

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Interní komunikace ve vybrané neziskové organizaci**

**Internal communication in a selected nonprofit  
organization**

Karina Nguyenová

Plzeň 2021



Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*Interní komunikace ve vybrané neziskové organizaci*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 25.4.2022

v.r. Karina Nguyenová

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za věnovaný čas, cenné rady a věcné připomínky, které mi pomohly k dokončení této práce. Mé poděkování patří taktéž zástupkyni ředitelky organizace TOTEM, z.s. Mgr. Petře Bláhové a zaměstnancům organizace za poskytnuté potřebné informace.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Komunikace.....</b>	<b>8</b>
1.1 Komunikační proces.....	9
1.2 Verbální komunikace .....	10
1.3 Neverbální komunikace.....	11
<b>2 Interní komunikace.....</b>	<b>13</b>
2.1 Systém firemní komunikace.....	14
2.2 Obsah komunikace .....	15
2.3 Strategie komunikace se zaměstnanci .....	16
2.4 Interní marketing .....	18
2.5 Komunikační kanály .....	18
2.5.1 Osobní komunikace .....	18
2.5.2 Tištěná komunikace .....	19
2.5.3 Elektronická média .....	20
2.6 Cíle interní komunikace .....	22
2.7 Audit interní komunikace.....	22
2.8 Trendy interní komunikace .....	23
<b>3 Neziskové organizace .....</b>	<b>25</b>
3.1 Poslání .....	25
3.2 Vládní neziskové organizace.....	26
3.3 Nestátní neziskové organizace .....	26
<b>4 Charakteristika organizace Mezigenerační a dobrovolnické centrum TOTEM, z.s.</b>	<b>28</b>
4.1 Účel spolku.....	28
4.1.1 Poslání a cíle spolku.....	28

4.1.2	Hlavní a vedlejší činnosti organizace .....	29
4.2	Vnější prostředí organizace .....	30
4.3	Vnitřní prostředí .....	32
<b>5</b>	<b>Analýza interní komunikace organizace Mezigenerační a dobrovolnické centrum TOTEM, z.s.....</b>	<b>36</b>
5.1	Zpracování dat .....	57
<b>6</b>	<b>Vyhodnocení dotazníku .....</b>	<b>63</b>
<b>7</b>	<b>Návrh opatření.....</b>	<b>65</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>69</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>71</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>72</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>74</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Komunikace jako proces dorozumívání. V tomto kontextu bude s komunikací v práci dále pracováno. S procesem dorozumívání se lidé setkávají po celou dobu života. Jedná se o nedílnou část každého jedince v životě osobním i pracovním. I ve chvílích, kdy si jedinci myslí, že nekomunikují, opak je pravdou a tato komunikace může prozradit více, než bylo zamýšleno. Neverbální komunikace má ve společnosti stejnou váhu, jako komunikace verbální.

Schopnost komunikovat je lidem vštěpována od samotného dětství. Tyto schopnosti se v průběhu života rozvíjejí a formují na základě mnoha vnitřních i vnějších okolností. Osvojené schopnosti v průběhu života se postupem času odráží i do života profesního. Při komunikaci v organizaci s kolegy, zejména poté s vedením je požadováno nebo společností očekáváno komunikovat na jisté úrovni. V profesním životě je také velmi důležité ujasnit si jaké informace jsou potřeba komunikovat, komu a jakým způsobem. Osvojení si efektivní, asertivní či eticky přijatelné komunikace není jednoduché.

Inspirací pro toto téma byla sama organizace Mezigenerační a dobrovolnické centrum TOTEM, z.s. Téma bylo vybráno na základě výše zmíněného, právě proto, že je nedílnou součástí života. Mimo to se jedná o téma velmi poutavé s velkým potenciálem.

Cílem bakalářské práce je na základě získaných dat z teoretické části a z analýzy interní komunikace organizace zhodnotit stávající úroveň interní komunikace a navrhnout opatření pro případné zlepšení.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je rozdělená do 3 kapitol. V první kapitole je pomocí několika definic vymezena komunikace jako proces dorozumívání. V druhé kapitole je definována interní komunikace a proč je pro podnik důležitá. Odpovídá na otázky, proč je důležité, aby zaměstnanci byli informováni o cílech a záměrech organizace. V poslední kapitole jsou okrajově definovány Neziskové organizace.

V praktické části je představena a charakterizována organizace Mezigenerační a dobrovolnické centrum TOTEM, z.s. K analýze interní komunikace v organizaci byl využit rozsáhlý dotazník. Dále praktická část obsahuje rozbor odpovědí na otázky v dotazníku. Poslední kapitolou je zhodnocení a návrh opatření.

# 1 Komunikace

Komunikace je nedílnou součástí našich životů osobních i pracovních. Každý jedinec je běžně vystavován interakci všedního dne, ať už v obchodě, práci či doma a je tedy nucen se dorozumět.

Komunikace se dá chápat ve více rovinách. Například komunikace, po které jezdí dopravní prostředky a slouží k přemísťování osob, či předmětů nebo komunikace, jakožto proces interakce mezi lidmi. Mezilidská komunikace, je proces, jehož přesná definice neexistuje. Holá (2006) definuje komunikaci jako oboustranný proces sdílení určitých informací s cílem dorozumět se. Za předmět komunikace považuje data, informace a znalosti. Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávají data do souvislostí, čímž jim přidělují význam, pokud je poté správně pracováno s informacemi a jsou správně použity, vznikají znalosti.

Jan Vymětal (2008) představil soubor nejrůznější vymezení pojmu z odborných publikací, které přihlížejí na komunikaci v podobném zaměření:

- Komunikace jakožto přenos a výměna informací v libovolné formě, který probíhá mezi lidmi a projevuje se nějakým účinkem
- Proces dorozumívání mezi účastníky prostřednictvím slov, společenský styk s cílem a výměnou myšlenkových obsahů
- Proces přenosu a příjmu sdělení od jednotlivé osoby na druhou, jako oboustranný proces
- Nové odvětví vědy, které může být označeno jako syntéza obecné jazykovědy a teorie informací
- Proces vzájemného porozumění za pomoci systému symbolů
- Proces přenosu informačních obsahů v rámci různých komunikačních systémů, za použití různých komunikačních medií, a to zejména prostřednictvím jazyka
- Opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku

Komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy. Což znamená, že chování jedinců také spadá do komunikace. Samotný postoj beze slov znamená komunikaci, komunikaci prostřednictvím postoje či gesty. Součástí procesu je i vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu, intuice a citu. Kvalita komunikace je konkrétní jev, kdežto probíhající komunikace je dynamický proces, který je závislý na mnoha faktorech.



Komunikace potřebuje vždy nějaký spouštěč a jak již bylo zmíněno, jedná se o proces, tedy vždy má výsledek. Jelikož komunikace doprovází lidské bytí a je založena na spolupráci, je plná nedorozumění, které plynou ze stále probíhajících interakcí. K nedorozumění dochází často již na samém začátku při chápání jejího obsahu a významu. (Holá, 2017)

## 1.1 Komunikační proces

Mikuláščík (2010), vidí v komunikačním procesu podstatu pochopení. Pokud spolu lidé chtějí hovořit, většinou si nechtějí předat jen informace, ale také své vztahy, postoje či nálady. Podstatou pochopení jsou souvislosti, ve kterých jsou zprávy předávány. Svě tvrzení doplnil o charakteristiky jednotlivých subjektů komunikace:

**Komunikátor** – za komunikátora je považován jedinec vysílající zprávu. Jedinec nemusí být vždy stoprocentně informován a může tedy zkreslovat nebo si domýšlet informace. Ve svých sděleních vždy promítá svou osobnost, zaujetí a postoje. V komuniké se mimo myšlenek, postojů a představ objevují také „prázdná slova“, tedy je potřeba slyšet i to, co jedinec neříká. Takzvaně číst mezi řádky.

**Komunikant** – komunikant je jedinec, který přijímá vysílanou zprávu. Jeho vnímání neboli jak dané informace přijme a zpracuje je ovlivněno jeho vlastními zkušenostmi, prožitky a záměry. Je důležité, aby v tom, čemu naslouchá neslyšel pouze to, co chce slyšet a nedomýšlel si sdělení. Měl by se snažit opravdu porozumět tomu, co slyší. Čehož může dosáhnout například kladením upřesňujících otázek.

**Komuniké** – za komuniké se považuje myšlenka nebo pocit, který je sdělován jedním jedincem druhému. Vysílaná zpráva obsahuje formu verbální i neverbální komunikace. Slovem je označována konkrétní věc, takovéto sdělení bývají snadnější na pochopení, jelikož konkrétní označení věci si lidé na základě zkušeností vykládají stejně. Složitější chápání je u abstraktních slov a spojeních, případně neverbálních symbolů. Takovéto sdělení může být odlišně chápáno různými lidmi, může to být také ovlivněno kontextem, či komunikačním šumem.

**Komunikační šum** – Mikuláščíkovu teorii doplňuje Vymětal (2008) komunikačním šumem. Komunikačním šumem je myšlen jakýkoliv rušivý vliv na přenos sdělení, znesnadňující jeho dekodování a způsobující, že komunikant správně pochopí sdělení ve smyslu, v jakém ho komunikátor vysílal.

Tabulka 1: Základní 4 typy komunikačního šumu

<i>Typy šumu</i>	<i>Popis</i>	<i>Příklady</i>
<i>Fyzické</i>	Rušivé vlivy pocházející ze zdrojů mimo odesílatele i příjemce, které omezují fyzický přenos signálů nebo sdělení	Reálný hluk v prostředí odesílatele, hluk projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle na obličeji, poruchy telekomunikační sítě
<i>Fyziologické</i>	Vlastní fyziologická omezení odesílatele nebo příjemce	Vada zraku, výslovnosti, ztráta paměti, pocit hladu.
<i>Psychologické</i>	Poznávací nebo mentální interference	Předpojatost a klamně úsudky o odesílateli nebo příjemci, uzavřenost, mylné naděje, extrémní emoce (hněv, nenávisť, láska, smutek)
<i>Sémantické</i>	Rozdílně chápané významy	Odlíšné jazyky, používání slangu a žargonu, specializovaných termínů, kterým příjemce nerozumí

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vymětal, 2008

**Zpětná vazba** – Vymětal (2008) také objasňuje, proč je zpětná vazba v komunikaci potřebná. Jak již bylo dříve zmíněno, komunikace je oboustranný proces z čehož vyplývá, že mezi komunikátorem a komunikantem existuje zpětná vazba. Funkce zpětné vazby mohou být různé jako regulační, poznávací, sociální, podpůrné, inspirující nebo až provokující. Charakter zpětné vazby se odvíjí na druhu sdělení. Zpětnou vazbou může komunikátor zjistit, zdali komunikant sdělení porozuměl, a tedy bude reagovat požadovaným způsobem, zda s ním souhlasí či nesouhlasí nebo jestli potřebuje další informace.

## 1.2 Verbální komunikace

Pojem verbální komunikace znamená vyjadřování pomocí slov, a to jak v mluvené, tak v písemné podobě. Při komunikaci umožňuje komunikujícím možnost okamžité vazby a identifikaci emočních stavů či neverbálních signálů. Aby byla verbální komunikace úspěšná je potřeba volit vhodná slova, tak aby byly přizpůsobeny příjemci sdělení. Vhodné zvolení slov může zamezit nepochopení sdělení ze strany příjemce. (Kasalová, 2012)

Podle Vymětala (2008) se ve verbální komunikaci rozděluje na:

- Dvě roviny komunikační roviny – racionální a emocionální. Racionální využívá rozumovou část komunikace a odděluje emoce. Oproti tomu emocionální se zabývá formou sdělení, způsobem podání emocemi, což poskytuje informace o odesílateli sdělení jako psychické rozpoložení nebo jeho individuální vlastnosti,
- Dva druhy komunikace – formální a neformální. Formální komunikace je zpravidla plánovaná a neveřejná, má předem stanovené cíle a probíhá podle předem stanovených pravidel. Neformální komunikace je spontánní, nezávazná a nenáročná. Je častější, než komunikace formální a je součástí každodenního života téměř všech.

### 1.3 Neverbální komunikace

Kasalová (2012), která se shoduje s většinou publikací, vidí neverbální komunikaci jako proces dorozumívání se bez slovních prostředků. Z historického hlediska se neverbální komunikace považuje za starší. Dá se o tom hovořit jako o „řeči těla“. Člověk tedy sděluje informace i když mlčí, a to právě prostřednictvím svého těla. V širším pojetí se dá neverbální komunikace chápat jako mimoslovní dorozumívání se, a to proto že přenos sdělení je závislý i na faktorech jako je společenské chování mluvčího, jeho vůně nebo místo určené ke komunikaci.

Pokud se verbální a neverbální sdělení dostanou do rozporu, podle Plamínka (2012) rozhoduje o dopadu sdělení spíše neverbální složka sdělení. Tato neshoda sdělení může způsobit rozpaky pro všechny účastníky komunikace a komplikovat porozumění sdělení. Komunikátor může prostřednictvím neverbální komunikace sdělit i informace, které nezamýšlel.

Vymětal (2008) vymezil dělení „řeči těla“ podle toho, která část těla informaci sděluje na:

- **Kineziku** – která se obecně zabývá pohybovou stránkou komunikace. Hodnotí tedy pohyby člověka nebo některých částí těla v určitém čase a prostoru. Na každého jedince připadají pohyby, díky kterým se dá s velkou pravděpodobností identifikovat, například podle chůze nebo způsobu stání.
- **Gestiku** – je oblast komunikace, jejímž základním prvkem jsou zejména pohyby prstů, rukou, nohou a hlavy. Tyto projevy neodmyslitelně doprovázejí verbální komunikaci a je jim vědomky i nevědomky přikládán nějaký význam.

- **Mimiku** – se zaměřuje na výrazy v obličeji vyjma očí. Proměny výrazů v obličeji je vyjadřován průběh a dopad myšlenek nebo vnitřní stav vysílatele sdělení.
- **Viziku** – oči mají velmi důležitou roli v neverbální komunikaci, délka očního kontaktu a pohyby očí mají svůj význam. Na rozdíl od ostatních neverbálních signálů působí oční kontakt současně jako vysílač i přijímač.
- **Haptiku** – neboli doteky. Dotýkání se je projevem přátelství, bezpečí a emocionální jistoty. Mohou mít význam formální i neformální, ve většině případů jde ale o intimní záležitost.
- **Proxemiku** – jde o vzdálenost mezi komunikujícími. Je založena na principu, že každý potřebuje určitý prostor od ostatních, aby se cítil pohodlně a bezpečně.
- **Posturologii** – neboli držení těla, jeho náklony, napětím nebo uvolnění. Spadá sem také poloha rukou, nohou, hlavy. Vychází ze základního poznatku, že lze nemluvit, ale nelze nezaujmout žádný postoj.

## 2 Interní komunikace

Komunikace je přirozeným projevem lidí v jakémkoliv prostředí. V podniku probíhá bez ohledu na to, zdali má nebo nemá specializované oddělení interní komunikace. Lidé si vyměňují pracovní zkušenosti a informace pojící se k podniku bez ohledu na to, zda existuje nějaký formální informační kanál.

Dvořáková (2012) ve své publikaci pojem interní komunikace označuje jako „business“ komunikace, tedy komunikace, která je primárně o záležitostech podniku a o pracovních věcech. Ve stejném kontextu by mohlo být použito toto sousloví ve prospěch této bakalářské práce.

Na nezbytnosti komunikace uvnitř podniku se autoři literatur shodují. Dědina (2007) vidí nezbytnost věnovat komunikaci dostatečnou pozornost, protože zcela určitě přímo ovlivňuje výkonost celé organizace. Pokud chce podnik efektivně dosahovat svých cílů, je potřeba aby její cíle byly shodné s cíli zaměstnanců. Při přesvědčení zaměstnanců o tom, že jejich záměry jsou dobré pro podnik, ale i pro samotné zaměstnance, jsou zaměstnanci schopni efektivně vykonávat jejich práci.

Podle Holé (2017) je v určitém bodě rozvoje firmy potřeba zavést strukturu procesu interní komunikace, jelikož neorganizovaná komunikace se může stát brzdou v rozvoji. Ve chvíli, kdy se firma začne rozvíjet, je zcela logické, že neorganizovaná komunikace již nestačí. Pokud by ke koordinaci nedošlo, mohla by tato situace dospět do bodu, kdy se v podniku začnou objevovat následky nefunkční interní komunikace v podobě informačních šumů a nedorozumění, nedostatky a neucelenosti informací, špatné koordinace a nerozhodnosti či pasivity. Tyto projevy neorganizované komunikace odpovídají podle Synka (2010) fázi v životě podniku označované jako krize růstu. Je velmi důležité to řešit, nenastavení funkční struktury interní komunikace může vést ke ztrátě konkurenční schopnosti nebo paralyzování činnosti firmy.

Uvnitř firmy jsou toky informací podstatně rychlejší než toky informací z vnějšku dovnitř. Sdílení interních informací a jak s nimi pracovat tvoří know-how firmy, avšak nejsou hlavní náplní interní komunikace. Komunikace jde napříč všemi manažerskými funkcemi a je základním prvkem při spojování článků v procesu řízení. V tomto kontextu se dá tedy proces komunikace chápat, jako výměna nebo předání a přijímání informací, které odrážejí aktivitu a cíle firmy. (Holá, 2006)

Dědina (2007) s odkazem na Jacka Gibbta přišel s konceptem komunikačního klimatu. Toto klima existuje v podniku a výrazně ovlivňuje chování zaměstnanců. Gibbt přišel s dvěma extrémními příklady otevřeného a uzavřeného komunikačního klimatu.

Tabulka 2: Otevřené a uzavřené komunikační klima v podniku

Otevřené komunikační klima	Uzavřené komunikační klima
Popisnost – komunikace je spíše informativní než nařizující	Předsudky – hledání viníků, lidem je sdělováno, že jsou nekompetentní
Orientace na řešení – orientování se na řešení problémů místo zjišťování toho, co nelze	Kontrola – požadována konformita, odlišnosti a změny jsou potlačovány
Otevřenost a čestnost – neexistence postranních komunikačních cest	Nečestnost – skryté významy, nečestnost, manipulativní komunikace
Zájem o druhé – empatie a pochopení	Nezájem o druhé – chladné a neosobní prostředí, nezájem o spolupracovníky
Rovnost – každý člen je ceněn bez ohledu na pozici a roli	Kastování – v komunikaci jsou zjevné rozdíly stavu a schopností jednotlivců
Odpouštění – chyby jsou chápány jako nevyhnutelný doprovod práce	Dogmaticnost – minimum diskusí, neochota akceptovat názory druhých, neochota přijímat kompromisy
Zpětná vazba – kladná zpětná vazba, nevyhnutelná pro výkon i vztahy	Nepřátelství – potlačování důležitosti ostatních pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování dle Dědiny (2007).

Jedná se o dva extrémní příklady, kdy otevřené komunikační klima je ideální pro správný chod podniku. Zdá se to být velmi jednoduché, ale v praxi se tento ideální model jeví být složitější. Oba tyto modely zcela diametrálně ovlivňují podnik. Teoreticky by otevřené komunikační klima mělo vést ke stoprocentní efektivnosti zaměstnanců, zatímco uzavřené klima může mít za následky ztrátu motivace, zprotivení pracovního prostředí i samotné práce. (Dědina, 2007)

## 2.1 Systém firemní komunikace

Systém firemní komunikace je jedním ze základních nástrojů řízení a uplatňování vlivu ve firmě. Tureckiová (2004) vidí systém firemní komunikace, jako systém, co ovlivňuje

firemní procesy a jednání lidí, a to nejen uvnitř, ale i vně firmy. Je jedním ze základních prvků pro rozvoj firmy nebo pro případnou změnu firemní kultury. Všechny činnosti a postupy, jako jsou řízení pracovního výkonu, motivování zaměstnanců, vedení či vzdělávání zaměstnanců pramení právě ze sociální interakce a komunikace mezi lidmi ve firmě.

Tureckiová (2004) taktéž rozdělila systém firemní komunikace do dvou rovin.

- Specifický druh sociální komunikace – tento druh komunikace je realizován uvnitř firmy a vede k ovlivňování vztahů mezi lidmi a sociálním kontaktům v organizaci.
- Systém propojující – propojující v tomto případě má za význam informačně a vztahově propojovat všechny napříč organizací, přesněji zaměstnance na všech úrovních organizační struktury.

Petríková a spol. (2020) systém firemní komunikace také nahrazuje spojením proces interní komunikace. Kde se pojednává o souboru informací, komunikačních aktivitách, dovednostech a nástrojích, které probíhají na pracovišti. Při tomto uvažování je potřeba, aby poskytovatel informace, tedy komunikátor, zajistil že příjemce, tedy komunikant přijal konkrétní informaci správně a využije ji správným směrem. Z čehož vyplývá, že je velmi důležité, aby komunikátor zvolil správné komunikační nástroje k přenosu informací.

Petríková (2020) taktéž přišla s příčinami a důsledky. Jak již bylo několikrát zmíněno, komunikace je proces a jako každý proces má své příčiny a důsledky:

- Příčiny – příčin komunikace je nespočet, dá se předpokládat, že nejčastější příčinou je potřeba něco sdělit. Oproti tomu je téměř jisté, že příčiny rozhodují o úspěchu procesu ještě před samotným zahájením komunikace, a to proto, že mají strategický charakter – vysvětlení terminologie, shodné pochopení cílů, oboustranně přijatelná řešení, přenos zkušeností či znalostí.
- Důsledky – důsledky jsou v tomto případě v celku jasné, jedná se o výstupy příčin, kdy je jejich obsah a forma výsledkem komunikace mezi jedinci. Na základě toho, lze poznat do jaké míry byly informace správně předány.

