starost jiné oddělení či externí agentura.

Efektivitu eventů a hromadných setkání zaměstnanců hodnotí interní komunikátoři velmi kladně. Jako velmi či spíše efektivní je hodnotilo více než 92 % z nich, přesně polovina je pak viděla jako velmi efektivní. Pro efektivní interní komunikaci by tak organizace pravidelných firemních akcí mohla být dobrou volbou.

Jako každoroční aktivita, která stmelí i pobaví zaměstnance, může být organizace sportovního dne. **Sportovní den** je vhodné organizovat ve všední den od odpoledních do večerních hodin. Součástí mohou být:

- týmové sportovní aktivity (fotbal, volejbal, nohejbal, stolní tenis, skupinová cvičení);
- netradiční sportovní aktivity (kinnball, aquazorbing, bumper ball, bungee running, lukostřelba);
- doprovodný program pro sportovce i nespportovce (kurz první pomoci, masáže, fyzioterapie, ochutnávka zdravých potravin);
- večerní občerstvení, např. formou grilování spojené s barmanskou show
- večerní koncert, živá hudba či DJ

Ekonomická nákladnost organizace hromadných eventů však může být velmi vysoká, zvláště tehdy, účastní-li se ho stovky zaměstnanců. V rámci organizace sportovního odpoledne v Praze pro 500 zaměstnanců musí společnost počítat s následujícími výdaji:

- pronájem prostor, např. Žluté lázně, Erpet Centrum, Loděnice Troja, Areál Císařská louka, Action Park, Hummer Centrum (Firemní akce, 2021), ceny neverejné;
- poplatek eventové agentuře, pokud se na akci spolupodílí;
- zajištění sportovních aktivit, např. dodatečný pronájem kurtů, organizační zajištění;
- zajištění doprovodných aktivit;
- občerstvení pro zaměstnance, např. 1x voucher na občerstvení z grilu v hodnotě 100 Kč, 3x voucher na pití v hodnotě 50 Kč

Zapojení zaměstnanců do CSR aktivit

Zapojení zaměstnanců do CSR aktivit je ve firmách velmi časté. Z průzkumu vyplynulo, že 77 % firem nabízí svým pracovníkům možnost zapojit se alespoň do jedné CSR aktivity, u firem komunikující na 100-2000 zaměstnanců je to dokonce 84 %. Více jak polovina firem nabízí zaměstnancům možnost zapojit se hned do několika aktivit.

Zapojení zaměstnanců do CSR aktivit je efektivním nástrojem, jak podpořit firemní kulturu, týmovost, angažovanost zaměstnanců a vztahy s veřejností v lokalitě podnikání. Vždy je ideální mít více aktivit, do kterých se mohou zaměstnanci zapojit, jelikož každá aktivita nemusí vyhovovat všem. Pokud by společnost organizovala například pouze darování krve, ze zdravotních důvodů se nebudou moci účastnit všichni, stejně tak například u charitativních běhů.

Návrh CSR aktivit může vypadat následovně:

- 1x ročně možnost účasti zaměstnanců na tzv. **dobrovolnickém dni** ve spolupráci s lokální neziskovou organizací, např. manuální i jiná pomoc v domovech důchodců či hospicích, dětských domovech, útulcích pro opuštěná zvířata, domovech pro tělesně postižené atd.;
- 2x ročně možnost **darování krve** přímo na pracovišti ve spolupráci s mobilní transfuzní stanicí či přímo na transfuzním oddělení blízké nemocnice;
- 1x ročně organizace **charitativního bazaru**, ve kterém zaměstnanci přinesou nevyužitě zboží, které mohou odkoupit jejich kolegové; výtěžek bude věnován neziskové organizaci, o které předem rozhodli zaměstnanci hlasováním;
- 1x ročně v termínu 22. 4. na Den Země organizace **soutěže pro zaměstnance** s tématem ekologické udržitelnosti, např. fotosoutěž, soutěž o nejlepší udržitelný návrh pro firmu či kvíz;
- 1x ročně možnost účasti zaměstnanců na **charitativním běhu** (startovné placeno zaměstnavatelem), cena pro nejlepšího běžce, běžkyni a tým;
- 2x ročně kampaň aktuálního tématu v průběhu roku, např. sbírky a besedy, stop plýtvání, měsíc třídění odpadu, sběr víček, sběr baterií a staré elektroniky, sázení potravy pro včely, tvorba hmyzích domečků atd.

Ekonomická nákladnost CSR aktivit, do kterých jsou zapojeni zaměstnanci, nemusí být vysoká. Například při organizaci dobrovolnického dne musí firma počítat především s **pojištěním zaměstnanců** proti úrazu, které se pohybuje okolo 500 Kč za zaměstnance a den. Jelikož je se dobrovolnické dny pořádají v pracovní době, musí firma počítat i s **náklady ušlého zisku**, jelikož se zaměstnanci nevěnují svým pracovním povinnostem. Při organizaci darování krve na pracovišti je to především zajištění **vhodných prostor** (v případě pronájmu mohou částky sahát do tisíců) a nutného **občerstvení** pro dárce (cca 75 Kč/dárce). I tady musí firma počítat s ušlým ziskem, nicméně dle zákona 262/2006 Sb., Část VIII., Díl 2 § 203 má zaměstnanec nárok na den volna při dárcovství krve vždy, ať se jedná o aktivitu pořádanou firmou, či při dárcovství z vlastní iniciativy zaměstnance.

