

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**Vysoká škola ekonomie a managementu**

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Ekonomické přínosy online komunikačních nástrojů ve firmě XY

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06 / 2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Ondřej Pinkas / MF30

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Cyril Kotulič, Ph.D., MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 28.4.2021, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem práce je doporučit komunikační nástroj pro konkrétní firmu XY a vyhodnotit jeho implementaci.

### 2. Výzkumné metody:

Rešerše odborných zdrojů – Tato metoda je využita k přípravě teoretické části práce, v jejím rámci je praktikováno čerpání ze sekundárních literárních a internetových zdrojů.

Multikriteriální analýza – Metoda multikriteriální analýzy je použita k rozboru jednotlivých aplikací, zjištění výchozí situace podniku, stanovení ekonomických efektů a kvantifikace nákladů na pořízení aplikací včetně jejich komparace.

Primární sběr dat je v rámci práce proveden ve dvou iteracích pomocí dotazníkového šetření. V první fázi je cílem identifikovat potřeby podniku a navázat je na klíčové funkce aplikací. Ve druhé etapě sběru dat je vyhodnocena úspěšnost implementace konkrétní aplikace.

Komparace je v práci využita za účelem porovnání praktických zjištění a k porovnání jednotlivých aplikací. Následně z ní vychází doporučení konkrétního nástroje pro implementaci.

Syntéza v práci je využita k sumarizaci informací a formulaci závěrečného zhodnocení včetně návrhů na zlepšení.

Teoreticko-metodologická část práce představuje téma interní komunikace a představuje konkrétní faktory, které ovlivňují její efektivitu. Na základě těchto informací je v analytické části práce zpracováno doporučení pro konkrétní podnik.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem práce je doporučení konkrétní aplikace, která podniku přinese ekonomické a zejména významné neekonomické výhody, kterých může využít a získat tím konkurenční výhodu a zároveň tím zlepšit své interní procesy.

Součástí je i zpracování cílů a vyhodnocení přínosů efektivní interní komunikace ze strany podniku i mezi pracovníky. Zároveň je v práci představeno 6 nejpoužívanějších online komunikačních aplikací pro různé typy firem. Dle vzorového výpočtu při započítání všech předpokládaných úspor při využití nejlevnější aplikace jsou vyhodnoceny ekonomické přínosy ve výši 288 995 Kč.

### 4. Závěry a doporučení:

Každá firma si přeje a potřebuje mít efektivní interní komunikaci. Online komunikační aplikace mají pozitivní ekonomický dopad na podnik a zvyšují efektivitu práce a sdílení znalostí.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Interní komunikace, online komunikační aplikace, snížení nákladů, výběr nástroje, efektivita

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of the thesis is to recommend the selection of a communication tool for a specific company XY. The output of the thesis is also an evaluation that directly follows the recommendations.

### 2. Research methods:

Research of professional sources – This method is used to prepare the theoretical part of the thesis

Multicriterial analysis – The method of the multicriterial analysis is used to analyze individual applications, determine the initial situation of the company, determine the economical effects and quantify the cost of acquiring applications including their comparison.

The primary data collection is performed in two iterations using a questionnaire survey. In the first phase, the goal is to identify the needs of the company and link them on the key functions of the application. The success of the implementation is evaluated in the second phase of data collection.

The comparison method is used in order to compare practical findings and individual applications. Recommendation of a specific tool for implementation is based on the comparison.

The synthesis in this thesis is used to summarize the information and formulate the final evaluation, including suggestions for improvement.

The theoretical and methodological parts of the thesis present the topic of internal communication and also specific factors that affect its effectiveness. A recommendation for a specific company is elaborated in the analytical part of the thesis.

### 3. Result of research

The result of the thesis is the recommendation of a specific application that will bring to the company economical and especially significant non-economical benefits. With these benefits a company can gain a competitive advantage and at the same time it can improve its internal processes.

The results include the analysis of the goals and evaluation of the benefits. The results also contain benefits of effective internal communication by the company and between employees. According to a sample calculation the economic benefits in the amount of CZK 288,995 are evaluated. The calculation includes expected savings when using the cheapest application.

### 4. Conclusions and recommendation:

The main goal of every company is to have effective internal communication. Online communication applications have a positive economic impact on the company and increase work efficiency and knowledge sharing.

## KEYWORDS

Internal communication, online communication applications, costs reduction, tool selection, efficiency

## JEL CLASSIFICATION

**D810** Criteria for Decision-Making under Risk and Uncertainty

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Ondřej Pinkas
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 30
Název DP:	Ekonomické přínosy online komunikačních nástrojů ve firmě XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část práce 2.1 Interní komunikace ve firmě 2.2 Komunikační online nástroje 2.3 Ekonomická kritéria pro výběr nástroje 2.4 Metodika 3 Analytická část práce 3.1 Popis firmy XY 3.2 Ekonomické přínosy online komunikačních nástrojů 3.4 Zhodnocení a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• COWAN, D. <i>Strategic Internal Communication: How to Build Employee Engagement and Performance</i>. London: Kogan Page, 2017. ISBN 978-07-494-7865-0.</li><li>• DEWHURST, S. <i>Successful Employee Communications</i>. London: Kogan Page, 2019. ISBN 978-07-49484-52-1.</li><li>• ESPY, L. <i>Bad Meetings Happen to Good People: How to Run Meetings That Are Effective, Focused, and Produce Results</i>. USA: Blue Room Press, 2017. ISBN 978-09-99326-20-6.</li><li>• HOLÁ, J. <i>Interní komunikace v teorii a praxi</i>. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-75600-99-8.</li><li>• SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. <i>Podniková ekonomika</i>. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15. 12. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 15. 1. 2021</li><li>• Zpracování výsledků do 15. 2. 2021</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2021</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Cyril Kotulič, Ph.D., MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 12. 2020

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák,  
serialNumber=ICA-  
10393535

## Seznam obrázků:

Obrázek 1 Náhled aplikace Slack .....	16
Obrázek 2 Náhled aplikace Teams .....	18
Obrázek 3 Náhled aplikace Skype for Business .....	19
Obrázek 4 Náhled aplikace Zoom .....	20
Obrázek 5 Náhled aplikace Meet.....	22
Obrázek 6 Náhled aplikace Workplace.....	23
Obrázek 7 Časové schéma sběru dat.....	30

## Seznam tabulek:

Tabulka 1 Vývoj ročních tržeb, provozních nákladů a výsledku hospodaření (2015 až 2019).....	32
Tabulka 2 Cena za rok .....	38
Tabulka 3 Plnění potřeb – podrobnější rozbor .....	39
Tabulka 4 Určení vah kritérií .....	39
Tabulka 5 Plnění kritérií – pořadí.....	40
Tabulka 6 Výsledek multikriteriální analýzy .....	40
Tabulka 7 Předpoklad úspory nákladů za 1 rok.....	43
Tabulka 8 Komparace provozního výsledku hospodaření .....	55
Tabulka 9 Shrnutí výsledků výzkumu – 1. část dotazníku.....	56
Tabulka 10 Shrnutí výsledků výzkumu – 2. část dotazníku .....	56
Tabulka 11 Požadavky zaměstnanců .....	I
Tabulka 12 Požadavky vrcholového managementu.....	I
Tabulka 13 Požadavky obchodní divize.....	II
Tabulka 14 Požadavky technické divize .....	II
Tabulka 15 Požadavky finanční divize .....	III
Tabulka 16 Požadavky řízení lidských zdrojů.....	III
Tabulka 17 Změna aktivního naslouchání.....	IV
Tabulka 18 Změna srozumitelnosti.....	IV
Tabulka 19 Změna přátelskosti komunikace .....	IV
Tabulka 20 Změna konstruktivnosti komunikace.....	IV
Tabulka 21 Změna poskytování průběžné zpětné vazby.....	V
Tabulka 22 Zlepšení průběžné zpětné vazby.....	V
Tabulka 23 Relevantnost informací .....	V
Tabulka 24 Načasování informací .....	V
Tabulka 25 Změna identifikace zdroje informací.....	VI
Tabulka 26 Zlepšení zveřejnění vlastního názoru .....	VI
Tabulka 27 Zlepšení sdílení znalostí.....	VI
Tabulka 28 Změna podpory kreativity.....	VI
Tabulka 29 Změna motivace .....	VII
Tabulka 30 Vliv komunikační aplikace na motivaci .....	VII
Tabulka 31 Změna komunikačního nástroje .....	VII
Tabulka 32 Přínos školení.....	VII
Tabulka 33 Snížení komunikačních šumů.....	VIII
Tabulka 34 Zlepšení rozvoje dovedností .....	VIII
Tabulka 35 Zlepšení interních procesů .....	VIII
Tabulka 36 Jednoduchost ovládání.....	VIII
Tabulka 37 Příspěvek k finanční úspoře .....	IX
Tabulka 38 Nároky na údržbu .....	IX
Tabulka 39 Změna podmínek pro home office.....	IX
Tabulka 40 Změna ztotožnění s cíli organizace .....	IX

# Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	2
2.1 Interní komunikace ve firmě.....	2
2.1.1 Cíle a přínosy interní komunikace .....	3
2.1.2 Procesní pohled na interní komunikaci .....	3
2.1.3 Interní komunikace ze strany podniku .....	5
2.1.4 Interní komunikace mezi pracovníky.....	8
2.2 Komunikační online nástroje.....	10
2.2.1 Přínosy online komunikačních aplikací pro interní komunikaci .....	11
2.2.2 Příklady online komunikačních aplikací .....	13
2.3 Ekonomická kritéria pro výběr nástroje .....	23
2.3.1 Interní komunikace ve vztahu k ekonomickým kritériím podniku .....	24
2.3.2 Online komunikační aplikace ve vztahu k ekonomickým kritériím podniku.....	25
2.3.3 Multikriteriální hodnocení.....	26
2.4 Metodika .....	28
3 Analytická část práce .....	31
3.1 Popis firmy XY.....	31
3.1.1 Interní komunikace organizace vůči zaměstnancům.....	33
3.1.2 Interní komunikace mezi pracovníky.....	33
3.2 Ekonomické přínosy online komunikačních nástrojů .....	34
3.2.1 Ekonomické dopady stávajícího řešení interní komunikace a potřeba změny ....	34
3.2.2 Proces výběru online komunikačního nástroje .....	35
3.2.3 Očekávané ekonomické efekty výběru online komunikačního nástroje .....	41
3.3 Zhodnocení a doporučení .....	43
3.3.1 Zhodnocení nasazení komunikačního nástroje Slack.....	44
3.3.2 Faktory posuzující výsledky nasazení nové komunikační aplikace.....	45
3.3.3 Hodnocení dalších souvisejících faktorů s nasazením aplikace .....	52
3.3.4 Zhodnocení výsledku na ekonomickou výkonnost podniku .....	54
3.3.5 Doporučení k další optimalizaci .....	56
4 Závěr .....	58
Literatura.....	59
Přílohy.....	I

# 1 Úvod

Možnosti využití online komunikačních nástrojů v interním prostředí podnikatelských subjektů jsou v poslední době diskutované stále častěji. Hlavním důvodem je skutečnost, že přináší řadu výhod, ať už zaměstnancům, samotnému podniku a jeho externím partnerům. Výhody nástrojů pro komunikaci zpravidla nemají pouze charakter mimoekonomický, ale ve stále větším množství případů se lze setkat i s ekonomickými přínosy, protože online aplikace zrychlují interní procesy, usnadňují kontrolu a realizaci interních procesů a zároveň slouží pro jednotlivé zaměstnanecké úkoly.

Aktivní přístup k možnosti implementace online komunikačních aplikací v organizacích vychází z výhod, které generuje kvalitní forma interní komunikace. V řadě podniků se potvrzuje, že právě prostřednictvím pokročilé interní komunikace, lze získávat výrazné ekonomické i neekonomické benefity, které pak podporují rozvoj a růst organizace.

Tyto ekonomické přínosy online komunikačních nástrojů ve vybrané firmě jsou předmětem této práce. Cílem práce je doporučit výběr komunikačního nástroje pro konkrétní firmu a vyhodnotit jeho implementaci. Tato firma XY spadá do kategorie středně velkých firem a zabývá se vývojem softwarových řešení. Prostřednictvím zpracování teoretické a analytické části práce je směřováno k cíli práce. Teoretická část práce charakterizuje interní komunikaci ve firmě (z pohledu teoretického – odborného), dále komunikační online nástroje (jako např. Slack, Teams, Skype for Business, Zoom, Facebook Workplace, Google Meet), ekonomická kritéria pro výběr komunikačního online nástroje (typu počtu lidí, parametrů), či proces multikriteriální analýzy. V závěru je v teoretické části práce uvedena metodika uvádějící způsob zpracování práce.

Analytická část práce se věnuje popisu firmy XY, kdy tato firma poskytla interní a citlivé hospodářské údaje a její název je proto anonymizován. Dále je tato část práce zaměřena na ekonomické přínosy online komunikačních nástrojů a následné ekonomické vyhodnocení následované celkovým zhodnocením a formulací doporučení v závěru práce.

V analytické části práce je pozornost zaměřena na výběr vhodného online komunikačního nástroje, který odpovídá potřebám uživatelů a celého podniku. Efektivita tohoto výběru je pak také zhodnocena prostřednictvím vlastního primárního sběru dat a prostřednictvím prostudování dalších efektů, protože řešení popsané v této práci bylo v organizaci implementováno, bylo tím pádem možné provést jeho vyhodnocení s časovým odstupem dvou měsíců.

Práce přispívá k získání teoretického pohledu na přínosy a význam online komunikačních nástrojů a zároveň se orientuje na představení konkrétního procesu implementace online komunikační aplikace v organizaci a vyhodnocení její účinnosti, to vše s odkazem na ekonomická kritéria.



## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoretická část práce se zabývá problematikou interní komunikace ve firmě. Pozornost je zaměřena na popis pojmu interní komunikace včetně cílů interní komunikace. Dalším významným bodem této části práce jsou základní typy interní komunikace, jako je interní komunikace zajišťovaná podnikem a interní komunikace probíhající mezi pracovníky v rámci každodenní operativní činnosti. Dále jsou v této části práce zpracovány kapitoly věnující se komunikačním online nástrojům, které se využívají v dnešním podnikatelském prostředí v malých i velkých firmách. Další kapitola teoretické části je soustředěna na ekonomická kritéria pro výběr online komunikačního nástroje. Vzhledem k cíli práce a vazbě na analytickou část je představen pojem multikriteriální analýzy v rámci této části práce. Na konci teoretické části je uvedena metodika, využitá při zpracování této práce, kde je popsán způsob vypracování celé práce.

### 2.1 Interní komunikace ve firmě

Každá organizace musí dle autora Karlička (2016, s. 120) efektivně komunikovat se svými zájmovými skupinami, zejména pak s klíčovými zájmovými skupinami, které mají na chod a výsledky podniku nejvýraznější vliv. Do této kategorie se řadí zejména zaměstnanci organizace, se kterými podnik komunikuje prostřednictvím interní komunikace.

Tvorbu konkurenční výhody organizace dle Fotra (2020, s. 228) kriticky ovlivňuje rozvoj komunikace, výměna informací a znalostí. Podniky musí být schopny zabezpečit transfer mezi interními organizačními jednotkami. Jejich úkolem se musí stát ambice vytvořit vhodné interní prostředí, ve kterém mohou zaměstnanci integrovat své individuální znalosti do specificky vytvořeného organizačního rámce. K tomu výrazně přispívá právě interní komunikace, bez které každému podniku hrozí potenciální problémy na mnoha úrovních.

