

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

**Diplomová práce**

**2018**

**Aneta Mrhová**

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Katedra mediálních studií

**Online a Offline nástroje efektivní interní komunikace  
investiční skupiny KKCG**

Diplomová práce

Autor práce: Bc. Aneta Mrhová

Studijní program: Mediální studia

Vedoucí práce: Ing. Petra Koudelková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2018

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 29. 7. 2018

Aneta Mrhová

## **Bibliografický záznam**

MRHOVÁ, Aneta. *Online a offline nástroje efektivní interní komunikace investiční skupiny KKCG*. Praha, 2018. s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra mediálních studií. Vedoucí diplomové práce Ing. Petra Koudelková, Ph.D.

**Rozsah práce:** 154 939 znaků včetně mezer

## **Anotace**

Diplomová práce s názvem *Online a Offline nástroje efektivní interní komunikace investiční skupiny KKCG* přináší ucelený pohled na fungování interní komunikace s využitím Online a Offline nástrojů.

Práce je strukturována do tří částí. V teoretické části je definována interní komunikace a její zařazení do marketingového a mediálního prostředí včetně související terminologie. Práce dále mapuje Online a Offline média, spolu s konkrétními nástroji a na základě rešerše literatury je definována také efektivita interní komunikace a související trendy.

Praktická část je zaměřena na skupinu KKCG a na nastavení vlastní kaskádovité interní komunikace s reálnými příklady médií.

V metodologické části autorka popisuje a analyzuje výsledky kvalitativního výzkumu (strukturované rozhovory s odborníky interní komunikace firem ve skupině KKCG) a kvantitativního výzkumu (dotazníkové šetření aplikované na zaměstnance jednotlivých společností skupiny).

V závěru dochází ke komparaci výsledků z výzkumů a reflexi četnosti Online a Offline nástrojů. Dále je definována úroveň ekonomické efektivity jednotlivých společností a v neposlední řadě výzkum přináší odpovědi na hlavní výzkumné otázky, hypotézy a vedlejší zjištění.

## **Annotation**

The diploma thesis *Online and Offline Effective Internal Communication Tools of the KKCG Investment Group* provides a comprehensive view of internal communication, using Online and Offline tools.

The thesis is divided into three parts. The theoretical part defines the concept of internal communication and its inclusion in the marketing and media environment, including related terminology. It also maps Online and Offline media including specific communication tools. Based on literature research is also defined the effectiveness of internal communication including innovative trends.

The practical part is focused on the KKCG Group and on its own internal communication settings with real examples of used media.

In the methodological part, the author describes and analyses the results of the qualitative (structured interviews with the experts of the internal communication of the companies in the KKCG Group) and the quantitative research (questionnaire survey applied on employees of the individual KKCG Group companies).

In conclusion, the comparison occurs research results as well as the use frequency of Online and Offline tools. Furthermore, the level of an individual company's economic efficiency is defined and finally, the research provides answers to the main research questions, hypotheses and secondary findings.

## **Klíčová slova**

interní komunikace, korporátní komunikace, efektivita, Online média, Offline média, interní marketing, vlastní média

## **Keywords**

Internal Communication, Corporate Communication, Effectiveness, Internal Marketing, Online Media, Offline Media, Own Media

## **Title**

Online and Offline Effective Internal Communication Tools of the KKCG Investment Group

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Petře Koudelkové, Ph.D. za čas při konzultaci práce, za cenné rady a vstřícný přístup.

Děkuji také skupině KKCG za možnost realizace výzkumu a jednotlivým odborníkům interní komunikace za čas, který mi věnovali v rozhovoru. Poděkování patří i zaměstnancům, kteří se dobrovolně zapojili do kvantitativního výzkumu a vyplnili dotazník. Za podporu děkuji své rodině, kolegům a blízkým.

## Obsah

Úvod .....	3
1. Teoretická část.....	5
1.1. Komunikace .....	5
1.1.1 Dělení komunikace .....	5
1.2. Interní komunikace .....	6
1.2.1 Vývoj interní komunikace .....	9
1.3. Cíle interní komunikace.....	11
1.4. Krizová komunikace .....	13
1.5. Interní marketing.....	15
1.6. Komunikační mix pro interní komunikaci.....	16
1.7. Média v interní komunikaci .....	17
1.8. Komunikační kanály/média interní komunikace .....	22
1.9. Komunikační nástroje interní komunikace .....	22
1.9.1 Online média .....	23
1.9.2 Offline média.....	27
1.10. Trendy interní komunikace .....	31
1.11. Efektivita interní komunikace .....	33
1.12. Shrnutí teoretické části .....	37
2. Praktická část.....	38
2.1. Investiční skupina KKCG .....	38
2.2. Mise a vize .....	38
2.3. Firemní kultura skupiny KKCG .....	38
2.4. Interní komunikace .....	39
2.4.1 Online interní komunikace skupiny KKCG .....	40
2.4.2 Offline interní komunikace.....	46
3. Metodologická část .....	51
3.1. Cíle výzkumu .....	51
3.2. Výzkumný problém .....	52
3.3. Stanovení výzkumných otázek a hypotéz .....	52
3.4. Cílová skupina .....	53
3.5. Postupy kódování.....	53
3.6. Kvalitativní výzkum .....	54



3.6.1	Analýza kvalitativního výzkumu.....	55
3.6.2	Analýza dat kvalitativního výzkumu.....	59
3.7.	Kvantitativní výzkum .....	61
3.7.1	Analýza dat kvantitativního výzkumu.....	63
3.8.	Efektivita interní komunikace podle oblastí „ <i>osm plus čtyři</i> “ .....	68
3.9.	Analýza výzkumných otázek a hypotéz.....	78
3.10.	Shrnutí a celková zjištění výzkumu .....	81
Závěr.....		83
Summary.....		84
Použitá literatura.....		85
Seznam příloh.....		98

# Úvod

Firmy podnikající v různých odvětvích, se přirozeně věnují plnění firemních cílů, mezi které bez pochyby patří maximalizace zisku, efektivita, konkurenceschopnost a další faktory na poli mikroekonomických a makroekonomických ukazatelů. Důležitým faktorem pro efektivní podnikání je bez pochyby i lidský kapitál. Každá společnost usiluje o talentované a loajální zaměstnance, které jí pomohou splnit předem stanovené cíle. K propojení cílů vedení a potřeb zaměstnanců dochází právě tehdy, pokud je zaměstnanec s vedením firmy dlouhodobě ve shodě. Ve shodě s předmětem podnikání, s firemními cíli a samotným přístupem vedoucích manažerů. Dalším předpokladem je informovanost zaměstnance, který vidí ve své práci smysl a je motivovaný.

Interní komunikace (IK) představuje obousměrný proces předávání informací v rámci podniku, usiluje o spokojené a angažované zaměstnance a zasahuje do téměř každé firemní činnosti. IK představuje interdisciplinární obor, integrující prvky interního marketingu, public relations, personálního managementu a informačních technologií. První zmínky o její existenci se datují k roku 1840 a od té doby prošly metody, kanály i jednotlivé nástroje interní komunikace významnou transformací.

K masovému definování interní komunikace došlo a neustále dochází v procesu globalizace a s tím spojené digitalizace<sup>1</sup>. Díky které vznikají systémy pro sdílení a zpracování informací uvnitř podniku. Jedná se především o emailovou komunikaci, intranet, blog a další sociální média. Mění se ekonomické prostředí spolu s digitalizací totiž nutí organizace vymýšlet nové inovativní postupy, jak budovat důvěru a loajalitu se zaměstnanci i zákazníky. Díky tomu roste význam interní komunikace. Široký zájem o IK v neposlední řadě potvrzuje vznik asociací, jejichž cílem je propojení národních i nadnárodních odborníků v dané oblasti.

Interní komunikaci lze aplikovat do kontextu marketingu i médií. Interní marketing vymezuje marketingový mix pro nastavení firemní komunikace a média pak prostupují skrze interní komunikaci především jednotlivými nástroji IK, jako například sociální sítě a další *nová média*. Spousta aktivit, jež vytváří odborníci interní komunikace, lze pak promítnout i do oblasti tak zvaných *Own Media* či *Brand Journalism*.

---

<sup>1</sup> Digitalizace je proces, jehož texty jsou převedeny do binárního kódu a mohou být stejným procesem vyráběny, distribuovány i skladovány (McQuail, 2009).

Téma diplomové práce bylo zvoleno především z osobního a odborného zájmu autorky o interní a externí komunikaci. Investiční skupina KKCG, jakožto pracovní působiště autorky, se vyznačuje netradičním procesem kaskádovité komunikace. Tato v nadlehčeném slova smyslu *rolovaná komunikace* do ostatních firem v rámci jedné skupiny nebyla dříve českými, ani zahraničními autory zkoumána.

Cílem práce je zmapovat Online a Offline média, užívaná v interní komunikaci skupiny KKCG. Zjistit jejich četnost a v neposední řadě také to, zda komunikační aktivity firem investiční skupiny KKCG, vedou k ekonomické efektivitě. Sekundárně se k danému tématu vztahuje právě souvislost mezi masovou a organizační komunikací a to především v definici typů Online a Offline médií a jejich aplikaci pro interní komunikaci.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. První část je věnována teorii, základním pojmům a zařazení interní komunikace do kontextu souvisejících oborů. Autorka dále rozebírá jednotlivé Online a Offline média, včetně jejich reálného potenciálu. Závěr první části definuje efektivitu interní komunikace a reaguje na novodobé trendy. Druhá část představuje investiční skupinu KKCG a reflektuje jednotlivé nástroje interní komunikace. Poslední, metodologická část přináší popis výzkumu. Autorka představuje postupy kvalitativního i kvantitativního zkoumání, včetně komentářů průběžných dat a finálních zjištění. V závěru dochází ke komparaci výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu, celkovému shrnutí a doporučení.

Oblast výzkumu diplomové práce, přesněji vymezení hlavních výzkumných otázek a hypotéz se mírně odchyluje od teze. Původní hypotéza *Využitý potenciál interní komunikace je důsledkem nízké fluktuace a vysoké motivace, angažovanosti a produktivity zaměstnanců v rámci celé skupiny firem* nebyla pro výzkum této práce využita. A to především z toho důvodu, že faktory jako fluktuace, motivace a produktivita zaměstnanců firem skupiny KKCG by musely být zkoumány z dlouhodobého hlediska a verifikovány opakovanými výzkumy.

# 1. Teoretická část

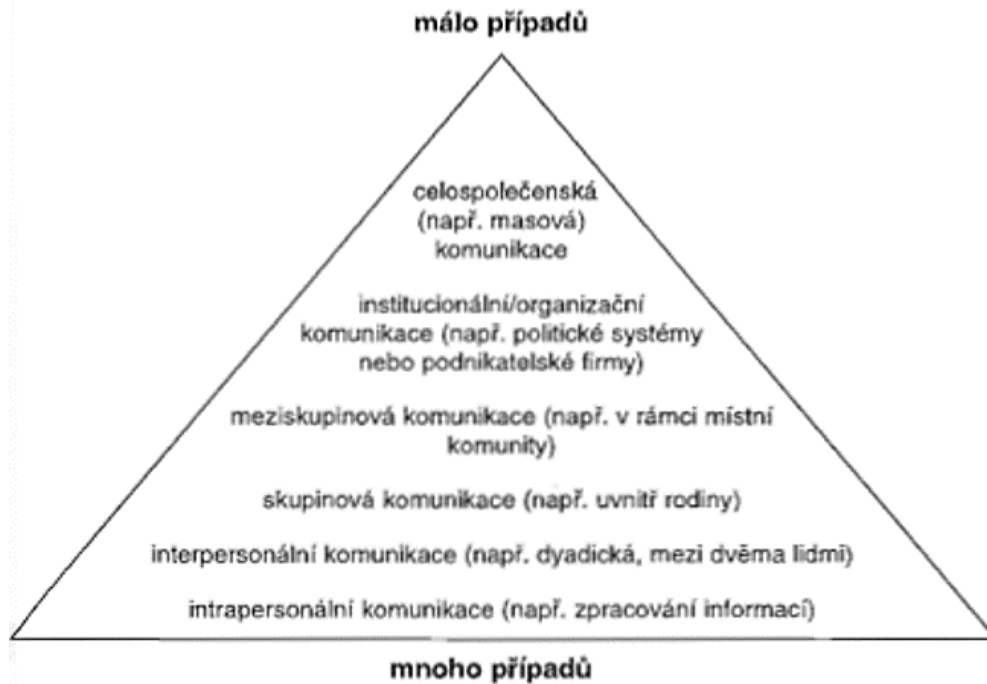
V teoretické části práce je nastíněna problematika interní komunikace, konkrétně její vývoj včetně souvisejících oblastí, jako je nastavení cílů, definování preventivní krizové komunikace či propojení komunikace s interním marketingem. Následuje teoretická analýza Online a Offline nástrojů interní komunikace a zařazení IK do mediálního kontextu. V závěru teoretické části graduje popis efektivní interní komunikace, včetně trendů a její moderní využití v praxi.

## 1.1. Komunikace

Žijeme ve světě sdílení, nekonečných procesů vzájemného působení a ovlivňování. Nedílnou součástí právě těchto každodenních interakcí je komunikace. Pojem komunikace charakterizuje předání určitého sdělení od zdroje k příjemci a obecněji lze komunikaci označit jako proces sdílení určitých informací, s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách (Vymětal, 2008). Předmětem komunikace jsou také data, informace a znalosti (Přikrylová, Jahodová, 2010; Holá, 2017), což potvrzuje i Zanden. *"Komunikace je proces, jímž lidé předávají informaci, ideje, postoje a emoce jiným lidem"* (J.W. Vander Zanden v Nakonečný, 1999, s. 288).

### 1.1.1 Dělení komunikace

Komunikaci lze dělit dle řady kritérií. Podle počtu účastníků na *intrapersonální*, zastupující komunikaci uvnitř sebe sama a *interpersonální* – dyadická komunikace mezi dvěma a více lidmi. Klíčová je pak komunikace *masová* – komunikace od jednoho zdroje k mnoha příjemcům. V rámci sociální organizace Denis McQuail (2009) definuje masovou komunikaci jako jeden z několika celospolečenských komunikačních procesů. V pyramidě komunikace (Obrázek 1) zmiňuje dále *komunikaci organizační*, kterou zastupují právě komunikační procesy ve firmách. Definuje také *meziskupinovou* (v rámci místních komunit) a *skupinovou komunikaci*, například uvnitř rodiny.



*Obrázek 1 Pyramida komunikace: Úroveň komunikačních procesů.*

*(Denis McQuail, 2009)*

Vymětal (2008) dále dělí komunikaci na *verbální* (řeč, jazyk a symboly) a *neverbální* (mimoslovní výrazy – gesta, mimika, postoje a další). V neposlední řadě lze komunikaci dělit na *horizontální* – komunikace v rámci stejné roviny, například mezi přáteli a kolegy a *vertikální* – liniová komunikace, například mezi nadřízeným a podřízeným (Mikuláščík, 2010). V rámci zkoumání interní komunikace je komunikace nástrojem, kterým manažeři ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků (Holá, 2017). Holá (tamtéž) také dodává, že tím, jak firma a její manažeři komunikují, vytváří prostředí pro spolupráci všech zaměstnanců a tím přímo ovlivňuje prosperitu společnosti, včetně plnění cílů.

## **1.2. Interní komunikace**

Interní komunikace (IK) představuje veškeré dění, jež probíhá uvnitř organizace, tzv. interně (Smith, Mounter, 2008). Jedná se o obousměrný proces předávání a přijímání informací i zpětných vazeb na všech úrovních podniku, s „*cílem nejlépe pochopit názory, postoje a motivace komunikujících stran*“ (Jahodová, Příkrylová, 2010, s. 115). Podle článku Rh

Plus Marketing (rhplusmarketing.cz, ©2017) je interní komunikace hybnou silou celé firmy a správně fungující interní PR se projevuje celkovou spokojeností a loajalitou zaměstnanců. Holá (2017) doplňuje, že interní komunikace jako interdisciplinární obor integruje prvky vnitřního marketingu, personálního managementu, PR i informačních technologií. Dle schématu Holé (tamtéž) se jedná o následující 4 hlediska, které vedou k vyváženosti a komplexnosti firemní komunikace:

- Řízení lidských zdrojů
- Marketingové řízení
- Manažerská komunikace
- Informační a technologické hledisko

Interní komunikace je spojována také s firemní kulturou, Tejnorová (©2010) tvrdí, že je jejím odrazem. Odrazem firemní kultury, jakožto souhrnu sdílených hodnot, které se ve firmě neustále utváří. Dále je IK ovlivněna oborem podnikání, interními předpisy a zejména chováním samotných zaměstnanců. Právě oblast lidských zdrojů by neměla být ve firmě podceňována, a byť je lidský kapitál jednou z nejvyšších výdajových položek každé firmy (Janda, 2004), informovaný a spokojený zaměstnanec zaručuje vyšší ziskovost. Promyšlená interní komunikace pak odměňuje manažery spokojenými pracovníky a zásadně ovlivňuje fungování celé firmy. Podle Holé (2017) je to především proto, že obsah firemní komunikace zasahuje do každé aktivity v organizaci. Ať už se tedy jedná o interní komunikaci formální, neformální, s využitím Online nebo Offline médií, vždy bude mít dopad na jednotlivé zaměstnance, jež se významně podílí na image firmy. Právě tím se stávají mimo jiné velmi důležitým informačním médiem. Pracovníci totiž předávají své zkušenosti dále, svěřují se rodině, svým známým - možným budoucím zákazníkům – a informují je o chování firmy, službách a produktech (Holá, 2017). Proto by měla být úroveň zaměstnanecké angažovanosti pro vedení firmy klíčová.

Výzkumy z Gallupova ústavu hovoří o angažovanosti jako o emocionálním a intelektuálním zapojení zaměstnanců (Dvorak, ©2018), které motivuje pracovníky k tomu, aby ze sebe při práci vydávali to nejlepší. Angažovanost tvoří zaměstnaneckou typologii, kterou Groth (2016) vymezuje do čtyř kategorií:

- Zaměstnanci aktivně angažovaní
- Pasivně spokojení
- Akutně nespokojení
- Bez zájmu

Holá (2017) dále potvrzuje, že tzv. *index angažovanosti EEI*<sup>2</sup> silně koreluje s ekonomickými výsledky firmy a „*může sloužit jako ukazatel v rámci personálního benchmarkingu organizací*“ (Holá, 2017, s.37). Angažovaný zaměstnanec tedy ví, co se od jeho práce očekává a má vše proto, aby pracoval efektivně. Navíc se dokáže na svou práci skvěle soustředit, je oddaný, projevuje nadšení a tvořivost (Groth, 2016; Holá, 2017; Kovaříková, 2016). Kovaříková (2016) dále doplňuje, že pokud toto všechno funguje, je zaměstnanec ochoten pracovat i nad rámec svých povinností, je vůči firmě loajální a ve své rodině i ve svém okolí, funguje jako ten nejlepší ambasador.

Významnou roli interní komunikace potvrzují i další výsledky mezinárodní studie Gallupova ústavu. Interní komunikace, která má jasnou strategii, je aplikována formálně i neformálně a úspěšně odkazuje na manažerskou potřebu, připomínat zaměstnancům silné stránky byznysu přináší zvýšení výkonnosti v následujících oblastech (Rigoni, Asplund, ©2016a):

- Nárůst tržeb o 9 %
- 15% navýšení zisku
- Navýšení angažovanosti zaměstnanců z 9 % na 15 %
- Zvýšení angažovanosti zákazníků o 4%

Strategie patří mezi klíčové faktory interní komunikace. Efektivní jsou strategičtí manažeři, proaktivně zvažující možnosti propojení komunikace (Dvorak, ©2018). Tito manažeři mají jasný komunikační plán a předvídají či odvracejí komunikační zátarasy (Rigoni, Asplund, ©2016b). Mezi další efektivní vlastnosti manažera interní komunikace patří schopnost naučit zaměstnance, jak začlenit silné stránky do své každodenní práce a především, jak využít těchto silných stránek k dosažení cílů. V neposlední řadě je účinné sdílet veškeré pozitivní výsledky firmy a ještě lépe, sdělovat je zaměstnancům například manažerem či

---

<sup>2</sup> *EEI Employee Engagement Index (Holá, 2016)*

dokonce ředitelem společnosti (Rigoni, Asplund, ©2016a). Klíčová je také aktuálnost sdělení. Pokud se například zaměstnanec dozvídá o nové firemní akvizici z interních kanálů přímo v den uzavření smlouvy, má to pro něj mnohem pozitivnější hodnotu. Než v případě, kdy se informaci, týkající se jeho firmy, dozví z médií za další dva dny.

Závěrem americká studie deklaruje, že kvalitní IK je pravidelná a opakující se. Miková (2017) tuto skutečnost potvrzuje a dodává, že mimo pravidelnost je klíčové i celkové přizpůsobení komunikace zaměstnancům a jejich potřebám. To si uvědomují malé i střední podniky, ale i mezinárodní korporace. Například Coca-Cola má program advokáta pro zaměstnance, nazvaný *Coca-Cola Ambassador*, který učí své zaměstnance jak lépe komunikovat s externími a interními partnery o důležitých záležitostech podnikání (Iloff, 2016). Obdobně sofistikovaný program má i interní komunikační tým společnosti Bayer Corporation, v němž spolupracuje s téměř 200 zaměstnanci. Od nich průběžně získává zpětnou vazbu, jak mohou být zprávy lépe komunikovány (D'Aprix, 2009; Holá, 2017; Wright, 2009). Ale ani Česká republika není výjimkou. Příkladem je soutěž *Grand Prix IIK*, ve které byla v roce 2014 oceněna například firma Wüstenrot a její interní cyklo tým, do kterého se zapojili sportovně zaměřeni zaměstnanci, a který mimo jiné přispěl na projekt firemního CSR (Rap, ©2014). Ve stejné soutěži zvítězily i další české firmy, které neváhaly zapojit zaměstnance do externích projektů.

### **1.2.1 Vývoj interní komunikace**

První zmínky o interní komunikaci se datují různě. Rachel Miller (Miller, 2013) například na svém blogu k tématu interní komunikace dokládá studii *Kevin and Heather's*. Ta přichází se zjištěním, že první formální publikace o interní komunikaci vyšla již v roce 1840. Sir Basil Clarke poté ve svém projevu v Anglii v roce 1926 označil interní komunikaci jako element public relations. Propojení IK s PR potvrzuje ve 30. letech 20. století i Stephen Tallents, britský expert na public relations (tamtéž). Průlomovou publikací se stala kniha od americké autorky Alexander R. Heron s názvem „*Sharing Information with Employees*“ v překladu *Sdílení informací se zaměstnanci*. Kniha vyšla v roce 1942 v Kalifornii, nicméně díky své nadčasovosti je i dnes užitečným zdrojem informací právě k tématu interní komunikace. Další zmínky jsou podle reportáže BBC (Franklin, 2016) z roku 1947, kdy



probíhala živá diskuze k průmyslové krizi, obchodu a ke vztahům mezi manažery a zaměstnanci. Z audiozáznamu je zřejmá erudice zahraničních odborníků té doby, kteří se shodují na tom, jak podstatné je oceňovat práci zaměstnanců. Dávat zaměstnancům pocit důležitosti a především, umět jim naslouchat (tamtéž). Těchto a dalších činností si byl vědom i úspěšný český podnikatel Tomáš Baťa. Jeho postupy v obchodní i personální oblasti, byly na tehdejší dobu revoluční.

Nejvyšší rozmach interní komunikace však přichází spolu s globalizací a především digitalizací společnosti. V 80. letech 20. století interní komunikaci vyzdvihla éra vzniku marketingu a žurnalismu, díky které lze nyní definovat interní marketing. V 90. letech se právě díky digitalizaci začala pro účely interní komunikace využívat digitální videa, sociální média a další efektivní kanály a nástroje. S postupem času byl znatelný široký zájem veřejnosti na účinky IK, na předmět podnikání a nejen to. Interní komunikací se dnes zabývá spousta národních i nadnárodních organizací, které šíří osvětu IK a oceňují úspěšné projekty či manažery. Jedná se o sdružení, asociace a instituty interní komunikace, které vznikali v druhé polovině 20. století, z nichž mnohé fungují dodnes. V roce 1970 vznikla ve Spojených státech amerických tzv. IABC - *The International Association of Business Communicators*, která sdružuje síť komunikačních profesionálů, jež se zavázali ke zlepšení efektivity organizace prostřednictvím strategické firemní komunikace (International Association of Business Communicators, ©2018). Ještě před tím, v roce 1955 vznikla v Dánsku FEIEA - *European Association of Internal Communication*. Evropská nezisková organizace, jejímž cílem je propojení evropských interních komunikátorů, sdílení jejich zkušeností a rozšíření znalostí v oboru (FEIEA, ©2018). Národní organizace nalezneme například v Itálii - ASCAI, *The Italian Association for the promotion of internal Communications*. Česká republika není výjimkou. Na FEIEA navazuje IIK - *Institut interní komunikace*, který byl založen v roce 2010 (IIK, ©2018). IIK se věnuje celé řadě projektů, organizuje pravidelná setkání, mini konference a workshopy či snídane interní komunikace. Jednou do roka pořádá také soutěž interní komunikace s názvem *Grand Prix*, která umožňuje vítězům účastnit se evropské soutěže *FEIEA Grand prix* (Šedivý, 2015). Podle Holé (2017) vznik a vývoj takových institucí svědčí o významu interní komunikace jako samostatné disciplíny.

Vývojová stádia interní komunikace se snažil vymezit i M. C. Brandon (1997). Ve své

publikaci definuje celkem tři vývojová stádia IK:

- Do 60. let 20. století
- 60. – 80. léta 20. století
- Od 80. let 20. století

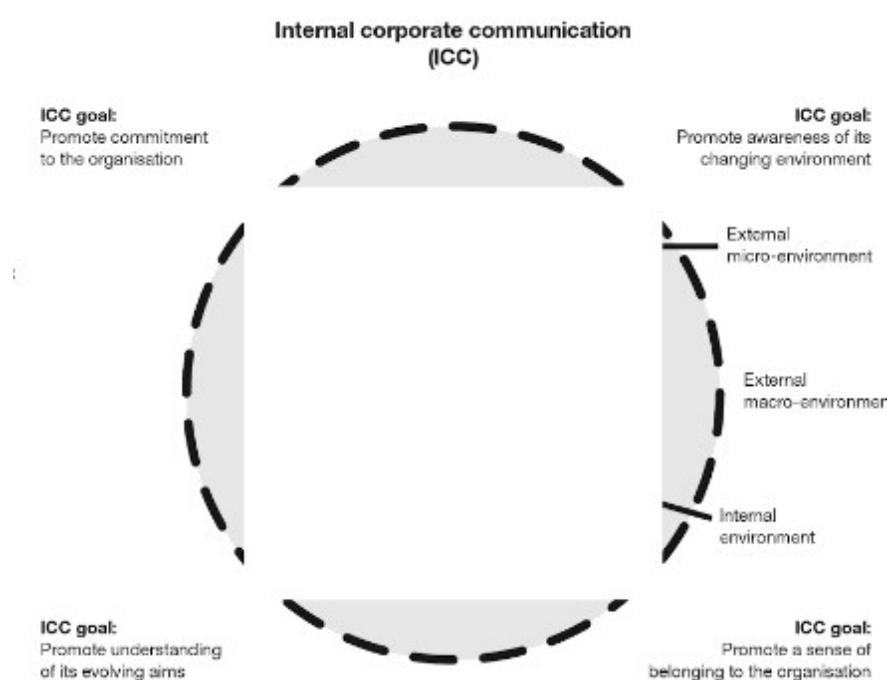
První fáze vývoje interní komunikace se opírá o pracovní morálku a uznání dobré práce v průmyslovém odvětví. Období mezi 60. a 80. lety, tedy druhé stádium, se vyznačuje především formováním zpravodajství a žurnalistiky (M. C. Brandon, 1997). Byrokratické řízení je podle Holé (2017) provázeno přílivem novinářů a informačních expertů a konstatuje, že celkový přístup k informacím je chladný a skeptický. Smith (2008) dodává, že aspirace sdělení byla pod heslem „*tell it like it is*“ – řekni to tak, jak to je a ryze informativní přístup potvrzuje. Třetí vývojová fáze se vyznačuje přechodem od pouhé informovanosti k vícestranné komunikaci a důrazně vyzdvihuje význam interní komunikace (M.C.Brandon, 1997). IK se stává strategickým nástrojem pro efektivní řízení firmy a představuje klíčovou oblast pro komunikační postupy (Ruck, 2015). Poslední fáze je spojena také s fenomény globalizace a s rozvojem technologií. Další vývojová stádia pak pro svoji bezvýznamnost v rámci organizací, nejsou definována. „*Technologie umožňují komunikaci zrychlit a zefektivnit, ale současně ji i zahltit a paralyzovat*“ (Holá, 2017, s. 18). Online a technologicky vybavený zaměstnanec podle Kovaříkové (2016) není vždy zárukou spokojenosti. Naopak trend IK ukazuje, že bude kladen důraz na osobní komunikaci a budování sounáležitosti zaměstnance s firmou. V neposlední řadě Kovaříková (tamtéž) uvádí lidskost jako heslo stěžejní pro vývoj interní komunikace.

### **1.3. Cíle interní komunikace**

Mezi cíle interní komunikace primárně patří snaha pravdivě a aktuálně informovat zaměstnance o změnách ve firmě. Postupně budovat motivaci a lojalitu ke společnosti a různými prostředky vytvářet pozitivní vztahy na pracovišti. Pokud jsou právě tyto cíle naplněny, firma se stává stabilní a profitabilní. Podle Ruck (2015) existují čtyři cíle, které propojují samotné zaměstnance nejen s vlastními rolemi, úkoly či prací jako takovou, ale s celou organizací. Interní prostředí vypovídá o organizační kultuře, subkultuře a vztazích či

procesech na pracovišti. Odráží veškeré vzorce chování, které mohou souviset s externím prostředím a vykreslují tak kontext pro komunikaci interní. Jak lze z přiloženého schéma vypožorovat, čtyři cíle jsou dle Ruck (2015) následující:

- Podpora povinností vůči organizaci
- Podpora povědomí o měnícím se firemním prostředí
- Podpora porozumění firemním cílům
- Podpora angažovanosti vůči organizaci



*Obrázek 2 Cíle interní komunikace (Ruck, 2015)*

Holá (2017) doplňuje, že cíle komunikace mezi zaměstnanci a vedením podniku by měly odpovídat vlastnímu účelu a strategickým záměrům organizace. V neposlední řadě doplňuje zpětnou vazbu zaměstnanců a jejich vzdělanost jako jeden z klíčových faktorů. Stěžejní je však porozumění cílů jednotlivými zaměstnanci a následné ztotožnění se s nimi. Navíc neznalost například firemních cílů, hodnot, mise či vize považuje Gallupův ústav za velký problém, který se odráží mimo jiné na míře efektivity dané firmy (Dvorak, ©2018). Výzkum amerických průmyslových společností například uvádí, že pouze 41 procent

zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že přesně vědí, co jejich společnost dělá, jaké jsou její cíle, a co ji odlišuje od konkurence (tamtéž).

## 1.4. Krizová komunikace

Interní komunikace podporuje efektivitu organizace a díky vertikální komunikaci mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci, přispívá k pozitivním vnitřním vztahům ve firmě. Podle Ruck (2015) může však interní komunikace představovat i hrozbu. A to v případě, kdy je IK špatně řízena a především, pokud je spojena s krizovou situací firmy. Ke krizovým situacím uvnitř firmy patří dle Kovaříkové (2016) například havárie, smrt zaměstnance, problémy s nekvalitním zbožím, korupce ve vedení a další skandály. Takto akutní situace a hrozbu úniku nechtěných a nepravdivých informací do médií, by mělo řešit oddělení krizové interní a externí komunikace. To by mělo mít nastavené preventivní, ale i akutní opatření. Mezi důležité parametry preventivní i akutní krizové interní komunikace patří (Kovaříková, 2016):

- Pravdivost
- Otevřenost
- Vhodné načasování
- Odpovědný přístup vedení

Krizová komunikace patří mezi klíčové disciplíny public relations a stejně tak jako externí komunikace se obě velmi často překrývají s oddělením komunikace interní. Podle Smith a Mounter (Smith, Mounter, 2008) je to tak rozhodně správně. Jsou přesvědčeni o tom, že by interní a externí komunikace měly fungovat buď jako jedno oddělení nebo spolu alespoň velmi úzce spolupracovat. Další oddělení, které by se mělo aktivně podílet na krizové komunikaci je oddělení právní. Jejich činnost souvisí především s pojmem *Compliance*, který lze chápat jako způsob jednání v souladu s pravidly (Klekner, ©2013). Kvalitně navržený Compliance systém působí jako klíčová prevence proti sociálně patologickým jevům a nežádoucím právním jevům uvnitř společnosti, jako je například korupce. Cílem je zamezit vzniku těchto rizik (Vosková, ©2018);

- Vznik trestní odpovědnosti společnosti
- Uložení sankcí ze strany státních orgánů
- Poškození dobrého jména firmy
- Vznik majetkových škod a únik finančních prostředků
- Nevýhodné právní postavení společnosti

Dnes je téma interní komunikace relativním klišé, avšak i v případech, kdy jsou si manažeři jistí, že mají interní komunikaci pod kontrolou, tomu tak zpravidla nebývá. Největším problémem je manažerská iluze, že interní komunikace již bylo kvalitně dosaženo a tudíž je zajištěna na dlouhá léta dopředu. Důvodem neplnohodnotné firemní komunikace je také fakt, že spousta interních komunikátorů má ve firmě na starosti i další agendy. Podle průzkumu IIK, ve spolupráci se slovenskou asociací interní komunikace AICO, lze tvrdit, že 31 % pracovníků interní komunikace má právě IK jako svoji hlavní pracovní náplň. 23 % pracovníků má i jinou agendu a IK naplňuje více než polovinu jejich úvazku. Nicméně 44 % pracovníků má i jinou agendu a IK naplňuje méně než polovinu jejich úvazku (HR News, © 2014). Z výše uvedeného vyplývá, že interní komunikaci nepovažují firmy za ne zcela nezbytnou. A podle článku HR News (© 2014) je to proto, že firmy chtějí ušetřit, a také mnohdy neznají efektivitu IK a ani nevědí, jaké ekonomické přínosy fungující interní komunikace může zajistit. V rámci podobného tématu se v dostupné literatuře uvádí, že až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci (Vymětal, 2008). Velkým problémem často bývá i rozdílné chápání obsahu interní komunikace anebo právě naprostá neznalost problematiky. Holá (2017) tvrdí, že pokud společnost nemá promyšlený systém interní komunikace, začnou se v podniku objevovat následky nefunkčnosti. A to především v podobě různých informačních šumů, nepřesných nebo zcela chybějících informací, pasivity zaměstnanců a dalších nedorozumění. Závažným vyústěním špatné komunikace bývá zpravidla i vysoká míra fluktuace či korupce.

## 1.5. Interní marketing

I pro interní komunikaci lze analogicky využívat praktiky a znalosti obecného marketingu a to i díky úzkému propojení interní komunikace s externí. Podle Holé (2017) podnik vyvíjí svou činnost v určitém marketingovém mikroprostředí, jehož prvky bezprostředně ovlivňují jeho podnikání. Prvkem může být například recepční nebo manažer, který přijde do kontaktu se zákazníkem, hostem a podobně. Zákazník si na základě interakce s nimi vytváří obraz o společnosti, a to může mít nepatrný, ale naopak také velmi důrazný vliv na budoucí obchodní vztahy. Jakubíková (2013) dodává, že i proto by se firmy měly soustředit na zavedení a rozvoj interního marketingu. Tuto problematiku řeší i případová studie *Strategic Marketing in Fragile Economic Conditions* (Samanta, 2014), ve které autorka interpretuje schéma, jež znázorňuje synergii mezi jednotlivými klíčovými prvky. Z případové studie vyplývá, jak klíčová je motivace zaměstnanců - jejich participace i pocit sounáležitosti a důležitosti. Tyto skutečnosti se odráží jak na loajalitu samotných zaměstnanců, tak na spokojenosti externích zákazníků, čímž je zabezpečena efektivita práce a úspěšnost firmy.



Obrázek 3 Synergie mezi interní a externí komunikací (Samanta, 2014)

Nicméně pro lepší orientaci v marketingovém prostředí interní komunikace je nutné přiblížit samotný pojem interní marketing. „Interním marketingem se rozumí jak uspokojování potřeb pracovníků, tak aplikace nástrojů především komunikačního mixu na interní

podnikové vztahy“ (Tomek, 2004, s. 33). Praxe podle Holé (2017) ukazuje, že klasický marketingový mix v interní komunikaci funguje podobně, s tím rozdílem, že cílovou skupinou se stávají pro firmu zaměstnanci. „*Produktem, který firma nabízí svým zaměstnancům je nabízená spolupráce – zaměstnání, případně budoucí prosperita*“ (Holá, 2017, s. 26). S myšlenkou prolnutí externího marketingového mixu, tzv. 4 P (produkt/product, cena/price, místo/place a komunikace/promotion) do interního, souhlasí i Kimura (2017) a dále vysvětluje aplikovatelnost jednotlivých prvků. Podle Kimury (tamtéž) **cena** zahrnuje nejen odměnu za práci, ale i psychologické a časové náklady zaměstnance. **Produktem** jsou myšleny úkoly a benefity spojené s efektivností práce, ale i s nárůstem motivace. Vytváření produktivního prostředí přináší úvahy podobné těm, které souvisejí s konceptem **místa**, a stejně pak pojetí propagace lze považovat za ekvivalentní koncepci interní **komunikace**. Holá (2017) doplňuje koncepci interního marketingového mixu o další P (**lidé/people**) a shrnuje obecný interní marketingový mix do tabulky.

