

Interní komunikace digitální agentury

Bc. Vendula Procházková

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Vendula Procházková**
Osobní číslo: **K22181**
Studijní program: **N0414P180005 Marketingová komunikace**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Interní komunikace digitální agentury**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu interní komunikace ve službách. Pozornost věnujte trendům v této oblasti a možnostem měření zpětné vazby k ní.
2. Stanovte cíle, metody a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte vybranou firmu, její vývoj a současné nastavení interní komunikace.
4. Na základě analýzy sekundárních zdrojů dat a primárních šetření analyzujte vnímání interní komunikace u zaměstnanců.
5. Zodpovězte VO a sestavte strategii interní komunikace včetně nastavení nástrojů, obsahu, časové a personální náročnosti.
6. Formulujte závěry, možnosti a limity realizace projektu.

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

Seznam doporučené literatury:

- CORNELISSEN, Joep, c2014. *Corporate communication: a guide to theory and practice*. 4th ed. Los Angeles: SAGE. ISBN 9781446274941.
- HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 159 s. ISBN 978-80-7560-099-8.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 125 s. ISBN 978-80-906367-0-5.
- URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 123 s. ISBN 978-80-2473-955-7.
- VERGHESE, Anisu K., 2017. *Internal Communication: Practices and Implications*. In. SCMS Journal of Indian Management [online]. [cit. 2023-10-20]. Dostupné z: https://www.scms.edu.in/uploads/journal/articles/article_20.pdf
- VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR, 2020. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing a.s., 224 s. ISBN 978-80-271-2841-9.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2024**

Termín odevzdání diplomové práce: **12. dubna 2024**

Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.

děkan



doc. Ing. Mgr. Raďim Bačuvčík, Ph.D.

ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 2. dubna 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 11. 4. 2024

Jméno a příjmení studenta: VENDULA PROCHÁZKOVÁ

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá interní komunikací vybrané digitální agentury. Teoretická část se věnuje poznatkům z oblasti interní komunikace ve firmě, komunikační strategii, nástrojům a komunikačním kanálům v rámci interní komunikace a také shrnuje trendy v této oblasti. Praktická část analyzuje fakta získaná pomocí výzkumných metod. Cílem práce je pomocí kvalitativních, individuálních rozhovorů společně s dotazníkovým šetřením zjistit, jak vnímají zaměstnanci vybrané digitální agentury aktuální interní komunikaci, co by rádi změnili, vylepšili a zda je podle nich efektivní. V projektové části jsou na základě zjištěných výstupů z praktické části navrhována opatření a nové nápady na zefektivnění interní komunikace ve firmě.

Klíčová slova: interní komunikace, komunikační strategie, komunikační kanály, firemní komunikace, digitální agentura, firemní newsletter, zaměstnanci, zpětná vazba.

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the internal communication of a selected digital agency. The theoretical part is devoted to findings from the field of internal communication in the company, communication strategy, tools and communication channels within internal communication and also summarizes trends in this area. The practical part analyzes facts obtained using research methods. The aim of the thesis is to use qualitative, individual interviews together with a questionnaire survey to find out how the employees of the selected digital agency perceive the current internal communication, what they would like to change, improve and whether they think it is effective. In the project part, measures and new ideas for making internal communication in the company more efficient are proposed based on the identified outputs from the practical part.

Keywords: internal communication, communication strategy, communication channels, corporate communication, digital agency, corporate newsletter, employees, feedback.

Ráda bych touto cestou poděkovala celé FMK za 5 přenádherných let studiu. Především za všechny vědomosti, možnosti a příležitosti, nezapomenutelnou atmosféru při studiu i lidský přístup všech pedagogů a zaměstnanců. Jít studovat právě sem bylo tím nejlepším životním rozhodnutím a jsem ráda, že to předčilo má očekávání a udělalo mě to šťastnou. Velké díky patří také mé vedoucí práce Ing. Martině Juříkové, Ph.D., která mi v každé situaci pomohla, poradila a důvěřovala mi. Cítila jsem, že byla mojí oporou nejen při psaní této práce, ale i během celého studia.

Další velké poděkování patří mým rodičům a sestře, kteří mi vždy věřili a podporovali mě při každém životním i studijním rozhodnutí. Na závěr chci poděkovat vedení digitální agentury DFMG za poskytnuté materiály a informace, a také všem participantům, kteří si našli čas a poskytli mi své odpovědi v rámci individuálních rozhovorů.

Motto:

„Je těžké selhat, ale horší je nikdy se nepokusit o úspěch.“

-Theodore Roosevelt

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 INTERNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE	13
1.1 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE FIRMY	13
1.2 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	14
1.3 ÚČASTNÍCI INTERNÍ KOMUNIKACE.....	16
1.4 MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE.....	16
1.5 PROBLÉMY V INTERNÍ KOMUNIKACI	17
1.5.1 Dopady neefektivní interní komunikace	18
1.6 FIREMNÍ IDENTITA	18
1.7 ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVITY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	19
1.8 MODERNÍ PŘÍSTUPY K INTERNÍ KOMUNIKACI	20
2 NÁSTROJE A KANÁLY INTERNÍ KOMUNIKACE	22
2.1 FORMÁLNÍ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	22
2.1.1 Osobní komunikace.....	22
2.1.2 Firemní newsletter.....	23
2.1.3 Firemní časopis	23
2.1.4 Firemní akce.....	24
2.1.5 Firemní intranet.....	24
2.1.6 Firemní sociální síť	25
2.1.7 Firemní chat	25
2.2 NEFORMÁLNÍ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY.....	26
2.2.1 Příklady neformálních komunikačních kanálů.....	26
3 ZPĚTNÁ VAZBA	27
3.1 VÝZNAM ZPĚTNÉ VAZBY V INTERNÍ KOMUNIKACI.....	27
3.2 SWOT ANALÝZA	28
4 METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE	29
4.1 CÍL A ÚČEL VÝZKUMU	29
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	29
4.3 VÝZKUMNÁ METODA	29
4.4 METODICKÝ POSTUP.....	30
4.5 ÚČASTNÍCI VÝZKUMU	31
4.6 TIMING VÝZKUMU	31
4.7 ROZPOČET	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32

5	PŘEDSTAVENÍ AGENTURY DFMG	33
6	INTERNÍ KOMUNIKACE V AGENTUŘE DFMG	34
6.1	PRINCIPY INTERNÍ KOMUNIKACE	34
6.2	CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	34
6.3	KANÁLY INTERNÍ KOMUNIKACE	35
6.3.1	DFMG feed	35
6.3.2	krMEETko.....	35
6.3.3	DFMaG	36
6.3.4	Firemní snídaně.....	36
6.3.5	HR aplikace FOLK	37
7	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	38
7.1	POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY	38
7.2	PARTICIPANTI.....	38
7.3	SCÉNÁŘ.....	39
7.4	INTERPRETACE DAT Z POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ SE ZAMĚSTNANCI DFMG	39
7.4.1	Firemní klima	39
7.4.2	Nová interní komunikace	42
7.4.3	Strategie interní komunikace.....	43
7.4.4	Komunikační kanály interní komunikace	45
7.4.5	Aplikace FOLK.....	46
7.4.6	Návrhy na zlepšení.....	47
7.4.7	Nové trendy v interní komunikaci.....	48
7.4.8	Emoční mapa.....	49
7.5	ZÁVĚR POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ.....	51
8	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	52
8.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	52
8.2	STRUKTURA RESPONDENTŮ	52
8.3	INTERPRETACE DAT Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	53
8.3.1	Interní komunikace DFMG	53
8.3.2	Komunikační kanály interní komunikace DFMG.....	55
8.3.3	DFMG feed	56
8.3.4	krMEETko.....	57
8.3.5	DFMaG (firemní newsletter).....	57
8.3.6	Firemní snídaně.....	58
8.3.7	Aplikace FOLK.....	58
8.3.8	Nápady na zlepšení	58
8.3.9	Vztah k DFMG.....	59
8.4	ZÁVĚR DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	59
9	SHRNUTÍ A POROVNÁNÍ ZJIŠTĚNÝCH DAT	61
9.1	NOVÁ INTERNÍ KOMUNIKACE	61

9.2	KOMUNIKAČNÍ KANÁLY INTERNÍ KOMUNIKACE	61
9.2.1	DFMG feed	61
9.2.2	krMEETko.....	62
9.2.3	DFMaG (firemní newsletter).....	62
9.2.4	Firemní snídaně	62
9.3	APLIKACE FOLK	62
9.4	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ A TRENDY V INTERNÍ KOMUNIKACI	63
9.5	FIREMNÍ KLIMA	63
10	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	64
10.1	VO1: VNÍMAJÍ ZAMĚSTNANCI FIRMY NOVOU INTERNÍ KOMUNIKACI SPÍŠE POZITIVNĚ, NEBO NEGATIVNĚ A V ČEM?	64
10.2	VO2: JAK HODNOTÍ ZAMĚSTNANCI FIRMY JEDNOTLIVÉ KANÁLY INTERNÍ KOMUNIKACE, JEJICH PŘÍNOS, OBSAH A PRAVIDELNOST INFORMOVÁNÍ?	64
10.3	VO3: JAKÝ VLIV MÁ VZNIK NOVÉ INTERNÍ KOMUNIKACE NA VZTAH ZAMĚSTNANCŮ K FIRMĚ?	65
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	66
11	OPTIMALIZACE INTERNÍ KOMUNIKACE V DFMG	67
11.1	CÍLE OPTIMALIZACE INTERNÍ KOMUNIKACE	67
11.2	SWOT ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE DIGITÁLNÍ AGENTURY DFMG	67
12	NÁPADY NA ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	69
12.1	CÍL Č. 1 – ZEFEKTIVNIT NĚKTERÉ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY A LÉPE STRUKTUROVAT KOMUNIKOVANÉ INFORMACE.....	70
12.1.1	DFMG feed	71
12.1.2	krMEETko.....	72
12.1.3	Firemní newsletter DFMaG	72
12.1.4	Firemní snídaně	73
12.1.5	Off-line komunikace	73
12.2	CÍL Č. 2 – ZVÝŠIT MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ A ZLEPŠIT KRIZOVOU KOMUNIKACI	75
12.2.1	Krizový plán komunikace	75
12.2.2	Vyhradit člověka na interní komunikaci	76
12.2.3	Oceňování zaměstnanců.....	77
12.2.4	Soutěž na sociálních sítích	78
12.2.5	Firemní merch	78
12.2.6	Více firemních akcí	79
12.2.7	Firemní Instagram	80
12.3	ROZPOČET	81
12.4	MĚŘITELNOST PROJEKTU.....	82
12.5	PŘEDPOKLÁDANÁ RIZIKA REALIZACE NÁVRHŮ	83
13	SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	85
ZÁVĚR	86

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	87
ELEKTRONICKÉ ZDROJE	89
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	91
SEZNAM OBRÁZKŮ	92
SEZNAM TABULEK.....	93
SEZNAM PŘÍLOH.....	94

ÚVOD

Interní komunikace se za poslední roky stala velmi významnou součástí každé firmy, ať už v menším nebo větším rozsahu a má klíčový vliv na formování pozitivní firemní kultury. Je považována za nedílnou součást PR firmy a klade si za cíl informovat zaměstnance o veškerém dění ve firmě. Pro dosažení efektivního nastavení je nezbytné správně volit komunikační kanály, vytvářet prostor pro otevřenou diskuzi mezi zaměstnanci a vedením firmy a odstraňovat překážky v komunikaci.

Interní komunikace má vliv nejen na spokojenost zaměstnanců, ale i na vztahy s klienty, což ovlivňuje celkové postavení společnosti na trhu. Proto je důležité jí věnovat pravidelnou péči a vyhodnocovat ji prostřednictvím průběžné zpětné vazby a měření efektivity.

Cílem této diplomové práce je analyzovat současný stav interní komunikace a její efektivitu ve vybrané digitální agentuře a navrhnout projekt, který má za cíl zefektivnění strategie interní komunikace, navržení zlepšení v rámci využívaných komunikačních kanálů a předložení nových nápadů na komunikační linky/kanály.

Diplomová práce je strukturována do tří hlavních částí: teoretické, praktické a projektové. Teoretická část obsahuje rešerši odborné literatury týkající se tématu interní komunikace ve firmě a zahrnuje i popis metodiky výzkumu. Praktická část obsahuje analýzu zkoumané společnosti včetně používaných komunikačních nástrojů, výsledky individuálních rozhovorů s vybranými zaměstnanci i výsledky dotazníkového šetření. Jejím cílem je zhodnocení současného stavu interní komunikace samotnými zaměstnanci a identifikace potenciálních návrhů na zlepšení. Projektová část navazuje na získaná data z praktické části a předkládá opatření a nové nápady s potenciálem zlepšení interní komunikace ve firmě s podrobným finančním, rizikovým i časovým plánem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INTERNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE

Každé firemní prostředí je tvořeno zaměstnanci, kteří mezi sebou musí komunikovat napříč jednotlivými pozicemi. Interní komunikace je součástí každé firemní kultury a napomáhá lepší informovanosti ve firmě. Jde o snahu dostat informace od managementu do uší zaměstnanců přijatelnou a jednoduchou formou bez zbytečných šumů.

Holá (2011, s. 3) definuje interní komunikaci jako dobře fungující komunikaci uvnitř firmy, která probíhá všemi oficiálními i neoficiálními kanály a je hybnou silou celého jejího fungování. Zároveň je také důležitá pro motivaci zaměstnanců a cestou k tomu, aby všichni věděli, co se ve firmě děje, co mají dělat a jaké jsou firemní hodnoty a cíle.

Jurášková (2015, s. 14) rozděluje interní komunikaci na osobní (rozhovory, teambuildingy, setkání zaměstnanců, dny otevřených dveří, porady, eventy, systémy ocenění) a neosobní (email, intranet, newsletter, firemní časopis, firemní webové stránky, kodexy nebo uvítací balíček).

V procesu interní komunikace musí být podle Holé (2017, s. 11) v daném bodě rozvoje firmy zaveden systém, protože bez něj se neorganizovaná komunikace stane velkou brzdou. Tímto kritickým bodem bývá zpravidla situace, kdy se ve firmě začínají vyskytovat různé informační šumy a nedorozumění, nedostatek a neucelenost informací, špatná koordinace komunikace, nerozhodnost a zvýšená fluktuace zaměstnanců. A proto je důležité vybudovat komunikační strategii, která nastaví pravidla a procesy interní komunikace s cílem zvýšení informovanosti a loajálnosti zaměstnanců.

Pro analýzu firemní komunikace bývají využívány především kvalitativní metody, díky kterým můžeme interpretovat motivační faktory jednání cílové skupiny. Pomáhají nám také pochopit vztahy, názory, hodnoty zaměstnanců a zhodnotit úroveň směrem k cílové skupině. Pro sběr dat můžeme využít základní metody kvalitativního výzkumu, tzn. skupinové rozhovory, pozorování, obsahovou analýzu i individuální explorační (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 73).

Aby ve firmě interní komunikace fungovala, musí vycházet z komunikační strategie firmy, ať už vnější nebo vnitřní.

1.1 Komunikační strategie firmy

Komunikační strategie firmy vychází z celkové strategie společnosti. Ta navazuje na podnikatelskou vizi a podnikatelský plán.

Zahrnuje celý komunikační mix, který definuje, jak a s jakými cíli bude firma komunikovat s partnery a interně mezi zaměstnanci. Cílem je žádoucí image a to, jak chce být firma vnímána navenek i uvnitř (Holá, 2011, s. 44).

Podle Verghese (2017, s. 108) souvisí interní komunikace s „firemním záchranným člunem“. Většina organizací investuje do interní komunikace s komunikačním oddělením namísto personálního týmu. Čím více jsou interní a externí sdělení sladěna, tím je větší šance, že organizace bude vystupovat pod jednotným hlasem. I tato skutečnost by proto měla být zohledněna při nastavování komunikační strategie firmy.

Podle Holé (2011, s. 45) tkví komunikační strategie hlavně v tom, aby si management firmy zcela jasně uvědomil, co, s kým, jak a proč chce komunikovat a jaký tón komunikace ke svým zaměstnancům zvolí. Komunikace je totiž mocným nástrojem spolupráce a ovlivňuje i další faktory.

Abychom pomohli zaměstnancům pochopit strategii, měli bychom učinit několik kroků:

- Sdílet co nejvíce informací o strategii, vysvětlit kritická rozhodnutí, předpoklady a nejistoty. Poskytnout informace na jednom místě, aby si lidé mohli vybrat to, co je zajímavé.
- Popsat to, jak důležitá je nová strategie a co má firmě přinést.
- Sdílet aktuální informace o tom, co funguje, co ne a jak je to náročné.
- Selektovat důležité informace, aby zaměstnanci nebyli zahlceni nebo zmateni.
- Vytvářet otevřené kanály pro sdílení nápadů, vznášení výzev a kladení otázek od zaměstnanců (Lancefield, 2022).

Z komunikační strategie firmy plynou hlavní cíle interní komunikace, které by si firma vždy měla definovat.

1.2 Cíle interní komunikace

Sdělování strategie interní komunikace často zahrnuje dlouhé prezentace nebo stručná, nevýrazná prohlášení na internetu, která nikoho nenadchnou. Lepším způsobem je navrhnout poutavou a dynamickou komunikaci, která zaujme a vyvolá v lidech touhu po poznání něčeho nového (Lancefield, 2022).

Komunikace má moc usnadnit šíření sdělení, napomáhat měnícím se procesům a zejména přinášet pocit sounáležitosti cílovému publiku.

Když máme obsah, který se dostane ke všem a je snadno srozumitelný, společnost zůstává ve spojení a se všemi lidmi směřuje ke stejnému cíli (Matheus Barbosa, 2023).

Interní komunikace není jen o informování a zapojování zaměstnanců, ale také o ovlivňování a zplnomocňování k tomu, aby dělali dobře to, co potřebují, navíc bez zbytečných překážek (Katherine Bowman, 2023).

Klíčem je mít solidní tým interní komunikace, který dokáže školit a vést zaměstnance tak, aby si uvědomili, že role komunikace a řádné informovanosti je také spojena s rolí, kterou každý z nich musí mít. Oblast interní komunikace tak musí plnit roli strategického konzultanta, ale každá oblast musí umět definovat, kdy komunikovat strategické problémy dané oblasti, které mají dopad na zbytek společnosti (Daniela Encina, 2023).

Interní komunikace má podle Kovaříkové (2016, s. 67) i jiné úkoly než jen předávat informace svým zaměstnancům.

1. **Informovat** – plynulý informační tok napříč firmou je klíčem ke správné interní komunikaci.
2. **Vysvětlovat** – co když zaměstnanci informacím od vedení firmy nerozumí? Každý jedinec ve společnosti by měl mít možnost jít za někým, kdo mu příslušné informace jednoduše vysvětlí, předá rady a podá pomocnou ruku. Ať už se jedná o ryze pracovní nebo i osobní témata.
3. **Bavit** – cílem je podpořit u zaměstnanců pocit, že jsou ve firmě rádi, jejich pracovní aktivity jim přináší i potěšení a nenudí se. Díky nadšení do práce budou zaměstnanci vykazovat lepší výsledky
4. **Interakce** – velmi důležitým bodem je vtáhnout zaměstnance do firemního dění. Interaktivní sdělení mohou zaměstnance přimět k tomu, aby se zamyslel nad tím, jak by se jeho práce dala zlepšit a přišel s nápady, které by firmu mohly posunout kupředu. Mezi interakční sdělení můžeme řadit ankety, doplňovačky, křížovky v newsletterech apod.

Holá (2011, s. 5) doplňuje výčet cílů o vzájemné pochopení a porozumění společných cílů. Pokud mají zaměstnanci pomáhat firmě naplňovat její cíle a vize, musí jim rozumět a chápat je. Proto je velmi důležité, aby každý zaměstnanec věděl, na koho se může obrátit, pokud potřebuje něco vysvětlit.

Hlavním cílem je podle Vegheseho (2017, s 106), aby zaměstnanec postupoval v organizaci od sobeckosti a soustředěnosti na práci k tomu, kdy si více uvědomí lidi kolem sebe a napomůže k dobré informovanosti. Důvěra a spolehlivé informace jsou klíčové pro rozvoj vztahů ve firmě. Stále důležitější než pouhá kaskádovitá komunikace.

1.3 Účastníci interní komunikace

Všichni zaměstnanci dané firmy jsou účastníky interní komunikace. Každá organizace potřebuje nalézt ideální způsob, jak sladit individuální potřeby každého jednotlivce a podněcovat jeho kreativitu v souladu s úkoly a očekáváními společnosti. Když se jedinec identifikuje s procesy a cíli firmy, je spokojenější v práci, lépe spolupracuje a přispívá k prospěchu celé organizace. Pokud vnímá svou firmu jako úspěšnou a prestižní, kde pracují spolehliví a talentovaní lidé, snaží se tomu přizpůsobit i své chování (Cornelissen, 2014, s. 163 – 167).

Zaměstnanci projevují svou oddanost, pokud mají pocit, že si jich organizace váží a že oceňuje jejich práci a přínos pro společnost. Úroveň výkonu zaměstnanců se zvyšuje, pokud mají zaměstnanci možnost uplatňovat svůj hlas. To znamená, že mohou komunikovat své tužby, problémy, názory a představy s managementem. Cílem politiky týkající se hlasu zaměstnanců je jejich zapojení do vzájemných vztahů, jejichž výsledkem může být loajalita, vzájemná důvěra a oddanost firmě (Armstrong, 2015, s. 1 029).

Angažovanost zaměstnanců je důležitým hybným bodem v interní komunikaci. Podle Kovařikové (2016, s. 9) vysoké angažovanosti napomáhá důvěra zaměstnanců k vedení, respekt na všech pracovních úrovních, zájem ze strany vedení firmy, kdy vnímají své zaměstnance jako osobnosti, nikoliv pracovní sílu a taky spravedlivý přístup a podpora spolupráce napříč týmy.

Hlavními účastníky interní komunikace jsou manažeři a vedení společnosti.

1.4 Manažerská komunikace

Bez manažera nikdy interní komunikace fungovat nebude. On je totiž jejím hlavním nositelem, ikonou i představitelem. Lidé za ním přijdou, když něco potřebují objasnit nebo vysvětlit a osloví ho také v případě, že je něco špatně. Sebelepší e-mail ani nejbarevnější graf nenahradí osobní komunikaci s manažerem (Kovařiková, 2016, s. 23).

Podle Holé (2017, s. 43) je manažer spojkou v komunikaci mezi firmou a pracovníky, které řídí a vede ve svém týmu. Do týmu přináší úkoly a stanovené cíle, na druhou stranu z týmu zpět odnáší výsledky a požadavky k managementu. Na základě komunikace koordinuje všechny aktivity týmu – zadává práci, kontroluje ji a vyhodnocuje výsledky. Může však také značně ovlivnit pracovní chování a aktivitu zaměstnanců a jejich vztah k firmě.

Interní komunikaci lze rozdělit do dvou základních kategorií – komunikace s vedením a firemní informace a komunikační systémy. Manažerská komunikace se týká komunikace mezi manažerem a zaměstnanci, ve které jde především o konkrétní úkoly, které mohou ovlivnit morálku a sounáležitost. Manažerská komunikace je o mezilidských vztazích, zatímco v té druhé jde o obecné sdílení informací. Obě fungují ve spojení pro komunikaci směrem dolů i nahoru.

Komunikace směrem nahoru podněcuje zaměstnance k tomu, aby vznášeli obavy, zatímco komunikace směrem dolů umožňuje zvýšit povědomí o problému a spojení s vyšším vedením (Verghese, 2017, s. 106).

S manažerskou komunikací se pojí i problémy v interní komunikaci, protože manažeři jsou většinou těmi, kteří interní sdělení interpretují do svých týmů, a to občas nemusí zcela fungovat.

1.5 Problémy v interní komunikaci

Interní komunikace s sebou nese několik problémů, které mohou nastat, pokud není dobře nastavena. Hlavním z nich může být podcenění důležitosti nastavení komunikace v průběhu firemního vývoje. Firma roste objemem zakázek, počtem zaměstnanců a komunikace stojí na posledním místě. V důsledku růstu je ale potřeba vždy komunikaci přizpůsobit a aktualizovat.

Management se většinou soustředí na vnější komunikaci a zapomíná na to, že úspěchy firmy stojí především na cílevědomé práci motivovaných zaměstnanců. Dalším problémem bývá rozdílné chápání obsahu interní komunikace. Často se stává, že management neví nebo se nezajímá o to, co zaměstnanci chtějí a potřebují vědět a komunikaci tak zaměřují na sdělování informací, které sami považují za důležité (Holá, 2011, s. 4-5).