## **2.2 Obsah komunikace**

V rámci interní komunikace by měl management informovat zaměstnance o cílech, strategiích, výsledcích organizace, o tom, co od zaměstnanců očekává, o příležitostech vzdělávání nebo o všech navrhovaných změnách. Ve zkratce by se mělo komunikovat vše,

co může ovlivnit chod společnosti a výkonost zaměstnanců. Je potřeba vysvětlit, proč se změny provádějí a jakým způsobem zaměstnance ovlivní. (Armstrong, 2015)

Dvořáková (2012) a Dědina (2007) ve svých literaturách vytvořili výčet orientačních témat toho, co komunikovat:

- Komunikace změn – včas komunikovat změny patří mezi základní úkoly podniku. Při včasné informování podnik zvyšuje loajalitu svých zaměstnanců a předchází tak tomu, že by se dozvěděli informace z jiných zdrojů, což by mohlo přinášet snižování morálky. Do této oblasti spadají reorganizace, přerozdělení kompetencí, personální změny atd. Jedná se o nejcitlivější část interní komunikace, kde je potřeba plánovat a kontrolovat ještě pečlivěji než v jiných oblastech.
- Informace z oblasti lidských zdrojů – tato oblast zahrnuje komunikaci nejružnějších interních pravidel či směrnic, informací týkající se personálních procesů nebo směrnic, a to včetně provozních záležitostí jako jsou parkování nebo stravování.
- Aktivity společnosti – marketingové informace – ve velkých firmách nastává často situace, že zaměstnanci ztrácejí přehled o činnostech svých kolegů přes chodbu, natož pak v druhém křídle nebo v jiné budově. Pro soudržnost je vhodné přibližovat činnost jednotlivých útvarů. Za nejdůležitější témata této oblasti se dají považovat seznámení s produkty a službami.
- Komunikace projektů – je velmi důležité dávat zpětnou vazbu již ve stadiu definice projektu, může to upozornit na možné komunikační problémy, a tím přispět k eliminaci dlouhodobých rizik. Zároveň mohou komunikátoři najít prvky, které mohou mít silný komunikační potenciál. V rámci projektu mohou vznikat komunikační strategie jak a co komunikovat cílovým skupinám. Požadovaným výsledkem je jednotný systém základních sdělení, společný všem komunikačním kanálům, případně i scénář případové krizové komunikace.

### **2.3 Strategie komunikace se zaměstnanci**

Tato strategie navazuje na téma, co komunikovat. Strategie komunikace se zaměstnanci by měla řešit, jaké informace zaměstnancům poskytovat a jak je poskytovat. Dále by se měla zabývat komunikací zdola nahoru. (Armstrong, 2015)



## **Informace ke komunikování**

Jak již bylo dříve zmíněno, strategie komunikace se zaměstnanci by měla vycházet z toho, co chce firma zaměstnancům sdělovat a které informace chtějí zaměstnanci slyšet. Podle Armstronga (2015) je vhodný způsob, jak to zjistit provést analýzu. Tato analýza by také měla obsahovat komunikaci zdola nahoru. Pokud chce firma zaměstnance informovat o významných změnách které se týkají podmínek zaměstnávání, organizace práce nebo struktury organizace. Může vzniknout specifická strategie komunikace pro tento účel.

## **Způsob poskytování informací**

Zmíněná strategie komunikace se zaměstnanci by měla brát v potaz kombinování rozmanitých metod poskytování informací, jimiž mohou být komunikační kanály jako například komunikace tváří v tvář, ať už individuální nebo týmová, dále intranet, zpravodaje, nástěnky či časopisy.

Dále by informace měly být zaměstnancům sdělovány efektivně, tedy sdělení musí být stručná, jasná a pochopitelná. Předávat by se měla systematicky, tak aby byly celistvá. (Armstrong, 2015)

## **Vícesměrná komunikace**

Vícesměrnost je znakem fungující a efektivní interní komunikace. Zahrnuje jak vertikální komunikaci vedení k zaměstnancům, tak i komunikaci horizontální, ve všech vrstvách společnosti. Zahrnuje zpětnou vazbu zaměstnanců na všech úrovních. Přináší nové myšlenky a pomáhá společnosti reagovat na změny. (Dvořáková, 2012)

## **Vzestupná komunikace**

Jedná se o komunikaci od podřízených k vedení. Podle Armstronga by měla strategie vymezit možnost komunikace zdola nahoru v organizační struktuře. Může to být aplikováno pomocí konzultativních výborů, týmových brífinků, programů nebo prostřednictvím intranetu. (Vymětal, 2008)

## **Sestupná komunikace**

Sestupná komunikace je opakem vzestupné, jedná se tedy o komunikaci od vedení k podřízeným. Nejčastěji se jedná o rozdělování pracovních instrukcí, informace o cílech firmy a zpětná vazby. (Vymětal, 2008)

## **2.4 Interní marketing**

Kotler (2013) přišel s definicí interního marketingu, ve které vysvětluje, pro co vše je důležité, aby zaměstnanci byli informováni o cílech a záměrech společnosti. Dále uvedl propojení mezi interní komunikací a komunikací vně společnosti

Školit, motivovat a najímat schopné zaměstnance, to je cílem interního marketingu podle Kottlera (2013). Zajišťuje, že každý v organizaci dodržuje vhodné marketingové zásady, zejména v nejvyšším vedení. Marketingové aktivity v rámci společnosti mohou být stejně nebo dokonce i více přínosné než aktivity směřující ven ze společnosti.

Tento marketing, není zodpovědností jediného oddělení, ale je úsilím prostupujícím celou společností. Řídí se její vizí, posláním a strategickým plánováním. Je úspěšný pouze v případě, že všechny oddělení pracují společně na naplnění cílů zákazníka. Tento soulad může nastat pouze tehdy, když management jasně komunikuje vizi toho, jak marketingová orientace a filozofie společnosti slouží zákazníkovi.

Vyžaduje vertikální soulad s nejvyšším vedením a horizontální soulad mezi odděleními tak, aby každý rozuměl úsilí, vážil si ho a podporoval je.

## **2.5 Komunikační kanály**

Výběr správného komunikačního kanálu se odvíjí od velikosti organizace. Organizaci, která působí pouze lokálně a s malým počtem zaměstnanců bude vyhovovat něco jiného než nadnárodní korporaci, která zaměstnává tisíce lidí rozptýlených téměř po celém světě. (Tomandl, 2020)

Z výzkumu Dvořákové (2012) vyplývá, jak velkou roli hrají neformální kanály, které jsou dynamičtější, než formální. Mnohdy mají větší vliv než oficiální komunikace tím, že povzbuzují diskusi a dialog. Náhodné setkání na chodbě, ve výtahu nebo u automatu představuje nezastupitelná zdroj informací. Aby nešlo o zcela neřízený proces, měly by být vytvořeny vlastní nástroje interní komunikace, tak aby organizace měla pod kontrolou obsah i formu informačních sdělení.

### **2.5.1 Osobní komunikace**

Osobní komunikace patří mezi neúčinnější formy komunikace a zároveň k nejnáročnějším. Je vyžadována fyzická přítomnost zúčastněných. Zahrnuje porady,

konference, semináře, diskuse, pracovní obědy, společenské akce a mnohé další. (Dvořáková, 2012)

### **Komunikace tváří v tvář**

Armstrong (2015) definuje komunikaci tváří v tvář jako nejběžnější a zároveň nejnebezpečnější prostředek komunikace. Kvalita komunikace tváří v tvář závisí na liniových vlastnostech manažerů nebo vedoucích týmů a na jejich ochotě komunikovat dobře. Sdílené informace mohou být užitečné, ale špatně využité nebo zkreslené. Komunikace tváří v tvář je nevyhnutelná a nezbytná, ale neměla by být jediným komunikačním kanálem organizace, zejména v případě, kdy jsou sdělovány důležité informace.

Tureckiová (2004) doplňuje Armstrongovu teorii o aktéry. Tato forma komunikace se odehrává mezi dvěma jedinci anebo jedincem a skupinou, kteří jsou ve stejném čase na jednom místě. V průběhu komunikace mohou pozorovat verbální i neverbální projevy a využívat možnosti okamžité zpětné vazby.

### **Porady**

Kovaříková (2016) považuje porady za setkání, které může pomoci vyřešit jakékoli problémy v týmu, přinést informace ze školení, vysvětlit nejasnosti, vyvolat debatu a v neposlední řadě mohou sloužit jako stmelování týmu. Vše se odvíjí od vedení porady, pokud se vedení nebo manažeři dostatečně nepřipraví, může poradu po celou dobu provázet zrudělá atmosféra. Pokud je porada správně připravená, dá se považovat za nejúčinnější prostředek interní komunikace.

Oproti tomu Armstrong (2015) uvádí, že konzultativní porady, jakožto prostředek oboustranné komunikace jsou často neefektivní. Diskuse se může omezit na banální otázky a upozorňuje na problém šíření informací v rámci organizace. Zápis je možné umístit na nástěnku nebo intranet, ale pokud zaměstnanci nevytvoří snahu, může to být snadno přehlédnuto.

### **2.5.2 Tištěná komunikace**

V některých organizacích je tištěná komunikace nezastupitelným prostředkem komunikace. Dvořáková (2012) přikládá jejich hodnotu tomu, že jsou přenosná, takže mohou částečně fungovat jako nástroj komunikace s nejbližším okolím pracovníka. Do této

kategorie spadají podnikové časopisy, zpravodaje, brožury, příručky, plakáty, kalendáře a další.

### **Nástěnky**

Nástěnky jsou nejznámějším komunikačním prostředkem interní komunikace. Podle Armstronga (2015) mohou být nejzřetelnějším prostředkem komunikace. Nástěnky slouží k vyvěšení důležitých informací, tak se dostaly ke všem zaměstnancům. Velmi snadno mohou být přeplněny nadbytečnými informacemi, je tedy potřeba obsah nástěnky kontrolovat a neaktuální informace odstraňovat.

### **Podnikový časopis (měsíčník)**

Oblibu podnikových časopisů vidí Dvořáková (2012) v tom, že v organizacích způsobuje především možnost komunikace s blízkým okolím zaměstnanců. V současné době komunikují kombinací zpravodajství a zábavy, proto jsou srovnatelné s charakterem lifestyleových časopisů.

Výhodou časopisu je podle Kovařikové (2016), že si ho zaměstnanci mohou přečíst kdykoli chtějí a mají na to čas a může přinášet koncepčnější nebo závažnější sdělení. Jeho nevýhodou jsou vyšší náklady a nároky na technickou stránku.

### **2.5.3 Elektronická média**

Díky rozvoji digitálních technologií je podle Kovařikové (2016) v této oblasti komunikace mnoho sofistikovaných možností, které každá firma využívá na základě svých technologických, organizačních a personálních možností.

Podle Dvořákové (2012) jsou elektronická média v řadě podniků využívána jako primární zdroj informací. Do této kategorie spadají intranet, e-mail, elektronické zpravodaje, interní sociální media, videopřenosy a další.

### **Newsletter**

Cílem této formy komunikace je upozornit zaměstnance na zajímavé skutečnosti, které se ve firmě odehrávají. Často obsahují odkaz na intra net, tak aby vtáhli zaměstnance co nejvíce do dění firmy. Kovařiková (2016) ve své publikaci uvádí, že newsletter by měl být jednoduchý a krátký a neměl by chodit příliš často. Při jeho vytváření nastávají dvě situace. Interní komunikace si může nevědět rady a nemít tedy co do newsletteru napsat nebo mohou

mít až příliš informací. Přebytek informací může způsobit, že to zaměstnanci odradí a nebudou ho číst.

## **Intranet**

Intranet neboli interní počítačová síť, jak ji Armstrong (2015) ve své publikaci nazývá, se většinou objevuje na pracovištích, kde mají všichni nebo alespoň většina zaměstnanců přístup k počítači. Nejčastěji jsou využívány v rámci intranetu webové stránky a elektronická pošta. Výhodou je, že umožňuje rychlé předání informací velkému množství zaměstnanců a umožnění oboustranné komunikace.

Dvořáková (2012) doplňuje informace o obsahu. Intranet obsahuje informace o nabízených službách a platných procesech, proto může sloužit jako zdroj i takovýchto informací pro zaměstnance. Mimo jiné slouží také jako médium pro videopřenosy.

Veliký význam podle Kovařikové (2016) má pro organizace, které jsou rozptýleny, tedy mají více poboček, obchodní zástupce v terénu nebo pracují z domova. V těchto případech zajišťuje informovanost všech zaměstnanců a propojení s centrálou. Může obsahovat i nejrůznější diskusní fóra, informační nástěnky, umožňuje vytvářet složky, do kterých má přístup jen omezená skupina zaměstnanců a podobně.

## **Firemní sociální síť**

Kovařiková (2016) uvádí, že sociální sítě hrají stále důležitější roli nejen v osobních životech, ale také ve firemní komunikaci. Obavu vedení, které se obává, že nebudou mít komunikaci pod kontrolou a zaměstnanci budou sdílet všechny možné informace, včetně těch, co se podniku netýkají anebo, že na nich budou trávit příliš mnoho času popírají poznatky z praxe. Dobře zavedená firemní sociální síť může fungovat nejen jako intranet, ale opravdu jako sociální síť, která přináší možnost networkingu, také může zvýšit angažovanost zaměstnanců a zlepšit mezilidské vztahy.

## **Emaily**

Emaily jsou podle Kovařikové (2016), která se shoduje s většinou publikací, nejpoužívanější formou elektronické interní komunikace. Ačkoliv jsou záležitostí nezbytnou, mnohdy mohou být také nadměrné a nevyžádané. Zde přichází problém emailové komunikace. Zaměstnanci mohou být zahlceni emaily natolik, že už nedokážou rozpoznat, které jsou důležité a které méně. Nebezpečí emailové komunikace vyplývá

z toho, že je neosobní a například nevhodná formulace může zapříčinit nedorozumění. Proto je nezbytné, aby oficiálních emailů bylo co nejméně a byly odesílány vždy ze stejné adresy a aby obsahovaly skutečně důležité informace.

## **2.6 Cíle interní komunikace**

Podlé Holé (2006) se cíle interní komunikace odvíjejí od toho, co je pro fungování komunikace uvnitř firmy nejdůležitější, pokud jsou tyto skutečnosti známé, mohou se určit cíle, které by měla firma naplňovat, aby dosahovala efektivní úrovně interní komunikace. Je potřeba si uvědomovat, že interní komunikace je ve své podstatě komunikační propojení firmy, jejímž úkolem je umožnit spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou motivaci pracovníků. Nejedná se pouze o předávání informací, ale také o utváření a vyjasňování názorů a postojů. Probíhají slovní i mimoslovní přenosy informací ve všech směrech fungování firmy.

## **2.7 Audit interní komunikace**

Audit provádí většinou externí specializovaná poradenská firma, která svou nezájatostí získává nadhled a odstup, narozdíl od zaměstnanců společnosti, a disponuje zkušenostmi a osvědčeným postupem. Před započtením samotného auditu externí společnost vždy podepisuje smluvní mlčenlivost. (Kovaříková, 2016)

Pro úspěšně provedený audit je podle Holé (2017) vždy potřeba teoretická opora, a to především při vymezení interní komunikace a jejich cílů. Rozdílné přístupy firem k interní komunikaci potřebují i rozdílné způsoby auditů. Audity se mohou zaměřovat na konkrétní komunikační aktivity nebo efektivitu kanálů s krátkodobými dosahy.

Kovaříková (2016) uvádí význam auditu, jako že audit může díky podrobné analýze používaných kanálů, cílových skupin a komunikačních zvyků odhalit slabá místa interní komunikace v organizaci. Na základě zjištěných informací mohou být navržena vhodná opatření v oblasti technologií, komunikačních dovedností, kvalifikace zaměstnanců, firemních činností i využívání zdrojů. Součástí auditu je také výstup v podobě manuálu interní komunikace, který shrnuje doporučení pro zlepšení interní komunikace ve firmě. Aplikování doporučených opatření je potřeba pravidelně kontrolovat, aby od nich zaměstnanci postupem času neodstupovali. Stejně tak by měl být pravidelný i samotný audit, aby bylo možné monitorovat vývoj situace ve firmě.

## 2.8 Trendy interní komunikace

V tomto článku se Vaughan Tim (2017) zabývá rozvojem trendů interní komunikace v roce 2017. Hlavní myšlenkou trendů je rozvoj technologií, na které je potřeba reagovat. Vývoj problémů, výzev a technologií formují budoucnost interní komunikace.

### 1. Video

Video není nejnovější technologie, ale v roce 2017 byl předpoklad, že se stane nejúčinnějším způsobem komunikace v rámci organizace a bude zrcadlit prostor, který je zaujímán v životech lidí mimo pracoviště.

Klíčovým poselstvím, které odborníci brali na vědomí, je síla, kterou má video jako komunikační nástroj nad ostatními nástroji. Z provedené studie vyplynulo, že více než polovina respondentů (55 %) uvedlo, že videa sledují důkladněji než interaktivní články, blogy nebo podcasty.

Tento předpoklad není překvapením, je-li bráno v potaz, že většina populace využívá chytré telefony, tablety a počítače.

V současné době je video využíváno spíše pro komunikaci se zákazníky nebo pro oslovení nových potenciálních zákazníků. Jsou tomu přizpůsobené i sociální platformy. V interní komunikaci, kdy by mělo dojít k přenosu informací, mezi zaměstnanci se video tolik nepoužívá.

### 2. Podnikové sociální sítě

V roce 2016 se interní komunikaci v podniku věnovala i největší sociální síť Facebook a spustil Facebook's Workplace, které se mělo stát ideálním prostředím pro interní komunikaci.

V posledním desetiletí vzrostl podíl podnikových sociálních sítí z 10 % podniků na 65 %. Facebook již v tuto dobu konkuruje platformám jako Slack nebo Jive. Také konkuruje stále nejvyužívanějším firemním emailům.

Facebook's Workplace by opravdu mohl mít potenciál. Prostředí je pro společnost známé a většina jej využívá. V průběhu let se jej ale nepodařilo prosadit, v současné době zde ale stále převládá firemní email.

### **3. Výsledky, nikoli výstupy**

Kvalitní data dokážou výrazně zvýšit přesvědčovací schopnosti interního komunikátora, zejména pokud se jedná o přesvědčování vedoucích pracovníků o hodnotě a dopadu interních komunikačních kampaní

Možnost měřit výstupy kampaně, dosah, otevření, kliknutí zhlédnutí je sice užitečná, ale nedostatečná. Nezachází dostatečně daleko, protože je mnohem cennější mít schopnost měřit dopad a výsledek kampaně na profilu zaměstnanců. Měřit její úspěšnost při ovlivňování postojů, porozumění a chování zaměstnanců.

### **4. Angažovanost**

Důkazy o vzájemném vztahu mezi angažovaností pracovníků a finanční výkonností podniku jsou nezpochybnitelné.

Ze studie z roku 2015 vyplývá, že 5% nárůst angažovanosti zaměstnanců souvisí s 3% zvýšením příjmů v následujícím roce. Nejdůležitějším prvkem k podpoře angažovanosti zaměstnanců je vedení a motivace. Zapojení lídrů a managementu je klíčovou složkou pro vytvoření kultury angažovanosti, která podporuje podnikání.

Za další klíčové složky, které napomáhají angažovanosti zaměstnanců jsou považovány: oceňování zaměstnanců, zaměření na zaměstnance, pověst organizace, komunikace, finanční odměny, plat.

### **5. Ovlivňování ovlivňovatelů**

Společnosti vždy usilovaly o identifikaci klíčových ovlivňovatelů na všech úrovních organizace. Vědět kdo podporuje cíle společnosti a je s nimi v souladu je cenná informace, stejně tak jako umět definovat ty, kteří jsou nespokojeni.

I když jsou zmiňovaní ovlivňovatelé na rozdílných koncích spektra, oba jsou potenciálními ovlivňovateli ať už v dobrém nebo špatném. Pro účinnou komunikaci a zapojení je důležité, aby odborníci byly schopni identifikovat a zaměřit se na obě tyto skupiny, povzbuzovat ty, kteří mají dobrý pozitivní vliv a nabízet přizpůsobivější a nápravnou pomoc těm, kteří je méně podporují.



## 3 Neziskové organizace

Jak již název napovídá, neziskové organizace nefungují na klasickém tržním principu, ale působí v neziskovém sektoru. Jsou schopné poskytovat určité činnosti s větším efektem, než podniky ziskové nebo stát. Z toho vyplývá jejich nezastupitelnost v ekonomikách vyspělých států. Neziskové organizace se zaměřují na usnadnění veřejného dění, uspokojení enviromentální, sociální i kulturní potřeby společnosti. (Hejduková, Hommerová, & Krechovská, 2018).

Vít (2015) upozorňuje na to, že pojem „neziskové“ může vést k mylnému předpokladu, že organizace nemohou produkovat zisk. Neziskové organizace mohou produkovat zisk, a to různými způsoby, ovšem s výjimkou sociálního družstva jej po zdanění nesmějí rozdělit mezi své zakladatele, členy, zaměstnance nebo členy orgánů. Jsou povinny jej reinvestovat zpět do své činnosti.

