

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Bakalářská práce

2018

Vojtěch Vávra

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Strategie vnitropodnikové komunikace

Bakalářská práce

Autor práce: Vojtěch Vávra

Studijní program: Marketingová komunikace a public relations

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

Rok obhajoby: 2018

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil 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 30. 4. 2018

Vojtěch Vávra

Bibliografický záznam

VÁVRA, Vojtěch, 2018. *Strategie vnitropodnikové komunikace*. Praha. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí bakalářské práce Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D. 74 s.

Rozsah práce: 93 897 znaků

Anotace

Bakalářská práce *Strategie vnitropodnikové komunikace* se zabývá komunikací uvnitř podniku. Zprvu se snaží shromáždit existující definice vnitropodnikové komunikace a vyvodit z nich takovou, která umožní co možná nejvhodněji vymezit předmět následujícího zkoumání. Další kapitoly teoretické části pojednávají o jejím strategickém řízení, vysvětlují jednotlivé problematické pojmy, jež jsou se strategickým řízením spojeny, a následně je aplikují přímo na oblast komunikace uvnitř firmy. Zároveň ho zasazují do kontextu rozsáhlejšího procesu a podávají příklady skutečností, z nichž je vhodné při vytváření komunikační strategie vycházet. V závěru teoretické části je podrobně rozebrána strategie vnitropodnikové komunikace – tato část se zabývá kritérii, které je možné zohledňovat při výběru jednotlivých cílových skupin a komunikačních nástrojů, jimiž budou u těchto cílových skupin naplňovány požadované cíle, a zodpovídá otázky proč a jakými způsoby implementovanou komunikační strategii vyhodnocovat.

Praktická část zasazuje tyto teoretické pojmy do praxe a na případu Vodafonu dává ostatním institucím příklad, jak může interní komunikace efektivně fungovat a jakým způsobem se dá vyhodnocovat. Ve svém závěru zhodnocuje míru, v jaké praxe koresponduje s popisovanou teorií a navrhuje, jak by se interní komunikace v tomto konkrétním případě mohla zlepšit.

Annotation

The bachelor thesis *Strategy of Company Internal Communication* deals with the communication inside a company. First, the thesis gets together existing definitions of company internal communication and tries to make a definition, which enables the most suitable specification of the subsequent research. Next chapters of the theoretical part deal with the strategic management, explain problematic concepts related to it and apply them to the area of internal communication. Simultaneously, the strategic management is put into the wider context and gives examples of issues, that managers must take into consideration in the process of creating the strategy. Finally, the theoretical part concerns the strategy of internal communication – criteria used for choosing the target groups and communication channels to fulfil required goals for these target groups and measurement of the communication strategy.

Practical part puts theoretical bases into practice in case of Vodafone and sets an example to other institutions, how internal communication works and how can be measured. Finally, it compares theory to practise and proposes, how communication could be better in this case.

Klíčová slova

vnitropodniková komunikace, řízení, strategické řízení, strategie vnitropodnikové komunikace, nástroje vnitropodnikové komunikace, měření účinnosti vnitropodnikové komunikace, měření návratnosti investic do vnitropodnikové komunikace, oddanost, angažovanost, Vodafone

Keywords

internal communication, management, strategic management, strategy of internal communication, internal communication channels, measurement of internal communication effectiveness, measurement of internal communication return on investment, commitment, engagement, Vodafone

Title

Strategy of Company Internal Communication

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucí své bakalářské práce doktorce Petře Koudelkové za užitečné rady, které mi při jejím vypracování poskytla, a věnovat zvláštní poděkování ředitelce oddělení interní komunikace Vodafonu Kamile Skálové za to, že věnovala svůj čas tomu, aby mě zasvětila do své práce, a že mi umožnila nahlédnout do doprovodných firemních dokumentů.

Obsah

Úvod	3
Teoretická část	5
1. Vnitropodniková komunikace	5
1.1. Přenosový model vnitropodnikové komunikace.....	5
1.1.1. Modifikace přenosového modelu	5
1.1.2. Teorie stakeholderů ve vnitropodnikové komunikaci.....	6
1.2. Výrazový model vnitropodnikové komunikace.....	9
1.3. Historie vnitropodnikové komunikace.....	9
1.4. Druhy vnitropodnikové komunikace	10
2. Strategické řízení vnitropodnikové komunikace	11
2.1. Strategie vnitropodnikové komunikace	14
2.1.1. Stanovení komunikačních subjektů	14
2.1.2. Výběr komunikačních nástrojů	15
2.1.3. Stanovení obsahu komunikačních nástrojů	16
2.1.4. Vytvoření komunikačního plánu.....	16
3. Východiska pro strategii vnitropodnikové komunikace	17
3.1. Poslání.....	17
3.2. Cíle vnitropodnikové komunikace	17
3.2.1. Gallup Workplace Audit	19
3.3. Strategická analýza	20
3.3.1. Analytické nástroje.....	20
3.3.2. Analýza základních prvků.....	22
4. Komunikační nástroje.....	23
4.1. Osobní komunikační nástroje	23
4.1.1. Rozhovory	24
4.1.2. Porady	24
4.1.3. Prezentace	26
4.2. Písemné komunikační nástroje	26
4.2.1. Firemní noviny a časopisy	26
4.3. Elektronické komunikační nástroje	27
4.3.1. E-maily	27
4.3.2. Intranet a firemní sociální sítě.....	28

5. Vyhodnocování strategie vnitropodnikové komunikace	29
5.1. Vyhodnocování účinnosti vnitropodnikové komunikace	29
5.2. Vyhodnocení návratnosti investic do vnitropodnikové komunikace.....	30
5.2.1. Osobní důsledky efektivní vnitropodnikové komunikace.....	31
5.2.2. Podnikové důsledky efektivní vnitropodnikové komunikace	34
Praktická část.....	37
1. Výzkumná metodika.....	37
1.1. Výzkumné cíle	37
1.2. Výzkumné otázky	37
1.3. Výzkumná metoda	38
2. Popis podniku	38
3. Východiska pro strategii vnitropodnikové komunikace	39
3.1. Podniková kultura	39
3.2. Podniková strategie.....	39
3.2.1. Flexi Office	40
3.3. Vodafone Way	42
4. Strategie vnitropodnikové komunikace	43
4.1. Komunikační nástroje	44
4.1.1. Osobní komunikace.....	45
4.1.2. Vodafone News	46
4.1.3. Newsletter	47
4.1.4. Domovská stránka Office 365.....	48
4.1.5. Monitory.....	48
4.1.6. Intranet	49
4.1.7. Yammer.....	50
4.2. Vyhodnocování strategie vnitropodnikové komunikace	50
5. Shrnutí a návrhy na zlepšení komunikační strategie	53
Závěr.....	55
Summary.....	56
Použitá literatura.....	57
Teze bakalářské práce.....	63
Seznam příloh.....	66
Přílohy	68

Úvod

Je představitelné, aby spolu zaměstnanci v rámci firmy nekomunikovali? Vnitropodniková komunikace je označením pro něco, co ve firmách existovalo ještě předtím, než to kdokoli vůbec dokázal popsat a bez čeho si jejich existenci vůbec nelze představit. Firmy většinou sdružují lidi spojené stejným záměrem s očekáváním, že ho společně dosáhnou efektivnějšími prostředky, než kterými by jej dosáhnul každý z nich zvlášť, a tohoto záměru dosahují prostřednictvím svých zaměstnanců. Bez vzájemné spolupráce by ke kýženému výsledku nemohli dojít. A vzájemná spolupráce vždy vyžaduje komunikaci.

Nutnost definovat, co se za vnitropodnikovou komunikaci považuje, vyvstala s potřebou ji strategicky řídit. Tato potřeba vznikla poměrně nedávno a reflektovala potřebu manažerů lidských zdrojů nebo komunikačních manažerů ujasnit si, co vše vlastně spadá do jejich kompetence.

„Když ve firmě nefunguje interní komunikace, nastává opravdové peklo. Lidé nevědí, co a s kým mají dělat – nemají informace. Vznikají fámy, drby a komunikační šумы, lidé – namísto aby pracovali – v emocích diskutují o tématech, která by měla z fungující interní komunikace jasně vyplynout. Firmu ovládají dohady a nejistota, narůstá nespokojenost a nefunguje vzájemná spolupráce. Ale může to být ještě horší – kvůli nesoustředěnosti a nepozornosti zaměstnanců dochází například k nárůstu úrazovosti. Nefungující interní komunikace také totálně rozloží vztahy na pracovišti. A koho by bavilo chodit do práce, kde mu všichni jdou na nervy a nikdo mu neřekne, co má dělat“ (Kovaříková, 2016, s. 10).

Kovaříková tím však rozhodně nechce říci, že by interní komunikace ve firmě vůbec neexistovala. „Nefungující“ vnitropodnikovou komunikací má na mysli, že není strategicky řízena – zkrátka nemá hlavu a patu, nefunguje systémově nebo neplní účel, který by plnit měla.

Je otázkou, co firmy podnítilo k tomu, aby začaly interní komunikaci přikládat takovou důležitost, kterou jí přisuzují v současnosti. Pravděpodobně si uvědomily, že prostřednictvím marketingu sice dokázaly stimulovat poptávku po svých výrobcích a službách, ale zjistily, že je nemá kdo vyrábět a kdo poskytovat. A tak aplikovaly 4P i na zaměstnance, čímž vznikl interní marketing, jehož je interní komunikace součástí.

A to se právě děje i v současnosti. V době nevídané hospodářské konjunktury nemá pro firmy kdo pracovat. Ale koho by bavilo pracovat ve firmě, „*kde by mu šli všichni na nervy a nikdo mu neřekl, co má dělat*“. Proto se v současnosti stala „fungující“ interní komunikace významnou konkurenční výhodou na trhu práce a velmi omílaným fenoménem.

Ze všeho, co bylo řečeno, je zjevné, jak důležitá komunikace v kontextu firmy je. Ve školách se učí pouze okrajově, ačkoli by měla být zásadním předpokladem pro výkon jakékoli manažerské funkce. A nebýt dvou českých autorek – Holé a Kovařikové – nebyla by v českém literárním éteru žádná publikace, jež by se jí systematicky zabývala.

Ze všech uvedených důvodů jsem se ve své práci rozhodl věnovat právě strategické interní komunikaci, která má na fungování firmy největší vliv, ale zároveň dělá manažerům největší problémy.

Účelem závěrečné práce bylo ukázat, že strategické řízení vnitropodnikové komunikace je komplexním a systematickým procesem, jež je nutné poskládat z malinkých střípků, které do sebe musejí správně zapadat jako puzzle. Tyto střípky jsem sesbíral v množství domácích i zahraničních publikací, jež mi umožnily vytvořit ucelenou příručku vnitropodnikové komunikace pro všechny, kteří by se jí chtěli z různých důvodů zabývat.

Teoretická část

1. Vnitropodniková komunikace

„Komunikace představuje moc. Kdo se ji naučí efektivně využívat, může změnit svůj pohled na svět i pohled, jímž svět pohlíží na něj“ (DeVito, 2001, s. 15). Pohledy na komunikaci se však významně liší. McQuail (2007, s. 72–83) kupříkladu uvádí čtyři komunikační modely, prostřednictvím kterých lze na komunikaci nahlížet – přenosový, výrazový, propagační a příjmový, z nichž nejvýznamnější jsou první dva.

1.1. Přenosový model vnitropodnikové komunikace

Přenosový model pohlíží na komunikaci jako na proces – posloupnost dílčích činností, prostřednictvím kterých je přenášeno sdělení od svého podavatele ke svému příjemci (McQuail, 2007, s. 72). Roli komunikačních subjektů, a to jak podavatele, tak příjemce, může přitom zastávat buď člověk, skupina lidí, anebo instituce. Přenosový model tak není ničím víc než „přepřevou“ sdělení od jednoho komunikačního subjektu k jinému – představme si to stejně, jako kdyby se mezi nimi přepravovala nějaká zásilka (Jirák a Köpplová, 2015, s. 22 a 23).

Sdělením přitom rozumějme soubor informací o určité smyslově vnímatelné skutečnosti. Aby se však tento soubor mohl stát sdělením, musí být upraven do takové formy, jež tento přenos umožňuje. V této souvislosti hovoří Jirák a Köpplová (2015, s. 252 a 253) o zakomponování sdělení do kódů.

Přenos vytvořeného kódu se realizuje prostřednictvím komunikačních médií (Jirák a Köpplová, 2015, s. 32) a je na vůli příjemce, aby jej zachytil a rozkódoval. To znamená, že příjemce přiřadí tomuto kódu určitý význam, a to v závislosti na tom, jaký význam by mu podle jeho mínění připisovali v roli komunikačního příjemce ostatní (Jirák a Köpplová, 2015, s. 252 a 253).

1.1.1. Modifikace přenosového modelu

Historicky se vyvinuly tři různé modifikace tohoto modelu. Původně bylo na komunikaci pohlíženo jako na jednosměrný proces tvořený sledem navazujících činností v jedné linii – odtud lineární model (Jirák a Köpplová, 2015, s. 23). Když mluvčí mluvil, posluchač naslouchal, a naopak – když někdo mluvil,

nenaslouchal, a když naslouchal, nemluvil. Mluvení a naslouchání se tak vzhledem k jedné komunikační osobě dělo v různých časech.

Nepatrnou úpravu tohoto modelu představoval model interakční, který pouze výslovně zahrnul to, s čím již předchozí lineární model nevýslovně počítal, a to zpětnou vazbu. Všechny komunikační subjekty v něm totiž neustále roli mluvčího a posluchače střídají. Když někdo mluví, druhý naslouchá a následně odpovídá tomu, kdo předtím mluvil. Jde o téměř nevýznamný posun, neboť mluvení a naslouchání se vzhledem k jedné osobě nepřekrývají, nadále se jedná o oddělené procesy, jež neuskutečňuje současně.

Z tohoto pohledu byl výrazným posunem vpřed transakční model, který již pracuje s tím, že kterýkoli z komunikačních subjektů vystupuje v každém jednotlivém okamžiku zároveň jak v roli podavatele sdělení, tak jeho příjemce (DeVito, 2001, s. 18).

1.1.2. Teorie stakeholderů ve vnitropodnikové komunikaci

Komunikaci by bylo možné dál členit podle jejích subjektů, obsahu sdělení nebo přenosového média. Množství definic vnitropodnikové komunikace omezuje tento komunikační typ právě na specifické komunikační subjekty, aniž by tyto definice přihlížely k jejímu obsahu nebo přenosovým médiím.

K tomu dal podnět Freeman (2010, s. 25) svou teorií stakeholderů napomáhající vrcholným manažerům identifikovat skupiny osob, jež by měli zohledňovat ve svých strategiích – takzvané stakeholdery. Jedná se o takové skupiny osob, které mohou komunikaci ovlivnit nebo které jí mohou být ovlivněny a které jsou pro podnik relevantní. Kromě externích stakeholderů se zabýval také pojmem interní stakeholder – do této skupiny zařadil veškeré zaměstnance, prostřednictvím nichž může podnik dosahovat na své externí stakeholdery. Ve své teorii tak zaměstnance omezuje pouze na prostředníka mezi firmou a jejími externími stakeholdery (Freeman, 2010, s. 216–219).

Vnitropodnikovou komunikaci lze v návaznosti na teorii stakeholderů definovat jako řízený podnikový komunikační systém, ve kterém jsou zaměstnanci považováni za interní stakeholdery (Yeomans, 2017).

Z teorie stakeholderů vychází také Horáková, Stejskalová a Škapová (2008, s. 125), přestože o vnitropodnikové komunikaci hovoří jako o komunikaci

uvnitř podniku. To z toho důvodu, že podle nich nejsou interními stakeholdery zdaleka jen zaměstnanci, nýbrž i některé další osoby – například externí spolupracovníci, smluvní partneři či odborní poradci.

Pozoruhodné je také to, že do zaměstnanecké komunikace zahrnují i vybavení pracoviště, pracovní prostředí a sociální podmínky, jež by její součástí pravděpodobně být neměly, i když k takovému pojetí autorky dodávají přívlastek v širším smyslu. Lze namítat, že se dopouštějí záměny pojmů interní komunikace a interní marketing. Poslední jmenované záležitosti by spíše spadaly namísto interní komunikace právě do interního marketingu. Interním marketingem budiž nazývána snaha o maximalizaci uspokojování potřeb zaměstnanců tím, že se na vnitropodnikové vztahy aplikují nástroje marketingového mixu. A přestože podstatnou část interního marketingového mixu zastává interní komunikace, nelze tyto pojmy považovat za rovnocenné (Tomek a Vávrová, 2004, s. 165).

Welch a Jackson (2007, s. 179) pojímají vnitropodnikovou komunikaci jako všechny komunikační výměny mezi jednotlivci a skupinami, a to na různých úrovních a v různě specializovaných oblastech podniku. Nezůstávají však zdaleka jen u jejich účastníků, ale vyjadřují i její účel napomáhat k vytváření plánů a jejich zavádění do praxe a koordinovat každodenní činnosti zaměstnanců.

Důležitými interními stakeholdery jsou podle Welche a Jaksona (2007, s. 183 a 184) management a pracovní a projektové týmy.

Obecně se rozlišují tři úrovně managementu – vrcholový, střední a liniový. Vrcholným managementem jsou vrcholní představitelé podniku, do jejichž kompetencí spadá zejména stanovování dlouhodobých cílů, strategické řízení, jmenování zaměstnanců středního managementu a koordinace činností jednotlivých oddělení v rámci funkční organizační struktury. Koordinují tak střední management, do jehož působnosti tato oddělení spadají.

Nepostradatelnou úlohu má ve firmě i liniový management, představující nejnižší formu řízení. V jeho kompetenci je řízení malého počtu zaměstnanců na nejnižší úrovni, zajišťování nezbytného materiálu, zařízení a pracovního prostředí pro výkon jejich práce, dohled nad jimi vykonávanou prací, řešení jejich problémů a předávání jejich podnětů manažerům na vyšších úrovních manažerské hierarchie (Govindarajan, 2005, s. 3–5). Z pohledu vnitropodnikové komunikace by se měl liniový

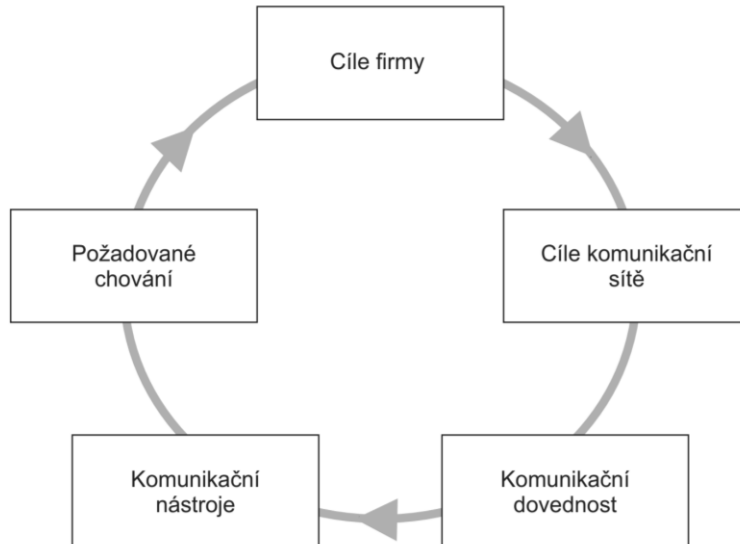
management těšit velké důležitosti, neboť je spojovacím můstkem mezi vrcholovým managementem a zaměstnanci spadajícími do jeho působnosti. Proto by měly být kladeny zvýšené nároky na jeho komunikační dovednosti (Holá, 2011, s. 159).

Tým lze následně charakterizovat jako organizovanou skupinu zaměstnanců sledujících společné zájmy a společný cíl (Krüger, s. 14 a 15).

Janda (2004, s. 13) definuje vnitropodnikovou komunikaci jako soubor informací, komunikačních dovedností, komunikačních činností a komunikačních nástrojů probíhající ve vnitropodnikovém prostředí. Odchyluje se tak od definic vycházejících z teorie stakeholderů, neboť ve své definici nevyzdvihuje specifikum komunikačních subjektů, ale podobně jako Horáková, Stejskalová a Škapová se omezuje na vnitropodnikové prostředí.

Tato tendence současných teoretiků dává najevo, že není možné taxativně vyčíst, které osoby musí být bezpodmínečně považovány za interní stakeholdery, nýbrž je nutné se touto problematikou zabývat s ohledem na konkrétní okolnosti.