S nedostatkem informací vznikají drby, fámy a komunikační šumy. Lidé místo toho, aby plnili svoje pracovní povinnosti, diskutují o tématech, která by měla jasně vyplynout z interní komunikace.

Pokud totiž nedochází k jasné komunikaci ze strany vedení, firmu mohou ovládnout dohady a nejistota, co přijde. To může vyvolat i problém s vyšší úrazovostí a emoční nestabilitou, jelikož mohou být zaměstnanci nepozorní, nesoustředění a emociálně rozladění a ve stresu. Nakonec to může dojít až do fáze, kdy jsou narušeny vztahy na pracovišti a zaměstnanci ztrácí motivaci ráno vstávat do práce (Kovaříková, 2016, s. 10).

1.5.1 Dopady neefektivní interní komunikace

Nejčastějšími projevy nedostatečné interní komunikace uvnitř firmy jsou nedostatek informací, nejasné a neúplné informace. Z těchto nedostatků vznikají informační šumy, které mohou šířit zavádějící informace snižující efektivitu podniku. Nefunkční komunikace uvnitř firmy vede k:

- nerozhodnosti, pasivitě a demotivaci zaměstnanců;
- nedostatečné koordinaci pracovních činností;
- fluktuaci zaměstnanců;
- snížené konkurenceschopnosti firmy
- špatnému plnění firemních cílů (Boucník, 2011, s. 207).

Nefungující interní komunikace může mít negativní vliv i na ekonomickou situaci firmy. Když dochází k vyšší fluktuaci zaměstnanců, firma musí neustále zaškolovat nové, investovat do náboru čas i peníze, a to je velmi nákladné. A pokud lidé nepřemýšlejí o své práci pozitivně a nesnaží se hledat cesty ke zlepšení, firma stagnuje. Proto je potřeba komunikovat všechno dobré i špatné. Pocit pohody v práci je totiž jedním z nejdůležitějších faktorů, který by měla firma podporovat, aby zajistila vysokou angažovanost svých zaměstnanců (Kovaříková, 2016, s. 8).

Pokud je interní komunikace neefektivní, může to negativně ovlivnit i firemní identitu a fungování uvnitř.

1.6 Firemní identita

Holá (2011, s. 30) říká, že firemní identita je konkrétní způsob chování a komunikace firmy. Vzniká na základě dodržování určitých pravidel, která zaměstnanci přijímají a sami se s nimi identifikují. Podsložkou firemní identity je firemní kultura a firemní image. Firemní kulturu tvoří jednoduše rozeznatelné fyzické znaky, např. logo, oblékání pracovníků, atmosféra v místě pracoviště atd.

Je důležité si uvědomit, že firemní identita nezahrnuje pouze vliv z firmy ven, ale i naopak. To, jak jsou spokojeni zaměstnanci, jde ruku v ruce s tím, jak jsou spokojeni klienti. Tím se vytváří celkový obraz společnosti. A to, jak se firma chová ke svým partnerům utváří vlastní image firmy. Ta by měla být podložena dobrou pověstí, výrazná, ale hlavně originální a snadno rozpoznatelná. Dobrá identita zkrátka vyčnívá nad konkurencí (Macourková, 2020).

Firemní image je obraz, který si o firmě vytváří vnější okolí. Jde o souhrn názorů, představ, postojů i zkušeností veřejnosti ve vztahu k firmě. Image je ovlivnitelná i měřitelná, což znamená, že firma může na vývoj image pozitivně i negativně působit. Nikdy ji však neurčí sama. Proto by měla mít jako jeden z dlouhodobých cílů budování image, aby ve svých podnikatelských krocích přemýšlela i o jejich dopadech na image celé společnosti (Horný, 2016, s. 50).

Aby byli zaměstnanci v práci spokojeni a tím se posilovala i firemní image, je důležité posouvat a zefektivňovat interní komunikaci.

1.7 Zvyšování efektivity interní komunikace

Podle Lancefielda (2022) je při interní komunikaci nejdůležitější zvolit nástroj nebo prostředek, který nejlépe vyhovuje lidem, dané situaci a sdělení. Při rozhovoru mezi čtyřma očima můžeme použít dvouminutový výtahový projev nebo anekdotu o výhodě organizace. Ve větší skupině dobře funguje vizualizace, která popisuje prvky strategie, nebo příběh, který ilustruje, jak organizace překoná výzvy, kterým čelí. V e-mailu lze použít shrnutí strategie v jednom odstavci spolu s několika odpověďmi na často kladené otázky a osobní úvahou o tom, co pro nás znamená.

Při nastavování nové interní komunikace ve firmě je vhodné zpočátku udělat audit současného stavu. Pokud se vedení firmy rozhodne zavést novou nebo zvýšit úroveň stávající interní komunikace, je potřeba k tomu přistupovat jako k samostatnému projektu a věnovat mu patřičné kapacity a pozornost. Jde totiž o dlouhodobý proces, nikoliv jednorázovou akci, jehož výsledky se projeví nejdříve za půl roku od zavedení (Holá, 2017, s. 71).

Implementaci jakékoliv změny vyžaduje usilovnou komunikaci, která bude postupně překonávat komunikační bariéry, které mohou hraničit s nespoluprací a nenaplněním cílů.

Jednotlivé aktivity v rámci zavádění interní komunikace by se měly vzájemně prolínat a doplňovat. Tzn. pokud ve firmě zavedeme nový intranet, musíme vyškolit pracovníky, aby s ním uměli zacházet a přicházeli s podněty na další zlepšení (Holá, 2011).

Podle Holé (2017, s. 71) je důležité zpočátku zmapovat stávající situaci – na jaké úrovni se aktuálně komunikace ve firmě nachází, jaké jsou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, případně nedostatky.

V této fázi by tedy mělo dojít ke SWOT analýze, 7S nebo SLEPT analýze. Dalším krokem je konkrétní popis cíle – definování požadované úrovně nové interní komunikace, jak a kdy budeme měřit výsledky apod. Nakonec by mělo dojít k ověření dosaženého cíle – měření naplánovaných cílů, výsledky opatření a nastavení dalších kroků.

Jedním z kroků v rámci zefektivňování interní komunikace je následování aktuálních trendů a promyšlení kroků, které povedou k vyšší spokojenosti ve firmě.

1.8 Moderní přístupy k interní komunikaci

Interní komunikace je odvětvím, které se neustále posouvá vpřed nejen díky rozvíjejícím se technologiím, ale i neustálým změnám, kterými firmy procházejí. Kvalita interní komunikace v organizaci vždy závisí na konkrétních jedincích, kteří se jí věnují. Nicméně každá firma přistupuje k této roli jinak.

Někde může interní komunikátor vylepovat plakáty a držet mikrofon svému nadřízenému, jinde se věnuje psaní newsletterů, správě firemního intranetu a rozesílání hromadných e-mailů. V jiné společnosti se taková osoba může zaměřovat na efektivní využití moderních technologií pro co nejefektivnější přenos co největšího množství informací zaměstnancům (Kovaříková, 2016, s. 82).

- **Firemní články**

Čechová (2021) ve svém článku píše, že jedním se zajímavých kanálů interní komunikace jsou články ve stylu „**24 hodin s...**“ Jedná se o články představující obsah práce různých kolegů z firmy – vedení, sportovci, odborníci na určité téma apod. Co je na jejich práci baví? Jakým způsobem se snaží rozvíjet? Do jakých neobyčejných situací se dostávají? Zaměstnanci tak získají přístup k zajímavému obsahu, který si mohou přečíst kdykoliv se jim zachce a dozví se spoustu informací o svých kolezích. Navíc ho lze v upravené verzi použít i pro nábor zaměstnanců, aby si uchazeči dokázali lépe představit, na jakou pozici se vlastně hlásí.

- **Interní podcasty**

Dalším horkým trendem posledních dvou let jsou interní podcasty. Podobně jako interní blogy a videa poskytují interní podcasty vedení firmy prostor, kde mohou prezentovat informace mnohem podrobněji než psaný text. Podcasty pro zaměstnance jsou efektivní, protože nevyžadují, aby seděli před obrazovkou, aby mohli konzumovat firemní informace. Mohou dostávat rychlé aktualizace o firmě, když jsou na cestě do práce, z práce apod. Podcasty s mohou zabývat tématy jako je představení nových produktů ve firmě, rozhovory se zajímavými odborníky ve firmě, představení nadcházejících firemních událostí a další (Cleary, 2023).

- **Interní Instagram**

Ve spoustě firmách vznikají interní sociální sítě, které se odlišují od běžných byznysových platforem. Nejčastěji se jedná o Instagram, který ukazuje unikátní kulturu a „špeky“ z běžného života v kancelářích. Takový profil může být buď soukromý, a nebo může sloužit i při náboru nových lidí a budování employer branding. Dnešní mladou generaci velmi zajímá, jací kolegové budou v nové práci a co má od dané pozice očekávat. Proto je to vhodným podkladem, ze kterého můžou noví zaměstnanci nasát kousek z dění ve firmě už před samotným nástupem (Čechová, 2021).

- **Virtuální realita**

Virtuální realitou lze ve 360° simulovat nejen známé prostředí jako města, památky a firmy, ale i nepřístupná místa nebo vnitřní prostředí. Virtuální a rozšířená realita zažívá v posledních letech boom. Také firmy ji v komunikaci využívají pro interaktivní prohlídky a prezentace, vzdělávání ve formě samostudia, školení, e-learningu nebo čistě pro zábavu a teambuilding (PRKlub, 2022).

2 NÁSTROJE A KANÁLY INTERNÍ KOMUNIKACE

Podle Kovaříkové (2016, s. 50) jsou komunikační kanály a nástroje v rámci interní komunikace určitými cestami, jak dostat důležité informace k zaměstnancům dané firmy. Dále zdůrazňuje, že v rámci firmy musí být komunikační kanály efektivní, plynulé a komunikace by měla vždy směřovat ke správné cílové skupině. Ne každá skupina preferuje všechny dostupné komunikační prostředky. Je proto nezbytné pečlivě vybírat, zda je pro ty, s nimiž vedení firmy komunikuje, daný kanál vhodný, zda jim přináší snadný a přirozený přístup k informacím.

Optimalizace interních komunikačních kanálů může sice omezit nedostatek informací a potenciální komunikační šумы, nicméně, jak upozorňuje Holá (2011, s. 19), to samo o sobě nezaručuje plnou funkčnost interní komunikace. Komunikační kanál vnímá jako základní nástroj pro interní komunikaci, avšak jeho efektivita v praxi závisí na schopnosti manažerů správně řídit tento proces.

Kovaříková (2016, s. 50) říká, že je možné komunikační kanály rozdělit z mnoha úhlů pohledu. Jednou z možností je rozlišení podle toho, zda je organizuje firma či nikoliv, tzn. na formální a neformální. Toto rozdělení v interní komunikaci používá i Adamová, Rejf a Steiberová (2016, s. 128), protože každá firma má formální i neformální strukturu, v rámci které probíhají formální a neformální vztahy.

2.1 Formální komunikační kanály

V této kapitole budou představeny jednotlivé formální komunikační kanály, které jsou v rámci interní komunikace ve firmách běžně využívány. Jde o formáty, které se nejčastěji ve firmách objevují a jsou doplňovány o případné trendy a novinky v dané oblasti, nebo jsou zaměřeny na danou problematiku a styl komunikace ve vybrané společnosti.

2.1.1 Osobní komunikace

Mezi nejčastější formu osobní komunikace patří porady, které v týmu mohou vyřešit různé problémy, předat nové informace z vedení, zefektivnit práci vyvolat debatu a vysvětlit důležité otázky. V ideálním případě jsou vedeny v duchu neformální atmosféry, avšak vždy by se měly vyřešit důležitá témata a manažer by měl mít dopředu připravený plán celé rady (Kovaříková, 2016, s. 56).

Porady nebo meetingy jsou podle Vymětala (2008, s. 271) jedním z nejčastějších organizačních opatření interní komunikace a měly by být svolávány pravidelně ve stejný čas. V Česku se málo chválí a hodně kritizuje. A proto by měla být porada vždy zakončena pozitivní zprávou od nadřízeného směrem k podřízeným. Vedoucí by také měl umět motivovat nejen sebe, ale i své zaměstnance a probouzet v nich zájem o důležité firemní informace.

Dalšími nástroji osobní komunikace ve firmě mohou být přání k narozeninám (osobní nebo online) i tzv. one to one meetingy (nadřízený a podřízený) týkající se kariérního růstu, výplaty, nastavení tzv. KPIs apod.

2.1.2 Firemní newsletter

Zaměstnanecké newslettery jsou oblíbenou formou interního e-mailu. Zaměstnanecké informační bulletiny, které jsou obecně zasílány v pravidelných intervalech informují zaměstnance o nejnovějších zprávách společnosti a informacích, které mohou ovlivnit jejich každodenní práci (Cleary, 2023).

Kovaříková (2016, s. 54) tvrdí, že firemní newsletter by měl fungovat jako výkladní skříň interní komunikace ve firmě. Pomocí newsletteru je možné zaměstnance vtáhnout do firemního dění, případně nasměrovat na jinou firemní platformu díky prokliknutelnému odkazu. Proto by měl být spíše kratší, ale zábavný a zasílán v pravidelných intervalech (např. každý měsíc, čtvrtletně).

2.1.3 Firemní časopis

Firemní časopis, noviny i bulletin bývají oblíbeným komunikačním kanálem zaměstnanců firmy. Vedle formy a frekvence vydávání je nejdůležitější obsah časopisu. Zaměstnance nebaví číst strohé texty o výsledcích firmy, proto je dobré do pravidelných plátků zakomponovat informace ze života firmy, zajímavosti o lidech ve firmě, přehled akcí a nějaké interaktivní prvky. Firemní časopis je taky vhodným médiem pro sdílení personálních záležitostí, ocenění, jubilea, představení nových zaměstnanců apod. (Holá, 2011, s. 201).

Bowman (2023) ve svém příspěvku píše, že firemní časopis byl kdysi centrálním kanálem v interní komunikaci firem. Každý měsíc se posílaly tisíce kopií všem zaměstnancům skrze e-mail. V dnešní době jsou ale tištěné časopisy předmětem mnoha diskusí v rámci jednotlivých kanálů interní komunikace.

Většina firem ale dochází k otázce, zda mají ještě smysl, nebo už jsou za zenitem. A tak přišla s několika způsoby, jak pomocí digitálních nástrojů vytvořit hybridní, interaktivní časopisy, které se zaměstnancům líbí, jsou praktické a zaslouží si prostor v moderním rámci interní komunikace – QR kódy, NFC tagy a rozšířená realita. Tyto nástroje umožňují sdílet odkazy na tištěné časopisy, intranet, sociální média nebo jiné digitální platformy společnosti.

2.1.4 Firemní akce

Jednou z nejčastějších firemních akcí jsou teambuildingy. Podle Kovaříkové (2016, s. 58) jde o aktivitu zaměřenou na stmelování kolektivu, aby si lidé uvědomili, že tvoří jeden velký tým lidí založený na spolupráci. Akce se v ideálním případě odehrává na jiném místě, než je místo firmy (ideálně v přírodě, na venkově, ve sportovním areálu). Zaměstnanci se tak odprostí od zajaté pracovní rutiny a mohou se zrelaxovat a zapojit do nejrůznějších sportovních aktivit. Občas však firma nemá prostředky na nekolikadenní výjezd, a proto volí večerní posezení v restauraci nebo společnou návštěvu kulturní instituce (divadlo, kino apod.).

Během firemních událostí mají zaměstnanci prostor sdílet své myšlenky v neformálních diskuzích s vedením. Firma většinou klade důraz na podporu týmové práce a také využívá tato setkání k interní prezentaci. Tyto události nejen, že posilují pracovní vztahy, ale také umožňují zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům seznámit se s ostatními členy týmu a managementem, což může mít vliv i na jejich osobní život (Holá, 2011, s. 196).

Mezi firemní akce můžeme řadit také vánoční večírky, firemní snídaně, barbeque večery a další.

2.1.5 Firemní intranet

Firemní intranet je síť, která propojuje zaměstnance prostřednictvím interní počítačové sítě. V průmyslových podnicích, kde většinu pracovníků tvoří dělníci, může být jejich přístup k počítačům ztížený, což omezuje využití intranetu. Ve velkých korporátech, jako jsou banky a velké firmy, má intranet velký význam. Nabízí rychlý a přehledný přístup k informacím v online prostředí. Jeho úspěšnost závisí na schopnosti zajistit zajímavý obsah pro zaměstnance – důležité informace, firemní události, fotografie nebo videa. Tato platforma může dokonce částečně nahradit komunikaci prostřednictvím e-mailů (Kovaříková, 2016, s. 50-58)

Intranet lze použít také k odesílání průběžných aktualizací, ukládání důležitých zdrojů, sdílení souborů, zobrazování různých druhů obsahu apod. Navíc umožňuje širokou škálu přizpůsobitelnosti, takže je možné strukturovat intranetové stránky tak, aby vyhovovaly specifickým potřebám zaměstnanců firmy (Cleary, 2023).

2.1.6 Firemní sociální síť

Sociální síť poskytuje společnostem snadno použitelné platformy, na kterých mohou sdílet aktuální informace a vést konverzace se svými zaměstnanci. I když se sociální síť mohou zdát zaměřeny hlavně na vnější komunikaci, mnoho platform má schopnost provozovat uzavřené skupiny a stránky pouze pro pozvané členy. Interní sociální síť mohou pomoci překlenout propast v interní komunikaci a umožnit zaměstnancům být více zapojeni do aktuálního dění ve společnosti (Cleary, 2023).

Velmi často firmy využívají k interní komunikaci facebookové skupiny, které slouží jako skvělý kanál ke sdělování informací uvnitř firmy na platformě, která je zaměstnancům velmi blízká, jelikož velká část z nich využívá sociální síť ve svém osobním životě. V některých firmách se objevují i interní profily na Instagramu, které jsou využívány pro reporty z akcí pomocí stories nebo jako prostor pro zábavu – vtipné hlášky z pracovního prostředí apod. (Jaké sociální síť jsou vhodné..., 2018).

2.1.7 Firemní chat

V dnešní moderní době, kdy je chytrý telefon součástí života každého člověka, v komunikaci dominuje spousta aplikací a platform. V návaznosti na bezpečnost a šifrování komunikace se čím dál více rozšiřují platformy, které zaručují maximální zabezpečení, jako jsou např. Signal nebo Telegram. To může být důležitým bodem i v business komunikaci. Interní komunikace v dnešní době často probíhá na interních chatovacích platformách, např. Slack, Google Chat a jiné. Pokud je tento postup ve firmě nastavený, usnadní to komunikaci mezi vedením a zaměstnanci a všechny podstatné informace jsou na jednom místě (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 75).

Podle Hohera (2023) může být zbytečná komunikace významnou ztrátou času a zdrojů. Proto je potřeba se zaměřit na několik důležitých bodů v rámci komunikace skrz firemní chat (např. Google Chat).

1. Být selektivní: Před odesláním zvážit, zda je sdělení relevantní a důležité. Pokud není relevantní a zároveň důležité, není vždy nutné jej sdělovat.

2. Použití vhodných kanálů: Zvažte nejlepší kanál pro sdělení. Pokud je zpráva naléhavá, může být nejlepší poslat rychlou zprávu v chatu místo e-mailu.
3. Být struční: Zprávy by měly být stručné a výstižné. Přidáním zbytečných informací a podrobností se může zpráva změnit na irelevantní.
4. Vhodné načasování: Rozmyslet, kdy se zpráva odesílá. Není vhodné posílat zprávy mimo pracovní dobu, pokud to není naléhavé.

2.2 Neformální komunikační kanály

Neformální komunikaci uvnitř organizace neřídí firma, ale vzniká zcela spontánně mezi zaměstnanci. Většinou má podstatný vliv na atmosféru uvnitř firmy (Kovaříková, 2016, s. 59). Neformální komunikační kanály vznikají na základě osobních vztahů a případných sympatií či antipatií. Neformální typ interní komunikace nabírá na intenzitě a mění se v šíření tzv. „drbů“ a obav, pokud je nedostatečná formální komunikace ze strany firmy (Holá, 2017, s. 83).

Neformální skupina zaměstnanců může vzniknout jako přirozená reakce na nedostatky ve formální struktuře podniku, kdy mají společný cíl, který se týká negativních situací.

Na pracovišti je důležité optimalizovat všechny pracovní vztahy, včetně těch mezi členy týmu, které často vyplývají z neformální komunikace. Taková efektivní spolupráce následně vede k lepšímu dosahování firemních cílů (Armstrong, 2020, s. 24).

2.2.1 Příklady neformálních komunikačních kanálů

Tady už se nejedná o konkrétní média pro interní komunikaci, ale mohou sem spadat pozvánky na oslavy kolegů, SMS zprávy, telefonáty nebo e-maily, které se netýkají pracovních záležitostí. Neformální osobní komunikace je běžná jak uvnitř firmy, tak i mimo ni, např. během oslav nebo společných letních dovolených. Pokud firma používá nedostatečné a nekvalitní interní komunikační kanály, může to vést k šíření fám pomocí neoficiálních prostředků, což může negativně ovlivnit pracovní výkon i náladu zaměstnanců (Kovaříková, 2016, s. 59).

Používání textových zpráv SMS mezi zaměstnanci je velmi časté také z důvodu, že někteří pracují mimo kancelář nebo cestují a nemají vždy přístup do interní sítě nebo e-mailu. Mobilní telefon mají častěji u sebe, a proto volí tuto cestu komunikace (Cleary, 2023).

3 ZPĚTNÁ VAZBA

Jak uvádí Zámečník (2022, s. 23), možnost zpětné vazby je častá nejen ve vnitropodnikové komunikaci, ale také v běžné komunikaci. Poskytnutí zpětné vazby může poukázat na chyby, kterých se zaměstnanec dopouští, potvrdit mu, že pracuje efektivně, nebo také může pomoci vedení firmy ujasnit si, zda zaměstnanec chápe zadání práce nebo úkolu.

Jeden ze základních prvků lidské komunikace představuje zpětná vazba, také známá jako feedback. Je klíčová v procesu osvětlení toho, jak se lidé chovají a jak jsou vnímáni svým okolím, stejně jako v odhalování reakcí okolí na jejich jednání. Její význam je zakořeněn v každodenní komunikaci, projevující se jak verbálně, tak neverbálně, často aniž bychom si to sami uvědomovali (Adamová, Rejf a Steiberová, 2016, s. 61).

3.1 Význam zpětné vazby v interní komunikaci

Aby byla interní komunikace udržitelná a efektivní, musí mít zaměstnanci možnost zpětné vazby. Jen díky ní může v průběhu času dojít k inovacím a odstranění problémů v komunikaci i v řízení. Zpětná vazba umožňuje, aby zaměstnanci dali vedení firmy vědět, co je zajímavé, co je pro ně důležité, co je trápí a co by rádi změnili. Pokud však není dobře nastavená, zaměstnanci mohou dojít k pocitu, že jejich názor nikdo nebere v potaz a jejich zájem o dění ve firmě může rychle klesnout (Kovaříková, 2016, s. 30).

Často se stává, že zaměstnanci nesplní své úkoly tak, jak by si nadřízení představovali, kvůli nedostatečné nebo nesprávné zpětné vazbě. Může se stát, že zaměstnanec je přesvědčený, že plní své úkoly správně, ale realita může být jiná. Zpětná vazba také hraje důležitou roli v motivaci zaměstnanců (Urban, 2012, s. 60).

Kim (2021) ve svém výzkumném článku klade důraz na důležitost zpětné vazby v tvůrčím procesu, protože aktivní úsilí jednotlivců hledat zpětnou vazbu nakonec přispívá k jejich kreativě. Přímá zpětná vazba umožňuje zaměstnancům pochopit, jak ostatní vidí jejich práci a nápady, což jim následně pomáhá při úpravě a zlepšování jejich nápadů. Rozmanitost zdrojů zpětné vazby generuje značné množství nových a různorodých informací. Tyto informace potom umožňují zaměstnancům vnímat nová spojení mezi různými úhly pohledu.

Podle Holé (2017, s. 93) souvisí pojem otevřené komunikace úzce se zpětnou vazbou. V jádru otevřené komunikace spočívá svoboda projevu zaměstnanců, kteří mohou prezentovat své myšlenky, inovace a postoje s vědomím, že mají možnost ovlivnit budoucnost společnosti, aniž by čelili represím ze strany vedení.

Klíčovými faktory fungující zpětné vazby prostřednictvím otevřené komunikace jsou pravidelná setkávání vedení se zaměstnanci, snaha manažera vyřešit připomínky podřízených a aktivní zájem o názory zaměstnanců za předpokladu vzájemného respektu a spravedlnosti.