### 3.1 Poslání

K naplnění právní formy organizace je potřeba, aby organizace měla stanovené jasné poslání. Musí s ním být ztotožnění zaměstnanci organizace a veřejnost ho musí chápat. Každé specifické poslání má určité charakteristické znaky. Tedy poslání by mělo podle Medlíkové (2012) být:

- Motivační
- Stručné
- Srozumitelné
- Jednoduché
- Vyjadřovat co dělá, pro koho a kde to dělá
- Vymezovat jedinečnost organizace

Potřeba vytvořit silné a výstižné poslání organizace plyne z toho, že mimo jiné tím předurčuje právní formu organizace a reaguje na společenskou potřebu. Z poslání vychází hodnoty organizace, skrze které informuje veřejnost a podporovatele organizace o jejím přístupu. Také jeho prostřednictvím získává zdroje a motivuje zaměstnance a dobrovolníky. (Medlíková, 2012)

Podle Mičudové (2019) poslání organizace vyjadřuje účel a význam, tradice, zaměření, kritéria k dosažení úspěchu, zásady a hodnoty uplatňované organizací. Mělo by být vhodnou formou zveřejňováno, tak aby se s ním seznámila co nejširší veřejnost.

### **3.2 Vládní neziskové organizace**

Vládní neziskové organizace jsou zřizovány institucemi veřejného sektoru a zajišťují pro obyvatelstvo veřejné služby. (Hejduková a kol., 2018)

#### **Organizační složky**

Organizační složky státu jsou označovány pod zkratkou OSS a spadá pod ně široký okruh institucí státu. Většina těchto organizací vzniká ze zákona, ale mohou být také založeny na základě rozhodnutí ministerstva. Zastupují stát a nakládají se státním majetkem, ale nejsou právními osobami, tudíž nemají právní subjektivitu. V jejich kompetenci je zajišťovat svěřenecké kompetence státu. (Stejskal, Kuvíková & Mařátková, 2012)

#### **Příspěvkové organizace**

Příspěvkové organizace mohou být zřizovány na úrovni státní i na úrovni územních samosprávných celků. Mají vlastní právní subjektivitu, tedy jsou právními osobami. Zdroje získávají od zřizovatele a provádějí činnosti hlavní i vedlejší neboli doplňkové. V rámci hlavní činnosti je však potřeba poskytovat služby, které jsou v souladu s posláním organizace a vedlejší činnost nesmí narušit činnost hlavní. (Hejduková a kol., 2018)

### **3.3 Nestátní neziskové organizace**

Nestátní neziskové organizace mohou být zřizovány soukromými subjekty a vztahují se na ně jiné právní předpisy než na vládní neziskové organizace. Stejně jako vládní neziskové organizace se podílejí na zabezpečování veřejných statků. Ačkoliv spadají k samostatným subjektům, jejichž nejpodstatnější zdroj financování je fundraising, mohou také získávat zdroje prostřednictvím dotací nebo jiných prostředků veřejného rozpočtu. (Hejduková a kol., 2018)

#### **Spolky**

Spolek je nejtypičtějším druhem nestátních neziskových organizací. Jeho založení závisí pouze na občanech. Záleží pouze na nich, za jakým účelem chtějí své spolky zakládat. Jsou zakládány podle občanského zákoníku. Spolek může být založen minimálně třemi

zakladateli, přičemž alespoň jeden musí být starší 18 let. Členem spolku může být fyzická i právnická osoba, ale členové spolku neručí za dluhy spolku. Samotný spolek vznikne dnem zápisu do veřejného rejstříku a v názvu musí obsahovat „spolek“ nebo „zapsaný spolek“ nebo zkratku „z.s.“ (Stejska a kol., 2012)

### **Nadace**

Jedná se o účelové sdružení majetku. Nadace vystupuje jako právnická osoba a zřizuje se podle zvláštního zákona pro dosahování obecně prospěšných cílů. Nadace zaměřují svou činnost na rozvoj duchovních hodnot, ochranu lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, rozvoj vědy, ochranu přírodního prostředí, rozvoj tělovýchovy a sportu, rozvoj kulturních památek a tradic. Účely nadace se dají vymezit jako veřejně prospěšný nebo dobročinný. Může produkovat podnikatelskou činnost, ale musí se jednat o vedlejší činnost a zisk musí použít na podporu a rozvoj svého účelu. Zakládá se zakládací listinou a ve svém názvu musí obsahovat „nadace“ a také by měl odkazovat na účel organizace. (Růžičková, 2011)

### **Nadační fond**

Stejně jako u nadace je účel založení u nadačního fondu společenský nebo hospodářský. Oproti nadaci nemá nadační fond zákonem stanovenou povinnost vytvářet nadační jistiny a nadační kapitál. Podle nového ustanovení nadační fondy smějí poskytovat služby. V názvu se musí vyskytnou „nadační fond“. (Hejduková a kol., 2018)

### **Ústav**

Ústavem je právnická osoba, která je ustanovena za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky. Využívá své vlastní osobní a majetkové složky. Ústav může provozovat činnost a podnikat může i v rámci hlavní činnosti s ohledem na účel ústavu. Může provozovat odhodní závod jako vedlejší činnost, ale nesmí tím omezit poskytování služeb v rámci hlavní činnosti. Zisk může použít pouze k podpoře, pro kterou byl vytvořen a pro úhradu nákladů na správní společnost. Je jej možné založit zakládací listinou a v názvu musí obsahovat „zapsaný ústav“ nebo zkratku „z.ú.“. (Hejduková a kol., 2018)

## **4 Charakteristika organizace Mezigenerační a dobrovolnické centrum TOTEM, z.s.**

V této části práce je představena organizace Mezigenerační a dobrovolnické centrum TOTEM, z.s. Pro sběr dat bylo využito dotazníkové šetření, které napomohlo k analýze stávající úrovně interní komunikace.

Organizace vznikla v roce 1999. Zakladateli občanského sdružení byly tři fyzické osoby. Od roku 2014 je spolek registrován ve spolkovém rejstříku vedeném Krajským soudem v Plzni. V současnosti se jedná o právnickou osobu dobrovolnou, neziskovou, nezávislou a nepolitickou s mnoholetou tradicí, která byla zřízena na dobu neurčitou. (TOTEM, z.s., 2017)

### **4.1 Účel spolku**

Organizace je v přímém kontaktu s občany a na základě získaných informací, společně s poznatky od orgánů a institucí regionu a podnětů zastupitelských orgánů pohotově reaguje na společenské potřeby. Organizace spolupracuje se zastupitelskými a správními orgány na všech stupních regionu. Při uspokojování společenských potřeb vynakládá nejvyšší možnou odbornost a vstřícnost. Postupem času se organizaci podařilo získat morální i materiální podporu, která je nezbytná pro uskutečňování společenských záměrů, které jsou veřejně prospěšnou činností. (TOTEM, z.s., 2017)

#### **4.1.1 Poslání a cíle spolku**

*„Poslání spolku Mezigenerační a dobrovolnické centrum TOTEM, z.s. je vytvářet pozitivní a funkční mezilidské vztahy, jak v rámci rodiny, tak v širším kontextu občanské společnosti.“* (TOTEM, z.s., 2017)

Dále využívají slogan „místo setkávání se“ a „poslání je message“. Tyto slogany společně s posláním, poskytovanými službami a kontakty organizace používá ve vnějším prostředí prostřednictvím propagačních desek. (Interní dokument, 2020)

Organizace své poslání uskutečňuje prostřednictvím poskytování sociálně aktivizačních služeb a dalších programů, zejména dobrovolnických programů, které korespondují se stanovenými dlouhodobými cíli organizace. (TOTEM, z.s., 2017)

Ve Stanovách organizace jsou dlouhodobé cíle spolku definovány takto:

- *„Propagace a šíření myšlenky dobrovolné pomoci a rozvoj dobrovolnictví,*
- *Uskutečňování sociálně aktivizační, vzdělávací činnosti seniorů za účelem udržení jejich duševních a fyzických sil a oddálení doby, kdy se stanou zcela závislými na pomoci druhých,*
- *Prevence ohrožení vývoje dětí a mládeže, pomoc dětem a mládeži při řešení obtížných situací a zmírňování rizika dopadu těchto situací na život dítěte a rodiny,*
- *Posilování mezigeneračních vztahů a tím vytváření přirozeného zdravého sociálního prostředí pro soužití všech generací.“*

#### **4.1.2 Hlavní a vedlejší činnosti organizace**

Mezigenerační a dobrovolnické centrum TOTEM, z.s. uskutečňuje své hlavní činnosti realizací a podporou výzkumných, výcvikových a vzdělávacích programů. Dále programů sociálních a sociálně preventivních, poradenství a terapií. Spolek také vydává účelové publikace, organizuje vzdělávací, kulturní, enviromentální, pohybové a sociální aktivity akce a programy. (TOTEM, z.s., 2017)

Do vedlejších hospodářských činností spadají taktéž organizované vzdělávací, výchovné, kulturní, enviromentální, pohybové a sociální aktivity, akce a programy. Dále uskutečňuje vedlejší činnosti realizací akreditovaných kurzů a seminářů, propagací činností partnerů nebo pronájemem prostor a vybavení v době, kdy nejsou využívány pro vlastní aktivity. (TOTEM, z.s., 2017)

K dalším činnostem, které organizace uskutečňuje patří realizace sociální služby a podílení se na plánování, realizaci a evaluaci sociálních služeb v regionu. (TOTEM, z.s., 2017)

Mezigenerační a dobrovolnické centrum TOTEM, z.s. nabízí několik služeb, které jsou, jak vyplývá ze samotného názvu organizace zaměřeny na dobrovolnickou činnost a mezigenerační propojení.

**TOTEM pro seniory** – jedná se o sociálně aktivizační službu (dále jen SAS) pro seniory a osoby se zdravotním postižením. Tato služba nabízí sociálně vzdělávací kurzy a kluby, které zahrnují jazykové kurzy, počítačové kurzy, jazykové konverzační kluby v cizích jazycích, kondiční cvičení, rukodělné práce a další. Součástí této služby je také

základní sociální poradenství a TOTEMový rozcestník, tedy jednorázové akce jako jsou přednášky nebo workshopy. V neposlední řadě je součástí také Akademie třetího věku, což je vzdělávací cyklus, který pojme 14 studijních skupin ročně. (TOTEM Plzeň, 2022)

**TOTEM pro dobrovolníky** – motem této služby je „*Dobrovolnictví je dar člověku.*“ Jak vyplývá z názvu, tato služba se zaměřuje na dobrovolníky, kterým poskytuje možnost zapojit se následujících projektů či aktivit.

- Management dobrovolnictví pro podporu regionu – dobrovolníci jsou vysíláni do sociálních, zdravotnických a vzdělávacích institucí v Plzeňském kraji.
- Dobrovolnický klub Klíč – zde dobrovolníci zabezpečují jednorázové akce na podporu nestátních neziskových organizací v plzeňském regionu. (TOTEM Plzeň, 2022)

**TOTEM pro rodinu s dětmi** – rodinám s dětmi v různých životních okamžicích se organizace věnovala od samotného prvopočátku. V současné době realizují SAS pro rodiny s dětmi. Jejichž součástí jsou:

- Pět P – program nabízející podporu dětem, které potřebují individuální podporu
- Kompas – program nabízející pomoc zapojení dítěte do skupiny vrstevníků, kde dochází k tréninku pozitivního sociálního chování
- Doučování
- Mateřské kluby – dopolední setkávání pro rodiče s dětmi
- Náhradní babička – projekt propojující rodiny bez babiček a babičky bez vlastních vnoučat (TOTEM Plzeň, 2022)

**TOTEM mezigeneračně** – organizace usiluje o mezigenerační propojení ve všech programových liniích. Mladí lidé se stávají lektory seniorských kurzů. Senioři se stávají pohádkovými babičkami/dědečky nebo náhradními babičkami. Děti se společně se seniory setkávají a rozvíjejí se v tématech ekologie. (TOTEM Plzeň, 2022)

## 4.2 Vnější prostředí organizace

Vnější prostředí organizace je tvořeno faktory, které působí na organizaci jednosměrně, podnik není schopen je ovlivnit. (Vochozka & Mulač a kol., 2012)

## PEST analýza

PEST analýza je využívána pro zhodnocení makroprostředí podniku. Zkratka pest představuje:

P – politicko-právní faktory

E – ekonomické faktory

S – sociálně-kulturní faktory

T – technologické faktory (Vochozka a kol, 2012)

Mezi politicko-právní faktory se dají s jistotou zařadit zákony, kterým organizace podléhá. Tyto zákony zahrnují Občanský zákoník, který upravuje vztahy majetkové fyzických a právnických osob a také mezi těmito osobami a státem. Dále podléhá Zákonu o veřejných sbírkách, který upřesňuje, za jakých okolností s může sbírka konat, také vymezuje, co se považuje za sbírku a co nikoli. Zákon o účetnictví upravuje rozsah a způsob vedení účetnictví. Dále organizace podléhá Zákonu o dani z přidané hodnoty, Zákonu o dani z příjmu, Zákonu o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob.

Nárůst inflace na 9,9 % a obecné zdražování energií, způsobí vyšší náklady na provoz organizace.

V Plzeňském kraji je k roku 2020 průměrný věk obyvatelstva 43 let. Věková skupina 65 let a více je zastoupena ke stejnému roku 21,2 % obyvatelstva. Od roku 2016 se jedná o nárůst o necelé 1 % a takovýto vývoj se dá předpokládat i do budoucna. Demografický vývoj napovídá, že se potenciální základna klientů organizace bude rozrůstat. Mobilitě obyvatelstva, zejména věkové skupině 65 let a více, která je širokou klientelou organizace napomáhá sleva na jízdné hromadnou dopravou. Pro osoby starší 70 let je poté jízdné zdarma. (ČSÚ, 2022)

Využívání moderních komunikačních technologií, čemuž v současné době stále velí internet, zefektivňuje provoz organizace. Prostřednictvím internetu se organizace stává dostupnější pro širší veřejnost. Nejen v rámci marketingu, který má tak širší dosah, ale i jako zprostředkovatel kontaktu. Napomáhá to k získávání klientů i dobrovolníků.

### 4.3 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku je tvořeno zdroji, které podnik využívá. Za tyto zdroje jsou považovány zdroje fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Vnitřní prostředí podniku může organizace ovlivnit. (Vochozka a kol., 2012)

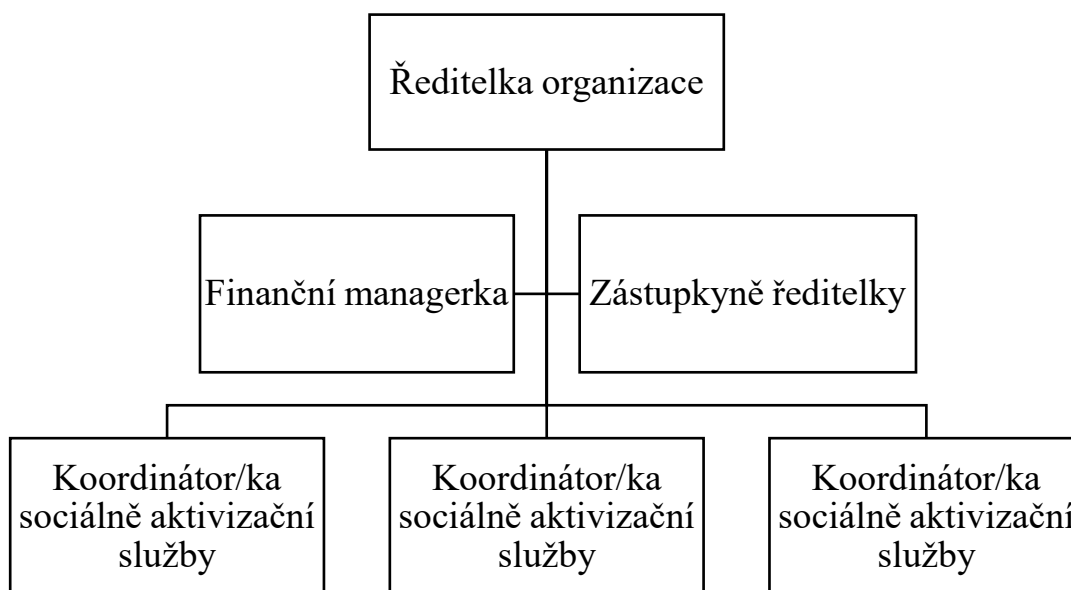
#### Personál

Mezigenerační a dobrovolnické centrum TOTEM, z.s. má zhruba 20 zaměstnanců. Využívají zde liniovou organizační strukturu, která je pro malé podniky nejvhodnější. Komunikace zde funguje sestupně, tedy směrem shora dolů.

Na vrcholu organizační struktury jsou tři osoby a každá má jiné povinnosti:

- Předsedkyně Správní rady, ředitelka organizace – má na starosti celkové řízení provozu organizace. Koordinuje hlavní činnosti organizace.
- Místopředsedkyně správní rady, zástupkyně ředitelky – má na starosti chod organizace včetně zaměstnanců. Podílí se na fundraisingu organizace.
- Finanční manažerka – stará se o finanční toky organizace. Zpracovává podklady pro účetnictví (TOTEM, z.s., 2020)

Obrázek 1: Organizační struktura organizace TOTEM, z.s.



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)



## Marketing

Pod pojmem marketing je podle Kottlera (2013) myšlen soubor činností institucí a procesů, které vytvářejí, komunikují, doporučují a směňují nabídky, které mají hodnotu pro spotřebitele, klienty, partnery a společnost jako celek.

Organizace se drží trendu online marketingu. Mají vytvořené webové stránky, které jsou vzhledné, poutavé a přehledné, kam vkládají informace o připravovaných aktivitách nebo programech. Mimo webové stránky mají také svou Facebookovou stránku, kam přidávají produkty na prodej, informace o připravovaných akcích, či fotky z proběhlých akcí. Stejný obsah se objevuje i na Instagramovém profilu organizace. (TOTEM, z.s., 2020)

## Ekonomické výsledky

V této podkapitole dojde ke srovnání ekonomických výsledků za roky 2018 a 2019. Data potřebná k následujícímu srovnání byly použity z Účetní uzávěrky organizace za roky 2018 a 2019.

**Vlastní kapitál** spolku je od počátku tvořen převody zisků, které vznikají z výsledků hospodaření a v obou porovnávaných letech tato částka činila 155 076,96 Kč. Na základě směrnice organizace jsou výsledky hospodaření převáděny do Fondu vlastních zdrojů. V roce 2018 byla převedena částka 3 127,52 Kč. Jmění z dotovaného hmotného majetku činilo 18 916 547,80 Kč. V roce 2019 bylo převedeno do Fondu vlastních zdrojů 2 725,30 Kč. Jmění z dotovaného hmotného majetku činilo 21 003 941,37 Kč.

Z výše uvedených informací vychází, že oproti roku 2018 se v roce 2019 převedlo do Fondu vlastních zdrojů o 400 Kč méně, za to jmění z dotovaného majetku bylo 2 miliony vyšší.

**Dlouhodobý majetek** podléhá účetnictví na základě směrnice, která stanovuje zásady pro účtování.

- Do 3 000 Kč je považován za materiál a ihned účtován do nákladů
- Od 3 000 do 40 000 Kč je účtován do nákladů, ale je o něm vedena operativní evidence
- Od 40 000 Kč je majetek evidován na účtu hmotných movitých věcí a jejich souborů.

**Pohledávky z obchodního styku** – pohledávky v roce 2018 činili v celkové výši 137 163 Kč z toho 20 229 Kč z obchodního styku, 21 000 Kč z poskytnutých provozních

záloh a zbylých 95 934 Kč činily ostatní pohledávky. V roce 2019 byly pohledávky v celkové výši 145 075 Kč z čehož 1 500 Kč bylo z obchodního styku, 13 000 Kč poskytnutí provozních záloh a 130 575 Kč tvořily ostatní pohledávky.

V roce 2019 byly pohledávky o 8 000 Kč vyšší, k tomuto navýšení došlo především ostatními pohledávkami. Oproti tomu pohledávky z obchodního styku i provozní zálohy činily v roce 2019 podstatně méně.

**Závazky** – závazky byly v roce 2018 v celkové výši 759 530 Kč. Z obchodního styku vzešly závazky ve výši 46 259 Kč do splatnosti. Tituly nevyplacených mezd a odvodů za 12/2018 byly ve výši 713 271 Kč. V roce 2019 byly celkové závazky ve výši 1 059 087 Kč, 37 574 Kč z toho činily závazky z obchodního styku. Tituly nevyplacených mezd a odvodů za 12/2019 byly ve výši 1 021 513 Kč.

Závazky v roce 2019 oproti roku 2018 vzrostly o 300 000 Kč, tato rozdílná částka připadá na tituly nevyplacených mezd. Závazky z obchodního styku se lišily o 10 000 Kč.

**Náklady a výnosy** – na rok 2018 připadají náklady v celkové výši 12 363 381 Kč, z čehož 12 205 641 Kč připadlo hlavní činnosti, náklady vedlejší činnosti činily 155 015 Kč. V roce 2019 celková výše výnosu činila 13 863 350 Kč. Náklady hlavní činnosti činily 13 661 699 Kč, zbylých 198 646 Kč tvořila vedlejší činnost.

V roce 2019 byla celková výše nákladů vyšší o 1 milion Kč, tento rozdíl zapříčiňují především náklady z hlavní činnosti.

Výnosy v roce 2018 činily 12 363 381 Kč. Částkou 12 028 221 Kč přispěly výnosy z hlavní činnosti z čehož 11 363 605 Kč byly dotace, 662 769 Kč tržby za služby, 1 500 Kč členské příspěvky a 347 Kč úroky z účtu. Vedlejší činnost vynesla organizaci 335 160 Kč. V roce 2019 tvořily výnosy v celkové výši 2 863 350 Kč. Hlavní činnost přinesla společnosti 13 504 094 Kč z čehož dotace činily 12 809 538 Kč, tržby za služby 671 147 Kč, ostatní výnosy 21 470 Kč a úroky z účtu 439 Kč. Výnosy z vedlejší činnosti byly ve výši 359 256 Kč.