PRVEK MARKETINGOVÉHO MIXU	KONKRÉTNÍ MIX ZAMĚSTNAVATELE	INTERNÍ KAMPAŇ SPOJENÁ SE ZÁKAZNICKOU KAMPAŇÍ
PRODUCT - produkt	Zaměstnání, jistota, prosperita, benefity	Výhody plynoucí ze splnění cílů
PRICE - cena	Splněné očekávání v pracovním výkonu a v pracovním chování	Požadované úsilí
PLACE - místo	Nabídka uživatelského komfortu "zaměstnance"	Definované podmínky pro dosažení cílů
PROMOTION - komunikace	Celý komunikační mix	Celý komunikační mix směrem dovnitř ke kampani
PEOPLE - lidé	Manažerský styl a kultura firmy	Přesvědčivý manažeri jdoucí příkladem ke splnění cílů

*Tabulka 1 Marketingový mix interní komunikace obecně (Holá, 2017)*

## 1.6. Komunikační mix pro interní komunikaci

Interní komunikace pracuje s řadou komunikačních nástrojů, díky nimž dochází k efektivnímu internímu sdělení. Podle Kovařikové (2016) může být výsledkem funkční systém, ve kterém lze na každou cílovou skupinu působit prostřednictvím takových kanálů, které mají smysl a tím pádem fungují. Mezi strategické nástroje komunikačního mixu patří (Holá, 2006):

- **Reklama** – Ve vnitro firemní praxi jde o propagaci nových zaměstnaneckých výhod a kampaní, tvorbu pozvánek na firemní eventy, nové zprávy a nabídky na intranetu nebo firemní časopisy.
- **Podpora prodeje** – Jedná se o marketingové materiály a předměty při speciálních kampaní, interní kurzy a školení, slevy pro nákup firemního i nefiremního zboží.
- **Přímý marketing** – Interaktivní zpravodajství, telefonní kontakty, tiskoviny propagující nové produkty.
- **Public relations** – Pravidelné porady a pracovní meetingy, sportovní či společenské akce, obecné dění ve firmě, veškeré novinky či monitoring médií v rámci organizace.
- **Sponzoring** – Tato položka obsahuje zaměstnanecké výhody, příspěvky na kulturu, sport a další.

R. R. Dolphin (2000) tvrdí, že tyto prvky se navzájem nevylučují, ba naopak dohromady tvoří synergickou pěticí nástrojů, které dosahují efektivity celé interní korporátní komunikace. Holá (2017) pak přidává k pěti prvkům virální marketing:

- **Virální marketing** – Jedná se o „virové“ šíření zpráv uvnitř firmy a šíření dobrého jména společnosti i do vnějšího okolí. Příkladem může být fotografie, tematické i zábavné video nebo jakákoli další hravě zpracovaná informace.

## 1.7. Média v interní komunikaci

V komunikaci se pod pojmem *médium* rozumí jakýkoli kanál, umožňující přenos sdělení minimálně mezi dvěma komunikujícími stranami. Naopak z ryze mediálního hlediska média představují kanály, které přenášejí informace zpravidla jednosměrně. Jedná se o tisk, televizi, rozhlas, outdoor a internet (Mediální slovník, ©2018).

Interní komunikátor má mnoho rolí. Mezi jeho „mediální“ náplň práce patří mimo jiné tvorba článků na interní portál, příprava textace a grafiky pro firemní časopis nebo vytváření obsahu pro sociální sítě či natáčení videa. Tyto aktivity a konkrétně tvorbu obsahu, lze označit jako vlastní žurnalistiku/vlastní média z anglického „*own media*“ nebo „*brand journalism*“ (Halada, Osvaldová, 2017). Toto tvrzení deklaruje souvislost mezi masovou



komunikací a komunikací organizační, kterou v první kapitole definoval Mc Quail (Obrázek 1).

Samotná média lze dělit dle různých teorií a hledisek, například podle užití technologie či procesu výroby. Jedná se o:

- *Média papírová* – tištěné médium - interní časopis nebo noviny, brožury, plakáty
- *Média digitální* – digitální formát média - fotografie, video a další audiovizuální médium či intranet (Messaris, Humphreys, 2006)

Další dělení, klíčové v rámci interní komunikace nabízí Jiráková a Köpplová (2009):

- *Primární média* – komunikační kódy včetně přirozených jazyků – postoje, intonace, mimika, gestikulace, proxemika a další, které se využívají i v každodenní firemní komunikaci.
- *Sekundární média* – veškerá média, která usilují o záznam sdělení – fotografie, obrazy, písmo, tisk, audiovizuální podoba, telefon, internetové komunikační sítě, video a další

V neposlední řadě lze média dělit podle Tahala (2017) na:

- *Tradiční nebo také klasická média* – jedná se například o televizní a rozhlasové vysílání, tisk, venkovní reklamu, zjednodušeně řečeno o média, která nevyžadují propojení s internetem a jsou tak zvané „*Offline*“.
- *Digitální média* – Podle Tahala (tamtéž) se jedná o internet a v případě interní komunikace především intranet, s veškerým audiovizuálním, zvukovým i tištěným obsahem. Hlavním znakem je *online* dostupnost a interaktivita. Obsah je pak řízen prostřednictvím digitálních zařízení - počítačem, mobilním telefonem, tabletem a dalšími médii.

Média v současné době charakterizují hromadné sdělovací prostředky, konkrétně televize, rozhlas, tisk a také tzv. „*nová média*“. Toto označení nahradilo pojem multimédia již v 90. letech 20. století (Čermák, Osvaldová, Němcová, Tejkalová, 2009) a používá se dodnes. Podle Tejkalové (Čermák, Osvaldová, Němcová, Tejkalová, 2009) se jedná o média, která by měla rozšířit možnosti svých předchůdců, tj. médií, které byla v minulosti za nová média označována. To potvrzuje i Lister (2009), který tvrdí, že každé staré médium bylo jednou

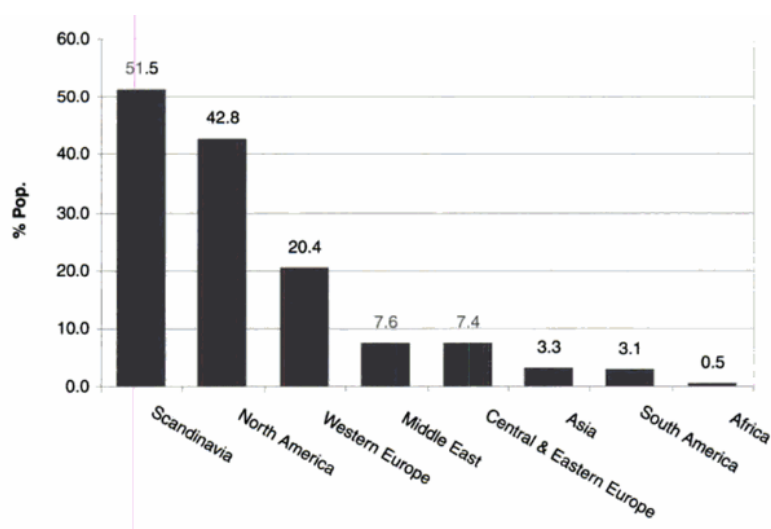
nové a podle Fridricha za novými médii stojí „*internetové servery, mobilní aplikace, kdejaká novinka, která se vymyká tradičnímu rozdělení médií na tiskoviny, rozhlas a televizi*“ (Fridrich, ©2011). Nová média lze dělit podle Mc Quaila (2009) do čtyř kategorií.

- *Interpersonální komunikační média* – Do této oblasti spadá médium, které přenáší především soukromý obsah. Jedná se o mobilní telefon, respektive sms a telefonování nebo email. V rámci interní komunikace do této oblasti spadají i moderní aplikace typu *Whatsapp*.
- *Interaktivní média určená ke hraní* – Hlavní myšlenkou je požitok z interaktivního mediálního procesu, patří sem PC a video hry. Vyloženě interaktivním prvkem interní komunikace může být kombinace digitálních technologií a gamifikace.
- *Média pro vyhledávání informací* – Do této kategorie spadá internet. V rámci interní komunikace se jedná o intranet a další online interní portály.
- *Kolektivní média se spoluúčastí* – Jedná se o aktivní sdílení informací, myšlenek a zkušeností prostřednictvím internetu. V interní komunikaci tuto oblast naplňuje například vtažení zaměstnanců do interních záležitostí. Jedná se o interní soutěže, sdílení fotografií skrze firemní portál, Instagram, Facebook, blog nebo sdílení videí právě přes YouTube (Mc Quail, 2009).

V 90. letech 20. století se začala vymezovat terminologie spojená s aktuálními trendy. Docházelo k tzv. *digitalizaci médií* – zavádění digitálních technologií do procesu komunikace, při němž se informace zpracovává v binárních pulsech - číslicích dvojkové soustavy, neboli bitech (Halada, Osvaldová, 2017). Na tento trend navázala mediální konvergence, neboli proces sbližování (Moravec, 2016). V rámci interní komunikace je zajímavá tzv. *korporátní konvergence*. Podle Halady a Osvaldové (2017) se jedná o snahu korporace vyvíjet činnost v různých oblastech komunikace a médiích – například využití intranetu a sociálních médií zároveň. Klíčová je mimo jiné i technologická konvergence. Ta se do interní komunikace promítá tzv. digitální metamorfózou. V rozhovoru pro MediaGuru Václav Moravec (Vojtěchovská, ©2016) uvádí jako příklad telefon, na který lze nahrávat rozhovory, posílat zprávy, telefonovat, ale zároveň fotografovat a v neposlední řadě využívat připojení k internetu. Tuto konvergenci lze jednoduše aplikovat na firemní komunikaci. Díky mobilnímu telefonu je zaměstnanec neustále na příjmu jak pro své nadřizené, tak podřízené,

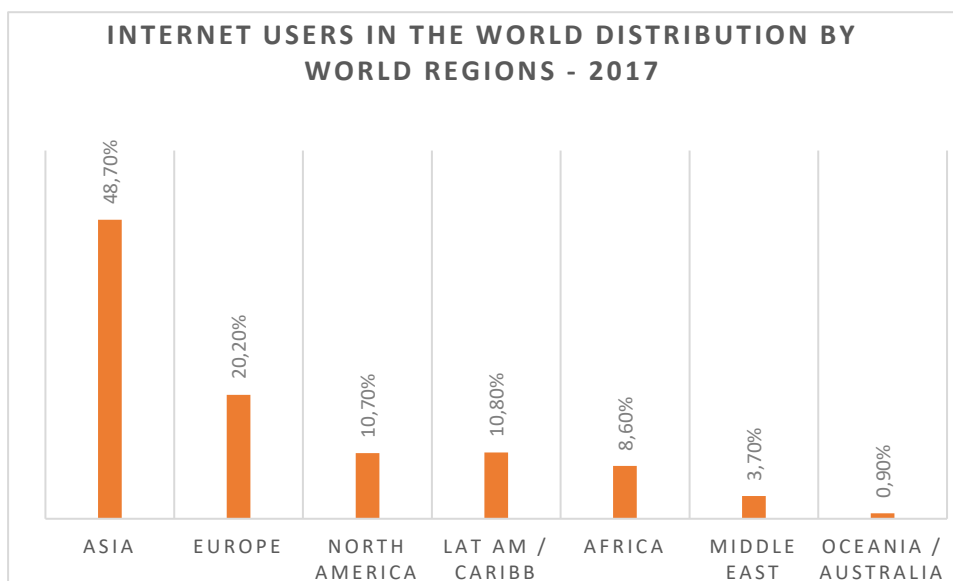
je schopný z telefonu vyřizovat emailovou komunikaci a udržet tak permanentní kontakt s obchodními partnery nebo opět se svými kolegy. Dále může z telefonu navštívit firemní intranet nebo firemní sociální síť nebo díky další aplikaci okamžitě komunikovat. V neposlední řadě v telefonu vznikají audiovizuální záznamy, které lze pro účely kampaní interní komunikace účinně využít. Václav Moravec (2016) také uvádí, že konvergence představuje nové příležitosti pro růst různých sektorů ekonomiky a to včetně zaměstnanosti. Rozhodně lze také doplnit ono sblížení komunikačních technologií, které Murdock (2000) definuje jako *konvergence komunikačních systémů*, a jež zasahuje dnes již do každodenní interakce, což si mnohdy ani samotní uživatelé neuvědomují.

Přirozeným jevem, které si kultury vyspělých zemí nedokážou představit je život *Offline* – tedy bez připojení k internetu. Nicméně i v naší moderní době existují země, pro které je internet velkou neznámou. Neustále se prohlubující rozdíly mezi tradičními uživateli internetu a internetovými neznalci, definovala Pippa Norris jako „*digital divide*“, neboli globální digitální propast (Halada, Osvaldová, 2017). Jedná se o fenomén rozdělující svět na ekonomicky vyspělé země s běžným přístupem k internetu a na chudší státy, pro které je internet v podstatě mimo dosah. Pippa Norris (2001) ve své publikaci zobrazuje Graf 1, který znázorňuje globální online aktivitu. V roce 2000 byla na předních příčkách Skandinávie, Severní Amerika a západní Evropa. Nejhůře na tom byly Afrika a Jižní Amerika.



Graf 1 Online populace v roce 2000, [www.NUA.ie](http://www.NUA.ie), (Norris, 2001)

Dnešní pohled na digital divide o sedmnáct let později se značně liší. Do předních příček se staví Asie, následuje Evropa, Severní Amerika a dokonce Afrika. Tento trend může být předzvěstí toho, že digital divide pomalu mizí. Nicméně podle odborníků tomu tak není, McQuail (2016) například uvádí, že problém dnešní digitální propasti se neprojevuje v technologickém přístupu, nýbrž v kvalitě užití.



*Graf 2 Světoví uživatelé internetu v roce 2017,  
(Miniwatts Marketing Group, 2018)*

*Digital divide* lze velmi zjednodušeně implementovat i na interní komunikaci firemního prostředí. Jedná se o rozdíly mezi administrativními pracovníky, jež mají ke své každodenní práci k dispozici digitální médium a mezi zaměstnanci, kteří jsou v terénu, většinou bez PC a s minimálním či žádným připojením k internetu, tudíž i k intranetu (skladníci, stavaři, apod.). *Digital divide* je faktor, se kterým by měl počítat každý interní komunikátor. A je důležité komunikaci jednotlivým pracovním funkcím přizpůsobit.

## **1.8. Komunikační kanály/média interní komunikace**

Pro správné pochopení problematiky interní komunikace je nutné zdůraznit související terminologii. Komunikační kanál je prostředek nebo právě médium, jehož prostřednictvím dochází k přenosu sdělení mezi vysílačem (vedením a jím řízeným manažerem interní komunikace, včetně jeho týmu) a příjemcem (ostatními zaměstnanci) v podobě zakódované informace (Devito, 2008). Z hlediska marketingu Kotler (2007) definuje základní rozlišení komunikačních kanálů na osobní a neosobní. Osobní média představují vzájemnou komunikaci dvou či více lidí prostřednictvím například mobilního telefonu, pevné linky, pošty nebo internetového chatu. Naopak neosobní kanály přenášejí sdělení bez osobního kontaktu nebo zpětné vazby. Jedná se o tištěná média (noviny, časopisy), vysílaná média (rádio, televize), obrazová média (plakáty, billboardy) a v neposlední řadě i elektronická média (online služby, web, CD, DVD) (Kotler, 2007).

## **1.9. Komunikační nástroje interní komunikace**

Nástroje interní komunikace jsou potom způsoby, jak komunikované sdělení dostat k příjemci. Komunikačních nástrojů existuje nepřeberné množství, jež lze rozlišit na základě různých parametrů. Například zda vznikají samovolně, či jsou organizovány nebo dokonce řízeny samotnými společnostmi. Tato dělení jsou dle Kovaříkové (2016) formální a neformální. Ve formální komunikaci rozlišujeme média tištěná, digitální a osobní. Pod tištěnou formální komunikací si lze představit firemní letáky, plakáty, časopisy, různé pracovní návody a postupy (tamtéž). Dnes již digitální komunikaci ve firmě zastává intranet, dále též významný mailing, newsletter, firemní rozhlas či televize nebo firemní sociální síť (Marketingjournal.cz, ©2004-2013). Třetí nástroj v podobně osobní interní komunikace představují porady, osobní hodnocení, firemní roadshow včetně konferencí, eventů či teambuildingů. Výzkum institutu interní komunikace z roku 2014 mapoval využití formálních komunikačních kanálů, v jejichž struktuře došlo v posledním období k zajímavým změnám. Výsledky ukazují, že se využívá především firemní email (98 % firem), intranet (87 %), brožury, letáky a plakáty (77 %), elektronický newsletter (63 %), tištěný newsletter nebo časopis (59 %). Přibližně 20 % firem již zrušilo tištěný newsletter nebo časopis a 42 % firem plánuje zlepšit svůj intranet (HR News, ©2014), což potvrzuje jeho

aktuální význam.

Pod neformálními komunikačními kanály si lze představit veškerou mezilidskou komunikaci, jež se odehrává mezi zaměstnanci. Kovaříková (2016) je rozděluje totožně na neformální média osobní, digitální a tištěné. Mezi tištěné nástroje patří například přání k narozeninám nebo pozvánka na oslavu. Digitální složku zastávají nepracovní emaily, telefonáty a podobně. Osobní neformální média pak zaplňují setkání, jež neorganizuje firma. Jedná se především o dovolené, výlety do hor a další sportovní či kulturní akce.

Extrémní inklinace ať už k formální nebo neformální komunikaci ve firemním prostředí, samotným firmám neprospívá. Zaměstnanci mají buď tendenci upínat se na své individuální a racionální činnosti a často nejednají týmově anebo se naopak firemní prostředí promění na tým bez zábran a pravidel (Kovaříková, 2016). Nicméně v případě volby jednoho ze způsobů, z dostupné literatury vyplívá oblíbenost právě neformální komunikace. Například Holá (2017) uvádí, že přiměřená neformální komunikace na pracovišti, je často hybnou silou například významné obchodní spolupráce. To doplňuje i Newton (2008), který tvrdí, že neformální komunikace spočívá mimo jiné v naslouchání a v pochopení určité pracovní problematiky, což je pro každodenní interní komunikaci a následnou firemní efektivitu klíčové.

### **1.9.1 Online média**

Každá organizace využívá specifické komunikační kanály, a to především dle svých preferencí nebo technologických, personálních či finančních dispozic. Tato kapitola shrnuje veškeré Online nástroje interní komunikace, které lze využít díky připojení k internetu.

#### **Email**

Primárním nástrojem firemní komunikace je email, který lze využít jak ve vztahu s interními, tak externími partnery. Častým zprostředkovatelem je Microsoft Outlook, mezi jehož další funkce patří plánování schůzek, ukládání kontaktů do vizitek nebo rozvržení úkolů. V rámci firmy splňuje základní potřeby komunikace, nicméně objevují se i časté chyby při jeho používání. Jako příklad lze uvést nepozornost při rozesílání hromadné pošty a nechtěné

zveřejnění všech adresátů. Dalším příkladem může být nedobrovolné přeposlání neoficiální a neformální konverzace. Mezi problémy emailové komunikace patří špatná filtrace příchozích emailů a neorganizované odpovídání, což může způsobit přehlcení emailové schránky, ale především má negativní vliv na samotného zaměstnance. Nevyžádanou blokádu v emailové komunikaci je také spam. Pokud se týče rychlosti emailové komunikace, výzkum německé společnosti Staffbase (Lockley, ©2017) dovozuje, že zatímco textové zprávy jsou čteny během prvních tří minut po přijetí, u emailů je to pouze 20 %. Pokud se navíc zaměříme na zasílání zpráv od oddělené interní komunikace, můžeme tím zaměstnance spíše otrávit. Jak varuje Kovaříková (2016) dnes mají zaměstnanci své schránky přehlcené a pokud jim navíc chodí každý den, či dokonce několikrát za den zprávy od kolegů z oddělení komunikace, s velkou pravděpodobností tyto i nadcházející emaily číst nebudou. To však neplatí vždy, email je stále základním nástrojem firemní komunikace a při vhodném nastavení frekvence zasílání zpráv je efektivní.

## **Newsletter**

Newsletter je elektronický zpravodaj, který se pravidelně zasílá zaměstnancům, obvykle ve formátu HTML. Patří k moderním a účinným marketingovým nástrojům interní i externí komunikace. Zajímavá je možnost měření efektivnosti doručení a čtenosti Newsletteru. Například *Open rate*, neboli procento emailů, které byly otevřeny z celkového počtu zaslaných Newsletterů. Klíčová je také míra délky otevření daného e-mailu neboli *Read or Open Length*, která se měří od otevření emailu, dokud jej příjemce nezavře (Nejedlý, ©2015).

## **Intranet**

Jak již bylo nastíněno v předchozí kapitole, mezi nejčteněji užívaný online nástroj v rámci interní komunikace patří firemní intranet. Vzniká v době rozmachu digitálních technologií a od té doby prošel celou řadou změn. První intranety byly řešeny jako statické webové stránky, které umožnily zaměstnancům přístup k informacím na centrálním místě, a to pouze s použitím webového prohlížeče. V roce 1996 společnost *Frontier Technologies* představila produkt nazvaný "*Intranet Genie*", který byl svazkem aplikací, které podporovaly sdílení dokumentů, pracovní diskuse a elektronické zasílání zpráv (Hall, ©2013). Tuto firmu lze

považovat za průkopníka intranetu spolu s celou řadou souvisejících nástrojů určených k usnadnění komunikace. Na klíčové komunikaci intranetu se podílí zpravidla tři firemní oddělení, a to korporátní komunikace, IT a oddělení HR (Pernice, Schade, Caya, 2017). Úspěšné intranety jsou duší každé fungující společnosti, odráží kulturu firmy a zobrazují veškeré její procesy i hodnoty. Intranet zpravidla oznamuje nové akvizice, oslavuje s tím spojené úspěchy i truchlí nad ztrátami (Beverly, 2010). Pro všechny zaměstnance by měl mít důležitou informační a inspirativní funkci. Jak doplňuje Kovaříková (2016), intranet přináší zaměstnancům obrazové materiály, videa i zajímavé inspirativní články. Odborníci interní komunikaci jsou v nadneseném slova smyslu novinářskými žurnalisty a tvoří interní online zpravodajství. Také samotné funkce intranetu se od jeho vzniku zdokonalily. Pomáhají zaměstnancům pracovat efektivněji, umožňují jednoduše a intuitivně sdílet informace mezi sebou a to především díky snadnému přístupu, aktuálnosti zpráv, včetně zavedení prvků sociálních sítí či s tím spojené personifikace (Pernice, Schade, Caya, 2017). Mezi prvky sociálních médií, které lze aplikovat, patří úprava vlastního profilu včetně fotografie, diskuze pod článkem nebo ve skupinách, online chat, notifikace různých změn, možnost vkládat hodnocení či synergické propojení s dalšími formálními sociálními sítěmi jako je například LinkedIn. Mezi další zajímavé aplikace intranetu patří překladač, telefonní seznam, exporty kontaktů, oblíbené odkazy a aplikace s aktuálními přehledy vývoje komodit, světových měn nebo akcií. Stěžejní jsou také programy pro projektové manažery a další online kurzy zaměřené na vzdělání (Phillips, Young, 2009).

Průměrná doba vývoje nového intranetu je dle publikace *10 nejlepších intranetů 2017* jeden a čtvrt roku (Pernice, Schade, Caya, 2017). Mezi nejznámější integrační portály, umožňující intranetové řešení je například Liferay nebo světově oblíbený Sharepoint. Založení intranetu vyžaduje promyšlený koncept, zajímavý design a ještě lépe zahrnutí zaměstnance do procesu jeho tvorby (Pernice, Schade, Caya, 2017). Důležitým faktorem pro úspěšné fungování interní sítě je také bezpečnost, důvěryhodnost, praktičnost, rychlost a aktuálnost (Phillips, 2001). Díky těmto faktorům se intranet stává jedním z nejefektivnějších nástrojů Online interní komunikace. Tu si lze potvrdit především jeho čteností. Jak uvádí Kovaříková (2016, str. 52): „*Pokud má intranet dobrou návštěvnost, je možné jej využít pro předávání aktuálních informací a šetřit tím frekvenci firemních emailů*“.



Ziskovost intranetu potvrzuje mnoho studií. Příkladem je výzkum Watson Wyatt Communication s názvem „*Return on Investment Study*“, která tvrdí, že zlepšení komunikace na intranetu dokáže zvýšit tržní hodnotu společnosti až o 20 % (Verghese, 2012). Nepostradatelnost interní sítě popsal pro Computerworld i generální ředitel Českých Radiokomunikací, Martin Gebauer: „*V oblasti interní komunikace jsme se rozhodli investovat do nové interní komunikační platformy v podobě nového interaktivního a reaktivního intranetu, díky němuž mají zaměstnanci možnost on-line vyjadřovat své názory, reagovat na události ve firmě a posílat své podněty pro další rozvoj*“ (Computerworld.cz, ©2017). Finská případová studie (Lehmuskallio, 2006) pak přichází s výzkumem, jež poukazuje na užitečnost intranetu v nadnárodních korporacích a tvrdí, že společnosti investují do nových technologií a Online nástrojů mnohem více než v roce 2003. Marc Wright (2009), který se věnuje problematice intranetu, tvrdí, že dopad online intranetových služeb se formoval už od roku 2000, kdy existovalo pouze pár internetových serverů. Postupem času se však vylepšilo mnoho postupů a užitečných aplikací a i díky nim vznikla novodobá intranetová komunikace (Wright, 2009).

## **Sociální média**

Jedním z nejnovějších trendů v oblasti médií a komunikace jsou sociální sítě, jejichž potenciál využívají i manažeři interní komunikace. Interní sociální média, mezi něž se podle serveru Mediaguru.cz (Mediaguru.cz, ©2012) řadí interní blogy, wiki<sup>3</sup> či sociální sítě a jejich simulace například na interní síti společnosti, mají podle výsledků výzkumu pozitivní vliv na vertikální i horizontální firemní komunikaci. Skrze sociální média spolu lépe komunikují jak jednotlivá oddělení, tak zaměstnanci se svými nadřízenými. Podle dostupných výzkumů lze tvrdit, že používání sociálních médií v rámci interní komunikace urychluje rozhodovací procesy. „*Sociální média představují jeden z komunikačních nástrojů firmy, který pomůže lépe rozšířit určitý druh informací, což může potenciálně zvýšit inovativnost a kreativitu ve firmě*“ (Mediaguru.cz, ©2012). Kovaříková (2016) také dodává, že rozvoj digitálních technologií přinesl do oblasti online interní komunikace explozi nových médií a s tím spoustu sofistikovaných možností jak interní komunikaci zefektivnit. Jeden z výzkumů

---

<sup>3</sup> Wiki je označení webů či hypertextových dokumentů, které umožňují uživatelům přidávat obsah podobně jako v internetových diskusích, ale navíc jim také umožňují měnit stávající obsah (Wikipedie, ©2018).

americké společnosti (Verghese, 2012) navíc potvrzuje, že společnosti, které komunikují Online 4,5 krát více, evidují větší míru informovanosti, motivace a angažovanosti zaměstnanců oproti firmám, které komunikují méně.

Pokud se týče reálných nástrojů, velmi oblíbené jsou právě intranety s prvky sociálních sítí, jako je například piktogram notifikací v hlavní liště stránky, možnost rychlých zpráv tzv. „*Instant messaging*“ a chatu. V neposlední řadě je pro zaměstnance atraktivní zveřejňovat svůj názor, ať už v rámci diskuzí nebo anket a hodnotit firemní články či fotografie – prostřednictvím tzv. *like* či dalšími symboly nebo jejich škálou.

## **1.9.2 Offline média**

Mezi interními komunikátory ovšem nebodují pouze digitální média. Společnosti v rámci své komunikace neupustily od tradičních nástrojů, ke kterým není třeba internetová síť. Jedná se například o klasické telefonování, firemní rozhlas, video, fotografie, či tištěné plakáty. Stále oblíbené jsou i firemní časopisy, nástěnky, manuály, různé návody či pracovní postupy. A do sekce Offline nástrojů interní komunikace patří také veškeré osobní formy setkávání v rámci firmy, firemní plánované meetingy, konference a další akce.

### **Telefon**

Na mobilní telefon je z pohledu médií nahlíženo jako na projev technologické mediální konvergence. Umožňuje totiž současně a z jednoho místa nahrávat rozhovory, posílat zprávy, telefonovat, ale zároveň fotografovat, natáčet videa a v neposlední řadě využívat připojení k internetu (Moravec, 2016). Telefonní hovory lze pak označit za efektivní, pokud nahrazují operativní komunikaci nebo kompenzují velké vzdálenosti mezi jednotlivými společnostmi a jejich zaměstnanci. Telefonní tarify patří mezi časté firemní benefity, což umožňuje zaměstnancům snadnou komunikaci s obchodními partnery. Nutno zmínit také podobu skutečně interních pevných linek v rámci firmy, tato forma komunikace je efektivní především z hlediska času. Nevýhodou telefonování je absence prvků osobní komunikace, a s tím spojené neverbální komunikace (gesta, mimika apod.).

## **Firemní rozhlas a televize**

Oblíbený, byť tradiční je také firemní rozhlas či dokonce televize. Kovaříková (2017) tvrdí, že tato média jsou velmi náročná, pokud se týče nákladů na produkci. Nicméně v případě, že oddělení interní komunikace vyhodnotí tento nástroj jako efektivní, je to stále velmi zajímavý a neotřelý způsob komunikace. Zajímavým projevem sounáležitosti s firemní kulturou byla ve 20. století tvorba firemní hymny (Miller, ©2017). Dodnes používá korporátní hymnu například společnost KPMG nebo PwC.

## **Video**

Významným nástrojem je aktuálně video, obsahově může předat veškeré sdělení zaměstnancům během velmi krátké doby. Navíc jeho umístěním na intranet nebo direct zaslání emailem, lze docílit velmi širokého pokrytí. Jak dodává Kovaříková (2016) ať už je video natočeno k příležitosti podařeného eventu, firemní konference nebo akce pro děti zaměstnanců, může to být cesta jak zaměstnance zaujmout. Spojitost mezi telefonem a videem je také firemní video konference. Jsou užívány, pokud zaměstnanci pracují z domova nebo jsou na cestách či v jiné firemní lokaci. Tyto technologické možnosti pomáhají firmám přijímat kritická rozhodnutí v reálném čase, bez ztráty zisku a naopak mnohonásobně zvyšují produktivitu a snižují náklady za služební cesty (Armas, ©2015).

## **Firemní časopis**

Časopis dokáže být velmi autentický, přináší informace, které nejsou jinde k nalezení a způsobí ohromnou radost, když v něm zaměstnanci naleznou například rozhovor kolegy nebo více, svoji fotografii. Nicméně jak uvádí Kovaříková (2016) za nevýhodu jsou obvykle považovány vyšší náklady a vyšší nároky na technické zpracování i na zabezpečení produkce.

## **Plakát**

Nevýhoda plakátu jako dalšího nástroje je podle Wright (2009) především jeho tradičnost až zastaralost. Nicméně naopak Ruck (2015) a Kovaříková (2016) tvrdí, že prostřednictvím

plakátu lze přinášet aktuální informace spojené s činností společnosti, vytvářet pozvánky na blížící se eventy, propagovat firemní předměty či zobrazovat klasická sezónní přání, například k Vánocům. V praxi je stěžejní především jeho umístění, zaměstnanci věnují plakátu pozornost na klidových místech, jako jsou toalety, kuchyňka, firemní restaurace, výtah či tisková místnost.

### **Brožury a ostatní tiskoviny**

V rámci komunikace určitých firemních témat, akcí či benefitů se neupouští od tradiční tištěné formy. Firmy stále využívají promo brožury, plakáty a další tiskoviny. Jejich potenciál je především v osobní a přenosné formě využití. Zpravidla jsou zaměstnanci využívány ve volnějších chvílích, tj. ve firemní restauraci, ve výtahu, v tiskové místnosti, v kuchyňce, na toaletách a podobně.

### **Osobní setkání**

K Offline komunikačním kanálům řadíme dnes také velmi významné osobní nástroje komunikace. Opět je možné jejich význam připisovat tradici, ale mnohem více faktu, že skrze osobní komunikační kanály lze lépe budovat vztahy (Kovaříková, 2016). Podle Kovaříkové (tamtéž) jsou tato náhodná setkání s kolegy lidsky důležitá a pro efektivní činnost týmu mnohdy klíčová.

### **Pravidelné porady**

Průběh porad závisí na přípravě, organizaci i na osobnosti manažera schůzky. Je důležité, aby meeting vysvětlil důležité otázky, přinesl smysluplné úkoly, ohodnotil dosavadní práci a nebyl nudným monologem (Wright, 2009).

### **Osobní hodnocení**

Hodnocení podřízeného nadřízeným - které spadá jak do útvaru HR, tak interní komunikace

je označováno též pod pojmem KPI's (Key Performance Indicators) - může být roční, pololetní či kvartální a zpravidla přináší kladné i záporné zhodnocení pracovního přístupu zaměstnance. Popřípadě shrnuje splnění předem stanovených cílů (Janda, 2004; Kovaříková, 2016).

### **Konference**

Konference podporují tradiční formy přímé komunikace a mají vzdělávací charakter (Mikuláščík, 2010). Setkání s menším počtem účastníků se obvykle nazývají „symposium“ nebo dnes oblíbená terminologie takového setkání s názvem „workshop“. Během jednání se prezentuje několik teorií a poznatků k příslušným tématům z různých úhlů pohledu a na konci bývá diskuze. V rámci interní komunikace se může jednat buď o uspořádání vlastní firemní konference či workshopu na dané pracovní téma. V opačném případě může oddělení interní komunikace nabídnout doporučení vhodné externí konference, díky které si mohou zaměstnanci rozšířit znalosti. V neposlední řadě na konferencích vyniká rozvoj osobní komunikace. Zaměstnanci při diskuzích a neformálních částech programu mohou navázat nové obchodní, ale i přátelské vztahy.

### **Firemní roadshow**

Setkání, na kterých jsou zaměstnancům prezentovány výsledky hospodaření, významné akvizice a další změny ve společnosti. „*Zaměstnanci se mohou setkat s vedením a uvědomit si, do jak velkého firemního týmu patří*“ (Kovaříková, 2016, str. 57). Firemní roadshow navštěvuje jednotlivé regionální provozovny, má tedy význam pro firmu s četnými pobočkami.

### **Interní event**

Pod tímto širokým pojmem si lze představit inscenaci zážitku, který bývá spojován s atraktivní příležitostí, jako je například firemní večírek, sportovní den nebo firemní grilování (Kovaříková, 2016; Příkrylová, Jahodová, 2010). Event se jako nástroj interní komunikace používá tehdy, je-li třeba tmelit kolektiv, pozvednout motivaci zaměstnanců

a zvýšit i jejich loajalitu k firmě (Šindler, 2003).

## **Teambuilding**

Firemní aktivita, která si klade za cíl stmelit pracovní kolektiv. Kovaříková (2010) dodává, že pokud budou lidé na teambuilding vzpomínat s odstupem času v dobrém, splnil svůj účel. Interní komunikace při organizaci teambuildingu úzce spolupracuje s HR oddělením a klíčovým faktorem pro tvorbu teambuildingu je především volba aktivit. Ty by měli být přizpůsobeny všem věkovým kategoriím a vymezeným oblastem.

## **Interní školení a vzdělávací programy**

Klíčová oblast podpory zaměstnanců především v rámci zvýšení kvality a efektivity jejich práce. Jedná se o veškeré vzdělávací programy a e-learningy typu BOZP, školení řidičů, Compliance či pro letošní rok aktuální GDPR školení.

## **1.10. Trendy interní komunikace**

Stejně jako ve všech podnikatelských činnostech i v oboru interní komunikace je třeba sledovat trendy a inovace. Mezi nejnovější přístupy, patří tak zvaná gamifikace, koncept založený na hře. Klíčové jsou soutěže, hry sportovní turnaje, díky kterým jsou zaměstnanci vtaženi do dění ve firmě a zpravidla také do kolektivu. Výjimkou nejsou ani moderní vzdělávací online hry nebo jazykové kurzy, strategicky umístěné například na intranetu. Díky gamifikaci jsou zaměstnanci mnohem aktivnější, akčnější a motivovanější (Kovaříkové, 2016). Dalším trendem příkladem je internetová aplikace Slack <sup>4</sup>, ve které americká společnost Enplug vytvořila zábavný sdílený kanál, do něhož všichni zaměstnanci mohou přispívat neformálním, vtipným obsahem (Bovet, ©2018). Podle článku Colina Bovet (tamtéž) tyto druhy komunikace odlehčí pracovní atmosféru a umožní tak navázání nových přátelství.

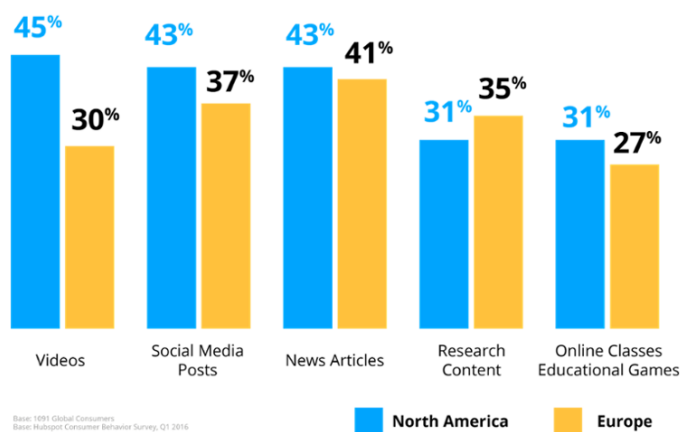
Dalším trendem je podle článku Siny Lockley (©2017) rozumné a inovativní využití

---

<sup>4</sup> Slack je nejrychleji rostoucí obchodní aplikace v historii. Zavedla platformu, která spojuje týmy s aplikacemi, službami a zdroji, které potřebují k práci (Bovet, ©2018).

emotikonů <sup>5</sup> a rychlých zpráv. V nedávné studii *Pew Research Center* vyšlo také najevo, že lidé mladší 35 let mají potřebu "okamžité satisfakce" a trpí tzv. "ztrátou trpělivosti". To vysvětluje netrpělivost například u načítání webových stránek, videí nebo čekání na zpětnou reakci kolegů skrze emaily či další aplikace. Myšlenka okamžité komunikace není nová, skutečnost jejího významu se změnila kvůli hyperkonektivním mediálními životům, v nichž žijeme dnes, a ve kterých se toho děje tolik najednou.

Podstatným trendem je důraz na firemní kulturu. Podle Siny Lockley (©2017) bude vazba mezi interní komunikací a hodnotami firemní kultury v dalších letech jen silnější. Také video se stává pro zaměstnance atraktivním. Podle výzkumu agentury *Hubspot* je v evropských společnostech využití a oblíbenost videí mezi zaměstnanci sice až na čtvrté příčce, nicméně u mnoha amerických společností je na příčce první a právě tento trend bude Evropa podle odborníků následovat. Odhaduje se, že veškerá interní komunikace od školení až po důležité zprávy a oznámení, bude brzy publikována přes video, a právě proto by investice do videí měly být na předních příčkách rozpočtu interní komunikace (Lockley, ©2017).



*Graf 3 Video jako efektivní nástroj interní komunikace v Evropě a Americe  
(Hubspot Behaviour Survey, 2016)*

<sup>5</sup> Emotikon, emodži nebo *smajlíky* jsou ideogramy, používané v elektronických zprávách a na webových stránkách, zpravidla mají tvar obličejů (Václavík, ©2016).