V rámci zpětné vazby je důležité provést i SWOT analýzu, která nám může sloužit jako výchozí bod pro nastavení nové strategie.

3.2 SWOT analýza

Podle Jakubíkové (2013, s. 129) je SWOT analýza jednou z nejčastěji využívaných analýz prostředí ve firmách. Jejím cílem je posoudit schopnost aktuální strategie firmy přizpůsobit se změnám, které se v daném prostředí vyskytují. SWOT analýza je nejjednodušší analýzou, která spočívá v identifikaci silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek dané firmy a k definování příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats).

Tato metoda se často využívá jako nástroj situační analýzy při strategickém řízení, které směřuje k dlouhodobému plánování a směřování organizace. Cílem SWOT analýzy je posílit silné stránky zkoumaného objektu, identifikovat a eliminovat nedostatky a poskytnout zlepšení (SWOT analýza, 2020).

Přestože analýza vnitřních faktorů poskytuje určitý vhled do interní komunikace firmy, celkový obraz o fungování firmy je kompletnější díky dalším metodám a analýzám, které zahrnují i vnější prostředí a odrážejí se ve SWOT analýze (Holá a Pikhart, 2017, s. 78-77).

4 METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE

4.1 Cíl a účel výzkumu

Hlavním cílem diplomové práce je optimalizace interní komunikace v digitální agentuře. Cílem výzkumu je zjistit informovanost zaměstnanců, vztah zaměstnanců k firmě a analyzovat efektivitu zvolené komunikační strategie a kanálů v rámci nové interní komunikace. Zda je přínosná a obohacující, nebo zaměstnanci nepociťují žádnou změnu v informovanosti. Sekundárním cílem výzkumu je zjistit, zda by sami zaměstnanci něco změnili nebo vylepšili, přidali nebo ubrali komunikační kanály, zvýšili či snížili periodicitu apod.

Na základě těchto zjištění lze vyhodnotit efektivitu a udržitelnost nové formy interní komunikace a následně vytvořit návrh optimalizace a zefektivnění celé komunikace s plánem na další období.

4.2 Výzkumné otázky

Na základě daného cíle diplomové práce byly definovány odpovídající výzkumné otázky, na které by měla tato práce najít odpovědi.

VO1: Vnímají zaměstnanci firmy novou interní komunikaci spíše pozitivně nebo negativně a v čem?

VO2: Jak hodnotí zaměstnanci firmy jednotlivé kanály interní komunikace, jejich přínos, obsah a pravidelnost informování?

VO3: Jaký vliv má vznik nové interní komunikace na vztah zaměstnanců k firmě?

4.3 Výzkumná metoda

Výzkumnou metodou byl zvolen jak kvantitativní, tak kvalitativní výzkum. V rámci kvantitativního výzkumu proběhne dotazníkové šetření se zaměstnanci firmy a desk research z dat firmy. V rámci kvalitativního výzkumu bude uskutečněn rozhovor se stratégy, kteří novou strategii interní komunikace vymysleli a se samotnými zaměstnanci firmy. Kombinace obou výzkumů může do projektu přinést rozdílné pohledy, které by se měly v určitém bodě prolínat a shodovat.

4.4 Metodický postup

Jako první proběhnou v rámci kvalitativního výzkumu polostrukturované rozhovory se zaměstnanci a statégy z firmy. Cílem je zjistit, jak vybraní zaměstnanci aktuální interní komunikaci vnímají, v čem vidí její silné a slabé stránky, jak hodnotí jednotlivé komunikační kanály, jaké je aktuální firemní klima a co by rádi zlepšili nebo změnili. Rozhovory budou také sloužit jako podklad pro vytvoření dotazníkového šetření a rozvinutí celkového tématu do kvantitativního výzkumu.

Kvalitativní výzkum je orientován na popis, zjišťování jevů a objevování. Má vysvětlující a popisný charakter a většinou zodpovídá na otázku proč. K porozumění a vysvětlení daného problému využívá více slova, méně kvantifikuje a většinou zasazuje zkoumaný problém do širšího kontextu (čas, prostředí, mezilidské vztahy). Kvalitativní výzkum je vhodné použít např. na začátku, kdy potřebujeme zodpovědět výzkumné otázky o málo známém jevu (Knechtová a kol., 2019).

Následně bude interně distribuován dotazník do agentury mezi zaměstnance. Jeho otázky budou zrcadlit polostrukturované rozhovory, avšak budou doplněné o poznatky, které z rozhovorů vyplynuly a budou podrobněji rozepsané. Cílem je zjistit, zda se odpovědi vybraných zaměstnanců z rozhovorů ztotožňují s většinou firmy, či jestli jsou jejich pohledy a názory odlišné a v čem. Z dotazníku by zkrátka mělo vyplynout, jaký je obecný pohled lidí ve firmě na novou interní komunikaci, jak ji vnímají a zda je efektivní a udržitelná. Je možné, že někteří respondenti nebudou odpovídat zcela pravdivě, ale to lze jen těžko v rámci tohoto výzkumu ovlivnit.

Kvantitativní výzkum odpovídá na otázku kolik. Zjišťuje, kolik jednotek (jednotlivců, domácností apod.) má určitý názor, chová se určitým způsobem. Kvantitativní data jsou statisticky zpracovatelná a vyhodnotitelná. Využit se ale také samozřejmě mohou data z existujících firemních databází nebo jiná transakční data, která ve firmě při jejím chodu vznikají. Výstupem kvantitativního výzkumu jsou obvykle tabulky a grafy založené na statistické analýze dat (Tahal, 2017, s. 99).

V rámci kvantitativního výzkumu následně proběhne i desk research, který poslouží jako základ pro praktickou část práce. Díky přístupu do interních zdrojů informací digitální agentury bude popsána strategie interní komunikace, její cíle, postupy a vybrané kanály, v rámci kterých firma komunikuje ke svým zaměstnancům.

Desk research, neboli analýza sekundárních dat je přístup, který je založen na zpracování již existujících dat. Tyto data mohou mít podobu odborných publikací, zpráv z médií, výstupů z výzkumných projektů, formálních i neformálních dokumentů a databází státních i nestátních organizací, výročních zpráv atp. (Metodologie, 2014). Jedná se většinou o volně dostupné, veřejné i firemní zdroje dat a informací, které lze rozdělit na vnitřní (interní) a vnější (externí) (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 54).

4.5 Účastníci výzkumu

Dotazníkové šetření bude distribuováno mezi vybranou cílovou skupinu – zaměstnanci firmy (cca 120 lidí). Cílovou skupinou jsou česky mluvící ženy a muži ve věku 21 – 55 let, kteří pracují na IČO, plný či částečný úvazek v digitální agentuře DFMG. Respondenti by měli mít alespoň minimální povědomí o nové interní komunikaci, aby dokázali zhodnotit její efektivitu a udržitelnost. Cílem je oslovit všech 120 zaměstnanců s cílem získat minimálně 50 vyplněných dotazníků. V rámci individuálních rozhovorů budou osloveni zaměstnanci z různých oddělení, s různou délkou pracovního vztahu a s různými zkušenostmi. Dále také klíčoví stratégové (jeden muž a jedna žena), kteří se na nové komunikační strategii podíleli.

4.6 Timing výzkumu

Individuální rozhovory se zaměstnanci a strážky proběhnou v průběhu listopadu 2023. Marketingový výzkum formou dotazování bude probíhat od 1. do 29. února 2024. Dotazník bude distribuován zaměstnancům firmy skrze nástroj Google Forms. Následující měsíce budou určeny k vyhodnocení všech poznatků získaných v rámci dotazníkového šetření i individuálních rozhovorů a následnému vyvození výsledků šetření.

4.7 Rozpočet

Na realizaci výzkumů nebudou potřeba žádné finanční prostředky. Sběr dat, vedení individuálních rozhovorů i následná interpretace a porovnání výsledků bude realizována autorem práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ AGENTURY DFMG

Digital First Marketing Group (zkráceně DFMG) je marketingová skupina se sídlem v Praze a ve Zlíně, která v spojuje zkušenosti a know-how digitálních komunikačních agentur a technologických firem. Díky přístupu Digital First® se snaží využívat online a offline nástroje tak, aby svým klientům přivedla relevantní zákazníky. Agentura vznikla v roce 2021 sloučením zlínské agentury Pria a pražských agentur Dark Side a Insighters.

Od té doby nese tato skupina název Digital First Marketing Group, čítá 120 zaměstnanců a její roční obrat je 150 milionů korun. Má několik oddělení, která zahrnují Klientský servis, Strategický a kreativní tým, Obsahový marketing, Výkonnostní marketing, Grafické a vývojové oddělení, Produkční tým, Datový a PR tým, Eventový tým, HR a Back Office oddělení (© Digital First Marketing Group s.r.o., 2024).

Digitální agentura se specializuje na poskytování komplexních digitálních marketingových řešení pro klienty z různých odvětví. Mezi její služby patří správa sociálních sítí, influencer marketing, osobní branding na sociálních sítích, PR, PPC reklamy, SEO optimalizace, webový designu a vývoj, e-mailový marketing a analytika, příprava eventů i foto a video produkce. Mezi klienty DFMG se řadí nejen malé a střední podniky, ale i velké korporace (interní zdroje).

Úspěšná práce agentury se odráží v mnoha vyhraných cenách v marketingových soutěžích, jako např. Ceny Lemur, Fénix, Zlatý středník, IEA a další (© Digital First Marketing Group s.r.o., 2024). Agentura je také každý rok partnerem několika marketingových konferencí, např. Fenomén ve Zlíně a její zaměstnanci každoročně přednášejí na několika vysokých školách v odborných marketingových předmětech jako odborníci z praxe – UTB ve Zlíně, VŠE v Praze a další (interní zdroje).

6 INTERNÍ KOMUNIKACE V AGENTUŘE DFMG

Agentura DFMG se rok od roku zvětšuje a bylo potřebné, aby došlo ke změně interní komunikace. Nová strategie interní komunikace vznikla na základě zpětné vazby od zaměstnanců a požadavků vedení. Nejen, že má agentura kancelář v Praze a ve Zlíně, ale spousta zaměstnanců pracuje na homeoffice, jezdí po produkčních dnech a je důležité, aby byli informováni i lidé, kteří nejdou každý den přítomni v kanceláři.

Doposud fungovala pouze Facebooková interní skupina, kde se komunikovaly příchody nových kolegů, společný Google Chat „DFMG Praha + Zlín“ na komunikaci provozních informací a Firemní snídane jednou za dva měsíce, kde se představovaly větší změny a novinky. To agentuře nestačilo, zaměstnanci byli málo informováni, nebyl prostor na diskuzi a zpětnou vazbu, a proto vznikla nová strategie interní komunikace.

6.1 Principy interní komunikace

1. Aktuálnost – informuje o věcech co nejdříve to jde (příchody, odchody).
2. Srozumitelnost – vždy se snaží vysvětlit, proč se konkrétní věc děje a jaké bude mít konkrétní dopady.
3. Otevřenost – říká i nepříjemné věci.
4. Pozitiva – nebojí se pochválit.
5. Správný posel – každá zpráva má správného posla.
6. A když to jde, tak komunikuje odlehčeně a s vtipem.

V interní komunikaci se odrážejí i nové hodnoty, které si firma v roce 2022 definovala.

6.2 Cíle interní komunikace

Digitální agentura si definovala následující cíle, které by se měly díky používání nové strategie interní komunikace propsat do dění ve firmě:

- novinky se soustředí u jedné osoby, komunikuje se jednotným „tone of voice“ a všichni ví, za kým jít pro informace
- věci se komunikují v předstihu, ne až zpětně
- zaměstnanci jsou v obraze napříč firmou (co se děje, co se daří, co je nového)
- všichni znají strategické cíle a směřování firmy
- dlouhodobě se posiluje značka zaměstnavatele

- představení firemní kultury při náboru je snazší pro HR i team leadery
- od nováčků přichází pozitivní odezva ve zkušební době = rychlejší onboarding, navnámání kultury
- zaměstnanci lépe chápou vztahy mezi týmy a mezi kanceláři v Praze a ve Zlíně

6.3 Kanály interní komunikace

To, jak je každý kanál nastavený, co se v něm komunikuje a kdo v něm komunikuje má přesně stanovená pravidla a logiku. Každý kanál je odpovědí na nějakou potřebu, která vyplynula z dotazníku spokojenosti, který každý rok zaměstnanci anonymně vyplňují.

Dříve fungovala pouze Facebooková skupina, kterou nečetli všichni zaměstnanci, a tak se k nim nedostaly veškeré informace. Následující kanály byly vytvořeny jako zjednodušení a zpřehlednění interní komunikace, aby se všechny informace dostaly ke každému jedinci ve firmě.

Všechny kanály fungují skrze platformu Google, kterou si firma už několik let platí a bylo proto nejjednodušší komunikaci ponechat v prostoru, který znají všichni zaměstnanci a umí s ním pracovat. Kanály jsou koncipovány tak, aby se vybrané informace opakovaly. Některé kanály jsou rychlé a stručné, některé zase vhodné pro debatu.

6.3.1 DFMG feed

Jde o prostor v Google Chatu, který slouží jen jako „ohlašovací“ kanál pro jednosměrnou komunikaci firemních a provozních informací, příchodů a odchodů zaměstnanců. komunikaci úspěchů, pochval a projektů v reálném čase. Zaměstnanci mohou reagovat pomocí smajlíků, ale nemohou diskutovat.

Tato platforma vznikla za účelem, aby nezapadly důležité informace, byly snadno dohledatelné zpětně, byly přehledné a lidé nespamovali zbytečnými komentáři. Z dotazníku spokojenosti vyplynulo, že jsou zaměstnanci málo informovaní, neví, co se děje v ostatních týmech a jak se firmě daří. Proto vznikl tento formát pro jasné, stručné a rychlé informování všech lidí ve firmě.

6.3.2 krMEETko

KrMEETko je formát online hovoru, který probíhá jednou za 14 dní v pátek ráno v délce 15 minut skrze Google Meet.

Zaměstnanci se tam dozví, jak se firmě vede, jaké aktivity se udály za posledních 14 dní, na jakých projektech se pracuje, jaké jsou finanční výsledky, co se povedlo i nepovedlo a co se chystá.

V rámci hovoru je poslední část vyhrazená na dotazy, které mohou zaměstnanci anonymně pokládat pomocí HR aplikace s názvem FOLK, kterou si agentura sama vyvinula. Každé krMEETko vede někdo jiný z výkonné rady (vedení firmy) nebo team leaderů jednotlivých oddělení.

Krmeetko vzniklo na popud toho, že fungovaly pouze firemní snídaně, které byly jednou za dva měsíce a nebylo možné na nich vyjmenovat vše, co se za tu dobu stalo. Jeho účel je, aby zaměstnanci dostali aktuální informace z první ruky a věděli, co se ve firmě děje a kdo na čem pracuje.

V rámci strategie byl tento formát zvolen z toho důvodu, že z dotazníku spokojenosti vyplynulo, že někteří zaměstnanci neví, kdo je ve vedení firmy (výkonná rada) a co je náplní jejich práce. Proto se rozhodlo, že každé krMEETko povede někdo z vedení, aby s nimi zaměstnanci přicházeli častěji do kontaktu.

6.3.3 DFMaG

Jedná se o firemní newsletter, který je zasílán každý měsíc skrze MailChimp a shrnuje to nejdůležitější z celého měsíce. Zaměstnanci se tam dočtou, jaké jsou finanční výsledky za uplynulý měsíc, co se stalo v rámci jednotlivých oddělení, co se chystá a řeší, na jakých projektech se aktuálně pracuje, jaké interní akce i školení proběhly a co firmu čeká v dalším měsíci. DFMaG zahrnuje i HR rubriku, kde jsou detailní medailonky nových členů firmy a případné odchody zaměstnanců.

6.3.4 Firemní snídaně

Firemní snídaně je pravidelné offline setkání celé firmy, které probíhá 1x za 2 měsíce na 2 hodiny s dobrou snídaní k tomu, kterou vždy připravuje jedno z oddělení ve firmě. Snídaně probíhá samostatně v Praze i ve Zlíně. Jde o formát setkání, kde je možné komunikovat spíše rozsáhlejší a strategičtější informace.

Zaměstnanci se na snídani dozví kvartální výsledky firmy, nové strategické projekty, změny ve větším detailu a ocenění dobrých a úspěšných projektů. Na konci celé snídaně je prostor pro zpětnou vazbu a dotazy od zaměstnanců, které pokládají anonymně skrze HR aplikaci FOLK.

6.3.5 HR aplikace FOLK

Aplikace FOLK je interním produktem, který vyvinulo vývojové oddělení agentury DFMG s účelem využití ho pro interní dotazníky a zjednodušení získávání zpětné vazby ve firmě. Tato aplikace je firmě využívána na firemních snídaních, v rámci krMEETka i pro dotazníky v rámci teambuildingů a dalších aktivit.

Zaměstnanci se mohou anonymně ptát na jakékoliv dotazy, odpovídat na dotazníky a hlasovat. Aplikace umožňuje vytvářet události, ve kterých je prostor na otázky a odpovědi, chat k události a jsou zde přehledně vidět výsledky dotazníků. Také je možné do aplikace psát novinky z dění ve firmě.

7 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

V rámci kvalitativního výzkumu byly realizovány individuální polostrukturované rozhovory se zaměstnanci agentury. Scénář a tematické okruhy kvalitativního výzkumu jsou přiloženy v Příloze P I.

7.1 Polostrukturované rozhovory

Polostrukturované rozhovory byly realizovány offline i online metodou, protože někteří zaměstnanci firmy sídlí v Praze a jiní ve Zlíně. Proto rozhovory proběhly na základě časových možností oslovených participantů. V případě osobního setkání se rozhovory realizovaly v zasedací místnosti. Před realizací rozhovorů byli participantů seznámeni s tématem a účelem individuálního rozhovoru.

7.2 Participantů

Polostrukturované rozhovory byly realizovány podle plánu během listopadu 2023. Bylo vybráno a osloveno 12 zaměstnanců (někteří pracují jako OSVČ) agentury DFMG z různých oddělení, s různými zkušenostmi, na různých pozicích i s různou délkou práce v digitální agentuře. Všichni participantů s výzkumem souhlasili a zároveň měli všichni alespoň minimální povědomí o interní komunikaci.

Finální výběr participantů byl následující:

Participantka č. 1 – Michaela Č., v agentuře pracuje rok a měsíc na pozici Head of Content, rozhovor proběhl online;

Participant č. 2 – Michal, v agentuře pracuje 8 let na pozici Business Developer, rozhovor proběhl online;

Participant č. 3 – Martin, v agentuře pracuje 5,5 roku na pozici Grafik, rozhovor proběhl offline;

Participant č. 4 – Lukáš, v agentuře pracuje 5 let na pozici Projektový manažer, rozhovor proběhl offline;

Participantka č. 5 – Aneta, v agentuře pracuje 2,5 roku na pozici Junior PPC specialista, rozhovor proběhl offline;

Participantka č. 6 – Zuzana, v agentuře pracuje 7,5 roku na pozici Back Office Manager, rozhovor proběhl offline;

Participantka č. 7 – Michaela O., v agentuře pracuje 3 a půl měsíce na pozici Account Manager, rozhovor proběhl online;

Participant č. 8 – Daniel, v agentuře pracuje 4 roky na pozici Stratég, rozhovor proběhl online;

Participantka č. 9 – Martina O., v agentuře pracuje 3 roky na pozici Account Manager a Business Developer, rozhovor proběhl offline;

Participant č. 10 – Tomáš, v agentuře pracuje 11 let na pozici Senior Content specialista, rozhovor proběhl offline;

Participantka č. 11 – Kamila, v agentuře pracuje 3 roky na pozici Senior Account Manager, rozhovor proběhl online;

Participantka č. 12 – Martina K., v agentuře pracuje 2,5 roku na pozici Statég a kreativní specialista, rozhovor proběhl online;

7.3 Scénář

Participantů nebyli dopředu seznámeni s obsahem rozhovoru ani s jednotlivými tématy a otázkami. Věděli pouze o tématu výzkumu v rámci diplomové práce. Cílem tohoto nastavení bylo, aby si nepřipravili odpovědi, nebyli ovlivněni okolím a odpovídali upřímně, jak situaci opravdu sami za sebe vnímají.

7.4 Interpretace dat z polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci DFMG

Pro lepší přehled a interpretaci získaných dat jsou jednotlivé otázky a odpovědi strukturovány do specifických bloků v souladu s řešenými tématy. Tato struktura vyhodnocení posloužila jako základ pro vytvoření dotazníkového šetření. V rámci každého specifického bloku jsou také formulovány dílčí závěry, které stručně shrnují zjištění a zdůrazňují klíčové body vyplývající z proběhlých rozhovorů.

7.4.1 Firemní klima

Firemním klima se v rámci polostrukturovaných rozhovorů zabývaly otázky 1-7. **Všichni účastníci by práci v digitální agentuře DFMG doporučili svým známým, i přesto, že je občas náročná a stresová.** Participant č. 8 tvrdí, že by se mohly zlepšit mezitýmové vztahy a komunikace napříč firmou.

Participant č. 4 a 12 se shodli, že jde o práci, která je specifická a ne každý by její rychlé tempo zvládl. Což může být důvodem odchodu několika lidí.

Všichni participant se shodli na tom, že **většinou odchází z práce spokojení a s dobrou náladou**, za což může dobrý kolektiv, dobře odvedená práce nebo vyhrané tendry a soutěže. Participantka č. 6 řekla: „Nejvíce pozitivně vnímám ty mezilidské vztahy, co tady jsou. To mě nejvíce nabíjí. Kdybych se s těmi lidmi necítila tak dobře, tak už bych dávno odešla.“

Občas ale u všech participantů převládají negativní pocity. Nejčastějším důvodem těchto pocitů jsou naštvání klienti nebo kolegové, stres z neodvedené práce a z toho, že nestíhají práci na projektech a musí si ji nosit i domů.

Firemní hodnoty

Na otázku týkající se firemních hodnot odpověděli všichni participant totožně. Nové firemní hodnoty všichni zaznamenali, vyjmenovat je zvládli jenom tři z nich, ale shodli se, že **s nimi nijak dál nepracuje, upozadily se a zatím to jsou jen prázdná slova na papíře, která se nijak nenaplnují**. Jediná participantka č. 5, která je studentkou a pracuje převážně z domu, info o nových hodnotách nezaznamenala. Participantky č. 1, 11 a 12 se shodly, že jsou důležité, ale musí se s nimi dobře pracovat.

Pět participantů z 12 se si myslí, že by se měly navázat na nějaké firemní aktivity, které by jejich význam podporovaly a připomínaly. Participant č. 8 dodal: „I když jsme se o to snažili, tak nimi pořád nežijeme.“ To vychází z faktu, že byla komunikace hodnot ve firmě pozastavena a vedení se k ní bude vracet v průběhu roku 2024.

Zpětná vazba

Všichni participant si myslí, že je vedení nějakým způsobem respektuje a považuje za důležitý článek firmy. Participant č. 3 dodal: „Můj přímý nadřízený respektuje moji práci, vnímá můj potenciál a jde to vidět i na tom, jakou práci dostávám. Ale u těch vyšších článků ve vedení si myslím, že znají maximálně moje jméno.“ Participantka č. 11 odpověděla: „Myslím, že mám v této firmě velmi dobře vybudovanou pozici, nebojím se jít za vedením, když se mi něco nelíbí a komunikovat to hlasitě.“

Na otázku, zda-li participant dostávají pravidelnou zpětnou vazbu, odpovědělo 10 z 12, že ano. Odpovědi se lišily ve frekvenci – někteří každý týden či měsíc, někteří jednou za tři měsíce nebo půl roku. Objevily se i odpovědi, že by někteří rádi dostávali zpětnou vazbu častěji, protože se chtějí zlepšovat a rádi komunikují o úspěších i problémech.

