



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Bakalářská práce

Komunikace ve vybraném podniku

Vypracovala: Markéta Blažková
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta BLAŽKOVÁ**
Osobní číslo: **E16423**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Komunikace ve vybraném podniku**
Zadávatel katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Charakterizovat rozhodující formy vnitřní i vnější komunikace ve vybraném podniku a vypracování návrhů na zlepšení tohoto procesu.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k tématu komunikace, jejím vnějším i vnitřním projevům a žádoucímu stavu v znalostní ekonomice. Po stanovení východisek empirického šetření, je nutno načerpat informace od zaměstnanců, na všech úrovních a to pomocí kvalitativních a kvantitativních metod zkoumání, jako jsou dotazníky, nestandardizované rozhovory, či osobní pozorování. Po utřídění a analýze dat a získaných informací, se zaměřit na celkovou analýzu zkoumané komunikace a navrhnout změny zlepšující současnou praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární rešerše.
3. Metodický postup.
4. Výsledky výzkumu.
5. Závěr.
6. Summary.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Motsching, R., & Nykl, L. (2011). *Komunikace zaměřená na člověka*. Praha: Grada.

Nový, I., & Schroll-Machl, S. (2007). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press.

Plamínek, J. (2012). *Komunikace a prezentace*. Praha: Grada.

Sperandio, S. (2008). *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál.

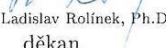
Vybíral, Z. (2005). *Psychologie komunikace*. Praha: Portál.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **2. ledna 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Študentská 10
370 05 České Budějovice, ČR


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 2.4.2019

.....

Markéta Blažková

PODĚKOVÁNÍ

Na úvod bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a podnětné připomínky k obsahu mé práce.

Dále bych ráda poděkovala manažerovi jaderné komunikace panu Mgr. Petru Šulěřovi za vynaložený čas, cenné rady a poskytnuté informace a zároveň také děkuji tiskovému mluvčí Jaderné elektrárny Temelín panu Ing. Marku Svitákovi za poskytnutí rozhovoru.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat zaměstnancům Jaderné elektrárny Temelín, kteří byli ochotni zúčastnit se dotazníkového šetření.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše	5
2.1	Pojem komunikace	5
2.2	Funkce komunikace	5
2.3	Cíle komunikace.....	6
2.4	Typy komunikace.....	7
2.5	Proces a prvky komunikace	7
2.6	Druhy komunikace	9
2.6.1	Verbální komunikace	9
2.6.2	Neverbální komunikace	10
2.7	Komunikační bariéry.....	11
2.8	Vnitrofiremní komunikace	12
2.8.1	Cíle vnitrofiremní komunikace.....	13
2.8.2	Směry vnitrofiremní komunikace	13
2.8.3	Prostředky vnitrofiremní komunikace	14
2.8.4	Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace.....	15
2.9	Externí komunikace	16
2.9.1	Skupiny externí komunikace	17
2.9.2	Oblasti a nástroje externí komunikace.....	18
3	Cíl a metodika.....	21
3.1	Cíl práce	21
3.2	Metodika	21
3.2.1	Studium odborné literatury	21
3.2.2	Základní charakteristika vybraného podniku.....	21

3.2.3	Soubor zkoumaných zaměstnanců pro zjištění stavu interní komunikace	21
3.2.4	Sběr dat	22
3.2.5	Dotazníkové šetření a rozhovor	22
3.2.6	Vyhodnocení výsledků a návrhy řešení	23
4	Praktická část	24
4.1	Základní charakteristika podniku	24
4.2	Interní komunikace.....	26
4.2.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	26
4.3	Rozhovor s tiskovým mluvčím Jaderné elektrárny Temelín.....	42
4.4	Návrhy změn	44
5	Závěr	48
I.	Summary.....	50
II.	Seznam použitých zdrojů.....	51
III.	Seznam obrázků, tabulek a grafů	53
IV.	Příloha.....	55

1 Úvod

Komunikace je nedílnou součástí života každého jedince a je velmi důležitá při navazování vztahů, a to jak na profesní, tak i na osobní úrovni. Díky komunikaci můžeme vyjadřovat své představy, názory, myšlenky a v neposlední řadě můžeme sdělovat významné informace svému okolí. Současné moderní technologie nabízí nové formy a způsoby rychlejší a efektivnější komunikace. Mezi tyto formy můžeme zařadit různé druhy sociálních sítí, které mohou pomoci při komunikaci podniku s veřejností a dalšími cílovými skupinami.

Manažeři a vedení podniků přisuzují otevřené a efektivní komunikaci velký význam, a to jak na interní, tak externí úrovni. Z tohoto důvodu většina podniků usiluje o její neustálé zdokonalování nebo alespoň její udržení na vhodné úrovni. Jedná se ovšem o složitý proces, který se sestává z mnoha nástrojů.

Při dosažení stavu dobré komunikace se podnik stává konkurenceschopným a tato správná komunikace dále pomáhá při dosahování firemních cílů. Kvalitní a dobrá informovanost zaměstnanců poté napomáhá lepšímu vykonávání práce nebo může vést ke zlepšení podnikové atmosféry. Taktéž vnější komunikace má pro podnik podstatný význam, protože díky ní se může dále rozvíjet a prosperovat.

Pro zpracování této bakalářské práce byl zvolen podnik Jaderná elektrárna Temelín u Českých Budějovic. Zde bude zkoumána současná interní a externí komunikace.

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat rozhodující formy vnitřní i vnější komunikace ve vybraném podniku a vypracování návrhů na zlepšení tohoto procesu.

V teoretické části této bakalářské práce budou vysvětleny základní pojmy, jako je komunikace, její cíle, funkce, bariéry a další. Na závěr této části bude komunikace rozdělena na vnitřní a vnější.

Pro zjištění stavu interní komunikace bude využito dotazníkové šetření, nestandardizované rozhovory a pozorování. Dotazník bude vytvořen s pomocí a dle požadavků manažera jaderné komunikace a následně bude rozdán mezi zaměstnance vybrané společnosti. Potřebné informace týkající se externí komunikace budou získávány pomocí rozhovoru s tiskovým mluvčím Jaderné elektrárny Temelín.

Na závěr budou veškeré získané výsledky z dotazníkového šetření zpracovány v tabulkách a grafech. V případě zjištění nějakých nedostatků, budou vytvořeny návrhy na zlepšení této situace.

2 Literární rešerše

2.1 Pojem komunikace

Komunikace je slovo pocházející z latinského jazyka, přesněji ze slova „communicare“, což znamená sdílet něco, či činit něco společným. Při komunikaci se snažíme vytvořit porozumění mezi námi a ostatními (Cleary, 2008).

Vybíral (2005) tvrdí, že v současnosti je pojem komunikace nejčastěji definován jako přenášení informací z jednoho bodu (ze zdroje) k druhému bodu (k příjemci) nebo také jako přenos či vytváření znalostí.

Slovo komunikace má mnoho charakteristik, které lze shrnout dle Mikuláščíka (2003) do těchto základních bodů:

- je velmi důležitá pro efektivní sebevyjádření,
- je využívána při výměně a přesunu informací, jak v psané, obrazové a mluvené formě,
- je považována za výměnu významů mezi lidmi.

Dle Březinové, Holátové a kol. (2014) je komunikace nezbytnou součástí lidského života. Můžeme díky ní formulovat své názory, představy, myšlenky a také poskytovat informace svému prostředí. Komunikace může probíhat nejen pomocí slov, ale i zvuků, symbolů a mimiky. Obecně by komunikace měla probíhat tak, aby zpráva pro druhou stranu byla srozumitelná a aby nevznikal komunikační šum.

Pomocí komunikace uvnitř menších skupin na sebe lidé navzájem působí. Společně pak přichází na nové nápady, řeší vzniklé problémy a dělí se o své poznatky a zkušenosti. Díky veřejné komunikaci se lidé informují a přesvědčují (DeVito, 2001).

2.2 Funkce komunikace

Podle Vybírala (2005) má komunikace obvykle svůj účel, smysl. Lze tedy hovořit o funkci, kterou většinou chce splnit nebo ji mimovolně plní.

Mezi základní funkce lze zařadit:

- Informativní funkce se vyznačuje předáváním určitých zpráv, údajů, dat a faktů mezi lidmi.

- Instruktivní funkce je velmi podobná funkci informační, ale s dodatkem vysvětlení popisu, významů, návodů a postupů, jak něčeho dosáhnout nebo něco udělat.
- Přesvědčovací funkce má vliv na jinou osobu se záměrem pozměnit jeho stanovisko, názor, hodnocení nebo způsob konání.
- Posilovací a motivující funkce je součástí funkce přesvědčovací. Zpravidla se jedná o posilování sebevědomí, vlastní potřebnosti a o posilování vztahu k něčemu.
- Zábavná funkce má za cíl převážně rozveselit, rozesmát a zaplnit čas komunikováním, které zlepšuje pocity pohody a spokojenosti.
- Vzdělávací a výchovná funkce je převážně využívána prostřednictvím institucí.
- Socializační a společensky integrující funkce souvisí s budováním vztahů mezi lidmi, navazováním kontaktů, sblížováním, upevňováním pocitů sounáležitosti a vzájemné závislosti.
- Funkce osobní identity je pro nás velmi významná, jelikož si díky ní jsme schopni objasnit spoustu věcí o sobě samém, uspořádat si své názory, stanoviska, osobní aspirace a sebevědomí.
- Poznávací funkce je úzce spojena s informativní funkcí. Dává možnost sdělení každodenních zážitků, plánů a vzpomínek.
- Svěřovací funkce pomáhá při překonávání těžkostí, sdělování důvěrných informací a odstraňování vnitřního napětí. Jedinec obvykle očekává podporu a pomoc.
- Úniková funkce napomáhá odreagovat se od shonu a starostí sklíčeným a znechuceným lidem (Mikuláščík, 2003).

2.3 Cíle komunikace

DeVito (2001) tvrdí, že komunikace probíhá zpravidla s určitým záměrem a k tomu nás vede nějaká motivace. Ať už mluvíme nebo píšeme, vždy se snažíme předat své představy a myšlenky někomu dalšímu. Mezi pět hlavních cílů lze zařadit:

- učit se – získávat poznatky o sobě, o světě a o ostatních lidech,
- spojovat – budovat vztahy s druhými, vzájemně na sebe reagovat,
- pomáhat – vnímat ostatní lidi a případně jim poskytnout pomoc,

- ovlivňovat – upevňovat nebo pozměňovat názory, stanoviska nebo chování druhých,
- hrát si – mít radost z okamžitého zážitku.

2.4 Typy komunikace

Tureckiová (2007) ve své knize uvádí, že komunikaci je možné členit z hlediska účelu (cíl) a efektu (výsledek).

- **Komunikace přímá a zprostředkovaná**

Komunikaci můžeme klasifikovat na přímou a zprostředkovanou. O přímé komunikaci hovoříme, pokud její účastníci na své zprávy reagují ihned a bez využití nějakého technického nástroje (přímá komunikace „tváří v tvář“). Pokud tuto možnost nemají jedná se o komunikaci zprostředkovanou.

- **Komunikace vnitřní a vnější**

Vnitřní komunikací je myšlena komunikace, která probíhá uvnitř podniku, a naopak vnější komunikace je pak chápána jako komunikace, která směřuje ven z podniku.

- **Interpersonální, skupinová a masová komunikace**

V tomto typu komunikace se jedná o členění dle počtu účastníků komunikačního procesu. Interpersonální komunikace obvykle probíhá mezi dvěma pracovníky. Skupinová komunikace má většinou v podniku podobu skupinových konzultací, které probíhají za účelem vytvoření dohod. Pro masovou (hromadnou) komunikaci je typické, že jeden komunikátor oslovuje obrovské množství lidí.

- **Komunikace formální a neformální**

Pro tyto typy komunikace je nejdůležitější určení komunikační situace a její uvědomění si, zda pro ni existuje či neexistuje souhrn závazných pravidel a norem.

2.5 Proces a prvky komunikace

Komunikační proces lze definovat jako souhrn informací, komunikačních nástrojů, komunikačních dovedností a aktivit, které probíhají v určitém prostředí. Odesílatel komunikace zodpovídá za to, aby mu příjemce porozuměl a měl by zvolit přiměřené nástroje k přenosu informací (Janda, 2004).

Holá (2011) ve své knize vyobrazuje jednoduchý komunikační proces a jeho jednotlivé prvky.

Obrázek 1: Komunikační proces



Zdroj: (Holá, 2011)

Řehoř (2012) rozlišuje osm základních prvků, se kterými se můžeme setkat v komunikačním procesu a to komunikátor, kódování, zpráva, kanál, dekódování, příjemce, zpětná vazba a šum.

- Komunikátor (odesílatel) – jedinec, který má důvod k zahájení komunikace. Je to většinou zdroj sdělení (manažeři, ostatní osoby).
- Kódování – jde o převedení svých myšlenek do symbolů, kterým bude příjemce rozumět.
- Zpráva (sdělení) – souhrn znaků, které odesílatel odesílá. Jde o výsledek kódování a může mít formu verbální či neverbální.
- Kanál (médiu) – spojuje odesílatele s příjemcem. Tento kanál může mít písemnou, ústní, telefonní, počítačovou, televizní a telegrafní formu.
- Dekódování – jedná se o objasnění a připisování významu přijatým symbolům. Čím lépe je zpráva dekódována, tím lepší je komunikace.
- Příjemce – osoba, které je sdělení určeno. Měl by být schopen převést zprávu do myšlenky.
- Zpětná vazba – je to v podstatě reakce příjemce, která proměňuje jednosměrnou komunikaci ve vzájemnou.

- Šum – jakýkoli faktor, který zhoršuje odesílání, přenos nebo příjem zprávy. Vyskytuje se ve fyzické (hluk), fyziologické (vada sluchu), psychologické (únava) nebo sémantické (nepochopení významu slov) podobě.