Trendem IK je diverzifikace sdělení skrze informační kanály. Mezinárodní společnosti hledají technicky tvůrčí a digitální řešení, která nejen že zajistí efektivitu interní komunikace, ale také dosáhne efektivního zapojení zaměstnanců. Trendem budou podle Lockley (©2017) mobilní a digitální aplikace, které velmi často podporují tak zvané *push upozornění*.

Klíčové je bezpochyby i měření efektivity interní komunikace. Podle nedávné zprávy společnosti *Ruder-Finn* (Lockley, ©2017) je pouze 16% společností spokojeno se schopností měřit efektivitu své vnitřní komunikace.

### **1.11. Efektivita interní komunikace**

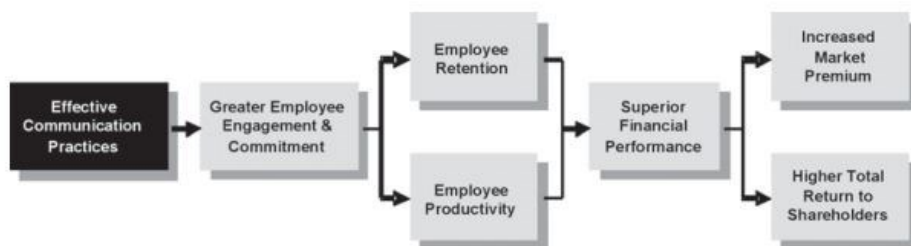
Na základě výsledků případových studií na téma efektivní interní komunikace je zřejmé, že existuje souvislost mezi aplikací interních komunikačních nástrojů a klíčovými finančními důsledky. Všechny tuzemské i zahraniční společnosti kladou důraz na finanční výsledky firmy, zaměřují se na strategie, které mají pomoci zvýšit podíl na trhu, využít nové technologie, posílit vztahy se zákazníky a udržet si vysokou tržní pozici. Tajnou zbraní, která poskytuje impozantní finanční a organizační zázemí firmy je propracovaná interní komunikace. Holá (2017) doplňuje, že důkazem tohoto tvrzení je rozsáhlý výzkum, vedený konzultační společností Watson Wyatt.

Americká studie s názvem „*Watson Wyatt Internal Communication ROI Study*“ přinesla již v roce 2003 (a opět v roce 2005 v rámci verifikace) velmi zajímavé výsledky. Především důkazy o tom, že společnosti s vysoce aktivními prvky interní komunikace dosahují lepších finančních výsledků. Bylo zjištěno, že firmy, které vynikají v interní komunikaci, mají vyšší tržní podíl, větší tržní výnos akciového kapitálu, znatelně vyšší úroveň angažovanosti zaměstnanců a nižší fluktuaci, než společnosti méně komunikačně aktivní (Yates, 2006).

Tyto skutečnosti vedou k primitivní myšlence. IK ušetří společností peníze a čas při náboru a školení nových zaměstnanců a vytváří prospěch z kvalifikované, angažované pracovní síly, která rozumí podnikání a udržuje věci v bezproblémovém chodu (Yates, 2006). Finanční výkonost je podle výzkumu Watsona Wyatt závislá na mnoha faktorech interní komunikace, obzvlášť na zaměstnanecké angažovanosti, stabilitě a produktivitě



práce. Tyto faktory pak podle výsledků výzkumu způsobují navýšení TRS (*Total Return to Shareholders*<sup>6</sup>) a navýšení tržní prémie (Obrázek 4). Ta byla podle výsledků z výzkumu společnosti Watson Wyatt až o 19,2 % vyšší (Yates, 2006).



Obrázek 4 Efektivita komunikace v rámci finanční výkonnosti (Yates, 2006)

Efektivitu interní komunikace nelze zpravidla vyčíslit. Jak vysvětluje Holá (2017) jedná se o úroveň, při jejímž zvyšování je nutno nastavit parametry zvýšené úrovně a ještě lépe pak jednotlivé parametry převést na měřitelné ukazatele. Postup nastavení efektivnější IK definuje Holá (2011) ve své knize *Jak zlepšit interní komunikaci* a jedná se o tyto kroky:

- Obecná analýza IK - může se jednat o analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb tzv. SWOT, nebo SLEPT a další.
- Zmapování stávající situace interní komunikace a jejích parametrů především z pohledu managementu společností.
- Samotná analýza systému IK a zjištění problémů.
- Zajištění zpětné vazby od zaměstnanců – průzkum, ověření indikovaných problémů.
- Popis zjištěné situace a výsledků analýz a průzkumů.
- Vyhodnocení a návrh na zlepšení situace.

Takový postup lze označit jako audit interní komunikace. Jehož cílem je odhalit překážky efektivní komunikace a nabídnout opatření ke zlepšení ve všech komunikačních procesech.

<sup>6</sup> Ukazatel TRS je vyjádřen relativně a odpovídá součtu dividendového výnosu a kapitálového výnosu. Je to výnos, který získávají akcionáři z koupě akcií (Yates, 2006).

Na základě již zmíněné studie Kathryn Yates (2006) je možné evidovat osm rozhodujících oblastí, ve kterých pokud firma exceluje, splňuje onu efektivnost interní komunikace;

1. Porozumění byznysu ze strany zaměstnanců
2. Vzdělávání zaměstnanců o organizačních hodnotách a kultuře
3. Sladění akcí zaměstnanců se zákaznickými potřebami
4. Sdělování finančních informací a dalších cílů firmy
5. Poskytování informací o zaměstnaneckých benefitech a způsobu odměňování
6. Vysvětlení a podpora nových programů a politiky firmy
7. Integrace nových zaměstnanců do organizace
8. Výkonné a důvěryhodné vedoucí postavení vedení i během organizačních změn.

Holá ve své publikaci *Interní komunikace v teorii a praxi* (2017) mimo jiné odkazuje na tutéž studii a v rámci efektivity vypichuje 4 klíčové oblasti komunikace. Jedná se o;

9. Formální plánování
10. Zpětnou vazbu zaměstnanců
11. Využití technologií
12. Samotné měření komunikace

Tyto faktory budou v diplomové práci dále označovány jako schéma **osm plus čtyři**. Celkem tedy dvanáct oblastí, jež určují míru efektivity interní komunikace.

Indikátory efektivní komunikace dále zobrazuje pyramidová hierarchie (Yates, 2006). Základním stupněm pyramidy je i podle Holé (2017) výchozí postavení efektivní komunikace, která je tvořena čtyřmi základními procesy (Obrázek 5).

První rámeček, který má především za cíl dostatečně informovat, odpovídá (Yates, 2006):

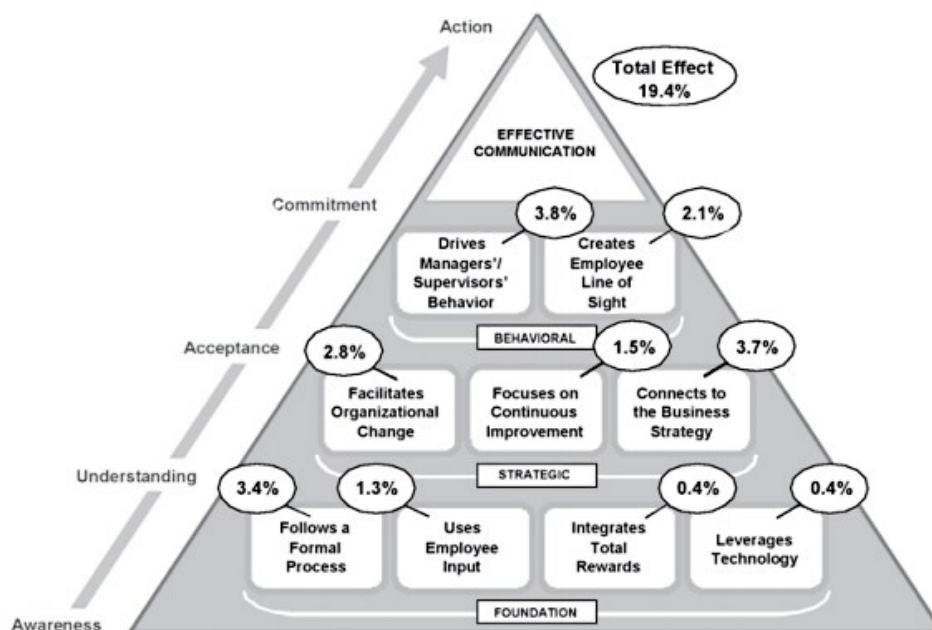
- Formální komunikaci
- Investicím do zaměstnanců

- Komunikačním vazbám mezi žádoucím chováním pracovníků a zaměstnaneckými benefity
- Efektivnímu využití technologií

Na tento rámec navazují další tři procesy:

- Usnadnění organizačních změn
- Proces trvalého zlepšování změn
- Adaptace cílů včetně firemní strategie

V poslední úrovni jsou zaneseny komunikační postupy pro dva směry řízení; žádoucí manažerské komunikace a komunikace ovlivňující postoje jednotlivých pracovníků (Yates, 2006).



Obrázek 5 Základní hierarchie efektivní interní komunikace a konkrétní přínos jednotlivých prvků (Yates, 2006)

## 1.12. Shrnutí teoretické části

Výběr nástrojů pro interní komunikaci závisí na mnoha faktorech. Ovlivnit toto rozhodnutí může počet zaměstnanců, obor podnikání, technické možnosti, cílová skupina, a v neposlední řadě především rozpočet společnosti. Z teorie je zřejmé, že lze vybírat z několika množství jak Online tak Offline interních komunikačních nástrojů komunikačního mixu. V rámci Offline interní komunikace jsou využívány telefony, videa, ale také rozhlasové vysílání. Dále pak tematické eventy, teambuildingy, konference, školení či každodenní porady. Další podskupinou, která v Offline komunikaci přináší zajímavé výsledky, jsou tiskové kanály. Například firemní časopisy, plakáty, letáčky nebo klasické nástěnky. Tyto tradiční nástroje mají i dnes ve firmě své místo a významný účel.

Naopak digitalizovaná doba nabízí nespočet technologických vymožeností. Novým Online nástrojem, kterým dnes disponuje většina společností je intranet. Jeho propracovanost je pak volbou interní komunikace a často také spolupracujícího oddělení human resources nebo IT. Postranními, nicméně neméně důležitými Online nástroji je každodenní emailová komunikace, technologické aplikace či další aplikace podobné sociálním sítím, zastupující tzv. *nová média* – blogy, notifikace podobné sítím Facebook, Twitter či LinkedIn, diskuzní fóra a další.

Důležité je v oboru interní komunikace následovat trendy a inovace. Mezi nejnovější trendy patří gamifikace, rychlá komunikace tzv. *instant messaging*, použití videa, emotikonů včetně mobilních aplikací a dalších technologických vychytávek. Velký důraz však bude patřit měření efektivnosti komunikace a její souvislosti s finančními výsledky firmy.

Ze studie z roku 2006, kterou zpracovala Kathryn Yates, bude pro tuto práci stěžejních osm rozhodujících oblastí, ve kterých pokud firma exceluje, splňuje onu ekonomickou efektivnost interní komunikace. Další čtyři kritéria byla doplněna od české autorky Jany Holé. Celkem tedy dvanáct oblastí, tj. *osm plus čtyři* budou odrazovým můstkem pro kvalitativní a následně kvantitativní výzkum. Postřehem v rámci efektivity interní komunikace je také synergie všech firmě dostupných nástrojů, tato synergie by měla být spolu s plánem a vhodnou strategií, základním krokem k dosažení proaktivní komunikace.

## **2. Praktická část**

### **2.1. Investiční skupina KKCG**

KKCG je privátní investiční skupina, jejíž historie sahá až do roku 1992, kdy Karel Komárek založil společnost M.O.S. Hodonín a začal podnikat v oblasti průmyslových armatur. Do portfolia skupiny KKCG spadá více než třicet společností, které zaměstnávají přes 2500 zaměstnanců. Skupina KKCG řídí širokou škálu aktiv v pěti klíčových oblastech:

- KKCG Oil & Gas
- KKCG Entertainment & Technology
- KKCG Industry
- KKCG Investments
- KKCG Real Estate

Skupina KKCG se zaměřuje na dlouhodobé a strategické investice v oblasti těžby, průzkumu ropy a zemního plynu, loterií a zábavy, cestovního ruchu, IT, realitních projektů, strojírenství a dalších oblastech.

### **2.2. Mise a vize**

Základem efektivně nastavené komunikace je komunikační strategie, která vychází z pevně zakotvené strategie firmy. Jedná se především o vizi, cíle a cesty k jejich dosažení. Strategie skupiny KKCG se nese ve znamení firemních hodnot, jimiž jsou odvaha, stabilita, respekt a odpovědnost. Každá z těchto vlastností se promítá do všech komunikačních procesů a podnikatelských aktivit, směřující k dlouhodobě udržitelnému rozvoji. Cílem společnosti je každý den dělat věci lépe, efektivněji a zároveň inspirovat lidi kolem sebe, aby tento přístup přijali za vlastní.

### **2.3. Firemní kultura skupiny KKCG**

Firemní kultura je dalším důležitým faktorem ovlivňující komunikaci. Jedná se o soubor

norem, ovlivňující jednání zaměstnanců. Úroveň firemní kultury zpravidla vychází z fyzických znaků, jako jsou například firemní vizualizace, logo, barvy nebo kostýmy recepčních či dokonce firemní vůně. Hodnoty jako takové jsou tvořeny chováním vlastníka či vlastníků firem a sdíleny všemi zaměstnanci a managementem. Holá (2017) tvrdí, že tím se firma chová, vytváří vlastní image a dobře nastavená firemní kultura pak zvyšuje motivaci a tím i angažovanost zaměstnanců. KKCG se snaží předat zaměstnancům jednotnou koncepci firemní kultury právě skrze definované hodnoty. Na základě převzaté statistiky Institutu Interní komunikace (IIK, ©2018) totiž vyplývá, že devět krát více zaměstnanců je ochotno aktivně doporučit svého zaměstnavatele, pokud znají firemní hodnoty a souhlasí s nimi. Jak již bylo zmíněno, podnikání skupiny KKCG je dlouhodobě postaveno na čtyřech firemních hodnotách, jimiž jsou:

- Respekt - „Naše podnikání stavíme na respektu k lidem, našim zaměstnancům a partnerům, k přírodním zdrojům, ke společnosti, ve které žijeme, a k tradicím a odkazu našich předků.“
- Odpovědnost - „Každý z nás jako jednotlivce i naše společnosti jako celek odpovídají za své kroky. Umíme se poučit ze svých chyb i ocenit dosažené úspěchy.“
- Stabilita - „Našim zaměstnancům a obchodním partnerům jsme důvěryhodným a spolehlivým partnerem. Na naše podnikání nahlížíme vždy s perspektivní a dlouhodobou vizí.“
- Odvaha - „Skrze naše podnikatelské vize inspirujeme jednotlivce i firmy, aby v sobě našli odvahu a odhodlání uvést své plány v život.“ (kkcg.com, 2018)

Hodnoty se odrážejí v integrované firemní komunikaci směrem k zaměstnancům, ale i směrem k externím partnerům. Jsou k dispozici na webových stránkách firmy i na intranetu. Jejich implementace se objevuje v rámci firemních kampaní, jako je například Compliance nebo tvorba firemní vůně a v neposlední řadě se odrážejí ve formálních i neformálních akcích, konferencích, firemních večírkách a dalších příležitostech.

## **2.4. Interní komunikace**

Korporátní komunikace skupiny KKCG zajišťuje primárně interní a externí komunikaci.

Dále zpracovává monitoringy a analýzy médií, organizuje eventy, zajišťuje hospitality programy a v neposlední řadě operuje s dárkovými předměty a grafickými materiály. Ve všech těchto, a dalších oblastech, poskytuje korporátní komunikace poradenství společnostem napříč skupinou KKCG. Jejím cílem je propojenost a sdílnost informací.

### **2.4.1 Online interní komunikace skupiny KKCG**

Pro efektivní přenos ryze informativních a inspirativních sdělení či cílů a hodnot směrem k zaměstnancům používá skupina KKCG kombinaci Online a Offline nástrojů. Mezi nejčastěji používané patří emaily, Newslettery, aplikace typu Instant Messaging a především propracovaný skupinový intranet.


#### **Email**

Tradičním online interním nástrojem je email. Emailovou síť zajišťuje Microsoft Outlook a je využíván na denní bázi jak mezi zaměstnanci, tak při vertikální komunikaci směrem od vedení. Oddělení lidských zdrojů emailem představuje nové zaměstnance a interní komunikace pak informuje o nadcházejících firemních aktivitách, povinnostech či inspirativních projektech. V konkrétních případech se jedná o pozvánky na Brain and Breakfast, ale také pozvánky na tradiční „Mikulášskou“, každoroční vánoční večírky a další teambuildingové akce. Důležitou součástí emailové komunikace je plánování schůzek a zasílání pozvánek na firemní události právě prostřednictvím Outlook kalendáře.

#### **Newsletter**


KKCG pravidelně zasílá email ve formátu HTML, který slouží jako odkaz na nejnovější články intranetu KIWI. Oddělení interní komunikace tak aktivně informuje zaměstnance a pomáhá tak navyšovat čtenost jednotlivých článků. Vizuál emailu se skládá z šablony, do které jsou vkládány obrázky, včetně názvu a krátkého popisu, obsahující hypertextové odkazy na jednotlivé články. Příklad předvánočního Newsletteru vystihuje Obrázek 6. Nutno podotknout, že emaily jsou v souladu s novými pravidly GDPR, každý zaměstnanec má nově právo se z odběru KIWI News odhlásit.

**KIWI** news




**Na večírku KKCG letos padla historická hranice 1 milion korun pro Dobrý skutek**

Vánoční večírek skupiny KKCG není jen o zábavě. I letos hosté svými příspěvky pomáhali klientům Dobrého skutku.



**O Vánocích padají miliony dřívě**

Stejně jako každý rok, tak i letos si budete moci vsadit na Štědrý den a mimořádně i na Silvestra. Jen pozor, ať o svou sázku nepřijdete, dojde totiž na drobnou úpravu ve vysílacím čase slosování a z toho plynoucí uzavření příjmu sázek.



**Nev-Dama: Sněhové zpravodajství**

Chystáte se na lyže Alp? Přečtěte si, jak jsou na tom jednotlivá střediska se sněhem a počasím tento týden.

Obrázek 6 KIWI News (Intranet KIWI, 20. 12. 2017)

## Instant Massaging

Zajímavé jsou aplikace na bázi Skype for Business nebo firemní Lync (Microsoft, ©2018). Jedná se o techniky tzv. *Instant messaging*, což je nástroj umožňující velmi rychlou komunikaci v reálném čase a prakticky na jakoukoliv vzdálenost. Skrze tento nástroj lze zasílat jak textové zprávy, tak hlasové hovory či dokonce video hovory (IT slovník, ©2018). Ve skupině KKCG byl využíván Lync, nicméně v rámci aktualizací je od začátku roku 2018 aktivně využíván Skype for Business, který umožňuje zasílání rychlých zpráv, zvuku, videa, prezentací a dalších souborů pro lepší komunikaci a spolupráci. V rámci gamifikace jsou klíčové emotikony, které právě Skype for Business obsahuje. Není tajemstvím, že tento neformální způsob komunikace je mezi zaměstnanci velmi oblíbený.



## **Intranet KIWI**

KIWI je moderní interní portál s mnoha sociálními prvky, propracovaným telefonním seznamem, týmovými stránkami, vlastním eshopem a dalšími inovativními funkcemi. Byl spuštěn 11. ledna roku 2016 a jeho název se skládá z počátečních písmen „KKCG Inspirational Workplace and Intranet“, jež byl zvolen v soutěži mezi zaměstnanci s názvem „Pojmenuj svůj intranet“. Vtipná kombinace písmen umožnila vznik firemního maskota, ptáka KIWI.

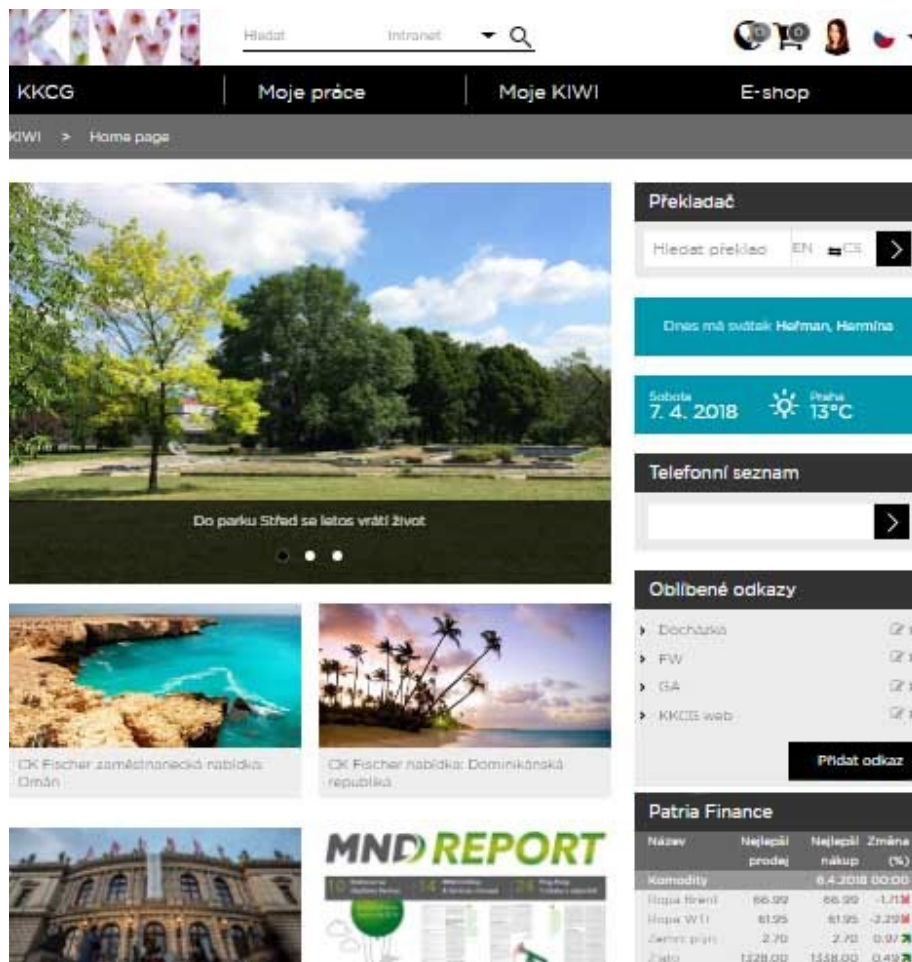
Na novém intranetu se od počátku podílí primárně interní komunikace, oddělení informačních technologií a v neposlední řadě také HR. Jako podkladový materiál pro studium moderních komunikačních platforem sloužila kniha *Intranet Design Annual 2015*, ve které je popsáno deset nejlepších intranetů na světě od společností Unicredit, Sprint, Adobe a dalších. Jednotlivé týmy hledali inspiraci a rady u kolegů z dalších, například finančním, investičním či právním oddělení. Kombinací různých názorů a přístupů spolu s agenturou vytvořili komunikační platformu, která je nyní efektivním pracovním pomocníkem pro zaměstnance napříč skupinou KKCG. Velký význam intranetu spočívá v rychlém a masovém sdílení informací. Zaměstnanci na intranetu najdou informace o skupině, její vizi, poslání, hodnoty, celkovou strukturu skupiny, včetně kompletních profilů společností. Díky propracované hlavní stránce, která se skládá z tak zvaného karuselu<sup>7</sup> - kde jsou k dispozici hlavní zprávy a menších banerů, odkazující na ostatní informační nebo inspirativní články.

Aktuality, které se na skupinovém intranetu objevují, tvoří oddělení komunikace. Kdy zpravidla na hlavní stranu neboli homepage umísťuje aktuální informace ze skupiny, tiskové zprávy, každodenní, ale i týdenní přehled monitoringu tisku, důležité šablony, výroční zprávy, narozeniny zaměstnanců, nebo oblíbené jídelní lístky.

Další důležitou sekcí intranetu je eshop, který byl spuštěn v září roku 2017. Na KIWI eshopu si mohou zaměstnanci objednat dárkové předměty s logem či bez loga. Tato funkcionality umožňuje koupit si produkty pro soukromé účely, kdy je zaměstnancům částka stržena ze mzdy, nebo je objednat v rámci oddělení. Například jako dárek pro obchodní partnery.

---

<sup>7</sup> Karusel je typ obrázkového banneru používaný na webových stránkách vyznačující se cyklicky rotujícím obsahem.



Obrázek 7 Intranet KIWI hlavní strana/homepage

Největší důraz je kladen na telefonní seznam, který eviduje všechny kolegy ze skupiny. Nabízí efektivní propojení kontaktních údajů, ale také personalizované informace, čímž do prostředí interní komunikace vnáší onen sociální prvek. Jednotliví zaměstnanci si mohou upravit svůj profil dle potřeb a přidat například informace o zájmech, dalších schopnostech či změnit fotografii. Telefonní seznam také informuje o firemním zařazení jednotlivců, což umožňuje efektivnější orientaci ve firemní struktuře.

Další zajímavou funkcionalitou intranetu je vytvoření pracovního týmu nejen s kolegy v rámci jedné společnosti, ale napříč celou skupinou. Tato funkcionalita umožňuje pracovat na skupinových projektech, sdílet dokumenty, nebo diskutovat přímo v prostředí KIWI

v sekci „*Týmové stránky*“. Intranet KIWI je též výjimečný tím, že zaměstnancům umožňuje si svou homepage sestavit na základě dostupných aplikací, tzv. Widgetů<sup>8</sup>. KIWI nabízí Widgety, jako jsou například: počasí, svátky, oblíbené odkazy, překladač, poznámky, telefonní seznam, nebo přehledy úrokových sazeb či dalších komodit. „*Množinu Widgetů, které by měly usnadnit práci, jsme ve spolupráci s Patrií Finance rozšířili o sadu mimořádně funkčních přehledů vývoje komodit, světových měn a akcií*“ (Kateřina Jiskrová, KKCG, 2017).

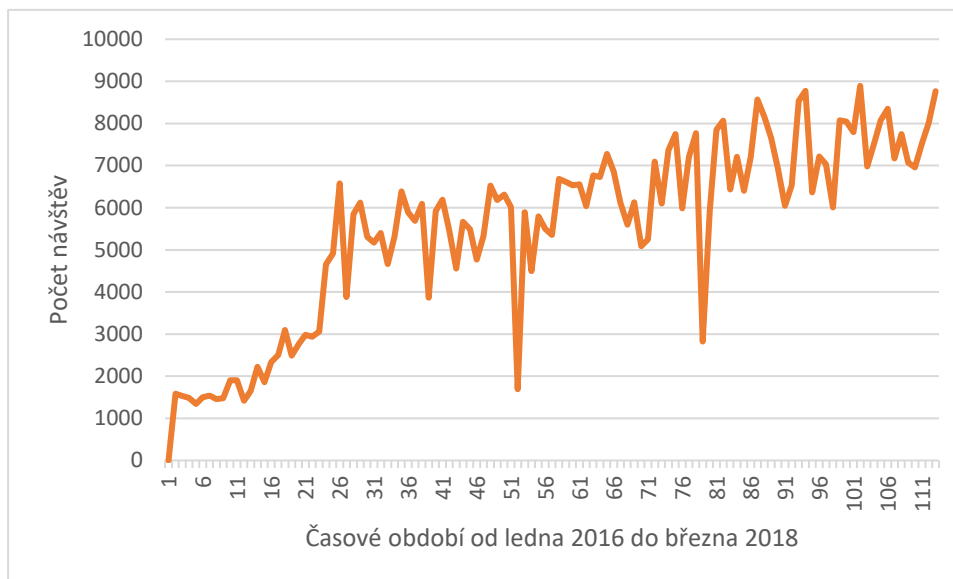
Klíčový je i další vývoj funkcionalit intranetu. Interní komunikace skupiny KKCG reaguje na potřeby zaměstnanců a zároveň sleduje měnící se trendy. Proto se například zabývá vývojem anket, které lze umístit na hlavní stránku intranetu a získat tak cennou zpětnou vazbu. V neposlední řadě vznikly na požadavek zaměstnanců funkční stránky s rezervací zasedacích místností a rezervací služebních vozidel.

### **Google Analytics**

Díky Google Analytics lze získat data návštěvnosti a zjistit čtenost jednotlivých článků na intranetu. Interní komunikace KKCG každý týden tyto výsledky reportuje a díky tomuto měření hodnotí efektivitu jednotlivých kampaní a zasláných aktualit. Od vzniku intranetu, tj. od ledna 2016 lze interpretovat data návštěvnosti na základě Graf 4. Je evidentní, že jednotlivé interní aktivity přinášejí rostoucí funkci grafu. Dva propady zobrazují období prázdninových dovolených a vrcholy naopak reflektují články jednotlivých soutěží, zajímavých inspirativních článků, důležitých zpráv ve skupině nebo publikace nových benefitů.

---

<sup>8</sup> Widget - vizuální interaktivní prvek, sloužící k otevírání a ovládání různých programů a programových skupin.



*Graf 4 Přehled návštěvnosti intranetu KIWI od 11. 1. 2016 do 1. 1. 2018  
(Interní data skupiny KKCG)*

Pokud se týče skutečné návštěvnosti od spuštění intranetu, lze ji rozdělit na dva přístupy, a to nejnavštěvovanější statické stránky a nejčtenější články. Mezi nejnavštěvovanější stránky patří:

- Telefonní seznam
- Stránka se skupinovými benefity
- Firemní Eshop
- Jídelní lístky
- Týmové stránky

Naopak mezi nejúspěšnější články patří informace o skupinových benefitech, interní kampaň prázdninová fotosoutěž, články z kurzů „*Skrytého potenciálu*“ nebo oblíbená událost skupinového fotbalového turnaje.

## 2.4.2 Offline interní komunikace

Tradiční nástroje, k jejichž využití není třeba internetové sítě, je například telefon, firemní hudba a video. Do této kapitoly lze zařadit také veškeré tištěné materiály a klíčová osobní setkání a další skupinové akce.

### Telefon

Mobilní telefon je nástroj, který svým využitím spadá do Online i Offline nástrojů interní komunikace. Online především díky technologické konvergenci, novodobému využití mobilního telefonu pro účely internetového připojení. Příkladem může být zaměstnanec přihlášený k firemnímu intranetu nebo emailu právě z mobilního telefonu či komunikace mezi zaměstnanci skrze aplikaci *Whatsapp*, *Instagram* nebo *Viber*.

Nicméně samotné telefonování a SMS zprávy patří právě do základních Offline nástrojů interní komunikace. Služební mobilní telefony s diverzifikovanými tarify, přinášejí jednoduchou firemní komunikaci ať už se zaměstnanci v rámci skupiny, mimo ní nebo s externími dodavateli, partnery a zákazníky. Skupina KKCG využívá také klasické stolní telefony se zkrácenými linkami na kolegy v rámci budovy, ale i na externí čísla. Velkou výhodou při shánění kontaktu na kolegu ze skupiny je systematický skupinový telefonní seznam, který je k dispozici na intranetu KIWI. Možnosti mobilního telefonu sahají i do oblasti vizuální. Oddělení komunikace natáčí telefonem interní videa a publikuje fotografie.

### Firemní rozhlas

Offline nástroj, který skupina KKCG využívá dle dané lokality sídla. Nejedná se o klasický interní rozhlas, nicméně lze zmínit kampaň, kterou pro své zaměstnance připravilo oddělení interní komunikace. V rámci hudby, která zní po chodbách, se rozhodlo zapojit zaměstnance do vytváření playlistů, celá akce byla komunikována přes interní portál a zaměstnanci se tak dozvěděli, co se právě hraje a proč. Mimo jiné interní komunikace vyzvala týmy i jednotlivce, aby sdíleli jejich nejoblíbenější interprety či vlastní playlisty a následně díky anketě vyhlásili nejlepšího DJ firmy. Hity od zaměstnanců tak znějí v budově skupiny KKCG každý pátek pod heslem „*Casual Friday Music*“.

## **Video**

Video je častým nástrojem interní komunikace skupiny KKCG. Formální video vzniklo například v rámci představení nového intranetového portálu KIWI nebo v kampani Compliance. Na intranetu jsou sdílána také nová videa jednotlivých firem skupiny, například od Sazka Olympijského víceboje nebo cestovní skupiny Fischer či nové spoty MND a dalších společností. Video interně slouží i v případě, kdy se akcionář nemůže dostavit na klíčové setkání zaměstnanců a další významné schůzky. V takovém případě KKCG natáčí vlastní video zdravice a proslovy formálnějšího typu.

Největší video boom od zaměstnanců nastal v rámci interního projektu „*Objev svůj skrytý potenciál*“, který je podrobněji představen v následující sekci Offline nástrojů. Zaměstnanci natáčeli amatérská videa z jednotlivých inspirativních a uměleckých kurzů a interní komunikace je pak publikovala v rámci informačních článků téhož projektu. U těchto článků byla evidována vysoká čtenost a oblíbenost – především díky samotnému hodnocení od čtenářů. Podobné interní video akce připravují také jednotlivé společnosti skupiny KKCG.

## **Tištěné materiály v KKCG**

Mezi Offline nástroje, které mají zpravidla informační charakter, slouží především tiskové komunikační kanály. V KKCG tuto funkci zastupují letáky a nástěnky - především s IT obsahem. Informační obsah, ve smyslu pozvánek na eventy firmy nebo benefity společnosti zastupují nástěnné plakáty ve formátu A1, rozmístěné strategicky v klidových místech jako je tisková místnost, kuchyňka, výtah, garáž nebo chodba. V rámci propagace intranetu KIWI vznikly také leporelo brožury, které byly k dispozici na stolech ve firemní restauraci. Informovaly například o statistikách KIWI, o nejčtenějších článcích, produktech z eshopu a za vyplnění osmisměrky či křížovky byly zaměstnanci oceněni.

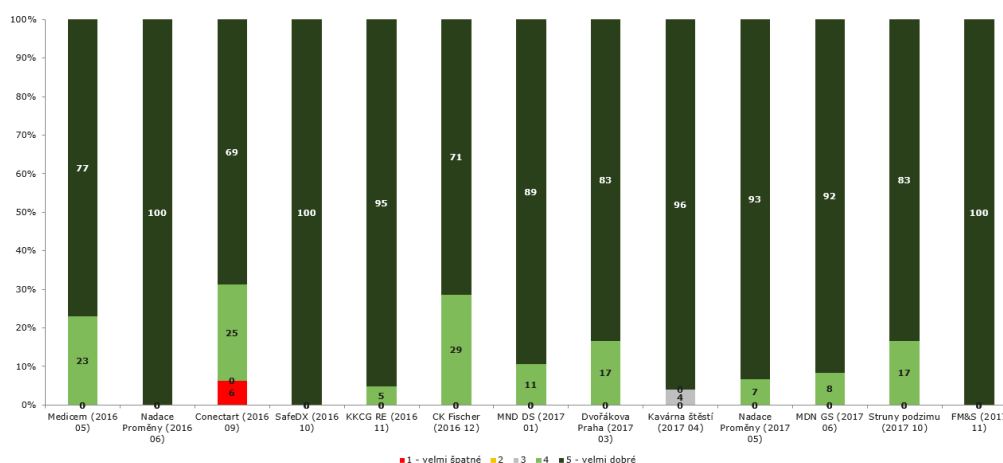
## **Eventy**

Nepostradatelnou součástí interní komunikace jsou předvánoční a vánoční eventy. Tak zvaná „*Mikulášská*“ probíhá na začátku prosince, kdy je pro děti a rodiče v budově skupiny KKCG připraven speciální program. Každý rok KKCG organizuje i vánoční večírky

s vybraným tématem. Tradicí je také sbírka na dobrou věc, konkrétně na vybraný příběh spolku *Dobrého skutku*.

V průběhu roku jsou pak pořádány další zajímavé eventy pro zaměstnance. Například každý měsíc oddělení interní komunikace pořádá tzv. „*Brain and Breakfast*“. Jedná se o firemní snídani, na které kolegové ze zvolených společností prezentují ostatním zaměstnancům například novou společnost ve skupině, zajímavou akvizici nebo strategický projekt, na kterém právě pracují. Snídaně probíhají zpravidla každou druhou středu v měsíci a mezi společnostmi, které již prezentovaly, lze uvést Medicem, MND, KKCG Real Estate či Nadace Proměny Karla Komárka a reálná témata jsou například problematika GDPR nebo Compliance včetně nového interního portálu KIWI. Po každé *Brain & Breakfast* oddělení interní komunikace zasílá zúčastněným dotazník. Výsledky snídaní za rok 2017 jsou uvedeny níže na Graf 5. Koncept *Brain & Breakfast* je hodnocen jako velmi atraktivní, nicméně hodnocení mírně kolísá především podle úspěšnosti dílčí snídani.

Zajímavou tradicí jsou setkání zaměstnanců z jednotlivých oddělení interní komunikace skupiny KKCG. Cílem je pravidelný reporting nových interních i externích aktivit a zároveň je vždy zakončen příjemnou teambuildingovou akcí nebo představením zajímavého hosta z oboru českých médií či marketingu. Tato setkání zavedla Dana Dvořáková, tisková mluvčí a ředitelka korporátní komunikace KKCG.



Graf 5 Celkové hodnocení konceptu *Brain and Breakfast* za rok 2017

(KKCG, interní zdroje)

S dalším interním konceptem přišlo oddělení komunikace na začátku roku 2017. Projekt s názvem „*Najdi svůj skrytý potenciál*“ nabízel zaměstnancům napříč skupinou kurzy, ve

kterých objevovali a rozvíjeli svůj potenciál. Zaměstnanci měli možnost vyzkoušet si například kurz rétoriky, kresby, japonské kaligrafie, mindmappingu, dějin umění, herectví ale také plavání, fitness, jógu, nordic walking nebo kurz přežití. Projekt byl spuštěn v dubnu a celá kampaň probíhala do září 2017. V září pak oddělení interní komunikace zorganizovalo akci „*Potenciál na grilu*“. Tato lehce teambuildingová akce pro zaměstnance, ale i vedení společnosti, spolu s grilováním, vernisáží a diskuzemi o tom, jaké jednotlivé projekty byly, zakončila celou interní kampaň.