Participantka č. 6 také doplnila důležitost nadřazeného v rámci procesu zpětné vazby: „Když člověk nemá nikoho nad sebou, tak se mu v té práci strašně špatně dýchá, protože se ho nikdo nezastane.“ Participant č. 2 dostává zpětnou vazbu jen ve chvíli, kdy se něco pokazí. Participant č. 4 dodal: „Občas mě někdo pochválí.“

Neformální setkávání zaměstnanců

Neformální setkávání zaměstnanců v podobě teambuildingů, firemních večírků, týmového posezení na pivu apod. je pro všechny participanty **velmi důležitou součástí toho, jak se ve firmě cítí a jak se jim pracuje.**

Pro participantku č. 12 jsou právě tyto neformální setkávání a společné obědy to, co za ni tvoří ty „good vibes“, které jsou definovány v hodnotách firmy. Participantka č. 5 si společných akcí dost váží a přijdou jí důležité, aby se týmy mezi sebou naučily komunikovat. Co jí ale přijde nešťastné je rozdělení na Prahu a Zlín, protože půlku svého týmu nezná. Na druhou stranu je ráda, že je potká alespoň na těchto společných akcích. Participant č. 4 dodal: „Kdyby tady to neformální setkávání nefungovalo a kolektiv nebyl dobrý, tak už tady nejsem.“

Celkem 8 z 12 participantů se shodlo, že jsou teambuildingy v posledních letech moc pracovní a rádi by je odlehčili nějakou sportovní aktivitou nebo něčím, u čeho by nemuseli mentálně zase pracovat. Opačný názor má participant č. 2, který by na teambuildingu ocenil mnohem více pracovních aktivit. Participantka č. 6 dodala: „Ten formát teambuildingů se mi moc nelíbí. Neměla by se tam vůbec řešit práce. Děláme všechno online, tak bych ty akce dělala offline. Nejlépe práce rukama, aby to mělo přidanou hodnotu.“

Motivace zaměstnanců

Celkem 6 z 12 participantů se shodlo, že se vedení moc nedaří motivovat zaměstnance do firemních aktivit a projektů. Na podzim 2023 byla firma pod velkým tlakem a atmosféra byla nepříjemná, protože bylo propuštěno pár lidí a na řadu přišla určitá omezení. Pouze tři participanti zvládli vyjmenovat nějaké aktivity konkrétně. **Jeden z participantů dodal, že je těžké motivovat, když není na 100 % definovaná vize firmy.**

Participantka č. 6 si myslí, že motivace je i o tom, jak člověk přistupuje k té firmě a jak dlouho v ní je. Občas je to motivace, někdy demotivace. Ale i přesto, že je skeptická, se vždy snaží najít nějaké pozitivum. Pro participantku č. 12 není motivací vedení, ale ona sama. Snaží se motivovat a pracovat na 150 %, aby nadřízení viděli její snahu a odvedenou práci.

Participantky č. 5 a 7 se shodly, že jsou ve firmě lidé, kteří jsou sami zapálení do různých aktivit a akcí, chtějí pomáhat a motivují se navzájem vytvářet něco nového a zajímavého pro ostatní. Participantka č. 1 řekla: „Mně se líbí akce, které děláme, když mají nějaký přesah mimo agenturní prostředí. V poslední době se mi moc líbilo, jak se všichni postavili k charitativnímu bazárku. Není to žádná akce na výkon, ale lidi se u toho potkají, popovídají si, a zároveň se udělá dobrá věc.“

Participantka č. 9 dodala: „Minulý kvartál se řeklo, ať zabereme, tak jsem zabrala víc, ale někteří to neudělali. Pak se nakoupily drahé věci, to firmu oslabilo a ta motivace vymizela.“

7.4.2 Nová interní komunikace

Participantů byli v rámci této kategorie otázek jako první dotázáni, zda fungovala interní komunikace v jejich přechodném zaměstnání a jestli se dá srovnávat s tou aktuální v DFMG.

Pouze 5 participantů zažilo jinou interní komunikaci v rámci předchozího zaměstnání.

Participantka č. 1 dodala: „V mé minulé práci strašně chyběla ta interní komunikace, proto tam byl větší prostor pro nějaké šeptandy apod.“ Participant č. 10 dodal, že srovnávat může jen s interní komunikací, kterou dělá pro klienty, protože jeho první práce byla v Prii (nynější DFMG).

Silné a slabé stránky

Participantů mezi silné stránky interní komunikace nejčastěji uváděli to, že **ucelená interní komunikace vůbec vznikla a funguje**, komunikuje se hodně důležitých informací a aktuálnost informací v DFMG feedu a na krMEETku. Mezi slabými stránkami se nejčastěji objevovalo: **moc komunikačních kanálů**, neříká se celá pravda, stojí to spoustu času lidí, kteří na tom pracují, opakující se informace a taky firemní newsletter.

Participant č. 4 doplnil: „**Silná stránka je, že i když nechci, tak se ke mně ty informace dostávají.**“ Participant č. 2 dodal: „Slabá stránka je to, že tam nefunguje zpětná vazba a říkáme lidem jen to, co chceme, aby slyšeli.“

Informovanost

Na otázku, jak moc informovaní se participantů aktuálně po zavedení nové interní komunikace cítí, **odpověděli 3 z nich, že jsou spíše zahlceni informacemi a 9 z nich se cítí více informovaní.**

Participantka č. 1 doplnila: „V čem je to určitě lepší je to, že máme větší přehled, co řeší ty jiné týmy a více se k nám dostávají ty obecné informace, úspěchy, neúspěchy, projekty, klienti apod. Máme teď takový komplexnější obrázek o tom, co jako agentura děláme.“

Všichni participanti se shodli na tom, že šeptanda je všudypřítomná a některé informace se z ní dozvídají dříve. **Většina z nich se ale informace dozvídá jako první z oficiální komunikace firmy.**

Participant č. 4 tvrdí, že často se něco dozví dopředu na chodbě, ale je to přirozené, protože trvá, než se to oficiálně zformuluje. Participantka č. 6 dodala: „Často se stává, že i od vedení unikne info, které by nemělo a je to pak dost amatérské a velký kiks.“ Participant č. 10 to uzavřel větou: „Nejlepší je za mě cesta schůzky 1 na 1 s nadřízeným, který by nám měl důležité informace sdělovat.“

7.4.3 Strategie interní komunikace

Tuto část měli v rámci rozhovorů pouze dva stratégové, kteří na interní komunikaci od začátku pracovali. Jde o zhodnocení aktuálního stavu vzhledem k původnímu zadání.

Požadavek na novou interní komunikaci vzešel jednak od vedení a z druhé poloviny z dotazníku spokojenosti, který je každý rok v březnu rozeslán mezi zaměstnance. Jak říká participant č. 8: „Tento projekt byl součástí vyššího zadání, a to employer branding strategie pro DFMG. Chceme, aby se o nás vědělo, abychom byli spojováni s nějakými hodnotami a vizí. Ale museli jsme začít nejprve uvnitř. Pokud nebudou vizí a hodnotami žít lidé uvnitř firmy, tak tomu neuvěří ani nikdo z venku.“

Participantka č. 12 ještě dodala: „Mě baví employer branding a dělala jsem to dřív v bance, kde to hezky fungovalo, tak jsem to chtěla implementovat tady, protože už jsme dost velcí. **Sama jsem tady tu potřebu cítila, protože o spoustě věcí ve firmě nevím. V dotazníku spokojenosti se jen potvrdilo, že to tak vnímá většina lidí, dala se tomu ta priorita a začalo se to pořádně řešit.**“

Inspirace

Při tvorbě strategie se stratégové inspirovali zkušenostmi zaměstnanců z předchozích firem, z vlastních zkušeností a hlavně se snažili najít řešení na problémy ve firmě. Z pravidelného průzkumu spokojenosti zaměstnanců věděli, jaké body chtějí lidé zlepšit a taky sbírali zpětnou vazbu na osobních setkáních s kolegy.

Jak řekl participant č. 8: „Šli jsme od potřeb lidí, kteří tu pracují. To jsme spárovali s hodnotami a potom jsme se snažili tu interku (= interní komunikace) nastavit tak, aby tyto potřeby/hodnoty vyplnila a dala lidem vevnitř ty potřebné informace. Platformy a formáty jsme přizpůsobili právě těm firemním hodnotám – úspěch a profesionalita = kanál, kde se budeme chválit.“

Komunikační kanály

Co se týká komunikačních kanálů, **stratégové zhodnotili kanály, které byly do té doby využívány a podle povahy informací, které je potřeba komunikovat, zvolili jednotlivé kanály – pro každý typ informace byl vybrán jiný.** Kanály jsou koncipovány tak, aby se některé informace opakovaly.

To, jak je každý kanál nastavený, co se na něm komunikuje a kdo na něm komunikuje, má nějakou logiku a každý kanál je odpověď na nějakou potřebu lidí.

Google chat (= DFMG feed) je jednoduchý na implementaci a vhodný na rychlé (provozní, personální) informace. Nahrazuje tzv. Intranet, který využívá spoustu výrobních firem. KrMEETko vzniklo kvůli tomu, že lidé ve firmě nevěděli, co dělá výkonná rada. Takže je možnost jednou za dva týdny probrat důležité věci „face to face“ na online schůzce.

Zhodnocení v čase

Na dotaz, jak by zhodnotili fungování strategie interní komunikace po třech měsících, odpověděli oba stratégové podobně. **Strategie je nastavená tak, aby fungovala, jen záleží, jak se bude naplňovat. Zatím ji oba vnímají velmi pozitivně.** Spoustu lidí ji vnímá jako efektivní změnu a jsou rádi za větší informovanost. Podle participantky č. 12 si na to vedení firmy i lidé zvykli a dobře se celý ten proces komunikace zaběhl. Také jako pozitivní vnímá to, že se v počátku dobře vysvětlilo, proč a jak to bude fungovat. Lidé sami přichází s feedbackem, co zlepšit, a to je dobře.

Participant č. 8 vidí malé nedostatky, na kterých by se mohlo zapracovat. Jedním z nich je **zvýšení časové dotace a podpory člověka, který se tomu naplno věnuje.** Také by se měla **více zapojit výkonná rada (= vedení firmy) a na krMEETku by se měli více chválit konkrétní lidé za odvedenou práci.** Na konec dodal: „Ve strategii jsou další aktivity, které budou následovat, ale zatím na to nedošlo, protože na to není další člověk, který by se tomu věnoval.“

7.4.4 Komunikační kanály interní komunikace

V rámci této kategorie otázek byli participanti dotázáni, který komunikační kanál je podle nich nejužitečnější a který nejméně užitečný. **Sedm z 12 participantů vybralo za nejužitečnější kanál interní komunikace DFMG feed.** Informace jsou podle nich jasné, stručné a aktuální.

Nevyžaduje se po nich aktivní účast ani odepisování a líbí se jim, že jsou informace přehledně na jednom místě a lze se k nim zpětně vracet. Na druhém místě se jako nejužitečnější umístilo krMEETko se třemi hlasy. Stratégové na tyto otázky neodpovídali.

Jako nejméně užitečný kanál vybrala většina participantů firemní newsletter. Mezi důvody se nejvíce objevovalo: velké množství informací, dlouhý e-mail, opakující se informace, moc práce na jeho přípravě a někteří ho ani nechtěli číst. Participantka č. 5 vybrala jako **nejméně užitečný formát krMEETka**, protože si na něj musí člověk vyhradit určitý čas a nemůže si ho pustit kdykoliv chce. Její názor sdílí i participant č. 3, který dodal: „KrMEETko bych asi zrušil. Podle mě, když má firma problémy, tak by si neměla dovolit trávit každý druhý pátek na takovém setkání, kde je celá firma a v tu dobu nikdo nepracuje na klientech.“

DFMG feed

Jednosměrnou komunikaci v rámci DFMG feedu hodnotí všichni participanti velmi pozitivně. Mezi pozitiva řadí zpětnou dohledatelnost informací, lepší orientaci v informacích, přehlednost, možnost filtrování podle data, žádné zbytečné komentáře ani spamy.

Participantka č. 5 odpověděla: „Určitě je ta jednosměrná komunikace lepší, protože mě to dříve hodně štvalo, jak tam lidi psali přes sebe a spamovali blbostmi. Tahle jednoduchá a strohá komunikace je za mě mnohem přívětivější.“ I přesto, že je hodnocení pozitivní, někteří participanti se přiznali, že tento **firemní chat neotevírají každý den.** Participantka č. 11 k otázce dodala: „Lidi si tu dělají z hodně věcí srandu, ale když jim vezmete možnost trolit v tom chatu, tak to třeba začnou brát vážně.“

DFMaG (firemní newsletter)

Firemní newsletter sklidil u většiny participantů nejmenší úspěch. Mezi důvody se nejčastěji objevovalo: **dublování informací**, délka a množství informací, zabere to moc času a někteří ho ani nechtěli číst, jen ho proletěli očima.

Pokud by měl zůstat, tak by bylo podle participantů vhodné **zamyslet se nad frekvencí a snížit ji např. na 1x za 3 měsíce**. Participant č. 10 dodal: „Za mě to není správný způsob, nemá to takovou efektivitu a je s tím zbytečně moc práce. Většině z nás chodí denně milion e-mailů a není šance všemu dávat tolik pozornosti.“

Participantka č. 9 má na DFMaG jiný pohled: „DFMaG mi nevadí. Líbí se mi a je pěkný, ale to i kvůli tomu, že já dělám newslettery často. Klidně by se mohl zasílat méně často, aby se informace neopakovaly.“

Participantka č. 5, která pracuje z domu a je studentkou hodnotí DFMaG spíše pozitivně: „**Samozřejmě pro lidi, kteří jsou každý den v kanceláři, je to možná otrava, ale pro nás, co pracujeme z domu, je to zdroj informací, které se jinak nedozvíme na chodbě apod.** Za mě je to takové fajn shrnutí, co se stalo, kam jsme se posunuli a co se plánuje. Občas se tam informace opakují, ale ne vždy jsem na krMEETku, takže něco je pro mě nové.“

krMEETko

Formát krMEETka rozděluje participanty na dva tábory – **ty, kteří ho mají rádi a přijde jim užitečný a zajímavý a ty, kteří si myslí, že by se bez něj obešli a nelíbí se jim jeho čas v pátek ráno**. U druhé skupiny se většina přiznala, že se tohoto pravidelného setkání zúčastnila pouze párkrát. **Mezi velká pozitiva řadí participantí rychlý formát 15 minut, možnost pustit si schůzku do pozadí nebo po cestě do práce a diskuzi k tématům.**

Participant č. 10 dodal: „Připojuji se na to pokaždé. I když jsem měl dovolenou. Ale mám to puštěné jen pro přehled, abych věděl o novinkách. A občas využiji i FOLK na doptání, když mi něco není jasné.“ Participantka č. 7 odpověděla, že je pro ni krMEETko dost podobné firemní snídani, a proto by jeden formát zrušila.

7.4.5 Aplikace FOLK

V rámci interní komunikace byla implementována i nová (interní) aplikace FOLK, která slouží jako HR aplikace pro sběr zpětné vazby. Je možné v ní tvořit dotazníky k různým eventům, psát aktuality a anonymně se dotazovat k tématu.

Všichni participantí se shodli, že je to skvělý nástroj na otázky a odpovědi a rádi jej využívají, protože je snadný, anonymní, na dvě kliknutí odpoví a vytváří prostor pro diskuzi např. na firemních snídaních. Participantka č. 9 se vyjádřila: „Za mě je to krok dopředu a je to jednodušší a přehlednější, ale anonymně tam moc nevěřím.“

Participantka č. 1 dodala: „Přijde mi fajn, že když se třeba na snídaních řeší nějaká kontroverznější témata, tak mají lidé díky tomu prostor, kde se mohou anonymně ptát.“ S tímto výrokem souhlasí i participanti č. 4, 5 a 10.

Participant č. 2 téma doplnil myšlenkou, že firma aplikaci nevyužívá na 100 %, protože musí někdo ten obsah pravidelně připravovat, a to se podle něj úplně neděje. Na tuto myšlenku navázala participantka č. 12, podle které ta aplikace není pořád na 100 % připravená a je co zlepšovat.

„Sama v sobě se peru s tím, jestli bylo rozumné aplikaci pouštět ven, když není dokonalá a má chyby. Např. na teambuildingu se muselo hlasovat dvakrát, protože se to poprvé špatně spustilo. Bojím se, aby lidé nebyli skeptičtí k jejímu používání, protože to párkrát krachlo. Ale snad se to vyladí,“ doplnila.

Deset z 12 participantů si nemyslí, že je dobrý nápad přesunout veškerou interní komunikaci do aplikace FOLK, jelikož by to byla velká změna a ta aplikace na to není podle jejich slov připravena. Navíc se jedná o mobilní aplikaci a všichni lidé ve firmě pracují na počítačích. Musela by mít propracovanou desktop verzi, aby to mohlo nějakým způsobem fungovat. Google platformy jsou za ně stále lepší formou a FOLK by měl zůstat pouze na dotazníky a případné anonymní dotazy k různým tématům.

Participant č. 2 tohle téma zakončil větou: „Nedokážu si představit a ani to není podle mě účelem, aby tato aplikace sloužila pro interní komunikaci firem a že bychom to tímto stylem prodávali. Je to HR aplikace pro zpětnou vazbu.“

7.4.6 Návrhy na zlepšení

V rámci nápadů na zlepšení interní komunikace se všichni participanti shodli, že by **určitě nepřidávali žádný nový komunikační kanál nebo platformu**. Podle jejich slov je jich dostatek, možná i přebytek a lidé by se v informacích ztráceli a možná by i odmítali další kanál přijmout.

Mezi nápady na zlepšení se dále objevilo:

- Vytvořit rejstřík, kde by bylo přehledně rozdělené, co se kde říkalo.
- Zestručnit nebo lépe strukturovat zprávy v DFMG feedu, aby nezapadly provozní informace.
- Sdělení v informačních kanálech by měla obsahovat takové informace, které chtějí zaměstnanci slyšet. Ne takové, které chce vedení, aby zaměstnanci slyšeli.

Participantka č. 1 přišla s nápadem na zlepšení: „Já mám jeden oblíbený tip, který by podle mě měly využívat všechny firmy, a to je ten, že se **důležité informace nalepí na dveře záchodu, 100 % lidí si je přečte a nikomu to neunikne.**“

Participantka č. 11 by jako Account Manager uvítala nějakou **další kategorii procesních informací**, protože se toho hodně v interních procesech mění a nedostane se to vždy ke každému.

Participant č. 10 na závěr dodal: „Narazil jsem na pár věcí, kde jsem dával zpětnou vazbu na informace v DFMG feedu, které nebyly pro všechny jasné, familiární a srozumitelné. Někdy tam za mě chybí kontext, který všichni nemáme. Pomohla by tomu určitá struktura.“

7.4.7 Nové trendy v interní komunikaci

V rámci poslední kategorie polostrukturovaných rozhovorů byly participantům představeny aktuální trendy v interní komunikaci firem (**interní podcast, interní Instagram se špeky, hláškami a zajímavostmi z firmy, články ve stylu „24 hodin s...“**, **tematické recepty (Vánoce, Velikonoce) od zaměstnanců pro zaměstnance, intranet – aplikace, tematické akce pro zaměstnance (taneční večer, zmrzlina na svačinu v létě, společná jóga lekce, apod.)**). Následně byli dotázáni, zda by některý ze jmenovaných v agentuře DFMG ocenili, nebo navrhli nějaký jiný.

Participantka č. 7 tvrdí, že **nepovinné a spontánní věci jsou nejlepší. Když je něco až moc řízené, ztrácí to kouzlo**. S tímto názorem se ztotožnil i participant č. 8 a participantky č. 11 a 6. Ta dodala, že už má spoustu lidí vlastní rodinu a chce si ve volném čase oddychnout a neřešit další práci. **Pět z 12 lidí nechce věnovat extra čas informacím navíc o kolezích a vedení**. Pět z 12 participantů si myslí, že je by se firemní podcast neuchytil, protože není zajímavý obsah, kapacity lidí, kteří by ho připravovali a agentura je na tento formát stále malá.

Participantka č. 11 by velmi uvítala ovoce a svačinky, které ve firmě dříve byly. Je to podle ní něco, čím dá firma najevo, že se o zaměstnance stará a chce, aby jim tam bylo příjemně. S tímto názorem souhlasí i participantka č. 9 a č. 5, která má navíc ráda i setkání v kuchyňce, kdy si povídá s kolegy u kávovaru. Interní Instagram s vtipnými hláškami by ocenili dva participanté.

Participant č. 10 odpověděl: „Možná jsem skeptický, ale asi mě moc nezajímá, co dělá vedení o víkendu.“

Je dobré o lidech něco vědět, ale radši si to s nimi řeknu osobně na nějaké akci. Co se týká podcastů, tak je mám osobně rád, ale nemyslím si, že by se to u nás uchytilo interně. Asi by to byla práce pro práci.“

Participantka č. 12 přinesla jiný podle na toto téma. **To, co bylo jmenováno si moc nedokáže v měřítku DFMG představit. Ocenila nápady, ale myslí si, že na to firma není připravena nejen myšlením, ale ani finančně nebo kapacitně.** „Nikdy to nejde vzít jedna k jedné, každá firma funguje jinak. Vždy je potřeba zohlednit tu firemní kulturu a situaci, jestli by to vůbec šlo. Podcast může v 80 firmách fungovat a u nás to bude zbytečnost pro lidi,“ doplnila.

Participantka č. 9 jako jediná přišla s vlastními nápady. Ocenila by **kurzy angličtiny a rotaci nebo stínování při práci**, aby nováčci nebo obecně zaměstnanci poznali, jak fungují ostatní. Participantka č. 6 na závěr dodala: „Ve Zlíně je ten kolektiv moc fajn a lidi se vzájemně podporují. Nepotřebují k tomu poslouchat nějaké podcasty. Líbí se mi, že lidi dělají neřízené aktivity dobrovolně. Nosí chlebíčky na narozeniny apod.“

7.4.8 Emoční mapa

Každý z participantů na závěr rozhovoru vyplnil emoční mapu podle toho, **jak si myslí, že práci v DFMG obecně lidi vnímají**. Co cítí, co si myslí, co dělají a co říkají. Některé emoční mapy se velmi shodovaly, některé byly odlišné. Mapa slouží jako podklad pro doplnění tématu firemního klima na začátku rozhovorů.

Hlavním ukazatelem, proč se odpovědi lišily, byl **věk participantů (student vs. dlouhodobý zaměstnanec), délka pracovního vztahu a oddělení v rámci agentury**. Někteří participanté nad emoční mapou přemýšleli pouze negativně (důsledek negativní situace ve firmě na podzim roku 2023), někteří brali v potaz i běžnou situaci, kdy se firmě daří. Někteří participanté nad tím např. přemýšleli ze dvou pohledů – mladí, nově příchozí zaměstnanci vs. starší, co jsou ve firmě déle. U těch mladých převládá nadšení, příležitosti apod. U starších spíš zklamání a strach o práci.

Ze všech dvanácti map byla vytvořena jedna, která shrnuje nejčastější odpovědi v každé kategorii. **Z emoční mapy vyplývá, že více než polovina participantů si myslí, že ve firmě převládá strach o místo a zaměstnanci jsou ve stresu nejen z množství práce a tlaku na výkon, ale i ze současné negativní situace.** Zároveň si 3 participanté myslí, že dříve bylo lépe a firma prochází špatným obdobím, což však zachraňuje skvělý kolektiv, který vyzdvihlo 6 participantů.

Z emoční mapy také vyplývá, že si zaměstnanci myslí, že je chyba v systému odměňování a efektivity práce, a to vede k jejich zklamání, nespokojenosti a pocitu nespravedlnosti. Zároveň to může mít vliv na to, že si někteří lidé hledají práci jinde.

Aby situaci pomohli, tak lidé ve firmě pracují na 150 %, dělají přesčasy, práci si berou domů a snaží se vymýšlet řešení, jak firmě pomoci a zlepšit výsledky. Také si vzájemně pomáhají a podporují se. U některých participantů převládají pozitivní pocity, že bude lépe a situace selepší. Na druhou stranu jsou rádi, že pracují na skvělých klientech a práce je baví.

CO SI MYSLÍ	CO CÍTÍ
<ul style="list-style-type: none"> že je ve firmě skvělý kolektiv (7 participantů) že je chyba v systému odměňování a efektivity práce (3 participantů) že je špatné období (3 participantů) že dříve bylo lépe (3 participantů) 	<ul style="list-style-type: none"> strach o místo (7 participantů) stres (6 participantů) zklamání (4 participantů) tlak na výkon (3 participantů) únavu (3 participantů) nespravedlnost (2 participantů)
CO DĚLAJÍ	CO ŘÍKAJÍ
<ul style="list-style-type: none"> pracují na 150 % (7 participantů) hledají novou práci (3 participantů) vzájemně si pomáhají (2 participantů) 	<ul style="list-style-type: none"> Máme hodně práce. Bude líp. Musíme zabrat. Pracujeme na zajímavých klientech. Je volná zasedačka? Půjdeme na oběd do menzy?