At' už píšeme, mluvíme, posloucháme nebo čteme, vždy tvoříme polovinu z dvousměrného procesu komunikace. Pro tento proces komunikace je zásadní používání symbolů. Vždy, když chceme předat nějakou zprávu nebo myšlenku někomu, použijeme symboly nějakého druhu. V ústní komunikaci používáme zvuky, v písemné pak slova, grafy, čísla a další znaky na papíře (Wilkinson, Wilkinson, & Vik, 1986).

2.6 Druhy komunikace

Podle Nového a Schroll-Machl (1999) můžeme komunikaci dělit z hlediska druhů na verbální (ústní a písemnou) a neverbální. Ve skutečnosti však není možné tyto dva druhy komunikace od sebe oddělit. V případě, že spolu dva komunikují, tak využívají verbální i neverbální komunikaci.

Sperandio (2008) ve své knize zmiňuje, že verbální část projevu není nejdůležitější. Ve skutečnosti se verbální složka na míře upoutání pozornosti podílí pouze sedmi procenty. Osmatřicet procent pak patří složce hlasové a zbylých pětadesát procent gestikulační části.

2.6.1 Verbální komunikace

Verbální komunikaci je možné označit jako komunikaci prostřednictvím slov a jazyka. Tato komunikace může být psaná nebo mluvená, reprodukováná nebo živá, přímá nebo zprostředkováná. Verbální komunikace je významnou součástí sociálního života a je nezbytnou podmínkou myšlení (Mikuláščík, 2003).

Podle Řehoře (2012) se verbální komunikační akt týká komunikátora (tj. tvůrce a autor psaného nebo mluveného projevu) a recipienta (tj. příjemce sdělení). Pro slovní formu projevu je typické, že probíhají dva děje současně, a to mluvení (realizuje komunikátor) a naslouchání (realizuje recipient). Naopak u psané formy řeči jsou tyto děje nahrazeny psáním a čtením.

Hlavní rysy verbální komunikace:

- využívá artikulovanou řeč, kterou tvoří slova, věty a hlásky,
- váže se na specifický jazyk,

- jeho slova jsou symboly s relativně stálým a specifickým významem, který není závislý na souvislosti a situaci,
- z tohoto důvodu může vyjádřit i témata a obsahy minulé, vzdálené nebo budoucí,
- eventuálně i fantazijní a nereálné (např. v mýtu nebo literatuře).

2.6.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace doprovází, upřesňuje a také doplňuje verbální sdělení. Jedná se o jinou než slovní formu sdělování. Tento druh komunikace probíhá zejména na nevědomé úrovni, a pokud ji správně pochopíme, může se stát jedinečným zdrojem informací o partnerech v jednání (Řehoř, 2012).

Při tomto druhu komunikace se převážně jedná o sdělování:

Tabulka 1: Neverbální komunikace

ČEHO	ČÍM
emocí – pocitů, nálad, afektů	výrazem obličeje (mimika)
zájmu o sblížení	oddálením (proxemika)
vytvoření dojmu o sobě	dotekem (haptika)
záměrného ovlivnění postoje partnera	postojem (posturologie)
řízení chodu vzájemného styku	pohyby (kinezika)
	gesty
	pohledy
	tónem řeči (paralingvistika)
	úpravou zevnějšku

Zdroj: (Střížová, 2001)

Mikuláščík (2003) ve své knize tvrdí, že při neverbální komunikaci má největší význam oblast hlavy a tváře (pohledy do očí, výraz v obličeji). Na další pozici jsou pohyby paží a rukou a na posledním místě je postavení těla a nohou.

2.7 Komunikační bariéry

Řehoř (2012) tvrdí, že komunikační proces je oslabován různými faktory, především komunikačními šumy. Jedná se o bariéry, které brání v uskutečnění komunikace. Mezi hlavní překážky můžeme zařadit:

- Odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností.
- Selektivní vnímání – jedinci, kteří získají informaci, vnímají jen tu část, která souhlasí s jejich názorem.
- Špatná schopnost naslouchat – jedná se o chyby v naslouchání, které vyplývají z mnoha osobních vlastností.
- Hodnocení sdělení – při komunikaci příjemce vždy vyhodnotí zprávu dříve, než celá komunikace proběhne.
- Věrohodnost zdroje – stupeň věrohodnosti zdroje přímo ovlivňuje to, jak příjemce vnímá a následně reaguje na myšlenky, slova a činy komunikátora.
- Sémantické problémy – jde o stejná slova, která pro různé lidi znamenají zcela různé věci.
- Filtrování – jedná se o snahu manipulovat s informací tak, aby jí příjemce viděl jako pozitivní.
- Časová tíseň – týká se manažerů, kteří nemají čas komunikovat s každým ze svých podřízených.
- Komunikační přetížení – souvisí s vývojem komunikačních technologií, které s sebou přináší nadměrné množství informací. Důsledkem je, že manažeři nejsou schopni reagovat na všechny zprávy, které se k nim dostanou.

Mikuláščík (2003) tvrdí, že při komunikaci občas dochází k potížím a problémům, které komplikují komunikaci. Většinou je dobré se těmto komunikačním bariérám vyhnout nebo je odstranit, jinak se připravíme o spoustu informací. Tyto bariéry lze rozdělit na interní, které jsou dány nějakými osobnostními problémy komunikujícího a externí, které se objevují jako nějaký rušivý prvek z prostředí.

Mezi nejčastější interní bariéry můžeme zahrnout obavu z neúspěchu, která může působit na jedince svazujícím pocitem. Komunikující se obvykle bojí selhání, což se projevuje chvěním hlasu nebo zmenšenou kontrolou stylistiky projevu. Dále sem patří problémy osobního rázu, které se mohou promítat do emočního stavu či prožívání. Dalším

problémem v komunikaci může být rozdíl mezi oběma účastníky komunikace, při kterém nejsme ochotni respektovat například nižší úroveň komunikačního partnera. Interní bariéry mohou být i v podobě povýšenectví, xenofobie, neúcty, případně odporu či nesympatie a další (Mikuláščík, 2003).

Mezi externí bariéry patří nezvyklé prostředí, které může působit rušivě. Jde o situace, ve kterých uspořádání prostředí má vliv na komunikačního partnera, který se pak kvůli tomu může cítit nesvůj. Také sem patří vyrušování někým třetím nebo hluk (Mikuláščík, 2003).

2.8 Vnitrofiremní komunikace

Dle Jandy (2004) vnitrofiremní komunikace propojuje různé manažerské funkce. Účelem je efektivní využití zdrojů, které má manažer reálně k dispozici. Pokud manažer tyto zdroje efektivně využívá, pak tvoří hodnotu zboží nebo služeb pro zákazníka. Při neefektivním využití zdrojů dochází ke zmenšení celkové hodnoty zboží nebo služeb. Za zdroje můžeme považovat informace, materiál, finance, lidi a jejich kulturu.

Vnitrofiremní komunikaci lze chápat jako propojení firmy pomocí komunikace. Nejedná se jen o to, aby se potřebné informace dostaly tam, kam mají, ale mělo by dojít k propojení jednotlivých pracovníků podniku, které následně umožní lepší spolupráci a vzájemné pochopení. Díky komunikaci si zaměstnanci tvoří a také objasňují své názory a stanoviska ohledně všeho, co se ve firmě odehrává (Hloušková, 1998).

Tureckiová (2004) označuje vnitrofiremní komunikaci jako:

- Specifickou formu společenské (sociální) komunikace, ke které dochází uvnitř podniku. Má vliv na vztahy mezi lidmi a také mezi firmou a jejím okolím.
- Systém, který propojuje zaměstnance pracující na různých pozicích v organizaci.

Střížová (2001) tvrdí, že pro správné fungování komunikace v podniku musí být splněny následující podmínky:

- vhodné uspořádání práce,
- přiměřená úroveň odborné i lidské kvality managementu,
- odborná personální strategie,
- komunikace v obou směrech,
- neporušování komunikačních zásad,

- spolupráce pracovníků na vedoucích pozicích s vedením firmy.

2.8.1 Cíle vnitrofiremní komunikace

„Cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník“ (Janda, 2004, str. 10). Základem úspěchu vnitrofiremní komunikace je její správné zacílení. Pokud je zacílena na spokojeného zaměstnance, tak se jedná o špatné zacílení, protože spokojený zaměstnanec je pouze přidanou hodnotou vnitrofiremní komunikace, ale ne jejím cílem. Abychom dosáhli spokojenosti zákazníka, je důležitá stálá inovace, která následně vede ke stálému zvyšování hodnoty firmy. Zvyšování hodnoty firmy by mělo být vždy považováno za prioritní, zisk je v tomto případě druhořadý.

2.8.2 Směry vnitrofiremní komunikace

Fiedler a Horáková (2009) uvádějí následující směry komunikace:

Sestupná komunikace

Pro sestupnou komunikaci je typické proudění informací od pracovníků na vyšších úrovních podnikové hierarchie k jedincům na úrovních nižších. Obvykle obsahuje instrukce, pokyny, příkazy a jiné. Může být ve formě prohlášení, oficiálního stanoviska či podnikových publikací. Aby sestupná komunikace byla efektivní je důležité sledovat potřeby podřízených a pracovníků.

Vzestupná komunikace

Jde o sdělování informací od jednotek na nižších pozicích k řídicím a je při ní důležité správné porozumění manažera. Často bývá využívána při zjišťování nápadů a rad pracovníků a také napomáhá při vytváření prostředí participativního vedení.

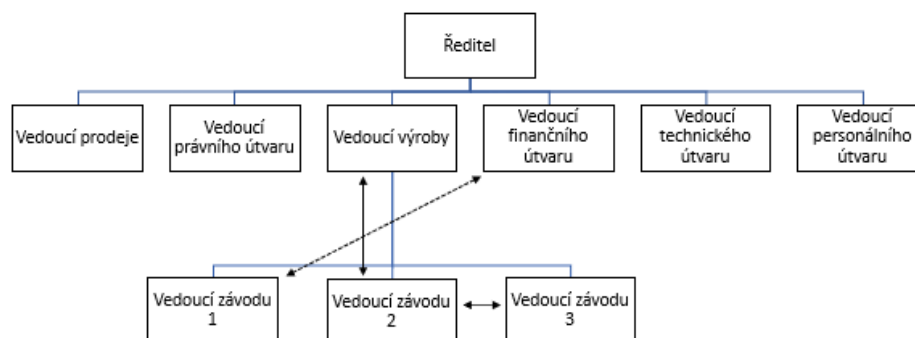
Horizontální (laterální) komunikace

Horizontální komunikace se týká pracovníků na stejné organizační úrovni, kteří se snaží nalézt společný zájem. Při nepochopení různých oblastí může dojít k problémům při plánování, koordinaci aj.

Diagonální komunikace

Tato forma komunikace probíhá na různých organizačních úrovních a přináší snížení množství práce a zkrácení času.

Obrázek 2: Směry vnitrofiremní komunikace



Zdroj: (Fiedler & Horáková, 2009)

2.8.3 Prostředky vnitrofiremní komunikace

Dle Armstronga a Taylora (2015) mezi prostředky komunikace se zaměstnanci můžeme řadit:

- **Komunikace tváří v tvář**

Jde o nejběžnější, ale zároveň nejproblematictější prostředek vnitrofiremní komunikace. Její kvalita se odvíjí od způsobilosti, schopnosti a ochoty vedoucích pracovníků. Velmi často dochází k tomu, že jsou informace nesprávné či zkreslené. Tento prostředek komunikace je nezbytný a nevyhnutelný.

- **Intranet**

V současnosti se většina firem při přenosu informací spoléhá na intranet (interní počítačová síť), zvláště na interní webové stránky a interní elektronickou poštu. Největší výhodou této komunikace je, že informace jsou předány velkému množství pracovníků během krátkého časového úseku. Intranet rovněž umožňuje obousměrnou komunikaci.

- **Týmové brífinky**

Hlavním cílem je začlenění všech pracovníků podniku úroveň po úrovni, až po komunikaci tváří v tvář z důvodu prezentování, přijetí a projednávání informací. Velmi důležité je, aby zaměstnanci překonali svůj omezený prostor pro komunikaci.

- **Konzultativní výbory**

Jsou prostředkem obousměrné komunikace, ale bohužel nejsou pokaždé efektivní.

- **Nástěnky**

Jsou to nejznámější prostředky komunikace, ale často dochází k jejich přeplnění zbytečnými informacemi. Z tohoto důvodu je nezbytné obsah nástěnek kontrolovat a nadbytečné informace odstraňovat.

- **Speak-up programy**

Umožňují jednotlivým zaměstnancům příležitost komunikovat s vysoce postavenými manažery na téma budoucích plánů firmy a politik.

- **Časopisy**

Časopisy informují pracovníky o výsledcích a aktivitách podniku.

- **Zpravodaje a bulletiny**

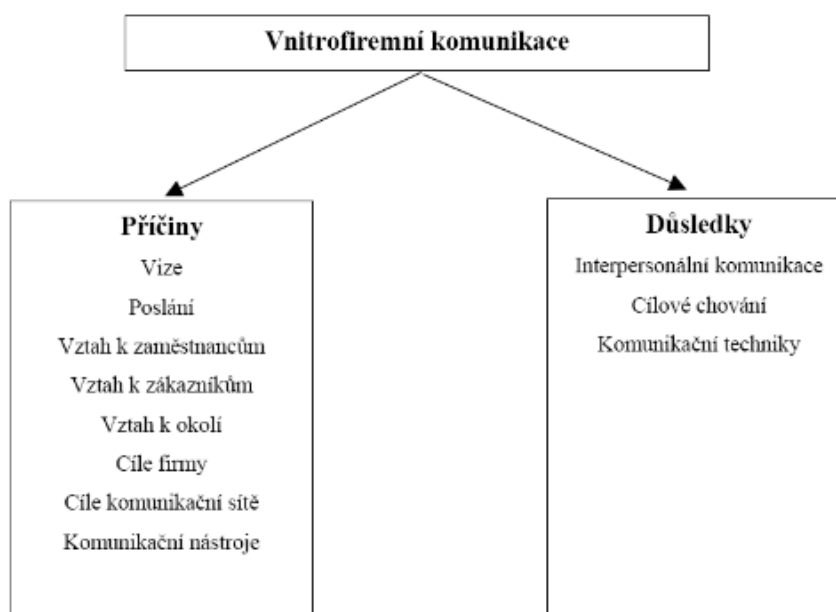
Zpravodaje se obvykle zaměřují na věci, které jsou pro zaměstnance zajímavé. Bulletiny obsahují informace v případě, že není možné očekávat nové vydání zpravodaje.