Skupina KKCG má velký počet zaměstnanců, i přes to se jí daří organizovat společné neformální setkání pro všechny zaměstnance skupiny. Poslední se odehrál v roce 2014 v pražské Chuchli a pro rok 2018 se chystá akce s názvem *Barevný vítr*, který se uskuteční v září v Průhonickém parku. Event si klade za cíl představit nadaci Karel Komárek Family Foundation, jež zastřešuje veškeré CSR projekty, které majitel spolu s manželkou dlouhodobě podporují. Event je cílen na všechny zaměstnance skupiny a jejich rodiny s dětmi, celkem tedy na 3000 lidí.

Interní komunikace skupiny neorganizuje pouze oficiální aktivity. Snaží se podporovat i neformální akce. Jednou z nich je tradiční fotbalový turnaj v malé kopané, který se v roce 2018 uskuteční již po šesté. V minulosti se v něm utkaly týmy celkem pěti firem skupiny KKCG a symbol této akce je umocněn putovním pohárem. Tato akce se komunikuje vždy skrze Online média, tj. skrze email a skupinový intranet. Ukázkou článku na intranetu KIWI spolu s maskotem znázorňuje (Obrázek 8).



## KKCG turnaj v malé kopané 2018!

AKTUALITA KKCG GROUP VŠE

17. 7. 2018 13:11



V srpnu se uskuteční již šestý ročník neformálního turnaje v malé kopané, kterého se v loňském roce zúčastnily společnosti KKCG, MND, SAZKA, Fischer Group, Dataspring i Moravia Systems. Rozšířte řady týmů nebo vytvořte nové a přijďte si po práci zahrát!

Tradiční KKCG turnaj proběhne ve **středu 15.8.2018 od 18:00**, opět ve sportovním a rekreačním areálu "Prozaňka". Na adrese Za Žižkovskou vozovnou 2716/19 ([mapa](#)), pár metrů od tramvajové zastávky Vozovna Žižkov.

Pokud máte chuť se turnaje v malé kopané zúčastnit zašlete složení týmů (**4 hráči, maximálně 3 náhradníci a 1 brankář**) včetně jmen kolegů/kolegyň a názvu „mančafu“ :) nejpozději do pátku 3.8.2018 na adresu [aneta.mrhova@kkcg.com](mailto:aneta.mrhova@kkcg.com).

Vítězové turnaje získají drobné ceny a především putovní pohár, který z loňského utkání vybojovala Sazka.

Zamluvené máme také rozhodčí, kteří budou dbát na fair play a věříme, že nebudou chybět ani fanoušci a fanynky, které tímto srdečně zveme!

Těšíme se na vás!  
KIWI a tým komunikace



Vaše hodnocení Průměr (8 hlasů)  
★★★★★ ★★★★★

Sledovat změny článku

Zatím nebyly vloženy žádné komentáře. [Buďte první!](#)

Sledovat komentáře

Obrázek 8 Ukázka článku k fotbalovému turnaji KKCG (Intranet KKCG)

### 3. Metodologická část

V této části práce je detailně zpracován postup výzkumu včetně jeho cíle, strategie a technik sběru dat. V úvodu jsou definovány hlavní výzkumné otázky a od nich odvozené hypotézy. Závěr pak nabízí zanalyzované výsledky kvalitativního i kvantitativního výzkumu, zodpovězené hlavní výzkumné otázky, potvrzené či vyvrácené hypotézy a popsaná vedlejší zjištění.

Před samotným popisem a analýzou kvalitativního a kvantitativního výzkumu, je nutné vymezit související pojmy. Mezi vybrané termíny patří validita a reliabilita. Validita se týká pravdivosti, která vyjadřuje, zda zvolený výzkumný postup odpovídá předmětu zkoumání. Rozlišuje se validita interní, která zpravidla měří to, co si na začátku předsevzala. Naopak externí validita se týká zobecnitelnosti výsledků na širší populaci (Trampota, Vojtěchovská; 2010). Reliabilita pak ukazuje, zda nástroje měří konzistentně a podle Chromého (©2014) zaručuje spolehlivost výzkumu.

#### 3.1. Cíle výzkumu

Primárním cílem výzkumu je zjistit, zda firmy v rámci skupiny KKCG používají čteněji Online či Offline nástroje interní komunikace, a zdali jejich aktivity vedou k ekonomické efektivitě. Sekundárně také to, zdali se nastavené principy interní komunikace odborníků jednotlivých společností shodují s potřebami a názory zaměstnanců.

Prvním krokem je zpracování kvalitativního výzkumu. Technikou sběru dat jsou rozhovory s jednotlivými zástupci interní komunikace, jakožto odborníky dané problematiky. Rozhovor představuje flexibilní metodu, která dává respondentovi možnost hovořit o tématu volně. Zároveň lze reflektovat svůj postoj k respondentovi a rozvíjet tak i nové myšlenky. Na základě toho je možné sledovat, co se v rozhovoru vynořuje, co je významné pro respondenta a zároveň může rozhovor usměrňovat tak, aby se neodchýlil od tématu (Smith, 2004). Na základě výsledků z výzkumu jsou sestaveny otázky pro kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření. Dotazník je následně aplikován na zaměstnance vybraného segmentu firem skupiny KKCG. Tato kombinace dvou metod, tzv. *sekvenční triangulace* (Reichel, 2009), podporuje kvalitu a především validitu zkoumání. V závěru by tak měl

výzkum nastínit, zdali je nastavená strategie odborníků IK totožná s názory a potřebami zaměstnanců. Tato zjištění pomohou jednotlivým firmám zmapovat a upravit interní komunikaci tak, aby bylo dosaženo klíčové efektivity.

Všechny společnosti skupiny KKCG si přáli zůstat v anonymitě, proto budou firmy a výpovědi jednotlivých odborníků IK, publikovány pod abecedním kódováním A – F.

### **3.2. Výzkumný problém**

Diplomová práce se soustředí na problematiku efektivity interní komunikace v rámci celé skupiny KKCG, včetně nejčteněji užívaných nástrojů firemní komunikace. Výzkumný problém je deskriptivní a jeho metodou je strukturovaný rozhovor, doplněný o metodu dotazníku.

### **3.3. Stanovení výzkumných otázek a hypotéz**

Hlavní výzkumné otázky, na které nalezne výzkum odpovědi, jsou následující:

HVO I. Které typy médií (Online x Offline) využívají firmy skupiny KKCG v rámci interní komunikace čteněji?

HVO II. Jsou aktivity odborníků interní komunikace v souladu s kritérii efektivnosti, tzv. *osm plus čtyři*?

HVO III. Shodují se názory ohledně efektivity interní komunikace odborníků a zaměstnanců?

Od základních výzkumných otázek je odvozeno celkem pět apriorních hypotéz. Veškeré hypotézy jsou stanoveny na základě subjektivity autorky práce.

H1: Odborníci z interní komunikace používají častěji online nástroje firemní komunikace. (Po vyjmenování komunikačních nástrojů využívaných v interních kampaních, budou online nástroje uvedeny čteněji než nástroje offline).

H2: Více jak polovina dotázaných odborníků z firem skupiny KKCG splňuje v rámci svých aktivit kritéria pro dosažení efektivní interní komunikace.

H3: Více než polovina z dotázaných firem neměří efektivitu své interní komunikace.

H4: Firmy používají moderní technologické komunikační kanály pro efektivnější interní komunikaci.

H5: Zaměstnanci v rámci přenosu informací preferují Offline nástroje interní komunikace.

### **3.4. Cílová skupina**

Cílové skupiny jsou dle techniky sběru dat dvě. První cílová skupina, na kterou je aplikován strukturovaný rozhovor, se skládá z odborníků interní komunikace vybraných firem skupiny KKCG. Pro kvalitativní výzkum s metodou rozhovoru se doporučuje vzorek čtyř až deseti respondentů, aby byl podle Smith, Flowers a Larkin (2009a) dán dostatečný prostor zejména hloubce individuální zkušenosti. Respondenti jsou zvoleni náhodným výběrem, z celkem šesti firem skupiny KKCG.

Naopak u kvantitativního výzkumu je soustředěna pozornost především na ostatní zaměstnance daných firem, tzn. na kolegy, nadřízené, ale také podřízené odborníka z interní komunikace.

### **3.5. Postupy kódování**

Kódování představuje operace, skrze které jsou jednotlivé údaje rozebrány, konceptualizovány a opět složeny novými způsoby (Strauss, Corbinová, 1990). To potvrzuje i Reichel (2009), podle něj se podstata operacionalizace skrývá v pojmenování proměnné a její následné převedení na zkoumatelný znak. Celkem šest přepsaných rozhovorů je zpracováno zmíněným postupem. Jednotlivým oblastem jsou přiděleny například tyto kategorie: Online, Offline, Potřeba měření, Využití moderních technologií, Potřeby zaměstnanců, Efektivita, Zpětná vazba, Firemní cíle, Komunikační plán, Nefunkční komunikace, Firemní benefity, Strategie, Četnost a další. Výsledkem kódování je pak seznam kategorií, které přináší shrnující přehled o tématech v textu (Hendl, 2016).

### 3.6. Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum analyzuje vztahy, souvislosti a příčiny přímo u zkoumané jednotky a v porovnání s kvantitativním výzkumem se realizuje na menším vzorku respondentů (Kozel, 2006). Mezi jeho metody patří například pozorování, rozbor dokumentů a rozhovor. Výhodou je podrobný vhled do zkoumaného problému a zkoumání fenoménu v přirozeném prostředí. Podle Trampoty a Vojtěchovské (2010) mezi další výhody kvalitativního výzkumu patří vysoká míra standardizace <sup>9</sup> a také to, že tazatel může jít do hloubky problému. Nevýhodou bývá zpravidla problematická reliabilita a vysoká subjektivita výzkumníka.

Kvalitativní výzkum práce probíhal formou rozhovoru s jednotlivými manažery interní komunikace vybraných firem skupiny KKCG, což vneslo do celé výzkumné části odborné hledisko. Rozhovory, jakožto hlavní technika sběru dat, probíhaly buď osobně nebo telefonicky především kvůli pracovní vytíženosti či distancím jednotlivých respondentů. Struktura rozhovoru byla vytvořena na základě otázek a doplňkových podotázek, reflektující efektivitu interní komunikace. Většina dotazovaných odpovídala na otázky bezprostředně bez přípravy, nicméně v některých případech byly otázky zaslány dopředu. Respondenta totiž považujeme za experta ve vztahu ke své zkušenosti, kterou jako fenomén zkoumáme, a měl by mít dostatek volnosti, aby mohl rozhovor směřovat k tomu, co mu připadá důležité (Smith, Flowers, Larkin, 2009).

Okruhy otázek přináší odpovědi na využití online či offline nástrojů v rámci IK a jejich konkretizaci. V neposlední řadě také specifikaci komunikace ve 12 oblastech (tzv. *osm plus čtyři*), které v této práci definují efektivní interní komunikaci.

1. Porozumění byznysu ze strany zaměstnanců
2. Informování a vzdělávání zaměstnanců o organizačních hodnotách a kultuře
3. Sladění chování zaměstnanců se zákaznickými potřebami
4. Sdělování finančních informací a dalších cílů firmy
5. Poskytování informací o zaměstnaneckých benefitech a způsobu odměňování

---

<sup>9</sup> Standardizace – průběh sběru dat probíhá u všech zkoumaných vzorků shodně.

6. Vysvětlení a podpora nových programů a politiky firmy
7. Úspěšná integrace nových zaměstnanců do organizace
8. Výkonné a důvěryhodné vedoucí postavení vedení i během organizačních změn.
9. Aktivní plánování interních aktivit
10. Zpětná vazba zaměstnanců
11. Využívání moderních technologií
12. Pravidelné měření efektivity interní komunikace

### **3.6.1 Analýza kvalitativního výzkumu**

V této části jsou analyzovány rozhovory jednotlivých odborníků interní komunikace firem skupiny KKCG. Rozhovory byly se souhlasem respondentů nahrávány a následně přepsány. Jednotlivé dokumenty jsou k nahlédnutí v příloze (*Příloha 1*) Doslovné přepisy s drobnými syntaktickými úpravami, byly rozloženy na jednotlivé znaky a kategorie, které byly na základě zkoumaných oblastí opět zkompletovány a objektivně vyhodnoceny.

#### **Firma A**

Za společnost A v anonymním rozhovoru vystupovala manažerka komunikace a v rámci struktury rozhovoru zodpověděla všechny otázky včetně těch, jež jsou klíčové pro oblast efektivity interní komunikace (tzv. *osm plus čtyři*). Na základě získaných dat lze tvrdit, že firma A informuje zaměstnance o byznys aktivitách – a používá čteněji online nástroje interní komunikace (IK). Prostřednictvím Offline nástrojů (polepy, plakáty, osobní setkání) firma A vzdělává své zaměstnance o hodnotách společnosti a intenzivně se snaží sladit chování zaměstnanců s potřebami zákazníků. Důležitým postřehem výzkumu je fakt, že firma nesdílí zaměstnancům finanční výsledky firmy, ale naopak sdílí zaměstnancům cíle či firemní benefity – a to čteněji skrze online nástroje IK. Další zjištění zobrazují firmu A jako společnost, která neinformuje zaměstnance o všech nadcházejících kampaních a nekomunikuje příchod všech zaměstnanců, ale pouze manažerských pozic. S tím související téma vztahů mezi řadovými zaměstnanci a manažery však hodnotí kladně,

dvakrát do roka totiž zpracovává průzkumy spokojenosti. Mimo jiné společnost A využívá čteněji Online nástroje, vytváří plán interní komunikace a využívá moderní technologie pro její zefektivnění, samotnou efektivitu IK ale neměří. Celý rozbor rozhovoru obsahuje ***Příloha 2.***

### **Firma B**

Druhý rozhovor s Brand manažerkou přináší data o společnosti B (***Příloha 3***). Z výzkumu vyplývá, že firma pravidelně informuje zaměstnance o byznys aktivitách společnosti. Čtenější forma komunikace je Offline. Právě skrze offline nástroje sděluje hodnoty, finanční výsledky i příchod nových zaměstnanců. Naopak Online nástroji firma komunikuje primárně cíle a skupinové benefity nebo strategické programy. Mezi zmíněné offline nástroje patří: telefonování, videa, letáky, plakáty, časopisy a osobní komunikace (porady, teambuildingy, ostatní eventy, či neformální snídane). Online nástroje zastupuje email, intranet, newsletter a online časopis. Pokud se týče vztahů mezi zaměstnanci, manažerka je hodnotí nadprůměrně kladně a opírá se o pravidelné průzkumy spokojenosti. Z rozhovoru také vyplynulo, že se manažeři snaží, aby chování zaměstnanců korespondovalo s potřebami zákazníků, což je pro efektivitu IK klíčové. Firma B vypracovává základní kostru plánu IK a v dalším bodě, který vyplynul z kontextu předchozích rozhovorů manažerka firmy B, stejně jako manažerka firmy A, potvrzuje, že je IK v rámci skupiny propojená. Z výsledků lze však také dovodit, že společnost neměří efektivitu interní komunikace a nevyužívá inovativní technologie aplikovatelné na IK.

### **Firma C**

Rozhovor s manažerkou interní a externí komunikace přináší další zjištění. Společnost C své zaměstnance pravidelně informuje o byznys aktivitách, a to především online nástroji. Skrze email, newsletter a především intranet komunikuje benefity i finanční výsledky firmy. Offline nástroje naopak využívá v případě komunikace cílů a v rámci formálních či neformálních osobních setkání. Stejně jako výpovědi předchozích společností i podle firmy C je skupinová IK propojená - především díky intranetu, eshopu a pravidelné organizaci tzv. „*Setkání komunikace KKCG*“. Nicméně z rozhovoru (***Příloha 4***) vyplynuly i negativní

informace. Firma C totiž nevytváří plány IK, neměří efektivitu interní komunikace a strategické programy sděluje zaměstnancům velmi sporadicky. Jedním z důvodů je podle manažerky špatně nastavená komunikace právě mezi komunikačním a marketingovým oddělením. Dalším nedostatkem je absence představování nově přichozích zaměstnanců. Tyto oblasti by měly projít interním auditem, který pomůže nastavit nová pravidla, jež umožní efektivnější komunikaci.

## **Firma D**

Na základě rozhovoru s manažerkou obchodu a marketingu spolu s junior HR specialstkou (*Příloha 5*) lze tvrdit, že firma D prezentuje důležité byznys informace, firemní hodnoty či nové strategické kampaně skrze Online nástroje IK. Firemní i skupinový intranet, emailová komunikace a Instant Messaging – Skype for Business jsou Online média, které firma preferuje. Prostřednictvím Offline nástrojů pak komunikuje například finanční výsledky firmy nebo cíle. Offline nástroje IK jsou například brožury, plakáty, videa, eventy na bázi osobního setkání, porady, vánoční večírky, teambuildingy nebo další neformální akce. Pokud se týče četnosti, vedou Online média, byť preferovanější je právě osobní komunikace - do té by společnost D chtěla investovat. Oblast interní komunikace je naplněna různými aktivitami. Společnost D proto vypracovává plán interní komunikace především s oficiálními aktivitami, neoficiální pak připravuje ad hoc a tvrdí, že skupinová IK je kvalitně řízená a propojená. Zmiňuje například propracovaný intranet a pravidelné meetingy oddělení komunikace KKCG. Firma D klade také velký důraz na soulad chování zaměstnanců s potřebami zákazníků, nové zaměstnance představuje více online a vztahy na pracovišti komentuje kladně. Podkladem pro tento názor jsou pravidelné průzkumy spokojenosti. Samotnou efektivitu interní komunikace však neměří. Společnost působí v IT sektoru, a tudíž trendy v moderní technologii sleduje, do interní komunikace však tyto inovace zavádí jen zřídka.

Na základě dvanácti kritérií lze označit firmu D jako ekonomicky efektivní. Splňuje totiž jedenáct oblastí z dvanácti.



## **Firma E**

Rozhovor (*Příloha 6*) poskytla ředitelka komunikace a na základě získaných dat lze tvrdit, že firma E dostatečně komunikuje důležité zprávy ve skupině. Pro komunikaci využívá čteněji Online nástroj, kterým je skupinový intranet, newsletter nebo email. Offline komunikaci zajišťuje telefonická komunikace, promítací plocha ve firemní restauraci, videa a určitá podoba firemního rozhlasu. V tištěné podobě pak plakáty, brožury, nástěnky, výstavy v lobby a samozřejmě také osobní setkání, mezi které firma E řadí konference, vánoční večírky, společné snídaně, Back Office meetingy, schůzky jednotlivých oddělení nebo formální a neformální teambuildingy. Firma E vytváří plán interní komunikace a jako jediná měří i její efektivitu. Pokud se týče vztahů na pracovišti, hodnotí je kladně, důvodem je úspěšná integrace nových zaměstnanců, kterou spolu s nepravidelnými průzkumy spokojenosti zaštiťuje HR oddělení.

Podle kritérií *osm plus čtyři* firma E splňuje všechny podmínky pro efektivní komunikaci.

## **Firma F**

Rozhovor byl poskytnut specialistou na interní komunikaci a na základě odpovědí lze tvrdit, že firma F pravidelně informuje zaměstnance o pozitivních i negativních událostech firmy (*Příloha 7*). Mimo jiné také uvádí, že se snaží jednotlivé zprávy implementovat individuálně tak, aby každý zaměstnanec pochopil, co ta či ona událost pro něj konkrétně znamená. Mezi komunikační online nástroje patří intranet, direct mailing přímo od generálního ředitele nebo oblíbený pořad *Hyde Park*, ve kterém mohou zaměstnanci anonymně položit managementu jakoukoliv otázku, která musí otevřeně zodpovězena. V rámci Offline komunikace firma F využívá celofiremní osobní setkání a regionální road show, letáky, postery a další tiskové materiály. Společnost F sděluje zaměstnancům cíle, hodnoty i finanční výsledky. V neposlední řadě také komunikuje příchod nových zaměstnanců a vyhodnocuje průzkumy spokojenosti. Navíc pravidelně měří i efektivitu interní komunikace, v rozhovoru odborník na IK prozradil top 5 otázek pro měření angažovanosti pracovníků. Nakonec data potvrzují, že neexistuje jednodušší preference v Online či Offline nástrojích interní komunikace. Specialista na interní komunikaci dále stejně jako kolegové potvrzuje propojenost interní komunikace v rámci celé skupiny KKCG.

Na základě získaných dat je znatelná erudice celého týmu interní komunikace firmy F. Veškeré oblasti definující efektivní interní komunikaci, byly splněny a navíc z rozhovoru vyplynula další zajímavá témata.

### **3.6.2 Analýza dat kvalitativního výzkumu**

Technikou kvalitativního výzkumu byly strukturované rozhovory a samotný sběr dat probíhal od 19. března do 7. dubna 2018. Jeden rozhovor pak kvůli vytíženosti 23. dubna. Pět rozhovorů proběhlo osobně a šestý rozhovor po telefonu, veškeré rozhovory byly následně přepsány a analyzovány. Samotný proces byl náročný především z hlediska času respondentů. Byť jednotlivé rozhovory trvaly od 30 do 45 minut, nebylo snadné manažery zastihnout. Dílčí rozhovory byly následně přepsány a díky aplikaci Microsoft Word doplněny o souhlasné či nesouhlasné popisy a kategorie, které kódovaly jednotlivé otázky.

Na základě výsledků z výzkumu bylo potvrzeno, že všechny společnosti skupiny KKCG splňují oblasti definující efektivitu interní komunikace. Firmy A a B by rozhodně měly zlepšit nastavení interní komunikace tak, aby zaručovala vyšší synergii všech oddělení, což je pro efektivnější komunikaci klíčové. Doporučení pro firmu C, která splňuje pouze šest oblastí z dvanácti, je provést interní audit, který zdokonalí organizační procesy. Dále sladit komunikaci jednotlivých oddělení, konkrétně oddělení komunikace, lidských zdrojů a marketingu. A v neposlední řadě také plánovat aktivity IK, ať už se jedná o malé či velké, formální nebo neformální akce.

Z rozhovorů vyplynuly další otázky k dané oblasti. Autorka se v návaznosti na téma ptala na gamifikaci v IK, na četnost užití Online a Offline nástrojů, jejich konkretizaci a budoucí investici do nich. Dále na propojení IK v rámci celé skupiny KKCG a v neposlední řadě také na to, co si interní komunikátor pod pojmem efektivní interní komunikace představí. Odborníci IK se shodují, že komunikace v rámci skupiny je propojená. Dále konstatují, že by investovali buď do kombinace Online a Offline nástrojů nebo například firma C do Online a společnosti A a D naopak pouze do Offline.

Zajímavý přínos měly firmy, jejichž interní komunikace vyšla z výzkumu jako skutečně efektivní. Manažerka firmy E například v otázce preference Online či Offline nástroje v

případě velkého množství finančních prostředků tvrdí, že nejde jen o peníze. Manažer musí mít hlavně energii a drive, to spolu s dobrou tématikou vždy vytvoří efektivní a žádanou komunikaci, nezávislou na penězích. Zajímavé je pak nastavení interní komunikace firmy F, která vzdělává zaměstnance o firemní kultuře zcela netradičním způsobem. Odborníci IK připravili několik dobrovolných tematických aktivit, které mohou zaměstnanci absolvovat, a které se jim následně propisují deseti procenty celoročního plnění KPI's. Firma F také zmínila, že se snaží přibližovat aktivity jednotlivých divizí ostatním zaměstnancům. Navíc v rozhovoru prozradila pět otázek z deseti, které aplikuje, pokud zjišťuje úroveň zaměstnanecké angažovanosti:

- Jak se cítíte, když ráno přicházíte do práce?
- Inspiruje Vás Váš manažer?
- Je víc dní, kdy se Vám do práce chce jít, nebo dní, kdy se Vám do práce jít nechce?
- Vyberte pět slov, která nejlépe popíší Vaše pocity, když přicházíte do práce.
- Říkáte lidem rádi, kde pracujete?

Kvalitativní výzkum byl z hlediska zpracování a dostupnosti manažerů náročný, nicméně ve finále přinesl samotným respondentům zajímavé zamyšlení se nad stávajícím nastavením interní komunikace a pro tuto práci představuje velmi cenná data. Shrnutí všech odpovědí na dvanáct otázek, reflektující efektivitu interní komunikace je zobrazeno níže v Tabulka 2.

	Firma A	Firma B	Firma C	Firma D	Firma E	Firma F
1. Informujete zaměstnance o byznys aktivitách společnosti?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Vzděláváte své zaměstnance o hodnotách společnosti?	✓	✓	x	✓	✓	✓
3. Snaží se Vaše firma sladit chování a chápání zaměstnanců s potřebami zákazníků?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. Sdělujete svým zaměstnancům finanční výsledky firmy? Sdělujete svým zaměstnancům cíle firmy?	x pouze cíle	✓	✓	✓	✓	✓
5. Jsou vaši zaměstnanci dostatečně informováni o firemních benefitech?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. Seznamujete zaměstnance s aktuálními strategickými programy a nadcházejícími kampaněmi firmy?	✓ s výhradami	✓	x	✓	✓	✓
7. Myslíte si, že vaše firma dostatečně komunikuje příchod nových zaměstnanců?	✓ s výhradami	✓	x	✓	✓	✓
8. Jak hodnotíte vedoucí postavení jednotlivých manažerů směrem k zaměstnancům? Mají podle vás manažeři respekt zaměstnanců?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. Zpracováváte a vyhodnocujete průzkumy spokojenosti zaměstnanců?	✓	✓	x	✓	✓	✓
10. Vypracováváte strategii a plán interní komunikace?	✓	✓	x	✓	✓	✓
11. Využíváte inovaci v oblasti informačních technologií a aplikujete je na interní komunikaci?	✓	x	✓	✓	✓	✓
12. Zabýváte se měřením efektivity v rámci interní komunikace?	x	x	x	x	✓	✓
	9/12	10/12	6/12	11/12	12/12	12/12

Tabulka 2 Shrnutí kvalitativního výzkumu pro definici efektivity IK

(Vlastní zpracování)

### 3.7. Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum se podle Kozla (2006, s. 126) zabývá doslova; „získáváním údajů o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje právě nyní“. Mezi metody zkoumání se řadí dotazníkové šetření, experiment, obsahová analýza nebo strukturované pozorování. Cílem výzkumu je následně zjistit, kolik jednotek se chová určitým způsobem, má určitý názor a je spokojeno či nespokojeno s určitým tvrzením (Kozel, Mynářová, Svobodová; 2011). Kvantitativní výzkum lze zobecnit na populaci, může zkoumat velké skupiny a také přináší vysokou reliabilitu. Nevýhodou je pak naopak nízká validita.

Výzkum si klade za cíl identifikovat stav interní komunikace ve skupině, popsat nejčastěji užívané nástroje interní komunikace a mimo další také změřit efektivitu IK skupiny KKCG.

Aby bylo těchto cílů dosaženo, je třeba zkoumat komunikaci na obou stranách. Zjistit tedy jak komunikují odborníci a jednotlivá oddělení interní komunikace a podstatněji, jak na to reagují příjemci sdělení - zaměstnanci jednotlivých společností. Toho lze dosáhnout různými metodami. V rámci kvantitativního výzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření. Metoda sběru dat, která poskytuje vysoce standardizovaná data. Podle Sedlákové tento výzkumný nástroj zachycuje lidské názory, mínění, postoje, víry, domněnky a znalosti, případně vzpomínky nebo naopak projekce budoucího jednání (Sedláková, 2014).

Dotazník vycházel stejně jako otázky pro kvalitativní výzkum z případové studie Kathryn Yates z roku 2006. Konkrétně z osmi oblastí definující efektivní interní komunikaci, včetně dalších 4 oblastí, které ke stávajícím osmi doplnila v roce 2017 Jana Holá. Dotazník měl být aplikován na všechny zaměstnance šesti zúčastněných společností A - F, s jejichž manažery interní komunikace byl veden rozhovor. Nicméně reálně bylo kvantitativní šetření aplikováno pouze na 5 firem skupiny KKCG. Společnost C se z kvantitativního výzkumu omluvila, z důvodu častého dotazování a školení zaměstnanců v rámci nových nařízení GDPR, systému Compliance a dalších, právě v měsících duben až srpen 2018.

Anonymní dotazník byl zasílán ve třech vlnách. První vlna proběhla 4. června, druhá vlna 11. června a třetí na základě domluvy se společností F až 9. července 2018. Dotazník byl sestaven ve webové aplikaci LimeSurvey společnosti KKCG a celkem se skládal z představení výzkumu a dvanácti otázek. Jedenácti uzavřených a jedné otevřené otázky. Na uzavřené otázky mohli respondenti odpovídat skrze Likertovu škálu:

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Ani souhlasím ani nesouhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Díky Likertově škále měla autorka možnost zkoumat nejen obsah postoje, ale i jeho přibližnou sílu.

### 3.7.1 Analýza dat kvantitativního výzkumu

Tato část diplomové práce prezentuje výsledky kvantitativního výzkumu. Z pěti společností bylo osloveno 920 zaměstnanců, z čehož 200 respondentů vyplnilo dotazník. Podíl respondentů, kteří se zúčastnili výzkumu, z celkového počtu oslovených respondentů neboli *response rate/návratnost* činí **21,74 %**.

V jaké společnosti pracujete?	počet respondentů	%	oslovení zaměstnanci	response rate (%)
Firma D	17	9%	75	22,67
Firma E	37	19%	75	49,33
Firma B	28	14%	70	40,00
Firma F	18	9%	200	9,00
Firma A	100	50%	500	20,00
<b>Celkem</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>	<b>920</b>	<b>21,74</b>

Tabulka 3 Celkový přehled respondentů kvantitativního výzkumu (Vlastní zpracování)

Nejvyšší návratnost je 49,33 %, kterou lze evidovat u firmy E, následně pak vede response rate firmy B. Společnosti D a A mají response rate téměř shodný. Naopak firma F má návratnost pouze 9 %. To lze odůvodnit dobou i způsobem zaslání dotazníku. Ve skutečnosti byl totiž dotazník zaslán 9. července, kdy je velká část zaměstnanců na dovolené. Dotazník pro firmu F byl také zaslán skrze intranetovou notifikaci *KIWI News*, nikoli přímo z emailové adresy výzkumníka, jako tomu bylo u předchozích firem. Nicméně, pouze na těchto podmínkách se autorka shodla s vedením a nebylo možné dotazník zaslat jiným způsobem. Jednotlivé výsledky kvantitativního výzkumu jsou níže rozpracovány dle jednotlivých společností.

#### Firma A

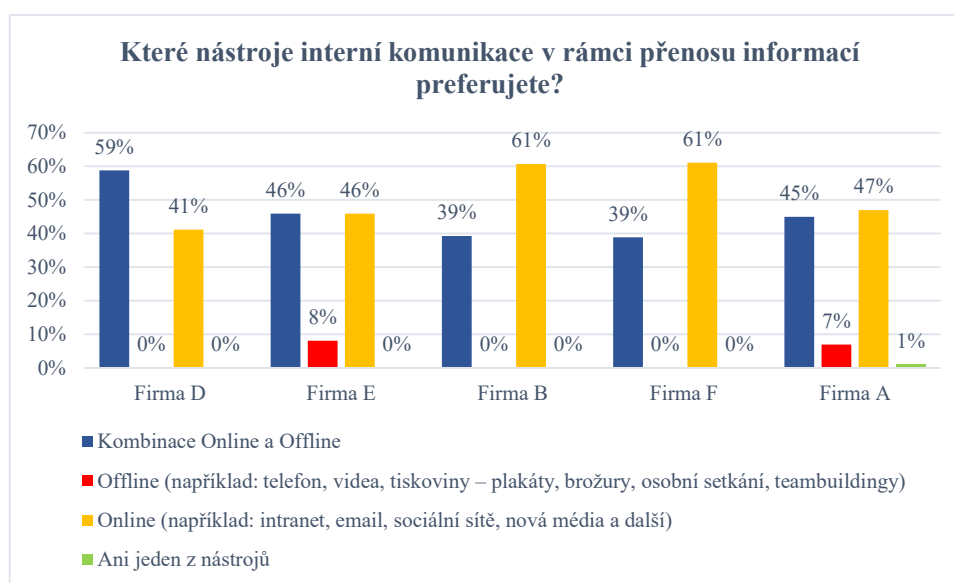
Dotazníkové šetření vyplnilo celkem 100 zaměstnanců z 500 oslovených. Z výsledných dat lze tvrdit, že část zaměstnanců je dostatečně informována o byznys aktivitách společnosti, nicméně 22 % dotázaných si není jistá, 13 % spíše nesouhlasí a 5 % nesouhlasí zcela.

Z nabízených nástrojů efektivní komunikace volí především Online nástroje (47 % dotázaných), Offline pak pouhých 7 % a jejich kombinaci až 45 %. Konkrétně jako nejefektivnější označili emailovou komunikaci (82 %), školení (56 %), intranet (54 %) a pravidelné porady (53 %). Naopak neadekvátní je podle výsledků firemní rozhlas, Skype for Business a tištěné brožury. Zaměstnanci společnosti A nemají jednotný názor na komunikaci firemních hodnot. S tvrzením se neshoduje 28 % dotázaných, 24 % nemá jasný názor a zbylých 48 % souhlasí. Byť převažuje pozitivní odpověď, je jasné, že chápání a přijímání informací ohledně firemních hodnot je nevyrovnané. Zaměstnanci se neshodují ani v otázce komunikace firemních cílů a souladu chování zaměstnanců a potřeb zákazníků. Dále celkem 22 % zaměstnanců rozhodně nesouhlasí a 29 % nesouhlasí s tvrzením, že firma A dostatečně komunikuje finanční výsledky. Na tento problém narazila i manažerka komunikace i v průběhu rozhovoru, kdy přiznala, že výsledky nezveřejňuje. Neutrální reakce zaměstnanců získala otázka hodnocení jednotlivých manažerů směrem k zaměstnancům firmy, stejně jako respekt zaměstnanců vůči manažerům. Naopak kladně zaměstnanci hodnotí komunikaci firemních benefitů, jejichž silná propagace byla zmíněna i v rozhovoru s manažerkou komunikace firmy A.

## **Firma B**

Dotazník vyplnilo celkem 28 zaměstnanců ze 70 a hned první otázka o informovanosti zaměstnanců o byznys aktivitách potvrzuje pozitivní slova Brand manažerky v kvalitativním rozhovoru. Zaměstnanci firmy B stejně jako v případě firmy A, preferují kombinaci Online a Offline nebo pouze Online nástroje přenosu informací. Z výběru pak jako nejefektivnější označili email (100 % dotázaných), intranet (75 %), Newsletter a teambuildingy (64 %). Za nejméně efektivní pak firemní rozhlas (4 %) brožury (7 %), mobilní aplikace a překvapivě i sociální média (11 %). Z dalších odpovědí vyplývá, že zaměstnanci firmy B jsou informováni o hodnotách a cílech společnosti. Ztotožňují se také s názorem, že se jejich firma snaží sladit chování zaměstnanců s potřebami zákazníků, na což v rozhovoru kladla manažerka komunikace velký důraz. Naopak se ale více jak 20 % dotázaných neztotožňuje s tvrzením, že jsou dostatečně informováni o firemních benefitech a nadcházejících kampaních a programech. Výzkum potvrzuje i rozpor mezi tím, co sledává interní komunikátor za nadprůměrně dobré. Komunikace a integrace nových zaměstnanců je

podle slov manažerky plněna až nadprůměrně dobře, a to osobní formou a následným medailonkem ve firemním časopise. Nicméně podle výsledků, s tímto tvrzením zaměstnanci nesouhlasí. Konkrétně pouze 7 % dotázaných rozhodně souhlasí, 32 % spíše souhlasí a zbylých 61 % o pravdivosti tohoto tvrzení pochybuje nebo zcela nesouhlasí. Podobně je tomu u otázky hodnocení vedoucího postavení manažerů směrem k zaměstnancům a respektu manažerů zaměstnanci. Firma B má u těchto personálních otázek nejhorší hodnocení ze všech zkoumaných firem.



*Graf 6 Preference nástrojů interní komunikace zaměstnanci jednotlivých společností  
(Vlastní zpracování)*

## **Firma D**

Společnost D má 75 zaměstnanců a do průzkumu se jich zapojilo 17. Celkem 29 % respondentů rozhodně souhlasí a 41 % spíše souhlasí s tvrzením, že je firma dostatečně informuje o byznys aktivitách. Pro přenos informací preferují kombinaci Online a Offline nástrojů (59 % dotázaných), druhotně pak pouze Online (41 %). Zaměstnanci firmy D jako jediní dávají přednost intranetu (76 %) před emailem (71 %). Mezi další efektivní nástroje zařadili teambuildingy a sezónní eventy, jako je například vánoční večírek (47 %). Z výběru

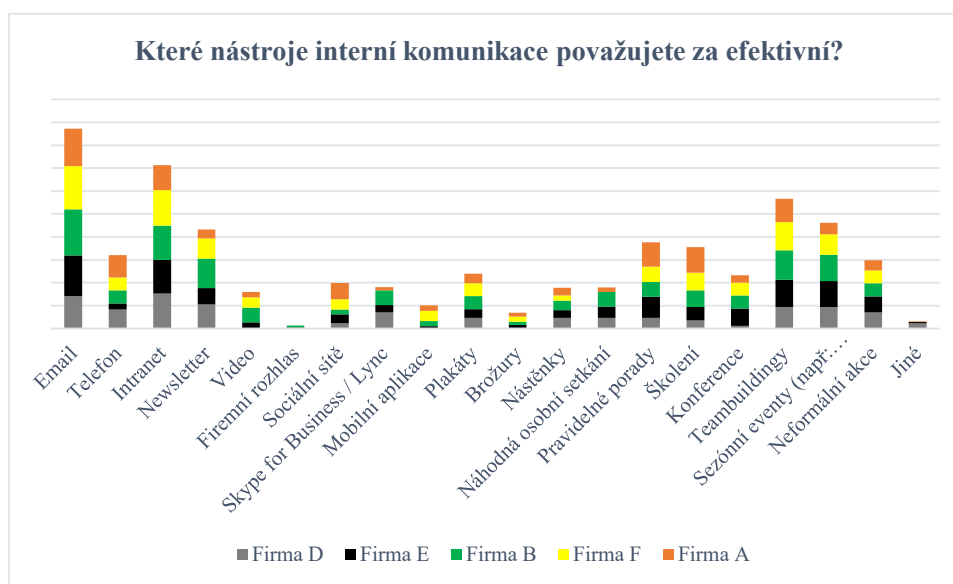


efektivních nástrojů zaměstnanci vyřadili video, firemní rozhlas a tištěné brožury. Sociální média jsou zajímavá pouze pro 12% dotázaných. Zaměstnanci se cítí být dostatečně informováni v oblasti sdělování cílů, hodnot i firemních benefitů. 59 % dotázaných potvrzuje, že firma D sděluje finanční výsledky. Také oblast souladu zaměstnaneckého chování a potřeb zákazníka je hodnocena kladně. Pokud se týče personálních oblastí, zaměstnanci ji hodnotí pozitivně. Naopak nedostatečnou komunikaci vidí zaměstnanci v informování o nadcházejících kampaních a v prezentování a integraci nových kolegů.