Definice interní komunikace je dle Ragusy (2011, s. 6) velice široká, jelikož interní komunikace má několik variant, jakým způsobem na ní lze pohlížet. Mezi hlavní patří transakce mezi dvěma stranami na všech úrovních organizace. Dle autora se jedná v rámci interní komunikace o všechny formální i neformální aspekty komunikace v rámci podniku. Též je kladen důraz na to, že komunikace na různých úrovních mezi jednotlivými útvary podniku je faktorem, který organizaci definuje. Organizace a její úspěch pak závisí na komunikaci mezi odlišnými typy zaměstnanců z různých oddělení, stejně tak jako mezi kolegy stejného zaměření. Další pohled na interní komunikaci se zaměřuje na velikost organizace. Autor tvrdí, že čím větší je organizace, tím více stoupá důraz na to, aby byl způsob komunikace efektivní. Proces výměny informací mezi jednotlivými zaměstnanci, je z pohledu managementu pohled, který upřednostňuje formu nad obsahem. Proto vznikají v některých organizacích oddělení, které se přímo zaměřují na efektivitu interní komunikace.

Ragusa (2011, s. 7) dále uvádí, že základy interní komunikace sahají do 80. let 20. století a že nastartovaly počátky interního marketingu, jehož cílem je získání kvalitních zaměstnanců. Zároveň v rámci celkové image podniku postupně kolem sebe tvoří lepší okolí a existující atraktivita následně může přitáhnout více zákazníků. Interní marketing je definován jako obousměrná komunikace mezi zaměstnanci a managementem podniku. Interní marketing je z historického pohledu základem pro dnešní interní komunikační metodiku. Dílčím cílem interního marketingu je zlepšení kvality dodávky pro zákazníka a celkové zlepšení interní komunikace.

### 2.1.1 Cíle a přínosy interní komunikace

Podniková komunikace dle autorky Mikešové (2020, s. 72-76) se skládá z veškerých komunikačních prostředků – veškerých forem chování, kterými o sobě podnik něco sděluje. Tuto komunikaci lze v základním pohledu rozdělit na komunikaci s vnějším prostředím a komunikaci s vnitřním prostředím. Komunikace podniku je vnějším projevem podnikové identity a klíčovým zdrojem firemní kultury. Prostřednictvím komunikace se dle autorky ovlivňuje image organizace způsobem, kterým podnik komunikuje s různými cílovými skupinami.

*„Komunikace zahrnuje efektivní výměnu informací mezi zainteresovanými stranami a porozumění těmto informacím. Pro úspěšnost projektu, programu nebo portfolia je efektivní komunikace klíčovým prvkem. Zainteresovaným stranám musí být předávány relevantní informace, které přesně a konzistentně splňují jejich očekávání. Komunikace musí být užitečná, jasná a správně načasovaná“* (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 264).

Nejčastěji se interní komunikace v podnikatelské praxi dle Přikrylové (2019, s. 18) realizuje jako nástroj pro informování a ovlivňování postojů zaměstnanců, protože představují velmi důležitou zájmovou skupinu organizace. Základem každé interní komunikace musí být aktivní, otevřený a zároveň pravdivý přístup. To znamená, že má být znám zdroj informací a zároveň musí být zajištěna dostupnost a průchodnost informací. Interní komunikace tak hraje v podniku roli minimálně stejně důležitou, jako je komunikace externí, která se týká přímého okolí podniku. Mezi hlavní technické složky komunikačního procesu dle autorky patří zdroj, vysílač, kanál, přijímač a komunikační šumy, kdy každá z těchto složek má svou specifickou definici a zákonitě vstupuje do tohoto procesu.

Z textu na proficom.cz (2016) vyplývají hlavní cíle interní komunikace, která je často propojována i s marketingovými cíli. Interní marketing je tak jedním z významných bodů, které na interní komunikaci a její proces jako celek působí, stejně jako bylo tvrzeno autorem Ragusa v předchozí kapitole. V článku je uvedeno, že firmy chtějí být atraktivním zaměstnavatelem a mít zaměstnance, kteří jsou výkonní, motivovaní a loajální. Atraktivita firmy tedy má pozitivní vliv na interní i na externí prostředí z více pohledů. Proto využívá nástroje interní komunikace pro to, aby zajistila plnění těchto kritérií. Mezi přínosy patří efektivita, podpoření zaměstnanců a výkonnosti. Článek uvádí, že kvalitní interní komunikace snižuje náklady, zlepšuje pozici pracovníků a vylepšuje orientaci na výsledky.

Dle Ragusy (2011, s. 12) může být interní komunikace z pohledu jejich výstupů rozdělena na 2 hlavní dimenze:

- Individuální výhody: pozitivní aspekty kvality interní komunikace na jednotlivce jakožto na samostatné osoby;
- Organizační výhody: výhody druhé úrovně, tzn. pro jejich uplnatnění je třeba individuálních výstupů a jejich koexistence.

### 2.1.2 Procesní pohled na interní komunikaci

Autorka Holá (2017, s. 96-97) v knize uvádí průzkum interní komunikace, který proběhl v rámci Institutu interní komunikace, kterého se zúčastnilo 9 manažerů z různých českých i mezinárodních firem působících v České republice. Z výzkumu vyplývá, že v mnoha podnicích existuje specializované oddělení, které se problematikou interní komunikace přímo zabývá. Mezi tyto společnosti patří např. ČEZ, DHL, Česká spořitelna, Telefonica O2, UniCredit Bank nebo Nestlé.

Institut interní komunikace je platforma působící v České republice, která dle informací dostupných z webových stránek institutik.cz (2021), vyjádření propojuje největší marketingové experty a vytváří tak prostor pro řešení problémů a výzkumu interní komunikace. Zakladateli institutu jsou Tomáš Poucha, působící jako ředitel a Dana Poul-Graf, která je spoluzakladatelkou. Institut pořádá pravidelné akce pro odborníky i veřejnost a jsou zde k dispozici různé formy diskusí: Kulatý stůl, minikonference, přehlídky a specializované akce. V rámci Institutu interní komunikace jsou nabízeny i tématické konzultace, mezi jejichž tématy se dle webových stránek sdružení řadí:

- Strategie a celková koncepce značky, employer brandu, vytváření hodnot zaměstnanci;
- Optimalizace při nastavení interní komunikace;
- Optimální využití nebo nastavení komunikačních kanálů;
- Projekty a cesty ke zvyšování angažovanosti, nebo zaměstnanecké spokojenosti;
- Nastavení kampaní a eventů;
- Programy zaměřené na implementaci změn;
- Dodatečné průzkumy a analýzy.

Dle autorky Spielmann (2019) patří k nastavení efektivního komunikačního procesu jednotlivé komunikační nástroje v rámci jednotlivých kanálů. Mezi ně patří následující způsoby, jakými může podnik komunikovat směrem dovnitř s cílem oslovit velké množství zaměstnanců:

- Vnitrofiremní časopis – pravidelné předávání informací o novinkách ve firmě a jejím aktuálním ekonomickém stavu;
- Firemní akce – pravidelné posezení pro možnost seznámení se v rámci různých firemních skupin a zlepšení fungování jako tým;
- Blogování – prezentace akcí a dalších věcí, které se firmě podařily a je vhodné je zmínit i zaměstnancům pro celkové zlepšení firemní kultury;
- Intranet – využití systému pro sdílení informací důležitých pro všechny zaměstnance, jedná se o interní informace, které by měly být komunikovány pouze uvnitř firmy;
- Mailování – doporučení posílání hromadných mailů ve frekvenci 1x měsíčně;
- Sociální sítě – sdílení médií na sociálních sítích přispívá ke kvalitní firemní komunikaci jako jeden z důležitých pilířů s velkým dosahem.

