

Efektivita nástrojů interní komunikace

Bc. Tereza Valvodová

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Valvodová**
Osobní číslo: **K16192**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Efektivita nástrojů interní komunikace**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši vztahující se k danému tématu. Zaměřte se zejména na oblasti PR, interní komunikace a jejích nástrojů.
2. Stanovte cíl práce, výzkumné otázky a metody výzkumu
3. Provedte kvalitativní a kvantitativní šetření u zaměstnanců dané firmy mapující současný stav interní komunikace.
4. Analyzujte zjištěná data, vyvodte závěry a doporučení.
5. Na základě zjištěných dat z analýz zpracujte návrh efektivní interní komunikace.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- BARTON, Paul.** Maximizing Internal Communication: Strategies to Turn Heads, Win Hearts, Engage Employees and Get Results. 1. BookBaby, 2014. ISBN 9781483534633.
- DE PELSMACKER, P., GUENES, M., VAN DEN BERGH, J.,** Marketingová komunikace, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 600 s., ISBN: 80-247-0254-1.
- FORMÁNKOVÁ, Dana.** Případová studie úspěšného využití nástrojů řízení lidských zdrojů. 2008. Vyd. 1. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1380-5.
- HLOUŠKOVÁ, Ivana,** Vnitrofiremní komunikace, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1998, 103 s., ISBN 80-716-9550-5.
- HOLÁ, Jana,** Interní komunikace ve firmě, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 170 s., ISBN 80-251-1250-0.
- HOLÁ, Jana,** Jak zlepšit interní komunikaci, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 317 s., ISBN 978-80-251-2636-3.
- PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ.** Moderní marketingová komunikace. 2010. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- QUIRKE, Bill.** Making the connections: using internal communication to turn strategy into action. 2nd ed. Burlington, VT: Ashgate, c2008. ISBN 9780566087806.
- RUCK, Kevin.** Exploring internal communication: towards informed employee voice. Third edition. Burlington, VT: Gower, 2015. ISBN 9781472430670.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Josef Kocourek, PhD.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2018

Termín odevzdání diplomové práce:

20. dubna 2018

Ve Zlíně dne 3. dubna 2018


doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka




Mgr. Josef Kocourek, PhD.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- беру на ве́доміі, же бакала́рская/дипломовá práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 6.4.2018

TEREZA VALVODOVA
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, jíž se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá efektivitou nástrojů interní komunikace průmyslových divizí společnosti XY. Cílem je zmapovat současnou podobou interní komunikace v divizích A&B, zjistit informovanost zaměstnanců, definovat nástroje, které jsou zaměstnanci považováni za nejefektivnější, a přinést návrhy pro případná zlepšení. Práce je rozdělena na teoretickou, praktickou a projektovou část. V teoretické jsou definovány základní pojmy marketingové komunikace, interní komunikace, firemní kultury a marketingového výzkumu. V praktické části je představena firma XY, interní komunikace jejích průmyslových divizí, provedena analýza individuálních hloubkových rozhovorů s managementem divizí a vyhodnocen dotazník zjišťující současný stav interní komunikace v divizích A&B. Na základě závěrů z kvalitativní a kvantitativní sondy jsou v projektové části práce navrženy kroky k zefektivnění nástrojů v interní komunikaci.

Klíčová slova: marketingová komunikace, interní komunikace, nástroje interní komunikace, efektivita, marketingový výzkum

ABSTRACT

This thesis focuses on the effectiveness of internal communications channels in the industrial divisions of company XY. Main goal of the thesis is to map current situation of internal communication in A&B divisions, find out present-day informedness of divisions' employees, define tools which are considered by aforementioned employees to be the most useful and effective and design eventual improvements. Paper is divided into three parts – theoretical, practical and project. Basic terms of marketing communications, internal communications, company culture and marketing research are defined in the theoretical section. Company XY is presented afterwards in the practical part, including internal communications of its divisions. These communications are analyzed using in-depth individual interviews with divisions' management and questionnaire for divisions' employees which examines current situation of internal communications through their eyes. In the last project part of the paper improvements are designed based on the findings of both qualitative and quantitative analyses to make internal communications tools more effective.

Keywords: marketing communications, internal communications, effectiveness, internal communications channels, marketing research

Děkuji za odborné vedení a poskytnutí rad Mgr. Josefu Kocourkovi, Ph.D. a všem pedagogům Ústavu marketingových komunikací, kteří nám vytvářeli skvělé prostředí pro studium.

Dále děkuji Andree Gutové a všem zaměstnancům společnosti XY za jejich milou vstřícnost při poskytování informací k této diplomové práci.

V neposlední řadě děkuji za podporu své rodině, která mi vytvářela skvělé podmínky ke studiu, a díky jejíž podpoře jsem vůbec měla příležitost studovat. Moc si toho vážím.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
1.1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	11
1.1.1 Nástroje MK	11
1.2 FIREMNÍ KULTURA	15
2 INTERNÍ KOMUNIKACE	17
2.1 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	18
2.2 FORMA A NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE	19
2.2.1 Osobní komunikace	20
2.2.2 Písemná komunikace	22
2.2.3 Elektronická komunikace	23
2.3 MĚŘENÍ A ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE.....	26
2.4 VÝZKUMY Z OBLASTI INTERNÍ KOMUNIKACE.....	26
2.4.1 Efektivita nástrojů využívaných v interní komunikaci	27
2.4.2 Bariéry v interní komunikaci podle specialistů	28
2.4.3 Trendy v interní komunikaci	29
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	30
3.1 KVALITATIVNÍ VÝZKUMNÉ METODY	30
3.1.1 Individuální hloubkový rozhovor	30
3.2 KVANTITATIVNÍ VÝZKUMNÉ METODY	31
3.2.1 Dotazníkové šetření	31
4 METODOLOGIE PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	33
4.1 METODOLOGIE A METODIKA VÝZKUMU	33
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY.....	36
5.1 INTERNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI XY	36
5.1.1 Využívané nástroje interní komunikace	37
5.2 PRŮMYSLOVÉ DIVIZE SPOLEČNOSTI XY	40
5.2.1 Interní komunikace divizí A&B	41
6 ANALÝZA KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	43
6.1 CÍL A ÚČEL VÝZKUMU.....	43
6.2 ZVOLENÁ METODA, NAČASOVÁNÍ A LIMITY VÝZKUMU	43
6.3 PRŮBĚH VÝZKUMU.....	43
6.4 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	44
6.5 SHRNUÍ KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ.....	50
7 ANALÝZA KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	51
7.1 CÍL A ÚČEL VÝZKUMU.....	51
7.2 ZVOLENÁ METODA, NAČASOVÁNÍ A LIMITY VÝZKUMU	51

7.3	PRŮBĚH VÝZKUMU.....	52
7.4	VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	52
7.4.1	Spokojenost zaměstnanců ve spojitosti s interní komunikací.....	53
7.4.2	Informovanost zaměstnanců	55
7.4.3	Hodnocení jednotlivých nástrojů interní komunikace	56
8	POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ	59
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	61
9	PROJEKT EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE.....	62
9.1	ZDŮVODNĚNÍ PROJEKTU	62
9.2	SPECIALISTA INTERNÍ KOMUNIKACE PRO DIVIZE A&B.....	63
9.3	PŘEHLICENOST E-MAILY.....	63
9.3.1	Cíle kampaně	64
9.3.2	E-mailová etiketa	64
9.3.3	Outlook pod kontrolou.....	66
9.3.4	Rozpočet a měřitelnost	67
9.4	NÁSTROJ PRO ZÍSKÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY	69
9.5	OPTIMALIZACE A&B INNEWS	69
9.6	NOVÁ ŠABLONA PRO DIVIZNÍ SDĚLENÍ.....	70
9.7	LEPŠÍ KOMUNIKACE ZE STRANY VEDENÍ.....	71
9.7.1	Circuit meeting se všemi zaměstnanci.....	71
9.7.2	Setkání ředitele se všemi zaměstnanci.....	72
9.8	NEFORMÁLNÍ SETKÁNÍ	73
9.8.1	Průběh akce.....	73
9.8.2	Rozpočet akce	74
9.9	RIZIKA PROJEKTU	75
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	80
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM GRAFŮ	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Marketingová komunikace se stala nedílnou součástí ve struktuře každého úspěšného podniku. Její součástí je nejen komunikace se zákazníky a zájmovými skupinami, ale také komunikace interní – směrem k zaměstnancům.

Ve většině českých firem je interní komunikace pořád tak trochu na okraji zájmu. Mnoho lidí si pod pojmem interní komunikace představí hromadné e-maily, nástěnku nebo firemní časopis. Málokde si uvědomují, jak ohromná síla se v ní skrývá a jak velký potenciál motivovat zaměstnance má. Že může ovlivnit nejen atmosféru a vztahy na pracovišti, ale i ekonomické výsledky firmy.

Efektivní komunikace uvnitř firmy je nezpochybnitelným nástrojem motivace zaměstnanců. Skutečným cílem interní komunikace je obchodní úspěch organizace, tedy spokojený zákazník prostřednictvím spokojeného, loajálního a motivovaného zaměstnance. To vše samozřejmě úzce souvisí s celkovou firemní kulturou, organizační strukturou, strategií a vizí společnosti.

Cílem této diplomové práce je zmapovat aktuální interní komunikaci průmyslových divizí společnosti XY, zjistit, jaké nástroje interní komunikace zaměstnanci vnímají jako efektivnější a na základě výsledků plynoucích z marketingového šetření zpracovat projekt pro dosažení vyšší efektivity interní komunikace.

Práce je rozdělena na část teoretickou, praktickou a projektovou. V teoretické části jsou rozebrány základní pojmy vztahující se k marketingové komunikaci, firemní kultuře, interní komunikaci a marketingovém výzkumu. V praktické části jsou interpretovány výsledky ze dvou šetření – kvalitativní i kvantitativní povahy. Projektová část tyto poznatky reflektuje v navržených změnách pro docílení efektivnější komunikace.

Impulzem pro zpracování této práce se stala moje pracovní zkušenost v komunikačním oddělení společnosti XY, ve kterém je mou pracovní náplní podpora a realizace marketingových a komunikačních aktivit jejích průmyslových divizí. V současné době divize společnosti XY nemají dedikovaného zaměstnance přímo pro interní komunikaci, a přestože si vedení uvědomuje sílu a důležitost interní komunikace, neexistuje přímo odpovědná osoba, která by v popisu práce měla starost o vnitrodivizní komunikaci. S ohledem na prestiž společnosti a využití reálných citlivých dat je společnost prezentována pod pseudonymem XY a průmyslové divize specifické pro tento podnik označeny jako divize A&B.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Stěžejním tématem této práce je interní komunikace, která vyplývá z oboru marketingová komunikace. Pro ucelený vhled do této problematiky je na začátku dobré definovat základní pojmy s ní spojené, které přesahují i do oblasti interní komunikace, jíž bude věnována pozornost ve druhé kapitole.

1.1 Marketingová komunikace

První náznaky marketingu či marketingové komunikace nacházíme již v Mezopotámii. Dnešní chápání marketingové komunikace (MK) vysvětluje poněkud obecněji Cooper (1999, s. 116) jako „pojem, který zahrnuje veškeré aspekty vizuální, psané, hovorové a smyslové interakce mezi firmou a cílovým trhem.“ Detailněji se na výraz dívá Boučková (2003, s. 222), která definuje marketingovou komunikaci jako jakoukoli formu řízené komunikace od firmy s cílem informovat, přesvědčit nebo ovlivnit různé skupiny (spotřebitele, prostředníky či určité skupiny veřejnosti). Důraz poté klade na vědomé a záměrné předávání informací, které jsou pro danou skupinu důležité a cílový trh je vnímá jako přijatelné. Foret (2011, s. 231) takticky přikládá význam marketingové komunikace lepší informovanosti a s ní spojené větší spokojenosti zákazníků, která poté vyvolává trvalejší a dlouhodobější vztahy pro obchod nezbytné.

Vysekalová (2009, s. 174) definuje MK jako „veškeré relevantní komunikace s trhem“. Příkrylová s Jahodovou (2010, s. 40) uvádí sedm tradičních cílů marketingové komunikace – informování, tvorba a stimulace poptávky, odlišení produktu, posílení firemní image, zdůraznění užitku a hodnoty produktu, stabilizace obratu, budování a pěstování značky.

V literatuře a v odborných publikacích se při zmínce o marketingové komunikaci můžeme setkat s označeními komunikační mix či propagace (vycházející ze 4. „P“ marketingového mixu). Vztah marketingové komunikace, komunikačního mixu a propagace má totiž mezi sebou rovnítko. V komerční sféře někteří autoři přirovnávají marketingovou komunikaci ke komerční komunikaci, která se více než na cokoli jiného zaměřuje na podporu zisku a rentability podniku.

1.1.1 Nástroje MK

Aby mohla být marketingová komunikace převedena v praxi, disponuje tzv. komunikačním mixem.

Za tradiční nástroje marketingové komunikace bývají nejčastěji považovány: reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, přímý marketing a osobní prodej. (Koudelka a Vávra, 2007, s. 203)

Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 518) se komunikační mix kromě tradičních pěti prostředků skládá navíc z:

1. událostí a zážitků (sponzorované aktivity nebo programy vytvořené pro interakci spotřebitelů se značkou),
2. interaktivního marketingu (online aktivity určené pro přímé oslovení cílové skupiny s úkolem zvýšit image, povědomí nebo podpořit prodej),
3. ústního šíření (různé formy mezilidské komunikace – mluvená, psaná, elektronická – prostřednictvím níž si zákazníci předávají zkušenosti spojené s nákupem nebo užíváním výrobku či služby).

Přikrylová s Jahodovou (2010, s. 42) přidávají k tradičním nástrojům také sponzoring a veletrhy a výstavy. Dále nástroje marketingové komunikace dělí na ty, u kterých převládá buď osobní, nebo neosobní forma komunikace. Mezi osobní řadí osobní prodej a do neosobních spadají reklama, public relations, podpora prodeje, přímý marketing a sponzoring. Na pomezí osobní a neosobní komunikace se nachází veletrhy a výstavy.

1.1.1.1 Reklama

Za jeden z nejstarších a nejviditelnějších prvků komunikačního mixu, který je laickou veřejností často mylně považován za synonymum marketingové komunikace, je reklama. Pelsmacker, Geuens a Berg (2003, s. 26) stejně jako Kotler (2001, s. 569) se shodují, že jde o placenou a neosobní formu předávání sdělení či myšlenek s identifikovatelným investorem. Jurášková a Horňák (2012, s. 191) kladou důraz na cíl, ke kterému má reklama směřovat a rozšiřují její chápání i v nekomerční sféře, kde informace šířené prostřednictvím reklamy mohou cílit i k osvojení si určitých myšlenek (např. v sociální reklamě).

Obecně se dá říci, že formát reklamy je vhodný obzvláště pro sdělení, která mají být předána velké mase lidí. Je vhodné ji použít například při vstupu značky nebo nového produktu na trh a je nutné zaujmout potenciální zákazníky a výrobek jim představit. (Přikrylová, 2010, s. 44) Reklamními nosiči jsou televize, kino, rádio, ale i internet a tzv. out-of-home média (působící mimo domov cílové skupiny).

1.1.1.2 Public Relations

Public Relations (PR) neboli vztahy s veřejností vidíme jako „záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejnostmi.“ (Jurášková a Horňák, 2012, s. 187) Jedná se o dlouhodobou cílevědomou činnost, jejíž důležitým aspektem je obousměrnost komunikace. Kromě poskytování informací veřejnosti by součástí PR aktivit mělo být i získávání zpětné vazby.

Kozák (2009, s. 13) uvádí, že výhodou prostředků PR je vysoký stupeň důvěryhodnosti a dlouhodobý účinek. Z pohledu finanční náročnosti jsou relativně levné, a přestože PR akce mohou být i nákladné, jejich frekvence nebývá tak častá. Výsledkem práce v public relations je publicita, která podporuje a rozšiřuje informace o firmě, značce či výrobku v médiích. V porovnání s ostatními formami komunikačního mixu je nevýhodou Public Relations špatná ovladatelnost – publicitu nelze snadno řídit.

Jedním z cílů každé organizace je udržování dobrých vztahů s cílovými skupinami, což by bez komunikace nebylo možné. Svoboda (2009, s. 88) určuje dva hlavní směry, kterými firma komunikuje – externě (vně podniku) a interně (uvnitř organizace). Mezi skupiny přijímající externí sdělení patří zákazníci, obchodní partneři, dodavatelé, zaměstnanci, akcionáři, státní orgány, média apod. Příjemci interních sdělení jsou zaměstnanci, vlastníci a akcionáři působící ve firmě. Interní komunikace je pro tuto práci natolik stěžejním tématem, že jí bude věnována celá následující kapitola.

Vztahy s veřejností jsou hlavně o reputaci. Jsou výsledkem toho, co my, jako organizace děláme a říkáme a co lidé zase říkají o nás. Úspěch a přežití každé společnosti, nehledě na velikost, jsou závislé na její reputaci, která odráží výsledky práce v PR.

1.1.1.3 Osobní prodej

Osobním prodejem máme na mysli prezentaci výrobku či služby prodejcem. Jedná se o přímou formu osobní komunikace „tváří v tvář“, jejímž cílem je nejen produkt prodat, ale také vytvářet dobré dlouhodobé vztahy se zákazníky a posilovat dobrou image firmy i produktu. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 42)

Výhodou osobního prodeje je možnost okamžité zpětné vazby, přizpůsobení nabídky na míru klientovi a možnost flexibilně reagovat na jeho požadavky. To vše ale za cenu velké finanční náročnosti. Nevýhodou je také nedostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou schopni provádět osobní prodej na vysoké úrovni. Hlavním úkolem prodejců by podle

Vašítkové, Matušínské a Vaňka (2011, s. 100) mělo být poznat a porozumět potřebám a přáním zákazníků a na základě toho jim navrhnout ideální řešení výhodné pro obě strany a ne se snažit jen „tvrdě“ prodat.

1.1.1.4 Podpora prodeje

Foret (2013, s. 279) popisuje podporu prodeje jako krátkodobé, ale účinné podněty, které slouží k podpoření nákupu, akvizici a urychlení prodeje výrobku či služby. Může se zaměřovat jak na zákazníka (spotřebitelské soutěže), tak na obchodní organizaci (účast na veletrzích, soutěže dealerů apod.). V neposlední řadě probíhá podpora prodeje i v linii zaměstnanců formou bonusové odměny za mimořádnou prodejní aktivitu.

Většina rozhodnutí o koupi probíhá v místě nákupu, a protože jsou prodejní aktivity nejúčinnější, když se zákazník o nákupu rozhoduje, je podpora prodeje stále atraktivnějším přesvědčovacím nástrojem. (Pelsmacker, Geuens a Berg, 2003, s. 358–359) Jahodová s Přikrylovou (2003, s. 44) hodnotí podporu prodeje jako zajímavý způsob upoutání pozornosti a dosažení okamžitého účinku, na druhou stranu může jít o nástroj finančně nákladný, snadno napodobitelný konkurencí a nakonec i s krátkodobým efektem.

Mezi nástroje podpory prodeje řadíme soutěže a hry, odměny a sázky, vzorky, veletržní výstavy, prezentace, kupóny, věrnostní programy, slevy za protidobry a další. (Kotler, 2000, s. 125)

1.1.1.5 Přímý marketing

Přímý marketing neboli direct marketing, je chápán jako přímá, ale neosobní komunikace s jasně vymezeným a předem specifikovaným segmentem zákazníků s cílem získat okamžitou reakci a vybudovat dlouhodobé vztahy. (Kotler, 2007, s. 928) Setkat se můžeme také s označením marketing „na míru“ nebo one to one marketing. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 94)

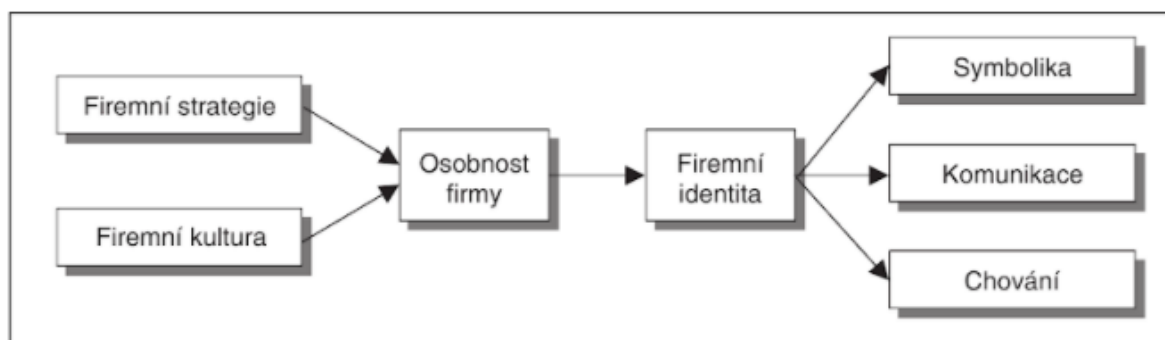
Jeho specifikem je zejména rychlost komunikace a oslovování spotřebitelů adresně a individuálně. Oproti osobnímu prodeji jde o levnější alternativu s přidanou hodnotou v efektivním zacílení na spotřebitele, a to bez vědomí konkurence. Výhodou je také snadná měřitelnost odezvy reklamního sdělení. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 94–95) Nástroji direct marketingu jsou direct mail, telemarketing, nákupy online, katalogový prodej, ale i televizní, rozhlasový nebo tiskový prodej s možností přímé odezvy. Na rozdíl od masové komunikace se však generuje přímé reakce příjemců sdělení. (Foret, 2013, s. 347)

1.2 Firemní kultura

Úspěšnost firmy závisí mimo jiné na firemní neboli podnikové kultuře. Ta zasahuje do celkového chodu společnosti a určuje, jak je společnost vnímaná interně i externě. Díky firemní kultuře je organizace pro veřejnost jednoduše rozpoznatelná a odlišitelná od konkurence. Projevuje se například u pohovorů se zaměstnanci, společenských událostí, hodnocení zaměstnanců a v neposlední řadě se promítá také do firemního dresscodu či do úpravy prostor a budov společnosti. (Svoboda, 2004, s. 44) Kromě označení firemní kultura se v dalších českých literárních zdrojích můžeme setkat s dalšími pojmy s totožným významem a to: podniková kultura (Bedrnová a Nový, 1994) či organizační kultura (Bělohávek, 1996).

Pod firemní kulturou chápeme podvědomé předpoklady a přesvědčení, které jsou sdíleny mezi zaměstnanci firmy. Působí jako reflexe toho, jak se firma chová, co dělá, a to jak dovnitř, tak navenek. (Pelsmacker, Geuens a Berg, 2003, s. 32) Vysekalová a Mikeš (2009, s. 67) doplňují, že se jedná o různé rituály, zvyklosti a vzorky chování a jednání všech pracovníků na základě sdílených hodnot. Dále uvádí, že firemní kultura má vliv i na realizaci firemní strategie, kdy strategii v různých případech může bránit nebo podporovat.