2.8.4 Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace

Příčiny rozhodují o úspěchu komunikace mnohem dříve, než k ní v podniku dojde. Mají strategický význam při porozumění společným účelům a cílům, vyjasnění společné terminologie a zvolení přijatelných nástrojů řešení.

Naopak **důsledky** vychází z příčin, formy a obsahu informací mezi jednotlivci (Janda, 2004).

Obrázek 3: Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace



Zdroj: (Janda, 2004)

2.9 Externí komunikace

Březinová, Holátová a kol. (2014) tvrdí, že externí komunikace je velmi významnou částí systému managementu, která zajišťuje přenos informací s cílem zpřístupnit je všem, kterých se týká nebo může týkat. Komunikace by měla poskytovat pravdivé, objektivní, srozumitelné a ucelené informace o společnosti a nabízených službách, které následně ovlivní image dané společnosti. Je pohledem veřejnosti a medií na podnik. Externí komunikace se může uskutečňovat písemnou, ústní nebo elektronickou formou. Firma se pomocí externí komunikace pokouší oslovit a zaujmout zákazníky, případně potenciální zákazníky, úřady, dodavatele, akcionáře a další organizace. Pro podnik je naprosto nezbytné, aby komunikoval s okolím, a mohl tak díky tomu prosperovat a rozvíjet se.

Řehoř (2012) ve své knize zmiňuje, že externí komunikace zahrnuje veškerou komunikaci, kterou podnik provádí navenek. Jedná se o souhrn všech podob chování, kterými o sobě podnik něco sděluje či komunikuje s okolním prostředím.

Externí komunikaci je možno sledovat ze dvou úhlů:

- **Povinná komunikace**, bez které by firmy nemohly fungovat. Můžeme sem zařadit komunikaci s finančním úřadem, pojišťovnou, bankou a dalšími.

- **Dobrovolná komunikace**, která je v současnosti velmi důležitá kvůli prosperitě firmy a jeho získání místa na trhu.

2.9.1 Skupiny externí komunikace

Dle Březinové, Holátové a kol. (2014) můžeme definovat tři skupiny subjektů externí komunikace.

Veřejné záležitosti se týkají společenské a politické oblasti a jsou součástí činnosti managementu. Jde o dlouhodobé pozorování problémů a trendů ve vztahu k rozhodovacím procesům vlády a tvorbě postojů a názorů celé veřejnosti. Mezi veřejné vztahy lze zahrnout také vztahy k místním, regionálním, národním a mezinárodním orgánům, dále pak i ke všem nátlakovým, etnickým, ekologickým, spotřebitelským a lingvistickým skupinám.

Finanční veřejnost je tvořena investory a potenciálními akcionáři, kteří finanční problematiku konzultují se svými poradci nebo bankovními institucemi. Tato skupina externí komunikace je velmi významná, z důvodu vytváření dlouhodobých možností podniku a získávání finančních zdrojů. Hlavním cílem finanční veřejnosti je budování a udržování image, která zvýší důvěru investorů.

Média jsou významným spojovacím článkem ve vztazích mezi veřejností a organizací. Mezi hlavní cíle těchto vztahů můžeme zahrnout poskytování informací, budování příznivých postojů a vytváření dobrého obrazu, který působí kladně na podporu novin a na dobré jméno podniku. Nepřímo se jedná také o podporu dobré publicity firmy, produktů, značek ale i projektů, které působí na posílení image a pomáhají při plnění marketingových cílů. Pozitivní spolupráce s médii může přinést kladné ohlasy společnosti na zavádění nových produktů a na jiné aktivity společnosti, jako jsou např. společenské a podnikové akce, podpora nadací aj.

2.9.2 Oblasti a nástroje externí komunikace

Tabulka 2: Oblasti externí komunikace

Externí, vnější komunikace		
Veřejné vztahy, záležitosti	Finanční Public relations	Mediální Public relations
Veřejnost	Investoři	Televize
Místní komunita	Bankéři	Rozhlas
Vláda	Konzultanti	Tisk
Obchodní asociace	Burza	Obchodní tisk
Nátlakové skupiny		

Zdroj: (Březinová, Holátová, a kol., 2014)

Mezi nástroje externí komunikace můžeme zahrnout:

- **Přímý prodej**

Probíhá pomocí telefonního přístroje či osobního setkání. Obvykle jde o předvedení produktu či služby před stávajícím nebo potenciálním zákazníkem za účelem jeho prodeje. Přímý prodej je vlastně určitá forma komunikace s jedním nebo více potenciálními zákazníky (Řehoř, 2012).

Chování a vystupování prodejců vůči zákazníkům může mít pozitivní či negativní vliv na jejich zájem a na celkový image prodejny. Kvalita přímého prodeje je nezbytná při ovlivňování zákazníků a jejich spokojenosti (Mikuláščík, 2003).

- **Přímý marketing**

Je charakterizován přímou vazbou mezi kupujícím a prodávajícím. Při přímém marketingu se využívají různé nástroje, jako jsou letáky, prospekty, brožury, časopisy pro zákazníka, katalogy a další. V tomto případě externí komunikace je možné se spojit se zákazníkem adresně (Řehoř, 2012).

Zlepšení a větší přístupnost komunikační techniky dnes umožňuje zintenzivnění vzájemné komunikace se zákazníky. Proto bývají tyto podoby marketingu nazývány anglicky jako „direct marketing“ nebo „direct response marketing“. Pro tento typ

marketingové komunikace je typické používání telefonních přístrojů, proto se o něm často mluví jako o telefonním marketingu nebo ve zkratce telemarketing (Foret, 2013).

Direct (přímý) marketing je možné členit na adresný a neadresný. Při adresném direct marketingu se zasílají zprávy a sdělení přímo konkrétnímu adresátovi. Naopak při neadresném jsou doručovány zdarma do poštovních schránek letáky a různé tiskoviny (Foret, 2013).

- **Reklama**

Jedná se o placenou formu neosobní, masové komunikace. Nejvíce využívané prostředky jsou tisk (časopisy, katalogy či noviny), internet, televize, rozhlasové vysílání a další. Je to způsob, jak masově ovlivnit větší skupinu lidí (Řehoř, 2012).

Podle Mikuláščíka (2003) je placená reklama obvyklou formou mediálního zviditelnění, při kterém má podnik maximální kontrolu nad informacemi, které jsou zveřejňovány.

Při vytváření reklamy je nejdůležitějším krokem stanovení reklamních cílů. Dle základního dělení je můžeme klasifikovat na cíle informativní, přesvědčovací a připomínací (Kotler & Armstrong, 2004).

- **Podpora prodeje**

Podle Heskové (2001) lze podporu prodeje charakterizovat jako souhrn všech marketingových činností, které podporují nákupní chování spotřebitele a zároveň zvětšují efektivnost obchodních mezičlánků. Hlavním cílem je vytvoření spotřebitelských preferencí, které následně zlepší pozici produktu na trhu, a tím se zboží stále více dostává do popředí zájmu zákazníků.

Pro podporu prodeje je typické pořádání různých veletrhů a výstav, nabízení reklamních a dárkových předmětů a dalších reklamních akcí. Může být zacílena na jednotlivé články distribučního řetězce či na konečného zákazníka (prémie, vzorek, kupón). Tato forma externí komunikace je velmi nákladná, ale na druhou stranu má okamžitý efekt, upoutá pozornost zákazníka a ten se snadněji rozhodne k nákupu zboží (Řehoř, 2012).

Karlíček a Král (2011) tvrdí, že obvyklé nástroje podpory prodeje vytvářejí další přidanou hodnotu produktu a jeho značky. Jsou velmi důležité v případě, že rozlišení

mezi jednotlivými produkty je nízké a když je velmi náročné odlišit se od konkurenční firmy.

- **Public relations**

Public relations neboli vztahy s veřejností bývají velmi často opomíjeny i přes to, že jsou velmi důležitým nástrojem marketingové komunikace. Jedná se o nástroj, který bývá využíván při budování dobrého jména a pověsti podniku a pro ovlivnění žádaného pozitivního vnímání podniku okolní veřejností. Jeho působení má dlouhodobý charakter a finanční prostředky s ním spojené jsou poměrně nízké (Zamazalová, 2009).

PR (práce s veřejností) má mnoho funkcí např. funkci prostředníka, zprostředkovatele a správce komunikace. Útvary, které se zabývají PR provádí výzkumy, identifikují problémy a podporují komunikaci mezi mnoha skupinami ve společnosti. Význam public relations v současnosti vzrůstá (Bowen, Rawlins, & Martin, 2010).

Dle Vysekalové a kol. (2012), je public relations možné chápat jako záměrné dlouhodobé působení, které má za cíl vytvořit a podpořit vzájemné porozumění mezi podnikem a veřejností. Snaží se zajistit příjemnou atmosféru, získat sympatie a podporu veřejnosti a ostatních institucí, které mohou napomoci při dosažení marketingových cílů.

- **Sponzoring**

Je chápán jako vztah nejméně dvou subjektů, ve kterém jeden za úplatu poskytuje druhému publicitu s cílem posílení obchodní značky. Může být kulturní, sportovní, politický, sociální a další (Řehoř, 2012).

Vysekalová a kol. (2012) tvrdí, že v současnosti se význam sponzoringu u nás zvyšuje. Tento druh komunikace funguje na principu služby a protislužby. Sponzor poskytuje věcné prostředky či finance a za to očekává protislužbu, která napomáhá při dosahování marketingových cílů.

Dle Řehoře (2012) je možné mezi další nástroje externí komunikace zařadit:

- prezentace prostřednictvím internetu,
- internetové diskuze, které se týkají produktů a služeb firmy,
- zákaznické centrum,
- informační brožury, letáky podporující propagaci,
- akce (konference, prezentace).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Charakterizovat rozhodující formy vnitřní a vnější komunikace ve vybraném podniku a vypracování návrhů na zlepšení tohoto procesu.

3.2 Metodika

3.2.1 Studium odborné literatury

Teoretická část této bakalářské práce byla čerpána převážně z literatury a odborných publikací, které jsou uloženy v Akademické knihovně Jihočeské univerzity. Jedná se hlavně o vysvětlení základních pojmů komunikace, dále o její členění, bariéry, cíle, funkce a další. Seznam literatury, která byla využita při psaní literární rešerše je uvedena v přehledu literatury.

3.2.2 Základní charakteristika vybraného podniku

Všechny základní údaje týkající se podniku byly vyhledány prostřednictvím internetu. Doplňující informace, které nebyly volně k dispozici na internetu, byly získány z vnitropodnikových dokumentů a z rozhovorů s manažerem jaderné komunikace.

3.2.3 Soubor zkoumaných zaměstnanců pro zjištění stavu interní komunikace

Před zahájením průzkumu interní komunikace bylo nutné určit cílovou skupinu na kterou bude průzkum zaměřen. Cílovou skupinou tohoto průzkumu byla zvolena skupina mužů a žen v neomezeném věkovém rozpětí pracujících ve společnosti ČEZ, a.s. v lokalitě Jaderné elektrárny Temelín. Na Jaderné elektrárně Temelín, kromě zaměstnanců ČEZ, a.s., spadajících organizačně přímo pod ředitele jaderné elektrárny, pracují také další zaměstnanci této společnosti, organizačně spadající pod centrální útvary v Praze. Tato cílová skupina má v současnosti cca 1100 pracovníků. Kromě zaměstnanců společnosti ČEZ, a.s., na Jaderné elektrárně Temelín pracuje také velké množství zaměstnanců cizích dodavatelských společností, kteří nebyli součástí tohoto průzkumu. Dále je velmi nutné uvést, že společnost sama organizuje mnoho dotazníkových průzkumů zaměřených na různá témata, jako je například firemní kultura, kultura bezpečnosti, komunikace apod.

3.2.4 Sběr dat

Pro zjištění současného stavu interní a externí komunikace byly použity tyto techniky:

- **Dotazník**

Dotazník je písemná a spíše formalizovaná forma dotazování. V podstatě jde o písemné položení souhrnu otázek cílové skupině, která následně odpovídá na otázky či vybírá z více možností podle míry souhlasu. Účelem dotazníku je zjištění názorů, postojů, hodnot a dalších skutečností.

- **Standardizované a nestandardizované rozhovory**

Hlavním smyslem využití výzkumných rozhovorů je opět zjištění informací, které jsou nezbytné pro pochopení nějaké problematické oblasti. Pro kvantitativní výzkum je charakteristický standardizovaný či strukturovaný rozhovor, ve kterém jsou předem určeny otázky a pořadí, v němž jsou předkládány. Naopak nestandardizovaný či nestrukturovaný rozhovor je typický při kvalitativním výzkumu. V tomto případě rozhovor probíhá volně, bez předem připravených otázek.

- **Pozorování**

Pozorováním je myšleno systematické, plánované, řízené a cílevědomé všímání si jevů, které jsou nezbytné pro zpracování výzkumu. Při pozorování se monitorují vnější projevy jedince (chování a jednání v určitém prostředí). Pro zpracování této bakalářské práce bylo využito přerušované pozorování, při kterém pozorovatel svou přítomnost v podniku nezatajuje. Nicméně při této technice pozorování výzkumník tráví méně času na pracovišti. Obvykle zde stráví pouze nějaký čas, např. jen několik hodin. Může se jednat jak o krátkodobé, tak dlouhodobé projekty.