Dle Holé (2017, s. 88) existuje normativní způsob přípravy systému interní komunikace. Tento postup má představovat návod, kterým popsat model komunikace. Je zde vycházeno z norem, sloužícím jako vstup pro řešení problémů (jedná se o model na způsob SLA, jak je uvedeno v kapitole 2.2.1). Mezi hlavních 10 norem patří kultura, otevřená komunikace, odpovědnosti managementu, komunikační kompetence, sociální politika, technologie ICT, formální nastavení, interní PR, komunikační standardy. Tyto body dohromady tvoří strukturu systému, v jehož středu je podniková strategie zaměřená na uvedené jednotlivé součásti.

Strategie interní komunikace musí dle autorky vycházet z celkové strategie firmy a závisí na spolupráci s více partnery. Je zde patrná důležitost samotné komunikace, protože vstupuje jako článek do všech jednání firmy. Nastavení strategie komunikace musí být připraveno podle toho, s kým a jak je třeba komunikovat. Komunikační strategii je možné nastavovat v rámci komunikačních plánů – kdy se jedná o jednotlivé projekty s časovým rámcem a konkrétními cíli.

ICT technologie jsou dle autorky Holé (s. 94) je velmi důležité, protože urychlují komunikaci a usnadňují přenos dat. Jsou zde nastaveny základní měřítka zabezpečení informací sloužící jako určitý standard zabezpečení vnitropodnikových informací. Podnikové informační systémy musí vycházet z firemní komunikační strategie a musí být vhodně přizpůsobeny jejímu naplňování. **Hodnocení významu ICT systémů pro interní komunikaci je stejně důležité, jako hodnocení jeho významu pro fungování celé firmy.**

### 2.1.3 Interní komunikace ze strany podniku

Primárním cílem komunikace podniku k zaměstnancům je dle Příkrylové (2019, s. 287) vybudování a posilování pocitu sounáležitosti, motivace k vyšším výkonům, přesvědčování zaměstnanců k jednání v zájmu organizace, zejména pak k pozitivnímu vyjadřování se o zaměstnavateli. S tím mohou souviset i body související s řízením lidských zdrojů, jako je přilákání kvalitních a talentovanějších zaměstnanců.

*„Komunikace může mít mnoho forem: ústní, písemnou, formu textovou nebo grafickou, statickou nebo dynamickou, formální nebo neformální, dobrovolnou nebo na vyžádání. Může používat různá média, jako je papír nebo elektronické prostředky. Komunikace se může odehrávat v rámci rozhovorů, schůzí, workshopů, porad nebo pomocí reportů a zápisů ze schůzí“* (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 264).

Osman (2016, s. 3) uvádí, že komunikace prostřednictvím mobilních a digitálních technologií, zažívá v současnosti signifikantní rozvoj. Mobilní a digitální technologie významně podporují změny ve způsobu lidské práce, socializace a zároveň samotné komunikace. Podnikatelské subjekty musí na tento trend flexibilně reagovat a implementovat nové komunikační technologie do své interní komunikace tak, aby byly konkurenceschopní.

Interní komunikaci je dle autorky Příkrylové (2019, s. 121) možné vymežit jako vnitropodnikovou komunikaci mezi vlastníky (akcionáři) organizace a managementem organizace, dále se jedná o komunikaci mezi managementem a zaměstnanci organizace, nebo mezi zaměstnanci navzájem, případně může jít o komunikaci směrem k vybrané cílové skupině v interním prostředí organizace – například vůči odborové organizaci. Je tedy patrné, že komunikace probíhá na mnoha různých úrovních.

Význam interní komunikace podporuje dle Osmana (2016, s. 7) i skutečnost, že špatná úroveň interní komunikace může být důvodem odchodu pracovníka z organizace, protože například mu interní komunikace neposkytuje dostatečné možnosti pro zveřejnění svého názoru, není mu poskytnuta dostatečná příležitost pro zpětnou vazbu, obousměrnou komunikaci.

Nástroje interní komunikace firem jsou dle Sharmy (2012) velmi rozmanité a mohou být v mnoha různých podobách. Jejich využití a komunikační kanály se také musí přizpůsobit konkrétním komunikačním potřebám zaměstnanců.

Dle autorů Ingelmo, Navarro a Sanz Lara (2018) mají v dnešní době organizace k dispozici širokou škálu komunikačních nástrojů, kterými realizují interní komunikaci. Objevují se online komunikační nástroje jako webové stránky, elektronická pošta, interní informační systém, newslettery, sociální sítě. Mezi klasické komunikační nástroje, neméně využívané, patří komunikace osobní a tiskové materiály a podobné.

Zároveň platí, že nelze jednoznačně chápat hranice organizace jako kritérium pro definici interní a externí komunikace. V současnosti je dle autorky Mazzei (2010) téměř nemožné izolovat interní komunikační toky od externí komunikace.

Interní komunikace je dle Lupu (2014) stejně jako externí komunikace nástrojem pro dosažení podnikových cílů a musí být založena na profesionalitě, znalostech, motivaci a podobných

faktorech. V každé organizaci musí docházet ke komunikaci za účelem předávání informací, výměny názorů, přesvědčování a vysvětlování.

Externí komunikace může sloužit jako prostředek pro vytvoření vztahu zákazníků se značkou a zároveň s podnikem, pro posílení jejich spokojenosti a loajality. Shodné faktory může dle Sharmy (2012) plnit interní komunikace u zaměstnanců.

Dle Doležala (2012, s. 265) se komunikace využívá pro vytvoření předpokladů pro motivaci, práce a rozhodování na straně posluchače. K pracovní komunikaci dochází během rozhovorů na jednáních, workshopech a konferencích, ale také při výměně zpráv, názorů a samozřejmě při plnění pracovních úkolů.

Kvalitní interní komunikace se dle Příkrylové (2019, s. 290) může stát jednou ze základních strategických výhod organizace. Její konkrétní podobu však ovlivňuje široká řada různých faktorů, jako například výrobní program, organizační struktura podniku, historie podniku, podniková kultura a zaměstnanci. Toto tvrzení potvrzuje i autorka Holá (2017, s. 13).

Autor Quirke (2012, s. 89) doplňuje, že je možné v rámci podnikové kultury vzít v potaz následující faktory pro překonávání kulturních rozdílů:

- Jazyk – různí lidé v různých regionech mají odlišnou schopnost porozumění, některé organizace tak mají chatovací místnosti orientované na zaměstnance, kteří nemají hlavní používaný jazyk firmy jako svůj domácí. Je zde patrné doporučení, aby se firmy zabývali silnou oboustrannou komunikací prezentujících a diváků;
- Výklad informací – předávání informací ze strany vedení podniku lokálním zaměstnancům v určitých zemích a s tím související kvalitní vysvětlení kontextu při možných komunikačních šumech;
- Kulturní citlivost – důležité zaměření na mezinárodní zvyklosti, které musí být zohledněny při vystupování manažerů na společných schůzkách. Doporučením je otevřené fórum, kde se mohou všichni účastníci diskuse pohodlně zapojovat;
- Koordinace – kulturní rozdíly jsou méně důležité než koordinace směru a obsahu zpráv, nesmí se na kulturu koukat jako na jediný faktor, který je třeba zohledňovat na prvním místě před obsahem sdělení.

Komunikace u mezinárodních firem se dle autora Quirke (2012, s. 90) samozřejmě významně liší od firem působících lokálně vzhledem k její komplexnosti a počtu informací potřebných pro její chod. Cílem manažerů podniku je provazovat podnikovou strategii s běžnou operativní činností vykonávanou pracovníky.