Firemní kultura se spolu s firemní strategií podílí na osobnosti firmy, ze které přímo vyplývá firemní identita. (Pelsmacker, Geuens a Berg, 2003, s. 33) Interní komunikace ve společnosti je poté odrazem firemní kultury, která je také opačně ovlivňována interní komunikací.



Obrázek č. 1. Vztah firemní kultury a komunikace

(zdroj: Pelsmacker, Geuens a Berg, 2003, s. 33)

Podle Rucka (2015, s. 32) dobře nastavená strategie interní komunikace vede k většímu zápalu zaměstnanců vůči fungování firmy, posiluje týmového ducha a soudržnost zaměstnanců. Pracovníci jsou schopni se lépe ztotožňovat s hodnotami společnosti a následovat cíle organizace.

Podniková kultura je současně významným faktorem pro konkurenceschopnost firmy – zvyšuje kvalitu soužití a spolupráce všech zaměstnanců, motivuje, zvyšuje produktivitu a z toho plynoucí i výsledky podniku. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 69) Do jisté míry se podílí také na atraktivitě společnosti na trhu práce. Firmy se zajímavou firemní kulturou, se kterou se potenciální zaměstnanci ztotožňují, se stávají v očích uchazečů atraktivnějším zaměstnavatelem, a tak je pro ně snazší bojovat s rekordně nízkou nezaměstnaností a nedostatkem zaměstnanců.

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace, vnitrofiremní komunikace, employee relations, nebo také interní PR představuje komunikaci směrem k zaměstnancům organizace. (Svoboda, 2006, s. 35) Hloušková (1998, s. 9) zdůrazňuje, že nejde jen o pouhé předávání informací zaměstnancům, ale především o propojení a angažovanost pracovníků společnosti, které umožní efektivní spolupráci.

Se Svobodovou definicí se ztotožňuje i Vymětal (2008, s. 263) a doplňuje základní funkce a výhody interní komunikace, jež z ní dělají jednu z hlavních součástí firemní kultury:

- interní komunikace umožňuje zaměstnancům výměnu informací,
- umožňuje informovat a přesvědčit zaměstnance o strategii organizace, cílech a jejich průběžném plnění,
- stimuluje zaměstnance k vymýšlení inovativních přístupů a řešení pro plnění strategických cílů organizace.

Holá (2006, s. 5) se na problematiku dívá komplexněji a říká, že informace předávané prostřednictvím interní komunikace jsou součástí koordinované marketingové komunikace v rámci celého komunikačního mixu.

Kvalita, rychlost a účinnost interní komunikace může být ovlivněna řadou okolností – firemní kulturou, stylem vedení firmy, organizační strukturou či používanými komunikačními prostředky. (Černá a kolektiv, 2006, s. 27) Na kvalitní a správnou interní komunikaci by se nemělo zapomínat, protože primární cílová skupina – zaměstnanci – představují pro firmu životně důležitou zájmovou skupinu.

Nedostatečná interní komunikace je podle Quirkeho (2008, s. 23) začarovaný kruh ve vztahu jak k zaměstnancům, tak zákazníkům. Pokud se vedení nestaví ke komunikaci jako k prioritě, nedostatek diskuzí o strategii vede k nepochopení a špatnému směřování firmy. Tento postoj se dále šíří všemi strukturami firmy až k zaměstnancům, kteří komunikují bezprostředně se zákazníky. Jejich nepochopení cílů organizace pak může vést k menší motivaci a obchodním úspěchům.

Podle Ogilvypr.cz (2013) je kvalitní a včasné předání informací dovnitř firmy základem pro budování loajality zaměstnanců, zvyšování jejich motivace, získání podpory pro nové úkoly a náročné situace. Zaměstnanci jsou dobrým a spolehlivým prostředníkem, aby potvrdili nebo zvrátili důvěryhodnost komunikace směrem k cílovým skupinám.

Jahodová s Přikrylovou (2003, s. 116) zdůrazňují aktivní, otevřený a pravdivý přístup, který by pro interní komunikaci měl být základem. Neupřímnost, zkreslování skutečnosti či bagatelizace problémů vedou zákonitě k nedůvěryhodnosti vedení a společnosti celkově.

Nástroje marketingové komunikace můžeme aplikovat i ve vnitrofiremní komunikaci. Příkladem reklamy může být propagace nového systému benefitů na obrazovkách ve vstupní hale firmy, kampaň na představení nového produktu či služby ještě před „vypuštěním do světa“. Slevy na firemní produkty můžeme považovat za podporu prodeje, večírky pro zaměstnance a podpora volnočasových aktivit zase spadá pod Public Relations.

2.1 Cíle interní komunikace

Stejně jako public relations si interní komunikace klade vlastní cíle, které se vzájemně doplňují a ovlivňují. Holá (2011, s. 36) uvádí, že jde o informovanost, získání důvěry, ovlivňování postojů, překonávání předsudků a nepochopení a prevenci na základě zpětné vazby.

Hloušková (1998, s. 44) cíle interní komunikace řadí do čtyř bodů:

- Utváření a změna postojů, a z toho plynoucí změna chování zaměstnanců firmy.
- Vzájemné pochopení zaměstnanci napříč všemi úrovněmi.
- Informační propojenost firmy a tím i vyšší motivace zaměstnanců.
- Funkční systém pro zpětnou vazbu.

Naprosto jiný pohled na cíle interní komunikace přináší Škapová (2008, s. 126). Podle ní cílem interní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník a obchodní úspěch firmy.

Pro dosažení cílů interní komunikace je důležité zejména to, aby všichni zaměstnanci znali cíle firmy, ve které působí, ztotožňovali se s nimi a společně pracovali na jejich naplnění. Klíčem k úspěšné komunikaci cílů je odpovědný vedoucí, který získané informace dokáže vyhodnotit a interpretovat svým podřízeným. Dílčími podmínkami pro naplnění cílů interní komunikace jsou seznámení všech pracovníků s postoji managementu firmy a dostatek informací od kolegů potřebných pro výkon práce každého zaměstnance. Poslední, ale neméně důležitou podmínkou pro naplnění cílů, je podpora formálních i neformálních vztahů v organizaci. Firma by měla podporovat aktivity určené k vytváření pozitivních postojů ke společnosti a pravidelně poskytovat možnost uvedení zpětné vazby. (Hloušková, 1998, s. 44–46)

Vnitrofiremní komunikace je pro správnou funkčnost firmy nejen potřebná, ale i nezbytná. Interními prostředky PR se organizace snaží budovat, zlepšovat a posilovat vztah zaměstnance k firmě. Ovlivňuje i chování, motivaci a pracovní výkon zaměstnanců. Dokonce se stále častěji považuje za hnací sílu pro zapojení zaměstnanců do chodu společnosti, což jasně přispívá k její nepostradatelnosti.

2.2 Forma a nástroje interní komunikace

Dokonce i ta nejlépe připravená sdělení mohou přijít vniveč, pokud nejsou komunikována správným kanálem a nástrojem. Interní komunikace má k dispozici celou řadu prostředků a možnosti vyžívání nových přichází velmi rychle.

Barton (2014, kapitola 4) uvádí, že pro správný výběr kanálu a nástroje pro specifickou komunikaci si odborníci na interní komunikaci odpovídají na otázky:

1. Kdo je naší cílovou skupinou, kterou se snažíme oslovit?
2. Které kanály (nástroje) cílovou skupinu zasáhnou?
3. Jaký výsledek od toho očekáváme?
4. Jaké kanály (nástroje) nejlépe fungují, abychom dosáhli požadovaných výsledků?

Nástroji interní komunikace rozumíme prostředky, díky nimž předáváme různá sdělení zaměstnancům. Komunikační kanály jsou zase cesty, které dokážou podle výborně vypracované komunikační strategie podniku rozšířit informaci ve firmě. Aby byla komunikace skutečně efektivní, je nutné využívat různé nástroje současně po určitou dobu tak, aby byla zachována konzistentnost sdělení. Pouze tak lze dosáhnout kýženého efektu. (Burton, 2014, kapitola 4)

Podle Holé (2006, s. 61) existují tři základní formy interní komunikace – osobní, písemná a elektronická. Obecně ale nelze říci, která z těchto forem je nejefektivnější – vždy záleží na kontextu, obsahu sdělení a rychlosti, kterou má být zpráva předána. Volba formy se odvíjí od zkušeností manažera.

Druhý názor přikládá Svoboda (2006, s. 87), jenž rozděluje formy a prostředky na:

- ústní komunikaci (rozhovory se zaměstnanci, hodnotící rozhovory, skupinové pohovory atd.),
- písemnou komunikaci (firemní noviny, brožury pro zaměstnance, intranet atd.),

- právně zakotvené prostředky (firemní shromažďování, na kterém jsou předávány informace o budoucím vývoji podniku nebo personální, sociální či hospodářské situaci),
- vizuální a audiovizuální prostředky (nástěnky, tabule, videa, velkoplošné obrazovky, atd.),
- sociální prostředky (podnikové jídelny, dárky k významným životním událostem, podpora volnočasových aktivit aj).

Hloušková (1998, s. 55) dále říká, že formu komunikace bychom měli volit podle příjemce zprávy. Pokud se jedná o komunikaci s někým, koho již známe, a nejde o novou nebo ne-standardní zprávu, můžeme volit jednoduchou formu (krátký telefonát, hlasový vzkaz nebo e-mail). Jedná-li se o osobu, se kterou se stýkáme málo, vůbec nebo s níž jsme v minulosti narazili na nějaké komunikační bariéry, je vhodné zvolit osobní komunikaci tváří v tvář.

2.2.1 Osobní komunikace

Tato forma předávání informací je v prostředí interní komunikace nejpoužívanější. Jejím nezanedbatelným plusem je možnost okamžité interakce a odstranění možných nedorozumění či bariér, které mohou v komunikaci nastat. Osobní formu komunikace mezi zaměstnanci je dobré vést a podněcovat, komunikační odborníci nesmí očekávat, že zaměstnanci budou o svých názorech sami aktivně mluvit. (Holá, 2011, s. 191)

Přestože se odborníci v lečterém dělení liší, obecně můžeme říci, že za základní nástroje osobní komunikace v souvislosti s vnitrofiremní komunikací považujeme rozhovory, diskuze, rozpravu, porady, či telefonické rozhovory. Dále zde řadíme i meetingy nejvyššího managementu se zaměstnanci, tréninkové programy, dny otevřených dveří, společenské a sportovní akce, firemní rituály a zvyky, manažerské pochůzky a konzultace. (Holá, 2011, s. 192) Ty nejvýraznější s ohledem na praktickou část práce budou rozebrány v podkapitolách níže.

2.2.1.1 Osobní rozhovor

Tato forma komunikace je dle Hlouškové (1998, s. 55) považována za jednu z nejefektivnějších forem interní komunikace. Její výhodou je obousměrnost komunikace, okamžitá zpětná vazba, a tedy větší schopnost angažovaných subjektů domluvit se přímo na jasném závěru. Velkou nevýhodou, na kterou naráží většina velkých společností, je její časová

náročnost. V situaci, kdy má firma větší množství zaměstnanců, se četnost osobní komunikace formou rozhovoru z časových důvodů snižuje.

S Hlouškovou se shoduje také Vymětal (2008, s. 124). Výhody vidí zejména v možnosti konfrontace, rychlé reakce partnera, zpětné vazby a bezprostřední sdílení názorů, pocitů a postojů. Důraz klade hlavně na neverbální komunikaci – tedy že není ani tak důležité samotné sdělení, jako jakým hlasem člověk mluví, jak se při tom komunikátor tváří a chová.

2.2.1.2 Telefonát

Telefonické rozhovory patří k velmi častým nástrojům osobní komunikace, při níž se partneři nesetkají tváří v tvář. Důležitá je zejména stručnost, jasnost a slušnost vystupování. (Vymětal, 2008, s. 140) Tyto principy napomáhají vedení telefonátu být co nejefektivnějším prostředkem hned po osobním setkání. Speradio (2008, s. 96) navíc udává pravidla, že telefonát by se neměl uskutečnit před osmou hodinou ranní, během obědového času a po sedmé hodině večerní, pokud to tak předem nebylo dohodnuto všemi stranami.

2.2.1.3 Týmové porady

Efektivita týmových porad je přímo závislá na řečnickovi, jeho přípravě a strukturovaném harmonogramu. Cílem pravidelných porad je kontrola cílů, zadávání nových úkolů, ale také předávání různých informací či prohlubování týmové spolupráce. (Holá, 2011, s. 192–193)

Laufer (2008, s. 148) vidí pozitivum zejména v posílení vlastní zodpovědnosti, motivace, sebevědomí a pocitu sounáležitosti členů týmu.

2.2.1.4 Manažerské pochůzky

Zaměstnanci se často cítí odříznutí od vedení. Tomuto problému mohou předejít manažerské pochůzky, jako jedna z variant osobní komunikace v prostředí podniku. Poskytují získání zpětné vazby týkající se postojů a názorů zaměstnanců. Jejich úspěšnost se odvíjí od komunikačních schopností daného manažera naslouchat a povzbudit. Manažerské pochůzky mají efekt zejména jako projevení zájmu nadřízeného o své zaměstnance. Pokud ale vztahy ve firmě nejsou dobré a interní komunikace nefunguje, mohou tyto pochůzky způsobit opačný efekt a to ten, že se zaměstnanci budou cítit ohrožení a pod drobnohledem. (Holá, 2011, s. 196)

2.2.1.5 Společenské a sportovní akce

Tento způsob ústní interní komunikace je skvělou příležitostí pro neformální konverzaci a získání uvolněné zpětné vazby. Mezi nejčastější formáty patří firemní večírky pořádané při různých příležitostech, rodinné dny či sportovní odpoledne. Neformální atmosféra setkání přispívá k otevřenosti a podněcuje zaměstnance vyjádřit svůj názor na fungování podniku. Společenské akce jsou také výbornou příležitostí pro prolomení bariéry mezi zaměstnáním a osobním životem a možností setkání těchto „dvou světů“. (Holá, 2006, s. 65) Mimo jiné akce tohoto charakteru přispívají k pocitu sounáležitosti zaměstnanců, kteří poté nabývají dojmu, že se o ně firma stará a zajímá.

2.2.1.6 Firemní meetingy

Dalším z nástrojů osobní interní komunikace jsou firemní meetingy (setkání). Jedná se o efektivní platformu pro prezentaci, kde vedení představí strategické cíle oddělení nebo celé společnosti pro následující období, chystané změny, oznámí výsledky, neúspěchy nebo odmění nejlepší zaměstnance. Jako nejlepší čas pro uspořádání takovéto sešlosti je začátek nebo konec roku, mohou se ale konat i měsíčně či kvartálně. (Holá, 2006, s. 63)

2.2.2 Písemná komunikace

Využití písemné komunikace je vhodné zejména v případě, že firma čítá velké množství zaměstnanců, ke kterým je nutné komunikovat, a osobní komunikace to neumožňuje. K písemné korespondenci se firmy většinou uchylují v případě, jedná-li se o oficiální sdělení, které by mělo mít i tištěnou podobu z důvodů archivace. (Holá, 2006, s. 65).

Výhody písemné komunikace vidí Vymětal (2008, s. 206) v tom, že příjemce sdělení si může sám vybrat chvíli, kdy si jej přečte. Dále zpráva může obsahovat i velmi složité informace, které je dobré si několikrát projít a ujasnit. Velkým pozitivem je možnost odeslání velkému počtu příjemců. Díky časové prodlevě mezi přijetím zprávy a reakcí dává písemná komunikace subjektům možnost se vyvarovat emotivním a zbrklým reakcím a příjemce má více času na promyšlení své odpovědi. Nevýhodami argumentuje Holá (2011, s. 198–199), jež zdůrazňuje, že problémem písemné komunikace je nemožnost získání okamžité zpětné vazby, což může vyvolat nepochopení se a vznik bariér v interní komunikaci.

2.2.2.1 Firemní noviny

Firemní časopis, noviny nebo bulletin jsou nástroji firemní komunikace, prostřednictvím nichž se podnik snaží předat zajímavé informace z prostředí firmy než jen strohá fakta a data. Tímto způsobem je dobré komunikovat různá výročí a profesní jubilea, představovat týmy či nástupy nových zaměstnanců. Holá (2011, s. 201) doporučuje také publikovat Q&A (otázky a odpovědi) od vedení podniku v otázce strategie, vize, mise či obecně směřování společnosti i z toho důvodu, že cíle časopisu by se měly setkávat se strategickými cíli firmy. Samozřejmostí by vždy měly být pravdivé a aktuální informace. Výhodou těchto médií je jejich hmatatelnost, nevýhodou časová a finanční náročnost při přípravě i exekutivě.

2.2.2.2 Interní průzkumy

Získávání zpětné vazby od zaměstnanců pomocí interních průzkumů je klíčové pro rozvržení financí do různých nástrojů interní komunikace. (Holá, 2006, s. 116) Průzkumy písemnou formou ale byly běžné spíše v minulosti a nyní se využívají zejména u dělnických profesí. Běžnou praxí ve většině firem je zjišťování zpětné vazby pomocí formulářů umístěných na intranetu.

2.2.2.3 Manuály

Manuály jsou dobrým prostředkem zejména při adaptaci nových zaměstnanců. Jejich obsahem je podrobné vysvětlení procesů, funkcí nebo konkrétních aktivit, které napomáhají pochopení nové problematiky. Manuály mohou doplňovat zastupitelnost, reportování, formuláře atd. (Holá, 2006, s. 67)

2.2.2.4 Nástěnky

Nástěnky jsou jedním z nejlevnějších a nejjednodušších prostředků interní komunikace. I přesto, že se může jevit jako poněkud zastaralý způsob komunikace, jejich význam by se neměl podceňovat. (Holá, 2006, s. 68)

2.2.3 Elektronická komunikace

Elektronická komunikace je dnes již ve většině firem naprostým standardem. Postupně nahrazuje písemnou komunikaci a významně omezuje nutnost komunikace osobní. Elektronická podoba zpráv umožňuje komunikovat efektivně s ohledem na vynaložený čas

i peníze. Zprávy se sdílí rychle, nabízí se možnost přímé interakce, rychlé zpětné vazby a archivace. (Holá, 2011, s. 197–198)

2.2.3.1 E-mail

Emailová komunikace je asi nejčastěji využívaný prostředek pro předávání informací zejména ve velkých firmách. Přestože má mnoho výhod (je flexibilní, lze ji využívat prakticky kdykoli, zprávu i odpověď si může adresát v klidu promyslet, možnost přiložit další soubory do příloh, archivace, téměř nulové variabilní náklady, atd.), dokáže do komunikace přinést velké množství problémů a aby se jich komunikátor vyvaroval, měl by se podle Vymětala (2008, s. 226) řídit danými pravidly. E-mail by měl být strukturovaný a zpráva by měla obsahovat srozumitelné a krátké výrazy, aby jim adresát porozuměl. Další pravidlo v interní komunikaci zní, že na e-mail by se mělo odepisovat do 48 hodin.

K největší nevýhodě, se kterou se e-mailová komunikace potýká, patří zejména obrovská zahlcenost schránky a velké množství spamů zapříčiňuje nedůvěryhodnost a menší efektivitu tohoto formátu. V neposlední řadě nesmíme opomenout absenci bezprostřední reakce protistrany a nepochopení tónu komunikace. (Vymětal, 2008, s. 225)

2.2.3.2 Intranet

Intranet lze především chápat jako sdílenou nástěnku, kde zaměstnanci najdou vše, co potřebují – informace o firmě, zaměstnancích, procesech atd. Zajišťuje sdílení, distribuci a uchovávání všech důležitých informací a údajů nezbytných pro správné fungování organizace. Holá (2011, s. 205–208) jej definuje jako interní síť fungující na bázi internetových protokolů. Intranet je velmi vhodným komunikačním nástrojem a jsou-li naplněny podmínky jeho funkčnosti, může velmi přispět k efektivnímu fungování interní komunikace.

Je rovněž vhodným nástrojem pro získávání zpětné vazby. Podmínkou pro správné fungování je přístup zaměstnanců k počítači připojenému na síť.

2.2.3.3 Video

Podle marketingových statistik společnosti Hubspot obsah zprostředkovaný videem není pouze efektivní, ale roste po něm i poptávka. 53 % zákazníků v komerčním prostředí by ocenilo více videoobsahu, než je tomu nyní. (hubspot.com, 2018) V roce 2017 bylo 56 % všech publikovaných „prodejních“ videí umístěných na webech či sociálních sítích kratší

než 2 minuty. Mezi nejčastější formáty patří videa s vysvětlovacím charakterem, návody, produktová videa a doporučení. (MacMaster, 2018)

Každý z nástrojů má své slabé a silné stránky. Například video je efektivním médiem pro vzbuzení emocí, ale není vhodné jej využít, chceme-li předat sdělení, které čítá dlouhý list vyjmenovaných instrukcí nutných k zapamatování. Na druhou stranu je obtížné vyvolat silné emoce z tištěných materiálů, které mohou být vysoce efektivní pro předávání komplexních informací. (Burton, 2014, kapitola 4) Silné stránky videa jej proto dedikují například k využití pro technickou podporu, školení o bezpečnosti, představení nových zaměstnanců společnosti apod.