V roce 2019 se povedlo společnosti zvýšit zisk o 1 milion Kč. Za tento nárůst se zasloužily především dotace.

**Zisk** – Z výkazu zisků a ztát je pro rok 2018 zisk 2 725 Kč a pro rok 2019 3 005 Kč.

Tabulka 3: Ekonomické výsledky organizace za rok 2018 a 2019

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	3 127,52 Kč	2 725,30 Kč
<b>Pohledávky z obchodního styku</b>	137 163 Kč	145 075 Kč
<b>Závazky</b>	759 530 Kč	1 059 087 Kč
<b>Náklady</b>	12 205 641 Kč	13 860 345 Kč
<b>Výnosy</b>	12 363 381 Kč	13 863 350 Kč
<b>Zisk</b>	2 725 Kč	3 005 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

## **5 Analýza interní komunikace organizace Mezigenerační a dobrovolnické centrum TOTEM, z.s.**

Analýza organizace probíhala formou empirického šetření. Sběr dat byl proveden prostřednictvím dotazníku, který byl distribuován online formou v prostředí Microsoft Forms. Dotazník se skládá z uzavřených otázek, kde měli respondenti možnost jednu nebo více odpovědí. Dále obsahuje otázky otevřené, kam respondenti mohou napsat svou myšlenku, také byla využita metoda lineární stupnice s možnostmi 1–5 nebo slovně mnoho – žádné. Otázky byly pro přehlednost rozděleny do 6 oddílů:

- Informovanost zaměstnanců
- Nástroje komunikace
- Porady
- Komunikace s vedením
- Interní komunikace (jako celek)
- Všeobecné otázky

Dotazník obsahuje individuální větvení otázek, které závisí na zvolené odpovědi. Z pravidla, pokud respondent odpoví, že s něčím nesouhlasí nebo není spokojen, objeví se otázka, která slouží k vysvětlení jeho postoje. V celkovém součtu dotazník obsahuje 43 otázek (viz příloha A). Dotazník zůstal otevřen po dobu 10 dní a vyplnilo jej 17 respondentů.

Cílem dotazníku bylo zjistit stav interní komunikace organizace a preference zaměstnanců ohledně nástrojů interní komunikace.

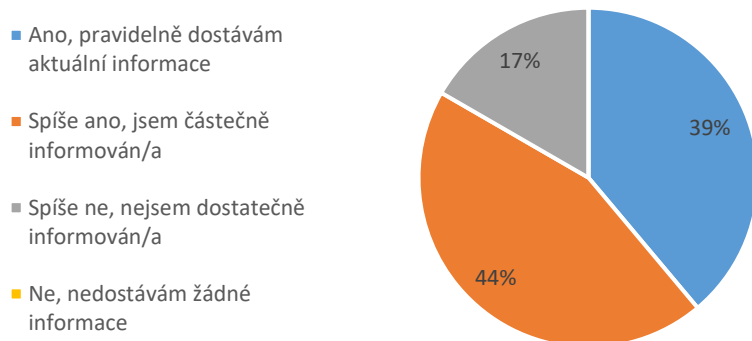
### **Informovanost zaměstnanců**

Tento oddíl se zaměřuje na informovanost zaměstnanců. Jak často a v jaké míře jsou informováni o dění organizace nebo jak jsou informováni ohledně své práce.

#### **Otázka č. 1: Jste seznámeni s vizí a strategiemi společnosti?**

Z této uzavřené otázky, ve které bylo na výběr ze 4 možností vyplývá, že většina respondentů (44 %) jsou částečně seznámeni s vizí a strategiemi společnosti. 7 respondentů (39 %) jsou pravidelně informováni a zbylí 3 respondenti (17 %) nejsou dostatečně informováni. Nikdo z dotazovaných nezvolil možnost „Nedostávám žádné informace“.

Obrázek 2: Informovanost ohledně vizí a strategií

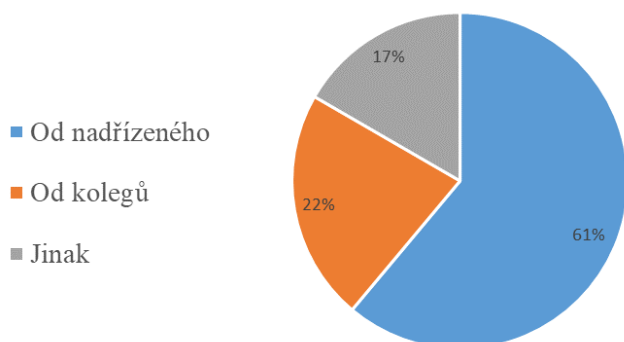


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Otázka č. 2: Jakým způsobem dostáváte informace potřebné k výkonu Vaší práce?

V této uzavřené otázce bylo na výběr ze 3 odpovědí. 11 respondentů (61 %) uvedlo, že potřebné informace získávají od nadřízeného. O více než polovinu méně respondentů (22 %) získává informace od kolegů. 3 respondenti (17 %) získávají informace od jiného zdroje.

Obrázek 3: Způsob získávání informací k výkonu práce



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

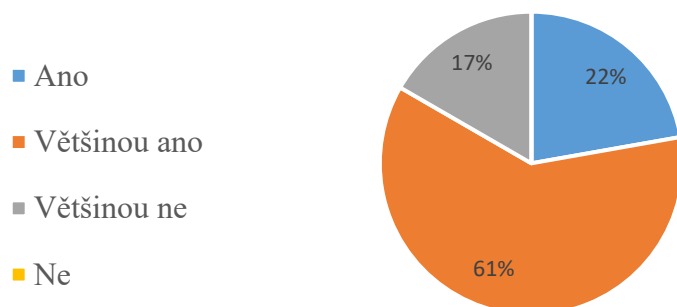
### Otázka č. 3: Uved'te, jakým jiným způsobem dostáváte informace potřebné k výkonu Vaší práce.

Tato otevřená otázka byla doplňující pro respondenty, kteří zvolili možnost „jinak“. Zmínovaní 3 respondenti (17 %) odpovědělo následovně: „*Jsem v manažerské pozici, informace získávám z legislativy a vnitřních předpisů, na kterých se aktivně podílím.*“ „*Kombinace – kolegové, nadřízení.*“ „*Někdy od nadřízeného, někdy od kolegů, pak také v rámci pravidelných porad.*“

#### Otázka č. 4: Dostáváte dostatek informací k výkonu Vaší práce?

V této otázce bylo na výběr ze 4 možností. 11 (61 %) respondentů zvolilo možnost „většinou ano“. 4 respondenti (22 %) jsou dostatečně informováni a zbylí 3 (17 %) většinou nebývají dostatečně informováni. Nikdo z respondentů nezvolil možnost „ne“, tedy všichni dostávají alespoň nějaké informace k výkonu práce.

Obrázek 4: Množství informací k výkonu práce

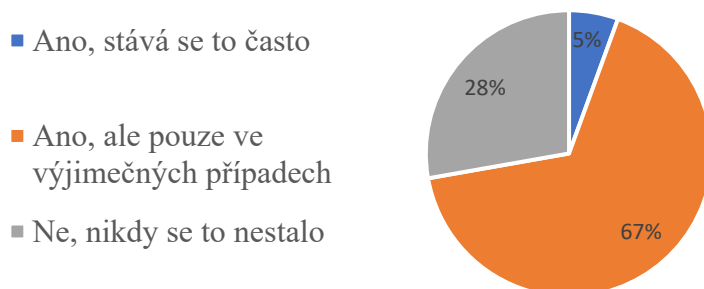


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

#### Otázka č. 5: Zpozdilo se někdy plnění Vaší práce, na základě toho, že vám nebyly poskytnuty potřebné informace?

Zde uvedla většina respondentů (67 %), že se jim to někdy stalo. 5 respondentů (28 %) uvedli, že se jim to nikdy nestalo a pouze jeden respondent (5 %) uvedl, že se mu to stává často.

Obrázek 5: Zpoždění plnění práce



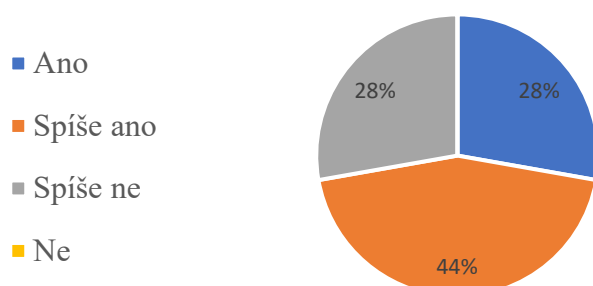
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

#### Otázka č. 6: Jste dostatečně (tak, jak byste si představoval/a) informován/a o aktivitách jiného oddělení?

Tato otázka je spíše subjektivního rázu. Jak je v otázce uvedeno, jde o to, jak by si to každý jedinec individuálně představoval. 8 (44 %) respondentů zvolilo možnost „spíše ano“, tedy jsou informováni, ale je prostor pro více informací. 5 respondentů (28 %) uvedlo „spíše ne“, tedy jejich informovanost neodpovídá jejich představám. Zbýlých 5 respondentů (28 %)

uvedlo, že jsou spokojeni s příjmem informací o aktivitách jiného oddělení. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že by informovanost vůbec nekorespondovala s jeho představami.

Obrázek 6: Informovanost o aktivitách jiného oddělení



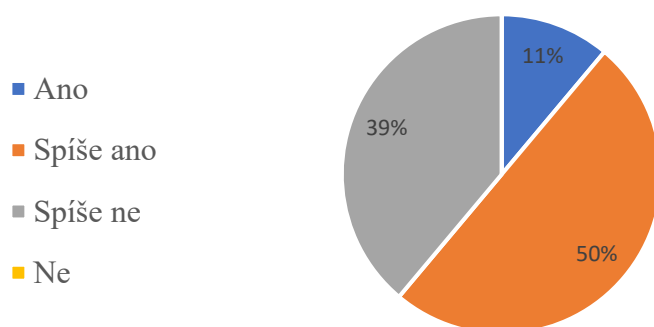
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 7: Jste dostatečně (tak, jak byste si představoval/a) informován/a o aktivitách jiného pobočky?**

Tato otázka je velmi podobná otázce předešlé (otázka č. 6). Záměrem bylo zjistit, jak se liší informovanost mezi odděleními a pobočkami. Odpovědi byly téměř totožné. 9 respondentů (50 %) je informováno téměř tak, jak by si představovali. Zde o dva více, tedy 7 respondentů (39 %) zvolilo možnost „spíše ne“ a pouze 2 respondenti (11 %) jsou s informovaností o aktivitách jiné pobočky plně spokojeni. Taktéž nikdo neuvedl, že by informovanost vůbec nenaplňovala jeho představy.

Dá se tedy říci, že informovanost napříč odděleními je o něco málo lepší než informovanost mezi jednotlivými pobočkami.

Obrázek 7: Informovanost o aktivitách jiné pobočky

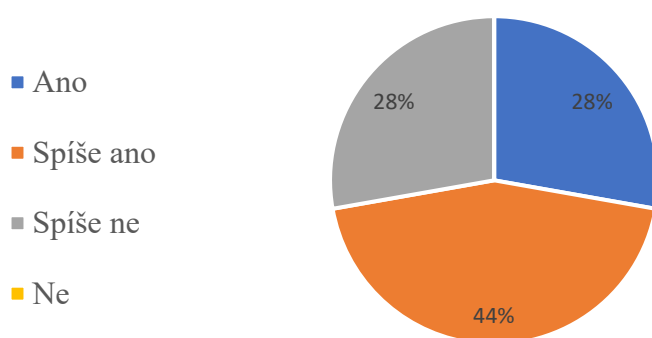


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### Otázka č. 8: Víte vždy dostatečně (tak, jak byste si představoval/a) dopředu o připravovaných aktivitách organizace?

V této uzavřené otázce s volbou ze čtyř odpovědí opět převládá možnost „spíše ano“, kterou zvolilo 9 respondentů (44 %). 5 respondentů (28 %) je plně spokojeno s informovaností ohledně aktivit organizace a 4 (28 %) respondenti by uvítali více informací. Nikdo z dotázaných neuvedl, že by informovanost vůbec nenaplnovala jeho představy.

Obrázek 8: Včasná informovanost o aktivitách organizace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### Nástroje komunikace

Tento oddíl se zaměřuje na využívané nástroje komunikace uvnitř organizace. Analyzuje efektivnost používaných nástrojů, jaké mají respondenti návyky a jak se orientují ve využívaných nástrojích.

### Otázka č. 9: Zhodnoťte, které nástroje jsou pro Vás nejvhodnější. (na škále od 1 do 5, kdy 1 znamená vhodné a 5 nevhodné)

Osobní schůzka – Osobní schůzku se jeví jako velmi vhodný nástroj komunikace pro respondenty. 12 respondentů (67 %) ohodnotilo osobní schůzku hodnotou 1, tedy velmi vhodné, 5 respondentů (28 %) zvolilo hodnotu 2 – vhodné a 1 respondent (5 %) uvedl, že pro něj je osobní schůzka spíše nevhodná.

Porady – porady jakožto nástroj komunikace jsou pro 6 respondentů (33 %) velmi vhodné a pro 6 respondentů (33 %) vhodné. 4 respondenti (23 %) zvolili neutrální možnost hodnotou 3 a 2 respondenti (11 %) hodnotí porady jako poměrně nevhodné.



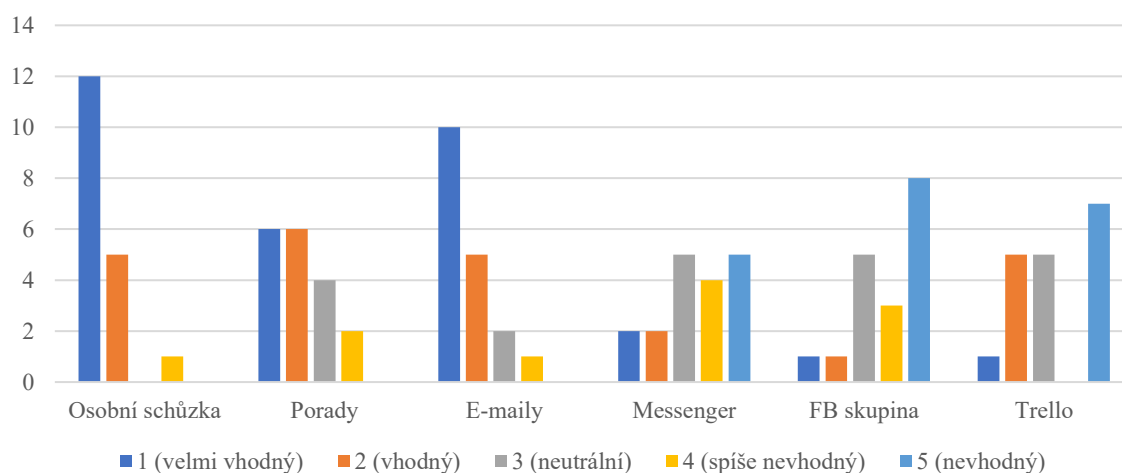
Emaily – pro 10 respondentů (56 %) je email velmi vhodný nástroj komunikace, pro 5 respondentů (28 %) je to vhodný nástroj. 2 respondenti (11 %) k němu mají neutrální postoj a 1 respondent (5 %) ho hodnotí jako spíše nevhodný.

Messenger – 5 respondentů (28 %) hodnotí messenger hodnou 5 – nevhodný a 5 respondentů (28 %) ho hodnotí neutrálně hodnotou 3. 4 respondenti (22 %) ho zhodnotili jako spíše nevhodný a pro 2 respondenty (11 %) je to nástroj vhodný a pro 2 respondenty (11 %) je velmi vhodný.

FB skupina – tento nástroj hodnotí většina respondentů spíše negativně. Pro 8 respondentů (44 %) je to nástroj nevhodný, 5 respondentů (28 %) k němu má neutrální postoj. 3 respondenti (17 %) ho považují za spíše nevhodný. Za velmi vhodný ho považuje 1 respondent (6 %) a 1 za vhodný (6 %).

Trello – Trello jakožto nově zavedený nástroj komunikace zatím hodnotí 7 respondentů (39 %) jako nevhodný nástroj. 5 respondentů (28 %) k němu má neutrální postoj a 5 respondentů (28 %) ho považuje za vhodný nástroj. Pro 1 respondenta (5 %) je to velmi vhodný nástroj.

Obrázek 9: zhodnocení jednotlivých nástrojů komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 10: Využíváte různé nástroje (E-mail Messenger, Trello...) pro různé druhy sdělení? Pokud ano, uveďte ke každému nástroji, pro jaký druh komunikace jej využíváte. (Operativní otázky/sdělení, oficiální sdělení, sdílení fotodokumentace...)**

Tato otevřená otázka dala respondentům prostor vyjádřit, jakým způsobem a za jakým záměrem používají různé komunikační nástroje. Dá se s jistotou říci, že pro oficiální sdělení

převládá e-mail. Dále už se data tolik neshodují, ve větší míře se také objevovalo, že messenger slouží pro operativní sdělení nebo komunikaci s nejbližším kolegou, nově zavedené Trello se nejčastěji vyskytovalo ve spojení s poradami, plánování, zápisy. Pouze jeden respondent uvedl, že jako komunikační nástroj využívá pouze Trello. Dále se také objevoval Google disk pro sdílení fotodokumentace, pro toto sdílení se objevovalo také Trello. Zde je ukázka některých odpovědí: „E-mail – sdělení v týmu, propojovací maily s kolegy a dobrovolníky, oficiální informace pro celou organizaci, plánování a řešení různých otázek ohledně provozu, klientů, akcí Trello – příprava na porady a různé akce osobní schůzka, tel. a WhatsApp komunikace – operativní řešení různých otázek ohledně provozu, klientů, akcí“.

*„Email – oficiální sdělení, sdílení (foto)dokumentace WhatsApp – operativní otázky a sdělení Někdy o použití určitého nástroje rozhoduje čas potřebný k vyřízení apod.“*

*„E-mail - vnitřní komunikace se zaměstnanci, vedením a vnějšími spolupracujícími organizacemi - operativní/oficiální sdělení FB Skupina - sdělovací prostředek pro větší skupinu lidí Trello - operativní komunikace, sdílení dokumentace, příprava bodl pro porady Porady - operativní a oficiální komunikace s kolegy a vedení, Telefonní hovor - urgentní záležitosti, které nestrpí odkladu ( pokud potřebuji získat rychlou odpověď) Google Tabulky - soupis důležitých informací, které využívají i kolegové.“*

*„Preferuji osobní setkání, aby mohlo dojít k interakci a zpětné vazbě hned, přijde mi to jako dynamická a efektivní forma komunikace, pokud to není možné, využívám volání, popřípadě e-maily.“*

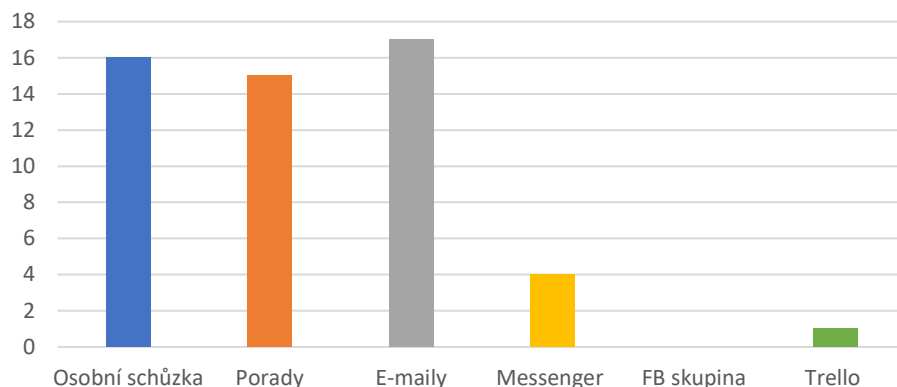
*„ E-mail - vnitřní komunikace se zaměstnanci, vedením a vnějšími spolupracujícími organizacemi - operativní/oficiální sdělení FB Skupina - sdělovací prostředek pro větší skupinu lidí Trello - operativní komunikace, sdílení dokumentace, příprava bodl pro porady Porady - operativní a oficiální komunikace s kolegy a vedení, Telefonní hovor - urgentní záležitosti, které nestrpí odkladu ( pokud potřebuji získat rychlou odpověď) Google Tabulky - soupis důležitých informací, které využívají i kolegové.“*

### **Otázka č. 11: Jaké 3 komunikační nástroje využíváte Vy osobně nejčastěji?**

V této uzavřené otázce, kde bylo možno zvolit více možností bylo na výběr ze 6 odpovědí. Byly zde vydefinovány 3 nejpoužívanější nástroje. 17 hlasů (32 %) získal e-mail, což koresponduje s odpověďmi z předešlé otázky (otázka č. 10). 16 hlasů (30 %) poté měla osobní schůzka a porady měly 15 hlasů (28 %). Poté o podstatně méně získal Messenger 4

hlasy (8 %) a Trello získalo pouze 1 hlas (2 %). Facebookovou skupinu ne zvolil nikdo z dotazovaných.

