





**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**Masarykův ústav vyšších studií**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Interní komunikace jako jeden z nástrojů strategického řízení

Internal Communication as a Strategic Management Tool

**Bc. ZUZANA LEPIČOVÁ**

**STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

**STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

**VEDOUCÍ PRÁCE**

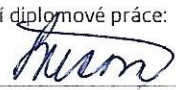
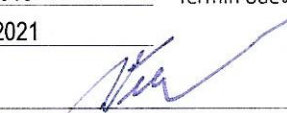

doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.

**2020**

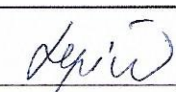
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Lepičová</u>	Jméno:	<u>Zuzana</u>	Osobní číslo:	<u>437814</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Řízení rozvojových projektů</u>				
Studijní obor:	<u>Projektové řízení inovací v podniku</u>				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	<u>Interní komunikace jako jeden z nástrojů strategického řízení</u>	
Název diplomové práce anglicky:	<u>Internal Communication as a Strategic Management Tool</u>	
Pokyny pro vypracování:	<p><b>CÍL PRÁCE:</b> Cílem DP je zhodnocení komunikačních nástrojů interní komunikace ve vybraných částech konkrétního podniku a navržení zlepšení této komunikace.</p> <p><b>PŘÍNOS PRÁCE:</b> Přínosem DP je navržení zlepšení procesu interní komunikace ve vybraných částech podniku.</p> <p><b>OSNOVA:</b> (1) Úvod; (2) Teoretická část: komunikace, interní komunikace a její význam při implementaci strategií; nástroje komunikace; (3) Popis metod aplikovaných v praktické části; (4) Praktická část: vlastní šetření; analýza a vyhodnocení současného stavu; navržení zlepšení; (5) Závěr.</p>	
Seznam doporučené literatury:	<p>(1) VERGHESE, Anisu K., 2012. Internal communications: insights, practices and models. Los Angeles: SAGE Publications.</p> <p>(2) WRIGHT, Marc, 2009. Gower handbook of internal communication. 2nd ed. Burlington, VT: Gower.</p> <p>(3) PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing.</p> <p>(4) COWAN, David, 2017. Strategic internal communication: how to build employee engagement and performance. NY: Kogan Page.</p>	
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	<u>doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií</u>	
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:		
Datum zadání diplomové práce:	<u>2. 5. 2019</u>	Termín odevzdání diplomové práce: <u>leden 2020</u>
Platnost zadání diplomové práce:	<u>28. 2. 2021</u>	
		
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>2. 10. 2019</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)



---

LEPIČOVÁ, Zuzana. Interní komunikace jako jeden z nástrojů strategického řízení. Praha: ČVUT, 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**



## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne 3. ledna 2020

Podpis:



## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Lence Švecové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a vedení mé diplomové práce. Mé poděkování patří také společnosti, ve které jsem mohla práci zpracovávat, získávat údaje pro praktickou část a zpětnou vazbu. V neposlední řadě patří obrovské díky mým rodičům, příteli a přátelům za podporu během celého studia.



## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zhodnocením a optimalizací interní komunikace a komunikačních nástrojů v konkrétní společnosti. Teoretická část zahrnuje kapitoly věnující se komunikaci, kultuře organizace, strategickému řízení a marketingovému výzkumu. K hlavním cílům práce patří popis komunikace, jejího významu při implementaci strategií, analýza a zhodnocení komunikačních nástrojů interní komunikace ve vybraných částech podniku a navržení zlepšení. Praktická část obsahuje aplikaci kvantitativního výzkumu v konkrétním podniku, podrobnou analýzu výsledků průzkumu interní komunikace včetně využívaných nástrojů, navržení optimalizace, následné kvalitativní šetření a analýzu rizik. Hlavním přínosem práce je detailní analýza současného stavu interní komunikace a navržená zlepšení pro daný podnik.

### **Klíčová slova:**

komunikace, interní komunikace, kultura organizace, strategické řízení, změny

---

## Abstract

The diploma thesis deals with the evaluation and optimization of internal communication and its tools in a specific company. The theoretical part includes chapters dealing with communication, organization culture, strategic management and marketing research. The main objectives of the thesis include the description of communication, its importance in the implementation of strategies, the analysis and the evaluation of communication tools of internal communication in selected parts of the company and suggestions for improvement. The practical part includes the application of quantitative research, the detailed analysis of the results of the internal communication survey, suggestions for optimization, qualitative research and the risk analysis. The main benefit of the thesis is a detailed analysis of the current state of the internal communication and proposed improvement for the company.

### **Keywords:**

communication, internal communication, culture of organization, strategic management, changes



# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>3</b>
<b>1 KOMUNIKACE.....</b>	<b>4</b>
1.1 Vymezení základních pojmů .....	4
1.1.1 Sociální komunikace .....	4
1.1.2 Komunikace dle prostředků .....	4
1.1.3 Komunikační model .....	5
1.1.4 Druhy komunikace.....	6
1.1.5 Komunikační bariéry .....	8
1.1.6 Vybrané komunikační teorie .....	8
1.2 Cíle komunikace .....	10
<b>2 KOMUNIKACE A KULTURA ORGANIZACE .....</b>	<b>11</b>
2.1 Kultura organizace.....	11
2.1.1 Organizace jako stroj.....	12
2.1.2 Organizace jako politický systém .....	12
2.1.3 Organizace jako organismus.....	12
2.1.4 Organizace jako tok a transformace .....	13
2.2 Interní komunikace.....	14
2.2.1 Cíle a strategie interní komunikace.....	14
2.2.2 Nástroje a forma interní komunikace .....	15
2.2.3 Analyzování interní komunikace .....	15
2.2.4 Interní marketing .....	16
2.3 Externí komunikace .....	16
2.3.1 Public relations .....	16
2.3.2 Public Affairs.....	18
2.3.3 Sponzoring.....	18
2.3.4 Marketingová komunikace.....	18
2.3.5 Krizová komunikace .....	20
2.3.6 Společenská odpovědnost a udržitelnost – CSR .....	20
<b>3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ .....</b>	<b>21</b>
3.1 Strategie.....	21
3.2 Koncept strategického řízení.....	22
3.3 Management změny .....	24





---

3.3.1	Osm kroků změn dle Kottera.....	24
3.3.2	Čtyři fáze změny.....	26
3.3.3	Lewinův model řízené změny .....	27
<b>4</b>	<b>MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....</b>	<b>28</b>
4.1	Kvantitativní výzkum.....	29
4.1.1	Dotazník.....	30
4.1.2	Vyhodnocení a analýza nasbíraných dat.....	30
4.2	Kvalitativní výzkum.....	32
4.3	Porovnání kvalitativního a kvantitativního výzkumu.....	32
	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
<b>5</b>	<b>INTERNÍ PRŮZKUM V PODNIKU .....</b>	<b>34</b>
5.1	Charakteristika společnosti.....	34
5.2	Organizační struktura .....	34
5.3	Interní komunikace ve společnosti.....	35
5.3.1	Nástroje interní komunikace .....	36
5.3.2	Cíle IK .....	39
5.4	Průzkum interní komunikace a jeho analýza .....	39
5.4.1	Cíl průzkumu .....	39
5.4.2	Základní údaje, metoda a harmonogram.....	40
5.4.3	Analýza a vyhodnocení průzkumu .....	41
5.4.4	Vyhodnocení cílů a hypotéz průzkumu .....	57
<b>6</b>	<b>NÁVRHY OPTIMALIZACE .....</b>	<b>58</b>
6.1	Komunikace dle správné kultury organizace.....	58
6.2	Kampaně a návrhy na zlepšení IK .....	58
6.2.1	Sdělení k propagaci a zaměstnanecké slevy (N01).....	59
6.2.2	Určení nástrojů pro konkrétní typy sdělení (N02).....	60
6.2.3	Integrace interní komunikace v rámci ČR (N03) .....	60
6.2.4	Principy interní komunikace (N04).....	61
6.2.5	Kampaň – Plakáty a Yammer (N05).....	62
6.2.6	Kampaň Yammer & ABC – „Poznej ABC“ (N06).....	63
6.2.7	Kampaň – zpětná vazba (N07).....	63
6.2.8	Kampaň – „Poslední zbytečný e-mail“ (N09).....	64
6.2.9	Kampaň – „Poznej svého kolegu“ (N10) .....	64
6.2.10	Kampaň – „Napiš zkratku“ (N11).....	65
6.2.11	Townhall s vedením (N12).....	65



6.2.12	Firemní den (N13).....	66
6.2.13	Úprava intranetových stránek oddělení (N14).....	67
6.3	Kvalitativní výzkum – zhodnocení návrhů.....	68
6.4	Analýza rizik.....	70
<b>ZÁVĚR</b>	.....	<b>72</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	.....	<b>74</b>
<b>Seznam obrázků</b>	.....	<b>79</b>
<b>Seznam tabulek</b>	.....	<b>80</b>
<b>Seznam grafů</b>	.....	<b>80</b>
<b>Seznam použitých zkratk</b>	.....	<b>81</b>
<b>Přílohy</b>	.....	<b>82</b>



# ÚVOD

*„Nejdůležitější věcí v komunikaci je slyšet, co nebylo řečeno nahlas.“*

*Peter Drucker*

V dnešní době, kdy okolní prostředí je více a více globalizované, zaujímá strategické řízení, respektující proměnlivost vnějšího prostředí, velmi důležitou roli. Díky volnému obchodu stále více roste konkurence a podniky vynikají a získávají konkurenční výhodu právě díky schopnosti kvalitního řízení v prostředí nestability. Jedním ze strategických nástrojů je i komunikace.

Komunikace je nedílnou součástí struktury každé úspěšné společnosti. Zahrnuje však nejen komunikaci vnější (marketingovou), tedy tu se zákazníky a vnějším okolím, ale také vnitřní (interní). Právě efektivní interní komunikace může být jedním z tajemství úspěchu. Díky komunikaci jsme schopni porozumět ostatním a předávat si informace. Jedna teze, kterou zveřejňuje Vymětal (2008, s. 9), říká, že komunikace není všechno, ale je za vším. Toto vypovídá o její všudypřítomnosti a důležitosti. Čím je určitá osoba zdatnější v komunikaci, tím lépe může uspět a uspokojit své potřeby.

Tato diplomová práce je zaměřena na interní komunikaci, jako na jeden ze strategických nástrojů. Aby byli zaměstnanci schopni dobře pracovat, spolupracovat, plnit úkoly a naplňovat firemní cíle a strategie, musí být správně nastavena interní komunikace. Někteří lidé si neuvědomují sílu a důležitost vnitrofiremní komunikace, nebo ji vůbec nevnímají. Jiní si pod vnitrofiremní komunikací představí pouze plakáty v budově, interní časopis či zahlcenou emailovou schránku. Pravdou ale je, že potenciál ovlivňovat firemní atmosféru, motivaci zaměstnanců, zadávání úkolů a vztahy na pracovišti je veliký a má vliv na výsledky společnosti. Vždyť právě lidé jsou často tím nejhodnotnějším, co společnost má a co ji dělá tak úspěšnou.

Důvodem, proč jsem si vybrala právě toto téma, je moje pracovní propojení s oddělením komunikací v dané společnosti. Zároveň mě tato problematika velice zaujala a myslím si, že je často vedením podniků opomíjena a považována za nedůležitou součást strategického řízení. Přitom stačí vynaložit nevelké úsilí pro zefektivnění interní komunikace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Cílem práce je zhodnocení komunikačních nástrojů interní komunikace ve vybraných částech podniku a navržení zlepšení této komunikace. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se věnuje komunikaci, kultuře organizace, strategickému řízení a metodám marketingového výzkumu. Právě propojení komunikace s kulturou organizace a strategickým řízením je jedním z hlavních úspěchů podniků. Tyto znalosti teoretické části jsou využity v části praktické. Je důležité znát kulturu organizace a dle toho změny prosazovat. Zároveň prosazování změn je součástí strategického řízení. Je zřejmé, že veškerá činnost podniku musí být správně komunikována.



Praktická část práce je rozdělena do dvou kapitol. První z nich zahrnuje popis společnosti, interních komunikačních nástrojů, aplikaci a vyhodnocení kvantitativního průzkumu interní komunikace v určitých částech podniku. Druhá kapitola je návrhová a obsahuje doporučení, jaké kampaně a změny prosazovat, jaké nástroje využívat a jak zefektivnit interní komunikaci. Dále obsahuje vylepšení návrhů na základě kvalitativních rozhovorů a analýzu rizik. Kvůli využití reálných dat a jejich citlivosti není jméno společnosti uvedeno a bude využíváno pseudonymu ABC, s.r.o. V závěru práce je vyhodnocení splnění určených cílů, shrnutí návrhů optimalizace interní komunikace v daném podniku a doporučení, která budou sloužit společnosti pro budoucí účely.



# **TEORETICKÁ ČÁST**



# 1 KOMUNIKACE

Pojem komunikace může být pro mnoho z nás těžko definovatelný a obecně platná definice neexistuje. Dokonce je jako homonymum chápáno mnoha způsoby. Jedním z významů může být veřejná doprava. Dalším významem je například dopravní cesta, tedy nějaký úsek vymezený pro užití dopravních prostředků. Třetí definicí komunikace je jakákoli výměna informací a na tento význam se zaměřím. Pojem vznikl z latinského slova *communicare*, který označuje spojení, sdílení, souvislost, styk, ale také radění a dorozumívání (Mikuláščík, 2010, s. 19). Z tohoto původního významu proto vznikla řada dalších odlišných definic pojmu, vždy ale zahrnující určité sdílení (Plamínek, 2012, s. 10)

V následujících kapitolách jsou detailněji popsány pojmy související s komunikací, druhy komunikace, komunikační teorie, cíle komunikace a komunikační model.

## 1.1 Vymezení základních pojmů

Komunikace je vždy obousměrný proces, jedná se o výměnu informací, a to nejenom mezi lidmi, ale obecně mezi čímkoli živým i neživým. Tento proces může taktéž zahrnovat sebeprezentaci a potvrzování, ovlivňování, působení, porozumění (Mikuláščík, 2010, s. 19). Janoušek (1968) uvádí, že komunikace je sdělování významů v sociálním chování jedinců a v sociálních vztazích lidí. Odehrává se vždy v určitých souvislostech a v nějakém prostředí.

### 1.1.1 Sociální komunikace

Pokud se zaměříme na komunikaci mezi lidmi, pak se jedná o **sociální komunikaci**, a tu můžeme dle Vymětala (2008, s. 23) rozdělit do tří skupin:

- ústní – diskuse, porada, vysvětlování, rozhovor,
- písemná – zpráva, e-mail, manuál, dopis,
- vizuální – fotografie, film, model, graf, tabulka atp.

### 1.1.2 Komunikace dle prostředků

Z pohledu využití komunikačních prostředků se komunikace rozděluje na verbální a neverbální. K těmto dvěma kategoriím můžeme přiřadit třetí samostatnou kategorii, a to komunikaci realizovanou nějakými činy. Litfin (2012, s. 25) však ve své knize „Word versus Deed“ přímo spojuje slova s verbální komunikací a skutky/činy s neverbální komunikací. Je jen na nás, jestli různé činy budeme zařazovat k neverbální části, či je budeme oddělovat a považovat za kombinaci prvních dvou kategorií. Verbální komunikace je tedy projevem jazyka, mluvené i psané řeči. Neverbální komunikace je mimo-slovní, dělíme ji na vědomou a nevědomou a zahrnuje také mimiku (vědomé vyjadřování tváří), gestiku, kineziku (vědomé i nevědomé pohyby těla při komunikaci), viziku

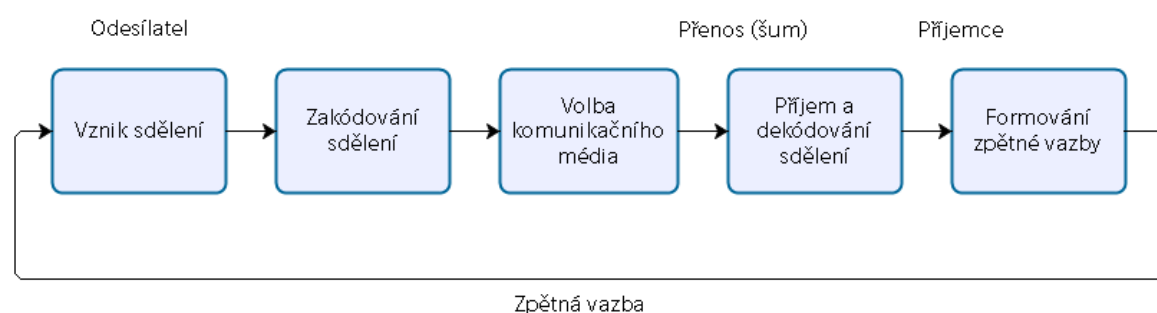


(oční kontakt), proxemiku (vzdálenost od druhého při komunikaci) a podobně (Urban, 2011, s. 27).

Při běžné konverzaci mezi lidmi je poměr verbální a neverbální komunikace zhruba 40:60 (Borg, 2007, s. 50). Z toho vyplývá, že více než polovina významu je tvořena mimoverbálně. Verbální komunikaci doprovází komunikace paraverbální. Ta zahrnuje hlasové změny a variace v hlase – hlasitost, tempo, tón hlasu, výška a modulace hlasu. Slova tedy zabírají 10 %, hlas (tón, zvuky, hlasitost) 30 % a zbylých 60 % komunikace je tvořeno řečí našeho těla (Borg, 2007, s. 50).

### 1.1.3 Komunikační model

Základním popisem komunikačního procesu je komunikační model, který je na obrázku č.1. Tento model zobrazuje přenos sdělení od odesílatele k příjemci ve formě signálu. Signál se zakóduje a prochází kanálem (komunikačním médiem) k příjemci, jehož úkolem je signál dekodovat a provést zpětnou vazbu. Tento proces se považuje za úspěšný, pokud dekodováním získá příjemce stejné sdělení, které odesílatel zakódoval (Vymětal, 2008, s. 30).



Obrázek 1: Schéma komunikačního modelu

Zdroj: (Vymětal, 2008, s. 30)

Toto schéma vzniklo úpravou matematického komunikačního modelu amerických teoretických vědců W. Weacera a C. Shannona, kteří byli představitelé matematické teorie médií, což byla jedna z prvních teorií komunikace (Reifová, 2004, s. 268). Aby mohlo toto schéma fungovat, musí být dle Urbana (2011, s. 31) splněny tyto předpoklady:

- a) existence spojení,
- b) komunikační vztah mezi účastníky,
- c) připravenost komunikovat,
- d) komunikační otevřenost.

K základním fázím komunikačního procesu tedy patří vznik sdělení, zakódování, komunikační kanál, dekodování a zpětná vazba. **Vznik sdělení** má za podnět či motiv rozhodnutí odesílatele. Převod sdělení do smysluplné formy (obrázek, text, dotek,



věta) je nazýváno **zakódování**. Zakódované sdělení je přenášeno **komunikačním kanálem**, což může být například rozhovor, email, rozhlas, systém odměňování, schéma výrobního postupu. Proces je doprovázen **komunikačním šumem**, který ho zkresluje, narušuje, deformuje, znesnadňuje (Vymětal, 2008, s. 31-33). K základním typům šumu patří dle DeVita (2008, s. 41-42) šum fyzický (rušivý vliv ze zdroje mimo odesílatele i příjemce), fyziologický (vlastní bariéry odesílatele či posluchače), psychologický (mentální ovlivňování – předpojatost, předsudky, emotivnost) a sémantický (odlišně chápané významy – jazyk, slang, dialekt, dvojznačnost).

Pokud šum není tak rušivý a posluchač obdrží sdělení je ve fázi **dekódování**, která představuje interpretaci sdělení. Jelikož je komunikace oboustranný proces, existuje mezi oběma stranami **zpětná vazba**. Její funkcí může být regulace, poznání, podpora, inspirace, provokace, porozumění. Zpětná vazba je velice důležitá ve všech oblastech, je považována za základ přežití, nástroj rozvoje lidí a je třeba ovlivňovat její efektivitu (Vymětal, 2008, s. 35).

### 1.1.4 Druhy komunikace

Existuje variantní typologie komunikace. Dle Mikulaščíka (2010, s. 32) a dalších autorů jsou druhy komunikace například záměrná/nezáměrná, vědomá/nevědomá, kognitivní/afektivní, pozitivní/negativní, shodná/neshodná, asertivní/agresivní, manipulativní, aktivní/pasivní, interpersonální/intrapersonální, skupinová, masová, kooperativní/konfliktní, zprostředkovaná a mnoho dalších. Pro účely této práce jsou popsány pouze některé z nich (Mikulaščík, 2010, s. 32-36), (Janoušek, 2015, s. 119-130).

#### a) Pozitivní/Negativní

Hodnotící projev komunikace, který říká, jestli je komuniké, objekt nebo komunikant chápán pozitivně nebo negativně. Pozitivní vyjadřuje přijetí, souhlas, nadšení. Negativní naopak signalizuje odpor, kritiku, odmítnutí, zatajování.

#### b) Manipulativní

Dosažení výsledku záměrným neposkytováním správných informací, neférovým jednáním.

#### c) Interpersonální/Intrapersonální

Interpersonální komunikace se odehrává mezi alespoň dvěma lidmi, kteří mají mezi sebou nějaký vztah. Oproti tomu intrapersonální komunikace je vnitřní dialog nebo monolog a probíhá uvnitř jedince se sebou jako druhým subjektem (sebereflexe, mluvení sám se sebou).

#### d) Skupinová

Tento druh komunikace je složitější než interpersonální komunikace, komunikátorů je v tomto případě více a sdělují nejen informace, ale i názory, postoje. Při skupinové komunikaci rozeznáváme různé role, jako například iniciátor, instruuji, koordinátor, vykonavatel atp.

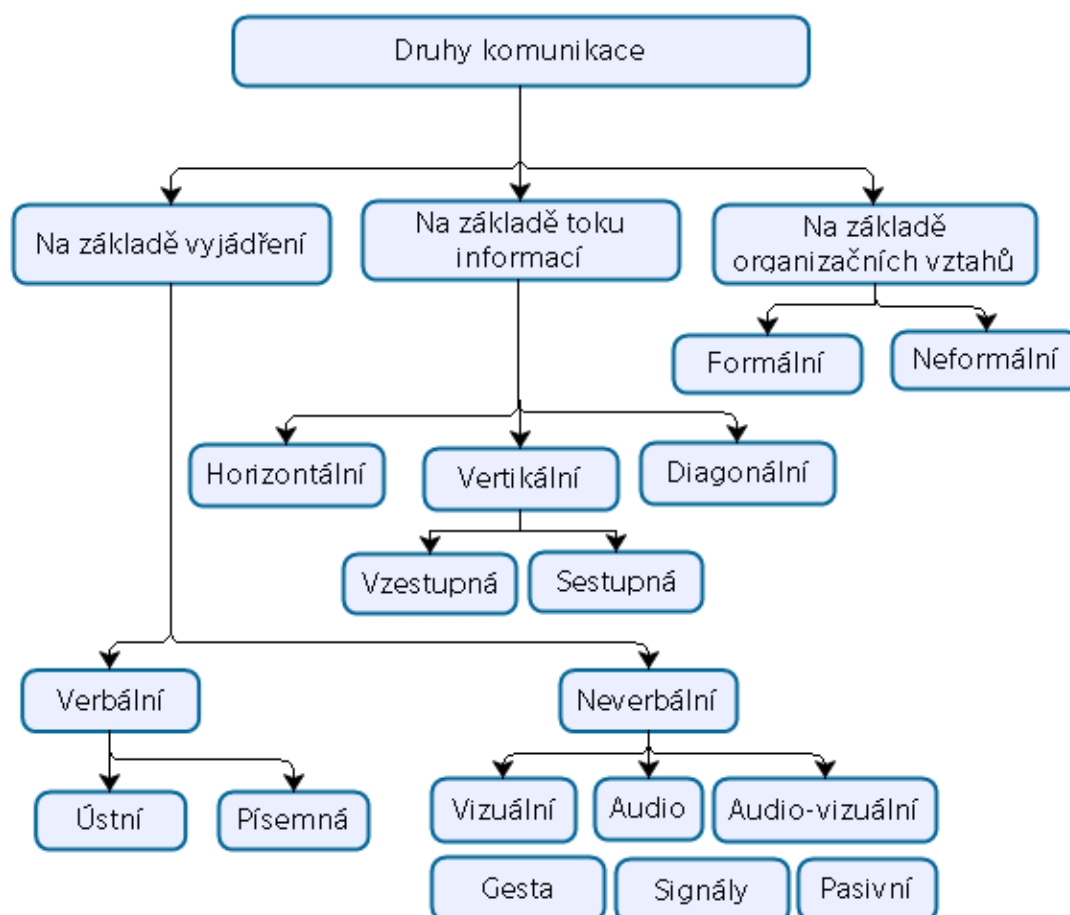


**e) Zprostředkovaná**

Komunikace, která se přenáší mezi odesílatelem a příjemcem pomocí média (telefon, televize, rádio, prostředník, e-mail). Tento typ poukazuje na nemožnost využívání neverbální komunikace (gesta, výrazy, prostorové umístění).

Oproti tomuto dělení, Rasel (2013) dělí komunikaci dle povahy sdělení a účelu komunikace (viz obrázek č. 2). Komunikace na základě vyjádření je verbální (ústní, písemná) a neverbální. Na základě toku informací je rozdělena na horizontální, vertikální a diagonální. Třetí skupina je na základě organizačních vztahů rozdělena na formální a neformální.

Horizontální komunikace je proces výměny informací mezi kolegy na stejné úrovni organizace. Vertikální komunikace probíhá mezi nadřízeným a podřízeným, kdy je jasně zřejmé, kdo hraje, jakou roli. Diagonální komunikace nebo také křížová probíhá ve fázi, kdy kterákoli osoba na libovolné pozici může komunikovat s osobou na jakékoli jiné pozici. Formální i neformální komunikace může být verbální i písemná, formální se řídí určitými pravidly či předpisy (Rasel, 2013).



Obrázek 2: Druhy komunikace

Zdroj: upraveno podle (Rasel, 2013)



### **1.1.5 Komunikační bariéry**

Komunikační bariéry jsou dle Vymětala (2008, s. 37) komplikace, které zabraňují uskutečnění komunikace nebo ty, které musí být překonávány. Jsou děleny, stejně jako komunikační šum, na fyziologické, fyzické, sémantické, psychologické, a dále na interní a externí. Fyziologické, fyzické, sémantické a psychologické jsou popsány v kapitole 1.1.3 u komunikačního šumu. Dle Mikulaščíka (2010, s. 38) interní bariéry jsou osobní problémy komunikujícího. Naopak externí bariéry jsou rušivé elementy z prostředí. Interní bariérou může být obava z neúspěchu, emoce, postoj v podobě neúcty a povýšenectví, nesympatie, skákání do řeči, nesoustředěnost, předpojatost, stereotypizace atp. Externími bariérami jsou nezvyklá rušivá prostředí, demografické bariéry, organizační bariéry.

Dle Winklera (1998, s. 30-33) způsobují porušení komunikace také rozdíly mezi lidmi. Ty jsou způsobeny kulturou, vzděláním, pozicí ve společnosti, životní situací, psychologickým stavu, pohlaví věku. Mezi nejčastější komunikační bariéry řadí těchto pět příčin:

- 1) **Filtrování** – mluvčí záměrně manipuluje s informacemi tak, aby byly pro příjemce vhodnější. V organizacích se jedná o zmiňování pouze pozitivních informací, či například takových, které chce nadřízený slyšet.
- 2) **Výběrové vnímání** – neuvědomovaný proces, kdy si příjemce obsah sdělení interpretuje dle svých potřeb, zkušeností a osobních charakteristik.
- 3) **Emocionální stav** – dekódování a interpretaci sdělení ovlivňují pocity příjemce.
- 4) **Jazyk** – příčina mnoha nedorozumění na stranách mluvčího i příjemce díky věku, vzdělání, odlišné kultuře, teoretickému jazyku, národnímu jazyku.
- 5) **Neverbální narážky** – řeč těla, která není v souladu s řečí vyslovenou.

Základními kroky pro odstranění komunikačních bariér a dosažení shodného významu při komunikaci je zpětná vazba, aktivní poslech, užívání jednoduchého jazyka a kontrola emocí komunikátorů.

### **1.1.6 Vybrané komunikační teorie**

Existuje více komunikačních teorií s různými využitími. Některé slouží jako návod pro lepší pochopení sdělení, jiné jako zvládnutí interakcí v profesním i osobním životě a některé nemají praktické využití. V této podkapitole jsou popsány některé z nich, které v praxi využití mají.

#### **1) Transakční analýza**

Transakční analýza je psychologická teorie zabývající se především mezilidskou komunikací, vysvětlením všech prvků psychiky, analýzou transakcí. Představitel transakční analýzy E. Berne nazývá transakcí dvojici podnět-reakce. To, jak trans-



akce probíhá a jaký má výsledek, závisí na stavu ega u komunikujících osob. Rozlišujeme stavy ega – Rodič, Dospělý a Dítě, které jsou v každém jedinci v nějakém poměru (Berne, 1966) . Komunikace je tedy sledem transakcí. Analýza rozebírá transakce mezi osobami a vnitřní dynamiku osobnosti a dále se využívá s individuální i skupinové terapii (Mikuláščík, 2010, s. 39-43).

### 2) Watzlawickova komunikační teorie

Tato teorie napomáhá pochopit proces argumentace a jeho fáze, komplexně popisuje komunikační proces a vysvětluje zpětnou vazbu, naslouchání a další body argumentačního procesu. Watzlawick se zaměřuje na pragmatickou stránku lidské komunikace a hledá souvislost využívaných znaků v komunikaci. Mimický výklad obličeje může znamenat radost, ale také výsměch. Komunikační distancování může být známkou ostychu, ale také nepozornosti či lhostejnosti. Teorie je také založena na kontextovém pochopení jednání a chování člověka. Kontextem může být prostředí, v němž se pohybuje a komunikuje, ovlivňování druhých a být ovlivňován, přítomnost lidí. Kontext existuje podporující, soutěživý, útočný, sdílející, neutrální, bezpečný a další (Krohe, 2008, s. 21) (Watzlawick, 1999).

### 3) Rogersova komunikační teorie

Carl Ramson Rogers je zastáncem toho, že každého ovlivňuje základní motivační síla. Tou může být sebeaktualizace, seberealizace, seberozvoj na základě osobních zkušeností, hledání rezerv a zdrojů. Tento přístup dává důraz na naslouchání a autenticitu komunikujících. Při komunikaci je důležité uvědomování vlastních prožitků a umění je vyjádřit. Zároveň je třeba akceptovat a respektovat druhého. Umění empatie nás pak posouvá na vyšší úroveň vnímání druhého a vcítění se, jako bychom byli na jeho místě a ve stejném emocionálním stavu. Rogersova teorie klade důraz na empatické naslouchání a dobré cítění jedince ve společnosti. K základním bodům patří:

- upřímnost, jednání na rovinu,
- otevřenost, uvolněnost, vstřícnost,
- rovnost, tolerance, respektování,
- empatie, vcítění, důvěra v sebe sama.

K dalším bodům patří jazykové a vyjadřovací schopnosti, které jsou nedílnou součástí komunikace. Těmi může být přirozený jazyk, kratší věty, jednoznačnost (Venglářová, 2006, s. 15), (Mikuláščík, 2010, s. 44), (Rogers, 1998).

### 4) Systemická teorie

Systemický přístup navazuje na Watzlawickovu teorii a tvrdí, že komunikujícího je možné správně pochopit jen v sociálním kontextu, kde žije. Systémy jsou hierarchicky organizované skupiny, které jsou vzájemně v komunikačním vztahu (př. rodina, sociální uskupení). Jednotlivec je členem nějakého systému a zároveň ho spoluutváří. Chování členů se odvíjí od chování skupiny (systému) (Venglářová, 2006, s. 16).

## 1.2 Cíle komunikace

Jakýkoli komunikační proces inklinuje k dosažení předem určeného cíle. K těmto cílům patří například výměna informací, ovlivňování lidského chování a usměrňování vztahů. Za cíle komunikace můžeme považovat i její funkce, kterých je dle Vymětala (2008, s. 24) jedenáct. Jiřincová (2010, s. 21) dělí funkce na čtyři základní a několik dalších doplňujících. Průřezem je tabulka č. 1, která je rozdělena na funkce a cíle, které blíže specifikuje.

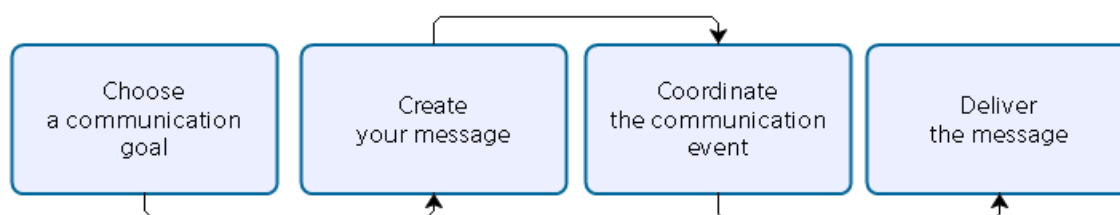
Funkce	Cíl (účel)
Informativní	informovat, předat data, znalosti, zkušenosti, oznámit
Instruktažní/vzdělávací	naučit, poradit, vysvětlit, získat vědomosti
Persuasivní	přesvědčit, změnit postoj, názor
Zábavní	pobavit, uspokojit, rozveselit, rozptýlit
<b>Další funkce</b>	
motivující, socializační, upoutávající, shrnující, navrhující, povzbuzující, varující	

Tabulka 1: Funkce a účely komunikace

Zdroj: upraveno podle (Jiřincová, 2010, s. 21) a (Vymětal, 2008, s. 24)

Výběr účinného komunikačního cíle a jeho specifikace, vyžaduje povědomí o možném sdělení a interpretaci zprávy v jakékoli situaci. Když zvolíme cíl, měli bychom analyzovat možné výsledky komunikační situace. Při výběru komunikačních cílů je nezbytné přemýšlet globálně. V mezinárodním prostředí si musíme být vědomi mnoha různých publik nebo kultur, které se setkávají s našimi sděleními. Různé zprávy a různé publikum vyžadují různé komunikační cíle, čímž můžeme zvýšit pravděpodobnost úspěšné komunikace (Goodall, 2010, s. 9).

Úspěšné zapojení do vědomé komunikace v globálním prostředí je vysvětleno pomocí procesu CCCD. Tato zkratka se skládá ze čtyř slov, kterými jsou vybrat (Choose), vytvořit (Create), koordinovat (Coordinate), doručit (Deliver). Celkový proces je znázorněn na obrázku č. 3 a usnadňuje/navádí k efektivnější komunikaci.



Obrázek 3: Proces CCCD

Zdroj: (Goodall, 2010, s. 9)



## **2 KOMUNIKACE A KULTURA**

### **ORGANIZACE**

Komunikaci organizace můžeme dělit na interní a externí. Komunikační procesy vně i uvnitř organizace musí být organizovány, řízeny a formalizovány. Veškeré komunikační procesy a aktivity, které jsou součástí organizace, by měla ovlivňovat kultura podniku. Následující podkapitoly zahrnují pojmy kultura organizace, interní a externí komunikace, CSR, marketingová komunikace, sponzoring, public affairs a public relations.

#### **2.1 Kultura organizace**

Kultura organizace je souborem norem, hodnot, postojů, přesvědčení, která určují to, jak se lidé chovají a jakým způsobem vykonávají práci. Podniková kultura zahrnuje řadu abstraktních výrazů, které v organizaci existují a nejsou definovány nebo se o nich nemluví, ale mají významný vliv na chování členů (Armstrong, 2007, s. 257). Dle Deal a Kennedyho (1988) je kulturou organizace systém neformálních, nepsaných pravidel, která určují, jak by se lidé měli chovat. I když neexistuje žádná správná a nesprávná kultura, je důležité mít jasnou představu o přijatelném chování, normách, hierarchii, stylech vedení, komunikačním jazyku atp. To může být užitečným nástrojem při navrhování komunikačních aktivit, kampaní a výběru kanálů, které mají přilákat a zapojit publikum (Wright, 2009, s. 73).

Kombinací získaných zkušeností a vzdělávání se vyvíjí předpoklady pro fungování organizace. Existuje několik označení, nazývajících typy organizace dle toho, jak tyto předpoklady využívají. Dle Morgana je správná identifikace typu organizační kultury výchozím bodem pro pochopení názorů a prosazení různých změn. Cameron a Green (2009, s. 98) blíže popisují čtyři typy organizací, které poskytují pohled na proces organizačních změn. Záleží na mnoha předpokladech napomáhajících změnám, které na organizaci působí. Čtyři základní (převažující) typy organizačních kultur jsou:

- a) Organizace jako stroj
- b) Organizace jako politický systém
- c) Organizace jako organismus
- d) Organizace jako tok a transformace

Níže jsou uvedeny popisy těchto organizačních kultur. Striktní začlenění do jedné ze skupin je však velmi zjednodušující, ve skutečnosti je většina organizací souhrnem více kultur a používá k řešení organizačních změn kombinaci přístupů. V tabulce č. 2 jsou shrnuty tyto čtyři různé přístupy s popisem prosazování změn.



### **2.1.1 Organizace jako stroj**

Organizaci označovanou metaforou *stroj* vnímáme jako strukturovanou tak, aby bylo dosaženo předem stanoveného cíle. Jsou zde přesně definované role a struktura. Některé operace jsou rutinní, avšak efektivní. Jsou zde jasně definované normy a postupy a kontroluje se jejich dodržování. Každý zaměstnanec by měl mít pouze jednoho vedoucího pracovníka, práce by měla být rozdělena mezi konkrétní role a každý jednotlivec by měl být řízen předem určenými cíli. Výkonem týmů je souhrn individuálního úsilí. Příkladem tohoto typu jsou fast-foody (Morgan, 1998, s. 31).

#### **Dosažení změny:**

Změny lze dosáhnout z pozice vedení společnosti a shora dolů. Musí být dobře a jasně naplánovaná a kontrolovaná. Je třeba překonat odpor zaměstnanců, dobře je na to připravit a změnu provádět během stabilní situace (Cameron, 2009, s. 100-101).

### **2.1.2 Organizace jako politický systém**

Organizace jako *politický systém* má jasné paralely s politickými pravidly. Organizaci můžeme srovnávat s demokracií, autokracií, anarchií a tím popsat její dění. V politické organizaci důležitou roli hraje moc, zájmy konkurence. Koalice mezi zaměstnanci jsou důležitější než pracovní týmy, cílů je dosahováno vyjednáváním a soupeřením o pozici a nejdůležitějším rozhodnutím organizace je správné alokování omezených zdrojů (Cameron, 2009, s. 102).

#### **Dosažení změny:**

Změnu musí podporovat člověk s mocí, jinak nebude prosazena. Se změnou musí souhlasit většina zaměstnanců a čím širší je podpora, tím lépe se změna uchytí. Před prosazováním změny je třeba porozumět struktuře organizace (politické mapě) a odlišně přistupovat k výhercům i poraženým. Pozitivním bodem je, že s nastávající změnou vznikají nové koalice tím pádem nové řešení stávajících problémů (Brooks, 2009, s. 233).

### **2.1.3 Organizace jako organismus**

Pokud označíme organizaci za *organismus*, vidíme ji jako živý, otevřený, adaptabilní systém. Tyto organizace se zaměřují na požadavky životního prostředí i potřeby skupin a jednotlivců. Hlavním mottem této společnosti je individuální, skupinové i organizační zdraví a štěstí. Jedním z klíčových bodů je, že neexistuje nejlepší způsob řízení organizace. Klíčem k úspěchu je správný tok informací mezi všemi částmi podniku a maximalizace souladu mezi individuálními, týmovými a organizačními potřebami. V ideálním případě je práce navržena tak, aby lidé mohli prostřednictvím organizace plnit i své osobní potřeby.

**Dosažení změny:**

Změny se nejčastěji provádí jako reakce na změnu ve vnějším prostředí a členové organizace si musí být vědomi potřeby změny. Na změně často pracují všichni členové organizace a vzájemně se podporují (Rollinson, 2008, s. 23).

**2.1.4 Organizace jako tok a transformace**

Pohled na tento typ organizace je jako pohled na živé prostředí, jehož je organizace součástí. Organizace se však nepřizpůsobuje prostředí, spíše je tokem prostředí, samo-organizuje se a mění dle toho, jak chce být vidět navenek. Organizace se neřídí pravidly, pořadí zpracování úkolů se vynoří automaticky.

**Dosažení změny:**

Změna se nijak neprosazuje, vynoří se sama na základě napětí a konfliktů. Manažeři jsou součástí celého prostředí a fungují jako iniciátoři, kteří podporují výměnu názorů lidí. Organizační změna nastane až po určité události, která jí předchází (Cameron, 2009, s. 105).

Metafora	Prosazení změny	Odpovědnost	Hlavní zásady
<b>Stroj</b>	Senior manažer definuje cíle a časový plán. Konzultanti radí v technické oblasti. Změna je zaváděna shora dolů.	Senior management	Změna musí být řízena. Cíle jsou nastavené na začátku procesu a definují směr.
<b>Politický systém</b>	Silná skupina jednotlivců buduje koalici s novými principy vedení. Probíhají debaty, vyjednávání, činy, které nakonec vedou k výhře či prohře koalice. Změna nastává, pokud jsou noví lidé u moci tím, že prosazují nové názory a jinak alokují zdroje.	Členové u moci	Existují vítězové i poražení. Změna vyžaduje nové koalice a nové jednání.
<b>Organismus</b>	První fází výzkumu je shromažďování údajů o příslušné otázce (zpětná vazba, průzkumy). Výsledky jsou prezentovány zodpovědným osobám za provádění změn. Navrhne se řešení, které je široce prosazováno. Součástí je školení a podpora pro ty, kteří provádějí změny většího rozsahu.	Organization development managers/ HR	Musí existovat povědomí o potřebě změny. Tato změna je navržena jako reakce na změnu vnějšího i vnitřního prostředí. Lidé jsou podporováni pro dosažení změn.
<b>Tok a transformace</b>	Počátečním impulzem pro změnu je nově diskutující se téma, které se začíná objevovat veřejně a všude se o něm mluví. Autorita společnosti se ujímá iniciativy a vzbuzuje diskusi. Do diskuse se zapojuje každý, kdo má zájem a energii. Plán řešení vychází z řady diskusí.	Někdo, kdo má právo jednat	Změna není řízena, objeví se automaticky. Napětí a konflikty vedou ke změnám. Manažeři upozorňují na mezery a rozpory a jsou součástí procesu.

Tabulka 2: Čtyři různé přístupy k procesu změn

Zdroj: (Cameron, 2009, s. 106)



## **2.2 Interní komunikace**

Společnosti, které komunikují efektivně, mnohem častěji vykazují vysokou míru zapojení zaměstnanců než firmy, které komunikují méně efektivně. Interní komunikace je komunikace mezi interními zúčastněnými stranami (zaměstnanci, vedení, externí zaměstnanci a trainee). Kvalitní a efektivní interní komunikací může zlepšit dosahování obchodních výsledků prostřednictvím praktických modelů, strategií a politik (Verghese, 2012, s. 2).

Příkrylová (2019, s. 123) popisuje interní komunikaci jako vnitropodnikovou komunikaci mezi vlastníky podniku a vedením, mezi managementem a zaměstnanci, a dále mezi zaměstnanci navzájem. Zahrnuje komunikaci cílenou uvnitř firmy, avšak vždy by měla být obousměrná a zahrnovat předávání informací, příjem informací i zpětnou vazbu. Cowan (2017, s. 12-13) uvádí, že oproti interní komunikaci 20. století, která především sdělovala to, co daná firma dělá na daném území, je třeba se přizpůsobit světu, způsobu komunikace a publiku 21. století. Je třeba vysvětlovat, proč firma dělá to, co dělá, a to nejen lokálně, ale i globálně, získávat zpětnou vazbu a zaměstnance do komunikace zapojovat. Základními charakteristikami komunikace dnešní doby je především rychlost, vzájemná provázanost, transparentnost, nízké vstupní náklady, rozmanitost, pomíjivost, ochrana soukromí atp.

### **2.2.1 Cíle a strategie interní komunikace**

Cílem interní komunikace není pouze informovat a ovlivňovat cílovou skupinu, ale také pochopit postoje, názory a motivovat komunikující strany. Dále je cílem spokojenost s prací, spokojenost v zaměstnaneckých vztazích, docílení požadovaného chování a zlepšování komunikačních dovedností. Zaměstnanci jsou ve většině případů životně důležitou skupinou společnosti. Interní komunikace je úzce spojena se strategií podniku a o jejím způsobu rozhoduje také kultura firmy. Dílčími cíli může být budování pocitu sounáležitosti, přesvědčování zaměstnanců o pozitivním vyjadřování a jednání v zájmu firmy (Příkrylová, 2019). Vnímaná kvalita informací sdělovaných v rámci organizace je významně spojena s výkonem organizace a produktivitou zaměstnanců. Komunikace musí být relevantní, přesná, spolehlivá a především aktuální.

Vnitrofiremní komunikace nemá za cíl pouze spokojeného zaměstnance, ale také spokojeného zákazníka. Zákazník je spokojen, pokud společnost neustále inovuje. Inovace vede ke zvyšování hodnoty firmy. Na správné komunikaci tedy záleží úspěšnost firemních projektů. Za dva nejdůležitější zdroje komunikace je považován vrcholový management a přímý nadřízený. K nejdůležitějším prediktorům spokojenosti patří přesná a důvěrná komunikace s nadřízenými, množství informací a účast na rozhodování (Byrne, 2006).





## **2.2.2 Nástroje a forma interní komunikace**

Jak již bylo uvedeno výše, součástí firemní komunikace je komunikace interní a externí. Externí komunikaci zajišťuje zpravidla jen omezený počet zaměstnanců, oproti tomu interní komunikace se účastní všichni. Forma komunikace může být formální či neformální. Velmi důležitou roli však hrají neformální kanály, jako například neformální rozhovor, setkání ve výtahu atp. Z toho vyplývá, že není možné mít všechny kanály pod kontrolou. K řízení procesu interní komunikace se proto využívají nástroje, jejichž forma a obsah je pod kontrolou a může řídit firemní interakci (Dvořáková, 2012, s. 395).

Interní komunikace obecně zahrnuje široké spektrum prostředků či nástrojů, které můžeme rozčlenit na elektronická média (elektronická pošta, hovory, sociální sítě, intranet, videopřenosy), tištěná média (časopisy, noviny, příručky, brožury, plakáty), osobní komunikaci (porady, diskuse, týmový rozhovor, konference, pracovní obědy, společenské akce) a pracovní prostředí (nástěnky, obrazovky, polepy, kancelářské potřeby). Mezi některé další nástroje patří například organizační pravidla, směrnice, písemné sdělení, dotazníkové šetření, firemní vize, strategie, cíle a úkoly, vzájemné vztahy mezi spolupracovníky ve společnosti, firemní kultura, spokojení zaměstnanci. Úkolem oddělení IK je tedy vybrat správný kanál, či jejich kombinaci a formu, která by měla odpovídat obsahu i cílové skupině (Dvořáková, 2012, s. 396), (Vymětal, 2008, s. 253-266).

## **2.2.3 Analyzování interní komunikace**

Kvalitní analýze interní komunikace (včetně měření jejího dopadu) by mělo předcházet plánování, včetně znalosti cílových skupin této komunikace. Zásadní je vytvoření podrobného komunikačního plánu na celý rok, který bude v souladu s plánem externí komunikace. U každého komunikačního kanálu je třeba zvolit správné metriky, sledovat je a průběžně s nimi pracovat. Často je u sdělovacích nástrojů důležitou a téměř jedinou zpětnou vazbou měření a vyhodnocování. Vedení společnosti by si mělo uvědomovat sílu, důležitost a přidanou hodnotu interní komunikace. Ta se dá pomocí měřících a plánovacích nástrojů snadno interpretovat (Kobylková, 2018).

Úspěšnost komunikace lze měřit souhrnně za všechny nástroje či individuálně. Měření může být kvalitativní i kvantitativní. Mezi nástroje patří například hodnocení projektů a médií, ankety, dotazníková šetření, hodnocení zdrojů a kanálů. Dle práce s daty můžeme měření cílit na hard data (tvrdá) nebo soft data (měkká). Hard data zahrnují počty zúčastněných, počty kliknutí, přečtení nebo například počty ušetřené vody na toaletách. Soft data nás informují o tom, jak lidé vnímají kampaň, jak ji komentují, hodnotí (Kovářiková, 2013).



## **2.2.4 Interní marketing**

Pojem Interní marketing může být definován a chápán mnoha způsoby. Vašítková (2008, s. 163) popisuje interní marketing jako aplikaci technik marketingu ve vztahu k zaměstnancům firmy. Má za cíl udržet si a motivovat co nejlepší zaměstnance a zahrnuje veškeré metody řízení lidských zdrojů. Oproti tomu Kotler a Keller (2007a, s. 735) uvádějí, že interní marketing požaduje, aby všichni členové společnosti přijali koncepty a cíle marketingu a zapojili se při komunikování a poskytování hodnoty pro zákazníka. Tomek (2004, s. 63) popisuje interní marketing jako dimenzi vedení zaměstnanců a dále rozvádí, že se jedná o maximální uspokojování potřeb zákazníků a aplikaci zvoleného marketingového mixu na interní firemní vztahy. Interní marketing napomáhá k rozvoji tržně zaměřené firemní kultury.

Interní marketing tedy může být chápán jako marketing vůči zaměstnancům, který má za cíl motivovat zaměstnance a šířit informace i firemní kulturu. Další definicí může být marketing směřující od zaměstnanců k zákazníkům. Třetím pohledem na interní marketing může být propagování vlastních produktů interně mezi zaměstnanci.

## **2.3 Externí komunikace**

Externí komunikací označujeme veškerou komunikaci, kterou společnost vykazuje na venek, komerční komunikaci (placené sdělení v médiích) i přirozenou komunikaci (firemní identita, firemní image). V zúženém významu zahrnuje externí komunikace veškerou marketingovou komunikaci i PR (Krejčí, 2011).

### **2.3.1 Public relations**

Public relations (PR) nebo také *vztahy s veřejností* jsou komunikační činností utvářející tyto vztahy s veřejností. PR můžeme definovat jako komunikaci managementu, která společnosti pomáhá se přizpůsobit okolí, měnit ho a udržet v kontaktu pro dosažení cílů. Prostřednictvím PR působí organizace na vnější i vnitřní veřejnost a snaží se s ní udržovat a budovat pozitivní vztahy a dosahovat společného porozumění a důvěry. Podstata PR se odvíjí od tří východisek, kterými je veřejné mínění, image a corporate identity (firemní styl) (Svoboda, 2009, s. 17), (Němec, 1996).

Veřejné **mínění** zrcadlí současné postoje, nálady, názory veřejnosti. Obsahuje však prvky subjektivnosti, je dáno zájmy, tradicemi, znalostmi, je ovlivněno různými názory a nelze považovat za přesné rozumové poznání. **Image** je cílem snažení PR. Skládá se z představ, zkušeností, postojů, ať již jednotlivce či celé skupiny, o určitém předmětu mínění. Může být nositelem informací a výsledkem výměny názorů mezi společnostmi a jednotlivcem. Image ovlivňuje lidi a působí na jejich názory a chování. Pojem **Corporate identity** je definováno jako dlouhodobější filozofie či vize organizace s jistotou v daných proměnlivých podmínkách. Cílem však není pouze koncipování, ale především realizování pomocí promyšleného a jednotného chování a vystupování na veřejnosti (Kohout, 1999), (Svoboda, 2009, s. 16).



### 2.3.1.1 PR a reklama

Ačkoli spolu PR a reklama velice úzce souvisí a jejich propojování je potřebné pro úspěšné kampaně, účinky by měly být odlišné. Reklama je něco, čeho si každý všimne, a to je i jejím cílem. PR má však za cíl ovlivnit pozorovatele či širokou veřejnost tak, aby byli informováni o značce, společnosti, ale nebyli nuceni ke koupi produktu. Není však pravdou, že by PR neprodávalo produkty, protože dobrá pověst společnosti je jedním z hlavních zdrojů prodeje a rozhodnutí o koupi. Následující tabulka č. 3 popisuje rozdíly mezi PR a reklamou (Přikrylová, 2019, s. 107), (Hejlová, 2015, s. 103).

Charakteristiky	PR	Reklama
Zaměření činnosti	Změna postojů lidí	Prodej zboží, služeb
Prostředky komunikace	Komplex komunikačních prostředků	Média
Forma komunikace	Dialog	Monolog
Vztahy k médiím	Snaha o získání vlivu v médiích	Nákup času a prostoru v médiích
Kontrola mediálního sdělení	Nízká kontrola	Přesná kontrola obsahu i načasování
Důvěryhodnost sdělení	Relativně vysoká	Relativně nízká
Adresát	Veřejnost	Současný či potenciální zákazník
Časový horizont	Dlouhodobý	Krátkodobý
Hodnocení	Omezené metody	Zavedené techniky

Tabulka 3: Porovnání PR a reklamy

Zdroj: upraveno podle (Black, 1994, s. 24)

### 2.3.1.2 Formy PR

Public relations využívá širších argumentů, racionálních a emocionálních, než jen konkrétních informací o produktu či značce. Využívá také nepřímé metody ovlivňování. Texty jsou rozsáhlé, propracované a odlišné od reklamních a inzertních materiálů. K hlavním formám PR textů patří (Krejčí, 2011, s. 8), (Svoboda, 2009):

- PR článek,
- rozhovor (s manažerem, se zákazníkem, s odborníkem v branži, s celebritou),
- tisková zpráva,
- text firemní brožury, katalogu, dopisu,
- výroční zpráva,
- firemní časopis,
- newsletter.



### **2.3.2 Public Affairs**

Public Affairs, česky překládáno jako *veřejné záležitosti* (zahrnující Government relations – vztahy se státními představiteli), zahrnují systém komunikace s veřejnými institucemi (samosprávy, úřady státní správy). K této komunikaci se nejčastěji využívá interpersonální komunikace či odborné diskuse. PA se spolupodílí na vytváření politik a ovlivňování těch, kteří vytvářejí různé regulace a normy. PA zahrnuje aktivity jako je identifikování, vyhodnocování a reagování na rizika a potenciální příležitosti vznikající v důsledku politických a správních změn, které ovlivňují organizace. Úkolem PA je zastupování firmy, obhajování a prosazování zájmů v regulovaném podnikatelském prostředí

K Public Affairs aktivitám řadíme lobbying (propagace a obhajoba zájmů), legislativní monitorování, reputační řízení, komunikaci s veřejnou správou, strategické plánování, právní expertízy, krizovou komunikaci, budování koalic a aliancí, členství, podporu veřejných zakázek, dotace, komunikaci s důležitými stakeholdery atp. (Hejlová, 2015, s. 180-184).

### **2.3.3 Sponzoring**

Sponzoring patřil dříve spíše k doplňkovým hodnotám reklamy, v současné době však jeho hodnota stoupá kvůli jeho přidané hodnotě a vysoké ceně často neúčinných reklam. Sponzoring je vztah mezi poskytovatelem zdrojů (služeb či financí) a jedincem nebo organizací, která za poskytnutý zdroj nabízí různá práva a asociace, které bývají komerčně využity. Pokud využijeme k propagaci sponzoring, informace o produktu či firmě jsou součástí akce nebo události. Sponzoring propojuje značku se sponzorovaným subjektem. Využitím sponzoringu je možné dosahovat přímého kontaktu s účastníky akce, komunikovat s touto skupinou lépe než jinými komunikačními kanály a získat dobrou pověst a prestiž firmy. Výsledky sponzoringu jsou však těžko měřitelné, protože nejdou oddělit od ostatních propagačních aktivit.

Sponzoring můžeme dělit na státní nebo soukromý, dále na jednorázový a dlouhodobý, finanční, naturální a dále na několik druhů:

- **Sportovní sponzoring** – př. Fortuna liga,
- **Kulturní sponzoring** – př. Skanska jako hlavní partner Národního muzea,
- **Společenský sponzoring** – ochrana památek, podpora vzdělávání,
- **Vědecký sponzoring** – př. Siemens ČR jako podpora ústavů AV ČR,
- **Sociální, profesní, komerční sponzoring a další.**

(Příkrylová, 2019, s. 132), (Johnová, 2008, s. 250-252)

### **2.3.4 Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace se zabývá komunikací určitého sdělení trhu za pomoci marketingových prostředků. Využívá nástrojů nadlinkové a podlinkové komunikace. Nadlinková komunikace (ATL) zahrnuje reklamu v médiích (internet, rádio, televize, plakáty,



bigboardy). Oproti tomu podlinková komunikace (BTL) je formou nemasové komunikace a má mnoho forem ať už se jedná o články, rozhovory, akce, výstavy, veletrhy nebo reklamu na místě prodeje (POS). V současné době je trh reklamami zahlcen a čím dál tím více se upřednostňuje personalizovaná a cílená reklama. Avšak kombinací personalizované reklamy a uvedených forem publicity (BTL) se účinky zvyšují. Někteří lidé negativně vnímají placenou cílenou reklamu. Oproti tomu rozdíl ve vnímání publicity je, že veřejnost ji vnímá jako nějaké doporučení třetí strany. Pokud tedy noviny zveřejňují pozitivní zprávy o vašem výrobku, lidé to nevnímají jako reklamu, ale spíše jako doporučení, a to je to, co se nazývá **product publicity** (Svoboda, 2009, s. 95), (Přikrylová, 2019).