Další výhodou videoobsahu jsou perfektní možnosti analytiky. Firmy mohou sledovat interakci zákazníků, proklikovost na stránky, průměrnou délku a počet zhlédnutí a další. A protože číslům věří i vedení společnosti, firmy, které sledují různé metriky svých videí, investují do jejich tvorby mnohem více než organizace, které data neměří. (hubspot.com, 2018)

2.2.3.4 Firemní rozhlas a televize

Firemní rozhlas a televizi používají jako prostředek interní komunikace většinou větší společnosti. Mohou přinášet aktuální informace a zpravodajství na stejné úrovni jako firemní časopis, ale pro zaměstnance se jedná o zábavnější, tím pádem přijatelnější formu. V menším rozsahu lze televizi používat při firemních školeních, instruktážích, objasňování strategie firmy, prezentaci chystané kampaně nebo dokumentaci akce konané v minulosti. (Holá, 2011, s. 203)

2.2.3.5 Newslettery

Newslettery jsou zprávy informující o současném dění, dosažených pokrocích či očekávaném vývoji. V interní komunikaci se osvědčily jako efektivní nástroj pro informování zaměstnanců o aktuálních zprávách z prostředí podniku. Zpravodaj pomáhá budovat vztah, důvěryhodný obraz a kulturu dané organizace. Dobře sestavený newsletter zprostředkuje srozumitelně cíle, strategie či úspěchy firmy. (Hrazdilová, Bočková, 2016, s. 192)

S ohledem na výše zmíněné je tedy nutné brát v potaz, že do interní komunikace nepatří pouze firemní časopisy, nástěnky nebo týmové porady i společenské akce pořádané v rámci podniku, večírky, ale i společné cigarety nebo povídání v kuchyňce a řada dalších

událostí, které na pracovníky působí a ovlivňují jejich názor a vztah s firmou. „V tomto širším pohledu sem řadíme také vybavení kanceláří a celkově pracovní prostředí, sociální podmínky jako například možnost občerstvení na pracovišti, způsob vedení podniku – nakolik je management otevřený a přístupný, nakolik podporuje týmovou práci a otevřenou výměnu názorů atd.“ (Horáková, Stejskalová a Škapová, 2000, s. 134) Autorky dále zmiňují, že celkový vztah zaměstnance k podniku není formován jen uvnitř podnikových zdí. Velmi silně působí také celospolečenský pohled na status zvolené profese a informace, které o našem oboru a podniku předkládají média – a v neposlední řadě také to, co si o zvolené práci a firmě myslí rodinní příslušníci a přátelé.“

2.3 Měření a analýza interní komunikace

Vzhledem k tomu, že se v praxi do interní komunikace vkládají nemalé finanční prostředky, měření účinnosti by mělo být povinností. Přestože je na poli PR měření účinnosti jakkoli obtížné, s poměrně úzkou cílovou skupinou, s níž interní komunikace pracuje, je možné využívat různé nástroje. Mezi nejčastější řadí Dvořáková (2012, s. 400) nejrozumnější dotazníky a interní průzkumy, které mohou nejen mapovat dosaženou úroveň jednotlivých složek interní komunikace, ale zároveň hodnotit efektivnost konkrétních komunikačních kanálů. Přikrylová a Jahodová (2003, s. 116) doplňují, že se můžeme setkat jak s kvantitativními, tak kvalitativními formami šetření, jejichž výsledky představují cennou zpětnou vazbu, na základě které může firma přehodnotit svou dosavadní komunikaci a sladit zájmy zaměstnanců s celkovými zájmy organizace.

V případě, že firma se strategickou interní komunikací teprve začíná, doporučuje Dvořáková (2012, s. 401) udělat komunikační audit vedený externí společností, ze kterého vyplynou doporučení a vychází z něj také strategie interní komunikace.

2.4 Výzkumy z oblasti interní komunikace

Důležitost interní komunikace si uvědomuje čím dál více firem, a proto se také provádí výzkumy a šetření s cílem identifikovat a analyzovat bariéry v interní komunikaci. V následující kapitole budou uvedeny výsledky šetření, které mění pohled na interní komunikaci jako „nepotřebnou“.

Firmy, jež dobře komunikují se svými zaměstnanci, jsou nesrovnatelně výkonnější než ty, jejichž interní komunikace je nedostatečná. Společnosti s dobrou interní komunikací vytváří pro své majitele a akcionáře o více než 50 % vyšší hodnotu podniku. Kvalita interní ko-

munikace se řadí mezi 5 nejdůležitějších parametrů pro spokojenost a motivaci pracovních týmů. Stejně tak se ukazuje, že její slabá úroveň je v mnoha firmách jedním ze tří zásadních důvodů k nespokojenosti zaměstnanců. (Ogilvypr.cz, 2013) Toto tvrzení podporuje i Holá (2011, s. 56), která uvádí, že firmy s efektivní interní komunikací dosahují až o 19 % vyššího vlivu na trhu než firmy s neexistující či neefektivní komunikací.

Stejná autorka přináší přehled zajímavých výzkumů týkající se interní komunikace:

- Výzkum Communication ROI (return of investment) Study americké konzultační firmy Watson Wyatt Worldwide přinesl důkazy o tom, že organizace s vysoce efektivní interní komunikací dosahují lepších finančních výsledků a jednoznačně vyšší organizační stability.
- Celých 80 % dotázaných pracovníků souhlasí s tvrzením, že interní komunikace ovlivňuje jejich pracovní výkon a pracovní chování.
- Firmy, které se interní komunikaci věnují a pracují na jejím systémovém řízení, dosahují vyšší efektivity. Nejhorší hodnocení interní komunikace je zaznamenáno u firem, které postrádají systém v jejím řízení. (Holá, 2013, s. 3 a 10)

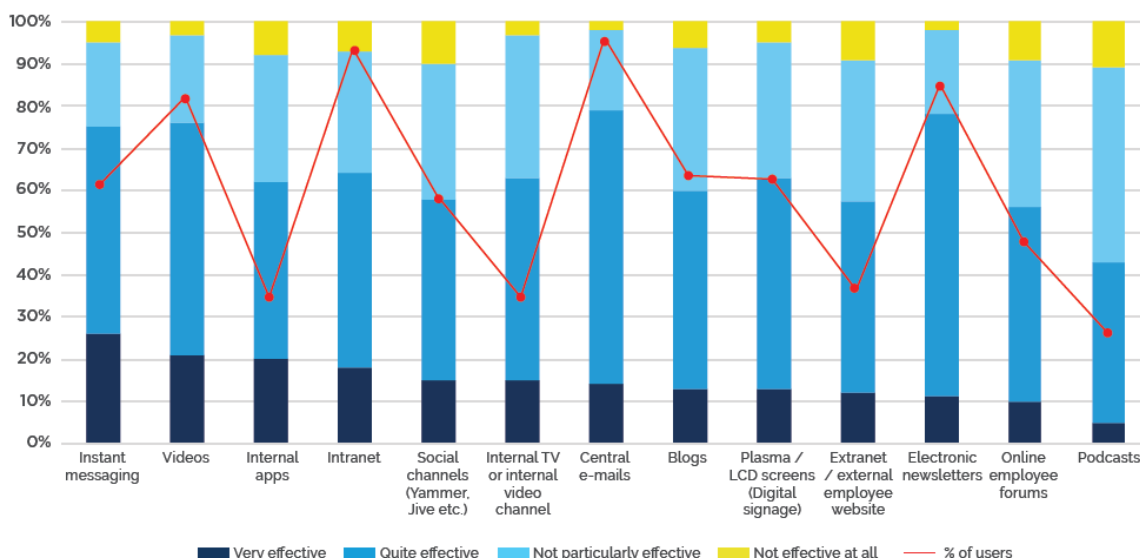
2.4.1 Efektivita nástrojů využívaných v interní komunikaci

Na výzkumu společnosti Gate House, jenž byl realizován v roce 2017, se podíleli odborníci na interní komunikaci napříč světadíly (celkem ze 400 firem a 25 různých oblastí). Respondenti ve výzkumu hodnotili nástroje interní komunikace na základě svých dosavadních zkušeností a znalostí v oblasti interní komunikace.

Navzdory rostoucímu dopadu technologií na komunikaci obecně většina odborníků uvedla, že jako nejúčinnější kanál v jejich organizaci se osvědčila osobní komunikace tváří v tvář. Komunikaci tváří v tvář jako efektivní nebo velmi efektivní ohodnotilo 75 % respondentů. 52 % účastníků zároveň uvedlo, že linioví manažeři postrádají komunikační dovednosti, což zapříčiňuje jednu z největších bariér v interní komunikaci vůbec. Pouhých 38 % dotázaných ale uvedlo, že v současné chvíli nabízí školení komunikačních dovedností.

Nejvíce používaným prostředkem ve většině organizací je bezesporu elektronická komunikace v online prostředí. Jako čtyři nejvíce užívané kanály respondenti uvedli centrální e-maily (96 %), intranet (93 %), e-newslettery (84 %) a video (81 %). Za nejméně efektivní kanály jsou považovány zvukové záznamy, online zaměstnanecká fóra a podnikové sociální sítě, jako je Yammer.

How EFFECTIVE would you say the following DIGITAL channels are within your organisation?



Obrázek č. 2: Efektivita využívání nástrojů digitální komunikace v interním prostředí firmy z pohledu odborníků na interní komunikaci

(zdroj: Gatehouse, ©2017)

Na otázku jaké elektronické komunikační prostředky v následujícím roce hodlají posílit, projevíli respondenti silnou touhu odstoupit od nátlakové komunikace směrem k většímu povzbuzování zaměstnanců k tzv. „self-servis“ tak, aby byli schopni si potřebné informace jednoduše dohledat sami. 34 % dotázaných navíc řeklo, že by chtěli omezit využívání centrálních e-mailů (což je o 7 % více než ve výzkumu z roku 2016), přestože se jedná o poměrně efektivní prostředek. Nicméně i přes velkou snahu omezit frekvenci centrálních e-mailů se stále jedná o primární kanál pro elektronickou komunikaci. (Gatehouse, ©2017)

2.4.2 Bariéry v interní komunikaci podle specialistů

Stejná společnost také zkoumala, jaké bariéry v interní komunikaci zabraňují jejímu úspěchu. Jako největší zábranu 52 % respondentů uvedlo nedostatek komunikačních dovedností svého liniového manažera. Přestože se jedná o procento poměrně vysoké, oproti roku 2016, ve kterém společnost Gate House realizovala stejný výzkum, se číslo snížilo o 7 procent.

Za druhou největší překážku byla u 49 % respondentů uvedena odpověď, že technologie pro interní komunikaci neodpovídají svému účelu. Nástroje využívající technologie (například e-mail) jsou zastaralé, neumožňují netradiční grafické prvky a neodpovídají nynějším standardům.

Jako další dvě bariéry uvedli respondenti nedostatek zapojení do strategického rozhodování (44 % dotazovaných) a nedostatek lidských zdrojů v týmu dedikovaném pro interní komunikaci (43 %). Třetina respondentů také uvedla, že jim práci znemožňuje špatná dosažitelnost některých zaměstnanců či dokonce jejich neochota se na interních sděleních podílet. (Gatehouse, ©2017)

2.4.3 Trendy v interní komunikaci

Z výzkumu interní komunikace Gatehouse vyplynuly následující trendy pro rok 2018:

- Interní komunikace se ve většině společností stává nástrojem na vzestupu. V porovnání s předchozími lety není vnímána jen jako chudá příbuzná PR a nepochopený sourozenec HR (Human Resources). Je stále více pozitivně vnímána pro svou přidanou hodnotu a podílení se na strategických krocích společnosti.
- Kromě narůstajících každodenních komunikačních aktivit (což svědčí o skutečném efektu šíření informací napříč společností a tím způsobené poptávce na službách interní komunikace) se specialisté shodují, že interní komunikace bude čím dál tím více propojena se strategií organizace, řízením změn a transformací firmy.
- Linioví manažeři jsou čím dál více vnímáni jako nejúčinnější prostředník pro předávání informací zaměstnancům. Firmy se budou více zaměřovat na trénink komunikačních schopností vedoucích.
- Digitální (elektronická) komunikace není řešením všech problémů. Komunikace tváří v tvář je stále nejoblíbenějším způsobem komunikace. Přestože tištěné kanály čím dál více polevují a e-maily, intranet a e-newslettery jsou nejrozšířenějšími a nejvíce využívanými nástroji, zaměstnanci stejně nejvíce kvitují „face to face“ komunikaci. (Gatehouse, ©2017)

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je nástroj, který nám umožňuje získat a analyzovat relevantní informace a využít je ku prospěchu organizace. Podle Foreta (2008, s. 7) „poskytuje empirické informace o situaci na trhu, především o našich zákaznících. Tyto informace jsou získávány na základě objektivizovaných a systematických metodologických postupů, které respektují specifika složité sociálně-ekonomické reality.“

Data určená k marketingovému výzkumu lze získávat a analyzovat kvalitativní nebo kvantitativní metodou. Vycházet můžeme z povahy jejich původu – z primárních nebo sekundárních dat. Primární data jsou taková, která byla získána samostatně. Sekundární data v souvislosti s marketingovým výzkumem jsou ta, která byla v minulosti získána již realizovaným výzkumem. (Tahal, 2017, s. 28–30) Mezi základní tři výzkumné techniky Foret a Stávková (2003, s. 13 a 32) řadí dotazování, pozorování a experiment.

Podle způsobu zkoumání rozlišujeme výzkumy kvalitativní a kvantitativní. Součástí praktické části této práce je i analýza dat získaných oběma metodami.

3.1 Kvalitativní výzkumné metody

Kvalitativní výzkum se zaměřuje na otázky s účelem zjistit motivy, mínění a postoje, které vedou k určitému chování. Pokládané otázky typicky vedou k odpovědi na otázky proč, jak, z jakých příčin a s jakými důsledky. (Karlíček, 2018, s. 88–92) Velikost zkoumaného vzorku obvykle čítá pouze několik jednotek, maximálně desítek respondentů, jejichž výběr je vymezen určením rekrutačních kritérií. Klíčovým materiálem pro přípravu kvalitativního výzkumu je scénář, od jehož formy se odvíjí také typ rozhovoru – strukturovaný, polostrukturovaný či nestrukturovaný. (Tahal, 2017, s. 42) Obvykle se s malou skupinou reprezentativního vzorku vedou individuální hloubkové rozhovory, skupinové diskuze (tzv. focus group) či provádí projektivní techniky. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 120)

3.1.1 Individuální hloubkový rozhovor

Technika individuálních hloubkových rozhovorů spadá pod kvalitativní výzkumné metody. Jde o nestandardizovaný rozhovor uskutečněný na základě připraveného schématu. Výzkumník realizuje rozhovory osobním dotazováním tváří v tvář jednotlivě s každým respondentem. Důležitá je zejména uvolněná atmosféra, aby se dotazovaný cítil dobře a taza-

tel tak získal velké množství pravdivých subjektivních názorů. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 167) Problémem bývá obtížné rozlišení mezi osobními názory respondenta a odpověďmi kulturního charakteru.

Tato metoda se volí v případě, když je cílová skupina příjmově náročná nebo profesně vytížená (manažeři, majitelé podniků, atd.). Realizuje se také v případě, že jiná metoda neumožňuje získat pravdivé odpovědi nebo pokud by se účastníci mohli v rámci skupinových rozhovorů vzájemně ovlivňovat bez přínosu k výzkumu. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 167)

3.2 Kvantitativní výzkumné metody

Pro získání měřitelných číselných údajů využíváme kvantitativní výzkum. Jeho největší výhodou je možnost velké množství dat analyzovat a statisticky vyhodnocovat. Zpravidla odpovídá na otázky kdo, co, kdy a kolik. (Karlíček, s. 85–87) Data kvantitativní povahy se kategorizují a vyhodnocují na základě relevantních informací vztahujících se k výzkumu. (Tahal, 2017, s. 31) Zpravidla se s kvantitativním výzkumem setkáváme ve formě dotazníků. V závislosti na dostupnosti cílové skupiny pracujeme pokud možno s velkým množstvím respondentů. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 121)

V některých zdrojích se můžeme setkat s tvrzením, že je vhodné provést oba typy výzkumu. Kvalitativní forma nám umožní získat vhled do problematiky a ujasní nám důležitá témata, ale je časově náročná na realizaci. Na základě informací získaných od účastníků kvalitativního dotazování si potom snadněji určíme otázky do kvantitativního dotazníkového šetření, které nám umožní data analyzovat, statisticky vyhodnocovat a vyvozovat z nich závěry.

Celosvětově se organizace spíše přiklání k realizování kvantitativního výzkumu, do kterého bývá vynaloženo více finančních prostředků. Obecně lze ale říct, že při rozhodování o typu výzkumu je vždy klíčové cíl výzkumu. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 159) Je nutné však uvést, že kvalitativní a kvantitativní výzkum představují rovnocenné disciplíny.

3.2.1 Dotazníkové šetření

„Dotazování patří k nejrozšířenějším postupům marketingového výzkumu.“ (Foret a Stávková, 2003, s. 32) Jeho formou je nejčastěji dotazník. Ten by měl být sestaven tak, aby byl respondent motivován na otázky odpovídat – důležité jsou zejména stručné a jasně formu-

lované otázky. Před spuštěním oficiálního dotazníku je dobré udělat tzv. pretest, který nám odhalí, zda je dotazník sestaven srozumitelně a dovedeme z něj získat nezkreslené informace. (Foret, Stávková, 2003, s. 35)

Ideálním typem otázek jsou uzavřené, které nabízí předem připravené varianty odpovědí. Jejich protipólem jsou otázky otevřené. Při jejich vyhodnocování je nutné najít a utřídit společné znaky, dle kterých se mohou dále vyhodnocovat. (Tahal, 2017, s. 55)

Jedním z typů uzavřené otázky jsou škály, prostřednictvím kterých respondent vyjadřuje míru souhlasu s určitým výrokem. Škála může být slovní nebo číselná, nejlépe s lichým počtem stupňů (1–5). U slovní škály používáme čtyři stupně (určitě souhlasím; spíše souhlasím; spíše nesouhlasím; určitě nesouhlasím). Dalším typem otázek je výběr z variant, z nichž respondent označí jednu nebo více možností. (Tahal, 2017, s. 56)

4 METODOLOGIE PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Cílem této diplomové práce je analyzovat současnou situaci interní komunikace průmyslových divizí společnosti XY a zjistit, jaké nástroje interní komunikace zaměstnanci vnímají jako efektivní a na základě jejich požadavků navrhnout doporučení.

Marketingový výzkum byl zpracováván za **účelem** zefektivnění dosavadních postupů pro informování zaměstnanců uvnitř průmyslových divizí A&B na základě jejich přání a požadavků vyplývajících z dotazníkového šetření. Výsledky mohou být použity k přehodnocení současné situace a nastavení takových nástrojů.

Před začátkem výzkumu byly stanoveny tři výzkumné otázky, na něž byl brán ohled při navrhování a sestavování obou částí výzkumné sondy:

Výzkumná otázka č. 1: Cítí se zaměstnanci uvnitř divize dostatečně informováni?

Výzkumná otázka č. 2: Jaké používané nástroje interní komunikace jsou zaměstnanci průmyslových divizí vnímány jako efektivní?

Výzkumná otázka č. 3: Jsou zaměstnanci na všech úrovních se současnou podobnou interní komunikace uvnitř divize spokojeni?

4.1 Metodologie a metodika výzkumu

Práce je rozdělena do tří částí – teoretické, praktické a projektové.

Teoretická část práce vychází z obecného popisu marketingových komunikací až po její nástroje s důrazem na oblast Public relations a firemní kulturu. Druhá kapitola je zcela věnovaná interní komunikaci, jsou popsány její cíle, nástroje a možnosti, které interní komunikace firmám otevírá. Důležitost interní komunikace je podtrhnuta výzkumy, které spojují efektivní komunikaci se spokojeností zaměstnanců a naznačují nástroje, které byly na základě zkušeností specialistů označeny jako efektivní.

V praktické části je představena společnost XY s důrazem na její průmyslové divize a popsány nástroje interní komunikace, které jsou společností využívány. Dále jsou interpretovány výsledky plynoucí z analýz dvou realizovaných výzkumů kvalitativní i kvantitativní povahy. Kvalitativní výzkum byl proveden formou polostrukturovaných rozhovorů s vyšším managementem divize – řediteli jednotlivých úseků (Business Units) průmyslových divizí. Cílem rozhovorů bylo zmapovat stav interní komunikace divizí A&B z pohledu vedení, jaké nástroje pro interní komunikaci nejvíce a nejraději využívají a kde vidí

případné problémy, co chtějí sdělovat a sdělují, jakým způsobem a jak často. Následovala kvantitativní forma výzkumu, jež byla realizována prostřednictvím online dotazníku, který byl sestaven v interním nástroji společnosti XY pro tvorbu dotazníků. Ten byl opakovaně zaslán všem zaměstnancům divize, kterým byl prostřednictvím jejich osobní identifikační karty umožněn vstup do systému. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda se zaměstnanci cítí dostatečně informováni, jaké současné nástroje interní komunikace považují za nejefektivnější a jak jsou s interní komunikací v divizích spokojeni. Výstupem z praktické části je porovnání průběhu toho, co říká management divizí a co si myslí zaměstnanci. Cílem je nalezení možnosti optimalizace nástrojů ke spokojenosti všech.

V projektové části je na základě zjištění z analýz v praktické části práce popsán projekt efektivní interní komunikace. Obsahuje navržení nových nástrojů a aktivit (popř. přizpůsobení stávajících) pro docílení co největší efektivity z pohledu zaměstnanců, časový harmonogram a finanční plán.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY

Původem německá firma XY AG vznikla již v roce 1847 v Berlíně, je jedním z největších současných světových hráčů na poli elektrotechniky a patří mezi technologické lídry své doby. Společnost nesoucí jméno svého zakladatele díky jeho inovativnímu myšlení a schopnosti obklopovat se zkušenými profesionály se z malé firmy rozšířila do koncernu působící ve 190 zemích na světě. Firma XY, s.r.o., jejíž interní komunikaci jedné z divizí tato práce mapuje, je dceřinou společností německého XY AG. (interní dokumenty společnosti)

XY, s.r.o. s hlavním sídlem v Praze v současnosti zaměstnává téměř 10 000 zaměstnanců po celé České republice, což ji řadí mezi největší zaměstnavatele v Česku. Přes 127 let je nedílnou součástí českého průmyslu a zárukou moderních a inovativních technologií. Strukturu podniku tvoří devět divizí vyplývajících z obchodní činnosti společnosti. Jednotlivé divize mají zaměření na oblast infrastruktury, dopravy, průmyslu, energetiky, technologii budov a další. Kromě Regionální společnosti má společnost XY ještě dalších 6 výrobních závodů rozprostřených po celé ČR. Skupina podniků XY v ČR vykázala v obchodním roce 2016 obrat přes 29 miliard Kč. (interní dokumenty společnosti)

XY je průkopníkem v digitalizaci, která startuje tzv. čtvrtou průmyslovou revoluci (Průmysl 4.0). Koncepti Průmyslu 4.0 již XY v České republice zařadila mezi své priority a v této oblasti se věnuje edukaci českých firem i akademické sféry. Mimo podporu vzdělávání je XY i společensky odpovědnou firmou. Ročně investuje několik set tisíc korun do inovací technologií, které budou šetrnější k životnímu prostředí. V rámci své dlouhodobé strategie následuje tzv. Vizi 2020, ve které se zavazuje, že do roku 2020 budou všechny budovy společnosti CO₂ neutrální. (interní dokumenty společnosti)

5.1 Interní komunikace ve společnosti XY

Vnitrofiremní komunikace ve společnosti XY funguje na několika frontách. Komunikaci v Regionální společnosti má na starost tým interní komunikace (součást oddělení Communications), který v současné době čítá pouhé dva členy. Interní komunikace dalších závodů spadá pod kompetence osob odpovědných za komunikaci v jednotlivých lokalitách. Pro koordinaci interní komunikace, která probíhá na divizní úrovni, nejsou stanoveni žádní zvláštní zaměstnanci. Povinnosti přejímají tzv. Business Partneri pro komunikaci, kteří ovšem mají na starost nepřeberné množství dalších komunikačních aktivit

(PR články, zákaznické akce, veletrhy, webové stránky a mnoho dalšího) a na divizní interní komunikaci jim proto v kapacitách nezbývá moc prostoru.