Měření efektivity a pravidelné průzkumy

Aby mohla být interní komunikace efektivní, je nutné měřit její výsledky. Efektivitu interní komunikace nelze zhodnotit pouhou úvahou interního komunikátora, ale musí být jasně **podložena daty**. Průzkum ukázal, že alespoň nějaké měření efektivity interní komunikace provádí lehce přes polovinu firem a čtvrtina firem se občas podívá na čtenost článků nebo se zeptá zaměstnanců na jejich spokojenost, pětina firem ale neměří efektivitu vůbec žádným způsobem.

Měření efektivity by mělo být pro interního komunikátora stěžejní pro zhodnocení dosavadních snah a pro plánování budoucích komunikačních aktivit. Stejně tak by měl interní komunikátor zajistit provádění **pravidelných průzkumů interní komunikace**, ať už sám či s externí agenturou.

Doporučení pro **měření tzv. hard dat** interní komunikace jsou dle Austin (2020) následující:

- zaznamenávání co **nejširšího spektra metrik** všech článků na **intranetu**, tedy počtu zobrazení, unikátního zobrazení, čtenosti, míry okamžitého opuštění, doby trvání relace, údajů o publiku a jeho chování;
- zaznamenávání co **nejširšího spektra metrik elektronického newsletteru**, tedy počtu otevření e-mailu, čtenosti, míry okamžitého opuštění, doby trvání relace, údajů o publiku a jeho chování, počtu konverzí;

- zaznamenávání **metrik mobilní aplikace**, tedy počtu instalací a odinstalací, počtu aktivních uživatelů;
- zaznamenávání **metrik sociální sítě Yammer**, tedy počtu uživatelů, aktivních uživatelů a nových uživatelů, zobrazení příspěvků, reakcí a komentářů, zaměstnanců v jednotlivých skupinách a míry zapojení zaměstnanců.

Doporučení pro **měření tzv. soft dat** interní komunikace jsou následující:

- spokojenost s interní komunikací společnosti, s využívanými nástroji, s prací manažerů;
- míra informovanosti zaměstnanců v jednotlivých oblastech (celospolečenské dění a výsledky, dění v jednotlivých týmech) a informovanosti ve změnovém managementu, jeho příčinách a důsledcích;
- hodnocení spolupráce v týmech i celé firmě, pocit ocenění své práce, možnost vyjádřit své názory, možnost být sám sebou z hlediska diverzity;
- ochota doporučit firmu jako zaměstnavatele, plány zaměstnanců opustit firmu.

Součástí měření soft dat i hard dat interní komunikace by vždy měla být následná **interpretace dat**, návrhy na zlepšení a jejich aplikace do praxe.

Součástí měření interní komunikace by měl být i pravidelný průzkum interní komunikace prováděný 1x ročně. Firma ho může zrealizovat zcela samostatně, nebo může požádat o pomoc externí agenturu, která s průzkumem pomůže. Druhá varianta je vhodná především pro firmy, které s průzkumy mezi zaměstnanci teprve začínají a pro méně zkušené interní komunikátory, je však třeba počítat s většími ekonomickými náklady.

Průzkum interní komunikace by měl odpovědět především na otázky tzv. soft dat, které lze těžko změřit. Velmi vhodná je kombinace kvalitativních a kvantitativních metod.

Návrat zaměstnanců do práce po skončení epidemie Covid-19

Epidemie onemocnění Covid-19 zasáhla každou společnost i jejich zaměstnance. Stejně jako se firmy musely adaptovat na nové podmínky a uzpůsobit aktuální situaci nástroje interní komunikace, budou se muset adaptovat na nový normál, který nastane po skončení epidemie onemocnění Covid-19.

V řadě firem nastala situace, kdy byli najati noví pracovníci, kteří však osobně neznají své kolegy, nadřízeného a vedení společnosti. Tyto pracovníky bude třeba začlenit do společnosti tak, aby se cítili být její součástí a šli se s její firemní kulturou. Firmy však stále budou muset myslet na to, že návrat do normálu bude trvat několik týdnů či měsíců, po dobu kterých budou muset dodržovat protiepidemická opatření.

Již nyní by měly firmy plánovat strategii návratu všech pracovníků na pracoviště, včetně zajištění dostatečné informovanosti zaměstnanců o nutných opatřeních, jako je testování, nošení ochrany dýchacích cest, rozestupů, maximálního množství osob na poradách či pravidel služebních cest. Zároveň firmy budou muset přijmout speciální opatření pro zaměstnance, kteří se odmítnou naočkovat proti onemocnění Covid-19 a kteří tímto rozhodnutím ohroží své kolegy, kteří se ze zdravotních důvodů naočkovat nemohou.

Při příchodu zaměstnanců na pracoviště by mohla probíhat komunikace trojího charakteru:

- informace o nutných opatřeních;
- podpora zaměstnanců v rozhodnutí nechat se očkovat, případně výhody z tohoto rozhodnutí plynoucí;
- seznámení zaměstnanců se změnami plynoucích z nového normálu (například možnost práce z domova i nadále, využívání nových komunikačních kanálů).

Po více než roce práce z domova může být pro některé zaměstnance návrat na pracoviště stresující a psychicky náročný. Interní komunikátor by měl zajistit, aby manažeři poskytli těmto pracovníkům dostatečnou podporu, například zaučením těchto manažerů odborníkem na oblast psychohygieny. Firma může zajistit i odbornou pomoc psychologa na telefonu, kterou mohou zaměstnanci v případě potřeby využít.