Obrázek 10: Nejvyužívanější nástroje komunikace



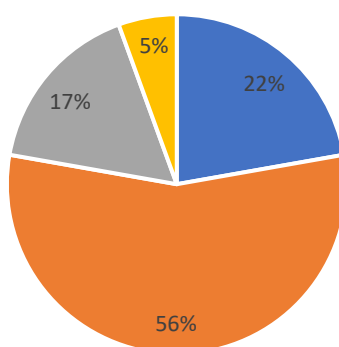
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 12: Jsou pro Vás využívané nástroje přehledné? (Víte, na kterém z nástrojů máte co hledat?) (E-mail, trello, Messenger...)**

Tato uzavřená otázka měla na výběr ze čtyř možností. Jejím záměrem bylo zjistit, jak se respondenti orientují v používaných komunikačních nástrojích. 10 respondentů (56 %) uvedlo, že jsou občas trochu zmatení. 4 respondenti (22 %) vždy přesně ví, kde, co mají hledat. 3 respondenti (17 %) bývají často zmatení a pouze pro 1 respondenta (5 %) je to naprosto nepřehledné.

Obrázek 11: Přehlednost využívaných nástrojů

- Ano, vše je přehledné
- Spíše ano, občas jsem trochu zmatený/á
- Spíše ne, bývám často zmatený/á
- Ne, je to pro mě úplně nepřehledné



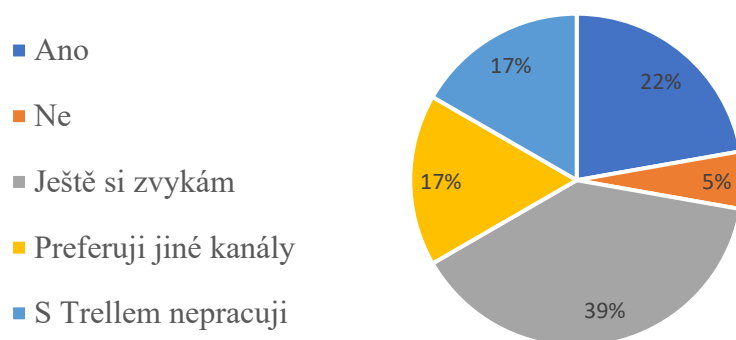
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 13: Usnadňuje nově zavedené Trello komunikaci v organizaci?**

V této otázce bylo na výběr z pěti možností. Trello je nově zavedený nástroj komunikace od ledna 2022. Záměrem této otázky bylo zjistit, jak si na něj zatím respondenti zvykají a v jaké je pozici oproti ostatním nástrojům. 7 respondentů (39 %) zvolilo možnost „ještě si zvykám“ tedy ještě nejsou dostatečně sžití s novým nástrojem, ale dávají nezavrhuji

ho. 4 respondenti (17 %) uvedli, že Trello jim usnadňuje komunikaci v organizaci. 3 respondenti (17 %) stále preferují jiné kanály. Zajímavým zjištěním bylo, že 3 respondenti (17 %) s Trellem vůbec nepracují. V závěru 1 respondent (5 %) uvedl, že mu Trello žádným způsobem komunikaci neusnadňuje.

Obrázek 12: Efektivnost Trella v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

#### Otázka č. 14: Jaký je Váš aktuální postoj k Trello?

Tato otevřená otázka měla za účel zjistit, jaký mají respondenti k Trello vztah, prostor pro jejich poznatky a připomínky. V této otázce se respondenti rozdělili do tří skupin. Na skupinu, které Trello vyhovuje a jejich postoj k němu je tedy kladný. Do této skupiny patří 4 respondenti. Skupinu, která se snaží adaptovat, sem spadá 6 respondentů. A skupinu, které ne plně vyhovuje, v této skupině je 5 respondentů. Poté je samostatná skupina, která vychází z předešlé otázky (otázka č. 13) a to skupina o 2 respondentech, kteří Trello vůbec nevyužívají. Ukázka získaných odpovědí: „*Asi bych měla být v nějaké složce, ve které nejsem, jsem jen ve složce tábory. Trello mi celkově přijde nepřehledné.*“

„*Využívám poměrně krátce, výhodu vidím v tom, že jsou informace dostupné odkudkoli, že můžu sledovat případné změny v položkách, kt. se mě přímo týkají (a přijde mi upozornění). Nevýhodou je, že ještě objevuju jeho možnosti.*“

„*Ne vždy si vzpomenu otevřít Trello...za primární považuji e-maily, porady*“

„*Nevyhovuje mi nepřehlednost, neorientuji se v tom, co je nově přidáno a co je tam už děle. Nevyhovuje mi několik kanálů, které nejsou provázané a do každého mám nastaven jiný přihlašovací mail (jeden mi byl nastaven, další byl propojen přes gmail), musím tak mezi účty přepínat.*“

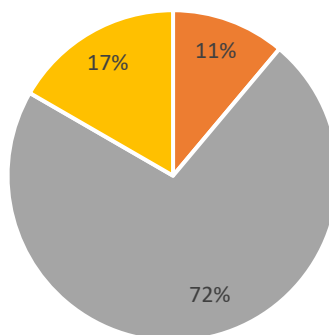
„*Osobně preferuji Google tabulky, trello je pro mě nepřehledné, a nemá tolik možností jako Google tabulky.*“

**Otázka č. 15: Stalo se Vám někdy, že jste měli natolik zahlcenou e-mailovou schránku, až jste přehlédli důležité sdělení?**

Tato otázka měla zjistit, v jaké míře je využíván e-mail jako nástroj interní komunikace a zda je pro zaměstnance přehledný. 13 respondentů (72 %) uvedlo, že se jim jednou za čas stane, že něco přehlédnou, 3 (17 %) respondenti uvedli, že se jim to nikdy nestalo a pouze 2 respondenti (11 %) uvedli, že se jim to stává často. Nikdo z dotazovaných nevedl, že by se mu to stávalo neustále.

Obrázek 13: Zahlcenost emailové schránky

- Ano, stává se mi to téměř neustále
- Spíše ano, stává se mi to často
- Spíše ne, stane se mi to jednou za čas
- Ne, to se mi nikdy nestává



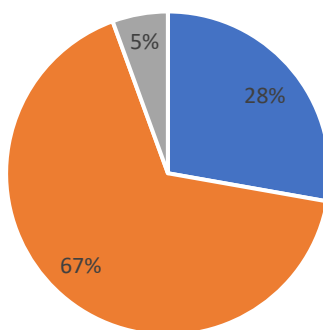
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 16: Jste schopen/schopna na první pohled roztrždit sdělení ve Vaší emailové schránce podle důležitosti?**

Tato otázka souvisí s otázkou předešlou (otázka č. 15.), jejím účelem bylo zjistit, jestli přehlédnutí důležitého sdělení může souviset s nemožností e-mailů roztrždit. V této otázce 12 respondentů (67 %) zvolilo možnost „spíše ano“, 5 respondentů (28 %) je schopno plně rozlišit důležité sdělení a pouze jeden respondent (5 %) uvedl, že spíše není schopen na první pohled roztrždit důležitou poštu. Nikdo z dotazovaných nevedl že není vůbec schopen roztrždit e-mailů na první pohled.

Obrázek 14: Schopnost rozpoznat důležité sdělení

- Ano
- Spíše ano
- Spíš ne
- Ne



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

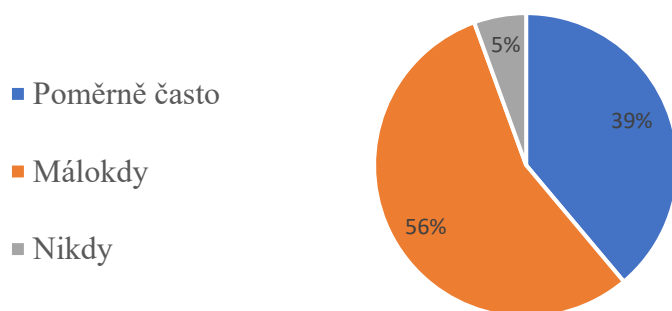
**Otázka č. 17: Z jakého důvodu to podle Vašeho názoru nelze na první pohled roztržít?**

Tato otevřená otázka byla doplňující k otázce předešlé (otázka č. 16). Respondenti zde měli možnost napsat svůj názor, proč tomu tak jen. Respondenti se téměř shodli na tom, že hlavní problém je v nejasném vyplnění předmětu, proto tedy nelze vždy odhadnout důležitost sdělení.

**Otázka č. 18: Přicházejí k Vám informace spíše z neoficiálních zdrojů (např. od kolegů), než z oficiálních zdrojů (např. e-mail, nadřizovaný)?**

V této otázce, jejímž cílem bylo zjistit tok informací 10 respondentů (56 %) uvedlo, že z neoficiálních zdrojů k nim informace přicházejí málokdy, k 7 respondentům (39 %) poměrně často a pouze 1 respondent (5 %) uvedl zvolil možnost „nikdy“.

Obrázek 15: Tok informací



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 19: Jaké množství užitečných informací získáváte prostřednictvím těchto komunikačních nástrojů?**

Kolegové – 5 respondentů (28 %) uvedlo, že od kolegů získávají mnoho informací, 11 respondentů (61 %) získává od kolegů poměrně dost informací a 2 respondenti (11 %) od nich získávají poměrně málo informací.

Porady – z porad získává 12 respondentů (67 %) poměrně dost informací a 6 respondentů (33 %) mnoho.

Email – emailem získává 9 respondentů (50 %) poměrně dost informací, 8 respondentů (44 %) mnoho a pouze jeden respondent (6 %) uvedl, že z emailů získává poměrně málo informací.

Messenger – u tohoto nástroje komunikace 10 respondentů (56 %) uvedlo, že z něj nezískávají žádné informace, 4 respondenti (22 %) získávají málo a 3 respondenti (17 %) poměrně dost. Poměrně málo informací z messengeru získává pouze 1 respondent (5 %).

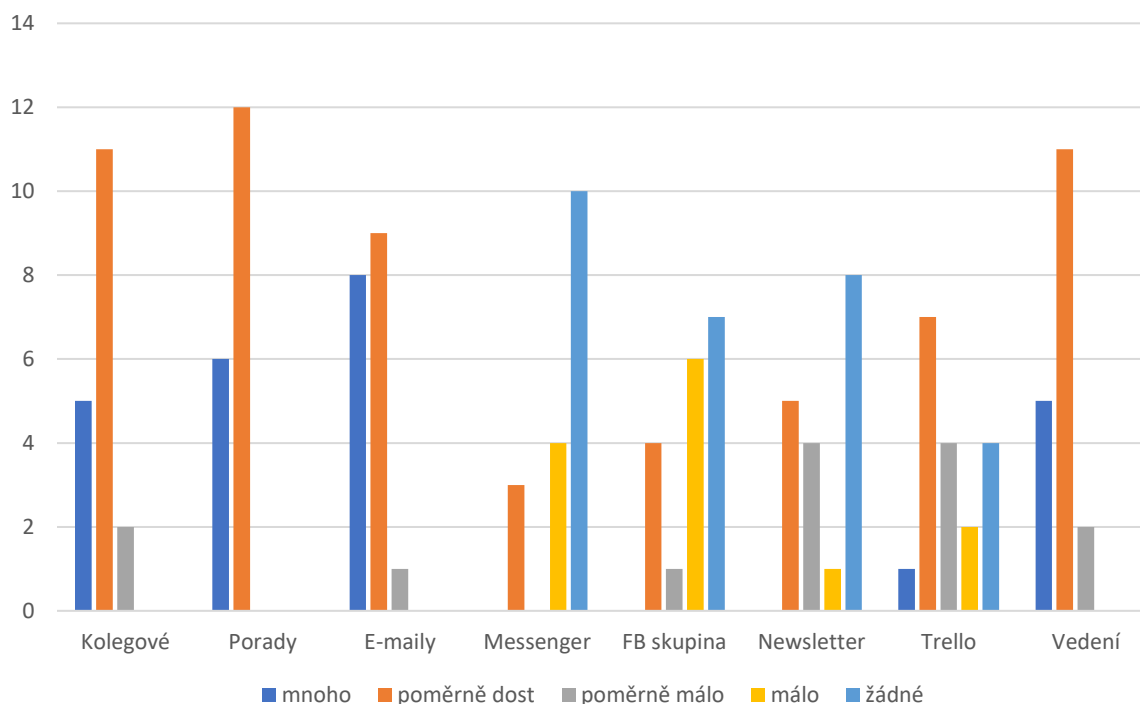
FB stránka – z Facebookové stránky nezískává 7 respondentů (39 %) žádné informace. 6 respondentů (33 %) málo informací, oproti tomu 4 respondenti (22 %) poměrně dost. Na závěr jednomu respondentovi (6 %) FB stránka přináší informací poměrně málo.

Newsletter – 8 respondentů (44 %) uvedlo, že z newsletteru nečerpají žádné informace, 5 respondentů (28 %) z něj čerpá poměrně dost informací, 4 respondenti (22 %) poměrně málo a jeden respondent (6 %) málo.

Trello – 1 respondent (5 %) uvedl, že získává mnoho informací, 7 respondentů (39 %) uvedlo, že tímto způsobem získávají poměrně dost informací, 4 respondentů (22 %) uvedlo, že získávají poměrně málo informací, 2 respondenti uvedli, že tímto způsobem získávají málo informací a 4 respondenti uvedli, že takto nezískávají žádné informace.

Vedení – od vedení získává 11 respondentů (61 %) poměrně dost informací, 5 respondentů (28 %) mnoho a 2 respondenti (11 %) poměrně málo.

Obrázek 16: Zdroje užitečných informací

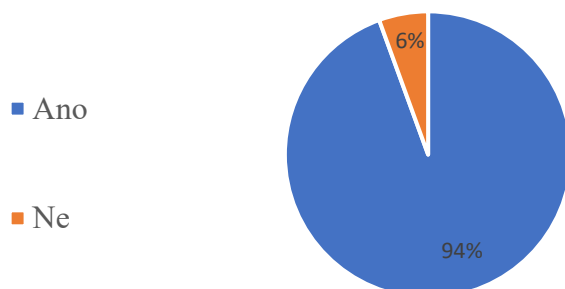


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### Otázka č. 20: Dáváte přednost osobnímu kontaktu?

V této otázce se respondenti téměř shodli. 17 respondentů (94 %) upřednostňuje osobní kontakt, pouze 1 respondent (6 %) osobní kontakt neupřednostňuje.

Obrázek 17: Osobní kontakt

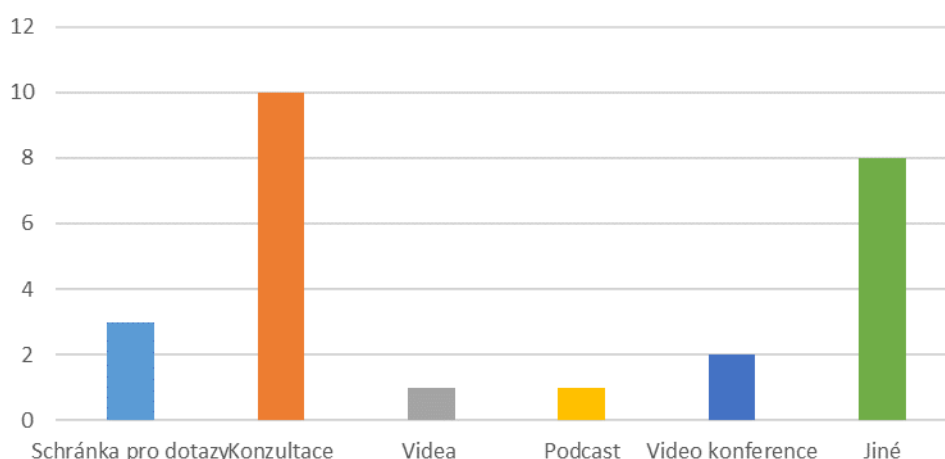


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### Otázka č. 21: Vyberte maximálně 3 z uvedených komunikačních nástrojů, které byste ve firmě přivítal/a.

Tato uzavřená otázka s více možnostmi odráží preference respondentů s ohledem na nástroje komunikace, které ještě nepoužívají. Nejvíce hlasů a to 9 zde získaly konzultace, 8 hlasů získala možnost „jiné“. 3 hlasy získal schránka pro dotazy, 2 hlasy videokonference. Vídea a podcasty získaly každý po 1 bodu.

Obrázek 18: Preference nových nástrojů komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### Otázka č. 22: Pokud byste přivítala jiné komunikační nástroje, než je výše uvedeno, které by to byly?

Tato otevřená otázka opět souvisí s otázkou předešlou (otázka č. 21). V odpovědích se opakovalo, že respondenti jsou spokojeni s dosavadními nástroji komunikace a žádné další



nejdou potřeba. Jiní respondenti by uvítali více osobních setkání se členy organizace a celkové řešení problémů „naživo“. Také sdílený diář s důležitými termíny s možností sdílením do vlastního diáře (Google apod.), něco na způsob aktuální docházky, stále on-line odevšad dostupné.

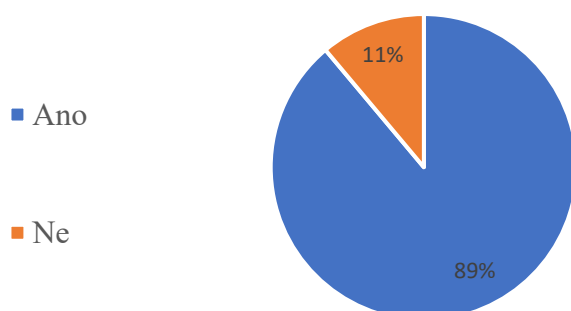
## Porady

Tento oddíl se zaměřuje na porady, jejich průběh a informace, které zaměstnancům přináší.

### Otázka č. 23: Je účast na poradách povinná?

Tato otázka přináší celkem zajímavé výsledky. Bylo zde na výběr pouze ze dvou odpovědí, vzhledem charakteru otázky bylo předpokládáno, že odpovědi budou jednohlasné. Ovšem v této otázce 16 respondentů (89 %) uvedlo, že účast na poradách je povinná a 2 respondenti (11 %) uvedli, že není.

Obrázek 19: Povinnost účasti na poradách

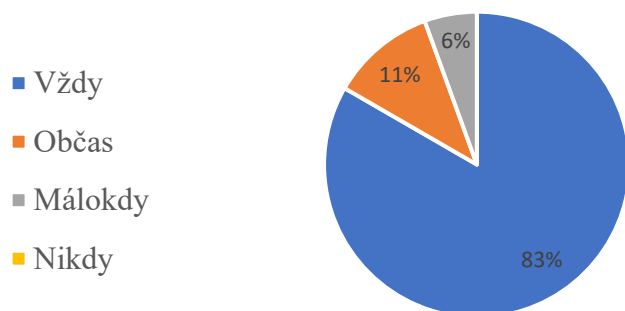


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### Otázka č. 24: Jak často se porad účastníte?

V této uzavřené otázce 15 respondentů (83 %) uvedlo, že se porad účastní vždy. 2 respondenti (11 %) uvedli, že jejich účast na poradách je občasná a pouze 1 respondent (6 %) uvedl, že se účastní málokdy. Nikdo z dotazovaných nevedl, že se porad vůbec neúčastní.

Obrázek 20: Účast na poradách



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

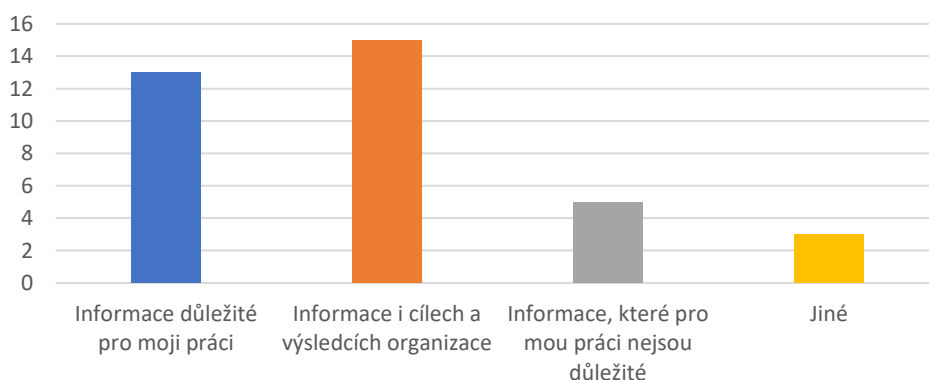
### Otázka č. 25: Z jakého důvodu se porad neúčastníte?

Tato otevřená otázka je doplňující k otázce předešlé (otázka č. 23). Na tuto otázku odpovídali jen 3 respondenti, ti, kteří zvolili, že se porad neúčastní vždy. Odpovědi byly následující: „Nemoc, náhradní volno, volno před směnou o víkendu“. „Málo času.“. „Nikdo mi neřekl, že se mám účastnit všech porad. Chodím na velké porady a byla jsem na poradě k táborům.“

### Otázka č. 26: Jaké informace získáváte na poradách?

Tato uzavřená otázka umožňovala zvolit více možností. 15 hlasů získaly informace o cílech a výsledcích organizace, 12 hlasů informace, které jsou důležité pro práci respondentů, 5 hlasů získala možnost „informace, které pro mou práci nejsou důležité“. 3 hlasy získala možnost „jiné“.

Obrázek 21: Informace z porad



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### Otázka č. 27. Pokud na poradách získáváte jiné informace, uveďte jaké.