Tabulka 1 – Emoční mapa DFMG

(Zdroj: vlastní zpracování)

7.5 Závěr polostrukturovaných rozhovorů

Participantů se shodli, že silnou stránkou nové interní komunikace je to, že vůbec vznikla a většina z nich se cítí být více informovaná než zahlcená informacemi. Za nejužitečnější kanál interní komunikace většina označila DFMG feed, protože je přehledný, rychlý a aktuální. Naopak jako nejméně užitečný vyhodnotili DFMaG (firemní newsletter), protože je moc dlouhý a informace se v něm opakují.

Jednosměrnou komunikaci v rámci DFMG feedu hodnotí všichni participantů velmi pozitivně. Mezi pozitiva řadí zpětnou dohledatelnost informací, lepší orientaci v informacích, možnost filtrování podle data a další. Ti participantů, kteří mají krMEETko rádi řadí mezi velká pozitiva rychlý formát 15 minut, možnost pustit si schůzku do pozadí nebo po cestě do práce a diskuzi k tématům. Pokud by měl DFMaG zůstat, tak by bylo podle participantů vhodné zamyslet se nad frekvencí a snížit ji např. na 1x za 3 měsíce. V rámci nápadů na zlepšení se všichni participantů shodli, že by určitě nepřidávali žádný nový komunikační kanál nebo platformu. Objevilo se pouze pár konkrétních nápadů, jak by se dalo s informacemi lépe pracovat.

V rámci otázek na aplikaci FOLK se všichni respondenti shodli, že je to skvělý nástroj na otázky a odpovědi a rádi jej využívají, protože je snadný, anonymní, na dvě kliknutí odpoví a vytváří prostor pro diskuzi, např. na firemních snídaních. Nové trendy v interní komunikaci nijak zvlášť participantů nezaujaly a nemyslí si, že by se takové věci mohly ve firmě uchytit. Vyskytly se však nějaké jiné nápady, které by sami ocenili.

Co se týká firemního klima a vztahu k DFMG jako firmě, všichni participantů by firmu doporučili známým, ale je několik věcí, na kterých je potřeba zapracovat a zlepšit. Na firemní hodnoty převážná většina participantů reagovala negativně. Zpětnou vazbu od nadřízených dostává 10 participantů a neformální setkávání je pro všechny participantů velmi důležitou součástí toho, jak se ve firmě cítí a jak se jim pracuje. Zhruba polovina participantů se shodla, že se vedení firmy nedaří motivovat zaměstnance do firemních aktivit a projektů.

8 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

V rámci kvantitativního výzkumu bylo realizováno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci digitální agentury DFMG. Scénář dotazníku je přiložen v Příloze P II.

8.1 Dotazníkové šetření

Při tvorbě otázek dotazníkového šetření bylo navazováno na zjištění z polostrukturovaných rozhovorů tak, aby se mohla jednotlivá data mezi sebou po interpretaci porovnat a vyhodnotit. Otázky v dotazníku se respondentům zobrazovaly podle tematických okruhů, aby se při vyplňování dobře orientovali.

Jednotlivé otázky byly koncipovány následovně:

Dichotomické – otázky č. 11, 14 a 28

Výběrové – otázky č. 3, 6, 7, 8, 9, 12, 15, 17, 18, 21, 29, 30, 31, 32 a 33

Výčtové – otázky č. 20, 22 a 24

Otázky využívající likertovu škálu – č. 1, 19 a 27

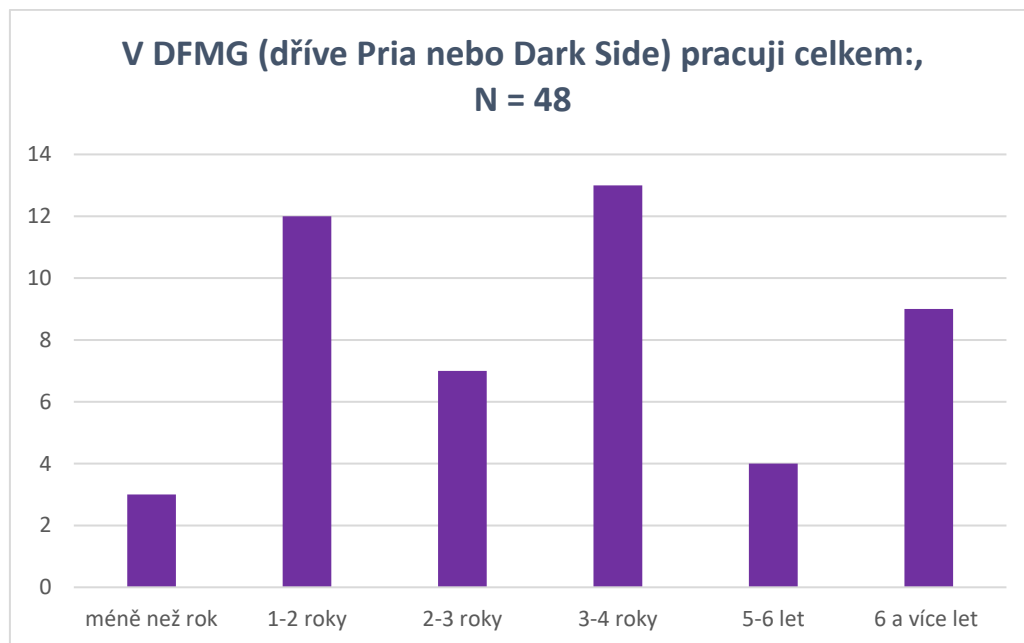
Matice otázek – otázky č. 2, 13 a 16

Otevřené – otázka č. 4, 5, 10, 23, 25 a 26

Dotazník byl distribuován k respondentům za pomoci interního komunikačního kanálu – DFMG feed, kam mají přístup všichni zaměstnanci. Při jeho zasílání bylo specifikováno, aby jej vyplnili jen ti zaměstnanci (OSVČ), kteří ve firmě pracují déle než půl roku. Tak dlouho už funguje nová interní komunikace. A jelikož jsou v dotazníku otázky na porovnávání současného a minulého stavu, nově příchozí by byli irelevantními respondenty. Dotazník byl připomínán celkem 3x.

8.2 Struktura respondentů

Dotazník zodpovědělo celkem **48 respondentů**. Po kontrole odpovědí byly všechny vyplněny správně, proto nebyl důvod odpovědi dále třídit nebo vyřazovat. Celkovou strukturu respondentů tvoří **28 žen, 14 mužů a jiné pohlaví vybralo 6 lidí**. Nejsilnější věkovou skupinou je **28 respondentů z kategorie 25-34 let**. Nejsilnější skupinou respondentů, celkem 13, tvoří ti, kteří **ve firmě pracují 3-4 roky**. Hned za nimi nejčastěji odpovídali lidé, kteří ve firmě pracují 1-2 roky (12 respondentů).



Obrázek 1 – Graf – Skladba respondentů podle délky pracovního vztah
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nejvíce respondentů (**celkem 13**) je z **Content oddělení**. Druhou nejpočetnější skupinou byli lidé, kteří nechtěli uvádět oddělení, na kterém pracují, celkem 10 respondentů. Podle místa pracoviště odpovědělo **nejvíce lidí ze Zlína (22 respondentů)**, následně 13 respondentů z Prahy a na konec ti, co pracují remote (7 respondentů).

8.3 Interpretace dat z dotazníkového šetření

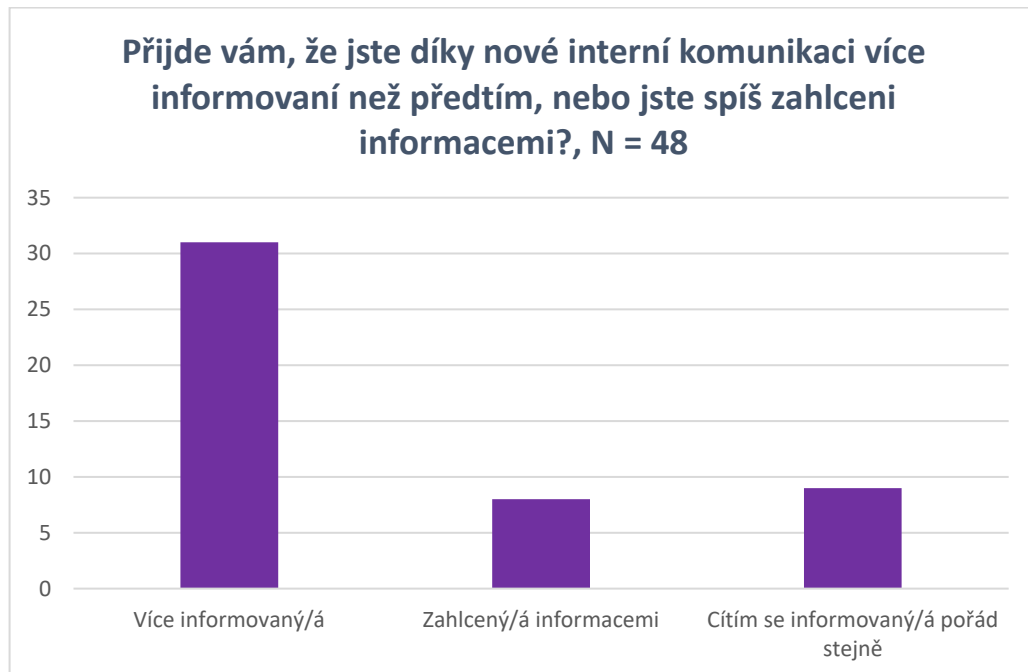
Stejně jako u individuálních rozhovorů byla interpretace dat z dotazníkového šetření pro přehlednější vyhodnocení rozdělena na jednotlivé tematické celky.

První celek se zabývá obecně novou interní komunikací. Druhá, nejobsáhlejší část se zaměřuje na jednotlivé komunikační kanály interní komunikace DFMG. Třetí část dotazníku se zabývá nápady na zlepšení interní komunikace a poslední, čtvrtá část vyhodnocuje vztah respondentů k digitální agentuře DFMG.

8.3.1 Interní komunikace DFMG

Na otázku, zda se respondentům líbí nová interní komunikace DFMG, odpovědělo na stupnici hodnocení 1-5 (jako ve škole) **celkem 43 respondentů známkami 1-3, tzn. že se jim interní komunikace spíše líbí**. V rámci interní komunikace vybrali respondenti jako nejdůležitější **aktuálnost a upřímnost informací**.

Tyto dvě hodnoty získaly nejvyšší hodnocení (41 a 34 hlasů na stupnici jako nejdůležitější). Za nejméně důležité nejčastěji označovali opakování informací, což značí, že respondentům nevadí, pokud se některé informace opakují.



Obrázek 2 – Graf – Informovanost respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Co se týká informovanosti, **31 respondentů se cítí více informováno**, 9 necítí změnu v informovanosti a pouze 8 respondentů se cítí zahlceni informacemi. Což značí, že zvolené kanály komunikace plní svou funkci, k zaměstnancům se informace dostávají a jsou více orientovaní v tom, co se ve firmě děje.

Jako silnou stránku interní komunikace nejčastěji respondenti vypíchlí **frekvenci zaslání zpráv (9 respondentů)**, **aktuálnost informací (8 respondentů)** a **komunikační kanál DFMG feed (7 respondentů)**.

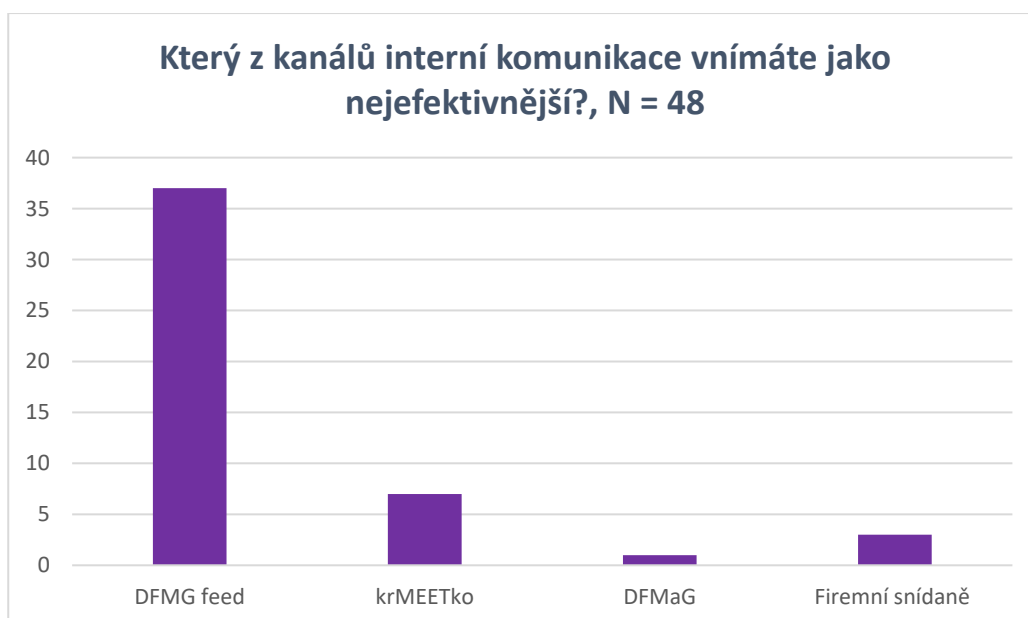
Jako slabou stránku nejčastěji vyhodnotili **schvalovací proces informací, které se komunikují navenek a styl, kterým se komunikují (7 respondentů)**, **velké množství kanálů (6 respondentů)**, **chybí upřímnost (6 respondentů)** a **naopak 6 respondentů nevnímá žádnou slabou stránku**.

8.3.2 Komunikační kanály interní komunikace DFMG

Co se týká frekvence informací, které respondenti dostávají skrze kanály interní komunikace, **33 z nich je spokojeno a informace podle nich chodí v ideální frekvenci**. Přes 11 respondentů odpovědělo, že informace chodí moc často.

Ze vzorku 48 respondentů **hodnotí množství informací 36 z nich jako přiměřené a stíhají je vnímat**. Dalších 9 respondentů se v informacích ztrácí a podle nich jim chodí přes příliš. Pouze pár respondentů by ocenilo, kdyby informace přicházely častěji a ve větším množství.

Jako nejefektivnější komunikační kanál vnímá 37 ze 48 respondentů kanál DFMG feed. Na druhém místě se se 7 hlasy umístilo krMEETko. Minimum hlasů získala firemní snídane a DFMaG.

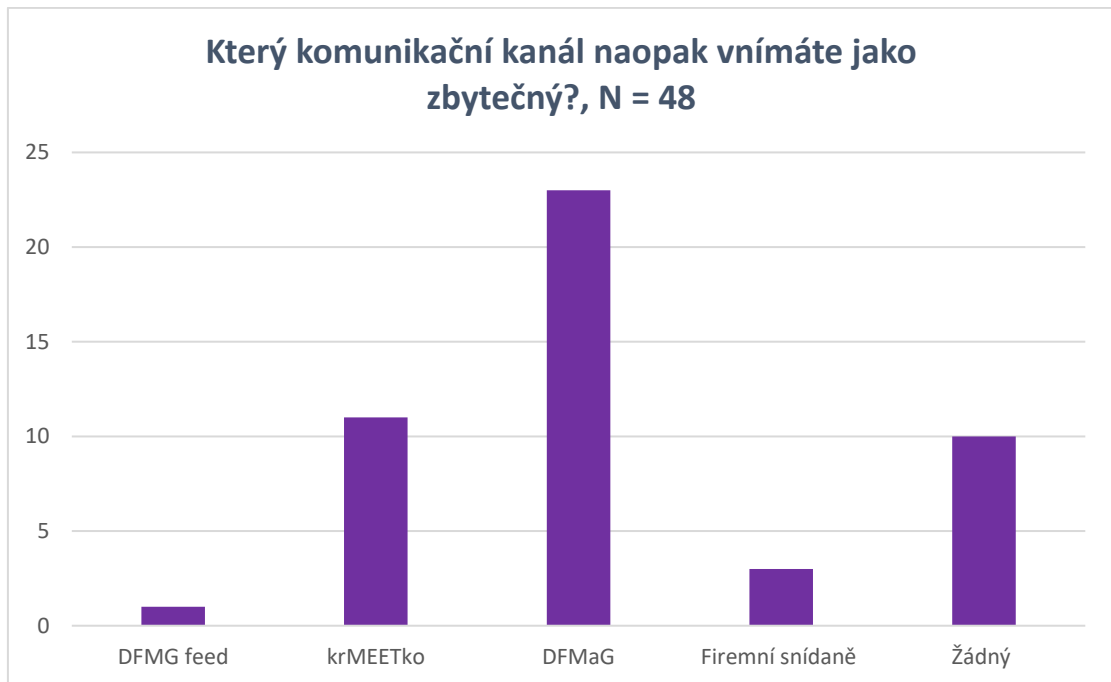


Obrázek 3 – Graf – Nejefektivnější komunikační kanál

(Zdroj: vlastní zpracování)

Celkem 23 respondentů zvolilo jako zbytečný kanál DFMaG (firemní newsletter). Na druhém místě se umístilo krMEETko s 11 hlasy. Přesně 10 respondentů uvedlo, že jim nepřijde zbytečný žádný komunikační kanál aktuální interní komunikace.

Ti, co vybrali firemní newsletter, přidali i slovní komentář s důvody, proč zvolili právě jej. Nejvíce se objevovaly odpovědi: **ani nevím, že ho máme, informace se v něm opakují, je moc dlouhý, nedá se rychle přečíst a v záplavě dalších e-mailů se snadno ztratí**.



Obrázek 4 – Graf – Zbytečný komunikační kanál

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ti, kteří označili jako zbytečné krMEETko, vypíchlí tato negativa: občas se obsah dělá jen proto, aby byl, je zbytečně často a je to plýtvání drahocenným časem zaměstnanců.

8.3.3 DFIMG feed

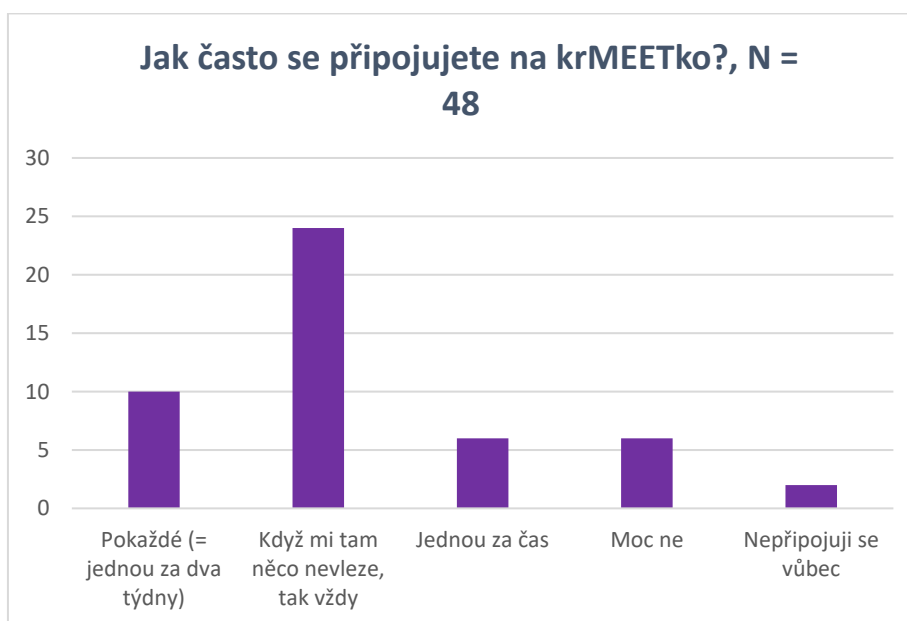
Celkem 41 respondentům se líbí jednosměrná komunikace v DFIMG feedu a oceňují, že se díky tomu jednoduše hledají informace zpětně. Pouze 7 respondentů ze 48 by bylo radši za možnost se ke všemu vyjádřit. Co se týká frekvence zasílání zpráv, **37 respondentů se shodlo, že informace přicházejí v ideální frekvenci**. Pouze 9 respondentů si myslí, že informace přicházejí moc často a mohou se cítit zahlceni.

Nejvíce respondentů, **tedy 45 ze 48 považuje za nejdůležitější v rámci DFIMG feedu provozní informace**. Celkem 39 respondentů také vyhodnotilo jako velmi důležité **HR info, tzn. odchody, příchody, benefity** a další informace podobného typu. **Nejméně důležité** zprávy v DFIMG feedu se podle respondentů týkají **týmových/projektových pochval a firemních úspěchů**.

8.3.4 krMEETko

Přesně 25 respondentů odpovědělo, že jim páteční setkání v podobě krMEETka nepřijde přínosné a zajímavé.

Druhá, menší polovina tato setkání oceňuje a vždy se dozví nové informace o firmě. Když v době krMEETka respondenti nemají něco důležitějšího, 24 z nich se připojuje vždy, tzn. jednou za dva týdny. Pokaždé se připojuje pouze 10 respondentů, jednou za čas se připojuje dohromady 6 respondentů a 2 se nepřipojují vůbec.



Obrázek 5 – Graf – Účast respondentů na krMEETku
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nejdůležitějším typem obsahu na krMEETku jsou pro 36 respondentů **Novinky z dění DFMG – firemní aktivity, benefity** a pro 29 respondentů jsou to **finanční výsledky firmy**. Jako nejméně důležité vyhodnotili respondenti představení projektů, firemní úspěchy a týmové/projektové pochvaly.

8.3.5 DFMaG (firemní newsletter)

Firemní newsletter neboli DFMaG se setkal s velkým neúspěchem. Celkem 22 respondentům nepřijde DFMaG moc zajímavý a vadí jim, že se informace opakují. Avšak všichni ho otevřou. Za to 18 respondentů ho nečte vůbec a přijde jim úplně zbytečný. Pouze 8 respondentům přijde newsletter zajímavý, přehledný a rádi si ho přečtou.

Co se týká periodicity firemního newsletteru, **17 respondentů by upřednostnilo jeho zasílání 1x za tři měsíce**, 14 respondentů si myslí, že pravidelné zasílání 1x za měsíc je v pořádku a 16 respondentů by ho úplně zrušilo. Což se shoduje s předchozí otázkou.

8.3.6 Firemní snídaně

Firemní snídaně získala na stupnici 1-5 jako ve škole velmi pozitivní hodnocení – **43 respondentů ze 48 dali známky od 1 do 3, takže jim přijde super až průměrná**. Pouze 5 respondentů ji nemá rádo a přijde jim zbytečná. Nejvíce respondenty na firemní snídani baví **firemní informace a novinky, které získaly 33 hlasů** a hned po nich je pro respondenty důležité jídlo a pití, které si na snídani dají (27 respondentů). Pouze 7 respondentů odpovědělo, že je nebaví nic a snídaně je zbytečně strávený čas.

8.3.7 Aplikace FOLK

Celkem 22 respondentů odpovědělo, že jim aplikace přijde super a dalších 23 uvedlo, že na ni nemá názor. **Nejvíce se respondentům líbí anonymita otázek (30 respondentů)**, možnost využívat ho jako dotazník na eventy (24 respondentů) a podoba aplikace v mobilu (20 respondentů). Nejvíce by respondenti aplikaci vytknuli to, že občas nefunguje tak, jak má, je nepřehledná a mohla by se využívat častěji a pro více účelů.

8.3.8 Nápady na zlepšení

Z nápadů na zlepšení interní komunikace by **21 respondentů ocenilo různé tematické akce** (např. společná jóga lekce, barbeque nebo taneční večer). Jako další možnost by **16 respondentů uvítalo interní instagramový profil s vtipnými hláškami a zajímavostmi**. „Nic z uvedených“ odpovědělo 12 respondentů, kterým se nápady pravděpodobně nelíbily a neuvítali by nic nového v rámci interní komunikace.

V rámci otevřené otázky, jaké další zlepšení/nápady by sami respondenti rádi uvítali v rámci interní komunikace, se nejvíce objevovaly tyto odpovědi: **založit firemním blog, aby tam informace zůstaly a dalo se na ně odkazovat v newsletteru, lepší uchopení krizové komunikace a společná sportovní aktivita**. Celkem 25 ze 48 respondentů odpovědělo, že je žádné zlepšení nenapadá.

8.3.9 Vztah k DFMG

Celkem 31 respondentů odpovědělo, že se jejich vztah k firmě DFMG po zavedení nové interní komunikace nezměnil. Dalších 10 respondentů odpovědělo, že se jejich vztah změnil k lepšímu, cítí se víc informovaní a cítí větší sounáležitost.

Celkem 34 respondentů souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že je DFMG jako firma moderní, kreativní, komunikativní i úspěšná.