Mezi odpovědnosti interního komunikátora patří i stmelování zaměstnanců, proto by již nyní měl plánovat, jakým způsobem zaměstnance sblíží, zlepší jejich spolupráci a zvýší jejich angažovanost. Ze začátku se tak může dít pouze v rámci týmů, které přivítají nové zaměstnance do svých řad, později v době úplného uvolnění v rámci celofiremních akcí.

Ačkoliv pro interní komunikátory byla epidemie onemocnění Covid-19 náročným obdobím, po jejím skončení z ní mohou čerpat řadu nových zkušeností a výhod. V řadě firem vzrostla důležitost interní komunikace, kdy informování zaměstnanců o probíhající epidemii, nutnosti preventivních opatření, povinného testování či pravidel karantény bylo nejvyšší prioritou. Interní komunikátoři by měli zůstat v úzkém kontaktu s vedením, připravit se na hladký průběh návratu zaměstnanců na pracoviště a být připraveni na další výzvy, které se v oblasti interní komunikace vyskytnou.

4 Závěr

Diplomová práce je rozdělena na teoreticko-metodologickou a praktickou část. Teoreticko-metodologická část uváděla interní komunikaci do kontextu marketingu a HR, popisovala její historii, účastníky, roli v organizační struktuře a využití CSR v interní komunikaci. Dále charakterizovala on-line a off-line nástroje interní komunikace, jejich výhody a nevýhody. Popsány byly i cíle interní komunikace a hodnocení její efektivity. V neposlední řadě byla charakterizována krizová komunikace, stručně byla popsána i krizová komunikace firem v době epidemie onemocnění Covid-19. Poslední kapitola teoreticko-metodologické části popisovala metodiku práce.

Praktická část práce vychází z odborných znalostí získaných při tvorbě teoreticko-metodologické části práce a plně na ni navazuje. V praktické části byl zjišťován aktuální stav interní komunikace firem v českém prostředí, a to metodou dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili interní komunikátoři z celkem 108 firem s minimálně 10 zaměstnanci.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit aktuální stav interní komunikace firem v českém prostředí a navrhnout doporučení pro efektivní interní komunikaci firem se 100–2000 zaměstnanci. Výsledky výzkumu jsou k nahlédnutí v kapitole Zpracování a vyhodnocení dat, shrnutí hlavních výsledků a návrhy doporučení včetně ekonomické nákladnosti jsou k nahlédnutí v kapitole Výsledky a Doporučení.

Průzkum ukázal, že vnímání interní komunikace je rozdílné v závislosti na velikosti firmy. Ve větších firmách je interní komunikace více personálně zastoupená a mnohdy se jí věnuje i 5 a více osob, v malých firmách má však tuto agendu na starost nejčastěji pouze jedna osoba na část úvazku. Data ukázala, že nejčastější překážkou v efektivitě interní komunikace je právě nedostatek personální kapacity, a to u firem všech velikostí. Vcelku pozitivní zprávou je, že definovanou vizi, misi a strategii firmy má více než 80 % firem a strmě narostl i počet firem, které provádí alespoň nějakou formu měření efektivity interní komunikace, ve srovnání s dřívějšími průzkumy, na základě kterých byly definovány hypotézy. Zaměstnanci firem v českém prostředí mají také možnost zapojit se do dění interní komunikace, ve více než 90 % firem se mohou zaměstnanci přímo podílet na obsahu interní komunikace a více než 75 % firem nabízí zaměstnancům možnost zapojit se alespoň do jedné CSR aktivity.

Interní komunikátoři hodnotili i efektivitu nástrojů interní komunikace, kde nejlépe dopadly nástroje osobního setkávání, jako jsou eventy a hromadná setkání zaměstnanců, firemní porady či komunikační aplikace, které nahrazují osobní setkávání. Tyto výsledky mohou být způsobeny i probíhající epidemií onemocnění Covid-19, která mohla interním komunikátorům ukázat, jak nenahraditelné tyto nástroje jsou. Celkově byly z nástrojů interní komunikace hodnoceny jako efektivnější on-line nástroje, které jsou zároveň i častěji využívané. Od tradičních nástrojů jako jsou firemní tištěné noviny či nástěnky již řada firem odstoupila a v očích interních komunikátorů jsou hodnoceny neefektivně.

Velmi důležitým výstupem práce jsou návrhy doporučení pro efektivní interní komunikaci firem se 100–2000 zaměstnanci. Prvním doporučením je zajištění dostatečné personální kapacity. U firmy zmiňované velikosti je to minimálně jedna osoba na plný úvazek s nutností plnohodnotného zaučení dalších pracovníků, nebo 2 osoby u firem v horní polovině rozptylu. Dalším doporučením je definování mise, vize a strategie společnosti. Klíčová je nejenom samotná definice, ale také seznámení zaměstnanců s těmito hodnotami. Třetí doporučení je výběr vhodných nástrojů, které jsou podrobně popsány včetně ekonomické nákladnosti. Dalšími doporučeními jsou organizace pravidelných firemních akcí a zapojení zaměstnanců do CSR aktivit společnosti, včetně konkrétních návrhů aktivit, jako je darování krve v místě pracoviště či účast na charitativním běhu. Jedním z nejdůležitějších doporučení je měření efektivity interní

komunikace, a to tzv. hard daty i soft daty, spojené s organizací pravidelných průzkumů interní komunikace. Poslední doporučení se týkají návratu zaměstnancům do práce po skončení epidemie onemocnění Covid-19.