Příloha č. 1: Vnitropodnikový komunikační proces



Zdroj: Janda, 2003, s. 14

Na rozdíl od ostatních teoretiků také ve své definici zmiňuje pojem komunikační dovednosti – vrozené nebo osvojené dovednosti jednotlivých zaměstnanců nezbytné pro efektivní přenos sdělení (Janda, 2004, s. 66). Zvláštní pozornost rovněž přikládá sdělení, jež musí být koncipováno takovým způsobem, aby mu zaměstnanci

rozuměli – přenos sdělení, které by pro ně bylo nesrozumitelné, by totiž vůbec za komunikaci nepovažoval (Janda, 2014, s. 13).

1.2. Výrazový model vnitropodnikové komunikace

Komunikace však zdaleka není jen prostředkem k přenosu sdělení, ale také prostředkem k vytváření a rozvoji kultury. Mezi komunikačními subjekty totiž vznikají vzájemné vztahy a současně s tím vznikají vztahy těchto účastníků k předmětu komunikace (Jirák a Köpplová, 2015, s. 26). Komunikace tak vytváří systém sdílených významů, které jsou součástí sociální reality (Jirák a Köpplová, 2015, s. 29).

Vnitropodniková komunikace utváří podnikovou kulturu, ale zároveň je i jejím odrazem (Holá, 2017, s. 8; Šigut, 2004, s. 14). Hloušková (1998, s. 9) shrnuje oba uvedené pohledy tak, že interní komunikace nezahrnuje pouze komunikaci uvnitř podniku, nýbrž i komunikační vliv podnikové kultury na všechny zaměstnance.

Podniková kultura je souhrnem ustálených všeobecně sdílených hodnot a norem chování ovlivňující jejich chování (Armstrong a Taylor, 2007, s. 257–259; Šigut, 2004, s. 9–11). Hodnoty vyjadřují, co je pro daný podnik žádoucí, a co nikoli, a následně jsou realizovány prostřednictvím norem stanovujících, jakým způsobem se zaměstnanci mají chovat (Armstrong, 2007, s. 260).

1.3. Historie vnitropodnikové komunikace

Historický vývoj vnitropodnikové komunikace lze rozfázovat do několika období. V 19. století začaly vznikat první publikace určené pro zaměstnance. Ve 40. letech následujícího století se ve firmách začala utvářet specializovaná oddělení s profesionálními novináři, jejichž údělem bylo vyhledávat a zpracovávat pro tyto publikace látku, která by byla pro zaměstnance zajímavá.

V 80. letech se úloha komunikace v podniku značně změnila, neboť firmy musely reagovat na rozsáhlé ekonomické změny – účel interní komunikace spočíval v tom, že měla zaměstnancům předkládat argumenty zdůvodňující návazné změny uvnitř organizace. Začala tak zaujímat hlavně přesvědčovací funkci a povýšila na úroveň plánované komunikační disciplíny těsně spojené s managementem. V současnosti navazuje zejména na koncept angažovanosti zaměstnanců, o němž bude pojednáno dále.

Na historii zaměstnanecké komunikace lze však pohlížet i jinými očima. Její prvopočátky jsou neodmyslitelně svázány s pojmem manažerská propaganda, který si vysloužila vinou upřednostňování jednosměrného komunikačního toku skrze kontrolovaná média.

Později začaly firmy klást důraz na to, aby byl vyslyšen hlas zaměstnanců a aby dostali příležitost podílet se na vytváření obsahu vnitropodnikových médií (Yeomans, 2017). *„V Googlu se například pravidelně konají setkání, na nichž může prostřednictvím technologií každý zaměstnanec po celém světě sdělit svůj názor nebo položit otázku přímo dvěma zakladatelům. Následně zaměstnanci hlasují o tom, které otázky jsou nejdůležitější, a zakladatelé na ně odpovídají v pořadí, jež jim určili“* (de Callier, 2017b).

V současnosti se interní komunikace vyznačuje vysokou mírou profesionalismu, kdy na důležitosti nabývá její strategické řízení (Yeomans, 2017).

1.4. Druhy vnitropodnikové komunikace

Vnitropodnikovou komunikaci lze členit podle několika hledisek. Z hlediska komunikačních subjektů rozlišujeme komunikaci horizontální a vertikální, a to podle toho, zda jsou si její účastníci v rámci komunikačního aktu rovni, nebo nikoli (Welch a Jackson, 2007, s. 184). Za zvláštní druh můžeme označit manažerskou komunikaci, jíž se účastní zaměstnanec v postavení manažera. Všechny manažerské nástroje vyžadují komunikaci, a proto jsou vysoké komunikační dovednosti neoddelitelnou součástí manažerské práce. *„Všichni dobří manažeři proto umějí dobře komunikovat. Měli by, musí! Bohužel často neumí“* (Holá, 2011, s. 159).

Na základě toho, zda jsou komunikační subjekty zároveň mluvčími i posluchači, či nikoli, lze komunikaci třídit na oboustrannou a jednostrannou (Welch a Jackson, 2007, s. 184).

„Interní komunikace je proces, který se v podniku děje neustále a zahrnuje stejně tak šuškanou jako řízenou komunikaci“ (Welch a Jackson, 2007, s. 178). *„Ano, věřte nevěřte, ale interní komunikace je vlastně všechno, co se v práci odehraje – počínaje ranním kafem a cigárkem, které si dáme s kolegou, přes týmovou poradou, setkání s kolegyní na záchodku a pochvalu účesu od šéfa až po firemní newsletter či intranet“* (Kovaříková, 2016, s. 5).

Z uvedených citací vyplývá členění vnitropodnikové komunikace na formální a neformální. Formální komunikace využívá formální komunikační kanály, které jsou oficiálními kanály pro distribuci sdělení, zatímco neformální komunikační kanály nejsou k distribuci určeny z vůle podniku ani nejsou pod jeho kontrolou (Čichovský aj., 2011, s. 38).

Pokud formální komunikace neplní v podniku úlohu, již by plnit měla, otevírá tím velký prostor pro neformální komunikaci. „*Pokud pracovníci nemají dostatek informací, spekulují a management se nestačí divit, co se dozvídá.*“ Neformální komunikace je však neoddelitelnou součástí interní komunikace a rozhodně nemusí být firmě na škodu – stačí, aby ji uměla správně využívat. Jako příklad Holá uvádí, že „*v japonské pracovní kultuře je zvykem, že po práci chodí pravidelně posedět s pracovníky i manažeři. Důvodem není jen popíjení saké, ale i touha ovlivnit neformální komunikaci. Neboť pokud pracovníci diskutují mimo pracoviště o pracovních otázkách, často se mohou názorově ujednotit jinak, než je záměrem managementu*“ (Holá, 2011, s. 84 a 85).

2. Strategické řízení vnitropodnikové komunikace

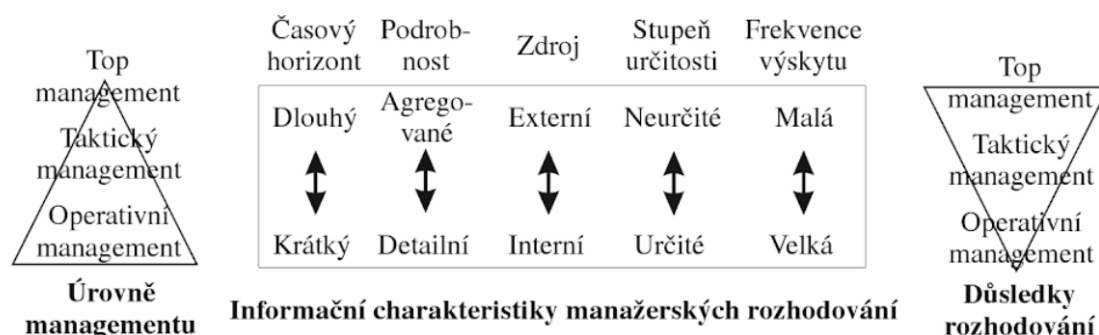
Řízení je souhrn činností nezbytných k dosažení funkce podniku (Veber, 2000, s. 17) – plánování, rozhodování, ovlivňování a kontrolování. Plánováním se rozumí řídicí činnost spočívající ve stanovení cílů, tedy určitého požadovaného stavu, a způsobů jejich dosažení (Veber, 2000, s. 51).

Není však obvyklé, aby k dosažení požadovaného stavu vedla pouze jediná cesta. Proto mezi základními řídicími činnostmi má své místo i rozhodování, jímž se označuje proces řešení rozhodovacích problémů. Rozhodovacími problémy přitom máme na mysli nežádoucí odchylky skutečného stavu od stavu plánovaného (Veber, 2000, s. 34). Způsobit je mohou například změny ve vnějším a vnitřním prostředí podniku, a aby mohly včas identifikovány, musí být tato prostředí náležitě analyzována. Následně je na místě vytvořit několik variant řešení tohoto problému – právě existence variantních řešení je dalším pojmovým znakem rozhodovacího problému. Z těchto variant je na základě stanovených hodnotících kritérií zvolena realizovaná cesta (Veber, 2000, s. 35–38).

S její realizací je neodmyslitelně spojeno ovlivňování – takové působení na zaměstnance, jehož účelem je dosažení jejich žádoucího chování a v konečném důsledku dosažení stanoveného cíle (Veber, 2000, s. 62).

Podle míry kompetencí a odpovědnosti, kterými jednotliví manažeři disponují, rozlišujeme tři úrovně řízení – strategické, taktické a operativní. Všechny z nich spojují výše uvedené řídicí činnosti. Strategické řízení má na fungování organizace největší vliv. Jedná se o souhrn řídicích činností uskutečňovaných vrcholným managementem, které směřují k udržování dlouhodobého souladu mezi posláním podniku, jeho strategickými cíli a jeho vnějším a vnitřním prostředím a které předurčují jeho dlouhodobou výkonnost (Dubec aj., 2012, s. 16; Grasseová aj., 2012, s. 11 a 16; Keřkovský a Vykypl, 2002, s. 4). Tyto cíle jsou přitom zpravidla dlouhodobé a velmi obecné. Proto jsou rozpracovávány v rámci taktického a operativního řízení směřujících k dosažení cílů odvozených od cílů dlouhodobých. Tyto odvozené cíle, jež jsou zpravidla krátkodobější a velmi konkrétní, však na rozdíl od strategických cílů nemají na fungování podniku tak podstatný vliv (Keřkovský a Vykypl, 2002, s. 5).

Příloha č. 2: Úrovně managementu



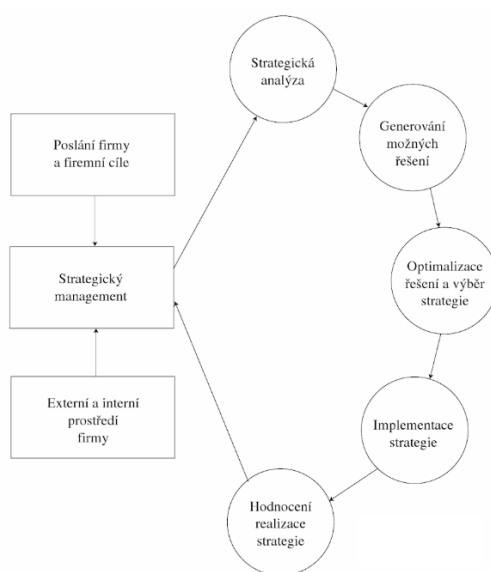
Zdroj: Keřkovský a Vykypl, 2002, s. 5

Kovaříková (2016, s. 65 a 66) hovoří o strategické komunikaci jako o „komunikaci budované na dlouhodobé perspektivě“, jejímž účelem je poskytovat zaměstnancům informace dlouhodobého a hlubšího charakteru úzce související s posláním podniku a jeho strategií. Taktická komunikace následně navazuje na komunikaci strategickou, vychází ze strategického plánu a stanovuje si krátkodobější a konkrétnější cíle – zpravidla rozpracovává strategické cíle do jednotlivých komunikačních projektů. Za operativní komunikaci považuje veškerou každodenní

rutinní komunikaci, k níž dochází mezi managementem a řadovými zaměstnanci v rámci plnění jejich pracovních úkolů.

Veber (2000, s. 381) považuje strategické řízení za kotvu, která podniku napomáhá analyzovat současnou i budoucí situaci v nestabilním prostředí a naznačit mu nejvhodnější směr jeho vývoje. Strategické řízení vychází z poslání podniku, jeho strategických cílů a strategické analýzy a tvoří neustále se opakující posloupnost kroků, jejichž obsahem je vytváření strategií, výběr optimální z nich a její implementace a kontrola.

Příloha č. 3: Proces strategického řízení



Zdroj: Keřkovský a Vykypl., 2002, s. 7

Za pojem strategie si přitom dosadíme spojení základní představy o možných cestách vedoucích k dosažení stanovených cílů (Keřkovský a Vykypl., 2002, s. 6–8). Dedouchová (2001, s. 1) si strategii vysvětluje jako dokument, v němž jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění stanovených cílů tak, aby strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela k jeho vnitřnímu prostředí a současně reagovala na změny v jeho vnějším prostředí. To rozporuje Holá (2011, s. 46), podle níž strategie nemusí být v žádném případě definována ani popsána, a přesto existuje a prolíná se konkrétními činnostmi v rámci podniku.

Právě to, že se strategické cíle projevují až v dlouhodobém časovém horizontu, je podle Holé (2011, s. 87) důvodem, proč některé podniky na strategické řízení interní komunikace rezignují a soustředí se na řízení operativní, jehož výsledky se dostávají s kratší časovou prodlevou. Ani firmy vypracovávající svou strategii však nemusí mít podle Holé (2011, s. 89) vyhráno, pokud opomíjejí svou strategii vyhodnocovat.

2.1. Strategie vnitropodnikové komunikace

Komunikační strategie by měla vycházet z poslání podniku, jeho dlouhodobých cílů a podnikové strategie. Měly by v ní být vymezeny jednotlivé komunikační subjekty, cíle komunikace mezi nimi, komunikační nástroje, které budou tyto cíle naplňovat, a způsoby, kterými se bude měřit, zda je skutečně naplňují (Holá, 2011, s. 44). Komunikační strategii by měl vytvářet buď specializovaný manažer, což je však obvyklé pouze ve větších firmách, popřípadě může být její vytváření svěřeno do působnosti personálního či marketingového oddělení (Holá, 2011, s. 88).

2.1.1. Stanovení komunikačních subjektů

Welch a Jackson (2007, s. 183–185) hovoří o tom, že strategie vnitropodnikové komunikace by měla zohledňovat následující komunikační subjekty – strategické a liniové manažery, pracovní a projektové týmy a všechny zaměstnance. Podle komunikačních subjektů následně pojmenovávají jednotlivé komunikační toky. Komunikaci mezi strategickými manažery a ostatními zaměstnanci nazývají korporátní vnitropodnikovou komunikací, komunikaci mezi liniovými manažery a ostatními zaměstnanci komunikací liniových manažerů a komunikaci zaměstnanců v rámci pracovních nebo projektových týmů označují jako týmovou, respektive projektovou komunikaci.

Korporátní komunikace bývá zpravidla jednostranná, zatímco ostatní jmenované druhy komunikace se vyznačují oboustranným komunikačním tokem. Pokud však podnik usiluje o to, aby byla i korporátní komunikace maximálně efektivní, měl by sázet spíše na oboustranný přenos sdělení. To umožní vrcholným manažerům říkat zaměstnancům to, co opravdu chtějí slyšet, a nikoli to, co jim manažeři chtějí říkat. Uvědomují si však, že zvláště ve větších společnostech není myslitelné, aby se korporátní komunikace realizovala prostřednictvím osobního kontaktu. V úvahu tak

přichází mediální komunikace, ačkoli všude, kde je to možné, upřednostňují komunikaci osobní (Welch a Jackson, 2007, s. 187).

Obsahem korporátní komunikace by měly být zejména podnikové cíle, probíhající činnosti, dosažené úspěchy a předpokládaný budoucí vývoj (Welch a Jackson, 2007, s. 185).

2.1.2. Výběr komunikačních nástrojů

Při výběru komunikačních nástrojů je nezbytné zohledňovat komunikační cíle, jichž má být u dané skupiny zaměstnanců dosaženo, a finanční prostředky, které je podnik do rozvoje své komunikační infrastruktury schopen a ochoten investovat. Kromě pořizovacích nákladů je však nutné počítat i s výdaji na tvorbu jejich obsahu a vyhodnocování jejich účinnosti (Gillis, 2006, s. 260 a 261). Kromě toho je nutné zohlednit i možnosti, jimiž lze kontrolovat komunikovaný obsah (Welch, 2012, s. 248).

Gillis (2006, s. 259) kromě toho přistupuje k výběru nástrojů z pohledu zaměstnance – svoji teorii proto nazývá jako přístup orientovaný na publikum. Tvůrci komunikační strategie by podle ní měli při výběru komunikačních nástrojů zohledňovat dvě kritéria ovlivňující vnímání sdělení jeho příjemci, a to „social presence“ a „media richness“.

Kritérium „social presence“ vyjadřuje míru „společenskosti“ daného komunikačního nástroje, zatímco kritérium „media richness“ se vztahuje k rozsahu sdělovaných informací a interaktivitě, pohotovosti a bezprostřednosti použitého média. Důležitým hlediskem je právě pohotovost, neboť firemním časopisem vycházejícím jednou do měsíce nemohou být z povahy věci šířeny urgentní informace, jejichž distribuce k zaměstnancům musí proběhnout neprodleně. Důraz by měl být kladen také na uživatelskou přívětivost. Zaměstnanci si spíše oblíbí média, která jim umožní rychlé vyhledávání informací. Například e-maily jsou zaměstnanci využívány zejména proto, že jim umožňují filtrovat doručené zprávy, archivovat je pro pozdější použití a mazat nepřečtené zprávy, jimž nehodlají věnovat svou pozornost (Welch, 2012, s. 249).

Při výběru vhodného komunikačního nástroje je také důležité nezanedbat způsob, jakým je sdělení distribuováno ke svému příjemci. „Push média“ distribuují sdělení přímo k příjemci, aniž by od něj vyžadovala jakoukoli další činnost. To je

například případ newsletteru zasílaného e-mailem. „Pull média“ si však zaměstnanec musí buď vyzvednout, anebo vyvinout jinou obdobnou aktivitu – zde zmiňme například firemní časopisy nebo intranet, do něhož se zaměstnanci musejí přihlásit prostřednictvím internetového prohlížeče (Welch, 2012, s. 249). Na firemním časopisu je však možné demonstrovat, jak lze typické „pull médium“ přeměnit na „push médium“. Zkrátka se časopisy nedají do přihrádky, kam si pro ně zaměstnanci musejí dojit, ale položí se jim na stůl v místnosti, kde čerpají pracovní přestávku a kde si v nich při jídle rádi počtou.

Holá (2011, s. 190) se vyhýbá zobecňování, kterým by k dosažení určitého účelu upřednostňovala určitá média nad ostatními, neboť vždy záleží na konkrétních podmínkách komunikačního procesu.

2.1.3. Stanovení obsahu komunikačních nástrojů

Obsah šířený prostřednictvím konkrétního komunikačního nástroje by měl opět respektovat komunikační cíle pro danou skupinu zaměstnanců. Část obsahu by však měli určovat také zaměstnanci (Gillis, 2006, s. 261). I v obsahu se tak projevuje přístup orientovaný na publikum. Obsah vnitropodnikové komunikace by tak měl odpovídat zejména tomu, co zaměstnanci potřebují slyšet, a nikoli tomu, co jim management potřebuje říci. Na sdělované informace by tak měly být kladeny tři požadavky, a to aby byly pro zaměstnance užitečné, smysluplné a hodnotné (Gillis, 2006, s. 258).

2.1.4. Vytvoření komunikačního plánu

Za účelem naplňování komunikační strategie bývá vytvářen komunikační plán. Zpravidla se jedná o roční časový harmonogram, jehož obsahem je podrobný rozpis jednotlivých komunikačních aktivit, především jejich cíle, využívané komunikační nástroje, zaměstnanci odpovědní za jejich realizaci a rozpočet (Holá, 2011, s. 129).

Příloha č. 4: Příklad komunikačního plánu

	Cíle	Nástroje	Období	Odpovědnost	Zpětná vazba
Novoroční meeting	zhodnocení uplynulého období, cíle na nové období	formální prezentace a neformální program	začátek února	vedení	zaměstnanecký průzkum po novoročním meetingu
Pravidelné porady vedení	informovanost, kontrola stavu projektů a hodnocení	porady	začátek každého měsíce	vedení a konkrétní manažeři	shrnutí a kontrola porozumění
Roční hodnocení spokojenosti zaměstnanců	zhodnocení spokojenosti zaměstnanců	intranet	leden	personalista	zhodnocení významu průzkumu zaměstnanci

Zdroj: autor na základě Holé, 2011, s. 130 a 131

3. Východiska pro strategii vnitropodnikové komunikace

Jak vyplývá z výše uvedených definic, strategického řízení vychází z poslání podniku a podnikových cílů a rovněž musí zohledňovat prostředí uvnitř podniku a prostředí, v němž se pohybuje.