Výzkum autorky Mazzei (2010) je zaměřen na identifikaci cílů interní komunikace u středních a velkých organizací, které mají vlastní útvary interní komunikace, tím pádem přikládají této oblasti důležitost, která je vyjádřena právě existencí specializovaného organizačního útvaru. K cílům interní komunikace patří například informování zaměstnanců o obchodních strategiích, zlepšování organizačního klimatu, usnadnění sdílení znalostí, šíření informací na všech organizačních úrovních a podpora aktivní spolupráce. Interní komunikace navíc zajišťovat nezávislost a kreativitu.

Mezi základní komunikační nástroje v rámci interní komunikace patří dle Příkrylové (2019, s. 20-23) nástroje, které umožňují tok odborných informací, a které mají i přímé dopady na výkonnost zaměstnanců a tvorbu interní atmosféry v organizaci. K těm se řadí zejména pracovní porady, organizační pravidla, manuály, podnikové směrnice, dále pracovní schůzky jednotlivých útvarů, odborných týmů, pracovní cesty, vnitrofiremní odborné setkávání a konference. K dalším možnostem komunikace pak patří interní informační systém,

elektronická pošta, sociální sítě. Dále má dle autorky interní komunikace zajišťovat i tok společenských informací, které jsou určené pro podporu iniciativy a loajality pracovníků a které mají vést ke zvýšení důvěryhodnosti organizace z pohledu zaměstnanců. Jedná se o interní periodika pro zaměstnance (například newslettery, časopisy, výroční zprávy), interní nástroje typu informačních kiosků, nástěnek, informačních tabulí, intranetu, dále pak dny otevřených dveří, které jsou prioritně určené pro externí veřejnost, ale často je navštěvují zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci.

Dle Doležala (2012, s. 264) je právě důvěrnost informace důležitým faktorem, který musí být zvažován při předávání informací. Některé podnikové informace nemohou být sdělovány určitým osobám, proto je třeba zajistit, že se požadované informace dostanou pouze ke správné skupině zaměstnanců. Pokud je informace sdělena nepatřičné osobě, může být organizace poškozena. Typicky mezi důvěrné informace patří průmyslová tajemství, marketingové informace, duševní vlastnictví.

Podle Synka (2015, s. 224) se může jednat se o jeden z negativních faktorů, který přináší častá fluktuace zaměstnanců.

Procesní kroky při nastavování interní komunikace jsou shrnuty v následujících bodech (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 264):

- Vysvětlení a vyjasnění komunikačního plánu zaměstnancům;
- Identifikace cílových příjemců komunikace a jejich rozmístění;
- Určení témat, která budou komunikována včetně kontextu;
- Výběr místa, času, doby trvání a prostředků komunikace;
- Naplánování procesu komunikace a příprava materiálů;
- Kontrola infrastruktury a odesílání/přenášení komunikace;
- Vyhledávání zpětné vazby ukazující efektivitu komunikace;
- Vyhodnocení komunikace a podnikání příslušných akcí pro zlepšení;
- Dokumentace získaných poznatků a využití těchto poznatků v budoucích projektech.

Dle autora Quirke (2021, s. 59) existuje mnoho negativních faktorů, které mohou snižovat produktivitu zaměstnanců při nedostatečném leadershipu v rámci komunikace managerů a zaměstnanců. Jedná se o jiný pohled na problematiku než pohled předchozích autorů, nicméně právě proto může přinášet nové závěry, zejména v bodech, které předchozí autoři nezmínili. Dle výzkumu autora se jedná o následující body:

- Zaměstnanci nevěří v kvalitu organizace a její sílu obstát v podnikatelském prostředí;
- Zaměstnanci mají pocit, že se organizace rozdělila na více oddělených sekcí, to následně snižuje její důvěryhodnost;
- Zvýšená konkurence mezi jednotkami a významný boj o zdroje a popularitu mezi firmami, který může mít negativní dopady na osobní přístup zaměstnanců;
- Příliš úzký pohled na technologie a na produkci podniku;
- Nevhodné uchopení rozdílu mezi potřebami zákazníků a samotným trhem, na který podnik vstupuje;
- Zaslepení dílčími úspěchy podniku a nevidění širší problematiky okolí podniku;

- Nepochopení šetření nákladů ze strany zaměstnanců;
- Nejasná komunikace vize podniku snižuje sebevědomí zaměstnanců;
- Příliš časté komunikace různých změn ze strany managementu.

Autorka Dewhurst (2019, s. 31) navíc tvrdí, že cílem komunikace ze strany manažerů má být vize, jakým způsobem má komunikace přinášet firmě přínosy než zjišťovat, jaké jsou individuální komunikační kanály a jak je nastavena komunikační metodika. Orientace na výstupy je tak zásadním faktorem, který je důležitější než myšlenka orientovaná na samotný způsob přenosu informací. Toto tvrzení je oproti autorovi Ragusovi zaměřené více na výsledek než na samotnou formu.

Mezi zásadní faktory komunikace ze strany manažerů je dle autorky Dewhurst (2019, s. 31) možné uvést následující body:

- Orientace lídrů na všech úrovních na jasný směr a vysvětlení kontextu komunikace;
- Přístup zaměstnanců k podstatným informacím;
- Otevřenost komunikace, pozitivní prostředí a vzájemná důvěra mezi zaměstnanci a manažery;
- Zpětná vazba směrem k zaměstnancům k zajištění pochopení jejich rolí;
- Existující možnost poskytování zpětné vazby ze strany zaměstnanců a tím i lepší získání vlivu na chod organizace pomocí možnosti projevit své názory;
- Propojení a sdílení informací mezi jednotlivými zaměstnanci.

Poslednímu bodu, kterým je propojení zaměstnanců a sdílení informací je věnována následující kapitola.

#### **2.1.4 Interní komunikace mezi pracovníky**

Dle Moučkové (2019) lze na interní komunikaci nahlížet pohledem, kdy se jedná o komunikaci, která probíhá mezi zaměstnanci. Firma se tím pádem této komunikace aktivně neúčastní, přesto je komunikace situována v rámci jejího interního prostředí. Zároveň je v zájmu firmy, aby tato forma interní komunikace probíhala efektivně a bezproblémově, protože jsou tak efektivněji naplňovány její cíle.

V moderních podnicích je dle Nenadála (2012, s. 208) v současné době dosažení úspěchu závislé na schopnostech a výkonech celých pracovních týmů a nikoliv jednotlivců. Dosažení vysoké kvality již dnes není možné zajistit pouze prostřednictvím práce jednotlivců. Je třeba využívat synergie schopností, dovedností a znalostí formou týmové práce. Z hlediska interní komunikace je vyžadováno vytvoření podmínek, ve kterých spolu budou členové týmů bez problémů spolupracovat a komunikovat. Kvalita komunikačních vazeb v rámci týmu (i směrem mimo tým) velmi významně ovlivňuje jeho fungování. Bez kvalitní komunikace nebude žádná skupina osob pracovat úspěšně.

V rámci interní komunikace je dle Urbana (2017, s.17) mezi zaměstnanci podstatná i otázka motivace. Špatná úroveň komunikace, komunikační šumy, nedostatečné vysvětlování změn a další negativní faktory související s komunikačním procesem vytvářejí demotivující pracovní prostředí. Každá organizace musí vytvářet podmínky, ve kterých bude pracovní motivaci posilovat, kdy je tohoto cíle dosaženo kvalitou interní komunikace a tvorbou vhodných podmínek pro podporu komunikace mezi zaměstnanci.

Výzkum autorky Mazzei (2010) mezi manažery interní komunikace potvrdil, že aktivní komunikace mezi zaměstnanci podporuje rozvoj jejich znalostí a dovedností, včetně tvorby kladných postojů zaměstnanců vůči společnosti. To vše při vzájemném působení přispívá k dosažení úspěchu podniku. Hlavní funkcí útvaru interní komunikace se v současné době nestává pouze zajištění přenosu zpráv a informací, ale i podpora aktivní komunikace z uvedených důvodů.