3.2.5 Dotazníkové šetření a rozhovor

Pro zjištění současného stavu vnitřní komunikace bylo použito dotazníkové šetření, pozorování a nestrukturované rozhovory. Dotazník obsahuje 11 uzavřených otázek a týká se komunikace podniku se svými pracovníky. Tento dotazník byl vytvořen s pomocí a dle požadavků manažera jaderné komunikace v Jaderné elektrárně Temelín. Následně bylo na pokyn manažera jaderné komunikace vytištěno a rozdáno 120 dotazníků, z nichž se vrátilo 51 vyplněných dotazníků, návratnost tedy činila 42,5 %. V diskuzi k vyhodnocení výsledků byly použity poznatky získané z nestandardizovaných rozhovorů se

zaměstnanci. Další doplňující informace byly získané přerušovaným pozorováním. V průběhu výzkumu byla Jaderná elektrárna Temelín několikrát navštívena.

Na základě doporučení a přání manažera jaderné komunikace byl pro zjištění stavu vnější komunikace využit standardizovaný rozhovor. Tento rozhovor se skládal ze 7 předem vypracovaných otázek, které byly pokládány tiskovému mluvčí Jaderné elektrárny Temelín.

3.2.6 Vyhodnocení výsledků a návrhy řešení

Na závěr byla veškerá získaná data vyhodnocena pomocí Microsoft Excel. Prostřednictvím tohoto programu byly na základě získaných výsledků vytvořeny tabulky a grafy. V poslední části bakalářské práce jsou navržena opatření pro zlepšení interního komunikačního procesu v Jaderné elektrárně Temelín.

4 Praktická část

4.1 Základní charakteristika podniku

- ČEZ, a. s.

Pro zpracování této bakalářské práce byla jako objekt průzkumu vybrána Jaderná elektrárna Temelín, která je součástí společnosti ČEZ, a. s. Proto bude nejprve představena tato společnost. Společnost ČEZ, a. s. je mateřskou společností energetického koncernu Skupina ČEZ a je největším výrobcem elektrické energie v České republice. Skupina ČEZ je v současnosti uskupením cca. 120 společností a řadí se k 10 největším energetickým společnostem v Evropě (ČEZ, 2019).

Název firmy: ČEZ, a. s.

Datum vzniku: 6.5.1992

Sídlo: Duhová 2/1444
Praha 4
PSČ 140 53

Identifikační číslo: 45274649

Předmět činnosti: Výroba a rozvod elektřiny
Výroba a rozvod tepla

Skupina ČEZ je uskupením, které se zabývá energetikou v mnoha zemích střední a jihovýchodní Evropy a v Turecku s centrálou v České republice. Skupina ČEZ a její společnosti se v tuzemsku zabývají těžbou a prodejem uhlí, výrobou a distribucí elektřiny a tepla, dále pak obchodují s elektřinou a dalšími komoditami, které prodávají koncovým zákazníkům. Společnosti, které spadají pod Skupinu ČEZ, zaměstnávají téměř 30 000 pracovníků. Hlavní úlohou je zabezpečit bezpečnou a spolehlivou energii všem zákazníkům a také celé společnosti a díky tomu zvyšovat kvalitu života. V zahraničí působí Skupina ČEZ především v oblastech výroby, distribuce, obchodu a prodeje elektřiny (ČEZ, 2019).

- **Jaderná elektrárna Temelín**

Základní informace

Jaderná elektrárna Temelín je postavena v Jihočeském kraji, zhruba 25 km severně od Českých Budějovic. Hlavním investorem elektrárny byl ČEZ, a. s., generálním dodavatelem technologické části byla Škoda Praha a. s., generálním dodavatelem stavební části byl VSB a. s. a generálním projektantem stavby byla divize Energoprojekt Praha, a. s. Tato elektrárna byla vybudována jako důležitý zdroj elektrické energie. Do té doby, než byla elektrárna postavena, byly jižní Čechy odkázány na dodávku elektřiny z různých míst, především pak z ekologicky zatížených severních Čech. Výstavba Jaderné elektrárny Temelín tak zlepšila situaci nedostatku elektrické energie. Tato elektrárna také může zajistit dodávku tepla v podobě horké vody pro okolní města. Dlouhodobě zabezpečuje vytápění Týna nad Vltavou a v březnu 2019 byla zahájena výstavba horkovodu pro zabezpečení vytápění části Českých Budějovic a zmírnění ekologické zátěže města. Při výstavbě byla zbudována vodní díla Hněvkovice a Kořensko, která rovněž vyrábějí elektrickou energii.

Historie

V únoru roku 1979 byl vydán investiční záměr pro výstavbu elektrárny v jižních Čechách. Název a umístění elektrárny bylo upřesněno dodatkem až o dva roky později, tedy v roce 1981. Prvních deset let se elektrárna zabývala plánováním hospodářství a stavebním ruchem. Následně, když elektrárna dostala stavební povolení, tak se tisíce dělníků a techniků dalo do práce na jednotlivých a pomocných objektech. V tuto dobu byly rovněž postaveny dvě přehradní nádrže, a to Hněvkovice a Kořensko. Devadesátá léta se nesla ve znamení velkých nejistot. Temelín byl vystaven velkému tlaku domácích i zahraničních skupin, které byly radikálně proti jejímu dokončení a jejímu provozu. Toto těžké období skončilo v březnu 1993, kdy vláda České republiky rozhodla o dokončení prvního a druhého bloku. První elektřina, dodaná do elektrické sítě, byla v Temelíně vyrobena až v prosinci 2000.

4.2 Interní komunikace

Pro zjištění současného stavu interní komunikace bylo použito dotazníkové šetření. Dotazník byl vytvořen dle požadavků manažera jaderné komunikace a je tvořen 11 uzavřenými otázkami. Cílem těchto dotazů bylo u cílové skupiny respondentů zjistit, jaký je stav komunikace mezi podnikem a svými zaměstnanci. Celkově bylo vytištěno a rozdáno 120 dotazníků a z tohoto počtu se jich vrátilo 51 vyplněných, návratnost tedy činila 42,5 %. Získané výsledky mohou v budoucnosti napomoci při výběru vhodného způsobu a formy sdělování informací, v souladu s cíli a potřebami společnosti a zaměstnanců.

4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

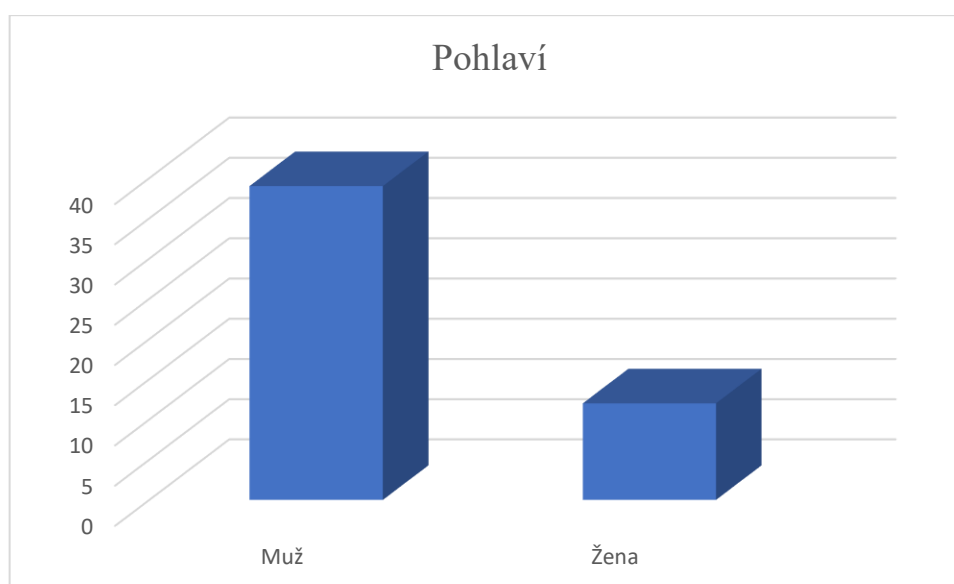
Otázka č. 1: Pohlaví

Tabulka 3: Pohlaví

	Počet	%
Muž	39	76 %
Žena	12	24 %

Zdroj: vlastní

Graf 1: Pohlaví



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Graf 1 znázorňuje rozdělení dotazovaných na muže a ženy. Z tohoto grafu lze vidět, že 76 % dotazovaných byli muži a zbylých 24 % byly ženy. Skutečnost, že odpovědělo více mužů než žen, je zřejmě způsobena tím, že na Jaderné elektrárně Temelín pracuje větší množství mužů než žen. Z výsledku je však možno odvodit, že převládá názor mužů, a to v poměru cca. 3:1.

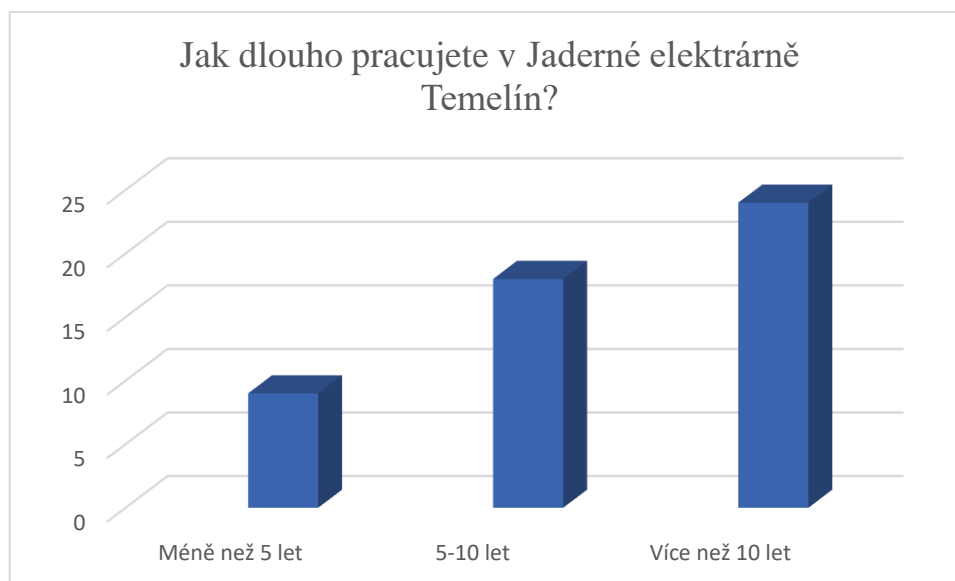
Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete v Jaderné elektrárně Temelín?

Tabulka 4: Jak dlouho pracujete v Jaderné elektrárně Temelín?

	Počet	%
Méně než 5 let	9	18 %
5-10 let	18	35 %
Více než 10 let	24	47 %

Zdroj: vlastní

Graf 2: Jak dlouho pracujete v Jaderné elektrárně Temelín?



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Z grafu 2 je možné vidět, že největší množství respondentů pracuje v Jaderné elektrárně Temelín déle než 10 let. Tito dotazovaní tvoří 47 %. Druhá nejpočetnější

skupina je tvořena zaměstnanci, kteří v podniku pracují 5 až 10 let, těch je 35 %. Jen 18 % zaměstnanců pracuje v Jaderné elektrárně Temelín méně než 5 let.

Z těchto získaných výsledků vyplývá, že na Jaderné elektrárně Temelín pracují převážně stálí zaměstnanci, kteří pro podnik pracují mnoho let. Tento fakt je zřejmě způsoben tím, že v podniku je velké množství vysoce specializovaných zaměstnanců, jejichž příprava je dlouhodobá a na mnoho vyšších pozic pracovníci potřebují roky praxe. Z uvedeného je také patrné, že zaměstnanci jsou zřejmě dostatečně stabilizováni a motivováni k dlouhodobé práci pro společnost.

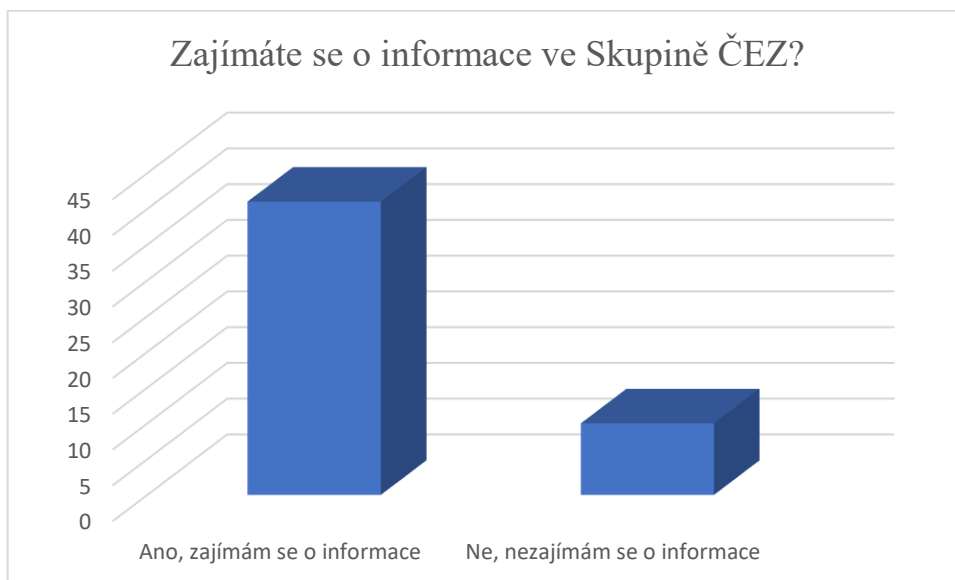
Otázka č. 3: Zajímáte se o informace ve Skupině ČEZ?

Tabulka 5: Zajímáte se o informace ve Skupině ČEZ?

	Počet	%
Ano, zajímám se o informace	41	80 %
Ne, nezajímám se o informace	10	20 %

Zdroj: vlastní

Graf 3: Zajímáte se o informace ve Skupině ČEZ?



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Na základě grafu 3 lze konstatovat zájem zaměstnanců Jaderné elektrárny Temelín o informace ve Skupině ČEZ. Tento zájem o informace projevuje až 80 % respondentů. Zbýlých 20 % zvolilo odpověď, že se nezajímá o informace. Tato skutečnost může být ovlivněna tím, že Skupina ČEZ je rozsáhlé uskupení mnoha společností, a proto mohou být zaměstnancům na lokalitě jaderné elektrárny poskytovány informace z celé Skupiny ČEZ, které se jich přímo netýkají, jsou pro ně nezajímavé a spíše projevují zájem o informace z lokality jaderné elektrárny.