5.1.1 Využívané nástroje interní komunikace

Prostředků, které se ve společnosti XY pro interní komunikaci využívají, je nepřeberné množství. Mimo osobní komunikace tváří v tvář a e-mailu jsou nejdůležitější nástroje vyjmenované níže.

5.1.1.1 Týmové porady

Týmové porady jsou organizovány pod taktovkou jednotlivých oddělení a jejich úseků. Četnost se liší na základě různých kritérií, nicméně mezi menšími týmy bývá zvykem pořádat porady jednou za 14 dní, u větších seskupení (jednotlivé divize) pak jednou měsíčně.

5.1.1.2 Příímý nadřízený

Podíváme-li se na hierarchickou strukturu ve společnosti XY, zjistíme, že s ohledem na velikost firmy je velmi rozvinutá. Důležitý zdroj informací představuje a komunikátorem pro všechny zaměstnance proto je jejich nadřízený, který je s nimi v co nejčastějším kontaktu.

5.1.1.3 Circuit

Komunikační nástroj Circuit slouží podobně jako například nástroj Skype zejména k videohovorům na dlouhé vzdálenosti a je využíván nejen pro interní komunikaci, ale také jako způsob kontaktu s externími partnery. Umožňuje zaměstnancům komunikovat se svými nadřízenými v Německu nebo s kolegy působících na jiných pobočkách a pořádat konferenční hovory, na které se může připojit až několik tisíc osob najednou.

Mimo konferenční hovory s jedním či více přednášejícími umožňuje sdílet obrazovku, poskytuje možnost poslat zprávy prostřednictvím „chatu“, ukládat různé soubory, apod.

5.1.1.4 Intranet

Zprávy na intranetu mohou zaměstnanci sledovat z různých koutů působnosti společnosti XY. Sami si mohou nastavit, ze které lokality a oblasti chtějí informace přijímat. Na intranetu jsou současně umístěny všechny důležité dokumenty a aplikace (například různé šablony, docházka, mzdová páska).

5.1.1.5 Newsletter Telegraf

Pravidelný měsíční newsletter Telegraf, který odchází ke všem zaměstnancům s platnou e-mailovou adresou, vzniká pod taktovkou týmu interní komunikace. Zaměstnanci v něm mohou najít informace různého charakteru – od doporučení pro podepsání daňového prohlášení, oznámení chystaných změn, až po rady, jak se oblékat do společnosti.

5.1.1.6 Nejvyšší vedení

Se zaměstnanci přímo i nepřímo komunikuje i nejvyšší vedení společnosti, mezi něž patří také ředitelé jednotlivých divizí a závodů. Management každé divize volí svůj vlastní způsob rozpravy se zaměstnanci. CEO (ředitel) společnosti XY informuje zaměstnance o aktualitách formou e-mailu, s managementem se navíc jednou ročně setkává na dvoudenní konferenci, na které se rozebírají strategická témata a cíle.

5.1.1.7 Společenské akce, konference a večírky

Každý rok v srpnu mají zaměstnanci společnosti XY možnost účastnit se tzv. sportovního odpoledne, které se pro zaměstnance pražské centrály i z kapacitních důvodů koná již tradičně ve Žlutých lázních v Praze. Sportovci si mohou vybrat mezi několika skupinovými i individuálními disciplínami (plážový volejbal, jóga, stolní fotbal a další), nechat se namasírovat, vyzkoušet si nové technologie od partnerů společnosti XY nebo se vyfotografovat ve fotokoutku. V ostatních lokalitách se navíc pořádají akce obdobného charakteru jako je například rodinný den, kam si zaměstnanci mohou přivést svoje děti a partnery.

Divizní večírky a teambuildingy se organizují po vlastní ose jednotlivých oddělení.

5.1.1.8 Plakáty v budovách

Ve všech lokalitách, v nichž společnost XY působí, lze ve všech patrech na zdech chodeb naléznout několik plakátů. Obsahují informace vztahující se k obchodním úspěchům kolegů, prezentaci firemní kultury či představení jednotlivých zaměstnanců.

Mimo tato média se různá sdělení (soutěže, příchod nových regulací či jiná velmi důležitá sdělení určená všem zaměstnancům) komunikují i formou plakátů ve výtazích.

5.1.1.9 Oběžník, směrnice a interní sdělení

S neurčitou pravidelností přichází také všem zaměstnancům do jejich emailových schránek zpráva o vydání nové směrnice, oběžníku nebo o personálních změnách ve společnosti, které se nějakým způsobem dotknou všech.

Tyto zprávy mají značně informační charakter a jsou zpracovány v jednoduchých šablonách s logem společnosti.

5.1.1.10 Firemní noviny

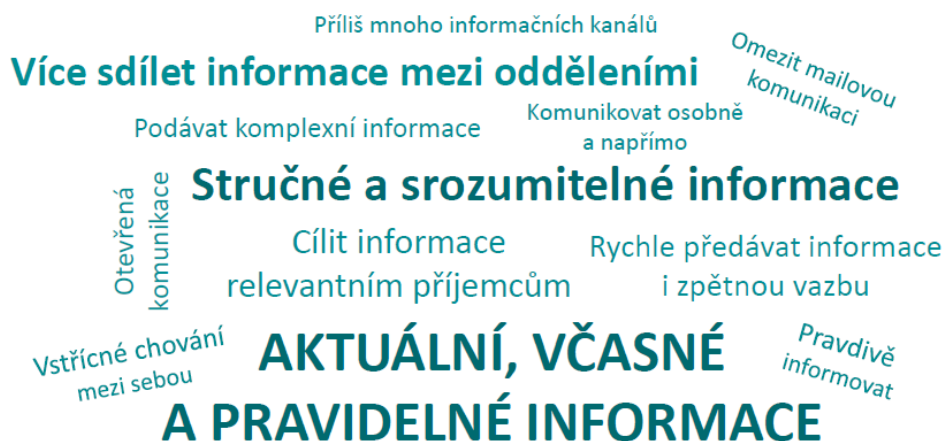
XY Report je čtvrtletník vycházející jak v tištěné, tak v online podobě. Tištěná verze obsahuje většinou 16 stran ve formátu větší A4. Součástí jsou rozhovory s vedením nebo zajímavými osobnostmi ve firmě, představení jednotlivých týmů působících ve společnosti, úspěšné projekty, výsledky anket či oznámení, co se ve firmě chystá a co se naopak už událo. Dále rubriky jako je cestování nebo hobby přibližují zaměstnancům ostatní kolegy. Po nedávné obměně vizuální formy XY Reportu jsou nedílnou součástí všech kategorií také fotografie doplněné infografikami a atraktivními grafickými prvky.

5.1.1.11 Průzkumy

Průzkumy spokojenosti jsou realizovány interně vždy jednou za dva roky. Zjišťuje se v nich celková spokojenost zaměstnanců, spokojenost s nadřízeným, spokojenost s komunikací, finančními podmínkami atd. Jsou anonymní a dotýkají se všech zaměstnanců společnosti XY, kteří jsou motivováni k jejich vyplnění. Výsledky lze blíže analyzovat pro jednotlivá oddělení a divize podniku.

Vůbec první komplexní průzkum interní komunikace uskutečnila společnost XY v roce 2014, konkrétně v Regionální společnosti. Na základě průzkumu interní komunikace ve firmě XY realizovaném v roce 2017 společností Ipsos z výsledků vyplynulo, že zhruba polovina zaměstnanců (57 %) je spokojena s komunikací ve firmě, 2/3 ji považují za důvěryhodnou a užitečnou pro výkon práce, ale více než 20 % si stěžuje na její aktuálnost a načasování. Za top 3 zdroje informací vzhledem k užitečnosti a četnosti využívání uvedli respondenti přímého nadřízeného (85 %), týmové porady (76 %) a zprávy na intranetu (81 %).

Zaměstnanci zároveň projevili velký zájem o rychlou, pravidelnou a stručnou komunikaci.



Obrázek č. 2: Zobrazení Wordcloud

(zdroj: interní dokumenty společnosti)

Zobrazení wordcloud výše představuje nejčastější klíčová slova v rozdílných velikostech fontu symbolizující různé procentuální zastoupení. Čím větší je font, tím větší je i zastoupení u respondentů. Toto zobrazení bylo vytvořeno na základě odpovědí od 1143 dotazovaných. Nejvíce nedostatků vidí zaměstnanci v rychlosti a formě předávaných informací, kvalitě jejich obsahu, a nedostatečném sdílení mezi kolegy.

5.2 Průmyslové divize společnosti XY

Globálně největší podíl na prosperitě společnosti XY mají právě její dvě průmyslové divize, které jsou v rámci zachování anonymity v této práci nazvány jako divize A&B. Oproti německému modelu, kde jsou obě divize děleny zvlášť (A a B), má s ohledem na zdejší trh XY v České republice oba segmenty sloučený do jediné jednotky (jedna divize), která nese v názvu obě pojmenování – tedy A&B. Z tohoto důvodu je možné, že je v textu uvedeno označení jak v plurálu (např. divize A&B mají), tak v singuláru (např. divize A&B má).

S nástupem internetu představila společnost řešení pro digitalizaci výroby a digitální továrnu budoucnosti. XY jako jedna z mála společností na světě má již komplexní digitální portfolio a pokrývá celý vývojový i výrobní proces – od vývojového a simulačního softwaru až po plně automatický výrobní proces s inteligentními systémy, které samy řídí výrobu. (interní dokumenty společnosti XY) Divize A&B nabízí zákazníkům kompletní ucelené portfolio pro oblast automatizace průmyslových procesů pro všechna průmyslová odvětví (např. strojírenství, potravinářství, automobilový a chemický průmysl apod.). Díky tomu

umožňuje zákazníkům zvyšovat produktivitu jejich zařízení, strojů a procesů a současně uspořít náklady. Součástí nabídky jsou také systémová řešení pohonů pro průmyslové technologie, software pro správu životního cyklu výroby či koncept digitální továrny a v neposlední řadě špičkový servis.

Kvůli široké nabídce produktů a řešení jsou divize A&B organizačně děleny do zvláštních obchodních jednotek tzv. Business Units, které mají vlastní organizační strukturu a různé velké týmy. Jednotlivé Business Units jsou personálně obsazeny podle svých velikostí. Kompletně však divize A&B v České republice zaměstnávají kolem 700 zaměstnanců.

5.2.1 Interní komunikace divizí A&B

Veškerá komunikace v divizích podléhá interním pravidlům, kterými se společnost řídí. S ohledem na firemní kulturu, která se drží ve formální rovině, si zaměstnanci vykájí, pokud se nedohodnou na opaku. Tento zvyk se nicméně pomalu vytrácí z několika důvodů – délka setrvání ve společnosti se prodlužuje, a tím se utužují i přátelské vztahy kolegů, a také proto, že zaměstnanci nebývají vždy české národnosti a pro komunikaci je využíván anglický jazyk, ve kterém na vykání není kladen důraz.

Interní komunikace v průmyslových divizích A&B společnosti XY probíhá v mnoha stupních a využívá několika forem a nástrojů. Vzhledem k poměrně rozvinuté hierarchické struktuře firmy se zde můžeme setkat s komunikací i napříč několika úrovněmi.

Protože ve firmě působí také zaměstnanci zahraničního původu, významná komunikační sdělení jsou překládána i do anglického jazyka, který firma XY kromě češtiny považuje za oficiální. Překládání z angličtiny do češtiny probíhá například v případě komunikace směrem od nejvyššího vedení divizí A&B, jelikož pozici ředitele zastává cizinec.

Pro koordinaci aktivit spojených s interní komunikací není přímo určen žádný pracovník, který by měl projekty na starost. Nástroje pro interní komunikaci se v porovnání s komunikačními nástroji Regionální společnosti příliš neliší. Setkat se můžeme s pravidelnými poradami, plakáty na chodbách v patře, ve kterém divize sídlí, a v neposlední řadě je také hojně využíván intranet, na kterém zaměstnanci divizí najdou všechny oficiální informace, a ukládají si zde různé soubory, které je nutné sdílet. Co se však liší oproti ostatním divizím, je to, že divize A&B nepořádají pro své zaměstnance společný vánoční večírek, jak je tomu například v ostatních divizích společnosti zvykem.

K tomuto kroku bylo přistoupeno s příchodem krize a finance určené pro pořádání této ohromné akce byly přesměrovány na jiné aktivity. Nicméně rozpočet na teambuildingové aktivity jednotlivých podúseků je stále k dispozici.

5.2.1.1 Newsletter A&B InNews

V druhé půlce každého měsíce obdrží zaměstnanci divizí A&B do svých e-mailových schránek newsletter nazvaný A&B InNews. Jeho obsahem jsou rubriky jako – stalo se, připravujeme, nástupy a výročí, zajímavé projekty a rozhovory, novinky z divizí, důležité informace z personálního oddělení, poděkování zaměstnancům, odkazy na externí rozhovory, a součástí je také interaktivní anketa, na kterou mohou zaměstnanci odpovědět. Je však pravidlem, že zpravodaj obsahuje maximálně 5 krátkých článků plus doprovodné bannery. Na rozdíl od newsletteru Telegraf je A&B InNews striktně zaměřen na dění v divizích A&B a neobsahuje korporátní zprávy.

Newsletter v nové grafické podobě a s pozměněným obsahem poprvé vyšel v listopadu 2016 a jak jeho grafická podoba, tak čtenost jsou v porovnání s předchozími pokusy mnohem dál. Newsletter podléhá nezbytnému měření a jeho „open rate“ (míra otevření), délka čtenosti i počet navštívených článků roste každým měsícem. V březnu byla například čtenost 450 od 350 unikátních uživatelů, kteří si průměrně přečtou 2,5 článku a na stránce stráví necelé 4 minuty. Od prvního vydání A&B InNews v této podobě lze pozorovat trend nárůstu čtenářů – newsletter si otevře více než polovina zaměstnanců divizí.

5.2.1.2 Ocenění Case of the Month

Pro zvýšení povědomí o záslužných pracovních činech a motivaci zaměstnanců divizí posouvat úspěšné projekty co možná nejdále oceňuje každý měsíc vedení divizí vítězný projekt tzv. Case of the Month. Zástupci managementu pravidelně nominují zaměstnance za jejich práci na určitých projektech (ať už je to příprava a realizace zakázek v hodnotě miliard či úspěšný veletrh). Na pravidelné poradě vedení potom probíhá představení projektů a online hlasování managementu o vítězi Case of the Month, který následně obdrží diplom, čestné uznání a bonus 10 000 Kč, jež si může vybrat v rámci benefit programu.

Tento způsob ocenění precizního pracovního nasazení zaměstnance motivuje k vyšším výkonům a i v divizi se setkává s pozitivními reakcemi.

6 ANALÝZA KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU

První část výzkumu této diplomové práce představuje kvalitativní dotazování formou polostrukturovaných rozhovorů, které byly provedeny s pěti zástupci vedení jednotlivých obchodních úseků (Business Units) jako nositeli interní komunikace.

6.1 Cíl a účel výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit stav interní komunikace divizí A&B z pohledu vedení, jaké nástroje pro interní komunikaci nejvíce a nejraději využívají a kde vnímají případné nedostatky či problémy.

Účelem výzkumu bylo hlouběji pochopit fungování interní komunikace v divizích, definovat důležité nástroje pro interní komunikaci, které splňují požadavky managementu, a porovnat jejich názor s výsledky kvalitativního šetření se zaměstnanci divizí.

6.2 Zvolená metoda, načasování a limity výzkumu

Pro kvalitativní výzkum byla zvolena metoda individuálních hloubkových rozhovorů polostrukturovaného charakteru s jednotlivými představiteli vedení. Účastníkům bylo položeno 9 předem definovaných otázek a dále byli v průběhu dotazování na další v souvislosti s jejich odpověďmi. Rozhovory v průměru trvaly 20–30 minut.

Kvalitativní výzkum proběhl s ohledem na omezené časové možnosti všech účastníků v průběhu jednoho měsíce – od 12. února do 9. března 2018.

Jako limit v tomto výzkumu můžeme vnímat nedostatečnou otevřenost účastníků s ohledem na nutnost nahrávání průběhu rozhovoru. Zástupci obchodních úseků byli předem upozorněni na zveřejnění výsledků šetření, což mohlo také vést jejich opatrnosti například při definování problémů.

6.3 Průběh výzkumu

Výzkum probíhal v období od 12. 2. do 9. 3. a zúčastnilo se jej celkem 5 respondentů z řad ředitelů jednotlivých obchodních úseků.

Scénář rozhovoru měl předem danou strukturu s devíti otázkami, které byly rozděleny do tří částí: manažer, osobní, obecné. Před začátkem rozhovoru byli účastníci obeznámeni s jeho průběhem a dělení otázek. Podle jejich odpovědí se volně přecházelo z jednotlivých částí do jiných, bez striktně daného pořadí okruhů. V pretestu předcházejícímu skutečnému

dotazování se ukázalo, že účastníci se v otázkách hůře orientují a tématu nerozumí. Z toho důvodu byl pro snazší orientaci v tématu scénář rozdělen na tři sekce – od konkrétních otázek na danou osobu (jak věci dělá a cítí) až po obecnější okruhy. Část manažerská cílila na zjištění manažerských postupů dané osoby, část osobní byla cílena na vlastní názory účastníka a část obecná se z velké části týkala průběhu interní komunikace v divizích.

Otázky typu „Manažer“:

- Jakým způsobem nejčastěji komunikujete se svými podřízenými a proč?
- Co se Vám osvědčilo jako funkční a proč? Kde naopak vidíte plýtvání prostředky?
- Myslíte, že Vy osobně zaměstnance vždy dostatečně informujete? Jakým způsobem a jak často?

Otázky typu „Obecné“:

- Jaký smysl má podle Vás interní komunikace? (Proč je důležitá pro Vás a pro divizi?)
- Jaké znáte nástroje interní komunikace, které v divizi využíváme?
- Myslíte si, že jsou zaměstnanci divize dostatečně informováni?

Otázky typu „Osobní“:

- Který z nástrojů interní komunikace je podle Vás pro informovanost divize nejdůležitější a proč?
- Jaký Vy osobně nejraději používáte nástroj interní komunikace a proč?
- Vidíte nějaký problém v interní komunikaci? Pokud ano, jak byste ho navrhoval řešit?
- Jak byste navrhl zlepšit interní komunikaci v divizi?

6.4 Vyhodnocení výzkumu

V následující části budou interpretovány osobní názory a poznatky jednotlivých dotazovaných z rozhovorů a z nich vyvozeny závěry plynoucí z jejich odpovědí. S ohledem na zachování anonymity účastníků rozhovorů nebudou zveřejněna jejich jména ani pozice.

Jakým způsobem nejčastěji komunikujete se svými podřízenými a proč?

Všichni dotazovaní se shodli na tom, že nejčastěji se svými podřízenými komunikují osobně – nejvíce formou rozhovoru, dále vyzdvihli pravidelné čtrnáctidenní nebo měsíční pora-

dy (v závislosti na velikosti a struktuře daného týmu mohou trvat 1–3 hodiny v případě nutnosti i déle) a v neposlední řadě zmínili i telefonáty.

Osobní komunikaci tváří v tvář volí dotazování zejména s podřízenými, kteří působí na stejném pracovišti jako jejich vedoucí pracovník. Jeden z účastníků dokonce uvedl, že v jeho kanceláři má často otevřené dveře, aby byl podřízeným co nejvíce k dispozici, pravidelně jednou měsíčně má rozhovor s každým podřízeným zvlášť, zároveň každý den také chodí do jejich společné kanceláře zjistit, co je nového, jestli se nepotýkají s nějakými nepříjemnostmi, či osobně vysvětlit neodkladné záležitosti.

V úsecích, které mají velké zastoupení zaměstnanců, jež cestují po zákaznících a nedochází každý den do kanceláře nebo sídlí na jiném místě, než jejich nadřízený, se dotazování shodli, že v případě sdílení informací nejčastěji volí rozhovor po telefonu. Tři účastníci také uvedli, že pro komunikaci s podřízenými využívají také komunikační nástroj Circuit.

Co se Vám osvědčilo v komunikaci jako efektivní a proč? Kde naopak vidíte plýtvání prostředky?

Jeden z dotazovaných uvedl, že na základě jeho zkušeností komunikaci často přehání a v případě, že se jedná o velmi důležité sdělení, které by nemělo být opomenuto, volí pro navýšení důležitosti i několik nástrojů současně (osobní setkání a zopakování informace i e-mailem či naopak). Dbá i na zpětnou vazbu, aby se ujistil, že jeho podřízení zpráve skutečně rozumí. Zaměřuje se zejména na obchodníky, jejichž špatná informovanost může ovlivnit i potenciál dalšího růstu firmy.

Další účastník při komunikaci klade důraz na informace, podle kterých se jeho podřízení mají řídit a které klíčově ovlivňují jejich práci. Snaží se také motivovat, koučovat a zaměstnancům předávat i informace, které by je mohly nějakým způsobem motivovat k práci a osobnostně či profesně posouvat dál.

Se zajímavým způsobem práce a předáváním informací přišel jeden z účastníků, který upřednostňuje zjednodušení zprávy před bezmyšlenkovým přeposíláním e-mailů. Důležité informace obsažené například v dlouhém e-mailu či příloze se snaží zpracovat do kratší podoby s jasným vzkazem pro danou osobu, a pokud jde o opravdu složitou zprávu, věnuje jí část prostoru i na společné poradě.

Z více stran zaznělo, že e-mailová komunikace je mnohdy zmatečná a zdlouhavá. Jeden z účastníků navrhl pravidlo prvních pěti řádků, ve kterých musí být shrnuto, co se od adre-

sáta očekává. Všichni dotazovaní uvedli, že jsou z různých stran zahlceni e-maily a jejich vyřízení zabírá velkou část kapacity, kterou by jinak mohli věnovat osobní komunikaci s podřízenými, jež upřednostňují.

Myslíte, že Vy osobně zaměstnance vždy dostatečně informujete? Jakým způsobem a jak často?

Dle očekávání si všichni respondenti myslí, že své podřízené informují dostatečně. Někteří uvedli, že vždy je prostor ke zlepšení a ten se snaží vyplnit pomocí zpětné vazby. Problémem však je to, že někteří zaměstnanci mají obtíže se znovu zeptat na zprávy, kterým úplně nerozumí. Padl také názor, že informovanost zaměstnanců neleží pouze na jejich nadřízeném, ale že spoustu informací zaměstnanci sami pochytají v rozhovorech s kolegy na chodbách.