Tato diplomová práce může být přínosem pro všechny společnosti, které začínají s formalizovanou interní komunikací, nebo ji chtějí zlepšit a změnit strategii. Ačkoliv jsou doporučení koncipována pro firmy komunikující na 100–2000 zaměstnanců, inspirovat se jimi může firma jakékoliv velikosti. Výsledky mohou být přínosem i pro řadu interních komunikátorů z řad respondentů, jelikož více než polovina z nich požádala o zaslání výsledků výzkumu. O tyto výsledky požádali i lidé, kteří nebyli cílovou skupinou, nicméně dotazník zahlédli. Jednalo se o osoby z řad vedení společností, oblastí marketingu či HR. V neposlední řadě byla práce velkým přínosem pro autorku práce, která si zpracováním potvrdila, že její profesní kariéra bude pokračovat v oblasti interní komunikace.

Tématu této diplomové práce by mohlo být věnováno další šetření, například v rámci disertační práce. Zde by mohla být sledována efektivita interní komunikace vybrané firmy po zavedení doporučené strategie, případně by mohl být uskutečněn průzkum interní komunikace ve vybrané firmě, na základě kterého by autorka navrhla doporučení pro zlepšení efektivit interní komunikace v dané firmě. Tento průzkum by mohl kombinovat kvantitativní i kvalitativní metody, například dotazníkové šetření a rozhovory se zaměstnanci společnosti.

Literatura

Monografie, Odborné knihy

ARMSTRONG, M. a TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARBLEY, K. *Workplace Communication: Communicating is more than message distribution*. Kentucky: Kenny Barkley, 2014. 160 s. ISBN 978-13-121-2724-1.

BARTON, P. *Maximizing Internal Communication: Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results*. New York: Aviva Publishing, 2016. 218 s. ISBN 978-19-409-8426-1.

BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. Manažer. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

COOMBS, W. T. *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. 4th ed. London: SAGE, 2015. 256 s. ISBN 978-1-4522-6136-2.

COWAN, D. *Strategic Internal Communication: How to Build Employee Engagement and Performance*. London: Kogan Page, 2013. 192 s. ISBN 978-07-494-7011-1.

DUNSTAN, A. a OSBORNE I. *The People Business: How Ten Leaders Drive Engagement Through Internal Communications*. London: Kogan Page, 2017. 216 s. ISBN 978-07-494-7971-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9

ECKART, S. *Critical Factors for the Successful Introduction of Internal Communication Portals in the Retail Sector*. Brno: PubliQation, 2020. 180 s. ISBN 978-37-458-7030-5.

FIELD, J. *Influential Internal Communication: Streamline Your Corporate Communication to drive Efficiency and Engagement*. London: Kogan Page, 2021. 240 s. ISBN 978-17-896-6615-1.

FITZPATRICK, L., VALSKOV K. a MOUNTER P. *Internal Communications: A Manual for Practitioners*. London: Kogan Page, 2014. 272 s. ISBN 978-07-494-6932-0.

FTOREK, J. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). 215 s. ISBN 978-80-247-3926-7.

GILLIS, T. *The IABC handbook of Organizational Communication: A guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership*. 2. vydání. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 480 s. ISBN 978-04-708-9406-4.

HALADA, J. ed. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. 120 s. ISBN 978-80-246-3075-5.

HEJLOVÁ, D. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). 256 s. ISBN 978-80-247-5022-4.

HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci: Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. 328 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

HOLÁ, J. *Interní komunikace v teorii a praxi*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice, 2017. 160 s. ISBN 978-80-7560-099-8.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA J. a ČOPIKOVÁ A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 240 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

CHALUPA, R. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). 169 s. ISBN 978-80-247-4234-2.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3679-2.

JANOUC, V. *Internetový marketing*. 3. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2020. 376 s. ISBN 978-80-251-5016-0.

KARÁSEK, P. *Léčení firem v krizi: krizové řízení z pohledu manažera, který vedl záchranu značky Tatra*. Praha: Grada, 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0681-3.

KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, M. a KRÁL P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu. 2.*, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KAŠPAROVÁ, K. a KUNZ V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P. a KELLER, K. L. *Marketing management*. [14. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016. 126 s. ISBN 978-80-906367-0-5.

KŘIVÁNEK, M. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada, 2019. 208 s. ISBN 978-80-271-0408-6.

KUČÍREK, J. *Aplikovaná psychologie: vybraná témata: teleworking, leadership, sociálně psychologický výcvik*. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). 240 s. ISBN 978-80-271-0187-0.

KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

LIPOVSKÁ, H. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada, 2017. 256 s. ISBN 978-80-271-0120-7.

MATSCHNIG, M. *Úspěšná řeč těla: není rozhodující, co říkáme, ale jak to říkáme*. Přeložil Tomáš MACH. Praha: Grada, 2020. 216 s. ISBN 978-80-271-2894-5.

MCGRATH, J. a BATES, B. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015. 261 s. ISBN 978-80-7261-382-3.

MUNTEAN, C. *Vy jako značka: osobní branding pro kariérní růst*. Praha: Grada, 2018. 232 s. ISBN 978-80-247-3084-4.

NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2015. 380 s. ISBN 978-80-726-1186-7.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PAVLÍK, M. a BĚLČÍK M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.

PLAMÍNEK, J. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. 112 s. ISBN 978-80-247-4118-5.

RABUŠICOVÁ, M., BRÜCKNEROVÁ K., KAMANOVÁ L., NOVOTNÝ P., PEVNÁ K. a VAŘEJKOVÁ Z. *Mezigenerační učení: teorie, výzkum, praxe*. Brno: Masarykova univerzita, 2016. 294 s. ISBN 978-80-210-8460-5.