### **Firma E**

Za společnost E projevilo svůj názor 37 zaměstnanců z celkových 75, s 49,33 procenty se stává firmou s nejvyšší návratností. Zaměstnanci firmy uvedli, že je firma informuje o byznys aktivitách společnosti, a to v 16 % rozhodně ano a v 68 % spíše ano. Dále výzkum ukazuje, že 46 % dotazovaných preferuje Online nástroj a dalších 46 % kombinaci Online a Offline nástrojů IK, pouhých 8 % pak upřednostňuje Offline. V rámci jednotlivých nástrojů zvolili zaměstnanci jako nejefektivnější email (89 %), dále intranet (73 %), teambuildingy a další sezónní eventy (59 %). Jako méně efektivní pak označili firemní rozhlas, brožury (3 %) a mobilní aplikace (5 %). Zaměstnanci se cítí být dostatečně informováni o firemních hodnotách a firemních benefitech. Shodují se také v dostatečné komunikaci nových zaměstnanců, 43 % (spíše ano) a 49 % (rozhodně ano), tento výsledek je v porovnání se zúčastněnými společnostmi nejvyšší. Stejně tak je pozitivně hodnoceno postavení manažerů směrem k podřízeným a respekt manažerů ze strany zaměstnanců. Nejistota v odpovědi je znatelná pouze u otázek sdělování finančních výsledků, cílů firmy a také v oblasti prezentace nadcházejících kampaní.

V rámci otevřené otázky pak jeden respondent zmínil společnou kávu a oběd jako efektivní. Tyto aktivity skutečně podporují týmového ducha napříč firemní oddělení a jejich rozumná pravidelnost je rozhodně součástí zdravého firemního prostředí.



*Graf 7 Efektivní nástroje IK podle názoru zaměstnanců (Vlastní zpracování)*

## **Firma F**

Společnost F má nejnižší response rate. Z celkových 200 zaměstnanců, na dotazník reagovalo a zcela vyplnilo pouze 18 osob. Důvody byly zmíněny na začátku kapitoly 63 Analýza dat kvantitativního výzkumu. Získaná data rozhodně nelze označit jako reprezentativní. Nicméně i na základě získaných dat lze tvrdit, že zaměstnanci firmy F jsou dostatečně informováni o byznys aktivitách společnosti. Nástroje, které v rámci přenosu informace preferují, jsou Online, případně se nebrání kombinaci Online a Offline. Pro Offline nástroj, jako je například telefonování, tiskové materiály či osobní setkání nehlasoval nikdo. Mezi nástroje, které samotní zaměstnanci považují za efektivní, patří email (94 %), dále se jedná o intranet (78 %), teambuilding (61 %), sezónní event či Newsletter (oba 44 %). Za neefektivní nástroj označili Skype for Business, náhodné osobní setkání, firemní rozhlas, brožury a nástěnky. Sociální média a mobilní aplikace pak považuje za efektivní 22 %, což je druhý nejvyšší procentuální výsledek u tohoto nástroje.

Firma F je nadprůměrně hodnocena pokud se týče propagace hodnot a firemních benefitů. Na čem by ale měla zapracovat je informovanost zaměstnanců o nadcházejících kampaních. Byť je nad polovina zaměstnanců spokojena, 17 % zaměstnanců s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Dalších 6 % rozhodně nesouhlasí a 11 % spíše nesouhlasí s tvrzením, že jsou

zaměstnanci informováni o cílech firmy. Z dotazníku dále vyplívá pozitivní vztah k otázce hodnocení postavení manažerů směrem k zaměstnancům. A také více jak 60 % respondentů potvrzuje respekt k manažerům.

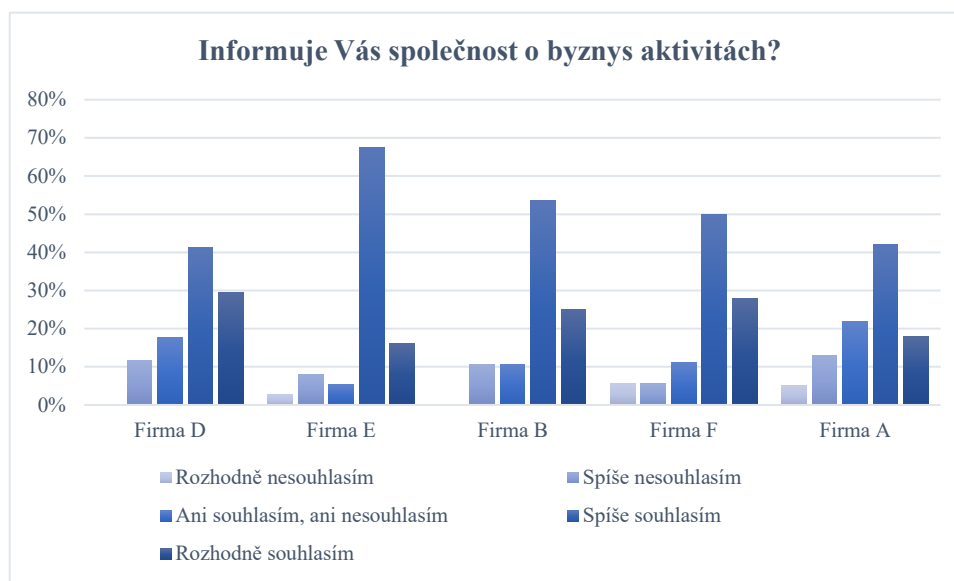
### **3.8. Efektivita interní komunikace podle oblastí „osm plus čtyři“**

Dvanáct oblastí reflektující efektivitu interní komunikace, které byly definovány na začátku práce, jsou stěžejní právě pro výzkumnou část. V následujícím přehledu bude jednotlivých 12 kritérií efektivity IK rozebráno a porovnáno z hlediska dat z kvalitativního a kvantitativního výzkumu práce.

#### **1. Porozumění byznysu ze strany zaměstnanců**

Oblast informování zaměstnanců je pro efektivní interní komunikaci stěžejní a upozorňují na ní čeští i zahraniční odborníci. „*Informovaný zaměstnanec je spokojený zaměstnanec*“ a to pak nejen ve vztahu ke své práci a kolegům, ale také ve vztahu se zákazníky, což je klíčové pro externí spolupráci a efektivitu podniku. K tomu, aby zaměstnanec porozuměl předmětu podnikání firmy, je nezbytné mu předkládat aktuální a relevantní informace.

První oblast výzkumu zkoumala právě informovanost zaměstnanců a na základě výsledků je zřejmé, že tuto oblast splňují všechny sledované firmy (Tabulka 2). Stejně tak kvantitativní data potvrzují shodu. Na základě Graf 8, lze tvrdit, že nejvíce informováni jsou zaměstnanci společnosti B a D. Byť se jedná o opravdu nízké procento, právě u firmy E (3 %), F (5 %) a A (6 %) jsou evidovány přesvědčivě nesouhlasné názory. Nicméně v rámci celkových výsledků jak z kvalitativního, tak kvantitativního výzkumu vyplývá, že první oblast všechny firmy splňují.



*Graf 8 Porozumění byznysu ze strany zaměstnanců u firem A, B, D, E F*

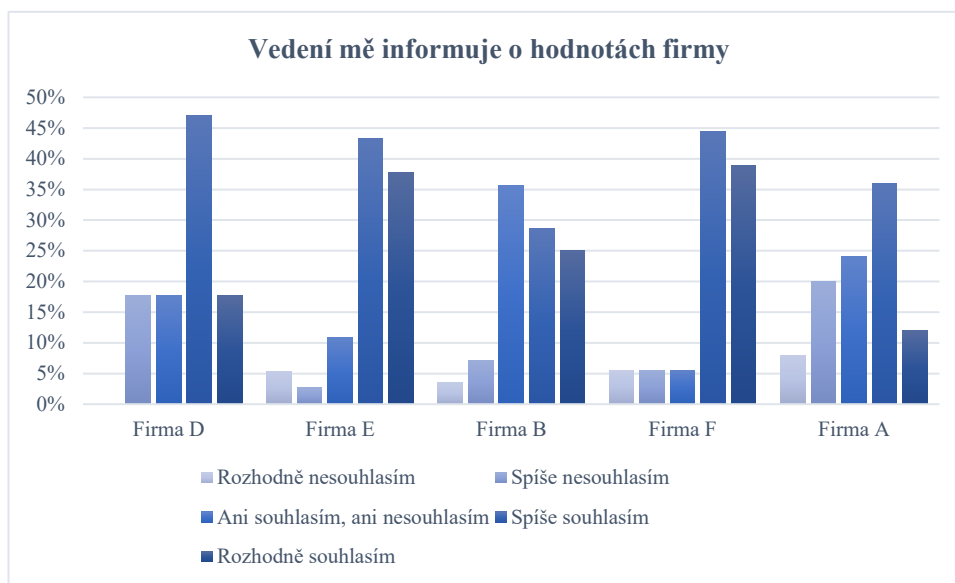
*(Vlastní zpracování)*

## **2. Vzdělávání zaměstnanců o firemní kultuře a hodnotách**

Firemní kultura je podle Zikmunda (©2010) souborem vzorců jednání, pracovních norem a pravidel, hodnot, postupů a zvyklostí, které jsou pro každou firmu identické. A to především tím, jaké firma volí postupy při obchodním jednání, jak komunikuje se zákazníky nebo s médii, zdali je transparentní a jedná zodpovědně. Klíčové je také to, jak komunikují její zaměstnanci, zda dodržují firemní pravidla a disciplinovaně přistupují ke své práci. Onu disciplinovanost však nelze u všech zaměstnanců očekávat automaticky. Podle slov Armstronga je nutné očekávání firmy propojit s očekáváním pracovníků (Baron, Armstrong, 2008) a o firemní kultuře a hodnotách informovat. Tejnorová (©2010) dodává, že firemní kultura je živý organizmus, který musí členové firmy pravidelně a především zdravě živit a dobře o něj pečovat.

Péči o firemní kulturu lze dovést u pěti společností z šesti (Graf 9). Firma C své zaměstnance o hodnotách společnosti ani skupiny neinformuje a v rozhovoru s autorkou přiznává, že je to chyba. Tato skutečnost by se měla automaticky projevit ve výsledcích výzkumu kvantitativním, nicméně jelikož se firma C dotazníkového šetření nezúčastnila,

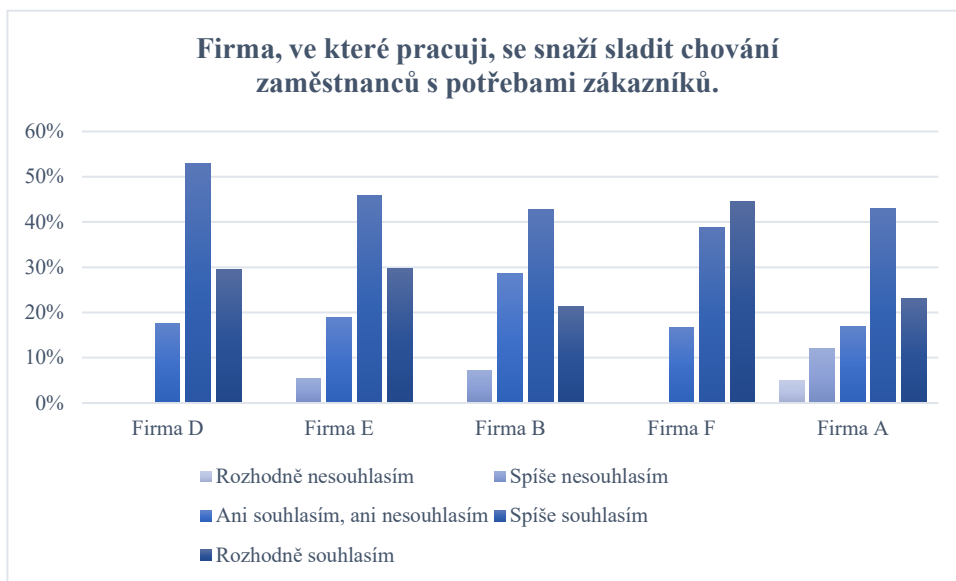
není možné zpětnou vazbu od zaměstnanců doložit. Naopak společnosti B, D, E a F a s mírnou nejistotou i firma A evidují spokojenost kolem 81 %, firma F dokonce 83 %. Celkový výsledek je tedy pro splnění této oblasti opět dostačující.



*Graf 9 Informování zaměstnanců o firemní kultuře a hodnotách  
(Vlastní zpracování)*

### 3. Sladění chování zaměstnanců s potřebami zákazníků

Provázání práce zaměstnanců s potřebami zákazníků je třetí oblastí definující efektivitu interní komunikace. V kvalitativním výzkumu byla tato oblast všemi firmami splněna (Graf 10). Většina respondentů ji vyzdvihovala a není se čemu divit. Jedná se o základní myšlenku, která by měla být podporována všemi manažerskými směry tak, aby ji ve finále každý zaměstnanec přijal za svou.

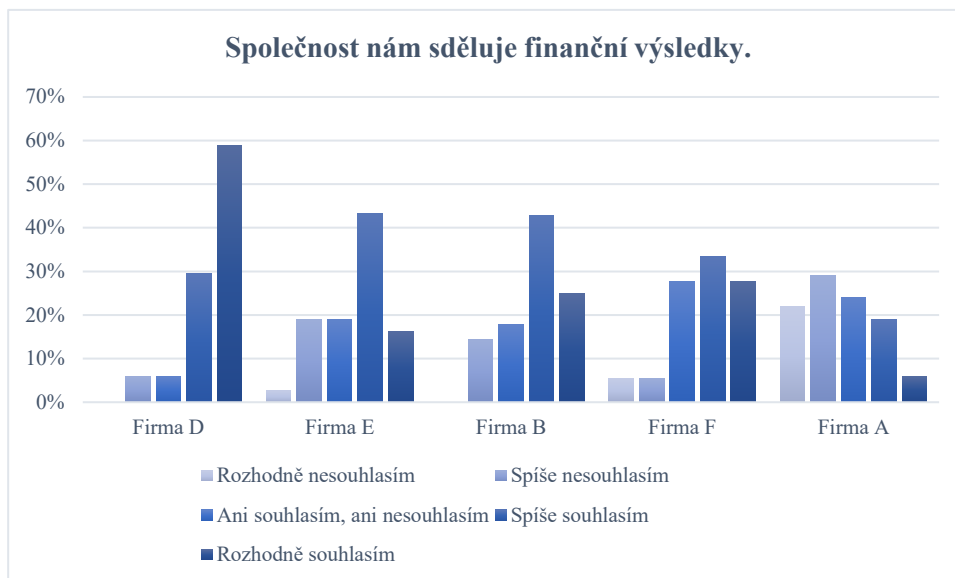


*Graf 10 Soulad chování zaměstnanců a potřeb zákazníků (Vlastní zpracování)*

#### 4. Sdělování finančních informací a cílů firmy

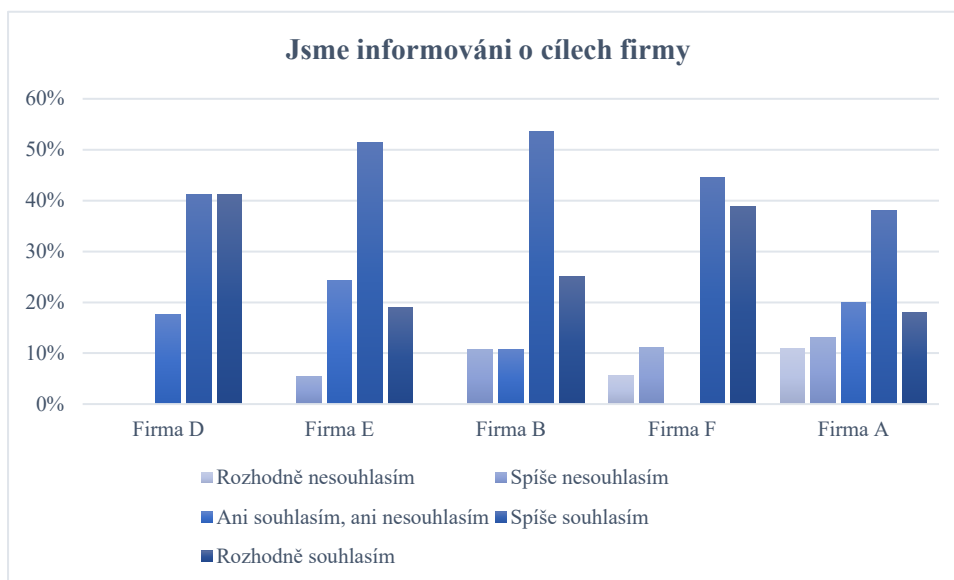
Zveřejňování finančních výsledků bývá zpravidla citlivým tématem mnoha společností. Prosperující firma nemá problém finanční výsledky zveřejnit, jiné je to však v případě firem s červenými čísly. Na druhou stranu, transparentnost je významným ukazatelem důvěry nejen pro zaměstnance při výběru práce a pro zákazníky při výběru prodejce, ale především pro obchodní partnery a budoucí transakce. U výsledků z výzkumu autorka narazila na vysokou nespokojenost zaměstnanců firmy A, což potvrzuje i rozbor rozhovoru s manažerkou firmy. U dalších firem lze evidovat mírnou nespokojenost s prezentací finančních výsledků. V rámci celého kvantitativního výzkumu se jedná o vůbec nejhůře hodnocenou oblast interní komunikace.

Cíle firmy jsou součástí firemní strategie a spolu s hodnotami tvoří základní soubory firemní kultury. V tomto případě s komunikací cílů firem A až F jsou zaměstnanci až na výjimky opět u firmy A, spokojeni (Graf 12).



*Graf 11 Jak zaměstnanci hodnotí informovanost finančních výsledků (Vlastní zpracování)*

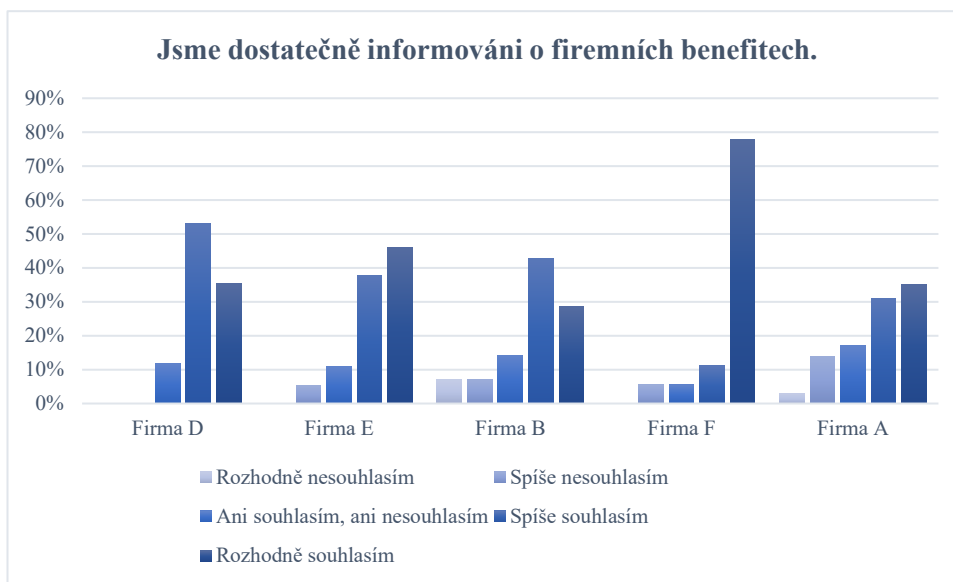
Častěji se vyskytuje odpověď „spíše souhlasím,“ což zpravidla znamená, že byt' jsou zaměstnanci s komunikací cílů spokojeni, rozhodně to může být ještě lepší, četnější, viditelnější, lákavější, hravější formou komunikované apod. I takovou zpětnou vazbu mohou manažeři interní komunikace pro nadcházející komunikační strategii ocenit a především, díky ní lépe nastavit interní komunikaci.



*Graf 12 Jak zaměstnanci hodnotí komunikaci firemních cílů (Vlastní zpracování)*

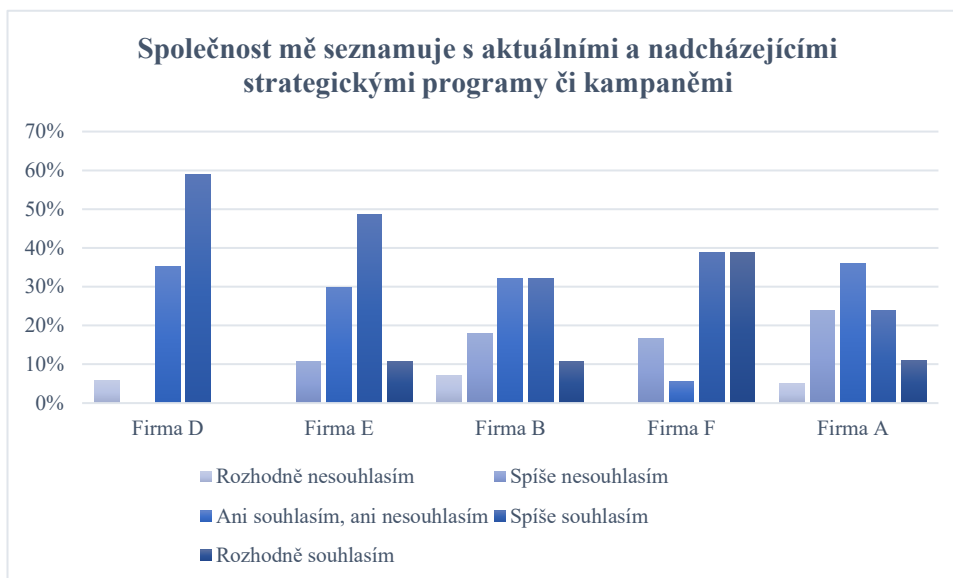
## 5. Poskytování informací o zaměstnaneckých benefitech

Komunikace benefitů ve skupině KKCG má u hodnocení zaměstnanců největší úspěch. U firem A a B je sice prostor na zlepšení, nicméně u ostatních firem je dostatečné povědomí zaměstnanců o výhodách a benefitech firmy znatelné.



Graf 13 Jak zaměstnanci hodnotí komunikaci firemních benefitů (Vlastní zpracování)

## 6. Vysvětlení a podpora nových programů a politiky firmy



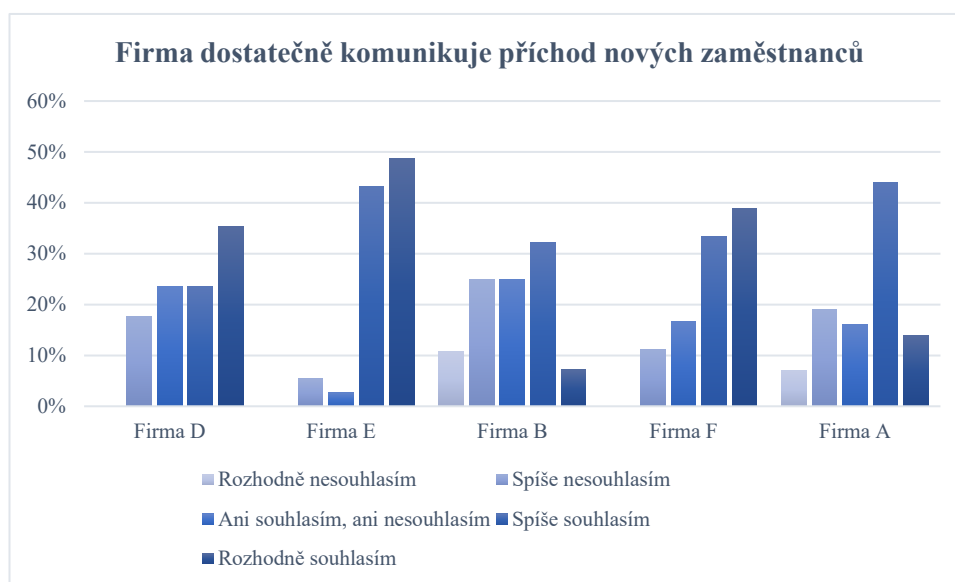
Graf 14 Jak zaměstnanci hodnotí komunikaci firmy v rámci představení strategických programů a nových kampaní (Vlastní zpracování)



U tohoto bodu došlo ve výzkumu k transformaci otázky. Autorka se ptala odborníků IK na komunikaci a zaměstnanců na znalost strategických programů a nadcházejících především externích kampaní. Důvodem bylo především racionálnější využití v praxi. Zaměstnanci by měli znát externí aktivity společnosti, aby se jim v rámci své práce mohli plně přizpůsobit. O to více, pokud se jedná o zákaznickou orientovanou firmu. Z Graf 14 lze vyvodit, že s aktuálními programy i nadcházejícími kampaněmi, jsou nejlépe obeznámeni zaměstnanci firmy D (až 94 %). Firmy F a E pak v součtu souhlasných odpovědí vychází také velmi dobře. Hůře jsou na tom společnosti B a A, jejich zaměstnanci si nejsou jistí nebo z velké části nesouhlasí.

## 7. Úspěšná komunikace a integrace nových zaměstnanců do organizace

Dostatečnou komunikaci nových zaměstnanců a jejich integraci potvrzují v kvalitativním výzkumu manažeři všech společností. Pozitivní výsledky lze evidovat i v kvantitativním výzkumu, kdy jsou spokojeni především zaměstnanci firmy E (92 %), F (72 %) a D (59 %). Nižší spokojenost naopak zobrazují grafy firem A a nejhůře je na tom společnost B. I přes to je tato oblast v rámci efektivity IK splněna.

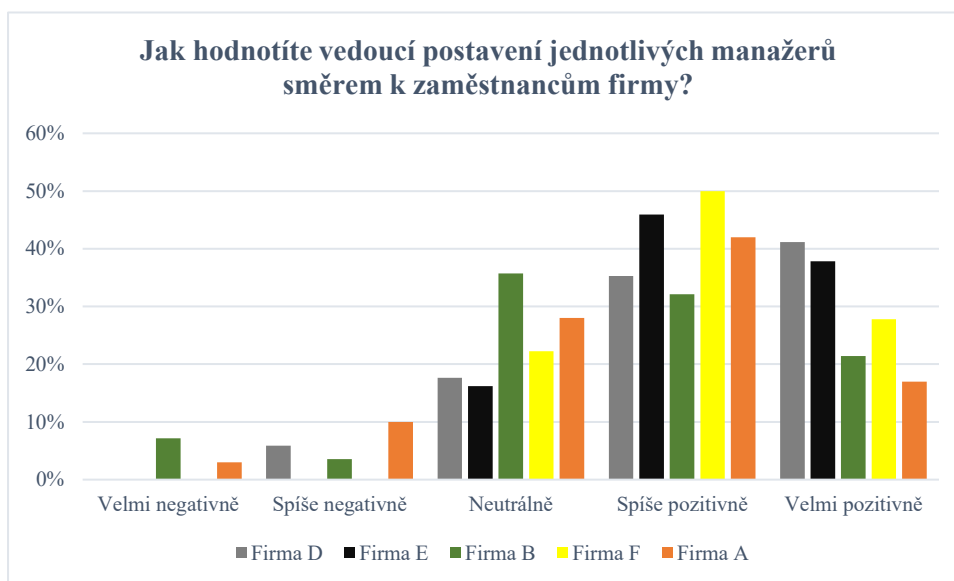


*Graf 15 Jak zaměstnanci hodnotí příchod a integraci nových zaměstnanců  
(Vlastní zpracování)*

## 8. Výkonné a důvěryhodné vedoucí postavení vedení i během organizačních změn.

I tato oblast byla autorkou mírně pozměněna. Ve výzkumu se neptala na postavení manažerů v rámci organizačních změn, ale na všeobecné vedoucí postavení a především na vztahy právě mezi manažery firmy a podřízenými zaměstnanci. Důvodem bylo přesvědčení, že všeobecně fungující vztahy a každodenní chování mezi manažery a zaměstnanci jsou lépe měřitelné, než vztahy v netradičních situacích organizačních změn. Tato oblast je více personální, nicméně interní komunikace s HR úzce spolupracuje.

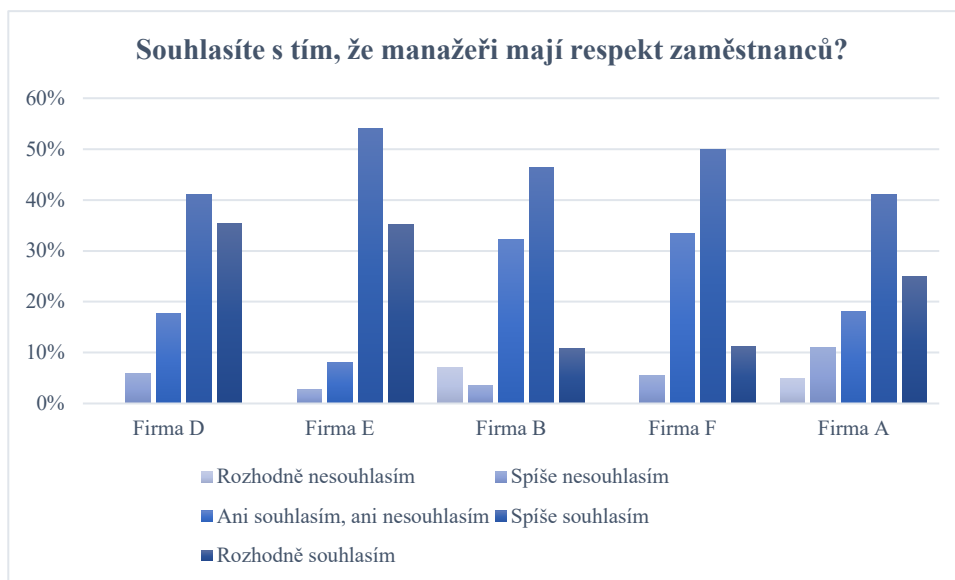
U kvalitativního výzkumu si byli všichni odborníci interní komunikace jisti, že jsou vertikální vztahy na pracovišti v souladu, navíc čteněji zdůrazňovali význam a respekt osobnosti majitele firmy. Také jednotliví zaměstnanci hodnotí vedoucí postavení a přístup manažerů směrem k zaměstnancům pozitivně až neutrálně. Nedostatky lze připsat pouze firmám A a B, což je viditelné na Graf 16.



*Graf 16 Hodnocení vedoucího postavení manažerů směrem k zaměstnancům firmy samotnými zaměstnanci (Vlastní zpracování)*

Otázkou: „Souhlasíte s tím, že mají manažeři respekt zaměstnanců“ je v podstatě myšleno; „Respektujete vy osobně vaše nadřízené?“. Na tuto otázku reagovali zaměstnanci opět pozitivně, což přináší užitečnou zpětnou vazbu. Autorka si uvědomuje nešťastnou volbu

terminologie slov manažerů a zaměstnanců. I přes to však respondenti otázku s velkou pravděpodobností pochopili.



*Graf 17 Hodnocení vztahu mezi zaměstnanci a manažery*

Následující čtyři otázky (9 - 12) byly převzaty z výzkumu Jany Holé (2017) a byly použity pouze v kvalitativním výzkumu, tj. v rozhovoru s odborníky interní komunikace.

## 9. Aktivní plánování interních aktivit

Plán interní komunikace spadá do firemní strategie a je rozhodně užitečnou pomůckou pro všechny pracovníky, kteří se na efektivní komunikaci podílí. Může mít různou Online či Offline podobu, včetně rozdílné časové definice. Ať už je plán IK roční, měsíční nebo týdenní, je rozhodně vhodné jeho přípravě věnovat pozornost.

V rozhovoru s interními komunikátory byly potvrzeny, ať už částečné či propracované realizace plánu IK. Společnosti A, B, D, E a F tuto oblast splňují. Společnost C plán interní komunikace nepřipravuje.

## 10. Zpětná vazba zaměstnanců

Pravidelné či nepravidelné dotazníky a průzkumy spokojenosti zaměstnanců připravují firmy A, B, D, E a F. Jejich realizaci připravují především v Online podobě. Společnost D pak preferuje Offline podobu vytištěných dotazníků a jejich následnou distribuci mezi respondenty. Společnost C opět tuto oblast nesplňuje.

## 11. Využívání moderních technologií

Z rozmachem digitalizace se firma logicky musí zajímat o trendy v oblasti moderních informačních technologií. Aplikovat je do všech oblastí podnikání a také je zakomponovat do svých interních systémů. Tomáš Poucha k tématu doplňuje, že „*v interní komunikaci jsou velké možnosti pro používání digitálních médií - nejrůznějších firemních sítí, intranetů a sdílených digitálních prostorů*“ (HR News, © 2014).

Autorka práce tuto oblast definovala v otázce pro respondenty následovně: *Využíváte inovací v oblastní informačních technologií a aplikujete je na interní komunikaci? Potvrzující odpovědi pak obdržela od všech firem kromě společnosti B, která se na trendy informačních technologií v rámci interní komunikace nesoustřeďuje. I za tohoto předpokladu je však oblast splněna.*

## 12. Pravidelné měření efektivity IK

Problémem expanze interní komunikace je primárně měření, respektive neměření její efektivity (Hejlová, 2015). Neměří se prakticky nic, podle průzkumu měří a pravidelně využívá operativní metriky IK pouze 14 % firem. A to například při evidenci emailové čtenosti, počtu unikátních návštěv na Google Analytics nebo *Click Rate*. Podle článku na HR News (©2014) Online metriky však využívá pouze 1 % firem a 13 % firem pravidelně využívá strategické metriky IK. Otázka měření interní komunikace byla i ve výzkumu této práce stěžejní. Výsledky ukazují, že efektivitu firemní komunikace měří pouze dvě firmy z šesti, tj. 33,33 %. Konkrétně se jedná o firmu E a F, které oblast definující efektivitu interní komunikace splňují (Tabulka 2). Nicméně v rámci hodnocení jednotlivých oblastí, tuto oblast firmy skupiny KKCG nesplňují.

### **3.9. Analýza výzkumných otázek a hypotéz**

V rámci stanovení cílů výzkumu byly definovány výzkumné otázky, které budou v této části práce zodpovězeny. Stejně tak jako hypotézy, jež budou potvrzeny či vyvráceny.

#### **HVO I. Které typy médií (Online x Offline) využívají firmy skupiny KKCG v rámci interní komunikace čteněji?**

Tato otázka se týká výsledků z kvalitativního výzkumu. Z analýzy rozhovorů jasně vyplývá, že firmy skupiny KKCG čteněji využívají Online média.

#### **HVO II. Jsou aktivity odborníků interní komunikace v souladu s kritérii efektivity, tzv. osm plus čtyři?**

Opět lze vycházet z dat kvalitativního výzkumu. Na základě shrnutí v Tabulka 2 je evidentní, že z celkem šesti zúčastněných firem stoprocentně splňují podmínky pouze dvě firmy, a to konkrétně E a F. Firma D je splňuje z 91,67 % a firmy B z 83,33 % a společnost A ze 75 %. Nejhůře je na tom společnost C, která splňuje pouze šest oblastí z dvanácti, to znamená, že je v souladu pouze z 50 %. I přes to z výzkumu vyplývá, že aktivity odborníků na interní komunikaci jsou v souladu s kritérii efektivity.

#### **HVO III. Shodují se názory ohledně efektivity interní komunikace odborníků a zaměstnanců?**

Komparace kvalitativního a kvantitativního výzkumu taktéž přináší zajímavá zjištění. V kvalitativním výzkumu byli respondenti tázáni, zda danou oblast komunikace splňují a případně jakými nástroji ji komunikují. V kvantitativním výzkumu se pak autorka ptala na to, zdali respondenti s danou oblastí souhlasí. Na základě informací z Tabulka 4 lze porovnat, zda se odpovědi odborníků IK a zaměstnanců shodují. Autorka porovnávala dvě proměnné, a to sice odpovědi z rozhovoru s manažery a procentuální součet kladných odpovědí jednotlivých zaměstnanců (zcela souhlasím a spíše souhlasím).

Co není překvapivé, je procentuální hodnocení zaměstnanců firmy A v oblasti komunikace

finančních výsledků. Firma A v rozhovoru avizovala, že finanční výsledky nesděljuje, a to se odrazilo i na hodnocení zaměstnanců. Co je ale překvapivé, je klasifikace firmy B v oblasti komunikace nadcházejících programů/kampaní a příchodu nových zaměstnanců. Manažerka komunikace firmy B v rozhovoru tvrdila, že obě oblasti dokonce nadprůměrně splňují, nicméně zaměstnanci se s tímto postojem rozhodně neztotožňují. Tato zjištění přináší společnosti B cenné informace k lokálním nedostatkům, které může bez dalšího dotazování vylepšit a tím zefektivnit celý chod interní komunikace.

	Firma A	Zaměstnanci A	Firma B	Zaměstnanci B	Firma C	Zaměstnanci C	Firma D	Zaměstnanci D	Firma E	Zaměstnanci E	Firma F	Zaměstnanci F
1. Informujete zaměstnance o byznys aktivitách společnosti?	✓	60%	✓	79%	✓	0%	✓	70%	✓	84%	✓	78%
2. Vzděláváte své zaměstnance o hodnotách společnosti?	✓	48%	✓	54%	x	0%	✓	65%	✓	76%	✓	83%
3. Snaží se Vaše firma sladit chování a chápání zaměstnanců s potřebami zákazníků?	✓	66%	✓	64%	✓	0%	✓	82%	✓	76%	✓	83%
4. Sdělujete svým zaměstnancům finanční výsledky firmy?	x	25%	✓	68%	✓	0%	✓	88%	✓	59%	✓	61%
5. Sdělujete svým zaměstnancům cíle firmy?	✓	56%	✓	79%	✓	0%	✓	82%	✓	70%	✓	83%
6. Jsou vaši zaměstnanci dostatečně informováni o firemních benefitech?	✓	66%	✓	72%	✓	0%	✓	88%	✓	84%	✓	89%
7. Seznamujete zaměstnance s aktuálními strategickými programy a nadcházejícími kampaněmi firmy?	✓ s výhrami	35%	✓	43%	x	0%	✓	59%	✓	60%	✓	78%
8. Myslíte si, že vaše firma dostatečně komunikuje příchod nových zaměstnanců?	✓ s výhrami	58%	✓	39%	x	0%	✓	59%	✓	92%	✓	72%
9. Jak hodnotíte vedoucí postavení jednotlivých manažerů směrem k zaměstnancům?	✓	59%	✓	53%	✓	0%	✓	76%	✓	84%	✓	78%
10. Mají podle vás manažeři respekt zaměstnanců?	✓	66%	✓	57%	✓	0%	✓	76%	✓	89%	✓	61%

Tabulka 4 Komparace kvalitativního a kvantitativního výzkumu ve zkoumaných oblastech (Vlastní zpracování)

### H1: Odborníci z interní komunikace používají častěji online nástroje firemní komunikace. (Po vyjmenování komunikačních nástrojů využívaných v interních kampaních, budou online nástroje uvedeny čteněji než nástroje offline)

Na základě kódování jednotlivých rozhovorů je evidentní, že manažeři interní komunikace používají čteněji Online nástroje IK. Je tomu tak především proto, že jsou v rámci rychlosti

přenosu informace a masovému zásahu, efektivnější.