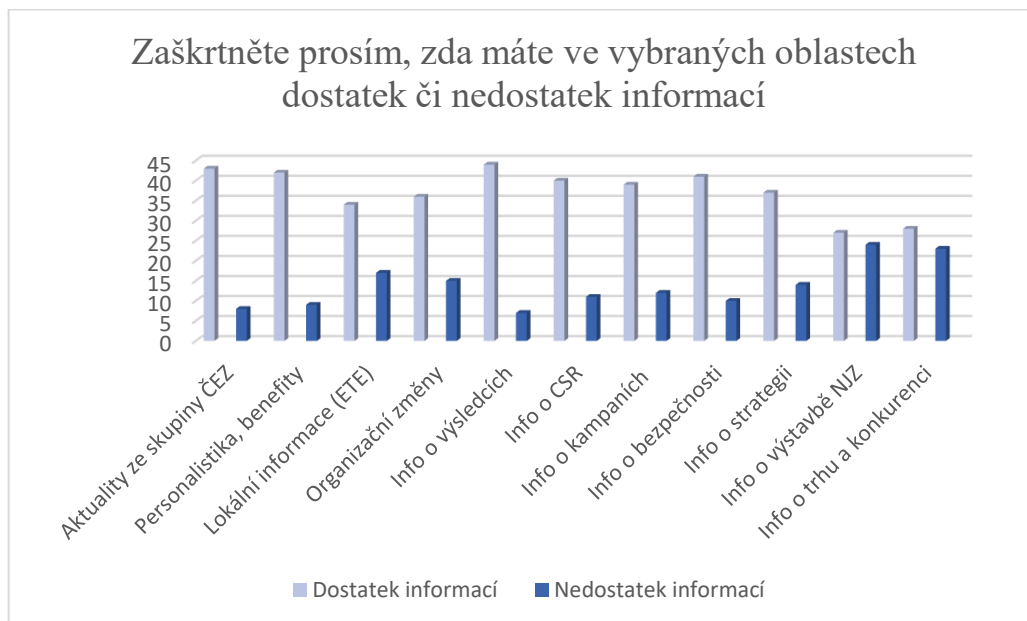
Otázka č. 4: Zaškrtněte prosím, zda máte ve vybraných oblastech dostatek či nedostatek informací

Tabulka 6: Zaškrtněte prosím, zda máte ve vybraných oblastech dostatek či nedostatek informací

	Mám dostatek informací		Mám nedostatek informací	
	Počty	%	Počty	%
Aktuality ze Skupiny ČEZ	43	84 %	8	16 %
Personalistika, benefity	42	82 %	9	18 %
Lokální informace (z ETE)	34	67 %	17	33 %
Organizační změny	36	71 %	15	29 %
Informace o finančních/ obchodních výsledcích	44	86 %	7	14 %
Informace o společenské odpovědnosti a sponzoringu	40	78 %	11	22 %
Informace o kampaních (produktech)	39	76 %	12	24 %
Informace z oblasti bezpečnosti	41	80 %	10	20 %
Informace o strategii a cílech Skupiny ČEZ	37	73 %	14	27 %
Informace o výstavbě nových jaderných zdrojů	27	53 %	24	47 %
Informace o trhu a konkurenci, vývoji energetiky	28	55 %	23	45 %

Zdroj: vlastní

Graf 4: Zaškrtněte prosím, zda máte ve vybraných oblastech dostatek či nedostatek informací



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Na tuto otázku mohli zaměstnanci vybírat z více možností. Z těchto vybraných oblastí jsou respondenti nejvíce informováni o finančních/ obchodních výsledcích, což uvedlo až 86 % dotazovaných. Zbýlých 14 % respondentů vybralo odpověď, že množství získaných informací je nedostatečné. Druhou oblastí, ve které jsou zaměstnanci velmi dobře informováni, je oblast týkající se aktualit ze Skupiny ČEZ. Tuto možnost vybralo 84 % pracovníků, ostatních 16 % uvedlo, že komunikace v této oblasti je nedostačující. Velké množství informací mají zaměstnanci i v oblasti personalistiky a benefitů, což uvedlo 82 % dotazovaných, 18 % shledalo množství informací nedostačujícím. Dále 80 % zaměstnanců odpovědělo, že má dostatek informací z oblasti bezpečnosti. Zbýlých 20 % zaměstnanců odpovědělo, že v této oblasti nemá dostatek informací. Komunikační proces v oblasti společenské odpovědnosti a sponzoringu přináší zaměstnancům dostatek informací v 78 %, v ostatních 22 % považují respondenti množství informací za nedostatečné. V oblasti týkající se kampaní (produktů) má 76 % dotazovaných dostačující množství informací, 24 % uvedlo, že komunikace je v této vybrané oblasti nedostačující. Informace o strategii a cílech Skupiny ČEZ má v dostatečné míře 73 % zaměstnanců, 27 % by uvítalo větší množství informací, týkající se této problematiky. Velmi důležitá je oblast organizačních změn, ve které má dostatek

informací 71 % dotazovaných, zbylých 29 % dotazovaných není dostatečně obeznámeno s těmito informacemi. V oblasti lokálních informací jsou respondenti v 67 % spokojeni s množstvím informací, ostatních 33 % považuje množství informací za nedostatečné. Naopak nejméně informací mají respondenti v oblastech týkajících se trhu a konkurence, zde má dostatek informací pouze 55 %, nedostatek informací zde sledává 45 % respondentů. Poslední nejméně informovanou oblastí je oblast s informacemi o výstavbě nových jaderných zdrojů, o této oblasti je dostatečně informováno 53 % dotazovaných, 47 % respondentů považuje množství informací za velmi nízké.

Z uvedeného průzkumu vyplývá, že největší objem informací je zaměstnancům poskytován v oblasti finančních/ obchodních výsledků, dále v oblasti aktualit ze Skupiny ČEZ a v oblasti personalistiky a benefitů. Naopak nejmenší objem informací je poskytován v oblasti informací o výstavbě nových jaderných zdrojů nebo v oblasti informací o trhu, konkurenci a dalším vývoji energetiky. Z výsledků je zřejmé, že zaměstnanci by uvítali větší informovanost zejména v těchto posledně jmenovaných oblastech. Je záležitostí společnosti, zda v budoucnu poskytne zaměstnancům v těchto oblastech více informací a jakou formu k tomu zvolí. Strategické rozhodnutí o výstavbě nových jaderných zdrojů a rozhodnutí o způsobu financování projektu ovlivní společnost na dlouhé období a zaměstnanci společnosti by měli být o těchto otázkách dostatečně informováni. Lze se domnívat, že důvodem, proč nejsou zaměstnanci dostatečně obeznámeni s těmito informacemi, může být i skutečnost, že výstavba nových jaderných zdrojů nezávisí na vedení společnosti, ale závisí na politickém rozhodnutí o energetické budoucnosti státu a výstavbě nových jaderných bloků. Majoritním vlastníkem společnosti ČEZ, a.s. je stát, který má v této problematice rozhodující vliv. Dokud nebude v této otázce jasno, nemůže ani společnost v této oblasti poskytnout zaměstnancům více informací. Informace o trhu a konkurenci či o vývoji energetiky jsou pro zaměstnance také důležité, jelikož mohou vypovídat o situaci podniku na trhu a u konkurence. Pokud se společnosti daří a dosahuje dobrých výsledků, pak je to pro zaměstnance signál, že pracují ve zdravém podniku a mají větší pravděpodobnost úspěšné budoucnosti, finanční stability a pracovní stabilizace. V těchto dvou uvedených oblastech je komunikační proces nejméně funkční, proto by společnost měla v těchto oblastech komunikaci zlepšit.

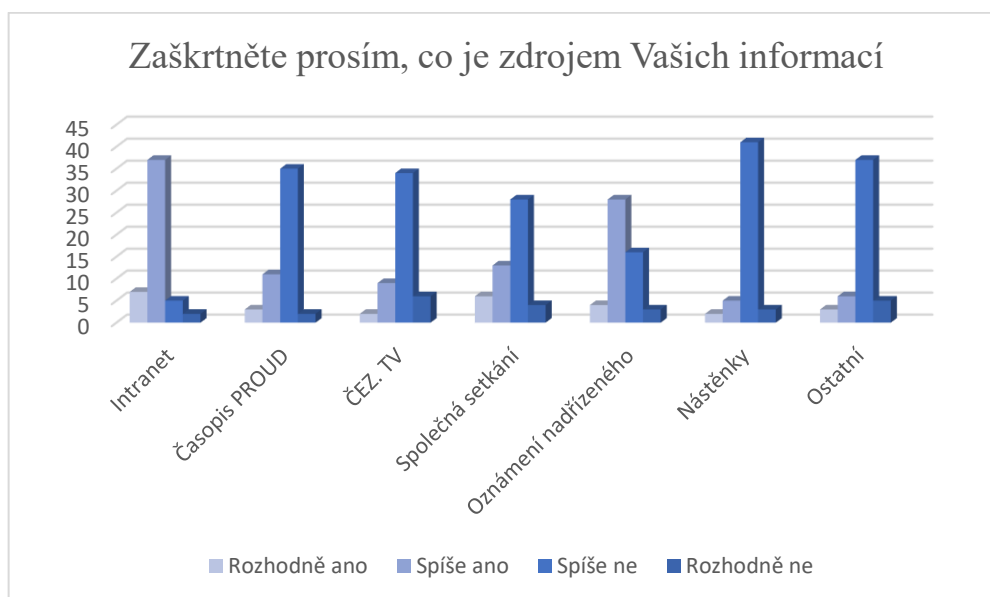
Otázka č. 5: Zaškrtněte prosím, co je zdrojem Vašich informací

Tabulka 7: Zaškrtněte prosím, co je zdrojem Vašich informací

	Rozhodně ano		Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Intranet	7	14 %	37	72 %	5	10 %	2	4 %
Časopis PROUD	3	6 %	11	21 %	35	69 %	2	4 %
ČEZ.TV	2	4 %	9	17 %	34	67 %	6	12 %
Společná setkání	6	12 %	13	25 %	28	55 %	4	8 %
Oznámení nadřízeného	4	8 %	28	55 %	16	31 %	3	6 %
Nástěnky	2	4 %	5	10 %	41	80 %	3	6 %
Ostatní	3	6 %	6	12 %	37	72 %	5	10 %

Zdroj: vlastní

Graf 5: Zaškrtněte prosím, co je zdrojem Vašich informací



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Největší zdroj informací podle dotazníkového šetření je intranet, zde 14 % zaměstnanců vybralo odpověď rozhodně ano, 72 % uvedlo odpověď spíše ano, 10 % zvolilo odpověď spíše ne a 4 % nepovažují intranet za zdroj informací. Jako další důležitý

zdroj označili dotazovaní v 8 % oznámení nadřízeného, dalších 55 % vybralo odpověď spíše ano. Oznámení nadřízeného za důležitý komunikační zdroj spíše nepovažuje 31 % respondentů a zbylých 6 % rozhodně neshledává oznámení nadřízeného jako významný zdroj informací. Naopak mezi nejmenší zdroje informací můžeme zařadit společná setkání, časopis PROUD, ČEZ.TV, nástěnky a ostatní. Společná setkání jsou pro 12 % respondentů nezbytným prostředkem komunikace, 25 % dotazovaných tyto setkání spíše považuje za prostředek komunikace. Více jak polovina zaměstnanců, a to přesně 55 %, společná setkání spíše nepovažuje za komunikační kanál. Zbylých 8 % volilo odpověď, že společná setkání pro ně rozhodně nejsou zdrojem informací. Časopis PROUD je podle 6 % respondentů rozhodně významným zdrojem informací, 21 % ho spíše považuje za zdroj informací, v 69 % respondenti uvedli, že tento firemní časopis spíše není jejich zdrojem informací. Ostatní 4 % vybrali odpověď, že časopis PROUD rozhodně není významným komunikačním prostředkem. Dalším spíše nevýznamným komunikačním kanálem je dle 67 % dotazovaných ČEZ.TV, 12 % ho shledává zcela nevýznamným, pouhých 17 % a další 4 % tento zdroj považuje za spíše a zcela významný. U ostatních zdrojů informací volili dotazovaní možnost rozhodně ano v 6 %, spíše ano v 12 %, spíše ne v 72 % a rozhodně ne v 10 %. Nejméně důležitým komunikačním zdrojem dle dotazníkové šetření jsou nástěnky, zde 4 % dotazovaných zvolilo odpověď rozhodně ano, 10 % vybralo odpověď spíše ano, 80 % uvedlo, že nástěnky spíše nejsou zdrojem jejich informací a zbývajících 6 % respondentů uvedlo, že nástěnky rozhodně nejsou komunikačním prostředkem.

Z těchto získaných výsledků je patrné, že intranet je primárním komunikačním kanálem pro většinu zaměstnanců. Tato, průzkumem zjištěná skutečnost, předurčuje intranet jako rychlý komunikační prostředek společnosti pro předávání důležitých informací širokému spektru zaměstnanců. Dotázaní zaměstnanci v osobním rozhovoru potvrzují, že intranet je jejich primárním a rychlým zdrojem informací, poskytujícím široký přehled o aktuálním stavu Jaderné elektrárny Temelín a o dění ve společnosti. Dalším významným prostředkem komunikace je, dle výsledků, oznámení nadřízeného. Pro společnost je toto jistě významným signálem, že komunikace nadřízených se svými podřízenými je na dobré úrovni a nadřízení v oblasti předávání informací dobře plní svoji roli.