RUCK, K. *Exploring Internal Communication: Towards Informed Employee Voice*. 3. vydání. London: Routledge, 2015. 220 s. ISBN 978-14-724-3067-0.

SÁLOVÁ, A., VESELÁ, Z. a RAKOVÁ M. *Copywriting: pište texty, které prodávají*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. V Brně: Computer Press, 2020. 352 s. ISBN 978-80-251-5017-7.

SEDEJ, T. a JUSTINEK G. *Social Media in Internal Communications: A View from Senior Management*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2013. 299 s. ISBN 978-17-819-0900-3.

SEDLÁKOVÁ, R. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. Žurnalistika a komunikace. 548 s. ISBN 978-80-247-3568-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠMAJS, J., BINKA B. a ROLNÝ, I. *Etika, ekonomika, příroda*. Praha: Grada, 2012. 192 s. ISBN 978-80-247-4293-9.

TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

THOMAS, D. a BARLOW M. *The Executive's Guide to Enterprise Social Media Strategy: How Social Networks Are Radically Transforming Your Business*. Hershey: IGI Global, 2011. 224 s. ISBN 978-04-708-8602-1.

TETŘEVOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VEBER, J. a SRPOVÁ J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. 328 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

VERGHESE, A. *Internal Communications: Insights, Practices and Models*. Mathura Road: SAGE response, 2012. 224 s. ISBN 978-81-321-0966-2

WALKER, S. *Employee Engagement and Communication Research: Measurement, Strategy, and Action*. Philadelphia: Kogan Page, 2012. 256 s. ISBN 978-07-494-6682-4.

WRIGHT, M. *Gower Handbook of Internal Communication*. 2. vydání. Burlington: Ashgate Publishing, 2009. 496 s. ISBN 978-05-660-8689-2.

Internetové zdroje

AUSTIN, Ch. Measuring Internal Communications in the Workplace. *Contactmonkey.com* [online]. 2020 [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: WWW: <https://www.contactmonkey.com/blog/measure-communications>.

BURNS, S. A brief history of Internal Communications. *Blog.tribeinc.com* [on-line]. 2015 [cit. 2020-12-27]. Dostupné z: WWW: <http://blog.tribeinc.com/2015/12/18/a-brief-history-of-internal-communications>.

CROSBY, P. How to Make Your All-Staff Meetings More Effective. *Theuncommonleague.com* [on-line]. 2019 [cit. 2020-12-27]. Dostupné z: WWW: <https://theuncommonleague.com/blog/201935/how-to-make-your-all-staff-meetings-more-effective>.

EBRÁNA SYSTÉM. Ceník eBRÁNA systému. *system.ebrana.cz* [on-line]. 2021 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z WWW: <https://system.ebrana.cz/cenik>

ELLSPERMANN, J. 18 Internal Communication Strategies for 2021. *Blog.enplug.com* [on-line]. 2021 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: WWW: <https://blog.enplug.com/internal-communications-best-practices>.

EMA. Zdarma nebo velmi výhodně. *ema-intranet.com* [on-line]. 2021 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z WWW: <https://ema-intranet.com/ceny/>

FORTUNE. Methodology for Fortune 500. *Fortune.com* [on-line]. 2020 [cit. 2020-12-28]. Dostupné z: WWW: <https://fortune.com/franchise-list-page/fortune-500-methodology-2020/>.

INSTITUT IK. Video v interní komunikaci. *Institutik.cz* [on-line]. 2019 [cit. 2020-12-28]. Dostupné z: WWW: <https://www.institutik.cz/video-v-interni-komunikaci/>.

INSTITUT OF INTERNAL COMMUNICATION. IoIC Covid-19 survey: trust, influence and cutting through the noise. *ioic.org.uk* [on-line]. 2020 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: WWW: <https://www.ioic.org.uk/industry-news/ioic-covid-19-survey-effective-messaging-is-building-trust>.

JOUANY, V. 8 Reasons Why Internal Communication Is the Key to Organizational Alignment. *Blog.smarp.com* [on-line]. 2019 [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: WWW: <https://blog.smarp.com/internal-communication-how-to-align-employees-with-the-companys-goals>.

JUSTPRINT. Jednostranný plakát. *justprint.cz* [on-line]. 2021 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: WWW: https://justprint.cz/jednostranny_plakat

LINKEDIN. O společnosti LinkedIn. *LinkedIn.com* [on-line]. 2020 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: WWW: <https://about.linkedin.com/cs-cz?lr=1>.

LÍŠKOVÁ, V. 4 typy videa pro efektivní interní komunikaci korporátních firem. *blog.mynd.com* [on-line]. 2019 [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: WWW: <https://blog.mynd.com/cz/4-typy-idea-interni-komunikace-korporatnich-firem>.

LÓPEZ, N. 5 tipů, jak vést poradou tak, aby nebyla jen ztrátou času. *Welcometothejungle.com*. [on-line]. 2020 [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: WWW: https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/5-tipu-porada?fbclid=IwAR14-tV19rnuLV3hy7l_zONcitt-CW5SWDr_Y1t1rSBRgQv40-Y4bi53W38.

LYNN, C. Using intranet for internal communication. *Icthrive.com* [on-line]. 2020 [cit. 2020-12-27]. Dostupné z: WWW: <https://icthrive.com/blog/intranet-for-internal-communication>.