## **H2: Více jak polovina dotázaných odborníků z firem skupiny KKCG splňuje v rámci svých aktivit kritéria pro dosažení efektivní interní komunikace**

Kritéria určující efektivitu interní komunikace splňují ze 100 % firmy E a F. Efektivní IK splňuje i Firma D (91,67 %), stejně tak jako firm B (83,33 %) a A (75 %). Firma C (50%) splňuje pouze polovinu oblastí. Celkový souhrn prezentuje Tabulka 2 a na základě získaných dat, lze verifikovat, že více jak polovina dotázaných odborníků, resp. firem A-C skupiny KKCG, splňuje kritéria pro dosažení efektivní interní komunikace.

## **H3: Více než polovina z dotázaných firem neměří efektivitu své interní komunikace**

Toto tvrzení kvalitativní výzkum potvrdil (Tabulka 2), Interní komunikaci měří pouze dvě firmy z šesti. Z rozhovorů s jednotlivými společnostmi také vyplynulo, že efektivita interní komunikace není měřena, především z důvodu nedostatku času a mnohdy také kvůli tomu, že manažeři by ani nevěděli jak.

## **H4: Firmy používají moderní technologické komunikační kanály pro efektivnější interní komunikaci**

Tuto hypotézu je nutno potvrdit. Na základě výpovědí odborníků na interní komunikaci (Tabulka 2) je zřejmé, že se manažeři zajímají o trendy v oblasti moderních technologií. A co více, snaží se ji aplikovat do interní komunikace.

## **H5: Zaměstnanci v rámci přenosu informací preferují Offline nástroje interní komunikace**

Tato hypotéza byla vyvrácena. Zaměstnanci v rámci přenosu zpráv a dalších informací preferují Online média, a to celkem 51,20 %. Kombinaci Online a Offline preferuje 45,60 procent respondentů a pouhá 3 % preferují pouze Offline, zbylých 0,20 % spadá do odpovědi *Ani Online ani Offline*. Data lze dovodit z Graf 6 a jednotlivá procenta uvedená výše představují průměr všech společností.

### 3.10. Shrnutí a celková zjištění výzkumu

Výzkum si kladl za cíl zjistit, které nástroje v rámci interní komunikace používají manažeři IK četněji, a zda jsou činnosti jednotlivých odborníků ekonomicky efektivní. Z teoretického rámce bylo pro účely výzkumu vymezeno dvanáct oblastí, které podle studie Kathryn Yates a doplňující teorie Jany Holé, verifikují ekonomickou efektivitu interní komunikace.

Celý výzkum je postaven tak, aby otázky v kvalitativním výzkumu odrážely odpovědi respondentů ve výzkumu kvantitativním. Jinými slovy, sekundárním cílem výzkumu bylo zjistit, zda odborníci na interní komunikaci v jednotlivých společnostech jednají tak, aby jejich interní komunikace byla efektivní a zdali tomu tak ze strany zaměstnanců, jakožto příjemců tohoto jednání a jednotlivých sdělení, skutečně je. Kvalitativní výzkum přinesl řadu zajímavých zjištění, které evidují odpovědi na výzkumné otázky a zhodnocení předem stanovených hypotéz.

Kvalitativní výzkum vtiskl do této práce následující zjištění. Online komunikaci používá četněji celkem 5 firem z 6. Nad polovina zkoumaných firem skupiny KKCG přináší ekonomickou efektivitu právě díky nastavené interní komunikaci. A to i přes to, že více jak polovina firem A – F neměří efektivitu interní komunikace.

Kvantitativní, dotazníkové šetření pak doplnilo názory druhé strany. Zaměstnanci jednotlivých firem skupiny KKCG preferují buď Online nebo kombinaci Online a Offline nástrojů IK. Pouze Offline komunikace pro ně není efektivní. Preferovanými nástroji v rámci přenosu informací jsou pro zaměstnance nástroje typu: email, intranet, teambuildingy a sezónní eventy či pravidelné porady. Naopak jako nejméně efektivní označili firemní rozhlas, brožury a mobilní aplikace.

Pokud se týče analýzy jednotlivých firem, nutno vypíchnout společnosti E a F, které jsou v rámci efektivnosti IK stoprocentní. Jejich metody a pracovní postupy jsou rozhodně inspirativní pro ostatní společnosti ve skupině. Pokud si udrží dosavadní nastavení komunikace, odměna v rámci maximalizace zisku, konkurenceschopnosti, vstupu na nové trhy a dalších faktorů je nemine. Firma D má podobné aspirace, co by ale měla zahrnout do svých aktivit je měření efektivnosti interní komunikace. Firma B musí stejně jako firma A zlepšit komunikaci nově příchozích zaměstnanců a informovat je o strategických programech a nadcházejících kampaních. Společnost A se pak navíc musí zaměřit na oblast



finančních výsledků a jejich sdílení se zaměstnanci. Z výzkumu vyšla nejhůře společnost C, jež splňuje pouze polovinu kritérií pro efektivní IK. V rámci přenastavení komunikačních médií a vztahů s jednotlivými odděleními, je vhodné aplikovat interní audit se zaměřením nejprve na základní oblasti. Konkrétně na hodnoty firmy, komunikaci zaměstnanců, zpracování průzkumů spokojenosti zaměstnanců a zpracování plánu interní komunikace. V rámci dodatečných oblastí pak také na informování o nových kampaních a na možnosti měření efektivity IK.

## Závěr

Interní komunikace od svého vzniku a důrazněji od počátku 20. století prošla řadou vývojových fází, které vystihuje především sociokulturní a ekonomické pozadí. Postupně se však dostává do popředí zájmu a její význam je dnes vyzdvihován řadou expertů na efektivnější podnikání. Celosvětový zájem potvrzují i nově vzniklé asociace pro interní komunikaci a také možnosti odborného vzdělání v této oblasti.

K rozšíření povědomí o interní komunikaci, docházelo s rozmachem globalizace a nástupem nových komunikačních a digitálních technologií. Digitalizace omezila definování jednotlivých oborů komunikace, a to způsobilo stírání rozdílů a hranic mezi soukromou a veřejnou nebo pro tuto práci podstatnější masovou a organizační komunikací. To se dnes výrazně projevuje na implementaci mediálních aktivit do oblasti interní komunikace.

Aplikace marketingu spolu s mediální inklinací umožnila vznik Online a Offline médií a inovativních komunikačních nástrojů, díky kterým vedení komunikuje se zaměstnanci a obráceně. Výsledkem této komunikace je spokojený, angažovaný a loajální zaměstnanec, jehož aktivity vedou k ekonomické efektivitě, to si klade interní komunikace za cíl.

Cílem diplomové práce bylo zmapovat Online a Offline média interní komunikace investiční skupiny KKCG a dokázat, zda jsou firmy v rámci skupiny ekonomicky efektivní. Ekonomickou efektivitu autorka definovala na základě rešerše literatury, konkrétně na základě americké studie od Kathryn Yates, která zkoumala korelaci mezi komunikací a výkoností podniku. Autorka práce následně převzala osm klíčových oblastí, ke kterým přidala další čtyři kritéria od Jany Holé a vytvořila schéma *osm plus čtyři*, které následně aplikovala v kvalitativním i kvantitativním výzkumu.

Kvalitativní výzkum mapoval cenné zkušenosti odborníků interní komunikace, na které byly skrze schéma *osm plus čtyři* aplikovány pozitivní i negativní názory zaměstnanců z výsledků výzkumu kvantitativního. Veškerá zjištění jsou užitečná pro další vnitřní procesy skupiny KKCG a v neposlední řadě představují bohaté informace pro pracovní náplň autorky. Diplomová práce přispěla do problematiky interní komunikace a její další potenciál je v inspiraci samotným postupem výzkumu. Daný postup metodologické části práce lze aplikovat na společnosti s podobnou manažerskou a firemní strukturou. Práce tak představuje užitečný podklad pro další zkoumání této problematiky.

## Summary

With the rise of globalization and communication and digital technologies, has expanded awareness of internal communication. The process of digitization has limited the definition of the various fields of communication, and this has caused the widening of the differences and boundaries between mass and organizational communication.

Implementation of marketing along with media context has enabled the emergence of Online and Offline media and innovative communication tools that enable management employee's communication. The result of this communication is a satisfied, committed and loyal employee whose activities are conducive to economic efficiency that internal communication aims at.

The aim of this diploma thesis was to map Online and Offline media of KKCG investment group internal communication. Moreover, prove that selected companies within the group are economically efficient. The economic efficiency has been defined by an American study led by Kathryn Yates. The author of the thesis took over eight key areas, to which added four criteria from Jana Holá. Finally, created an *eight plus four scheme*, which were subsequently applied in both qualitative and quantitative research.

Qualitative research mapped out the valuable experience of internal communication experts and through the eight plus four scheme were applied also the positive and negative opinions of employees. All findings are useful for the next internal processes of the KKCG group, and last but not least, they provide rich information for the author's work.

The diploma thesis has contributed to the issue of internal communication and its further potential is inspired by the research itself. The given procedure of the methodological part can be applied to companies with similar corporate structure. A thesis thus provides a useful basis for further exploration of this issue.

# Použitá literatura

## TIŠTĚNÁ LITERATURA

BARON, Angela., ARMSTRONG, Michael. *Human capital management: achieving added value through people*. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 9780749453848.

BEVERLY, Tracy. *Real-world intranets in 2010: SWOT analysis*. *SAGE Journals*, 2010, vol. 27, 2: strany 85-93.

ČERMÁK, Miloš, OSVALDOVÁ, Barbora a Alice NĚMCOVÁ TEJKALOVÁ, ed. *Žurnalistika v informační společnosti - digitalizace a internetizace žurnalistiky: proměny a perspektivy žurnalistiky v epoše digitálních médií aneb nová média teoreticky i prakticky*. V Praze: Karolinum, 2009. ISBN 978-80-246-1684-1.

D'APRIX, Roger. *The Credible Company: Communicating with a Skeptical Workforce*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. ISBN 978-0-470-44734-5.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

DOLPHIN, Richard, Institute of Marketing. *The Fundamentals of Corporate Communication*. London: Bittles Ltd, 2000. ISBN 0-7506-4186-X.

GROTH, Alexander. *Skvělý šéf: jak získat loajalitu a respekt svého týmu*. Přeložil Tomáš MACH. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0162-7.

HALADA, Jan a Barbora OSVALDOVÁ, ed. *Slovník žurnalistiky: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2017. ISBN 978-80-246-3752-5.

HEJLOVÁ, Denisa. *Public Relations*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5022-4.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

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

- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANDA, Patrik, *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
- JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ. *Masová média*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-466-3.
- KIMURA, Tatsuya. *Internal Marketing: Another Approach to Marketing for Growth*. New York: Routledge, 2017. ISBN 978-1-315-62295-8.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, *Interní komunikace je nutnost! Praktická příručka pro interní komunikátory a manažery*, Praha, Siria, 2016, ISBN 978-80-906367-0-5.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
- LEHMUSKALLIO, Sari. *The Uses, Roles, and Contents of Intranets in Multinational Companies in Finland*. Helsinki School of Economics, SAGE Publications: 2006, 288-3242006.
- LISTER, Martin. *New media: a critical introduction. 2nd ed.* New York, N.Y.: Routledge, 2009. ISBN 978-0-203-88482-9.
- MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace. 4., rozš. a přeprac. vyd.* Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-574-5.
- MCQUAIL, Denis. *Žurnalistika a společnost*. Přeložil Alice NĚMCOVÁ TEJKALOVÁ, přeložil Roman HÁJEK, přeložil Marta CHROMÁ. V Praze: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3093-9.
- MESSARIS, Paul. a Lee. HUMPHREYS. *Digital media: transformations in human*

- communication*. New York: Peter Lang, 2006. ISBN 978-0-8204-7840-1.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi: 2., doplněné a přepracované vydání*, Praga: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2339-6.
- MORAVEC, Václav. *Média v tekutých časech: konvergence audiovizuálních médií v ČR*. Vydání první. Praha: Academia, 2016. ISBN 8020025723.
- MURDOCK, Graham. *Digital future: European Television in the age of Convergence*. In: V. Moravec. *Média v tekutých časech; Konvergence audiovizuálních médií v ČR*. Vydání první. Praha: Academia, 2016. ISBN 8020025723.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-2000-6907.
- NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2544-4.
- NORRIS, Pippa. *Digital divide: civic engagement, information poverty, and the Internet worldwide*. New York : Cambridge University Press, 2001. Communication, society, and politics. ISBN 0-521-00223-0.
- PHILIPS, David, YOUNG, Philip. *Online Public Relations: A Practical Guide to Developing an Online Strategy*. London: Kogan Page, 2009, ISBN 978-0-7494-4968-1.
- PHILIPS, David. *Online Public Relations*. London: Kogan Page, 2001. ISBN 07494-3510-0.
- PŘIKRYLOVÁ Jana, JAHODOVÁ Hana, *Moderní marketingová komunikace*, Praha, Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
- RUCK, Kevin. *Exploring Internal Communication: Towards Informed Employee Voice*. Farnham: Gower Publishing Limited, 2015. ISBN 978-1-472430687.
- ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6382-2.
- SAMANTA, Irene. *Strategic Marketing in Fragile Economic Conditions*. USA, Hershey: IGI Global, 2014. ISBN 978 1-4666-6332-2.

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

SMITH, Jonathan A., FLOWERS, P., LARKIN, M. *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. London: Sage Publications. 2009a, ISBN 978-1-4129-0-8344.

SMITH, Jonathan A., *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. London: SAGE Publications Ltd., 2009b, ISBN 978-1-4129-0833-7.

SMITH, Lyn, MOUNTER Pamela, *Effective Internal Communication*, United States, Kogan Page Limited, 2008. ISBN 978-0-7494-5265-0.

STRAUSS, Anselm, CORBINOVÁ, Juliet. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. California: Sage Publications, 1990. ISBN: 80-85834-60-X.

ŠINDLER, Petr. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0646-6.

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

TOMEK, Gustav. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-887-8.

VERGHESE, Aniiisu K., *Internal Communications: Insights, Practices and Models*, London, SAGE Publication Ltd, 2012. ISBN 978-813-211-70-94.

VYMĚTAL, Jan, *Průvodce úspěšnou komunikací - efektivní komunikace v praxi*, Praha, Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

WRIGHT, Marc. *Gower Handbook of Internal Communication*. 1. vyd. Farnham: Gower Publishing, 2009. ISBN 0-5660-8689-1.

YATES, Kathryn. *Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-Line Results*. Journal of Organizational Excellence, 25/3, s 71-79, 2006. ISSN 1932-2054.

## DIGITÁLNÍ LITERATURA

ARMAS, Drago. *How the Telephone can Improve Internal Business communication*. 2015

© Concert Networks [online]. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://www.concertnetworks.co.uk/blog/how-the-telephone-can-improve-internal-business-communication>

BOVET, Colin. *18 Internal Communications Best Practices for 2018*. © Enplug 2017 [online]. [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://blog.enplug.com/internal-communications-best-practices>

Computerworld.cz; *Stavíme na lidech*. © 2017 NEWTON Media, a.s. [online]. [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: [http://mediasearch.newtonmedia.cz.ezproxy.is.cuni.cz/news.php?uqid=92c2eef5-1e30-4d64-8377-18648d431666&index=articles\\_cze\\_2017q4\\_v2&qt=&qsmpl=intern%C3%AD+komunika ce&qsr=&qsc=&qa=](http://mediasearch.newtonmedia.cz.ezproxy.is.cuni.cz/news.php?uqid=92c2eef5-1e30-4d64-8377-18648d431666&index=articles_cze_2017q4_v2&qt=&qsmpl=intern%C3%AD+komunika ce&qsr=&qsc=&qa=)

DVORAK, Nate. *Three Ways Mission-Driven Workplaces Perform Better*. 2017 © 2018 Gallup, Inc. [online]. [cit. 2018-06-05]. Dostupné z: <http://news.gallup.com/opinion/gallup/209849/ways-mission-driven-workplaces-perform-better.aspx>

*Effective Internal Communication Summary*. 2017 © 2018 nugget. [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <https://www.getnugget.co/effective-internal-communication-summary/>

FEIEA, 2018 *FEIEA* - European Association for Internal Communications © 2018 [online]. [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: [http://feiea.eu/?page\\_id=19](http://feiea.eu/?page_id=19)

FRANKLIN, Vincent. *Bathrooms Are Coming: An Internal History of Corporate Comms*. 2016. Copyright © 2018 BBC. [rozhlasový pořad]. Režie Emma Kingsley. BBC RADIO 4. 31. 12. 2016. 20:00. Dostupné z: [https://www.bbc.co.uk/programmes/b086knhm?utm\\_content=buffer5d8bf&#38;utm\\_medium=social&#38;utm\\_source=allthingsic](https://www.bbc.co.uk/programmes/b086knhm?utm_content=buffer5d8bf&#38;utm_medium=social&#38;utm_source=allthingsic)

FRIDRICH, Milan. *Nová média (asi) změní svět*. 2011, Mediář. Media s.r.o. © News Media 2011-2018 [online]. [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/nova-media-asi->



[zmeni-svet/](#)

HALL, Ryan, 2013. *The History of Intranet Software and How It's Evolving*. In: *Intranet Connections* © 2013 [online]. [cit. 2017-15-12]. Dostupné z: <http://www.intranetconnections.com/blog/the-history-and-evolution-of-intranet-software/>

HR News. *Průzkum ukázal, jak v českých firmách funguje interní komunikace*. 2014 © 2018 IVITERA a.s. [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <https://www.grantthornton.cz/index.php?cl=100&mp=50000117&lang=cs>  
<https://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/pruzkum-ukazal-jak-v-ceskych-firmach-funguje-interni-komunik-id-2342346>

CHROMÝ, Jan. *Práce s empirickými daty*. 2014 Univerzita Karlova v Praze, 2014 ISBN 978-80-246-2801-1 [online, pdf]. [cit. 2018-06-14]. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=g4AwDwAAQBAJ&pg=PA38&dq=reliabilita+v%C3%BDzkum&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiu9-Dz\\_LrcAhUCmbQKHeYyAIYQ6AEIQTAE#v=onepage&q=reliabilita%20v%C3%BDzkum&f=false](https://books.google.cz/books?id=g4AwDwAAQBAJ&pg=PA38&dq=reliabilita+v%C3%BDzkum&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiu9-Dz_LrcAhUCmbQKHeYyAIYQ6AEIQTAE#v=onepage&q=reliabilita%20v%C3%BDzkum&f=false)

ILIFF, Rebekah. *Best Practices for Effective Internal Communications*. © 2018 Forbes [online]. [cit. 2018-01-01]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2016/08/12/best-practices-for-effective-internal-communications/#17cf43657292>

Institut Interní komunikace (IIK) *Víte, že...* © 2018 [online]. [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.institutik.cz/vite-ze/>

International Association of Business Communicators. *Overview of IABC* © 2018 International Association of Business Communicators [online]. [cit. 2018-06-04]. Dostupné z: <https://www.iabc.com/>

*InternetWorldStats*. *Internet Userd in the World by Regions* – December 31, 2017. Copyright © 2018, Miniwatts Marketing Group. [online]. [cit. 2018-05-28]. Dostupné z: <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>

IT slovník. Nnsg. *Instant messaging*. © 2008 - 2018 IT-Slovník.cz team [online]. [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/instant-messaging>

KLEKNER, Ota. *Compliance opatření v obchodní společnosti*. 2013 © EPRAVO.CZ, a.s. 1999-2018 [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://insights.staffbase.com/blog/11-ideas-how-to-rethink-internal-communication-in-2017>

<https://www.epravo.cz/top/clanky/compliance-opatreni-v-obchodni-spolecnosti-90155.html>

LOCKLEY, K. Sina. *9 Reasons Why Email is Bad for Internal Communication*. 2017 Staffbase © 2018. [online]. [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <https://insights.staffbase.com/blog/9-reasons-why-email-is-bad-for-internal-communication>

LOCKLEY, K. Sina. Staffbase. *11 Ideas How to Rethink Internal Communication in 2017— and Boost Your Employee Engagement* © Staffbase 2018. [online]. [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <https://insights.staffbase.com/blog/11-ideas-how-to-rethink-internal-communication-in-2017>

Marketing Journal; *Nástroje interní komunikace*. © 2004-2013 Focus Agency, s.r.o. [online]. [cit. 2017-18-12]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace\\_s317x493.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace_s317x493.html)

Mediaguru.cz. *Sociální média jako prostředek interní komunikace*. 2012 © 2018 PHD, a.s. [online]. [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2012/12/socialni-media-jako-prostredek-interni-komunikace/>

Mediální slovník. *Médium*. 2018 © 2018 PHD, a.s. [online]. [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/medium/>

Microsoft: Představení aplikace: *Použití aplikace Lync 2010 Attendee*. © Microsoft 2018. [online]. [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <https://support.office.com/cs-cz/article/P%C5%99edstaven%C3%AD-aplikace-Pou%C5%BEit%C3%AD-aplikace-Lync-2010-Attendee-3141C2F5-FFAC-42A8-A426-CFF158DDA27F>

MIKOVÁ, Markéta. *Úspěšná interní komunikace: 5 osvědčených tipů*. 2017 [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <http://marketamikova.cz/uspesna-interni-komunikace-5-osvedcenyh-tipu/>

MILLER, Rachel, *How the history of internal comms can be traced back to the 1920s*, 2013.

© 2018 All Things IC Ltd [online]. [cit. 2018-06-17]. Dostupné z: <https://www.allthingsic.com/clarke/>

MILLER, Rachel, *Listen to the history of internal communication*, 2017. © 2018 All Things IC Ltd [online]. [cit. 2018-07-01]. Dostupné z: <http://www.allthingsic.com/listenic/>

NEJEDLÝ, Lukáš. *Abeceda e-mailingu aneb už vím, co je newsletter!* 2015. 2018 © Mail Komplet [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.mail-komplet.cz/blog/abeceda-e-mailingu-aneb-uz-vim-co-je-newsletter/>

RAP, *Absolutním vítězem soutěže interní komunikace se stal Seznam.cz*. 2014 © 2001 - 2018 CZECH NEWS CENTER a.s. [online]. [cit. 2018-05-5]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/absolutnim-vitezem-souteze-interni-komunikace-se-stal-seznam-cz-1094496>

Rh Plus Marketing: *Interní komunikace a PR ve firmě*. © 2011 - 2017 Rh plus marketing s.r.o. [online]. [cit. 2017-23-12]. Dostupné z: <http://www.rhplusmarketing.cz/interni-komunikace-pr/>

RIGONI, Brandon, ASPLUND, Jim. *Companywide Communication: Key to Strengths Development*. 2016a. © 2018 Gallup, Inc. [online]. [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://news.gallup.com/businessjournal/196589/companywide-communication-key-strengths-development.aspx>

RIGONI, Brandon. ASPLUND, Jim. *Developing Employees' Strengths Boosts Sales, Profit, and Engagement*. 2016b. © 2018 Harvard Business School Publishing [online]. [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/09/developing-employees-strengths-boosts-sales-profit-and-engagement>

ŠEDIVÝ, Petr. *Tanec, kuchyně, interka: Pohled do Institutu interní komunikace*. Marketing [online]. 27. 7. 2015 [cit. 2018-05-20]. ISSN 1805 – 4991. Dostupné z: <http://www.markething.cz/tanec-kuchyne-interka-pohled-do-institutu-interni-komunikace>

TEJNOROVÁ, Jitka. *Interní komunikace jako odraz firemní kultury*. 2010 © 2010 DMC Management Consulting s.r.o. [online]. [cit. 2018-06-16]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/aktualne/204-interni-komunikace-jako-odraz-firemni-kultury>

VÁCLAVÍK, Lukáš. *Smajlík, emotikon, emoji a kaomoi. Jaký je mezi nimi rozdíl?* 2016 ©

2018 Mladá fronta a. s. [online]. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <https://www.cnews.cz/smajlik-emetikon-emoji-a-kaomoji-jaky-je-mezi-nimi-rozdil/>

VOJTĚCHOVSKÁ, Martina. *Zažíváme revoluční mediální dobu* 2016 © 2018 PHD, a.s. [online]. [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2016/06/vaclav-moravec-zazivame-revolucni-medialni-dobu/>

VOSKOVÁ, Simona. *Compliance*. © 2018 Grant Thornton [online]. [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <https://www.grantthornton.cz/index.php?cl=100&mp=50000117&lang=cs>

Wikipedie: Otevřená encyklopedie: *Wiki* [online]. ©2018 [cit. 2018-07-28]. Dostupný z WWW: <https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Wiki&oldid=16270835>

ZIKMUND, Martin. *Firemní kultura - důležitý prvek nebo nicneříkající zaklínadlo velkých korporací?* 2010 © 2010-2011 Nitana s. r. o. [online]. [cit. 2018-05-10]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zaklinadlo-velkych-korporaci>

# Teze Diplomové práce

Schvázeno: *PSL*

Kadeřkova

<b>Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK</b> <b>Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce</b>	
<b>TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:</b>	
<b>Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:</b> Bc. Mrhová Aneta	<b>Razítko podatelny:</b>
<b>Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:</b> 2016	
<b>E-mail diplomantky/diplomanta:</b> 59864453@fsv.cuni.cz	
<b>Studijní obor/forma studia:</b> Mediální studia/kombinovaná	
<b>Předpokládaný název práce v češtině:</b> Online a offline nástroje efektivní interní komunikace	
<b>Předpokládaný název práce v angličtině:</b> Effective Internal Communication Online and Offline	
<b>Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013)</b> (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve</u> po dvou semestrech od schválení tezí) LS 2018/2019	
<b>Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování (max. 1800 znaků):</b>	
<p>Pod pojem firemní interní komunikace si lze představit veškerou komunikaci, která se vně společnosti odehrává. Rozlišujeme komunikaci formální, jež bývá zpravidla organizována firmou a neformální, existující nezávisle na rozhodnutí organizace. Na interní komunikaci je odborníky dlouhodobě nahlíženo jako na jeden ze základních pilířů existence malých a středních podniků i velkých korporací. Důvodem je mimo jiné rozvoj a transformace dnešní společnosti, jež učinila ze zaměstnance jednoho z nejdůležitějších článků organizace, nicméně ne v každé společnosti je tento fakt respektován. Řada organizací považuje interní nástroje za zbytečné a nákladné. Téma interní komunikace aplikovaly na různé firmy desítky studentů. Zpracování tématu interní komunikace pro investiční skupinu, jež řídí a komunikuje s řadou dalších společností je však specializované téma, které si zaslouží pozornost. V této práci bych na reálné společnosti znázornila, jak moc jsou komunikační postupy důležité, efektivní a že firmě přináší zaměstnaneckou synergii i manažersky požadovanou profitabilitu. Zároveň se v dané problematice interní komunikace zaměřím na nové, moderní prostředky a technologické trendy i na případnou inspiraci mediální komunikací. Obdobné téma pozitivně zpracovala řada zahraničních autorů, ať už prostřednictvím odborných studií, např. Linjuan Rita Men (2014) nebo v knižních publikacích, Verghese (2010), Quirke (2008) nebo Smith (2008). Českých autorů je podstatně méně, za zmínku však stojí publikace Jarky Kovaříkové (2016) nebo Jany Holé (2011).</p>	
<b>Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků):</b>	
<p>Cílem práce je zpracovat ucelený přehled dosavadních online a offline interních komunikačních prostředků a zjistit jejich individuální přínos v rámci sledované investiční skupiny, která bude sloužit jako case study. Analýza firemní interní komunikace bude obohacena především o kvantitativní výzkum, se zaměřením na měřitelná data. V neposlední řadě se budu inspirovat zahraničními studii a moderními postupy. Diplomovou práci bych do problematiky ráda přispěla inovativním pohledem, a výzkumem, jež by měl potvrdit či vyvrátit mé výzkumné otázky a apriorní hypotézu, která zní: <i>Využitý potenciál interní komunikace je důsledkem nízké fluktuace a vysoké motivace, angažovanosti a produktivity zaměstnanců v rámci celé skupiny firem.</i> Na základě výsledků z výzkumu a nově nabytých odborných informací budou doporučeny nové prostředky komunikace a další strategická opatření, jež mohou být pro samotnou společnost nadčasově prospěšná.</p>	

<p><b>Předpokládaná struktura práce</b> (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):</p> <p><b>Úvod</b></p> <p>1. <b>Teoretická část</b> – vymezení pojmů spojených s online a offline interní komunikací a jejich zařazení do kontextu</p> <p>1.1. Interní komunikace</p> <p>1.1.1. Pojem</p> <p>1.1.2. Historie</p> <p>1.1.3. Vývoj</p> <p>1.2. Komunikační kanály interní komunikace</p> <p>1.2.1. Online</p> <p>1.2.2. Offline</p> <p>1.2.3. Komparace</p> <p>1.3. Shrnutí</p> <p>2. <b>Praktická část</b></p> <p>2.1. Popis vybrané korporace – investiční skupiny</p> <p>2.1.1. Profil společnosti</p> <p>2.1.2. Míse a vize</p> <p>2.1.3. Interní komunikace</p> <p>2.1.3.1. Typy interní komunikace</p> <p>2.1.3.2. Komunikační kanály interní komunikace</p> <p>2.1.3.2.1.1. Reálné příklady online nástrojů</p> <p>2.1.3.2.1.2. Reálné příklady offline nástrojů</p> <p>2.2. Výzkum</p> <p>2.2.1. Cíle výzkumu</p> <p>2.2.2. Stanovení výzkumných otázek a hypotéz</p> <p>2.2.3. Cílová skupina</p> <p>2.2.4. Strategie</p> <p>2.2.5. Techniky sběru dat</p> <p>2.2.5.1. Kvantitativní výzkum - dotazník</p> <p>2.3. Analýza</p> <p>2.3.1. Analýza dat a jejich vyhodnocení</p> <p>2.3.2. Shrnutí a návrhy</p> <p><b>Závěr</b> - Seznam pramenů a literatury</p> <p><b>Přílohy</b></p>
<p><b>Vymezení podkladového materiálu</b> (např. titul periodika a analyzované období):</p> <p>Jako podkladový materiál využiji vybrané knižní publikace zabývající se problematikou interní komunikace a kvantitativním výzkumem, inspirací mi bude i odborný digitální archiv zahraničních studií (JStore, Sage Journals, apod.). Interní data budu čerpat z návštěvnosti jednotlivých vnitrofiremních akcí a na základě návštěvnosti interního portálu, která budu moci měřit z účtu Google Analytics. Dalším podkladovým materiálem budou informace od zaměstnanců investiční skupiny a v neposlední řadě využiji strukturovaný dotazník, jehož analyzované období bude rok 2017.</p>
<p><b>Metody (techniky) zpracování materiálu:</b></p> <p>V rámci primárního výzkumu využiji kvantitativních metod a budu na zaměstnance skupiny aplikovat standardizovaný dotazník. Cílem bude získat tak zvaná hard data, která přispějí ke kvantifikaci efektivnosti interní komunikace dané společnosti. Další práce bude podmíněna využitím sekundárních dat a v neposlední řadě použiji analýzu a syntézu.</p>

**Základní literatura** (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a metodě jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

**KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* Praha, Siria 2016.**

Kniha přináší systematický, praxí podložený pohled na interní komunikaci ve firmách. V jednotlivých kapitolách postupně představuje jednotlivé nástroje. Přináší též příklady reálných společností a v závěru dává typy a doporučení. V neposlední řadě řeší efektivní propojení interní a externí komunikace.

**JANDA, Patrik. *Vnitřní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy.* Praha: Grada, 2003.**

Tato studie popisuje důsledky vnitřní komunikace v rámci efektivního fungování společností.

**HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011.**

Autorka zde vymezuje prostředky interní komunikace, klade důraz na její význam především pro určení firemní kultury a zvýšení produktivity zaměstnanců.

**VERGHESE, K. Anis. *Internal Communications: Insights, Practices and Models.* California, SAGE Publications Inc., 2010.**

Autor knihy se v oboru interní komunikace pohybuje již řadu let, pořádá workshopy právě pro zaměstnance v oddělení interní komunikace a v knize přehledně shrnuje jak profesionálně uchopit tuto problematiku a efektivně ji využít ve prospěch společnosti.

**TREDINNICK, Luke. *Why Intranets Fail (and How to Fix Them): A Practical Guide for Information Professionals,* Oxford, Chandos Publishing Oxford Limited, 2004.**

V této knize budu čerpat informace o tom, jak správně spravovat firemní intranet. Autor informuje čtenáře o chybách jak ze strany organizací, tak příjemců sdělení. Následně popisuje, jaké kroky je třeba podniknout, aby bylo dosaženo spokojenosti jak u managementu společností, tak u zaměstnanců.

**QUIRKE, Bill. *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action.* Gower Publishing Limited, 2008.**

V tomto novém vydání autor popisuje změny v interní komunikaci, jež se udály od roku 2003, a vypichuje, jak tyto změny chápe a jak na ně reaguje vedení společnosti, jehož cílem je větší ekonomická produktivita zaměstnanců.

**SMITH, Lyn, MOUNTER, Pamela. *Effective Internal Communication.* United States, Kogan Page Limited, 2008.**

Další publikace zabývající se problematikou efektivnosti interní komunikace, jež vymezuje jako jednu z manažerských disciplín. Kniha segmentuje potenciální možnosti nastavení a média vhodná pro jednotlivé typy a účely interní komunikace.

**KOTLER, Philip, WON, Veronica, SAUNDERS, John a ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing.* 4. vyd. Praha: Grada, 2007.**

Jedna z nejznámějších knih o moderním marketingu, zabývající se nejen světovým, ale zejména evropským pohledem.

**MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace.* 4. vyd. Praha: Portál, 2009, Tato rozsáhlá Tato „učebnice“ nabízí přehledný a ucelený výklad o masových médiích, jejich fungování a teoriích.**

**STRAUSS, Anselm, CORBIN, Juliet. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie.* Vyd. 1. Brno, Boskovic: Sdružení Podané ruce, 1996.**

Publikace se zabývá obecnými principy kvalitativního výzkumu.

**Diplomové a disertační práce k tématu** (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

KVASNIČKOVÁ, Anna. *Úskalí interní komunikace v mezinárodní firmě*. Praha FSV UK, 2014  
HOLÁ, Táňa, *Média jako prostředek interní komunikace v ICT sektoru*, Praha FSV UK, 2014  
DODÁVKA, Ludvík, *Vnitrofiremní komunikace ve vybrané obchodní společnosti*, Brno, Masarykova univerzita - Fakulta sociálních studií, 2010  
MIŠEKOVÁ, Jana. *Interní firemní komunikace*. Praha FF UK, 2007

**Datum / Podpis studenta/ky**

25.5.2017

**TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:**

**Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:**

**Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:**

**Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.**

**Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.**

.....*KOUDELKOVÁ RETA*.....  
**Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga**

**Datum / Podpis pedagožky/pedagoga**

**TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNÝ FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU VÝTISKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.**

**TEZE NA IKSŽ SCHVALUJE VEDOUcí PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY.**



# Seznam příloh

Příloha 1 Struktura otázek pro kvalitativní rozhovor.....	98
Příloha 2: Analýza rozhovoru firmy A .....	100
Příloha 3: Analýza rozhovoru firmy B .....	102
Příloha 4: Analýza rozhovoru firmy C .....	104
Příloha 5: Analýza rozhovoru firmy D .....	106
Příloha 6: Analýza rozhovoru firmy E .....	110
Příloha 7: Analýza rozhovoru firmy F.....	112
Příloha 8: Vzor zasílaného dotazníku v rámci kvantitativního výzkumu .....	114

## Příloha 1 Struktura otázek pro kvalitativní rozhovor

1. Informujete zaměstnance o byznys aktivitách společnosti? Může se jednat o různé akvizice, úspěšné obchodní transakce, ocenění – jak pozitivní tak negativní.  
Jakými komunikačními kanály? Proč se vám daný způsob zdá správný?
2. Vzděláváte své zaměstnance o organizačních hodnotách společnosti? Pokud ano, proč to považujete za důležité?
3. Snaží se Vaše firma sladit chování a chápání zaměstnanců s potřebami zákazníků?
4. Sdělujete svým zaměstnancům finanční výsledky firmy? Sdělujete svým zaměstnancům cíle firmy? Prostřednictvím jakých nástrojů je zaměstnancům sdělujete?
5. Jsou vaši zaměstnanci dostatečně informováni o firemních benefitech?  
Jakými interními nástroji zaměstnance v rámci firemních benefitů oslovujete?
6. Seznamujete zaměstnance s aktuálními strategickými programy firmy? (Může se jednat o různé programy v rámci jednotlivých externích kampaní) Jakými komunikačními nástroji je zaměstnancům předáváte?
7. Myslíte si, že vaše firma dostatečně komunikuje příchod nových zaměstnanců?  
Skrze jaké komunikační nástroje představujete příchod nových zaměstnanců? Daří se vám nové zaměstnance skrze zvolený nástroj úspěšně integrovat?
8. Jak hodnotíte vedoucí postavení jednotlivých manažerů směrem k zaměstnancům?  
Mají podle vás manažeři respekt zaměstnanců?
9. Vypracováváte strategii a plán interní komunikace?  
Zdůvodněte proč ano/ proč ne?

10. Zpracováváte a vyhodnocujete průzkumy spokojenosti zaměstnanců?  
Zdůvodněte proč ano/ proč ne? Případně vysvětlete, jakými komunikačními kanály jsou komunikovány?
11. Využíváte inovací v oblasti informačních technologií a aplikujete je na interní komunikaci? Zdůvodněte proč ano/ proč ne? Případně popište, jaké informační technologie využíváte?
12. Zabýváte se měřením efektivity v rámci interní komunikace?  
Zdůvodněte proč ano/ proč ne? Případně popište, jakým druhem měření se zabýváte.
13. Vyjmenujte veškeré online a offline komunikační nástroje interní komunikace.  
Které nástroje v rámci aktivit komunikace využíváte častěji/čtetněji? Proč jsou pro vás efektivnější než nástroje, které jste jako využívané neoznačil/a?
14. Pokud by měla vaše společnost dostatečné množství finančních prostředků, investoval/a byste – v rámci zlepšení interní komunikace - více do online či offline nástrojů IK?
15. Co si představíte pod pojmem efektivní interní komunikace?
16. Je podle vás interní komunikace v rámci celé skupiny KKCG propojená?