Naopak u informačních zdrojů, jako jsou nástěnky, časopis PROUD, ČEZ.TV a společná setkání, by podnik měl zvážit realizaci účinných opatření na zvýšení

sledovatelnosti těchto prostředků a zvážit změny v obsahu sdělovaných témat. Komunikačním prostředkem, který v dotazníkovém šetření skončil nejhůře, jsou nástěnky. Při návštěvě podniku je zřejmé, že problémem není nedostatek nástěnek. Velké množství informací různého charakteru, umístěných na nástěnkách, zaměstnance příliš zahlcuje, což může vést k tomu, že zaměstnanci ztrácejí zájem o nástěnky. Z tohoto důvodu by společnost mohla v této situaci pomoci snížením počtu nástěnek a informací. Aby podnik zvýšil využití a atraktivitu firemního časopisu PROUD, měl by zajistit jeho širokou dostupnost či zlepšit grafickou podobu, aby na první pohled upoutal větší množství zaměstnanců. Pro zvýšení sledovanosti ČEZ.TV by Jaderná elektrárna Temelín mohla navýšit počet televizí ve společných místnostech a vysílat více reportáží s tématy, ve kterých zaměstnanci shledávají nedostatek informací. Posledním komunikačním kanálem, který zaměstnanci hodnotí spíše negativně, jsou společná setkání. Jedním z hlavních důvodů může být rozdílná představa jednotlivých dotázaných zaměstnanců pod pojmem společná setkání a dále pak v případě větších setkání, důvodem může být jejich nízký počet. Proto by společnost měla organizovat akce většího charakteru v častějších intervalech, jelikož právě tato společná setkání umožňují intenzivnější oboustrannou komunikaci mezi zaměstnanci a vedením. Tyto výsledky mohou dále napomoci při rozhodování, který komunikační zdroj zvolit při sdělování důležitých informací podniku s cílem, aby se tyto informace dostaly k co největšímu počtu zaměstnanců.

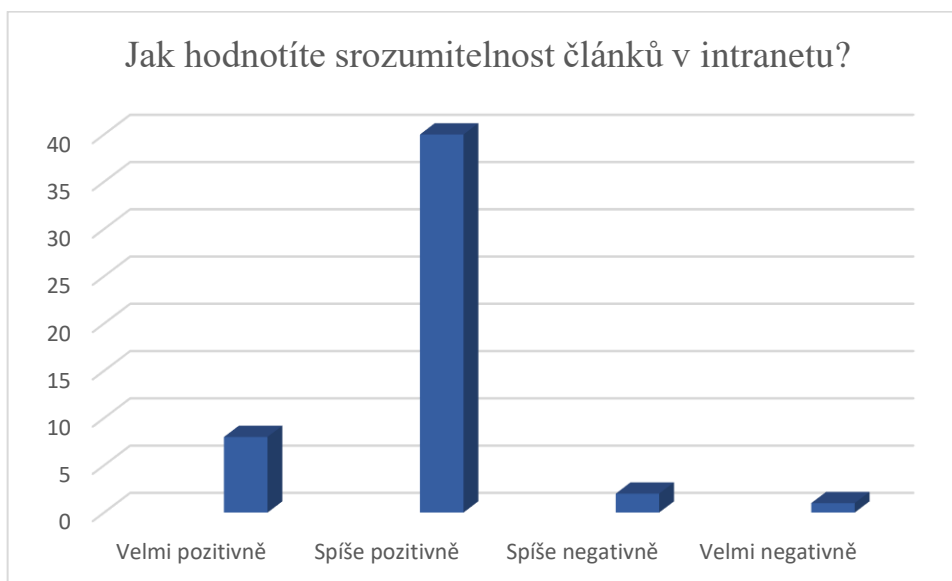
Otázka č. 6: Jak hodnotíte srozumitelnost článků v intranetu?

Tabulka 8: Jak hodnotíte srozumitelnost článků v intranetu?

	Počet	%
Velmi pozitivně	8	16 %
Spíše pozitivně	40	78 %
Spíše negativně	2	4 %
Velmi negativně	1	2 %

Zdroj: vlastní

Graf 6: Jak hodnotíte srozumitelnost článků v intranetu?



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Graf 6 vyjadřuje, že největší množství dotazovaných hodnotilo srozumitelnost článků v intranetu spíše pozitivně, tuto možnost vybralo dokonce 78 % respondentů. 16 % dotazovaných hodnotilo srozumitelnost článků v intranetu velmi pozitivně. Pouhá 4 % a 2 % vybralo odpověď, že srozumitelnost článků v intranetu je spíše negativní nebo velmi negativní. Z výsledků vyplývá, že intranet plní komunikační funkci v oblasti srozumitelnosti článků velmi dobře.

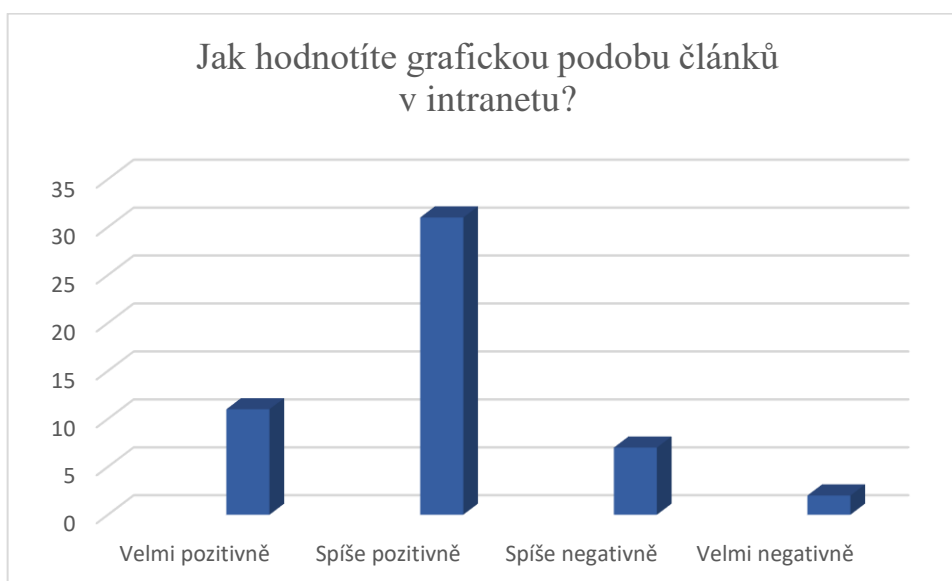
Otázka č. 7: Jak hodnotíte grafickou podobu článků v intranetu?

Tabulka 9: Jak hodnotíte grafickou podobu článků v intranetu?

	Počet	%
Velmi pozitivně	11	21 %
Spíše pozitivně	31	61 %
Spíše negativně	7	14 %
Velmi negativně	2	4 %

Zdroj: vlastní

Graf 7: Jak hodnotíte grafickou podobu článků v intranetu?



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Na tuto otázku respondenti v 61 % uvedli, že hodnotí grafickou podobu článků v intranetu spíše pozitivně, 21 % ji hodnotilo velmi pozitivně a v 14 % spíše negativně. Pouze 4 % dotazovaných hodnotila grafickou podobu článků velmi negativně. U této otázky obdobně jako u otázky hodnotící srozumitelnost intranetu, většina dotazovaných hodnotila grafickou podobu článků pozitivně.

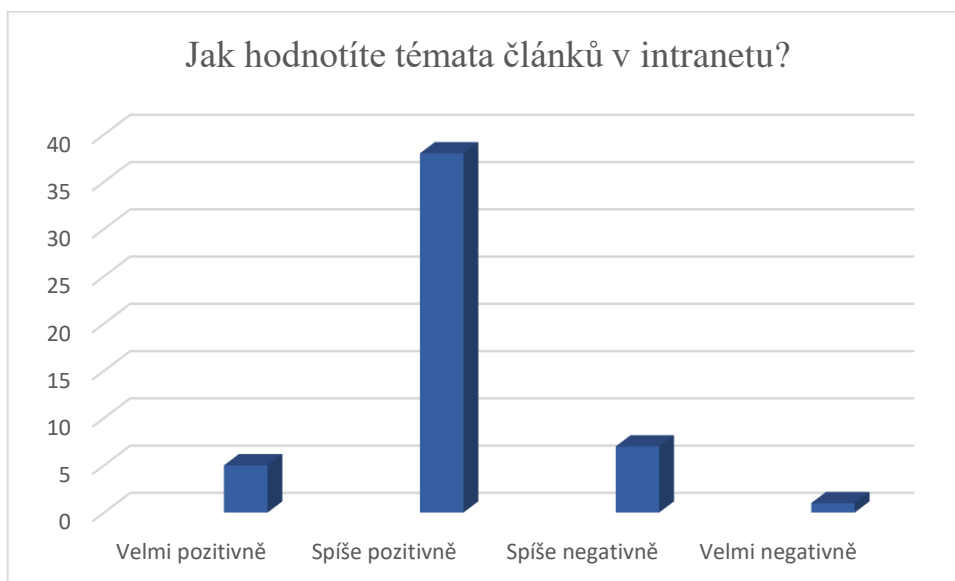
Otázka č. 8: Jak hodnotíte témata článků v intranetu?

Tabulka 10: Jak hodnotíte témata článků v intranetu?

	Počet	%
Velmi pozitivně	5	10 %
Spíše pozitivně	38	74 %
Spíše negativně	7	14 %
Velmi negativně	1	2 %

Zdroj: vlastní

Graf 8: Jak hodnotíte témata článků v intranetu?



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Graf 8 zobrazuje hodnocení témat článků v intranetu, zde největší počet dotazovaných hodnotí témata článků spíše pozitivně, což je 74 % dotazovaných. Dalších 14 % vybralo odpověď spíše negativně a 10 % zvolilo odpověď spíše pozitivně. Dle zbylých 2 % dotazovaných jsou témata článků v intranetu velmi špatná.

Závěr k hodnocení intranetu

Všechny výsledky, vztahující se k hodnocení intranetu (srozumitelnost, grafická úprava a hodnocení témat článků) vychází jako dobré. Intranet je pracovníky hodnocen jako velmi účinná forma komunikace. Pro společnost mohou být tyto údaje signálem, že intranet je pro zaměstnance dobře vnímaným prostředkem, který je i nadále vhodný pro sdělování informací a který má velkou pravděpodobnost, že informace v něm uveřejněné budou zachyceny velkým množstvím zaměstnanců. O dalších detailech mohou zaměstnanci následně vzájemně komunikovat prostřednictvím široce využívané podnikové softwarové pošty.

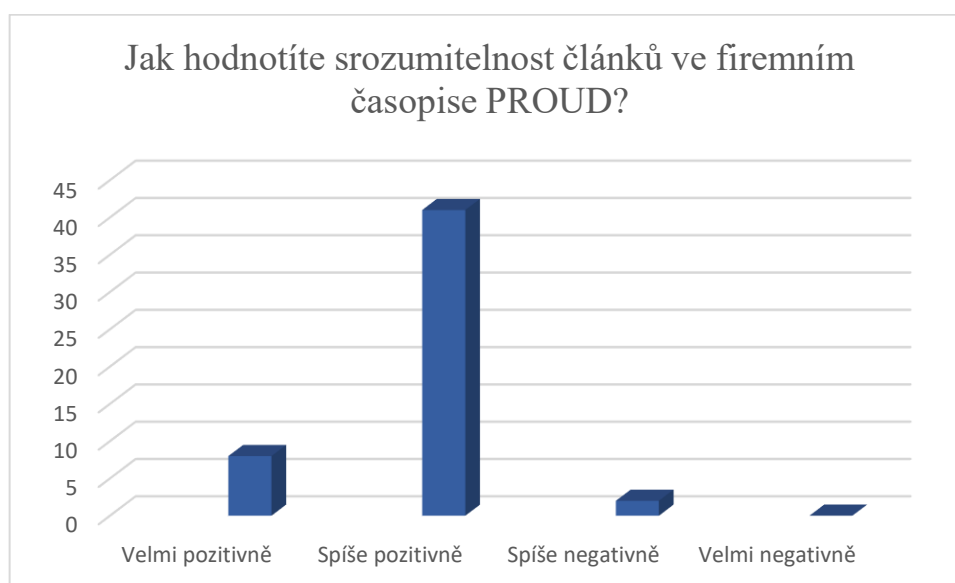
Otázka č. 9: Jak hodnotíte srozumitelnost článků ve firemním časopise PROUD?

Tabulka 11: Jak hodnotíte srozumitelnost článků ve firemním časopise PROUD?

	Počet	%
Velmi pozitivně	8	16 %
Spíše pozitivně	41	80 %
Spíše negativně	2	4 %
Velmi negativně	0	0 %

Zdroj: vlastní

Graf 9: Jak hodnotíte srozumitelnost článků ve firemním časopise PROUD?



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

V dotazníkovém šetření volilo 80 % zaměstnanců odpověď, že srozumitelnost článků v časopise PROUD je spíše pozitivní. V 16 % ji respondenti hodnotili velmi pozitivně. Pouhá 4 % pracovníků označilo srozumitelnost článků za negativní. Pokud porovnáme srozumitelnost článků v intranetu a v časopise PROUD, výsledky u obou komunikačních kanálů vychází velmi pozitivně a podobně. Oba tyto komunikační prostředky jsou pro zaměstnance dostatečně srozumitelné. O trochu lépe z výsledků vychází srozumitelnost časopisu PROUD.

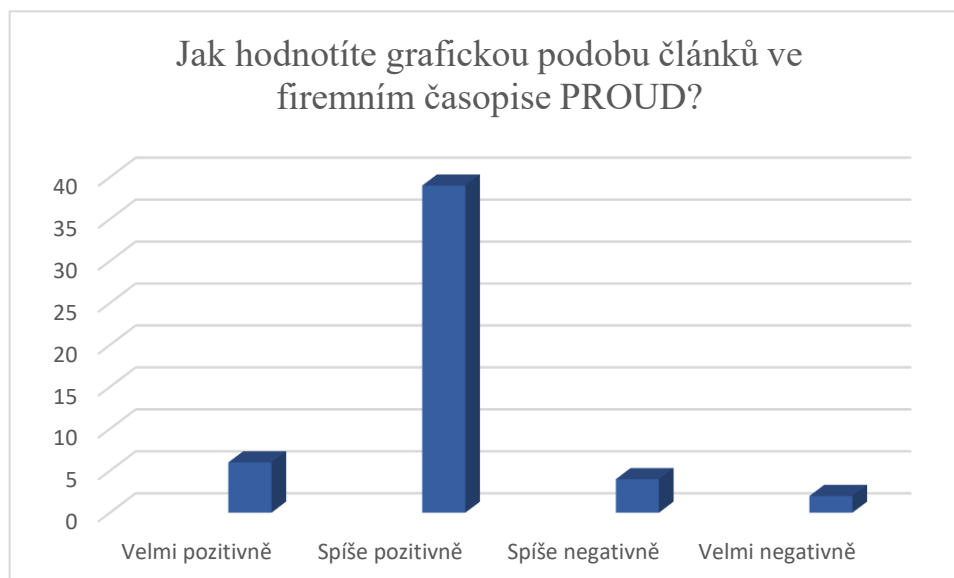
Otázka č. 10: Jak hodnotíte grafickou podobu článků ve firemním časopise PROUD?