Dle Přikrylové (2019, s. 42-44) je důležitým počátečním bodem marketingové komunikace stanovení cílů. K obecným, ale velmi důležitým marketingovým cílům patří například:

- vybudování či pěstování značky,
- poskytování informací,
- vytvoření či stimulování poptávky,
- odlišení značky, produkty, společnosti,
- stabilizování obratu,
- posílení image.

Dalším bodem marketingové komunikace a dosažení cílů je tvorba marketingového mixu 4P. Ten zahrnuje produktovou politiku, tvorbu cen, distribuční cesty a komunikaci. Podsystemem marketingového mixu je komunikační mix, který se skládá z osobní a neosobní komunikace. K osobní formě patří osobní prodej či word-of-mouth (česky – slovo z úst, tedy osobní komunikace o produktech a spokojenosti mezi lidmi). K neosobní formě řadíme reklamu, média, podporu prodeje, vytváření určité atmosféry, akce, přímý marketing, PR a sponzoring (Kotler, 2007b, s. 829-830).

V dnešní době internetu a sociálních sítí je nedílnou součástí marketingu propagace právě zde. World-of-mouth marketing může být považován i jako základ pro influencery (uživatelé sociálních sítí, kteří mají velké množství sledujících a svými příspěvky je ovlivňují), kdy si informace o produktech vyměňují cílové skupiny zákazníků. Influenceri ale často nedělají svoji práci zadarmo, a za propagaci produktů dostávají zapláceno. Jako nástroje k propagaci jsou využívány sociální sítě (Facebook, Instagram, youtube atp.) (Cramer, 2017).

K placené cílené reklamě můžeme dnes zařadit i facebookové, instagramové, twitterové kampaně (placené příspěvky cílené na určitou skupinu lidí) i takzvané PPC kampaně (pay per click – plat za kliknutí), které se využívají ve vyhledávačích s cílem přednostně vyhledat uživatelům výsledky firem, které více zaplatily za dané klíčové slovo více.



### **2.3.5 Krizová komunikace**

Krizová komunikace je komunikace o nějaké nevhodné situaci, o identifikaci krize, která nastala či nastane. Její zvládnutí je velmi významné pro udržení dobrého jména podniku. Ta má různé cílení, tj. na zaměstnance, na zákazníky na B2B trzích (business to business), na koncové spotřebitele a zákazníky na B2C trzích (business to customer), širokou veřejnost či veřejné instituce a orgány. V kontextu interní komunikace je důležitá krizová komunikace mezi zaměstnanci a SMCC (social-mediated crisis communication = sociálně zprostředkovaná krizová komunikace). To vše je úkolem krizového managementu, který často bývá součástí PR, korporátní komunikace či externí komunikace. Má za úkol o události informovat, přesvědčit publikum o nápravě a její podpoře, protože každá negativní událost je spojena se zhoršením image (Svoboda, 2009, s. 74-80).

Krizový management usiluje o to mít připravenou strategii na jakýkoli nepředvídatelný scénář a událostem předcházet. Ztráta důvěry může být pro firmu často ničující (Přikrylová, 2019, s. 132).

### **2.3.6 Společenská odpovědnost a udržitelnost – CSR**

Společenská odpovědnost (*CSR – Corporate Social Responsibility*) zahrnuje aktivity, které firmy provádějí v rámci integrace ekologických a sociálních hledisek. Jedná se o aktivní účast a podporu celoplošného dění a řešení problémů, na něž nemá stát dostatečné prostředky. Organizace, které jsou společensky odpovědné, mají často lepší postavení ve společnosti a zvýšený zájem zákazníků a veřejnosti (Vymětal, 2008, s. 294). Dle Tetřevové (2017, s. 86-87) je CSR i udržitelnost založena na průniku a rovnováze tří oblastí, kterými je životní prostředí, ekonomika a společnost. Společensky odpovědné chování společností je tedy hlavním opěrným bodem v podpoře udržitelnosti, která zahrnuje také udržitelnou výrobu a spotřebu. Můžeme tedy říct, že udržitelnost je ekonomicky efektivní a vyvolává nejnižší dopad na lidské zdraví a životní prostředí.



## 3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Strategické řízení je proces zaměřený na dlouhodobé plánování a firemní směřování. Důležitým bodem je správné definování cílů a návrhů, jak jich dosahovat. Slavík (2014, s. 30) rozděluje strategické řízení na tři části – strategická analýza, strategická volba a realizace strategie. První částí je strategická analýza, která firmě říká, jaká je, kde se nachází a jaké je okolí. Druhou částí je strategická volba, která ukazuje, kam se díky předpokladům můžeme dostat a co je k dosažení cílů potřeba. Třetím bodem je realizace strategie, což je uvádění strategie do života. Strategické řízení tedy představuje komplexnější pohled na podnik a zahrnuje aktivity zaměřené na dlouhodobý soulad mezi misí, dlouhodobými cíli a firemními zdroji. Ukazuje nám, v čem je firma lepší než jiné, jaké jsou nedokonalosti trhu a jak těchto nedokonalostí využívat (Hitt, 2005). I když to na první pohled není zcela zřejmé, strategické řízení (především uvádění strategie do života) je s vnitropodnikovou komunikací propojeno. Předpokladem k implementaci strategie a prosazování změn je funkční interní komunikace.

### 3.1 Strategie

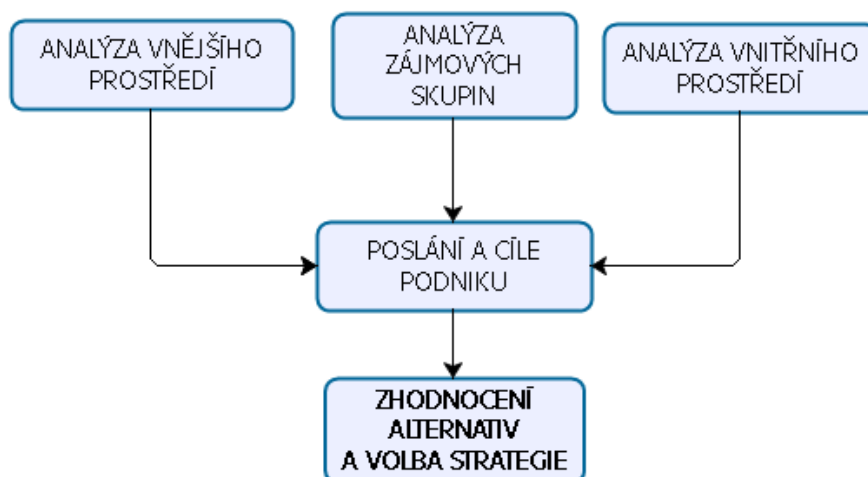
Strategii firmy můžeme částečně chápat jako dlouhodobé plánování a je klíčová pro fungování podniku. Na rozdíl od dlouhodobého plánování, které odpovídá na otázku „Kam chceme jít?“, zahrnuje i odpověď „Jak se tam dostat a jak cílů dosáhnout“. Jedná se o dlouhodobé směřování firmy. Základní význam strategie shrnuje Charvát (2006, s. 17) v následujících pěti bodech:

- **strategie ovlivňuje dlouhodobé směřování organizace,**
- **strategická rozhodnutí jsou vytvářena za účelem dosažení výhody,**
- **strategie je přizpůsobením aktivit určitému prostředí,**
- **strategie zahrnuje tvorbu příležitostí,**
- **strategická rozhodnutí mají vliv na operativní rozhodování.**

Pokud má organizace dané cíle, hledá odpovědi, jak je naplnit. Existuje pro naplnění mnoho variant a možností a tento proces rozhodování se nazývá **strategické řízení** a zahrnuje plánování, organizování, komunikaci, rozhodování, kontrolu a motivaci. Procesem tvorby strategie se společnost zabývá proto, aby dosahovala dlouhodobých zisků a cílů. Strategické řízení je trvalý proces a Tichá (2002, s. 54) ho popisuje jako proces, při němž manažeři definují dlouhodobé směřování firmy, stanovují konkrétní cíle, vyvíjejí strategie pro dosahování cílů. Při tom berou v úvahu podstatné působení vnitřních a vnějších vlivů a dělají konkrétní činy v realizaci tohoto plánu. Obrázek č. 4 je souhrnem metodických postupů využitelných v procesu formulace strategie. Analýza vnějšího prostředí může být prováděna metodou PEST, Portrovou analýzou 5 sil, strategickými mapami a podobně. Analýza vnitřního prostředí zahrnuje zhodnocení dosažitelné strategie, analýzu zdrojů a kompetencí, analýzu procesů, balanced scorecard,

analýzu konkurenceschopnosti. Při tvorbě poslání a cílů podniku vycházíme z vnějších příležitostí a hrozeb a z vnitřních silných a slabých stránek. Často nazýváno jako SWOT analýza. Poté probíhá zhodnocení alternativ a volba nevhodnější strategie.

Analýza vlivu zájmových skupin má 3 kontexty – kulturní, politický a etický. Kulturní kontext zahrnuje porozumění společnosti, názorům a hodnotám lidí v podniku. Politický kontext zhodnocuje, jak různé předpoklady lidí mohou ovlivňovat účel podniku (poslání a cíle). Etický kontext obsahuje vliv podniku na hodnoty společnosti a na chování jednotlivců (Charvát, 2006).



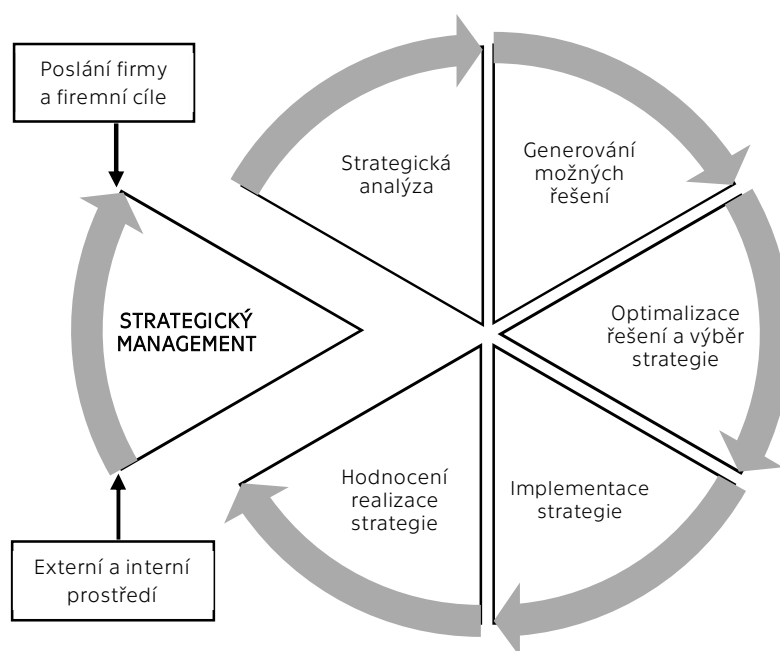
Obrázek 4: Proces formulace podnikové strategie

Zdroj: (Tichá, 2002, s. 122)

## 3.2 Koncept strategického řízení

Strategické řízení je nikdy nekončící proces, kdy na začátku existuje nějaké poslání firmy a firemní cíle. Ty vstupují do strategického managementu, a ten bere ohled na externí a interní prostředí firmy. Probíhá strategická analýza, generování možných řešení, optimalizace řešení a výběr vhodné strategie, implementace strategie a následné hodnocení realizace strategie. Poté tento proces probíhá znovu. Tento koncept je zobrazen na obrázku č. 5.





Obrázek 5: Nekončící proces strategického řízení

Zdroj: upraveno podle (Keřkovský, 2003, s. 4)

Strategie organizace a kultura organizace jsou vzájemně závislé. Oba tyto klíčové body zároveň ovlivňují organizační uspořádání. Úkolem strategického managementu je mimo jiné také určování časového horizontu strategie a zajištění stabilního vývoje. S tím souvisí pojmy jako je vize, mise, analýzy prostředí, které jsou stručně definovány v tabulce č. 4 níže.

<b>MISE (poslání)</b>	Výklad smyslu, či důvodu existence firmy; stojí na vrcholku strategického řízení.
<b>VIZE</b>	Reprezentuje budoucí stav, kterého chce společnost dosáhnout.
<b>PEST</b>	Analýza vnějšího prostředí, jejímž smyslem je odhalit politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které ovlivňují a budou ovlivňovat firmu v budoucnu.
<b>SWOT ANALÝZA</b>	Analýza vnitřního a vnějšího okolí firmy (S-strengths = vnitřní silné stránky, W-weaknesses = vnitřní slabé stránky, O-opportunities = vnější příležitosti, T-threats = vnější hrozby).
<b>PORTEROVA ANALÝZA</b>	Nástroj pro analyzování konkurenčního prostředí podniku a strategického řízení pomocí pěti sil (současná konkurence, nová konkurence, vliv zákazníků, vliv dodavatelů, vliv substitučních produktů).
<b>MODEL „7S“</b>	Analýza vnitřního prostředí, která hodnotí současné postavení firmy a klíčové faktory úspěchu. 7S (strategie, struktura, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty, systém řízení, styl managementu) jsou faktory, které se ovlivňují a jejich soulad vede k úspěchu.

Tabulka 4: Základní pojmy strategického řízení

Zdroj: vlastní s využitím (Ike, 2017), (Charvát, 2006, s. 30-36), (Keřkovský, 2003, s. 13), (Tichá, 2002)



Vize nám ukazuje, kde chce firma v budoucnu být. Posláním je, proč je firma tady na tomto místě. K cílům řadíme to, čeho chce podnik dosáhnout a strategie říká, jak toho dosáhnout. Tento celý proces je zastřešen strategickým řízením, kterým jsou cesty vedoucí k dosažení cíle (Charvát, 2006, s. 34).

### **3.3 Management změny**

K dosahování příslušných cílů a strategie je často třeba provádět změny. Změna je jakákoli odchylka od běžného či předpokládaného průběhu. Změny můžou být nena-dále, plánované, ale i řízené. S tím souvisí proces managementu změny a interní ko-munikace, která je jedním z prostředků, jak změn dosahovat. Důležité je správně a efektivně vnitropodnikově komunikovat, aby byli všichni členové organizace na změnu připraveni a měli dostatek informací. K významným způsobům, jak řešit změny patří Osm kroků změn dle Kottera, TQM (Total Quality management), zavádění ISO, Le-winův model, Čtyři fáze změny a další. Zatímco Čtyři fáze změny, Kotterův a Lewinův model lze aplikovat na široké měřítko změn, TQM a zavádění ISO mají předem defino-vaná pravidla a normy (Hayes, 2014). V následujících podkapitolách jsou blíže popsány některé ze těchto způsobů.

#### **3.3.1 Osm kroků změn dle Kottera**

J. P. Kotter patří k významným osobnostem v oblasti vedení lidí a implementace změn. K nejznámějším modelům patří právě model osmi kroků ke změně, který je návodem, jak dosáhnout hladkého průběhu při zavádění změny. Kotter uvádí, že při tvorbě osmi kroků zúročoval své zkušenosti z rozhovorů s manažery, z čehož vyvodil následující body (Kotter, 2003, s. 16):

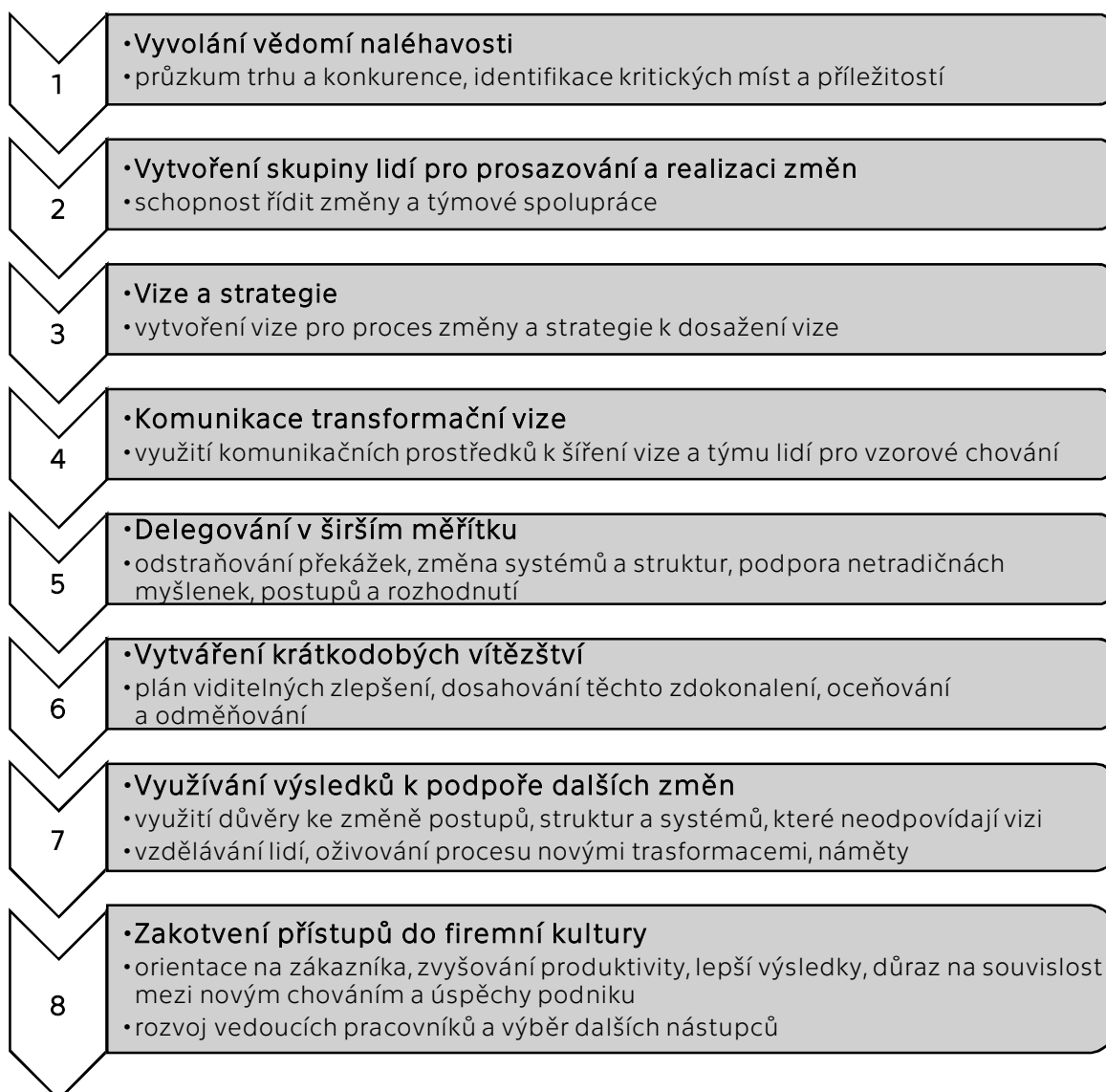
- Pokud firmy podporují velké inovace a změny, stávají se úspěšnými.
- Změna je komplexní věc a je třeba dávat důraz na všech osm kroků procesu.
- Jeden z hlavních bodů změny je změna chování lidí, což je záležitost emocio-nální a je nezbytné zařadit do procesu změny i emoce.

Osm kroků, které vedou k realizaci úspěšné změny jakéhokoli rozsahu v podniku, vycházejí z osmi chyb, které dle Kottera (2015, s. 19-35) jsou:

- 1) sebeuspokojení a arogance,
- 2) neschopnost vytvoření týmu pro posazování změn,
- 3) podcenění síly vize a strategie,
- 4) nedostatečná komunikace vize a podcenění důležitosti komunikovat,
- 5) podlehnutí překážkám,
- 6) neschopnost vytvářet viditelná zlepšení (vítězství),
- 7) příliš brzké ukončení procesu změny a vyhlášení vítězství,
- 8) zanedbání zakotvení změn v souvislosti s firemní kulturou.



Tyto chyby se však dají minimalizovat či eliminovat v případě, že jsou známy. Jedním z hlavních bodů změny je **podpora vedení**, dalších osm bodů změny dle Kottera je popsáno na obrázku č. 6. Tyto body vycházejí z chyb, které jsou popsány výše.



Obrázek 6: Osmibodový proces změny

Zdroj: upraveno podle (Kotter, 2015, s. 40-41)



### 3.3.2 Čtyři fáze změny

Čtyři fáze změny nebo také „Model nepřetržité změny“ je koncept, který vypracovala skupina autorů a vědců – T. Lawrence, B. Dyck, S. Maitlis, M. Mauws. Tento koncept rozděluje proces změny do čtyř fází, kdy každá fáze vyžaduje specifické lidi a zdroje. K prosazení změny je v každé fázi důležitá určitá osoba pro realizaci dané etapy. Metoda slouží k realizaci změn v organizacích a následnému hladkému průběhu dalších inovací (Lawrence, 2006, s. 59-66) (Trojan, 2016, s. 12).

Čtyři fáze změny a jejich klíčové osoby jsou zobrazeny na obrázku č. 7. První fází cyklu je tvora myšlenky změny, která je prosazována poslem dobrých zpráv směrem k vedení, který zná dobře strategii firmy. Druhým krokem je převedení myšlenky do akce shromážděním zdrojů a autority (autokrat), která může dále delegovat co, jak a kdy dělat. K uskutečnění třetího bodu a zakotvení změny je třeba využít technologií, procesů nebo navržených systémů. Autokrat musí být společně s architektem schopen převést abstrakt do hmatatelné sady chování a praktik, které se stanou samozřejmostí a zanesou se do všech procesů a systémů. Posledním krokem změny je vytvoření kultury, která předčí cíle dané změny a bude přijímat změny nadále. K tomu je potřeba osoba, která rozšiřuje a propracovává původní nápady a postupy, prosazuje nové hodnoty, znalosti a motivuje k přijetí změny. Cílem tohoto kroku je vytvoření cyklu zlepšování – prostředí, které podporuje inovace, nové nápady a má strategické myšlení.

#### 1. Využití vlivu k prosazení nápadu

- MISIONÁŘ - Evangelista (posel dobrých zpráv)
- osoba má obecný přehled o vztazích mezi vlivnými členy firmy, má přístup k vedení, má přesvědčovací schopnosti, inspiruje stakeholdery i zaměstnance
- "Using influence to sell ideas"

#### 2. Využití autority ke změně postupů

- AUTOKRAT - Autorita
- osoba mající autoritu i pravomoci k prosazení plánované změny a překonání odporu
- "Using authority to change practises"

#### 3. Zakotvení změny do technologie

- ARCHITEKT - Technolog
- osoba znající systémy podniku a navrhující změny aplikací, systémů, procesů podniku (IT, výrobní, finanční)
- "Embedding change in technology"

#### 4. Vytváření kultury příznivé pro stálé změny

- PEDAGOG - Vyučující
- osoba podílející se na zdokonalení firemní kultury a vytváření příznivého klimatu pro změny
- "Managing culture to fuel the cycle of change"

Obrázek 7: Čtyři fáze změny



### **3.3.3 Lewinův model řízené změny**

Lewinův model úspěšné změny je založen na třífázovém procesu, který zahrnuje fázi rozmrazení, fázi změny či pohybu a fázi zamrazení. Model je založen na principu posunu ze statického stavu, přes realizaci opět ke statickému stavu. Tento proces změny vyžaduje náklonnost jedince či skupiny při prosazování změn. Je třeba rozmrazit a chtít změnit současné chování, vyvolat nějakou nespokojenost. Prakticky se může jednat o informování zaměstnanců o změně, zmapování všech hledisek k provedení změny (interní, externí, zdroje) a snížení odporu ke změně. Druhým bodem je provedení změny a posunutí na novou úroveň (organizace a přesun zdrojů). Následuje ustálení chování na této nové změněné úrovni. Vedoucí pracovníci by měli prosazovat takové změny, které vedou k dosažení podnikových cílů a strategie (Hayes, 2014, s. 21-24).

## 4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je nástroj, který přináší data a informace potřebné k dalšímu rozhodování a návrhům. Jedná se o systematickou a objektivní identifikaci, sběr, analýzu a využití informací za účelem zlepšování rozhodnutí a řešení problémů (Malhotra, 2010, s. 39). Dle Příbové (1996, s. 21) jsou významem marketingového výzkumu data potřebná pro marketingová rozhodování. O přínosu marketingového výzkumu mohou rozhodovat dvě podmínky. Jendou z nich je kvalita provedení výzkumu a druhou je kvalita řízení podniku. Právě správné provedení může pomoci manažerům v rozhodování, snížit riziko při plánování, snížit informační nejistotu a monitorovat současné procesy. Součástí praktické části této diplomové práce jsou výzkumy v oblasti interní komunikace. Ty jsou velmi podobné výzkumům marketingovými a budou čerpat stejných zásad a principů.

Data potřebná k výzkumu můžeme získávat kvalitativně či kvantitativně. Pokud data sbíráme za určitým účelem poprvé na míru dle projektu, jedná se o data primární. Ty lze shromažďovat například prostřednictvím rozhovoru, pozorování a dotazníku. Jestliže však již vycházíme z dat, která byla získána za jiným účelem, jedná se o data sekundární. Tyto údaje jsou informace získané z dřívějších studií provedených a různých zdrojů (Malhotra, 2010). Primární data můžeme rozdělit do dvou skupin, dle metody, kterou se získávají, na kvantitativní a kvalitativní jako je zobrazeno na obrázku č. 8. Kvantitativní data se často získávají snadněji než data kvalitativní.

Druhy primárních dat		
Kvantitativní		Kvalitativní
Popisná data	Chování zákazníka	Životní styl
Demografická	Kupní	Postoje
Geografická	Spotřební	Názory
Ekonomická	Nákupní úmysly	Motivy
		Informovanost

Obrázek 8: Primární data

Zdroj: (Příbová, 1996)



## 4.1 Kvantitativní výzkum

Pojem kvantitativní výzkum vychází od slova kvantifikace tedy procesu, jehož data lze měřit a převést na čísla. Zabývá se sběrem dat o četnosti výskytu a v podstatě jde o měření postojů, spokojenosti a dalších dat, jež se dají sledovat a následně využít pro strategické plánování (Kozel, 2011, s. 158). Pomocí kvantitativního výzkumu nejčastěji odpovídáme na otázky kolik, co, kdy, kdo. K výhodám patří možnost oslovení velké skupiny respondentů a následné analyzování a statistické vyhodnocování (Karlíček, 2018, s. 86).

Kvantitativní šetření by mělo začínat cílem, výzkumnými otázkami a hypotézami. Výzkumné otázky vyplývají z cíle výzkumu a více ho konkretizují a směřují. Hypotéza je výrokem, který není prokázán a cílem je tento výrok potvrdit nebo vyvrátit. Důležité je rozhodnout účel a to, co chceme zjistit pomocí šetření. Dále kolik proměnných budeme zkoumat, jakým způsobem budeme data získávat a jaké otázky budou kladeny. K sedmi základním prvkům kvantitativního šetření patří (Punch, 2008, s. 38):

- 1) cíle,
- 2) výzkumné otázky a hypotézy,
- 3) metoda (př. dotazník),
- 4) vzorek (respondenti),
- 5) strategie sběru dat,
- 6) strategie analýzy dat,
- 7) zpráva o šetření.

Jednou z variant je také opuštění standardního postupu, který pracuje s hypotézami a pracovat s šetřením jako s nástrojem, který zjišťuje preference, postoje respondentů a změny vůči jiným proměnným. Příkladem může být průzkum preferencí nebo šetření zájmu, kdy nemusíme využívat hypotézy, protože nehledáme kauzalitu ani korelaci (Vojtíšek, 2012, s. 28).

K základním metodám kvantitativního šetření patří pozorování, experiment a dotazování. U **pozorování** celou situaci monitoruje pozorovatel, který vyhodnocuje chování, pocity, mimiku pozorovaného, který se šetření aktivně neúčastní. Tato metoda se dá například využít při pozorování dětí, či intuitivnosti využití produktu (srozumitelnost návodu, použití produktu) (Malhotra, 2010).

**Experiment** je nějaká uměle vytvořená situace, jejímž cílem je zachytit reakce a chování těch, kteří se ho zúčastňují. Při této metodě jsou podmínky uměle ovlivňovány tak, aby byla vytvořena vždy stejná situace. Jedná se o empirickou metodu, jejímž cílem je ověřit hypotézu, vyvrátit hypotézu nebo stanovit platnost za určitých podmínek (Příbová, 1996, s. 50-51).

Třetí metodou je **dotazování**, které je považováno za nejrozšířenější. Provádí se pomocí dotazníků, anket, záznamových listů (písemně, osobně, telefonicky, elektronicky) a vhodně zvoleného vzorku respondentů. Význam spočívá v získání a analyzování velkého množství informací (Foret, 2003, s. 32).



### **4.1.1 Dotazník**

Dotazník je dán výzkumnými otázkami a jeho účelem je sběr dat. Závěry a výsledky jsou významným bodem při tvorbě strategií. Dotazník je sada konkrétních otázek, které jsou přenesením pro docílení potřebných informací. Měl by respondenta motivovat, inspirovat a podněcovat k vyplnění. Svým složením a možnostmi by měl respondentovi nabídnout veškeré možnosti, a zároveň minimalizovat možnost chybování. Předem musí být jasně dané, jaké informace mají z dotazníku vyplynout, což je cíl výzkumu. Dále musí být jasná cílová skupina a způsob dotazování (Punch, 2008, s. 46-56).

Sestavení dotazníku by mělo být přehledné a řídit se určitými pravidly. Dotazník nesmí být příliš dlouhý, aby neodradil respondenta. Dle druhu tématu by měl být dlouhý zhruba 5-20 minut. Současně je dobré namotivovat respondenta například nějakou možnou výhodou. Seřazení otázek by mělo být logické, začínající jednoduchými otázkami, pokračující složitějšími a ukončeno opět jednoduchými typy otázek (pohlaví, počet let ve firmě atp.) (Foret, 2003, s. 33-35). Typologicky můžeme otázky rozdělit na otevřené, polouzavřené a uzavřené, kdy u uzavřených si musí respondent vybrat z nabízených možností, u polouzavřených může odpověď připsat, pokud si nevybere z předvyplněných a u otevřených musí odpověď vypsát slovně (Kozel, 2011, s. 214).

Na některé otázky jsou jasně vymezené odpovědi (pohlaví, země narození), u jiných musíme využít škály, které převádějí neměřitelné znaky na měřitelné. Někdy bývá vyjádření názoru složité a škálami dáváme prostor pohybovat se pouze v určitých intervalech. Počet škál závisí na typu otázky a na tvůrci dotazníku, zda chce dávat možnost neutrální odpovědi (lichý počet), či chce, aby respondent vyjádřil nějaký postoj, a proto připraví počet škál sudý (Punch, 2008, s. 49).

Před spuštěním finálního průzkumu by měl proběhnout předvýzkum, jehož cílem je otestovat srozumitelnost, vhodnost zvoleného postupu, jednoznačnost, vyladit nedostatky a zjistit časovou náročnost. Předvýzkum je prováděn pomocí malé skupinky respondentů, a poté následuje finální doladění dle odhalených nedostatků, které by mohly mít vliv na nasbíraná data. Po této fázi následuje samotná realizace výzkumu a sběru dat (Malý, 2008, s. 35).

### **4.1.2 Vyhodnocení a analýza nasbíraných dat**

Po uzavření sběru dat se data kontrolují a upravují (úplnost, reálnost, validita) tak, aby se dala analyzovat, statisticky vyhodnocovat a interpretovat. V rámci analýzy se popisují shromážděná data, počítají statistické charakteristiky a hledají se vztahy mezi proměnnými. Z dotazníkového šetření, kde respondent odpovídá na otázky, dle předem daných odpovědí, se získají data kvantitativní nespojitá (diskrétní). Diskrétní data, jsou celá čísla, která obvykle uvádějí počet (Vojtíšek, 2012).

K vyhodnocení dat se dají využít různé statistické metody. Jednou z nich je neparametrický **test dobré shody (Pearsonův chí-kvadrát)**, který je využit v praktické části této práce. *Test dobré shody* slouží k ověření určitého předem daného rozdělení prav-





děpodobnosti u náhodné veličiny nebo k ověřování hypotéz v kontingenčních tabulkách. Kontingenční tabulky přehledně znázorňují vztahy dvou znaků (jeden znak v řádcích a druhý ve sloupcích). Test dobré shody (test nezávislosti znaků) porovnává četnosti obou znaků a zjišťuje, zda mezi nimi existuje závislost (vztah). Tento test patří k základním a nejpoužívanějším testům nezávislosti v kontingenčních tabulkách (Chráska, 2016, s. 65).

Pearsonův chí-kvadrát test posuzuje rozdíl mezi skutečnými naměřenými hodnotami a očekávanými teoretickými četnostmi, které odpovídají určitému předpokládanému pravděpodobnostnímu rozdělení (*Gaussovo normální rozdělení*). Náhodný výběr je rozdělen mezi dva statistické znaky (v řádce –  $r$  a ve sloupci –  $s$ ). Test rozhoduje, zda jsou tyto znaky na sobě závislé či nikoli. Testuje se nulová hypotéza pro veličinu  $X$  (př. pohlaví, věk). Následující hypotéza  $H_0$  říká, že se veličina  $X$  chová dle předpokládaného rozdělení s předpokládanými parametry (mezi sledovanými jevy není vztah = nezávislé jevy). Alternativní hypotéza jedna ( $H_1$ ) říká, že mezi sledovanými jevy vztah existuje (závislé jevy).

**$H_0: P(x_1) = \pi_1; P(x_2) = \pi_2; \dots; P(x_r) = \pi_r$  (kde  $\pi_1, \dots, \pi_r$  jsou konkr. čísla a  $\pi_1 + \dots + \pi_r = 1$ )**

**$H_1: \text{non } H_0$**

Z naměřených dat se určí absolutní pozorované četnosti  $n_1; n_2 \dots; n_r$  přičemž součet těchto hodnot je  $n$ . Pro všechny kategorie vypočítáme i očekávané četnosti  $O_1; O_2 \dots; O_r$  (četnosti, která odpovídají nulové hypotéze, tedy četnosti, které by nastaly, kdyby se jednalo o předpokládané rozdělení) dle vzorce:

$$o_i = n \pi_i \text{ kde } (i=1, \dots, r).$$

O přijetí či zamítnutí hypotéz rozhodne testování nulové hypotézy. Vypočítá se testovací kritérium  $T$  porovnáním těchto četností dle vzorce:

$$T = \sum (n_i - o_i)^2 / o_i \text{ kde } (i=1, \dots, r).$$

Toto číslo  $T$  se porovná s kritickou hodnotou  $W$  ze statistických tabulek chí-kvadrát pro požadovanou hladinu významnosti (např. pro hladinu významnosti 5 % je 95 % interval spolehlivosti). Hladina významnosti je pravděpodobnost, že nesprávně odmítneme nulovou hypotézu. Tato hodnota  $W = \langle \chi^2; \infty \rangle$  značí určitý kvantil při  $f$  stupních volnosti. Stupně volnosti závisí na počtu řádků a sloupců v kontingenční tabulce, z níž bylo kritérium  $T$  (chí-kvadrát) vypočítáno a určí se dle vzorce:

$$f = (r-1)(s-1).$$

Pokud je hodnota  $T$  větší než hodnota  $W$ , zamítneme  $H_0$  (předpoklad není správný a statistické znaky jsou závislé). V případě, že je  $T$  menší, než  $W$  jedná se o nezávislost (Chráska, 2016, s. 64-71) (Řezanková, 2017). Po tomto vyhodnocení a zjištění závislosti, ji můžeme hledat či graficky zobrazovat, popisovat mezi daty další souvislosti a interpretovat je. Po správném vyhodnocení dat následuje poslední fáze a tou je prezentace výsledků a závěrečná zpráva z výzkumu.



## 4.2 Kvalitativní výzkum

Cílem kvalitativního výzkumu je získat odpovědi na otázky jak a proč, hledat příčiny, souvislosti, motivy. Získané informace jsou často abstraktní a je třeba využít psychologické interpretace. Kvalitativními metodami jsou hloubkové rozhovory (individuální, skupinové), expertní rozhovory, psychologické extrapolace, projektivní postupy. Vzorek respondentů je malý v rámci jednotek či desítek. Otázky jsou volně formulované a tazatel je může upřesňovat či vysvětlovat. Tazatel zná cíl výzkumu, přizpůsobuje se situaci a pokračuje v dotazování dle struktury a vývoje rozhovoru. Rozhovor však může být i nestrukturovaný nebo polostrukturovaný. Kvalitativní vyhodnocení probíhá například obsahovou analýzou (Přibová, 1996, s. 28).

Dle Karlíčka (2018, s. 92) je účelem hlubší pochopení, které je však obtížné zobecňovat na celek a kvantifikovat. Umožňuje rychlý vhled do problematiky a odhaluje potřeby a názory respondentů. Projev bývá většinou nahráván k dalšímu vyhodnocování a zaznamenání výroků i reakcí. Odhalujeme rizika, další postupy i možné příležitosti, které rozvíjí zkoumané téma.

## 4.3 Porovnání kvalitativního a kvantitativního výzkumu

Výběr a využití daného výzkumu závisí na charakteru problému, který je třeba řešit. Výzkumy nestojí proti sobě, ale spíše se navzájem doplňují. Každý z nich je odlišný a má své výhody i nevýhody. Kvalitativní výzkum jde více do hloubky, umožňuje potkat respondenta. Kvantitativní výzkum mění respondenty na procenta a čísla. Oproti tomu však tyto získaná data jdou zobecňovat. Oba výzkumy se doplňují, a to nejčastěji těmito možnostmi. První provedeme kvantitu, ze které nám vyjdou zobecněné závěry, které dále prozkoumáme a rozvineme kvalitativním výzkumem. Druhou možností je, že první provedeme kvalitativní výzkum, abychom porozuměli danému problému do hloubky a dle toho poté provedeme kvantitativní výzkum, kde už budeme mít jasnější představu o jeho provedení (Karlíček, 2018, s. 92-95). Následující tabulka č. 5 je srovnáním metod kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

	KVANTITATIVNÍ	KVALITATIVNÍ
<b>Použité metody</b>	dotazník, standardizovaný rozhovor, analýza sekundárních dat, pozorování apod.	expertní rozhovor, skupinový rozhovor, hloubkový rozhovor, projektivní postupy
<b>Cíl</b>	měření a kvantifikace, testování hypotéz, sledování vývoje	pochopení chování, detailní popis
<b>Tazatel</b>	SW, připravený laik,	připravený tazatel, psycholog
<b>Provedení</b>	online, písemné, ústní	osobní setkání
<b>Dotazování</b>	přesné formulace i pořadí otázek	volně formulované otázky
<b>Vzorek</b>	reprezentativní vzorek (sta až tisíce respondentů)	malý vzorek (jednotky až desítky respondentů)
<b>Analýza dat</b>	statistické analýzy	individuální vyhodnocování

Tabulka 5: Srovnání kvantitativního a kvalitativního výzkumu

Zdroj: upraveno podle (Přibová, 1996, s. 28) & (Karlíček, 2018, s. 93)



# **PRAKTICKÁ ČÁST**



## **5 INTERNÍ PRŮZKUM V PODNIKU**

Praktická část mé diplomové práce se zaměřuje na společnost ABC, s.r.o., jejíž jméno nebude zveřejněno. V první části je charakteristika podniku a organizační struktura. Následuje popis interní komunikace konkrétní části společnosti. Dále je popsána příprava kvantitativního průzkumu, jeho aplikace a rozbor výsledků. Podrobná analýza celého průzkumu je v příloze 2 této práce. Další kapitola 6 poté obsahuje konkrétní návrhy optimalizace interní komunikace v rámci strategie firmy, včetně návrhů nástrojů pro určitá sdělení a dalších aktivit. Dále jsou provedeny kvalitativní výzkum a analýza rizik. Pro účely práce a vyhodnocení dotazníku je využíváno jména „ABC, s.r.o.“ pro český název společnosti a jména „ABC“ pro globální název podniku.

### **5.1 Charakteristika společnosti**

Společnost ABC, s.r.o. (český název společnosti) patří k největším elektrotechnickým společnostem v České republice. Firma ABC (globální název) je původem německou, která vznikla již na konci 19. století. V současné době patří k technologickým a elektrotechnickým lídrům a působí ve více než 190 zemích světa. Působí především v oblasti elektrifikace, automatizace, digitalizace. ABC, s.r.o. je v České republice od roku 1990, dříve již na území ČR působila od konce 19. století. Díky tomu, že zaměstnává tisíce zaměstnanců, patří k největším zaměstnavatelům v České republice. Téměř 130 let společnost ABC ovlivňuje český průmysl a dodává moderní inovativní technologie. Společnost ABC, s.r.o. podporuje vzdělávání a věnuje se edukaci akademické oblasti i firem. Zároveň se stará o společenskou odpovědnost svým fondem pomoci, dobrovolnictvím a investuje do technologií ke zlepšení chování k životnímu prostředí.

### **5.2 Organizační struktura**

Společnost prošla několika různými reorganizacemi, které byly součástí reakce na rozvoj vědy a průmyslu. Vždy se snaží svojí inovativností a přizpůsobivostí prostředí měnit dle požadavků doby. V současné době má dvě divize (označovány jako Operating Company) a několik dalších oddělených společností nesoucí stejné jméno. Mezi zaměření společnosti patří průmysl, digitalizace, infrastruktura, technologie budov, energetika, e-mobilita, doprava a mnoho dalších. Společnost je dále dělena na regionální společnost a výrobní závody.

Tato diplomová práce se zaměřuje pouze na část společnosti ABC, s.r.o. a to na regionální společnost (název části firmy). Ta konkrétně zahrnuje oddělení CF – controlling a finance, CM – komunikace, EHS – ochranu životního prostředí, zdraví a bezpečnost, GBS – globální servis, HR – management lidských zdrojů, IOT – internet věcí, IT – informační technologie, LC – právní oddělení, RE – správu budov, SCM – řízení dodavatelského řetězce a Operating Company (zkratkami nazývané SI, DI).

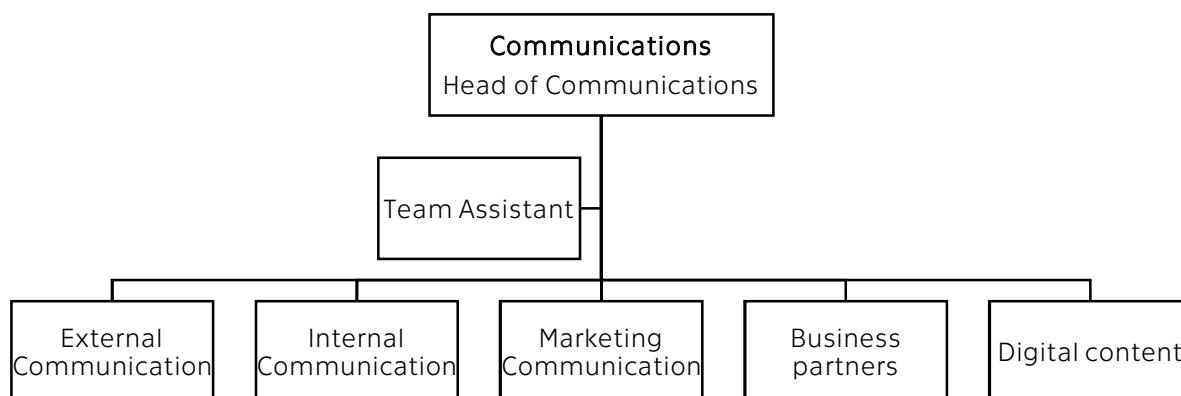
## 5.3 Interní komunikace ve společnosti

Interní komunikace ve společnosti ABC, s.r.o. probíhá různou formou. Může se jednat o komunikaci tváří v tvář, telefonní komunikaci, setkávání kolegů a podobně či o komunikaci řízenou oddělením komunikací (články na intranetu, firemní newsletter apod.).

Pro definování a popis týmu interní komunikace je nejprve třeba si definovat oddělení komunikací ve společnosti ABC, s.r.o. To se skládá z těchto částí:

- **Externí komunikace** – tiskové zprávy, PR, tiskové konference, krizová komunikace, CSR, sponzoring.
- **Interní komunikace** – správa a tvorba článků na intranetu, newsletter, zvýhodněné nabídky pro zaměstnance, organizace zaměstnaneckých aktivit, plakáty, interní sociální síť, komunikace s ostatními částmi společnosti, výběr reklamních předmětů, analytika, tvorba videoobsahu.
- **Marketingová komunikace** – pořádání eventů, tvorba kampaní.
- **Digital content** – správa webových stránek, organizace školení, sociální média – správa, tvorba obsahu, analytika.
- **Business partneři** – partneři pro jednotlivé divize (neboli operating company) – tvorba PR článků, organizace veletrhů a zákaznických akcí, tvorba webových stránek.

Před současnou organizační strukturou, byli součástí oddělení Communications i Business partneři pro jednotlivé závody. Nyní závody fungují individuálně a spolupracují pouze na nezbytných procesech. Na obrázku č. 9 je vyobrazena struktura oddělení Communications tak, jak je popsána výše.



Obrázek 9: Struktura oddělení Communications

Zdroj: autorka a interní dokumenty společnosti

Oddělení interní komunikace, které má dva členy a stará se o komunikaci regionální společnosti, je však pouze jednou platformou, prostřednictvím níž je interní komunikace realizována. Vnitrofiremní komunikace funguje na několika místech. Dalšími



významnými zdroji jsou business partneři (interní komunikace divizí, závodů a lokalit), interní komunikace sdílených služeb (služby pro ABC globálně poskytované).

### 5.3.1 Nástroje interní komunikace

Ve společnosti ABC, s.r.o. se využívá mnoho nástrojů pro interní komunikaci. Některé z nich jako je třeba osobní komunikace či emailová komunikace jsou velmi běžné. Jiné nástroje přibývaly s vývojem technologií a za účelem zefektivnění. Jejich hodnocení a využívání s orientací na budoucnost je součástí realizovaného průzkumu. K jednotlivým nástrojům patří:

- **INTRANET**

Webový portál přístupný zaměstnancům celé firmy ABC, který funguje globálně pro celý svět, je upravován podle potřeb konkrétních států a je z historických důvodů označován jako intranet. Obsahuje aktuální zprávy a články jak celosvětové, tak lokální. Součástí této stránky je i soubor veškerých aplikací, které společnost využívá, jako například docházka, cestovní portál, nákupní portál a podobně. Dále intranet obsahuje vyhledávač kontaktů, informace o všech odděleních společnosti, nástrojích a důležité odkazy. Ve většině případů se stává výchozím bodem při vyhledávání informací, protože zároveň obsahuje vyhledávač. Jako komunikační nástroj slouží především k zveřejňování článků a zpráv a je zdrojem informací. Výhodou nástroje je jeho komplexnost, nevýhodou je neintuitivnost a vzhled.

- **YAMMER**

Yammer je jednoduše řečeno interní sociální síť (pro celou společnost ABC globálně). Oproti klasickým sociálním sítím, ale také slouží pro sdílení informací, obrázků, anket, posílání zpráv, vkládání dotazů, zveřejňování dokumentů, tvorbu skupin, virtuální kooperaci. Je možné ovládat přístup do skupin vlastníkem a komentovat jednotlivé příspěvky. Zároveň umožňuje týmovou práci, kdy všichni členové získávají přístup k dokumentům, které mohou online editovat, přidávat komentáře a vidět historii úprav kolegů. Výhodou je komplexnost řešení jako součást Office365 online (včetně Sharepointu), spolupráce na různých tématech a projektech odkudkoli i z mobilního zařízení. Nevýhodou je vyhledávání již zapadlých informací, opakování již zodpovězených dotazů, a také neznalost jednotlivých skupin všemi zaměstnanci.

- **CIRCUIT**

Circuit je globální nástroj pro komunikaci a spolupráci v reálném čase. Je určený pro všechny členy ABC po celém světě. Využívá se pro psaní zpráv, konference, sdílení dokumentů, školení, telefonování, videohovory ať již z mobilního či stolního zařízení. Výhodou je rychlost a přehlednost zpráv mezi kolegy, efektivnost sdíle-



ných obrazovek při školeních, kvalitní hovory. K nevýhodám může patřit spíše nevyužívání nástroje u některých zaměstnanců, a tedy nereagování na volání či zprávy.

- **NEWSLETTER**

Newsletter vychází jedenkrát za měsíc, vždy první pondělí v měsíci. Jeho příjemci jsou všichni zaměstnanci regionální společnosti s platnou emailovou adresou. Slouží ke shrnutí a zveřejnění důležitých především lokálních informací, propagaci nadcházejících i proběhlých událostí, zvýhodněných nabídek, tipů a triků a podobně. Vždy obsahuje jednu anketní otázku, která napomáhá k tvorbě strategie interní komunikace. Newsletter Telegraf je vytvářen týmem interní komunikace. Další newslettery vznikají na nižších úrovních firmy. Některá oddělení či divize, které mají vlastní tým pro interní komunikaci, si vytvářejí další vlastní newslettery.

- **TYMOVÉ PORADY**

Týmové porady jsou schůzky jednotlivých oddělení, jejich částí nebo týmů. Jednotlivá oddělení si je organizují sama a zpravidla se konají každých 14 dnů nebo měsíčně. Jelikož někteří zaměstnanci mohou pracovat z domova, či spolu spolupracují různé lokality, využívá se interní nástroj Circuit pro vytvoření konference.

- **PLAKÁTY V BUDOVÁCH**

V budovách společnosti ABC, s.r.o. se vyvěšují plakáty. Zpravidla existují dva typy. Jedním z nich jsou plakáty, které visí na chodbách a mění se zhruba na roční bázi. Obsahují informace o úspěších, firemní kultuře či představení jednotlivých zaměstnanců. Nevýhodou těchto plakátů je často neaktuálnost. Druhým typem jsou plakáty ve výtazích a u vstupů, které se mění na bázi 2 až 4 týdnů a obsahují aktuální informace o dění ve firmě (sportovní den, firemní průzkum, nový nástroj na využívání, letní škola IT nástrojů atp.). Tyto plakáty jsou viditelné pro všechny zaměstnance určité lokality či regionální společnosti a obsahují informace, které se týkají všech těchto zaměstnanců.

- **EXTERNÍ SOCIÁLNÍ SÍŤ**

Externí sociální síť nejsou přímo zdrojem interní komunikace, ale pro účely této práce jsou zařazeny na toto místo, protože často jsou pro zaměstnance zdrojem informací. K externím sociálním sítím patří Facebook, Instagram, Twitter. Z těchto zdrojů se mohou zaměstnanci dozvídat některé typy informací (jedná se o informace veřejně dostupné pro širokou veřejnost).



- **AKCE S OSOBNÍ ÚČASTÍ**

Akce s osobní účastí zahrnují události pořádané firmou pro své zaměstnance. Každý rok se koná v Praze například sportovní den, v jiných lokalitách například rodinný den. Dále se jedná o darování krve, které probíhá přímo v budovách společnosti, teambuildingy a večírky pořádané jednotlivými odděleními a další akce.

- **PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ**

Jelikož je organizační struktura u velkých společností často velmi rozmanitá, je třeba, aby každý zaměstnanec měl svého přímého nadřízeného. Ten je pro ně hlavním zdrojem informací, komunikátorem, řídí jejich pracovní výkon a rozděluje pracovní úkoly.

- **NEJVYŠŠÍ NADŘÍZENÝ (CEO letter)**

Nejvyšší nadřízený komunikuje se zaměstnanci přímo nebo nepřímo. Management každé divize či oddělení si sám volí metodu, jakou bude se svými podřízenými komunikovat. CEO společnosti komunikuje přímo s managery jednotlivých částí (management meeting) a dále nepřímo s ostatními zaměstnanci formou emailu (CEO letter). Jedná se často o zhodnocení uplynulého období či o nějakou významnou změnu.

- **PRŮZKUMY**

Ve společnosti ABC, s.r.o. probíhá několik různých průzkumů. Zde jsou popsány dva z nich, které se týkají komunikace. Jedním z nich je globální zaměstnanecký průzkum (GES), který probíhá globálně čtvrtletně. Zaměřuje se vždy na výsledky z průzkumu minulého a vyhodnocuje spokojenost zaměstnanců. K jeho cílům patří získání zpětné vazby od zaměstnanců, zjištění, co funguje, a co je třeba zlepšit, získání impulsu pro plánování změn, zjištění hodnot zaměstnanců a jejich podpoření. Druhý průzkum je průzkum interní komunikace (pro ČR), který probíhá zpravidla jednou za rok. Vzhledem k tomu, že v předchozích letech se tým interní komunikace obměňoval, nejsou přesně určená pravidelnost těchto průzkumů. Jedním z těchto průzkumů je průzkum, který je obsahem mé praktické části diplomové práce, a který má být více zaměřen na budoucnost oproti průzkumům minulým, které spíše analyzovaly minulost.

- **OBĚŽNÍKY A INTERNÍ SDĚLENÍ**

Oběžníky či směrnice přicházejí zaměstnancům formou emailů. Jedná se o nepravidelné zprávy, které mají jednotný formát a informují o vydání nové směrnice či oběžníku, personálních změnách a změnách, které se týkají všech.





### **5.3.2 Cíle IK**

K hlavním cílům interní komunikace jakožto oddělení patří především zajistit jasnost, kompletnost a optimální míru informací pro zaměstnance, zajistit interakci mezi vedením firmy a zaměstnanci, mezi manažery a týmy, a mezi členy týmů navzájem. Dále se jedná o poskytování podpory, tipů a rad pro zaměstnance, motivaci a angažovanost zaměstnanců, získávání zpětné vazby, zajištění zábavy a zvýhodněných nabídek pro zaměstnance.

K jednotlivým menším cílům poté patří vydávání článků (2–4x za týden), vydávání newsletteru (1x za měsíc), uspořádání sportovního dne (1x za rok), zveřejňování příspěvků na Yammer, uspořádání darování krve ve společnosti (2x za rok), průzkum interní komunikace (1x za rok), tvorba vánočního videa, mezinárodní den žen a podobně.

## **5.4 Průzkum interní komunikace a jeho analýza**

V minulosti proběhlo několik průzkumů interní komunikace, ať už výzkumů čtenosti některých kanálů, využívání nástrojů a podobně, ale většinou se jednalo spíše o analyzování minulosti. Cílem tohoto průzkumu je však zaměřením se na budoucnost k vytvoření návrhů, jak lépe komunikovat a tvořit strategii. Jedná se o kvantitativní průzkum zasílaný na 2820 zaměstnanců regionálního podniku (část společnosti ABC, s.r.o.).

### **5.4.1 Cíl průzkumu**

Hlavními cíli průzkumu je zhodnocení komunikačních nástrojů interní komunikace a zjištění jakými kanály si zaměstnanci přejí získávat konkrétní typy sdělení. Dle těchto informací bude specifikována efektivita nástrojů a kanálů IK podle užívání zaměstnanci. Dále bude brán zřetel k připomínkám a podnětům a dle toho navržen postup a strategie IK v budoucnosti.

Tvorba a složení průzkumu vzešly z následujících hypotéz:

- Některé nástroje IK nejsou efektivní.
- Některé nástroje IK jsou neúčinné.
- Informovanost zaměstnanců o konkrétních tématech není dostatečná.
- Některé nástroje IK poskytují informace, které nejsou využívány.
- Neformální aktivity jsou pro společnost přínosné.
- Zaměstnanci nemají možnost poskytovat relevantní zpětnou vazbu na komunikované informace.

Některé otázky průzkumu (kultura, jaké téma – jakým nástrojem atp.) slouží spíše jako rady pro správnou komunikaci, a proto jejich účelem nebylo prokázání či zamítnutí hypotéz.



### **5.4.2 Základní údaje, metoda a harmonogram**

Zvolenou metodou pro kvantitativní výzkum je online dotazování a nástrojem je dotazník Forms, který je součástí balíku Office 365. Samotný dotazník obsahuje celkem dvacet otázek od jednoduchých (místo pracoviště, počet let v ABC, s.r.o.) přes složitější otázky (kultura společnosti, ohodnocení nástrojů) a na závěr jsou opět jednoduché typy (věk, pohlaví, oddělení, libovolné sdělení). Dotazník se skládá z uzavřených výběrových otázek, linkertovy škály (technika pro měření postojů) i některých otevřených otázek. Uživatel většinou může zvolit pouze jednu odpověď. U některých otázek je i možnost více odpovědí (př. kultura společnosti). Celý dotazník je v příloze č. 1 této práce.

Ve společnosti ABC, s.r.o. byl přesně dohodnutý termín, kdy bude dotazník spuštěn. Zaměstnanci byli v první vlně tázáni k vyplnění formou newsletteru. Poté jim byl v polovině období spuštěného dotazníku poslán e-mail s žádostí o vyplnění. Celkem bylo možné vyplnit dotazník po dobu tří týdnů. Počet respondentů, kteří měli možnost vyplnění, bylo 2820. Dle statistik minulých průzkumů vyplnilo v minulých letech průzkum zhruba 25 % zaměstnanců.