## Příloha 2: Analýza rozhovoru firmy A

- 1. Informujete zaměstnance o business aktivitách společnosti? Může se jednat o různé akvizice, úspěšné obchodní transakce, ocenění – jak pozitivní tak negativní.**  
Jo, ale vždy před jakoukoli aktivitou promyšlíme, jestli je to vhodné pro tak široké publikum. Ne kvůli tomu, že bychom to měli zaměstnancům tajit, ale spíš kvůli tomu, že je třeba úplně detaily nezajímají. Kdybychom jim říkali, jaké máme tržby, marži, tak jim čísla pravděpodobně nic moc neřeknou. Ale pokud se jedná o akvizování společnosti nebo něco podobného tak to rozhodně komunikujeme.  
**Jakými komunikačními kanály to zaměstnancům sdělujete?**  
Vždy to zaměstnancům sdělujeme prostřednictvím intranetu, zaměstnanci tam naleznou veškeré novinky, to tam musí být, především když se něco děje. Pokud jde o něco většího, třeba v loni, kdy jsme akvizovali další dceřinku, tak jsou k tomu ještě další meetingy, kdy jim to osobně představujeme. Bud' se udělá skupinka s delegáty týmů, kteří mají roli velvyslance, který to šíří dál. Tam jim to prezentujeme, náš ředitel to prezentuje zaměstnancům osobně, protože od něj to berou trochu jinak. Určitě osobní forma je vhodnější, když je větší.  
**Co preferujete, kdybyste si měla vybrat?**  
Kdybych si měla vybrat, tak asi osobní komunikaci. Akorát vzhledem k efektivitě času je to velmi náročné. Především u nás je to hodně o lidech, celá naše společnost. Je tu hodně zaměstnanců a jsou to komunikativní lidé, rádi komunikují, rozebírají věci a rádi se doptávají na věci, proto mi přijde osobní kontakt vhodnější.
- 2. Vzděláváte své zaměstnance o organizačních hodnotách společnosti?**  
Snažíme se. Velkou vlnu jsme měli, když jsme se rebrandovali, hodnoty jsme nastavovali na novo a tam jsme udělali více aktivit. **Po budově visí plakáty s hodnotami**, dělali jsme **polepy** na zeď, kde jsme jednotlivé hodnoty rozebírali, a vlastně vysvětlovali jejich význam - jak by se podle nich měli chovat. Ale do jaké míry jsou tyto hodnoty vnímány a jak je berou za své, to nemohu odhadnout. Tady si myslím, že vědí, že máme hodnoty, co za nimi je, ale že by jimi úplně žili, to asi ne. Co se týče nováčků, máme základní školení, kde jim vysvětlujeme hodnoty, ale není to tak intenzivní, jako když jsme měnili brand.
- 3. Snaží se Vaše firma sladit chování zaměstnanců s potřebami zákazníků?**  
Určitě, tím, že máme operátory a poskytujeme služby kontaktního centra, tak se jedná o jeden ze základních kamení. Kdyby se operátoři nezotožňovali s vystupováním vůči zákazníkům a chováním - jak my jako firma chceme působit, tak by to asi nešlo. Protože jsou v dennodenním kontaktu se zákazníky a volají asi tisíce lidem za měsíc a každého operátora musíme znát, nemůžeme si dovolit, aby měl operátor nějakou špatnou pověst. Veškeré hovory jsou hlídané a hodnotí se tam právě přístup k zákazníkovi, takže určitě jsou nastavené parametry, jak chceme vystupovat, jak se chovat a jak komunikovat se zákazníky a ty prostě hlídáme.
- 4. Sdělujete svým zaměstnancům finanční výsledky firmy?**  
Ne.  
**Sdělujete svým zaměstnancům cíle firmy?**  
Ano.  
Na začátku nebo na konci roku na všech lokalitách je **velký meeting nebo velká snídaně, oběd či večeře, na které jsou prezentovány výsledky firmy**. Ředitel a ředitel poboček přijdou a vysloveně zaměstnancům prezentují, jak dopadl tento rok, co jsme si vytyčili za cíle, jestli jsme je splnili, kam jsme se posunuli, co byly ty hlavní věci, které se povedli a ukazujeme jim plány na příští rok. Seznamujeme s tím, typu tamhle otevíráme novou pobočku nebo chceme získat tohoto klienta, nebo teď jsme ve výběrku s tímto klientem. O tomto je informujeme. Také děkáváme **brief** v polovině roku, kde si méně formální formou informujeme.  
**Prostřednictvím jakých nástrojů je zaměstnancům sdělujete?**  
Na žádném online médiu jako intranet nevisí prezentace cílů nebo podobné dokumenty. Občas děláme rozhovor s ředitelem společnosti a to se objeví na intranetu, **ale jinak více offline**.  
**Proč je pro vás důležitější?**  
Myslím si, že pokud něco napíšeš, tak druhá strana to ne vždy pochopí tak, jak ty chceš. Je to méně formální, nejsou za tím žádné emoce. Když volíme osobní formu, lidé se mnohem častěji ztotožňují s naším nadšením. Pokud mají lidé dotazy, na offline kanále se už většinou nedoptají. Navíc dochází k redukci nepochopení/nedorozumění.
- 5. Jsou vaši zaměstnanci dostatečně informováni o firemních benefitech?**  
To se snažíme docela hodně. Ne jenom, že visí na intranetu, takže jsou i online k dispozici, ale cpeme to i do úvodního školení. Mají to v brožurce pro nové zaměstnance. Je to docela intenzivní komunikace. Pokud máme nový benefit, tak to se dává na intranet, na FB a vyvěšujeme plakáty. O benefitech vědí a na druhou stranu se i aktivně zajímají.

Okomentoval(a): [MA1]: ANO

Okomentoval(a): [MA2]: Komunikace pouze části zaměstnanců

Okomentoval(a): [MA3]: Online - Intranet

Okomentoval(a): [MA4]: Offline – Osobní komunikace

Okomentoval(a): [MA5]: Četnost Online. Preference Offline kom.

Okomentoval(a): [MA6]: ANO

Okomentoval(a): [MA7]: Offline – tiskoviny, plakáty, školení

Okomentoval(a): [MA8]: ANO

Okomentoval(a): [MA9]: Důraz na tuto oblast

Okomentoval(a): [MA10]: NE

Okomentoval(a): [MA11]: ANO

Okomentoval(a): [MA12]: Cíle - Offline

Okomentoval(a): [MA13]: ANO

Okomentoval(a): [MA14]: Online – Školení, brožura, plakáty

Okomentoval(a): [MA15]: Online – Intranet, FB

nevyužíváme. V rámci nového plánování směn jsme zavedly nový nástroj, který je nyní funkční, v tom vidím velký posun. Nebo další moderní technologie, která ulehčila práci je nástroj, který vyhodnocuje kvalitu hovoru, tím pádem. Tento rok nás také čeká jedna velká novinka v rámci IT, ale o tom nemohu teď mluvit, nicméně bude se jednat o jednu formu interního portálu.

**13. Zabýváte se ve firmě měřením efektivity v rámci interní komunikace?**

No. Úplně ne.

**Zdůvodni proč ne?**

Abych měla vyhodnotit to, jestli nám nějaká firemní akce přinesla to, že třeba jsou naši lidé produktivnější, to neměříme. Nicméně spíš to děláme pocitově nebo pomocí dotazníků. Nebo když nám při výstupech vzniká, že jsou lidé v práci spokojenější. Tak si domýšlíme, že když jsou spokojenější, tak budou logicky také pracovitější a produktivnější. Možná se to dá dobře měřit u nějakých soutěží, které máme, typicky nastavených vždy motivačně, což znamená, že jsou přímo navázané na nějaký výkon toho operátora. Dělalysme například různé losovačky o tablety a telefony a další ceny. Bylo to navázané na výkon. Letos plánujeme další soutěž skokan roku, takže tam budeme opět posuzovat to, jak se jednotliví lidé zlepšují. Takže v soutěžích se to měřit dá a určitě to pomáhá, ale další nástroje jako firemní akce (offline) tam se to moc měřit nedá.

**14. V souvislosti na téma celého výzkumu bych vás poprosila o shrnutí veškerých Online a Offline nástrojů interní komunikace.**

**Online**

- Intranet
- Emaily
- Sociální sítě
- Newslettery (měsíční email, shrnutí)

**Offline**

- telefonování
- plochy na plakáty (Informace, pozvánky na interní akce)
- osobní setkávání (snídaně s ředitelem)
- společné prezentace
- teambuildingy
- nástěnky (zaměstnanci si tam dávají například fotografie z akcí) IK, která není řízená

**Které nástroje v rámci aktivit komunikace využíváte častěji/čtněji? Proč jsou pro vás efektivnější než nástroje, které bys jako využívané neoznačila?**

Čtnější je spíš online – pokud se týče opravdu početnosti. Nicméně efektivnější pak naopak je podle mě osobní forma.

**15. Pokud by měla vaše společnost dostatečné množství finančních prostředků, investoval/a byste – v rámci zlepši interní komunikace – více do online či offline nástrojů IK?**

Určitě do offline – akcí děláme spousty (teambuildingy, posezení po práci, výjezdní posezení) a navíc si myslím, že jsou důležité pro stmelení týmů. Tudiž těchto akcí by bylo mnohem více.

**16. Co si představíte pod pojmem efektivní interní komunikace?**

Efektivní interní komunikace je podle mě taková komunikace, kdy výsledkem jsou všichni zaměstnanci dostatečně informováni o tom, co se ve firmě děje, že jsou spokojeni – to se možná dá vyčíslit fluktuací – že se nevyhazují peníze jen proto, aby se chystala jednou za rok velkolepý vánoční večírek, kde přijede na koncert Leoš Mareš, ale aby se ty peníze dávali lidem. Důležité je, aby se zaměstnanci cítili dobře ve svém týmu – s lidmi se kterými se setkávají denně. Je to mnohem efektivnější než aby se znali všichni, každý s každým.

**17. Je podle vás interní komunikace v rámci celé skupiny KKCG propojená?**

Propojená je určitě intranetem. Je super, že jsme informováni o věcech, které se v rámci skupiny dějí. Tím určitě propojená je, nebo i to, že nám intranet usnadňuje práci – především telefonní seznam v rámci skupiny, díky kterému zjistím kdo je kdo v rámci skupiny, užitečná je také struktura společnosti. Pokud se týče offline, nějaké akce jsou, ale spíš je to pro oddělení typu marketing a komunikace – Setkání komunikace KKCG nebo IT mají výjezdní zasedání. V rámci oddělení tedy asi ano, ale že by se to komplexně propojovalo, to asi jen na tom intranetu.

Okomentoval(a): [MA30]: Online – intranet, další interní portály

Okomentoval(a): [MA31]: Čtnější Online nástroje

Okomentoval(a): [MA32]: Investice do Offline

Okomentoval(a): [MA33]: Online Intranet – telefonní seznam, struktura skupiny  
Offline setkání komunikace KKCG

## Příloha 3: Analýza rozhovoru firmy B

1. **Informujete zaměstnance o byznys aktivitách společnosti?**  
 Určitě ano, především jde o digital komunikaci. Chodí to našim interním zaměstnancům. Posíláme email, newsletter, který chodí ne úplně pravidelně, podle toho kolik témat máme.  
**Takže je to jenom digitální komunikace?**  
 Pak máme ještě časopis, ten je třikrát do roka, ten se tiskne, ale komunikuje se i online. Určitě se o business aktivitách komunikuje na meetingech a pak se kaskádovitě komunikuje dále.  
**Které nástroje jsou čtější?** Podle mne nakonec spíše osobní
 

Okomentoval(a): [MA1]: ANO

Okomentoval(a): [MA2]: Intranet, Newsletter (Online)

Okomentoval(a): [MA3]: Časopis (Offline)

Okomentoval(a): [MA4]: Četnost Offline

Okomentoval(a): [MA5]: ANO
2. **Vzděláváte své zaměstnance o organizačních hodnotách společnosti?**  
 Vlastně každým okamžikem, naše interní desatera je vlastně komunikované na každém meetingu, protože všichni jej mají zakódované do DNA. Když se vymýšlí nová kampaň, tak se mohou ozvat lidé, kteří řeknou „ale bacha, tohle je proti našemu desateru“.  
**Takže jsi zmínila především offline nástroje komunikace. Nebo ty hodnoty visí i někde na intranetu?**  
 Tam to probíhá v podstatě ve všech komunikačních kanálech, které si můžeš představit. Máme to ve i vytištěné v kancelářích, různé plakáty, je to volně dostupné na webu.  
**A opět kdyby ses měla zamyslet nad tím, která ta forma je čtější?**  
 Já mám osobně desatera vytištěné
 

Okomentoval(a): [MA6]: Integrace komunikačních nástrojů
3. **Snaží se Vaše firma sladit chování a chápání zaměstnanců s potřebami zákazníků?**  
 Určitě a je to i v rámci našeho desatera. Náš zákazník je na prvním místě a férovost je na jednom z prvních bodů.
 

Okomentoval(a): [MA7]: ANO
4. **Sdělujete svým zaměstnancům finanční výsledky firmy?**  
 Určitě a určitě je sdělujeme i veřejnosti jednou za rok. Stropcentně.  
**Jakými komunikačními kanály?**  
 Spíš to budou osobní setkání a nemyslím si, že bychom je někde vyvěšovali. Pokud vezmu měsíční báze, tak to ne. Co se týká ročního vyhodnocení tak to je volně dostupné jak na našich stránkách tak na FB, v tisku a samozřejmě interně.  
**Sdělujete svým zaměstnancům cíle firmy?**  
 Cíle určitě naleznou, ale nebudou na intranetu, budou pouze na sdíleném interním disku.
 

Okomentoval(a): [MA8]: Osobní setkání (Offline)  
Sociální a další média (Online i Offline)

Okomentoval(a): [MA9]: Interní disk (Online)
5. **Jsou vaši zaměstnanci dostatečně informováni o firemních benefitech?**  
 Jo. Benefity jsou volně stažené na Sku (interní sdílený disk) a také na Intranetu.
 

Okomentoval(a): [MA10]: ANO
6. **Seznamujete zaměstnance s aktuálními strategickými programy firmy?**  
 Ano seznamujeme, v první vlně emailem na široké spektrum zaměstnancům, potom newsletteru a nové kampaně dáváme i na intranet, který je jak tištěný, tak fyzický a samozřejmě na všech poradách.
 

Okomentoval(a): [MA11]: Interní disk a Intranet (Online)

Okomentoval(a): [MA12]: ANO
7. **Myslíte si, že vaše firma dostatečně komunikuje příchod nových zaměstnanců?**  
 Ano.  
**Jakými komunikačními nástroji?**  
 Osobně – to je první forma. Nový zaměstnanec je seznámen s kolegy osobně a potom jde informace newsletterem a také se dává do časopisu.  
**Která forma převažuje?**  
 Určitě spíše osobní. Newsletter jednou za dva měsíce.
 

Okomentoval(a): [MA13]: ANO

Okomentoval(a): [MA14]: Newsletter (Online)  
Časopis a osobní komunikace (Offline)

Okomentoval(a): [MA15]: Převažuje osobní komunikace (Offline)
8. **Jak hodnotíte vedoucí postavení jednotlivých manažerů směrem k zaměstnancům?**  
 Hodně to souvisí s firemní kulturou a firemním desaterem – to v sobě všichni mají. Vzájemný respekt a to, že se k tobě chováme hezky a přátelsky, ale určitě jsme schopni se zdravě pohádat. Nepotkala jsem nikoho, kdo by se ve firmě choval nevhodně.
 

Okomentoval(a): [MA16]: POZITIVNĚ
9. **Zpracováváte a vyhodnocujete průzkumy spokojenosti zaměstnanců?**  
 Je to v plánu teď v polovině roku. Prozatím to plánuji komunikovat přes KIWI, skrze emaily, newslettery a na plakátech – s informací jak mohou sdělit svůj názor.
 

Okomentoval(a): [MA17]: ANO
10. **Vypracováváte strategii a plán interní komunikace?**  
 Základní kostra tam je, ono to hodně souvisí s tím, jak přichází nové projekty a kampaně. V průběhu roku se to hodně mění a zrychluje, případně zpomaluje.
 

Okomentoval(a): [MA18]: Intranet, email, newsletter (Online)  
Plakát (Offline)

Okomentoval(a): [MA19]: ANO
11. **Využíváte inovací v oblastní informačních technologií a aplikujete je na interní komunikaci?**  
 V tento okamžik bych ani neřekla. Využíváme standardní digital nástroje jako je intranet  
**Používáte třeba sociální sítě?**  
 Ne  
**Aplikace?**  
 Ne
 

Okomentoval(a): [MA20]: NE
12. **Zabýváte se měřením efektivity v rámci interní komunikace?**  
 Ne
 

Okomentoval(a): [MA21]: NE

13. Vymenujte veškeré online a offline komunikační nástroje interní komunikace. Které nástroje v rámci aktivit komunikace využíváte častěji/čteněji?

**Offline**

- Print - letáčky, plakáty, časopis
- Osobní komunikace – porady, teambuildingy, eventy v rámci firmy
- Neformální snídaně, týmové statusy (porady)
- Videá

**Online**

- Email, Newsletter, časopis online, Intranet

14. Pokud by měla vaše společnost dostatečné množství finančních prostředků, investovala byste – v rámci lepší interní komunikace - více do online či offline nástrojů IK?

Já bych to asi rozdělila. Něco bych investovala do offline, do neformálních akcí. Bud' teambuilding spojený s prezentací novinek či představení nových zaměstnanců. Mně se líbí ta myšlenka používání sociálních sítí. Whatsapp nebo Viber lze propojit v rámci IK, do něčeho takového bych investovala. Asi ne Facebook ale třeba nějaký Whatsapp.

Okomentoval(a): [MA22]: Kombinace nástrojů IK

15. Investovala byste do menších akcí, aby byly častější, nebo do nějaké akce, kterou by si naopak zapamatovali, ale byla by jen jednou za rok.

Mně se ta akce nelíbí, protože je jen jednou za rok. Třeba vánoční večírky jsou hrozně fajn, ale tím, že je to před Vánoce, spousta lidí se tam nemůže dostavit, protože mají další plány. Takže dorazí třeba jen dvě třetiny firmy. Nevím, možná to udělat jinak, ale já jsem pro udělat hezký čtyři akce za rok, kdy prostě ten člověk má šance přijít alespoň na dvě na tři.

Okomentoval(a): [MA23]:

16. Co si představíte pod pojmem efektivní interní komunikace?

Nástroj, který zaměstnance nenudí, zaujme je. Donese danou informaci do cíle. Abych ti pravdu řekla, nevím, který ten nástroj je ideální. Pokud se týče meetingů, tak většina těch prezentací jsou strašně obsáhlé, dlouhé a člověka to zabíjí. Myslím si, že tuto klíčovou informaci strašně málo lidí je schopná doručit do cíle. Pokud se týká online nástrojů, lidé tihnou k tomu ignorovat obsah, nebo si to nepřečtou, nebo si řeknou, přečtu si to večer.

Okomentoval(a): [MA24]: Více akcí za rok

**Napadá vás, v čem by se to dalo zlepšit?**

Super by byla krátká porada, kam by se dostavili všichni. A to je zase ten problém, že by se tam všichni nedostavili všichni. Tak možná kombinace. Krátká porada 10 minutová, natočit to na video a pak to všem sdílet.

**Hodně častý je v interce je pojem gamifikace. Je tomu vaše firma otevřená?**

Já bych byla pro, jo. Určitě. Myslím, že ta tendence je dnes u všech firem taková. Dlouhé nezajímavé prezentace dnes není nikdo schopen sledovat do konce. Prezentující, kteří chtějí přenést myšlenku do cíle, tak oni potřebují nějaký nástroj, díky kterému se jim to podaří.

17. Je podle vás interní komunikace v rámci celé skupiny KKCG propojená?

Určitě, tam máme intranet KIWI. Jsou to určitě snídaně BB v rámci celé skupiny. Za marketing míváme i komunikační schůzky jednou za 6 týdnů. Tam probíráme témata z jednotlivých skupin a pak si to kaskádujeme opět interně tyto informace. Určitě tam toho bude i více.

**Nějaký offline, printy?** Nemáme to teď v hlavě.

## Příloha 4: Analýza rozhovoru firmy C

1. **Informujete zaměstnance o business aktivitách společnosti?**  
 Naše zaměstnance pravidelně informujeme o našich business aktivitách a to dvojitým směrem. V první řadě využíváme emailovou komunikaci, přibližně tak jednou za čtvrt roku. A teď nově používáme i newsletter jak papírový tak elektronický. Tam se snažíme pravidelně informovat o nějakých business aktivitách.  
**Napadají tě další nástroje, kterým zaměstnancům sdělujete? Jsou to online nebo i offline cesty, osobní interakce a podobně?**  
 Snažili jsme se pořádat snídane s výkonným ředitelem, proběhly asi 3 díly, ale pak už na to nebyl úplně čas. Teď už to neděláme a osobně většinou k této příležitosti dochází, když máme nějaké setkání, třeba zaměstnanců – třeba na vánočním večírku.  
**Četnější je tedy jaká komunikační cesta?**  
 Online  
 Okomentoval(a): [MA1]: ANO  
 Okomentoval(a): [MA2]: Online: Email, Newsletter  
 Okomentoval(a): [MA3]: Offline: Vánoční večírek
2. **Informujete vaše zaměstnance o firemních hodnotách?**  
 Měli bychom, ale neděláme to.  
**Vůbec?**  
 Ne, cílíme spíše na veřejnost. Dělalí jsme brožury, kde jsme měli naše firemní hodnoty napsané, ale směrem na zaměstnance jsme to vůbec za poslední 4 roky.  
 Okomentoval(a): [MA4]: Četněji Online  
 Okomentoval(a): [MA5]: NE
3. **Snaží se vaše firma sladit chování a chápání zaměstnanců s potřebami zákazníků?**  
 Určitě a máme na to speciální tým školitelů a objíždějí naše pobočky. Určitě je v tomto vzdělávají.  
 Okomentoval(a): [MA6]: ANO
4. **Sdělujete svým zaměstnancům finanční výsledky firmy?**  
 Ano, sdělujeme pravidelně, ať již emailem, kdy jsme mluvila o business aktivitách. Shodou okolností jsme teď posílali oficiální poděkování výkonného ředitele zaměstnancům s přípitkem, kde se děkovalo za úspěšné čtvrtletí.  
**Sdělujete svým zaměstnancům cíle firmy?**  
 Sdělujeme, ale není to napříč všemi zaměstnanci, ale spíše napříč jednotlivým oddělením. Není to hromadnou formou. Vždy je to spíše v týmu, ale opět, ne všichni mají stejné informace.  
**Forma sdělování je tedy spíše osobní?**  
 Ano, osobní.  
 Okomentoval(a): [MA7]: ANO  
 Okomentoval(a): [MA8]: ANO  
 Okomentoval(a): [MA9]: Cíle napříč oddělení
5. **Jsou vaši zaměstnanci dostatečně informováni o firemních benefitech?**  
 Ano, informujeme. Pouze emailem.  
**Nevisí ani nikde na intranetu?**  
 Ano, vytvořili jsme zprávu na intranetu, jen jednorázově.  
 Okomentoval(a): [MA10]: Offline  
 Okomentoval(a): [MA11]: ANO  
 Okomentoval(a): [MA12]: Firemní benefity: email, intranet = Online
6. **Seznamujete zaměstnance s aktuálními strategickými programy firmy?**  
 U nás je s tímto problém, protože jednotlivá oddělení jsou od sebe velmi separovaná a produktové oddělení neví vůbec, co dělá marketing a jaké dělají kampaně. S tímto problémem se potýkáme dlouho, vlastně mezi sebou vůbec nekomunikujeme. Oni všechno dávají na „veřejné složky“ v Outlooku, ale málo kdo to ví. Málo kdo tam chodí. Je to problém našeho marketingového oddělení, že nám to neříká.  
 Okomentoval(a): [MA13]: NE  
 Okomentoval(a): [MA14]: Nefungující komunikace
7. **Myslíte si, že vaše firma dostatečně komunikuje příchod nových zaměstnanců? Skrze jaké komunikační nástroje představujete příchod nových zaměstnanců?**  
 V poslední době je tam hodně velká mezera, dříve jsem se o to starala já. Personální oddělení mi poslalo prezentaci s fotografií zaměstnance s předchozími zkušenostmi a s tím, co bude v rámci naší společnosti dělat. Vždy jsem to dávala na KIWI (intranet) a posílala jsem to. Ale teď vím, že chodí noví zaměstnanci, ale asi půl roku se nezasílalo žádné oznámení. Teď to má na starost HR oddělení, ale nikomu to neříká. Jsou to informace, které nejsou ven už půl roku.  
 Okomentoval(a): [MA15]: NE  
 Okomentoval(a): [MA16]: Nefunkční komunikace s HR
8. **Jak hodnotíte vedoucí postavení jednotlivých manažerů směrem k zaměstnancům? Mají podle vás manažeři respekt zaměstnanců?**  
 Záleží na oddělení, ale určitě naši manažeři/vedoucí týmů/vedoucí oddělení tak jsou hodně respektováni našimi zaměstnanci a hodně se snaží. Na obě otázky odpovídám ano. S tím respektem k vyšším pozicím si všimáme toho, že například výkonný ředitel je pro něj naprosto neznámá osoba, málokdo ho viděl. Z těchto důvodů jsme dělali i tyto snídane, aby si i řadový zaměstnanec mohl popovídat právě s výkonným ředitelem.  
 Okomentoval(a): [MA17]: ANO
9. **Zpracováváte a vyhodnocujete průzkumy spokojenosti zaměstnanců?**  
 Neděláme, plánujeme využít na intranetu ankety.  
**Z jakého důvodu?**  
 My bychom rádi dělali spoustu aktivit, ale bohužel nemáme dostatek času. To platí i s těmi interními oznámeními ohledně příchodu nových zaměstnanců.  
 Okomentoval(a): [MA18]: NE  
 Okomentoval(a): [MA19]: Nedostatek času

10. **Vypracováváte strategii a plán interní komunikace?**  
Ne vůbec, řešíme si to tak nějak ad hoc
11. **Využíváte inovaci v oblasti informačních technologií a aplikujete je na interní komunikaci?**  
Naše HR oddělení využívá e-learning. Máme tzv. elektronickou akademii, kde naši zaměstnanci najdou veškeré informace na vzdělávání. Je tam spousta obsahu. Jsou tam pro ně připravené i testy, které by si měli za dané období prohlížet a testovat. Každý tam má svůj profil a registraci a zapisují se tam výsledky testů.  
**Zdůvodněte proč ano?**  
HR tak může kontrolovat, zda splnili či naopak. Nově máme i novou formu školení třeba na BOZP a požární školení, školení řidičů.  
**Když se e-learning spouští, jakými nástroji jste to komunikovali?**  
Pouze emailem. Možná i je to nastavené na intranetu jako oblíbený odkaz.
12. **Zabýváte se měřením efektivity v rámci interní komunikace?**  
Nezabýváme, naše IK je v tomto opravdu v plenkách
13. **Vyjmenujte veškeré online a offline komunikační nástroje interní komunikace. Které nástroje v rámci aktivit komunikace využíváte častěji/čteněji?**  
*Online:*  
Intranet, email, newsletter  
**Co nová média, třeba FB v interní komunikaci?**  
Vůbec, ani nemáme žádné workplace komunikační aplikace, vůbec. Nepoužíváme.  
**Teď jestli můžeš zmínit i nějaké offline?**  
*Offline:*  
To jsou hlavně osobní porady, večírky.  
**Co teambuildingy?**  
Ne, už dva roky jsme neměli teambuildingy.  
**Patří tam i videa, nenatáčíte videa?**  
Natáčíme, jedno video jsme dělali, ano. Dělali jsme video se spoty našich top manažerů, ohledně vize do dalšího roku. Také jsme točili videa, když jsme dělali projekt Exchange – kdy zaměstnanci jeli na opačné oddělení, aby si vyzkoušeli různé další pozice, pak se to komunikovalo formou intranetu.
14. **Pokud by měla vaše společnost dostatečné množství finančních prostředků, investoval/a byste – v rámci zlepšení interní komunikace - více do online či offline nástrojů IK?**  
Asi do těch online. Asi bych určitě investovala do nějakého komunikačního messengeru.  
**Takže do nějaké aplikace?**  
Ano. Určitě bych chtěla eliminovat naše veřejné složky v outlooku, potřebujeme nějaký pracovní nástroj, cloud.
15. **Co si představíte pod pojmem efektivní interní komunikace?**  
Taková, která má pozitivní výsledky, to znamená, že když jsme zaměstnancům nějaké sdělení, tak se to k zaměstnancům dostane a způsobí to nějakou reakci, to znamená, že se něco změní.
16. **Je podle vás interní komunikace v rámci celé skupiny KKCG propojená?**  
Ano, řekla bych že hlavně v intranetu, který jde napříč jednotlivými firmami. Myslím si, že se od KKCG máme hodně co učit, pokud se týče interní komunikace.  
**Ještě v něčem ti přijde propojená?**  
Ano přijde mi fajn interní eshop a také v našich pravidelných setkávání interní komunikace.

Okomentoval(a): [MA20]: NE

Okomentoval(a): [MA21]: Důraz na školení a vzdělávací kurzy

Okomentoval(a): [MA22]: Online kanál

Okomentoval(a): [MA23]: NE

Okomentoval(a): [MA24]: Online: Intranet, email, newsletter  
Offline: Osobní porady, vánoční večírky, video

Okomentoval(a): [MA25]: Preference Online nástrojů



## Příloha 5: Analýza rozhovoru firmy D

### 1. Informujete zaměstnance o business aktivitách společnosti?

Určitě informujeme, protože informovaný zaměstnanec je spokojený zaměstnanec. Každopádně pořádáme pravidelné kvartální meetingy, do roka se nám podaří uspořádat tři takové aktivity. Na takovém meetingu se sejdou všichni zaměstnanci. Management firmy informuje zaměstnance o tom, jak si firma stála, jaké jsou výhledy, inovace, změny atd.

**Zmínali jste offline kanál, informujete je i prostřednictvím online nástrojů?**

Určitě máme firemní intranet, na intranet dávám 2-3 zprávy týdně. Dáváme tam informace o dění v obchodu o jednotlivých divizích firmy, protože jich máme několik. Dáváme tam i neformální informace. Speciálně v IT světě, pokud bychom nedávali informaci o tom byznysu, tak pro ně je to i jako motivační nástroj pro ně. Oni jsou jednak spokojenější, jednak jsou i motivovanější. Máme hodně různorodé kolegy, máme techniky, máme IT programátory, klasický back office a každá skupina má jiné osobnostní vlastnosti a potřebují jiné penzum informací. Každý potřebují trochu jiný přístup.

**Můžete shrnout, jakými dalšími online nástroji ještě komunikujete? Zmínili jste intranet, jsou tam ještě další?**

Email, ale vyloučeně nepovažujeme za důležitý kanál například v rámci sdělování finančních výsledků, toto není nástroj, který bychom považovali za nevhodnější. V tomto směru se nám osvědčili celofiremní setkání, kde se můžou dané informace vysvětlit, lidé se mohou doptat. Pro nové zaměstnance také využíváme informační brožurku, tam dosavadní business, říkáme jim cestu vývoje společnosti, kam směřujeme apod. Týká se to především nových zaměstnanců.

**Vhodnější je tedy offline komunikace, nicméně v rámci četnosti za měsíc je četnější který nástroj?**

Určitě online.

### 2. Vzděláváte své zaměstnance o organizačních hodnotách společnosti?

Akorát teď řešíme, že na našem setkání budeme mít k tomuto tématu krásnou aktivitu. Takže určitě ano, ale já bych neřekla, že je o tom vzděláváme, my se je snažíme zapojit do procesu toho stanovování těch hodnot. My nyní hodnoty máme, ale nejsme si úplně jisti, jestli jsou pro nás 100% aktuální. Stávající hodnoty vzešly z meetingu, který proběhl v květnu 2016, a od té doby se naše společnost celkem změnila. Vyrůstly jsme, obchodně jsme se ustálili, máme tu spoustu nových lidí, a jak se pohybujeme v IT oblasti, tak je to hodně dynamická oblast, takže i ty hodnoty se mění. Tudiž je třeba udělat revizi a jak Lucka říkala, tak je třeba i do toho zapojit zaměstnance, protože víc hlav víc ví.

L: Ještě doplním, že hodnoty nám visí na webu, to znamená je to kanál, kterým cílíme na veřejnost. Na webu je to dohledatelné v sekci kariéra.

**A máte je i na intranetu?**

Jelikož si s nimi nejsme moc jisti, nechceme s nimi pracovat úplně veřejně. Nicméně na intranetu dohledatelné jsou.

### 3. Snaží se Vaše firma sladit chování a chápání zaměstnanců s potřebami zákazníků?

To je podstata obchodu. To by mělo zajímat nejen lidi z obchodu, ale i v oblasti IT, protože ti jsou v kontaktu se zákazníky každý den. Je opravdu potřeba se vcítit do zákazníka, co potřebuje a vyjít mu vstříc. Neříkám, že za každou cenu, nicméně dát mu dobrou radu, vyhovět mu, navrhnout mu nějaké jednodušší, levnější řešení je prioritou. Opravdu jsme zákaznický orientovaná firma, což by v každé obchodní firmě mělo být.

### 4. Sdělujete svým zaměstnancům finanční výsledky firmy?

Ano, sdělujeme. Především na kvartálních meetingu, zveřejňujeme výsledky, EBITDA, v tom jsme hodně transparentní. I když se nám někdy nedaří, nebo se neplní výsledky tak, jak se plánovali, tak se to řekne na tom meetingu a myslím, že je to jedna z věcí, kterou naši zaměstnanci oceňují úplně nejvíc.

**Komunikujete to ještě jinak než na osobních meetingech?**

Na justici.cz

**A směrem k zaměstnancům? Intranet, email?**

Občas, měli jsme podobu zaměstnaneckého newsletteru, nicméně veškeré informace jsme přesunuli na intranet, což je flexibilnější jak kolegy informovat.

**V rámci preference je to tedy jaká forma?**

Osobní setkání. Je to především proto, že hled po konkrétních číslech zaměstnanci nemají. Spíš jen informace o tom jak si stojíme, ale že by je zajímali konkrétní čísla, to úplně ne. To spíš akcionáři.

Okomentoval(a): [MA1]: ANO

Okomentoval(a): [MA2]: Intranet (Online)

Okomentoval(a): [MA3]: Email (Online)  
Celofiremní setkání (Offline)

Okomentoval(a): [MA4]: Četnost - Online

Okomentoval(a): [MA5]: ANO

Okomentoval(a): [MA6]: Velký zájem o komunikaci hodnot

Okomentoval(a): [MA7]: Intranet (Online)

Okomentoval(a): [MA8]: ANO

Okomentoval(a): [MA9]: Zákaznický orientovaná firma

Okomentoval(a): [MA10]: ANO

Okomentoval(a): [MA11]: Kvartální meetingy (Offline)

Okomentoval(a): [MA12]: Četnost a flexibilita - Online

Okomentoval(a): [MA13]: Preference Offline

<p><b>Sdělujete zaměstnancům cíle firmy? A jakými komunikačními nástroji?</b>  M: Ano sdělujeme. Opět na našich kvartálních akcích. Akce jsou rozvržené tak, že každá divize (interní IT, technology, obchod, marketing) všichni řeknou to své gró, jak si stojí v dané oblasti a letos poprvé budeme za nás prezentovat obchodní strategii. Máme oficiální dokument, z tohoto dokumentu vychází další strategie.</p>	<p>Okomentoval(a): [MA14]: ANO</p>
<p>L: Ještě doplním, že mise vize jsou součástí manuálu pro nového pracovníka.  <b>Manuál je tedy vyloženě brožurka?</b>  L: Ano brožurka, dělá se papírově a ještě ji zaměstnanec dostane v digitály podobně, protože tam jsou zajímavé a užitečné pro kliky.</p>	<p>Okomentoval(a): [MA15]: Kvartální meetingy (Offline)</p> <p>Okomentoval(a): [MA16]: Brožura (Offline)</p>
<p><b>Dáváte to i na intranet?</b>  Ano  <b>Četnější tedy cíle komunikujete online nebo offline?</b>  M: Asi spíše offline. Cíle se v podstatě nemění – náš cíl je vynořit se nad hladinu, abychom se z červených čísel dostali na černá čísla. Abychom byli provozně soběstační, to znamená, abychom se dostali na provozní nulu, tento cíl má firma od začátku.  L: Ještě možná doplním, že většinou není kvartální meeting pro všechny zaměstnance, až potom má každý tým rozvojové odpoledne, rozvojový den a tam se komunikují cíle za jednotlivá oddělení.</p>	<p>Okomentoval(a): [MA17]: Intranet (Online)</p> <p>Okomentoval(a): [MA18]: Četnější Offline</p>
<p><b>5. Seznamujete zaměstnance s aktuálními strategickými programy firmy?</b>  Online, děláme opravdu hlavně online kampaně.</p>	<p>Okomentoval(a): [MA19]: ANO (Online)</p>
<p><b>6. Myslíte si, že vaše firma dostatečně komunikuje příchod nových zaměstnanců?</b>  L: toto mám spíš podchycené online. Máme tři lokality, ale vlastně když zaměstnanec přijde, já mu posílám takový online medailonek, ve kterém on uvidí, co ho motivovalo k nám jít, na co se tady těší. Co má za sebou apod. to postupujeme na intranet.  M: Poupravené informace dáváme i na firemní LinkedIn a na náš firemní web. Informace o tom, že firma roste, signalizuje na trhu, že jsme na tom lépe. Což je tak i ve skutečnosti.  <b>Zmínili jste hlavně online kanály, využíváte i nějaké offline cesty?</b>  L: Nejdůležitější je seznámení s týmem, ve kterém on bude primárně působit, to znamená, že se v prvních dnech snažíme, aby proběhlo neformální seznámení s týmem a poté později s ostatními lidmi, které působí v dané lokalitě. Buď je to centrála, nebo naše pobočka v Lužicích a myslím si, že toto stačí, protože první den, na začátek nechceme člověka úplně přehltnout, plus vydáváme organizační strukturu, ve které se to taky ukáže.</p>	<p>Okomentoval(a): [MA20]: ANO (Online)</p> <p>Okomentoval(a): [MA21]: Intranet, LinkedIn, firemní web (Online)</p> <p>Okomentoval(a): [MA22]: Důraz na Online a další vývoj</p>
<p><b>7. Jak hodnotíte vedoucí postavení jednotlivých manažerů směrem k zaměstnancům? Mají podle vás manažeři respekt zaměstnanců?</b>  Za všechny zaměstnance to nemohu úplně zhodnotit. Nicméně na toto téma dělala naše kolegyně diplomku, výsledky se dozvíme za chvíli. Nicméně obecně to oboustranně funguje, bez toho bychom nemohli postupovat vpřed. Samozřejmě je to lidský vztah a nikdy to není dokonalé, ale snažíme se, aby to fungovalo obousměrně dobře. Máme zkušené manažery a myslíme si, že i oni vidí tu lidskou hodnotu jako to nejvyšší co máme k dispozici.  M: Já dodám to, že jsme relativně malá firma a máme hodně plochou organizační strukturu a k tomu navíc máme politiku otevřených dveří. Máme částečný open space, ale znamená to, že daný člověk může za svým manažerem kdykoli přijít a nemusí si sjednávat schůzku. Byť jsou kalendáře plné, manažer si vždy na svého kolegu čas udělá.  L: Jinak máme samozřejmě na pravidelné bázi one to one meetingy, hodnocení, stanovování cílů na další období, což je podpořeno zase teambuildingy. Tak nějak se snažíme tyto aktivity dělat.</p>	<p>Okomentoval(a): [MA23]: POZITIVNĚ</p> <p>Okomentoval(a): [MA24]: Politika otevřených dveří, one to one meeting</p>
<p><b>8. Zpracováváte a vyhodnocujete průzkumy spokojenosti zaměstnanců?</b>  Dělali jsme historicky zatím dvakrát a většinou jsou na to nejlepší naše kvartální meetingy, což je jediný prostor, kdy je celá firma pohromadě. Cca na roční bázi tedy průzkumy děláme.  <b>Když je děláte, tak spíše online nebo offline?</b>  Dělali jsme to papírově. Bylo to anonymní, ale byl pro nás příjemnější to rozdat papírovou formou na kvartálním meetingu, abychom opět navazovali kontakt.  <b>Tudíž plánujete dělat průzkum na nadcházejícím meetingu?</b>  Nevíme jestli na tomto, ale na dalším určitě.</p>	<p>Okomentoval(a): [MA25]: ANO (Offline)</p> <p>Okomentoval(a): [MA26]: Kvartální meetingy (Offline)</p> <p>Okomentoval(a): [MA27]: Offline výzkum</p>
<p><b>9. Vypracováváte strategii a plán interní komunikace?</b>  M: No, ano. Máme marketingový a komunikační plán. Součástí komunikace je i firemní komunikace. V podstatě je to jednoduché. Každá divize si jednou do roka udělá jeden teambuilding, máme intranet, kam pravidelně dáváme příspěvky, máme kvartální meetingy, které děláme jednou za 4 měsíce plus ještě v průběhu roku občas pořádáme neformální</p>	<p>Okomentoval(a): [MA28]: ANO</p>

aktivitu. Pár lidí se domluví a zajde si na laser game, nebo na motokáry, nebo si uděláme piknik. Ale tyto aktivity nejsou nikde zanesené, jsou ad hoc a jak se to podaří. Teď v rámci obchodu například plánujeme vernisáž s kulturní vložkou. Nicméně oficiální aktivity máme zanesené.