Jaký smysl má podle Vás interní komunikace? (Proč je důležitá pro Vás a pro divizi?)

Mezi nejčastější názory, které mezi jednotlivými účastníky padly, bylo, že interní komunikace má sjednocovat, informovat, motivovat, podněcovat týmový výkon a podporovat mezilidské vztahy. Zásadní smysl má také pro sdílení společných hodnot a cílů, ke kterým divize směřuje. Prostřednictvím interní komunikace by měl být komunikován nejen obsah, ale také informační hodnota pro každého jednotlivce.

Dle názoru jednoho dotazovaného je toto v divizích plněno asi na 50 %.

Jaké znáte nástroje interní komunikace, které v divizi využíváme?

Všichni dotazovaní zmínili pravidelné měsíční porady managementu, dále se namátkově objevovaly výpovědi o e-mailu s interními změnami, oběžníku, intranetu, sociální síti XY Social Network a komunikátoru Circuit. Forma interního sdělení o změnách v divizi má podle jednoho účastníka velmi špatnou a neatraktivní formu – působí neosobně, nemá poutavou grafiku a sdělení působí, jako by ho někdo „napsal na koleni“, přitom se jedná většinou o důležité informace.

Více než polovina také neopomenula ani interní newsletter A&B InNews, který podle vlastních slov čtou. Objevila se i jedna zmínka o ocenění Case of the Month. Účastníci také vzpomínali na setkání se zaměstnanci v různých lokalitách, která v minulosti probíhala, podle jejich názoru měla smysl a byla přínosná.

Myslíte si, že jsou zaměstnanci divize dostatečně informovaní?

Odpověď na tuto otázku byla v případě všech dotázaných kladná. Respondenti vypověděli, že vyvíjí maximální úsilí k tomu, aby se na pravidelných schůzkách všichni dozvěděli potřebné informace pro výkon jejich práce.

Účastníci zdůraznili, že se snaží komunikaci rozšířit i napříč divizemi, ve kterých se prolínají různé zájmy. Tento záměr má dle jejich slov velký vliv i na komunikaci se zákazníky.

Nicméně se objevily i skeptické reakce směrem na nefunkční komunikaci u ředitelů obchodních úseků. Důležité zprávy se k nim (když už vůbec) dostávají oklikou a každá Business Unit upřednostňuje vlastní zájmy nad cíli divizí, které dle některých vyjádření nejsou jasné ani zaměstnancům.

Který z nástrojů interní komunikace je podle Vás pro informovanost divize nejdůležitější a proč?

Názory na nejdůležitější nástroj interní komunikace se mezi všemi respondenty lišily. Dva označili za nejdůležitější a nejefektivnější nástroj pro komunikaci v divizi e-mail, a to zejména z toho důvodu, že komunikovat prostřednictvím jiného kanálu k tak velkému publiku se jim zdá nereálné. Další dva účastníci považují za nejdůležitější osobní kontakt podřízeného s nadřízeným ať už prostřednictvím týmové porady, osobního rozhovoru nebo telefonátu.

Jeden z účastníků podotknul, že vedoucí pracovníci by měli být schopni identifikovat klíčové otázky a selektovat informace vhodné pro zaměstnance. Volba nástroje, kterým by informaci zprostředkovali zaměstnancům, je pak volbou každého vedoucího.

Jaký Vy osobně nejraději používáte nástroj interní komunikace a proč?

Na otázku, jaký z nástrojů nejraději využívají, se objevily různé odpovědi. Jedna skupina upřednostňuje e-maily. Psaní mailů totiž pomáhá formulovat myšlenky a využívají je zejména pro formální komunikaci a i v případě, že je dobré komunikovat strategické informace. Jiný účastník upřednostnil osobní komunikaci s kolegy, díky níž se dokáže lépe vcítit do situace a případně (pokud to situace umožňuje) bezprostředně reagovat a jednat. Velké pozitivum také přičetl neverbální komunikaci.

Vidíte nějaký problém v interní komunikaci? Pokud ano, jak byste ho navrhoval řešit?

Následující otázka se snažila zmapovat místa, která dotazovaní považují v interní komunikaci v divizi za kritická. Součástí byl také návrh řešení, který ale ne vždy účastníci dokázali vymyslet.

Komunikační přehlcenost

Za největší problém označili všichni účastníci přehlcenost informacemi. Zde vidí největší prostor pro zlepšení. Přestože se komunikace rok od roku zlepšuje, témat, která se probírají, je příliš.

Kvůli obrovskému množství informací se také objevuje se snaha eliminovat některé kanály (nezapínat komunikátor, když není naplánovaný nějaký hovor, nesledovat pracovní skupiny na sociálních sítích, ze kterých chodí často oznámení na mail, atd.) Nejvytíženějším kanálem je e-mailová schránka, do které přichází až stovky nových zpráv denně. Řešením by mohlo být nastavení systému pro filtraci mailů, který na základě určených kritérií zprávy řadí do nadefinovaných složek. E-mailům často chybí předmět, nebo jsou velmi nejednoznačné a zdouhavé a vedou k dalším dlouhým zprávám.

Nejdůležitějšími sděleními, která se však zaměstnancům nedostávají, jsou podle jednoho účastníka společné cíle divize. Ty dle jeho slov nejsou známy všem zaměstnancům, nebo si je neuvědomují natolik, aby jednali v jejich zájmu. To respondent označil jako prioritu jedna – komunikace strategie divize, která je nedostatečná.

Zatajování informací

Z rozhovorů vyplývá obava některých účastníků, že si jejich kolegové nechávají některé informace pro sebe s tím, že by se jim „mohly někdy hodit“. Jak uvedl jeden z respondentů, tento problém mu občas velmi ztěžuje výkon práce nehledě na to, že se v takových chvílích cítí ve své pozici velmi nekomfortně. Zatajování (i nechtěné) některých informací svědčí o dírách v interní komunikaci.

Řešením by mělo být budování důvěry mezi jednotlivými pracovníky a posílení počtu teambuildingových aktivit. V případě nezamýšleného pomlčení o některých skutečnostech jeden z účastníků šetření navrhl řešení v podobě komplexní centrální databáze, jejíž součástí by mohla být i informace, kdo všechno je s daným zákazníkem v kontaktu a jaké problémy spolu řeší.

Neznalost strategie

V několika případech se dotazovaní zmínili o špatné znalosti strategie divizí a jejich směřování. Zaměstnanci nenásledují společný cíl, ale dle slov jednoho z účastníků si „každý hrabe na svém písečku“. Chybí soudržnost a týmový duch některých pracovníků, aby vykonávali svou práci za účelem společného záměru divizí.

Podpora znalosti a uvědomění si strategie by měly být v komunikaci prioritou číslo jedna a přispěly by nejen k větší sounáležitosti s firmou a s divizí, ale také by mohly zaměstnance motivovat k vyšším výkonům.

Neatraktivní formáty zpráv

Kromě nadmíry e-mailových zpráv přispívá k ignorování informačních e-mailů pro divizi také neatraktivní grafický formát sdělení. Interní změny přichází ve stejné šabloně jako další nařízení a nejsou nijak odlišná. To přispívá k ignorování této zprávy a zařazení do kolonky „nepotřebné“.

Řešením by mohla být tvorba nových nástrojů, které by umožňovaly dát zprávu do atraktivnější podoby. Jeden z účastníků zmínil videoobsah s tím, že je nutné, aby k němu byly i titulky, protože většina zaměstnanců buď nechce kolegy v kanceláři obtěžovat zvukem, nebo nemá po ruce sluchátka, která by tomu mohla zamezit.

Nedostatečná komunikace vedení

Ode všech účastníků rozhovorů byla patrná značná nespokojenost s interní komunikací ze strany nejvyššího vedení divizí. Zaměstnanci prý postrádají kontakt s managementem a v jejich očích je „nelidský“. Lepšímu stavu by mohly prospět například neformální vycházky po oddělení a osobní kontakt se zaměstnanci.

Jedním z návrhů řešení této situace by mohl být také pravidelný newsletter, který by informoval o novinkách v divizi, strategických rozhodnutích a následujících událostech. Dotazovaní by také uvítali, pokud by tyto zprávy byly někde veřejně k dispozici – nejlépe na intranetu – a bylo by možné se k nim zpětně vrátit. Jako další nápad padl online konferenční hovor přes komunikátor Circuit, k němuž by se dobrovolně mohli připojit zaměstnanci z celé divize. Jeho periodicita by dle návrhu mohla být tříměsíční a účastnit by se ho mohlo nejen nejvyšší vedení, ale také oddělení HR.

6.5 Shrnutí kvalitativního šetření

Ze zjištěných poznatků získaných z individuálních rozhovorů lze vyvodit následující závěry, které budou v kapitole 8 srovnány s výsledky kvantitativního šetření:

- Nejdůležitějším nástrojem pro interní komunikaci v divizích je dle dotazovaných e-mail. Neměla by se ale opomínat osobní komunikace, kterou všichni zúčastnění vnímají jako velmi důležitou a nepostradatelnou, a také ji označují za nejefektivnější formu komunikace s podřízenými. V souvislosti komunikace z nejvyššího vedení vnímají právě osobní komunikaci se zaměstnanci divizí jako nedostatečnou.
- Všichni dotazovaní se shodují, že pro informovanost zaměstnanců se snaží všichni dělat maximum, a mají za to, že své podřízené informují dostatečně. Zajímavým poznatkem byla touha jednoho účastníka po zpětné vazbě ve struktuře i zdola nahoru, která je pro interní komunikaci extrémně důležitá, což si mnoho vedoucích pracovníků neuvědomuje.
- V otázkách nejdůležitějšího a nejoblíbenějšího nástroje se účastníci rozhovorů neshodli. Mezi nejvíce skloňované však patřily osobní a e-mailová komunikace, které dotazovaní vnímají do jisté míry jako nejefektivnější z dostupných prostředků.
- Z výzkumu vyplynulo pět kritických oblastí, ve kterých účastníci rozhovorů vnímají slabé články, jež oslabují možnosti interní komunikace v divizích. První z nich je komunikační zahlcenost, která trápí všechny dotazované. Jedni ji řeší vypnutím komunikátoru, jiní zprávy sice přijímají, ale nestíhají zpracovávat. Dalším problémem je zatajování informací zaměstnanci napříč divizemi, které způsobuje komunikační šum na pracovišti. Neznalost strategie a společného cíle všech zaměstnanců také přispívá k osamostatnění jednotlivých úseků a špatné spolupráci. V neposlední řadě nutno zmínit grafickou podobu některých šablon sloužících pro zasílání interních sdělení, která není dostatečně atraktivní, aby zaměstnance přiměla si důležité zprávy prostudovat.
- Posledním vyvozeným závěrem je nutnost řešení problémových otázek, zejména komunikační přehlcenosti a „nedostupnosti“ vedení divizí. Další závěry plynoucí z uskutečněných indiciálních hloubkových rozhovorů budou v kapitole 8 porovnány s výsledky z dotazníkového šetření.

7 ANALÝZA KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU

Druhá část marketingového výzkumu představuje kvantitativní dotazování u řadových zaměstnanců divizí A&B společnosti XY, které probíhalo elektronickou formou v interním nástroji pro tvorbu dotazníků.

7.1 Cíl a účel výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit, zda se cítí zaměstnanci divize A&B dostatečně informováni a jak hodnotí jednotlivé nástroje interní komunikace z hlediska jejich efektivity při předávání informací.

Účelem tohoto výzkumu bylo vydefinovat efektivitu nástrojů využívaných pro účely interní komunikace z pohledu zaměstnanců divize a na základě jejich názorů a připomínek navrhnout zlepšení nynějších postupů.

7.2 Zvolená metoda, načasování a limity výzkumu

Pro kvantitativní výzkum byla zvolena metoda dotazování, jehož nástrojem byl elektronický dotazník. Dotazník obsahoval celkem 13 formulovaných otázek, na které by dotazovaní měli dokázat bez problémů odpovědět. Skládal se ze 4 uzavřených, 2 polouzavřených, tak z 3 otevřených otázek, přičemž 2 z nich byly podmíněné předchozími odpověďmi. Pro zjištění efektivity nástrojů interní komunikace dle zaměstnanců byly položeny 4 otázky formou slovní i číselné hodnoticí škály. Plné znění dotazníku je součástí Přílohy P I.

Dotazník byl spuštěn na internetových stránkách v době, kdy již proběhla většina rozhovorů v kvalitativním šetření, a to z toho důvodu, že by výpovědi účastníků individuálních hloubkových rozhovorů mohly ukázat na správně či špatně položené otázky. Z rozhovorů například vyplynulo, že původně povinná otázka týkající se úseku, do něhož respondent patří, bude příliš zužovat okruh možných zaměstnanců patřících do této skupiny a jejich strach ze ztráty anonymity by vedl k nižší účasti v průzkumu. Zaměstnanci měli možnost jej vyplňovat po dobu tří týdnů.

Limitem pro tento výzkum mohla být neochota zaměstnanců vyplnit elektronický dotazník, který byl zabezpečený firemní sítí, a pro jeho vyplnění bylo nutné se přihlásit pod zaměstnaneckým účtem. To mohlo v respondentech vyvolat pocit ztráty avizované anonymity dotazníku. Dalším limitem mohla být obecná neochota vyplňovat dotazníky i s ohledem na nedávno uskutečněný průzkum interní komunikace, který probíhal o rok dříve.

7.3 Průběh výzkumu

Výzkumná sonda probíhala po dobu tří týdnů v termínu od 5. – 26. 3. 2018. Zaměstnanci divizí A&B byli vyzváni k jeho vyplnění prostřednictvím 3 cest – nejprve zveřejněním výzvy v A&B InNews, která vyvolala vyplnění dotazníku pouze u 18 zaměstnanců, následně hromadným e-mailem ke všem zaměstnancům v divizi z pozice Business Partnerky pro divize A&B (tento způsob oslovení přinesl reakce více než 120 respondentů) a poslední formou byla osobní prosba a konfrontace zaměstnanců při každodenních aktivitách souvisejících s výkonem práce z úst autorky práce (to přineslo odpovědi 23 respondentů). Současně byli zaměstnanci k vyplnění dotazníku vyzýváni svými nadřízenými, kteří se zúčastnili kvalitativní sondy.

Výzkumu se tedy zúčastnilo celkem 161 respondentů. Přestože se může jevit tento vzorek jako relativně malý, jedná se o celých 23 % všech zaměstnanců divize, což je s ohledem na historii realizovaných průzkumů možné považovat za úspěch (například průzkumu interní komunikace společnosti XY realizovaném v roce 2017 se zúčastnilo pouhých 20 % zaměstnanců). Na účastníky kvalitativního šetření bylo apelováno, aby dotazník nevyplňovali.

7.4 Vyhodnocení výzkumu

Jak již bylo výše řečeno, dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 161 respondentů. Stejně jako kvalitativní šetření je rozděleno do několika částí i zpracování výsledků pro kvantitativní dotazování dělíme s ohledem na položené výzkumné otázky do tří následujících podkapitol.

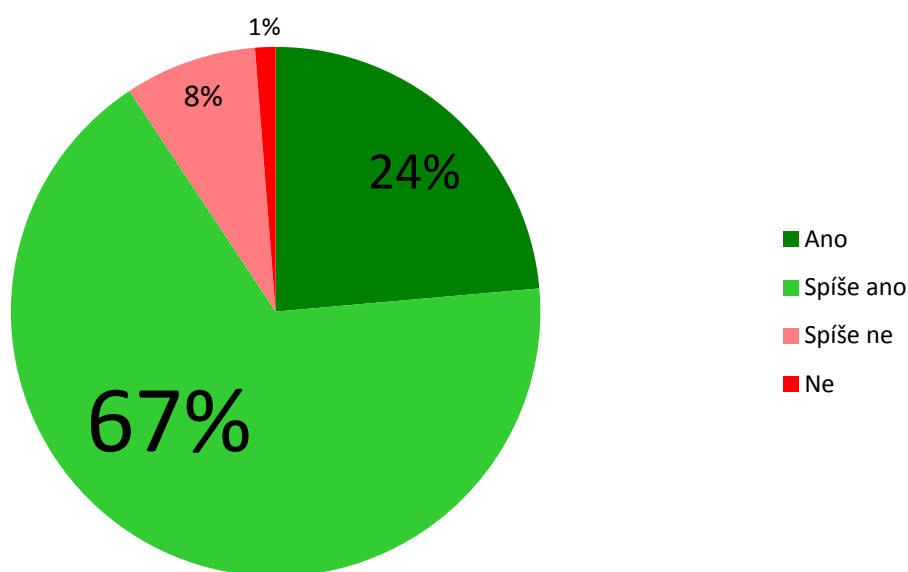
Nejvíce angažovaných zaměstnanců, kteří se zapojili do dotazníkového šetření, ve společnosti XY pracuje v rozmezí do dvou let (30 %). Druhou nejvíce zapojenou skupinou byli zaměstnanci v kategorii 11–20 let (25 % dotazovaných) a třetí nejčastěji vyskytující se skupinou respondentů byli zaměstnanci s působností 2–5 let (20 %). Následovala skupina 5–10 let, která v průzkumu zaujala 4. místo co do počtu respondentů (19 %) a nejmenší účast měla skupina 20+. Tyto údaje zhruba kopírují personální složení divizí, nicméně je nutné je sdílet pro vyhodnocení dalších souvislostí ve spojitosti se spokojeností s interní komunikací.

S ohledem na věkové zastoupení respondentů lze konstatovat, že do dotazníkového šetření se zapojilo 42 % respondentů z věkové kategorie 26–40, 37 % ve věku 41–55 let,

12 % dotázaných je více než 55 let a nejméně početnou skupinou byla kategorie 18–25 let s 9 % zasoupení.

7.4.1 Spokojenost zaměstnanců ve spojitosti s interní komunikací

Na otázku zjišťující spokojenost s aktuálním chodem divizí 38 respondentů (24 % všech dotázaných) odpovědělo možností „ano“. Jako spíše spokojený se vyjádřilo 108 účastníků (67 %). Spíše nespokojených je 13 dotázaných (8 %) a pouze 2 respondenti jsou zcela nespokojeni (1 %). Z výsledků kvantitativního dotazování zobrazených v Grafu č. 1 proto jasně vyplývá, že celkem 91 % všech dotázaných (24 % respondentů odpovědělo striktně „ano“, 67 % dotazovaných uvedlo „spíše ano“) je se současným fungováním divizí A&B spíše anebo úplně spokojeno. Odpovídající, kteří byli ke spokojenosti s aktuálním chodem divizí skeptičtí, se stejně negativně vyjádřili i k interní komunikaci.



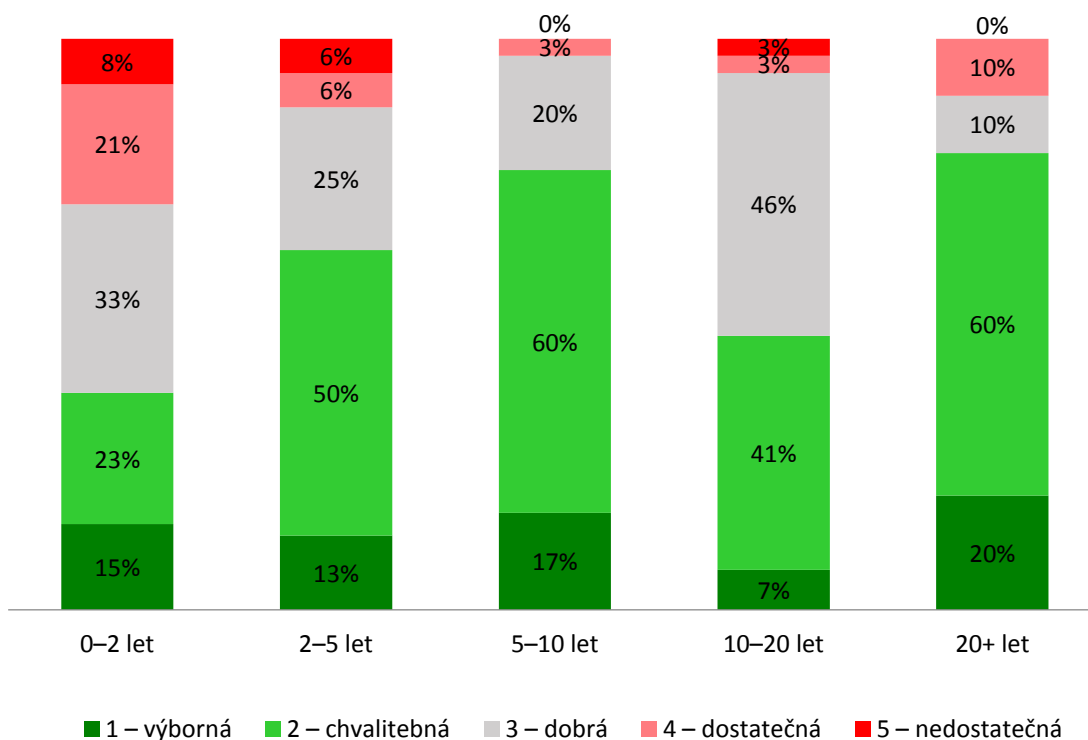
Graf č. 1: Spokojenost zaměstnanců s aktuálním chodem průmyslových divizí A&B

(zdroj: vlastní zpracování)

V otázce mapující spokojenost s interní komunikací měli respondenti za úkol svoji spokojenost s interní komunikací v divizi ohodnotit na hodnoticí škále jako ve škole, tj. 1 výborná, 2 chvalitebná, 3 dobrá, 4 dostatečná a 5 nedostatečná. V průměru respondenti ohodnotili interní komunikaci číslem 2,50 – lze tedy říci, že většina respondentů je se stavem interní

komunikace převážně spokojena. Nutno podotknout, že dělat závěry o spokojenosti s interní komunikací bez dalších informací a bez hlubší znalosti tématu by bylo nesprávné.

Nejčastěji vyskytující se známkou v průzkumu je chvalitebná (42 % respondentů), kterou následovalo ohodnocení za tři – dobře (31 %). Jako výbornou hodnotí interní komunikaci pouze 13 % dotázaných, dostatečně ji vidí 9 %. Nedostatečně oznámkovalo interní komunikaci v divizích necelých 5 % dotázaných (tedy 7 respondentů ze 161).



Graf č. 2: Procentuální zastoupení jednotlivých skupin a jejich hodnocení interní komunikace

(zdroj: vlastní zpracování)

Na ose x jsou zobrazena rozmezí, ve kterých respondenti ve firmě působí. Osa y znázorňuje procentuální obsazení skupiny, její celková hodnota je tedy 100 %. Z grafu vyplývá, že největší skupinou s nejpozitivněji hodnocenou a nejvíce spokojenou s interní komunikací je kategorie 20+ let působnosti – celkem 80 % zdejších respondentů se vyjádřilo, že je interní komunikace v divizích výborná či chvalitebná. Následuje kategorie 5–10, poté 2–5 a 10–20 let.