Zde jsou sepsány **základní údaje** o tomto kvantitativním šetření:

- realizace anonymního průzkumu IK probíhala pouze v regionální společnosti (část společnosti ABC, s.r.o),
- on-line dotazník byl formou Office 365 Forms (celý dotazník je v příloze č. 1),
- dotazník byl připraven ve dvou jazycích (čeština, angličtina),
- respondenti – 2820 zaměstnanců regionální společnosti,
- forma rozesílání – 1. vlna: článek v Newsletteru, 2. vlna: mailing,
- motivace zaměstnanců – vylosujeme a odměníme deset respondentů balíčkem reklamních předmětů, pokud nám zanechají svoji identifikaci.

Byl předem stanovený harmonogram, do kdy bude průzkum připraven, kdy bude otestován, zrevidován, přeložen, schválen. Dále byly určeny termíny pro rozeslání, vyhodnocení, sumarizaci a prezentaci výsledků a návrhů. Následující tabulka č. 6 obsahuje podrobný harmonogram včetně odpovědností (jména jsou uvedena ve zkratkách kvůli citlivým datům).



Úkol	Jméno	Termín
Příprava průzkumu	ZL	do 20.9.2019
Otestování	ZL, VS, ZS	do 27.9.2019
Překlad a korekce	VS, ZS	do 4.10.2019
První zveřejnění v newsletteru	VS	7.10.2019
Druhá vlna rozesílky	VS, ZL	16.10.2019
Uzavření dotazníku	ZL	25.10.2019
Odměnění vylosovaných	ZL, VS	4.11.2019
Vyhodnocení a sumarizace výsledků	ZL	do 15.11.2019
Příprava návrhů zlepšení	ZL	do 9.12.2019
Prezentace výsledků a návrhů	VS, ZL	10.12.2019

Tabulka 6: Harmonogram průzkumu IK

Zdroj: autorka

### 5.4.3 Analýza a vyhodnocení průzkumu

Průzkum interní komunikace ve společnosti ABC, s.r.o. byl zaslán na 2820 respondentů – zaměstnanců regionální společnosti v různých lokalitách a probíhal celkem tři týdny. Mimo tyto zaměstnance jsou součástí lokalit i další zaměstnanci, ale těch se průzkum netýkal. V první vlně ho vyplnilo celkem 480 zaměstnanců, ve druhé vlně potom 495. Celkem průzkum vyplnilo 975 zaměstnanců a tím bylo dosaženo 35% účasti. Přesné počty respondentů dle pohlaví, věku a firemního začlenění, na které byl průzkum zaslán, nejsou známy. Průzkum obsahoval 20 otázek, z čehož bylo 14 uzavřených, 4 otevřené a 2 polootevřené. Pět otázek bylo zaměřeno na informace o respondentovi (věk, pohlaví, začlenění ve společnosti, počet let ve společnosti a místo výkonu práce). Ve třech otevřených otázkách byly zjišťovány názory respondentů. Ostatní otázky se soustředily na kulturu organizace, interní komunikační nástroje, vztah k sociálním sítím, informovanost a na budoucnost ohledně správného komunikování určitých typů sdělení. Otázky jsou vyhodnocovány dle všech kategorií informací o respondentovi v příloze č. 2 a je zde hledána závislost pomocí „testu dobré shody chí-kvadrát“.

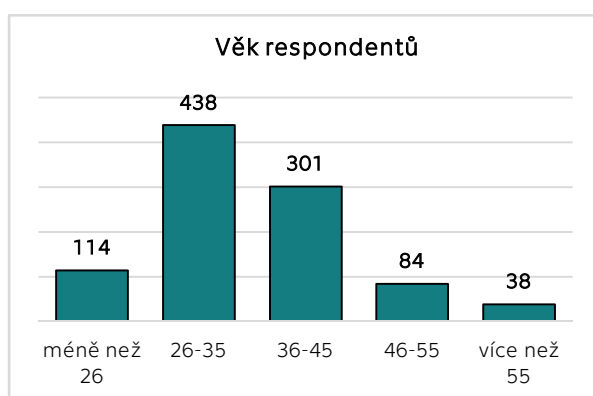
Procentuálně vzrostl koeficient vyplnění o deset procenta než u minulého průzkumu, který byl ve společnosti prováděn a hodně uživatelů i vyplnilo nepovinná pole pro sdělení vlastního názoru. Nárůst počtu zodpovězených dotazníků může mít několik důvodů. Dotazník byl jednoduše proveden a k jeho vyplnění nebylo nutné žádné komplikované přihlášení. Bylo zdůrazněno, že odpovědi jsou zcela anonymní. Motivací zaměstnanců byla možná výhra, kdy podmínkou pro zařazení do slosování byla nutná identifikace. Zaměstnanci však měli na výběr z několika možností své identifikace a bylo zdůrazněno, že i přes zadání identifikace, bude s odpověďmi pracováno jak s anonymními. Dalším možným důvodem nárůstu mohlo být vhodně zvolené období



na začátku nového fiskálního roku. V neposlední řadě je možný důvod to, že zaměstnanci chtěli vyjádřit svůj názor a dát tak zpětnou vazbu společnosti o spokojenosti i nespokojenosti.

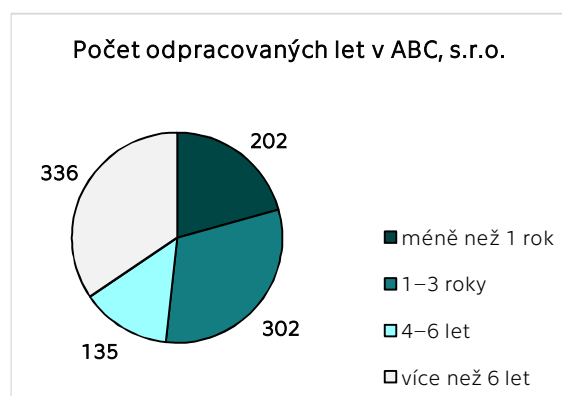
### 5.4.3.1 Základní informace o respondentech

K základním údajům, které respondenti vyplňovali, patřil věk, pohlaví, organizační zařazení, počet let ve firmě a místo pracoviště. Celkem průzkum vyplnilo 563 žen a 412 mužů. Věkové kategorie byly rozděleny na 5 škál. Počet vyplnění dle věku je vidět v grafu č. 1. Další z otázek týkající se informací o respondentovi byl počet odpracovaných let v dané společnosti, kde měli respondenti na výběr ze čtyř kategorií. Dle této informace se mohou lišit názory zaměstnanců. Počet odpovědí dle počtu let ve firmě ABC, s.r.o. je v grafu č. 2.



Graf 1: Věk respondentů

Zdroj: autorka



Graf 2: Počet odpracovaných let v ABC, s.r.o.

Zdroj: autorka

Otázka týkající se organizačního zařazení zaměstnanců sloužila k odhalení toho, jak fungují jednotlivé části (oddělení, divize) podniku, jak komunikují a jak chtějí komunikovat. Celkem bylo zasaženo 15 organizačních částí, které jsou v tabulce č.7. To, kolik přesně zaměstnanců je organizačně zařazeno k příslušné části bohužel nebylo k dispozici. Nejvíce odpovědí má část GBS, kterou zastupuje největší počet zaměstnanců. Organizační zařazení bude využito při zkoumání detailů u jednotlivých otázek. Po konzultaci se zástupci z oddělení Communications nebudou všechny organizační části do vyhodnocení zařazeny, neboť pro některá oddělení by výsledky nebyly relevantní. Pokud nebude zkoumána závislost dle organizačního zařazení, budou součástí porovnávání odpovědi všech respondentů.

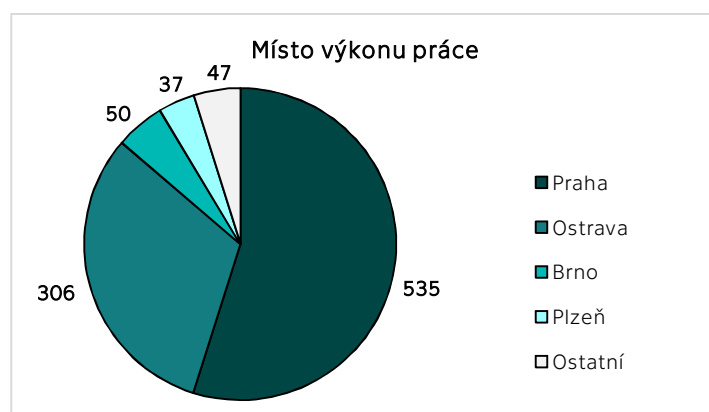
GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	GP	LC	IT	EHS	ostatní	CELKEM
461	120	110	75	66	50	29	17	12	12	12	4	2	5	975

Tabulka 7: Organizační zařazení

Zdroj: autorka



Místo výkonu práce je údaj, který je potřebný pro další zkoumání, zda například na nedostatek informací nemá vliv lokalita. Respondenti měli na výběr z hlavních lokalit, nebo mohli lokalitu vyplnit. Celkem odpovědělo 535 respondentů z Prahy, 306 z Ostravy, 50 z Brna, 37 z Plzně a 47 z ostatních lokalit nebo lokalitu nevyplnili (viz graf č.3). Otázky jsou nadále vyhodnocovány u lokalit Praha, Ostrava, Brno a Plzeň. Pokud nebude zkoumána závislost na dané lokalitě, budou součástí porovnávání odpovědi všech respondentů.



Graf 3: Místo výkonu práce

Zdroj: autorka

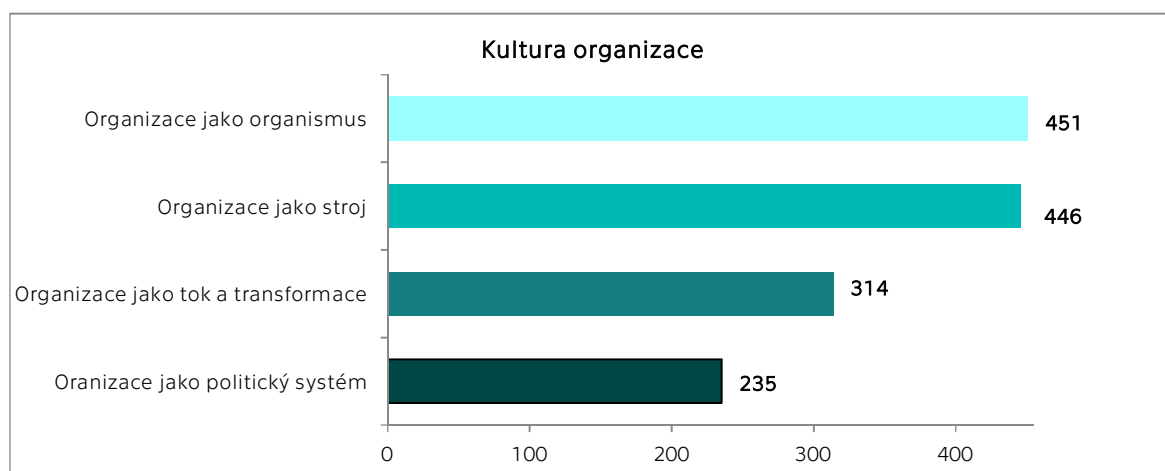
### 5.4.3.2 Firemní kultura

Jedna z otázek průzkumu byla zaměřena na firemní kulturu. Cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají kulturu firmy a za jaký typ organizace společnost ABC, s.r.o. považují. Cílem bylo zařadit organizaci do jedné ze čtyř nejčastějších skupin – organizace jako stroj, organizace jako politický systém, organizace jako organismus, organizace jako tok a transformace. Respondenti však neměli na výběr z těchto možností, ale z konkrétních popisů a průběhů chování jednotlivých typů kultur. Jednalo se o otázku, u níž bylo možné zaškrtnout více možností. Cílem této otázky je odhalit skutečnou kulturu organizace a dle toho následně prosazovat změny (pro každý z typů organizace jsou vhodné jiné nástroje). Poměr jednotlivých typů je v grafu č.4.

Nejvíce respondentů se přiklání k typu organismus a stroj, avšak není to zcela jednoznačné. Jedná se tedy o organizaci strukturovanou, kde jsou jasně definované role. Výkonem týmu je souhrn individuálního úsilí. Zároveň se jedná o živý adaptabilní systém a zaměstnanci si prostřednictvím firmy plní i své vlastní potřeby. Prosazovat změny v takové firmě je třeba shora dolů, tedy od vedení. Je třeba, aby byla změna dobře naplánovaná a zaměstnanci na ni byli připraveni. Zároveň je ale třeba dosáhnout



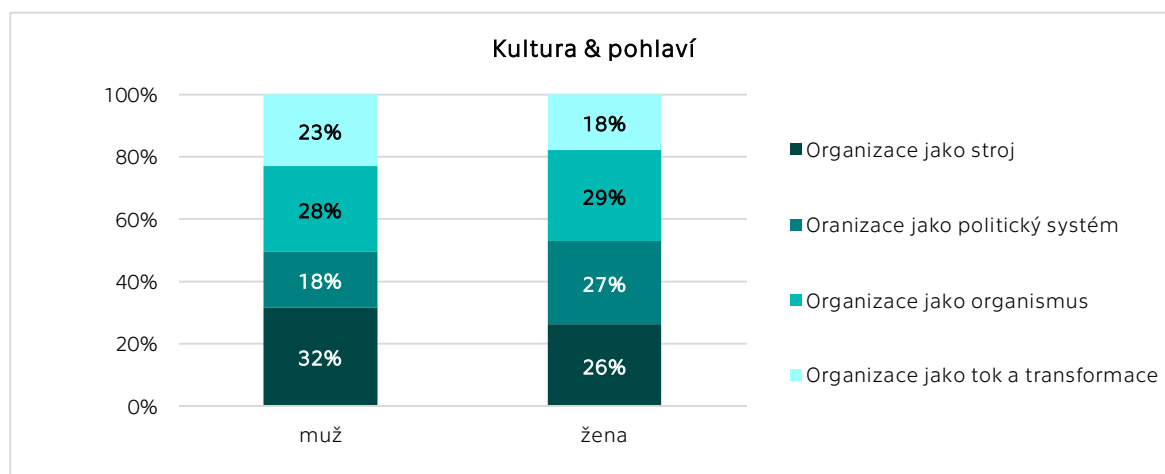
toho, aby si zaměstnanci byli vědomi potřeby změny a všechny vrstvy podniku se navzájem podporovaly.



Graf 4: Kultura organizace

Zdroj: autorka

Z testů dobré shody vyplývá, že závislost je mezi kulturou a počtem let ve firmě a kulturou a pohlavím. Z grafu č. 5 je patrné, že muži vnímají organizaci více jako stroj a organismus, ženy spíše jako organismus a politický systém. U respondentů, kteří pracují v organizaci méně než jeden rok, převažuje vnímání organizace jako organismu. S rostoucím počtem let ve firmě roste názor, že organizace je stroj.



Graf 5: Kultura & pohlaví

Zdroj: autorka

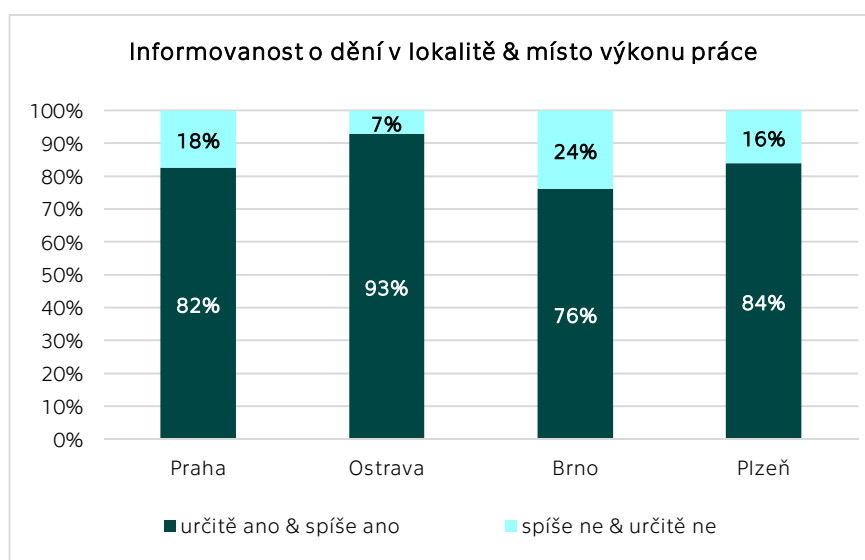


### 5.4.3.3 Interní informovanost

Další otázky se týkaly dostatku informovanosti o dění v podniku. Cílem bylo zjistit, jestli mají zaměstnanci dostatek informací o dění v týmu, v lokalitě, v ČR, celosvětově a dále o jednotlivých tématech týkajících se společnosti. Níže jsou procenta kladných odpovědí na otázku „Domníváte se, že máte dostatek informací o“:

- dění ve vašem týmu – **94,3 %**,
- dění ve vaší lokalitě – **85,6 %**,
- dění v ČR – **68,6 %**,
- dění v ABC celosvětově – **50,6 %**.

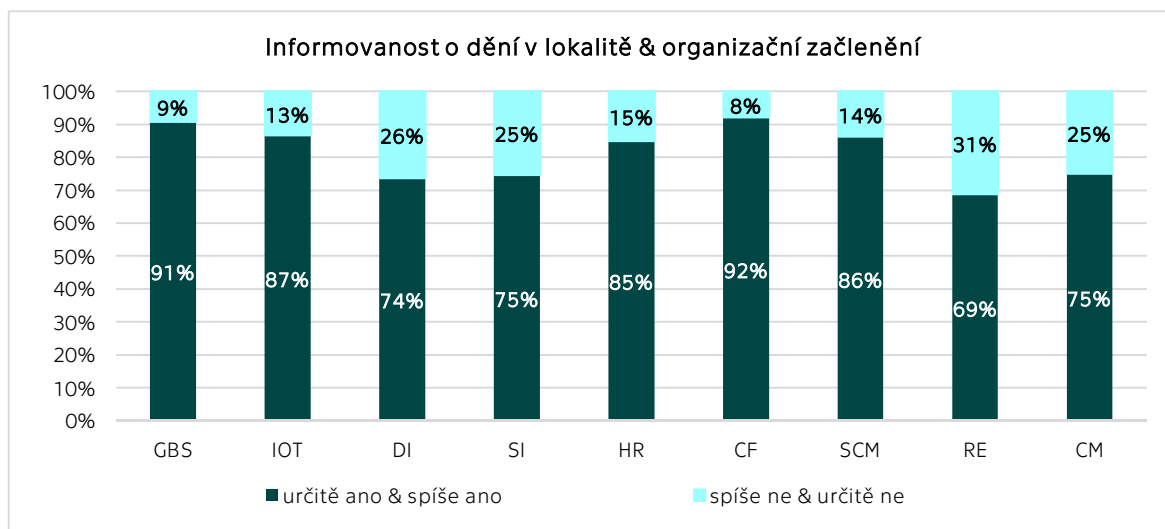
Z testů dobré shody, které jsou součástí přílohy, vzešlo, že dostatek informovanosti o **dění v lokalitě** je závislý na **místě výkonu práce a na organizačním začlenění**. Z grafu č. 6 vyplývá, že dle názoru zaměstnanců jsou nejvíce informováni o dění v dané lokalitě zaměstnanci z Ostravy, poté zaměstnanci z Plzně a následně zaměstnanci z Prahy. Nejméně informací o dění ve své lokalitě mají zaměstnanci v Brně.



Graf 6: Informovanost o dění v lokalitě & místo výkonu práce

Zdroj: autorka

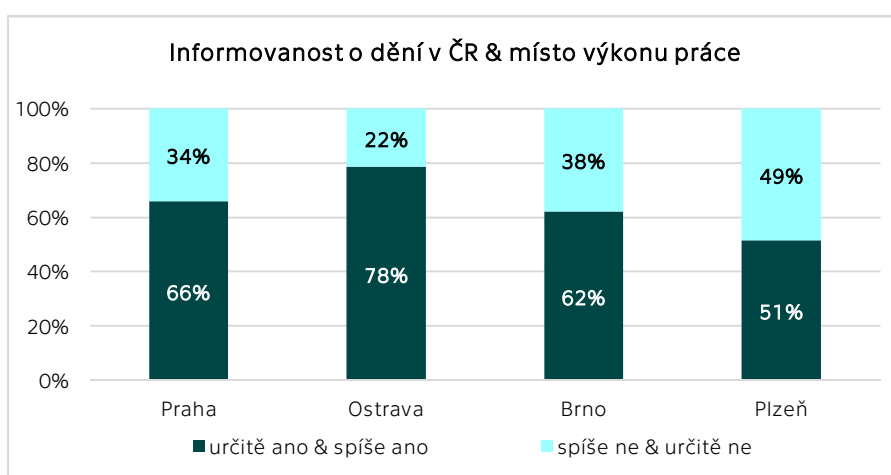
Graf č.7 je zobrazením dostatku informovanosti o dění v lokalitě dle jednotlivých organizačních částí. Nejméně informované jsou části RE a následně DI a SI, což jsou dvě hlavní divize, které tvoří core business. Důsledkem této neinformovanosti může být neefektivní divizní komunikace a je třeba tento fakt zohlednit v praktické části a navrhnout možná řešení. Dalším oddělením je CM.



Graf 7: Informovanost o dění v lokalitě & organizační začlenění

Zdroj: autorka

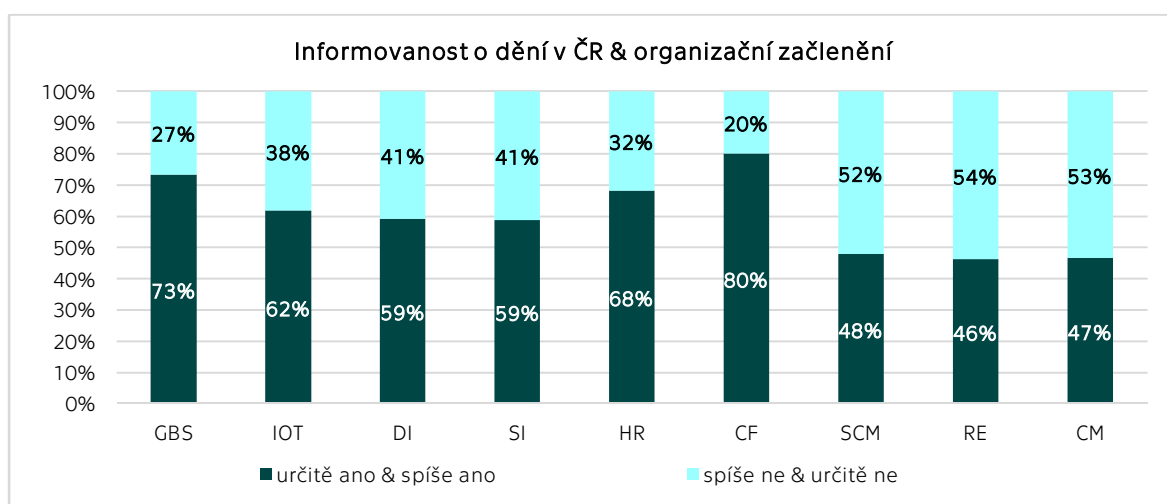
Informovanost o dění v ČR je závislá stejně jako informovanost o dění v lokalitě na místě výkonu práce a na organizačním začlenění. Nejméně jsou informováni o dění v ČR lokality Plzeň a Brno. Deset procent nad průměrem, který je 68,8 %, je Ostrava, která dle dostatku informací o dění v ČR dopadla nejlépe (viz graf č.8). Co se týče organizačního začlenění je nejméně dostatečná informovanost u RE, CM, SCM a opět u DI a SI (viz graf č. 9). U oddělení CM (Communications), které má na starost korporátní komunikaci je vidět zajímavý fakt, že 50 % členů tohoto týmu považuje informovanost za nedostatečnou.



Graf 8: Informovanost o dění v ČR & místo výkonu práce

Zdroj: autorka



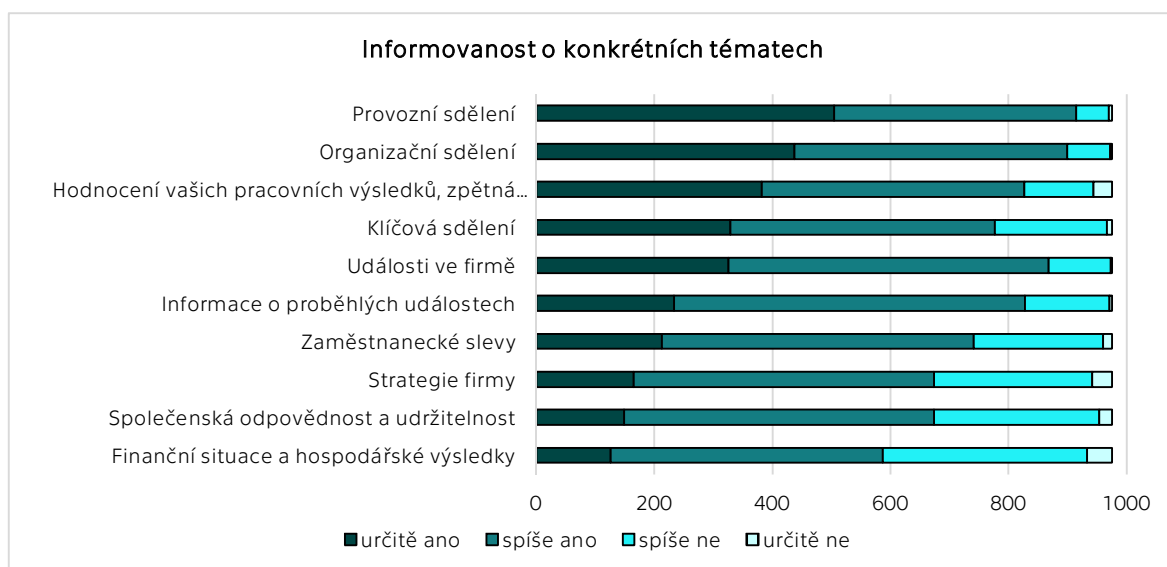


Graf 9: Informovanost o dění v ČR & organizační začlenění

Zdroj: autorka

Otázka týkající se dostatku informací o dění v ABC celosvětově měla pouze 50,6 % kladných odpovědí. Speciální závislost na místě výkonu práce, počtu let ve firmě, začlenění či věku nebyla odhalena. Jedná se tedy o problematickou oblast týkající se všech lokalit a je třeba ji zohlednit v návrhové části.

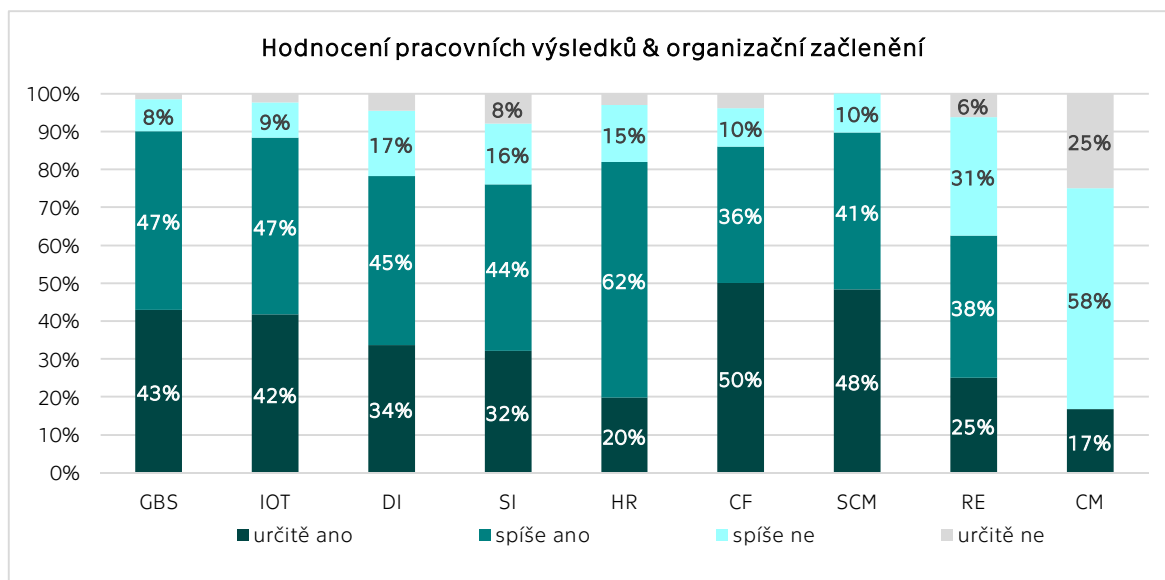
Desátá otázka zněla „**Domníváte se, že máte dostatek informací o těchto konkrétních tématech?**“ a jejím cílem bylo zjistit, v jakých tématech je třeba IK posílit. Následující graf č. 10 obsahuje seřazená témata dle toho, jak dostatečně jsou respondenti o nich informováni. Závislosti byly testem dobré shody zjišťovány pouze u některých témat a pokud byly nalezeny, nebyly příliš výrazné až na jednu, která je v následujícím odstavci.



Graf 10: Informovanost o konkrétních tématech

Zdroj: autorka

Testem dobré shody byla zjištěna výrazná závislost na organizačním začlenění. Především oddělení CM a RE nemá dostatečnou zpětnou vazbu ke svému hodnocení pracovních výsledků a cílů (viz graf č. 11).



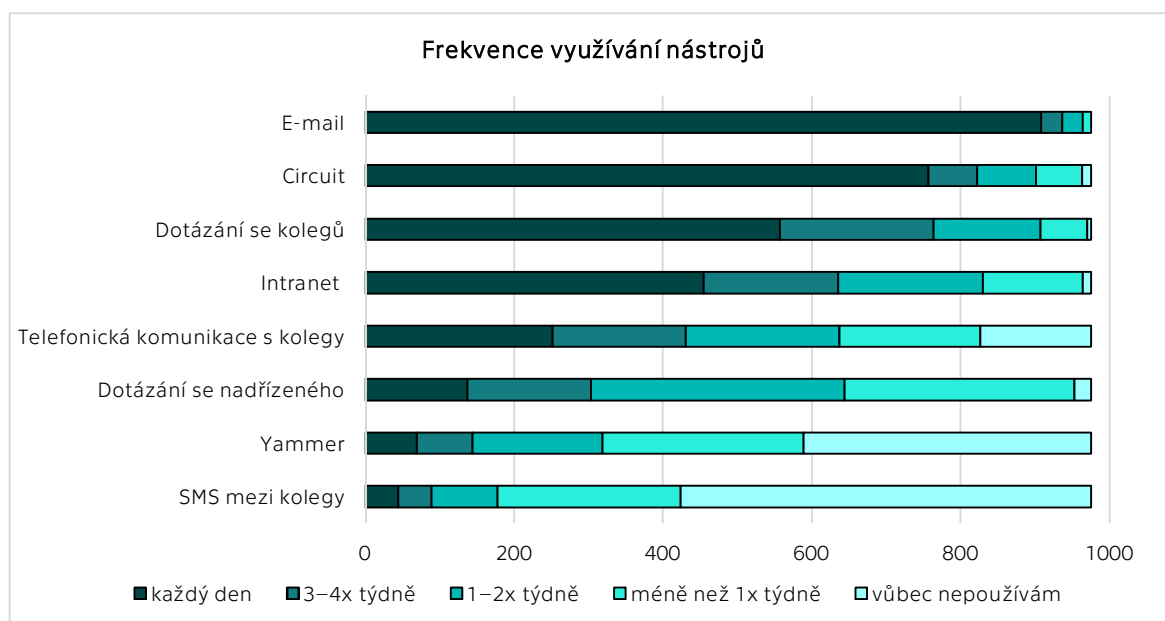
Graf 11: Hodnocení pracovních výsledků & organizační začlenění

Zdroj: autorka

#### 5.4.3.4 Využívání nástrojů IK, užitečnost, využitelnost

Tři z otázek interního průzkumu byly zaměřeny na interní komunikační nástroje. Cílem otázek bylo zjistit frekvenci využívání jednotlivých nástrojů („**Jak často používáte jednotlivé nástroje**“), užitečnost nástrojů při získávání interních informací a míru využitelnosti informací dle jednotlivých nástrojů.

Frekvence využívání jednotlivých nástrojů je v grafu č. 12 a poukazuje na to, jaké nástroje se nejčastěji využívají. Čím tmavší je čára, tím frekventovaněji je nástroj využíván. Z grafu je patrné, že dva nejvyužívanější komunikační nástroje jsou email a Circuit, dále je to dotázání se kolegů a intranet. Nástroje, které se využívají s nejnižší frekvencí, jsou SMS a Yammer. Nevyužívání SMS svědčí o využitelnosti jiných nástrojů, které jsou datově připojené a jsou efektivnější. Yammer je ve společnosti ABC novinkou (méně než 1 rok), nahradil dřívější interní sociální síť. Má mnoho funkcionalit užitečných pro týmovou práci i získávání informací a měl by být propagován a využíván. Důvodem nevyužívání může být neznalost, nedostatek informací o užívání, nedostatek informací, které se zde dají získat, malá propagace, nízký počet školení.



Graf 12: Frekvence využívání nástrojů IK

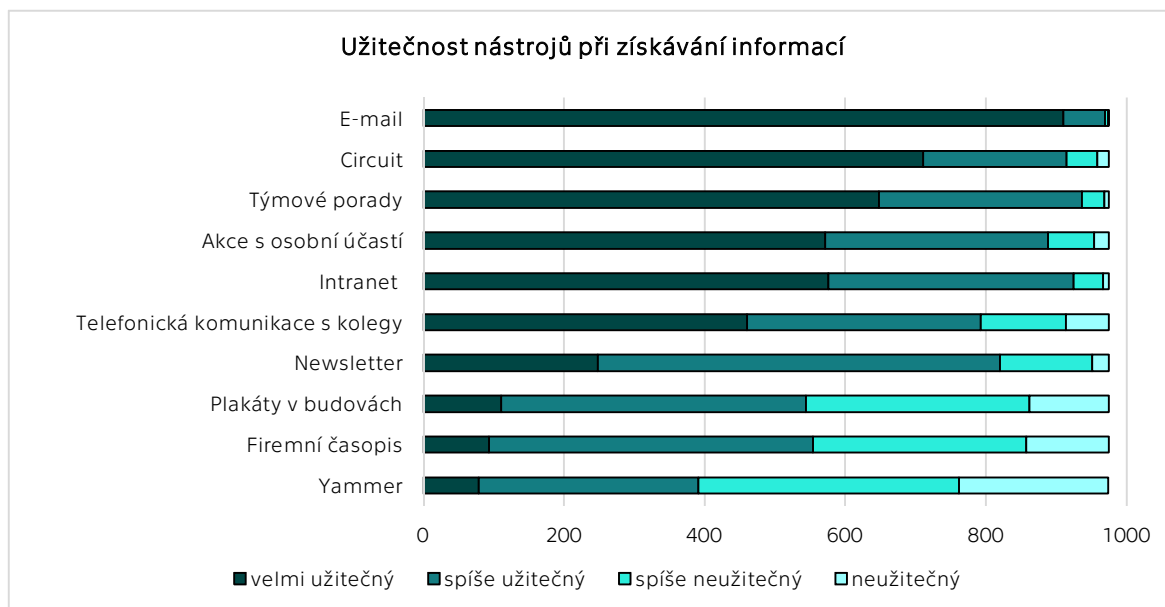
Zdroj: autorka

Na otázku, jak často využíváte Yammer k získávání interních informací odpovědělo pouze 7 % odpověď každý den a 40 % odpovědělo „vůbec nepoužívám“. V příloze č. 2 je zkoumána závislost/nezávislost na ostatních faktorech. Závislost se objevuje u místa výkonu práce a organizačního začlenění. V Praze se Yammer využívá nejvíce, ale obecně je jeho využívání velmi nízké. Druhá závislost je na organizačním začlenění, kdy Yammer nejvíce využívá oddělení CM a HR. Přesto je využívání Yammeru velmi nízké a je třeba ho více propagovat a naučit zaměstnance tento nástroj efektivně využívat nejen k získávání informací.

Z testů závislostí mezi frekvencí dotazování nadřízeného a čtyřmi základními faktory vyšla závislost, že čím déle zaměstnanec ve firmě pracuje, tím méně se dotazuje svého nadřízeného. Logicky vzato to může znamenat, že na začátku své pracovní kariéry v dané společnosti potřebuje více informací, nebo také to, že zaměstnancům, kteří ve firmě pracují déle, není věnována dostatečná pozornost. Druhá závislost se objevila u organizačního začlenění a říká, že oddělení CM a HR využívá dotazování nadřízeného nejčastěji. Nejméně často se svého nadřízeného dotazuje IOT, CF.

Co se týče otázky „**Ohodnoťte užitečnost jednotlivých nástrojů interní komunikace při získávání interních informací**“, ta měla zjistit, jak jsou jednotlivé nástroje pro zaměstnance užitečné a dle toho určit, které z nich využívat, propagovat, zrušit, omezit atp. V grafu č. 13 jsou nástroje seřazené dle užitečnosti. Jednoznačně nejužitečjším nástrojem je e-mail. Následují nástroje circuit, týmové porady, akce s osobní účastí a intranet, které dopadly také velmi pozitivně. Telefonická komunikace byla zařazena do průzkumu z důvodu zjištění, jak moc zaměstnanci s kolegy telefonují. Je možné že do telefonování zařazují i circuit telefonickou komunikaci. Newsletter také

dopadl poměrně pozitivně a podrobné výsledky jsou rozebrány níže. Rozporuplné názory můžeme pozorovat u plakátů, firemního časopisu a Yammeru. Pro zjištění, jestli existují mezi těmito názory nějaké závislosti byl proveden test dobré shody (v příloze č. 2). Firemní časopis nebude dále vyhodnocován, neboť v současné době není vydáván a jeho obnovení se neplánuje.



Graf 13: Užitečnost nástrojů při získávání informací

Zdroj: autorka

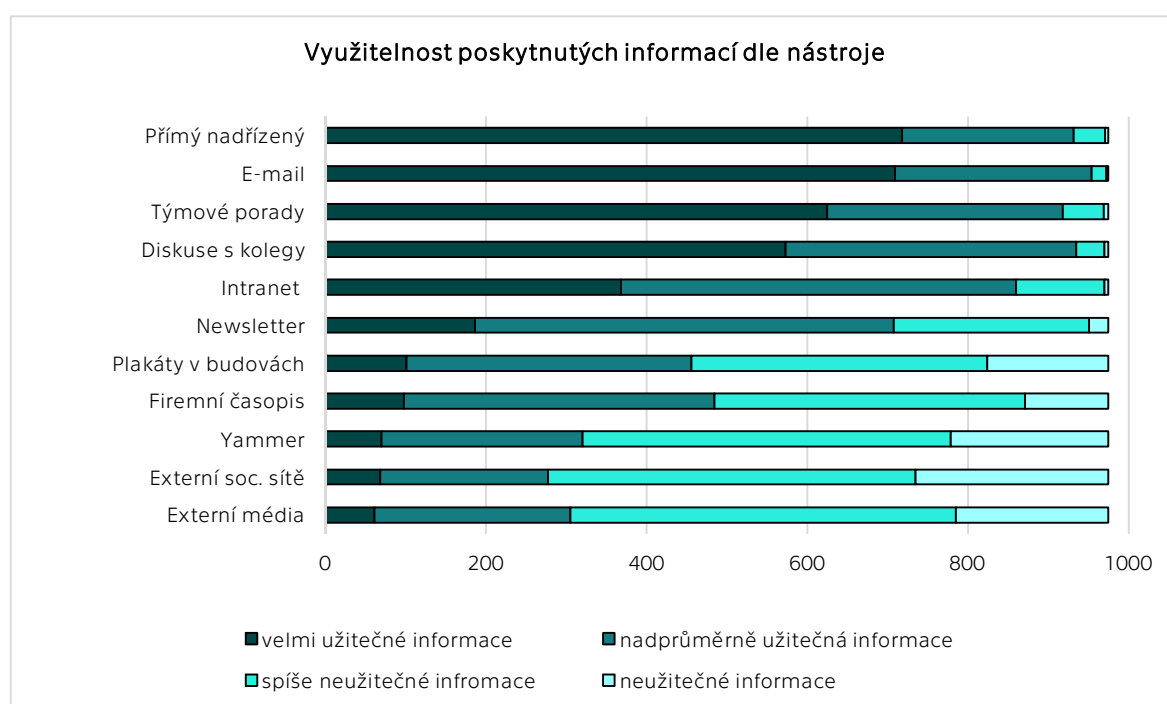
Při zkoumání závislostí bylo zjištěno, že s rostoucím počtem let ve společnosti roste užitečnost newsletteru, ženy ho považují za užitečnější a za nejméně užitečný ho považují oddělení IOT, DI, SI. U věku je závislost velmi malá a rozdíly nejsou příliš významné. Tento nástroj celkově považován za užitečný.

U závislostí týkajících se plakátů jako jednoho z nástrojů bylo zjištěno, že lokality Praha a Ostrava považují tento nástroj za mnohem užitečnější než Brno a Plzeň. Je možné, že je to z důvodu neintegrování interní komunikace, anebo přímo chybějících plakátů v těchto lokalitách. Ženy opět i zde označují plakáty za více užitečné než muži, a co se týče organizačního začlenění, nejužitečnější jsou plakáty pro CM, GBS, naopak spíše nejužitečnější jsou pro IOT, DI, SI. Pokud se zaměříme na věk, výrazně lépe hodnotí plakáty nejmladší věkové skupiny, a to osoby mladší 26 let.

Posledním nástrojem, který je u této otázky blíže zkoumán je Yammer. Zde bylo zjištěno, že zaměstnanci, kteří ve společnost ABC, s.r.o. pracují méně, než jeden rok považují Yammer za více užitečný než ostatní skupiny. Závislost u organizačního začlenění nám říká, že za nejvíce nejužitečný ho označovali CF, SI, IOT, DI. Obecně vzato, Yammer je považován za nejméně užitečný a je třeba tuto problematiku zohlednit v návrhové části.



Úkolem otázky „Zkuste odhadnout míru využitelnosti poskytnutých informací o dění v ABC dle jednotlivých nástrojů komunikace.“ bylo získat informaci týkající se využitelnosti poskytnutých informací. Přechozí otázka se týkala užitečnosti nástrojů při získávání informací, ale možnosti, které byly pro tyto otázky shodné, jsou i podobně hodnocené. Některé možnosti nemohly být součástí obou otázek, neboť například některé nástroje neposkytují informace, ale slouží pouze jako pomůcka ke komunikaci. Nejvíce využitelné informace poskytuje přímý nadřízený, dále pak e-mail, týmové porady a diskuse s kolegy. Jedná se tedy spíše o osobní komunikaci. Následuje intranet a newsletter. U ostatních nástrojů je využitelnost informací velmi nízká. Plakáty v budovách nejsou ve všech lokalitách a Yammer nevyužívá příliš mnoho zaměstnanců, proto je využitelnost nízká. Externí média a externí sociální sítě primárně neslouží k využívání pro zaměstnance, a zřejmě proto tyto informace nejsou hodnoceny jako využitelné (viz graf č. 14).



Graf 14: Využitelnost poskytnutých informací dle nástroje

Zdroj: autorka

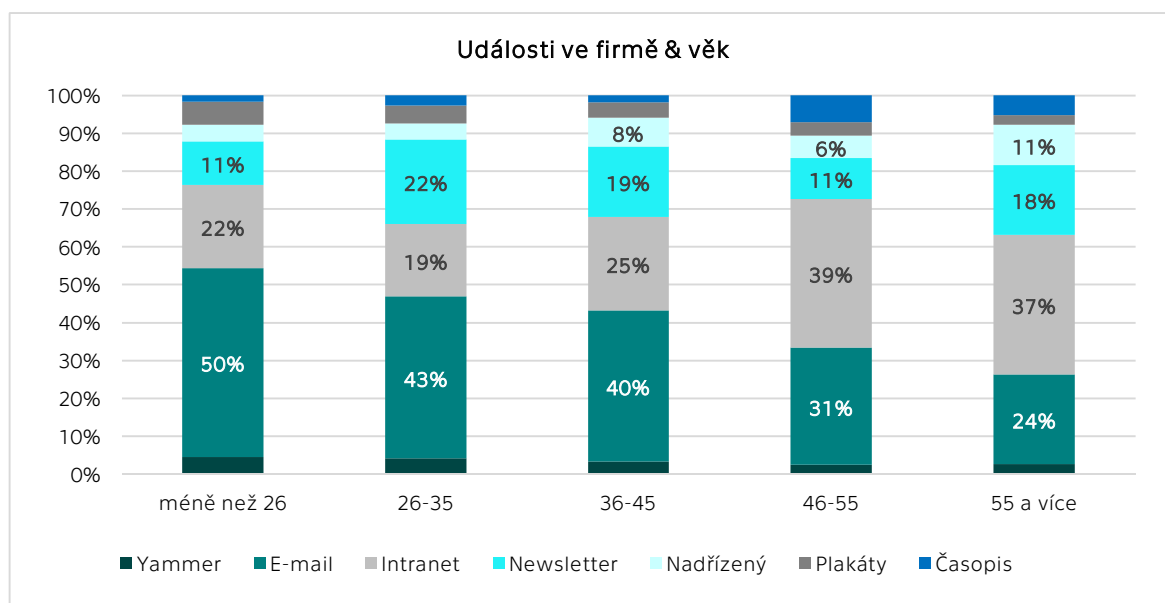
### 5.4.3.5 Volba nástroje dle typu sdělení

Sedmá otázka zněla „Prostřednictvím jakého komunikačního nástroje se chcete nejraději dozvědět následující sdělení?“ a jejím cílem bylo zjistit data k budoucímu nástavni interní komunikace a využívání nástrojů pro různé typy sdělení. Podrobné vyhodnocení dle kategorií včetně testu dobré shody je provedeno v příloze č. 2. Provozní, organizační, klíčová sdělení, události ve firmě a zaměstnanecké slevy se chce většina respondentů dozvídat emailem. Informace o strategii, CSR a udržitelnosti, reportáže



z veletrhů, celosvětové dění, informace o událostech, o finanční situaci a tipy a návody se chtějí zaměstnanci nejčastěji dozvědět prostřednictvím intranetu. Volba nástroje však není u všech sdělení jednoznačná, a je zohledněna v návrzích, jak konkrétní sdělení komunikovat.

K zajímavostem této otázky patří například to, že zaměříme-li se na informování o událostech ve firmě, zajímavou roli hraje věk. Mladší zaměstnanci více preferují e-mail, oproti tomu starší zaměstnanci intranet (viz graf č. 15).

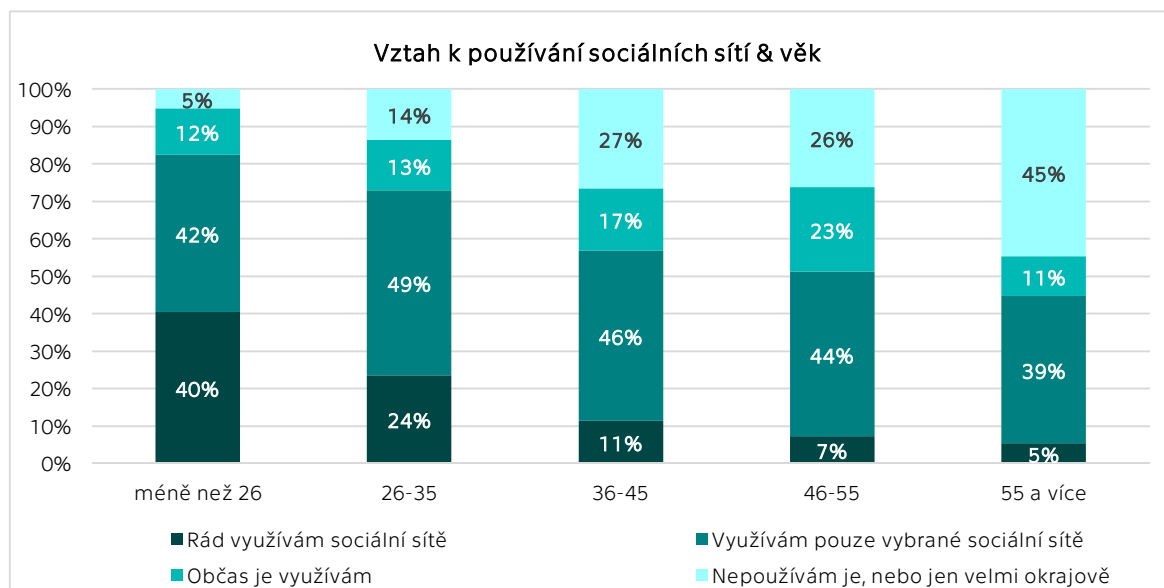


Graf 15: Události ve firmě & věk

Zdroj: autorka

### 5.4.3.6 Vztah k sociálním sítím a neformálním aktivitám

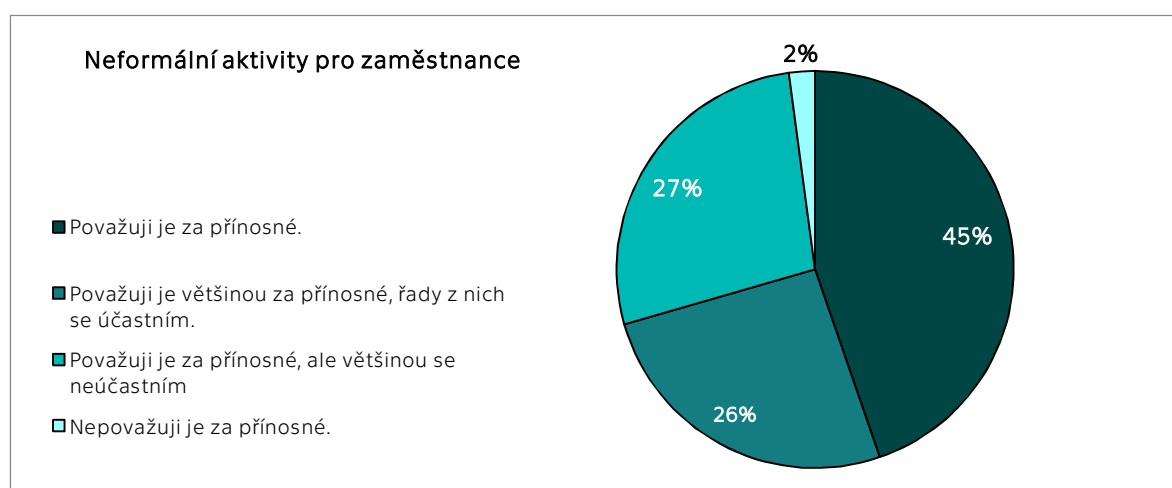
Otázka číslo šest zněla „Jaký máte vztah k používání sociálních sítí?“ a jejím cílem bylo vyzkoumat, zda zde existuje nějaká závislost a zda zaměstnanci externí sociální sítě využívají. Dle těchto odpovědí se budou určovat cíle pro kampaně týkající se interní sociální sítě Yammeru. Z odpovědí vyplynulo, že 66 % zaměstnanců aktivně využívá sociální sítě a ještě 15 % řeklo, že občas. Při zkoumání závislostí bylo zjištěno, že je zřejmá u pohlaví a věku, kdy ženy a mladší lidé více využívají sociální sítě (viz graf č.16).



Graf 16: Vztah k používání sociálních sítí & věk

Zdroj: autorka

Otázkou číslo 12 bylo: „**Jaký máte názor na organizaci neformálních aktivit pro zaměstnance (např. Sportovní den, běžecký závod, Dobrovolnický den, darování krve atp.)**“. Ta byla především přáním oddělení IK, aby měla zpětnou vazbu na pořádání těchto aktivit, ale zároveň může být nápomocná k návrhům zlepšení IK. 71 % respondentů považuje aktivity za přínosné a řady z nich se účastní (viz graf č.17).



Graf 17: Neformální aktivity pro zaměstnance

Zdroj: autorka

Další testy dobré shody odhalily určitou závislost na místě výkonu práce, na pohlaví, na organizačním začlenění i na věku. Přibližně 50 % zaměstnanců z lokalit jako



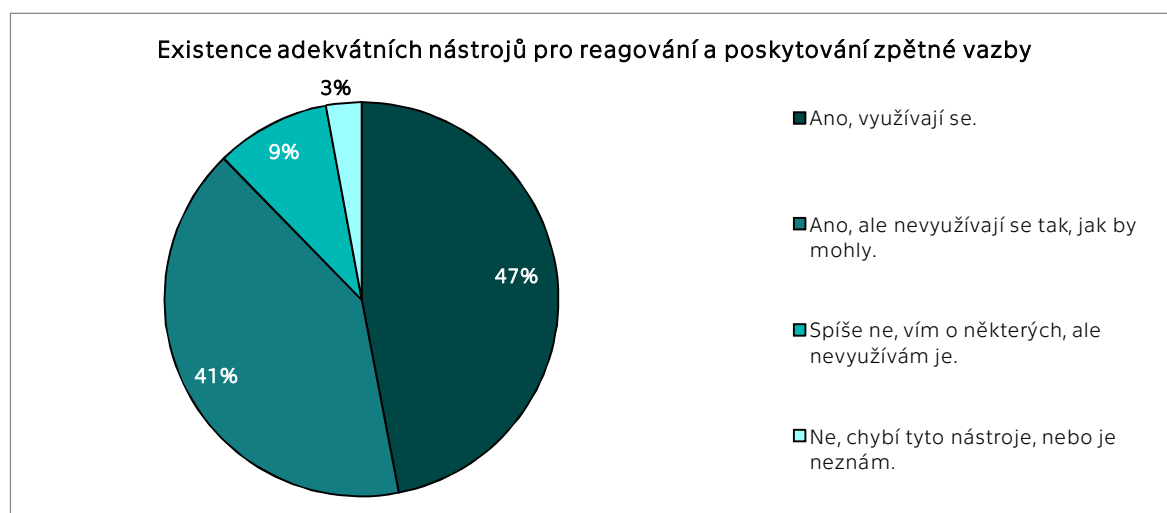
Ostrava a Plzeň se akcí většinou neúčastní oproti Praze a Ostravě. Důvodem může být to, že se události konají v jiných lokalitách, kam by tito zaměstnanci museli dojíždět a v dané lokalitě dostatek neformálních aktivit neprobíhá. Neformálních aktivit se více účastní ženy a považují je za přínosnější. Z pohledu organizačního začlenění nejlépe dopadlo oddělení CM (které aktivity pořádá), dále HR, SCM GBS, IOT. Nejméně přínosné jsou aktivity pro SI a RE. Z pohledu věku vzešla závislost, která říká, že s rostoucím věkem klesá přínos těchto aktivit a účast.

### 5.4.3.7 Čas trávený získáváním informací

Otázka číslo třináct měla za úkol zjistit, jestli si zaměstnanci myslí, že získávání informací je úměrně adekvátní jejich náplni práce. Odpovědi dopadly pozitivně a 88 % zaměstnanců si myslí, že je to adekvátní nebo většinou adekvátní, 8 % si myslí, že by tomu měli věnovat více času a 4 % si myslí, že tomu věnují až příliš času. Žádné zvláštní závislosti na věku, pohlaví, lokalitě atp. nebyly zjištěny.

### 5.4.3.8 Zpětná vazba

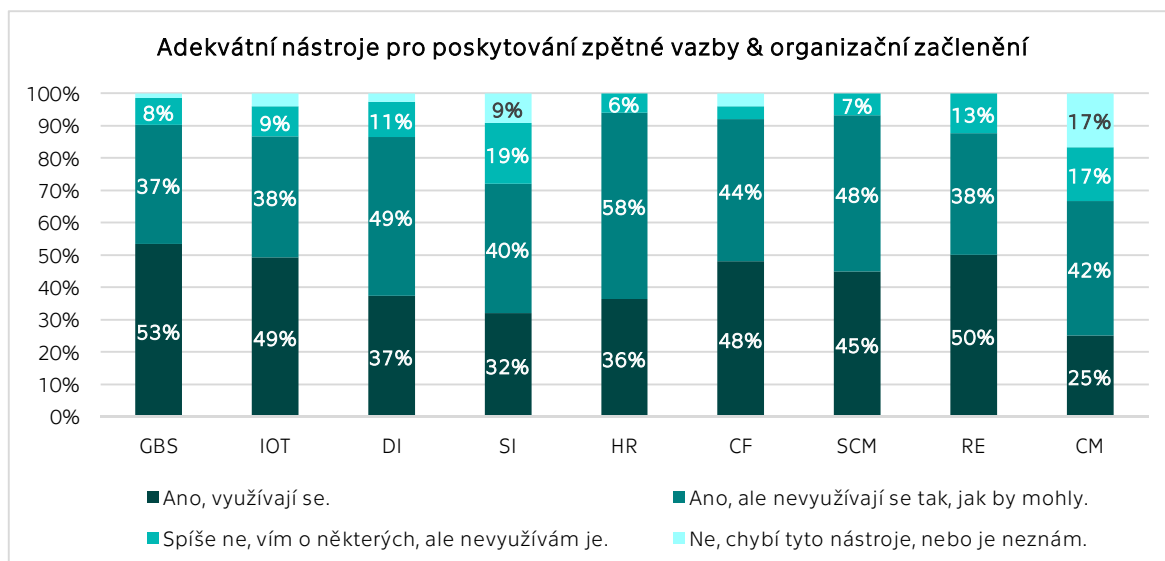
Čtrnáctá otázka byla zaměřena na zpětnou vazbu a zněla „**Domníváte se, že má ABC, s.r.o. adekvátní nástroje interní komunikace k tomu, abyste mohl/a reagovat na získané informace a poskytovat tak zpětnou vazbu?**“. Z této otázky vyplynulo, že tyto nástroje existují a 47 % zaměstnanců je využívá. Naopak více než polovina respondentů si myslí, že se tyto nástroje dostatečně nevyužívají a 3 % je vůbec nezná – viz graf č. 18. Testem dobré shody byla nalezena závislost na organizačním začlenění, která je v grafu č. 19, kdy u respondentů z CM a SI je nižší četnost odpovědí kladných, a oproti ostatní oddělením je vyšší četnost u odpovědí negativních (nevyužívám je, neznám tyto nástroje).