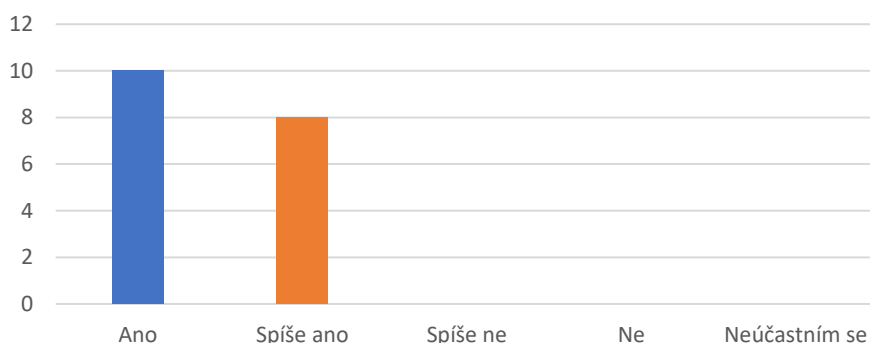
Tato otázka byla otevřena a opět se vztahovala k otázce předešlé (otázka č. 26). Zde měli respondenti prostor zmínit, jaké další informace na poradách získávají. Odpovědi byly

následující: „*Informace i mimo můj obor, přesto s ním související, práce dobrovolníků, jejich využití atd.*“ „*např. co se v uplynulém období povedlo, čím se chceme/můžeme pochlubit.*“ „*Celkové dění.*“

### **Otázka č. 28: Jste spokojeni s průběhem porad?**

Tato otázka přináší velmi dobré výsledky. 10 respondentů (52 %) odpovědělo, že jsou plně spokojeni a 8 respondentů (48 %) zvolilo možnost „spíše ano“.

Obrázek 22: Spokojenost s průběhem porad



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

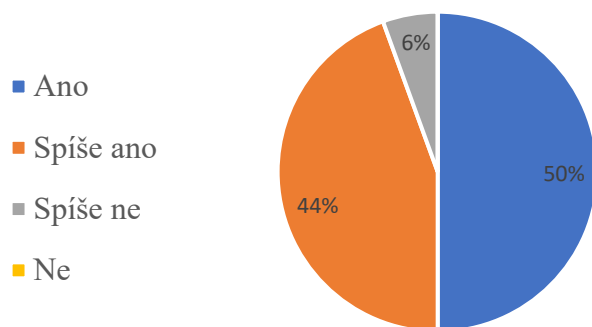
### **Otázka č. 29: Z jakého důvodu nejste plně spokojen/a s průběhem porad?**

V této otázce byl opět prostor pro vyjádření výhrad vztahující se k předchozí otázce (otázka č. 28). Byla určena pro zmiňovaných 8 respondentů, kteří zvolili možnost „spíše ano“. Často opakující se argument je, že se porady občas protáhnou, nebo že se odbočí od tématu. V odpovědích se také objevila připomínka na četnost porad: *I když jsem občas nadávala na četnost porad, myslím si, že když jsme měli porady pravidelněji, bylo to lepší. Byl dostatek času pro vyjádření každého člena týmu. Nyní, když jsou porady 1x za 2 měsíce, nejsem tak v obraze jako jsem byla dříve (např. o činnosti poboček či jiných týmů).*

### **Otázka č. 30: Pokud se porady nemůžete účastnit, informuje Vás vedení o tom, že proběhla firemní porada a sdělí Vám témata a závěry, které na poradě proběhly?**

Tato uzavřená otázka nabízela na výběr ze 4 odpovědí. 9 respondentů (50 %) uvedlo, že jsou o poradě informováni, 8 respondentů (44 %) zvolilo možnost „spíše ano“ a 1 zbývající respondent (6 %) zvolil možnost „spíše ne“. Nikdo z dotazovaných nezvolil možnost, že nejsou vůbec informováni.

Obrázek 23: Informovanost o proběhlých poradách



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

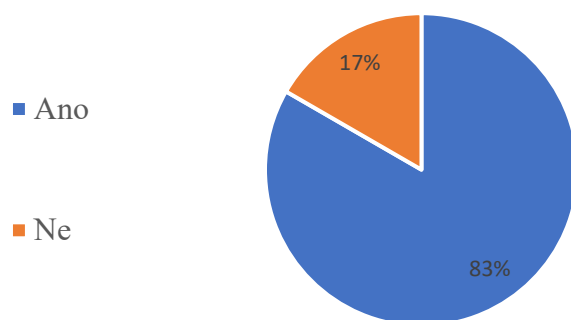
## Komunikace s vedením

Tento oddíl se zaměřuje na komunikaci shora dolů i zdola nahoru. Součástí tohoto oddílu jsou také otázky na zpětnou vazbu.

### Otázka č. 31: Dostáváte od vedení zpětnou vazbu, na Vaši odvedenou práci?

Tato otázka měla možnost výběru pouze ze dvou odpovědí, více by vzhledem k charakteru otázky bylo zbytečné. Naprostá většina 15 respondentů (83 %) dostává zpětnou vazbu od vedení, pouze 3 respondenti (17 %) uvedli, že zpětnou vazbu nedostávají.

Obrázek 24: Zpětná vazba



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

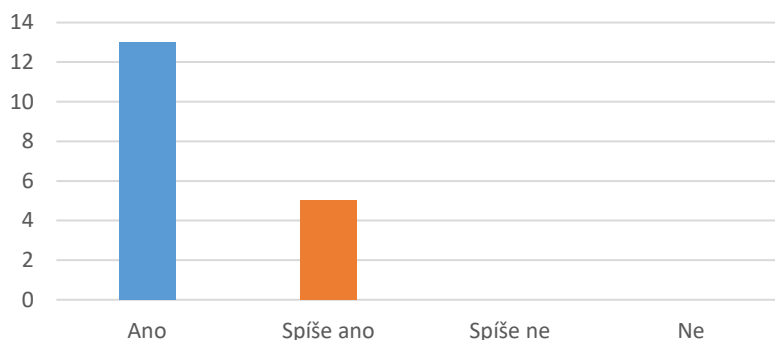
### Otázka č. 32: Uvítali byste zpětnou vazbu?

Tato otázka byla doplňující k otázce předešlé (otázka č. 31) pro respondenty, kteří uvedli, že zpětnou vazbu nedostávají. V této otázce se shodli a všichni 3 respondenti, by zpětnou vazbu uvítali.

### Otázka č. 33: Máte možnost svému nadřízenému sdělit svůj názor, či připomínky?

V této uzavřené otázce bylo možno vybrat ze 4 odpovědí, respondenti se v opět téměř shodli a 13 respondentů (72 %) uvedlo, že mají možnost konfrontovat s vedením své názor, zbylých 5 respondentů (28 %) zvolilo možnost „spíše ano“.

Obrázek 25: Možnost sdělit svůj názor nadřízenému

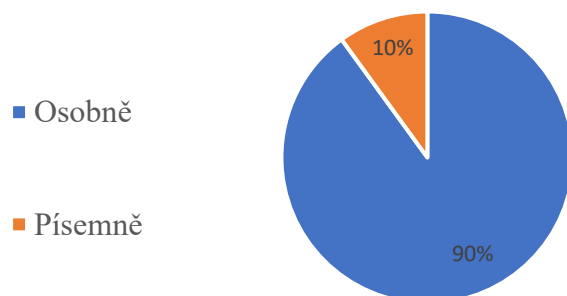


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### Otázka č. 34: Jakým způsobem Vás nadřízený upozorní na chybu?

Tato otázka měla možnost zvolit více odpovědí. Celkem bylo na výběr ze dvou odpovědí „osobně“ a „písemně“. Možnost „osobně“ získala 18 hlasů od respondentů „písemně“ získalo pouze dva hlasy.

Obrázek 26: Upozornění na chybu

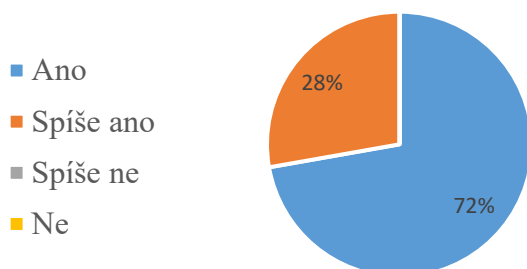


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### Otázka č. 35: Jste spokojen/a s komunikací s Vaším nadřízeným?

Respondenti v této otázce pokračovali ve stejném duchu, jako v celém tomto oddíle. 13 respondentů (72 %) uvedlo, že jsou plně spokojeni s komunikací s nadřízeným, 5 respondentů (28 %) zvolilo možnost „spíše ano“.

Obrázek 27: Spokojenost s komunikací s nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 36: Z jakého důvodu nejste plně spokojen/a s komunikací s Vaším nadřízeným?**

Tato otevřená otázka byla opět doplňující k otázce předešlé (otázka č. 35). Byla určena pro zmiňovaných 5 respondentů, kteří zvolili možnost „spíše ano“. Respondenti uvedli tyto odpovědi: „*Né vždy cítím, že budu vyslyšen.*“, „*Uvítala bych více komunikace, osobních setkání.*“ „*Časový stres*“ „*Moje nadřízená je velmi vytížená a někdy bývá dost těžké ji "ulovit".*“ „*Stále nemá čas*“

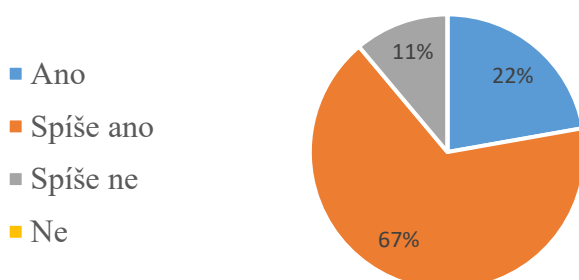
## Interní komunikace

V tomto oddíle měli respondenti zhodnotit úroveň interní komunikace jako celku. Úmyslně tyto otázky přichází až na závěr tak, aby si respondenti po předchozích otázkách mohli sami srovnat, jak to cítí.

**Otázka č. 37: Myslíte si, že interní komunikace (jako celek) je ve Vaší organizaci nastavena efektivně?**

V této souhrnné otázce 12 respondentů (67 %) zvolilo možnost „spíše ano“. 4 respondenti (22 %) zhodnotili nastavenou interní komunikaci, jako efektivní a pouze 2 respondenti (11 %) hodnotí komunikaci spíše neefektivní.

Obrázek 28: Efektivnost interní komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### **Otázka č. 38: Jaké slabiny vnímáte v interní komunikaci Vaší organizace?**

Zde se jednalo o nepovinnou otázku. Respondenti měli možnost vyjádřit dojmy a nebylo záměrem je do odpovědi nutit, tak aby si něco vymysleli. I přes to, že otázka byla nepovinná odpovědělo na ni 11 respondentů. Nejčastější odpovědi se týkaly toku informací, kdy informace nedojde k příjemci, také zde byli odpovědi týkající se nenastavených pravidel. Objevila se i zmínka o odříznutí poboček od centrály, tedy že k nim informace chodí obloukem.

### **Otázka č. 39: Kdybyste mohl/a cokoli v interní komunikaci změnit, co by to bylo?**

Taktéž se jednalo o otevřenou nepovinnou otázku. Tato otázka byla jednou z nejzásadnějších z celého šetření. Zjištění, co samotným respondentům chybí, co by si oni sami představovali jinak. Nejrelevantnější odpovědi byly následující: *„Jasnější a včasné rozdělení úkolů a informací.“* *„Více propojení poboček s centrálou (Bolevec), více kontaktu s kolegy.“* *„Možná trochu více připomínat Trello, když je tu relativně nově, aby bylo prosazené rychleji.“* *„Nastavení pravidel a postupů.“* *„Dávala bych dřív vědět o plánovaných akcích a chtěla bych upřesňovat úkoly/kompetence a také do kdy to má být hotovo.“*

## **Všeobecné otázky**

Otázky v tomto oddílu se týkají osobních informací o respondentech.

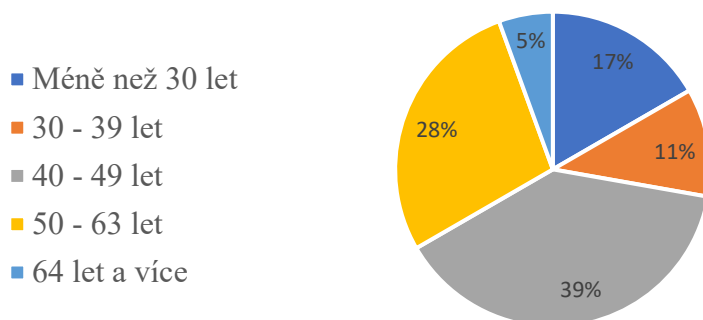
### **Otázka č. 40: Jaké je Vaše pohlaví?**

14 respondentů (78 %) tvořily ženy a pouze 4 respondenti (22 %) byli muži.

### **Otázka č. 41: Do jaké věkové kategorie spadáte?**

Věkové členění respondentů v organizaci je velmi rozmanité. Jsou zastoupeny všechny věkové kategorie. Nejvíce zástupců, tedy 7 (39 %) má kategorie 40 – 49let, 5 respondentů (28 %) ve věku 50 – 63let, 3 respondenti (17 %) ve věku méně než 30. Poté 2 respondenti (11 %) ve věku 30–39 a jediný respondent (5 %) ve věku 64 a více.

Obrázek 29: Věk respondentů

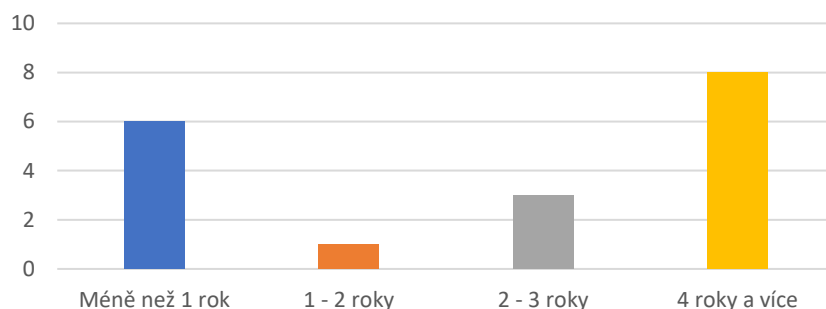


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

#### Otázka č. 42: Jak dlouho ve firmě působíte?

Působnost respondentů je taktéž poměrně rozmanitá. Téměř polovina (44 %) tedy 8 respondentů v organizaci pracuje déle než 4 roky. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou je 6 respondentů (33 %), kteří v organizaci pracují méně než jeden rok. 3 respondenti (17 %) působí v organizaci 2-3 roky a pouze jeden respondent (6 %) pracuje v organizaci 1-2 roky.

Obrázek 30: Doba působnosti v organizaci

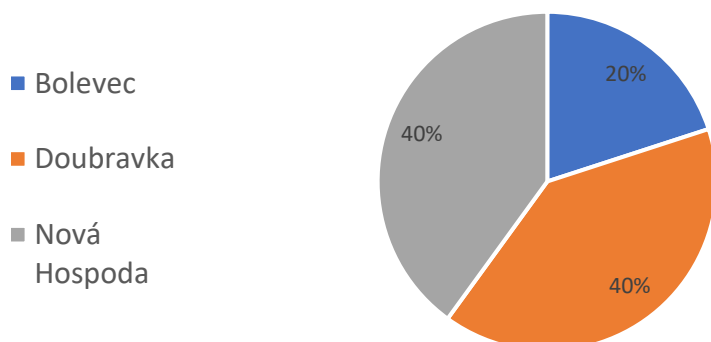


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

#### Otázka č. 43: Na které pobočce pracujete?

Na centrální pobočce Bolevec pracuje 14 respondentů (78 %) , na každé další po dvou respondentech, tedy 2 respondenti (11 %) Doubravka, 2 respondenti (11 %) Nová Hospoda.

Obrázek 31: Pobočky výkonu práce



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

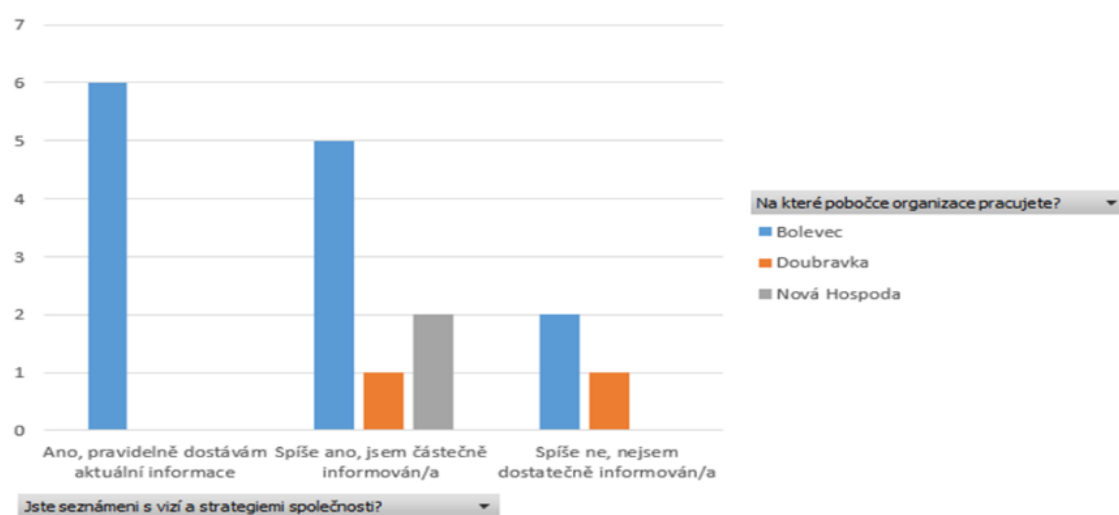


## 5.1 Zpracování dat

Data získané z dotazníkového šetření byly dále prozkoumány. Záměrem bylo nalézt souvislosti mezi jednotlivými otázkami. Tyto souvislosti jsou vyobrazeny v kontingenčních grafech.

Na tomto grafu jsou srovnány otázky ohledně informovanosti o vizích a strategiích společnosti společně s pobočkou, na které respondenti pracují. Z grafu vyplývá, že nejlépe informováni jsou respondenti pracující na pobočce Bolevec.

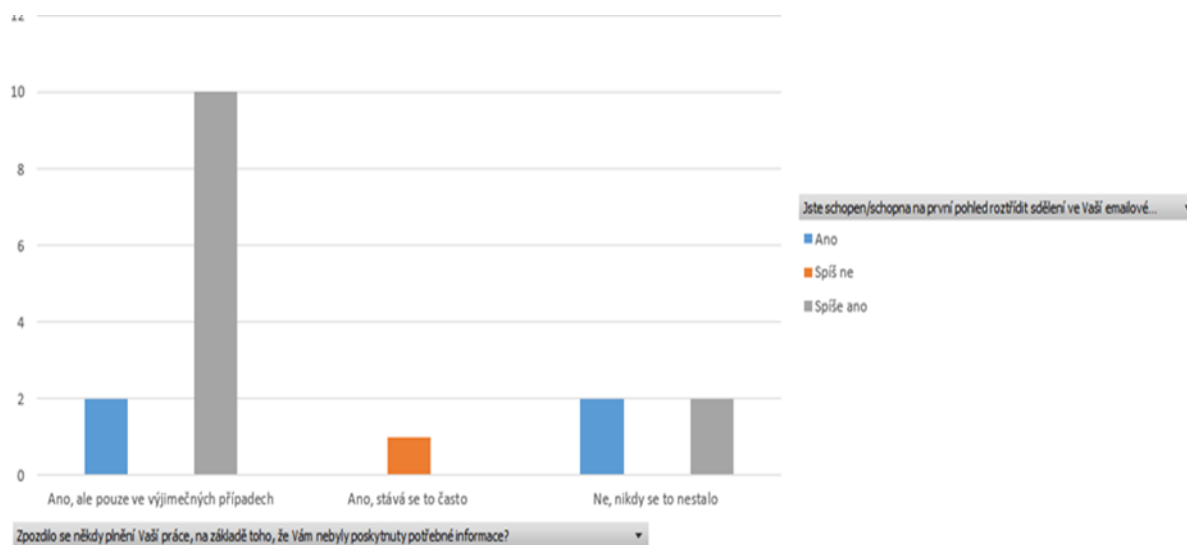
Obrázek 32: Informovanost v souvislosti na pobočce organizace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Zde byly porovnávány otázky týkající se zpoždění práce na základě nedostatku informací a schopnost rozpoznat důležité sdělení v e-mailové schránce. Respondenti, kteří spíše nejsou schopni rozpoznat důležité sdělení v e-mailové schránce mají nejčastěji zpoždění při odevzdávání práce, kvůli nedostatku informací.