3.1. Poslání

Každá firma existuje, aby naplňovala určité poslání korespondující s vizí jejích zakladatelů – základními představami o předmětu jejího podnikání, jejích zákaznících, o jejích potřebách, jež hodlá uspokojovat, a o způsobu uspokojování těchto potřeb (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 22). Poslání podniku by mělo vymezovat, na co se má soustředit a jakým směrem se má ubírat. Mělo by definovat podnikatelskou aktivitu podniku, tedy rozvádět výše uvedené prvky firemní vize, ale zároveň by mělo předurčovat základní cíle podniku a podnikovou kulturu (Dedouchová, 2001, s. 10 a 11).

3.2. Cíle vnitropodnikové komunikace

Vnitropodniková komunikace je nezpochybnitelně součástí každého podniku. Je však v jeho zájmu, aby tato komunikace byla také efektivní. Aby byla zaměstnanecká komunikace efektivní, měla by zajistit, aby všichni zaměstnanci sdíleli podnikové

hodnoty a cíle, aby měli k dispozici vše, co nezbytně potřebují k řádnému výkonu své práce, a aby věděli, zda mají ve firmě stabilní postavení, či nikoli (Holá, 2011, s. 5).

K tomu, aby zaměstnanci sdíleli podnikové hodnoty a cíle, považuje Holá za vhodné navazovat s nimi hlubší vztahy, které označuje jako interní public relations.

Hejlová (2015, s. 96 a 97) v souvislosti s public relations hovoří o vytváření a udržování vzájemně výhodných vztahů mezi organizací a relevantními publiky. Publikem se přitom rozumí všichni, kdo jsou pro danou organizaci důležití. Zároveň rozlišuje dvě oblasti vztahů s veřejností podle jejich cílových skupin. V případě externích public relations je cílovou skupinou externí veřejnost, zatímco interní public relations se vztahují k interní veřejnosti, jíž jsou zaměstnanci (Hejlová, 2015, s. 101). Tyto dlouhodobé vztahy lze stimulovat například prostřednictvím oboustranného komunikačního toku, kterým podnik povyšuje zaměstnance na roveň svých komunikačních partnerů (Hejlová, 2015, s. 97).

Smyslem interních public relations je zasvětit zaměstnance do vrcholného řízení firmy, a to tím způsobem, že jim budou poskytovány informace o jejich dlouhodobých cílech a její strategii. Zároveň by měli být obeznámeni se svou úlohou při uskutečňování této strategie a následně o výsledcích, kterých společně dosáhli. Ale i zaměstnanci mohou zaměstnanci sloužit jako cenný informační zdroj, díky němuž může svou strategii vhodně přizpůsobovat.

Kromě toho by jim měla být umožněna participace na přijímání zásadních rozhodnutí, neboť jen zaměstnanci, kteří se na daném rozhodnutí tímto způsobem podíleli, budou maximálně ochotní k jeho prosazování. Na místě je také šíření pozitivních zpráv o firmě, aby u nich dosahovala pozitivního obrazu (Holá, 2011, s. 32–41).

Dalším cílem vnitropodnikové komunikace je zajistit zaměstnancům, aby mohli řádně vykonávat svou práci. Toho lze dosáhnout tak, že jim budou poskytovány všechny informace, jež ke své práci potřebují. Každý zaměstnanec by tak měl mít k dispozici popisy příslušných pracovních pozic a pracovních postupů (Holá, 2011, s. 5).

V neposlední řadě by měla zaměstnancům zajistit povědomí o přepokládaném budoucím vývoji podniku a o změnách probíhajících v jeho vnějším i vnitřním prostředí

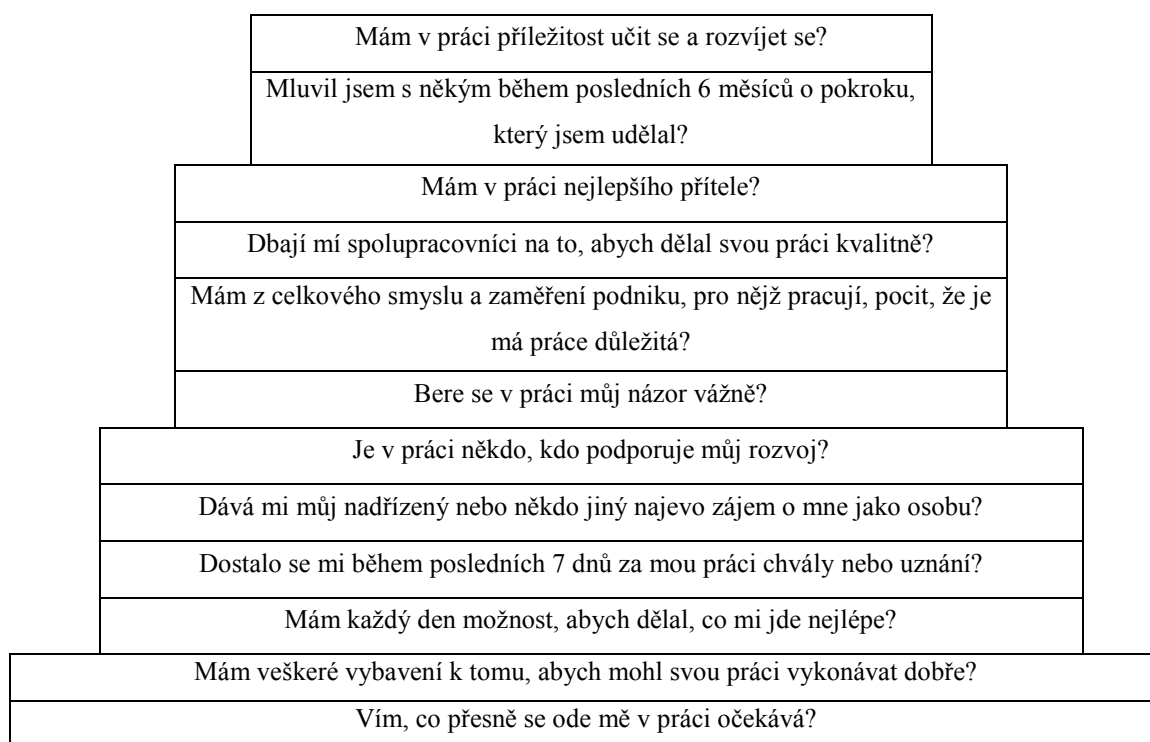
a jim odpovídajících změnách v jeho strategii, tak aby měli všichni zaměstnanci jasno v tom, zda mají, či nemají v podniku stabilní místo (Welch a Jackson, 2007, s. 190).

Firma by však v žádném případě neměla zapomínat na to, že interní komunikace by měla zaměstnance také bavit (Kovaříková, 2016, s. 68).

3.2.1. Gallup Workplace Audit

Konkrétnější pohled na cíle vnitropodnikové komunikace nám může poskytnout konkrétní výzkum, a to rozsáhlý výzkum angažovanosti The Gallup Workplace Audit výzkumné společnosti Gallup, zabývající se souvislostmi mezi spokojeností zaměstnanců, jejich fluktuací a produktivitou a hospodářskými výsledky podniku. Sestává ze dvanácti otázek, podle čehož bývá někdy označován jako G12. Všechny otázky sledují míru zapojení zaměstnanců do podnikových procesů, ale současně se vztahují i k výše uvedeným ukazatelům.

Příloha č. 5: Hierarchizace otázek v Gallup Workplace Audit



Zdroj: autor na základě Lozničákové, 2003

Otázky lze hierarchizovat do pyramidy napodobující Maslowovu pyramidu potřeb (viz tabulka). Nebudou-li nejprve uspokojeny základní potřeby, není vhodné

soustředit se na potřeby vyšší. Nebude-li tedy mít zaměstnanec informace dostačující k tomu, aby provedl nějaký úkol, a nebude-li vědět, co se od něho očekává, nebude ho pravděpodobně zajímat ani poslání a cíle podniku (Gallup, 2013; Lozničáková, 2003).

Je zřejmé, že tyto potřeby nelze uspokojit výlučně prostřednictvím vnitropodnikové komunikace, na některých z nich má však velmi podstatný podíl.

3.3. Strategická analýza

Strategická analýza je řídicí činnost spočívající ve zkoumání jednotlivých složek vnitřního a vnějšího prostředí podniku, která mu mimo jiné umožňuje zjistit odchylky současného stavu interní komunikace od stavu požadovaného a jejich příčiny (Holá, 2011, s. 93; Jakubíková, 2013, s. 94). Vnějším prostředím se označuje okolí podniku, v němž se realizuje jeho činnost, případně jež jeho činnost určitým způsobem ovlivňuje, a do vnitřního prostředí se řadí zpravidla disponibilní zdroje podniku a jeho schopnosti (Jakubíková, 2013, s. 94).

K provedení strategické analýzy v oblasti vnitropodnikové komunikace doporučuje Holá (2011) využít modifikované nástroje běžné strategické analýzy. Tyto nástroje přitom rozděluje na nástroje analytické a analýzu základních prvků. Následně lze tyto nástroje členit podle toho, zda na prostředí nahlízejí očima vedení firmy, jejích vlivných zaměstnanců, nebo všech jejích zaměstnanců.

3.3.1. Analytické nástroje

Analytické nástroje se zabývají jednotlivými prvky ve vnějším a vnitřním prostředí firmy, které mohou mít vliv na její fungování. Podle Holé (2011, s. 88) lze pro tyto účely využít analýzy 7S a SLEPT. Zatímco analýza 7S se věnuje vnitřnímu prostředí, SLEPT analýza se soustředí na prostředí vnitřní (Holá, 2011, s. 88).

Analýzu 7S vytvořila v 70. letech americká konzultační společnost McKinsey, aby umožnila manažerům identifikovat faktory ve vnitřním prostředí, jež je nutné zohledňovat při vytváření každé strategie (Mallya, 2007, s. 73). Podnik je v rámci tohoto nástroje považován za množinu sedmi vzájemně se ovlivňujících prvků, přičemž nefunkčnost jednoho z nich může způsobit „zhroutení“ prvků zbývajících (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 113 a 114; Mallya, 2007, s. 73). Tyto faktory jsou rozděleny do dvou skupin označovaných jako tvrdá a měkká S.

Mezi tvrdá S jsou zahrnovány strategie, organizační struktura a systémy řízení, jejichž změny jsou proveditelné snadněji, než je tomu u měkkých S. Organizační strukturou se rozumí organizace zaměstnanců zajišťující optimální dělbu práce, a to jak z obsahového, tak z funkčního hlediska. Zaměstnanci jsou tak nositeli stanoveného okruhu kompetencí a odpovědnosti a zároveň musejí respektovat vzájemné vztahy mezi sebou. Mohou tak vůči sobě být buď ve vztahu subordinace – nadřízenosti a podřízenosti – anebo koordinace – rovnosti. Pojem systémy je nejméně uchopitelný a zahrnuje veškeré procesy sloužící k řízení každodenní činnosti firmy (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 114; Mallya, 2007, s. 74).

Holá (2011, s. 96) tento model aplikovala na oblast vnitropodnikové komunikace. Podle ní by si měli komunikační manažeři všimnout toho, zda interní komunikace dostatečně informuje zaměstnance o obsahu podnikové strategie, zda manažeři dostatečně motivují své zaměstnance k jejímu prosazování, zda jsou zaměstnanci dostatečně srozuměni s kompetencemi na jednotlivých pracovních pozicích, zda mezi jednotlivými odděleními neexistují nějaké komunikační bariéry a zda existují i takové komunikační prostředky, které umožní vzájemnou spolupráci nejen mezi zaměstnanci jednotlivých oddělení, nýbrž i mezi zaměstnanci z různých oddělení.

V rámci měkkých S, kam se řadí styl vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty, je podle Holé možné si všimnout například toho, zda má management dostatečné komunikační kompetence k prosazování zájmů podniku a zaměstnanců, objasňování podnikových cílů, motivaci zaměstnanců a k prosazování změn, zda komunikace podporuje vzájemnou spolupráci zaměstnanců, zda jde management svým podřízeným příkladem z hlediska prosazování vzájemného respektu a partnerství a zda zaměstnanci dodržují to, o čem v podniku existuje sdílená představa – například projevují dostatečnou ochotu při řešení problémů zákazníků.

SLEPT analýza se naproti tomu věnuje faktorům v okolí podniku, které jsou způsobilé ovlivnit jeho fungování a které pro tyto účely rozděluje na faktory sociální, právní, ekonomické, politické a technologické. Prostřednictvím této analýzy je tak možné si mapovat, zda je na trhu práce dostatečný počet uchazečů o zaměstnání, jaké jsou jejich komunikační dovednosti, jaký je jejich postoj k technologiím a jejich informační gramotnost, jaká je právní regulace pro ochranu osobních údajů

a zda na trhu nejsou k dispozici další technologie, jež by mohly kvalitu vnitropodnikové komunikace posunout ještě o kousek dále (Holá, 2011, s. 97–99).

Závěry těchto analýz by měla shrnovat SWOT analýza, do níž jsou přenášeny silné a slabé stránky zjištěné analýzou vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby vyplývající z vnějšího prostředí. Silné stránky umožňují podniku využívat vzniklé příležitosti či odvrátit vzniklé hrozby, zatímco slabé stránky mu naopak ve využití příležitostí brání a jejich prohloubení může pro firmu představovat existenciální riziko (Dedouchová, 2001, s. 50).

Pokud má například podnik manažery, kteří jsou svým podřízeným ve všem nápomocní, podporují pracovní prostředí založené na vzájemném partnerství a spolupráci a naslouchají jejich podnětům, má v rukávu eso, jež mu bude sloužit jako významná konkurenční výhoda při nedostatku zaměstnanců na trhu práce.

3.3.2. Analýza základních prvků

Všechny uvedené analytické nástroje vznikají na úrovni managementu – do strategické analýzy je však žádoucí zapojit i jednotlivé zaměstnance. Prostřednictvím nich si může vedení jednak ověřit své hypotézy a jednak získat další pohledy na tutéž věc.

Zaměstnanecké výzkumy by se měly dotýkat jednotlivých oblastí vnitropodnikové komunikace – jejích základních prvků – kterými jsou komunikační strategie, organizační struktura, komunikační dovednosti manažerů, poskytovaná zpětná vazba a komunikační infrastruktura (Holá, 2011, s. 108 a 109).

Zpravidla se provádí kvantitativní výzkum a následně doplňující výzkum kvalitativní. Kvantitativní výzkum, do něhož jsou zpravidla zapojeni všichni zaměstnanci, sice umožňuje vedení získat statisticky vyhodnotitelná data a pozorovat jejich vývoj v čase, ale neumožňuje mu stanovit příčiny zjištěného stavu ani jeho možné řešení.

Proto ho zpravidla následuje kvalitativní výzkum, jenž si však kvůli své realizační náročnosti musí postačit s nižším počtem respondentů. Zaměstnance v něm proto reprezentuje pouze jejich část – takzvaní vlivní zaměstnanci. Vedení by mělo vsadit zejména na ty z nich, kteří pro ostatní představují neformální autoritu nebo kteří by pro ně podle jeho názoru měli být vzorem – například díky

své odbornosti, pracovním výsledkům či osobnostním vlastnostem (Holá, 2011, s. 103 a 104).

4. Komunikační nástroje

Holá (2011, s. 189) považuje za komunikační nástroje veškeré „*cesty z místa vzniku informace na místo určení*“. V tomto smyslu tak pojem komunikační nástroj ztotožňuje s komunikačními médii jakožto zprostředkovateli sdělení mezi jejich původci a příjemci (Jirák a Köpplová, 2015, s. 31 a 32). V širším smyslu zahrnuje do komunikačních nástrojů nejen komunikační média, nýbrž také všechny komunikační činnosti zajišťující komunikační tok v rámci konkrétního podnikového komunikačního procesu (Holá, 2011, s. 189). Komunikační nástroje lze na základě různých hledisek členit do typových skupin. Jirák a Köpplová (2015, s. 34 a 35) pro svou typologii využívají čtyři kritéria, kterými jsou počet účastníků, míra jejich rovnosti či nerovnosti, míra individualizace či zespolečnění komunikačního jednání a míra jeho institucionalizace. Takto lze rozlišovat komunikaci interpersonální, skupinovou, meziskupinovou, institucionální a celospolečenskou. Hloušková (1998, s. 55) oproti tomu využívá ve své typologii komunikační formu, na základě níž rozlišuje komunikaci osobní, písemnou a elektronickou.

4.1. Osobní komunikační nástroje

Osobní komunikace si nadále v rámci vnitropodnikové komunikace udržuje své prvenství – ačkoli je zčásti nahrazována komunikací mediální, která svým účastníkům umožňuje překonávat jednotu času a místa komunikačního aktu.

Její přetrvávající dominance má několik důvodů. Její nenahraditelnost spočívá zejména v tom, že všechny komunikační subjekty spolu mohou neustále interagovat, a tím mimo jiné neprodleně odstraňovat případná nedorozumění. Zároveň jim však umožňuje využívání jak verbálních, tak neverbálních komunikačních prostředků, s jejichž pomocí může komunikátor zdůrazňovat určité části svého sdělení a současně usnadňovat příjemci jeho vnímání (Holá, 2011, s. 191).

Mishra (2014, s. 187) proto považuje osobní komunikaci za spojení informace a interakce a označuje ji za nejspolehlivější komunikační nástroj – právě spojení sdílené informace s interakcí totiž zaručuje, že příjemce této informace zcela porozumí. Zároveň ji považuje za nejefektivnější způsob sdělování informací, protože zúčastněným

zaměstnancům umožňuje, aby si vzájemně naslouchali. Současně dává velký prostor pro neformální komunikaci. Nevýhodou osobní komunikace je však nemožnost jejího opakovaného zachycení nebo složitost ukládání jejího obsahu (Holá, 2011, s. 191).

4.1.1. Rozhovory

Rozhovory stále hrají ve vnitropodnikové komunikaci nejdůležitější roli, a to zejména proto, že se mnoho záležitostí nedá komunikovat jiným způsobem. Například je nepředstavitelné, aby manažer zaměstnancům oznamoval snižování jejich počtu jinak než důvěrným rozhovorem (Hloušková, 1998, s. 55). Zároveň je osobní rozhovor podle různých provedených výzkumů nejocetovanější formou komunikace napříč všemi skupinami zaměstnanců (Smith a Mounter, 1997, s. 80).

To však neznamená, že by vyhovoval všem požadavkům. Sdělení by totiž měla být velmi krátká a měla by být opakována tolikrát, dokud to bude nutné pro to, aby si je zaměstnanec zapamatoval (Smith a Mounter, 1997, s. 81). Nevýhodou osobní komunikace jsou také vysoké transakční náklady – zejména její časová náročnost. Z toho důvodu si velké firmy pomáhají různými technickými prostředky (Hloušková, 1998, s. 55).

4.1.2. Porady

„Porady jsou často vnímané jako nezbytné zlo, někdy jsou zdrojem frustrace, a občas dokonce ztrátou času“ (Šuleř, 2008, s. 1).

Porada představuje formu osobní skupinové komunikace. Kromě plurality účastníků je však pro ni příznačný i obousměrný komunikační tok. Firmy pořádají porady z jednoduchého důvodu – věří, že jejich účastníci se ve svém souhrnu doberou příznivějších výsledků, než kterých by se dobrali samostatným úsilím. Mimoto mohou mít porady také pozitivní vliv na vztahy mezi zaměstnanci a rovněž se dá předpokládat, že zaměstnanci podílející se na formování společné vůle budou mít vyšší tendenci tuto vůli respektovat a prosazovat (Plamínek, 2012, s. 12 a 13). Ne vždy však slovo porada dostává svého významu. *„Lidé se na poradách – naštěstí ne vždy a snad ani ne většinou – stále ještě spíše scházejí, aby něco trapně vyslechli, nebo dokonce radostně odkývali, než aby se o něčem z dobrého důvodu poradili“ (Plamínek, 2012, s. 8).*

Porady vyžadují účast nejméně tří zaměstnanců. Při stanovování počtu jejich účastníků by se měl zohledňovat poměr časů, po který se budou moci účastníci k tématu vyjadřovat a po který se k tématu budou vyjadřovat ostatní účastníci. Například při účasti tří osob bude každá z nich třetinu času hovořit a dvě třetiny času naslouchat ostatním. Při účasti deseti osob již účastník stráví devětkrát více času nasloucháním než zapojením se do diskuze (Plamínek, 2012, s. 52–54).