Graf 18: Existence adekvátních nástrojů pro reagování a poskytování zpětné vazby

Zdroj: autorka





Graf 19: Adekvátní nástroje pro poskytování zpětné vazby & organizační začlenění

Zdroj: autorka

### 5.4.3.9 Otevřené otázky

Poslední část vyhodnocení je zaměřena na otevřené otázky, které byly pro respondenty nepovinné/dobrovolné. Součástí průzkumu byly tři (zde označeny A, B, C) a jejich nejčastější odpovědi či tipy jsou sepsány níže.

#### **A. Máte tip na další komunikační nástroj, který by Siemens mohl využívat?**

##### **Jaký?**

Na tuto otázku odpovědělo celkem 143 respondentů. Odpovědi by se daly rozdělit do třech kategorií – někteří respondenti mají názor, že nástrojů je až moc a raději by je zredukovali, další skupina spíše hodnotila, které nástroje se jim líbí/nelíbí, třetí skupina dávala doporučení na nové nástroje. Celkem 38 respondentů napsalo, že je komunikačních nástrojů dost a nejsou potřeba další, nebo, že je jich až moc a je složité sledovat všechny k získávání informací. Respondenti požadují sjednocení a systém. Jako tipy na nové nástroje se objevuje Slack, Sharepoint, Skype, nástěnka, Sway, Osobní komunikace, rozhlas, televize, schránka důvěry, Town hall s vedením, firemní den, stro-mové fórum, Microsoft Teams, coffee corner – určité hodiny pro face2face komunikaci, workshopy, Chatbot, video pro komunikace strategie, hlasové zprávy, FB.



### **B. Jsou některé informace, které vám při práci chybí či jsou nedostatečné?**

#### **Jaké?**

Na tuto otázku odpovědělo 101 respondentů. Některé z informací, které zaměstnancům chybí a byly zaznamenány jsou zpětná vazba na výkon, seznam zvýhodněných nabídek, strategie společnosti a její dopad, operativní vize, informace (návody, směrnice, manuály) dle jednotlivých oborů – intranet je nepřehledný, hospodářské výsledky, dění v lokalitě (stěhování), směřování společnosti, komplexní náhled na poskytované služby a produkty, organizační struktura a odpovědnosti zaměstnanců, uživatelská příručka pro práci v SAP, IT témata, náplň práce kolegů z jiných týmů, Yammer školení, dění v OC, informace o projektech, vysvětlení zkratk, vlastníci procesů.

### **C. Pokud chcete tento dotazník využít pro libovolné sdělení, tak zde je to správné místo.**

Zde měli respondenti možnost napsat jakékoli sdělení. Celkem se zde objevilo 66 odpovědí, a některé, které by mohli sloužit pro zlepšení interní komunikace, jsou následující:

- nedostatečná informovanost o struktuře firmy, cílech a výsledcích,
- větší užití anglického jazyka v nástrojích, článcích, při evakuaci,
- dotazník je dobrým nástrojem a nechává zamyslet respondenta o tom, co dělá/nedělá pro získávání informací,
- podobné průzkumy jsou potřeba,
- strategii firmy, která by se měla komunikovat více nástroji,
- chybí způsob komunikace, který by byl adresován pouze na zaměstnance v lokalitě,
- chybí nástroje pro zaměstnance na DPČ,
- speciální stránka pro tipy a triky na intranetu,
- intranet je nepřehledný a nedá se tam efektivně vyhledávat,
- místo pro směřování námětů a připomínek,
- intranetové stránky jednotlivých oddělení nejsou aktuální,
- v Yammeru se nedají vyhledat informace, potřebné skupiny.



### **5.4.4 Vyhodnocení cílů a hypotéz průzkumu**

Průzkumem IK byly zhodnoceny komunikační nástroje IK a zjištěno, jakými nástroji si přejí zaměstnanci získávat konkrétní sdělení. Předem byly stanovené hypotézy průzkumu, které byly průzkumem potvrzeny nebo vyvráceny a jsou zhodnoceny níže.

- **Některé nástroje IK nejsou efektivní.**
  - Tato hypotéza se potvrdila. Existují některé nástroje, jejichž informace se příliš nevyužívají, zaměstnanci je většinou nepoužívají např. Yammer.
- **Některé nástroje IK jsou neúčinné.**
  - Nástroje, u nichž dle respondentů převažovala neúčinnost nad užitečností, jsou Yammer a v některých lokalitách plakáty.
- **Informovanost zaměstnanců o konkrétních tématech není dostatečná.**
  - Z kvantitativního výzkumu vzešlo, že zaměstnanci jsou dostatečně informováni o dění ve svém týmu, dění v lokalitě. Horší informovanost se týká témat o dění v ČR a celosvětově. Zaměříme-li se na konkrétní typy sdělení, zaměstnanci označili za dostatečně komunikovaná téměř všechna sdělení. Zde bylo třeba udělat podrobnější rozbor a zjistit závislosti.
- **Některé nástroje IK poskytují informace, které nejsou využívány.**
  - Informace, které nejsou dle respondentů využívány, jsou z nástrojů Yammer, plakáty v budovách, firemní časopis a dále externí média. Externí média však nejsou nástrojem IK.
- **Neformální aktivity jsou pro společnost přínosné.**
  - Celkem 98 % respondentů označilo neformální aktivity za přínosné. Někteří z nich se jich většinou neúčastní, ale jejich přínos potvrzují.
- **Zaměstnanci nemají možnost poskytovat relevantní zpětnou vazbu na komunikované informace.**
  - Z průzkumu IK vzešlo, že zaměstnanci možnost mají a 88 % respondentů nástroje zná, avšak 41 % z nich si myslí, že se nevyužívají. 12 % respondentů nástroje nezná.



## **6 NÁVRHY OPTIMALIZACE**

Tato kapitola zahrnuje návrhy, které buď vzešly z názorů respondentů průzkumu nebo jsou reakcí na podrobné vyhodnocení a analýzu nasbíraných dat. I přesto, že výsledky dopadly poměrně dobře, je třeba interní komunikaci neustále vylepšovat, všimnout si nedostatků a závislostí. Součástí průzkumu byly i části orientované na budoucnost a některé otevřené otázky, ze kterých je třeba vycházet. Z pohledu strategického řízení je třeba věnovat dostatečnou pozornost interní komunikaci, která je jedním z hlavních strategických nástrojů. Bez kvalitní interní komunikace není strategie dostatečně implementována. Následující návrhy (označeny N01-N14) budou předloženy několika zaměstnancům společnosti ABC, s.r.o. a na základě kvalitativního výzkumu zhodnoceny. Dále bude provedena analýza rizik návrhů.

### **6.1 Komunikace dle správné kultury organizace**

Dle otázky č. 3 bylo zjištěno, které vnímání kultury dané organizace převažuje, a jak nejlépe prosazovat změny. Mladší generace vnímají organizaci jako organismus. Starší generace spíše jako stroj nebo organismus. Změny by tedy měly být prosazovány ve dvou směrech. Zaměříme-li se na organizaci jako organismus, je třeba reagovat na vnější i vnitřní podněty, zapojit do procesu změny všechny členy a podporovat je. Druhým směrem je dosahování změn z pozice vedení společnosti shora dolů. Je tedy třeba změnu zároveň správně naplánovat a kontrolovat každý její krok. Důležité je překonání odporu některých zaměstnanců, dobře je na to připravit a změnu provádět během stabilní situace.

K těmto bodům bude přihlíženo při následujících návrzích zlepšení IK. Zároveň je třeba respektovat pravidla, jež společnost ABC, s.r.o. má. Do IK bude zapojen co největší počet zaměstnanců a bude posílena komunikace ze strany vedení.

### **6.2 Kampaně a návrhy na zlepšení IK**

Velká část průzkumu IK se týkala informovanosti, využívání nástrojů a hodnocení konkrétních typů sdělení. Výsledkem bylo, že o některých tématech, lokalitách nemají zaměstnanci dostatečné informace. Respondenti navrhovali, jakým nástrojem, jaká sdělení komunikovat. Dále byly zjištěny problémy IK, která není jednotná, a právě z toho důvodu byly odpovědi často dosti rozporuplné. K tomu je třeba přihlížet při následujících návrzích.

Zaměříme-li se na využívání nástrojů interní komunikace, získáme poměrně pozitivní výsledky, zejména z pohledu toho, jaké nástroje by se využívat měly a využívají. Jediným ne příliš mnoho využívaným nástrojem je Yammer. Z otázky týkající se užitečnosti nástrojů při získávání interních informací vyplynulo větší zaměření na plakáty v budovách (především v Brně, Plzni) a Yammer.



Další téma, na které je třeba se zaměřit je poskytování zpětné vazby a nástroje, které to umožňují. Zaměstnanci si myslí, že nejsou dostatečně zapojeni do IK, neznají své kolegy, strategii, zkratky, které ABC využívá, upozorňují na neaktuálnost a nepřehlednost jednotlivých stránek intranetu. Dále si myslí, že vedení by mělo se zaměstnanci více komunikovat, líbil by se jim firemní den a ocenili by schránku důvěry. Následující odstavce jsou popisem toho, jak by se k těmto návrhům dalo přistupovat.

### **6.2.1 Sdělení k propagaci a zaměstnanecké slevy (N01)**

Dle otázek, které se týkaly informovanosti v určitých oblastech či o určitých sdělení je navržen následující obrázek č. 10, který říká, na jaké oblasti je třeba se více zaměřit při IK, a která témata více zpropagovat. Je třeba více vysvětlit zaměstnancům co je CSR a co vše zahrnuje. Dále jim dát možnost nahlédnout k finančním výsledkům a hospodaření. Propagovat a upozorňovat je na to, jaká je strategie firmy a kde se dá dohledat. Psát více článků a příspěvků o proběhlých událostech.

Zaměstnanecké slevy jsou součástí webové stránky, která dříve sloužila pro vydávání elektronické verze firemního časopisu. V současné době se již časopis nevydává, a tím může být způsobeno to, že tyto stránky již zaměstnanci příliš nenavštěvují, a zapomínají tak na zaměstnanecké slevy. Proto je jedním z návrhů vytvoření samostatného portálu, který bude samostatně propagován a nebude upozorňovat na neaktuálnost firemního časopisu, který se již nevydává

CSR a udržitelnost	<ul style="list-style-type: none"><li>• informace o přispívání ke zlepšení svého okolí</li></ul>
Finanční situace a hospodářské výsledky	<ul style="list-style-type: none"><li>• jak se společnosti daří, jakých dosahuje výsledků, jaké jsou nejvýznamnější projekty</li></ul>
Strategie firmy	<ul style="list-style-type: none"><li>• mise, vize, firemní hodnoty, změny ve směřování, portfolio služeb</li></ul>
Zaměstnanecké slevy	<ul style="list-style-type: none"><li>• slevy, které mohou zaměstnanci využívat a za jakých podmínek</li></ul>
Informace o proběhlých událostech	<ul style="list-style-type: none"><li>• konference, události v lokalitách, výjezdní zasedání, sportovní den, den mužů, den žen, významné dokončení projektu, atp.</li></ul>

Obrázek 10: Témata k propagaci a zviditelnění v rámci IK

Zdroj: autorka

## 6.2.2 Určení nástrojů pro konkrétní typy sdělení (N02)

Respondenti měli možnost určit jaká sdělení by se chtěli dozvídat jakým nástrojem IK. Následující obrázek č.11 bude sloužit jako návod, jakými nástroji by se mělo komunikovat. Respondenti velmi často označovali e-mail, jako nástroj, kterým chtějí dostávat informace. Avšak je třeba zvážit problém přehlednosti emailové schránky, a tímto způsobem zasílat jen výjimečná sdělení, která se daného tématu týkají. Z toho důvodu je v některých případech e-mail eliminován a nahrazen jiným nástrojem. Zároveň je níže v kapitole 6.2.8. navržena kampaň, jejímž úkolem bude zpropagovat další nástroje a snížit počet nedůležitých e-mailů.

TYP SDĚLENÍ	1.KANÁL	2.KANÁL	3.KANÁL	4.KANÁL
Provozní sdělení	E-mail	Intranet	Newsletter	Yammer
Organizační sdělení	E-mail	Nadřízený	Intranet	Newsletter
Klíčové sdělení	E-mail	Nadřízený	Intranet	Newsletter
Událost ve firmě	E-mail	Intranet	Newsletter	Plakáty
Strategie firmy	Intranet	E-mail	Nadřízený	Newsletter
SCR a udržitelnost	Intranet	Newsletter	Plakáty	Yammer
Reportáže z veletrhů	Intranet	Newsletter	Yammer	E-mail
Dění ve firmě (svět)	Intranet	Newsletter	Yammer	E-mail
Tipy a návody	Intranet	Yammer	Newsletter	E-mail
Informace o událostech	Intranet	Newsletter	Yammer	E-mail
Zaměstnanecké slevy	Intranet	Newsletter	Yammer	E-mail
Finanční situace a HV	Intranet	E-mail	Newsletter	Nadřízený

Obrázek 11: Typ sdělení a volba komunikačního kanálu

Zdroj: autorka

## 6.2.3 Integrace interní komunikace v rámci ČR (N03)

Interním průzkumem i komunikací se zaměstnanci, kteří se věnují IK bylo zjištěno, že interní komunikaci se ve společnosti věnuje více osob (dle lokalit, závodů, oddělení, divizí), avšak tato komunikace není integrovaná. Jedním z návrhů je provést integraci této komunikace a řídit se následujícími návrhy. Tabulka č. 8 obsahuje návrhy i přínosy, kterých tím bude dosaženo.



1. Pravidelné schůzka všech zaměstnanců věnujících se IK 2x za měsíc.
2. Získání kontaktů na asistenty/asistentky/specialisty IK v Brně, Plzni, Ostravě, kteří by se mohli podílet na IK, a tím zasáhnout všechny zaměstnance regionální společnosti.
3. Kontrola veškerých připravovaných materiálů (z pohledu správného brandu) oddělením korporátní komunikace (Brand manager).
4. Propagace všech událostí pomocí nástrojů korporátní IK.
5. Vytvoření podrobného plánu, který bude zahrnovat kampaně týkající se všech lokalit.
6. Tvorba společné strategie IK.
7. Zaměření na informování ohledně dění v ČR i ve světě, které zaměstnancům chybí (překlad cizojazyčných článků).
8. Správný výběr nástrojů – stejná sdělení, která se komunikují prostřednictvím intranetu, se budou komunikovat i prostřednictvím Yammeru – některá i ve větším rozsahu.

Návrh	Přínos
Pravidelné schůzky (Circuit meeting) 2x do měsíce	jednotnost, vzájemná pomoc a podpora, více nápadů, znalostí, možnost porovnání, motivace
Kontrola propagačních materiálů	jednotný a správný brand
Propagace korporátními nástroji IK	zajištění informovanosti o všech lokalitách
Vytvoření společné strategie IK	efektivnější dosahování cílů
Vytvoření ročního plánu IK	dodržování termínů, možnost přípravy
Propagace informací z celého světa	pochopení činností společnosti, růst motivace
Správný výběr komunikačních nástrojů	jednotnost, vyšší efektivita, spokojenost zaměstnanců

Tabulka 8: Návrhy a přínosy integrace IK

Zdroj: autorka

### 6.2.4 Principy interní komunikace (N04)

S nově vzniklou integrací je třeba nastavit správné principy a cíle IK, které by měly být známy pro všechny zaměstnance, kteří se IK věnují. Následujících deset bodů bude předloženo vedení oddělení Communications a následně předáno všem lokalitám i oddělením.

1. Interní komunikace bude včasná a informace bude podávat jako první. Všichni manažeři budou dbát na to, aby informace byly podávány veřejně prostřednictvím IK.
2. Komunikace bude jednotná a všechny lokality se budou řídit stejnými pravidly a brandem – cílem je integrovaná interní komunikace.



3. Představiteli interní komunikace bude vedení či zodpovědné osoby za dané události a procesy. Za každou zveřejněnou zprávou bude stát konkrétní osoba (v obecných případech oddělení), komunikace bude více osobní.
4. Do komunikace se více zapojí střední management
5. přímý nadřízený je označován za jeden z nejdůvěryhodnějších zdrojů, proto je nutné se do IK aktivně zapojovat. Zaměstnanci lépe pochopí a přijmou sdělované zprávy.
6. Zdrojem IK bude vlastník projektu, oddělení IK je zodpovědné pouze za výběr kanálů a jejich využití (např. kreativní návrhy kampaně).
7. Komunikace bude plánovaná dle fiskálního roku a následně každý měsíc detailně.
8. IK bude svými kampaněmi pomáhat zlepšovat nedostatky, na které je přicházeno interními průzkumy.
9. Do IK budou zapojeni zaměstnanci (výběr témat, tvorba a ovlivňování obsahu, motivace k poskytování zpětné vazby).
10. IK bude mít prvky gamifikace pro lepší zapojení všech zaměstnanců.
11. IK se bude pravidelně měřit, vyhodnocovat a na roční bázi budou probíhat průzkumy.

### 6.2.5 Kampaň – Plakáty a Yammer (N05)

Plakáty jsou dle průzkumu považovány za třetí nejméně užitečný nástroj IK po firemním časopise (který se již nevydává) a Yammeru, a také informace, které poskytují, nejsou příliš využitelné. Plakáty jsou ale v podstatě jediným tištěným materiálem, který je zaměstnancům poskytován a zkrášluje výtahy a některé prostory budov. Proto navrhuji kampaň, jejímž cílem by bylo rozšířit vyvěšování plakátů do všech lokalit (integrací IK), vytvořit plán vyvěšování plakátů a více zapojit zaměstnance. Během roku jsou předem předurčená témata, která musí být formou plakátů zveřejňována, avšak mezi těmito tématy jsou k dispozici termíny, kdy je možné provést tuto kampaň.

První vlnou budou plakáty obsahující text, který bude nabádat zaměstnance k tomu, aby se připojili do skupiny na Yammeru a tam zveřejnili prostřednictvím komentáře svůj názor na to, jaké druhy sdělení by chtěli mít na některém z příštích plakátů. Zároveň bude možné jednotlivé názory komentovat, a tak zjišťovat úspěšnost určitých témat. Motivačním faktorem bude výhra (př. reklamní předměty), kterou dostane 5 vylosovaných uživatelů, kteří napsali svůj návrh.





### **6.2.6 Kampaň Yammer & ABC – „Poznej ABC“ (N06)**

Dalším z návrhů, jehož cílem je propagace Yammeru a propojenost společnosti ABC, s.r.o. je kampaň s názvem „Sdílej fotografii se ABC tematikou, týkající se konkrétní lokality a vyhraj“. Tato kampaň bude trvat dva měsíce, kdy zaměstnanci dostanou informaci formou Yammeru a intranetu, a následně budou mít možnost sdílet fotografii na sociální síti Yammer v konkrétní skupině „Poznej ABC, s.r.o.“. K fotografii bude třeba napsat popis, který bude zahrnovat název lokality, popis dané lokality a co je na obrázku. Ze zveřejněných fotografií budou vybrány tři nejoriginálnější a oceněny malým dárkem.

Tato kampaň se bude opakovat třikrát do roka, aby bylo dosahováno aktuálnosti a mohli se zapojovat i nově nastupující zaměstnanci.

### **6.2.7 Kampaň – zpětná vazba (N07)**

Tato kampaň je reakcí na otázku týkající se zpětné vazby, kde pouze 47 % respondentů odpovědělo, že se tyto nástroje používají. Ostatní respondenti si myslí, že se buď nevyužívají tak, jak by mohly, neexistují nebo je neznají. Jelikož je zpětná vazba důležitá během každé komunikace, je zde navrhována kampaň, která by měla respondentům nejen ukázat, kde se dá zpětná vazba poskytovat, ale také je motivovat k tomu, aby právě jejich zpětnou vazbou dělali komunikaci obousměrnou.

Kampaň bude probíhat tak, že po jeden určitý měsíc v roce budou zaměstnanci v každém příspěvku na intranetu, Yammeru, v Newsletteru, v anketě vybízení k tomu, aby poskytli zpětnou vazbu na dané sdělení. Předem budou určena pravidla, že na konci měsíce bude náhodně vylosován určitý počet zaměstnanců z každého nástroje IK, kteří poskytnou relevantní zpětnou vazbu a získají výhru. Tato gamifikace by mohla vést nejen ke zlepšení IK díky relevantní zpětné vazbě, ale také k motivaci zaměstnanců poskytovat zpětnou vazbu. Dále touto kampaní by byla informována další skupina zaměstnanců, která nástroje, prostřednictvím nichž se dá poskytovat zpětná vazba nezná.

#### **6.2.7.1 Schránka důvěry (N08)**

Součástí kampaně týkající se zpětné vazby může společnost zauvažovat nad takzvanou „Schránkou důvěry“ neboli „Trust box“. Někdo to v dnešním online světě může považovat jako krok zpátky, ale v rámci zachování anonymity a možnosti sdílet cokoli je tento návrh vhodný. Schránka by se objevovala ve všech lokalitách a v některých částech i na více místech a měli by ji na starost zaměstnanci IK, kteří by jedenkrát týdně schránky kontrolovali a na společném meetingu případné zprávy probírali společně. Následně by byly zprávy předávány osobám, jichž se dané téma týká a aktivně řešeny.



### **6.2.8 Kampaň – „Poslední zbytečný e-mail“ (N09)**

Z průzkumu IK vzešlo, že mnoho zaměstnanců se chce většinu sdělení dozvídat e-mailem. Zároveň se zaměstnanci společnosti ABC, s.r.o. potýkají s problémem přehlcené e-mailové schránky. Často je e-mailů tolik, že je nestíhají ani otevřít a informaci využít. Dále bylo zjištěno, že některé nástroje jako například Yammer jsou považovány za neužitečné, a někteří zaměstnanci dokonce všechny nástroje neznají. Problém potom nastane například u nástroje Circuit, v případě, že místo emailu někdo napíše kolegovi krátkou zprávu na Circuitu a dotyčný kolega tento nástroj nevyužívá.

Cílem této kampaně je seznámit a proškolit zaměstnance se všemi dostupnými nástroji včetně jejich využití. Dále je nutné naučit se správně využívat e-maily k účelům, pro něž jsou určeny a poznat nástroje, které schránka pro správu e-mailů umí. Tato kampaň bude probíhat formou plakátů ve výtazích a v kuchyňkách a dále formou circuit školení, kde na jednotlivých plakátcích budou zveřejněny nástroje IK a jejich nejčastější využití a příklad sdělení. Na Circuit školení se budou moci zaměstnanci hlásit online pomocí tzv „BookingToolu“ a během 30minutového školení školitel shrne nástroje, jejich důležité vlastnosti a funkčnost. Dále bude na zaměstnance rozeslán e-mail s předmětem „Poslední zbytečný e-mail“, jehož cílem je zaujmout ty, kteří nepoužívají například Circuit a upozornit na zbytečné typy e-mailů (několik nasbíraných e-mailů), které rozesílají a přichází jim. Přínosem této kampaně je poznání všech nástrojů, jejich užití a snížení počtu zbytečných e-mailů.

### **6.2.9 Kampaň – „Poznej svého kolegu“ (N10)**

Tato kampaň bude probíhat také formou Yammeru ve skupině „Novinky z ČR“. Cílem bude to, aby zaměstnanci poznali své kolegy, jejich náplň práce a třeba i lokality. Zvýší se tím povědomí o firmě, motivovanost zaměstnanců.

Kampaň bude probíhat tak, že si jednotliví zaměstnanci IK rozplánují konkrétní termíny na rok dopředu, kdy za jeden rok bude zveřejněno celkem 24 osobností společnosti ABC, s.r.o. Bude vytvořen jednotný krátký formulář s 6 otázkami, které budou všem vyzpovídaným osobám kladeny (zaslány). Každých 14 dnů vždy ve středu bude zveřejněna jedna osobnost. Pokud daná osoba dovolí, bude zveřejněna i fotografie. Návrh formuláře je v tabulce č. 9.



<b>Jméno:</b>	
<b>Místo práce:</b>	
<b>Pozice:</b>	
<b>Oddělení:</b>	
1. Jak probíhá váš klasický den v práci?	
2. Proč zrovna ABC?	
3. Jaká je vaše náplň práce?	
4. Kde se dá nejlépe v okolí práce naobědvat?	
5. Jací jsou vaši nejbližší kolegové?	
6. Co byste rádi sdělili ostatním?	

Tabulka 9: Formulář ke kampani "Poznej svého kolegu"

Zdroj: autorka

Dalším přínosem této kampaně bude to, že zaměstnanci začnou více navštěvovat Yammer a tím se budou dozvídat i podstatné informace, budou mít lepší povědomí o tom, co vše společnost ABC dělá a poznají některého ze svých kolegů.

### **6.2.10 Kampaň – „Napiš zkratku“ (N11)**

Jeden z dalších problémů, který byl v odpovědích průzkumu zmiňován, jsou neustále se objevující zkratky, kterým často noví nebo i někteří stávající zaměstnanci nerozumí a jejich vysvětlení se často vůbec nedá dohledat. Cílem této kampaně je vytvoření seznamu zkratk, které se v ABC využívají včetně jejich vysvětlení a následné uložení na jednu z intranetových stránek. Tato stránka by měla být součástí vyhledávače (intranetu), tak aby se zkratky daly vyhledávat.

Seznam zkratk vznikne tak, že zaměstnanci budou po dobu jednoho měsíce zkratky připisovat na Yammeru k určitému příspěvku. Mělo by se jednat o zkratky, které běžně využívají a součástí komentáře musí být i jejich vysvětlení. Následně bude kampaň uzavřena a daný seznam zpracována a zveřejněn. Tato kampaň se bude opakovat jedenkrát ročně, aby bylo dosahováno aktuálnosti. Po uzavření kampaně budou vylosování tři zaměstnanci, kteří dodali relevantní zkratku včetně vysvětlení a budou oceněni malým dárkem, který bude předem zveřejněn, aby byli zaměstnanci motivováni.

### **6.2.11 Townhall s vedením (N12)**

Jedním z dalších opakujících se návrhů respondentů bylo více komunikace od vedení společnosti a také se svým nadřízeným. Tato komunikace by měla zahrnovat strategická sdělení, směřování společnosti a významné změny. Zaměstnancům chybí jakákoli komunikace a sdělení od vedení.

Společnost pořádá každoroční Business konferenci, které se účastní nejvyšší vedení společnosti a jejím cílem je předat cíle následujícího období a zhodnotit období minulé. Tyto informace by měly být následně předávány jednotlivými manažery oddělení/divizí podniku zaměstnancům. Jelikož, ale zpětná vazba říká, že se toto konkrétně



neděje, je zde návrh na konferenci od nejvyššího managementu přímo k zaměstnancům.

Řešením tohoto problému by mohlo být pravidelné čtvrtletní uspořádání takzvaného Townhall s managementem společnosti ABC, s.r.o. Tím je myšleno pravidelné setkání managementu se zaměstnanci. Je zřejmé, že není možné prostorově, ani organizačně zvládnou upořádat osobní setkání, proto by byl tento meeting přístupný pouze omezenému počtu přihlášených a následně by byl přímý přenos sdílen se všemi zaměstnanci prostřednictvím video konference. Celkově by byla tato konference řízena moderátorem z oddělení komunikací a zaměstnanci by v průběhu mohli zapisovat dotazy do příslušné webové aplikace. Následně by byly nejčastěji opakující se dotazy předány managementu k zodpovězení. Meeting by byl časově omezen, a to na délku maximálně 60 minut. Na základě pilotního projektu a poskytnuté zpětné vazby by se rozhodovalo o dalším průběhu meetingu následujícího. Zároveň by byl tento meeting nahráván, aby si ho mohli pustit i zaměstnanci, kteří zrovna nebyli k dispozici a mají o tuto komunikaci zájem. Nezodpovězené dotazy by byly zodpovězeny na následujícím setkání.

### **6.2.12 Firemní den (N13)**

Z kvantitativního šetření vzešel zájem o takzvaný firemní den nebo nějaké neformální setkání zaměstnanců. Jeho součástí by měly být různé přednášky od zaměstnanců i externích partnerů na zajímavá témata. Jelikož společnost ABC, s.r.o. pořádá každoročně v září takzvaný „Sportovní den“ pro své zaměstnance, další událost podobného rozsahu už by byla kvůli nákladům nepřijatelná. Východiskem tohoto návrhu by mohlo být uspořádání pouze jedné události a to „Firemního dne“, jehož součástí by byly i výše navrhované přednášky i sportovní aktivity pro zasažení širšího publika.

Firemní den bude probíhat jako jednodenní událost, jehož začátek bude v 10 hodin. Místo bude již v několikrát otestovaném areálu Žlutých lázní v Praze. Touto událostí není možné zasáhnout všechny lokality regionální společnosti, ale tato událost bude nabídnuta k účasti všem. Zaměstnanci budou mít možnost se registrovat, jak na jednotlivé přednášky, tak na sportovní aktivity (dračí lodě, volejbal, skupinové lekce atp.). Náklady na firemní den by měly být srovnatelné s již plánovanými náklady na den sportovní, pouze jeho koncept se pozmění a bude dodána technika pro přednášení. Návrh program celé události je následující (viz tabulka č. 10):



10:00	Registrace				Prezentace partnerů (banky, mobilní operátoři, slevové portály, sportovní střediska atd.)
11:00			Úvodní slovo	Volejbal	
12:00		Skupinová lekce	Přednáška o strategii		
13:00			Přednáška UseIT		
14:00		Možnost využití voucherů na jídlo a pití	Externí přednáška	Dračí lodě	
15:00			Přednáška od zaměstnanců		
16:00			Přednáška o strategii		
17:00			Přednáška UseIT		
18:00			Externí přednáška		
19:00	Skupinová lekce		Přednáška od zaměstnanců		
20:00			Slavnostní vyhlášení		
21:00	Hudba DJ			Volná zábava a teambuildingové aktivity	
22:00					
23:00					
0:00					
1:00					

*Tabulka 10: Plán firemního dne**Zdroj: autorka*

Přínosem tohoto setkání je možnost neformálního poznání zaměstnanců, stmelení kolektivů, získání informací z přednášek (přednášky o strategii, vzdělávací). Mimo jiné je součástí akce možnost zasportování, teambuildingových aktivit a volné zábavy.

### **6.2.13 Úprava intranetových stránek oddělení (N14)**

Intranet je multifunkčním nástrojem, který slouží nejen pro získávání aktualit a novinek z ČR i ze světa, ale také jako místo, kde se dají pod konkrétními dlaždicemi (odkaz na příslušnou aplikaci) najít veškeré aplikace, systémy, které ABC, s.r.o. využívá. Další funkcí intranetu je také shromáždění veškerých interních stránek jednotlivých oddělení, které poskytují informace k práci pro zaměstnance.

Problémem, který z průzkumu IK vzešel, je neaktuálnost i uživatelská nepřívětivost. Uživatelská přívětivost musí být řešena globálně, a proto tento podnět může být oddělením Communications pouze zaslán centrále jako zpětná vazba. To, že tyto stránky jsou neaktuální a neposkytují zaměstnancům dostatečné informace je už problém lokální. Jednotlivá oddělení si informace a zveřejněné materiály pro zaměstnance pravidelně neaktualizují. Ti pak musejí informace pracně hledat a případně kontaktovat určité zodpovědné osoby e-mailem. K tomu, aby měla všechna oddělení své stránky aktuální, je třeba dát impuls všem manažerům příslušných oddělení včetně termínu, do kdy mají informace aktualizovat. Dále je třeba v tomto procesu zavést pravidelnost tak, že úkolem IK bude jedenkrát ročně manažery informovat o tom, aby stránky aktualizovali. Následně bude zveřejňován článek na intranetu a Yammeru, který zaměstnance upozorní na aktuálnost a strukturu.



## 6.3 Kvalitativní výzkum – zhodnocení návrhů

Z kvantitativního šetření vzešly impulzy pro návrhy a změny v interní komunikaci, které jsou sepsány výše. Následně byly tyto návrhy ověřovány a konzultovány kvalitativním rozhovorem. Cílem tohoto individuálního hloubkového rozhovoru bylo zhodnocení návrhů, pozorování reakcí a zjištění, které z návrhů jsou aplikovatelné. Rozhovor byl proveden s třemi zaměstnanci ABC, s.r.o. a to se specialistkou interní komunikace (označeno jako A), s vedoucím UseIT (B) (UseIT poskytuje koncovým uživatelům platformy, které jim pomáhají využívat produkty a služby IT co nejefektivněji) a novou trainee v oddělení Communications (C), jakožto nejméně zaujatým respondentem, neznalým dřívější kampaně. Všem uživatelům bylo předvedeno 14 návrhů na kampaně, úpravy a změny v IK a rozhovor trval zhruba 40 minut.

V následující tabulce č.11 jsou osobní názory jednotlivých respondentů (označení jako A, B, C) na konkrétní návrhy.

<b>N01</b>	<b>Sdělení k propagaci, zaměstnanecké slevy</b>
<b>A</b>	CSR si asi zaměstnanci nespojují s aktivitami co děláme, informace o finanční situaci nemáme, strategie se komunikuje při nástupu nových zaměstnanců, portál pro zaměstnanecké slevy je dobrý nápad.
<b>B</b>	Podle mého názoru o tom všem je dostatek informací, pokud člověk chce a má zájem. Jsem přesvědčen, že všechny tyto informace se dají dohledat.
<b>C</b>	Zaměstnanecký portál pro slevy je dobrý nápad.
<b>N02</b>	<b>Určení nástrojů pro konkrétní typy sdělení</b>
<b>A</b>	To se nám moc hodí.
<b>B</b>	Zaměstnanci často říkají, že tyto e-maily nečtou, tak je dobré, že je chcete eliminovat.
<b>C</b>	E-maily jsou přehlcené. Proto je dobré naučit zaměstnance pracovat s jinými nástroji.
<b>N03</b>	<b>Integrace interní komunikace v rámci ČR</b>
<b>A</b>	Záleží, jestli se lokality budou chtít připojit, ale určitě je to dobrý nápad a je to potřeba.
<b>B</b>	Pravidla brandu by se měla více komunikovat a hlídat. Propojenost je také důležitá. Dříve se bojovalo za propojenost, poté proběhlo oddělování a nyní se je opět zájem o propojení.
<b>C</b>	Vždy je lepší být propojení.
<b>N04</b>	<b>Principy interní komunikace</b>
<b>A</b>	Toto je dobrý návrh. Měli bychom komunikovat více osobněji a podepisovat se pod články.
<b>B</b>	Komunikaci bych úplně nepersonifikoval, vždy za tím nestojí pouze jedna osoba.
<b>C</b>	To je super držet se určitých principů.
<b>N05</b>	<b>Kampaň – Plakáty a Yammer</b>
<b>A</b>	Ano, to je reálné a mohlo by to pomoci propagovat Yammer. Otázkou je, jestli by zaměstnanci na Yammer skutečně šli a napsali názor. Myslím si, že by se nezapojili.
<b>B</b>	Ano, to je hezké.
<b>C</b>	Soutěže o ceny zabírají. Skrze plakáty by se mohli do Yammeru zapojit, zatím se to moc nedaří podle mě. Spíš by to asi fungovalo na zaměstnance, co už na Yammeru jsou si myslím.
<b>N06</b>	<b>Kampaň Yammer &amp; ABC – „Poznej ABC“</b>
<b>A</b>	Toto je hezký návrh, moc se mi líbí. Musela by na Yammeru být skupina, která by pokrývala všechny lokality ČR a určena pravidla, kde a jak fotit.
<b>B</b>	Pozor na to, že v budovách se nesmí fotit. Muselo by se jednat o fotografie zvěňčí. Je třeba to vzít pozitivně a upozornit na focení uvnitř. Nazval bych to "Jak asi vidí ABC naši kolemdoucí".
<b>C</b>	To se mi líbí, to si myslím že je dobré.



<b>N07</b>	<b>Kampaň – „Napiš zpětnou vazbu“</b>
<b>A</b>	Toto také není špatný nápad, to se mi líbí.
<b>B</b>	Vy tady tím míříte na změnu mezilidské kultury a tady se kolegové často bojí vyjádřit. To je dobrý nápad. Určitě propojit s Yammerem a konkrétními lidmi, co mohou na dotazy o jejich tématech zodpovídat.
<b>C</b>	Myslím si, že v článku jsou zaměstnanci vybízeni k poskytnutí zpětné vazby a spíše reagují neveřejně na e-mail, co je tam uveden.
<b>N08</b>	<b>Schránka důvěry</b>
<b>A</b>	Už jsme o tom přemýšleli, ale lokalit je mnoho a je těžké pokrýt všechny, aby si někteří zaměstnanci nestěžovali, že je to pouze na některých místech. Nevím, jestli by to lidé využívali.
<b>B</b>	Já bych to nejspíš nikdy nevyužil. Nedokáži si představit, že to někam vede – buď tam budou sprosté anonymní věci anebo tam budou adresné věci, které se mohou napsat na příslušný helpdesk.
<b>C</b>	To mi přijde OK, když lidé napíšou jejich prosbu, ale myslím si, že často tam budou žádosti, co nikdo nevyřídí. Věcí, se kterými by mohla IK sama něco udělat bude strašně málo.
<b>N09</b>	<b>Kampaň – „Poslední zbytečný e-mail“</b>
<b>A</b>	To mě zaujalo. Museli bychom postupně nasbírat zbytečné e-maily a pak kampaň realizovat. Dala bych toto i na plakáty.
<b>B</b>	To je hezké. O tyto varianty školení se snaží světové UseIT. Bylo by dobré jim dát zpětnou vazbu k proběhlým kampaním, budou rádi.
<b>C</b>	To mi přijde fajn, určitě užitečné.
<b>N10</b>	<b>Kampaň – „Poznej svého kolegu“</b>
<b>A</b>	Nevím, jestli by to zaměstnance zajímalo a za tímto účelem na Yammer chodili. Udělala bych to spíše jako jednorázovou kampaň než dlouhodobě.
<b>B</b>	Tohle je hezké, to má smysl, zvláště když ten člověk má co říct (a takových se mnoho najde). Kdyby se to správně řídilo, bylo by to moc hezké. Je dobré vzbudit zvědavost a změnit nahlížení na ostatní.
<b>C</b>	Nejsme si jistá, jestli by to zaměstnance zajímalo, ale tyhle aktivity se mi moc líbí. Komunikace by se více zlidštila.
<b>N11</b>	<b>Kampaň – „Napiš zkratku“</b>
<b>A</b>	Toto je dobré, to bychom mohli realizovat. Takový příspěvek na Yammer uděláme.
<b>B</b>	To je hezké, to myslím, že ještě nikoho nenapadlo.
<b>C</b>	To by spíš chtělo vytvořit seznam zkratek ze strany IK, který by byl někde zveřejněn. Případně se od zaměstnanců inspirovat, ale určitě sepsat seznam a upozorňovat, kde jsou zkratky k nalezení.
<b>N12</b>	<b>Townhall s vedením</b>
<b>A</b>	Ano, to by záleželo na vedení, pokud by to chtělo. Pamatuji, že toto se již v minulosti konalo.
<b>B</b>	To se občas dělá, ale už to dlouho nebylo. Víím, že o to zájem je a dít by se to mělo.
<b>C</b>	To by se mi také líbilo, ale dotazy bych asi neměla, spíše jen poslouchala.
<b>N13</b>	<b>Firemní den</b>
<b>A</b>	Já si myslím, že tento den by měl být nepracovní, a když už by měl zahrnovat přednášky, tak volnočasové (zdravé stravování, první pomoc, vaření atp.). Nevím, jestli je dobré měnit koncept sportovního dne.
<b>B</b>	To by bylo fajn, přednášky by zapadly, spíše teda neformálního druhu.
<b>C</b>	To je dobré, aby tam bylo více aktivit pro lidi, kteří nespportují.
<b>N14</b>	<b>Úprava intranetových stránek oddělení</b>
<b>A</b>	Relevantní návrh, který musíme udělat a víím o tom.
<b>B</b>	Vím, jak je struktura intranetu nepřehledná – což je třeba řešit globálně. S aktuálními informacemi by se dělat něco mělo, odborné útvary by si to měly aktualizovat.
<b>C</b>	Jsem pro, ale o mnoho intranetových stránkách konkrétních oddělení ani nevím, že existují.

Tabulka 11: Kvalitativní šetření – konzultace návrhů

Zdroj: autorka



Z výše uvedených názorů vzešlo několik úprav návrhů i několik rizik, která jsou sepsána níže. U N02 by bylo dobré více eliminovat e-mail a využít ho opravdu pouze na důležitá či akutní sdělení. Na kampaň N05 jsou rozpačité názory, ale provést by se měla. U návrhu N06 je třeba konkrétně specifikovat pravidla jak a kde se smí fotit a zároveň tím pozitivně upozornit na to, že uvnitř budov ABC se nefotí. U N07 by bylo dobré návrh rozšířit tak, aby vždy relevantní osoby k danému tématu na zpětné vazby reagovali či na dotazy zaměstnanců odpovídali. Schránka důvěry (N08) je nápad, který je třeba ještě propracovat a v nějaké anketě zjistit, zda by o to byl zájem. Zároveň by bylo třeba zajistit pokrytí všech lokalit, což v současné době kvůli nízkému počtu zaměstnanců věnujících se IK není reálné. Tento nápad se musí více propracovat a případně zatím více zpropagovat hepldesk (aplikace pro napsání nedostatku, připomínky), který možná někteří zaměstnanci neznají.

N09 kampaň týkající se komunikačních nástrojů a eliminace e-mailů by mohla být rozšířena o plakáty, které by právě ty zbytečné e-maily vtipně zveřejňovaly. U kampaně N10 je třeba promyslet, jestli to dělat jako kampaň dlouhodobou či jednorázovou. Dále je třeba propracovat podrobný plán a celý projekt řídit. U návrhu N11 by bylo dobré nejprve předpřipravit seznam některých nejpoužívanějších zkratk, aby zaměstnanci měli inspiraci a zároveň byla připravená stránka, kam se následně zkratky budou doplňovat. Návrh N12 je spíše otázkou vedení, nikoli interní komunikace. Ta může návrh iniciovat, průzkumem ověřit zájem a případně organizačně zajistit.

Firemní den (N13), který byl navržen jako propojení se sportovním dnem se tváří jako dobrý nápad, jen je třeba to pojmout více nepracovně a přednáška zajistit v tomto duchu. Je pravda, že dávat zaměstnancům na výběr mezi sportem a strategií společnosti není moc logické. Přednášky by mohly být na téma nepracovní, jako například zdravé stravování, první pomoc atp.

## 6.4 Analýza rizik

Přirozeně s každou implementací něčeho nového přichází nespočet rizik. I přesto, že bude každá kampaň podrobně naplánována, je třeba počítat i s riziky, která mohou nastat. Cílem je pozitivně ovlivnit každou kampaň a postarat se tak o hladký průběh. Proto jsou u každého návrhu v tabulce č.12 sepsány konkrétní potenciální rizika, která částečně vycházejí z kvalitativního výzkumu. Před aplikací konkrétní kampaně je třeba brát ohled na tato rizika a snažit se jim vyvarovat.

<b>N01</b>	<b>Sdělení k propagaci, zaměstnanecké slevy</b>
	nedostatek sdělení tohoto typu od osob zodpovědných za tyto aktivity
	nedostatek partnerů poskytujících slevy pro zaměstnance
	nízká čtenost sdělení tohoto typu
<b>N02</b>	<b>Určení nástrojů pro konkrétní typy sdělení</b>
	nespokojenost zaměstnanců, kteří zvolili jiné nástroje pro komunikaci
	nízký dosah informací





<b>N03</b>	<b>Integrace interní komunikace v rámci ČR</b>
	všichni zaměstnanci starající se o IK nebudou mít zájem o integraci
	oddělení korporátní IK bude mít více práce vznikem integrace
<b>N04</b>	<b>Principy interní komunikace</b>
	jednotný brand nebude dodržován
	střední management nebude dostatečně komunikovat
	oddělení IK nebude dodáván relevantní obsah
<b>N05</b>	<b>Kampaň – Plakáty a Yammer</b>
	zaměstnanci plakáty poškodí, pozmění
	příspěvek na Yammeru bude mít nízkou čtenost
	zaměstnanci nebudou komentovat příspěvek a vymýšlet nové nápady
<b>N06</b>	<b>Kampaň Yammer &amp; ABC – „Poznej ABC“</b>
	zaměstnanci nebudou zveřejňovat fotografie
	zaměstnanci poruší zákaz fotografování v budovách
	na fotografiích budou zaměstnanci, aniž by dali souhlas (GDPR)
<b>N07</b>	<b>Kampaň – „Napiš zpětnou vazbu“</b>
	zaměstnanci nebudou zveřejňovat zpětnou vazbu
	zpětná vazba budou dotazy, na které nebude mít kdo relevantně odpovídat
	zaměstnanci budou mít rozdílné názory a budou vznikat hádky
<b>N08</b>	<b>Schránka důvěry</b>
	někdo se pokusí schránku zničit
	neoprávněné zneužití nasbíraných podnětů
	s podněty nebude dobře nakládáno, nebude jasné, kdo by měl na určitý podnět reagovat
<b>N09</b>	<b>Kampaň – „Poslední zbytečný e-mail“</b>
	nebude dostatek školitelů pro tato školení
	zaměstnanci se příslušných školení nebudou účastnit
<b>N10</b>	<b>Kampaň – „Poznej svého kolegu“</b>
	porušení GDPR
	nezájem o zveřejnění
	nezájem o zveřejňované příspěvky
<b>N11</b>	<b>Kampaň – „Napiš zkratku“</b>
	zaměstnanci nebudou zveřejňovat zkratky
	kritika na používání zkratk
<b>N12</b>	<b>Townhall s vedením</b>
	příliš nízká účast
	příliš mnoho dotazů
<b>N13</b>	<b>Firemní den</b>
	účast na přednáškách bude nízká
	nedostatek prostor pro uspořádání přednášek
<b>N14</b>	<b>Úprava intranetových stránek oddělení</b>
	oddělení nedodrží termíny úpravy obsahu stránek

Tabulka 12: Potenciální rizika jednotlivých návrhů

Zdroj: autorka



## **ZÁVĚR**

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení interní komunikace (IK) a komunikačních nástrojů ve vybraných částech konkrétního podniku a navržení zlepšení.

V teoretické části je provedena rešerše české i zahraniční literatury věnující se komunikaci, kultuře organizace, strategickému řízení a teorii výzkumů. Kultura organizace je zde zmíněna především z důvodu správného prosazování změn, dle konkrétního typu. Strategie a strategické řízení jsou důležitým bodem pro fungování podniku a jedním z nástrojů je právě interní komunikace.

K získání relevantních dat byl proveden kvantitativní průzkum IK formou dotazníkového šetření. Ten byl následně analyzován a podrobně vyhodnocen „testy dobré shody“ tak, aby byly nalezeny závislosti, na které je třeba se zaměřit. Průzkumu se zúčastnilo 975 zaměstnanců, což bylo 35 % ze všech dotázaných. Dle výsledků a komentářů průzkumu byla navržena možná zlepšení.

Tato zlepšení byla následně konzultována formou kvalitativního rozhovoru se třemi zaměstnanci. Návrhy byly zhodnoceny a poté částečně upraveny. Následovala analýza rizik, která částečně vycházela z kvalitativního rozhovoru. Tato analýza může sloužit jako předcházení potenciálním rizikům před realizací konkrétního návrhu či kampaně.

K hlavním přínosům práce patří podrobná analýza kvantitativního průzkumu, ze kterého může daný podnik vyčíst mnoho dalších důležitých informací pro směřování IK a strategické řízení. Dále jsou přínosem práce návrhy zlepšení procesu interní komunikace jako například integrace interní komunikace, principy interní komunikace, seznam typů sdělení s volbou nástroje pro komunikaci či seznam málo komunikovaných témat. V neposlední řadě jsou navrženy kampaně, které by mohly zlepšovat kulturu ve společnosti, firemní atmosféru, propagovat další nástroje IK, motivovat a plnit přání zaměstnanců, kteří jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů pro daný podnik a úspěšné fungování.

Cíl diplomové práce byl splněn, byly vytvořeny konkrétní návrhy zlepšení IK včetně přínosů pro prezentaci společnosti. Byl proveden detailní rozbor průzkumu IK (příloha č. 2), který bude sloužit i jednotlivým oddělením a lokalitám, pro další zlepšování. Po mé prezentaci výsledků a návrhů v dané společnosti, vedení požádalo oddělení IK o tvorbu konkrétního akčního plánu, aby byly některé z návrhů aplikovány a požadovaných změn v komunikaci společnosti dosaženo.

### **Osobní přínos**

Tato diplomová práce pro mě byla přínosem především z pohledu poznání celého podniku, fungování komunikace a možnosti provedení kvantitativního i kvalitativního průzkumu. Zjistila jsem, jak pracovat s velkým množstvím nasbíraných dat, analyzovat a vyhodnocovat je. Seznámila jsem se s mnoha nástroji IK, s tvorbou kvantitativního



šetření i s kvalitativním rozhovorem. Možnost spolupráce na tomto projektu v této společnosti považuji za aktivum, neboť mě hodně naučila, rozšířila mé obzory i znalosti.



## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BERNE, Eric, 1966. *Principles of group treatment*. Clean & Tight Contents edition. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0195011180.

BLACK, Sam, 1994. *Nejúčinnější propagace: Public Relations*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9106-2.

BORG, James, 2007. *Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*. 1. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1971-9.

BROOKS, Ian, 2009. *Organisational behaviour: individuals, groups and organisation*. 4th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times. Business books (Computer Press). ISBN 978-0-273-71536-8.

BYRNE, Zinta S. a Elaine LEMAY, 2006. Different Media for Organizational Communication: Perceptions of Quality and Satisfaction. *Journal of Business and Psychology* [online]. **21**(2), 149-173 [cit. 2019-05-24]. DOI: 10.1007/s10869-006-9023-8. ISSN 0889-3268. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10869-006-9023-8>

CAMERON, Esther a Mike GREEN, 2009. *Making sense of change management*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-074-9453-107.

COWAN, David, 2017. *Strategic internal communication: how to build employee engagement and performance*. Second Edition. New York: Kogan Page. ISBN 978-074-9478-650.

CRAMER, Theresa, 2017. How to Launch an Influencer Campaign. *EContent* [online]. [cit. 2019-11-01].

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.

GOODALL, H. Lloyd, Sandra GOODALL, Jill SCHIEFELBEIN a H. Lloyd GOODALL, 2010. *Business and professional communication in the global workplace*. 3rd ed. Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning. ISBN 04-955-6738-8.

HAYES, John, 2014. *The theory and practice of change management*. 4th edition. New York, NY: Palgrave Macmillan. ISBN 978-113-7275-349.

HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.



- HITT, Michael A., 2005. Spotlight on strategic management. *Business Horizons* [online]. **48**(5), 371-377 [cit. 2019-10-11]. DOI: 10.1016/j.bushor.2005.05.006. ISSN 00076813. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0007681305000741>
- CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.
- CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.
- IKE, Luke, 2017. *Strategic Management: Concepts & Practices*. XLIBRIS. ISBN 9781524597580.
- JANOUŠEK, Jaromír, 1968. *Sociální komunikace*. Praha: Nakladatelství Svoboda Praha.
- JANOUŠEK, Jaromír, 2015. *Psychologické základy verbální komunikace: projevy psychických funkcí ve verbální komunikaci, významová dynamika a struktura komunikačního aktu, komunikace písemná, ženská, mužská, virtuální, vnitřní kooperace a vnitřní řeč ve verbální komunikaci*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4295-3.
- JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- JOHNOVÁ, Radka, 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-802-4758-695.
- KENNEDY, Allan a Terrence DEAL, 1988. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. London: Penguin Books. ISBN 9780140091380.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA, 2003. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9730-8.
- KOBYLKOVÁ, Tereza, 2018. Měření v interní komunikaci. *Institut interní komunikace* [online]. [cit. 2019-05-21]. Dostupné z: <https://www.institutik.cz/mereni-v-interni-komunikaci/>
- KOHOUT, Jaroslav, 1999. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1006-6.
- KOTLER, Philip, 2007b. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007a. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTTER, John P., 2015. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-314-4.



- KOTTER, John P. a Dan S. COHEN, 2003. *Srdce změny: skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1095-3.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2013. *Interní komunikace se opravdu dá měřit!* [online]. Focus Agency [cit. 2019-09-14]. Dostupné z: [https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-\\_\\_s317x10184.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-__s317x10184.html)
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- KREJČÍ, Aleš, 2011. *Marketingová komunikace*. VŠEM - Komunikace a média, 39 s. Dostupné také z: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_kam\\_mark\\_krejci3.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_kam_mark_krejci3.pdf)
- KROHE, Petr, 2008. *Manažerská komunikace*. Opava: Slezská univerzita v Opavě - Matematický ústav.
- LAWRENCE, Thomas B., Bruno DYCK, Sally MAITLIS a Michael K. MAUWS, 2006. *The Underlying Structure of Continuous Change*. *MIT Sloan Management Review* [online]. (474) [cit. 2019-10-19]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/40969437\\_The\\_underlying\\_structure\\_of\\_continuous\\_change](https://www.researchgate.net/publication/40969437_The_underlying_structure_of_continuous_change)
- LITFIN, A. Duane, 2012. *Word versus deed: resetting the scales to a biblical balance*. Wheaton, Ill.: Crossway. ISBN 978-143-3531-125.
- MALHOTRA, Naresh K., 2010. *Marketing research : an applied orientation*. Sixth edition. London: Pearson Education. ISBN 9780136094234.
- MALÝ, Václav, 2008. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1326-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MORGAN, Gareth, 1998. *Images of organization*. Executive ed., 1st ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications. ISBN 15-767-5038-8.
- NĚMEC, Petr, 1996. *Public relations: praxe komunikace s veřejností*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4320-4.
- PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC, 2012. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1.
- PŘIBOVÁ, Marie, 1996. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9299-9.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.
- PUNCH, Keith, 2008. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-381-9.



- RASEL, , 2013. Different kinds / Types of Communication. In: *Business Communication Articles* [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: <http://www.businesscommunicationarticles.com/different-kinds-types-of-communication/>
- REIFOVÁ, Irena, 2004. *Slovník mediální komunikace*. Praha: Portál. ISBN 80-717-8926-7.
- ROGERS, Carl Ransom, 1998. *Způsob bytí: klíčová témata humanistické psychologie z pohledu jejího zakladatele*. Praha: Portál. Spektrum (Portál). ISBN 80-717-8233-5.
- ROLLINSON, Derek, 2008. *Organisational behaviour and analysis: an integrated approach*. 4th ed. New York: FT Prentice Hall. ISBN 02-737-1114-8.
- ŘEZANKOVÁ, Hana, 2017. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. (Čtvrté přepracované vydání). Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-906594-8-3.
- SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.
- SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.
- TETŘEVOVÁ, Liběna, 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.
- TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2002. *Strategické řízení*. Praha: Credit. ISBN 80-213-0922-9.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2004. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9887-8.
- TROJAN, Václav, 2016. *Vedení a řízení změny: Projekt Strategické řízení a plánování ve školách a v územích*. Národní institut pro další vzdělávání. Dostupné také z: [https://www.nidv.cz/media/materialy/projekty/strategicke\\_rizeni/znalostni-database/analyticke\\_zpravy/SRP\\_Analyticka\\_zprava\\_Vedeni\\_a\\_rizeni\\_zmeny.pdf](https://www.nidv.cz/media/materialy/projekty/strategicke_rizeni/znalostni-database/analyticke_zpravy/SRP_Analyticka_zprava_Vedeni_a_rizeni_zmeny.pdf)
- URBAN, Lukáš, Josef DUBSKÝ a Karol MURDZA, 2011. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha: Grada. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3563-4.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.
- VENGLÁŘOVÁ, Martina a Gabriela MAHROVÁ, 2006. *Komunikace pro zdravotní sestry*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 80-247-1262-8.
- VERGHESE, Anisu K., 2012. *Internal communications: insights, practices and models*. Los Angeles: SAGE Publications. ISBN 978-813-2109-662.
- VOJTÍŠEK, Petr, 2012. *Výzkumné metody*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní. ISBN 978-80-905109-3-7.
- YMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.



WATZLAWICK, Paul, Janet Beavin BAVELAS a Don D. JACKSON, 1999. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. Hradec Králové: Konfrontace. ISBN 80-860-8804-9.

WINKLER, Jiří, 1998. *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi: skripta*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-1892-5.

WRIGHT, Marc, 2009. *Gower handbook of internal communication*. 2nd ed. Burlington, VT: Gower. ISBN 978-056-6086-892.





## Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma komunikačního modelu.....	5
Obrázek 2: Druhy komunikace .....	7
Obrázek 3: Proces CCCD .....	10
Obrázek 4: Proces formulace podnikové strategie.....	22
Obrázek 5: Nekončící proces strategického řízení.....	23
Obrázek 6: Osmibodový proces změny .....	25
Obrázek 7: Čtyři fáze změny .....	26
Obrázek 8: Primární data .....	28
Obrázek 9: Struktura oddělení Communications.....	35
Obrázek 10: Témata k propagaci a zviditelnění v rámci IK.....	59
Obrázek 11: Typ sdělení a volba komunikačního kanálu.....	60



## Seznam tabulek

Tabulka 1: Funkce a účely komunikace.....	10
Tabulka 2: Čtyři různé přístupy k procesu změn.....	13
Tabulka 3: Porovnání PR a reklamy.....	17
Tabulka 4: Základní pojmy strategického řízení.....	23
Tabulka 5: Srovnání kvantitativního a kvalitativního výzkumu.....	32
Tabulka 6: Harmonogram průzkumu IK.....	41
Tabulka 7: Organizační začlenění.....	42
Tabulka 8: Návrhy a přínosy integrace IK.....	61
Tabulka 9: Formulář ke kampani "Poznej svého kolegu".....	65
Tabulka 10: Plán firemního dne.....	67
Tabulka 11: Kvalitativní šetření – konzultace návrhů.....	69
Tabulka 12: Potenciální rizika jednotlivých návrhů.....	71

## Seznam grafů

Graf 1: Věk respondentů.....	42
Graf 2: Počet odpracovaných let v ABC, s.r.o.....	42
Graf 3: Místo výkonu práce.....	43
Graf 4: Kultura organizace.....	44
Graf 5: Kultura & pohlaví.....	44
Graf 6: Informovanost o dění v lokalitě & místo výkonu práce.....	45
Graf 7: Informovanost o dění v ČR & místo výkonu práce.....	46
Graf 8: Informovanost o dění v lokalitě & organizační začlenění.....	46
Graf 9: Informovanost o dění v ČR & organizační začlenění.....	47
Graf 10: Informovanost dle konkrétních témat.....	47
Graf 11: Hodnocení pracovních výsledků & organizační začlenění.....	48
Graf 12: Frekvence využívání nástrojů IK.....	49
Graf 13: Užitečnost nástrojů při získávání informací.....	50
Graf 14: Využitelnost poskytnutých informací dle nástroje.....	51
Graf 15: Strategie & počet let ve společnosti.....	52
Graf 16: Vztah k používání sociálních sítí & věk.....	53
Graf 17: Neformální aktivity pro zaměstnance.....	53
Graf 18: Adekvátní nástroje pro poskytování zpětné vazby & org. začlenění.....	54
Graf 19: Existence adekv. nástrojů pro reagování a poskytování zpětné vazby.....	55



## Seznam použitých zkratk

**ABC** – zkratka pro globální společnost

**ABC, s.r.o.** – zkratka pro českou část společnosti (regionální společnost)

**ATL** – above the line – nadlinková komunikace

**AV ČR** – Akademie věd ČR

**BTL** – below the line – podlinková komunikace

**B2B** – business-to-business – komunikace mezi dvěma společnostmi

**B2C** – business-to-consumer – komunikace mezi společnostmi a zákazníky

**CCCD** – choose, create, coordinate, deliver

**CEO** – Chief executive officer – Výkonný ředitel obchodní společnosti

**CSR** – Corporate Social Responsibility – Společenská odpovědnost firem

**HR** – Human resources – Lidské zdroje

**IK** – Interní komunikace

**ISO** – International Organization for Standardization – Mezinár.org. pro normalizaci

**PA** – Public Affairs – Firemní veřejné vztahy

**PEST** – Political, Economical, Social, Technological – Analýza prostředí

**POS** – Point of Sale – Místo prodeje zboží

**PPC** – Pay per click – Platba za kliknutí

**PR** – Public relations – Vztahy s veřejností

**SMCC** – Social-mediated crisis communication – sociálně zprostředkovaná krizová komunikace

**SWOT** – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – Strategická analýza

**TQM** – Total Quality Management – Komplexní řízení kvality

**4P** – Product, Price, Promotion, Place – Marketingový mix

**7S** – Strategie, Struktura, Systémy, Styl, Spolupracovníci, Schopnosti, Sdílené hodnoty – Strategická analýza interních faktorů



# **Přílohy**

Příloha č. 1 – Průzkum interní komunikace ABC, s.r.o.

Zdroj: autorka



## Průzkum interní komunikace ABC, s.r.o.

Milí kolegové,

děkujeme vám za ochotu při vyplňování dotazníku sloužící pro potřeby interní komunikace [redacted] a zároveň pro zpracování diplomové práce Zuzany Lepičové z oddělení Communications. Dotazník má celkem 20 otázek a zabere vám zhruba 5-10 minut. Všechny vaše odpovědi jsou zcela anonymní. Za vyplnění dotazníku odměníme 10 z vás, kteří získají dárkový balíček v hodnotě 1 000 Kč. Pokud se chcete slosování zúčastnit, vyplňte v předposlední otázce svoji identifikaci, abychom vás mohli kontaktovat. K výsledkům průzkumu bude brán zřetel při tvorbě komunikační strategie interní komunikace [redacted] v nadcházejícím období. Neváhejte a vyjádřete svůj názor.

Oddělení Communications

1. Vyberte či doplňte, kde se nachází vaše pracoviště:

Praha

Brno

Ostrava

Plzeň

Other

2. Jak dlouho ve společnosti [redacted] pracujete?

méně než 1 rok

1–3 roky

4–6 let

více než 6 let



3. Kdybyste měl/a popsat [redacted] jako firmu, která slova by ji nejlépe vystihovala?

*Vyberte jednu nebo více možností.*

- Jsou zde jasně definované role a odpovědnosti pracovníků. Organizační struktura je jasná, cíle a postupy jsou dobře popsány. Některé operace jsou rutinní.
- Důležitou roli v [redacted] má vedení a podstatné jsou také zájmy konkurence. Změny jsou iniciovány od vedení.
- Vznikají koalice mezi zaměstnanci, diskuze je důležitá. Naplnění cílů je dosahováno často vyjednáváním všech členů.
- [redacted] je živý adaptabilní systém, zaměřuje se také na požadavky životního prostředí i jednotlivců. Umožňuje prostřednictvím práce plnit i osobní potřeby zaměstnanců.
- [redacted] je součástí živého prostředí, je schopen se měnit a mění se dle potřeb okolí. Často vzniká samoorganizování, pořadí zpracování úkolů se vynoří automaticky.

4. Domníváte se, že máte dostatek informací o:

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
dění ve vašem týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dění ve vaší lokalitě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dění v [redacted] ČR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dění v [redacted] (celosvětově)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Ohodnoťte, jak často používáte jednotlivé nástroje pro získávání interních informací:

	vůbec nepoužívám	méně než 1x týdně	1-2x týdně	3-4x týdně	každý den
Intranet [redacted]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yammer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Circuit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dotázání se kolegů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dotázání se nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonická komunikace s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SMS mezi kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



6. Jaký máte vztah k používání sociálních sítí?

*Např.: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn atp.*

- Nepoužívám je, nebo jen velmi okrajově
- Občas je využívám
- Využívám pouze vybrané sociální sítě
- Rad využívám sociální sítě

7. Prostřednictvím jakého komunikačního nástroje se chcete nejraději dozvědět následující sdělení?

**UPŘESNĚNÍ MOŽNOSTÍ:**

*Provozní sdělení (př. nepoteče voda)*

*Organizační sdělení (př. změna v systému benefitů, nový nástroj pro práci)*

*Klíčová sdělení (př. získání významného partnera)*

*Události ve firmě (př. termín a program Sportovního dne)*

*Strategie firmy (př. mise, vize, firemní hodnoty, změna směřování, rozšíření portfolia)*

*Společenská odpovědnost a udržitelnost (přispívání ke zlepšení svého okolí, dobrovolně bez vidiny přímého zisku)*

	Yammer	E-mail	Intranet	Newsletter	Nadřizovaný	Plakáty v budově	Firemní časopis
Provozní sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizační sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klíčová sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Události ve firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategie firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společenská odpovědnost a udržitelnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reportáže z veletrhů, pracovních cest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dění ve firmě - celosvětové	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tipy a návody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace o proběhlých událostech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké slevy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční situace a hospodářské výsledky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



8. Ohodnoťte užitečnost jednotlivých nástrojů interní komunikace při získávání interních informací.

	velmi užitečný	spíše užitečný	spíše neužitečný	neužitečný
Intranet [redacted]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yammer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Circuit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsletter (Telegraf)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týmové porady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plakáty v budovách	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní časopis (dříve [redacted])	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonická komunikace s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akce s osobní účastí (teambuilding, sportovní den, atp.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Máte tip na další komunikační nástroj, který by [redacted] mohl využívat? Jaký?  
*Nepovinná otázka.*

Enter your answer





10. Domníváte se, že máte dostatek informací o těchto konkrétních tématech?

UPŘESNĚNÍ MOŽNOSTÍ:

*Provozní sdělení (př. nepoteče voda)*

*Organizační sdělení (př. změna v systému benefitů, nový nástroj pro práci)*

*Klíčová sdělení (př. získání významného partnera, realizované projekty)*

*Události ve firmě (př. termín a program Sportovního dne)*

*Strategie firmy (př. mise, vize, firemní hodnoty, změna směřování, rozšíření portfolia)*

*Společenská odpovědnost a udržitelnost (přispívání ke zlepšení svého okolí, dobrovolně bez vidiny přímého zisku)*

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
Provozní sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizační sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klíčová sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Události ve firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategie firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společenská odpovědnost a udržitelnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace o proběhlých událostech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké slevy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční situace a hospodářské výsledky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnocení vašich pracovních výsledků, zpětná vazba, řízení výkonu a cíle, rozvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



11. Zkuste odhadnout míru využitelnosti poskytnutých informací o dění v [redacted] dle jednotlivých nástrojů komunikace.

	velmi užitečné informace	nadprůměrně užitečné	spíše neužitečné informace	neužitečné informace
Přímý nadřízený	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet [redacted]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yammer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsletter (Telegraf)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týmové porady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plakáty v budovách	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní časopis (dříve [redacted])	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskuse s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externí sociální sítě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externí média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Jaký máte názor na organizaci neformálních aktivit pro zaměstnance (např. Sportovní den, běžecký závod, Dobrovolnický den, darování krve atp.)

- Považuji je za přínosné.
- Považuji je většinou za přínosné, řady z nich se účastním.
- Považuji je za přínosné, ale většinou se neúčastním
- Nepovažuji je za přínosné.

13. Domníváte se, že čas strávený získáváním informací a komunikací je adekvátní vůči náplni vaší práce?

- Ano, je to adekvátní.
- Ano, většinou je to adekvátní.
- Ne, měl/a bych tomu věnovat více času.
- Ne, věnuji tomu příliš času.



14. Domníváte se, že má [redacted] adekvátní nástroje interní komunikace k tomu, abyste mohl/a reagovat na získané informace a poskytovat tak zpětnou vazbu?

- Ano, využívají se.
- Ano, ale nevyžívají se tak, jak by mohly.
- Spíše ne, vím o některých, ale nevyžívám je.
- Ne, chybí tyto nástroje, nebo je neznám.

15. Jsou některé informace, které vám při práci chybí či jsou nedostatečné? Jaké?

*Nepovinná otázka*

Enter your answer

16. Jste:

- muž
- žena

17. Organizačně patříte pod:

- CF – Controlling and Finance
- CM – Communications
- DI – [redacted]
- EHS – Environmental Protection, Health Management and Safety
- GBS – Global Business Services
- GP – [redacted]
- HR – Human Resources
- IOT – Internet of Things
- IT – Information Technology
- LC – Legal and Compliance
- RE – [redacted] Real Estate
- SCM – Supply Chain Management
- SI – [redacted]
- Other



18. Váš věk:

méně než 26

26-35

36-45

46-55

55 a více

19. Pokud se chcete zapojit do slosování o ceny, vyplňte svůj GID, email nebo telefonní číslo.

*Tento údaj slouží pouze pro kontaktování výherců. Dotazník je anonymní. V případě, že neuvedete nic, nebudete zařazeni do slosování.*

Enter your answer

20. Pokud chcete tento dotazník využít pro libovolné sdělení, tak zde je to správné místo.

*Nepovinná otázka*

Enter your answer



Příloha č. 2 – Analýza a vyhodnocení průzkumu interní komunikace ABC, s.r.o.

Zdroj: autorka

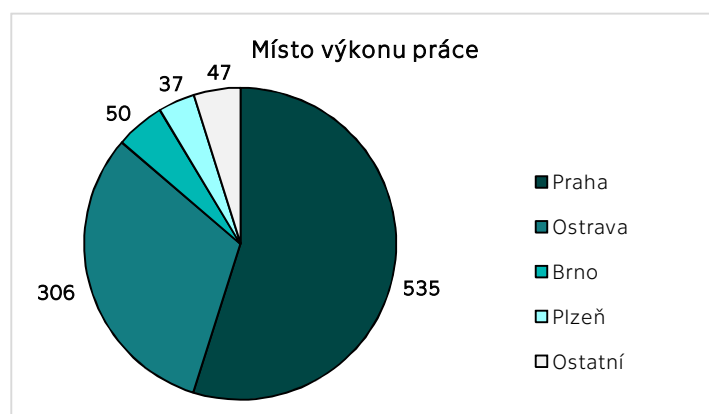


## Vyhodnocení průzkumu interní komunikace ve společnosti ABC, s.r.o.

Průzkum interní komunikace ve společnosti ABC, s.r.o. byl zaslán na 2820 zaměstnanců regionální společnosti v různých lokalitách. Mimo tyto zaměstnance jsou součástí lokalit i další jiní zaměstnanci, ale těch se průzkum netýkal. Celkem průzkum vyplnilo 975 zaměstnanců a tím bylo dosaženo 35% účasti. Přesné počty respondentů dle pohlaví, věku a firemního začlenění, na které byl průzkum zaslán nejsou známy. Průzkum obsahoval 20 otázek, z čehož bylo 14 uzavřených, 4 otevřené a 2 polootevřené. Pět otázek bylo zaměřeno na získání informací o respondentovi (věk, pohlaví, začlenění ve společnosti, počet let ve společnosti a místo výkonu práce). Ve třech otevřených otázkách byly zjišťovány názory respondentů. Ostatní otázky se soustředily na kulturu organizace, interní komunikační nástroje, vztah k sociálním sítím, informovanost a na budoucí rady ohledně správného komunikování určitých typů sdělení. Tyto otázky jsou vyhodnocovány dle všech kategorií informací o respondentovi a je zde hledána závislost za pomoci „testu dobré shody chí-kvadrát“.

### 1. Základní informace o respondentech

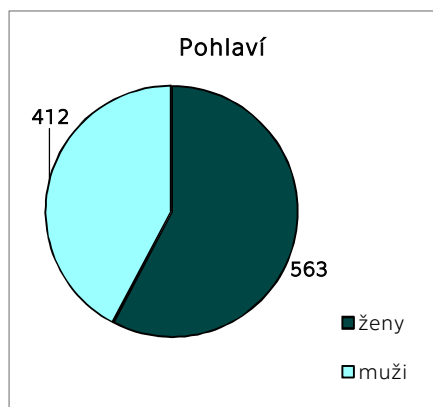
Otázka č. 1 se ptala na místo výkonu práce a rozdělení respondentů je vyobrazeno v grafu I. Dotazovaní respondenti měli na výběr z hlavních lokalit, nebo mohli lokalitu vyplnit. Nejvíce respondentů bylo z lokalit Praha, Ostrava, Brno a Plzeň a u těchto lokalit budou nadále otázky vyhodnocovat. Pokud nebude zkoumána závislost na dané lokalitě, budou součástí porovnávání odpovědi všech respondentů.



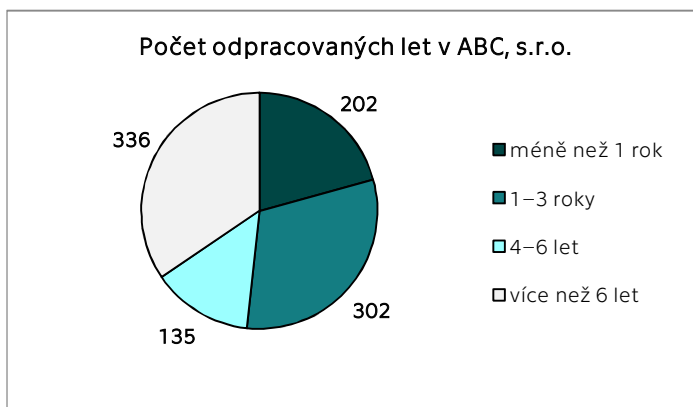
Graf I: Místo výkonu práce



V uzavřené otázce č. 2 byl zkoumán počet let ve společnosti ABC, s.r.o. Zde byly na výběr 4 kategorie a dle těch budou nadále vyhodnocovány další otázky (viz graf II.).



Graf II: Pohlaví respondentů



Graf III: Počet odpracovaných let v ABC, s.r.o.

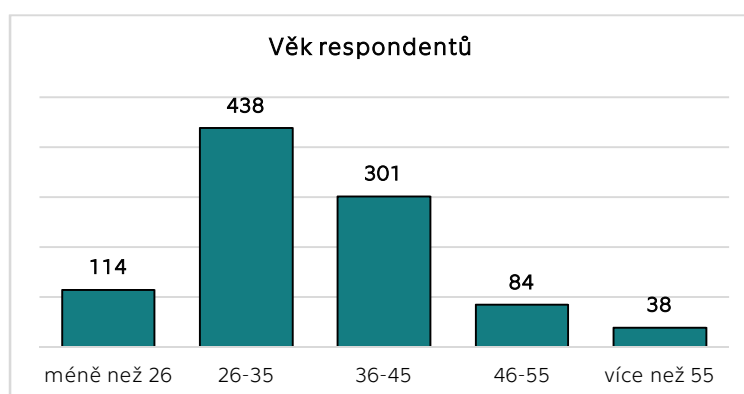
Další otázka, která se týkala základních informací, byla s číslem 16 a zde bylo zkoumáno pohlaví respondenta. Celkem průzkum zodpovědělo 563 žen a 412 mužů, což je v grafu III.

Otázka 17 zobrazuje organizační začlenění v tabulce I. Tato otázka byla polootevřená a pokud si respondenti ne zvolili z nabízených možností, mohli své začlenění vyplnit. Zde někteří respondenti uvedli, že nechtějí organizační začlenění zmínit, a tak je zde i kategorie ostatní. Jelikož některé části organizace mají malý počet respondentů, jsou další otázky vyhodnocovány pouze pro početnější skupiny. Pokud nebude zkoumána závislost dle organizačního začlenění, budou součástí porovnávání odpovědi všech respondentů.

GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	GP	LC	IT	EHS	ostatní	CELKEM
461	120	110	75	66	50	29	17	12	12	12	4	2	5	975

Tabulka I: Organizační začlenění

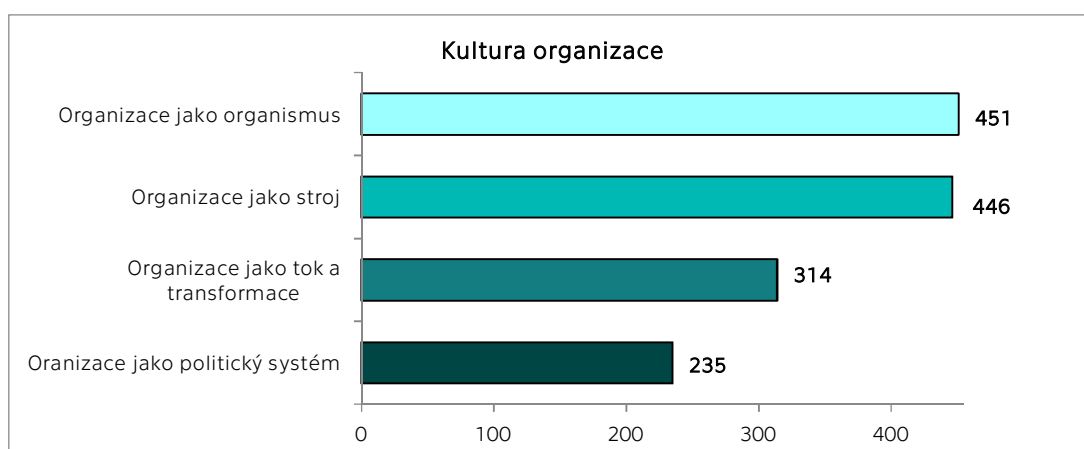
Poslední otázkou s číslem 18 týkající se základních informací byla zaměřena na věk. Zde mohli respondenti vybírat z předem určených kategorií. Věkové rozdělení je v grafu IV.



Graf IV: Věk respondentů

## 2. Kultura organizace

Otázka s číslem 3 se zaměřuje na průzkum firemní kultury a nepřímo se respondentů ptá na typ kultury ve společnosti ABC, s.r.o. Cílem bylo zařadit organizaci do jedné ze čtyř nejčastějších skupin – organizace jako stroj, organizace jako politický systém, organizace jako organismus, organizace jako tok a transformace. Respondenti však neměli na výběr z těchto možností, ale z konkrétních popisů a průběhů chování jednotlivých typů kultur. Jedná se o otázku, kde bylo možné zvolit 1-4 odpovědi. Otázka byla vyhodnocována tak, že se sečetly počty všech odpovědí v případě jedné i více odpovědí na otázku. Celkové rozdělení kultur dle názorů respondentů je v grafu V. Převažuje typ organizace organismu a stroje.



Graf V: Kultura organizace

Otázka je dále vyhodnocována dle základních informací o respondentech k odhalení závislostí mezi nimi. K vyhodnocení je využit test dobré shody pro zjištění závislosti či nezávislosti. Následující tabulky II-VI zobrazují data, která byla testována. Porovnáním testovacího kritéria s kritickou hodnotou se přijme nebo zamítne nulová hypotéza. Pro účely vyhodnocení tohoto dotazníku však hypotézy nejsou u každé otázky psané a pro všechny vyhodnocení zní:  $H_0$ : Proměnné jsou nezávislé,  $H_1$ :  $non H_0$  (zamítáme hypotézu o nezávislosti, existuje mezi znaky závislost). Hypotéza je testována při hladině významnosti 5 %.

Kultura & místo práce	Praha	Ostrava	Brno	Plzeň	Celkem
Organizace jako stroj	236	149	25	16	426
Organizace jako politický systém	132	69	9	13	223
Organizace jako organismus	251	147	13	19	430
Organizace jako tok a transformace	167	94	22	14	297
<b>Celkem</b>	<b>786</b>	<b>459</b>	<b>69</b>	<b>62</b>	<b>1376</b>

Tabulka II: Kultura & místo výkonu práce





Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační II tabulce podle vnímání kultury (stroj, politický systém, organismus či tok a informace) a lokality respondentů s 9 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 10,9. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=16,9$ ). Tzn. že **závislost mezi vnímáním kultury a lokalitou, kde respondenti pracují, nebyla prokázána.**

Kultura & počet let ve firmě	méně než 1 rok	1–3 roky	4–6 let	více než 6 let	Celkem
Organizace jako stroj	88	135	63	160	446
Organizace jako politický systém	34	97	37	67	235
Organizace jako organismus	117	125	50	159	451
Organizace jako tok a transformace	76	120	39	79	314
<b>Celkem</b>	<b>315</b>	<b>477</b>	<b>189</b>	<b>465</b>	<b>1446</b>

Tabulka III: Kultura & počet let ve firmě

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce III podle vnímání kultury (stroj, politický systém, organismus či tok a informace) a počtu odpracovaných let respondentů v dané společnosti s 9 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 35,5. Při hladině významnosti 5 % zamítáme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=16,9$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi vnímáním kultury a počtem let ve společnosti, kde respondenti pracují.**

Kultura & pohlaví	muž	žena	Celkem
Organizace jako stroj	202	244	446
Organizace jako politický systém	114	251	365
Organizace jako organismus	177	274	451
Organizace jako tok a transformace	147	167	314
<b>Celkem</b>	<b>640</b>	<b>936</b>	<b>1576</b>

Tabulka IV: Kultura & pohlaví

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce IV podle vnímání kultury (stroj, politický systém, organismus či tok a informace) a pohlaví respondentů se 3 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 22,7. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=7,81$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi vnímáním kultury a pohlavím.**

Kultura & začlenění	GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	Celkem
Organizace jako stroj	220	71	42	33	23	22	14	425
Organizace jako politický systém	100	38	30	18	12	8	7	213
Organizace jako organismus	233	59	49	18	27	23	12	421
Organizace jako tok a transformace	141	49	33	27	25	9	7	291
<b>Celkem</b>	<b>694</b>	<b>217</b>	<b>154</b>	<b>96</b>	<b>87</b>	<b>62</b>	<b>40</b>	<b>1350</b>

Tabulka V: Kultura & organizační začlenění



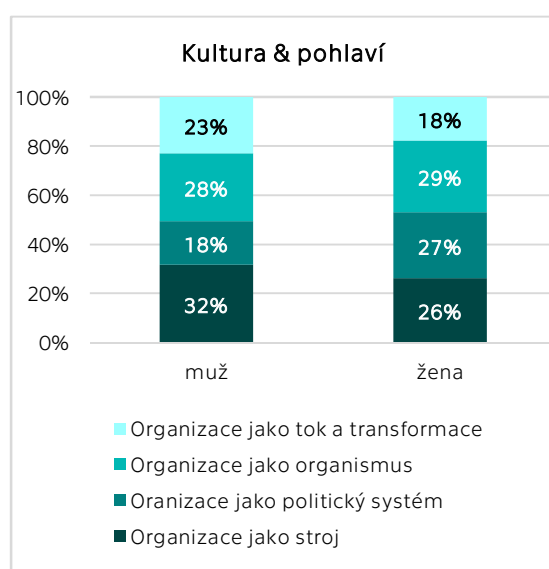
Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce V podle vnímání kultury (stroj, politický systém, organismus či tok a informace) a organizačního začlenění respondentů s 18 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 20,4. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=28,9$ ). Tzn. že **závislost mezi vnímáním kultury a organizačním začleněním respondentů nebyla prokázána**.

Kultura & věk	méně než 26	26-35	36-45	46-55	55 a více	Celkem
Organizace jako stroj	54	198	137	42	15	446
Organizace jako politický systém	37	110	54	24	10	235
Organizace jako organismus	58	211	126	40	16	451
Organizace jako tok a transformace	38	167	82	17	10	314
<b>Celkem</b>	<b>187</b>	<b>686</b>	<b>399</b>	<b>123</b>	<b>51</b>	<b>1446</b>

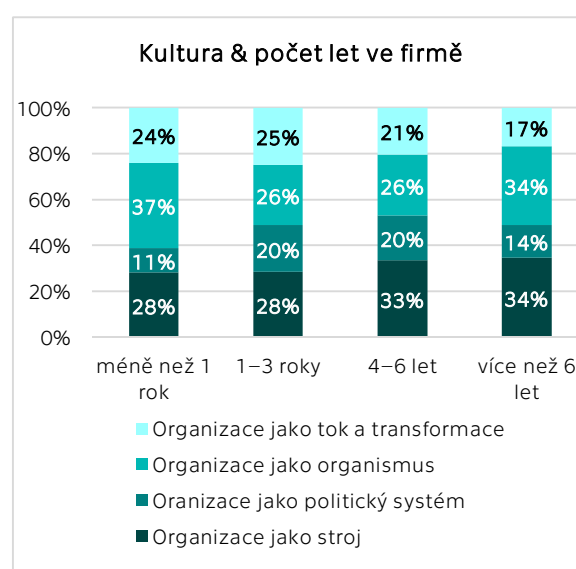
Tabulka VI: Kultura a věk

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce VI podle vnímání kultury (stroj, politický systém, organismus či tok a informace) a věku respondentů s 12 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 13,9. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=21$ ). Tzn. že **závislost mezi vnímáním kultury a věkem respondentů nebyla prokázána**.

Z testů výše vyplývá, že závislost je mezi kulturou a počtem let ve firmě a kulturou a pohlavím (viz grafy VI-VII). Muži vnímají organizaci více jako stroj a organismus, ženy spíše jako organismus a politický systém. U respondentů, kteří pracují v organizaci méně než jeden rok, převažuje vnímání organizace jako organismu. S rostoucím počtem let ve firmě roste názor respondentů, že organizace je stroj.



Graf VI: Kultura &amp; pohlaví



Graf VII: Kultura &amp; počet let ve firmě



### 3. Informovanost

Otázky č. 4 a č. 10 se zaměřují na informovanost ve společnosti ABC, s.r.o. Cílem bylo zjistit, jestli mají zaměstnanci dostatek informací o dění v týmu, v lokalitě, v ČR, celosvětově a dále o jednotlivých tématech týkajících se společnosti. Níže jsou procenta kladných odpovědí na otázku „Domníváte se, že máte dostatek informací o“:

- dění ve vašem týmu – **94,3 %**,
- dění ve vaší lokalitě – **85,6 %**,
- dění v ČR – **68,6 %**,
- dění v ABC celosvětově – **50,6 %**.

Otázka o dění ve vašem týmu z důvodu velmi vysokého kladného počtu odpovědí nebude dále vyhodnocována. Ostatní části otázky jsou vyhodnoceny v tabulkách VII-XVIII dle místa práce, počtu let ve firmě, organizačního začlenění a věku. Odpovědi *určitě ano/spíše ano* a *spíše ne/určitě ne* jsou pro účely vyhodnocení sloučeny.

#### A. Dění v lokalitě

Dění v lokalitě & místo práce	Praha	Ostrava	Brno	Plzeň	Celkem
určitě ano & spíše ano	441	284	38	31	794
spíše ne & určitě ne	94	22	12	6	134
<b>Celkem</b>	<b>535</b>	<b>306</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>928</b>

Tabulka VII: Dění v lokalitě a místo výkonu práce

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce VII podle dění v lokalitě a lokality respondentů (Praha, Ostrava, Brno, Plzeň) se 3 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 21,1. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=7,81$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi dostatkem informací o dění v lokalitě a místem výkonu práce respondentů**.

Dění v lokalitě & počet let ve firmě	méně než 1 rok	1–3 roky	4–6 let	více než 6 let	Celkem
určitě ano & spíše ano	176	257	111	291	835
spíše ne & určitě ne	26	45	24	45	140
<b>Celkem</b>	<b>202</b>	<b>302</b>	<b>135</b>	<b>336</b>	<b>975</b>

Tabulka VIII: Dění v lokalitě & počet let ve firmě

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce VIII podle dění v lokalitě a počtu let ve firmě daných respondentů se 3 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 2,0. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=7,81$ ). Tzn. že **závislost mezi dostatkem informací o dění v lokalitě a počtem let ve firmě nebyla prokázána**.



Dějí v lokalitě & začlenění	GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	Celkem
určitě ano & spíše ano	418	104	81	56	56	46	25	11	9	806
spíše ne & určitě ne	43	16	29	19	10	4	4	5	3	133
<b>Celkem</b>	<b>461</b>	<b>120</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>939</b>

Tabulka IX: Dějí v lokalitě &amp; organizační začlenění

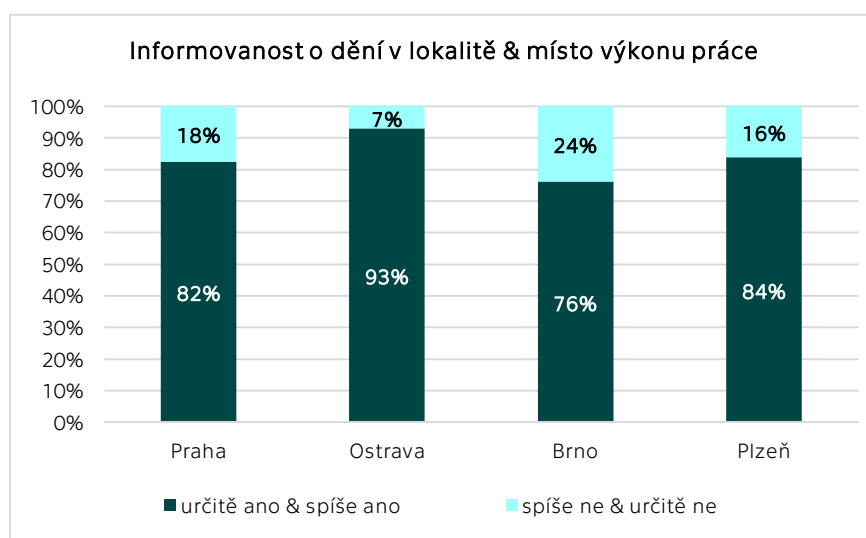
Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce IX podle dějí v lokalitě a organizačního začlenění respondentů s 8 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 36,7. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=15,5$ ). Tzn. že **závislost mezi dostatkem informací o dějí v lokalitě a začleněním respondentů byla prokázána.**

Dějí v lokalitě & věk	méně než 26	26-35	36-45	46-55	55 a více	Celkem
určitě ano & spíše ano	93	381	254	75	32	835
spíše ne & určitě ne	21	57	47	9	6	140
<b>Celkem</b>	<b>114</b>	<b>438</b>	<b>301</b>	<b>84</b>	<b>38</b>	<b>975</b>

Tabulka X: Dějí v lokalitě &amp; věk

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce X podle dějí v lokalitě a věku respondentů se 4 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 3,5. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=9,49$ ). Tzn. že **závislost mezi dostatkem informací o dějí v lokalitě a věkem respondentů nebyla prokázána.**

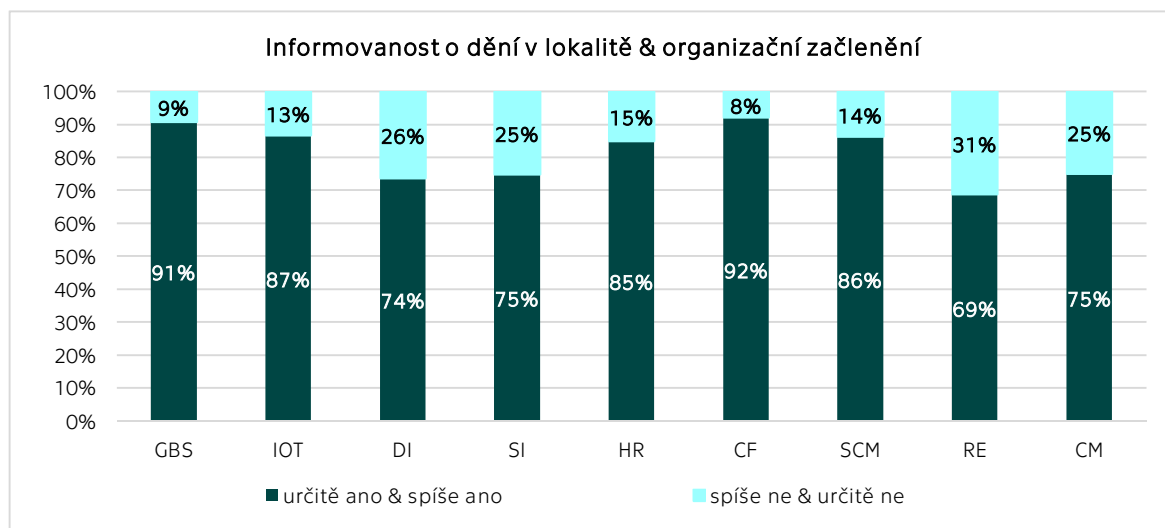
Z těchto testů dobré shody vzešlo, že dostatek informovanosti o dějí v lokalitě je závislý na místě výkonu práce a na organizačním začlenění. Z grafu VIII vyplývá, že dle názoru zaměstnanců jsou nejvíce informováni o dějí v dané lokalitě zaměstnanci z Ostravy, poté zaměstnanci z Plzně a následně zaměstnanci z Prahy. Nejméně informací o dějí ve své lokalitě mají zaměstnanci v Brně.



Graf VIII: Informovanost o dějí v lokalitě &amp; místo výkonu práce



Graf IX je zobrazením dostatku informovanosti o dění v lokalitě dle jednotlivých organizačních částí. Nejméně informované jsou části RE a následně DI a SI, což jsou dvě hlavní divize, které tvoří core business. Důsledkem této neinformovanosti může být neefektivní divizní komunikace a je třeba tento fakt zohlednit v praktické části a navrhnout možná řešení. Dalším oddělením je CM.



Graf IX: Informovanost o dění v lokalitě & organizační začlenění

## B. Dění v ČR

Dění v ČR & místo práce	Praha	Ostrava	Brno	Plzeň	Celkem
určitě ano & spíše ano	352	240	31	19	642
spíše ne & určitě ne	183	66	19	18	286
<b>Celkem</b>	<b>535</b>	<b>306</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>928</b>

Tabulka XI: Dění v ČR & místo výkonu práce

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XI podle dění v ČR a lokality respondentů se 3 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 21,9. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=7,81$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi dostatkem informací o dění v lokalitě a lokalitou respondentů.**

Dění v ČR & počet let ve firmě	méně než 1 rok	1–3 roky	4–6 let	více než 6 let	Celkem
určitě ano & spíše ano	139	198	91	243	671
spíše ne & určitě ne	63	104	44	93	304
<b>Celkem</b>	<b>202</b>	<b>302</b>	<b>135</b>	<b>336</b>	<b>975</b>

Tabulka XII: Dění v ČR & počet let ve firmě



Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XII podle dění v ČR a počtu odpracovaných let respondentů se 3 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 3,5. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=7,81$ ). Tzn. že **závislost mezi dostatkem informací o dění v ČR a počtem odpracovaných let respondentů nebyla prokázána.**

Dění v ČR & začlenění	GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	Celkem
určitě ano & spíše ano	338	74	65	44	45	40	22	12	7	647
spíše ne & určitě ne	123	46	45	31	21	10	24	14	8	322
<b>Celkem</b>	461	120	110	75	66	50	46	26	15	969

Tabulka XIII: Dění v ČR & organizační začlenění

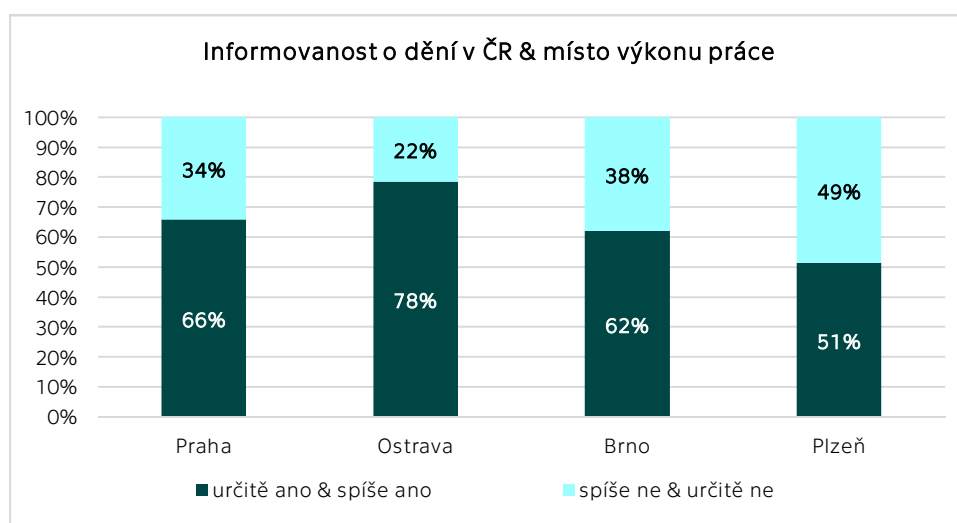
Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XIII podle dění v ČR a organizačního začlenění respondentů s 8 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 34,6. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=15,5$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi dostatkem informací o dění v ČR a organizačním začleněním respondentů.**

Dění v ČR & věk	méně než 26	26-35	36-45	46-55	55 a více	Celkem
určitě ano & spíše ano	75	299	202	67	28	671
spíše ne & určitě ne	39	139	99	17	10	304
<b>Celkem</b>	114	438	301	84	38	975

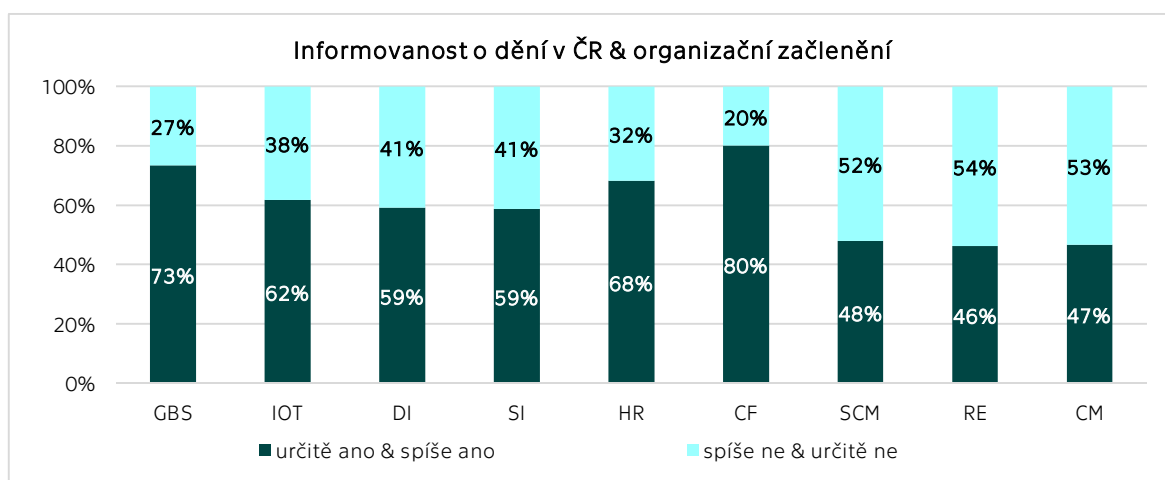
Tabulka XIV: Dění v ČR & věk

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XIV podle dění v ČR a věku respondentů se 4 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 6,1. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=9,49$ ). Tzn. že **závislost mezi dostatkem informací o dění v ČR a věkem respondentů nebyla prokázána.**

Informovanost o dění v ČR je závislá stejně jako informovanost o dění v lokalitě na místě výkonu práce a na organizačním začlenění. Nejméně jsou informováni o dění v ČR lokality Plzeň a Brno. Deset procent nad průměrem, který je 68,8 %, je Ostrava, která dle dostatku informací o dění v ČR dopadla nejlépe (viz graf X). Co se týče organizačního začlenění je nejméně dostatečná informovanost u RE, CM, SCM a opět u divizí DI a SI (viz graf XI). U oddělení CM (Communications), které má na starost korporátní komunikaci je vidět zajímavý fakt, že 50 % členů tohoto týmu považuje informovanost za nedostatečnou.



Graf X: Informovanost o dění v ČR &amp; místo výkonu práce



Graf XI: Informovanost o dění v ČR &amp; organizační začlenění

### C. Dění v ABC celosvětově

Dění v ABC svět & místo práce	Praha	Ostrava	Brno	Plzeň	Celkem
určitě ano & spíše ano	267	168	22	19	476
spíše ne & určitě ne	268	138	28	18	452
<b>Celkem</b>	<b>535</b>	<b>306</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>928</b>

Tabulka XV: Dění v ABC celosvětově &amp; místo výkonu práce

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XV podle dění v ABC celosvětově a lokality respondentů se 3 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 3,1. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=7,81$ ). Tzn. že závislost mezi dostatkem informací o dění v ABC celosvětově a lokalitou respondentů nebyla prokázána.



Dějí v ABC svět & počet let ve firmě	méně než 1 rok	1–3 roky	4–6 let	více než 6 let	Celkem
určitě ano & spíše ano	98	146	64	185	493
spíše ne & určitě ne	104	156	71	151	482
<b>Celkem</b>	202	302	135	336	975

Tabulka XVI: Dějí v ABC celosvětově &amp; počet let ve firmě

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XVI podle dějí v ABC celosvětově a počtu odpracovaných let respondentů se 3 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 4,2. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=7,81$ ). Tzn. že **závislost mezi dostatkem informací o dějí v ABC celosvětově a počtem odpracovaných let respondentů nebyla prokázána**.

Dějí v ABC svět & začlenění	GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	Celkem
určitě ano & spíše ano	238	54	57	34	26	26	17	11	6	469
spíše ne & určitě ne	223	66	53	41	40	24	12	5	6	470
<b>Celkem</b>	461	120	110	75	66	50	29	16	12	939

Tabulka XVII: Dějí v ABC celosvětově &amp; organizační začlenění

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XVII podle dějí v ABC celosvětově a organizačního začlenění respondentů s 8 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 8,6. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=15,5$ ). Tzn. že **závislost mezi dostatkem informací o dějí v ABC celosvětově a organizačním začleněním respondentů nebyla prokázána**.

Dějí v ABC svět & věk	méně než 26	26-35	36-45	46-55	55 a více	Celkem
určitě ano & spíše ano	49	216	153	52	23	493
spíše ne & určitě ne	65	222	148	32	15	482
<b>Celkem</b>	114	438	301	84	38	975

Tabulka XVIII: Dějí v ABC celosvětově &amp; věk

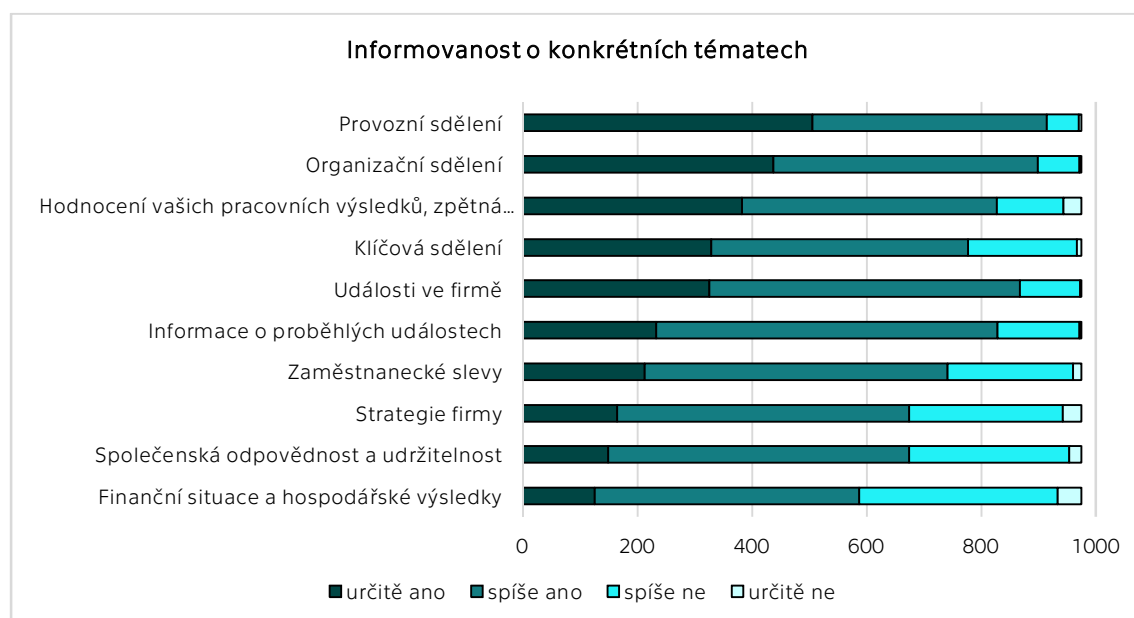
Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XVIII podle dějí v ABC celosvětově a věku respondentů se 4 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 8,7. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=9,49$ ). Tzn. že **závislost mezi dostatkem informací o dějí v ABC celosvětově a věkem respondentů nebyla prokázána**.

Otázka týkající se dostatku informací o dějí v ABC celosvětově měla pouze 50,6 % kladných odpovědí. Speciální závislost na místě výkonu práce, počtu let ve firmě, začlenění či věku nebyla odhalena. Jedná se tedy o problematickou oblast týkající se všech lokalit a je třeba ji zohlednit v návrhové části.





Desátá otázka zněla „**Domníváte se, že máte dostatek informací o těchto konkrétních tématech?**“ a jejím cílem bylo zjistit, v jakých tématech je třeba IK posílit. Následující graf XII obsahuje seřazená témata dle toho, jak dostatečně jsou respondenti o nich informováni. Závislosti byly testem dobré shody zjišťovány pouze u některých témat a pokud byly nalezeny, nebyly příliš výrazné až na jednu, která je v následujícím odstavci.



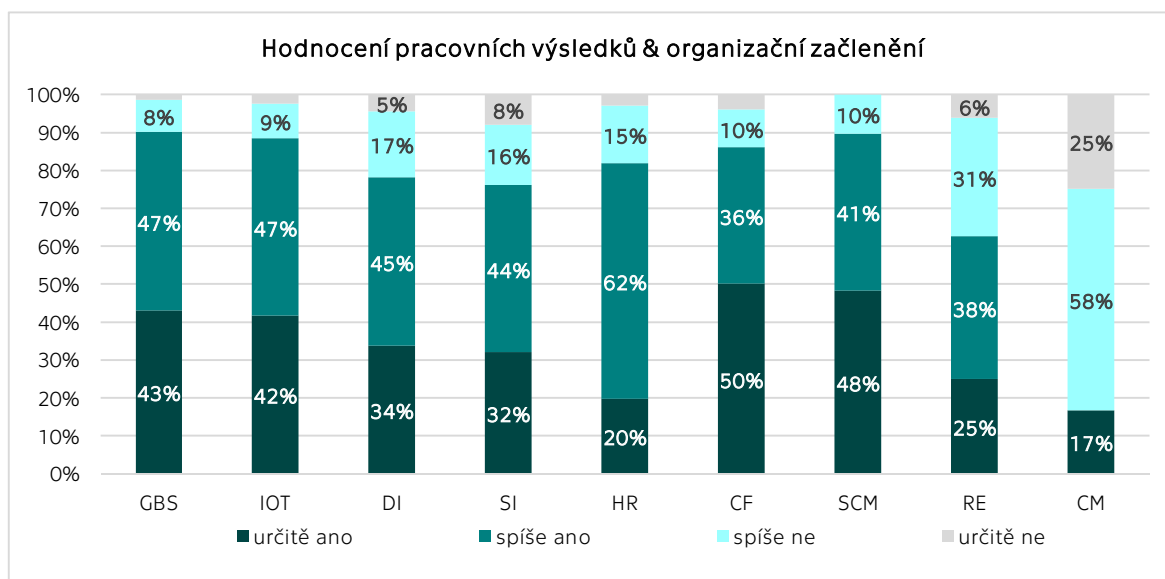
Graf XII: Informovanost dle konkrétních témat

Jedno téma, které je vyhodnoceno podrobněji je hodnocení pracovních výsledků, zpětná vazba, řízení výkonu a cíle, rozvoj. Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XIX podle dostatku informací o hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců a organizačního začlenění respondentů s 24 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 93,1. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=36,4$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi dostatkem informací o dění v ČR a organizačním začleněním respondentů**. Testem dobré shody byla zjištěna výrazná závislost na organizačním začlenění. Především oddělení CM a RE nemá dostatečnou zpětnou vazbu ke svému hodnocení pracovních výsledků a cílů (viz graf XIII).

Tabulka XIX: Hodnocení pracovních výsledků, zpětná vazba, řízení výkonu a cíle, rozvoj & organizační za-

Hodnocení & začlenění	GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	Celkem
určitě ano	198	50	37	24	13	25	14	4	2	367
spíše ano	217	56	49	33	41	18	12	6	0	432
spíše ne	39	11	19	12	10	5	3	5	7	111
určitě ne	7	3	5	6	2	2	0	1	3	29
<b>Celkem</b>	<b>461</b>	<b>120</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>939</b>

členění



Graf XIII: Hodnocení pracovních výsledků & organizační začlenění

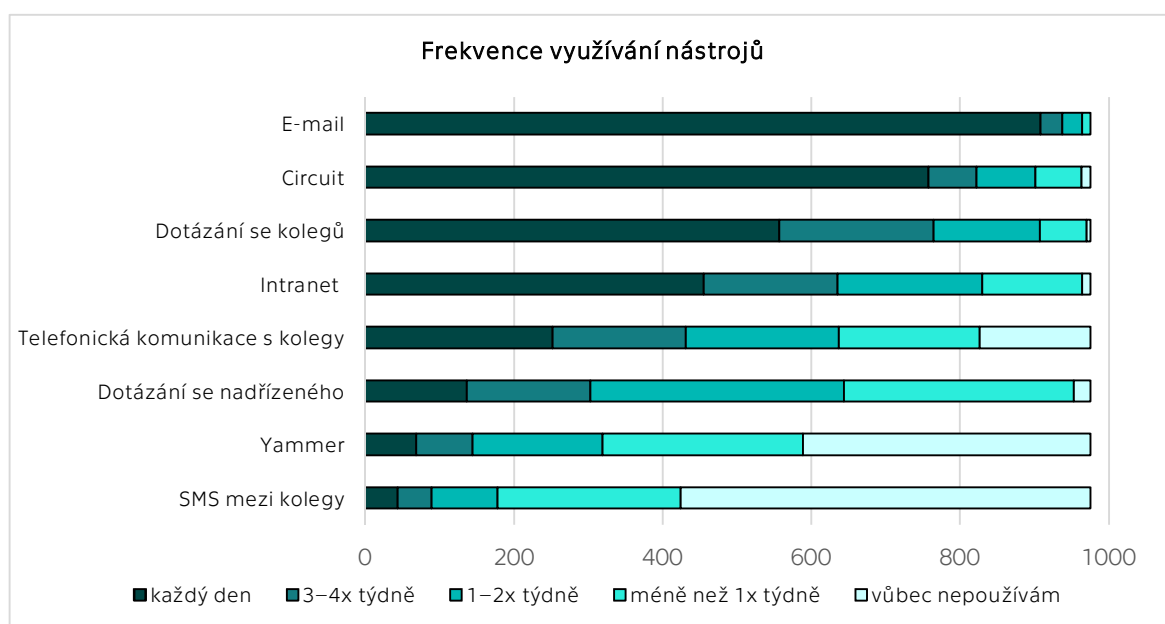
#### 4. Využívání nástrojů IK, užitečnost, využitelnost

Další skupina otázek se týkala nástrojů interní komunikace. Konkrétně se jednalo o otázky č. 5 „Ohodnoťte, jak často používáte jednotlivé nástroje pro získávání interních informací:“, č. 8 „Ohodnoťte užitečnost jednotlivých nástrojů interní komunikace při získávání interních informací.“, č. 11 „Zkuste odhadnout míru využitelnosti poskytnutých informací o dění v Siemens dle jednotlivých nástrojů komunikace.“

##### A. Ohodnoťte, jak často používáte jednotlivé nástroje pro získávání interních informací:

Tato otázka byla v průzkumu formou likertovy škály, kde byly zkoumány postoje dle více nástrojů IK (intranet, Yammer, Circuit, e-mail, dotázání se kolegů, dotázání se nadřízeného, telefonická komunikace s kolegy, SMS mezi kolegy). Graf XIV a tabulka XX zobrazují frekvenci užívání jednotlivých nástrojů pro získávání interních informací. Čím je čára tmavší, tím frekventovaněji se nástroj využívá.

Následují tabulky, které se týkají otázky č.5 a jsou rozděleny dle jednotlivých nástrojů. Pro zjednodušení jsou u testu dobré shody některé kategorie frekvence spojené do jedné.



Graf XIV: Frekvence využívání nástrojů IK

	SMS mezi kolegy	Yammer	Dotázání se nadřízeného	Telefonická komunikace s kolegy	Intranet	Dotázání se kolegů	Circuit	E-mail
každý den	5 %	7 %	14 %	26 %	47 %	57 %	78 %	93 %
3-4x týdně	5 %	8 %	17 %	18 %	18 %	21 %	7 %	3 %
1-2x týdně	9 %	18 %	35 %	21 %	20 %	15 %	8 %	3 %
méně než 1x týdně	25 %	28 %	32 %	19 %	14 %	6 %	6 %	1 %
vůbec nepoužívám	57 %	40 %	2 %	15 %	1 %	1 %	1 %	0 %

Tabulka XX: Frekvence využívání nástrojů IK v %

## E-MAIL

Nejčastěji užívaný nástrojem je dle respondentů e-mail. Každý den ho využívá 93 % a není nikdo, kdo by tento nástroj nevyužíval. Byl proveden test dobré shody a nebyla nalezena žádná závislost, která by se týkala věku, místa výkonu práce, začlenění. Tabulky testování jsou níže s čísly XXI-XXIII. Následuje vyhodnocení nástrojů, které jsou pro další návrhy podstatné (intranet, Yammer, nadřízený). Nástroje jako je Circuit, dotázání se kolegů, telefonická komunikace a SMS mezi kolegy dále vyhodnocovány nebudou, neboť tyto výsledky pro návrhovou část jsou dostatečné.