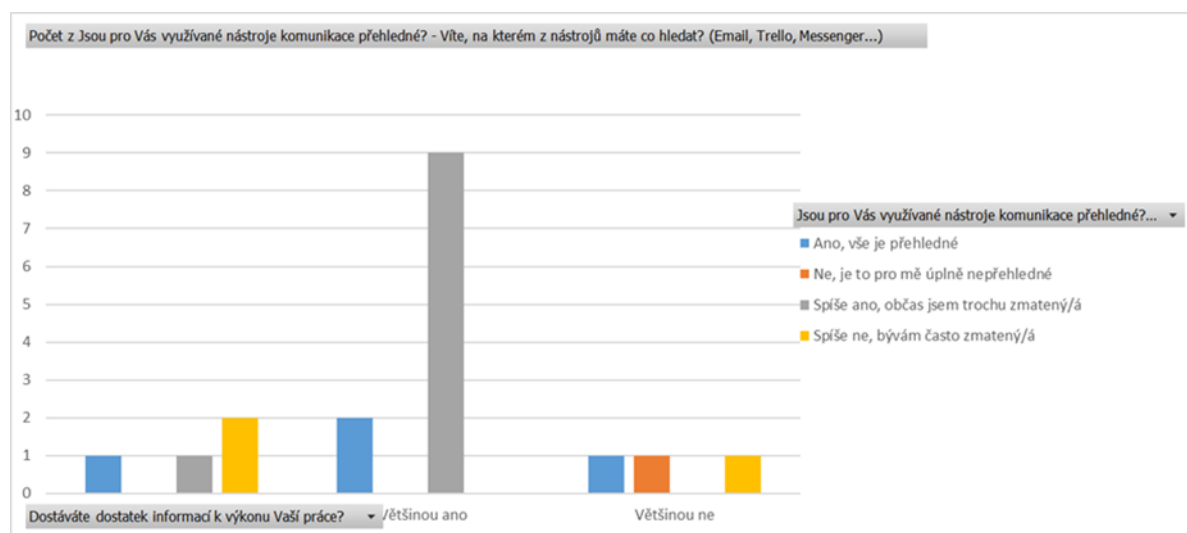
Obrázek 33: Zpoždění práce v souvislosti na schopnosti rozpoznat důležité sdělení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tento graf se vztahuje otázkám na přehlednost nástrojů komunikace a informovanost potřebnou k výkonu práce. Respondenti, kteří uvedli, že je pro ně přehlednost využívaných komunikačních nástrojů občas trochu zmatečná většinou dostávají dostatek informací k výkonu jejich práce. Jediný respondent, který uvedl, že jsou pro něj využívané komunikační nástroje nepřehledné současně většinou nedostává dostatek informací k výkonu jeho práce.

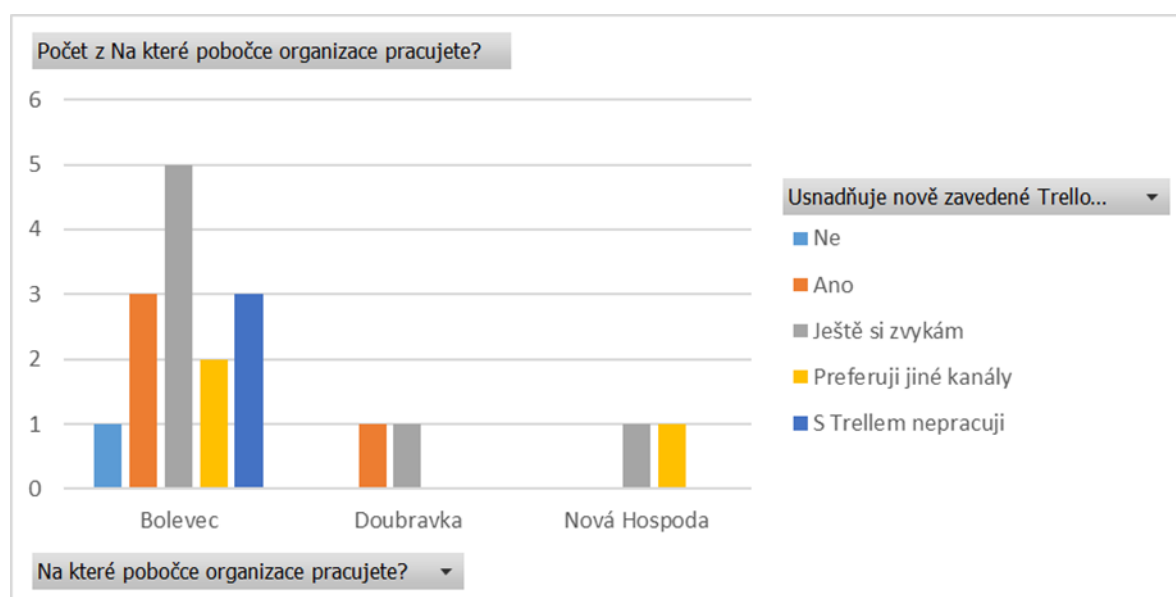
Obrázek 34: Dostatečná informovanost v souvislosti na přehlednosti nástrojů komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Z porovnávaných otázek týkajících se nově zavedeného nástroje komunikace Trello a pobočky, na které respondenti pracují vyplývá, že na pobočce Nová Hospoda respondentů Trello neusnadňuje komunikaci, spíše preferují jiné kanály nebo si na Trello ještě zvykají. Na pobočce Doubravka jsou ohlasy na Trello v celku pozitivní, respondenti se zde dělí na poloviny, kdy jedné polovině komunikaci usnadňuje a druhá si ještě zvyká. Na centrální pobočce Bolevec jsou názory velmi různorodé. Největší část respondentů si na Trello stále zvyká.

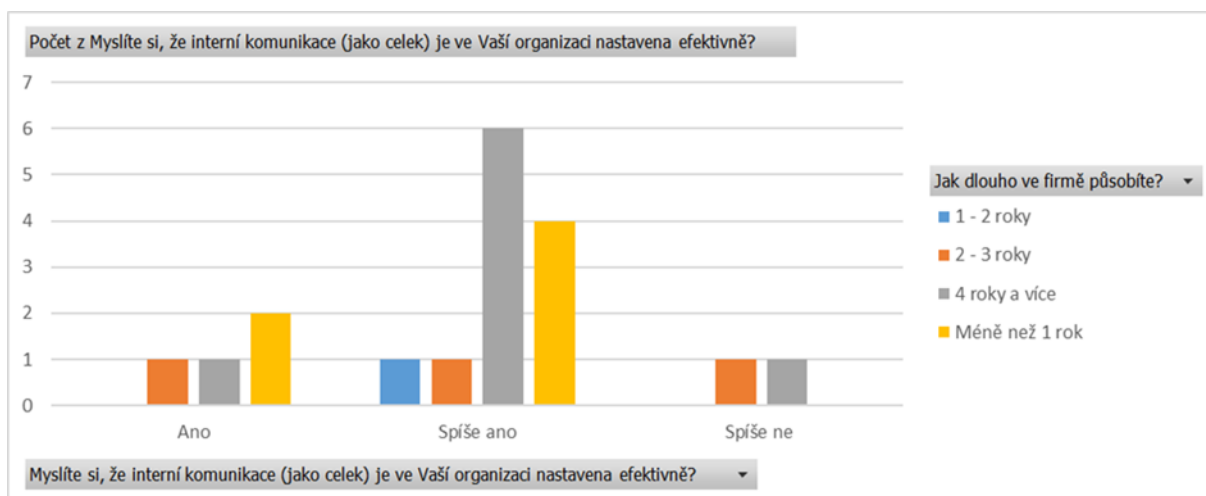
Obrázek 35: Efektivnost Trello podle poboček organizace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Zde bylo záměrem zjistit, zdali má doba působnosti v organizaci vliv na názor ohledně efektivity interní komunikace. Největší skupina respondentů, kteří v organizaci působí 4 roky a více se promítá ve všech odpovědích na otázku týkající se efektivity komunikace. Majoritní část si však myslí, že interní komunikace v organizace je nastavena spíše efektivně. Respondenti, kteří v organizaci pracují méně než 1 rok se o efektivitě komunikace nevyjadřují záporně. Kategorie respondentů, kteří v organizaci pracují 2-3 roky liší svým názorem rovným dílem.

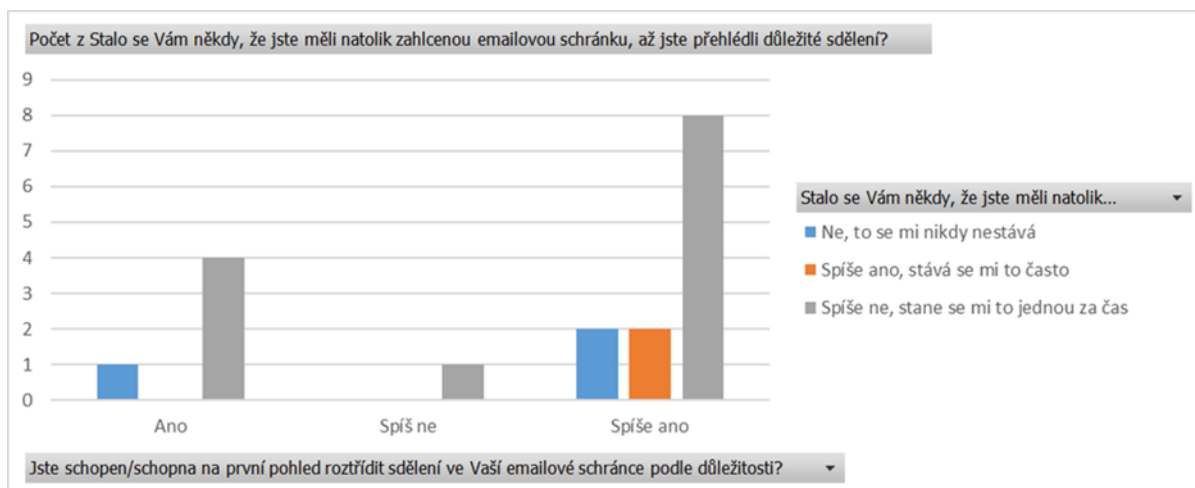
Obrázek 36: Zhodnocení efektivnosti komunikace podle doby působnosti v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Předmětem toho grafu jsou otázky týkající se schopnosti rozřadit sdělení v emailové schránce a přehlédnutí důležitého sdělení v emailové schránce. Překvapení zde bylo, že respondentům, kteří uvedli, že spíše nejsou schopni rozřadit sdělení dle důležitosti, přehlédnou důležité sdělení jen ve výjimečných případech.

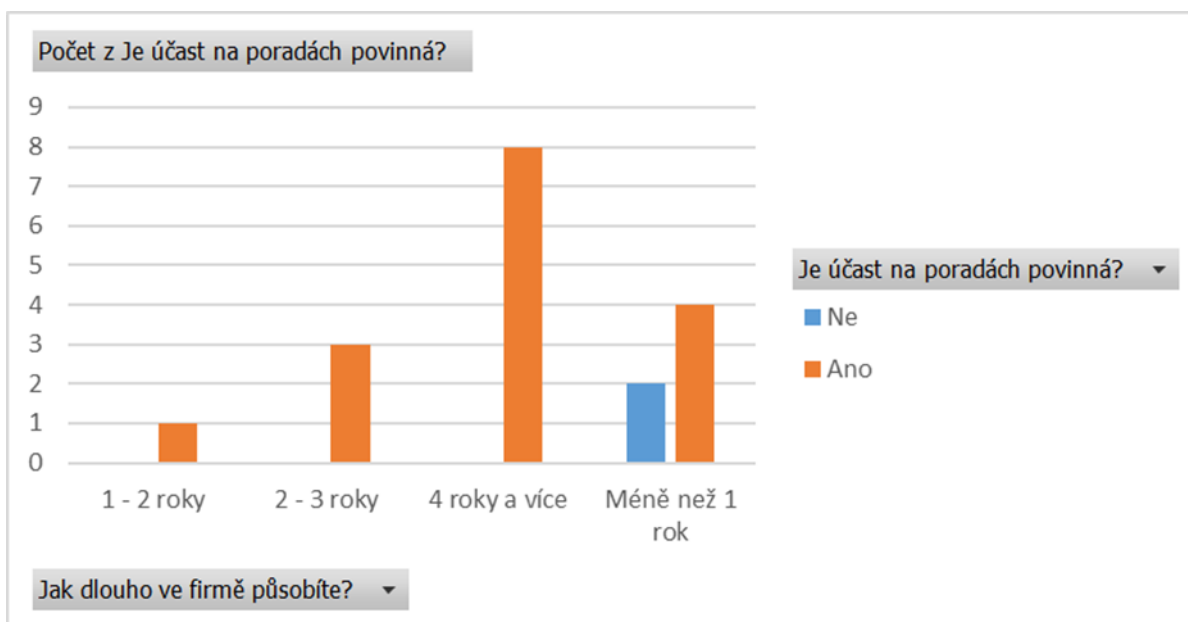
Obrázek 37: Zahlcenost emailové schránky a schopnost rozřadit důležité sdělení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tento graf porovnává dobu působnosti respondentů v organizaci s odpověďmi, zda jsou porady povinné. Z grafu vyplývá, že dva respondenti, co v organizaci působí méně, než jeden rok uvedli, že porady nejsou povinné.

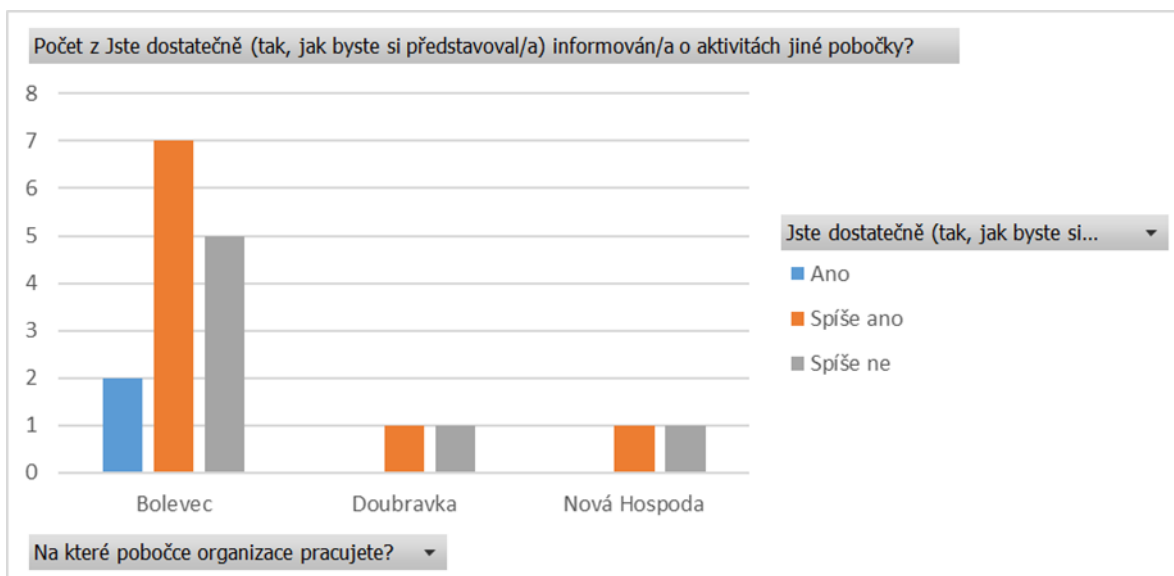
Obrázek 38: Povinnost porad v souladu s sobou působnosti v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Záměrem tohoto grafu bylo zjistit, jak jsou respondenti informováni o aktivitách jiných poboček. Mimo jiné je vidět, že respondenti na všech pobočkách nejsou dostatečně informováni o aktivitách ostatních poboček. Nejlépe jsou informováni respondenti pracující na centrální pobočce Bolevec.

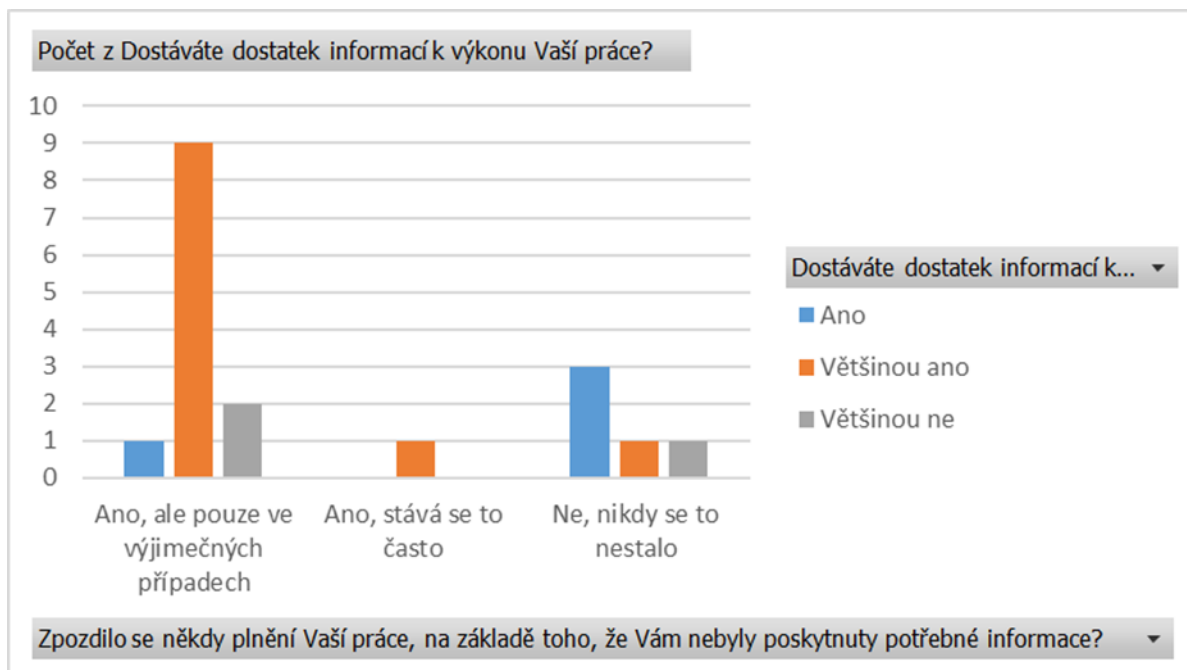
Obrázek 39: Informovanost o aktivitách jiné pobočky v souvislosti s pobočkou výkonu práce



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

V tomto grafu jsou porovnávány otázky ohledně dostatku získaných potřebných informací k výkonu práce a zpoždění způsobeném nedostatkem informací. Respondenti, kteří uvedli, že většinou dostávají dostatek informací taktéž v největší míře uvedli, že se jim ve výjimečných případech zpozdilo odevzdání práce.

Obrázek 40: Zpoždění práce na základě nedostatku informací



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

## 6 Vyhodnocení dotazníku

V této kapitole dojde k celkovému vyhodnocení dat z dotazníku. Data budou vyhodnocena podle oddílů, do kterých byl dotazník strukturován.

### Informovanost zaměstnanců

Informovanost zaměstnanců se dá v rámci oddílu hodnotit jako uspokojivá. Respondenti v žádné z otázek neodpověděli, že by informovanost vůbec neodpovídala jejich představám nebo že by nepřijímali žádné potřebné informace. Avšak prostor pro zlepšení se zde dá nalézt. Za největší prostor pro zlepšení může být považována informovanost zaměstnanců o aktivitách jiné pobočky/oddělení. V tomto typu otázek je menšina respondentů plně spokojena s jejich informovaností. Menší nedostatek, který však může mít nemilé následky je podávat informace potřebné k výkonu práce. Pokud zaměstnanci nebudou dostávat dostatek informací k výkonu jejich práce, může to přinášet nedodržování deadlinů nebo nedostatečně odvedenou práci.

### Nástroje interní komunikace

Organizace používá ať už oficiálně či neoficiálně více nástrojů komunikace, které nemají nastavená pravidla, proto může docházet k tomu, že informace nedojde do cíle.

Z průzkumu vyplývá, že pro respondenty jsou nejvhodnějšími nástroji e-mail nebo osobní schůzka, nejméně poté Messenger, FB skupina nebo Trello. Ovšem také vyšlo najevo, že každý z respondentů využívá různé nástroje k různým sdělením. Proto může být tok informací matoucí. Respondenti se v nejvyšším počtu shodli na e-mailech jako na nástroji pro oficiální sdělení. Taktéž téměř všichni respondenti upřednostňují osobní kontakt.

Nově zavedené Trello si u respondentů ještě hledá cestu. Někteří respondenti stále nejsou v prostředí zorientováni. Jako velký prostor pro zlepšení je přikládán tomu, že Trello nepoužívají všichni zaměstnanci, má-li to být celo-organizační nástroj a sdílejí se tam informace pro celou organizaci, jako plánování porad, výstupy porad apod., měli by být přístup všichni zaměstnanci.

## **Porady**

Porady v organizaci se dají zhodnotit velmi pozitivně. Za nevídané se dá považovat, že se respondenti neshodli na povinnosti porad, 2 respondenti oproti zbytku uvedli, že porady nejsou povinné. Respondenti si z porad odnášejí vhodné a potřebné informace. Sami respondenti jsou s průběhem porad spokojeni. Jediné, s čím nejsou plně spokojeni je občasné odbíhání od tématu, což může prodlužovat celé trvání porady.

## **Komunikace s vedením**

Komunikace s vedením se taktéž jeví jako bezproblémová. Zaměstnanci mají možnost sdělit vedení svůj názor a ve valné většině jsou s komunikací s vedením spokojeni. Vedení zase podává zaměstnancům zpětnou vazbu po odvedené práci. S tímto souvisí že 3 respondenti uvedli, že zpětnou vazbu nedostávají ale uvítali by ji. Téměř jediné nedostatky, které respondenti uvedli vzhledem ke komunikaci s vedením jsou, že je jejich nadřízený velmi časově vytížen, tedy není vždy čas na komunikaci či osobní setkání.

## **Interní komunikace**

Interní komunikaci jako celek respondenti hodnotí spíše efektivně. Jako největší slabiny vnímají nejednotnost nástrojů komunikace, a ne plně uspokojující komunikaci mezi centrálou a ostatními pobočkami. Sami respondenti by v interní komunikaci vylepšili včasné rozdělování úkolů a informací, nastavení pravidel a postupů.



## 7 Návrh opatření

Na základě získaných informací z dotazníkového šetření došlo ke zhodnocení dat, které vedlo k návrhu opatření pro zefektivnění interní komunikace organizace. Data byla zhodnocována souhrnně a návrh se vždy vztahuje k jednotlivým oddílům v dotazníkovém šetření.