Dále je nutné si uvědomit, že zdaleka ne všechna témata se pro poradu hodí. Aby bylo zařazení určité záležitosti na poradou vhodné, musí splňovat následující předpoklady – zařazené téma musí být zajímavé pro všechny účastníky porady a přínosnost výsledku dosaženého jejím prostřednictvím by měla převyšovat náklady vynaložené na její uskutečnění. Zároveň je třeba mít na paměti, že poradá je jen jedním z mnoha komunikačních nástrojů a nemusí vždy představovat nejefektivnější cestu (Plamínek, 2012, s. 21 a 22).

Při tvorbě komunikační strategie je nezbytné počítat jak s poradami, jež jsou svolávány pravidelně, tak s operativními poradami, svolávanými s ohledem na určité okolnosti (Šuleř, 2008).

Porady mohou být spojeny s dosažením různých cílů. Cílem informačních porad je výměna informací mezi jejich účastníky. V tomto případě je na místě více než jindy zvážit využití jiných komunikačních nástrojů. Porady jsou myslitelné pouze v případech, že sdílené informace jsou relevantní pro všechny zúčastněné zaměstnance. Cílem porady může být i reakce na řešení určitého vyvstalého problému tím, že její účastníci dospějí k množině jeho řešení. Takové porady se nazývají jako řešitelské. Na poradách ale mohou být přijímána i konkrétní rozhodnutí, a to buď prostřednictvím všech jejich účastníků, nebo alespoň po konzultaci tohoto rozhodnutí s nimi (Plamínek, 2012; Šuleř, 2008).

Efektivní může být však pouze taková poradá, která je dostatečně připravená a která má strukturovaný průběh. Před konáním porady by proto měli být její jednotliví účastníci obeznámeni s jejím předmětem a průběhem, tak aby věděli, jak se jich konkrétně budou probíraná témata dotýkat, a aby se na ni mohli řádně připravit (Holá, 2011, s. 192 a 193; Plamínek, 2012, s. 14 a 15).

4.1.3. Prezentace

Prezentace představují stejně jako porady formu skupinové komunikace. Rozdíl tkví v tom, že prezentace se vyznačují pouze jednosměrným komunikačním tokem (Plamínek, 2012, s. 25).

Zpravidla mívají informativní povahu. Hodí se zejména k prezentaci výsledků podniku v uplynulém období, strategických cílů a plánů a chystaných organizačních změn (Holá, 2011, s. 193 a 194).

4.2. Písemné komunikační nástroje

Ve vnitropodnikové komunikaci stále ještě nalézá své uplatnění písemná komunikace, ačkoli je pozvolna nahrazována elektronickými komunikačními nástroji, které zaměstnance zbavují nutnosti mít na stole neustále „*stohy papíru*“ a které jim umožňují být v neustálé interakci se svým komunikačním partnerem, čímž si na rozdíl od písemné komunikace zachovávají jeden z nejvýznamnějších aspektů osobního rozhovoru (Holá, 2011, s. 197).

Gillis (2006) spojuje písemnou komunikaci s nejnižší mírou „social presence“ a „media richness“, o nichž bylo pojednáno výše. Hlavní nevýhodou písemných médií je jejich nedostatečná pohotovost. Hodí se tak zejména k prezentaci informací, které jsou statické a v čase se příliš nemění. Zároveň umožňují jen velmi omezené možnosti interakce a zpětné vazby.

Přesto však písemná sdělení mají v podnicích své místo. Používají se například tam, kde je nutné zasáhnout co největší záběr zaměstnanců, nebo tam, kde zaměstnanci chtějí mít danou informaci napsanou na papíře a seznámit se s jejím obsahem až v případě potřeby (Holá, 2011, s. 197).

4.2.1. Firemní noviny a časopisy

Nejoblíbenějším písemným komunikačním médiem ze strany zaměstnanců bývají firemní noviny a časopisy, jelikož nezahrnují jen strohé informace, ale pojímají je zábavnou formou a v kontextu firmy a jejích zaměstnanců (Holá, 2011, s. 201). U firem, jež mají mnoho zaměstnanců na nekvalifikovaných pracovních pozicích, se dokonce interní periodikum stává samozřejmostí. To však neznamená, že se ani v dnešní době nemůže uplatnit i jinde (Michl, 2012).

Firemní noviny a časopisy mohou svým čtenářům přinášet koncepčnější a závažnější sdělení, neboť si je pročitají ve chvíli, kdy na to mají klid – například při kávě v kuchyňce mimo své obvyklé pracoviště (Kovaříková, 2016, s. 51; Michl, 2012).

V žádném případě by jim však neměl dominovat „*detail tváře pana generálního*“ ani jeho „*statě*“ (Michl, 2012). Tištěná periodika přímo vybízejí, aby v nich firmy informovaly zaměstnance o svých jubileích a oceněních a různých budoucích akcích. Ve velkých firmách, kde se všichni zaměstnanci nemají možnost potkat či vzájemně se poznat, mají ještě jednu významnou úlohu. Představují zaměstnancům práci jejich kolegů včetně členů managementu. Svě místo zde mohou kromě jiného najít i odpovědi na nejfrekventovanější otázky zaměstnanců (Holá, 2011, s. 201). „*A zaměstnancům nic neudělá větší radost, než když v nich najdou svoji fotku*“ (Kovaříková, 2016, s. 51).

S firemními novinami a časopisy se však setkáváme čím dál méně. Jejich výroba je příliš nákladná, a proto s nimi spousta firem skončila. „*Objevují se však i případy, že je po nějaké době začaly znovu vydávat, protože zaměstnancům prostě chyběly*“ (Kovaříková, 2016, s. 51).

4.3. Elektronické komunikační nástroje

„*S nadsázkou lze říci, že elektronická média ovládla dnešní vnitropodnikovou komunikaci.*“ Oproti písemným médiím mají totiž navrch – poskytují zaměstnancům možnost okamžité reakce na psaný text (Holá, 2011, s. 203).

4.3.1. E-mail

E-maily jsou mezi zaměstnanci žádané díky své jednoduchosti. Umožňují jim jednoduše ukládat zprávy a podívat se na ně, kdykoli se jim to hodí. Pokud má zaměstnanec na výběr, zda s někým naváže osobní kontakt, zavolá mu, nebo mu pošle e-mail, zpravidla se dá spolehnout na to, že se rozhodne pro e-mailovou zprávu (Lipäinen, 2014, s. 7).

E-maily jsou však spojovány s velkým množstvím negativních jevů. Z výše uvedených důvodů neustále narůstá počet obdržených e-mailových zpráv, zatímco jejich důležitost neustále klesá. (Lipäinen, 2014, s. 7). „*Většinou jsme jimi*

zahlčení, což vede k tomu, že nečteme ani ty důležité, protože jak ksakru máme odlišit, který je důležitý a který není“ (Kovaříková, 2016, s. 52).

Zároveň často dochází k takovém zjednodušení vyjadřování, že v nich začínají absentovat prvky příznačné pro osobní komunikaci, již postupně nahrazují. Ze zpráv mizí například elementární prvky slušnosti, a kvůli chybějícímu kontextu tak často působí jako direktivní příkazy. Protože význam přisuzuje danému sdělení příjemce a protože zde tak činí bez vyšší znalosti kontextu, sdělení interpretuje často jinak, než bylo zamýšleno. Většina zaměstnanců si navíc v e-mailové komunikaci nedělá žádné starosti s odezvou a na doručené zprávy zpravidla nereaguje (Holá, 2011, s. 203; Lipäinen, 2014, s. 7).

Zvláštním případem e-mailu ve vnitropodnikové komunikaci bývají newslettery, které slouží jako „výkladní skříň“ daného podniku ve vztahu k zaměstnancům a které by měly zaměstnance upozorňovat na nezajímavější skutečnosti, jež se ve firmě odehrávají, a případně je také nalákat k jiným komunikačním nástrojům, kde se dozvědí více informací. Správný newsletter by měl být hlavně krátký, jednoduchý a zábavný, protože jinak velmi silně hrozí, že jej nikdo nebude číst (Kovaříková, 2016, s. 54).

4.3.2. Intranet a firemní sociální síť

Intranet lze charakterizovat jako internetovou stránku, která je na rozdíl od jiných stránek zabezpečena před neoprávněným přístupem jiných osob než zaměstnanců (Holá, 2011, s. 206).

Intranet v současné době získává na popularitě, protože spoustě zaměstnanců slouží jako výchozí bod, na němž najdou všechno, co ke své práci potřebují. Jeho údělem je totiž sjednocovat všechny informační zdroje do jednoho místa. Informace jsou zde sdíleny v reálném čase a následně přehledně uspořádány tak, aby zaměstnancům bylo umožněno jejich okamžité vyhledání. V tomto ohledu tedy intranet zastává jakousi funkci sdílené nástěnky (Holá, 2011, s. 205–209). Z tohoto důvodu se může stát stránkou, kterou zaměstnanci hojně navštěvují, ale stejně tak stránkou, která nikoho nezajímá (Kovaříková, 2016, s. 52).

Zároveň mohou zaměstnanci na veškeré příspěvky reagovat a také mezi sebou komunikovat prostřednictvím on-line chatů. Zaměstnavatel jim navíc často dává

možnost se vyjádřit k různým záležitostem, a to například s využitím zaměstnaneckých anket (Holá, 2011, s. 205–209).

V současnosti často intranet doplňují, popřípadě dokonce nahrazují firemní sociální sítě (Kovaříková, 2016, s. 53).

5. Vyhodnocování strategie vnitropodnikové komunikace

„Možná to tak nevypadá, ale účinnost a důsledky vnitropodnikové komunikace se dají měřit. A to je dobře, protože právě konkrétní čísla a hmatatelné výsledky jsou to, co šéfy přesvědčí o tom, že vnitropodniková komunikace opravdu k něčemu je“ (Kovaříková, 2013). Kovaříková (2016, s. 60) považuje měření interní komunikace za nutnost z několika důvodů. Výsledky měření slouží jednak jako podklad interním komunikátorům, že komunikaci vedou takovým směrem, kterým se ubírat má, a že dokázali své zaměstnance ovlivnit tak, jak chtěli, a jednak k tomu, aby ukázali, že firma „nevyhodila peníze oknem“ a že jsou pro ni důležité.

Wright (2009, s. 7 a 8) uvádí několik ukazatelů v oblasti vnitropodnikové komunikace, které lze vyhodnocovat. Jedná se například o měření účinnosti komunikačních nástrojů, návratnosti investic vložených do vnitropodnikové komunikace, obrazu vedení mezi zaměstnanci a komunikačních dovedností manažerů.

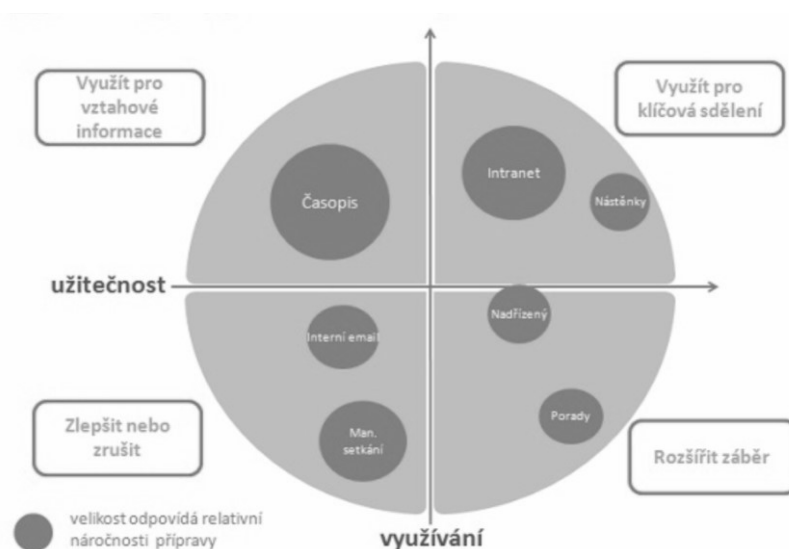
5.1. Vyhodnocování účinnosti vnitropodnikové komunikace

K měření účinnosti vnitropodnikové komunikace lze využít různé ankety, dotazníky nebo hodnocení jednotlivých médií či kampaní. Měření se může dožadovat buď tvrdých dat – například kolik zaměstnanců přišlo na nějakou akci nebo kliklo na nějaký odkaz – anebo měkkých dat – například jak lidé hodnotí nějakou kampaň (Kovaříková, 2013).

Provedené výzkumy by neměly opomenout jednu věc – zabývat se tím, odkud zaměstnanci reálně získávají své informace a jak s danými komunikačními nástroji pracují. Vyhodnocení účinnosti jednotlivých komunikačních nástrojů může podnik využít jako podklad při rozhodování o tom, pro které účely budou využívány, u kterých z nich stojí za to rozšířit záběr a které je případně na místě zrušit, tak aby vnitropodniková komunikace dosahovala vyšší efektivity.

Kovaříková (2013) uvádí příkladné rozhodovací schéma, na jehož vodorovnou osu se jednotlivé komunikační nástroje nanášejí podle jejich užitečnosti vnímané zaměstnanci a na svislou osu podle míry jejich využívání. Velikostí bodu znázorňujícího dané médium lze navíc vyjádřit například náročnost přípravy obsahu toho kterého komunikačního nástroje.

Příloha č. 5: Rozhodovací schéma při vyhodnocování účinnosti komunikačních nástrojů



Zdroj: Kovaříková., 2013

Nástroje, jež jsou vnímány jako užitečné a zároveň hojně využívané by měly sloužit ke sdělování klíčových sdělení, méně užitečné nástroje potom ke sdělování vztahových informací. U nástrojů vnímaných za užitečné, které však nejsou příliš využívané, by se měli komunikační manažeři pokusit o rozšíření jejich záběru. Neužitečná a nevyužívaná média jsou potom horkými adepty na zrušení.

5.2. Vyhodnocení návratnosti investic do vnitropodnikové komunikace

„Vztahem vnitropodnikové komunikace a finanční výkonnosti podniku se odborná literatura zabývá již od 80. let. Zatím však neexistuje shoda na tom, jak se má návratnost investic do vnitropodnikové komunikace měřit“ (Quinn a Hargie, 2004, s. 335). Zatím převládá přístup, že efektivní komunikace má značný dopad na množství nefinančních ukazatelů, jež posléze mohou ovlivňovat některé ukazatele finanční

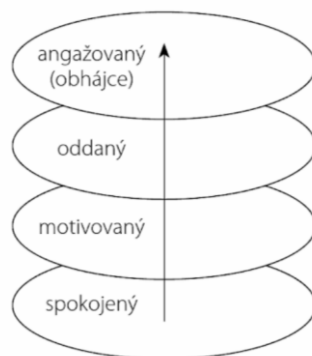
(Quinn a Hargie, 2004, s. 336). Je tedy na podniku, aby tyto ukazatele identifikoval a našel mezi nimi vztah.

Je zřejmé, že efektivní vnitropodniková komunikace bude mít pozitivní důsledky na práci jednotlivých zaměstnanců a v souhrnu těchto pozitivních důsledků bude pozitivně ovlivňovat i finanční výkonnost celého podniku. První jmenované důsledky označuje nauka jako osobní, zatímco druhé jako podnikové (Ragusa, 2010, s. 12).

5.2.1. Osobní důsledky efektivní vnitropodnikové komunikace

Původně zaměstnavatelé usilovali o to, aby měli spokojené a motivované zaměstnance, kteří budou mít pozitivní postoj ke své práci a ke svému pracovnímu prostředí a kteří budou mít svou práci rádi a dokáží pracovat samostatně bez dohledu nadřízeného. Následně se začali soustředit na to, aby zvyšovali podíl oddaných zaměstnanců, silně ztotožněných s daným podnikem. Novodobým fenoménem se v tomto ohledu stala angažovanost, o níž bude stejně jako o oddanosti pojednáno dále (Horváthová aj., 2016, s. 32 a 33).

Příloha č. 6: Model angažovanosti zaměstnanců



Zdroj: Horváthová aj., 2016, s. 32

Oddaností je nutno v tomto kontextu chápat pozitivní náklonnost zaměstnanců k podniku (Armstrong a Taylor, 2007, s. 233; Horváthová aj., 2016, s. 25 a 26; Welch a Jackson, 2007, s. 188 a 189). V rámci tohoto vztahu se zaměstnanec ztotožňuje s podnikem, čímž si osvojuje podnikové hodnoty a cíle, vynakládá nadměrné úsilí v jeho prospěch a touží zůstat jeho součástí (Porter aj., 1974; Reade, 2003, s. 210). Oddanost sestává ze tří složek – citové, trvající a normativní.

Citovou oddaností rozumíme citovou náklonnost zaměstnance k podniku. Takoví zaměstnanci touží být jeho součástí, protože se v něm cítí jako „členové rodiny“. Míru této složky oddanosti může podnik ovlivňovat pracovními podmínkami a možnostmi seberealizace, které svým zaměstnancům nabízí, způsobem zacházení nadřazených se svými podřízenými a způsobem informování zaměstnanců při uskutečňování změn (Horváthová aj., 2016, s. 27).

Trvající oddanost se od citové oddanosti odlišuje tím, že zaměstnanci netouží být součástí podniku, ale z různých objektivních důvodů jsou k tomu nuceni. Uvědomují si totiž, že zaměstnavatel během jejich působení u něj podstatným způsobem investoval do jejich rozvoje a že výhody, jež tímto rozvojem nabyli, nemohou bez větších obtíží přenést do jiného zaměstnání. Zároveň se nemohou nebo nechtějí vzdát výhod spojených se zaměstnáním v daném podniku nebo si jsou vědomi obtíží, které by měli s vyhledáním jiného zaměstnání. Allen a Mayer (1990, s. 4) v tomto smyslu hovoří o nákladech vynaložených na rozvoj zaměstnance a nákladech spojených s odchodem z podniku.

Poslední složkou oddanosti je normativní oddanost. Takto oddaní zaměstnanci cítí, že by měli být součástí daného podniku, a to na základě svých osobních norem nebo jimi akceptovaných norem morálních (Allen a Mayer, 1990, s. 4).

Welch a Jackson (2007, s. 189) vysvětlují takovou náklonnost zaměstnanců k podniku potřebou sounáležitosti. Ta byla rozvedena teorií sociální identity, jež došla k závěru, že sebepojetí lidí částečně závisí na jejich skupinové příslušnosti, které přikládají určitý hodnotový a citový význam (Hogg a Terry, 2000, s. 122; Slaměník, 2008, s. 117 a 118).

Značný vliv na míru oddanosti má přitom zejména úroveň každodenní komunikace mezi vrcholovým managementem a zaměstnanci prostřednictvím formálních komunikačních kanálů, jež by měla zaměstnancům poskytovat informace nezbytné k výkonu jejich práce a kvalitní zpětnou vazbou k jimi vykonané práci (Ragusa, 2010, s. 13).

Angažovanost představuje stejně jako oddanost pozitivní náklonnost zaměstnance – nikoli však k podniku, nýbrž k jím vykonávané práci. (Armstrong, 2007, s. 233; Horváthová aj., 2016, s. 28 a 29). Angažovanost je zrušením hranice mezi prací

a osobním životem, kdy práce a život začínají splývat a zaměstnanci ztotožňují smysl své existence se smyslem existence podniku (de Callier, 2017).

Angažovanost sestává z intelektuální, společenské a emocionální složky, čímž se poněkud nepopisně označuje několik tendencí angažovaných zaměstnanců. Jinými slovy o své práci přemýšlejí a usilují o její zlepšování – za tím účelem spolupracují se svými kolegy a mají dobrý pocit z jimi vykonané práce a dosahovaných výsledků (Armstrong a Taylor, 2015, s. 241).

Obecně jsou rozlišovány tři stupně míry angažovanosti, kterými jsou angažovanost, neangažovanost a aktivní neangažovanost.

„Angažovaní zaměstnanci jsou zaměstnanci, kteří se těší z toho, že každý den chodí do práce“ (Robinson, 2012). *„Když mluví o své firmě, neříkají ‚voni‘, ale my“* (Wagner, 2013). Takoví zaměstnanci jsou totiž nadšení pro svoji práci a podávají mimořádné pracovní výkony. Svou práci vykonávají samostatně, a jejich nadřízený se tak stává spíše jejich koordinátorem, než aby je k úspěchu táhnul sám (de Callier, 2017a). Do práce vkládají vášeň a překračují požadavky, jež jsou na ně při práci kladeny. Zároveň si udržují přehled o nejnovějších poznacích ve svém oboru, aktivně vyhledávají příležitosti ke zlepšování podnikových ukazatelů, ženou se za inovacemi, a tak se podstatným způsobem zasazují o to, že je podnik poháněn kupředu (Armstrong, 2009, s. 123 a 124; Horváthová aj., 2016, s. 31). Šilerová z tohoto důvodu s nadsázkou označila tyto zaměstnance za *„idioty, kteří pracují za stejné peníze mnohem více, než by museli“* (Wagner, 2013).