E-mail & místo práce	Praha	Ostrava	Brno	Plzeň	Celkem
vůbec nepoužívám a méně než 1x týdně	7	2	1	0	10
1-2x týdně	19	4	2	2	27
3-4x týdně a každý den	509	300	47	35	891
<b>Celkem</b>	<b>535</b>	<b>306</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>928</b>

Tabulka XXI: E-mail &amp; místo výkonu práce



Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XXI podle frekvence používání e-mailu a lokality respondentů s 6 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 6,2. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=12,6$ ). Tzn. že **závislost mezi frekvencí používání e-mailu a místem výkonu práce respondentů nebyla prokázána.**

E-mail & počet let ve firmě	méně než 1 rok	1–3 roky	4–6 let	více než 6 let	Celkem
vůbec nepoužívám a méně než 1x týdně	3	1	3	4	11
1-2x týdně	9	7	3	8	27
3-4x týdně a každý den	190	294	129	324	937
<b>Celkem</b>	<b>202</b>	<b>302</b>	<b>135</b>	<b>336</b>	<b>975</b>

Tabulka XXII: E-mail & počet let ve firmě

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XXII podle frekvence používání e-mailu a počtu odpracovaných let respondentů s 6 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 6,1. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=12,6$ ). Tzn. že **závislost mezi frekvencí používání e-mailu a počtem odpracovaných let respondentů nebyla prokázána.**

E-mail & pohlaví	muž	žena	Celkem
vůbec nepoužívám a méně než 1x týdně	5	6	11
1-2x týdně	17	10	27
3-4x týdně a každý den	390	547	937
<b>Celkem</b>	<b>412</b>	<b>563</b>	<b>975</b>

Tabulka XXIII: E-mail & pohlaví

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XXIII podle frekvence používání e-mailu a pohlaví respondentů se 2 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 4,9. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=5,99$ ). Tzn. že **závislost mezi frekvencí používání e-mailu a pohlavím respondentů nebyla prokázána.**

E-mail & začlenění	GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	Celkem
vůbec nepoužívám a méně než 1x týdně	4	0	0	3	2	0	0	0	0	9
1-2x týdně	14	4	1	4	0	1	2	1	0	27
3-4x týdně a každý den	443	116	109	68	64	49	27	15	12	903
<b>Celkem</b>	<b>461</b>	<b>120</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>939</b>

Tabulka XXIV: Email & organizační začlenění

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XXIV podle frekvence používání e-mailu a organizačního začlenění respondentů s 16 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 21,7. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=26,3$ ). Tzn. že **závislost mezi frekvencí používání e-mailu a začleněním respondentů nebyla prokázána.**



E-mail & věk	méně než 26	26-35	36-45	46-55	55 a více	Celkem
vůbec nepoužívám a méně než 1x týdně	2	6	2	0	1	11
1-2x týdně	6	9	8	4	0	27
3-4x týdně a každý den	106	423	291	80	37	937
<b>Celkem</b>	114	438	301	84	38	975

Tabulka XXV: E-mail &amp; věk

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XXV podle frekvence používání e-mailu a věku respondentů s 8 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 8,7. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=15,5$ ). Tzn. že **závislost mezi frekvencí používání e-mailu a věkem respondentů nebyla prokázána**.

## INTRANET

Frekvence užívání intranetu je závislá na místě výkonu práce a počtu let ve firmě. U místa výkonu práce je závislost pouze malá a jedná se o to, že v Plzni je frekvence užívání intranetu o trochu nižší než u ostatních lokalit. To může být způsobeno především tím, že v této lokalitě je výzkumné centrum a zaměstnanci mohou méně používat intranet pro svoji práci, tudíž i pro získávání informací. Co se týče závislosti na počtu let ve společnosti, zde je také velmi malá a značí to, že zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti méně, než jeden rok využívají intranet více. To může být způsobeno tím, že nováčci potřebují, nebo i chtějí pro svoji práci více informací z tohoto zdroje (viz tabulky XXVI-XXX).

Intranet & místo práce	Praha	Ostrava	Brno	Plzeň	Celkem
vůbec nepoužívám a méně než 1x týdně	73	57	8	6	144
1-2x týdně	112	58	4	13	187
3-4x týdně a každý den	350	191	38	18	597
<b>Celkem</b>	535	306	50	37	928

Tabulka XXVI: Intranet &amp; místo výkonu práce

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XXVI podle frekvence používání intranetu a místa výkonu práce respondentů s 6 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 14,0. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=12,6$ ). Tzn. že **byla prokázána malá závislost mezi frekvencí používání intranetu a lokalitou respondentů**.

Intranet & počet let ve firmě	méně než 1 rok	1–3 roky	4–6 let	více než 6 let	Celkem
vůbec nepoužívám a méně než 1x týdně	22	50	32	41	145
1-2x týdně	32	68	24	71	195
3-4x týdně a každý den	148	184	79	224	635
<b>Celkem</b>	202	302	135	336	975

Tabulka XXVII: Intranet &amp; počet let ve firmě



Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XXVII podle frekvence používání intranetu a počtu odpracovaných let respondentů s 6 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 18,6. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=12,6$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi frekvencí používání intranetu a počtem odpracovaných let respondentů**.

Intranet & pohlaví	muž	žena	Celkem
vůbec nepoužívám a méně než 1x týdně	71	74	145
1-2x týdně	89	106	195
3-4x týdně a každý den	252	383	635
<b>Celkem</b>	<b>412</b>	<b>563</b>	<b>975</b>

Tabulka XXVIII: Intranet & pohlaví

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XXVIII podle frekvence používání intranetu a pohlaví respondentů se 2 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 5,3. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=5,99$ ). Tzn. že **závislost mezi frekvencí používání intranetu a pohlavím respondentů nebyla prokázána**.

Intranet & začlenění	GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	Celkem
vůbec nepoužívám a méně než 1x týdně	74	22	12	7	6	12	6	2	1	142
1-2x týdně	83	25	23	20	18	11	9	6	2	197
3-4x týdně a každý den	304	73	75	48	42	27	19	10	10	608
<b>Celkem</b>	<b>461</b>	<b>120</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>34</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>947</b>

Tabulka XXIX: Intranet & organizační začlenění

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XXIX podle frekvence používání intranetu a organizačního začlenění respondentů s 16 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 17,9. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=26,3$ ). Tzn. že **závislost mezi frekvencí používání intranetu a začleněním respondentů nebyla prokázána**.

Intranet & věk	méně než 26	26-35	36-45	46-55	55 a více	Celkem
vůbec nepoužívám a méně než 1x týdně	16	75	43	7	4	145
1-2x týdně	16	90	68	14	7	195
3-4x týdně a každý den	82	273	190	63	27	635
<b>Celkem</b>	<b>114</b>	<b>438</b>	<b>301</b>	<b>84</b>	<b>38</b>	<b>975</b>

Tabulka XXX: Intranet & věk

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XXX podle frekvence používání intranetu a věku respondentů s 8 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 11,1. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=15,5$ ). Tzn. že **závislost mezi frekvencí používání intranetu a věkem respondentů nebyla prokázána**.



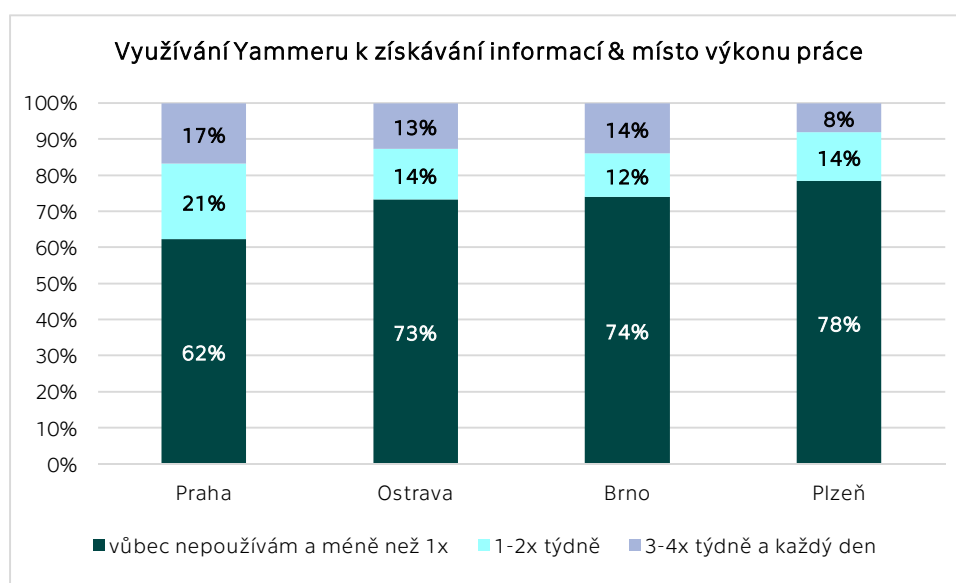
## YAMMER

Na otázku, jak často využíváte Yammer k získávání interních informací odpovědělo pouze 7 % odpověď každý den a 40 % odpovědělo vůbec nepoužívám. V následujících pěti tabulkách XXXI-XXXV je zkoumána závislost/nezávislost na ostatních faktorech. Závislost se objevuje u místa výkonu práce a organizačního začlenění. Graf XV zobrazuje procentuální využívání Yammeru dle hlavních lokalit. V Praze se Yammer využívá nejvíce, ale obecně je jeho využívání velmi nízké. Druhá závislost je na organizačním začlenění, kdy Yammer nejvíce využívá CM a HR (viz graf XVI). Přesto je využívání Yammeru velmi nízké a je třeba ho více propagovat a naučit zaměstnance tento nástroj efektivně využívat nejen k získávání informací.

Yammer & místo práce	Praha	Ostrava	Brno	Plzeň	Celkem
vůbec nepoužívám a méně než 1x týdně	333	224	37	29	623
1-2x týdně	112	43	6	5	166
3-4x týdně a každý den	90	39	7	3	139
<b>Celkem</b>	<b>535</b>	<b>306</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>928</b>

Tabulka XXXI: Yammer & místo výkonu práce

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XXXI podle frekvence používání Yammeru a místa výkonu práce respondentů s 6 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 14,7. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=12,6$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi frekvencí používání Yammeru a lokalitou respondentů.**



Graf XV: Využívání Yammeru k získávání informací & místo výkonu práce



Yammer & počet let ve firmě	méně než 1 rok	1–3 roky	4–6 let	více než 6 let	Celkem
vůbec nepoužívám a méně než 1x týdně	129	218	89	220	656
1-2x týdně	48	45	24	58	175
3-4x týdně a každý den	25	39	22	58	144
<b>Celkem</b>	202	302	135	336	975

Tabulka XXXII: Yammer &amp; počet let ve firmě

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XXXII podle frekvence používání Yammeru a počtu odpracovaných let respondentů s 6 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 10,2. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=12,6$ ). Tzn. že **závislost mezi frekvencí používání Yammeru a počtem let ve firmě nebyla prokázána**.

Yammer & pohlaví	muž	žena	Celkem
vůbec nepoužívám a méně než 1x týdně	287	369	656
1-2x týdně	71	104	175
3-4x týdně a každý den	54	90	144
<b>Celkem</b>	412	563	975

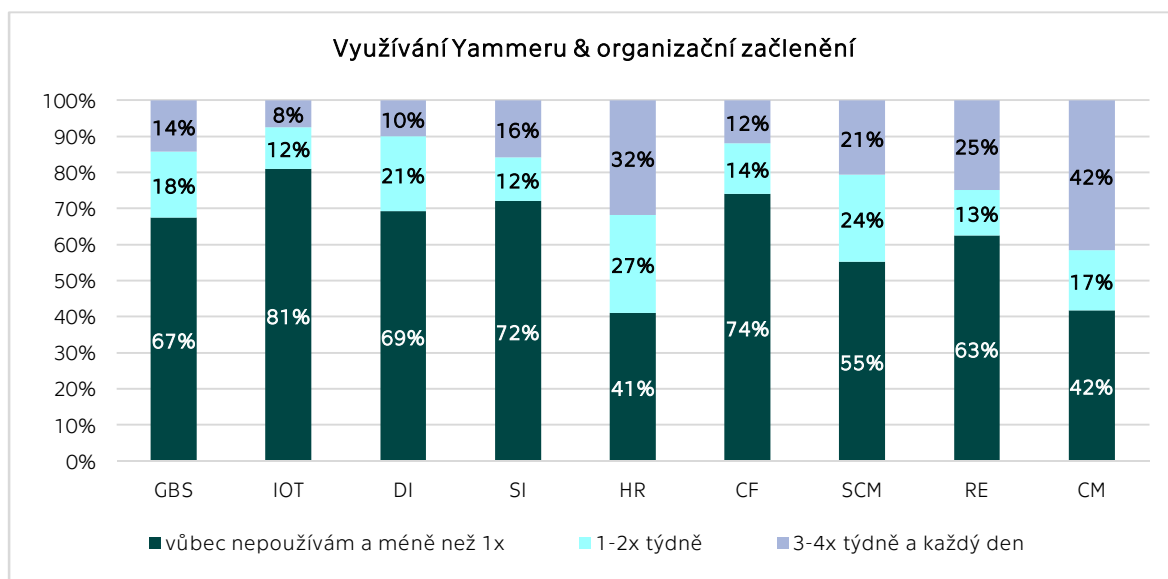
Tabulka XXXIII: Yammer a pohlaví

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XXXIII podle frekvence používání Yammeru a pohlaví respondentů se 2 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 2,1. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=5,99$ ). Tzn. že **závislost mezi frekvencí používání Yammeru a pohlavím respondentů nebyla prokázána**.

Yammer & začlenění	GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	Celkem
vůbec nepoužívám a méně než 1x týdně	311	97	76	54	27	37	16	10	5	633
1-2x týdně	84	14	23	9	18	7	7	2	2	166
3-4x týdně a každý den	66	9	11	12	21	6	6	4	5	140
<b>Celkem</b>	461	120	110	75	66	50	29	16	12	939

Tabulka XXXIV: Yammer &amp; organizační začlenění





Graf XVI: Využívání Yammeru &amp; organizační začlenění

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XXXIV podle frekvence používání Yammeru a organizačního začlenění respondentů s 16 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 48,7. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=26,3$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi frekvencí používání Yammeru a začleněním respondentů.**

Yammer & věk	méně než 26	26-35	36-45	46-55	55 a více	Celkem
vůbec nepoužívám a méně než 1x týdně	79	295	194	61	27	656
1-2x týdně	21	81	61	9	3	175
3-4x týdně a každý den	14	62	46	14	8	144
<b>Celkem</b>	114	438	301	84	38	975

Tabulka XXXV: Yammer &amp; věk

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XXXV podle frekvence používání Yammeru a věku respondentů s 8 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 8,3. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=15,5$ ). Tzn. že **závislost mezi frekvencí používání Yammeru a věkem respondentů nebyla prokázána.**

## NADŘÍZENÝ

Poslední testy dobré shody jsou u této otázky aplikovány na hledání závislostí mezi frekvencí dotazování nadřízeného a čtyřmi základními faktory (místo práce, počet let ve firmě, začlenění a věk) v tabulkách XXXVII-XL. Z těchto testů vyšla závislost, že čím déle zaměstnanec ve firmě pracuje, tím méně se dotazuje svého nadřízeného. Logicky vzato to může znamenat, že na začátku své pracovní kariéry v dané společnosti potřebuje více informací, nebo také to, že zaměstnancům, kteří ve firmě pracují déle



není věnována dostatečná pozornost (viz graf XVII). Druhá závislost se objevila u organizačního začlenění a z grafu XVIII vyplývá, že oddělení CM a HR využívá dotazování nadřízeného nejčastěji. Nejméně často se svého nadřízeného dotazuje IOT, CF.

Nadřízený & místo práce	Praha	Ostrava	Brno	Plzeň	Celkem
vůbec nepoužívám a méně než 1x týdně	174	116	13	12	315
1-2x týdně	182	107	20	17	326
3-4x týdně a každý den	179	83	17	8	287
<b>Celkem</b>	<b>535</b>	<b>306</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>928</b>

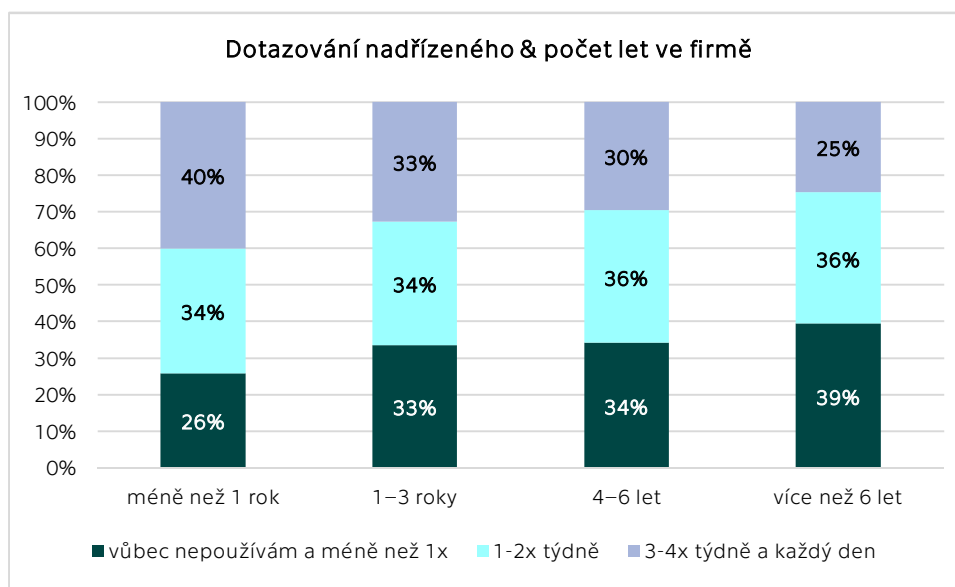
Tabulka XXXVI: Nadřízený & místo výkonu práce

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XXXVI podle frekvence dotazování nadřízeného a lokality respondentů s 6 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 8,2. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=12,6$ ). Tzn. že **závislost mezi frekvencí dotazování nadřízeného a lokalitou respondentů nebyla prokázána**.

Nadřízený & počet let ve firmě	méně než 1	1–3 roky	4–6 let	více než 6 let	Celkem
vůbec nepoužívám a méně než 1x týdně	52	101	46	132	331
1-2x týdně	69	102	49	121	341
3-4x týdně a každý den	81	99	40	83	303
<b>Celkem</b>	<b>202</b>	<b>302</b>	<b>135</b>	<b>336</b>	<b>975</b>

Tabulka XXXVII: Nadřízený & počet let ve firmě

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XXXVII podle frekvence dotazování nadřízeného a počtu odpracovaných let respondentů s 6 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 17,2. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=12,6$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi frekvencí dotazování nadřízeného a počtem let ve firmě** (viz graf XVII).

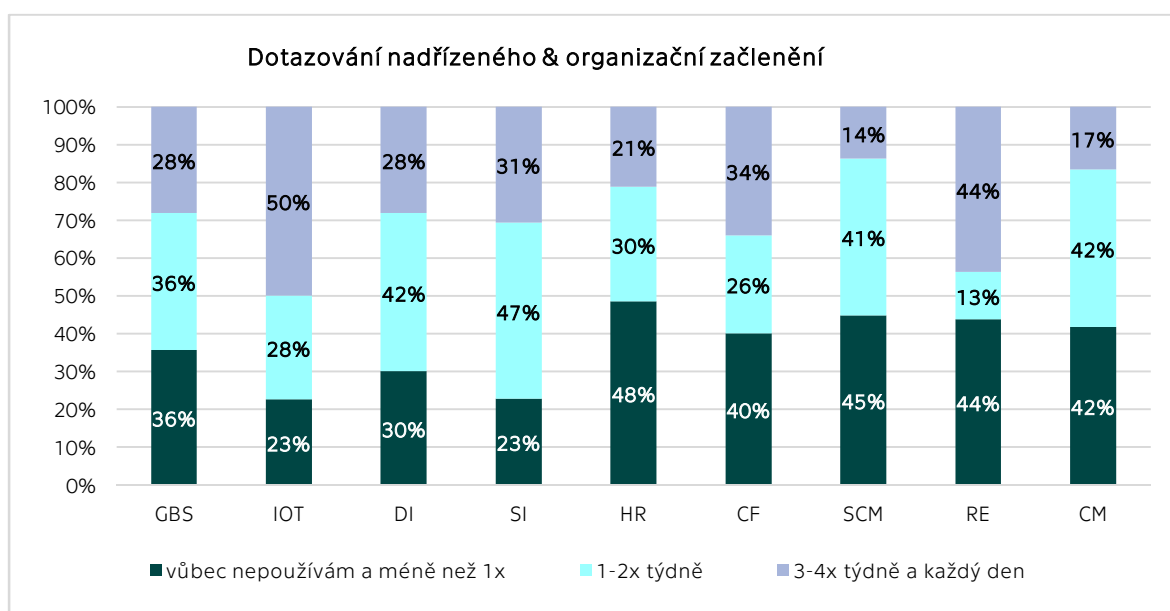


Graf XVII: Dotazování nadřízeného &amp; počet let ve firmě

Nadřízený & začlenění	GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	Celkem
vůbec nepoužívám a méně než 1x týdně	164	27	33	17	32	20	13	7	5	318
1-2x týdně	167	33	46	35	20	13	12	2	5	333
3-4x týdně a každý den	130	60	31	23	14	17	4	7	2	288
<b>Celkem</b>	<b>461</b>	<b>120</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>939</b>

Tabulka XXXVIII: Nadřízený &amp; organizační začlenění

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XXXVIII podle frekvence dotazování nadřízeného a organizačního začlenění respondentů s 16 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 47,6. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=26,3$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi frekvencí dotazování nadřízeného a začleněním respondentů** (viz graf XVIII).



Graf XVIII: Dotazování nadřízeného & organizační začlenění

Nadřízený & věk	méně než 26	26-35	36-45	46-55	55 a více	Celkem
vůbec nepoužívám a méně než 1x týdně	35	153	103	29	11	331
1-2x týdně	37	143	114	36	11	341
3-4x týdně a každý den	42	142	84	19	16	303
<b>Celkem</b>	114	438	301	84	38	975

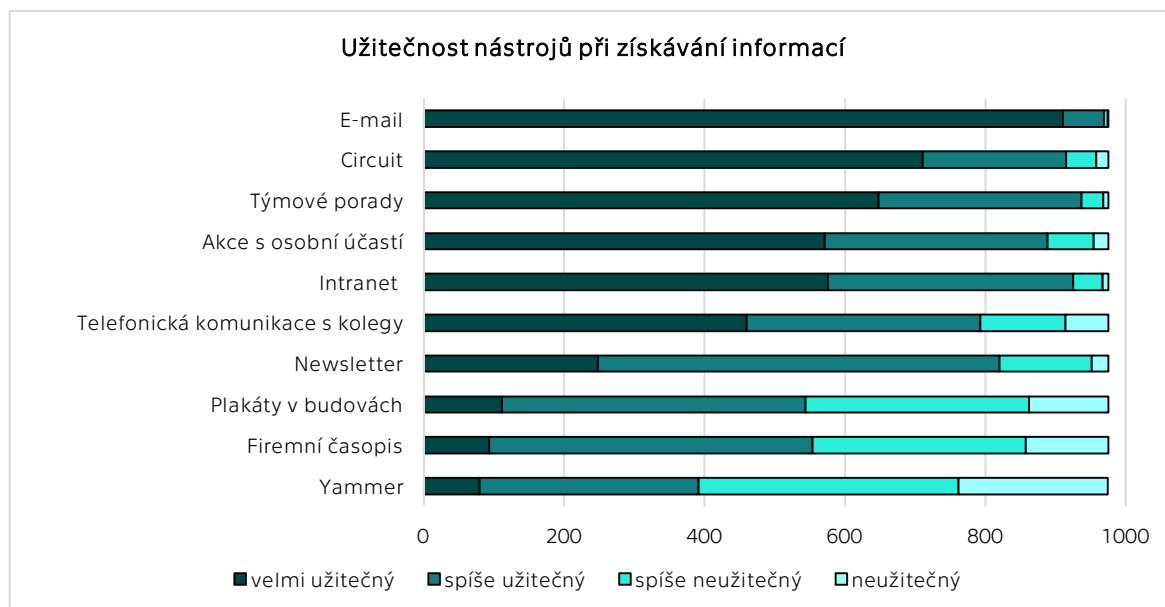
Tabulka XXXIX: Nadřízený & věk

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XXXIX podle frekvence dotazování nadřízeného a věku respondentů s 8 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 4,3. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=15,5$ ). Tzn. že **závislost mezi frekvencí dotazování nadřízeného a věkem respondentů nebyla prokázána**.

## **B. Ohodnoťte užitečnost jednotlivých nástrojů interní komunikace při získávání interních informací.**

Tato otázka měla zjistit, jak jsou jednotlivé nástroje pro zaměstnance užitečné a dle toho určit, které z nich využívat, propagovat, zrušit, omezit atp. V grafu XIX jsou nástroje seřazené dle užitečnosti. Jednoznačně nejužitečným nástrojem je e-mail. Následují nástroje circuit, týmové porady, akce s osobní účastí a intranet, které dopadly také velmi pozitivně. Telefonická komunikace byla zařazena do průzkumu z důvodu zjištění, jak moc zaměstnanci s kolegy telefonují, je možné že do telefonování zařazují i circuit telefonickou komunikaci. Newsletter také dopadl poměrně pozitivně a podrobné výsledky jsou rozebrány níže. Rozporuplné názory můžeme pozorovat u pla-

kátů, firemního časopisu a Yammeru. Pro zjištění, jestli existují mezi těmito názory nějaké závislosti byl proveden test dobré shody. Firemní časopis nebude dále vyhodnocován, neboť v současné době není vydáván a jeho obnovení se neplánuje.



Graf XIX: Užitečnost nástrojů při získávání informací

## NEWSLETTER

Při zkoumání závislostí bylo zjištěno, že s rostoucím počtem let ve společnosti roste užitečnost newsletteru, ženy ho považují za užitečnější a za nejméně užitečný ho považují oddělení IOT, DI, SI. U věku je závislost velmi malá a rozdíly nejsou příliš významné. Tento nástroj celkově považován za užitečný (viz tabulky XL-XLIV a grafy XX-XXIII).

Newsletter & místo práce	Praha	Ostrava	Brno	Plzeň	Celkem
velmi užitečný	141	81	9	4	235
spíše užitečný	312	180	30	21	543
spíše neužitečný	70	39	8	9	126
neužitečný	12	6	3	3	24
<b>Celkem</b>	<b>535</b>	<b>306</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>928</b>

Tabulka XL: Newsletter & místo výkonu práce

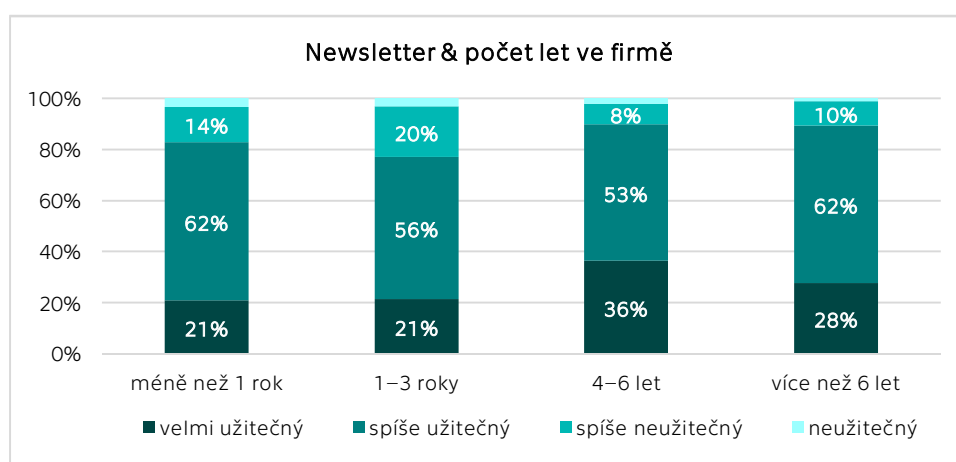
Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XL podle užitečnosti nástroje newsletter a lokality respondentů s 9 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 15,5. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=16,9$ ). Tzn. že **závislost mezi užitečností newsletteru a lokalitou respondentů nebyla prokázána.**



Newsletter & počet let ve firmě	méně než 1	1–3 roky	4–6 let	více než 6 let	Celkem
velmi užitečný	42	64	49	93	248
spíše užitečný	125	168	72	207	572
spíše neužitečný	28	60	11	32	131
neužitečný	7	10	3	4	24
<b>Celkem</b>	202	302	135	336	975

Tabulka XLI: Newsletter &amp; počet let ve firmě

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XLI podle užitečnosti nástroje newsletter a počtu odpracovaných let respondentů s 9 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 32,7. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=16,9$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi užitečností newsletteru a počtem let ve firmě** (viz graf XX).

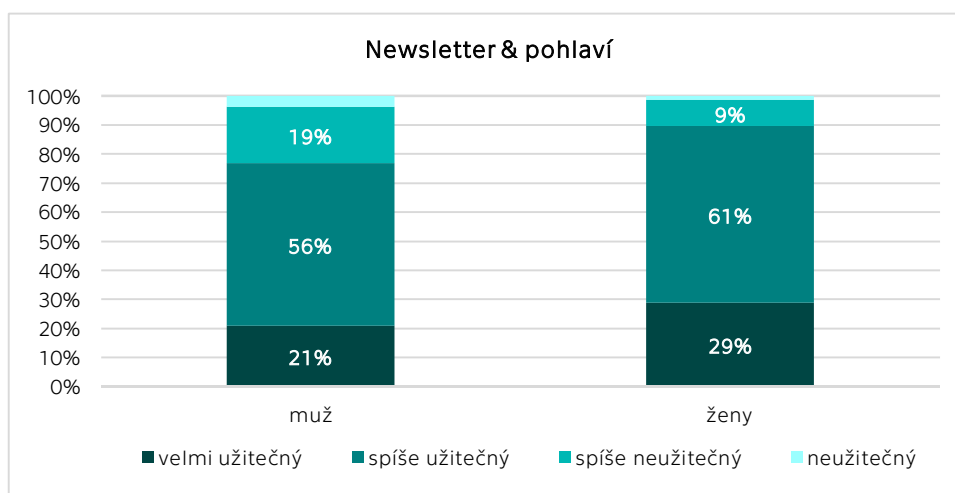


Graf XX: Newsletter &amp; počet let ve firmě

Newsletter & pohlaví	muž	ženy	Celkem
velmi užitečný	86	162	248
spíše užitečný	230	342	572
spíše neužitečný	80	51	131
neužitečný	16	8	24
<b>Celkem</b>	412	563	975

Tabulka XLII: Newsletter &amp; pohlaví

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XLII podle užitečnosti nástroje newsletter a pohlaví respondentů se 3 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 31,7. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=7,81$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi užitečností newsletteru a pohlavím respondentů** (viz graf XXI).

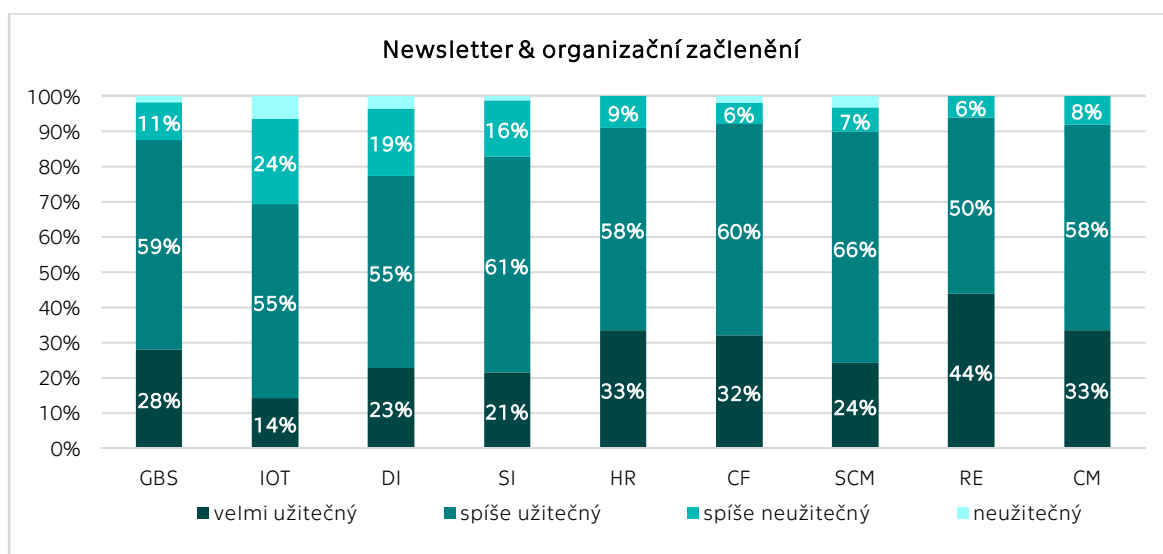


Graf XXI: Newsletter &amp; pohlaví

Newsletter & začlenění	GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	Celkem
velmi užitečný	129	17	25	16	22	16	7	7	4	243
spíše užitečný	274	66	60	46	38	30	19	8	7	548
spíše neužitečný	49	29	21	12	6	3	2	1	1	124
neužitečný	9	8	4	1	0	1	1	0	0	24
<b>Celkem</b>	<b>461</b>	<b>120</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>939</b>

Tabulka XLIII: Newsletter &amp; organizační začlenění

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XLIII podle užitečnosti nástroje newsletter a organizačního začlenění respondentů s 24 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 46,9. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=31,4$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi užitečností newsletteru a začleněním respondentů** (viz graf XXII).



Graf XXII: Newsletter &amp; organizační začlenění



Newsletter & věk	méně než 26	26-35	36-45	46-55	55 a více	Celkem
velmi užitečný	21	123	71	22	11	248
spíše užitečný	62	249	193	47	21	572
spíše neužitečný	26	52	34	13	6	131
neužitečný	5	14	3	2	0	24
<b>Celkem</b>	114	438	301	84	38	975

Tabulka XLIV: Newsletter &amp; věk

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XLIV podle užitečnosti nástroje newsletter a věku respondentů s 12 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 22,3. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=21$ ). Tzn. že **byla prokázána malá závislost mezi užitečností newsletteru a věkem respondentů**.

## PLAKÁTY

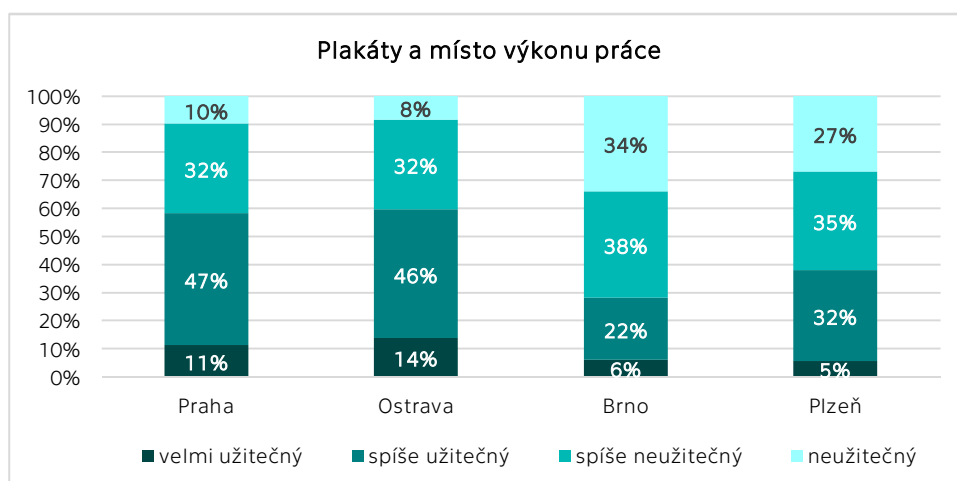
Bližším zkoumáním závislostí týkajících se plakátů jako jednoho z nástrojů bylo zjištěno, že lokality Praha a Ostrava považují tento nástroj za mnohem užitečnější než Brno a Plzeň. Je možné, že je to z důvodu neintegrování interní komunikace anebo přímo chybějících plakátů v těchto lokalitách. Ženy opět i zde označují plakáty za více užitečné než muži, a co se týče organizačního začlenění, nejužitečnější jsou plakáty pro CM, GBS, naopak spíše neužitečné jsou pro IOT, DI, SI. Pokud se zaměříme na věk, výrazně lépe hodnotí plakáty nejmladší věková skupina, a to osoby mladší 26 let.

Plakáty & místo práce	Praha	Ostrava	Brno	Plzeň	Celkem
velmi užitečný	60	42	3	2	107
spíše užitečný	252	140	11	12	415
spíše neužitečný	170	98	19	13	300
neužitečný	53	26	17	10	106
<b>Celkem</b>	535	306	50	37	928

Tabulka XLV: Plakáty &amp; místo výkonu práce

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XLV podle užitečnosti plakátů a lokality respondentů s 9 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 45,8. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=16,9$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi užitečností plakátů a lokalitou respondentů** (viz graf XXIII).




*Graf XXIII: Plakáty & místo výkonu práce*

Plakáty & počet let ve firmě	méně než 1 rok	1–3 roky	4–6 let	více než 6 let	Celkem
velmi užitečný	30	32	16	33	111
spíše užitečný	97	136	53	147	433
spíše neužitečný	54	94	44	126	318
neužitečný	21	40	22	30	113
<b>Celkem</b>	202	302	135	336	975

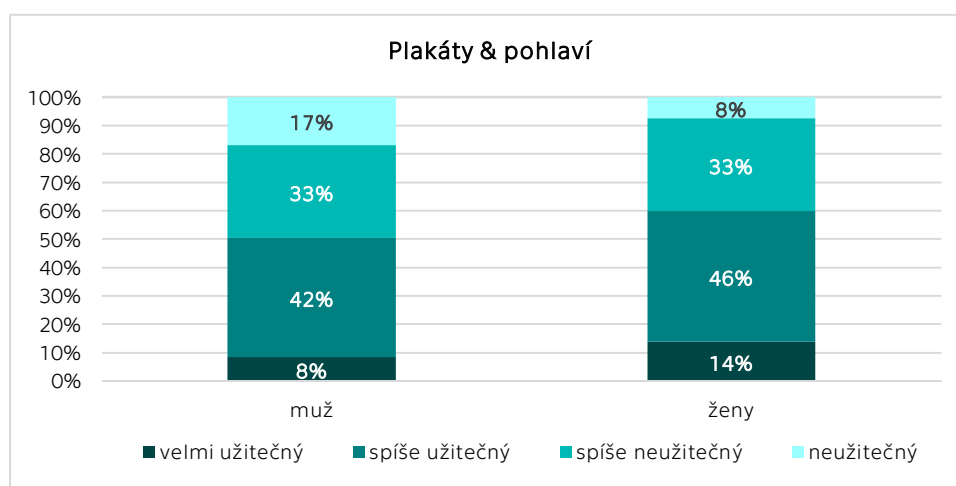
*Tabulka XLVI: Plakáty & počet let ve firmě*

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XLVI podle užitečnosti plakátů a počtu odpracovaných respondentů s 9 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 14,9. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=16,9$ ). Tzn. že **závislost mezi užitečností plakátů a počtem let ve firmě nebyla prokázána**.

Plakáty & pohlaví	muž	ženy	Celkem
velmi užitečný	34	77	111
spíše užitečný	173	260	433
spíše neužitečný	135	183	318
neužitečný	70	43	113
<b>Celkem</b>	412	563	975

*Tabulka XLVII: Plakáty & pohlaví*

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XLVII podle užitečnosti plakátů a pohlaví respondentů se 3 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 25,0. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=7,81$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi užitečností plakátů a pohlavím respondentů** (viz graf XXIV).

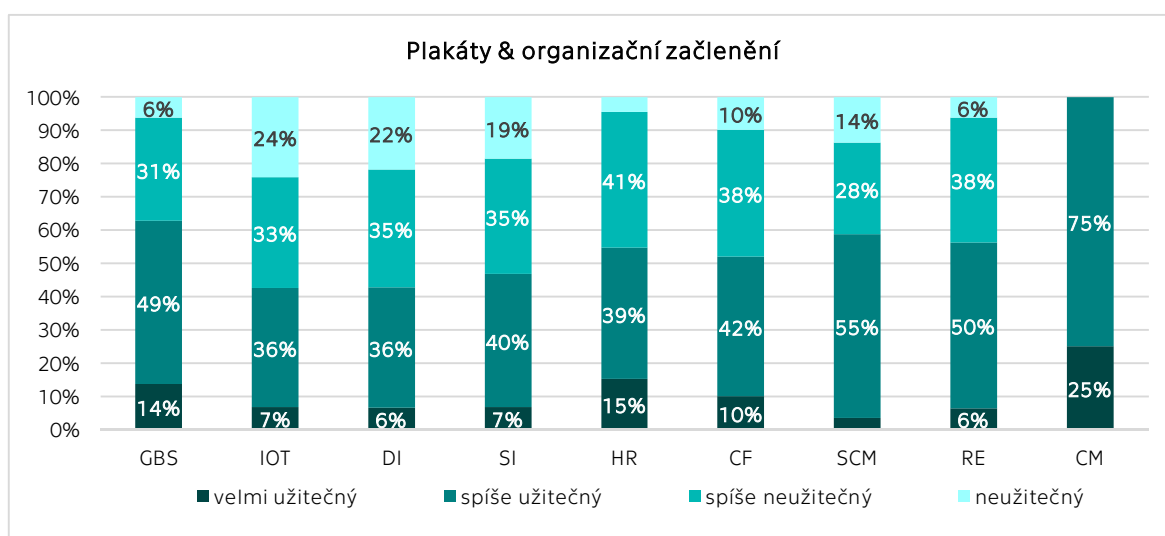


Graf XXIV: Plakáty a pohlaví

Plakáty & začlenění	GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	Celkem
velmi užitečný	63	8	7	5	10	5	1	1	3	103
spíše užitečný	226	43	40	30	26	21	16	8	9	419
spíše neužitečný	143	40	39	26	27	19	8	6	0	308
neužitečný	29	29	24	14	3	5	4	1	0	109
<b>Celkem</b>	<b>461</b>	<b>120</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>939</b>

Tabulka XLVIII: Plakáty &amp; organizační začlenění

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XLVIII podle užitečnosti plakátů a organizačního začlenění respondentů s 24 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 75,5. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=31,4$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi užitečností plakátů a začleněním respondentů** (viz graf XXV).



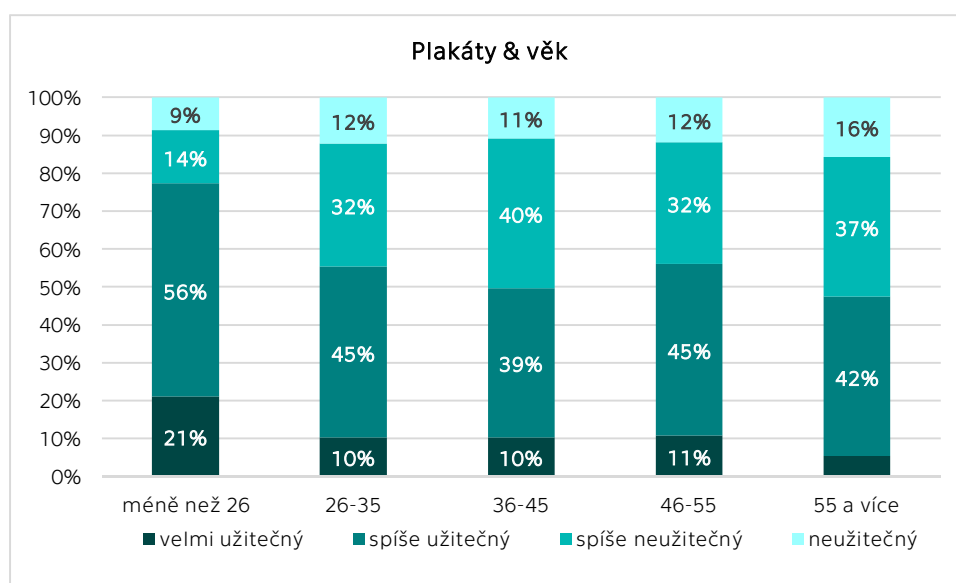
Graf XXV: Plakáty a organizační začlenění



Plakáty & věk	méně než 26	26-35	36-45	46-55	55 a více	Celkem
velmi užitečný	24	45	31	9	2	111
spíše užitečný	64	197	118	38	16	433
spíše neužitečný	16	142	119	27	14	318
neužitečný	10	54	33	10	6	113
<b>Celkem</b>	<b>114</b>	<b>438</b>	<b>301</b>	<b>84</b>	<b>38</b>	<b>975</b>

Tabulka XLIX: Plakáty a věk

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XLIX podle užitečnosti plakátů a věku respondentů s 12 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 35,3. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=21$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi užitečností plakátů a věkem respondentů** (viz graf XXVI).



Graf XXVI: Plakáty &amp; věk

## YAMMER

Posledním nástrojem, který je u této otázky blíže zkoumán je Yammer (viz tabulky L-LIV a grafy XXVII-XXVIII). Zde bylo zjištěno, že zaměstnanci, kteří ve společnost ABC, s.r.o. pracují méně, než jeden rok považují Yammer za více užitečný než ostatní skupiny. U pohlaví je závislost velmi nízká a závislost u organizačního začlenění nám říká, že za nejvíce neužitečný ho označovali CF, SI, IOT, DI. Obecně vzato, Yammer je považován za nejméně užitečný a je třeba tuto problematiku zohlednit v návrhové části.



Yammer & místo práce	Praha	Ostrava	Brno	Plzeň	Celkem
velmi užitečný	49	21	4	3	77
spíše užitečný	170	105	15	10	300
spíše neužitečný	200	120	17	15	352
neužitečný	116	60	14	9	199
<b>Celkem</b>	<b>535</b>	<b>306</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>928</b>

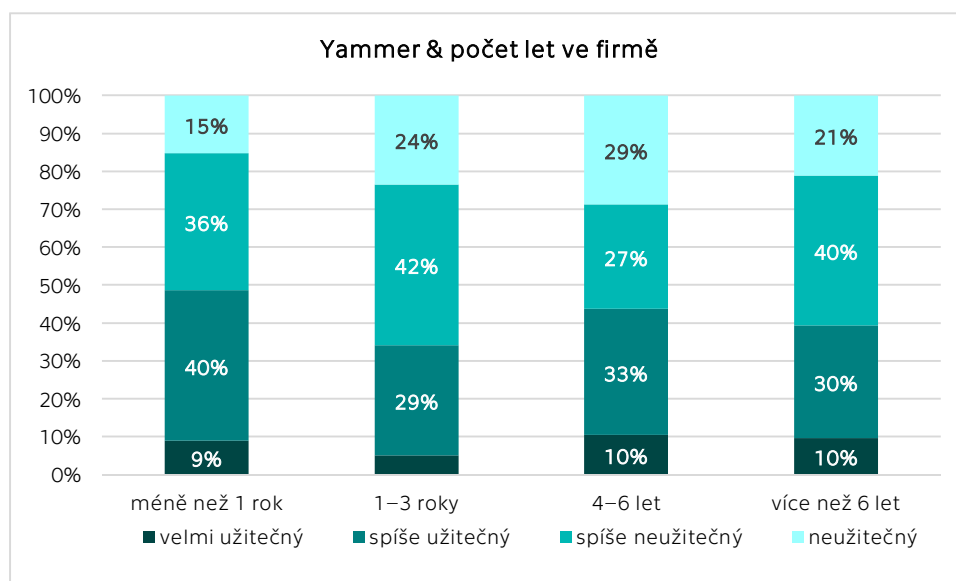
Tabulka L: Yammer &amp; místo výkonu práce

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce L podle užitečnosti nástroje Yammer a lokality respondentů s 9 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 4,2. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=16,9$ ). Tzn. že **závislost mezi užitečností Yammeru a lokalitou respondentů nebyla prokázána**.

Yammer & počet let ve firmě	méně než 1 rok	1–3 roky	4–6 let	více než 6 let	Celkem
velmi užitečný	18	15	14	32	79
spíše užitečný	80	88	45	100	313
spíše neužitečný	73	128	37	133	371
neužitečný	31	71	39	71	212
<b>Celkem</b>	<b>202</b>	<b>302</b>	<b>135</b>	<b>336</b>	<b>975</b>

Tabulka LI: Yammer &amp; počet let ve společnosti

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LI podle užitečnosti nástroje Yammer a počtu odpracovaných let respondentů s 9 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 23,9. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=16,9$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi užitečností Yammeru a počtem let ve firmě** (viz graf XXVII).



Graf XXVII: Yammer &amp; počet let ve společnosti



Yammer & pohlaví	muž	ženy	Celkem
velmi užitečný	38	41	79
spíše užitečný	112	201	313
spíše neužitečný	157	214	371
neužitečný	105	107	212
<b>Celkem</b>	<b>412</b>	<b>563</b>	<b>975</b>

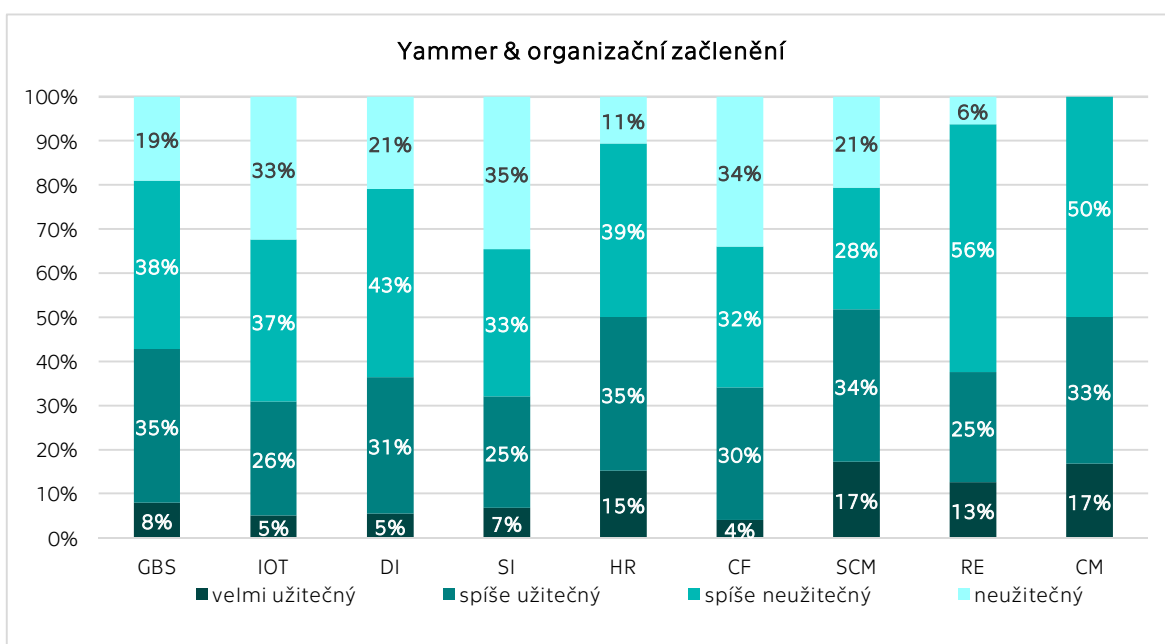
Tabulka LII: Yammer &amp; pohlaví

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LII podle užitečnosti nástroje Yammer a pohlaví respondentů s 3 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 11,1. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=7,81$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi užitečností Yammeru a pohlavím respondentů**.

Yammer & začlenění	GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	Celkem
velmi užitečný	36	6	6	5	10	2	5	2	2	74
spíše užitečný	161	31	34	19	23	15	10	4	4	301
spíše neužitečný	176	44	47	25	26	16	8	9	6	357
neužitečný	88	39	23	26	7	17	6	1	0	207
<b>Celkem</b>	<b>461</b>	<b>120</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>939</b>

Tabulka LIII: Yammer &amp; organizační začlenění

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LIII podle užitečnosti nástroje Yammer a organizačního začlenění respondentů s 24 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 45,9. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=31,4$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi užitečností Yammeru a začleněním respondentů** (viz graf XXVIII).



Graf XXVIII: Yammer &amp; organizační začlenění



Yammer & věk	méně než 26	26-35	36-45	46-55	55 a více	Celkem
velmi užitečný	11	30	27	7	4	79
spíše užitečný	39	150	91	24	9	313
spíše neužitečný	42	149	117	43	20	371
neužitečný	22	109	66	10	5	212
<b>Celkem</b>	114	438	301	84	38	975

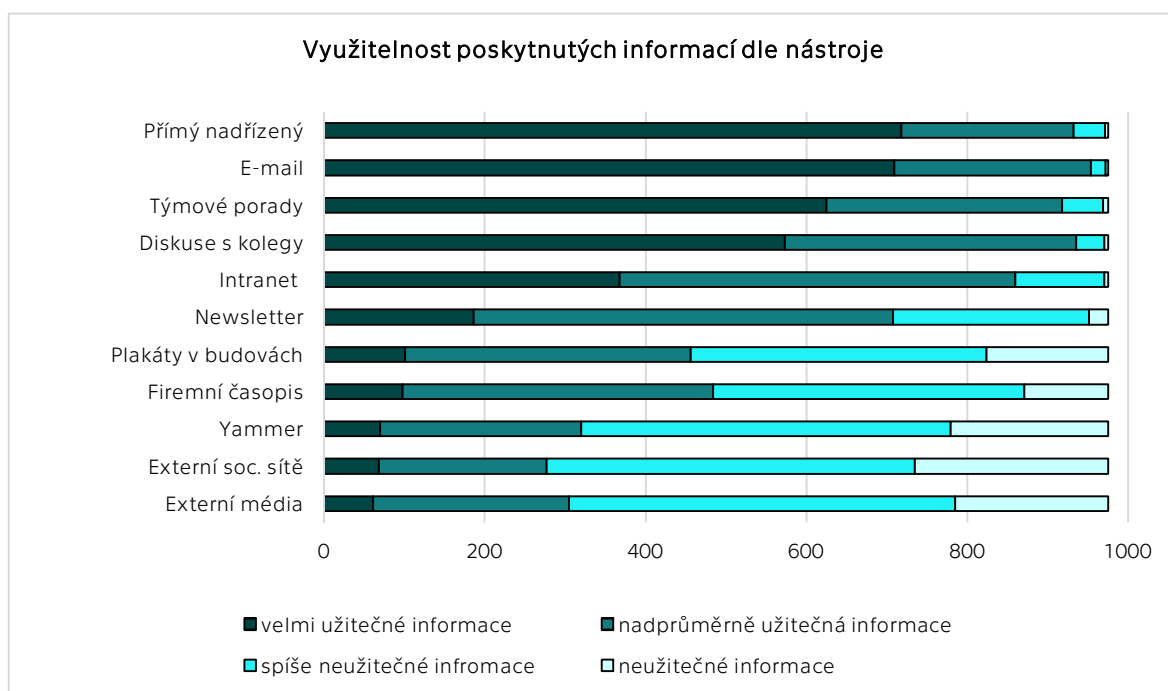
Tabulka LIV: Yammer &amp; věk

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LIV podle užitečnosti nástroje Yammer a věku respondentů s 12 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 19,3. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=21$ ). Tzn. že **závislost mezi užitečností Yammeru a věkem respondentů nebyla prokázána.**

### **C. Zkuste odhadnout míru využitelnosti poskytnutých informací o dění v ABC dle jednotlivých nástrojů komunikace.**

Úkolem této otázky bylo získat informaci týkající se využitelnosti poskytnutých informací. Přechozí otázka se týkala užitečnosti nástrojů při získávání informací, ale možnosti, které byly pro tyto otázky shodné, jsou i podobně hodnocené. Některé možnosti nemohly být součástí obou otázek, neboť například některé nástroje neposkytují informace, ale slouží pouze jako pomůcka ke komunikaci. Nejvíce využitelné informace poskytuje přímý nadřízený, dále pak e-mail, týmové porady a diskuse s kolegy. Jedná se tedy spíše o osobní komunikaci. Následuje intranet newsletter. U ostatních nástrojů je využitelnost informací velmi nízká. Plakáty v budovách nejsou ve všech lokalitách, proto je zde využitelnost nízká. Yammer nevyužívá příliš mnoho zaměstnanců, proto i zde je využitelnost velmi nízká. Externí média a externí sociální sítě primárně neslouží k využívání pro zaměstnance, a proto tyto informace nejsou využitelné. Využitelnost dle nástrojů je v grafu XXIX.

U této otázky nejsou vyhodnocovány jednotlivé nástroje podrobně, neboť jejich výsledky jsou velmi podobné předchozí otázce.



Graf XXIX: Využitelnost poskytnutých informací dle nástroje

## 5. Volba nástroje dle typu sdělení

Sedmá otázka zněla „Prostřednictvím jakého komunikačního nástroje se chcete nejraději dozvědět následující sdělení?“ a jejím cílem bylo zjistit data k budoucímu nastavení interní komunikace a využívání nástrojů pro různé typy sdělení. Podrobné vyhodnocení dle všech kategorií je provedeno u prvních šesti typů sdělení, která jsou z pohledu IK nejpodstatnější (viz tabulka LV). U každého sdělení je zvýrazněn nástroj, který byl zvolen nejčastěji.