Větší čtvrtina respondentů (26 %), již hodnotili interní komunikaci na stupnici 1 až 2 (tedy velmi dobrá až chvalitebná), patří do skupiny zaměstnanců, kteří ve společnosti XY působí 5–10 let. Zde však musíme brát v potaz, že se jedná pouze o necelých 19 % dotázaných. U 22,5 % dotazovaných s tímtož hodnocením je délka pracovního vztahu 2–5 nebo 10–20 let. Více o těchto skutečnostech napovídá Graf č. 2.

Nejhůře hodnotili interní komunikaci zaměstnanci, kteří nastoupili teprve nedávno nebo ve společnosti působí maximálně 2 roky. Polovina této skupiny zároveň v otázce zjišťující pocit informovanosti navíc vypověděla, že se spíše necítí dostatečně informována o dění v divizi.

Dotazovaní, kteří hodnotili interní komunikaci známkou 4 (dostatečná) a 5 (nedostatečná), zároveň v otázce týkající se spokojenosti se současným chodem divize vypověděli, že jsou spíše nebo zcela nespokojeni (79 %).

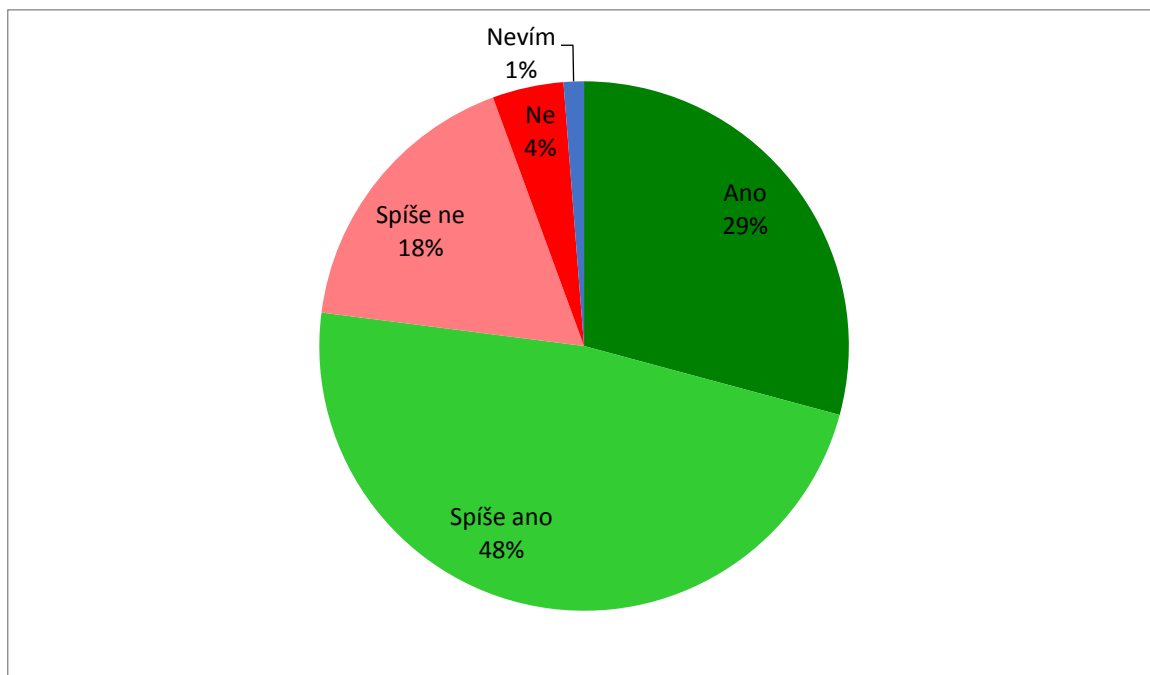
V otázce číslo 9 byli respondenti dotázáni na jejich spokojenost s komunikací managementu divizí. 86 % dotazovaných se vyjádřilo, že s komunikací managementu jsou spíše nebo úplně spokojeni. Pouhých 14 % zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, vyjádřili v souvislosti s komunikací vedení negativní postoj. Tento výsledek je poměrně překvapivý, neboť jako nejpalčivější a nejčastěji definovaný problém vyskytující se jak v kvalitativním výzkumu, tak i kvantitativním výzkumu byla právě komunikace vedení.

7.4.2 Informovanost zaměstnanců

Dalším stěžejním tématem, o něhož se kvantitativní šetření opíralo, byla informovanost zaměstnanců, a zda se oni sami (a jak moc) cítí informováni o dění v divizích.

Z vyhodnocení otázky zaměřující se na dostatečnou informovanost vyplynulo, že 77 % se cítí informováno nebo spíše informováno. Téměř 18 % dotázaných se spíše necítí dostatečně informováno a 7 dotázaných odpovědělo (4 % z celkového počtu respondentů), že se dostatečně informováno necítí. Jedno procento se nedokázalo vyjádřit a označilo svou odpověď jako „nevím“ (jde o 2 zaměstnance).

Bez necelých tří procent se téměř čtvrtina dotázaných necítí dostatečně informována. Z tohoto výsledku nejméně informovaní se cítí zejména ti zaměstnanci, jejichž délka pracovního poměru ve společnosti XY nepřesáhla 5 let (kategorie 0–2 roky a 3–5 let). Z 22 % respondentů, jež se takto vyjádřilo, do skupiny s délkou pracovního vztahu do 5 let spadá 48 % nedostatečně informovaných zaměstnanců.



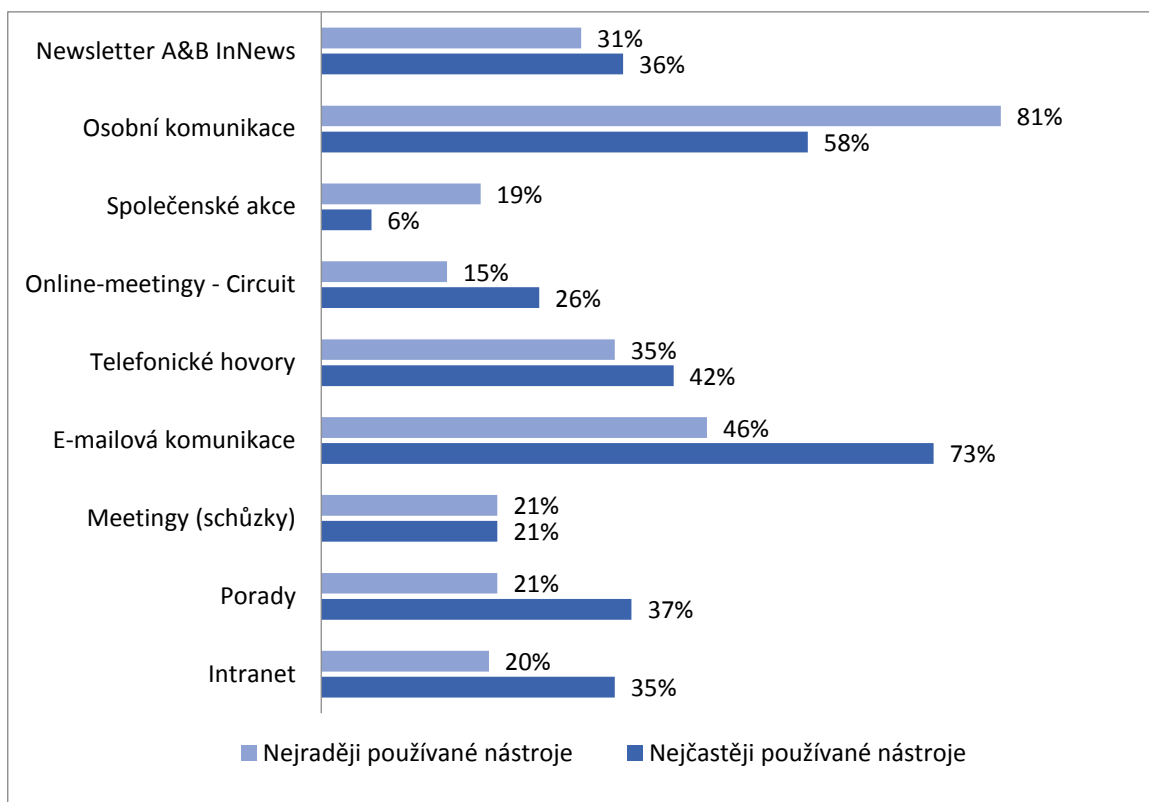
Graf č. 3: Odpovědi respondentů na otázku: „Cítíte se být dostatečně informováni?“

(zdroj: vlastní zpracování)

7.4.3 Hodnocení jednotlivých nástrojů interní komunikace

Poslední, ale pravděpodobně nejdůležitější sekci vztahující se k této práci, byly otázky týkající se efektivity nástrojů interní komunikace, jež v současnosti divize A&B společnosti XY využívá. Respondentům byly položeny tři otázky – jaké nástroje nejčastěji využívají, jaké nejraději pro komunikaci používají a otázka formou hodnoticí škály, ve které dotazovaní udělovali známku jednotlivým nástrojům.

Graf č. 4 ukazuje srovnání nejvíce používaných nástrojů a těch, které respondenti uvedli jako nejoblíbenější (používají je nejraději). Z grafu jsou patrné zejména velké rozdíly mezi využíváním a oblíbeností osobní a e-mailové komunikace, kdy se čísla v tomto případě obráceně zrcadlí. Nejvíce oblíbeným prostředkem je osobní komunikace, která získala hlas u 81 % respondentů, oproti tomu ji však nejčastěji využívá pouze 58 % účastníků průzkumu. Na rozdíl od toho e-mailová komunikace je oblíbená pouze u necelé poloviny dotazovaných (46 %), zatímco nejčastěji ji využívají téměř ¾ odpovídajících (73 %). Z toho jasně vyplývá, že zaměstnanci upřednostňují více osobní komunikaci, zatímco nejpoužívanějším nástrojem je e-mail.



Graf č. 4: Nejčastější a nejoblíbenější nástroje interní komunikace

(zdroj: vlastní zpracování)

Co do oblíbenosti dále respondenti hodnotili podobně newsletter A&B InNews a telefonické hovory. Následovala podobná skupina, ve které se s podobnou popularitou umístily schůzky, porady, intranet a společenské akce. Nejméně oblíbeným nástrojem využívaným k interní komunikaci v divizích A&B je nástroj pro online konferenční hovory Circuit. Toto může být způsobeno zejména faktem, že Circuit nahradil předchozí komunikátor v plném rozsahu asi před rokem a uživatelé se s prostředím nového nástroje ještě naprosto neztotožnili.

Nejvíce využívanými nástroji jsou v tomto pořadí e-maily, osobní komunikace a za třetí nejpoužívanější označili respondenti telefonáty. Následují schůzky, porady, intranet, newsletter, Circuit a jako nejméně využívaným prostředkem pro šíření informací uvnitř divize dotazovaní označili společenské akce. Poslední místo společnému setkávání na večírcích a při dalších společenských příležitostech můžeme přisoudit zejména tomu, že po nástupu krize v roce 2008 bylo zrušené celodivizivní setkání a dalším akcí byl omezen rozpočet.

Pořadí	Průměr	Průměr
1.	Osobní komunikace	1,27
2.	Meetingy (schůzky)	1,88
3.	Telefonické hovory	1,95
4.	E-mail	1,96
5.	Porady	2,13
6.	Společenské akce, teambuildingy, atd.	2,22
7.	Online meetingy - Circuit	2,39
8.	Intranet	2,62
9.	Newsletter (InNews)	2,85

Tabulka č. 1: Hodnocení efektivity jednotlivých nástrojů interní komunikace

(zdroj: vlastní zpracování)

Jak vyplývá z Tabulky č. 1. výše jako nejefektivnější označili zaměstnanci osobní komunikaci, meetingy (schůzky) a telefonické rozhovory. U všech tří nejefektivnějších nástrojů hraje nezanedbatelnou roli mluvené slovo. Zohledníme-li otázku zjišťující pravidelnost využívání, e-mail se umístil jako nejvíce používaný nástroj, zatímco co do efektivity jej respondenti usadili na čtvrté místo s hodnocením necelá 2.

Předposlední místo jako nejméně efektivní nástroj interní komunikace získal intranet. Pořadí je s ohledem na složitou strukturu a komplikovanost intranetu poměrně pochopitelné. Celkem 56 % respondentů ohodnotilo efektivitu současného intranetu známkou 3, 4 a 5. Nejpočetnější skupinou s nízkým hodnocením jsou nově příchozí zaměstnanci nebo ti, jejichž délka pracovního poměru nepřekračuje 2 roky. Procentuální zastoupení této skupiny činí 70 % (63 zaměstnanců) ve vztahu k všem respondentům, již intranet hodnotili známkou 3, 4, 5. Bohužel tvorba a správa intranetu je centrálně řízený projekt, a proto společnost XY nemá žádný vliv na jeho vzhled a funkčnost.

Za vůbec nejméně efektivní pro interní komunikaci v divizi označili dotazovaní newsletter A&B InNews, který obdržel průměrnou známku 2,85. Tento samý nástroj byl ale 31 % respondentů označen jako oblíbený a 36 % ho pro získávání a sdílení informací využívá nejčastěji. Toto porovnání směřuje k zamyšlení se nad jeho tvorbou a obsahem, zda informace a rubriky, jež jsou v něm publikovány, se setkávají s potřebami zaměstnanců, pokud jeho efektivitu hodnotí takto nízko.

8 POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ

Z obou šetření také vyplynuly odpovědi na výzkumné otázky, jež si tato práce pokládá. Cílem této kapitoly je porovnat výsledky analýz z obou výzkumných sond a nalézt odpovědi na položené výzkumné otázky.

Výzkumná otázka č. 1: Cítí se zaměstnanci uvnitř divize dostatečně informováni?

Podle mínění ředitelů obchodních úseků je informovanost zaměstnanců v divizi velmi dobrá. Sami tvrdí, že své podřízené informují dostatečně podle svého nejlepšího vědomí. Hypotézu potvrzuje i dotazníkové šetření, z něhož plyne, že 77 % zaměstnanců zapojených do průzkumu se cítí spíše nebo zcela dostatečně informováno. Rezervu můžeme spatřit ve zbylých 22 % dotázaných, kteří téměř z poloviny patří do skupiny s délkou pracovního poměru do 5 let. S takto identifikovanou skupinou zaměstnanců můžeme lépe pracovat na zlepšení její dobré informovanosti.

Výzkumná otázka č. 2: Jaké používané nástroje interní komunikace jsou zaměstnanci průmyslových divizí vnímány jako efektivní?

Z kvalitativního šetření bylo patrné, že management divizí si nejvíce chválí osobní komunikaci, která je jim pozdává jako nejefektivnější. S ohledem na to, že některé obchodní úseky mají velmi hierarchickou strukturu a jeden z dotazovaných má pod sebou zhruba 350 zaměstnanců, za dalšího efektivního prostředníka byla označena telefonická komunikace.

Za nejoblíbenější nástroj interní komunikace označili respondenti v dotazníku taktéž osobní komunikaci. Účastníci individuálních hloubkových rozhovorů se s nimi shodují s připomínkou, že sice jde o nejoblíbenější způsob komunikace, nicméně z praktického hlediska a s ohledem na vytíženost vedoucích pracovníků není osobní kontakt vždy možný.

V neposlední řadě nelze opominout nejvíce využívaný nástroj – e-maily, ke kterým se vedení divize postavilo velmi skepticky s tím tvrzením, že mnoho kolegů nezná e-mailovou etiketu, jejich zprávy jsou komplikované, nejasné a mnohdy zbytečné a v neposlední řadě postrádají strukturu a jasně sdělené zadání, co se od adresáta žádá.

Zaměstnanci, již se zúčastnili dotazníkového šetření, přikládají stejně jako vedení divize největší efektivitu osobní komunikaci, díky níž mohou rozvíjet diskuzi a bezprostředně reagovat na předané informace. Za druhou nejefektivnější metodu pro získávání interních informací označili meetingy (schůzky) a jako třetí nejefektivnější nástroj vidí telefonát.

Naopak nejvíce využívanými nástroji jsou v tomto pořadí e-maily, osobní komunikace a telefonáty.

Jako nejméně efektivní označili dotazovaní newsletter A&B InNews, který byť je třetinou oblíbený i často využívaný, patrně nesplňuje požadavky příjemců a je nutné jej dále optimalizovat. Z rozhovorů kvalitativní povahy také vyplynulo, že zaměstnanci sice newsletter čtou a znají jej, nicméně si nepamatují jeho název a těžko si jej vybavují.

Výzkumná otázka č. 3: Jsou zaměstnanci na všech úrovních se současnou podobnou interní komunikace uvnitř divize spokojeni?

Při porovnání obou šetření lze konstatovat převážnou spokojenost s interní komunikací, avšak s dovětkem, že vždy je co zlepšovat. Z kvantitativního výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci hodnotí interní komunikaci jako průměrnou známku 2,5. Důraz by měl být kladen zejména na kategorie zaměstnanců, kteří ve firmě působí v období do 5 let, protože u nich lze shledat největší nespokojenost se současnou podobnou interní komunikací.

Potřeba intenzivnější komunikace směrem od vedení divizí k zaměstnancům se objevila u obou forem šetření. Zmínili ji jak účastníci individuálních hloubkových rozhovorů, tak byla tato komunikace označena jako kritická několika respondenty v dotazníkovém šetření. Vedení je v očích zaměstnanců příliš odtaziště, „nelidské“, vystupuje jako uzavřená společnost a jeden z respondentů dokonce prohlásil, že svého vedoucího ještě osobně ani neviděl. Několikrát se také objevila zmínka o nedostatku osobního setkávání a jeho nahrazováním prostřednictvím elektronické komunikace, při níž management neobdrží zpětnou vazbu. Oproti těmto tvrzením se však 86 % dotazovaných vyjádřilo, že s komunikací managementu jsou spíše nebo úplně spokojeni. Pouhých 14 % zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, vyjádřili v souvislosti s komunikací vedení negativní postoj.

Jak kvantitativní, tak kvalitativní výzkum přinesl informaci týkající se neexistující možnosti podřízených zaměstnanců položit otázku či podat zpětnou vazbu směrem ke svým nadřízeným. Dále se v obou výzkumech objevila obava z nedostatečné komunikace mezi jednotlivými obchodními úseky a z toho plynoucí neschopnost spolupracovat jako tým. Chování a komunikace výše postavených osob není vždy korektní a reprezentativní.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 PROJEKT EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

Na základě informací získaných v praktické části práce byl zmapován a zanalyzován momentální stav využívání nástrojů interní komunikace průmyslových divizí společnosti XY. Přestože výsledky byly poměrně dobré, stále existují oblasti, ve kterých lze najít jisté nedostatky. Cílem projektové části je navrhnout řešení, prostřednictvím kterých bude možné nalézt východiska k efektivnějšímu využívání nástrojů interní komunikace.

9.1 Zdůvodnění projektu

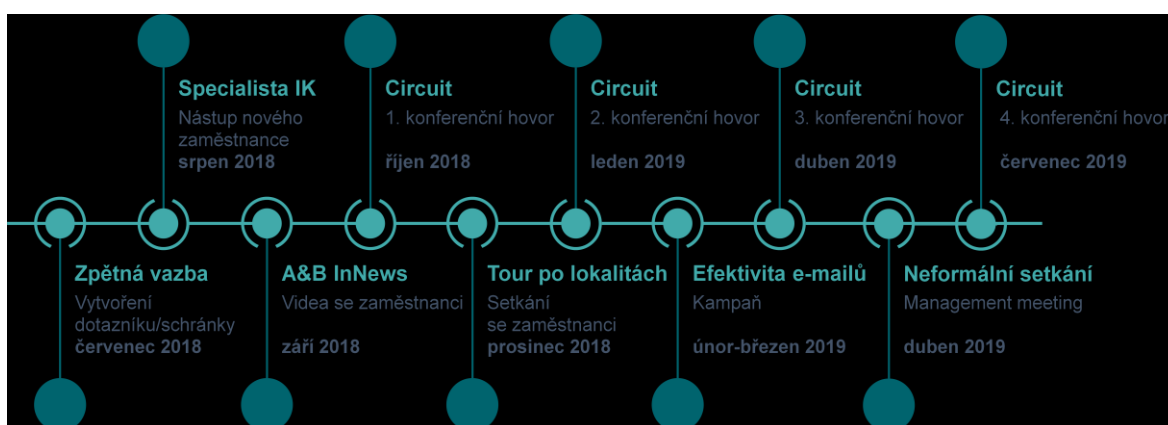
Projekt vychází z výsledků realizovaných výzkumů prezentovaných a je zaměřen především na návrhy řešení projevených nedostatků v interní komunikaci, což může mít za následek jak změnu postojů zaměstnanců k firmě, tak jejich pocit špatné informovanosti.

Všechny navržené změny s sebou nicméně přináší velkou či menší investici do interní komunikace. Jednotlivé aktivity jsou ale navrženy tak, aby si vedení divizí mohlo samo vybrat, které body se rozhodne realizovat.

Cílovou skupinou projektu efektivní komunikace jsou zaměstnanci divizí A&B.

7.13 Časový plán

Realizace jednotlivých změn, uvedených v návrhu projektu, by se v ideálním případě mohla uskutečnit v průběhu jednoho roku. Ze schématu níže vyplývá časové rozřazení jednotlivých aktivit tak, aby se projekty vzájemně nepřekrývaly a neomezovaly.



Graf č. 5: Časový plán posílení nástrojů interní komunikace divizí A&B

(zdroj: vlastní zpracování)

9.2 Specialista interní komunikace pro divize A&B

Aktivita v interní komunikaci divizí neustále rostou a i s ohledem na množství a náročnost navržených změn však chybí osoba, která by se o jejich realizaci postarala. Jak již bylo zmíněno, v současné chvíli neexistuje pozice dedikovaná přímo pro interní komunikaci v divizích A&B. Mimo extrémně vytíženého Business Partnera pro komunikaci divize A&B by bylo vhodné zavést novou pracovní pozici, jež by byla kombinací specialisty pro interní komunikaci a dalších komunikačních aktivit divizí. Termín realizace a tedy i nástupu nového pracovníka by s ohledem na další plánované akce měl být nejpozději k 1. 8. 2018.