Neangažovaní zaměstnanci sice věnují práci požadovaný čas, ale nevkládají do ní vášeň ani energii. Úskalí neaktivně angažovaných zaměstnanců spočívá v tom, že své kolegy neustále zásobují stížnostmi o nespokojenosti ze své práce a že podkopávají veškeré úspěchy, kterých jejich kolegové dosáhli (Robinson, 2012).

Předpokladem pro to, aby měl podnik angažované zaměstnance, je vztah mezi nimi spočívající v tom, že si vzájemně uvědomují své potřeby a vzájemně se podporují za účelem jejich uspokojení (Armstrong a Taylor, 2007, s. 233). Angažovanost zaměstnanců lze stimulovat tím způsobem, že bude v podniku vytvářeno pracovní prostředí založené na pozitivním postoji k práci, oboustranné komunikaci a vzájemné spolupráci, že nadřízení budou otevřeni k názorům svých zaměstnanců

a budou je respektovat, že zaměstnanci budou zapojeni do rozhodovacího procesu a že jim budou poskytovány příležitosti k osobnímu růstu.

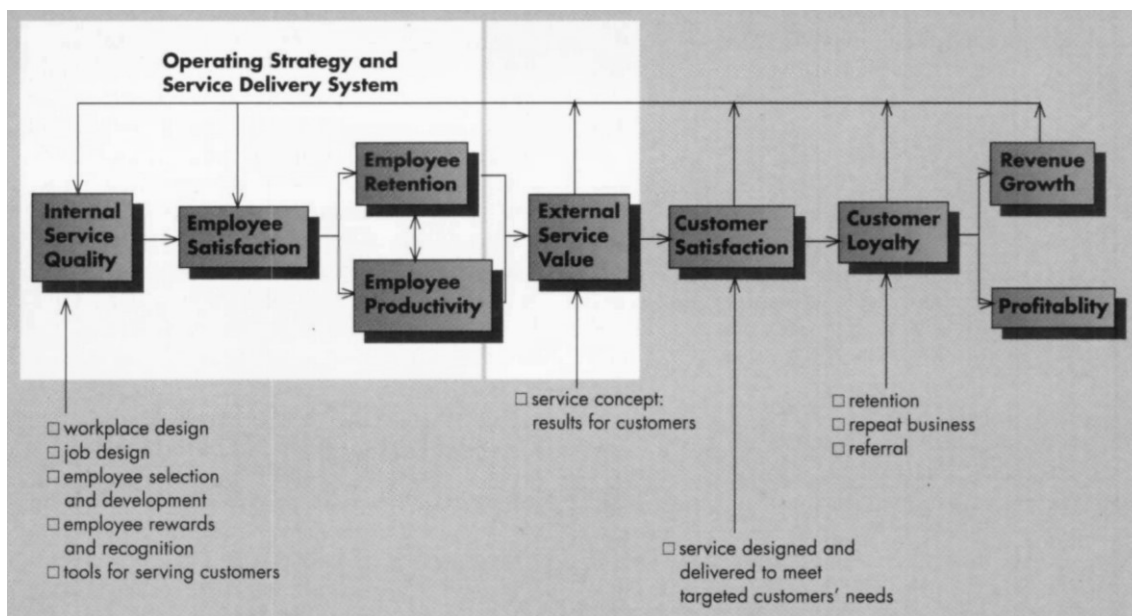
K dosažení tohoto stavu může napomoci právě efektivní vnitropodniková komunikace (Armstrong a Taylor, 2015, s. 249; Mishra aj., 2014, s. 188; Robinson, 2004, s. 24). Welch a Jackson (2007, s. 186) považují za nezbytný předpoklad angažování zaměstnanců trvajících, konzistentní a jasnou korporátní vnitropodnikovou komunikaci.

5.2.2. Podnikové důsledky efektivní vnitropodnikové komunikace

Výzkumy jasně prokázaly, že oddanost zaměstnanců má významný vliv na snížení jejich absentérství a fluktuace. Steers (1977, s. 54) však ze svého výzkumu nevyvodil žádný významnější vztah mezi oddaností a pracovní výkonností zaměstnanců.

Některé výzkumy však rozporují, že by spokojenost zaměstnanců měla dopad pouze na stabilitu zaměstnanců. Jejich spokojenost je totiž kromě nižší fluktuace spojována i s vyšší produktivitou. Oboje má potom za následek zvýšení finanční výkonnosti podniku (Heskett aj., 1994).

Příloha č. 7: Důsledky spokojenosti zaměstnanců



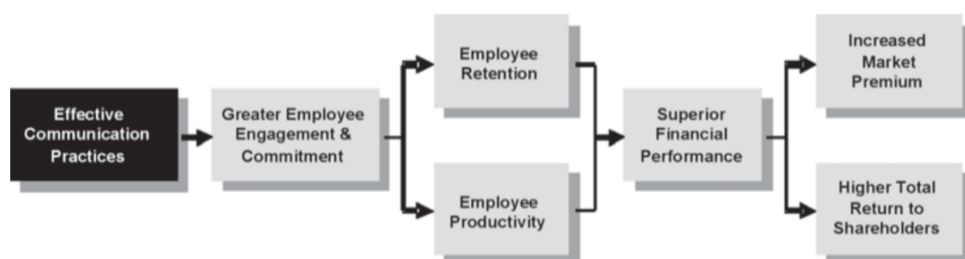
Zdroj: Heskett aj., 1994, s. 166

Rovněž angažovanost jednotlivých zaměstnanců má v konečném důsledku významný vliv na podnik jako celek. To prokázalo množství uskutečněných výzkumů, z nichž nejvýznamnějšími jsou výzkum návratnosti investic vynaložených na vnitropodnikovou komunikaci Communication Return on Investment Study konzultační společnosti Watson Wyatt a výzkum angažovanosti zaměstnanců Gallup Workplace Audit výzkumné společnosti Gallup.

Výzkum Communication Return on Investment Study byl prováděn v severoamerických podnicích, které byly pro jeho účely rozděleny do tří skupin podle stupně efektivity jejich vnitropodnikové komunikace, stanovené na základě předem určených hodnotících kritérií.

V první řadě výzkum potvrdil, že zvyšující míra efektivity vnitropodnikové komunikace vede ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců. Následně porovnával vybrané ukazatele v podnicích s nejefektivnější a nejméně efektivní komunikací. Firmy s efektivnější komunikací vykazovaly zvýšení stability zaměstnanců, a to prostřednictvím nižší míry fluktuace, a jejich produktivity. Zvýšení těchto ukazatelů následně vedlo ke zvýšení finanční výkonnosti podniku a ta následně ke zvýšení jeho tržní hodnoty a zvýšení ceny jeho akcií (Yates, 2006, s. 72 a 73).

Příloha č. 8: Důsledky efektivní vnitropodnikové komunikace podle Communication Return on Investment Study



Zdroj: Yates, 2006, s. 72

Jeden z výzkumů Gallup Workplace Audit se soustředil na společnost Stryker, zabývající se výzkumem a výrobou zdravotnických zařízení a pomůcek, a srovnával stanovené ukazatele u angažovaných a aktivně neangažovaných zaměstnanců. Angažovaní zaměstnanci přitom vykazovali nižší míru fluktuace, dobrovolného

absenteismu, nemocnosti a způsobovali menší množství defektů výrobků a bezpečnostních incidentů (Robinson, 2012).

Praktická část

1. Výzkumná metodika

1.1. Výzkumné cíle

Cílem provedeného výzkumu bylo ukázat příkladnou strategii vnitropodnikové komunikace v konkrétním podniku – ve Vodafonu. Vodafone nebyl zvolen náhodou. Jedná se o nadnárodní firmu působící v oblasti telekomunikačních technologií, která v současnosti soustředí svou pozornost na digitální média a o níž je všeobecně známo, že má neotřelou firemní kulturu a že má v oblasti strategického řízení vnitropodnikové komunikace bohaté zkušenosti, a to jak na domácím trhu, tak v zahraničí. Jinými slovy lze říci, že Vodafone si „dělá věci po svém“ a díky zalíbení v digitálních technologiích následuje nejnovější trendy, a to mimo jiné i v oblasti vnitropodnikové komunikace.

Středobodem zájmu byly zejména kompetence, jimiž oddělení vnitropodnikové komunikace v rámci firemní organizační struktury disponuje, z čeho vychází při vytváření komunikační strategie, kterým skutečností uvnitř podniku se musí vnitropodniková komunikace přizpůsobovat, na základě jakých kritérií byly vybrány jednotlivé komunikační nástroje zařazené do komunikační strategie a jakými způsoby je vyhodnocována účinnost každého konkrétního kanálu a případně celá implementovaná strategie.

1.2. Výzkumné otázky

Za účelem naplnění stanovených výzkumných cílů byly položeny tyto výzkumné otázky:

1. Má oddělení interní komunikace stanoveny své kompetence? Ve kterých pramenech jsou obsaženy?
2. Má Vodafone stanovené své poslání? Promítá se toto poslání i do oblasti vnitropodnikové komunikace? Ve kterých bodech se do komunikační strategie promítá podniková strategie?
3. Jaké komunikační nástroje jsou aktuálně součástí strategie vnitropodnikové komunikace? Jaké oslovují zaměstnance a jaké jsou jejich cíle a obsah?

4. Vyhodnocuje Vodafone svou komunikační strategii? Jaké nástroje využívá při vyhodnocování účinnosti jednotlivých komunikačních nástrojů?

1.3. Výzkumná metoda

Výzkum byl uskutečňován prostřednictvím hloubkového polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou oddělení vnitropodnikové komunikace Kamilou Skálovou. Rozhovor se dotýkal všech výše zmíněných oblastí vnitropodnikové komunikace. Zároveň mi byl umožněn přístup k interním dokumentům dotýkajících se komunikace uvnitř podniku a k jednotlivým komunikačním nástrojům, na nichž mi byly demonstrovány konkrétní příklady jejich využití.

2. Popis podniku

Vodafone zastává pozici druhého největšího světového telefonního operátora. Na počátku 80. let minulého století získal licenci pro provozování telekomunikačních služeb na území Velké Británie. Vodafone se postupem času stal průkopníkem v oblasti telekomunikačních služeb, když na počátku 90. let uskutečnil první mezinárodní hovor, a telefonicky tak propojil Velkou Británii a Finsko, a v roce 1994 umožnil jako první svým uživatelům odesílat krátké textové zprávy (Vodafone, ©2018a).

Na českém trhu se Vodafone objevil v roce 2006, když převzal tuzemského mobilního operátora Oskar. V současnosti se těší více než třem miliónům zákazníků, jimž poskytuje služby prostřednictvím zhruba dvou tisíc zaměstnanců (Vodafone, ©2018).

Kromě poskytování mobilních služeb se však Vodafone věnuje také vývoji digitálních technologií, a to zejména v souvislosti s rozvojem bezdrátového internetu a internetu věcí.

Na vrcholu organizační struktury stojí generální ředitel, pod něhož spadá viceprezident pro firemní zákazníky, viceprezident pro nefiremní zákazníky, viceprezidentka pro lidské zdroje a viceprezident pro finance (Vodafone, ©2018c). Ti mají ve své působnosti jednotlivá oddělení. Právě plochá organizační struktura je podle ředitelky interní komunikace jednou z věcí, na níž si Vodafone zakládá.

3. Východiska pro strategii vnitropodnikové komunikace

Strategie vnitropodnikové komunikace vychází ve Vodafonu z následujících pramenů – podnikové kultury, podnikové strategie a komunikačních hodnot. Pro oblast vnitropodnikové komunikace nemá firma stanovené žádné poslání. Na svých internetových stránkách se však prezentuje prostřednictvím následujících frází, jejichž smyslem je však podle slov ředitelky interní komunikace poskytnout uchazečům o zaměstnání představu, v jaké firmě budou pracovat, nikoli sloužit jako poklad pro vytváření komunikační strategie.

Vodafone (©2018b) tak o sobě hovoří následovně: *„Své lidi si hýčkáme: Naší snahou je vytvářet příjemné pracovní prostředí, ve kterém vládne neformální atmosféra, lidé jsou sdílní a vzájemně spolupracují. Věk, pohlaví, barva pleti, sexuální orientace, vyznání – nic z toho u nás nehraje roli. Zajímá nás vaše zapálení, touha učit se novým věcem a vaše vize. Ve všem ostatním vám nabízíme pomocnou ruku. Říká se sice, že moudrost přichází s věkem, ale nejbláznivější nápady se rodí v mladých hlavách. Nápady, které mění svět.“*

3.1. Podniková kultura

Podniková kultura se vyznačuje plochou organizační strukturou, neformálním přístupem a vzájemnou spoluprací. Všichni zaměstnanci si mezi sebou tykají, ať už jde o řadové zaměstnance, anebo generálního ředitele, v písemném projevu se neoslovují velkými písmeny a nemají stanovený žádný „dress code“ – dokud přijdou zaměstnanci do styku pouze se sebou samými, a nikoli s vnější veřejností, mohou se obléknout libovolně podle svého uvážení. To se týká všech beze zbytku včetně vysoce postavených manažerů. Z recese se v minulosti pořádal například teplákový den, kdy si všichni zaměstnanci oblékli do práce tepláky. Co se týče spolupráce, zakládá si Vodafone na ochotě ke vzájemné pomoci. Každý zaměstnanec tak může požádat svého kolegu o pomoc a ten by mu měl v rámci svých možností vyhovět.

3.2. Podniková strategie

Současná vnitropodniková komunikace navazuje na podnikovou strategii s názvem Digitální Česko spočívající v budování optických a 5G sítí a rozvoji umělé inteligence.

Vodafone usiluje o digitalizaci veškerých procesů, ke kterým ve firmě dochází, a to v rámci všech myslitelných oddělení – včetně oddělení vnitropodnikové komunikace. Předně se snaží o to, aby byli jeho zákazníci zcela soběstační a v žádném případě nebyli odkázáni na „fyzické“ osoby. Veškeré úkony by si tak měli být schopni obstarat sami prostřednictvím internetové samoobsluhy a telefoničtí operátoři nebo kamenné pobočky zde nadále zůstávají k dispozici zákazníkům, již nejsou technologickými nadšenci nebo již nejsou příliš technologicky zdatní. V tomto ohledu se tak Vodafone řídí heslem „udělej si sám“.

Značnou pozornost věnuje v současnosti internetu věcí, kdy prostřednictvím internetu propojuje různá zařízení a umožňuje jim, aby mezi sebou sdílela informace a aby se vzájemně ovládala. Jako kurióznější, ale nikoli neúčinný příklad internetu věcí uvedla ředitelka oddělení interní komunikace případ, kdy jsou ovce osazeny zařízením umožňujícím snímat jejich tělesnou teplotu a diagnostikovat jim různá onemocnění.

Digitalizace se ale dotýká i zaměstnanců společnosti. V plánu je například digitální recepce, jež nahradí současnou recepci se „živými“ recepčními. Za zmínku stojí i chytré parkoviště při centrále, které je propojeno s mobilní aplikací, a zaměstnanci tak dopředu vědí, zda na něm najdou volné místo k parkování, či nikoli.

3.2.1. Flexi Office

Na vnitropodnikovou komunikaci má vliv zejména koncepce nazývaná se „flexi office“. Vodafone ze svých zkušeností a z provedených výzkumů vyvodil, že značná část pracovních míst v kancelářích, tím rozumějme míst k sezení, zůstává neobsazená. Důvody pro to mohou být různé – například jsou zaměstnanci nemocní, čerpají dovolenou, anebo prostě zrovna daný den pracují z domova. Rovněž disponuje řešením, jež mu umožňuje získávat informace o vytíženosti budovy. Využívá totiž chytrých židlí s vestavěnou SIM kartou, prostřednictvím níž odesílají do systému údaje o své obsazenosti.

Vodafone se z uvedeného důvodu uchýlil k takovému opatření, kdy česká centrála nabízí zhruba o pětinu méně míst k sezení, než kolik zaměstnává lidí. Vedlejším efektem tohoto opatření je však nejen to, že pokud by všichni zaměstnanci nějakou náhodou zrovna přišli do práce, neměli by si kam sednout, ale i to, že žádný z nich není vázán na své stálé pracovní místo. Stejná pravidla platí i pro zaměstnance

stojící na vrcholu organizační struktury – mezi nimi zmiňme například generálního ředitele nebo viceprezidenty.

Každý pracovní tým má zpravidla svou domovskou zónu, v rámci níž si zaměstnanci vybírají konkrétní místo k sezení, přičemž je koordinuje příslušný nadřízený. Výjimku z pravidla představují pouze zaměstnanci, jejichž práce má takovou povahu, že se bez svého stálého místa neobejdou. Pro ty jsou vyhrazena místa označovaná jako „fix seats“ neboli fixní místa.

Podle ředitelky oddělení interní komunikace se však nestává často, že by se zaměstnanci neměli kam posadit. Situace, že ne každý nalezne své místo u stolu, obvykle nastává v pondělí, ke konci týdne naopak zůstává řada míst neobsazená. Neznamená to však, že by zaměstnanec neměl kde pracovat. Může pracovat na účelových místech nazývaných „Hot Desks“ neboli horká místa. Zde se mohou zaměstnanci usadit a trávit zde nejvýše čtyři hodiny času – následně se musí přesunout na jiné místo. Tato místa však slouží spíše k setkávání několika osob k rychlému projednání určité záležitosti, takže časové omezení je zde na místě. Zabraňuje se tomu, aby zaměstnanci, kteří během dne „*kolují mezi různými pracovišti*“ na začátku směny „*obsadili nějaké místo kabelkou*“ a následně se na něm po celý den ani „*neukázali*“.

Uvedený koncept se ze strany zaměstnanců nedočkal příliš vlivného přijetí. „*S flexi office se někteří musejí sžívat a není to koncept pro každého,*“ přiznal při stěhování centrály Vodafonu na pražské Stodůlky ředitel korporátní komunikace Miroslav Čepický (Top Vision, ©2018). Přípravuje je totiž o pohodlí jejich stálého pracoviště, které si uzpůsobí podle svých potřeb a vybaví si ho podle svých představ – například svým oblíbeným hrnečkem na kávu. Pracovní prostředí jim navíc neumožňuje se na práci příliš soustředit.

Tomu se Vodafone snaží čelit zejména třemi způsoby. V první řadě umožňuje zaměstnancům, aby podle své vůle pracovali z domova. Jejich rozhodnutí závisí pouze na tom, zda se k jejich současnému úkolu hodí spíše samostatná práce, anebo spolupráce s ostatními zaměstnanci. Své rozhodnutí zůstat doma si nemusí nechat nijak schvalovat, pouze ho zanesou do firemního systému. Kromě toho jim pro práci může sloužit i vyhrazená tichá zóna nebo malé meetingové místnosti.

Na druhou stranu však „flexi office“ přináší i značné výhody. Pro společnost je výhodné zejména to, že může optimalizovat vytíženost svých budov a tím eliminovat

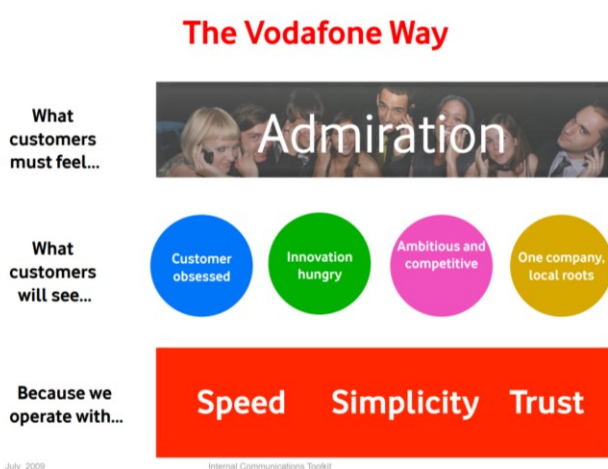
nezanedbatelnou část zbytečných firemních nákladů. „Flexi office“ ale představuje nejméně jednu významnou výhodu i pro zaměstnance, protože jim umožňuje agilní způsob práce. Nereflektuje totiž rozdělení zaměstnanců do pracovních týmů, nýbrž jejich rozdělení do týmů projektových, jejichž počet a struktura jsou velmi proměnlivé. Zaměstnanci se tak podle svého aktuálního úkolu mohou sesadit s ostatními zaměstnanci tak, aby měli kolem sebe všechny lidi, se kterými při tomto úkolu musejí nebo chtějí spolupracovat, a to i v rámci různých oddělení. Pro takový způsob spolupráce by byla fixní pracovní místa nepřijatelná. „*Realita je taková, že si lidé z jednoho týmu (projektového týmu, pozn. aut.) stejně často sedají blízko sebe, protože spolu potřebují komunikovat*“ (Top Vision, ©2018).