Zaměstnanci spolu mezi sebou dle Moučkové (2019) ve stále větší míře komunikují prostřednictvím digitálních technologií, proto musí firma identifikovat, jakým způsobem může efektivně využít tento trend v rámci firemní komunikace pro úsporu času a zvýšení efektivity práce.

Dle autora Verghese (2012, s. 49) patří mezi hlavní zodpovědnosti všech stran, které spolu v rámci podniku komunikují efektivní tvorba informací, jejich dodávání, měření a reportování managementu společnosti. Běžný reprezentativní profil manažerských pracovníků je zaměřen na podporu nadřízených zaměstnanců ve smyslu dodávání potřebných podstatných informací. Mezi tyto aktivity patří reporting, vyhledávání a syntéza informací na intranetu společnosti, analýza dotazníkových šetření, komunikace s marketingovým oddělením k získání zpětné vazby pro tým a příprava doporučení pro interní aktivity. Součástí těchto aktivit je dle autora také důkladné studium firemní kultury se soustředěním na detail. Schopnost vyhledávání příležitostí a mezer a proměna v měřitelné faktory je dalším kritériem, kterým musí manažerští pracovníci disponovat. Autor doplňuje, že interní komunikátoři zároveň musí rozumět politice, plánování a publiku, kterému jsou informace prezentovány. S tím souvisí i důkladné porozumění obsahu sdělení. Od moderních komunikátorů se očekává, že budou důkladně znát sociální sítě, designování informací a základní práce s videi, které se mohou často stávat důležitým médiem pro přenos informací.

Výzkum autorů Chahal a Sethi (2020) dokázal, že interní komunikace ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanci jsou však spokojeni, jen když je tato komunikace efektivní a dosahuje synergie v kombinaci s dalšími interními prvky podniku.

Za účelem zachování a udržení efektivní komunikace mezi podnikem a zaměstnanci a mezi zaměstnanci je nutné dodržovat principy správné komunikace, mezi které se řadí zejména následující (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 272):

- Aktivní naslouchání a akceptování partnera;
- Zachování trpělivosti, tolerance, poskytovat pravdivé a srozumitelné informace;
- Vnášet do komunikace přátelský, neformální akcent, kritiku realizovat pouze konstruktivně;
- Chovat se jistě a zdravě suverénně, přebrat zodpovědnost za sdělované informace;
- Vstupovat do debaty s osobním nasazením, být konstruktivní, vyjadřovat svoje pocity otevřeně;
- Poskytovat průběžně zpětnou vazbu.

Osman (2016) uvádí ze své pozice ředitele organizace StaffConnect, že výzkum prováděný v rámci této organizace zjistil, že až 47 % amerických podniků plánuje začít využívat v rámci interní komunikace online komunikační aplikaci nejpozději do roku 2019, případně už tak učinilo. Na základě těchto dat lze tvrdit, že se online komunikační aplikace stávají stále důležitější součástí celkové strategie interní komunikace. Důvodem je i fakt, že online komunikační aplikace neslouží jen pro předávání zpráv a informací, ale mají celou řadu dalších



funkcionalit. Jejich rozsah je dle autora široký a do budoucna je více než pravděpodobné, že procentuální nárůst využívání těchto aplikací bude čím dál vyšší.

Proto je nyní dále v práci detailně zpracováno využití těchto online aplikací v komunikaci podniku a jejich konkrétní příklady a funkce.

## **2.2 Komunikační online nástroje**

V poslední dekádě dle autorů Kovaité a kol. (2020) došlo díky rozvoji technologií, internetu a digitalizace k výrazným změnám v komunikační oblasti. Zaměstnanci ve stále větší míře využívají online komunikační kanály ve svém osobním životě, což se zákonitě reflektuje i v pracovním procesu.

Výrazný rozvoj technologií v poslední době dle autorky Vysekalové a kol. (2020, s. 72-76) přinesl nové možnosti pro interní komunikaci v organizacích. V současné době se podniky s jejich zaměstnanci nacházejí v prostředí, kde je zásadní rychlost a integrace technologií. Zároveň roste význam virtuálních světů a nutnosti přítomnosti „on-line“. Internet se proto stává nezbytnou součástí podnikové komunikace. S tímto trendem neoddělitelně roste význam sociálních médií. Většina komunikačních kanálů je dle tvrzení autorů přímo založena na určité technologii. Proto jsou organizace pod neustálým tlakem na implementaci nových technologií a postupů, aby dokázaly držet krok s konkurencí, nejen v oblasti komunikace.

Autor Yankovsky (2020) tvrdí, že před vznikem online komunikačních aplikací probíhala interní komunikace v organizacích zejména prostřednictvím elektronické pošty, telefonicky a osobně. Tyto běžné formy komunikace mají různá omezení, která se snaží online komunikační aplikace kompenzovat, proto roste jejich obliba, stejně jako u soukromých aplikací.

Autoři Kovaité, Šumakarīs, Stankevčiene (2020) dávají využití online komunikačních nástrojů do souvislosti s moderním konceptem průmyslu 4.0, který je v současnosti často skloňovaným tématem. Interní online komunikační nástroje jsou velmi podstatné v podnicích, které se tento koncept snaží přirozeně implementovat, protože umožňují snižovat některá procesní rizika. Dalšími trendy tohoto konceptu jsou rizika související se změnou, proto je dle autorů třeba využívat online komunikační aplikace. Právě čtvrtá průmyslová revoluce, nazývaná jako Průmysl 4.0, zdůraznila nutnost využití kombinací nových technologií, interaktivity, zpracování dat, spoluúčasti lidských zdrojů, kdy se očekává účast téměř kdykoliv a z jakéhokoliv místa, aby efektivně docházelo k plnění cílů podniku. Nutnost decentralizace v rámci komunikace vedla v dnešních organizacích k výrazným změnám právě v oblasti interní komunikace.

Autor Osman (2016) potvrzuje myšlenku autora Yankovského a doplňuje, že má většina zaměstnanců v dnešní době přístup k mobilním aplikacím a ve stále rostoucí míře využívají i online komunikační aplikace pro komunikaci s přáteli a rodinou. Je pak jasné, že se tuto formu komunikace očekávají i v zaměstnání v rámci interní komunikace. To je dalším argumentem pro jejich využití.

Proto dle autorky Lupu (2014) stále více podniků řeší otázku, zda komunikovat offline (například tváří tvář) či online komunikačními nástroji. Tyto tradiční komunikační nástroje se ukazují jako méně dostatečné, a to zejména kvůli vývoji v tržním prostředí. Naopak, online komunikace se jeví jako rychlejší, účinnější a jistější způsob komunikace. Avšak v některých případech může být online komunikace neefektivní a problematická, proto je vždy nutné zvažovat konkrétní souvislosti. Autorka uvádí, že určitě platí, že je výkonnost organizací v dnešní době výrazně ovlivněna online komunikací, která hraje poměrně důležitou roli v interní komunikaci, při rozvoji a upevňování vztahů se zájmovými skupinami a dalších

oblastech. Moderní informační a komunikační technologie tak mění způsoby, kterými podniky fungují a fungovat budou.

Vysekalová a kol. (2020, s. 72-76) doplňuje toto tvrzení a navíc uvádí, že interní komunikace podniku pak v důsledku moderních komunikačních trendů může probíhat v interních chatovacích platformách, jako je například Slack.

Dle Osmana (2016) online komunikační aplikace nabízejí zaměstnancům právě možnosti zapojení do komunikace v rámci interního prostředí, a to často i kreativním způsobem, protože mohou uveřejňovat příspěvky, videa, obrázky, klást otázky, sdílet nápady, čímž dochází k přenosu znalostí a k podpoře spolupráce v rámci interní platformy sociální komunikace.