Tabulka 12: Jak hodnotíte grafickou podobu článků ve firemním časopise PROUD?

	Počet	%
Velmi pozitivně	6	12 %
Spíše pozitivně	39	76 %
Spíše negativně	4	8 %
Velmi negativně	2	4 %

Zdroj: vlastní

Graf 10: Jak hodnotíte grafickou podobu článků ve firemním časopise PROUD?



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Z předchozího grafu lze konstatovat, že zaměstnanci i v této oblasti interní komunikace jsou převážně spokojeni. Velmi pozitivně grafickou podobu článků v časopise PROUD hodnotí 12 %. Odpověď spíše pozitivně zvolilo 76 % respondentů. Dalších 8 % dotazovaných považuje grafickou podobu článků za spíše negativní. Zbývá 4 % ji pak označuje jako velmi negativní.

Při porovnání grafické podoby článků v intranetu a ve firemním časopise PROUD, jsou výsledky trochu odlišné, ale v podstatě v obou oblastech vycházejí spíše pozitivně.

V této otázce opět výsledky vycházejí lépe u časopisu PROUD, což je pochopitelné, jelikož grafická podoba u časopisu musí být lépe propracovaná, aby na první pohled zaujala a působila atraktivně. Zatímco u intranetu jsou takové možnosti spíše omezené.

Otázka č. 11: Jak hodnotíte témata článků ve firemním časopise PROUD?

Tabulka 13: Jak hodnotíte témata článků ve firemním časopise PROUD?

	Počet	%
Velmi pozitivně	4	8 %
Spíše pozitivně	39	76 %
Spíše negativně	7	14 %
Velmi negativně	1	2 %

Zdroj: vlastní

Graf 11: Jak hodnotíte témata článků ve firemním časopise PROUD?



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Respondenti v 76 % hodnotí témata článků v časopise PROUD spíše pozitivně, 14 % považuje témata článků za spíše negativní. Dalších 8 % respondentů zvolilo odpověď velmi pozitivně a zbylá 2 % vybralo odpověď velmi negativně. V porovnání těchto výsledků a výsledků hodnocení témat článků v intranetu vycházejí výsledky téměř totožně.

Závěr k hodnocení časopisu PROUD

Hodnocení časopisu PROUD obdobně jako výsledky hodnocení intranetu vycházejí u zaměstnanců také velmi dobře. Z výsledků získaných dotazníkovým šetřením je zřetelné, že časopis PROUD (jeho srozumitelnost, grafická úprava a hodnocení témat) je zaměstnanci vnímán pozitivně. Toto pozitivní hodnocení srozumitelnosti, grafické úpravy a hodnocení témat, napomáhá k dosažení dobré úrovně komunikace. Paradoxem je, že časopis je zaměstnanci vnímán takto dobře, ale z předchozího průzkumu vyplývá, že není často využíván. Z tohoto důvodu by podnik měl podniknout nějaké kroky pro širší dostupnost tohoto komunikačního prostředku.

4.3 Rozhovor s tiskovým mluvčím Jaderné elektrárny Temelín

Pro zjištění současného stavu externí komunikace Jaderné elektrárny Temelín s okolím, po dohodě s manažerem jaderné komunikace, bylo položeno několik otázek v rámci standardizovaného rozhovoru tiskovému mluvčí Jaderné elektrárny Temelín, který má v této oblasti dlouholeté zkušenosti.

1. Jak důležitá je podle Vás externí komunikace pro Jadernou elektrárnu Temelín?

Externí komunikace je zcela zásadní pro zajištění existence podniku. Hlavním cílem je srozumitelným a pravdivým způsobem vysvětlit aktivity podniku a získat tak důvěru okolí a v případě jaderné energetiky získat podporu pro její další rozvoj. Ztráta dobré pověsti vždy přináší významné ekonomické dopady.

2. Je externí komunikace pouze o sdělování pozitivních a propagačních informací?

V případě Jaderné elektrárny Temelín je nutné pravdivě informovat okolí o všech skutečnostech, které její provoz přináší. Když je provoz úspěšný, je komunikace o pozitivních zprávách, ale pokud se vyskytnou problémy, je nutné poskytnout veřejnosti i negativní zprávy. Negativní zprávy mohou, bohužel, zpočátku přinést negativní ohlasy, ale rozhodně to napomůže budování důvěry, což se projeví s určitým časovým zpožděním.

3. Jaké prostředky používá Jaderná elektrárna Temelín pro svou propagaci?

Jak již bylo uvedeno, hlavním cílem propagačních akcí je získání důvěry a podpory veřejnosti. Jednou z hlavních forem propagace Jaderné elektrárny Temelín je i organizování velkého množství exkurzí a vybudování informačního střediska pro veřejnost. Toto středisko se nachází v budově zrekonstruovaného zámečku. Je vybaveno množstvím informačních materiálů a modelů za účelem lepšího pochopení funkce jaderné elektrárny a hlavních systémů. Součástí informačního střediska je i kinosál s tematicky zaměřenými pořady.

4. Můžete uvést příklady nějakých událostí či okolností, které mají pozitivní či negativní vliv na podporu jaderné energetiky?

Mezi události a okolnosti, které negativně ovlivňují podporu jaderné energetiky, můžeme rozhodně zařadit havárie jaderné elektrárny v Černobylu či ve Fukušimě a jejich

výročí. Dále také technické problémy Jaderné elektrárny Temelín, protesty proti dostavbě či proti spuštění 2. bloku, zrušení tendru na nové bloky apod. Naopak mezi příklady, které pozitivně podporují jadernou energetiku, pak patří například úspěšné zahájení provozu Jaderné elektrárny Temelín v roce 2000, podpora jaderné energetiky ze strany Evropské komise, veřejná zakázka na dostavbu Jaderné elektrárny Temelín či absence negativních témat v médiích.

5. Na jaké cílové skupiny se externí komunikace převážně zaměřuje?

Převážně se zaměřujeme na veřejnost, akcionáře, dodavatele, odběratele, odbory, politiky, média, neziskové organizace a další.

6. Jaké nástroje Jaderná elektrárna Temelín používá při externí komunikaci?

Jaderná elektrárna používá mnoho nástrojů pro externí komunikaci, mezi hlavní nástroje můžeme zařadit například osobní komunikaci, sponzoring, lobbying, různé eventy, sociální sítě, tiskové zprávy a konference, filantropie, podpora neziskových organizací apod.

7. Které aktivity v oblasti externí komunikace jsou běžné pro tiskového mluvčího Jaderné elektrárny Temelín?

Manažer v oblasti komunikace musí být schopný každodenní komunikace s novináři a veřejností, vyhledávání a zpracování komunikačních témat a příležitostí. Přípravuje se na prezentace, návštěvy, komunikuje se zaměstnanci i s managementem a v neposlední řadě je důležité klást důraz i na sebevzdělávání.

Zhodnocení rozhovoru

Ze standardizovaného rozhovoru vyplývá, že externí komunikace má pro Jadernou elektrárnu Temelín a společnost ČEZ, a.s. zcela zásadní význam. Toto je pochopitelné, protože se jedná o velkou a silnou společnost, která svými aktivitami ovlivňuje široké okolí. Smyslem externí komunikace je sdělení pravdivých informací, které se týkají veškerých aktivit podniku. Díky tomu má Jaderná elektrárna Temelín možnost získat důvěru a podporu veřejnosti. Nejedná se pouze o sdělování pozitivních a propagačních informací. Jaderná elektrárna Temelín musí informovat okolí i o negativních zprávách, což do budoucna napomáhá při budování důvěry. Pro svou propagaci a lepší pochopení funkce nabízí jaderná elektrárna pro širokou veřejnost exkurze různého zaměření a nadstandardně vybavené informační středisko. Vnější komunikace Jaderné elektrárny

Temelín je zaměřena především na veřejnost, akcionáře, dodavatele, odběratele, odbory, politiky a mnoho dalších. Mezi nástroje komunikace, které tento podnik používá při komunikaci s veřejností a ostatními, lze zahrnout různé eventy, sociální sítě, osobní komunikaci, tiskové zprávy, konference a další. Podpora jaderné energetiky má proměnlivý charakter a do značné míry ji ovlivňují pozitivní i negativní události, které se ve světě staly, případně jejich výročí, která jsou sdělovacími prostředky často veřejnosti připomínána.

4.4 Návrhy změn

Ze získaných výsledků vyplývá, že komunikace mezi podnikem a zaměstnanci (interní komunikace) je na dobré úrovni a společnost otázce zlepšování úrovně komunikace věnuje nemalé úsilí. Každý rok realizuje velké množství různých dotazníkových šetření, při kterých zjišťuje např. úroveň komunikace, stav firemní kultury, kultury bezpečnosti atd. Toto dotazníkové šetření poukázalo na některé aktuálně slabé stránky v oblasti interní komunikace. Malé množství respondentů, ochotných se podělit o svůj názor na oblast komunikace, sice nemůže reprezentovat celou společnost, jejíž počet zaměstnanců několikanásobně překračuje počet respondentů, nicméně získané výsledky mohou poukazovat na některé nedostatky, které by měly být odstraněny.

Níže uvedené návrhy možných nápravných opatření se týkají komunikačních prostředků, které byly zaměstnanci hůře hodnoceny. Návrhy na opatření je však nutné následně posoudit odpovědnými zaměstnanci společnosti, jímž jsou dobře známé aktuální cíle a zájmy společnosti a dokáží posoudit, zda uvedená opatření jsou s nimi v souladu.

Návrhy doporučených opatření ke zlepšení aktuálního stavu:

- **Opatření ke zvýšení sledovanosti ČEZ.TV**

Přesto, že aplikace ČEZ.TV je většině zaměstnanců dostupná zejména v prostředí intranetu jak v zaměstnání, tak doma, její navštěvovanost zaměstnanci je zřejmě nízká. Důvodem mohou být méně atraktivní témata, nedostatečná propagace tohoto prostředku, méně uživatelský přístup apod. V oblasti větší propagace by mohlo napomoci umístění většího počtu obrazovek s běžící aplikací do společných prostor, jako jsou například jídelny, vstupní haly nebo přednáškové prostory a další. Sekundárně by mohly tyto obrazovky upozorňovat na další méně využívané komunikační kanály, jako jsou

například nástěnky či časopis PROUD. Velmi důležitá věc pro zvýšení sledovanosti by bylo zjištění, jaké reportáže by zaměstnanci uvítali a z výsledků otázky č. 4 je zřejmé, že by se zde mohly vysílat reportáže týkající se výstavby nových jaderných zdrojů či informací o trhu, konkurenci a vývoji energetiky. Kombinace témat, která zaměstnance zajímají společně s cílenými tématy společnosti, mohou napomoci širšímu sdílení. V kalkulaci bylo počítáno s nákupem dvou televizí, z nichž jedna bude umístěna v jídelně a druhá ve vstupní hale.

Tabulka 14: Náklady na obrazovky

Prováděné akce	Cena bez DPH za 1 ks	Cena bez DPH celkem
Nákup televize s uhlopříčkou 150 cm	44 838 Kč	89 676 Kč
Doprava a montáž	999 Kč	1 998 Kč
Celkem	45 837 Kč	91 674 Kč

Zdroj: internet

- **Opatření pro zvýšení počtu čtenářů časopisu PROUD**

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že firemní časopis PROUD je dalším méně využívaným komunikačním kanálem. Pro zvýšení počtu čtenářů by měl podnik zajistit větší dostupnost časopisu. Společnost by mohla zajistit zaslání časopisů zaměstnancům přímo domů. Protože pokud zaměstnanci dostanou časopis až domů, mají více klidu a času na jeho přečtení. Dalším návrhem pro zlepšení situace by mohla být změna výběru témat do časopisu. Obdobně jako u ČEZ.TV je i zde důležité informovat zaměstnance o výstavbě nových jaderných zdrojů, či o trhu, konkurenci a vývoji energetiky. Protože v těchto dvou oblastech mnoho respondentů uvedlo, že množství informací je nedostačující. V neposlední řadě by podnik mohl zlepšit grafickou podobu firemního časopisu nebo alespoň použít větší sytost barev pro zřetelnější upoutání zaměstnanců. V současné době na Jaderné elektrárně Temelín pracuje cca 1100 zaměstnanců. Firemní časopis PROUD se vydává jednou za čtvrtletí a obsahuje cca 50 stran. V kalkulaci bylo počítáno, že rozvoz bude zajištěn Českou poštou.