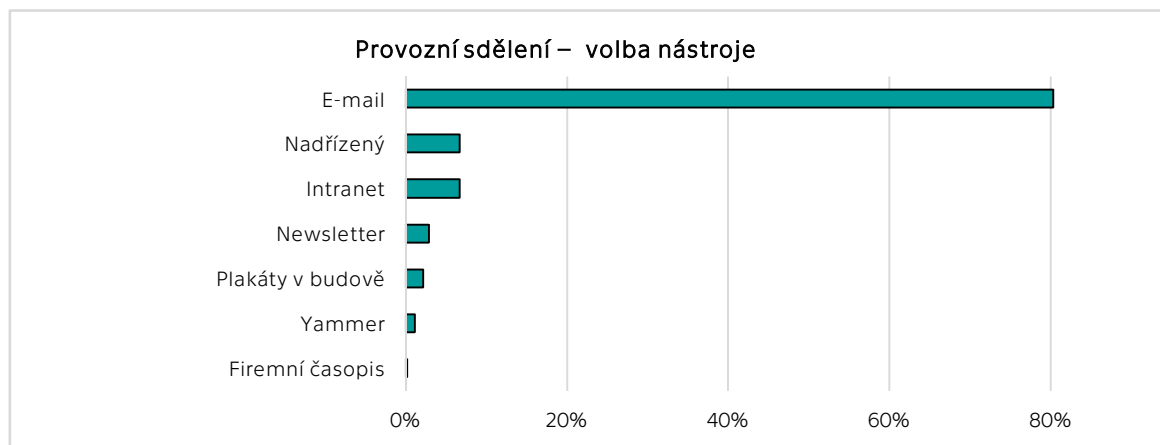
	Yammer	E-mail	Intranet	Newslet-	Nadřízený	Plakáty	Časopis
Provozní sdělení	11	<b>783</b>	65	28	65	21	2
Organizační sdělení	14	<b>672</b>	82	67	132	4	4
Klíčová sdělení	17	<b>486</b>	130	108	213	7	14
Události ve firmě	36	<b>399</b>	230	183	55	44	28
Strategie firmy	12	242	<b>291</b>	179	184	20	47
SCR a udržitelnost	53	183	<b>321</b>	210	41	68	99
Reportáže z veletrhů	77	110	<b>288</b>	277	9	14	200
Dění ve firmě – celosvětové	60	130	<b>395</b>	234	14	10	132
Tipy a návody	131	251	<b>346</b>	166	23	13	45
Informace o událostech	85	147	<b>316</b>	272	15	10	130
Zaměstnanecké slevy	36	<b>481</b>	267	150	11	11	19
Finanční situace a HV	12	241	<b>324</b>	185	122	12	79
Celkem	544	4125	3055	2059	884	234	799

Tabulka LV: Četnosti odpovědí – výběr nástroje dle typu sdělení



## PROVOZNÍ SDĚLENÍ

Provozní sdělení se chtějí zaměstnanci v 80 % dozvědět e-mailem. Procentní uspořádání nástrojů je v grafu XXX. Žádná závislost týkající se věku, pohlaví, lokality, začlenění, počtu let ve firmě nebyla nalezena.



Graf XXX: Provozní sdělení – volba nástroje

Povození sdělení & místo práce	Praha	Ostrava	Brno	Plzeň	Celkem
Yammer	7	3	1	0	11
E-mail	415	257	44	30	746
Intranet	44	12	3	0	59
Newsletter	21	7	0	0	28
Nadřizovaný	32	23	2	4	61
Plakáty	1	1	0	0	2
Časopis	15	3	0	3	21
<b>Celkem</b>	<b>535</b>	<b>306</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>928</b>

Tabulka LVI: Povození sdělení & místo práce

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LVI podle nástroje, kterým má být komunikováno provozního sdělení a lokality respondentů s 18 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 27,29. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=28,9$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a lokalitou respondentů nebyla prokázána.**

Povození sdělení & počet let ve společnosti	méně než 1 rok	1–3 roky	4–6 let	více než 6 let	Celkem
Yammer	1	2	0	8	11
E-mail	167	250	109	257	783
Intranet	9	16	9	31	65
Newsletter	7	11	4	6	28
Nadřizovaný	13	19	10	23	65
Plakáty	5	3	3	10	21
Časopis	0	1	0	1	2
<b>Celkem</b>	<b>202</b>	<b>302</b>	<b>135</b>	<b>336</b>	<b>975</b>

Tabulka LVII: Povození sdělení & počet let ve společnosti





Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LVII podle nástroje, kterým má být komunikováno provozního sdělení a počtu odpracovaných let respondentů s 18 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 20,68. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=28,9$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a počtem let ve společnosti nebyla prokázána**.

Povozní sdělení & pohlaví	muž	ženy	Celkem
Yammer	7	4	11
E-mail	320	463	783
Intranet	32	33	65
Newsletter	16	12	28
Nadřizovaný	29	36	65
Plakáty	7	14	21
Časopis	1	1	2
<b>Celkem</b>	<b>412</b>	<b>563</b>	<b>975</b>

Tabulka LVIII: Povozní sdělení &amp; pohlaví

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LVIII podle nástroje, kterým má být komunikováno provozního sdělení a pohlaví respondentů s 6 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 7,4. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=12,6$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a pohlavím respondentů nebyla prokázána**.

Povozní sdělení & začlenění	GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	Celkem
Yammer	4	0	1	1	2	0	0	1	0	9
E-mail	374	100	91	58	50	40	23	13	8	757
Intranet	23	7	10	4	6	2	2	1	4	59
Newsletter	15	3	1	3	3	3	0	0	0	28
Nadřizovaný	31	10	5	4	5	5	4	1	0	65
Plakáty	12	0	2	5	0	0	0	0	0	19
Časopis	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
<b>Celkem</b>	<b>461</b>	<b>120</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>939</b>

Tabulka LIX: Povozní sdělení &amp; začlenění

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LIX podle nástroje, kterým má být komunikováno provozního sdělení a organizačního začlenění respondentů s 48 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 56,26. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=65,2$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a začleněním respondentů nebyla prokázána**.

Povozní sdělení & věk	méně než 26	26-35	36-45	46-55	55 a více	Celkem
Yammer	2	1	4	2	2	11
E-mail	92	364	231	67	29	783
Intranet	8	17	29	8	3	65
Newsletter	4	14	9	0	1	28
Nadřizovaný	7	30	22	4	2	65
Plakáty	0	2	0	0	0	2
Časopis	1	10	6	3	1	21
<b>Celkem</b>	<b>114</b>	<b>438</b>	<b>301</b>	<b>84</b>	<b>38</b>	<b>975</b>

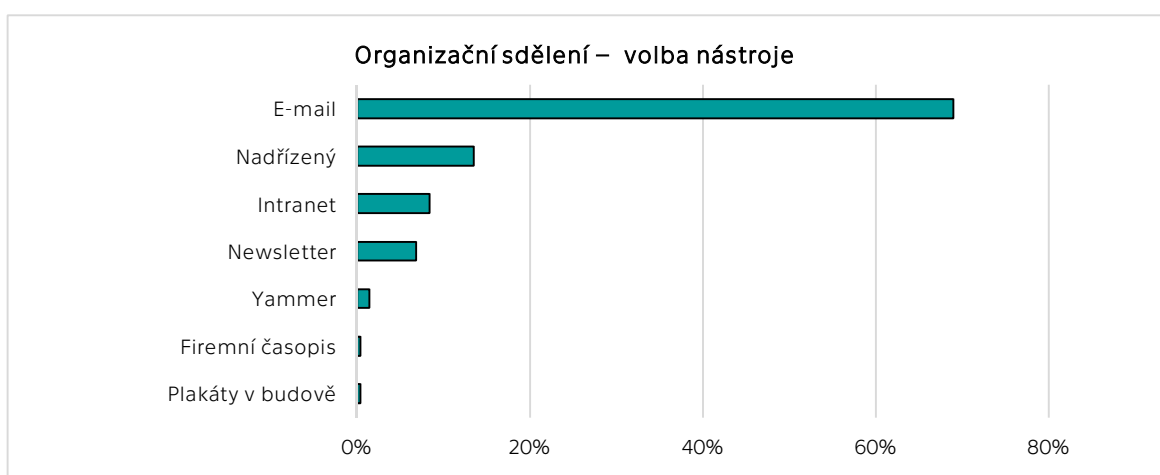
Tabulka LX: Povozní sdělení &amp; věk



Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LX podle nástroje, kterým má být komunikováno provozního sdělení a věku respondentů s 24 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 29,6. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=36,4$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a věkem respondentů nebyla prokázána**.

## ORGANIZAČNÍ SDĚLENÍ

Organizační sdělení se chtějí zaměstnanci v 69 % dozvědět e-mailem. Procentní uspořádání nástrojů je v grafu XXXI. Žádná závislost týkající se věku, pohlaví, lokality, začlenění, počtu let ve firmě nebyla nalezena.



Graf XXXI: Organizační sdělení – volba nástroje

Organizační sdělení & místo práce	Praha	Ostrava	Brno	Plzeň	Celkem
Yammer	11	3	0	0	14
E-mail	351	219	41	31	642
Intranet	56	15	2	2	75
Newsletter	45	17	2	1	65
Nadřizovaný	65	51	5	3	124
Plakáty	4	0	0	0	4
Časopis	3	1	0	0	4
<b>Celkem</b>	<b>535</b>	<b>306</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>928</b>

Tabulka LXI: Organizační sdělení & místo práce

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXI podle nástroje, kterým má být komunikováno organizační sdělení a lokality respondentů s 18 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 27,4. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=28,9$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a lokalitou respondentů nebyla prokázána**.



Organizační sdělení & počet let ve společnosti	méně než 1 rok	1–3 roky	4–6 let	více než 6 let	Celkem
Yammer	5	5	2	2	14
E-mail	146	199	87	240	672
Intranet	15	31	10	26	82
Newsletter	18	24	10	15	67
Nadřizeny	18	39	26	49	132
Plakáty	0	3	0	1	4
Časopis	0	1	0	3	4
<b>Celkem</b>	<b>202</b>	<b>302</b>	<b>135</b>	<b>336</b>	<b>975</b>

Tabulka LXII: Organizační sdělení &amp; počet let ve společnosti

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXII podle nástroje, kterým má být komunikováno organizační sdělení a počtu odpracovaných let respondentů s 18 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 25,3. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=28,9$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a věkem respondentů nebyla prokázána**.

Organizační sdělení & pohlaví	muž	ženy	Celkem
Yammer	6	8	14
E-mail	284	388	672
Intranet	39	43	82
Newsletter	33	34	67
Nadřizeny	48	84	132
Plakáty	0	4	4
Časopis	2	2	4
<b>Celkem</b>	<b>412</b>	<b>563</b>	<b>975</b>

Tabulka LXIII: Organizační sdělení &amp; pohlaví

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXIII podle nástroje, kterým má být komunikováno organizační sdělení a pohlaví respondentů s 6 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 7,2. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=12,6$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a pohlavím respondentů nebyla prokázána**.

Organizační sdělení & začlenění	GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	Celkem
Yammer	7	0	2	1	1	1	0	0	0	12
E-mail	319	92	76	50	42	35	20	10	5	649
Intranet	35	7	10	8	7	1	4	1	3	76
Newsletter	30	4	8	7	5	3	3	2	4	66
Nadřizeny	65	17	14	8	11	9	2	2	0	128
Plakáty	3	0	0	0	0	0	0	1	0	4
Časopis	2	0	0	1	0	1	0	0	0	4
<b>Celkem</b>	<b>461</b>	<b>120</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>939</b>

Tabulka LXIV: Organizační sdělení &amp; začlenění

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXIV podle nástroje, kterým má být komunikováno organizační sdělení a začlenění respondentů s 48 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 57,3. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=65,2$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a začleněním respondentů nebyla prokázána**.



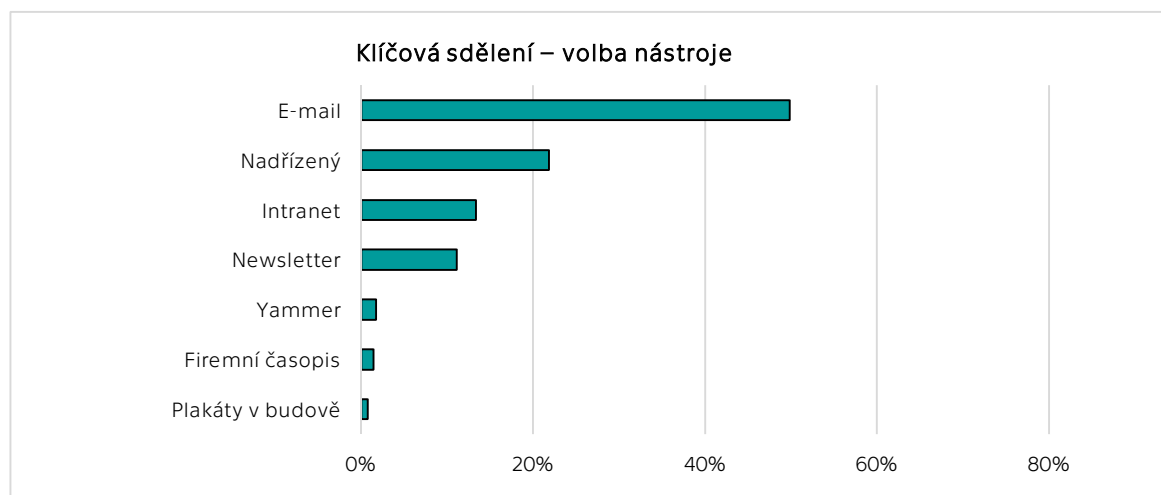
Organizační sdělení & věk	méně než 26	26-35	36-45	46-55	55 a více	Celkem
Yammer	3	9	1	1	0	14
E-mail	83	301	206	59	23	672
Intranet	9	29	27	11	6	82
Newsletter	11	31	20	3	2	67
Nadřizovaný	7	64	45	9	7	132
Plakáty	1	2	1	0	0	4
Časopis	0	2	1	1	0	4
<b>Celkem</b>	<b>114</b>	<b>438</b>	<b>301</b>	<b>84</b>	<b>38</b>	<b>975</b>

Tabulka LXV: Organizační sdělení &amp; věk

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXV podle nástroje, kterým má být komunikováno organizační sdělení a věku respondentů s 24 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 25,1. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=36,4$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a věkem respondentů nebyla prokázána**.

## KLÍČOVÁ SDĚLENÍ

Klíčová sdělení se chce 50 % zaměstnanců dozvědět e-mailem. Procentní uspořádání nástrojů je v grafu XXXII. Žádná závislost týkající se věku, pohlaví, lokality, začlenění, počtu let ve firmě nebyla nalezena.



Graf XXXII: Klíčová sdělení – volba nástroje

Klíčová sdělení & místo práce	Praha	Ostrava	Brno	Plzeň	Celkem
Yammer	13	1	1	2	17
E-mail	260	156	28	19	463
Intranet	70	40	10	4	124
Newsletter	67	30	3	2	102
Nadřizovaný	111	73	7	10	201
Plakáty	4	3	0	0	7
Časopis	10	3	1	0	14
<b>Celkem</b>	<b>535</b>	<b>306</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>928</b>

Tabulka LXVI: Klíčová sdělení &amp; místo práce



Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXVI podle nástroje, kterým má být komunikováno klíčové sdělení a lokality respondentů s 18 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 18,9. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=28,9$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a lokalitou respondentů nebyla prokázána**.

Klíčová sdělení & počet let ve společnosti	méně než 1 rok	1–3 roky	4–6 let	více než 6 let	Celkem
Yammer	6	6	1	4	17
E-mail	101	152	62	171	486
Intranet	29	39	20	42	130
Newsletter	27	36	15	30	108
Nadřizeny	36	59	35	83	213
Plakáty	1	5	0	1	7
Časopis	2	5	2	5	14
<b>Celkem</b>	<b>202</b>	<b>302</b>	<b>135</b>	<b>336</b>	<b>975</b>

Tabulka LXVII: Klíčová sdělení & počet let ve společnosti

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXVII podle nástroje, kterým má být komunikováno klíčové sdělení a počtu odpracovaných let respondentů s 18 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 17,4. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=28,9$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a počtem let ve společnosti nebyla prokázána**.

Klíčová sdělení & pohlaví	muž	ženy	Celkem
Yammer	7	10	17
E-mail	214	272	486
Intranet	50	80	130
Newsletter	44	64	108
Nadřizeny	86	127	213
Plakáty	4	3	7
Časopis	7	7	14
<b>Celkem</b>	<b>412</b>	<b>563</b>	<b>975</b>

Tabulka LXVIII: Klíčová sdělení & pohlaví

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXVIII podle nástroje, kterým má být komunikováno klíčové sdělení a pohlaví respondentů s 6 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 2,8. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=12,6$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a pohlavím respondentů nebyla prokázána**.

Klíčová sdělení & začlenění	GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	Celkem
Yammer	8	1	2	1	3	0	0	0	0	15
E-mail	230	63	54	35	32	26	15	7	5	467
Intranet	56	18	16	8	8	7	5	2	2	122
Newsletter	57	10	11	9	10	2	1	3	4	107
Nadřizeny	95	27	26	21	13	14	8	4	0	208
Plakáty	6	0	1	0	0	0	0	0	0	7
Časopis	9	1	0	1	0	1	0	0	1	13
<b>Celkem</b>	<b>461</b>	<b>120</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>939</b>

Tabulka LXIX: Klíčová sdělení & začlenění



Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXIX podle nástroje, kterým má být komunikováno klíčové sdělení a organizačního začlenění respondentů s 48 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 39,8. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=65,2$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a začleněním respondentů nebyla prokázána**.

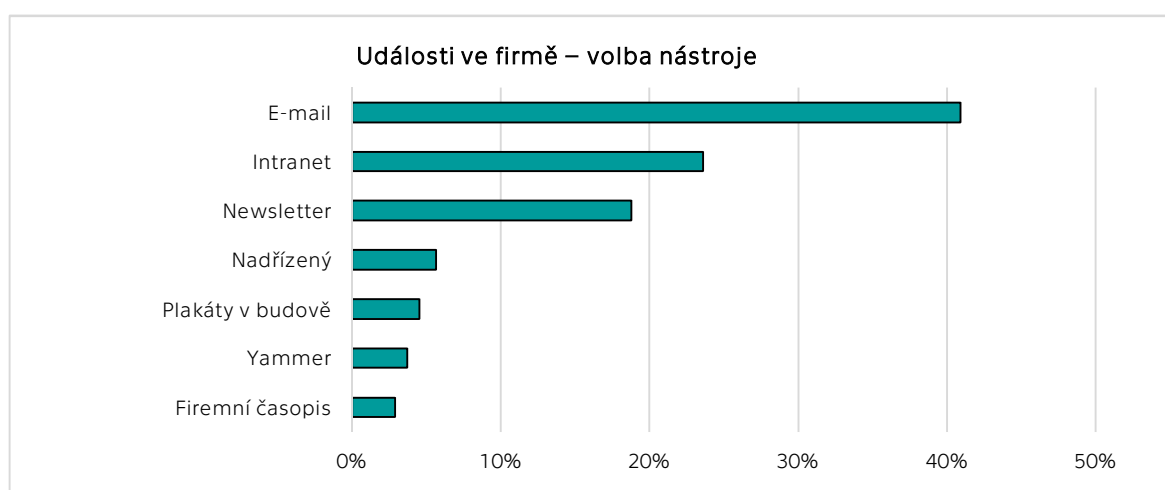
Klíčová sdělení & věk	méně než 26	26-35	36-45	46-55	55 a více	Celkem
Yammer	4	7	5	1	0	17
E-mail	58	229	137	47	15	486
Intranet	16	58	38	11	7	130
Newsletter	12	52	34	7	3	108
Nadřízený	19	84	80	17	13	213
Plakáty	3	2	2	0	0	7
Časopis	2	6	5	1	0	14
<b>Celkem</b>	<b>114</b>	<b>438</b>	<b>301</b>	<b>84</b>	<b>38</b>	<b>975</b>

Tabulka LXX: Klíčová sdělení & věk

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXX podle nástroje, kterým má být komunikováno organizační sdělení a věku respondentů s 24 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 24,7. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=36,4$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a věkem respondentů nebyla prokázána**.

## UDÁLOSTI VE FIRMĚ

Události, které se dějí ve firmě se chce 41 % zaměstnanců dozvědět e-mailem, který převládá. Procentní uspořádání nástrojů je v grafu XXXIII. Zde se však objevují závislosti, a to konkrétně na lokalitě, počtu let ve společnosti, organizačním začlenění a věku, které jsou popsány níže.



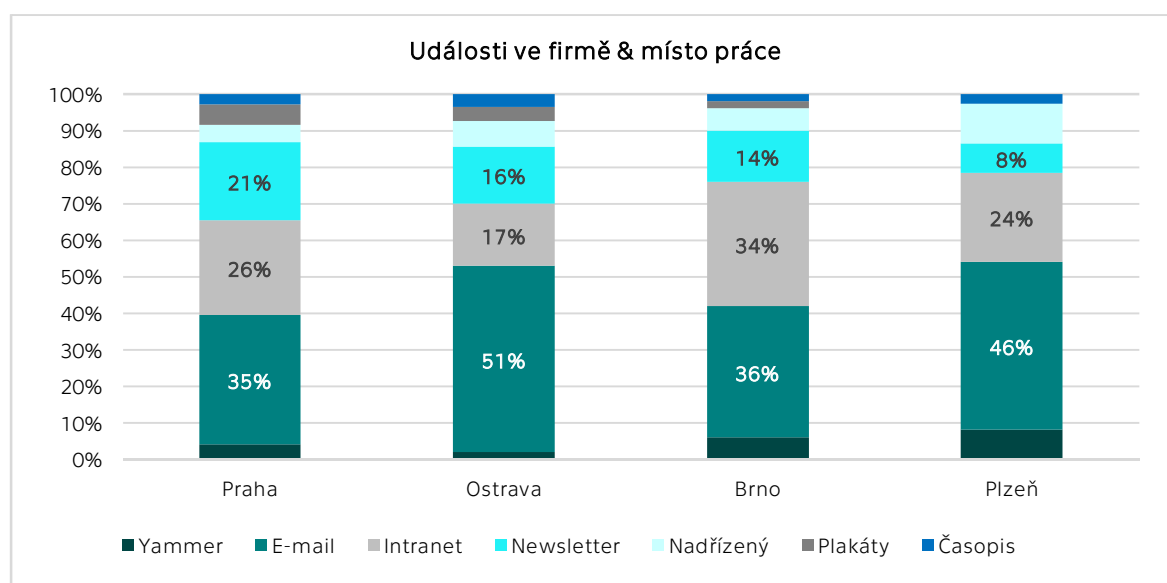
Graf XXXIII: Události ve firmě – volba nástroje



Události ve firmě & místo práce	Praha	Ostrava	Brno	Plzeň	Celkem
Yammer	22	6	3	3	34
E-mail	189	156	18	17	380
Intranet	139	52	17	9	217
Newsletter	114	48	7	3	172
Nadřizovaný	26	21	3	4	54
Plakáty	30	12	1	0	43
Časopis	15	11	1	1	28
<b>Celkem</b>	<b>535</b>	<b>306</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>928</b>

Tabulka LXXI: Události ve firmě &amp; místo práce

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXXI podle nástroje, kterým má být komunikována událost ve firmě a lokality respondentů s 18 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 40,7. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=28,9$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi nástroji a lokalitou respondentů**. Z grafu XXXIV je patrné, že v Praze jsou poměrně vyrovnané nástroje e-mail, intranet a newsletter. Oproti tomu Ostrava preferuje e-mail. V Brně je na stejné úrovni intranet a e-mail.



Graf XXXIV: Události ve firmě &amp; místo práce

Události ve firmě & počet let ve společnosti	méně než 1 rok	1–3 roky	4–6 let	více než 6 let	Celkem
Yammer	4	11	6	15	36
E-mail	105	123	55	116	399
Intranet	33	80	30	87	230
Newsletter	37	51	26	69	183
Nadřizovaný	7	13	7	28	55
Plakáty	12	14	8	10	44
Časopis	4	10	3	11	28
<b>Celkem</b>	<b>202</b>	<b>302</b>	<b>135</b>	<b>336</b>	<b>975</b>

Tabulka LXXII: Události ve firmě &amp; počet let ve společnosti



Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXXII podle nástroje, kterým má být komunikována událost ve firmě, a počtem odpracovaných let respondentů s 18 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 30,8. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=28,9$ ). Tzn. že **byla prokázána malá závislost mezi nástroji a počtem let ve společnosti**. Služebně mladší lidé více preferují e-mail, ale rozdíly jsou zde velmi malé a nepatrné.

Události ve firmě & pohlaví	muž	ženy	Celkem
Yammer	19	17	36
E-mail	154	245	399
Intranet	112	118	230
Newsletter	75	108	183
Nadřizeny	23	32	55
Plakáty	19	25	44
Časopis	10	18	28
<b>Celkem</b>	<b>412</b>	<b>563</b>	<b>975</b>

Tabulka LXXIII: Události ve firmě & pohlaví

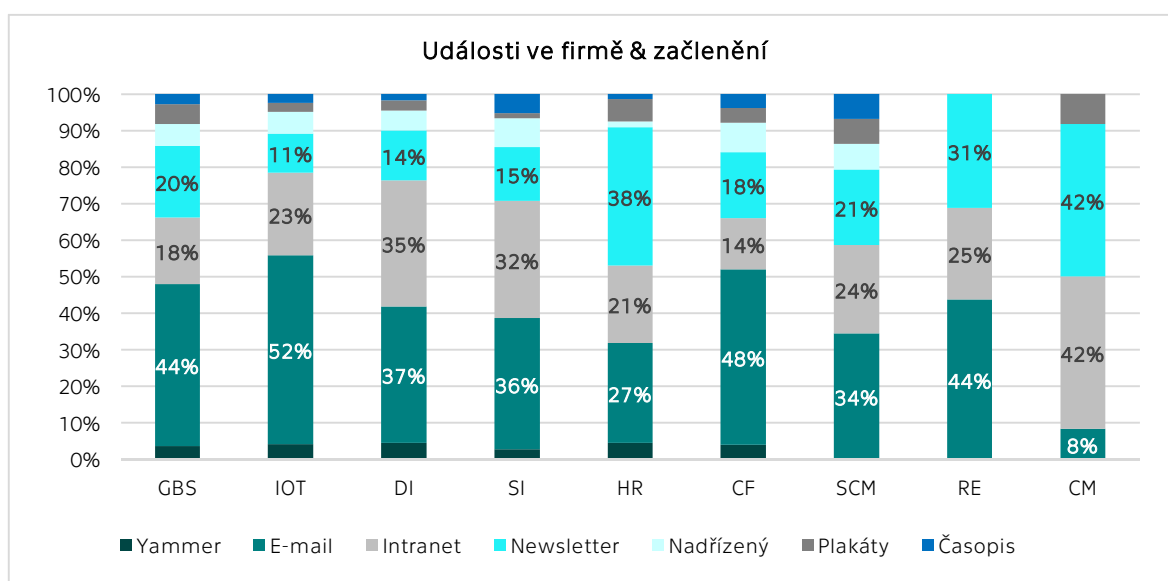
Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXXIII podle nástroje, kterým má být komunikována událost ve firmě, a pohlaví respondentů s 6 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 8,4. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=12,6$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a pohlavím respondentů nebyla prokázána**.

Události ve firmě & začlenění	GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	Celkem
Yammer	17	5	5	2	3	2	0	0	0	34
E-mail	204	62	41	27	18	24	10	7	1	394
Intranet	84	27	38	24	14	7	7	4	5	210
Newsletter	90	13	15	11	25	9	6	5	5	179
Nadřizeny	28	7	6	6	1	4	2	0	0	54
Plakáty	25	3	3	1	4	2	2	0	1	41
Časopis	13	3	2	4	1	2	2	0	0	27
<b>Celkem</b>	<b>461</b>	<b>120</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>939</b>

Tabulka LXXIV: Události ve firmě & začlenění

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXXIV podle nástroje, kterým má být komunikována událost ve firmě, a organizačního začlenění respondentů s 48 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 72,4. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=65,2$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi nástroji a začleněním respondentů**. Z grafu XXXV je patrné, že různá oddělení preferují různé varianty. V některých částech převládá newsletter nebo také intranet nad e-mailem.



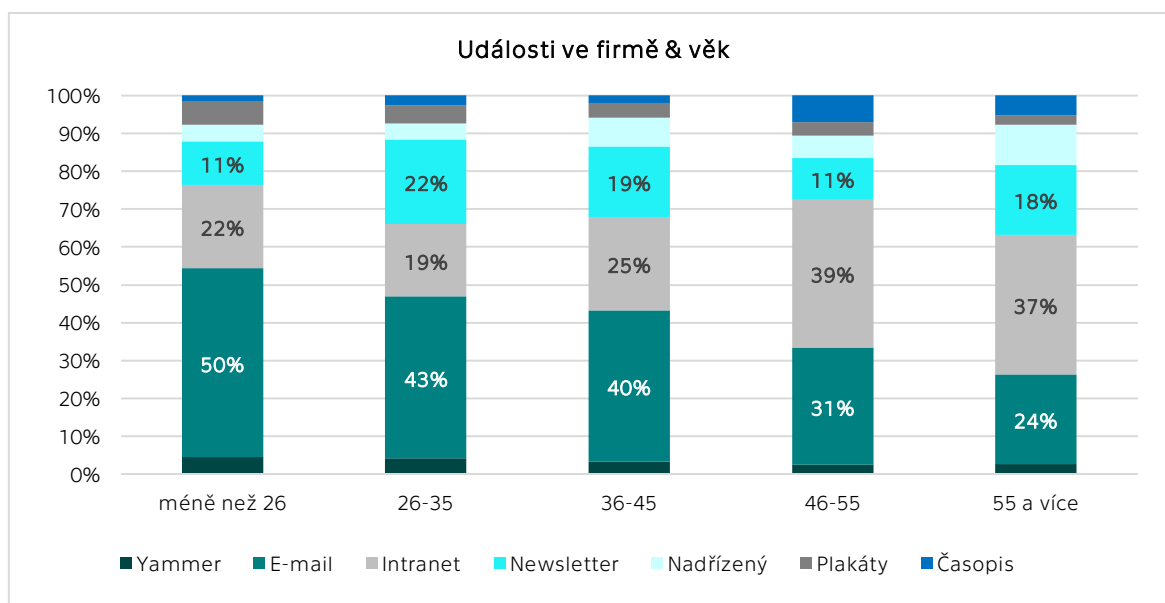


Graf XXXV: Události ve firmě &amp; začlenění

Události ve firmě & věk	méně než 26	26-35	36-45	46-55	55 a více	Celkem
Yammer	5	18	10	2	1	36
E-mail	57	187	120	26	9	399
Intranet	25	84	74	33	14	230
Newsletter	13	98	56	9	7	183
Nadřizeny	5	18	23	5	4	55
Plakáty	7	21	12	3	1	44
Časopis	2	12	6	6	2	28
<b>Celkem</b>	<b>114</b>	<b>438</b>	<b>301</b>	<b>84</b>	<b>38</b>	<b>975</b>

Tabulka LXXV: Události ve firmě &amp; věk

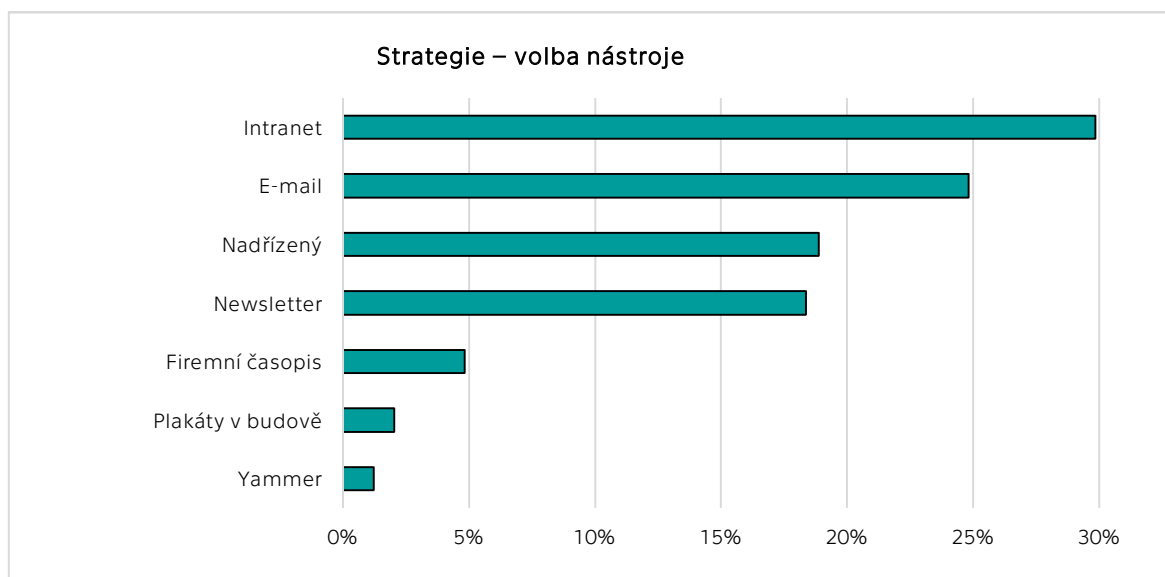
Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXXV podle nástroje, kterým má být komunikována událost ve firmě, a věku respondentů s 24 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 47,9. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=36,4$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi nástroji a věkem respondentů**. Z grafu XXXVI je patrné, že mladší lidé spíše preferují email, ale s rostoucím věkem převládá intranet.



Graf XXXVI: Události ve firmě &amp; věk

## STRATEGIE FIRMY

Strategii společnosti se chce 30 % zaměstnanců dozvědět přes intranet, 25 % e-mailem, 19 % od nadřízeného a 18 % z newsletteru. Procentní uspořádání nástrojů je v grafu XXXVII. Závislost se objevuje na lokalitě, počtu let ve společnosti a věku, které jsou popsány níže.



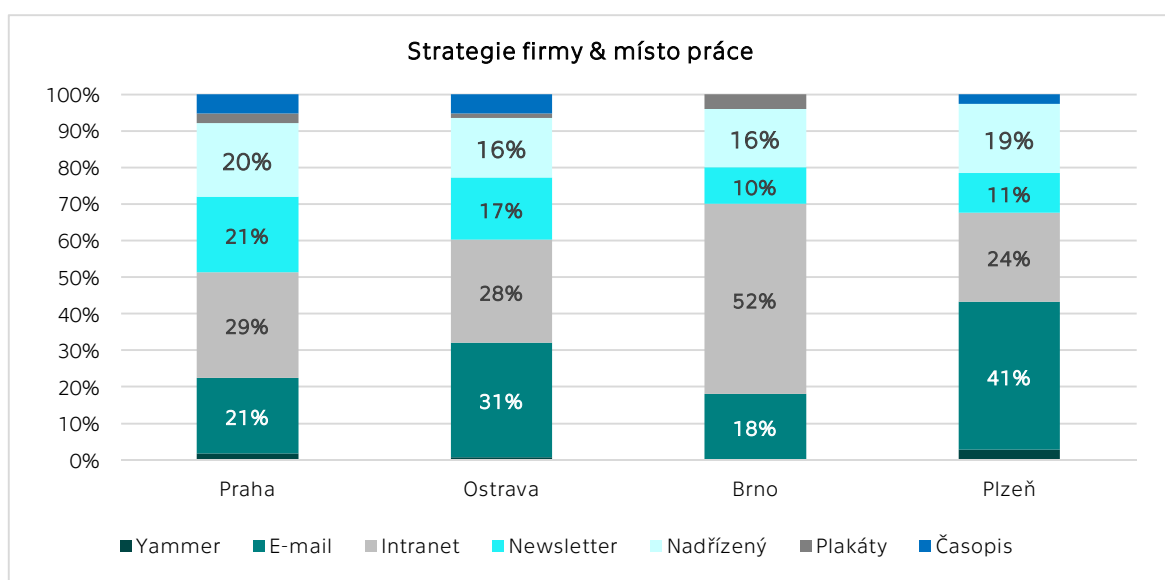
Graf XXXVII: Strategie – volba nástroje



Strategie & místo práce	Praha	Ostrava	Brno	Plzeň	Celkem
Yammer	9	2	0	1	12
E-mail	111	96	9	15	231
Intranet	154	86	26	9	275
Newsletter	111	52	5	4	172
Nadřizeny	108	50	8	7	173
Plakáty	14	4	2	0	20
Časopis	28	16	0	1	45
<b>Celkem</b>	<b>535</b>	<b>306</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>928</b>

Tabulka LXXVI: Strategie &amp; místo práce

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXXVI podle nástroje, kterým má být komunikována strategie firmy, a lokality respondentů s 18 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 38,3. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=28,9$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi nástroji a lokalitou respondentů**. V Praze je vyrovnanost nástrojů nadřizeny, intranet, newsletter, e-mail, kterými má být strategie komunikována. V Ostravě převažuje e-mail a intranet. V Brně se chtějí strategií dozvídat přes intranet (viz graf XXXVIII).



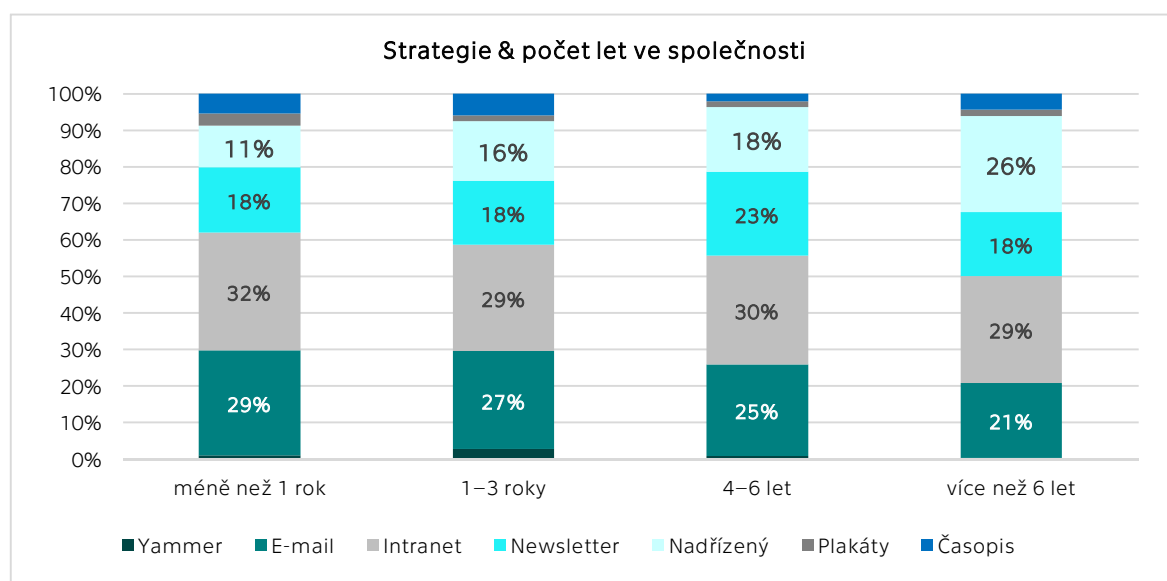
Graf XXXVIII: Strategie firmy &amp; místo práce

Strategie & počet let ve společnosti	méně než 1	1–3 roky	4–6 let	více než 6 let	Celkem
Yammer	2	8	1	1	12
E-mail	58	81	34	69	242
Intranet	65	88	40	98	291
Newsletter	36	53	31	59	179
Nadřizeny	23	49	24	88	184
Plakáty	7	5	2	6	20
Časopis	11	18	3	15	47
<b>Celkem</b>	<b>202</b>	<b>302</b>	<b>135</b>	<b>336</b>	<b>975</b>

Tabulka LXXVII: Strategie &amp; počet let ve společnosti



Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXXVII podle nástroje, kterým má být komunikována strategie firmy, a počtu odpracovaných let respondentů s 18 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 36,4. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=28,9$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi nástroji a počtem let respondentů v ve společnosti** a preference nástrojů pro komunikaci strategie dle počtu let ve firmě je v grafu XXXIX. S rostoucím počtem let ve firmě roste požadavek na komunikaci od nadřizného.



Graf XXXIX: Strategie & počet let ve společnosti

Strategie & pohlaví	muž	ženy	Celkem
Yammer	6	6	12
E-mail	107	135	242
Intranet	127	164	291
Newsletter	70	109	179
Nadřizný	79	105	184
Plakáty	9	11	20
Časopis	14	33	47
<b>Celkem</b>	<b>412</b>	<b>563</b>	<b>975</b>

Tabulka LXXVIII: Strategie & pohlaví

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXXVIII podle nástroje, kterým má být komunikována strategie firmy, a pohlaví respondentů s 6 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 4,7. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=12,6$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a pohlavím respondentů nebyla prokázána**.



Strategie & začlenění	GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	Celkem
Yammer	6	3	1	0	0	1	0	0	0	11
E-mail	120	34	20	25	13	12	8	3	2	237
Intranet	122	43	37	21	19	16	9	6	3	276
Newsletter	96	16	20	6	14	7	5	6	2	172
Nadřizovaný	80	18	30	18	14	9	5	1	4	179
Plakáty	7	4	1	1	1	2	2	0	0	18
Časopis	30	2	1	4	5	3	0	0	1	46
<b>Celkem</b>	<b>461</b>	<b>120</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>939</b>

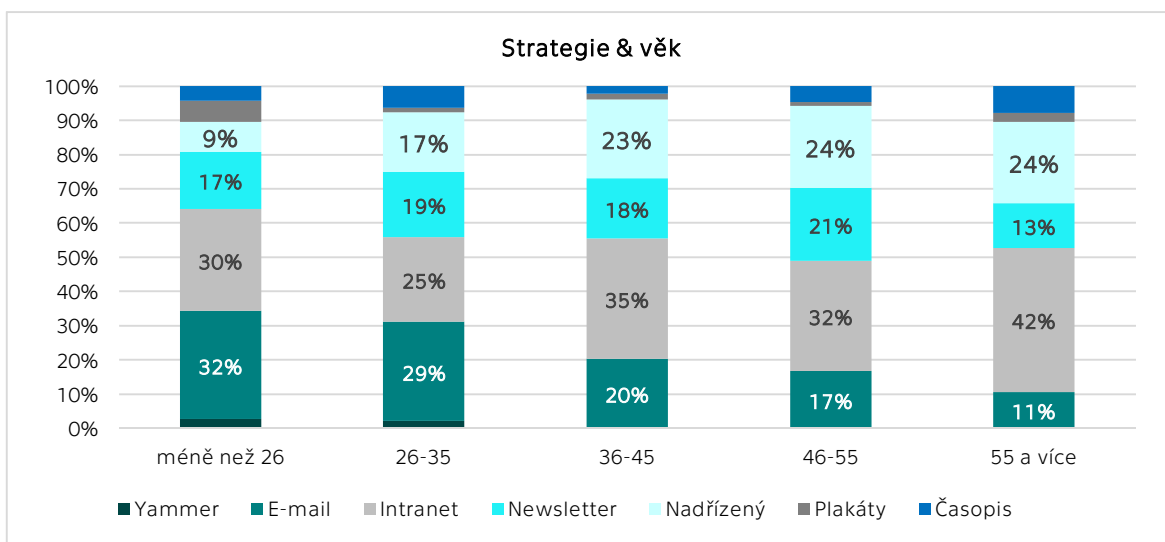
Tabulka LXXIX: Strategie &amp; začlenění

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXXIX podle nástroje, kterým má být komunikována strategie firmy, a organizačního začlenění respondentů s 48 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 56,23. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=65,2$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a začleněním respondentů nebyla prokázána**.

Strategie & věk	méně než 26	26-35	36-45	46-55	55 a více	Celkem
Yammer	3	9	0	0	0	12
E-mail	36	127	61	14	4	242
Intranet	34	108	106	27	16	291
Newsletter	19	84	53	18	5	179
Nadřizovaný	10	76	69	20	9	184
Plakáty	7	6	5	1	1	20
Časopis	5	28	7	4	3	47
<b>Celkem</b>	<b>114</b>	<b>438</b>	<b>301</b>	<b>84</b>	<b>38</b>	<b>975</b>

Tabulka LXXX: Strategie &amp; věk

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXXX podle nástroje, kterým má být komunikována strategie firmy, a věku respondentů s 24 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 61,5. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=36,4$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi nástroji a věkem respondentů**. S rostoucím věkem, roste procento komunikace od nadřizovaného a intranet (viz graf XL).

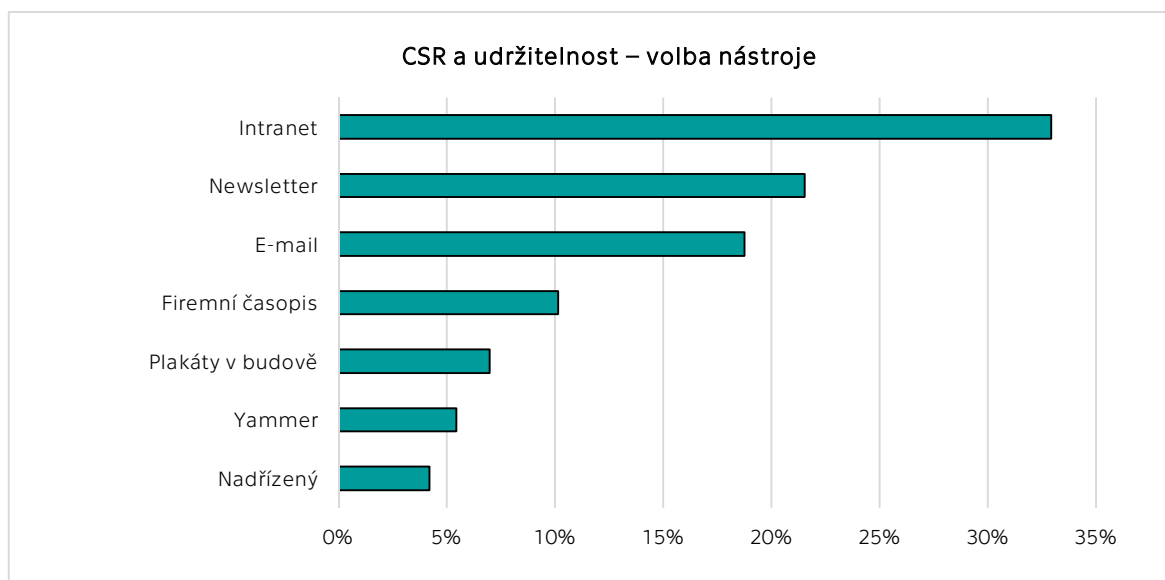


Graf XL: Strategie &amp; věk



## CSR A UDRŽITELNOST

Informace o CSR a udržitelnosti se chce 33 % zaměstnanců dozvědět přes intranet, 22 % newsletterem, 19 % e-mailem. Procentní uspořádání nástrojů je v grafu XLI. Závislost se objevuje na lokalitě a je popsána níže.

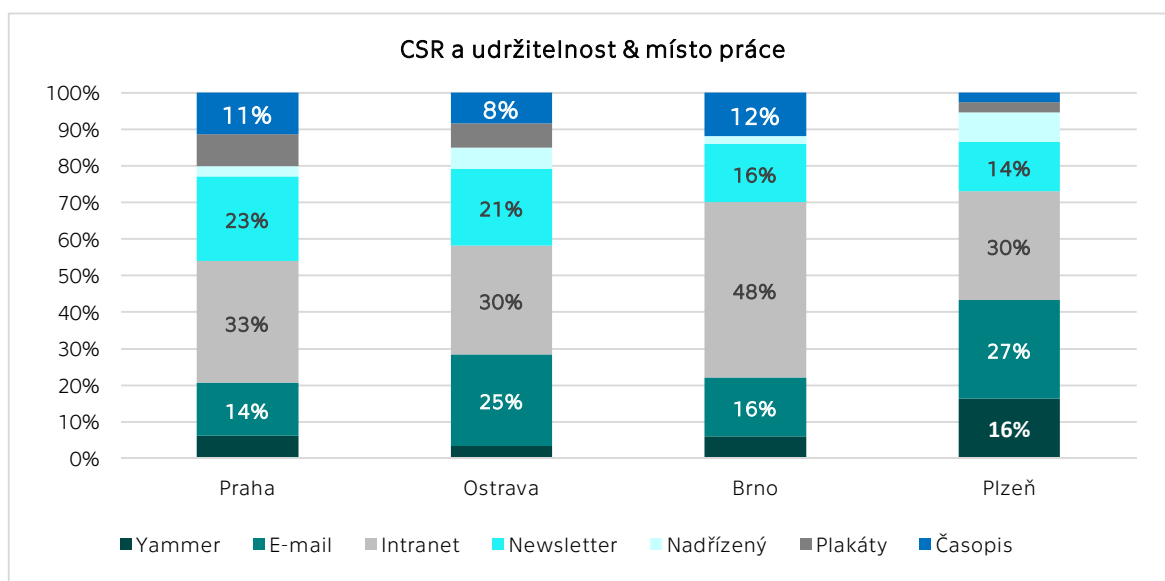


Graf XLI: CSR a udržitelnost – volba nástroje

CSR & místo práce	Praha	Ostrava	Brno	Plzeň	Celkem
Yammer	33	10	3	6	52
E-mail	77	77	8	10	172
Intranet	178	91	24	11	304
Newsletter	124	64	8	5	201
Nadřízený	15	18	1	3	37
Plakáty	47	20	0	1	68
Časopis	61	26	6	1	94
	535	306	50	37	928

Tabulka LXXXI: CSR & místo práce

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXXXI podle nástroje, kterým má být komunikováno CSR a udržitelnost, a lokality respondentů s 18 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 48,7. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=28,9$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi nástroji a lokalitou respondentů**. V Praze je poměr nástrojů poměrně vyrovnaný, vede intranet, ale dále i newsletter, e-mail, časopis a plakáty. V Ostravě převažuje intranet a v Plzni intranet, email a 16 % označilo Yammer (viz graf XLII).



Graf XLII: CSR a udržitelnost &amp; místo práce

CSR & počet let ve společnosti	méně než 1	1–3 roky	4–6 let	více než 6 let	Celkem
Yammer	11	19	6	16	53
E-mail	45	64	20	55	183
Intranet	72	104	46	99	321
Newsletter	49	49	36	76	210
Nadřizeny	3	12	6	20	41
Plakaty	12	21	8	27	68
Časopis	10	33	13	43	99
<b>Celkem</b>	<b>202</b>	<b>302</b>	<b>135</b>	<b>336</b>	<b>975</b>

Tabulka LXXXII: CSR &amp; počet let ve společnosti

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXXXII podle nástroje, kterým má být komunikováno CSR a udržitelnost, a počtem odpracovaných let respondentů s 18 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 28,8. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=28,9$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a počtem let ve společnosti nebyla prokázána**.

CSR & pohlaví	muž	ženy	Celkem
Yammer	26	27	53
E-mail	77	106	183
Intranet	145	176	321
Newsletter	80	130	210
Nadřizeny	11	30	41
Plakaty	29	39	68
Časopis	44	55	99
<b>Celkem</b>	<b>412</b>	<b>563</b>	<b>975</b>

Tabulka LXXXIII: CSR &amp; pohlaví



Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXXXIII podle nástroje, kterým má být komunikováno CSR a udržitelnost, a pohlaví respondentů s 6 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 7,8. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=12,6$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a pohlavím respondentů nebyla prokázána**.

CSR &	GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	Celkem
Yammer	20	7	7	6	6	4	1	0	0	51
E-mail	95	30	19	16	5	10	4	2	0	181
Intranet	140	41	45	23	24	16	9	7	4	309
Ne-	104	22	23	10	19	10	6	4	3	201
Nadří-	18	4	6	2	5	4	2	0	0	41
Plakáty	34	8	5	5	2	0	6	0	2	62
Časopis	50	8	5	13	5	6	1	3	3	94
<b>Celkem</b>	<b>461</b>	<b>120</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>939</b>

Tabulka LXXXIV: CSR &amp; začlenění

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXXXIV podle nástroje, kterým má být komunikováno CSR a udržitelnost, a organizačního začlenění respondentů s 48 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 63,96. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=65,2$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a začleněním respondentů nebyla prokázána**.

CSR & věk	méně než 26	26-35	36-45	46-55	55 a více	Celkem
Yammer	7	26	15	3	2	53
E-mail	26	97	48	10	2	183
Intranet	38	132	110	28	13	321
Newsletter	23	98	60	19	10	210
Nadřízený	3	16	16	4	2	41
Plakáty	10	28	20	5	5	68
Časopis	7	41	32	15	4	99
<b>Celkem</b>	<b>114</b>	<b>438</b>	<b>301</b>	<b>84</b>	<b>38</b>	<b>975</b>

Tabulka LXXXV: CSR &amp; věk

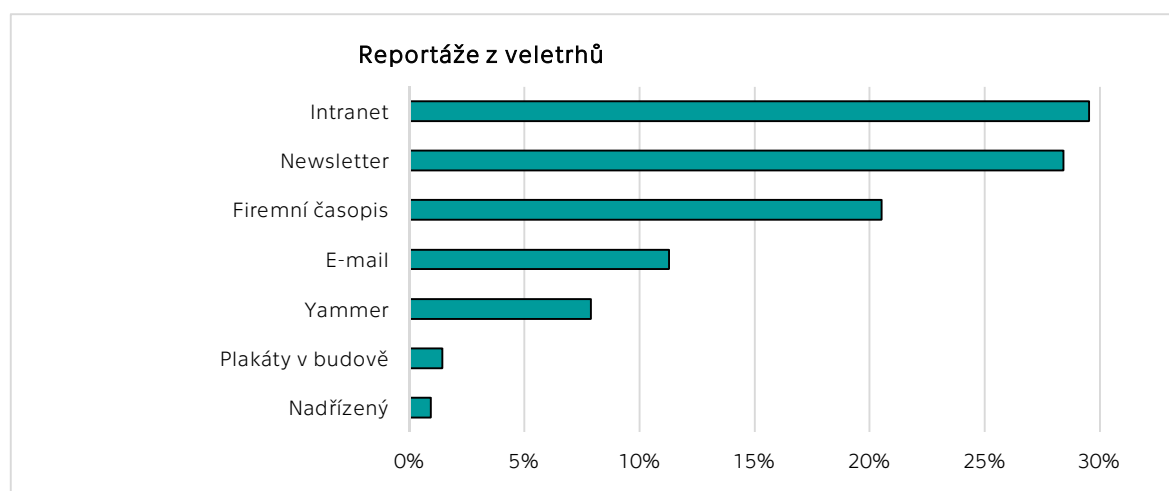
Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXXXV podle nástroje, kterým má být komunikováno CSR a udržitelnost, a věku respondentů s 24 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 27,1. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=36,4$ ). Tzn. že **závislost mezi nástroji a věkem respondentů nebyla prokázána**.



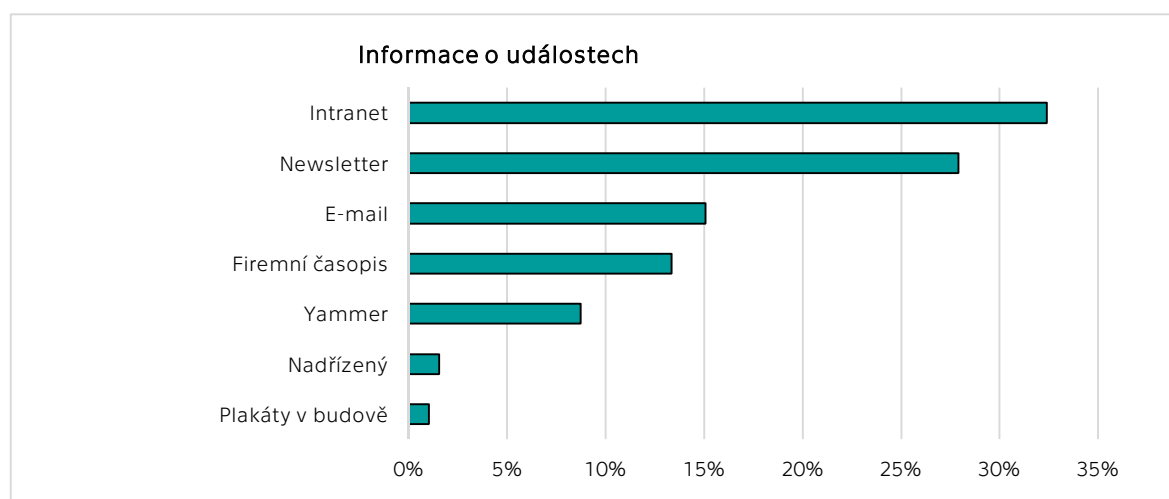


## REPORTÁŽE Z VELETRHŮ, DĚNÍ VE FIRMĚ, TIPY A NÁVODY, INFORMACE O UDÁLOSTECH, ZAMĚSTNANECKÉ SLEVY, FINANČNÍ SITUACE

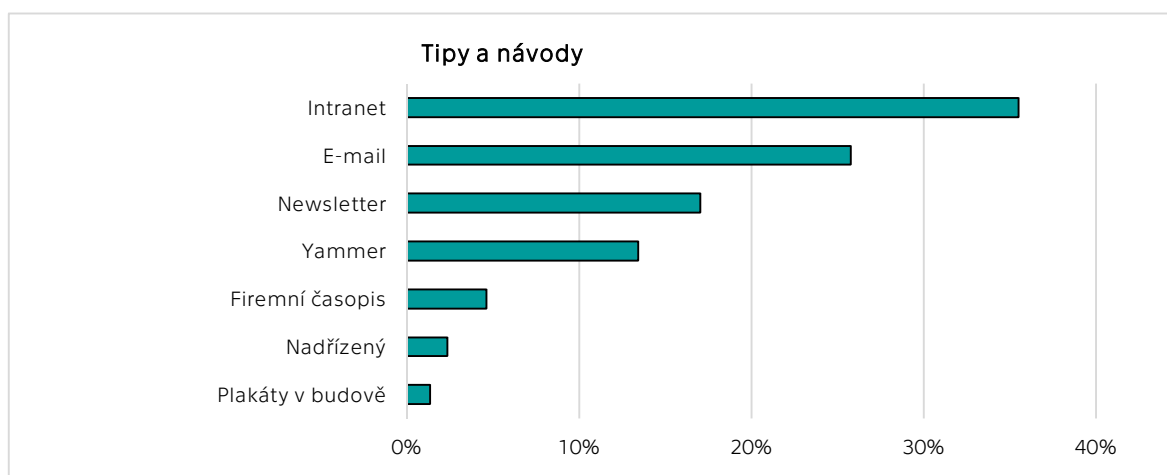
V následujících grafech XLIII-XLVIII jsou zobrazeny volby nástrojů vždy podle konkrétního typu sdělení. To může sloužit jako návod, jak nejefektivněji komunikovat určité typy sdělení.