Prvním krokem k nalezení této osoby by bylo vyhlášení výběrového řízení personálním oddělením (do 11. 5. 2018), ve kterém by byly již jasně stanovené požadavky na kandidáta. Současně by také měl být stanoven profil ideálního uchazeče s přesným rozpisem práv, povinnostmi a kompetencemi nového zaměstnance. Během tří týdnů by personální oddělení shromažďovalo životopisy a provedlo první kolo výběrového řízení – telefonický pohovor. Vybraní kandidáti by dále postoupili do druhého kola, v němž by se uskutečnil osobní pohovor se zástupci z managementu a komunikací. To, že by si sami manažeři vybrali osobu, která bude mít jejich interní komunikaci na starost, přispěje k navázání vztahu s nově příchozím pracovníkem. Součástí druhého kola by bylo také vypracovat zadání dle předem definovaných parametrů, požadavků, strategie, taktik a cílů na vytvoření strategie a plánu pro interní komunikaci divizí.

Náklady pro firmu na nového pracovníka by se odvíjely od jeho představy o odměně. V případě požadavku na 33 000 Kč hrubé mzdy měsíčně by se roční náklady pohybovaly okolo 500 000 Kč.

9.3 Přehlcenost e-mailů

E-mailová komunikace patří mezi největší „žrouty“ času. Problém, který řeší dennodenně většina zaměstnanců divize A&B, je plná e-mailová schránka. Zprávy chodí tak často, že je příjemci nestíhají ani otevřít, natož vstřebat informace, které jsou jim předávány. Často jde ale o spamování, zprávy prázdné a nejasné.

K řešení této situace by mohla pomoci komunikační kampaň, která by svými sděleními bojovala právě proti plné schránce a nepořádku v poště. Součástí kampaně s názvem „E-maily pod palcem“ by byla i edukace o e-mailové etiketě (tedy jak psát e-maily, aby

vám kolegové rozuměli). Zaměstnancům by byly dále představeny možnosti, jak přispět k tomu, aby jejich e-mailová schránka nebyla v neustálém kolotoči.

Protože e-maily používají všichni zaměstnanci pracující na pracovišti s počítačem, jedná se o velké téma pro celou společnost. Proto je kampaň rozdělena do dvou částí – seznámení s emailovou etiketou a návody a jak si nastavit Outlook pro efektivnější práci. Samozřejmostí je potom propojení výstupů z obou fází a neustálé odkazování se na již vytvořené materiály.

9.3.1 Cíle kampaně

Cílem kampaně je proškolit zaměstnance o tom, jak by měli správně používat e-mail, pracovat efektivněji a ušetřit tak čas sobě i svým kolegům. Zaměstnanci by se naučili lépe ovládat funkce Outlooku (systému na správu e-mailů), byli by schopni s ním rychleji a účinněji pracovat a zpracovávat příchozí informace.

9.3.2 E-mailová etiketa

Většina lidí píše e-maily tak nějak automaticky, existují však pravidla, aby e-mailová komunikace byla co nejefektivnější. V této fázi kampaně budou zaměstnancům prostřednictvím různých nástrojů představeny body, kterých by se při elektronické komunikaci měli držet a kterých vyvarovat. Tato fáze bude trvat celkem 3 týdny od 4. 2. do 25. 2. 2019. V kampani bude k zaměstnancům komunikováno několika nástroji, které jsou podrobněji popsány níže.

9.3.2.1 Články

Na intranetu budou postupně zveřejněny 4 články na pokračování o e-mailové etiketě. V podstatě se bude jednat o návody, jak psát e-maily efektivně, aby byly informace příjemci zprávy skutečně zpracovány a adresát dosáhl svých cílů. Publikované texty budou následně upraveny a také distribuovány formou interního newsletteru a jako příloha celofiremních interních novin.

9.3.2.2 Plakáty

Plakáty na zdech, ve výtahu a závěsné kotouče na stropech budou sloužit jako komunikační nástroje pro zaujetí zaměstnanců. Jejich myšlenka bude založena na příbězích a lehké gamifikaci.

Sdělení budou obsahovat příklady špatných e-mailů s dodatkem „Víte, co je tady špatně“? nebo „Jak to mohlo být lépe? Všechny nástroje budou zaměstnance směřovat k přečtení si článků o e-mailové etiketě.

Samozřejmostí je také poukazování na souběžně probíhající akce v souvislosti s kampaní – například upoutávka na přednášku či soutěž.

9.3.2.3 Přednáška

V rámci rozšíření povědomí o správné e-mailové komunikaci se uspořádá přednáška, na niž bude přizván odborník na etiku e-mailové korespondence. Přednáška by probíhala ve třech blocích a uskutečnila by se v největší konferenční místnosti s kapacitou 50 míst. Z předchozí zkušenosti s akcemi podobného formátu lze předpokládat, že kapacita sálu by byla dostatečná k uspokojení potřeb všech potenciálních účastníků.

Na akci by byla nutná registrace prostřednictvím formuláře umístěného na intranetových stránkách. Tvorbu registračního systému lze zajistit přímo ve společnosti XY, nesouvisely by s ní proto další náklady. Náročnost akce je proto odhadovaná na 10 000 Kč, které představují odměnu pro přednášejícího. Soutěž

Pro větší zapojení zaměstnanců se uspořádá soutěž o knihu s tematikou e-mailové etikety. Podmínkou pro zapojení se do soutěže by bylo sdílení vlastní zkušenosti s nejhorší e-mailovou komunikací, které byli svědkem. Příběhy budou sdíleny prostřednictvím článku umístěného v newsletteru A&B InNews a čtenáři udělováním srdíček k jednotlivým příběhům vyberou vítěze. Výherci by obdrželi knihu a voucher v hodnotě 1500 Kč do restaurací Ambiente. Odstrašující příběhy se navíc mohou dále využít pro tvorbu nových plakátů.

9.3.2.4 Den bez e-mailů

Součástí kampaně e-mailové výchovy by bylo také stanovení Dne bez e-mailů, v rámci kterého by byli zaměstnanci podporováni k tomu, aby na jeden pracovní den vypnuli svoje e-mailové správce, nastavili si automatické odpovědi formou out-of-office se sdělením, ať se s nimi odesílatelé spojí prostřednictvím jiného kanálu.

S ohledem na načasování kampaně by ideálním dnem pro den bez e-mailů byl pátek 15. 2. 2019. Poslední pracovní den v týdnu, jak je známo, není nejproduktivnější, a proto by jmenování tohoto dne pro zaměstnance nemuselo představovat velkou bariéru ve výkonu práce.

9.3.3 Outlook pod kontrolou

Poté, co se zaměstnanci seznámí s e-mailovou etiketou, by přišla na řadu druhá část, ve které se naučí, jak využít sílu e-mailu ve svůj prospěch. Obsahem sdělení budou tipy, jak se neutopit ve zprávách a jak si e-maily správně třídit tak, aby si pracovníci ušetřili i desítky minut denně, které by jinak mohli investovat do jiných činností (například osobní komunikace, která je dle průzkumu tolik žádaná). Tato fáze odstartuje ihned po skončení kampaně zaměřené na e-mailovou etiku a potrvá po dobu dvou týdnů v termínu 25. 2. – 11. 3. 2019.

9.3.3.1 Online prostředí – tutoriálová videa

V teoretické části práce byla zpracována sekundární data týkající se efektivitu sdělení prostřednictvím videoobsahu v interní komunikaci. Právě díky tomu, že videa (zejména ta s návody) obecně dosahují vysokých výsledků, bylo by vhodné i pro tuto kampaň využít sílu audiovizuálních sdělení. Videa budou distribuována prostřednictvím newsletteru, intranetu a budou také ke zhlédnutí na obrazovkách v různých lokalitách. I kvůli těmto situacím, kdy budou videa pouštěna bez zvuku, ale i s ohledem na kanceláře, ve kterých sedí i několik zaměstnanců současně, se nesmí opomenout výrobu titulků k videu popisujících jednotlivé kroky.

Animovaná videa s mottem „Vyzrajte nad e-maily“ by měla charakter videí „How to do“ neboli návodu. Jednalo by se o krátké, maximálně minutové stopáže, ve kterých by zaměstnancům byly vysvětleny a názorně ukázány kroky, jak si poradit s velkým množstvím zpráv s využitím nástrojů na třídění e-mailů.

1. Video č. 1 – „Třídíte e-maily jako mistr“

Video by se týkalo funkce Microsoft Outlook „Rychlé kroky“, které jsou jednou z nejlepších pomůcek pro produktivnější třídění pošty. Uživatelé si na základě návodu zprostředkovaném ve videu následně dokážou automaticky třídit poštu dle předem definovaných kritérií, což jim ušetří spoustu času.

2. Video č. 2 – „Jak se neztratit v kopiích“

V první fázi kampaně budou zaměstnanci poučeni o tom, jak správně vybírat adresáty, které přiřadí do kopií. V rámci tohoto videa bude zaměstnancům představena možnost, jak si vytvořit složku, do které se automaticky zařadí všechny zprávy, ve kterých byli uvedeni v kopii, a proto jim byly zaslány pouze informačně.

3. Video č. 3 – „Naučte se pracovat s úkolovníkem“

Na otázku, jak si efektivně roztrdit e-maily s přihlédnutím na zadané úkoly, odpoví třetí ze série videí, ve kterém se zaměstnanci naučí přidělovat priority jednotlivým zprávám a zařazovat je na praktický „to do list“.

4. Video č. 4 – „Vyzrajte nad e-mail“

Video s mottem „Vyzrajte nad e-mail“ bude posledním ze série výukových videí, jak si poradit s e-maily. Bude v rychlosti shrnovat všechny předchozí tutoriály. Toto video má potenciál se i do budoucna stát například výukovým materiálem pro nově příchozí zaměstnance, aby předešli nekonečně plné schránce.

9.3.3.2 Offline – letáky

Pro rozšíření informací o zefektivnění e-mailové korespondence poslouží nejen plakáty a videa, ale také tištěné materiály distribuované po všech lokalitách.

Ve skládacím letáčku formátu DL by zaměstnanci našli návod, čeho se vyvarovat a jak pracovat s klientem pro správu e-mailových zpráv co nejefektivněji. Nechyběl by ani odkaz na výuková videa a články zpracované jako součást této kampaně. Letáčky by byly k dispozici v nákladu 1000 kusů s možností dalšího dotisku. Přestože mají divize méně zaměstnanců, počet byl stanoven vyšší z důvodu centrální komunikace tohoto tématu.

9.3.4 Rozpočet a měřitelnost

Navržený rozpočet je sestaven na základě již realizovaných kampaní interní komunikace společnosti XY. V porovnání s předchozími kampaněmi jsou náklady její na přípravu a realizaci o poznání menší. Protože se ale jedná o velké téma nejen pro divize A&B, ale i celou společnost XY, z rozpočtového hlediska by bylo možné kampaň částečně financovat i z prostředků určených na interní komunikaci, tudíž by její uskutečnění příliš nezasahovalo do divizního rozpočtu. I z toho důvodu je například počet letáků vyšší než počet zaměstnanců divizí.

V Tabulce č. 2 je možné vidět finanční náročnost jednotlivých aktivit (tvorba plakátů, nálepek, realizace soutěže). Zároveň je uveden i způsob, jakým změřit úspěšnost kampaně, a cíle, které si klade, aby mohla být považována za vydařenou.

Komunikační nástroj	Částka	Měření	Cíl
Články	0, –	Počet otevření článku	600 otevření na jeden článek
Tvorba videí overvoice titulky	4 x 10 000 ,– 4 x 3 000 ,– 4 x 1 000 ,–	Počet zhlédnutí	Alespoň 400 zhlédnutí na jedno video
Grafická příprava	12 x 500 ,–		
Nálepky	100 x 12 ,–	Počet rozdaných nálepek	Distribuce všech nálepek
Letáky DL	1000 x 8 ,–	Počet rozdaných letáků	Distribuce všech letáků
Přednáška o e-mailové etiketě (odměna pro lektora)	10 000 ,–	Počet zaměstnanců registrovaných na akci	Kapacity místností se naplní – tj. 150 účastníků
Soutěž Kniha Voucher	3 x 250 ,– 3 x 1500 ,–	Počet zapojení zaměstnanců do soutěže	100 zapojených zaměstnanců
CELKEM	86 450 ,–		

Tabulka č. 2: Finanční náročnost a cíle navržené kampaně

(zdroj: vlastní zpracování)

Příprava a distribuce článků s tematikou e-mailové etikety by byly zcela na zaměstnanci, který by byl přípravou kampaně pověřen. Finanční náročnost je tedy nulová, protože by šlo o součást jeho práce. Nejvýraznější položkou je tak tvorba výukových videí, které se celkem vyšplhají na částku 56 000 Kč. Grafická příprava všech tiskových materiálů odhadem zabere externímu grafikovi, se kterým má společnost XY smluvní vztah, zhruba 12 hodin práce. Náklady na tisk nálepek a informačních letáků se vejdou do 10 000 Kč, plakáty budou vytištěny v reprocentru společnosti XY, a proto nejsou zařazeny do nákladů kampaně. Odměna pro lektora vedoucího přednášku na téma e-mailové etikety by sahala do výše 10 000 Kč. Náklady na soutěž by se při zachování systému odměňování nevyšplhaly výše než 5 250 Kč. Všechny částky v Tabulce č. 2 jsou uvedeny v českých korunách a bez DPH. Celková částka za kampaň by při exekuci všech nástrojů činila necelých 90 000 Kč, což je s ohledem na již realizované interní kampaně reálná suma.

9.4 Nástroj pro získání zpětné vazby

Vedení firmy je sice otevřené všem návrhům a novým postřehům, ale v současné chvíli neexistuje žádný jednoduchý nástroj, jenž by zaměstnancům umožňoval předat zpětnou vazbu. Navíc pro pracovníka není vždy příjemné o problému hovořit přímo s vedením otevřeně. Poměrně finančně nenákladným řešením by mohlo být vytvoření tajné schránky nápadů a připomínek, kam by zaměstnanci mohli anonymně vhadzovat svoje postřehy. Asistentky nebo určený zaměstnanec by následně jednou za 14 dní schránku vybrali, připomínky zpracovali a případně vznesli dotaz na adekvátní osobu. Odpověď by mohla být tlumočena zaměstnancům prostřednictvím newsletteru, který dostávají všichni zaměstnanci divizí. Limitem může být umístění boxu a obava některých pracovníků, že by byli kolegy při vhadzování poznámek do schránky spatřeni.

Firma XY vlastní několik nástrojů pro interní získání zpětné vazby online. Jedním z nich je například nástroj pro tvorbu dotazníků, ve kterém byl realizován i dotazník z kvantitativního šetření v praktické části této práce. Systém umožňuje variantu s otevřenou odpovědí, do které by zaměstnanci mohli anonymně vpisovat svoje postřehy. Při realizaci tohoto řešení by bylo pro zviditelnění a propagaci této možnosti vhodné zaslat informační e-mail přímo z vedení divize zaměstnancům a projevit tak zájem o jejich názory. Dále by tuto možnost mohli komunikovat i jednotliví manažeři na týmových poradách. Odkaz na vyplnění formuláře by byl součástí patičky každého newsletteru A&B InNews. Nevýhodou je však to, že pro vyplnění dotazníku se pracovník musí přihlásit do interního systému prostřednictvím své identifikační karty, to v něm může vzbuzovat ztrátu pocitu anonymity jeho sdělení.

9.5 Optimalizace A&B InNews

V dobré interní komunikaci se nesmí jednat jen o suché sdělení faktů, ale lidé musí vnímat, že sdělení je autentické, lidské, bezprostřední. To je totiž osloví a vtáhne do součinnosti, protože vyvolá jejich zájem a vzbudí emoce. Z výzkumu prezentovaného v praktické části vyplynulo, že měsíční newsletter A&B InNews je nutné optimalizovat. Z rozhovorů kvalitativní povahy také vzešlo, že zaměstnanci sice newsletter pravidelně do svých schránek obdrží a znají jej, nicméně si nepamatují jeho název a těžko si ho vybavují.

Prvním krokem pro zvýšení otevření a čtenosti newsletteru je poutavý předmět. V současné době chodí newsletter s předmětem tohoto formátu: A&B_InNews_měsíc_rok. K navýšení čtenosti by mohl napomoci krátký titulek v předmětu shrnující nejzajímavější informaci obsaženou v newsletteru, který by čtenáře navnadil na další obsah.

S ohledem na rostoucí popularitu videoobsahu by vyšší atraktivitě newsletteru mohla také pomoci nová rubrika s názvem A&B Show. Cílem nové komponenty by bylo osobní představení zaměstnanců prostřednictvím krátkých videí, ve kterých odpoví na otázky jak pracovního, tak osobního charakteru. Kolegům bude předána informace nejen o jejich pracovní náplni, ale například i o tom, jak tráví volný čas.

Video by mělo maximální délku 2 minuty. Nesmí chybět poutavý jingle. Otázky pro jeden z dílů mohou být například následující:

- Na co jste za poslední rok nejvíce hrdý?
- Co Vás motivuje k práci?
- Kde se vidíte za 15 let?
- Máte nějaký životní vzor?
- Co považujete za svoji neřest?
- Co byste poradil svému mladšímu já?
- Co Vám dělá největší radost?

Náklad na střih, editaci a přípravu titulků k jednomu snímku se při vlastním natočení na mobilní telefon pohybuje do 3 000 Kč. Protože videa by byla vytvářena pro každý newsletter, jenž vychází měsíčně, roční náklad by se vyšplhal na 36 000 Kč. Ušetření těchto nákladů by se dalo docílit nalezením zaměstnance s volnou kapacitou a se zkušeností s tvorbou a editací videí. Funkcí vložení a přehrání videa již newsletter disponuje, a tak by realizací videí nemělo nic bránit. Není proto vázaná na žádné období, tudíž její spuštění může být kdykoli, nejlépe však již v září 2018.

9.6 Nová šablona pro divizní sdělení

Interní sdělení, zprávy od vedení divize a oznámení o novinkách mají dle průzkumu neatraktivní formát, který přispívá k tomu, že většina zaměstnanců tyto zprávy ignoruje. Aby byli zaměstnanci zapálenější pro jejich přečtení, je nutné podobu upravit tak, aby byla

zajímavá, poutavá a lákavá. Sdělení dosud měla velmi strohou formu a obsahovala prostý text bez zajímavějších prvků. K úspěchu již dávno nestačí jednoduchá e-mailová zpráva. Aby se zaměstnanci se zájmem začetli, vše musí být promyšlené.

S nově přichozím vzhledem šablony se pojí také nutnost zamyslet se nad tvorbou obsahu, aby nebyl tak strohý a neosobní, což umocňuje fakt, že jsou informace posílány e-mailem. Typickým příkladem je nástup nového zaměstnance na vedoucí pozici. Atraktivnějším způsobem představení této změny by mohl být například rozhovor nebo video, ve kterém by se nový pracovník představil a v krátkosti prezentoval kolegům svoji vizi s úsekem, jehož vedením byl pověřen. Podmínkou pro změnu formátu je tedy možnost vložení libovolného vizuálního nebo audiovizuálního obsahu, prostřednictvím jehož by mohlo být sdělení komunikováno.

Nový systém, který by byl schopen měřit i počet otevření a kliků, by s ohledem na již připravené podklady pro tvorbu nepřesáhl rozpočet vyšší než 20 000 Kč. Nástroj by se nicméně dal využít i v ostatních divizích a nákladově by tedy prakticky mohl vyjít mnohem levněji. Odhadovaná doba potřebná pro naprogramování, testování a doladění šablony zprostředkovatelem online služeb jsou 2 měsíce.

9.7 Lepší komunikace ze strany vedení

Kritickým bodem, jenž se prolínal jak kvalitativním, tak kvantitativním výzkumem, byla nespokojenost s komunikací vedení k pracovníkům divizí A&B. Řada zaměstnanců označila ve výzkumu komunikaci nejvyššího managementu za neosobní, odtažitou a nedostatečnou obzvláště co do sdílení strategie a společného směřování divizí. Zaměstnancům chybí častější kontakt se svými nadřízenými, zejména pak přímá osobní komunikace. K „polidštění“ vedení by bylo vhodné myslet na to, aby vedoucí pracovníci více zapojili do komunikace osobní kontakt se svými podřízenými a například jednou za čas, pokud to pracovní vytížení dovolí, navštívili své kolegy na jejich pracovišti.

Situaci nedostatečné komunikace managementu by šlo dále řešit dvěma způsoby popsávanými níže.

9.7.1 Circuit meeting se všemi zaměstnanci

Pravděpodobně nejméně náročnou variantou by bylo uspořádání pravidelného Circuit meetingu, jenž by se uskutečnil jednou za kvartální období (tři měsíce). Cílem konferenčního hovoru, ke kterému by se mohli připojit všichni zaměstnanci v divizi, by bylo informování

o nejdůležitějších událostech, které divize zasáhly, plány, co se bude dít v následujícím období, shrnutí dosažených cílů, úspěchů i neúspěchů. Moderátorem by byl komunikační pracovník, jenž by postupně vyzýval ke slovu ředitele divizí, finančního ředitele a osobu zodpovědnou za HR. Dále dle potřeb by bylo možné přizvat další hosty. Součástí promyšlené struktury hovoru by byla také možnost zpětné vazby formou otevřených otázek na vedení.

Dle přání zaměstnanců by mělo být vedení pokud možno co nejvíce otevřené. Online meeting by byl naplánován vždy minimálně měsíc dopředu v délce maximálně jedné hodiny. Podle úspěchu hovoru a na základě zpětné vazby by se vedení mohlo zamyslet nad uspořádáním konferenčních hovorů ve dvou časových úsecích denně (v 9 hodin a v 16 hodin), aby byla pracovníkům poskytnuta co největší možná flexibilita v souvislosti s jejich pracovním vytížením.

Konferenční hovor by byl považován za úspěšný v případě dosažení alespoň 150 účastníků při online přenosu a dalších 150 ze záznamu. Hovor by byl tedy nahráván a následně sdílen k dispozici dalším pracovníkům, kteří se v daný čas nemohli zúčastnit.

První hovor by se dle plánu mohl uskutečnit na začátku obchodního roku – v úterý 9. října 2019. Poté ve tříměsíční frekvenci – 8. ledna, 9. dubna a 9. července 2019. Lednový termín by se dal případně dle potřeb nahradit osobním setkáním popsáním v podkapitole níže, které je ze stran zaměstnanců velmi žádané.

9.7.2 Setkání ředitele se všemi zaměstnanci

Nedostatek znalosti strategie vede zaměstnance mnohdy k rozhodnutím, která nejsou úplně v souladu se směrem, který si divize určily. Pro zamezení tomuto jevu by bylo vhodné, aby strategičtí leadeři v čele s vedením divize navštívili jednotlivé lokality, se všemi zaměstnanci se setkali a společně probrali klíčová strategická témata pro následující období.