Tomuto způsobu práce musí v každém případě – bez ohledu na to, jaké má výhody a nevýhody – odpovídat příslušná komunikační strategie.

3.3. Vodafone Way

Ředitelka oddělení interní komunikace považuje za významné východisko vnitropodnikové komunikace Vodafonu komunikační hodnoty „Vodafone Way“ – ačkoli uznává, že už se v současnosti netěší takovému významu jako před několika lety. Současné hodnoty nahradily dřívější sofistikovaný seznam hodnot, o němž je nutné zmínit, že si jej vytvářeli sami zaměstnanci na zvláštních workshopech pořádaných pouze za tímto účelem.

Příloha č. 10: Podnikové hodnoty Vodafone Way



<p>Customer Obsessed We are passionate about exceeding customer expectations.</p> <ul style="list-style-type: none"> We bring the customer experience into every decision We listen and ask questions, to understand our customer's needs We go above and beyond to make customers feel important and valued We enable others to exceed customer needs <p>We never...</p> <ul style="list-style-type: none"> Allocate responsibility for resolving customer issues Focus on internal issues, at the expense of the customer experience 	<p>Innovation Hungry We create and deliver new products, services and ways of working that delight our customers</p> <ul style="list-style-type: none"> We come up with new ideas to make things better We test out new ideas continuously with customers We know what we're trying to achieve and change our approach when the old way isn't working We share failures and mistakes to ensure others learn from them <p>We never...</p> <ul style="list-style-type: none"> Repeat change and new ways of doing things Let existing systems and processes prevent improved ways of working 	
<p>Ambitious & Competitive We bring energy and passion to our work and always aim to beat the competition</p> <ul style="list-style-type: none"> We know what competitors are offering, and how Vodafone compares We show a can-do attitude, and believe in challenging and developing ourselves We inspire and engage others to believe in themselves and achieve more We create pride in Vodafone accomplishments and celebrate our achievements <p>We never...</p> <ul style="list-style-type: none"> Compare internally in a way that undermines overall Vodafone goals Avoid a challenge which pushes us outside of our comfort zones 	<p>One Company, Local Roots We work across Vodafone to achieve the best outcome for customers, employees and shareholders</p> <ul style="list-style-type: none"> We work across functions to solve problems We value and seek out diverse perspectives We actively seek and adopt best practices from across the Vodafone Group We share information for the benefit of the wider organisation <p>We never...</p> <ul style="list-style-type: none"> Reinvent the wheel Become over-protective of our own area 	
<p>Speed We dive speed to market. We relentlessly prioritise and pursue the outcomes that matter to our business</p> <ul style="list-style-type: none"> We plan and organise to move forward quickly We make decisions and respond to resolve issues immediately We work with pace and energy We engage the right people to deliver quick solutions <p>We never...</p> <ul style="list-style-type: none"> Get caught up with unnecessary processes and procedures Commit to speed at the expense of quality or safety 	<p>Simplicity We make things simple for our customers, partners and colleagues</p> <ul style="list-style-type: none"> We challenge whatever is not simple, efficient or cost effective We communicate in a clear and simple way We seek simple solutions to everyday problems <p>We never...</p> <ul style="list-style-type: none"> Avoid the obvious and simple solutions Over-complicate things 	<p>Trust We act with honesty, integrity and fairness, are reliable to deal with and value the trust and confidence placed in us</p> <ul style="list-style-type: none"> We deliver on our promises and respect others to do the same We listen to and respect each other We are honest and open even when it is difficult We challenge when we need to <p>We never...</p> <ul style="list-style-type: none"> Say one thing and do another Promote trust at the expense of checks and balances

Zdroj: Skálová, 2018

Podnikové hodnoty „Vodafone Way“ vyjadřují, jak by komunikace v podniku měla fungovat, jak by ho měli zákazníci vidět a jak se v konečném důsledku mají cítit.

Pro zaměstnance jsou důležitá tři hesla – rychlost, jednoduchost a důvěra. Do své práce by měli vkládat tempo a dostatek energie a nikdy by se neměli zdržovat zbytnými procesy, zároveň by však neměli rychlost upřednostňovat nad bezpečností a kvalitou poskytovaných výrobků a služeb. Zároveň by měli zákazníkům poskytovat jednoduchá řešení jejich každodenních problémů, vznášet námítky proti všemu, co jejich práci činí neefektivní, a komunikovat jasným a srozumitelným způsobem. V neposlední řadě by měli respektovat jeden druhého, být poctiví a dostát svým slibům a nikdy by neměli dělat nic jiného, než proklamují.

Zákazníci by měli přicházet do styku se zaměstnanci, kteří jsou jimi „posedlí“, kteří jsou hladoví po inovacích a kteří jsou soutěživí. A ačkoli Vodafone působí prostřednictvím svých dceřiných firem na řadě světových trhů, měl by fungovat jako jedna rodina.

Pro zaměstnance to znamená, že by měli naslouchat svým zákazníkům a pokládat jim doplňující otázky, aby porozuměli jejich potřebám, promítat do každého svého rozhodnutí zkušenosti ostatních zákazníků a nikdy by neměli upřednostňovat interní záležitosti na úkor zákaznické zkušenosti. Hladem po informacích se rozumí touha přicházet s novými nápady a sdílení svých chyb, tak aby se z nich mohli poučit ostatní. Důležitá je také soutěživost a oslavování dosažených úspěchů – soutěžení mezi zaměstnanci by však nikdy nemělo podkopávat dosažení souhrnných podnikových cílů.

To vše by mělo v konečném důsledku vyústit v to, že zákazníci budou vůči společnosti pociťovat obdiv.

4. Strategie vnitropodnikové komunikace

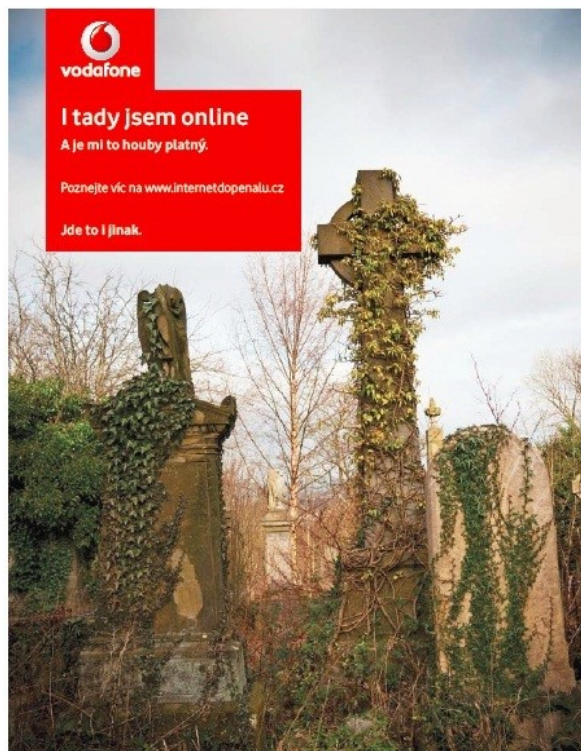
Strategii vnitropodnikové komunikaci vytváří specializované oddělení interní komunikace, jehož je Kamila Skálová ředitelkou. Náplň oddělení přitom nikde není explicitně stanovena, jedná se tedy pouze o zažité know-how, na jehož formování má vliv každý současný manažer tohoto oddělení.

4.1. Komunikační nástroje

Jak již bylo řečeno, v oblasti vnitropodnikové komunikace sází firma stejně jako v ostatních oblastech své činnosti na digitalizaci. To znamená, že z komunikační strategie zcela vymizely veškeré písemné komunikační kanály. „S přechodem do nové centrály jsme omezili komunikaci na papíru, a naopak posílili elektronickou komunikaci“ (Top Vision, ©2018). Své místo ve firemní strategii musel opustit i kontroverzní interní časopis KariCurry, který se u odborné veřejnosti setkal s velkým úspěchem – ze soutěže Zlatý středník o nejlepší interní časopis si v roce 2008 odnesl výhru za třetí místo a o rok později se usadil ještě o příčku výše (Nejlepší firemní časopisy, ©2018).

„Bez přehánění asi jeden z nejdřezších časopisů pro zaměstnance, jaký tu kdy byl. Nebo si dokážete představit, že by vaše firma dala na obálku vydání, kterým chce říct svým lidem, že musí šetřit, nápis ‚Zhubni, prase‘? Představili byste svého ředitele tak, že byste vyrobili falešnou a dost drzou plochu jeho počítače? Dali byste do ‚časáku‘ fotky z firemního večírku pořizené po třetí ráno?“ (Nejlepší firemní časopisy, ©2018).

Příloha č. 11: Závěrečná stránka firemního časopisu KariCurry



Zdroj: Michl, 2012

Další ukázkou je závěrečné sdělení, jímž se Vodafone vůči svým zaměstnancům chlubí, že pokryl signálem komplexní území, zahrnující mimo jiné i hřbitovy. Ukazuje, že v interním časopisu si může dovolit i něco, „*co by v externí komunikaci nemuselo projít*“ (Michl, 2012).

Digitální média však doplňuje i osobní komunikace, bez níž by se žádná komunikační strategie nemohla obejít.

4.1.1. Osobní komunikace

Osobní komunikace má ve vnitropodnikové komunikaci Vodafonu nepostradatelnou úlohu. Vyznačuje se tím, že není jakkoli formalizovaná a že mezi zaměstnance nejsou kladeny žádné komunikační bariéry. Žádný z nich tak nemusí mít obavu bezprostředně oslovit na chodbě kohokoli včetně vrcholných představitelů firmy. Odpadá tak zbytečnost obracet se na vedení prostřednictvím svých přímých nadřízených.

Kromě toho mají v komunikační strategii své místo i porady a konference. Každoročně se koná porada pro ředitele, porada pro zaměstnance pracující ve styku se zákazníky, konference všech zaměstnanců a Ready Tour.

Porada pro ředitele má ve Vodafonu úlohu velké strategické porady, na níž zainteresovaní manažeři vyhodnocují cíle za uplynulé období, stanovují cíle pro období následující, vytvářejí jednotlivé strategie k jejich dosažení a hledají v rozpočtu peněžní prostředky pro jejich uskutečnění.

Další porada je určená pro zaměstnance pracující ve styku se zákazníky. V předvánočním období, zpravidla v listopadu, se scházejí, aby si vyměnili své zkušenosti se zákazníky a aby jim byla představena vánoční nabídka, která je pro společnost z hlediska obrátů stěžejní.

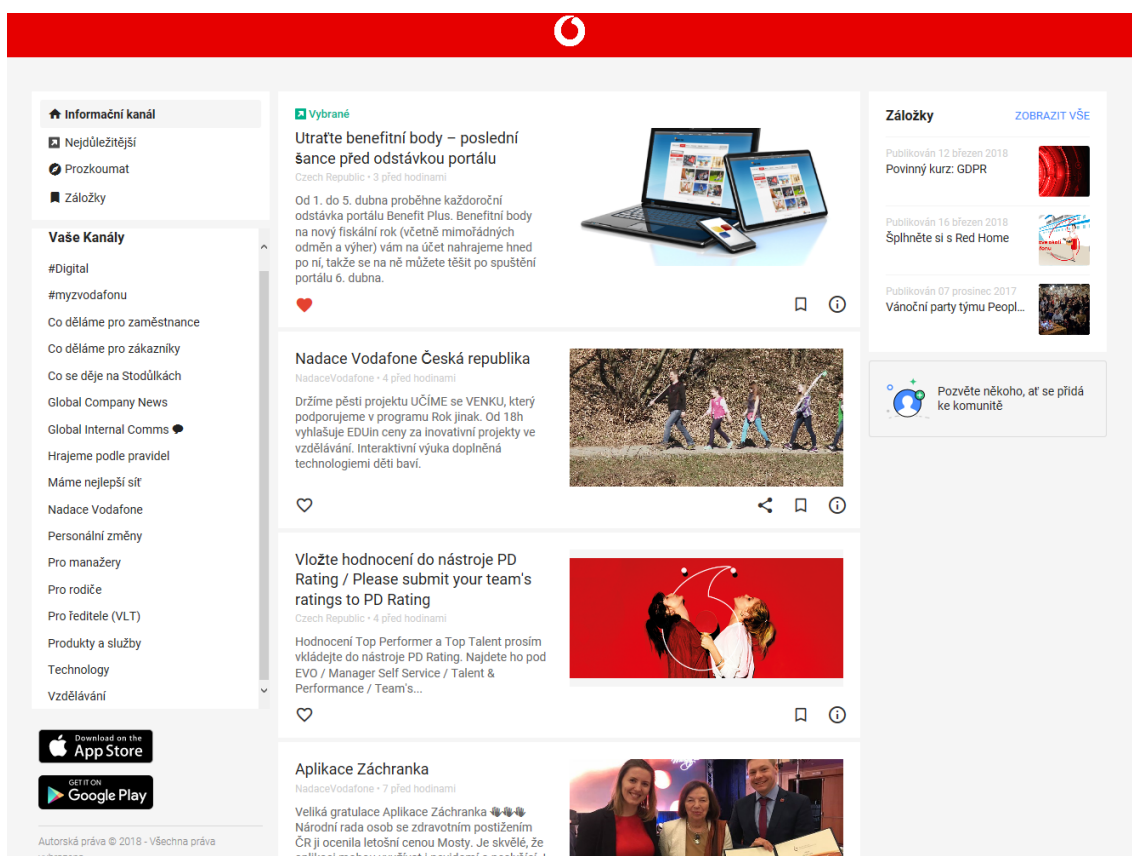
Zhruba dva tisíce všech zaměstnanců včetně externích spolupracovníků – například zaměstnanců call center – se na počátku roku schází, aby se v krátkosti seznámili s výsledky společnosti dosaženými v uplynulém roce a následně je tato celofiremní konference zpravidla spojena s celofiremním večírkem.

V rámci Ready Tour objíždí generální ředitel společně s viceprezidenty všechny zaměstnance, aby jim výsledky za uplynulý rok prezentoval podrobně, a to v místě jejich pracoviště. Tak se běžně děje v dubnu nebo v květnu.

4.1.2. Vodafone News

Základním digitálním komunikačním nástrojem je komunikační platforma Vodafone News. Předně se jedná o mobilní aplikaci, v níž se soustředí veškeré informace ze života společnosti a jejích zaměstnanců. Kromě toho jsou publikované zprávy dostupné i prostřednictvím jejího internetového rozhraní, dostupného například z domovské stránky Office 365.

Příloha č. 12: Vodafone News – webové rozhraní mobilní aplikace



Zdroj: Skálová, 2018

Do aplikace přispívá jak tuzemská centrála, tak matka tuzemského zastoupení Vodafone Group, ale zveřejňovat obsah v ní mohou i jednotliví zaměstnanci. Zprávy jsou rozděleny do jednotlivých záložek. Zaměstnanci se v nich mohou seznámit

například se směřováním firmy v oblasti digitálních technologií, ale spíše by je mohlo zajímat, co firma zrovna „dělá“ pro ně – sem patří například informace o firemních večírcích či jiných volnočasových aktivitách nebo zaměstnaneckých bonusech. Kromě toho se zde také dozvedí, jaká jsou „pravidla hry“ (Doing What’s Right) – například že se nemají stýkat s konkurencí nebo že nemají brát úplatky.

Každé publikované zprávě je přiřazována jiná důležitost. U některých zpráv je zcela na vůli uživatele, zda si ji přečte, či nikoli. Sama ředitelka interní komunikace se například ráda zajímá o novinky na úrovni nadnárodní matky společnosti. Na důležitější zprávy upozorňuje mobilní aplikace prostřednictvím oznámení a na zprávy, jež se těší ještě vyšší důležitosti, upozorňuje takzvanými „push oznámeními“ zobrazujícími se přímo na obrazovce mobilního telefonu nebo jiného obdobného zařízení. Zároveň mají tato sdělení v rámci aplikace vyčleněnu zvláštní záložku. Nejdůležitější zprávy „jdou“ zároveň i přes manažery, kteří musí osobně dohlédnout na to, zda jsou s nimi jejich podřízení dostatečně srozuměni.

4.1.3. Newsletter

Příloha č. 13: Newsletter z března roku 2018

The newsletter 'DIGITÁLNÍ DEN' from March 2018 features a variety of content for Vodafone employees. It starts with a company news section, followed by a 'What's in the pipeline' section detailing events like a drone race and a digital day. It also covers internal systems, Vodafone activities, and specific topics like GDPR, IoT, and career development. A 'Read more' button is present at the end of each article. The newsletter concludes with an 'Archiv' section and a call to action for feedback.

Zdroj: Skálová, 2018

Nejdůležitější roli v rámci strategie vnitropodnikové komunikace hraje newsletter. Nepřichází s žádným novým obsahem, zaměstnance pouze odkazuje do mobilní aplikace Vodafone News, k jejímuž stažení své příjemce vybízí. Jeho účelem je tak upoutat na zprávy, jež jsou z pohledu oddělení interní komunikace nejdůležitější nebo nejzajímavější, a donutit tak zaměstnance, kteří tyto zprávy nesledují průběžně, aby si alespoň jednou týdně o dění ve společnosti něco přečetli.

Zpravidla jim do schránky chodí v pátek před začátkem pracovní doby. Jednak je to proto, že shrnuje převážně události uplynulého týdne, ale zároveň bylo různými výzkumy, z nichž Vodafone čerpá, prokázáno, že ranní páteční newsletter se těší nejvyšší čtenosti. Ředitelka interní komunikace si to vysvětluje tak, že pátek je ještě pracovním dnem – o víkendu by newsletter pravděpodobně nikdo nečetl – ale zároveň jsou zaměstnanci v očekávání víkendu uvolněně naladěni. Současně nejvíce lidí „čerpá home office“, takže si jeho přečtením vynahrazují svůj fyzický kontakt s firmou.

4.1.4. Domovská stránka Office 365

Výše uvedené komunikační nástroje mohou být označeny za méně násilné způsoby, jimiž lze protlačit určité sdělení k zaměstnanci. Mobilní aplikace by mohla být považována spíše za „pull médium“, které si zaměstnanci musejí vyhledávat sami. Newsletter už se sice zaměstnancům snaží „vnucovat“, ale stále je tu vysoká pravděpodobnost toho, že mu nebudou věnovat žádnou pozornost.

Proto s krátkými upoutávkami přijdou do kontaktu i na úvodní obrazovce kancelářského balíku Office 365, s nímž přicházejí do každodenního kontaktu.

4.1.5. Monitory

Zasažení dalších zaměstnanců umožňuje centrále takzvaná vzdálená správa monitorů nacházejících se jak v budovách Vodafonu, tak na pracovištích externích pracovníků – například v call centrech provozovaných společnostmi Xerox – a to na místech, kde se shromažďuje větší množství lidí, jako například u výtahů.

Tyto monitory zastávají funkci doplňkového komunikačního kanálu umožňujícího firmě oslovit i takové zaměstnance, kteří podle ředitelky interní komunikace „nečtou“. Tím má na mysli takové zaměstnance, již buď aktivně informace o dění ve společnosti nevyhledávají, anebo vůbec neradi cokoli čtou, a tudíž se jeví jako problematické zasáhnout je prostřednictvím ostatních komunikačních nástrojů.

Zároveň však tyto obrazovky dávají zaměstnancům téma, o němž se mohou bavit například při cestě výtahem, a tím podněcují jejich neformální dialog a směřují ho určitým požadovaným směrem.

Přístup k aplikaci, prostřednictvím níž se vzdálená správa obsahu realizuje, má jak centrála, tak manažeři jednotlivých poboček i manažeři externích firem, jimž je umožněno sdílet na nich svůj vlastní obsah.

Na monitorech nacházejí své uplatnění jak statické zprávy, tak videa doplňující zprávy publikované v mobilní aplikaci o další podrobnosti.

Příloha č. 14: Sdělení na monitorech představující benefity pro novopečené tatínky



Zdroj: Skálová, 2018

4.1.6. Intranet

Intranet považuje ředitelka interní komunikace za přežitek, který s jedinou výjimkou nemá v jejich komunikační strategii místo. Onou jedinou výjimkou je oddělení styku se zákazníkem, kde panují zvýšené nároky na informovanost zaměstnanců o současných nabídkách pro zákazníky.