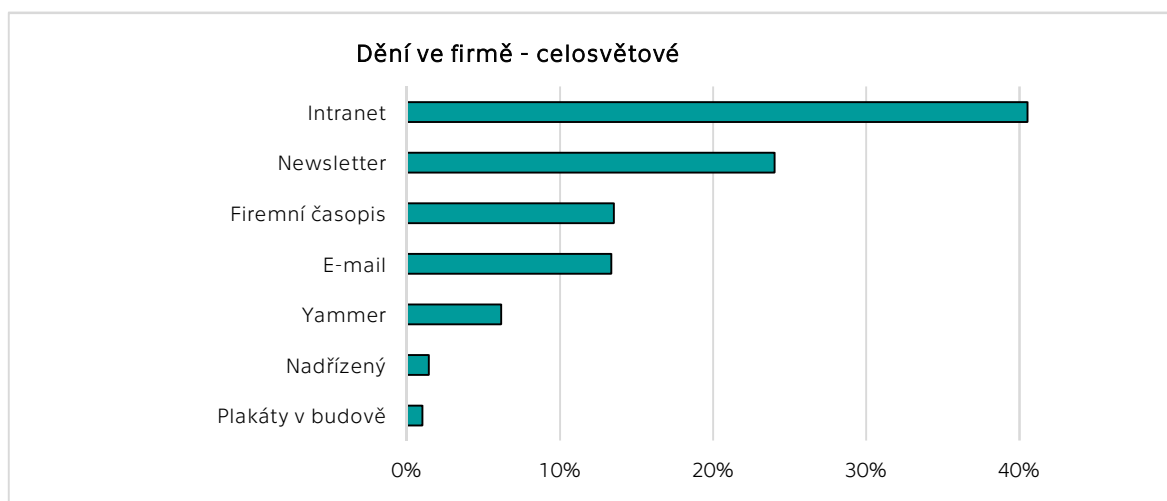
Graf XLIV: Reportáže z veletrhů a volba nástroje



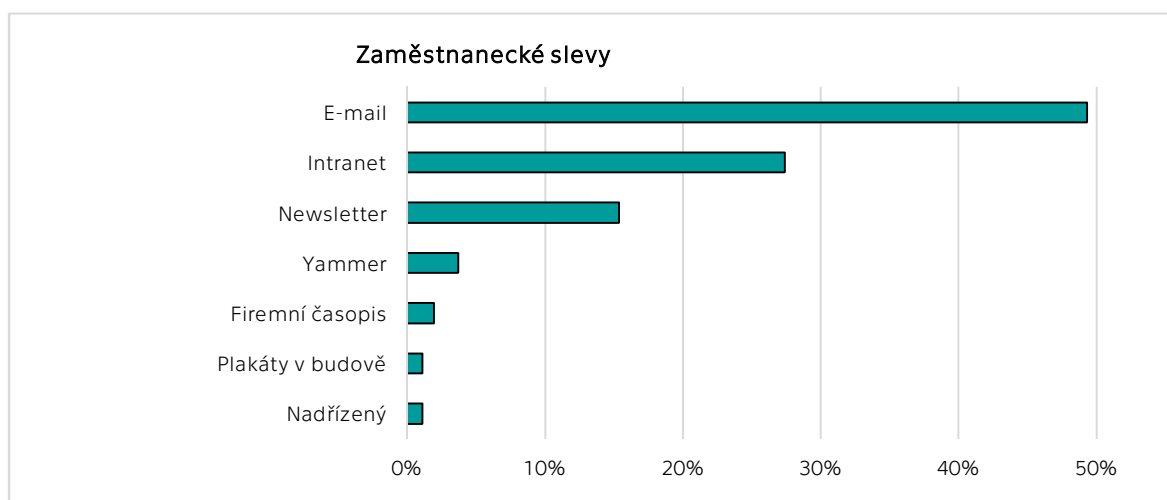
Graf XLIII: Informace o událostech a volba nástroje



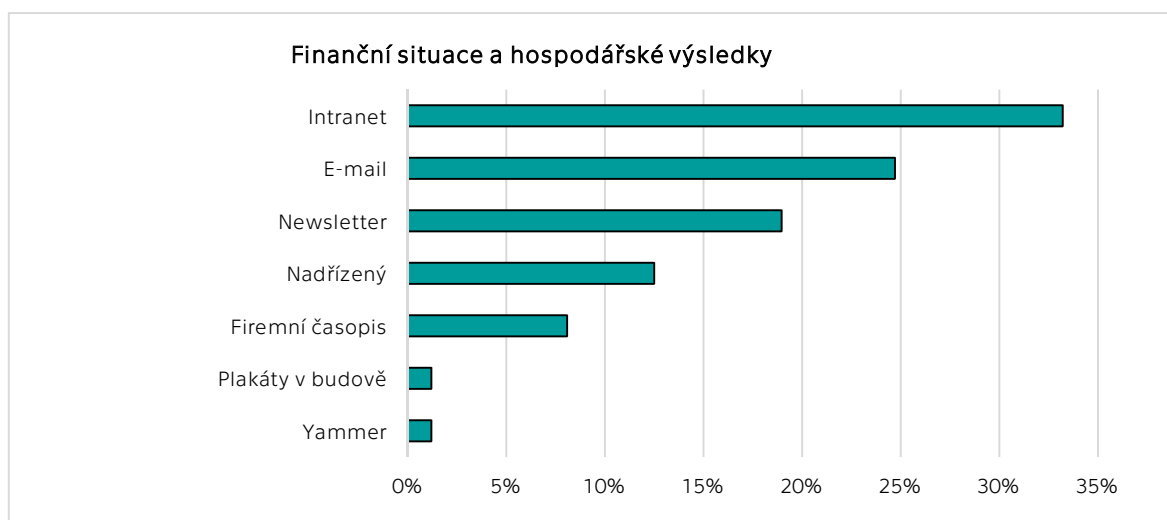
Graf XLVII: Tipy a návody a volba nástroje



Graf XLVI: Děňi ve firmě celosvětově a volba nástroje



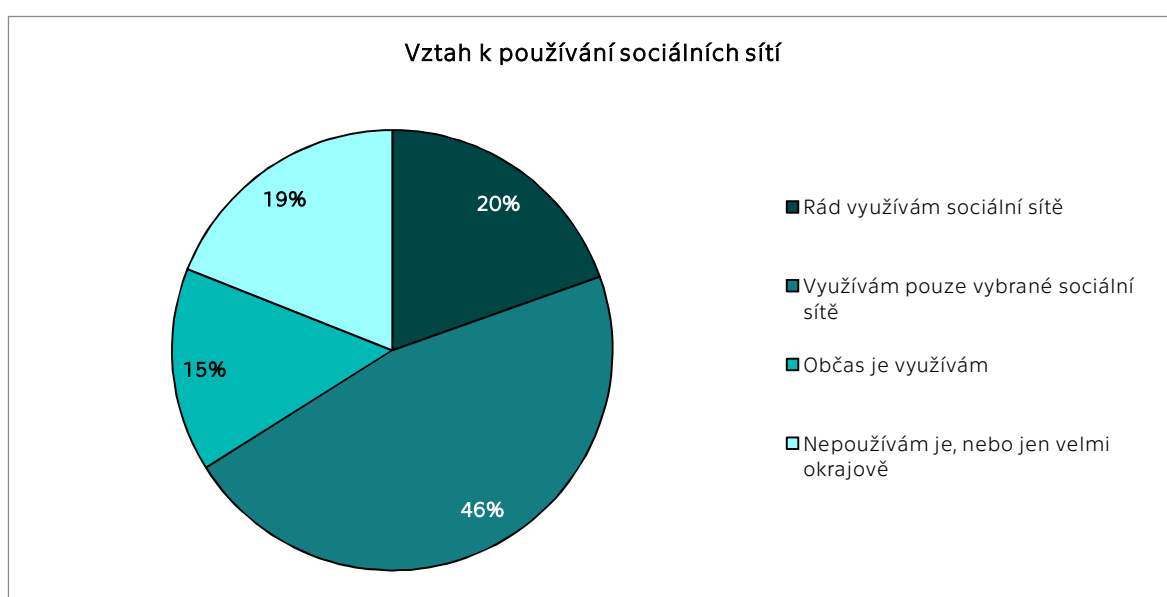
Graf XLV: Zaměstnanecké slevy a volba nástroje



Graf XLVIII: Finanční situace a hospodářské výsledky a volba nástroje

## 6. Vztah k sociálním sítím a neformálním aktivitám

Otázka číslo šest zněla „Jaký máte vztah k používání sociálních sítí?“ a jejím cílem bylo vyzkoumat, zda zde existuje nějaká závislost a zda zaměstnanci externí sociální sítě využívají. Dle těchto odpovědí se budou určovat cíle pro kampaně týkající se interní sociální sítě Yammeru. Z odpovědí vyplynulo, že 66 % zaměstnanců aktivně využívá sociální sítě a ještě 15 % řeklo, že občas (viz graf XLIX) Závislost byla zkoumána na místě výkonu práce, pohlaví a věku (viz tabulky LXXXVI-LXXXVII). Bylo zjištěno, že dle místa výkonu práce se výsledky nijak neliší. Závislost je zřejmá u pohlaví a věku, kdy ženy a mladší lidé více využívají sociální sítě (viz grafy L-LI).



Graf XLIX: Vztah k používání sociálních sítí



Sociální síť & místo práce	Praha	Ostrava	Brno	Plzeň	Celkem
Rád využívám sociální síť	107	62	7	8	184
Využívám pouze vybrané sociální síť	241	154	26	13	434
Občas je využívám	83	41	7	6	137
Nepoužívám je, nebo jen velmi okrajově	104	49	10	10	173
<b>Celkem</b>	<b>535</b>	<b>306</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>928</b>

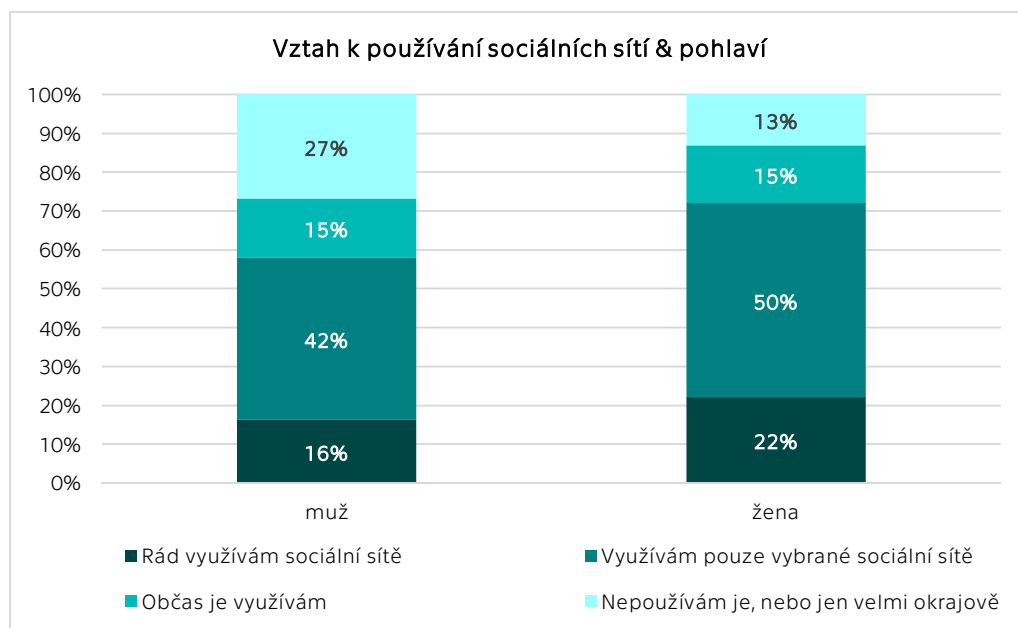
Tabulka LXXXVI: Sociální síť &amp; místo práce

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXXXVI podle vztahu k používání sociálních sítí a lokality respondentů s 9 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 6,9. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=16,9$ ). Tzn. že **závislost mezi používáním sociálních sítí a lokalitou respondentů nebyla prokázána**.

Sociální síť & pohlaví	muž	žena	Celkem
Rád využívám sociální síť	67	124	191
Využívám pouze vybrané sociální síť	172	281	453
Občas je využívám	62	84	146
Nepoužívám je, nebo jen velmi okrajově	111	74	185
<b>Celkem</b>	<b>412</b>	<b>563</b>	<b>975</b>

Tabulka LXXXVII: Sociální síť &amp; pohlaví

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXXXVII podle vztahu k používání sociálních sítí a pohlaví respondentů se 3 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 31,3. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=7,81$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi používáním sociálních sítí a pohlavím respondentů**. Ženy používají sociální síť více než muži (viz graf L).



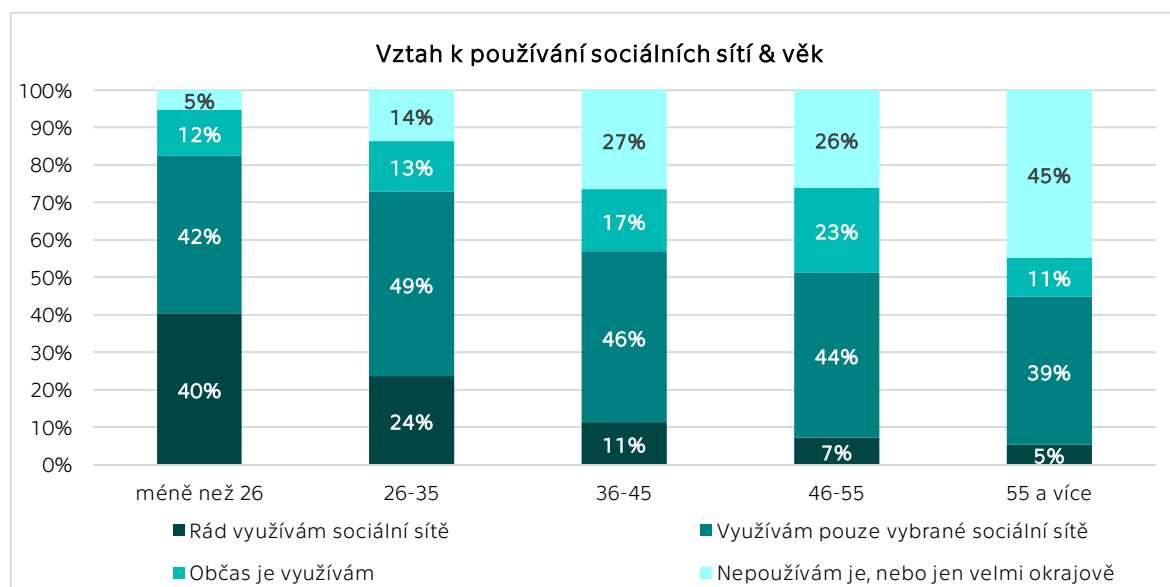
Graf L: Vztah k používání sociálních sítí &amp; pohlaví



Sociální sítě & věk	méně než 26	26-35	36-45	46-55	55 a více	Celkem
Rád využívám sociální sítě	46	103	34	6	2	191
Využívám pouze vybrané sociální sítě	48	216	137	37	15	453
Občas je využívám	14	59	50	19	4	146
Nepoužívám je, nebo jen velmi okrajově	6	60	80	22	17	185
<b>Celkem</b>	<b>114</b>	<b>438</b>	<b>301</b>	<b>84</b>	<b>38</b>	<b>975</b>

Tabulka LXXXVIII: Sociální sítě &amp; věk

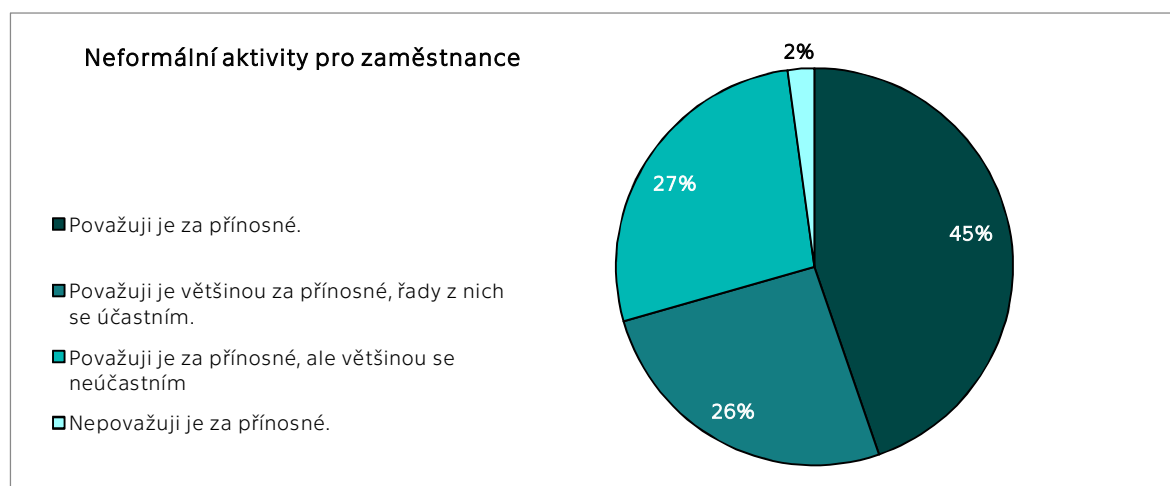
Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXXXVII podle vztahu k používání sociálních sítí a věku respondentů s 12 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 99,5. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=21$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi používáním sociálních sítí a věkem respondentů**. Z grafu LI je vidět trend sociálních sítí, které jsou poměrně nové a zasáhly spíše mladé generace, a tak s rostoucím věkem je jejich využívání nižší.



Graf LI: Vztah k používání sociálních sítí &amp; věk



Otázkou číslo 12 bylo: „Jaký máte názor na organizaci neformálních aktivit pro zaměstnance (např. Sportovní den, běžecký závod, Dobrovolnický den, darování krve atp.)“. Ta byla především přáním IK, aby měla zpětnou vazbu na pořádání těchto aktivit, ale zároveň může být nápomocná k návrhům zlepšení IK. 71 % respondentů považuje aktivity za přínosné a řady z nich se účastní (viz graf LII).



Graf LII: Neformální aktivity pro zaměstnance

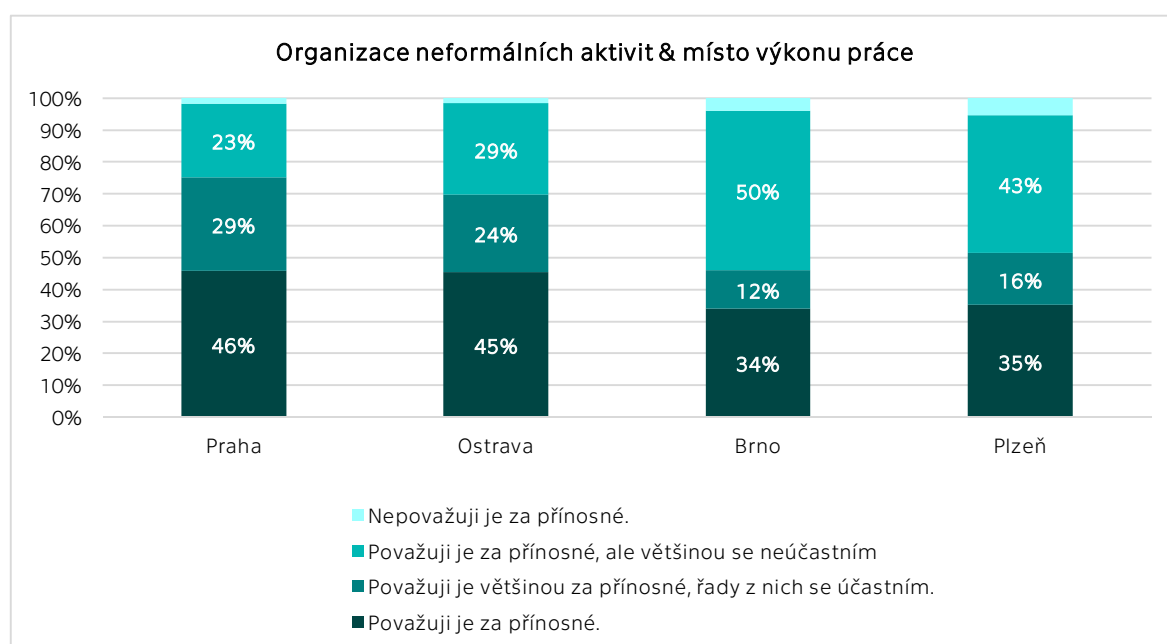
Další testy dobré shody odhalily určitou závislost na místě výkonu práce, na pohlaví, na organizačním začlenění i na věku. Přibližně 50 % zaměstnanců z lokalit jako Ostrava a Plzeň se akcí většinou neúčastní oproti Praze a Ostravě. Důvodem může být to, že se události konají v jiných lokalitách, kam by tito zaměstnanci museli dojíždět a v dané lokalitě dostatek neformálních aktivit neprobíhá. Neformálních aktivit se více účastní ženy a považují je za přínosnější. Z pohledu organizačního začlenění nejlépe dopadlo oddělení CM (které aktivity pořádá), dále HR, SCM GBS, IOT. Nejméně přínosné jsou aktivity pro SI a RE. Z pohledu věku vzešla závislost, která říká, že s rostoucím věkem klesá přínos těchto aktivit a účast. Tato závislost je v grafu LVI.

Aktivity & místo práce	Praha	Ostrava	Brno	Plzeň	Celkem
Považuji je za přínosné.	245	139	17	13	414
Považuji je většinou za přínosné, řady z nich se účastním.	157	74	6	6	243
Považuji je za přínosné, ale většinou se neúčastním	123	88	25	16	252
Nepovažuji je za přínosné.	10	5	2	2	19
<b>Celkem</b>	<b>535</b>	<b>306</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>928</b>

Tabulka LXXXIX: Neformální aktivity & místo práce



Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce LXXXIX podle názoru na neformální aktivity a lokality respondentů s 9 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 30,1. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=16,9$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi názorem na neformální aktivity a lokalitou respondentů**. Z grafu LIII je patrné, že téměř všichni je považují za užitečné. Pro Brno a Plzeň však převažuje názor, že jsou aktivity užitečné, ale neúčastní se jich. Důvodem může být to, že jsou aktivity pořádány např. v Praze, Ostravě a zaměstnanci by museli za aktivitou dojíždět (viz graf LIII).



Graf LIII: Organizace neformálních aktivit & místo výkonu práce

Aktivity & počet let ve společnosti	méně než 1 rok	1–3 roky	4–6	> 6 let	Celkem
Považují je za přínosné.	110	131	58	137	436
Považují je většinou za přínosné, řady z nich se účastní	49	76	42	85	252
Považují je za přínosné, ale většinou se neúčastní	42	88	32	104	266
Nepovažují je za přínosné.	1	7	3	10	21
<b>Celkem</b>	202	302	135	336	975

Tabulka XC: Neformální aktivity & počet let ve společnosti

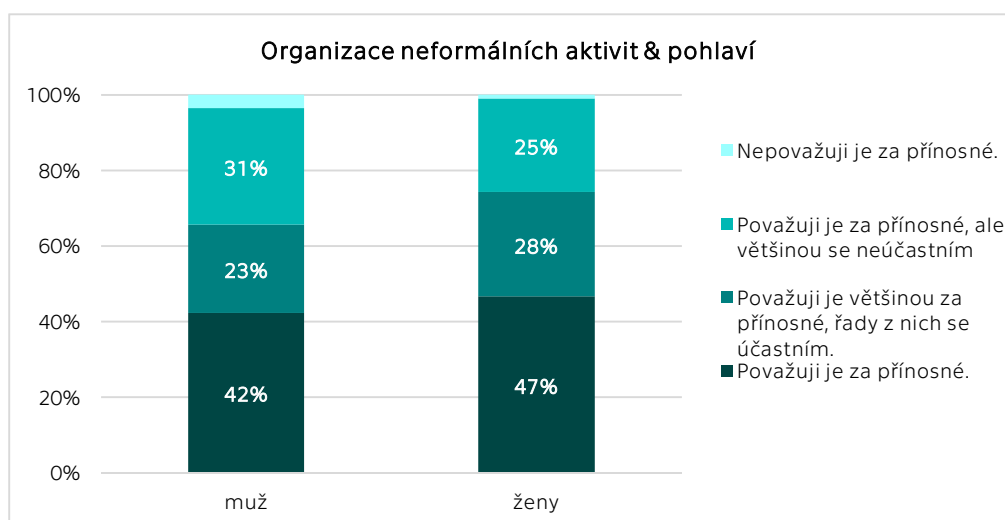
Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XC podle názoru na neformální aktivity a počtu odpracovaných let respondentů s 9 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 16,9. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=16,9$ ). Tzn. že **závislost mezi názorem na neformální aktivity a počtem let ve společnosti nebyla prokázána**.



Aktivity & pohlaví	muž	ženy	Celkem
Považuji je za přínosné.	174	262	436
Považuji je většinou za přínosné, řady z nich se účastním.	96	156	252
Považuji je za přínosné, ale většinou se neúčastním	127	139	266
Nepovažuji je za přínosné.	15	6	21
<b>Celkem</b>	<b>412</b>	<b>563</b>	<b>975</b>

Tabulka XCI: Neformální aktivity &amp; pohlaví

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XCI podle názoru na neformální aktivity a pohlaví respondentů se 3 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 13,4. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=7,81$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi názorem na neformální aktivity a pohlavím respondentů**. Ženy je více považují za přínosné, a i se jich více účastní (viz graf LIV).



Graf LIV: Organizace neformálních aktivit &amp; pohlaví

Aktivity & začlenění	GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	Celk
Považuji je za přínosné.	210	53	45	2	36	26	13	4	9	421
Považuji je většinou za přínosné, řady z nich se účast-	135	37	23	7	20	10	9	5	2	248
Považuji je za přínosné, ale většinou se neúčastním	110	28	37	3	10	14	7	6	1	252
Nepovažuji je za přínosné.	6	2	5	4	0	0	0	1	0	18
<b>Celkem</b>	<b>461</b>	<b>120</b>	<b>110</b>	<b>7</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>939</b>

Tabulka XCII: Neformální aktivity &amp; organizační začlenění

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XCII podle názoru na neformální aktivity a organizačního začlenění respondentů s 24 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 63,7. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=36,4$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi názorem na neformální aktivity a začleněním respondentů**. Názory dle organizačního členění jsou v grafu LV.



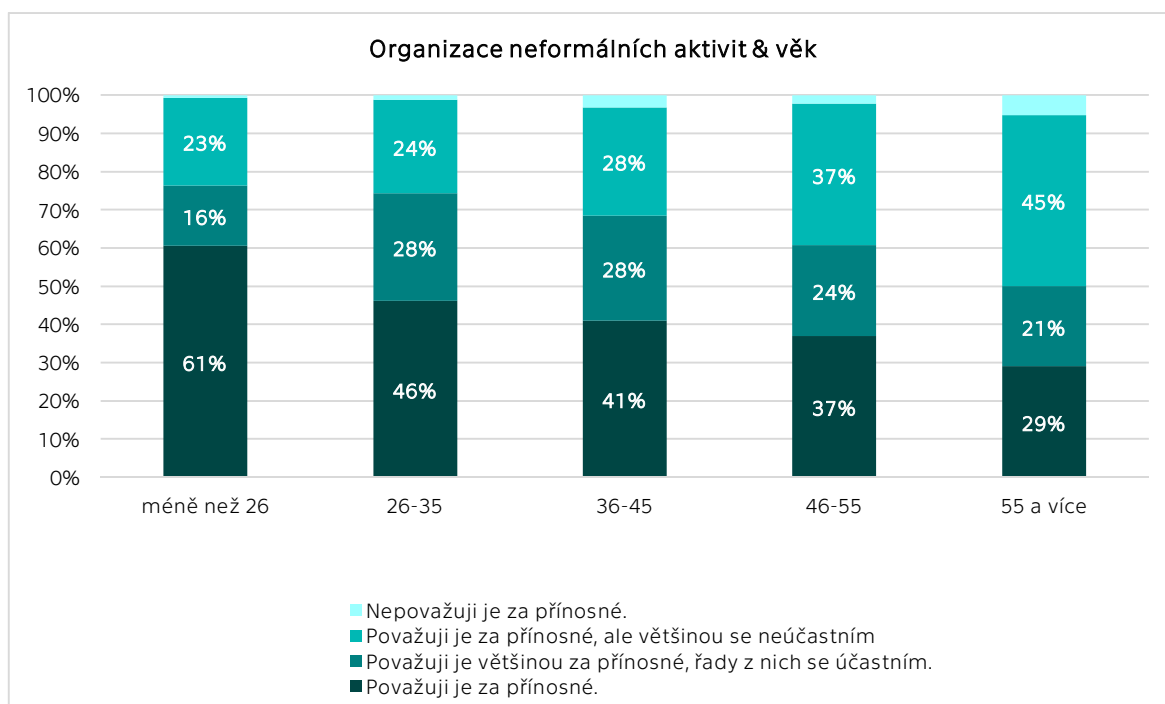


Graf LV: Organizace neformálních aktivit &amp; organizační začlenění

Aktivity & věk	méně než 26	26-35	36-45	46-55	55 a více	Celkem
Považují je za přínosné.	69	202	123	31	11	436
Považují je většinou za přínosné, řady z nich se účastním.	18	123	83	20	8	252
Považují je za přínosné, ale většinou se neúčastním	26	107	85	31	17	266
Nepovažují je za přínosné.	1	6	10	2	2	21
<b>Celkem</b>	<b>114</b>	<b>438</b>	<b>301</b>	<b>84</b>	<b>38</b>	<b>975</b>

Tabulka XCIII: Neformální aktivity &amp; věk

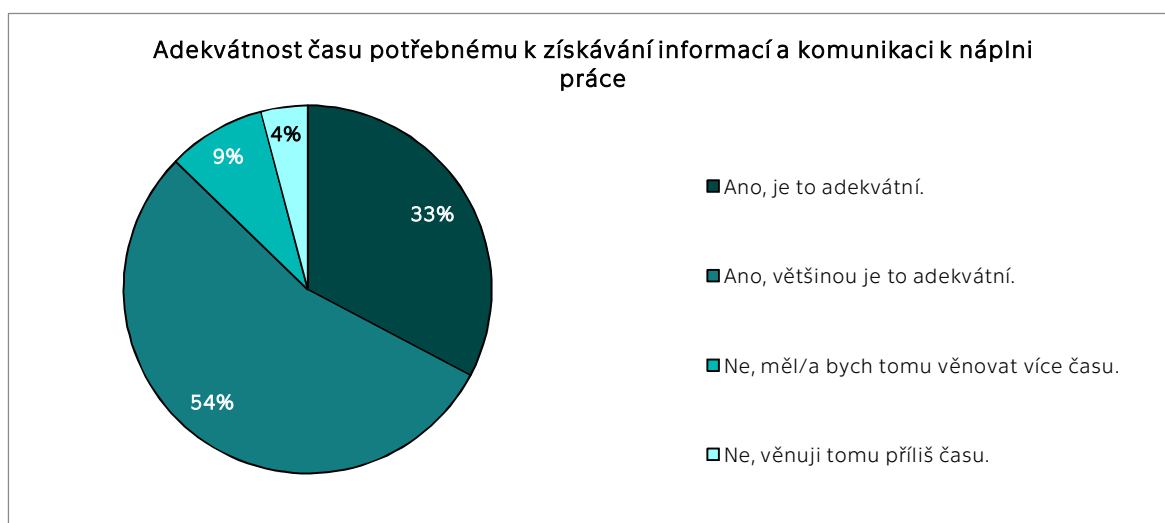
Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XCIII podle názoru na neformální aktivity a věku respondentů s 12 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 32. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=21$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi názorem na neformální aktivity a věkem respondentů**. Názory rozdělené do kategorií dle věku jsou v grafu LVI. Z grafu je patrné, že mladší lidé se více účastní aktivit a považují je za užitečné. S vyššími věkovými kategoriemi klesá účast na aktivitách a roste pocit, že akce jsou méně přínosné.



*Graf LVI: Organizace neformálních aktivit & věk*

## 7. Čas trávený získáváním informací

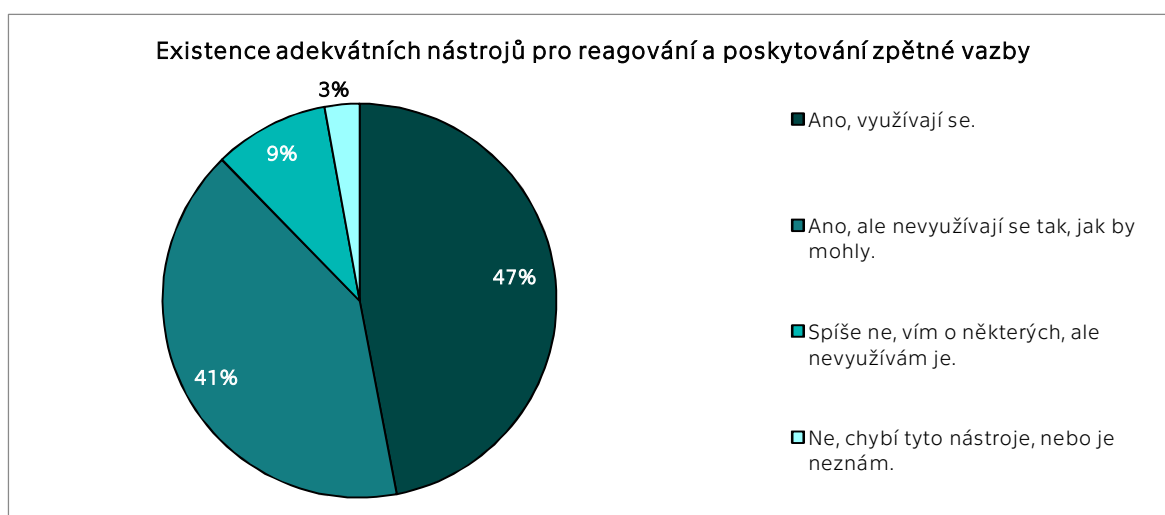
Otázka číslo třináct měla za úkol zjistit, jestli si zaměstnanci myslí, že získávání informací je úměrně adekvátní jejich náplni práce. Odpovědi dopadly pozitivně a 88 % zaměstnanců si myslí že je to adekvátní nebo většinou adekvátní. 9 % si myslí, že by tomu měli věnovat více času a 4 % si myslí, že tomu věnují až příliš času (viz graf LVII). Žádné zvláštní závislosti na věku, pohlaví, lokalitě atp. nebyly zjištěny.



*Graf LVII: Adekvátnost času potřebnému k získávání informací a komunikaci k náplni práce*

## 8. Zpětná vazba

Čtrnáctá otázka byla zaměřena na zpětnou vazbu a zněla „Domníváte se, že má ABC, s.r.o. adekvátní nástroje interní komunikace k tomu, abyste mohl/a reagovat na získané informace a poskytovat tak zpětnou vazbu?“. Z této otázky vyplynulo, že tyto nástroje existují a 47 % zaměstnanců je využívá. Naopak více než polovina respondentů si myslí, že se tyto nástroje dostatečně nevyužívají a 3 % je vůbec nezná – viz graf LVIII. Testem dobré shody byla nalezena závislost na organizačním začlenění, kdy u respondentů z CM a SI je nižší četnost odpovědí kladných, a oproti ostatní oddělením je vyšší četnost u odpovědí negativních (nevyužívám je, neznám tyto nástroje) – viz graf LIX.



Graf LVIII: Existence adekvátních nástrojů pro reagování a poskytování zpětné vazby

Zpětná vazba & místo práce	Praha	Ostrava	Brno	Plzeň	Celkem
Ano, využívají se.	249	154	20	17	440
Ano, ale nevyužívají se tak, jak by mohly.	215	123	22	11	371
Spíše ne, vím o některých, ale nevyužívám je.	54	23	5	8	90
Ne, chybí tyto nástroje, nebo je neznám.	17	6	3	1	27
<b>Celkem</b>	<b>535</b>	<b>306</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>928</b>

Tabulka XCIV: Zpětná vazba & místo práce

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XCIV podle názoru na nástroje poskytující zpětnou vazbu a lokality respondentů s 9 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 12,2. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=16,9$ ). Tzn. že **závislost mezi názory na nástroje poskytující zpětnou vazbu a lokalitou respondentů nebyla prokázána.**



Zpětná vazba & počet let ve společnosti	méně než 1 rok	1–3 roky	4–6 let	více než 6 let	Celkem
Ano, využívají se.	113	131	55	159	458
Ano, ale nevyžívají se tak, jak by mohly.	69	130	63	135	397
Spíše ne, vím o některých, ale nevyžívám je.	16	32	11	33	92
Ne, chybí tyto nástroje, nebo je neznám.	4	9	6	9	28
<b>Celkem</b>	202	302	135	336	975

Tabulka XCV: Zpětná vazba &amp; počet let ve společnosti

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XCV podle názoru na nástroje poskytující zpětnou vazbu a počtu odpracovaných let respondentů s 9 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 12,1. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=16,9$ ). Tzn. že **závislost mezi názory na nástroje poskytující zpětnou vazbu a počtem let ve společnosti nebyla prokázána.**

Zpětná vazba & pohlaví	muž	ženy	Celkem
Ano, využívají se.	182	276	458
Ano, ale nevyžívají se tak, jak by mohly.	173	224	397
Spíše ne, vím o některých, ale nevyžívám je.	40	52	92
Ne, chybí tyto nástroje, nebo je neznám.	17	11	28
<b>Celkem</b>	412	563	975

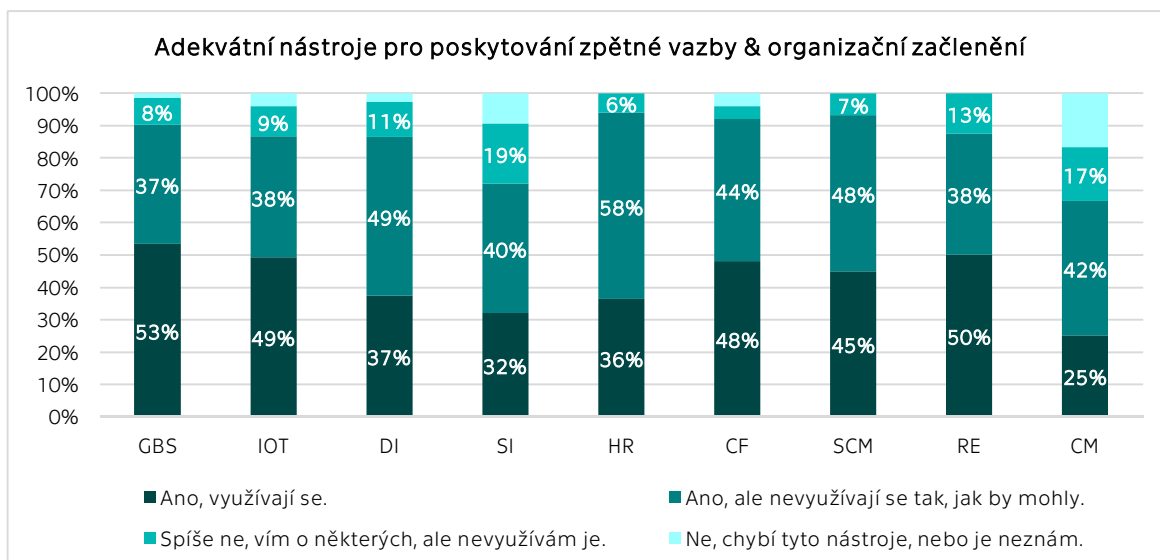
Tabulka XCVI: Zpětná vazba &amp; pohlaví

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XCVI podle názoru na nástroje poskytující zpětnou vazbu a pohlaví respondentů se 3 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 5,4. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=7,81$ ). Tzn. že **závislost mezi názory na nástroje poskytující zpětnou vazbu a pohlavím respondentů nebyla prokázána.**

Zpětná vazba & začlenění	GBS	IOT	DI	SI	HR	CF	SCM	RE	CM	Celkem
Ano, využívají se.	246	59	41	24	24	24	13	8	3	442
Ano, ale nevyžívají se tak, jak by mohly.	170	45	54	30	38	22	14	6	5	384
Spíše ne, vím o některých, ale nevyžívám je.	38	11	12	14	4	2	2	2	2	87
Ne, chybí tyto nástroje, nebo je neznám.	7	5	3	7	0	2	0	0	2	26
<b>Celkem</b>	461	120	110	75	66	50	29	16	12	939

Tabulka XCVII: Zpětná vazba &amp; organizační začlenění

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XCVII podle názoru na nástroje poskytující zpětnou vazbu a organizačního začlenění respondentů s 24 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 59,9. Při hladině významnosti 5 % zamítneme hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=36,4$ ). Tzn. že **byla prokázána závislost mezi názory na nástroje poskytující zpětnou vazbu a začleněním respondentů.** Oddělení SI, CM si nejvíce oproti ostatním myslí, že se tyto nástroje nevyžívají nebo je neznají. Celkově převažuje odpověď, že se tyto nástroje nepoužívají tak, jak by mohly (viz graf LIX).



Graf LIX: Adekvátní nástroje pro poskytování zpětné vazby &amp; organizační začlenění

Zpětná vazba & věk	méně než 26	26-35	36-45	46-55	55 a více	Celkem
Ano, využívají se.	60	203	133	48	14	458
Ano, ale nevyžívají se tak, jak by mohly.	39	185	128	26	19	397
Spíše ne, vím o některých, ale nevyžívám je.	12	38	28	5	5	88
Ne, chybí tyto nástroje, nebo je neznám.	3	12	12	4	0	31
<b>Celkem</b>	114	438	301	83	38	974

Tabulka XCVIII: Zpětná vazba &amp; věk

Dle  $\chi^2$ -testu nezávislosti v kombinační tabulce XCVIII podle názoru na nástroje poskytující zpětnou vazbu a věku respondentů s 12 stupni volnosti, hodnota  $\chi^2$ -testu činila 13,3. Při hladině významnosti 5 % nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti těchto dvou proměnných (kritická hodnota  $\chi^2_{0,95}=21$ ). Tzn. že závislost mezi názory na nástroje poskytující zpětnou vazbu a věkem respondentů nebyla prokázána.



## 9. Otevřené otázky

Poslední část vyhodnocení je zaměřena na otevřené otázky, které byly pro respondenty nepovinné/dobrovolné. Součástí průzkumu byly tři (zde označeny A, B, C) a jejich nejčastější odpovědi či tipy jsou sepsány níže

### A. Máte tip na další komunikační nástroj, který by Siemens mohl využívat?

#### Jaký?

Na tuto otázku odpovědělo celkem 143 respondentů. Celkem 38 respondentů napsalo, že je komunikačních nástrojů dost a nejsou potřeba další, nebo, že je jich až moc a je složité sledovat všechny k získávání informací. Respondenti požadují sjednocení a systém. Jako tipy na nové nástroje se objevuje Slack, Sharepoint, Skype, nástěnka, Sway, Osobní komunikace, rozhlas, televize, schránka důvěry, Town hall s vedením, firemní den, stromové fórum, Microsoft Teams, coffee corner – určité hodiny pro face2face komunikaci, workshopy, Chatbot, video pro komunikace strategie, hlasové zprávy, FB.

### B. Jsou některé informace, které vám při práci chybí či jsou nedostatečné?

#### Jaké?

Na tuto otázku odpovědělo 101 respondentů. Některé z informací, které zaměstnancům chybí a byly zaznamenány jsou zpětná vazba na výkon, seznam zvýhodněných nabídek, strategie společnosti a její dopad, operativní vize, informace (návody, směrnice, manuály) dle jednotlivých oborů – intranet je nepřehledný, hospodářské výsledky, dění v lokalitě (stěhování), směřování společnosti, komplexní náhled na poskytované služby a produkty, organizační struktura a odpovědnosti zaměstnanců, uživatelská příručka pro práci v SAP, IT témata, náplň práce kolegů z jiných týmů, Yammer školení, dění v OC, informace o projektech, vysvětlení zkratk, vlastníci procesů.

### C. Pokud chcete tento dotazník využít pro libovolné sdělení, tak zde je to správné místo.

Zde měli respondenti možnost napsat jakékoli sdělení. Celkem se zde objevilo 66 odpovědí, a některé, které by mohly sloužit pro zlepšení interní komunikace, jsou následující:

- nedostatečná informovanost o struktuře firmy, cílech a výsledcích,
- větší užití anglického jazyka v nástrojích, článcích, při evakuaci
- dotazník nechává zamyslet respondenta o tom, co dělá/nedělá pro získávání informací,
- podobné průzkumy jsou potřeba,



- u komunikace konkrétních témat (ot. 7) bych preferoval výběr více nástrojů např. pro strategii firmy, která by se měla komunikovat více nástroji,
- chybí způsob komunikace, který by byl adresován pouze na zaměstnance v lokalitě,
- chybí nástroje pro zaměstnance na DPČ,
- speciální stránka pro tipy a triky na intranetu,
- intranet je nepřehledný a nedá se tam efektivně vyhledávat,
- místo pro směřování námětů a připomínek,
- intranetové stránky jednotlivých oddělení nejsou aktuální,
- v Yammeru se nedají vyhledat informace, potřebné skupiny.



## Seznam tabulek přílohy č. 2

Tabulka I: Organizační začlenění.....	XII
Tabulka II: Kultura & místo výkonu práce.....	XIII
Tabulka III: Kultura & počet let ve firmě .....	XIV
Tabulka IV: Kultura & pohlaví.....	XIV
Tabulka V: Kultura & organizační začlenění.....	XIV
Tabulka VI: Kultura a věk.....	XV
Tabulka VII: Dění v lokalitě a místo výkonu práce .....	XVI
Tabulka VIII: Dění v lokalitě & počet let ve firmě .....	XVI
Tabulka IX: Dění v lokalitě & organizační začlenění .....	XVII
Tabulka X: Dění v lokalitě & věk.....	XVII
Tabulka XI: Dění v ČR & místo výkonu práce.....	XVIII
Tabulka XII: Dění v ČR & počet let ve firmě.....	XVIII
Tabulka XIII: Dění v ČR & organizační začlenění.....	XIX
Tabulka XIV: Dění v ČR & věk.....	XIX
Tabulka XV: Dění v ABC celosvětově & místo výkonu práce .....	XX
Tabulka XVI: Dění v ABC celosvětově & počet let ve firmě .....	XXI
Tabulka XVII: Dění v ABC celosvětově & organizační začlenění.....	XXI
Tabulka XVIII: Dění v ABC celosvětově & věk .....	XXI
Tabulka XIX: Hodnocení pracovních výsledků, zp. vazba, rozvoj & org. začlenění....	XXII
Tabulka XX: Frekvence využívání nástrojů IK v %.....	XXIV
Tabulka XXI: E-mail & místo výkonu práce.....	XXIV
Tabulka XXII: E-mail & počet let ve firmě.....	XXV
Tabulka XXIII: E-mail & pohlaví.....	XXV
Tabulka XXIV: Email & organizační začlenění.....	XXV
Tabulka XXV: E-mail & věk.....	XXVI
Tabulka XXVI: Intranet & místo výkonu práce .....	XXVI
Tabulka XXVII: Intranet & počet let ve firmě .....	XXVI
Tabulka XXVIII: Intranet & pohlaví.....	XXVII
Tabulka XXIX: Intranet & organizační začlenění .....	XXVII
Tabulka XXX: Intranet & věk.....	XXVII
Tabulka XXXI: Yammer & místo výkonu práce .....	XXVIII
Tabulka XXXII: Yammer & počet let ve firmě .....	XXIX
Tabulka XXXIII: Yammer a pohlaví .....	XXIX
Tabulka XXXIV: Yammer & organizační začlenění.....	XXIX
Tabulka XXXV: Yammer & věk .....	XXX
Tabulka XXXVI: Nadřízený & místo výkonu práce.....	XXXI
Tabulka XXXVII: Nadřízený & počet let ve firmě .....	XXXI
Tabulka XXXVIII: Nadřízený & organizační začlenění .....	XXXII
Tabulka XXXIX: Nadřízený & věk.....	XXXIII
Tabulka XL: Newsletter & místo výkonu práce.....	XXXIV
Tabulka XLI: Newsletter & počet let ve firmě.....	XXXV
Tabulka XLII: Newsletter & pohlaví.....	XXXV
Tabulka XLIII: Newsletter & organizační začlenění.....	XXXVI
Tabulka XLIV: Newsletter & věk.....	XXXVII





Tabulka XLV: Plakáty & místo výkonu práce.....	XXXVII
Tabulka XLVI: Plakáty & počet let ve firmě.....	XXXVIII
Tabulka XLVII: Plakáty & pohlaví .....	XXXVIII
Tabulka XLVIII: Plakáty & organizační začlenění .....	XXXIX
Tabulka XLIX: Plakáty a věk.....	XL
Tabulka L: Yammer & místo výkonu práce .....	XLI
Tabulka LI: Yammer & počet let ve společnosti.....	XLI
Tabulka LII: Yammer & pohlaví.....	XLII
Tabulka LIII: Yammer & organizační začlenění.....	XLII
Tabulka LIV: Yammer & věk .....	XLIII
Tabulka LV: Četnosti odpovědí – výběr nástroje dle typu sdělení.....	XLIV
Tabulka LVI: Povození sdělení & místo práce.....	XLV
Tabulka LVII: Povození sdělení & počet let ve společnosti .....	XLV
Tabulka LVIII: Povození sdělení & pohlaví .....	XLVI
Tabulka LIX: Povození sdělení & začlenění .....	XLVI
Tabulka LX: Povození sdělení & věk .....	XLVI
Tabulka LXI: Organizační sdělení & místo práce.....	XLVII
Tabulka LXII: Organizační sdělení & počet let ve společnosti .....	XLVIII
Tabulka LXIII: Organizační sdělení & pohlaví .....	XLVIII
Tabulka LXIV: Organizační sdělení & začlenění.....	XLVIII
Tabulka LXV: Organizační sdělení & věk.....	XLIX
Tabulka LXVI: Klíčová sdělení & místo práce.....	XLIX
Tabulka LXVII: Klíčová sdělení & počet let ve společnosti .....	L
Tabulka LXVIII: Klíčová sdělení & pohlaví .....	L
Tabulka LXIX: Klíčová sdělení & začlenění .....	L
Tabulka LXX: Klíčová sdělení & věk .....	L
Tabulka LXXI: Události ve firmě & místo práce.....	LII
Tabulka LXXII: Události ve firmě & počet let ve společnosti .....	LII
Tabulka LXXIII: Události ve firmě & pohlaví .....	LIII
Tabulka LXXIV: Události ve firmě & začlenění.....	LIII
Tabulka LXXV: Události ve firmě & věk.....	LIV
Tabulka LXXVI: Strategie & místo práce .....	LVI
Tabulka LXXVII: Strategie & počet let ve společnosti.....	LVI
Tabulka LXXVIII: Strategie & pohlaví.....	LVII
Tabulka LXXIX: Strategie & začlenění.....	LVIII
Tabulka LXXX: Strategie & věk.....	LVIII
Tabulka LXXXI: CSR & místo práce.....	LIX
Tabulka LXXXII: CSR & počet let ve společnosti .....	LX
Tabulka LXXXIII: CSR & pohlaví.....	LX
Tabulka LXXXIV: CSR & začlenění.....	LXI
Tabulka LXXXV: CSR & věk.....	LXI
Tabulka LXXXVI: Sociální sítě & místo práce .....	LXV
Tabulka LXXXVII: Sociální sítě & pohlaví.....	LXV
Tabulka LXXXVIII: Sociální sítě & věk .....	LXVI
Tabulka LXXXIX: Neformální aktivity & místo práce.....	LXVII
Tabulka XC: Neformální aktivity & počet let ve společnosti.....	LXVIII
Tabulka XCI: Neformální aktivity & pohlaví.....	LXIX



Tabulka XCII: Neformální aktivity & organizační začlenění.....	LXIX
Tabulka XCIII: Neformální aktivity & věk.....	LXX
Tabulka XCIV: Zpětná vazba & místo práce.....	LXXII
Tabulka XCV: Zpětná vazba & počet let ve společnosti .....	LXXIII
Tabulka XCVI: Zpětná vazba & pohlaví.....	LXXIII
Tabulka XCVII: Zpětná vazba & organizační začlenění .....	LXXIII
Tabulka XCVIII: Zpětná vazba & věk.....	LXXIV

## **Seznam grafů přílohy č. 2**

Graf I: Místo výkonu práce .....	XI
Graf II: Pohlaví respondentů .....	XII
Graf III: Počet odpracovaných let v ABC, s.r.o. ....	XII
Graf IV: Věk respondentů.....	XII
Graf V: Kultura organizace.....	XIII
Graf VI: Kultura & pohlaví.....	XV
Graf VII: Kultura & počet let ve firmě .....	XV
Graf VIII: Informovanost o dění v lokalitě & místo výkonu práce.....	XVII
Graf IX: Informovanost o dění v lokalitě & organizační začlenění.....	XVIII
Graf X: Informovanost o dění v ČR & místo výkonu práce .....	XX
Graf XI: Informovanost o dění v ČR & organizační začlenění .....	XX
Graf XII: Informovanost dle konkrétních témat.....	XXII
Graf XIII: Hodnocení pracovních výsledků & organizační začlenění.....	XXIII
Graf XIV: Frekvence využívání nástrojů IK.....	XXIV
Graf XV: Využívání Yammeru k získávání informací & místo výkonu práce.....	XXVIII
Graf XVI: Využívání Yammeru & organizační začlenění.....	XXX
Graf XVII: Dotazování nadřízeného & počet let ve firmě .....	XXXII
Graf XVIII: Dotazování nadřízeného & organizační začlenění.....	XXXIII
Graf XIX: Užitečnost nástrojů při získávání informací .....	XXXIV
Graf XX: Newsletter & počet let ve firmě .....	XXXV
Graf XXI: Newsletter & pohlaví.....	XXXVI
Graf XXII: Newsletter & organizační začlenění .....	XXXVI
Graf XXIII: Plakáty & místo výkonu práce .....	XXXVIII
Graf XXIV: Plakáty a pohlaví .....	XXXIX
Graf XXV: Plakáty a organizační začlenění .....	XXXIX
Graf XXVI: Plakáty & věk .....	XL
Graf XXVII: Yammer & počet let ve společnosti .....	XLI
Graf XXVIII: Yammer & organizační začlenění .....	XLII
Graf XXIX: Využitelnost poskytnutých informací dle nástroje.....	XLIV
Graf XXX: Provozní sdělení – volba nástroje.....	XLV
Graf XXXI: Organizační sdělení – volba nástroje .....	XLVII
Graf XXXII: Klíčová sdělení – volba nástroje .....	XLIX
Graf XXXIII: Události ve firmě – volba nástroje .....	LI
Graf XXXIV: Události ve firmě & místo práce .....	LII
Graf XXXV: Události ve firmě & začlenění .....	LIV



---

Graf XXXVI: Události ve firmě & věk.....	LV
Graf XXXVII: Strategie – volba nástroje.....	LV
Graf XXXVIII: Strategie firmy & místo práce.....	LVI
Graf XXXIX: Strategie & počet let ve společnosti .....	LVII
Graf XL: Strategie & věk .....	LVIII
Graf XLI: CSR a udržitelnost – volba nástroje.....	LIX
Graf XLII: CSR a udržitelnost & místo práce.....	LX
Graf XLIII: Informace o událostech a volba nástroje.....	LXII
Graf XLIV: Reportáže z veletrhů a volba nástroje .....	LXII
Graf XLV: Zaměstnanecké slevy a volba nástroje.....	LXIII
Graf XLVI: Dění ve firmě celosvětově a volba nástroje.....	LXIII
Graf XLVII: Tipy a návody a volba nástroje .....	LXIII
Graf XLVIII: Finanční situace a hospodářské výsledky a volba nástroje.....	LXIV
Graf XLIX: Vztah k používání sociálních sítí .....	LXIV
Graf L: Vztah k používání sociálních sítí & pohlaví .....	LXV
Graf LI: Vztah k používání sociálních sítí & věk .....	LXVI
Graf LII: Neformální aktivity pro zaměstnance .....	LXVII
Graf LIII: Organizace neformálních aktivit & místo výkonu práce .....	LXVIII
Graf LIV: Organizace neformálních aktivit & pohlaví .....	LXIX
Graf LV: Organizace neformálních aktivit & organizační začlenění.....	LXX
Graf LVI: Organizace neformálních aktivit & věk .....	LXXI
Graf LVII: Adekvátnost času potřebnému k získávání informací k náplni práce .....	LXXI
Graf LVIII: Existence adekvátních nástrojů pro poskytování zpětné vazby .....	LXXII
Graf LIX: Adekvátní nástroje pro poskytování zp. vazby & organizační začlenění .....	LXXIV