Podle 15 respondentů není DFMG jako firma moc profesionální, což může pramenit z nespokojenosti v rámci neupřímné interní komunikace, která se v předchozích odpovědích několikrát objevila.

Co se týká spokojenosti respondentů, **37 z nich by firmu doporučilo svým známým,** z čehož vyplývá, že jsou ve firmě obecně spokojeni a práce je baví.

8.4 Závěr dotazníkového šetření

Celkem 43 respondentům se nová interní komunikace líbí a za nejdůležitější považují aktuálnost a upřímnost informací. Co je pro ně naopak nejméně důležité je opakování informací, protože kdo chce, tak si je může kdykoliv zpětně dohledat v přehledném DFMG feedu.

Za silnou stránku interní komunikace nejvíce respondentů považuje to, že vůbec funguje, frekvenci zasílání zpráv, aktuálnost informací a komunikační kanál DFMG feed. Jako slabou stránku respondenti vnímají schvalovací proces informací, které se komunikují navenek a styl, kterým se komunikují, velké množství kanálů a neupřímnost.

Velká většina respondentů je spokojena s frekvencí zasílání zpráv a množstvím informací hodnotí jako přijatelné a srozumitelné. Jako nejefektivnější komunikační kanál vybralo 37 z nich kanál DFMG feed. Jako nejméně užitečný kanál vybrala většina respondentů firemní newsletter, a to z toho důvodu, že se v něm informace opakují, je moc dlouhý, nedá se rychle přečíst a v záplavě dalších e-mailů se snadno ztratí.

V rámci DFMG feedu jsou pro respondenty nejdůležitější provozní informace a HR info, tzn. odchody, příchody, benefity. Nejméně důležité jsou naopak týmové/projektové pochvaly a firemní úspěchy. Celkem 25 respondentů odpovědělo, že jim páteční setkání v podobně krMEETka přijde zbytečné a nemá pro ně přínos. Avšak jako nejdůležitější typ obsahu zvolilo 36 respondentů „Novinky z dění DFMG – firemní aktivity, benefity“.

Co se týká periodicity firemního newsletteru, 17 respondentů by upřednostnilo jeho zasílání 1x za tři měsíce a 16 respondentů by jej úplně zrušilo. Co se týká firemní snídani, 43 respondentům přijde přínosná a nejvíce je zajímají firemní informace a novinky.

Celkem 21 respondentů by v rámci zlepšení interní komunikace ocenilo různé tematické akce a 16 by uvítalo interní instagramový profil s vtipnými hláškami a zajímavostmi.

Zhruba u 31 respondentů se jejich vztah k firmě DFMG po zavedení nové interní komunikace nezměnil. Přesně 34 respondentů souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že je DFMG jako firma moderní, kreativní, komunikativní i úspěšná a 37 z nich by firmu doporučilo svým známým.

9 SHRUTÍ A POROVNÁNÍ ZJIŠTĚNÝCH DAT

9.1 Nová interní komunikace

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 43 respondentům se nová interní komunikace líbí a za nejdůležitější považují aktuálnost, upřímnost informací a frekvenci zasílání zpráv. Mezi silné stránky řadí vznik interní komunikace, frekvenci zasílání zpráv, aktuálnost a DFMG feed. Co je pro ně naopak nejméně důležité je opakování informací, s čímž souhlasí i participanti z rozhovorů. Ti mezi silné stránky uvedli to, že ucelená interní komunikace vůbec vznikla a funguje a komunikuje se hodně důležitých informací.

Mezi slabé stránky řadí velké množství komunikačních kanálů a opakování informací. S tímto výrokem souhlasí i jedna třetina respondentů, kteří slabé stránky doplnili o schvalovací proces informací, které se komunikují navenek, styl, kterým se komunikují a neupřímnost.

Dvě třetiny participantů se cítí více informovaní než dříve, kdy interní komunikace nefungovala. S touto skutečností souhlasí i 31 respondentů z dotazníkového šetření.

9.2 Komunikační kanály interní komunikace

Co se týká frekvence informací, přes 36 respondentů je spokojeno a informace podle nich chodí v ideální frekvenci. Jako nejefektivnější komunikační kanál vnímá 37 respondentů kanál DFMG feed. Celkem 23 respondentů zvolilo jako zbytečný kanál DFMaG (firemní newsletter). Ke stejnému názoru dospěli i participanti, kteří volili stejně v obou případech. DFMG feed jako neužitečnější z toho důvodu, že je přehledný, rychlý a aktuální a DFMaG (firemní newsletter) jako nejméně důležitý, protože je moc dlouhý a informace se v něm opakují.

9.2.1 DFMG feed

Jednosměrnou komunikaci v rámci DFMG feedu hodnotí všichni participanti velmi pozitivně a jsou rádi, že se tam nevyskytují zbytečné spamy. Mezi pozitiva řadí zpětnou dohledatelnost informací, přehlednost a možnost filtrování podle data, s čímž souhlasí i 41 respondentů. Avšak 7 respondentů by bylo radši za možnost se ke všemu vyjádřit. Co se týká frekvence zasílání zpráv, přes 37 respondentů se shodlo, že informace přicházejí v ideální frekvenci.

Jako nejdůležitější téma v DFMG feedu vnímají respondenti provozní a HR informace. Nejméně důležité zprávy ve feedu se podle respondentů týkají týmových/projektových pochval a firemních úspěchů.

9.2.2 krMEETko

Celkem 25 respondentů odpovědělo, že jim páteční setkání v podobě krMEETka nepřijde přínosné a zajímavé. Zhruba 50 % participantů to vidí stejně. Druhá polovina tato setkání oceňuje a vždy se dozví nové informace o firmě. Když v době krMEETka respondenti nemají něco důležitějšího, 24 z nich se připojuje vždy, tzn. jednou za dva týdny. Mezi velká pozitiva řadí participanté rychlý formát 15 minut, možnost pustit si schůzku do pozadí nebo po cestě do práce a diskuzi k tématům. Nejdůležitějším typem obsahu na krMEETku jsou pro 36 respondentů Novinky z dění DFMG – firemní aktivity, benefity a finanční výsledky firmy.

9.2.3 DFMaG (firemní newsletter)

Firemní newsletter neboli DFMaG se setkal s velkým neúspěchem. Celkem 22 respondentům nepřijde DFMaG zajímavý a vadí jim, že se informace opakují. S tímto názorem souhlasí i většina participantů a někteří by ho úplně zrušili. Co se týká periodicity zasílání DFMaGu, 17 respondentů by upřednostnilo jeho zasílání 1x za 3 měsíce než jednou za měsíc.

9.2.4 Firemní snídaně

Firemní snídaně získala pozitivní hodnocení od respondentů, kdy 43 respondentům přijde super až průměrná. Pouze 5 respondentů ji nemá rádo a přijde jim zbytečná. Nejvíce respondenty na firemní snídani baví firemní informace a novinky a hned po nich je pro respondenty důležité jídlo a pití, které si na snídani dají. Pouze 7 respondentů odpovědělo, že je nezajímá nic a snídaně je zbytečně strávený čas.

9.3 Aplikace FOLK

Všichni participanté se shodli, že je to skvělý nástroj na otázky a odpovědi a rádi jej využívají, protože je snadný, anonymní, na dvě kliknutí mohou odpovědět a vytváří prostor pro diskuzi např. na firemních snídáních. Celkem 22 respondentů odpovědělo, že jim aplikace přijde super a dalších 23 uvedlo, že na ni nemá názor.

Nejvíce se respondentům líbí anonymita otázek (30 respondentů), možnost využívat ho jako dotazník na eventy (24 respondentů) a podoba aplikace v mobilu (20 respondentů). Nejvíce by respondenti aplikaci vytknuli to, že občas nefunguje tak, jak má, je nepřehledná a mohla by se využívat častěji a pro více účelů.

9.4 Návrhy na zlepšení a trendy v interní komunikaci

Všichni participanti se shodli, že by určitě nepřidávali žádný nový komunikační kanál nebo platformu. Z nápadů (trendů) na zlepšení interní komunikace by 21 respondentů ocenilo různé tematické akce a 16 by uvítalo interní instagramový profil s vtipnými hláškami a zajímavostmi. S čímž souhlasí i někteří participanti.

Jako nápady na zlepšení respondenti uvedli: založit firemním blog, aby tam informace zůstaly a dalo se na ně odkazovat v rámci newsletteru, lepší uchopení krizové komunikace nebo společná sportovní aktivita. Mezi nápady od participantů se objevilo: vytvořit rejstřík, kde by bylo přehledně rozdělené, co se kde komunikovalo, lépe strukturovat zprávy v DFMG feedu, aby nezapadly provozní informace a sdělení v informačních kanálech by měly obsahovat takové informace, které chtějí zaměstnanci slyšet. Ne takové, které chce vedení, aby zaměstnanci slyšeli.

Jedna participantka přišla se zajímavým nápadem nalepit důležité informace na dveře záchodu – 100 % lidí si je přečte a nikomu to neunikne. Pět z 12 participantů nechce věnovat extra čas informacím navíc o kolezích a vedení. Proto by určitě neocenili trendy jako jsou podcasty nebo články se zaměstnanci. Tři participantky by velmi uvítaly ovoce a svačinky, které ve firmě dřív byly.

9.5 Firemní klima

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že u 31 respondentů se jejich vztah k firmě DFMG po zavedení nové interní komunikace nezměnil. Zároveň by 37 respondentů firmu doporučilo svým známým, s čímž se shodují i odpovědi všech participantů v polostrukturovaných rozhovorech. Na firemní hodnoty převážná většina participantů reagovala negativně. Zpětnou vazbu od nadřízených dostává celkem 10 participantů a neformální setkávání je pro všechny participanty velmi důležitou součástí toho, jak se ve firmě cítí a jak se jim pracuje.

10 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

10.1 VO1: Vnímají zaměstnanci firmy novou interní komunikaci spíše pozitivně, nebo negativně a v čem?

Celkem 43 ze 48 respondentů a všichni participanti se shodli, že se jim nová interní komunikace líbí a vnímají ji pozitivně z několika důvodů. Jako hlavní z nich nejčastěji uváděli ten, že vůbec vznikla, je ucelená a funguje. Mezi její silné stránky řadí její aktuálnost, rychlost, přehlednost a to, že jsou v rámci ní komunikována důležitá témata.

Celkem 31 participantů a 9 respondentů se po jejím zavedení cítí více informováno než kdy předtím. Oceňují, že se k nim dostává mnohem více informací, vědí, na čem ostatní týmy pracují, v čem se firmě daří nebo nedaří, jaké projekty jsou aktuální a jak si vede firma po finanční stránce. Díky tomu dokážou navnímat souvislosti a lépe se jim spolupracuje s ostatními zaměstnanci.

Velká většina respondentů je také spokojena s frekvencí zasílání informací a jejich množství hodnotí jako přijatelné a zvládají se v nich orientovat. Samozřejmě z výzkumných metod vyplynuly i návrhy na zlepšení, kdy se nejčastěji mezi slabými stránkami objevovalo opakování informací. Ale i tak stále převažují ty silné stránky a pozitiva.

10.2 VO2: Jak hodnotí zaměstnanci firmy jednotlivé kanály interní komunikace, jejich přínos, obsah a pravidelnost informování?

Jednotlivé kanály interní komunikace získaly mezi respondenty a participanty různé ohodnocení. Co se týká frekvence zasílání informací skrze komunikační kanály, celkem 33 respondentů je spokojeno a informace podle nich chodí v ideální frekvenci.

Za nejefektivnější komunikační kanál považuje 37 respondentů DFMG feed. Na druhou stranu zvolilo 23 respondentů jako zbytečný kanál DFMaG (firemní newsletter). Ke stejnému názoru dospěli i participanti, kteří volili stejně v obou případech.

DFMG feed byl zvolen jako neužitečnější z toho důvodu, že je přehledný, aktuální a rychlý. Participanti vypíchlí, že se po nich nevyžaduje aktivní účast ani odepisování na zprávy a líbí se jim, že jsou informace přehledně na jednom místě a lze se k nim zpětně vracet. Velmi pozitivně také všichni dotázáni hodnotili jednosměrnou komunikaci ve stylu Twitteru, kdy není možné zprávy v chatu nijak komentovat ani spamovat.

DFMaG (firemní newsletter) zvolili zase jako nejméně důležitý, protože je moc dlouhý, informace se v něm opakují a v záplavě dalších e-mailů jednoduše zapadne. Velká většina dotázaných by jej zrušila nebo upravila jeho frekvenci zasílání. Celkem 17 respondentů by upřednostnilo jeho zasílání 1x za tři měsíce místo 1x za měsíc.

KrMEETko získalo rozporuplné reakce. Dělí participanty i respondenty na dva tábory. Ti, kteří tento formát vnímají jako přínosný řadí mezi silné stránky rychlý formát 15 minut, možnost pustit si schůzku do pozadí nebo po cestě do práce a diskuzi k tématům. Ti, kterým se tento formát nelíbí, uvedli jako důvod to, že je informace nezajímají, zvolený čas v pátek ráno jim nevyhovuje a ve většině případů se ani nepřipojují.

10.3 VO3: Jaký vliv má vznik nové interní komunikace na vztah zaměstnanců k firmě?

Celkem 31 respondentů z dotazníkové šetření odpovědělo, že se jejich vztah k firmě DFMG po zavedení nové interní komunikace nezměnil. Dalších 10 respondentů odpovědělo, že se jejich vztah změnil k lepšímu, cítí se více informovaní a vnímají větší sounáležitost.

Vzhledem k nepříjemné situaci ve firmě v době konání výzkumného šetření (snižování stavu zaměstnanců a finanční opatření), převažují spíše negativní odpovědi. Zaměstnanci mají strach o své místo, jejich důvěra směrem k vedení firmy je nalomená, nejsou si jistí některými informacemi a atmosféra je vypjatá. Proto mohou být tyto informace lehce zkreslené oproti běžné situaci.

I přesto se všichni participanti shodli, že většinu času odchází z práce s pozitivní náladou a většina dotazovaných by práci v DFMG doporučila svým známým.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

11 OPTIMALIZACE INTERNÍ KOMUNIKACE V DFMG

V rámci projektové části této diplomové práce jsou definována opatření ke zlepšení interní komunikace digitální agentury DFMG. Cílem je, aby se na základě realizace těchto opatření zlepšil celkový stav interní komunikace firmy a zefektivnila se její strategie.

11.1 Cíle optimalizace interní komunikace

Digitální agentura DFMG se mimo jiné zaměřuje na poskytování služeb klientům v oblasti interní komunikace a employer branding, proto je více než na místě, aby interní komunikace ve společnosti fungovala na 100 % a byla efektivní. V současnosti tomu tak však není, a proto bude v projektové části diplomové práce představen návrh optimalizace interní komunikace směrem k zaměstnancům, který si klade za cíl:

1. Zefektivnit komunikační kanály a lépe strukturovat komunikované informace

2. Zvýšit motivaci zaměstnanců a zlepšit krizovou komunikaci

Tyto cíle vyplynuly z dotazníkového šetření a individuálních rozhovorů jako nejslabší stránky aktuální interní komunikace.

Návrh optimalizace interní komunikace vyplývá ze znalosti vnitřního prostředí společnosti DFMG autorkou diplomové práce, která zároveň ve společnosti pracuje, což může být vnímáno jako výhoda, ale zároveň jako jisté subjektivní omezení napříč celou diplomovou prací.

Aby bylo možné lépe pracovat na interní komunikační strategii, je vhodné shrnout silné a slabé stránky interní komunikace společnosti DFMG a příležitosti včetně hrozeb, které mohou společnost a její komunikaci směrem k zaměstnancům ovlivnit, a to pomocí SWOT analýzy.

11.2 SWOT analýza interní komunikace digitální agentury DFMG

Na základě výsledků výzkumu prezentovaných v praktické části diplomové práce byla vytvořena SWOT analýza vnitřního a vnějšího prostředí interní komunikace digitální agentury DFMG, která ukazuje mimo jiné na potřebu zefektivnění nebo odstranění některých kanálů a vytvoření struktury informací pro větší přehlednost.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Podpora interní komunikace ze strany vedení	Časová náročnost efektivní interní komunikaci
Moderní přístup k interní komunikaci, který zahrnuje různé kanály a principy komunikace	Chybějící osoba, která by měla na starosti celou interní komunikaci a věnovala se jí na plný úvazek
Loajalita zaměstnanců	Komunikační šumy
Vytvoření strategie interní komunikace	Chybná komunikace v krizových situacích
Větší informovanost a zainteresovanost zaměstnanců	Neefektivita některých nástrojů interní komunikace
Přístup k internetu má 100 % zaměstnanců	Občasná neupřímná komunikace
Aktuálnost a rychlost sdílení důležitých informací	Chybějící pravidelné měření efektivity a zpětné vazby od zaměstnanců
Možnost anonymních dotazů směrem k vedení společnosti	Hlavním komunikačním kanálem jsou stále kolegové
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Nové technologie a nástroje komunikace	Šeptanda
Zlepšením firemních procesů dojde k zefektivnění času stráveného na pracovních úkolech	Nejednoznačná komunikace napříč firmou
Optimalizace interní komunikace na základě dosavadní zpětné vazby	Nedostatek časových, finančních i lidských kapacit na interní komunikaci
Díky větší informovanosti dojde ke zvýšení produktivity zaměstnanců a zlepšení výsledků firmy	Informační přesycenost a opakování informací
Strukturalizace zasílaných informací a zavedení off-line komunikace	Nezájem některých zaměstnanců komunikovat

Tabulka 2 – SWOT analýza interní komunikace

Zdroj: vlastní zpracování

12 NÁPADY NA ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Následující tabulka poskytuje stručný přehled nástrojů interní komunikace agentury DFMG, u kterých jsou identifikovány potenciální kroky a definována opatření ke zlepšení. Dále tabulka obsahuje nové nápady pro interní komunikaci, které by mohly pomoci naplnit stanovené cíle. Každé opatření a nápad má i svůj termín realizace. Potenciály ke zlepšení a navrhovaná opatření pro jednotlivé komunikační nástroje firmy i nové formáty interní komunikace jsou detailně popsány na dalších stránkách.

Komunikační kanál	Potenciál pro zlepšení	Opatření/Nápady	Termín realizace
Cíl č. 1 – Zefektivnit některé komunikační kanály a lépe strukturovat komunikované informace			
DFMG feed	Struktura informací	Stanovená pravidla a struktura pro zasilání zpráv	07/2024
krMEETko	Efektivita	Netlačit on-line setkání na sílu každé dva týdny, jen, aby bylo a nevyplňovat jej nezajímavým obsahem	07/2024
DFMaG (newsletter)	Periodicita, struktura informací	Zasílání 1x za dva měsíce, lepší struktura informací, neopakovat informace, které se už komunikovaly dříve	07/2024
Firemní snídane	Prostor pro diskuzi, efektivita	Nevyhýbat se dotazům a diskutovat se zaměstnanci	07/2024
Off-line komunikace	Zapojení více off-line komunikace (vše se komunikuje online)	Záchodové vzkazy, off-line nástěnka v kanceláři	09/2024
Cíl č. 2 – Zvýšit motivaci zaměstnanců a zlepšit krizovou komunikaci			
Krizový plán komunikace	Neupřímnost, neúplná komunikace v krizových situacích	Přípravený plán komunikace při změnách, krizi apod.	07/2024

Člověk na interní komunikaci	Nedostatek časových kapacit všech lidí zainteresovaných do interní komunikace	Přijmout jednoho zaměstnance na plný úvazek, který bude mít na starosti celou interní komunikaci a přípravu podkladů	09/2024
Oceňování zaměstnanců	Zvýšení motivace zaměstnanců do interní komunikace	Ocenění „Zaměstnanec měsíce“	09/2024
Soutěž na sociálních sítích	Zapojení zaměstnanců do interní/externí komunikace	1 000 Kč k výplatě navíc za sdílení firmy na sociálních sítích	07/2024
Firemní merch	Posílení motivace zaměstnanců	Firemní plátěné tašky, To-Do listy, adventní kalendáře	01/2025
Firemní akce	Utuzení kolektivů Praha/Zlín	Vytvořit plán firemních/týmových aktivit na celý rok	01/2025
Firemní Instagram	Zapojení kreativních zaměstnanců, podpora pozitivní nálady ve firmě	Vtipný interní Instagram	09/2024

Tabulka 3 – Přehled navrhovaných změn v interní komunikaci DFMG

Zdroj: vlastní zpracování

12.1 Cíl č. 1 – Zefektivnit některé komunikační kanály a lépe strukturovat komunikované informace

Z výzkumu v praktické části vyplynulo, že některé kanály zaměstnanci vnímají jako zbytečné nebo neefektivně využití a vadí jim, že se určité informace opakují nebo nemají přehlednou strukturu. Na základě toho by bylo vhodné udělat několik zlepšení, která by mohla tyto problémy eliminovat. Nová struktura informací a off-line komunikace by tato zlepšení mohla ještě podpořit.

12.1.1 DFMG feed

Problém:

DFMG feed byl v rámci kvalitativního i kvantitativního výzkumu hodnocen velmi pozitivně. Jediná výtká, která se v některých odpovědích objevila, byla struktura informací, které občas postrádají kontext.

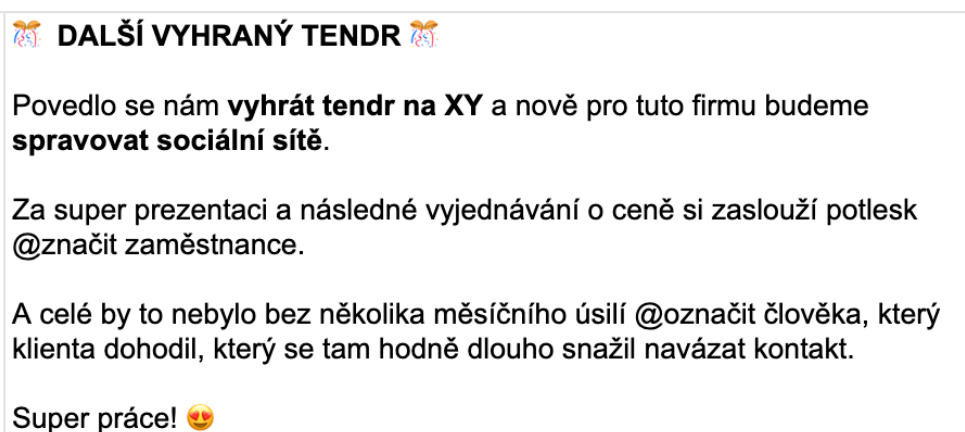
Navrhované řešení:

V tomto případě by bylo ideální mít **stanovená pravidla a struktura zasílaných zpráv** skrze DFMG feed. Jelikož se jedná o jednosměrnou, rychlou a aktuální komunikaci, informace mají ve většině případů krátké znění.

Příklad struktury:

1. NADPIS – velkým, tučným písmem a smajlíci z obou stran (tematicky zaměřené)
2. Obsah zprávy – vždy stručně napsat, o co se jedná, co to znamená pro ostatní, pomocí @ označit zaměstnance, kteří se na tom podíleli nebo kterých se to týká, tučně vyznačit důležité informace (deadline, výsledky, klienty apod.), přidat smajlíky
3. Zakončení – poděkování, prosba, gratulace, pochvala, vždy s pozitivním smajlíkem

Příklad zprávy:



Obrázek 6 – Návrh zprávy do DFMG feedu

Zdroj: vlastní zpracování

12.1.2 krMEETko

Problém:

V rámci dotazníkového šetření několik respondentů uvedlo KrMEETko jako zbytečný komunikační kanál. Nejčastěji se objevovaly důvody ve stylu, že zabírá spoustu času celé firmy, který by mohl být věnován práci na klientech, že je to neefektivní, občas jsou témata jen výplňová a není potřeba mít krMEETko každé dva týdny.

Navrhované řešení:

I přesto, že má krMEETko danou strukturu, která se mění jen málo často, občas dojde k tomu, že se témata těžko hledají. I přes výtky se ale pravidelně připojuje přes 50 zaměstnanců z firmy, což není malé číslo. Pomohlo by, kdyby se udržel formát 1x za dva týdny, ale pouze v případě, že obsah prezentace bude **opravdu informačně nabitý** a nebude těžké jej vymyslet a ubírat tak zaměstnancům čas, který mohou využít na práci pro klienty.

12.1.3 Firemní newsletter DFMaG

Problém:

Firemní newsletter, neboli DFMaG považuje velké množství dotázaných zaměstnanců za zbytečný a neefektivní. Nečtou ho a pokud ano, tak jim vadí, že je dlouhý a informace se v něm často opakují. Externí zaměstnanci, kteří pracují mimo kancelář jeho zasílání naopak kvitují, protože nejsou v běžné pracovním dění a o některých věcech se nedozvídají tak často, jako ostatní, kteří jsou každý den v kanceláři.