Autoři Kovaité (2020) a Holá (2017, s. 22) se shodují, že těmito faktory zároveň dochází dle zlepšování firemní kultury a sdílení znalostí, což má jako vedlejší efekt pozitivní vliv na plnění cílů organizace.

Z toho dle autora Kovaité (2020) vyplývá, že interní komunikace poskytuje příležitosti pro integraci online komunikačních nástrojů, které může využívat nejen management, ale samozřejmě zejména zaměstnanci.

Autorka Holá (2017, s. 93) ve své knize tvrdí, že celkové nastavení infrastruktury pro interní komunikaci je pro podnik velmi podstatné a že podnik musí využívat informační technologie, které výrazně usnadňují přenos a sdílení dat. Dále uvádí, že firemní data jsou uložena v ICT systémech a tím pádem je třeba informační systémy využít. Časem se postupně zvyšují požadavky na rychlost a dostupnost potřebných dat a zároveň tím i nároky na ICT infrastrukturu jako takovou. Dle autorky je v současné době využít většinu požadavků, je však třeba brát zřetel na rozpočtovou situaci na straně podniku. Dále Holá (2017, s. 94) uvádí, že technologie jsou prostředkem pro komunikaci a závisí na jejich využití konkrétními osobami. Pokud není proces komunikace nastaven a v rámci práce s technologiemi dochází pouze k práci se samotnými daty, není komunikace efektivní a mohou tak vznikat problémy při jejím vykonávání. Důležitým bodem je také nadbytek informací, který opět míří na lidský faktor, který musí efektivně syntetizovat vhodnost informací. Je tak patrné doporučení vnímat technologie jako podpůrný nástroj pro zvýšení efektivity a nastavit proces interní komunikace podobně, jako je nastaven proces komunikace se zákazníky a dalšími externími cílovými skupinami, které mají na podnik stejně důležitý vliv.

### **2.2.1 Přínosy online komunikačních aplikací pro interní komunikaci**

Dle Yankovského (2020) vytváří využití online komunikačních aplikací v rámci interní komunikace tři základní typy výhod. Těmito výhodami jsou rychlost, přesnost a měřitelnost. Online komunikační aplikace umožňují rychlé a přesné zasílání informací a zpráv mezi zaměstnanci. Interní komunikace se stává centralizovanější a dostupnou všem zaměstnancům, kteří zároveň mohou ihned na příchozí informace jednoduše a srozumitelně reagovat. Zaměstnanci dle autora mohou na aktuální události okamžitě reagovat a nemusí se zabývat tím, kde se právě nacházejí. Výhoda v podobě přesnosti spočívá v tom, že zde nehrozí ztráty přenášených zpráv nebo ignorace ze strany zaměstnance, protože online komunikační aplikace poskytují informace o doručených zprávách a jejich přečtení. Měřitelnost zase umožňuje sledovat, jak zaměstnanci využívají danou aplikaci, jaké funkce preferují apod. To může pomoci dalšímu zkvalitňování interní komunikace dle naměřených dat.

Dle obecné metodiky SMART je měřitelnost jedním z běžných firemních standardů nutným pro stanovování vhodně definovaných cílů. Tento bod je dle autora Synka (2015, s. 69) základním předpokladem pro stanovování cílů. Měřitelnost efektivity je v rámci této metodiky

naplněna a data poskytovaná v rámci logovacích funkcí jednotlivých aplikací mohou být dále zpracovávány pro plnění dalších komunikačních cílů.

Autor Poucha (2020) uvádí ve svém článku, že měřitelnost je důležitým základem pro efektivní optimalizaci procesů, lze lépe pracovat s alternativami a mít tak i vhodné vstupy pro sdělování informací. Čas je každému známý a tento parametr je tak zásadním bodem, od kterého se lze při nastavování procesů vždy odrazit. Dle autora a výzkumu v jeho společnosti má ve většině firem hlavní slovo obchodní oddělení, protože finanční údaje jsou jasně měřitelné, a proto pro každého uchopitelné.

Verghese (2012, s. 38-42) potvrzuje, že je měřitelnost jedním z hlavních kritérií, se kterým je třeba v rámci interní komunikace počítat. Příklad měřitelnosti může být například fakt, kdy se dle výzkumu v průměrné IT firmě zaměstnanec dostane do emailového klienta 50x za 1 pracovní den a 77x za den se podívá na komunikační aplikaci. Lze zároveň měřit frekvence odesílání zpráv z firmy směrem k zaměstnancům a počet sdělení. Autor uvádí, že je třeba se zaměřit v rámci interní komunikace na pravidelné kontroly efektivity komunikace ze strany managementu podniku. Hlavními vstupy pro efektivní způsob měřitelnosti komunikace jsou dle autora následující body pro nastavení cílů komunikace:

- Pohled na cíle jako na tým – jakým způsobem lze dosáhnout přiměřeného množství komunikovaných informací;
- Nastavení SLA (service-level agreements) – závazné časové a kvalitativní parametry dosahování cílů u jednotlivých úkolů podporuje důvěryhodnost a transparentnost při nastavení cílů;
- Kontrola, zda jsou vhodně nastaveny běžné firemní procesy – odstranění pochybností ohledně kvality nastavení procesů a jejich efektivity;
- Získávání statistických a datových informací z reportů cílených na vylepšení komunikace podniku – mohou sem vstupovat i informace, jakým způsobem jsou vytvořeny články na firemním intranetu;
- Kontrola frekvence a časování odesílání jednotlivých informací;
- Ohodnocení kritérií a nastavení váhy jednotlivých standardů komunikace sloužící jako vstup pro vyhodnocení komunikace pro management;
- Pravidelné analyzování počtů odesílání emailů a monitoring aktivit spojených s tvorbou jejich obsahů;
- Kontrola výdajů na komunikaci – vyšší management musí mít zájem na jejím konstantním vylepšování a na kontrole samotných nákladů, které zároveň musí být akceptovatelné.

Samozřejmostí při plnění komunikačních cílů je dle autora reportování vývoje jednotlivých pokroků na pravidelné bázi včetně dopadů komunikačních změn, včetně měřitelných faktorů u všech těchto dopadů. Dalším bodem, na kterém se shoduje více autorů je pravidelné provádění dotazníků ke zjištění postupu v zamýšlených úpravách komunikace.

Autor Kovaité a kol. (2020) doplňuje parametry online komunikačních aplikací a uvádí, že existuje mnoho výhod, které jejich využívání ve velké míře přispívají. Jedná se o několik bodů, které jsou v rámci výhod zásadní a mohou v rámci podniku přinést poměrně výrazné výhody. V následujícím přehledu lze vidět, o které výhody se jedná. Důležitost podtrhuje i fakt, že v celkovém pohledu není implementace těchto aplikací příliš nákladnou akcí.

- Téměř nulové náklady na údržbu a používání online komunikačního kanálu;
- Časově efektivní oběh informací;
- Sounáležitost s aktivitami podniku, lepší důvěra v management;
- Možnost jednoduššího oslovení týmu manažerem za účelem motivace a předání informací;
- Podpora organizační kultury a zaměstnanců prostřednictvím sdílení znalostí, zkušeností a znalostí za účelem zlepšování interních procesů;
- Potenciál pro pohodlnější a kvalitnější vývoj produktů a služeb s využitím debaty o možném zlepšení a vlivu.

Dle Yankovského (2020) by online komunikační aplikace měla vést k tomu, že komunikace bude transparentní, bude mít jasně vytvořené komunikační kanály a podpoří se sdílení zpětné vazby. Tyto faktory by měly být základem pro to, aby se interní komunikace stala základem kvalitní podnikové kultury. Zároveň musí být jednoduché tuto aplikaci získat.