4.1.7. Yammer

Všechny digitální komunikační nástroje, o nichž bylo doposud pojednáno, jsou, zanedbáme-li některé odchylky, součástí korporátní vnitropodnikové komunikace. Veškerá ostatní komunikace se odehrává na interní sociální síti Yammer. Ta funguje na stejných principech jako Facebook. Zaměstnanci se zde mimo jiné mohou sdružovat do skupin a vytvářet skupinové konverzace. Kromě toho mají k dispozici i individuální chat.

Příloha č. 15: Profil Vodafonu na sociální síti Yammer

The screenshot shows the Yammer interface for the group 'CZ | Vodafone Czech Republic - All'. The header includes the group name, a 'Joined' status, and navigation options like 'NEW CONVERSATIONS', 'ALL CONVERSATIONS', 'FILES', and 'SEARCH'. Below the header is a post by Veronika Ivanović, dated '2 hours ago from iPhone'. The post text describes an event where they explored digital reality and AI, mentioning a virtual reality experience and a drone demonstration. Below the text is a collage of photos from the event, showing people using VR headsets and interacting with digital displays. The right sidebar contains 'MEMBERS (236)', 'INFO', 'GROUP ACTIONS', 'PINNED', and 'RELATED GROUPS'.

Zdroj: Skálová, 2018

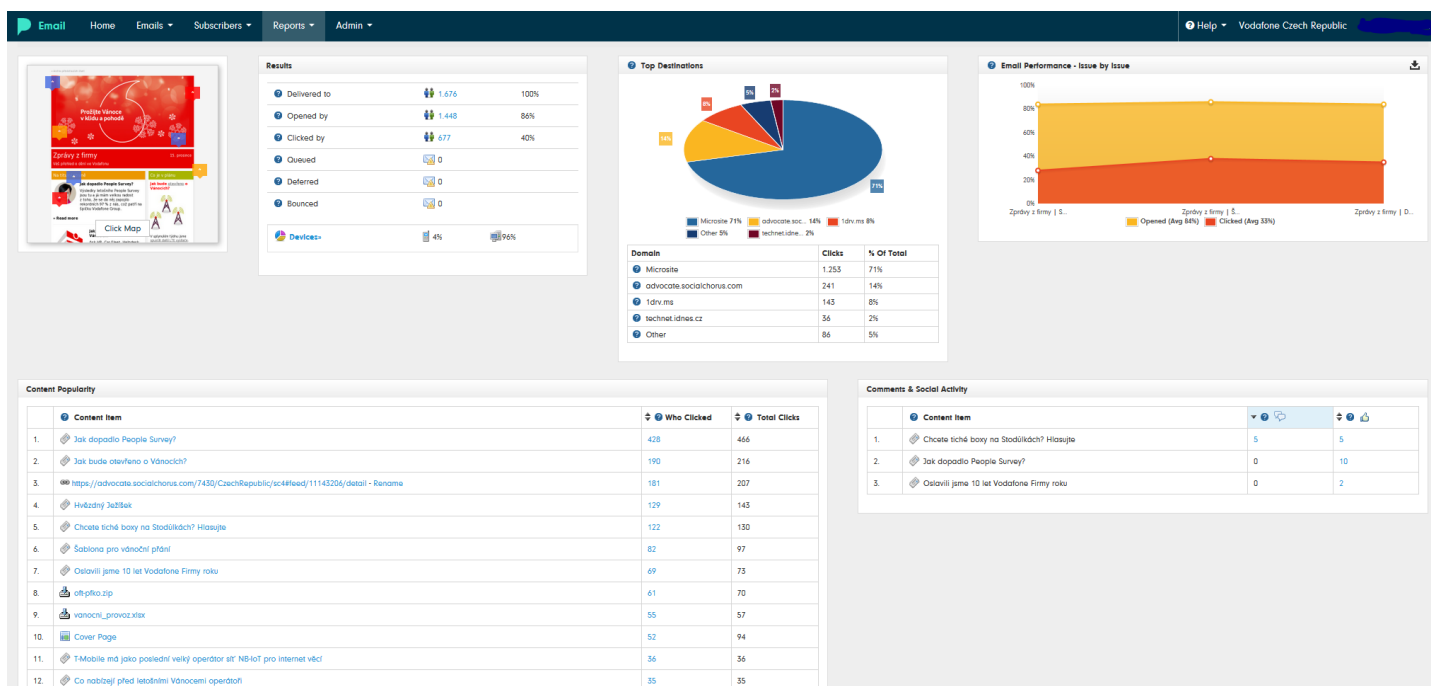
4.2. Vyhodnocování strategie vnitropodnikové komunikace

Vodafone si pochopitelně svou komunikační strategii vyhodnocuje, nezabývá se však návratností investic, nýbrž její účinností. Co se návratností investic týče, spoléhá na řadu externích výzkumů a na své dosavadní zkušenosti, že se mu investice vložené do vnitropodnikové komunikace vyplatí.

Účinnost se vyhodnocuje především prostřednictvím aplikací, které interním komunikátorům umožňují sledovat pohyb konkrétních zaměstnanců po jednotlivých digitálních komunikačních nástrojích, jejich aktivitu a také to, jak si u nich vedou jednotlivá sdělení. Zároveň u jednotlivých komunikačních nástrojů vidí jejich vývoj v čase.

Jako příklad uveďme vyhodnocení newsletteru. Díky němu má Vodafone přehled o tom, kolika zaměstnancům byl e-mail odeslán, kolik z nich si jej otevřelo a kolik z nich se přes něj „prokliklo“ na jiné komunikační nástroje a o které konkrétní komunikační nástroje se jednalo. Zároveň lze vysledovat, které články se setkaly s největší odezvou – tím máme na mysli, které z nich byly nejčtenější, které si vysloužily nejvíce „liků“ a které z nich byly nejkomentovanější.

Příloha č. 16: Vyhodnocení účinnosti newsletteru

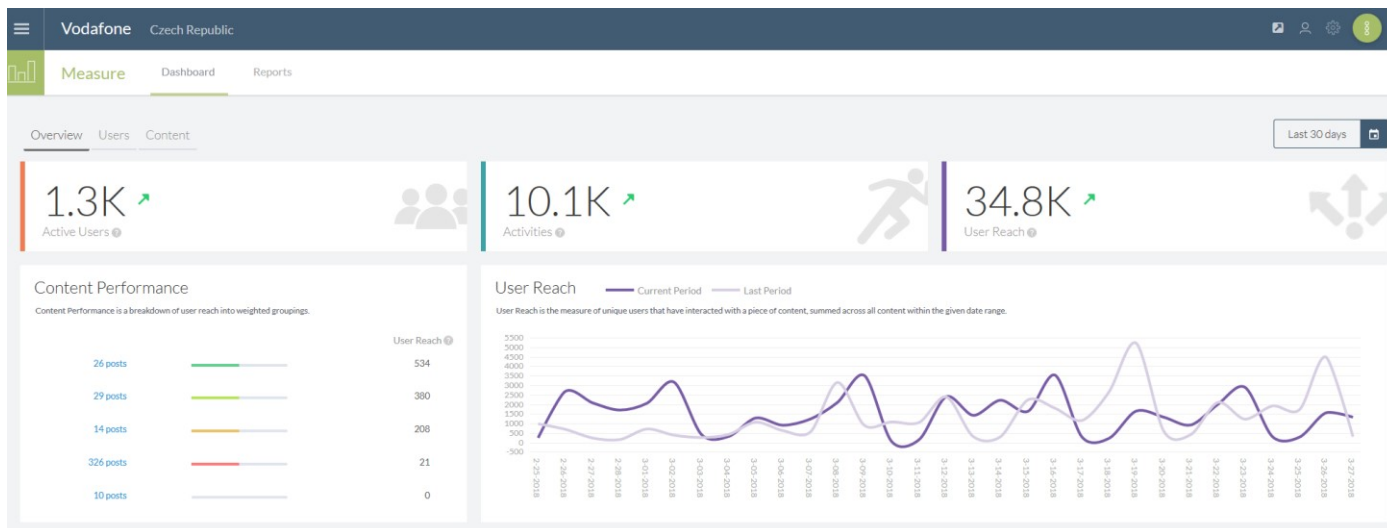


Zdroj: Skálová, 2018

Jako druhá ukázka vyhodnocování jednotlivých komunikačních nástrojů bude sloužit mobilní aplikace Vodafone News. Hodnotící zpráva je rozčleněna do tří záložek. V první z nich se lze seznámit s celkovými výsledky mobilní aplikace, tedy s počtem jejích aktivních uživatelů, počtem publikovaných článků a srovnáním současného časového období s časovým obdobím uplynulým. Ve druhé záložce lze vysledovat

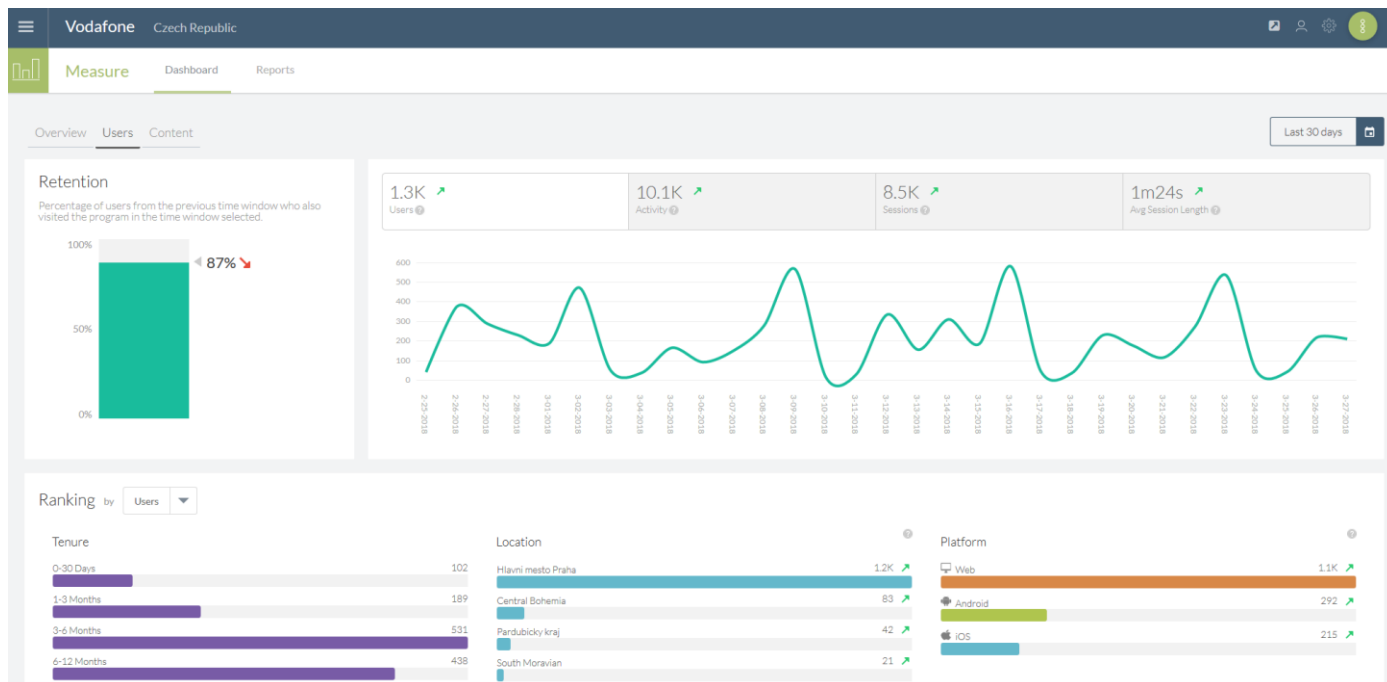
pohyb jednotlivých uživatelů po aplikaci a ve třetí záložce lze analyzovat jednotlivá publikovaná sdělení. Aplikace však umožňuje sledovat i pohyb každého jednotlivého zaměstnance po ní.

Příloha č. 17: Vyhodnocení účinnosti mobilní aplikace Vodafone News – celkové výsledky



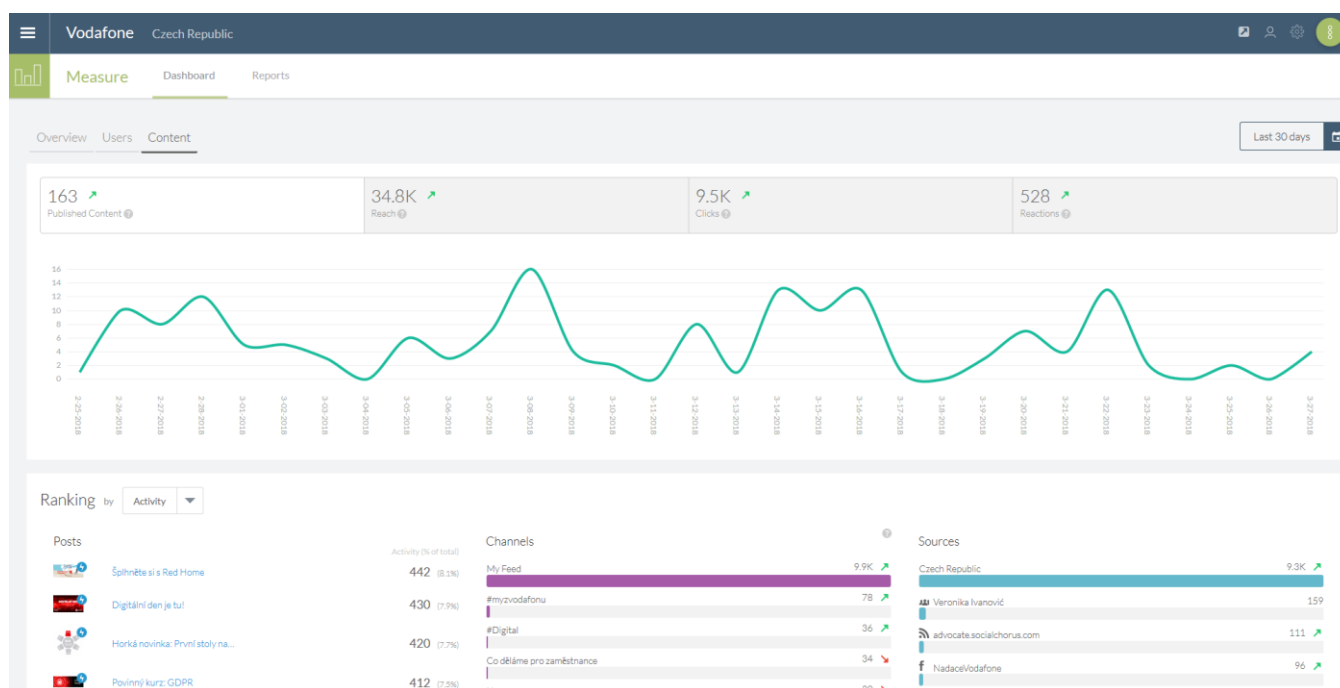
Zdroj: Skálová, 2018

Příloha č. 18: Vyhodnocení účinnosti mobilní aplikace Vodafone News – uživatelé



Zdroj: Skálová, 2018

Příloha č. 19: Vyhodnocení účinnosti mobilní aplikace Vodafone News – obsah



Zdroj: Skálová, 2018

Dalším způsobem, jímž oddělení získává zpětnou vazbu, jsou dotazníky distribuované mezi zaměstnance, v nichž zkoumá, jaké komunikační kampaně uskutečněné v uplynulém období si zaměstnanci pamatují, případně jak komunikovaná sdělení pochopili.

5. Shrnutí a návrhy na zlepšení komunikační strategie

Na základě provedeného výzkumu lze konstatovat, že komunikační strategie Vodafone může sloužit za vzor ostatním podnikům. Každý komunikační nástroj v ní má totiž své promyšlené místo – nic tak není ponecháno náhodě.

Jelikož se výzkum zabýval převážně korporátní vnitropodnikovou komunikací, cílila většina zmíněných kanálů na všechny zaměstnance. Za dominantní kanál by mohla být považována mobilní aplikace Vodafone News, do níž jsou soustředěny veškeré informace, které by je mohly zajímat. Mobilní aplikace má však povahu „pull média“ – zaměstnanci si musí obsah aktivně vyhledávat. To si Vodafone velmi dobře

uvědomuje, a proto mobilní aplikaci doplňuje dalšími komunikačními nástroji, prostřednictvím nichž se snaží relevantní zprávy protlačit i k zaměstnancům, kteří aplikaci nevěnují větší pozornost. Není tak k podivu, že pozici nejčtenějšího média v komunikační strategii zastává newsletter. Společnost neopomíjí ani neformální komunikaci, jíž se snaží podnítit například obsahem promítaným na obrazovky v místech, kde se koncentruje větší množství zaměstnanců.

Je však kupodivu, proč ředitelka interní komunikace považuje intranet za překonaný. Intranet by přitom mohl sjednocovat obsah publikovaný prostřednictvím „Vodafone News“, poskytovat zaměstnancům možnost spolu konverzovat a zároveň jim umožňovat přístup prostřednictvím mobilní aplikace. Řešení zvolené Vodafone však představuje méně nákladnější variantu. Z toho pohledu se tak jeví jako efektivnější.

Celá vnitropodniková komunikace působí dojmem, že společnost má jasnou představu o tom, jak by měla vypadat, a nedává mnoho prostoru zaměstnancům, aby se na její podobě podíleli. Vůbec například nereflektuje skutečnost, že někteří z nich by pro sdílení informací upřednostňovali jiné než digitální technologie. Dá se však předpokládat, že firma podnikající v oblasti telekomunikačních technologií si bude do svých řad vybírat takové zaměstnance, pro něž zacházení s počítačem a obdobnými zařízeními nebude představovat žádný problém – a upřednostňovat tak především mladší uchazeče. Na to Vodafone upozorňuje už na svých kariérních stránkách, když říká „*věk u nás nehraje roli, ale nejbláznivější nápady, které mění svět, se rodí v mladých hlavách*“ (Vodafone, ©2018b).

Ve stejném duchu probíhá i tvorba obsahu. Interní komunikátoři se nezajímají o to, co by zaměstnanci chtěli slyšet, ale píšou o tom, o čem si myslí, že by je mohlo zajímat, a následně sledují, s jakou odezvou se publikované sdělení setkává.

To však nijak nerozporuje, že vnitropodniková komunikace je na špičkové úrovni a snaží se odstraňovat veškeré komunikační bariéry, které mezi zaměstnanci obvykle vznikají, a podněcovat vzájemnou spolupráci. Vše uvedené je pouze odrazem podnikové kultury, s níž interní komunikace beze zbytku koresponduje.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala tématem, které v současnosti nabývá na důležitosti, neboť poprvé v novodobé české historii převyšuje počet volných pracovních míst počet uchazečů o zaměstnání (Beránková, 2018). Vnitropodniková komunikace se tak stává prostředkem v boji o nové pracovníky a zároveň prostředkem, jak zvýšit spokojenost, motivovanost, oddanost a angažovanost stávajících zaměstnanců, a zamezit tak vzniku důvodů, pro které by mohli uvažovat o změně zaměstnání.

Práce na svém počátku definovala, co je interní marketing, jakou úlohu v něm zastává vnitropodniková komunikace, co vše si lze pod tímto pojmem představit a které osoby by měli manažeři při přípravě její strategie zohledňovat.

Velmi zevrubně se snažila zdůvodnit, proč je důležité se této oblasti v podniku věnovat a jaké výhody to může mít nejen ve vztahu k zaměstnancům, ale i pro podnik samotný. Krok po kroku se věnovala vytváření komunikační strategie a ukázala, že strategické řízení vnitropodnikové komunikace není izolovaným procesem, nýbrž závisí na celé řadě skutečností, jimiž jsou například poslání podniku, podniková kultura a jednotlivé faktory vnějšího a vnitřního prostředí.

Tato teoretická východiska následně ukázala na praktickém příkladu, jenž lze považovat za vzorový, a může tak napomoci přemýšlet o interní komunikaci systematicky i firmám, které tak dosud nedělají. Zároveň ukázala, že komunikace uvnitř firmy musí reflektovat specifickou podnikovou kulturu a podnikovou strategii – v našem případě byla podniková kultura velmi neformální a založená na vzájemné spolupráci zaměstnanců, což se do podnikové strategie odrazilo prostřednictvím „flexi office“. To se muselo bezpodmínečně promítnout i do komunikační strategie.