Tabulka 15: Náklady na rozvoz časopisu

Prováděné akce	Cena bez DPH za 1 ks	Cena bez DPH celkem
Tisk časopisu	49,26 Kč	54 186 Kč
Rozvoz časopisu	4,10 Kč	4 510 Kč
Celkem	53,36 Kč	58 696 Kč

Zdroj: internet

- **Snížení počtu nástěnek**

Dalším velmi málo využívaným komunikačním prostředkem jsou nástěnky. Nástěnky lze považovat za nejlevnější komunikační kanál a Jaderná elektrárna Temelín je používá v opravdu velké míře. Nástěnky jsou rozmístěny po celé jaderné elektrárně a obsahují velké množství informací zaměřených především na problematiku společnosti od informačních materiálů, přes různé pracovní instrukce až po např. propagaci správného pracovního chování apod. Značné množství informací, umístěných na nástěnkách, zaměstnance příliš zahlcuje a stává se pro zaměstnance nepřehlednými. Z uvedeného důvodu zaměstnanci mohou ztrácet o nástěnky zájem a nástěnky pak neplní svoji funkci. V tomto případě by paradoxně mohlo napomoci snížení počtu nástěnek a snížení počtu informací, které se na nástěnkách objevují. Na nástěnkách by se měly objevovat pouze nejdůležitější informace a zaměstnanci by jim věnovali více pozornosti. Nástěnky by také mohly upozorňovat na zajímavé reportáže, které se vyskytnou v televizi ČEZ.TV či na články ve firemním časopise PROUD.

- **Častější organizování společných setkání**

Poslední komunikační zdroj, který v dotazníkovém šetření nedopadl nejlépe, byla společná setkání. Po rozhovoru s několika zaměstnanci bylo zřejmé, že si pod pojmem společná setkání představují jednotlivci dosti často něco odlišného. Někteří si pod tímto pojmem představují setkání s kolegy v rámci jednotlivých útvarů, což spíše představuje formu útvarových porad. Jiní si pod tímto pojmem představují naopak meziútvarová setkání a většina z nich si představuje velká společná setkání, která organizuje společnost ČEZ, a.s. jednou ročně pro všechny pracovníky na Jaderné elektrárně Temelín. Z uvedeného důvodu je zřejmé, že každý zaměstnanec poté na tuto otázku odpovídá podle své představy společného setkání. Otázkou v dotazníku bylo zamýšleno vzájemné setkávání jednotlivců při jakýchkoliv příležitostech. Navrhovaným opatřením je v příštím

průzkumu otázku lépe formulovat. Z hlediska společnosti by bylo vhodné organizovat více pracovních setkání zejména na meziútvárových úrovních, kde by zaměstnanci měli více příležitostí oboustranně komunikovat a mít možnost výměny názorů mezi pracovníky jednotlivých útvarů a jejich vedením.

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat rozhodující formy vnitřní a vnější komunikace ve vybraném podniku a vypracování návrhů na zlepšení tohoto procesu.

Teoretická část této bakalářské práce se zabývá definicí komunikace, jejími funkcemi, cíli a typy. Poté byly popsány druhy a bariéry komunikace. Na závěr teoretické části byla komunikace rozdělena na interní a externí a následně byly tyto dvě formy komunikace popsány.

V praktické části byl zjišťován stav interní a externí komunikace v Jaderné elektrárně Temelín. Vnitřní komunikace byla zjišťována pomocí dotazníkového šetření, nestandardizovaných rozhovorů a pozorování. Konkrétní otázky dotazníku byly konzultovány s manažerem jaderné komunikace. Následně bylo vytištěno a rozdáno 120 dotazníků. Nazpět se vrátilo 51 vyplněných dotazníků. Vzhledem k nízké návratnosti z takto získaných výsledků nelze vyvozovat závěry pro celou společnost. Přesto ze získaných výsledků vyplývá, že interní komunikace Jaderné elektrárny Temelín je na dobré úrovni. Ale i zde se najdou určité nedostatky, které mohou zhoršovat proces komunikace. Za největší problém v oblasti vnitřní komunikace u této společnosti se jeví menší využívání některých komunikačních prostředků. Nejméně využívanými komunikačními kanály jsou nástěnky, ČEZ.TV, firemní časopis PROUD a společná setkání. Společným setkáním by společnost měla věnovat více pozornosti a organizovat je častěji, protože jsou významným oboustranným komunikačním zdrojem. Právě zde by zaměstnanci a vedení měli mít možnost více vzájemně komunikovat. Proto byla navržena opatření, které by mohla napomoci situaci v těchto komunikačních zdrojích zlepšit.

Popis stavu externí komunikace byl zpracován na základě standardizovaného rozhovoru s tiskovým mluvčím Jaderné elektrárny Temelín. Bylo vypracováno 7 otázek, na které následně tiskový mluvčí odpověděl, a tak došlo obecně k zhodnocení externí komunikace tohoto podniku. Z tohoto rozhovoru vyplývá, že vnější komunikace této společnosti je zcela zásadní pro její existenci a fungování. Účelem externí komunikace je sdělení srozumitelných a pravdivých informací, které souvisí s činností podniku. Tato skutečnost napomáhá Jaderné elektrárně Temelín při získání důvěry a podpory okolí. Nejde jen o sdělování pozitivních a propagačních informací. Jaderná elektrárna Temelín musí informovat veřejnost a ostatní i o negativních zprávách, což v budoucnu může napomoci při budování důvěry.

Z hlediska propagace nabízí jaderná elektrárna pro širokou veřejnost exkurze různého druhu a informační středisko. Externí komunikace jaderné elektrárny je zaměřena především na veřejnost, dodavatele, odběratele, akcionáře, odbory a mnoho dalších. Hlavní nástroje komunikace jsou různé eventy, osobní komunikace, sociální sítě, tiskové zprávy, konference a další. Podpora jaderné energetiky má nestálý charakter a velmi ji ovlivňují pozitivní i negativní události, které se ve světě staly.

Byly vytvořeny tyto návrhy na zlepšení situace v oblasti interní komunikace (podrobně viz. kapitola 4.4):

- opatření ke zvýšení sledovanosti ČEZ.TV,
- opatření pro zvýšení počtu čtenářů časopisu PROUD,
- snížení počtu nástěnek,
- častější organizování společných setkání.

Tyto získané výsledky a návrhy řešení byly předány společnosti.

Interní a externí komunikace má zásadní význam pro každý podnik, který chce dosáhnout úspěchu. Úroveň interní komunikace v podniku do značné míry ovlivňuje pracovní prostředí, vzájemné porozumění a následně výkonnost jednotlivců a celku. Dostatečně informovaní zaměstnanci bývají více motivováni ve svých pracovních činnostech a mají intenzivnější pocit spolurozhodování a účasti na aktivitách společnosti a společných výsledcích. Externí komunikace je důležitá zejména z pohledu získání důvěry a následné prosperity podniku.

I. Summary

Nowadays, internal and external communication is essential for every company to be successful. The internal communication deals with the communication between employees and the company's management. The external communication is focused on communication with the public, company's customers, suppliers and others.

The aim of this bachelor thesis is to describe and evaluate the internal and external communication in a selected company and to propose possible changes and improvements. The selected company for this thesis is Temelín Nuclear Power Plant.

The theoretical part of this bachelor thesis describes main concepts such as communication, communication functions and types. These concepts are necessary for understanding the subsequent parts of the thesis.

The practical part is focused on the current internal and external communication in the selected company. The research on the internal communication is conducted through a questionnaire survey held among employees of the company. This questionnaire is created with the help of the manager of communication and its aim is to identify positives and negatives in the internal communication. The external communication is analysed by a standardized interview with the spokesperson of the Temelín Nuclear Power Plant.

Finally, the collected data is evaluated and recommendation for improvements of the current situation is suggested.

These recommendations include:

- Measures to increase the number of ČEZ.TV viewers
- Measures to increase the number of PROUD magazine readers
- Reducing the number of bulletin boards
- Organizing more frequent meetings

Key words: communication, internal communication, external communication

II. Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Bowen, A. S., Rawlins, B., & Martin, T. (2010). *An Overview of the Public Relations Function*. New York: Business Expert Press.
- Březinová, M., Holátová, D., a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: Komunikace a podniková kultura*. Žilina: GEORG a.s.
- Cleary, S. (2008). *Communication: a Hands-On Approach*. Lansdowne: Juta & Co. Ltd.
- ČEZ, a. s. (2019). *O firmě*. Získáno 6. 4 2019, z [www.cez.cz](https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html?fbclid=IwAR39x9agPGxXSQiXew_CF2bgxR5TqnQUTRAR D8VGu3wy-Qx1fDsTDy-kQFQ): https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html?fbclid=IwAR39x9agPGxXSQiXew_CF2bgxR5TqnQUTRAR D8VGu3wy-Qx1fDsTDy-kQFQ
- DeVito, A. J. (2001). *Základy mezilidské komunikace*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, spol. s.r.o.
- Fiedler, J., & Horáková, J. (2009). *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze.
- Foret, M. (2013). *Marketingová komunikace ve veřejné správě*. Brno: Mendelova univerzita v Brně.
- Hesková, M. (2001). *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Hloušková, I. (1998). *Vnitrofiremní komunikace*. Praha 7: Grada Publishing, spol. s r.o.
- Holá, J. (2011). *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press.
- Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Karlíček, M., & Král, P. (2011). *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha : Grada Publishing, a.s.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s.

- Nový, I., Schroll-Machl, S., a kol. (1999). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press.
- Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Sperandio, S. (2008). *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál, s.r.o.
- Střížová, V. (2001). *Manažerská komunikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Vybíral, Z. (2005). *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, s.r.o.
- Vysekalová, J., a kol. (2012). *Psychologie reklamy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Wilkinson, W. C., Wilkinson, C. D., & Vik, N. G. (1986). *Communicating Through Writing and Speaking in Business*. Homewood, Illinois: IRWIN.
- Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s.

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Komunikační proces.....	8
Obrázek 2: Směry vnitrofiremní komunikace	14
Obrázek 3: Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace	16

Seznam tabulek

Tabulka 1: Neverbální komunikace	10
Tabulka 2: Oblasti externí komunikace	18
Tabulka 3: Pohlaví.....	26
Tabulka 4: Jak dlouho pracujete v Jaderné elektrárně Temelín?	27
Tabulka 5: Zajímáte se o informace ve Skupině ČEZ?	28
Tabulka 6: Zaškrtněte prosím, zda máte ve vybraných oblastech dostatek či nedostatek informací.....	29
Tabulka 7: Zaškrtněte prosím, co je zdrojem Vašich informací.....	32
Tabulka 8: Jak hodnotíte srozumitelnost článků v intranetu?.....	34
Tabulka 9: Jak hodnotíte grafickou podobu článků v intranetu?.....	35
Tabulka 10: Jak hodnotíte témata článků v intranetu?	36
Tabulka 11: Jak hodnotíte srozumitelnost článků ve firemním časopise PROUD?	38
Tabulka 12: Jak hodnotíte grafickou podobu článků ve firemním časopise PROUD? ..	39
Tabulka 13: Jak hodnotíte témata článků ve firemním časopise PROUD?	40
Tabulka 14: Náklady na obrazovky	45
Tabulka 15: Náklady na rozvoz časopisu	46

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví.....	26
Graf 2: Jak dlouho pracujete v Jaderné elektrárně Temelín?.....	27

Graf 3: Zajímáte se o informace ve Skupině ČEZ?	28
Graf 4: Zaškrtněte prosím, zda máte ve vybraných oblastech dostatek či nedostatek informací.....	30
Graf 5: Zaškrtněte prosím, co je zdrojem Vašich informací.....	32
Graf 6: Jak hodnotíte srozumitelnost článků v intranetu?	35
Graf 7: Jak hodnotíte grafickou podobu článků v intranetu?.....	36
Graf 8: Jak hodnotíte témata článků v intranetu?	37
Graf 9: Jak hodnotíte srozumitelnost článků ve firemním časopise PROUD?.....	38
Graf 10: Jak hodnotíte grafickou podobu článků ve firemním časopise PROUD?	39
Graf 11: Jak hodnotíte témata článků ve firemním časopise PROUD?.....	40

IV. Příloha

Vážená paní, pane,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění krátkého dotazníku. Mé jméno je Markéta Blažková a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Vaše odpovědi bych ráda využila při zpracování mé bakalářské práce na téma „Komunikace ve vybraném podniku“. Dotazník je zcela anonymní a vaše odpovědi budou použity pouze pro uvedený účel. Předem děkuji za Váš čas a ochotu podělit se se mnou o vaše názory na komunikaci.

Prosím zakřížkujte jednu z nabízených možností, pokud není uvedeno jinak.

1) Pohlaví: Žena Muž

2) Jak dlouho pracujete v Jaderné elektrárně Temelín

Méně než 5 let 5 až 10 let více než 10 let

3) Zajímáte se o informace ve Skupině ČEZ

Ano, zajímám se o informace Ne, nezajímám se o informace

4) Zaškrtněte prosím, zda máte ve vybraných oblastech dostatek či nedostatek informací

Oblast	Mám dostatek informací	Mám nedostatek informací
Aktuality ze Skupiny ČEZ		
Personalistika, benefity		
Lokální informace (z ETE)		
Organizační změny		
Informace o finančních/ obchodních výsledcích		
Informace o společenské odpovědnosti a sponzoringu		
Informace o kampaních (produktech)		

Informace z oblasti bezpečnosti		
Informace o strategii a cílech Skupiny ČEZ		
Informace o výstavbě nových jaderných zdrojů		
Informace o trhu a konkurenci, vývoji energetiky		

5) Zaškrtněte prosím, co je zdrojem Vašich informací

Zdroje informací	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Intranet				
Časopis PROUD				
ČEZ.TV				
Společná setkání				
Oznámení nadřízeného				
Nástěnky				
Ostatní				

6) Jak hodnotíte srozumitelnost článků v intranetu?

Velmi pozitivně Spíše pozitivně Spíše negativně Velmi negativně

7) Jak hodnotíte grafickou podobu článků v intranetu?

Velmi pozitivně Spíše pozitivně Spíše negativně Velmi negativně

8) Jak hodnotíte témata článků v intranetu?

Velmi pozitivně Spíše pozitivně Spíše negativně Velmi negativně

9) Jak hodnotíte srozumitelnost článků ve firemním časopise PROUD?

Velmi pozitivně Spíše pozitivně Spíše negativně Velmi negativně

10) Jak hodnotíte grafickou podobu článků ve firemním časopise PROUD?

Velmi pozitivně Spíše pozitivně Spíše negativně Velmi negativně

11) Jak hodnotíte témata článků ve firemním časopise PROUD?

Velmi pozitivně Spíše pozitivně Spíše negativně Velmi negativně