Navrhované řešení:

Určitě by bylo vhodné firemní newsletter zachovat, protože ve firmě o 100+ zaměstnancích je potřeba strukturovaně informovat o důležitých událostech. Jeho zasílání by však bylo vhodné v několika bodech pozměnit. Bylo by dobré změnit **periodicitu na 1x za dva měsíce**, což je dostatečný čas na přípravu a hledání důležitých témat, a zároveň to nejsou tři měsíce, kdy se toho může nasčítat hodně a bylo by to moc dlouhé.

Také by bylo vhodné mít **danou strukturu a vizuální šablonu**, která by se měnila jen minimálně, aby si ji zaměstnanci zapamatovali a věděli, že se jedná o DFMaG. Nejdůležitější je **neopakovat informace**, které se komunikovaly dříve srze jiné komunikační kanály a zaměstnanci o nich už ví. Výjimkou jsou velmi důležitá oznámení.

Návrh struktury:

1. Titulek – kreativní název
2. Číslo vydání
3. Perex – shrnutí toho nejdůležitějšího za dané období ve třech větách
4. Hospodářské výsledky – finanční výsledky firmy
5. Novinky z businessu – informace o klientech, vyhraných tendrech,...
6. Novinky z dění DFMG – akce, benefity, fakturace,...
7. HR info – medailonky příchozích zaměstnanců

12.1.4 Firemní snídane**Problém:**

Při dotazu na Firemní snídani, která probíhá off-line 1x za dva měsíce, se vyskytlo pár negativních odpovědí, kdy ji někteří dotázaní zaměstnanci hodnotili jako ztrátu drahocenného času a neefektivní komunikační kanál. Také se tam vyskytly odpovědi, že i přesto, že vedení dává prostor ptát se na dotazy anonymně skrze aplikaci FOLK, na většinu z nich na konci neodpoví a nechá je vyšumět.

Navrhované řešení:

U Firemní snídane je jasné, že se vždy najde pár lidí, kteří ji neocení, ale většinou jsou zaměstnanci spokojeni, že se dobře nají, dozví se novinky z firmy a popovídají si s kolegy mimo kancelář. Avšak ne vždy se to každému hodí, protože má v daný čas schůzku s klientem apod. Jediné, na čem by mělo vedení při prezentaci zapracovat jsou odpovědi na dotazy. Pokud je možnost se anonymně zeptat a zaměstnanci to udělají, je **důležité je nenechat bez odpovědi a případně i diskutovat**. Pokud se toho vedení bojí, tuto možnost by nemělo nabízet.

12.1.5 Off-line komunikace**Sdělení na toaletách**

Jedna z participantek přišla v rámci individuálního kvalitativního rozhovoru s nápadem, který fungoval v jejím předchozím zaměstnání. Jedná se o to, že všechna důležitá sdělení byla vylepena na papíře na dveřích od kabiněk pánských i dámských toalet. Vedení tak docílilo toho, že nikdo tyto informace nepřehlédl.

Proto by bylo vhodné, aby vedení DFMG tuto metodu v testovací (měsíční) verzi vyzkoušelo, vyhodnotilo a případně implementovalo do svého komunikačního plánu. V on-line prostředí se můžou zaměstnanci vymluvit na nefunkční internetové připojení nebo nezaslané upozornění. Avšak v off-line prostředí na místě, které denně navštíví hned několikrát, už žádnou výmluvu nemají. Proto autorka doporučuje zavést důležitá sdělení na toaletách v kancelářích.



Obrázek 7 – Návrh letáku na toalety

Zdroj: vlastní zpracování

Off-line nástěnka

Druhou možností off-line komunikace, která byla dříve velmi trendy a postupně upadla, je nástěnka. V dnešní době všichni využívají on-line nástěnky a kanály na sdělování informací. DFMG je digitální agenturou a zaměstnanci jsou neustále on-line. Proto by možná ocenili prostor, kde se dozví něco jiného, co bude off-line na papíře a dostupné pro všechny přítomné v kanceláři. Místo, které může být interaktivní, najdou tam ty nejdůležitější zprávy, manuály, postupy apod. Mohou se u takové nástěnky potkat s kolegy, společně se pobavit, zasmát se a zpříjemnit si tak pracovní den. On-line za počítačem by se jim to nestalo, takže to má kromě informační hodnoty i přidanou sociální hodnotu.

12.2 Cíl č. 2 – Zvýšit motivaci zaměstnanců a zlepšit krizovou komunikaci

Druhým cílem v rámci optimalizace interní komunikace v DFMG je zvýšit motivaci lidí v rámci zapojení do interní komunikace a také zlepšit krizovou komunikaci od vedení směrem k zaměstnancům firmy.

Následující nápady jsou kroky, které by měly pomoci tohoto cíle dosáhnout. Díky většímu zapojení zaměstnanců do dění firmy dojde k jejich vyšší motivaci a chuti dělat něco navíc. Nově nastavený krizový plán a člověk zodpovědný za celou interní komunikaci jsou dva důležité kroky, které mohou vést k rostoucí důvěře zaměstnanců směrem k vedení firmy a k efektivnější komunikaci, ať už bude firma v jakékoliv situaci.

12.2.1 Krizový plán komunikace

Problém:

V rámci dotazníkového šetření několik respondentů vytklo špatnou komunikaci vedení firmy, potažmo interní komunikace v krizových situacích a také neupřímnost některých sdělení. Na podzim roku 2023 došlo ve firmě DFMG k určitým opatřením, které zahrnovaly i odchod pár zaměstnanců, změny v rozpočtech apod. Nebylo to však komunikováno zcela správně a spoustu zaměstnanců to pobouřilo.

Navrhovaná řešení:

Krizový plán by měl být důležitou součástí každé firemní komunikace, ať už navenek nebo dovnitř. Firma by měla být alespoň částečně připravena na všechny možné situace. Vždy by je měla jako první komunikovat do firmy s předstihem, než se to zaměstnanci dozví jinak a začnou se šířit různé spekulace a drby.

V rámci interní komunikace by bylo vhodné mít připravený postup, jak bude firma komunikovat např. **odchody zaměstnanců** – oficiální zpráva by měla být zaslána do DFMG feedu hned den poté, co se vedení se zaměstnancem domluví na ukončení pracovního poměru.

Dále např. **finanční změny** – pokud dojde ke změnám ve výplatách zaměstnanců, měli by o tom být informováni minimálně dva měsíce před zavedením změny, aby se na úbytek financí mohli připravit.

Nebo např. **zrušení zavedeného benefitu** – pokud má dojít ke zrušení benefitu, který využívá velký počet zaměstnanců je důležité, aby byla tato změna komunikována minimálně měsíc dopředu a už při komunikaci by mělo být vymyšleno náhradní řešení, které vybraný benefit nahradí.

Nejhorším možným scénářem je, že bude vedení firmy otálet s komunikací těchto důležitých změn a zaměstnanci budou naštvaní, proč se například o zrušení benefitu dozvídají pouze dva týdny dopředu. Takto efektivní interní komunikace nebude nikdy fungovat, pokud jí nebudou věřit sami zaměstnanci.

12.2.2 Vyhradit člověka na interní komunikaci

Problém:

V některých kvalitativních rozhovorech participanti naráželi na nedostatek časových a personálních kapacit pro efektivní fungování interní komunikace. Objevily se názory, že by bylo vhodné, aby měl interní komunikaci na starost jeden člověk na plný úvazek. Aktuálně se o ni stará jeden člověk z Content oddělení.

Navrhovaná řešení:

Ve větších firmách nebo korporátních společnostech se interní komunikací zabývají v průměru 1-3 lidi, kteří tuto práci vykonávají na plný úvazek. Digitální agentura DFMG ještě nedosahuje takové velikosti, ale i 100+ zaměstnanců je dostatek na to, aby měl fungování interní komunikace na starosti **jeden zaměstnanec na plný úvazek (případně ¾)**. Jeho náplní práce by měla být komunikace s vedením, zjišťování podkladů, tvorba firemního merche, příprava zpráv, online setkání, firemních snídaní i newsletterů.

Je důležité zvážit pro a proti, co by tato pozice firmě přinesla a co naopak mohla vzít.

PRO

1. **Zefektivnění interní komunikace:** Zaměstnanec zabývající se interní komunikací může výrazně zefektivnit tok informací v rámci firmy. To může vést k lepší koordinaci informací napříč firmou a porozumění mezi různými odděleními a vedením. Zaměstnanci by věděli, na jakou osobu se obracet s případnými dotazy, informace by se netříštily mezi několika zaměstnanci, ale shromažďovaly se u jednoho a mohl by přinést svěží vítr a dobrou náladu do celé firmy.

2. **Zlepšení angažovanosti zaměstnanců:** Propracovaná interní komunikace může zvýšit angažovanost zaměstnanců. Dobře informovaní zaměstnanci se cítí více součástí firmy a mohou být více motivováni ke kvalitní práci a úspěchu.
3. **Zajištění konzistence informací:** Osoba zodpovědná za interní komunikaci může zajistit, že veškerá sdělení jsou konzistentní, strukturovaná a jasná. To může snížit riziko nedorozumění a konfliktů v rámci firmy.
4. **Uvolnění kapacit aktuálních zaměstnanců:** Aktuálně na interní komunikaci pracují cca 4 zaměstnanci, kteří na to mají vyhrazeno minimum kapacit. Nová pozice by mohla uvolnit kapacity ostatním a naplno se interní komunikaci věnovat. Což zefektivní práci ostatních zaměstnanců, a tak i práci na klientech, kteří tvoří největší příjmy firmy.

PROTI

1. **Náklady:** Zaměstnání nového člověka na plný úvazek znamená další náklady pro firmu, včetně mzdových nákladů, benefitů a případných školení. Proto si musí firma propočítat, zda by se jim to vyplatilo a přineslo požadované výsledky.
2. **Časová náročnost:** Správa interní komunikace je časově náročná a může od ostatních zaměstnanců a vedení vyžadovat dodatečný čas na spolupráci a koordinaci.
3. **Náročné měření výkonu:** Efektivní fungování interní komunikace je často těžké měřit. Může být obtížné kvantifikovat přínosy této pozice a dokázat její návratnost investice.

12.2.3 Oceňování zaměstnanců

Aby byli zaměstnanci více motivováni zapojovat se do interní komunikace a vzájemně si sdíleli své know-how, mohla by firma zavést oceňování ve stylu „**Zaměstnanec měsíce**“.

Takové oceňování by fungovalo na principu vzájemného hodnocení zaměstnanců, aby to bylo nemohlo být zmanipulováno vedením nebo nedošlo k nadržování.

Jednou měsíčně by přišlo oznámení do interní HR aplikace FOLK, že mají zaměstnanci vybrat, kdo podle nich daný měsíc pracoval nejvíce, nejlépe, nejefektivněji, komu se povedlo něco zajímavého apod. Podmínkou by bylo uvést celé jméno zaměstnance a důvod, proč by měl být oceněný, např. **Pavel Novák – v květnu se mu povedlo získat dva nové klienty a skvěle odprezentoval workshop o Time managementu.**

Zaměstnanci by měli týden na anonymní odpověď a následně by byl člověk s nejvíce hlasy oceněn poukazem na masáž nebo dvouhodinovým vstupem do wellness centra, aby si za svoji práci náležitě odpočinul. Zároveň by také dostal nálepkou/odznáček zaměstnance měsíce. Informace o výherci by byla vyhlášena v DFMG feedu.

12.2.4 Soutěž na sociálních sítích

Firma by mohla také spustit pravidelnou (každoměsíční) soutěž na sociálních sítích, kdy by zaměstnanci ve svých Instagram stories (z práce, produkčních dní apod.) označovali profil agentury na Instagramu a jednou za měsíc by byl náhodným losem vylosován jeden zaměstnanec, který by za „budování povědomí o firmě“ získal **1 000Kč k výplatě navíc**. Tato informace by byla vyhlášena v DFMG feedu.

Zaměstnanci by byli motivováni více sdílet své úspěchy a zážitky z práce a zároveň by budovali povědomí o agentuře mezi svými sledujícími, což firmě může pomoci v rámci nábory potenciálních zaměstnanců nebo při získávání nových klientů. Ti zaměstnanci, kteří by sdíleli nejvíce příspěvků s označením by měli největší šanci v náhodném losu uspět.

12.2.5 Firemní merch

Vlastní merch má v dnešní době spousta firem. Většinou se jedná o firemní trička, ponožky, hrníčky, tužky, zápisníky apod. V DFMG se dříve firemní trička dělala, ale nebylo to ve velké míře. V individuálním rozhovoru s jedním participantem bylo zmíněno, že by měl zájem o více těchto firemních věcí, protože to rád nosí a ocenil by i nějaká polo trika na jednání a schůzky s klienty. Dle názoru autorky se jedná o drobnost, která však může v zaměstnancích budovat větší motivaci k práci a pozitivní vztah k firmě.

Existuje spousta lidí, kteří tyto firemní předměty neocení, ale také spousta těch, kteří ano. Je důležité nad tím přemýšlet kreativně a vymyslet něco netypického, avšak užitečného, co zaměstnance potěší. Autorka navrhuje **firemní plátěné tašky**, které jsou velmi užitečné jak na nošení věcí do práce, tak i v běžné životě na nákup nebo na procházku, přičemž i tam je firma prezentovaná a je budováno povědomí o ní.

Dále také **firemní To-Do listy** (v tištěné podobě) na zaškrťování odpracovaných úkolů. Spousta zaměstnanců běžně používá vlastní To-Do listy, takže by je to mohlo potěšit. I přesto, že většina práce probíhá na on-line platformách, hodně zaměstnanců stále využívá deníky a zápisníky na každodenní úkoly.

Týdenní To Do List

PONDĚLÍ	ÚTERÝ	STŘEDA	ČTVRTEK	PÁTEK	VÍKEND
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____

DF
MG

Obrázek 8 – Návrh firemního To-Do listu

Zdroj: vlastní zpracování

Posledním nápadem je **firemní adventní kalendář** s čokoládami. Zdánlivě jednoduchá věc, která však udělá velkou radost a v období Vánoc, kdy mají digitální agentury velký nápor práce a nestíhají, se každý kousek energie navíc hodí.

12.2.6 Více firemních akcí

Problém:

Z dotazníkového šetření i kvalitativních rozhovorů vyplynulo, že by zaměstnanci ocenili více firemních akcí a společných týmových aktivit. Hodně negativních reakcí se týkalo teambuildingu, který je podle nich moc pracovní a málo odpočinkový.

Navrhované řešení:

Nejllepším řešením je udělat **plán akcí na celý rok**, které nemusí mít pevně stanovené datum, ale alespoň měsíc, ve kterém se odehrají, přiřazeného člověka (HR oddělení nebo Back Office), který bude mít akci na starosti a stanovený cíl, který by tato akce měla splnit.

Je samozřejmé, že ne vždy firma ví, kolik finančních prostředků zbude na interní akce, avšak pokud se s nimi bude dopředu počítat, je velmi pravděpodobné, že se uskuteční a stmelí kolektiv a dvě oddělené kanceláře (Praha/Zlín) dohromady.

Většina interních akcí by měla být neformální, kdy se zaměstnanci potkají mimo pracovní dobu a budou mít možnost se pobavit o jiných věcech, než jsou klienti a práce pro ně. Teambuildingy by měly být zcela nepracovní, ideálně odložit počítače i telefony na pár hodin stranou a vymyslet program, kdy budou zaměstnanci off-line spolupracovat, soutěžit, sportovat, bavit se a vytvářet jiné než on-line hodnoty, na které jsou zvyklí z práce.

Plán firemních akcí by mohl vypadat následovně:

Akce	Cíl akce	Zodpovědná osoba/oddělení	Termín
Kickoff snídane	Představení nového plánu na další (fiskální) rok	Výkonná rada (vedení)	březen
Turnaj v badmintonu	Společné sportování, utužení kolektivu, získání nového klienta?	HR	květen
Teambuilding	Seznámení s novými kolegy, utužení kolektivu	Back Office	červenec
DFMG na grilla	Utužení kolektivu, vyprávění o letních dovolených, opékání	Klientský servis	září
Vánoční večírek	Rozdání dáreků, utužení kolektivu	HR	prosinec

Tabulka 4 – Návrh plánu firemních akcí na celý rok

Zdroj: vlastní zpracování

12.2.7 Firemní Instagram

Interní firemní Instagram se stává stále větším trendem ve spoustě firmách a společnostech. Firma si založí soukromý Instagram (většinou je to iniciativa samotných zaměstnanců), kde sdílí vtipné hlášky, zajímavosti a zážitky z firemního života nebo akcí.

Důležité je, aby byly **příspěvky aktuální, vtipné, interaktivní a zpříjemňovali zaměstnancům atmosféru při náročné práci v digitální agentuře**. Vedení tak může zapojit kreativní zaměstnance, kteří se budou starat o obsah příspěvků a budou vytvářet a podporovat dobrou náladu ve firmě.

Jako inspiraci autorka přikládá fotku z interního instagramového profilu Studentské unie UTB, který založili dva členové a snaží se pomocí vtipných příspěvků bavit ostatní členy.



Obrázek 9 – Inspirace na firemní Instagram

Zdroj: interní Instagram Studentské unie – @kluci_z_su

12.3 Rozpočet

U některých nápadů není potřeba speciální finanční rozpočet navíc, firma změny ve struktuře informací, periodicitě zasílání newsletteru i založení interního Instagramu zvládne v rámci interních časových i finančních kapacit. Některé nové nápady a změny by ale firmu stály finance navíc, proto by bylo důležité si propočítat, zda by to pro ni bylo výhodné a smysluplné.

Jednotlivé položky jsou podrobněji rozepsané v následující rozpočtové tabulce:

Návrh/změna	Rozpočet na rok	Detail
Off-line komunikace	10 200 Kč	Cena papíru a tisku cca 100 Kč x 12 měsíců, práce grafika + distribuce cca 3 hod x 250 Kč x 12 měsíců.
Člověk na interní komunikaci	444 000 Kč	Průměrná měsíční mzda 30 000 Kč (3/4 úvazek) x 12 měsíců + náklady na sociální a zdravotní pojištění cca 7 000 Kč.

Oceňování zaměstnanců	12 000 Kč	Odpočinková odměna v hodnotě 1 000 Kč x 12 měsíců.
Soutěž na sociálních sítích	12 000 Kč	Odměna ve výši 1 000 Kč x 12 měsíců.
Firemní merch	60 000 Kč	Cena je pouze odhad. Tři firemní produkty jednou za rok – plátěnky (20 000 Kč), To-Do listy (10 000 Kč), adventní kalendáře (30 000 Kč), dle ceníků firem zabývajících se merchem.
Firemní akce	?	Nedá se přesně odhadnout, záleží na počtu a formě.
CELKEM	538 200 Kč	Celková cena je pouze odhad z vlastních výpočtů.

Tabulka 5 – Rozpočet nových nápadů a opatření

Zdroj: vlastní zpracování

12.4 Měřitelnost projektu

Velmi důležitým prvkem každého připravovaného projektu je stanovit si jeho efektivnost a celkový dopad na firmu. Proto je důležité pravidelné měření a získávání zpětné vazby přímo od zaměstnanců. To by se u různých kroků projektu lišilo.

1. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Pomocí následujících kroků je možné měřit, jak moc se zvýšila spokojenost zaměstnanců v rámci interní komunikace. Zda-li byly komunikační kanály upraveny dle výpovědí zaměstnanců v rámci dotazníkového šetření a cítí-li se zaměstnanci více a lépe informováni i např. v krizových situacích.

Současné komunikační kanály a nová off-line komunikaci

Změny v rámci zavedených komunikačních kanálů a nové zavedení off-line komunikace by se dalo měřit pomocí dotazníkového šetření 1x za rok. Do dotazníků je možné zahrnout i hodnocení krizové komunikace. Záchodové vzkazy by se dále daly změřit prokliknutím/načtením QR kódu, který by se objevoval v rámci jednotlivých sdělení.

Člověk zabývající se interní komunikací

Efektivitu zavedení nové pozice, která by měla na starost celou interní komunikaci, lze měřit pomocí dotazníkového šetření, které se bude zaměřovat na celkové zhodnocení a vnímání této funkce.

2. Snížení fluktuace zaměstnanců

V posledních měsících dochází ve firmě k časté fluktuaci zaměstnanců, kteří odchází z důsledku nespokojenosti, náročné práce, špatné komunikace apod. Snížení fluktuace lze podpořit a následně měřit pomocí následujících kroků.

Merch

Měřitelnost přínosu firemního merche se bude měřit těžko. Je možné však sledovat, kolik zaměstnanců se s merchem fotí, kolik zaměstnanců ho nosí a má o něj zájem.

Oceňování zaměstnanců, soutěž na sociálních sítích, firemní akce a firemní Instagram

Všechny tyto body lze dobře změřit v „Dotazníku spokojenosti“, který se zaměstnancům na vyplnění zasílá každý rok v březnu a porovnává se s přechozími roky. Je možné se doptat na změnu vztahu k firmě, spokojenost s určitými kroky apod.

12.5 Předpokládaná rizika realizace návrhů

Každá změna s sebou může přinést určitá rizika. Tato rizika je důležité zavčas identifikovat, eliminovat a připravit vhodná opatření, která povedou ke snížení potenciálních rizik.

V rámci navrhovaných řešení a změn by mohlo dojít k následujícím rizikům:

Neakceptování navrženého opatření

Zaměstnanci nemusí akceptovat nová opatření nebo změny, což může pramenit z toho, že nepochopí jejich význam, záměr a funkčnost.

Změny nepovedou ke zlepšení interní komunikace

Toto riziko může nastat v případě, když zaměstnanci nebudou mít zájem zlepšovat interní komunikaci, konverzovat a neucítí motivaci k budování lepšího vztahu k firmě.

Nepřipravenost vedení

Jedním z potenciálních rizik může být také neochota vedení podílet se na zlepšení interní komunikace ve firmě. To se může projevit na nepřipravenosti podkladů pro komunikaci směrem k zaměstnancům, neupřímnosti nebo neposkytnutí požadovaných financí na změny.

Nezájem o firemní akce nebo firemní merch

Někteří zaměstnanci nebudou chtít nosit firemní předměty nebo se účastnit firemních akcí z různých důvodů, např. nechtějí se socializovat s ostatními, nechtějí trávit svůj volný čas s kolegy, není pro ně podstatné budovat vztah s firmou.

Finanční riziko

Velká finanční investice se týká pouze přijetí zaměstnance, který by měl na starosti celou interní komunikaci. Ostatní kroky se dají podniknout za nižší finanční náklady. Všechny navržené finance v této diplomové práci jsou pouze orientační, lze je kdykoliv upravit dle situace.

13 SHRNUÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Na základě provedeného kvantitativního i kvalitativního šetření v praktické části byla v projektové části navržena opatření pro zefektivnění interní komunikace v digitální agentuře DFMG. Tato opatření by bylo vhodné implementovat v průběhu jednoho roku z důvodů aktuálnosti dat. Projektová část obsahuje popis jednotlivých návrhů a opatření s časovým plánem, rozpočtem, měřitelnými ukazateli i riziky.

Hlavním cílem zavedených opatření a změn je:

- Zefektivnit komunikační kanály a lépe strukturovat komunikované informace
- Zvýšit motivaci zaměstnanců a zlepšit krizovou komunikaci
- Zefektivnit interní komunikaci ve firmě

Aby byla navrhovaná řešení efektivní, je potřeba, aby byli zaměstnanci ochotni podporovat danou iniciativu a zapojovali se do nových aktivit. Nicméně nelze očekávat, že s návrhy budou spokojeni všichni zaměstnanci firmy. Proto je klíčové pravidelně dané nástroje měřit a získávat zpětnou vazbu od samotných zaměstnanců. Stejně jako u každého projektu i tato navrhovaná řešení s sebou nesou určitá rizika, která je třeba zvážit.

V digitální agentuře DFMG je největším rizikem nepřijetí nového nástroje zaměstnanci. Pokud dojde ke změnám, vedení by mělo představit svůj plán a cíle, ke kterým směřuje a s předstihem o nich informovat všechny zaměstnance. Výsledným efektem tohoto projektu by mělo být naplnění jeho cíle, čímž je efektivnější interní komunikace ve firmě DFMG.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala analýzou interní komunikace ve vybrané digitální agentuře.

Cílem diplomové práce bylo prověřit současný stav interní komunikace ve vybrané firmě a navrhnout digitální agentuře DFMG projekt s cílem efektivnější interní komunikace, který povede ke zlepšení současného strategie podle potřeb a zpětné vazby od samotných zaměstnanců.