MAZZEI, A. How Covid-19 taught corporations the value of internal communication. *Institute-forPR.org* [on-line]. 2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z WWW: <https://instituteforpr.org/how-covid-19-strengthened-the-value-and-importance-of-internal-communication/>.

MICROSOFT. Microsoft 365 pro firmy. *Microsoft.com* [on-line]. 2021 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z WWW: https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/business?fbclid=IwAR0N438yAD57B3V_Oq79IBaHUAxz4eLmh4y0yvbIg-OR6O6usbvSyOM46Pw#coreui-heading-hiatrep.

MICROSOFT. Výkonné nástroje pro podporu produktivity vašeho podniku. *Microsoft.com* [on-line]. 2021 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z WWW: <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/enterprise/compare-office-365-plans>

MILLER, K. L. Goals for Internal Communications at Nonprofits. *Nonprofitmarketingguide.com* [on-line]. 2019 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z WWW: <https://www.nonprofitmarketingguide.com/goals-for-internal-communications-at-nonprofits/>.

PR KLUB. Firmy po krizi zvýší investice do videa a interní komunikace, šetřit budou na eventech a magazínech. *PRklub.cz* [on-line]. 2020. [cit. 2020-12-27]. Dostupné z: WWW: <https://www.prklub.cz/deje-se-v-pr/firmy-po-krizi-zvysi-investice-do-idea-a-interni-komunikace-setrit-budou-na-eventech-a-magazinech>.

RADICATI, S. Email Statistics Report, 2014-2018. *Radicati.com* [on-line]. 2020 [cit. 2020-12-28]. Dostupné z: WWW: <http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2014/01/Email-Statistics-Report-2014-2018-Executive-Summary.pdf>.

RUCK, K. The rise and rise of internal communication. *Pracademy.co.uk* [on-line]. 2013 [cit. 2020-12-28]. Dostupné z: WWW: <https://pracademy.co.uk/insights/the-rise-and-rise-of-internal-communication/>.

SCHEJBALOVÁ, N. Co přinesl Baťa do podnikání, organizace a time managementu? *BusinessAnimals.cz* [on-line]. 2019 [cit. 2020-12-28]. Dostupné z: WWW: <https://www.businessanimals.cz/co-prinesl-bata-do-podnikani-organizace-a-time-managementu/>.

SINCLAIR, S. Internal Communication Channels: The Good, the Bad, and the Ugly. *Talkfreely.com* [on-line]. 2020 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: WWW: <https://www.talkfreely.com/blog/internal-communication-channels>.

SINCLAIR, S. Returning to Work: The Role of Internal Communication. *Talkfreely.com* [on-line]. 2020 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: WWW: <https://www.talkfreely.com/blog/role-of-internal-communication>.

SOCIALCHORUS. What is an Intranet and Is It Still Relevant to Your Organization?. *Socialchorus.com* [on-line]. 2020 [cit. 2021-01-27]. Dostupné z: WWW: <https://socialchorus.com/blog/what-is-an-intranet-and-is-it-still-relevant-to-your-organization/>.

STAMENOVA A. The 12 Most Important Internal Communication Methods for Companies, *lumapps.com* [on-line]. 2021. [cit. 2021-02-03]. Dostupné z <https://www.lumapps.com/blog/internal-communications/important-internal-communication-methods/>.

TERRY, M. Internal Communications Metrics: The Four Steps You Need to Follow. *Talkfreely.com* [on-line]. 2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z WWW: <https://www.talkfreely.com/blog/internal-communications-metrics>.

VIDEOANIMACE. Cena videa. *Videoanimace.com* [on-line]. 2021 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z WWW: <https://www.videoanimace.com/cena-videa/>

WEAVER, K. 5 Ways an Intranet Can Improve Internal Communication. *Codesigned.com*. [on-line]. 2020 [cit. 2021-01-27]. Dostupné z: WWW: <https://www.codesigned.com/blog/5-ways-an-intranet-can-improve-internal-communication>.

Zákony

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, Zákoník práce. In: Sbíрка zákonů 7.6. 2006, ročník 2006, částka 84. ISSN 1211-1244

Přílohy

Příloha I Dotazník Interní komunikace ve firmách

Dobrý den,

jmenuji se Valérie Štursová a jsem studentkou Vysoké školy ekonomie a managementu, obor Management firem. Ráda bych vás požádala o vyplnění dotazníku, který je určen interním komunikátorům ve firmách s alespoň 10 zaměstnanci.

Dotazník slouží k výzkumu v rámci praktické části diplomové práce "Interní komunikace jako strategický nástroj managementu firem".

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění zabere 5-10 minut.

Děkuji za váš čas.

Valérie

*Povinné pole

1. Máte na starost interní komunikaci ve vaší firmě, či se na ní podílíte? *

Interní komunikaci ve firmě se rozumí informování zaměstnanců firmy různými komunikačními kanály.

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

2. Kolik zaměstnanců se ve vaší firmě věnuje interní komunikaci? *

Označte jen jednu elipsu.

Pouze já, jako doplněk ke své standardní pozici či brigádně.

Pouze já, na plný úvazek.

2-4 osoby

5 a více osob.

3. Personální kapacita oddělení interní komunikace v naší firmě je: *

Označte jen jednu elipsu.

- Zcela dostatečná, všechny úkoly plníme včas, máme dostatek času vše plánovat a vyhodnocovat, pomáháme jiným oddělením s jejich agendou.
- Spíše dostatečná, všechny úkoly plníme včas, máme dostatek času vše plánovat a vyhodnocovat.
- Spíše nedostatečná, včas plníme pouze vybrané aktivity, na některé nezbývá čas.
- Zcela nedostatečná, vybíráme jen ty nejnnutnější aktivity.