### Využití nástěnek

- Cíl opatření: zvýšit informovanost zaměstnanců o vizích a strategiích organizace, také o aktivitách všech poboček.
- Potřebné činnosti: pořízení nástěnky
- Finanční náklady: do 400 Kč nebo může organizace využít již existující

Nástěnky jsou velmi efektivním komunikačním nástrojem, pokud jsou správně umístěny na místě kde se kumuluje většina zaměstnanců. Na nástěnky se dají vyvěsit všechny potřebné informace o fungování organizace a aktuálně připravované akce všech poboček. Při využívání nástěnek se musí dbát na přehlednost. Snadno se může stát, že se přeplní. Proto je vhodné zvolit osobu, která je bude obstarávat.

### Trello

Trello jako celopodnikový nástroj komunikace může mít velký potenciál, organizace se ale musí snažit správně ho začlenit do běžného fungování.

- Zaškolení zaměstnanců. Z dat získaných v dotazníku je zřejmé, že většina respondentů stále není zorientováno v novém prostředí. Efektivnější než čekat, až se zaměstnanci sami zorientují by mohlo být provést školení. Školení může provést samotné vedení organizace, pokud tomu dostatečně rozumí. Další možností je zajistit si profesionální školení. Nejlevnější variantou je hodinový video kurz, který vyjde na 300 Kč. Dražší variantou je najmout si školitele, který do organizace přijede a bude se osobně všem věnovat, tato možnost ale stojí zhruba 2 000 Kč.
- Vytvořit nástěnku pro každého zaměstnance, kde bude mít sepsané informace a úkoly, které jsou potřeba udělat. Trello umožňuje v každé z nástěnek rozdělit informace do tří sekcí – potřeba udělat, probíhající a hotovo. Taktéž umožňuje vkládat mezní termíny, do kdy mají být jednotlivé úkoly hotové. Takto by

zaměstnanci i vedení mělo přehled, jaké co už je hotovo a které úkoly je potřeba ještě udělat.

- Vytvářet úkoly pro jednotlivé aktivity. Zde se dá aplikovat stejné řešení jako při vytvoření nástěnek pro jednotlivé zaměstnance. K jednotlivým úkolům, je také možné přiřadit konkrétní osobu, která má úkol na starosti.
- Zpřístupnit Trello všem zaměstnancům. Trello je již v tuto chvíli využíván pro plánování a organizaci porad. Z tohoto důvodu by bylo neefektivnější, pokud by přístup měli všichni zaměstnanci a měli stejné podmínky jako ostatní.

## **Emaily**

Ze získaných dat vyplývá, že většin respondentů využívá email jako primární nástroj komunikace.

- Urgentní kód – v organizaci je email využíván velmi hojně, proto se občas stane že příjemce nemusí odhadnout důležitost sdělení. Tomuto by mohl napomoci urgentní kód. Takovýto kód psaný do předmětu může mít libovolnou podobu, intuitivním se zdá být „URGENT“. Zavedení takového to kódu přináší, ale i povinnosti s ním spojené.
  - Vyjasnit si v organizaci, co je považováno za sdělení s vysokou mírou důležitosti
  - Nepřidávat hodnotu emailu, které ji tak vysokou nemají, držet se nastavených pravidel
  - Pokud email opravdu obsahuje urgentní sdělení, opravdu vypsát do předmětu zvolený kód
  - V případě, že se jedná o operativní problém s vysokou mírou důležitosti, je vhodnější zvolit jiný komunikační nástroj
- Vyplňovat předměty – Ze získaných dat se zjistilo, že někteří respondenti předmět v emailu nevyplňují vůbec nebo nejasně. Vyplnit předmět je potřeba vždy. Volit jasný a stručný předmět, tak aby příjemce na první pohled zjistil, čeho se email týká.

## **Nastavení pravidel**

V rámci interní komunikace v organizaci nejsou nastavená jasná pravidla, což může vést ke komunikačnímu šumu. Doporučením je vyjasnit, kdy které komunikační nástroje používat.

- Email – využívat emaily na oficiální sdělení, žádosti, přenos potřebných souborů nebo upozornění. Nezahlcovat schránky nadbytečnými informacemi, zamyslet se, jestli je email opravdu potřeba psát.
- Trello – využívat Trello jako celopodnikový nástroj komunikace. Jak již bylo zmiňováno na rozdělení aktivit, porady a plánované akce.
- Telefonní hovor – využívat tel. hovor, pokud se jedná o operativní problém s vysokou důležitostí (je potřeba okamžitá odpověď). Při tomto komunikačním nástroji je potřeba dbát na harmonogram jednotlivých zaměstnanců, dodržovat pracovní dobu a nastavená individuální pravidla.
- Osobní konzultace – z odpovědí respondentů vyplývá, že jim schází osobní kontakt. Tento problém je komplikovaný z hlediska časové náročnosti. Bylo by vhodné konzultace dopředu plánovat, tak aby se to hodilo všem zúčastněným. Využívat je pro nejasnosti zadání práce, při nejasnostech nebo při odborné radě. Zaměstnanci z jiných poboček by z úspory času mohli by užívat online konzultace, aby se ušetřil čas na přepravu.
- Vyasnit možnosti a pravidla – někteří respondenti by nejvíce uvítali osobní konzultace, jiní uváděli, že konzultace je možné využít. Tomuto nedorozumění nebo komunikačnímu šumu by mohlo pomoci explicitně vyslovit možnosti, které zaměstnanci mají a mohou je využívat. Stejně tak s poradami, zdali jsou povinné nebo nejsou.

### **Komunikační šum**

Respondenti ve větší míře uváděli, že občas nastane komunikační šum a informace se nedostane do cíle přesně nebo vůbec. Tomuto nedostatku se dá předejít, pokud se budou informace směřovat přímo k příjemci. Informace by měly být stručné, jasné a výstižné.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo za pomoci vhodných metod zanalyzovat stávající úroveň interní komunikace v Mezigenerační a dobrovolnické organizaci TOTEM, z.s. a navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení.

Teoretická část práce definovala základní pojmy týkající se komunikace společenské a komunikace interní. Tyto poznatky poté napomáhaly k celkovému zhodnocení úrovně interní komunikace a navržení možných vylepšení.

Data potřebná k provedení analýzy byla získána skrze empirické šetření, konkrétně dotazníkové. Dotazník byl obsáhlý, jeho obsáhlost cílila na sběr kvantitativních i kvalitativních dat pro co nejlepší obraz současného stavu v organizaci na základě kterého mohla být vyhodnocena slabá místa interní komunikace a navržena příslušná zlepšující opatření. Dotazníkové šetření přineslo informace v šesti kategoriích: informovanost zaměstnanců, nástroje komunikace, porady, komunikace s vedením, interní komunikace a informace o zaměstnancích organizace.

Z výsledků analýzy vyšlo, že interní komunikace v organizaci je na uspokojivé úrovni, avšak i přesto se objevilo pár nedostatků, které vedly k návrhu na zlepšení.

Největším nedostatkem organizace v interní komunikaci je, že nemají nastavená žádná jasná pravidla, která by všichni členové organizace dodržovali. Z odpovědí respondentů také vyplynulo, že každý používá různé nástroje komunikace, což může vést ke komunikačnímu šumu. Komunikační šum a neinformovanost v návaznosti na nevyužívání společných informačních kanálů může vést na neefektivnost v organizaci.

V návaznosti na zjištěné skutečnosti byla doporučena zlepšení interní komunikace s důrazem na stanovení jasných pravidel a sjednocení komunikačních zdrojů využívaných v organizaci.

## Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha, Česko: Grada.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C.H. Beck
- Hejdkuková, O., Hommerová, D., & Krechovská, M. (2018). *Řízení neziskových organizací: Klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha, Česko: Grada
- Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Brno, Česko: Computer Press, a.s.
- Holá, J. (2017). *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice, Česko: Univerzita Pardubice
- Kasalová, R. (2012). *Komunikace*. (2. vyd.) Benepal, a.s.
- Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Marketing management*. (14. vyd.). Praha, Česko: Grada
- Kovaříková, J. (2016). *Interní komunikace je nutnost!* Praha, Česko: Czech editions
- Medlíková, O., & Šedivý, M. (2012). *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Praha, Česko: Grada
- Mezigenerační a dobrovolnické centrum TOTEM, z.s. (2018). *Účetní uzávěrka za rok 2018*. Interní dokument organizace TOTEM, z.s., se sídlem v Plzni
- Mezigenerační a dobrovolnické centrum TOTEM, z.s. (2019). *Stanovy spolku*. Dostupné z [https://www.totemplzen.cz/wp-content/uploads/2019/12/stanovy\\_TOTEM\\_2019.pdf](https://www.totemplzen.cz/wp-content/uploads/2019/12/stanovy_TOTEM_2019.pdf)
- Mezigenerační a dobrovolnické centrum TOTEM, z.s. (2019). *Účetní uzávěrka za rok 2019*. Interní dokument organizace TOTEM, z.s., se sídlem v Plzni
- Mezigenerační a dobrovolnické centrum TOTEM, z.s. (2022). *Naše činnosti*. Dostupné z <https://www.totemplzen.cz/o-nas/nase-cinnost/>
- Mičudová, D., & Konečný, M., & Vavřiva, J. (2019). *Úvod do podnikové ekonomiky* (2. vyd.). Praha, Česko: Grada
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada
- Petříková, R., & Janků, Š., Hofbruckerová, Z. (2020). *Lidé v procesech a řízení (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. Příbram, Česko: Profesional Publishong
- Plamínek, J. (2012). *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada
- Růžičková, R. (2011). *Neziskové organizace – vznik – účetnictví – daně* (11. vyd.). Olomouc, Česko: Anag.
- Stejskal, J., Kuvíková, H., & Maťátková, K. (2012). *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha, Česko: Wolters Kluwer ČR, a.s.
- Tomandl, J., & Čuřík, J., & Maršovská, K., & Fojtová, T. (2020). *Krizová komunikace: Principy – zkušenosti – postupy*. Praha, Česko: Grada

TOTEM, z.s. (2020). *Marketingový audit organizace*. Interní dokument TOTEM, z.s. se sídlem v Plzni.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, Česko: Grada

Vaughan, T. (2017). Top 7 Internal Communication Trends for 2017. *Communication World*, 2017, 1-4. Dostupné 15.4.2022 z <https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=4a93f362-0d3c-48ae-8fed-2483b6c2e8f7%40redis&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=122754753&db=bth>

Vít, P. (2015). *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha, Česko: Grada

Vochozka, M. & Mulač, P. a kolektiv. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha, Česko: Grada

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha, Česko: Grada.

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Základní 4 typy komunikačního šumu .....	10
Tabulka 2: Otevřené a uzavřené komunikační klima v podniku .....	14
Tabulka 3: Ekonomické výsledky organizace za rok 2018 a 2019.....	35

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura organizace TOTEM, z.s. ....	32
Obrázek 2: Informovanost ohledně vizí a strategií .....	37
Obrázek 3: Způsob získávání informací k výkonu práce .....	37
Obrázek 4: Množství informací k výkonu práce .....	38
Obrázek 5: Zpoždění plnění práce .....	38
Obrázek 6: Informovanost o aktivitách jiného oddělení .....	39
Obrázek 7: Informovanost o aktivitách jiné pobočky .....	39
Obrázek 8: Včasná informovanost o aktivitách organizace .....	40
Obrázek 9: zhodnocení jednotlivých nástrojů komunikace .....	41
Obrázek 10: Nejvyužívanější nástroje komunikace .....	43
Obrázek 11: Přehlednost využívaných nástrojů .....	43
Obrázek 12: Efektivnost Trella v organizaci.....	44
Obrázek 13: Zahlcenost emailové schránky.....	45
Obrázek 14: Schopnost rozpoznat důležité sdělení.....	45
Obrázek 15: Tok informací .....	46
Obrázek 16: Zdroje užitečných informací.....	47
Obrázek 17: Osobní kontakt.....	48
Obrázek 18: Preference nových nástrojů komunikace .....	48
Obrázek 19: Povinnost účasti na poradách .....	49
Obrázek 20: Účast na poradách.....	50
Obrázek 21: Informace z porad .....	50
Obrázek 22: Spokojenost s průběhem porad.....	51
Obrázek 23: Informovanost o proběhlých poradách .....	52
Obrázek 24: Zpětná vazba.....	52



Obrázek 25: Možnost sdělit svůj názor nadřízenému .....	53
Obrázek 26: Upozornění na chybu .....	53
Obrázek 27: Spokojenost s komunikací s nadřízeným .....	54
Obrázek 28: Efektivnost interní komunikace .....	54
Obrázek 29: Věk respondentů.....	56
Obrázek 30: Doba působnosti v organizaci .....	56
Obrázek 31: Pobočky výkonu práce .....	56
Obrázek 32: Informovanost v souvislosti na pobočce organizace.....	57
Obrázek 33: Zpoždění práce v souvislosti na schopnosti rozpoznat důležité sdělení .....	58
Obrázek 34: Dostatečná informovanost v souvislosti na přehlednosti nástrojů komunikace	58
Obrázek 35: Efektivnost Trella podle poboček organizace .....	59
Obrázek 36: Zhodnocení efektivnosti komunikace podle doby působnosti v organizaci .....	60
Obrázek 37: Zahlcenost emailové schránky a schopnost roztrždit důležité sdělení.....	60
Obrázek 38: Povinnost porad v souladu s sobou působnosti v organizaci .....	61
Obrázek 39: Informovanost o aktivitách jiné pobočky v souvislosti s pobočkou výkonu práce.....	61
Obrázek 40: Zpoždění práce na základě nedostatku informací .....	62

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Dotazník rozeslán mezi zaměstnance organizace

## **Příloha A: Dotazník rozeslán mezi zaměstnance organizace**

Vážení respondenti,

Jmenuji se Karina Nguyenová a jsem studentkou Fakulty ekonomické na Západočeské univerzitě. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníků, který se týká interní komunikace uvnitř Vaší organizace. Dotazník je anonymní a sestaven tak, aby bylo možné získat jak data kvantitativní, tak kvalitativní. Data budou zpracovány souhrnně, nikoli jednotlivě a budou sloužit pouze pro účely bakalářské práce a ve prospěch Vaší organizace.

### **Informovanost zaměstnanců**

1. Jste seznámeni s vizí a strategiemi společnosti?

- Ano, pravidelně dostávám aktuální informace
- Spíše ano, jsem částečně informován/a
- Spíše ne, nejsem dostatečně informován/a
- Ne, nedostávám žádné informace

2. Jakým způsobem dostáváte informace potřebné k výkonu Vaší práce?

- Od nadřízeného
- Od kolegů
- Jinak

3. Uveďte, jakým jiným způsobem dostáváte informace potřebné k výkonu Vaší práce.

Zadejte svoji odpověď.

4. Dostáváte dostatek informací k výkonu Vaší práce?

- Ano
- Většinou ano
- Většinou ne
- Ne

5. Zpozdilo se někdy plnění Vaší práce, na základě toho, že Vám nebyly poskytnuty potřebné informace?

- Ano, stává se to často
- Ano, ale pouze ve výjimečných případech
- Ne, nikdy se to nestalo

6. Jste dostatečně (tak, jak byste si představoval/a) informován/a o aktivitách jiného oddělení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Jste dostatečně (tak, jak byste si představoval/a) informován/a o aktivitách jiné pobočky?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Víte vždy dostatečně (tak, jak byste si představoval/a) dopředu o připravovaných aktivitách organizace?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

### Nástroje komunikace

9. Zhodnoťte, které nástroje jsou pro Vás nejvhodnější. (na škále od 1 do 5, kdy 1 znamená vhodné a 5 nevhodné)

	1	2	3	4	5
Osobní schůzka					
Porady					
E-maily					
Messenger					
FB skupina					
Trello					

10. Využíváte různé nástroje (E-mail, Messenger, osobní schůzku, FB skupinu, Trello) pro různé druhy sdělení? Pokud ano, uveďte ke každému nástroji, pro jaký druh komunikace. (operativní otázky/sdělení, oficiální sdělení, sdílení fotodokumentace...)

Zadejte svoji odpověď.

11. Jaké 3 komunikační nástroje využíváte Vy osobně nejčastěji?

- Osobní schůzka
- Porady
- E-mail
- Messenger
- FB skupina
- Trello

12. Jsou pro Vás využívané nástroje komunikace přehledné? - Víte, na kterém z nástrojů máte co hledat? (Email, Trello, Messenger...)

- Ano, vše je přehledné
- Spíše ano, občas jsem trochu zmatený/á
- Spíše ne, bývám často zmatený/á
- Ne, je to pro mě úplně nepřehledné

13. Usnadňuje nově zavedené Trello komunikaci ve firmě?

- Ano
- Ne
- Ještě si zvykám
- Preferuji jiné kanály
- S Trellem nepracuji

14. Jaký je Váš aktuální postoj k Trello? (Vaše poznatky, připomínky, co Vám vyhovuje a nevyhovuje)

Zadejte svoji odpověď.

15. Stalo se Vám někdy, že jste měli natolik zahlcenou emailovou schránku, až jste přehlédli důležité sdělení?

- Ano, stává se mi to téměř neustále
- Spíše ano, stává se mi to často
- Spíše ne, stane se mi to jednou za čas
- Ne, to se mi nikdy nestává

16. Jste schopen/schopna na první pohled roztrždit sdělení ve Vaší emailové schránce podle důležitosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíš ne
- Ne

17. Z jakého důvodu to podle Vašeho názoru nelze na první pohled roztrždit?

Zadejte svoji odpověď.

18. Přicházejí k Vám důležité informace spíše z neoficiálních zdrojů (např. od kolegů), než z oficiálních (např. e-mail, nadřízený)?

- Poměrně často
- Málokdy
- Nikdy

19. Jaké množství užitečných informací o situaci ve firmě získáváte prostřednictvím těchto komunikačních nástrojů?

	Mnoho	Poměrně dost	Poměrně málo	Málo	Žádné
Kolegové					
Porady					
E-mail					
Messenger					
FB stránka					
Newsletter					
Trello					
Vedení					

20. Dáváte při komunikaci přednost osobnímu kontaktu?

- Ano
- Ne

21. Vyberte maximálně 3 z uvedených komunikačních nástrojů, které byste ve firmě přivítal/a.

- Schránka pro dotazy
- Konzultace
- Video
- Podcast
- Video konference
- Jiné

22. Pokud byste přivítal/a jiné komunikační nástroje, než je výše uvedeno, které by to byly?

Zadejte svoji odpověď.

## **Porady**

23. Je účast na poradách povinná?

- Ano
- Ne

24. Jak často se porad účastníte?

- Vždy
- Občas
- Málokdy
- Nikdy

25. Z jakého důvodu se porad neúčastníte?

Zadejte svoji odpověď.

26. Jaké informace získáváte na poradách?

- Informace důležité pro moji práci
- Informace i cílech a výsledcích organizace
- Informace, které pro mou práci nejsou důležité
- Jiné

27. Pokud na poradách získáváte jiné informace, uveďte jaké.

Zadejte svoji odpověď.

28. Jste spokojeni s průběhem porad?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Neúčastním se

29. Pokud se porady nemůžete účastnit, informuje Vás vedení o tom, že proběhla firemní porada a sdělí Vám témata a závěry, které na poradě proběhly?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

## **Komunikace s vedením**

30. Dostáváte od vedení zpětnou vazbu na Vaši odvedenou práci?

- Ano
- Ne

31.Máte možnost svému nadřízenému sdělit svůj názor, či připomínky?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

32.Jakým způsobem Vás nadřízený upozorní na chybu?

- Osobně
- Písemně

33.Jste spokojen/a s komunikací s Vaším nadřízeným?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

34.Z jakého důvodu nejste plně spokojen/a?

Zadejte svoji odpověď.

Interní komunikace

35.Myslíte si, že interní komunikace (jako celek) je ve Vaší organizaci nastavena efektivně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

36.Jaké slabiny vnímáte v interní komunikaci Vaší organizace?

Zadejte svoji odpověď.

37.Kdybyste mohl/a cokoli v interní komunikaci změnit, co by to bylo?

Zadejte svoji odpověď.

## **Všeobecné otázky**

38.Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž
- Jiné



39. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- Méně než 30 let
- 30 - 39 let
- 40 - 49 let
- 50 - 63 let
- 64 let a více

40. Jak dlouho ve firmě působíte?

- Méně než 1 rok
- 1 - 2 roky
- 2 - 3 roky
- 4 roky a více

41. Na které pobočce organizace pracujete?

- Bolevec
- Doubravka
- Nová Hospoda

## **Abstrakt**

Nguyenová, K. (2022). *Interní komunikace ve vybrané neziskové organizaci* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** komunikace, interní komunikace, nástroje komunikace, neziskové organizace

Bakalářská práce je zaměřena na interní komunikaci ve vybrané neziskové organizaci. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretickou a praktickou. Teoretická část se zaměřuje na komunikaci jako proces dorozumívání a na interní komunikaci. V této části byly vysvětleny základní pojmy. V praktické části byla představena vybraná nezisková organizace, ve které proběhla analýza interní komunikace. Data potřebná k analýze a zhodnocení stávající úrovně interní komunikace byla získána empirickým šetřením za pomoci dotazníku. Získaná data byla podkladem pro návrh opatření pro zlepšení interní komunikace organizace.

## **Abstract**

Nguyenová, K. (2022). *Internal communication in a selected nonprofit organization* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** communication, internal communication, communication tools, non-profit organization

This bachelor thesis focuses on internal communication in a selected non-profit organization. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part focuses on communication as a process of communication and on internal communication. In this part the basic concepts have been explained. In the practical part, a selected non-profit organization in which the analysis of internal communication was carried out was presented. The data needed to analyze and evaluate the current level of internal communication was obtained through an empirical investigation using a questionnaire. The data obtained was the basis for proposing measures to improve the internal communication of the organization.