**10. Využíváte inovaci v oblasti informačních technologií a aplikujete je na interní komunikaci?**

M: Přemýšlím jak na toto odpovědět.

L: Jelikož jsme IT firma tak trendy určitě sledujeme.

M: Ale pro interní komunikaci, abychom lépe komunikovali, tak využíváme Skype for Business. Hodně využíváme Skype, což je Instant Messaging. Máme i interní cloudové úložiště, vlastní cloud, říkáme mu green drive – tam sdílíme věci. Potom můžeme sdílet na intranetu KIWI.

**Nepřemýšleli jste nad vlastní aplikací?**

L: Těch možností je tolik. Nicméně pro nás je zbytečné aplikovat si cizí technologii. Navíc máme kolegu, kteří vybudovali na správu budovy. Nebo si sami tvoří web, ale pro IK nemáme vlastní aplikace.

**Snažíte se zaměstnance interně vzdělávat?**

M: My už se vlastně z logiky musíme. Tím, že neustále rozšiřujeme portfolio – hardware, software. Potřebujeme splnit určité profesní technologické certifikace a k těm certifikacím je třeba absolvovat nějaký kurz, takže lidi pravidelně školíme.

L: ano využíváme certifikace a po interní stránce máme pracovníky v různých úrovni seniority a vlastně pro nás dává větší smysl, aby ti seniornější vzdělávali ty juniornější. Fungují nám interní školení.

**11. Vymenujte veškeré online a offline komunikační nástroje interní komunikace. Které nástroje v rámci aktivit komunikace využíváte častěji/čteněji?**

ONLINE:

Intranet, používáme emaily, máme komunikátory typu Skype – kde je video hovor, tak chat.

**Používáte Lync?**

L: To je to samé ne?

M: Už není, on se vlastně integroval do Skype. A nyní by to měl být Skype for Business.

**Využíváte nová média? Sociální sítě? Facebook?**

Pro interní komunikaci primárně ne, ale samozřejmě naši zaměstnanci mají Liked na Facebooku a chodí na náš Facebook a koukají se na firemní profily jak na FB tak na LinkedIn, čili ano využíváme, ale ne vyloženě pro interní komunikaci.

**S efektivní interní komunikací souvisí pojem gamifikace. Je tomuto hravému přístupu vaše firma otevřená?**

Já myslím, že určitě ano. Například na kvartálních meetingích. Bude to hravá forma, jak si najít nejsilnější stránku našich produktů a zároveň budeme hravě zjišťovat naše hodnoty.

**Pokud bychom se měli zaměřit na Offline.**

Kvartální meetingy, nástěnky, máme firemní telefony a neomezené tarify – tudíž komunikujeme prostřednictvím telefonu. Nicméně ne všem se chce, někteří kolegové raději píšou skrze emaily.

**Plakáty děláte?**

Ano, na firemní akce plakáty děláme. Plakáty máme i na externí akce a jsou tam různé brožurky. Primárně brožurky pro nové zaměstnance?

**Nějaký časopis třeba?**

Nemáme

A pak to jsou tedy klasická osobní komunikace

-Vánoční večírky, teambuildingy, neformální akce.

**Do offline patří i videa, natáčíte v rámci IK i videa?**

Natáčíme, máme interní video, které sdílíme na YouTube, na webu, na LinkedIn a máme v plánu točit další vide v průběhu tohoto roku. Produktová i náborová.

**Patří tam třeba i rozhlasové vysílání.**

ne, to nepoužíváme.

**Který nástroj používáte čteněji?**

M: Intranet. Ale vždy záleží, co chcete sdílet. Lidi to čtou tak že tam dáváme důležité informace. Nicméně pokud se ta informace nedostane ke všem zaměstnancům tak to nemá fatální důsledek. Každopádně ty informace jsou důležité, lidé to čtou, máme i zpětnou vazbu, například když máme nějakou chybu v textu, tak si toho všimají, což je pro nás signál, že to

Okomentoval(a): [MA29]: Formální akce jsou zanesené, neformální přichází adhoc a je jich více

Okomentoval(a): [MA30]: ANO

Okomentoval(a): [MA31]: Skype for Business (Online)

Okomentoval(a): [MA32]: Cloud „Green Drive“ (Online)

Okomentoval(a): [MA33]: Intranet KIWI (Online)

Okomentoval(a): [MA34]: Pravidelné školení

Okomentoval(a): [MA35]: Intranet, Email, Skype for Business (Online)

Okomentoval(a): [MA36]: Kvartální meetingy, nástěnky, telefony, plakáty, videa, teambuildingy, neformální setkání, vánoční večírky (Offline)

zaměstnanci čtou.

L: Možná, když je to nějaká extrémně důležitá informace, tak jsme měli i ad hoc meeting druhý den ráno, kdy jsme se setkali všichni v konferenční místnosti, a vedení mluvilo o důležitých věcech.

M: Věci, které jsou dlouhodobější a mají nějakou časovou platnost tak si říkáme na kvartálních meetingách. Vždy čekáme ne čtvrtletní uzávěrku a vždy informujeme zaměstnance, jak vypadají aktuální čísla.

**12. Zabýváte se měřením efektivit v rámci interní komunikace?**

To bohužel ne.

**13. Pokud by měla vaše společnost dostatečné množství finančních prostředků, investoval/a byste – v rámci lepší interní komunikace - více do online či offline nástrojů IK?**

M: Já bych určitě investovala do offline.

L: Já do obojího.

M: Já více do offline, protože já raději s lidmi mluvím osobně.

L: Pro nás je to vlastně i strategická věc ta osobní setkání, protože kolegové pracují na PC nonstop a krmít je ještě dalšími online nástroji je zbytečné. Oni ty informace už flirtují, pokud je jich v online moc. Pro nás je důležitější je naučit spolu komunikovat a to se dělá prostě mnohem lépe face to face.

M: Přeci jen, když se dva lidi znají osobně, tak potom i ta komunikace má lepší rovinu a lépe se pak řeší pracovní neshody. Obchod má jinou představu o tom, co má dodat zákazníkovi a naopak kolegové z technology pak říkají tohle ale není technologicky možné. Pak je super, pokud se najde nějaké řešení, to je ideální jak pro nás, tak pro zákazníka.

**14. Informujete zaměstnance o firemních benefitech? A kde informace zaměstnanci nalezou?**

Benefity jsou každému komunikovány při vstupu, jsou v brožurce – která je i na intranetu KIWI. Jsou na KIWI trvale, jsou tam také skupinové benefity, které publikujeme na skupinovém KIWI. Téma benefitů refrešujeme po letním hodnocením, kdy se posílají separé emaily. Posíláme benefity, které jsou v období v pololetních bonusů aktuální, což je u nás třeba cafeterie.

M: Zaměstnanci mají opět možnost se kdykoli zeptat.

**15. Co si představíte pod pojmem efektivní IK?**

M: Zaměstnanec, který ví co se děje, kam firma směřuje, ví, co prodává, co dělá. Prostě aby měl kompletní řadu informací a aby se mohl ztotožnit s vizí firmy a měl dostatek informací pro to, aby dělal svoji práci.

L: Za mě i otevřený postoj a mezilidská stránka toho, že když nějaké informace potřebuji, tak mám příležitost a není žádná překážka k tomu, abych se je nedozvěděl, prostě se mohu kohokoli zeptat.

**vice eventů levněji x jeden event draze?**

My jdeme cestou více akcí, protože ke změnám dění firmy dochází průběžně, takže chceme průběžně kolegům říkat co se děje, takže máme 3x ročně meeting a jeden velký vánoční večírek. Pro nás je důležitější i pravidelnost.

L: Já souhlasím, myslím, že lze udělat hezkou akci i za malé náklady.

**16. Je podle vás interní komunikace v rámci celé skupiny KKCG propojená?**

M: Máme velké KIWI, skupinový intranet. Pravidelně dostáváme informace o tom, co se děje v jiných podnicích ve skupině. Já mám další vhled, protože se účastním setkání komunikace KKCG, takže další informace mám, takže pokud se tam dozvím další informace, tak je předávám dál tam, kde je to relevantní. Takže za mě v pohodě. Nikdy jsem se nesetkala s tím, že když je velká skupina tak, že se takto informuje. Když jsem dělala v Siemens, která měla 15 tis zaměstnanců po celé ČR a my jsme neměli vůbec přehled o tom, co se děje. Každá divize si vydávala svůj časopis apod.

L: Informace máme, případně není vůbec problém si je do zjišťovat pro naši činnost. Asi bych si dokázala představit lepší sdílení tzv. best practice, ale nikdy jsem o tom neprojevila zájem, napadlo mě to až nyní.

M: A vy nemáte něco jako setkání HR?

L: Máme jen jedno až dvě ročně

M: To je málo no

**Další offline v rámci skupiny vás napadají?**

Ještě mě napadá MND Report – časopis.

Okomentoval(a): [MA37]: Intranet (Online) čtenější nástroj

Okomentoval(a): [MA38]: NE

Okomentoval(a): [MA39]: Investice do Offline

Okomentoval(a): [MA40]: ANO

Okomentoval(a): [MA41]: Brožura (Offline) Intranet, Emaily (Online)

## Příloha 6: Analýza rozhovoru firmy E

1. Informujete zaměstnance o business aktivitách společnosti? Může se jednat o různé akvizice, úspěšné obchodní transakce, ocenění – jak pozitivní tak negativní. Samozřejmě informujeme, za tu dobu co jsem tady, se zavedly nové nástroje, abychom mohli komunikovat o aktivitách společnosti. Ve finanční skupině je to trochu složitější, protože je plno aktivit, které vlastně komunikaci nepotřebují nebo by to bylo kontraproduktivní, kdyby se ty věci komunikovaly, ale pak jsou tady věci typu uzavření nové akvizice, úspěchy jednotlivých firem nebo nabídky pro zaměstnance, takže to jsou věci, které pak se snažíme nějakým pravidelným masivním způsobem komunikovat. Dále to nějak i měříme, to ty lidi zajímá.

Okomentoval(a): [MA1]: ANO

### Jakými komunikačními kanály?

Hlavní je interní portál s mnoha sociálními prvky, propracovaným telefonním seznamem a dalšími vychytávkami, který vznikl v roce 2016. Kromě intranetu KIWI jsou to i pravidelná setkání na zajímavé téma pro zaměstnance, jsou to také informační newslettery, kde komunikujeme nejdůležitější věci, o kterých se mohou dočíst více právě v interním portále. Další nástroje určitě jsou snídaně Brain and Breakfast, které jsou jednou měsíčně pro lidi z centrály. Pak to jsou ale i schůzky jednotlivých týmů, kdy vedoucí říkají tomu zbytku firmy nějaké výsledky z porad, případně back office meetingy. Patří sem také neformální komunikace mezi zaměstnanci a brožury nebo plakáty, které visí po budově.

Okomentoval(a): [MA2]: Akvizice, úspěchy, nabídky

Okomentoval(a): [MA3]: Četnost Online

Okomentoval(a): [MA4]: Intranet, Newsletter (Online)

Okomentoval(a): [MA5]: Firemní snídaně, schůzky týmů, back-office meeting, plakáty, brožury

Okomentoval(a): [MA6]: ANO

2. Vzděláváte své zaměstnance o organizačních hodnotách společnosti? Pokud ano, proč to považujete za důležité?

Ano. Máme nastavené hodnoty ještě z doby, kdy se měnilo logo a celková identita. Naše zaměstnance vzděláváme. V rámci každoročního hodnocení, hodnotí se i tzv. soft skills, které právě vychází z toho, jak osobnostně naplňují základní čtyři hodnoty, které má naše firma dlouhodobě v charakteristice značky.

### Kde je zaměstnanci najdou?

Najdou je na intranetu, potom máme tištěný firemní profil, kde jsou všechny hodnoty jasně definované. Najdou je také na veřejných webových stránkách a hlavní je především to, že postavení cílů vychází nejenom z tzv. KPI, ale i z toho jak lidé respektují hodnoty.

Okomentoval(a): [MA7]: Intranet, internet (Online)  
Firemní profil (Offline)

Okomentoval(a): [MA8]: ANO, vychází to z hodnot firmy

3. Snaží se Vaše firma sladit chování a chápání zaměstnanců s potřebami zákazníků?

Zákazník je velice ošemetný pojem. Pokud se bavíme o finanční skupině, tak to tu zákazníci úplně nejsou, ale jestliže se bavíme o hodnotách, je tu velmi silná kultura, která není nikde napsaná, ale zaměstnanci dobře vědí, jakým způsobem se mají vzájemně chovat a jakým způsobem se chovat v rámci nějakého projektu. Většinou projekty nejsou s klasickými zákazníky, že by se někomu něco prodalo, nicméně je to více méně interní zákazník. Interní zákazník je nejčastěji akcionář nebo jsou to kolegové z dalších oddělení.

Okomentoval(a): [MA9]: ANO

4. Sděluje svým zaměstnancům finanční výsledky firmy?

Ano sdělujeme.

### Sděluje svým zaměstnancům cíle firmy? Prostřednictvím jakých nástrojů je zaměstnancům sdělujete?

Ano, cíle firmy máme na intranetu, na webových stránkách. Všechny komunikační aktivity, které se ve firmě dělají, reflektují misi a vizi společnosti.

### Komunikujete cíle i jinak než nástroji, které jste uvedla?

Určitě jsou tomu přizpůsobené i offline nástroje, například konference nebo když jsme představovali nové logo. Jsou to eventy, které jsou zorganizované pro širší management, kdy se znovu ukazuje, kam firma směřuje. Je to výjimečné v tom, že je zde osoba akcionáře, který na podobných eventech vystupuje. Lidem ukazuje vizi, kterou firma jde. S tím souvisí i další možné osobní meetingy s akcionářem.

Okomentoval(a): [MA10]: ANO

Okomentoval(a): [MA11]: Intranet (Online)

Okomentoval(a): [MA12]: Konference, sezónní eventy (Offline)

5. Jsou vaši zaměstnanci dostatečně informováni o firemních benefitech? Jakými interními nástroji zaměstnance v rámci firemních benefitech oslovujete?

Podle mne určitě dostatečně ano. Navíc je to téma, které zaměstnance velmi zajímá. Komunikujeme to přes náš intranet, čili online. Další velice důležitá cesta v tomto případě je u přímého nadřízeného, ti mohou právě prostřednictvím benefitech zaměstnance účinně motivovat. Navíc nově nastupující získávají tyto informace při nástupu.

Okomentoval(a): [MA13]: ANO

Okomentoval(a): [MA14]: Intranet (Online)  
Osobní schůzky (Offline)

6. **Seznamujete zaměstnance s aktuálními strategickými programy firmy? (Může se jednat o různé programy v rámci jednotlivých externích kampaní) Jakými komunikačními nástroji je zaměstnancům předáváte?**  
Ano a snažíme se, aby tam tyto informace byly včas. Většinou opět skrze intranet.
7. **Myslíte si, že firma dostatečně komunikuje příchod nových zaměstnanců?**  
Ano. Skupinové zaměstnance komunikuje především HR oddělení. Na KWII si však mohou zaměstnanci sami doopravit profil a vlastně se sami představit.  
**Skrze jaké komunikační nástroje představuje vaše HR příchod nových zaměstnanců?**  
Skrze emaily, každého nově nastupujícího HR představuje online a to je podle mého názoru dostačující. Nicméně určitě tomu pomáhají i osobní setkání a teambuildingy.
8. **Jak hodnotíte vedoucí postavení jednotlivých manažerů směrem k zaměstnancům? Mají podle vás manažeři respekt zaměstnanců?**  
Mne osobně nejvíce překvapilo, že si nikdo nedovolí říct špatné slovo vůči akcionáři. Cítím unikátní respekt. Myslela jsem si, že je to ze strachu, ale je to opravdu pozitivní respekt a ve firmě to funguje.  
**Myslíte si, že to funguje i obráceně?**  
Myslím, že určitě, ale je třeba rozlišovat, kam dohlídne top management. To znamená nemít nereálné očekávání, že se akcionář bude zajímat o každého na recepci, když to přezenu. Podstatné je, jak fungují vztahy mezi středním a vrchním managementem a to tu podle mého funguje.
9. **Zpracováváte a vyhodnocujete průzkumy spokojenosti zaměstnanců?**  
Ano, ale nepravidelně.
10. **Vpracováváte strategii a plán interní komunikace?**  
Ano, základní kostru ano, to musí být. Především i kvůli tomu, že na konci roku je vyhodnocení rozpočtů a ty reflektují jednotlivé aktivity. Právě konec roku slouží k plánování aktivit i v rámci interní komunikace na nadcházející rok.
11. **Využíváte inovaci v oblasti informačních technologií a aplikujete je na interní komunikaci? Zdůvodněte proč ano/ proč ne? Případně popište, jaké informační technologie využíváte?**  
Ano, určitě už nyní využíváme propracovaný moderní interní portál a další aplikace.
12. **Zabýváte se měřením efektivity v rámci interní komunikace? Zdůvodněte proč ano/ proč ne? Případně popište, jakým druhem měření se zabýváte.**  
Ano, měříme firemní snídaneč, měříme Google Analytics právě návštěvnosti interního portálu. Pokud se týče interních kampaní, měříme i interní eshop a jednotlivé prodeje a i další eventy je možné měřit, hodnotit a získat tak zpětnou vazbu.
13. **Vyjmenujte veškeré online a offline komunikační nástroje interní komunikace. Které nástroje v rámci aktivit komunikace využíváte častěji/čtněji? Proč jsou pro vás efektivnější než nástroje, které jste jako využívané neoznačil/a?**  
Online jsou to emaily, intranet, kde je právě propracovaný telefonní seznam. V rámci offline komunikace vede telefonování a sms. Dále tu máme i rozhlas, který využíváme k pouštění hudby. V restauraci je prezentační plocha a natáčíme videa. Používáme i plakáty, brožurky a nástěnky. V rámci osobní komunikace, používáme různé komunikační kampaně, výstavy v lobby, konference, snídaneč, back office meetingy nebo jednotlivé schůzky oddělení. Patří sem také teambuildingy, které dělá HR, ale také neformální akce.  
**V periodě jednoho měsíce je to více online nebo offline?**  
Určitě online  
**A v rámci efektivity?**  
Pro mne jsou velmi efektivní firemní snídaneč. Je důležité se ve struktuře věcech se o daných tématech bavit. Tudiž vede osobní forma komunikace. Interní komunikace nemůže fungovat pouze přes emaily a intranet.
14. **Pokud by měla vaše společnost dostatečné množství finančních prostředků, investovala byste – v rámci zlepši interní komunikace – více do online či offline nástrojů IK?**  
Já si myslím, že nejde o peníze, že jde především o energii manažerů. Také je důležité mít zajímavé téma. Nicméně mně se jako efektivní potvrdily osobní setkávání.
15. **Co si představíte pod pojmem efektivní interní komunikace?**  
Efektivní je tehdy, když lidé vědí co se ve firmě děje, vědí, co firma dělá a znají základní values. Jsou informovaní i v dobách kdy je krize, ale i naopak, kdy je úspěch.
16. **Je podle vás interní komunikace v rámci celé skupiny KKCG propojená?**  
Myslím si, že ano. Za online je to intranet, newslettery a veškeré digitální informace, dále například veřejné výroční zprávy, tiskové zprávy a podobně. Do online patří také propracovaný telefonní seznam a v neposlední řadě jsou to ještě pravidelná setkání oddělení komunikace KKCG či další skupinové eventy.

Okomentoval(a): [MA15]: ANO, Intranet (Online)

Okomentoval(a): [MA16]: ANO

Okomentoval(a): [MA17]: Email (Online)  
Osobní setkání, Teambuildingy (Offline)

Okomentoval(a): [MA18]: POZITIVNĚ

Okomentoval(a): [MA19]: ANO

Okomentoval(a): [MA20]: ANO

Okomentoval(a): [MA21]: Plán IK na konci roku, budget

Okomentoval(a): [MA22]: ANO

Okomentoval(a): [MA23]: Dotazníky, měření Google Analytics, Výsledky z prodeje, zpětná vazba

Okomentoval(a): [MA24]: Online – email, intranet  
Offline – rozhlas, videa, telefonování a sms, výstavy, konference, firemní snídaneč, back office meetingy, teambuildingy, nástěnky, brožury a plakáty

Okomentoval(a): [MA25]: Čtněji Online

Okomentoval(a): [MA26]: Firemní snídaneč, email, intranet  
(Kombinace Online a Offline)

Okomentoval(a): [MA27]:

Okomentoval(a): [MA28]: Energie manažerů a tématica

## Příloha 7: Analýza rozhovoru firmy F

1. **Informujete zaměstnance o business aktivitách společnosti? Může se jednat o různé akvizice, úspěšné obchodní transakce, ocenění – jak pozitivní tak negativní. Jakými komunikačními kanály? Proč se vám daný způsob zdá správný?**

Informujeme o pozitivních (úspěšné akvizice a ocenění společnosti) i negativních (regulatorní změny našeho herního portfolia a dopad na zaměstnance, změna strategie firmy vůči konkurenci) informacích. Vždy se snažíme zdůraznit a vypíchnout konkrétní dopady na jednotlivé zaměstnance – divize – jednotlivce. Protože to zajímá řadového zaměstnance nejvíce. Vždy pracujeme s nejčastější otázkou: „A co to znamená pro mě?“ A informaci podáváme srozumitelnou formou, aby ji přijal každý zaměstnanec. Informujeme klasickou formou: letáky, postery a intranet, popř. direct mailing přímo od generálního ředitele v případě velmi důležité obchodní zprávy. Pomocí celofiremních setkání a oblíbeného pořadu Hyde park (zaměstnanci mohou anonymně položit managementu jakoukoliv otázku a otázka musí být před celou firmou in-time zodpovězena) potom zjišťujeme reakce a přijetí dané informace a situace zaměstnanci a náladu ve firmě.

Okomentoval(a): [MA1]: ANO

2. **Vzděláváte své zaměstnance o organizačních hodnotách společnosti? Pokud ano, proč to považujete za důležité?**

Je to jedna z hlavních aktivit interní komunikace naší společnosti. Organizační hodnoty jsme nazvali „naše principy“, vytvořili jsme pro ně samostatnou sekci na intranetu, kterou jako první navštíví každý nováček ve firmě. Během zaškolení je také každý nový zaměstnanec s organizačními hodnotami firmy podrobně seznámen. Tím ovšem práce s kulturou firmy nekončí, pod jednotlivými principy společnosti, IK připravila několik dobrovolných aktivit, které mohou zaměstnanci absolvovat, a které se jim následně propisují deseti procenty celoročního plnění KPIs a tedy i do celoročních bonusů.

Okomentoval(a): [MA2]: Intranet, direct mail, pořad HydePark (Online)  
Leták, Poster, Časopis (Offline)

Okomentoval(a): [MA3]: ANO

3. **Snaží se Vaše firma sladit chování a chápání zaměstnanců s potřebami zákazníků?**

Ano, je to náš hlavní firemní zákon, na kterém stojí a padá celá kultura společnosti: HLEDÁME ZÁKAZNÍKY ZA VŠÍM, CO DĚLÁME: Každý z nás má a zná svého zákazníka. Přednostně se zabýváme věcmi, které se přímo týkají našich zákazníků. Náš úspěch měříme spokojeností našich zákazníků a úspěchem partnerů. Děláme vše tak, jak bychom to dělali pro sebe.

Okomentoval(a): [MA4]: Intranet (Online)  
Dobrovolné aktivity v rámci firmy, geniální propojení s KPI s firmy (Offline)

Okomentoval(a): [MA5]: ANO

4. **Sděluje svým zaměstnancům finanční výsledky firmy? Sděluje svým zaměstnancům cíle firmy? Prostřednictvím jakých nástrojů je zaměstnancům sděluje?**

Ano. Transparentnost boardu společnosti je základ IK. Výsledky sdělujeme osobním dopisem ředitele dané divize při ročním hodnocení zaměstnance i s vyčíslením bonusu pro daného zaměstnance. Cíle na další rok jsou definovány a představeny na pravidelném celofiremním setkání

Okomentoval(a): [MA6]: Důraz na zákazníky a partnery

Okomentoval(a): [MA7]: ANO

5. **Jsou vaši zaměstnanci dostatečně informováni o firemních benefitech?**

Jakými interními nástroji zaměstnance v rámci firemních benefitů oslovujete? Naše firma sází na netradiční firemní benefity. Fitcentrum zdarma v budově, masáže na pracovišti, ovoce v kuchyňkách, rozvojové kurzy apod. Informace jsou na intranetu v sekci benefity.

Okomentoval(a): [MA8]: Osobní dopis, celofiremní setkání (Offline)

Okomentoval(a): [MA9]: ANO

6. **Seznamujete zaměstnance s aktuálními strategickými programy firmy? (Může se jednat o různé programy v rámci jednotlivých externích kampaní) Jakými komunikačními nástroji je zaměstnancům předáváte? Viz otázka 4.**

Okomentoval(a): [MA10]: Intranet (Online)

7. **Myslíte si, že vaše firma dostatečně komunikuje příchod nových zaměstnanců? Skrze jaké nástroje je komunikuje?**

Každý nováček absolvuje čtrnáctidenní zaškolovací kolečko napříč všemi provozy a divizemi společnosti. Během této doby je podrobně seznámen s firemní kulturou a principy společnosti. O nových zaměstnancích informujeme v pravidelném mailingu v rubrice „Nováček na palubě“ formou odlehčeného rozhovoru a funny fotek daného nováčka ze svého soukromí, koníčků apod.

Okomentoval(a): [MA11]: ANO

8. **Jak hodnotíte vedoucí postavení jednotlivých manažerů směrem k zaměstnancům? Mají podle vás manažeři respekt zaměstnanců?**

Sázíme na manažerskou kaskádu. Jinak je to velmi individuální, ale subjektivně mohu říci, že ředitelé jsou špičkoví manažeři, jsou to odborníci v daném oboru a podřízení si jich váží.

Okomentoval(a): [MA12]: Email, Video rozhovor na intranetu (Online)

Okomentoval(a): [MA13]: POZITIVNÍ

9. **Zpracováváte a vyhodnocujete průzkumy spokojenosti zaměstnanců? Zdůvodněte proč ano/ proč ne? Případně vysvětlete, jakými komunikačními kanály jsou komunikovány?**  
 Ano, zpracováváme. Dotazníky děláme elektronickou formou + dílčí ankyty na intranetu.  
 Okomentoval(a): [MA14]: ANO, email, intranet (Online)
10. **Vypracováváte strategii a plán interní komunikace? Zdůvodněte proč ano/ proč ne?**  
 Ano, strategický plán IK je navázán na strategický plán celé firmy, od které se IK z velké části odvíjí. Plnění plánu IK je přímo navázáno na mé plnění ročních KPIs.  
 Okomentoval(a): [MA15]: ANO
11. **Využíváte inovaci v oblasti informačních technologií a aplikujete je na interní komunikaci? Zdůvodněte proč ano/ proč ne? Případně popište, jaké informační technologie využíváte?**  
 Ano. Například v roce 2017 jsme spustili systém propojených obrazovek/televizí, které jsou centrálně ovládány interní komunikací a jsou velmi efektivním kanálem komunikace. Jsou umístěny v relax zónách, jídelně i na vzdálených regionálních střediscích. Jakékoliv informace o formě mohou zaměstnancům jedním klikem ihned poslat do všech televizí ve firmě. Krom korporátního obsahu (60%) tv program obsahuje počasí a zpravodajství (20%) a funny složku (20%). Do této části se zapojují zaměstnanci sami. Svou fotografií a příslušným hashtagem, se okamžitě propíší na všechny obrazovky ve firmě. IK zde má editorské právo a vhodnost příspěvků může korigovat.  
 Okomentoval(a): [MA16]: ANO
12. **Zabýváte se měřením efektivity v rámci interní komunikace? Zdůvodněte proč ano/ proč ne? Případně popište, jakým druhem měření se zabýváte.**  
 Známý citát říká, že „Měřit IK je jako chytat vítr do sklenice vody.“ Není to alibismus, je to prostě fakt. Ale snažíme se dílčí kampaně měřit a vyhodnocovat.  
 Okomentoval(a): [MA18]: ANO
- Roční výzkum:  
 • Před konkrétní komunikační kampaní  
 • Po konkrétní komunikační kampani  
 • V intervalech pro sledování trendů  
 • Když cítíte, že se „něco děje“
- Metody: Výzkum, Focus group napříč společností (cca 20 lidí jako vzorek), Analytika  
 Top 10 otázek pro měření angažovanosti zaměstnanců:  
 1. Jak se cítíte, když ráno přicházíte do práce?  
 2. Inspiruje Vás Váš manažer?  
 3. Je víc dní, kdy se Vám do práce CHCE jít, nebo dní, kdy se Vám do práce NECHCE?  
 4. Vyberte pět slov, která nejlépe popíší Vaše pocity, když přicházíte do práce.  
 5. Říkáte lidem rádi, kde pracujete?  
 Okomentoval(a): [MA19]: TOP 10 otázek pro měření angažovanosti pracovníka
13. **Vyjmenujte veškeré online a offline komunikační nástroje interní komunikace. Které nástroje v rámci aktivit komunikace využíváte častěji/čteněji? Proč jsou pro vás efektivnější než nástroje, které jste jako využívané neoznačil/a?**  
**Offline:** Sázíme především na osobní komunikaci se zaměstnanci a setkávání zaměstnanců. A to na několika úrovních. Celofiremní s kompletním managementem, hlavní řečník je vždy generální ředitel. Dále setkání na úrovni divízi, týmu. Strategické je především setkávání napříč divizemi, kdy zaměstnance edukujeme o práci kolegů z ostatních divízi, různé druhy leadership eventů, offsite výjezdů apod. Dále to jsou klasické printové kampaně na netradičních a velmi exponovaných místech budovy: výtahy, kuchyňky, toalety, jídelna. +videa a rozhlas  
**Online:** primární je komunikace na intranetu a pravidelný každodenní mailing s novinkami ve firmě. Připravujeme aplikaci, kam budou moci zaměstnanci vkládat své názory ke zlepšení, inovace, inspirace aj.
14. **Pokud by měla vaše společnost dostatečné množství finančních prostředků, investoval/a byste – v rámci zlepši interní komunikace - více do online či offline nástrojů IK?**  
 Do obou kanálů rovnoměrně. Ve firmě jsou pozice, které jsou neustále online, velkou část ale tvoří také zaměstnanci v terénu bez možnosti připojení k internetu. Byť častěji komunikujeme online, oba kanály jsou stejně důležité.  
 Okomentoval(a): [MA20]: Četnost - Online
15. **Co si představíte pod pojmem efektivní interní komunikace?**  
 Spokojený a motivovaný zaměstnanec.
16. **Je podle vás interní komunikace v rámci celé skupiny KKCG propojená?**  
 Ano. Myslím, že takto propojené a sehrané jednotlivé komunikační týmy napříč skupinou jsou naprosto unikátní.



## Příloha 8: Vzor zasílaného dotazníku v rámci kvantitativního výzkumu

4. 6. 2018

Dotazník KKCG - Online a offline nástroje efektivní interní komunikace skupiny KKCG

### Online a offline nástroje efektivní interní komunikace skupiny KKCG

Jmenuji se Aneta Mrhová a druhým rokem studuji magisterský obor Mediální studia na Karlově univerzitě v Praze. V rámci své diplomové práce bych Vás touto cestou chtěla požádat o vyplnění anonymního dotazníku, který vám zabere méně než 5 minut.

Práce s názvem *Online a offline nástroje efektivní interní komunikace skupiny KKCG* řeší problematiku ekonomické efektivity interní komunikace a četnosti využití jednotlivých nástrojů v praxi. Studii předcházela kvalitativní výzkum s manažery a specialisty interní komunikace šesti firem. Na základě výsledků výzkumu vstaly otázky, jejichž odpovědi by měly reflektovat právě efektivitu interní komunikace ve skupině.

Výzkum by měl přispět k lepšímu nastavení komunikace směrem k zaměstnancům a bude užitečnou zpětnou vazbou pro jednotlivé manažery interní a externí komunikace. Vaše odpovědi jsou důvěrné a nebudou spojeny s Vaším jménem.

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku  
Průzkum obsahuje 13 otázek.

### Online a offline nástroje efektivní interní komunikace skupiny KKCG

[ ]

#### Informuje Vás společnost o důležitých byznys aktivitách?

\*

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

Rozhodně  
nesouhlasím      Spíše  
nesouhlasím      Ani souhlasím,  
ani  
nesouhlasím      Spíše  
souhlasím      Rozhodně  
souhlasím

#### [ ] Které nástroje interní komunikace v rámci přenosu informací preferujete? \*

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- Online (například: intranet, email, sociální sítě, nová média a další)
- Offline (například: telefon, videa, tiskoviny – plakáty, brožury, osobní setkání, teambuildingy)
- Kombinace Online a Offline
- Ani jeden z nástrojů

#### [ ] Které nástroje interní komunikace považujete za efektivní? \*

Komentář pouze pokud je vybrána odpověď.

Prosím zvolte vše, co je relevantní, a doplňte komentář:

- Email
- Telefon
- Intranet
- Newsletter

<http://pruzkum.kkcg.com/index.php?r=admin/printablesurvey/sa/index/surveyid/583391>

1/6

<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Video
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Firemní rozhlas
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Sociální sítě
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Skype for Business / Lync
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Mobilní aplikace
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Plakáty
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Brožury
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Nástěnky
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Náhodná osobní setkání
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Pravidelné porady
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Školení
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Konference
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Teambuildingy
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Sezónní eventy (např: vánoční večírek)
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Neformální akce
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Jiné (vypište prosím)
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Žádný z uvedených
<input type="checkbox"/>	

Můžete vybrat více možností

U každého z následující výroků prosím uveďte, do jaké míry s ním souhlasíte

**Vedení mě informuje o hodnotách firmy.** \*

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

Rozhodně nesouhlasím	Svíše nesouhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Svíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Firma, ve které pracuji, se snaží sladit chování zaměstnanců s potřebami zákazníků.** \*

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

Rozhodně nesouhlasím	Svíše nesouhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Svíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Společnost nám sděluje finanční výsledky.** \*

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

Rozhodně nesouhlasím	Svíše nesouhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Svíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Jsme informováni o cílech firmy.** \*

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

Rozhodně nesouhlasím	Svíše nesouhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Svíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Jsme dostatečně informováni o firemních benefitech.** \*

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

Rozhodně nesouhlasím	Svíše nesouhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Svíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Společnost mě seznamuje s aktuálními a nadcházejícími strategickými programy či kampaněmi** \*

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

Rozhodně nesouhlasím	Svíše nesouhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Svíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Firma dostatečně komunikuje příchod nových zaměstnanců.** \*

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

Rozhodně nesouhlasím	Svíše nesouhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Svíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Hodnocení manažerů

### Jak hodnotíte vedoucí postavení jednotlivých manažerů směrem k zaměstnancům firmy? \*

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

Velmi negativně       Spíše negativně       Neutrálně       Spíše pozitivně       Velmi pozitivně

### Souhlasíte s tím, že manažeri mají respekt zaměstnanců? \*

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

Rozhodně nesouhlasím       Spíše nesouhlasím       Ani souhlasím, ani nesouhlasím       Spíše souhlasím       Rozhodně souhlasím

Odeslat Váš průzkum.

Děkujeme Vám za vyplnění tohoto průzkumu.