Práce je rozdělena na tři části – teoretickou, praktickou a projektovou část.

Teoretická část se věnovala vymezení pojmů, které souvisí tématem interní komunikace a jsou stěžejními body za účelem lepšího porozumění praktické části. Dále byla vymezena pravidla interní komunikace ve společnosti, definovány aktuální trendy v této oblasti a možnosti sběru zpětné vazby od zaměstnanců. Součástí teoretické části byla také část metodická.

Praktická část se zabývala představením digitální agentury DFMG, jejími současnými komunikačními kanály a strategií interní komunikace. V rámci kvalitativního výzkumu byly uskutečněny individuální rozhovory s vybranými zaměstnanci z firmy. Fakta získaná touto metodou byla podkladem pro sestavení dotazníkového šetření v rámci kvantitativního výzkumu, které bylo rozesláno do firmy mezi zaměstnance, aby se tvrzení z individuálních rozhovorů buď potvrdila nebo vyvrátila.

Z výzkumu vyplynulo, že má současná interní komunikace podle zaměstnanců spoustu silných, ale i slabých stránek, na kterých je potřeba zapracovat a zefektivnit její fungování.

V rámci vybraného cíle práce byly stanoveny výzkumné otázky, které byly zodpovězeny pomocí zjištěných dat z obou výzkumů – kvalitativního i kvantitativního. Data byla mezi sebou porovnána a byla z nich vyvozena doporučení, která se stala podkladem pro projektovou část práce.

V projektové části byla navržena opatření, která by měla vést ke zlepšení zavedených komunikačních kanálů a postupů. Následně byly představeny nové nápady na komunikační linky/kanály, které by mohly podpořit původní strategii a pomoci dosáhnout stanovených cílů, které vyplynuly z praktické části práce. Součástí navrhovaných řešení byl i časový, finanční a rizikový plán. Cíl diplomové práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAMOVIÁ, Lenka; REJF, Libor a STIEBEROVÁ, Barbora, 2016. *Komunikace a jednání s lidmi v praxi*. V Praze: České vysoké učení technické, 147 s. ISBN 978-80-01-06008-7.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Grada, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BOUCNÍK, Pavel, 2011. *Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partnery: interní komunikace na pracovišti*. Praha: Forum, 824 s. ISBN 978-80-904803-1-5.

CORNELISSEN, Joep, c2014. *Corporate communication: a guide to theory and practice*. 4th ed. Los Angeles: SAGE. ISBN 9781446274941.

HOLÁ, Jana a PIKHART, Marcel, 2013. *Internal communication management: methods and processes*. Hradec Králové: Gaudeamus, 134 s. ISBN 978- 80-7435-340-6.

HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 159 s. ISBN 978-80-7560-099-8.

HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

HORNÝ, Stanislav, 2016. *Praktická učebnice tvorby firemního stylu*. Průhonice: Professional Publishing, 187 s. ISBN 978-80-906594-3-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JURÁŠKOVÁ, Olga, 2015. *Budování značky prostřednictvím Public relations*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-63-7.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 125 s. ISBN 978-80-906367-0-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

PRIDE M. William a FERRELL, O. C., 2015. *Foundations of Marketing*. 7. vyd. Boston: Cengage Learning, 470 s. ISBN 978-1-305-40576-9.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol., 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 123 s. ISBN 978-80-2473-955-7.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří; a BINAR, Jan, 2020. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing a.s., 224 s. ISBN 978-80-271-2841-9.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

BARBOSA, Matheus, 2023. *How can you define the role of an internal communication team?* In. linkedin.com [online]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/advice/0/how-can-you-define-role-internal-communication> [cit. 2024-01-14].

BOWMAN, Katherine, 2023. *How can you define the role of an internal communication team?* In. linkedin.com [online]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/advice/0/how-can-you-define-role-internal-communication> [cit. 2024-01-14].

BOWMAN, Katherine, 2023. *Hands up if one of your first hashtag#InternalComms gigs was writing and editing the company mag?* In. linkedin.com [online]. 10. 12. 2023. Dostupné z: https://www.linkedin.com/posts/katherine-bowman-a1317014-internalcomms-memories-hybrid-activity-7139022291203407872-Noqs/?utm_source=share&utm_medium=member_desktop [cit. 2024-01-14].

CLEARY, Alex, 2023. *15 Effective Internal Communication Channels For Your Business.* In. [contactmonkey.com](https://www.contactmonkey.com) [online]. 30. 11. 2023. Dostupné z: <https://www.contactmonkey.com/blog/internal-communication-channels> [cit. 2024-01-31].

ČECHOVÁ, Tereza, 2021. *Co v interce stihneš za rok? 12 měsíců po zkušebce aneb stavba základů, komunikace covidu a příprava na 2021.* In. linkedin.com [online]. 22. 1. 2021. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/co-v-interce-stihne%C5%A1-za-rok-12-m%C4%9Bs%C3%ADc%C5%AF-po-zku%C5%A1ebce-aneb-draho%C5%88ovsk%C3%A1/> [cit. 2024-02-01].

© Digital First Marketing Group s.r.o., 2024. Hlavní stránka. In. [dfmfg.cz](https://www.dfmfg.cz/) [online]. Dostupné z: <https://www.dfmfg.cz/> [cit. 2024-01-28].

ENCINA, Daniela, 2023. *How can you define the role of an internal communication team?* In. linkedin.com [online]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/advice/0/how-can-you-define-role-internal-communication> [cit. 2024-01-14].

HOHER, Stefan, 2023. *Relevance in Internal Communications.* In. linkedin.com [online]. 4. 5. 2023. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/relevance-internal-communications-stefan-hoher/> [cit. 2024-01-14].

Jaké sociální sítě jsou vhodné pro vaši firmu? 2018. In. *Railsformers.com* [online]. 17. 12. 2018. Dostupné z: <https://railsformers.com/jake-socialni-site-jsou-vhodnepro-vasi-firmu> [cit. 2024-02-01].

KIM, Jarim, 2021. *Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors*. In. *sciencedirect.com* [online]. 1. 3. 2021. Dostupné z: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811120301259?casa_token=e8O4BrOB85AAAAAA:4sJrcEDzC_Mo6fV8AWGctwxMzWqOeAfgyaqKJtbr3FjG_BIHR38NGE53ANHx29oT_DiMUQkgvTk#sec0040 [cit. 2024-01-14].

LANCEFIELD, David, 2022. *How To Communicate Your Company's Strategy Effectively*. In. *hbr.org* [online]. 29. 11. 2022. Dostupné z: <https://hbr.org/2022/11/how-to-communicate-your-companys-strategy-effectively> [cit. 2023-11-05].

MACOURKOVÁ, Klára, 2020. *Jak mít silnou corporate identity?* In. *benes-michl.cz* [online]. 14. 10. 2020. Dostupné z: <https://www.benes-michl.cz/blog/jak-mit-silnou-corporate-identity/> [cit. 2024-01-14].

PRKlub, 2022. *Komunikační strategie a trendy pro rok 2023*. In. *prklub.cz* [online]. 8. 12. 2022. Dostupné z: <https://www.prklub.cz/deje-se-v-pr/komunikacni-strategie-a-trendy-pro-rok-2023> [cit. 2024-02-01].

SWOT analýza, 2020. In. *manahementmania.com* [online]. 30. 09. 2020. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza> [cit. 2024-01-01].

VERGHESE, Anisu K., 2017. *Internal Communication: Practices and Implications*. In. *SCMS Journal of Indian Management* [online]. Dostupné z: https://www.scms.edu.in/uploads/journal/articles/article_20.pdf [cit. 2023-10-20].

ZÁMEČNÍK, Lukáš, 2022. *Analýza vnitřní komunikace ve vybrané společnosti*. Bakalářská práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí práce Janka Vydrová. [cit. 2024-02-01].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DFMG	Digital First Marketing Group
Interka	Interní komunikace
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
Tzv.	Takzvaně
Tzn.	To znamená
Např.	Například
KPIs	Klíčové ukazatele výkonnosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Graf – Skladba respondentů podle délky pracovního vztah.....	53
Obrázek 2 – Graf – Informovanost respondentů	54
Obrázek 3 – Graf – Nejefektivnější komunikační kanál.....	55
Obrázek 4 – Graf – Zbytečný komunikační kanál	56
Obrázek 5 – Graf – Účast respondentů na krMEETku	57
Obrázek 6 – Návrh zprávy do DFMG feedu.....	71
Obrázek 7 – Návrh letáku na toalety	74
Obrázek 8 – Návrh firemního To-Do listu.....	79
Obrázek 10 – Inspirace na firemní Instagram.....	81

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Emoční mapa DFMG.....	50
Tabulka 2 – SWOT analýza interní komunikace.....	68
Tabulka 3 – Přehled navrhovaných změn v interní komunikaci DFMG.....	70
Tabulka 4 – Návrh plánu firemních akcí na celý rok	80
Tabulka 5 – Rozpočet nových nápadů a opatření	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Scénář polostrukturovaných rozhovorů

Příloha P II: Scénář dotazníkového šetření

Příloha P III: Zvukový záznam polostrukturovaných rozhovorů a výsledky dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ

Ahoj, děkuji za tvůj čas, který sis udělal/a pro tento rozhovor. Výzkum je součástí mé diplomové práce. Budeme si povídat o dění ve firmě a interní komunikaci. Cílem mé práce je zjistit, zda je nová interní komunikace efektivní a jak působí na zaměstnance agentury. Náš rozhovor bude nahráván a pokud ti to nevadí, tvoje jméno bude uvedeno v mé diplomové práci.

Stratégové

Okruh č. 1: Firemní klima

1. Jak dlouho pracuješ v DFMG a na jaké pozici?
2. Pokud by se tě kamarád/známý zeptal, jestli jsi spokojený/á s tím, jak se v DFMG pracuje, v jakých podmínkách a pracovních vztazích, co bys odpověděl/a?
3. Co si z firmy odnášíš kromě odvedené práce, když jdeš domů? Jsou to pozitivní nebo negativní pocity/nálada?
4. Dostáváš od svého nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu na tvoji práci? Máš pocit, že tě vedení respektuje a považuje tě za důležitý článek firmy?
5. Zaznamenal/a jsi info o tom, že máme už skoro rok nové firemní hodnoty? Dokázal/a bys je vyjmenovat? Jsou pro tebe při práci důležité nebo jsou to jen prázdná slova? Myslíš, že jsou nastaveny správně a opravdu se ve firmě naplňují?
6. Jaký máš názor na neformální setkávání všech zaměstnanců, např. ve formě teambuildingů, neformálních akcí po práci apod. Hrají důležitou roli?
7. Myslíš si, že se vedení DFMG daří motivovat zaměstnance ve firmě a zapojovat je do firemních aktivit? Víš o nějakých?

Okruh č. 2: Strategie

8. Jak znělo zadání, které vám v rámci tohoto projektu přišlo?
9. Jaké byly vaše hlavní cíle při tvorbě strategie? Pilíře, na kterých jste stavěli novou komunikaci?
10. Proč jste zvolili právě tyto jednotlivé kanály (krMEETko, DFMG feed a další)?

11. Kde jste hledali inspiraci? Pomáhal vám někdo externě nebo jde pouze o interní práci?
12. Když se podíváš na strategii po několika měsících, vidíš tam mezery, které bychom mohli do budoucna zlepšit? Máš pocit, že se to povedlo? Funguje to tak, jak jste v počátku zamýšleli?
13. Jsou lidé více informovaní nebo spíše zahlceni spoustu informací?
14. Vnímáš, že tato zvolená strategie může být udržitelná? Pociťuješ její efektivitu?
15. Fungovala ve tvém minulém zaměstnání interní komunikace? Pokud ano, jak zhruba vypadala a dá se srovnat s tou aktuální v DFMG?

Okruh č. 4: Nová aplikace FOLK

16. Jak vnímáš používání aplikace FOLK pro různé dotazníky, firemní snídaně apod.? Jsi rád/a, že už nechodí různé Google formuláře a vše je na jednom místě v aplikaci, kde jednoduše odpovíš a je hotovo?

Okruh č. 5: Nové trendy v interní komunikaci

17. Mezi aktuálními trendy v interní komunikaci různých firem se vyskytuje např. interní podcast, interní Instagram se špeky, hláškami a zajímavostmi z firmy, články ve stylu „24 hodin s...“, tematické recepty (Vánoce, Velikonoce) od zaměstnanců pro zaměstnance, interní intranet – aplikace, tematické akce pro zaměstnance (taneční večer, zmrzlina na svačinku v létě, společná jóga lekce, apod.). Jaký na to máš názor? Uvítal/a bys něco podobného v DFMG?

Okruh č. 6: Emoční mapa

18. Teď tě jako poslední věc poprosím, abys v krátkosti vyplnil/a emoční mapu DFMG. Je rozdělená na 4 části: Co zaměstnanci DFMG cítí, říkají, dělají a co si myslí. Napiš do každé části alespoň 5 věcí, které tam podle tebe patří.

Zaměstnanci

Okruh č. 1: Firemní klima

1. Jak dlouho pracuješ v DFMG a na jaké pozici?
2. Pokud by se tě kamarád/známý zeptal, jestli jsi spokojený/á s tím, jak se v DFMG pracuje, v jakých podmínkách a pracovních vztazích, co bys odpověděl/a?

3. Co si z firmy odnášíš kromě odvedené práce, když jdeš domů? Jsou to pozitivní nebo negativní pocity/nálada?
4. Dostáváš od svého nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu na tvoji práci? Máš pocit, že tě vedení respektuje a považuje tě za důležitý článek firmy?
5. Zaznamenal/a jsi info o tom, že máme už skoro rok nové firemní hodnoty? Dokázal/a bys je vyjmenovat? Jsou pro tebe při práci důležité nebo jsou to jen prázdná slova? Myslíš, že jsou nastaveny správně a opravdu se ve firmě naplňují?
6. Jaký máš názor na neformální setkávání všech zaměstnanců, např. ve formě teambuildingů, neformálních akcí po práci apod. Hrají důležitou roli?
7. Myslíš si, že se vedení DFMG daří motivovat zaměstnance ve firmě a zapojovat je do firemních aktivit? Víš o nějakých?

Okruh č. 2: Obecné informace o interní komunikaci

8. Fungovala ve tvém minulém zaměstnání interní komunikace? Pokud ano, jak zhruba vypadala a dá se srovnat s tou aktuální v DFMG?
9. Jaké jsou podle tebe silné a jaké slabé stránky interky?
10. Nová interní komunikace funguje zhruba čtvrt roku, pocítil/a jsi nějakou změnu v tom, jak moc informovaná/ný jsi? Nepřijde ti, že jsi spíše zahlcený informacemi?
11. Máš pocit, že se důležité informace dozvídáš dost dopředu? A dozvídáš se je dřív od vedení nebo z šeptandy na chodbě/v kuchyňce?

Okruh č. 3: Kanály interní komunikace

12. Co říkáš na nové komunikační kanály (Feed, krMEETko, DFMaG)? Dokázal/a bys z nich vytipovat ty nejužitečnější a ty nejméně podstatné, které bys úplně zrušil/a? Případně je můžeš seřadit za sebe.
13. Jak vnímáš jednosměrnou komunikaci v DFMG Feedu? Je to podle tebe přehlednější a efektivnější, když tam není možnost vytvářet dlouhosáhlé konverzace a diskutovat?
14. Co si myslíš o DFMaGu (firemním NWL)? Dává podle tebe smysl ho zasílat každý měsíc a je pro tebe jeho obsah zajímavý?
15. Co si myslíš o krMEETku? Připojuješ se na něj pokaždé a přijdou ti informace na něm důležité a zajímavé?

Okruh č. 4: Zlepšení

16. Napadá tě, co by mohlo interní komunikaci ještě zlepšit? Někaký jiný kanál, způsob komunikace, periodicita?

Okruh č. 5: Nová aplikace FOLK

17. Jak vnímáš používání aplikace FOLK pro různé dotazníky, firemní snídaně apod.? Jsi rád/a, že už nechodí různé Google formuláře a vše je na jednom místě v aplikaci, kde jednoduše odpovíš a je hotovo?

Okruh č. 6: Nové trendy v interní komunikaci

18. Mezi aktuálními trendy v interní komunikaci různých firem se vyskytuje např. interní podcast, interní Instagram se špeky, hláškami a zajímavostmi z firmy, články ve stylu „24 hodin s...“, tematické recepty (Vánoce, Velikonoce) od zaměstnanců pro zaměstnance, interní intranet – aplikace, tematické akce pro zaměstnance (taneční večer, zmrzlina na svačinku v létě, společná jóga lekce, apod.). Jaký na to máš názor? Uvítal/a bys něco podobného v DFMG?

Okruh č. 7: Emoční mapa

19. Teď tě jako poslední věc poprosím, abys v krátkosti vyplnil/a emoční mapu DFMG. Je rozdělená na 4 části: Co zaměstnanci DFMG cítí, říkají, dělají a co si myslí. Napiš do každé části alespoň 5 věcí, které tam podle tebe patří.

PŘÍLOHA P II: SCÉNÁŘ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

1. Co je pro vás v rámci interní komunikace nejdůležitější? Ohodnot'te na škále od 1 do 5 jako ve škole: 1 = nejlepší, 3 = průměrná, 5 = nejhorší

Stručnost informací

1 2 3 4 5

Aktuálnost informací

1 2 3 4 5

Vhodně zvolená platforma/kanál

1 2 3 4 5

Opakování informací

1 2 3 4 5

Periodicita informací

1 2 3 4 5

Upřímnost informací

1 2 3 4 5

2. Přijde vám, že jste díky nové interní komunikaci (start v srpnu 2023) více informovaní než předtím, nebo jste spíš zahlceni informacemi?

- Více informovaný/á
- Zahlcený/á informacemi
- Cítím se informovaný/á pořád stejně

3. Jaká je podle vás SILNÁ STRÁNKA interní komunikace DFMG? Otevřená odpověď:

4. Jaká je podle vás SLABÁ STRÁNKA interní komunikace DFMG? Otevřená odpověď:

5. Který z kanálů interní komunikace vnímáte jako nejefektivnější?

- DFMG feed
- krMEETko
- DFMaG (firemní newsletter)
- Firemní snídaně
- Žádný

6. Který naopak vnímáte jako zbytečný?

- DFMG feed
- krMEETko
- DFMaG
- Firemní snídaně
- Žádný

7. Pokud vám některý kanál přijde zbytečný, napište proč:

8. Líbí se vám jednosměrná komunikace ve stylu Twitteru v DFMG feedu?

- Ano, je to přehledné a dobře se v tom hledá
- Ne, raději bych měl možnost se ke všemu vyjádřit

9. Jak hodnotíte frekvenci zasílání zpráv skrze DFMG feed?

- Informace přichází moc často
- Informace přichází v ideální frekvenci
- Informace by mohly přicházet častěji

10. Jaký typ obsahu je pro vás v DFMG feedu nejdůležitější? Ohodnoťte podle důležitosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité.

- Provozní informace
- HR info – odchody, příchody, benefity
- Výhry/prohry v tendrech
- Týmové/projektové pochvaly
- Firemní úspěchy
- Aktuální info o projektech

11. Přijdou vám páteční setkání jednou za dva týdny v podobě krMEETka zajímavá a přínosná?

- Ano, vždy se dozvím nové informace
- Ne, nepřijde mi to zajímavé

12. Jak často se připojujete na krMEETko?

- Pokaždé (= jednou za dva týdny)
- Když mi tam něco nevleze, tak vždy
- Jednou za čas
- Moc ne
- Nepřipojuji se vůbec

13. Jaký typ obsahu je pro vás na krMEETku nejdůležitější? Ohodnoťte podle důležitosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité.

- Finanční výsledky
- Novinky z businessu – výhry/prohry v tendrech
- Novinky z dění DFMG – firemní aktivity, benefity apod.
- Týmové/projektové pochvaly
- Firemní úspěchy
- Představení projektů
- Jiné

14. Jak vnímáte DFMaG (firemní newsletter)?

- Nečtu ho, přijde mi zbytečný
- Otevřu ho, ale moc mě nezajímá, informace se opakují
- Přijde mi zajímavý a přehledný, vždy si ho přečtu

15. Změnili byste pravidelnost zasílání DFMaGu (firemního newsletteru)?

- 1x měsíčně je akorát
- 1x za kvartál stačí

- 1x za rok je v pohodě
- Zrušil/a bych ho úplně

16. Jak hodnotíte firemní snídaně, které máme pravidelně jednou za dva měsíce?

Ohodnoťte na škále 1 až 5 jako ve škole: 1 = nejlepší, 3 = průměrná, 5 = nejhorší

1 2 3 4 5

17. Co vás na firemní snídani nejvíce baví/zajímá? Můžete vybrat více možností:

- Firemní informace a novinky
- Čas popovídat si s kolegy
- Jídlo a pití
- Nic, je to ztráta času

18. Jak hodnotíte aktuální frekvenci informací, které dostáváte skrze kanály interní komunikace?

- Informace chodí moc často
- Informace chodí v ideálním množství
- Informace by mohly přicházet častěji

19. Jak hodnotíte množství informací, které dostáváte skrze kanály interní komunikace?

- Je jich moc a ztrácím se
- Množství je akorát, stíhám to
- Mohlo by chodit více informací

20. Jak hodnotíte aplikaci FOLK, kterou nejčastěji využíváme na firemních snídáních nebo na hodnocení krMEETka?

- Přijde mi super
- Přijde mi na nic
- Nemám názor

21. Co z uvedených možností se vám na FOLKu líbí? Můžete vybrat více možností:

- Anonymita otázek
- Podoba aplikace v mobilu
- Přehlednost informací
- Možnost vyžít ho jako dotazník na eventy
- Vizuální podoba
- Nic z uvedených

22. Co byste aplikaci FOLK vytknuli? Otevřená otázka:

23. Ocenili byste v rámci interní komunikace některý z těchto nápadů? Můžete vybrat více možností:

- Firemní podcast
- Interní Instagram se špeky, hláškami, zajímavostmi
- Články ve stylu: „24 hodin s...“ (např. Radkou, Gábi apod.)
- Zajímavé aktivity/koníčky kolegů formou videí nebo příspěvků v DFMG feedu
- Tematické recepty od zaměstnanců (na Vánoce, Velikonoce,...)
- Tematické akce (např. společná jóga lekce, taneční večer, barbeque,...)
- Nic z uvedených

24. Napadá vás nějaké zlepšení v rámci interní komunikace, které byste uvítali? (např. jiný kanál, jiná periodičita, nápady na zefektivnění apod.) Otevřená odpověď:

25. Změnil se díky zavedení nové interní komunikace nějak váš vztah k firmě DFMG? Otevřená odpověď:

26. Jak vnímáte aktuálně DFMG jako firmu? Ohodnoťte na škále: 0 = nevím, 1 = spíše souhlasím 2 = Souhlasím 1 = spíše nesouhlasím 2 = nesouhlasím

Moderní	2	1	0	1	2	Zastaralá
Prestižní	2	1	0	1	2	Neznámá
Inovativní	2	1	0	1	2	Typická
Kreativní	2	1	0	1	2	Všední
Komunikativní	2	1	0	1	2	Zdrženlivá
Úspěšná	2	1	0	1	2	Neúspěšná
Profesionální	2	1	0	1	2	Neprofesionální

27. Doporučili byste práci v DFMG svým známým/přátelům?

- Ano
- Ne

28. V DFMG (dříve Pria nebo Dark Side) pracuji celkem:

- Méně než rok
- 1-2 roky
- 2-3 roky
- 3-4 roky
- 5-6 let
- 6 a více let

29. Pracuji na oddělení:

- Klientský servis
- Content oddělení
- Performance oddělení
- Strategie a kreativa
- Grafika a vývoj
- Eventové oddělení
- Produkční tým
- Datový tým
- HR oddělení
- Back Office oddělení
- Výkonná rada
- Nechci uvádět

30. Hlavní pracoviště mám:

- V Praze
- Ve Zlíně
- Pracuji remote

31. Pohlaví

- Muž
- Žena
- Jiné

32. Věk

- Do 25 let
- 25-34 let
- 35 a více let

PŘÍLOHA P III: ZVUKOVÝ ZÁZNAM POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHovorŮ A VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Zvukový záznam individuálních rozhovorů a výsledky dotazníkového šetření jsou ke stažení na [tomto odkazu:](https://drive.google.com/drive/folders/1p6t6bsmFwWTGTZf13prpAQ3EXW6qLlYn?usp=sharing)
<https://drive.google.com/drive/folders/1p6t6bsmFwWTGTZf13prpAQ3EXW6qLlYn?usp=sharing>