4. V jakém oddělení působíte v rámci vaší firmy? *

Označte jen jednu elipsu.

- Oddělení komunikací
- Oddělení marketingu
- Oddělení HR
- Management
- Externí služba / agentura
- Jiné: _____

5. Na jaký počet zaměstnanců komunikujete? *

Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 100 zaměstnanců
- 100-2000 zaměstnanců
- Více než 2000 zaměstnanců

6. V jakém primárním odvětví podniká vaše firma? *

Označte jen jednu elipsu.

- Automobilový, strojírenský & petrochemický průmysl, energetika, plynárenství, stavebnictví, doprava
- Bankovníctví, investice, pojišťovnictví, advokacie, poradenství, audit & daně
- FMCG, farmacie & zdravotnictví, informační technologie, telekomunikace, školství, media, služby a státní správa

7. Jaký typ zaměstnanců ve vaší firmě převažuje? *

Pojem bílé límečky označuje nemanuální pracovníky (práce v kanceláři), pojem modré límečky označuje pracovníky, kteří vykonávají fyzickou práci (např. dělníci, stavaři, technici).

Označte jen jednu elipsu.

- Bílé límečky
- Modré límečky
- Přibližně půl na půl

8. Které aktivity jsou součástí agendy vaší interní komunikace? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Informujeme zaměstnance: posíláme hromadné e-maily, vydáváme články, věsíme plakáty.
- Motivujeme zaměstnance: implementujeme motivační systém, spolupracujeme s manažery.
- Zvyšujeme angažovanost zaměstnanců: zapojujeme zaměstnance do firemního dění.
- Stmelujeme zaměstnance: organizujeme eventy a hromadná setkání.

Jiné: _____

9. Jaká témata komunikujete v rámci interní komunikace? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Provozní záležitosti: havárie vody, odstávka elektřiny, podepisování daňových prohlášení atd.
- Dění ve firmě: co kdo dělá, na čem se zrovna pracuje, úspěchy jednotlivců i týmů atd.
- Finanční výsledky firmy: jak se firmě daří, jak si stojí na trhu, co pomohlo k úspěchu atd.
- Víze, mise a strategie firmy: kam firma směřuje, jakou roli v ní hrají zaměstnanci atd.
- Nepracovní témata: work-life balance, zdravý životní styl, jak na práci z domu, soutěže atd.

Jiné: _____

10. Naše interní komunikace je spíše: *

Označte jen jednu elipsu.

- Plánovaná: máme dlouhodobý komunikační plán, kterého se držíme.
- Reaktivní: komunikujeme témata, která jsou právě aktuální.

11. Máte definovány cíle vaší interní komunikace? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, řídí se podle nich celá strategie interní komunikace.
- Ano, ale jsou spíše obecné, nemají vliv na přímý obsah interní komunikace.
- Víme čeho chceme dosáhnout, ale definované to nemáme.
- Ne, cíle definovány nemáme.

12. Máte definovanou vizi, misi a strategii firmy? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, vše máme písemně definované a aktualizujeme je na pravidelné bázi. Zaměstnance vždy s novou vizí, misí a strategií seznámíme.
- Ano, vizi, misi a strategii máme definované, ale málokdo by asi věděl, kde takové informace najde.
- Vizi, misi a strategii máme definované jen částečně. Pokud se něco mění, seznámíme zaměstnance se změnami, ale sepsané to nemáme.
- Ne, vizi, misi a strategii definované nemáme. Vedení se se zaměstnanci pravidelně schází a všichni tak vědí, co mají dělat a kam směřujeme.
- Nejsem si jist/a, jestli něco takového máme.

13. Jaké vidíte největší překážky v efektivitě vaší interní komunikace? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Žádná či malá podpora vedení společnosti
- Nedostatek personální kapacity
- Nedostatek financí
- Nedostatečná či nízká kompetence interního komunikátora rozhodovat samostatně
- Nedostatečné technologické vybavení
- Nízký dosah, špatně zasažitelní zaměstnanci
- Nedostatečně či špatně definovaná mise, vize a strategie společnosti

Jiné: _____

14. Měříte efektivnost interní komunikace? *

Označte jen jednu elipsu.

- Měříme pouze Hard data, např. počet kliknutí na článek, otevření e-mailu, počet účastníků akce atd.
- Měříme pouze Soft data, např. spokojenost se články na intranetu, spokojenost s prací manažerů, míra informovanosti o firemním dění apod.
- Měříme Hard data i Soft data.
- Občas se podíváme na čtenost článků nebo se zeptáme zaměstnanců jestli jsou spokojeni, ale žádné statisticky si neděláme.
- Žádné měření neprovádíme.

15. Pokud jste uvedl/a, že měříte Hard data efektivnosti vaší interní komunikace, jaký máte průměrný dosah na zaměstnance u standardních sdělení (např. open rate e-mailu, přečtení článku)?

Pokud měříte dosah u více kanálů, vyberte ten nejefektivnější. Pokud hard data neměříte, neodpovídejte vůbec.

Označte jen jednu elipsu.

- 0-20 %
- 21-40 %
- 41-60 %
- 61-80 %
- 81-100 %

16. Zapojujete zaměstnance do CSR aktivit prostřednictvím interní komunikace? *

Pojem CSR označuje společenskou odpovědnost firem, jedná se o dobrovolné zapojení firmy do sociálních a environmentálních aktivit. Příkladem může být například dobrovolnický den, darování krve či charita.