S ohledem na časové možnosti managementu by se setkání uskutečnilo ve 3 lokalitách – v Praze, v Brně a v Ostravě. Z finančních důvodů nejlépe přímo v prostorách budovy společnosti XY, proto náklady na organizaci shledání by obsahovaly pouze finance určené k malému občerstvení (do 7000 Kč za všechny lokality). Oficiální program jednotlivých setkání by neměl přesáhnout 45 minut. Ideální dobou pro načasování by byl začátek prosince, což je období krátce po Business Conferenci, které se účastní vrcholové vedení společnosti XY. Při této události jsou komunikovány jak cíle pro nadcházející období,

tak komentovány výsledky z předchozího obchodního roku. Na základě informací získaných na konferenci by tak vedení divizí mohlo svým zaměstnancům zprostředkovat nejnovější zprávy, sdílet plán činností zaměřený na dosažení vytyčených cílů a posilovat znalost strategie.

V neposlední řadě by bylo setkání příležitostí pro navázání osobní komunikace zaměstnanců s vedením a způsobem, jak od pracovníků získat zpětnou vazbu.

9.8 Neformální setkání

Z rozhovorů vyplynulo, že se jednotlivé obchodní úseky k sobě mnohdy chovají nepřátelsky, ba i konkurenčně a zatajují si vzájemně informace, jejichž sdílení by mohlo vést ku prospěchu divizí. Východiskem z tohoto stavu by mohlo být uspořádání neformálního setkání, prostřednictvím kterého se bude komunikovat nejen strategie, ale zároveň se nabízí příležitost posílení týmové spolupráce mezi zaměstnanci.

9.8.1 Průběh akce

Čas, který pracovníci stráví společně neformálně, posiluje jejich vzájemné vztahy a vytváří tak přátelskou firemní kulturu. Pro pracovníky je velice přínosné alespoň jednou ročně zorganizovat neformální setkání v jiném prostředí mimo firmu. V současné době žádné pravidelné setkání všech zaměstnanců neprobíhá, proto by bylo dobré akci zorganizovat například v polovině roku. Ideálním termínem s ohledem na další plánované aktivity a organizační náročnost akce je 18. a 19. dubna 2019. Pro event této velikosti jsou vhodné například krásné prostory jednoho zámku na Třebíčsku. Prostředí splňuje požadavky pro konferenční zázemí i volnočasové vyžití. Zároveň jde o netradiční zajímavou lokalitu, která by účastníky přenesla do jiného prostředí a otevřela jejich mysl.

S ohledem na extrémní náročnost uspořádání akce pro všechny zaměstnance divizí by bylo nutné akci omezit pouze pro vybrané zaměstnance. Jednalo by se o top management, střední management a liniové manažery jednotlivých úseků divizí A&B. Ti by dále nominovali zaměstnance, kteří se svým přičiněním velmi podílí na úspěchu divizí a mají potenciál pro další kariérní růst uvnitř společnosti. Počet všech účastníků by se tedy celkem pohyboval okolo 80 osob.

Setkání pracovníků by bylo dvoudenní s cílem upevnění přátelských a kolegiálních vztahů v divizích a hlubší seznámení se strategií firmy. První den odpoledne by akce začala společným setkáním, přivítáním organizátory a seznámením s programem. Následovala by

teambuildingová aktivita pro stmelení týmu. Večerní program by se nesl v duchu oblíbené skupinové aktivity – bubnování, dále networkingu, ochutnávky vín a poslechu dobré hudby.

Druhý den setkání by odstartovala prezentace ředitele divizí o misi, vizi, strategii divizí a výzvách, kterým momentálně čelí. Obdržené informace by zaměstnanci zužitkovali na interaktivních workshopech, ve kterých by účastníci hledali společné řešení smyšlených událostí. Po vyhodnocení úkolů by se pracovníci odebrali na oběd a vyrazili domů. Tabulka č. 3 popisuje časový harmonogram akce včetně zařazení jednotlivých aktivit.

PRVNÍ DEN	
12:00–13:00	Příjezd účastníků a ubytování
12:00–13:00	Oběd formou bufetu
13:00–13:45	Oficiální přivítání
14:00	Společný odjezd na jezero – dračí lodě
15:00	Coffee Break
17:00	Odjezd zpět do resortu
18:00–19:30	Večeře
19:30–20:00	Bubnování
20:00–0:00	Networking
21:00–22:00	Degustace vína
DRUHÝ DEN	
9:00–9:50	Přednáška
10:00–11:45	Workshopy a vyhodnocení
12:00–13:00	Oběd
13:00	Odjezd

Tabulka č. 3: Harmonogram management meetingu

(zdroj: vlastní zpracování)

9.8.2 Rozpočet akce

Tabulka č. 4 popisuje předpokládanou finanční náročnost akce popsané výše. Jedná se o nákladově velmi náročnou aktivitu pro zvýšení efektivity interní komunikace. Nutno však brát v potaz, že se jedná pouze o návrh a v závislosti na požadavcích se jednotlivé aktivity (a tím pádem i částky) mohou změnit. V této variantě vychází přibližné náklady na účast jedné osoby na 5 813 Kč. Částku lze snížit například tím, že se akce uskuteční

v Praze, a tak lze ušetřit za nemalé náklady spojené s ubytováním zaměstnanců. Nabídka teambuildingových aktivit je zároveň v současné době tak široká, že by se jistě na trhu našly i levnější možnosti.

	Cena za ks	Počet ks	Částka
Ubytování	1 500 ,–	80	120 000 ,–
Pronájem prostor	30 000,–	1	30 000,–
Coffee Break	15 000 ,–	2	30 000,–
Občerstvení (2 x oběd, 1 x večeře)	25 000,–	3	75 000,–
Reální konzumace nápojů			50 000,–
Ochutnávka vína	30 000,–	1	30 000,–
Bubnování	10 000 ,–	1	10 000,–
Kapela	10 000,–	1	10 000,-
Dračí loď	90 000 ,–	1	90 000,–
Drobné náklady	20 000,–		20 000,–
CELKEM			465 000,–

Tabulka č. 4: Finanční náročnost akce

(zdroj: vlastní zpracování)

9.9 Rizika projektu

Napříč všemi navrženými změnami se prolínají možná rizika, kterým by mohl projekt čelit. Negativní postoj zaměstnanců je jedním z nich. Obvykle je způsoben odmítavým postojem vůči zavádění nových nástrojů. To lze omezit tím, že v rámci týmových porad proběhne detailní komunikace, při níž dojde k vysvětlení výhod a prospěchu pro celou firmu i pro konkrétní zaměstnance.

Jedním z největších rizik celého projektu jsou velmi vysoké investice. Ty jsou spojené převážně se zavedením nové pozice specialisty interní komunikace a organizací neformálního setkání zaměstnanců. Situace s nábořem nového pracovníka je ovšem řešitelná například reflektováním pracovních povinností některých zaměstnanců a jmenováním osoby s potenciálem realizovat návrhy změn v interní komunikaci z řad současných zaměstnanců. Vysoké náklady spojené s organizací neformálního setkání (teambuildingu) pracovníků je zase možné snížit uspořádáním pouze jednodenní akce v blízkosti Prahy, a tak ušetřit nemalou částku za ubytování osob a občerstvení.

7.13 Shrnutí

Pro dosažení vyšší efektivity interní komunikace byly navrženy jednotlivé změny, které by na základě podnětů a požadavků zaměstnanců zúčastněných ve výzkumu měly vést k navýšení jejich současné spokojenosti s interní komunikací. Dle plánu by se veškeré navržené změny uskutečnit v průběhu jednoho roku.

Aktivit, jež by se v rámci vyšší efektivity měly proměnit, je celkem sedm:

- Zavedení nové pozice zaměstnance dedikovaného pro interní komunikaci. S ohledem na množství práce spojené s navrženým množstvím možných aktivit je vytvoření nové pozice pro zaměstnance, jenž by aktivity interní komunikace koordinoval, téměř nutností. S nástupem nového zaměstnance se však pojí velké náklady.
- Jako jeden z problémů vnímají zaměstnanci špatnou komunikaci prostřednictvím e-mailů a přehlcenost příchozích informací. Krokem k zefektivnění nástroje a úspoře času zaměstnanců je šíření osvěty o e-mailové etiketě a školení, jak ušetřit čas využíváním možností, které program na správu emailů nabízí.
- Dalším zádrhelem v efektivní komunikaci je absence možnosti podat zpětnou vazbu od zaměstnanců směrem k vedení. Řešením je tvorba schránky na připomínky či online formuláře pro podávání podnětů.
- Lepší efektivitě interních sdělení předávaným prostřednictvím e-mailu by pomohla i nová atraktivní šablona. Při tvorbě interních sdělení se také mělo myslet na to, že zaměstnanci nejsou stroje, a tomu by i měl být přizpůsoben způsob, jakým je zpráva komunikována. Jedná-li se o personální změny, bylo by dobré, kdyby s vyjádřením vystoupil sám zaměstnanec v rozhovoru či videu.
- K lepší informovanosti zaměstnanců o divizních cílech a strategii může přispět častější komunikace managementu s podřízenými. Uspořádáním pravidelných čtvrtletních konferenčních hovorů se zaměstnanci blíže dostanou k více informacím o aktuálním dění a směřování divizí. Nedostatek osobního kontaktu vedení se zaměstnanci je možné řešit setkáním managementu s pracovníky, v rámci něhož by se posílila i znalosti strategie divizí.
- Neméně důležitým bodem pro zlepšení přátelské atmosféry v divizích je uspořádání neformálního setkání manažerů z celé divize. Účastníci setkání akcí posílí jak přátelské vztahy a týmového ducha, tak znalost společné strategie, která je v současnosti nedostačující.

- Opatřením pro zvýšení efektivity newsletteru A&B InNews je návrh zavedení nové rubriky, ve které se zaměstnanci prostřednictvím videoobsahu seznámí blíže se svými kolegy, se kterými dosud komunikovali pouze e-mailem nebo přes telefon.

V Tabulce č. 5 je shrnuta představa o finanční náročnosti jednotlivých aktivit za jeden rok. Ceny jsou uvedené v českých korunách bez DPH. Až na tvorbu nové pozice interního specialisty nejsou jednotlivé návrhy vzájemně podmíněné, proto minimálně zavedení změn, jež jsou v nákladech označeny částkou 0,- (nástroj pro zpětnou vazbu, Circuit meeting se zaměstnanci), je možné začít implementovat již nyní.

Aktivita	Částka
Specialista interní komunikace	500 000,–
Kampaň pro efektivnější e-mailovou komunikaci	86 450,–
Nástroj pro zpětnou vazbu	0,–
Optimalizace A&B InNews	36 000,–
Nová šablona pro divizní sdělení	20 000,–
Circuit meeting se zaměstnanci	0,–
Setkání ředitele se všemi zaměstnanci	7 000,–
Neformální setkání	465 000,–
CELKEM	1 114 450,–

Tabulka č. 5: Přehled celkových nákladů

(zdroj: vlastní zpracování)

Nutno také zdůraznit, že během i po realizaci každé změny nesmí být opomenuto získání zpětné vazby a podnětů od zaměstnanců. Jedině tak je možné nástroje dále rozvíjet a pracovat na co nejefektivnější interní komunikaci.

ZÁVĚR

Interní komunikace je dnes považována za samozřejmost, ne ve všech firmách ale funguje efektivně ke spokojenosti všech zapojených stran. Pravidelné porady, osobní rozhovory a nepřeborné množství emailů k docílení efektivní komunikace, spokojenosti a loajality zaměstnanců nestačí. Znakem dobře fungující interní komunikace jsou loajální zaměstnanci, kteří znají strategii směřování podniku, sdílí poslání organizace a mají dostatek informací k tomu, aby mohli vykonávat dobře svoji práci.

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu interní komunikace průmyslových divizí společnosti XY a zjistit, jaký nástroj interní komunikace zaměstnanci vnímají jako efektivní. Na základě zjištění poté navrhnout další postup, jak přispět změnou jednotlivých nástrojů a procesů k vyšší efektivitě předávání informací a s tím spojené větší spokojenosti zaměstnanců.

Struktura práce byla rozdělena do tří částí – teoretická, praktická a projektová. V teoretické části byly vymezeny základní pojmy vážící se k marketingové komunikaci, firemní kultuře a v neposlední řadě k interní komunikaci. Nechyběla ani kapitola o marketingovém výzkumu s uvedením teoretických poznatků, jak při průzkumu postupovat a které metody za jakých okolností volit, a kapitola o metodologii práce, v níž byly vytyčeny výzkumné otázky.

Součástí praktické části bylo představení společnosti XY a jejích průmyslových divizí, na jejichž interní komunikaci se práce soustředila. Byly interpretovány výsledky marketingového výzkumu kvalitativní formou individuálních hloubkových rozhovorů se zástupci vedení divizí s cílem blíže nahlédnout do situace současné interní komunikace a definovat problematické oblasti. Na základě zjištění plynoucích z rozhovorů bylo provedeno dotazníkové šetření s cílem zjistit informovanost zaměstnanců, jejich spokojenost s interní komunikací a efektivitu jednotlivých nástrojů.

Z výsledků šetření vyplynulo, že tři čtvrtiny všech zaměstnanců zapojených do výzkumu se cítí dostatečně informováno o dění v divizích. Spokojenost s aktuálním stavem interní komunikace však hodnotí jako průměrnou. K navýšení počtu jak spokojených, tak dostatečně informovaných zaměstnanců by mohlo napomoci zefektivnění dosavadních nástrojů. Za nejefektivnější způsob komunikace považují v současnosti pracovníci osobní komunikaci, která však dle jejich názoru není dostatečná. Za nejvíce využívaný nástroj označili

respondenti e-maily, které však svou efektivitou zařadili až na čtvrté místo v porovnání s ostatními možnostmi.

V poslední části práce byl představen projekt efektivní interní komunikace, které by prostřednictvím zavedených změn divize A&B měly dosáhnout. Jednotlivé návrhy vyplývaly z oblastí, jež zaměstnanci označili v průzkumu jako kritické. Jejich náprava by mohla vést k navýšení jejich současné spokojenosti s interní komunikací, spokojenosti a loajalitě zaměstnanců obecně.

Za další možné pokračování zvyšování efektivity interní komunikace v divizích A&B lze považovat podrobnou detailní práci na jednotlivých nástrojích. Například divizní newsletter má velký, ale nevyužitý potenciál. Při dalším zkoumání by proto bylo dobré se zaměřit třeba na jeho obsah a formu tak, aby zaměstnancům vyhovovala co nejvíce.

Je důležité si uvědomit, že komunikace je prostředkem dobrých vztahů, důvěry a spolupráce, bez nichž zaměstnanci nemohou realizovat vize, cíle a koneckonců ani poslání organizace. Při nedostatku péle a soustavné práce na udržování jejího dobrého stavu však interní komunikace není samospasná, a proto by se čas a peníze investované do této oblasti neměly podceňovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BOUČKOVÁ, Jana a Peter LANE, 2003. *Marketing: praktická příručka manažera*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.
- [2] COOPER, John a Peter LANE, 1999. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-716-9641-2.
- [3] DE PELSMACKER, P., GUENES, M., VAN DEN BERGH, J., 2003. *Marketingová komunikace*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 600 s., ISBN: 80-247-0254-1.
- [4] DOUBRAVOVÁ, Jarmila, 2008. *Sémiotika v teorii a praxi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 159 s. ISBN 978-80-7367-493-9.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] FORET, Miroslav, 2008. *Marketingový výzkum-poznáváme svoje zákazníky*, 1. vydání, Brno: Computer press, 121 s., ISBN: 978-80-251-2183-2.
- [7] FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [8] FORET, Miroslav, 2013. *Marketingová komunikace*. Praha: Albatros Media, 488 s. ISBN 9788026603214.
- [9] FORMÁNKOVÁ, Dana, 2008. *Případová studie úspěšného využití nástrojů řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1380-5.
- [10] HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-7169-550-5.
- [11] HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
- [12] HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [13] HORÁKOVÁ, Iveta, Hana ŠKAPOVÁ a Dita STEJSKALOVÁ, 2000. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4399-9.
- [14] HRAZDILOVÁ, BOČKOVÁ, Kateřina, 2016. *Projektové řízení*. Martin Koláček – E-knihy jedou, 470 s. ISBN 978-80-7512-431-9.
- [15] Interní materiály společnosti XY

- [16] JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [17] KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-802-4758-695.
- [18] KOTLER, Phillip, 2000. *Marketing podle Kotlera*, 1. vydání, Management Press, Praha, 247 stran, ISBN 80-7261-010-4
- [19] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [20] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.
- [21] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- [22] QUIRKE, Bill, 2008. *Making the connections: using internal communication to turn strategy into action*. Second edition. Burlington, VT: Ashgate. ISBN 9780566087806.
- [23] RUCK, Kevin., 2015. *Exploring internal communication: towards informed employee voice*. Third edition. Burlington, VT: Gower. ISBN 978-147-2430-670.
- [24] SPERANDIO, Sylvie, 2008. *Účinná komunikace v zaměstnání: [pravidla ústního i písemného vyjadřování]*. 1. vydání. Přeložila Daniela Šimková. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-360-4.
- [25] SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 340 s., ISBN 80-86898-48-2.
- [26] SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.
- [27] TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
- [28] VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [29] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [1] 16 Video Marketing Statistics to Inform Your Q4 Strategy, *Hubspot.com* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/marketing/video-marketing-statistics#sm.000002lck8011vehlxrr4ixxxq5h5>
- [2] Internal Communication & Employee Engagement, 2017. *State of the Sector* [online]. Gatehouse, (9), 20 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.gatehouse.co.uk/stateofthesector/>
- [3] MACMASTER, Kimbe, *3 Reasons Why Video is Ideal for Internal Communications* [online]. In: . [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <https://www.vidyard.com/blog/why-video-ideal-internal-communications/>
- [4] STAŇKOVÁ, Pavla, 2011. Měření efektivnost reklamy. *Marketing a obchod* [online]. Liberec, (3) [cit. 2018-03-31]. ISSN 2336-5604. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1346065781_8bfb/2011_03_stankova.pdf
- [5] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, Kateřina MATUŠÍNSKÁ a Jindřich VANĚK, 2011. Aspekty marketingové komunikace vysoké školy vzhledem k získání nových zákazníků. *Marketing a obchod* [online]. Liberec, (3) [cit. 2018-03-31]. ISSN 2336-5604. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1346065781_80e4/2011_03_vastikova_matusinska_vanek.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MK Marketingová komunikace

PR Public Relations

IK Interní komunikace

atd. a tak dále

tzv. takzvaně

tj. to je

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Vztah firemní kultury a komunikace

Obrázek č. 2: Efektivita využívání nástrojů digitální komunikace v interním prostředí firmy z pohledu odborníků na interní komunikaci

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Hodnocení efektivity jednotlivých nástrojů interní komunikace

Tabulka č. 2: Finanční náročnost a cíle navržené kampaně

Tabulka č. 3: Harmonogram management meetingu

Tabulka č. 4: Finanční náročnost akce

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Spokojenost zaměstnanců s aktuálním chodem průmyslových divizí A&B

Graf č. 2: Procentuální zastoupení jednotlivých skupin a jejich hodnocení interní komunikace

Graf č. 3: Odpovědi respondentů na otázku: „Cítíte se být dostatečně informováni?“

Graf č. 4: Nejčastější a nejoblíbenější nástroje interní komunikace

Graf č. 5: Časový plán posílení nástrojů interní komunikace divizí

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Seznam nahraných rozhovorů

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Pomozte nám prosím zlepšit interní komunikaci uvnitř divize A&B!

Dotazník je anonymní, proto se nebojte odpovídat tak, jak to skutečně cítíte. Data budou využita za účelem zefektivnění dosavadních postupů pro informování zaměstnanců uvnitř divizí A&B na základě jejich přání a požadavků a k výzkumným účelům diplomové práce. O výsledcích Vás budeme informovat.

Děkujeme za Váš čas.

1. Jste spokojen/a s aktuálním chodem divizí A&B?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2. Cítíte se být dostatečně informován o dění v divizi?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

3. Ohodnot'te spokojenost s interní komunikací v divizích A&B jako ve škole:

- 1 – výborná
- 2 – chvalitebná
- 3 – dobrá
- 4 – dostatečná
- 5 – nedostatečná

4. Které nástroje interní komunikace využíváte NEJČASTĚJI? (vyberte max. 3 nástroje)

- Intranet
- Týmové porady
- Meetingy (schůzky)
- E-mailová komunikace
- Telefonické hovory
- Online meetingy - Circuit
- Společenské akce, teambuildingy, atd.

- Osobní komunikace
- Newsletter A&B InNews
- Jiné...

5. Které nástroje interní komunikace využíváte NEJRADĚJI? (vyberte max. 3 nástroje)

- Intranet
- Týmové porady
- Meetingy (schůzky)
- E-mailová komunikace
- Telefonické hovory
- Online meetingy - Circuit
- Společenské akce, teambuildingy, atd.
- Osobní komunikace
- Newsletter A&B InNews
- Jiné...

6. Označte jednotlivé nástroje interní komunikace podle toho, jak je považujete za efektivní. (1 - nejefektivnější, 5 - nejméně efektivní)

	1	2	3	4	5
E-mail					
Newsletter (InNews)					
Telefonické hovory					
Osobní komunikace					
Intranet					
Týmové porady					
Meetingy (schůzky)					
Online meetingy - Circuit					
Společenské akce, teambuildingy, atd.					

7. Vidíte problém v komunikaci uvnitř divize?

- Ano, s kolegy na stejné úrovni
- Ano, s mými podřízenými
- Ano, s mými nadřízenými
- Ne, žádné problémy nevnímám
- Jiné....

8. Pokud jste uvedl/a „Ano“, prosím rozveďte svoji odpověď – v čem vidíte problém?

.....

9. Jste spokojen/a s tím, jakým způsobem s Vámi komunikuje management divize?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Pokud jste odpověděl/a „Spíše ne“ nebo „Ne“, kde vidíte největší problém?

.....

11. Jak dlouho již působíte ve společnosti ve společnosti?

- 0-2 roky
- 2-5 let
- 5-10 let
- 10-20 let
- 20+

12. Abychom byli schopni co nejlépe analyzovat a zlepšit situaci v jednotlivých odděleních, prosím uveďte, do jakého patříte obchodního úseku (volitelné).

.....

13. Jaká je Vaše věková kategorie (slouží pouze ke statistickým účelům)?

- 18-25
- 26-40
- 41-55
- 55+

PŘÍLOHA P II: SEZNAM NAHRANÝCH ROZHovorŮ (PŘILOŽENO NA CD)

1. Respondent_01, dne 12. 2. 2018, délka rozhovoru 29:51
2. Respondent_02, dne 12. 2. 2018, délka rozhovoru 19:06
3. Respondent_03, dne 5. 3. 2018, délka rozhovoru 20:46
4. Respondent_04, dne 6. 3. 2018, délka rozhovoru 29:15
5. Respondent_05, dne 9. 3. 2018, délka rozhovoru 22:53