Opomenuto nebylo ani její vyhodnocování, ačkoli se pozornost upínala především na měření účinnosti vnitropodnikové komunikace. Měření návratnosti investic je v této oblasti komplikované, a proto se do něj většina firem nepouští. Na toto téma však byla prezentovány závěry celé řady výzkumů, z nichž vyplývá, že zvyšování efektivity komunikace mezi zaměstnanci má své opodstatnění.

Summary

The bachelor thesis deals with the topic that gains in importance, because the number of job vacancies is higher than the number of job applicants for the first time in the history of the Czech Republic. Internal communication becomes means in the competition for new employees and also becomes means of increasing satisfaction, motivation, commitment and engagement of current employees and so prevent them to quit their job.

The thesis defines the internal marketing at the beginning and the role of internal communication in it and enumerate persons, that managers should include in the communication strategy.

Next, it gives reasons for importance of internal communication and shows advantages it has in relation to employees and company. It describes the process of creating internal communication strategy and shows, that strategic management of internal communication is not isolated process, but it must arise from the mission of the company, company culture and factors of external and internal environment.

In the practical part of the thesis it was demonstrated an example of internal communication strategy and it was shown, how companies, do not do it, can think about internal communication in a systematic way. Simultaneously, the communication inside the company must reflect the specific company culture and strategy – it is informal company culture, cooperation of employees and flexi office concept in our case. And they are the issues that must be reflected in the internal communication strategy.

Last but not least, the thesis concerns measurement of internal communication effectiveness and return on investment. However, the measurement of return of investment is so complicated, so that companies do not measure it. But there is a large number of researches, they prove, that internal communication has in all companies its place.

Použitá literatura

ALLEN, N. J. a MEYER, J. P., 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. **63**(1), s. 1–18. ISSN 0305-8107

ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0

BERÁNKOVÁ, K., 2018. *Tisková zpráva: Nezaměstnanost v březnu opět klesla* [online]. Úřad práce České republiky [cit. 30. 4. 2018]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2018/04/2018_04_10_tz_nezamestnanost_brezen_2018.pdf

ČICHOVSKÝ, L., FRIML, K., MAREK, A., KREJČÍ, A. a STROMKO, B., 2011. *Masová, mediální a marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 317 s. ISBN 978-80-86730-69-1

DE CALLIER, P., 2017. *Angažovanost zaměstnanců: Existenciální úkol pro leadership* [online]. iHned [cit. 1. 4. 2018]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65953280-angažovanost-zamestnancu-existencialni-ukol-pro-leadership>

DE CALLIER, P., 2017a. *Angažovanost zaměstnanců: Zásadní úkol pro leadership* [online]. iHned [cit. 1. 4. 2018]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65969000-angažovanost-zamestnancu-zasadni-ukol-pro-leadership>

DE CALLIER, P., 2017b. *Firmy s angažovanými zaměstnanci generují vyšší zisky, ukázal průzkum* [online]. iHned [cit. 16. 4. 2018]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65959740-angažovanost-zamestnancu-existencialni-ukol-pro-leadership>

DEDOUCHOVÁ, M., 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 256 s. ISBN 80-7179-603-4

DEVITO, J. A., 2001. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 420 s. ISBN 80-7169-988-8

DUBEC, R., GRASSEOVÁ, M. a ŘEHÁK, D., 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Praha: BizBooks. 328 s. ISBN 978-80-265-0032-2

FREEMAN, E. R., 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. 2. vyd. Cambridge: Cambridge University Press. 292 s. ISBN 978-0-521-15174-0

GALLUP, 2013. *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide* [online] Gallup [cit. 1. 4. 2018]. Dostupné z: <http://www.gallup.com/file/services/176735/State%20of%20the%20Global%20Workplace%20Report%202013.pdf>

GILLIS, T. L., 2006. Internal Communication. In: *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership*. 1. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, s. 203–280. ISBN 978-0-7879-8080-1

GOVINDARAJAN, M. a NATARAJAN, S., 2005. *Principles of Management*. 1. vyd. PHI Learning. 189 s. ISBN 978-81-203-2843-3

HEJLOVÁ, D., 2015. *Public Relations*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-5022-4

HESKETT, J. L., JONES, T. O., LOVEMAN, G. W., SASSER, W. E. a SCHLESINGER, L. A., 1994. Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. **72**(2), s. 164–174

HLOUŠKOVÁ, I., 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 104 s. ISBN 80-7169-550-5

HOGG, M. A. a TERRY, D. J., 2000. Social Identity and Self-Categorisation Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*. **25**(1), s. 121–140

HOLÁ, J., 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 328 s. ISBN 978-80-251-2636-3

HOLÁ, J., 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice. 159 s. ISBN 978-80-7560-099-8

HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D. a ŠKAPOVÁ, H., 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press. 256 s. ISBN 978-80-7261-178-2

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. a ČOPÍKOVÁ, A., 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press. 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1

JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8

JANDA, P., 2004. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 80-247-0781-0

JIRÁK, J. a KÖPPLOVÁ, B., 2015. *Masová média*. 2. vyd. Praha: Portál. 392 s. ISBN 978-80-262-0743-6

KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O., 2002. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN: 80-7179-578-8

KOVAŘÍKOVÁ, J., 2013. *Interní komunikace se opravdu dá měřit!* [online]. Marketing Journal [cit. 22. 4. 2018]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-__s317x10184.html

KOVAŘÍKOVÁ, J., 2016. *Interní komunikace je nutnost!: Praktická příručka nejen pro interní komunikátory a manažery*. 1. vyd. Praha: Siria. 126 s. ISBN 978-80-906367-0-5

KRÜGER, W., 2004. *Vedení týmů: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 112 s. ISBN 80-247-0780-2

LIPIÄINEN, H., KARJALUOTO, H. a NEVALAINEN, M., 2014. Digital Channels in the Internal Communication of a Multinational Corporation. *Corporate Communications. An International Journal*. **19**(3), s. 275–286. ISSN 1356-3289

LOZINČÁKOVÁ, T., 2003. *Gallup umí změřit nejen spokojenost zaměstnanců* [online]. iHned [cit. 8. 4. 2018]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-12954970-gallup-umi-zmerit-nejen-spokojenost-zamestnancu>

MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

MCQUAIL, D., 2007. *Úvod do teorie masové komunikace*. 3. vyd. Praha: Portál. 447 s. ISBN 978-80-7367-388-3

MICHL, P., 2012. *Interní časopis nemá být hlásná trouba pana generálního* [online]. M Journal [cit. 28. 4. 2018]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/media/interni-casopis-nema-byt-hlasna-trouba-pana-generalniho__s375x9289.html

MISHRA, K., BOYNTON, L. a MISHRA, A., 2014. Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communication. *International Journal of Business Communication*. **51**(2), s. 183–202

NEJLEPŠÍ FIREMNÍ ČASOPISY, ©2018. *KariCurry* [online]. Nejlepší firemní časopisy [cit. 29. 4. 2018]. Dostupné z: <https://nejlepsicasopisy.cz/portfolio/karicurry/#>

PLAMÍNEK, J., 2012. *Vedení porad: Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 120 s. ISBN 978-80-247-4118-5

PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T., BOULIAN, P. V., 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. **59**, s. 603–609

QUINN, D. a HARGIE, O., 2004. Internal Communication Audits: A Case Study. *Corporate Communications: An International Journal*. **9**(2), s. 146–158. ISSN 1356-3289

RAGUSA, A., 2010. *Internal Communication Management: Individual and Organizational Outcomes*. 1. vyd. Ventus Publishing. 39 s. ISBN 978-87-7681-602-5

READE, C., 2003. Going the Extra Mile: Local Managers and Global Effort. *Journal of Managerial Psychology*. **18**(3), s. 208–228

ROBINSON, D., PERRYMAN, S. a HAYDAY, S., 2004. *The Drivers of Employee Engagement* [online]. The Institute for Employment Studies [cit. 6. 4.

2018]. Dostupné z: <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>

ROBINSON, J., 2012. *Boosting Engagement at Stryker: How a New Jersey Plant Changed Its Culture in Less Than a Year* [online]. Gallup Business Journal [cit. 27. 3. 2018]. Dostupné z: <http://news.gallup.com/businessjournal/150956/Boosting-Engagement-Stryker.aspx>

SKÁLOVÁ, K., 2018. Rozhovor s ředitelkou oddělení interní komunikace Vodafonu. Praha

SMITH, L. a MOUNTER, P., 2008. *Effective Internal Communication*. 2. vyd. London a Philadelphia: Kogan Page Publishers. 274 s. ISBN 978-0-7494-5265-0

STEERS, R. M., 1977. Antecedents and Outcomes of Organisational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. **22**(1), s. 46–56

ŠIGUT, Z., 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing. 88 s. ISBN 80-7357-046-7

ŠULEŘ, O., 2008. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 140 s. ISBN 978-80-251-2091-0

TOMEK, G. a VÁVROVÁ, V., 2004. *Střety marketingu: Uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 216 s. ISBN 80-7179-887-8

TOP VISION, ©2018. *O stěhování Vodafonu a interní komunikaci s Miroslavem Čepickým* [online]. Top Vision [cit. 29. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/blog/o-stehovani-vodafonu-a-interni-komunikaci-s-m-cepickym/>

VEBER, J., 2000. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press. 704 s. ISBN 80-7261-019-5

VODAFONE, ©2018. *Fakta, milníky, ocenění* [online]. Vodafone [cit. 30. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/fakta-milniky-oceneni/>

VODAFONE, ©2018a. *Our Company History: Vodafone Through the Years* [online]. Vodafone [cit. 30. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.vodafone.co.uk/about-us/company-history/>

VODAFONE, ©2018b. *Staňte se součástí Vodafonu* [online]. Vodafone [cit. 29. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/kariera/>

VODAFONE, ©2018c. *Vedení společnosti* [online]. Vodafone [cit. 30. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/vedeni-spolecnosti/>

VÝROST, J. a SLAMĚNÍK, I., 2008. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 408 s. ISBN 978-80-247-1428-8

WAGNER, J., 2013. *Angažovaní idioti jsou motorem firmy* [online]. MMportal [cit. 28. 3. 2018]. Dostupné z: <http://www.mmportal.cz/angazovani-idioti-jsou-motorem-firmy.html>

WELCH, M., 2012. Appropriateness and Acceptability: Employee Perspectives on Internal Communication. *Public Relations Review*. **38**(2012), s. 246–254. ISSN 0363-8111

WELCH, M. a JACKSON, P. R., 2007. Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal*. **12**(2), s. 177–198. ISSN 1356-3289

WRIGHT, M., 2009. *Gower Handbook of Internal Communication*. 1.vyd. Surrey: Gower Publishing. ISBN 978-0-566-08689-2

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

YEOMANS, L. a FITZPATRICK, L., 2017. Internal Communication. In: *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication*. London: Pearson Education.

Teze bakalářské práce

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce	
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:	
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Vojtěch Vávra	Razítko podatelny:
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2015/2016	
E-mail diplomantky/diplomanta: vojtavav@seznam.cz	
Studijní obor/forma studia: Marketingová komunikace a public relations - prezenční	
Předpokládaný název práce v češtině: Strategické řízení vnitropodnikové komunikace	
Předpokládaný název práce v angličtině: The Strategic Management of Company Internal Communication	
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013): (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve po dvou semestrech</u> od schválení tezí) LS 2017/2018	
Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků): Vnitropodniková komunikace je druhem podnikové komunikace, jejímiž subjekty jsou vlastníci podniku a jeho zaměstnanci, popř. jiné specifické subjekty. Jejím obsahem jsou sdělení, která mají poskytovat zaměstnancům informace nezbytné pro výkon jejich pracovní činnosti nebo které mají ovlivňovat jejich vztahy k podniku či jejich vzájemné vztahy, a tak zvyšovat jejich oddanost a spokojenost. Protože jsou do vnitropodnikové komunikace směřovány nemalé peněžní prostředky, bude cílem práce zjistit, zda a jakým způsobem vytvářejí podniky příslušnou komunikační strategii, jakým způsobem vybírají komunikační nástroje vhodné k dosažení strategických cílů, jakým způsobem stanovují cíle těchto nástrojů a jakým způsobem vyhodnocují jejich efektivitu a efektivitu celé implementované strategie. Zároveň se diplomová práce bude zabývat návratností investic vynaložených do optimalizace příslušných komunikačních nástrojů. V praktické části bude toto demonstrováno na konkrétním podniku.	
Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu): Úvod Teoretická část 1. Vnitropodniková komunikace - typologie podnikové komunikace podle komunikačních subjektů, definice vnitropodnikové komunikace a typologie vnitropodnikové komunikace podle komunikačních subjektů 2. Strategie řízení lidských zdrojů 3. Strategie vnitropodnikové komunikace - stanovování strategických cílů s důrazem na návaznost na podnikovou strategii a strategii řízení lidských zdrojů 4. Nástroje vnitropodnikové komunikace - typologie komunikačních nástrojů,	

charakteristika jednotlivých komunikačních nástrojů (např. subjekty, obsah a funkce) a stanovování jejich cílů s důrazem na jejich návaznost na strategické cíle

5. Vyhodnocování vnitropodnikové komunikace - vyhodnocování efektivity implementované komunikační strategie a jednotlivých komunikačních nástrojů

Praktická část - případová studie - výzkum procesu optimalizace vnitropodnikových komunikačních nástrojů na konkrétním podniku

1. Výzkumná metodika

1.1. Výzkumné cíle

1.2. Výzkumné otázky

1.3. Výzkumná metoda

2. Popis podniku

3. Stanovení komunikační strategie

4. Výběr komunikačních nástrojů

5. Vyhodnocení komunikační strategie a návratnost její optimalizace

6. Shrnutí a návrhy na zlepšení komunikační strategie

Závěr

Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy):

odborná literatura (řízení lidských zdrojů, marketingová komunikace, public relations a vnitropodniková komunikace), vědecké výzkumy (např. angažovanost zaměstnanců), aplikované výzkumy (např. zaměstnanecké průzkumy), individuální polostrukturované rozhovory, dotazníky a analýza podnikových dokumentů

Postup (technika) při zpracování materiálu:

Teoretická část práce bude vycházet zejména z odborné literatury a závěrů získaných vědeckými výzkumy.

Praktická část bude vycházet zejména z individuálních polostrukturovaných rozhovorů, aplikovaných výzkumů provedených zkoumaným podnikem, dotazníků a analýzy podnikových dokumentů

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

ARMSTRONG, Michael a Taylor Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7 - Třinácté vydání populární publikace světově uznávaného odborníka na lidské zdroje Michaela Armstronga odhaluje čtenářům moderní trendy v oblasti řízení lidských zdrojů. Pozornost přitom soustředí na zvyšování motivace, oddanosti a angažovanosti zaměstnanců, jejich odměňování a zajišťování jejich pohodu. Navíc zodpovídá otázku, proč je nezbytné řídit lidské zdroje strategicky.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana Jahodová. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8 - Kniha uznávaných českých autorek se věnuje jednak marketingové komunikaci obecně a jednak externí a interní komunikaci. Značná část knihy navíc popisuje možné strategie marketingové komunikace, její cíle a metodiku tvorby marketingového mixu.

HOLÁ, Jana. 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Praha: BizBooks, 176 s. ISBN 978-80-251-1250-2 - Vnitropodniková komunikace má zásadní vliv na fungování podniku a ovlivňuje jeho prosperitu. Kniha se zabývá definicí vnitropodnikové komunikace, stanovováním jejích cílů a vyhodnocováním její účinnosti.

HOLÁ, Jana. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3 - Jana Holá přináší návod ke zvýšení efektivity

vnitropodnikové komunikace. K tomu využívá zejména praktické poznatky o tom, které komunikační nástroje jsou účinné a které nikoli. Implementaci takových kanálů pak dokládá na případových studiích.

STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta Horálková a Hana Škapová. 2008. Strategie firemní komunikace. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2 - Autorky se v knize zabývají integrovanou marketingovou komunikací, tedy vhodnou kombinací všech komunikačních nástrojů a souladem korporátních a produktových sdělení. Uvádí nejen ucelený soubor marketingových nástrojů a metod, ale i jejich případné využití v podnikové strategii, a to i prostřednictvím praktických příkladů.

Diplomové 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)

ŠABATKOVÁ, Jana Daniela. *Analýza firemní kultury ČEZ a.s.* Praha: Univerzita Karlova, 2016, 64 s. Vedoucí práce Petra Koudelková

BRABCOVÁ, Iveta. *Analýza systému interní komunikace v konkrétní organizaci.* Praha: Univerzita Karlova, 2015, 62 s. Vedoucí práce Ludmila Fonferová.

TŘEŠTÍKOVÁ, Jana. *Organizační kultura: analýza interní komunikace ve vybrané organizaci.* Praha: Univerzita Karlova, 2015, 57 s. Vedoucí práce Magdaléna Šťovíčková Jantulová

Datum / Podpis studenta/ky

.....

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.

.....

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 VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE SCHVALUJE NA IKSŽ VEDOUcí PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY.

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Vnitropodnikový komunikační proces (obrázek)
- Příloha č. 2: Úrovně managementu (obrázek)
- Příloha č. 3: Proces strategického řízení (obrázek)
- Příloha č. 4: Příklad komunikačního plánu (tabulka)
- Příloha č. 5: Hierarchizace otázek v Gallup Workplace Audit (obrázek)
- Příloha č. 6: Rozhodovací schéma při vyhodnocování účinnosti komunikačních nástrojů (tabulka)
- Příloha č. 7: Model angažovanosti zaměstnanců (obrázek)
- Příloha č. 8: Důsledky spokojenosti zaměstnanců (obrázek)
- Příloha č. 9: Důsledky efektivní vnitropodnikové komunikace podle Communication Return on Investment Study (obrázek)
- Příloha č. 10: Podnikové hodnoty Vodafone Way (obrázek)
- Příloha č. 11: Závěrečná stránka interního časopisu KariCurry (obrázek)
- Příloha č. 12: Vodafone News – webové rozhraní mobilní aplikace (obrázek)
- Příloha č. 13: Newsletter z března roku 2018 (obrázek)
- Příloha č. 14: Sdělení na monitorech prezentující benefity pro novopečené tatínky (obrázek)
- Příloha č. 15: Profil Vodafone na sociální síti Yammer (obrázek)
- Příloha č. 16: Vyhodnocení účinnosti newsletteru (obrázek)
- Příloha č. 17: Vyhodnocení účinnosti mobilní aplikace Vodafone News – celkové výsledky (obrázek)
- Příloha č. 18: Vyhodnocení účinnosti mobilní aplikace Vodafone News – uživatelé (obrázek)
- Příloha č. 19: Vyhodnocení účinnosti mobilní aplikace Vodafone News – obsah (obrázek)

Příloha č. 20: Struktura rozhovoru s ředitelkou oddělení interní komunikace Vodafonu
Kamilou Skálovou (text)

Přílohy

Příloha č. 20: Struktura rozhovoru s ředitelkou oddělení interní komunikace Vodafone Kamilou Skálovou

Otázka č. 1: Jaké jsou kompetence oddělení interní komunikace ve Vaší firmě? Existuje nějaký interní předpis, který by je upravoval? Pokud ne, jak jste se jako nová ředitelka oddělení dozvěděla o tom, co je náplní Vaší práce?

Otázka č. 2: Jaká je Vaše běžná pracovní náplň?

Otázka č. 3: Kolik Vaše firma zaměstnává lidí? Jak vypadá Vaše organizační struktura? Na které skupiny zaměstnanců Vaše komunikace cílí?

Otázka č. 4: Jaké má Vodafone poslání? Vztahuje se jeho poslání i k zaměstnancům, případně k oblasti vnitropodnikové komunikace?

Otázka č. 5: Jak byste definovala Vaši podnikovou kulturu. Na svých internetových stránkách o sobě hovoříte jako o společnosti s příjemným pracovním prostředím a neformální atmosférou založenou na vzájemné spolupráci. Můžete to rozvést?

Otázka č. 6: Jak se do strategie vnitropodnikové komunikace prolíná podniková strategie?

Otázka č. 7: Analyzujete nějak faktory ve firmě a v jejím okolí, které by mohly mít vliv na vnitropodnikovou komunikaci?

Otázka č. 8: Můžete vyjmenovat konkrétní cíle, které by v současnosti měla interní komunikace naplňovat, popřípadě uvést, kterými změnami v blízké minulosti prošla?

Otázka č. 9: Můžete vyjmenovat konkrétní komunikační nástroje, které používáte? Jaká je jejich funkce v komunikační strategii, které zaměstnance oslovují, jaké jsou jejich cíle a jak se vyhodnocuje jejich účinnost?

Otázka č. 10: Vyhodnocujete, zda se Vám vrátí investice, které vynakládáte na rozvoj své komunikační infrastruktury?