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, zaměstnanci mají možnost zapojit se do několika CSR aktivit.
- Ano, máme jednu či dvě aktivity, kterých se mohou zaměstnanci účastnit.
- O našich CSR aktivitách spíše informujeme, zaměstnanci se jich přímo neúčastní.
- Ne, prozatím jsme CSR do interní komunikace neimplementovali.
- CSR aktivity neorganizuje naše firma vůbec.

17. Jaké nástroje používáte v rámci interní komunikace ve vaší firmě? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Intranet, intranetové články
- Hromadné e-maily
- Elektronický newsletter
- Sociální sítě (např. Yammer, Workplace)
- Komunikační aplikace (např. MS Teams, Slack, Zoom)
- Firemní tištěné noviny
- Firemní porady
- Eventy, hromadná setkání zaměstnanců
- Plakáty v budovách, LED obrazovky, TV
- Nástěnky
- Mobilní aplikace, SMS
- Vídea

Jiné: _____

18. Jak byste zhodnotil/a efektivitu nástrojů v rámci interní komunikace? *

Ohodnoťte prosím každý z nástrojů, bez ohledu na to, jestli je ve vaší organizaci využíván.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi neefektivní	Spíše neefektivní	Spíše efektivní	Velmi efektivní
Intranet, intranetové články	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hromadné e-maily	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elektronický newsletter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociální sítě (např. Yammer, Workplace)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikační aplikace (např. MS Teams, Slack, Zoom)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní tištěné noviny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní porady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventy, hromadná setkání zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plakáty v budovách, LED obrazovky, TV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nástěnky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilní aplikace, SMS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Které z nástrojů interní komunikace byste rádi využívali více v budoucnu a které byste naopak chtěli omezit?

Pokud daný nástroj nevyužíváte a neplánujete s ním začít, nechte prosím řádek prázdný.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ukončit	Omezit	Zachovat	Rozšířit	Začít
Intranet, intranetové články	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hromadné e-maily	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elektronický newsletter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociální sítě (např. Yammer, Workplace)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikační aplikace (např. MS Teams, Slack, Zoom)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní tištěné noviny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní porady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventy, hromadná setkání zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plakáty v budovách	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nástěnky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilní aplikace, SMS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Jste tvůrcem veškerého obsahu v interní komunikaci, nebo část obsahu přebíráte od jiných oddělení? *

Označte jen jednu elipsu.

- Jsem tvůrcem většiny obsahu.
- Jsem zpracovatel obsahu, další oddělení firmy či centrála společnosti mi zasílají podklady.
- Jsem distributor, každé oddělení si tvoří obsah samo, já zajišťuji zveřejnění.
- Jsem podporovatel, každé oddělení si zajišťuje obsah samo včetně distribuce, já na vše dohlížím.
- Veškeré podklady dostávám přímo od managementu, poté vše zpracuji a distribuji.
- Veškerý obsah je dodáván externí agenturou na základě požadavků z organizace.
- Jiné: _____

21. Mají zaměstnanci možnost podílet se na obsahu interní komunikace? Např. vydání článku na intranetu či příspěvku na sociální síti? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, každý zaměstnanec může okamžitě zveřejnit svůj obsah.
- Ano, každý zaměstnanec může přijít s návrhem, interní komunikátor mu pak pomůže s obsahem a distribucí.
- S návrhem mohou přijít pouze zástupci jednotlivých oddělení či managementu, nikoliv řadoví zaměstnanci.
- Ne, veškerý obsah tvoří pouze interní komunikátor/komunikátoři, aby nebyli zaměstnanci zahlceni.

22. Provádíte pravidelné průzkumy interní komunikace? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, průzkumy provádíme pravidelně, vše in-house.
- Ano, průzkumy provádíme pravidelně, pomáhá nám externí agentura.
- Průzkumy provádíme když je potřeba, či na žádost vedení.
- Průzkum jsme zatím neprovedli, ale máme to v plánu.
- Průzkum jsme nikdy neprovedli a ani to nemáme v plánu.

23. Přinesla epidemie onemocnění Covid-19 do vaší firmy nutnost použití jiných komunikačních kanálů? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, museli jsme přejít do online prostředí, které jsme předtím vůbec nevyužívali.
- Ano, museli jsme kompletně přejít do online prostředí, které jsme předtím využívali v omezené míře.
- Ne, online prostředí jsme využívali už dříve, nebyli jsme zaskočeni.
- Ne, nic se nezměnilo, zůstali jsme v offline prostředí, do práce jsme chodili/chodíme stále stejně.

24. Způsobila epidemie onemocnění Covid-19 personální změny v oddělení zajišťující interní komunikaci ve vaší firmě? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, jeden či více interních komunikátorů přišlo o práci.
- Ne, k žádným personálním změnám nedošlo.
- Ano, nyní nám s komunikací pomáhá i další kolega (kolegové), který měl předtím jinou pozici.
- Ano, museli jsme/plánujeme zaměstnat dalšího kolegu či kolegy, abychom pokryli rozsáhlejší agendu.
- S interní komunikací jsme začali až v době epidemie, předtím jsme ji nepotřebovali.

25. Chtěli byste mi podrobněji popsat fungování interní komunikace ve vaší firmě, či se podělit o cokoli dalšího? Využijte prosím pole níže.

Zdroj: vlastní zpracování