Výzkum autorů Ingelmo, Navarro, Sanz Lara (2018) je zaměřen na zkoumání faktorů, které ovlivňují úspěšnost interní komunikace ve španělských podnicích. Za podstatný fakt lze uvést bod, kdy se na interní komunikaci musí podílet osoba, která je zároveň odpovědná za tvorbu strategie a strategická rozhodnutí. Dále je vhodné kombinovat využití online komunikačních kanálů a tradičních kanálů, tím pádem online komunikační kanály mají své místo v interní komunikaci, a proto je nelze ignorovat (stejně jako tradiční kanály). Výzkum autorů potvrdil změnu v chování organizací, protože využití online komunikačních nástrojů roste na úkor klasických nástrojů komunikace.

Autor Schwab (2020, s. 81) uvádí, že tento trend započal již v době před současnou pandemickou situací, kdy se díky aktuální situaci ještě více urychlil.

V souvislosti s využitím online komunikačních aplikací se dle autora Kovaité a kol (2020) samozřejmě objevují rizika a potenciální problémy. Jedná se o následující situace s potenciálně negativním dopadem na organizaci:

- Vyšší investice na ochranu dat a zajištění bezpečnosti;
- Při úniku dat hrozí kritické ohrožení nejen organizace, ale také dalších zájmových skupin, jako například zákazníků;
- Manažer nerespektuje, že zaměstnanci mají být rovnocennými účastníky diskuse, tím pádem nemusí být zajištěna otevřenost a upřímná zpětná vazba;
- Vedoucí pracovníci neumí přijímat kritiku, takže je v podstatě interní komunikace zbytečná;
- Pro plné využití potenciálu je nutné zajistit existenci důvěry v rámci komunikace.

### **2.2.2 Příklady online komunikačních aplikací**

Standardní nástroje, které jsou brané jako samozřejmost v každé firmě, jsou dle Synka (2015, s. 434-436) nástroje spočívající ve využití internetu jako spojovacího prvku při využití klasických komunikačních kanálů, jako je firemní intranet, nebo elektronická pošta – email. Tento typ komunikace se však nemusí hodit pro denní komunikaci na operativní bázi, protože neumožňuje účastníkům komunikaci v reálném čase. Hodí se tím pádem spíše na oznamování informací ze strany managementu.

Výzkum autorů Kovaité, Šumakarīs, Stankevčiene (2020) potvrdil, že různé digitální komunikační aplikace jsou účinné v různých situacích. Je tedy vhodné kombinovat jejich využití dle konkrétního komunikačního cíle. Každý z nástrojů má své opodstatnění a dosahuje různých výsledků. Například v období, kdy organizace prochází změnami, tak jednosměrné komunikační kanály (typu elektronické pošty) jsou účinné pro informování o konečných rozhodnutích. Obousměrné komunikační kanály jsou vhodnější, když je nutné získat podporu zaměstnanců k realizaci změn nebo zpětnou vazbu (nicméně se nevylučuje zpětná vazba v rámci emailové komunikace, ale komunikace není tak přímá jako v případě aplikací). Dle autorů je nutné výběru online komunikační aplikace věnovat dostatečnou pozornost a akceptovat konkrétní požadavky organizace, podmínky v jejím externím prostředí.

Dle Hlavace a Bullera (2020) lze v současné době pandemie koronaviru za účelem interní komunikace využívat různé online komunikační aplikace jako například Zoom, Microsoft Teams, email, Slack, Skype for Business a další technologie umožňující přenos zpráv a tím částečně obejít obvyklé komunikační kanály, které díky situaci nelze využít.

Dle Schwaba (2020, s. 82) se navíc tato aktuální situace stává běžnou normou, kdy práce z domova je naprostou samozřejmostí, to dává firmám za úkol poskytnout pracovníkům podmínky, kdy tato práce na dálku bude umožněna i na delší dobu, nebo dokonce trvale. Na to jsou třeba komunikační aplikace, jejich význam v této době významně vzrůstá.

Bernster a kol. (2019) tvrdí, že online komunikační aplikace se navíc podílí na změně interní komunikace jako takové, protože manažerům poskytují nástroj pro efektivnější plánování a realizaci komunikace se zaměstnanci. Zmíněné nástroje umožňují celkově zrychlovat interní komunikaci tím pádem manažeři či pracovníci mají více prostoru pro jiné pracovní činnosti.

Z důvodu možností využívání komunikačních aplikací je následující část práce zaměřena na rozbor jednotlivých nástrojů, které jsou v současné době na trhu dostupné a nejčastěji využívané v rámci menších podniků i velkých korporací.

## **Slack**

Slack Technologies Inc. (2021) uvádějí, že Slack je online komunikační aplikace, jejímž cílem je usnadnit práci na různých projektech v rámci organizace a na projektech v rámci meziorganizační spolupráce. Tento nástroj je zaměřen na podporu spolupráce mezi jednotlivými týmy, kdy se členové mohou nacházet na jednom pracovišti, nebo na různých místech. Jedná se o bezpečný a flexibilní software, který lze využívat v každém odvětví, ve firmě jakékoliv velikosti. Slack pomáhá firmám spojovat zaměstnance a nástroje, to vše na jednom centralizovaném místě. V současnosti aplikaci využívá přes 750 000 organizací pro podporu komunikace, sdílení souborů a videohovorů, ale také pro integraci více než tisíce nástrojů, jako je například Google Drive, GitHub nebo Salesforce. V rámci statistického přehledu autor Curry (2021) uvádí, že měsíčně Slack využívá přes 12 milionů uživatelů a z toho jsou placení zákazníci v aktuálním počtu vyšším než 150 000. Mezi klíčové výhody tohoto nástroje dle Slack Technologies Inc., (2021) patří:

- Škálovatelnost – Slack umožňuje využití různých funkcionalit dle konkrétní potřeby uživatelů. Lze jej tedy přizpůsobit konkrétním potřebám organizace, která jej využívá, a také jej lze upravovat podle toho, jak organizace roste;
- Bezpečnost – velký důraz je kladen na zjištění bezpečnosti, kdy Slack využívá osvědčené postupy a rámce, které zajišťují ochranu dat. Aplikace je zabezpečena i dle mnoha certifikátů a regulačních požadavků. Je u něj kladen důraz na ochranu soukromí, zabezpečení, dodržování předpisů;

- Zapojení – aplikace se zaměřuje na jednoduché zapojení všech uživatelů, kteří pracují takovým způsobem, jaký jim připadá přirozený, podporovaný, jednoduchý a intuitivní. Slack udržuje všechny členy týmu ve spojení a podporuje jejich produktivitu. Je navržen tak, aby podporoval přirozenou formu spolupráce;
- Konektivita – aplikace lze propojit s více než 2 200 aplikacemi třetích stran, aby uživatel získal větší hodnotu prostřednictvím integrace tohoto nástroje s dalšími nástroji. To vše šetří čas při práci s různými aplikacemi a přináší mnohé výhody v rámci využití této integrace;
- Externí spolupráce – aplikace podporuje spolupráci s dalšími organizacemi a umožňuje bezpečné sdílení dat při mezipodnikové spolupráci, umožňuje propojení zaměstnanců, zákazníků a partnerů, kdy se zvyšuje transparentnost spolupráce a samotná spolupráce se zrychluje.

Slack obsahuje různé funkcionality, které jsou dostupné podle toho, jaký cenový tarif uživatel využívá. Jedná se o tarify Free, Standard, Plus, Enterprise Grid. Platba je vždy za jeden měsíc a jednoho uživatele – dle počtu uživatelů (Slack Technologies Inc., 2021). Firma Slack rovněž umožňuje fakturování 1x ročně, pokud je fakturovaná částka vyšší než 1 860 €.

Tarif Free umožňuje archivovat posledních 10 000 zpráv, další zprávy jsou mazány. Tento tarif neobsahuje skupinové videohovory, lze tak využít tuto funkcionalitu pouze mezi 2 účastníky komunikace.

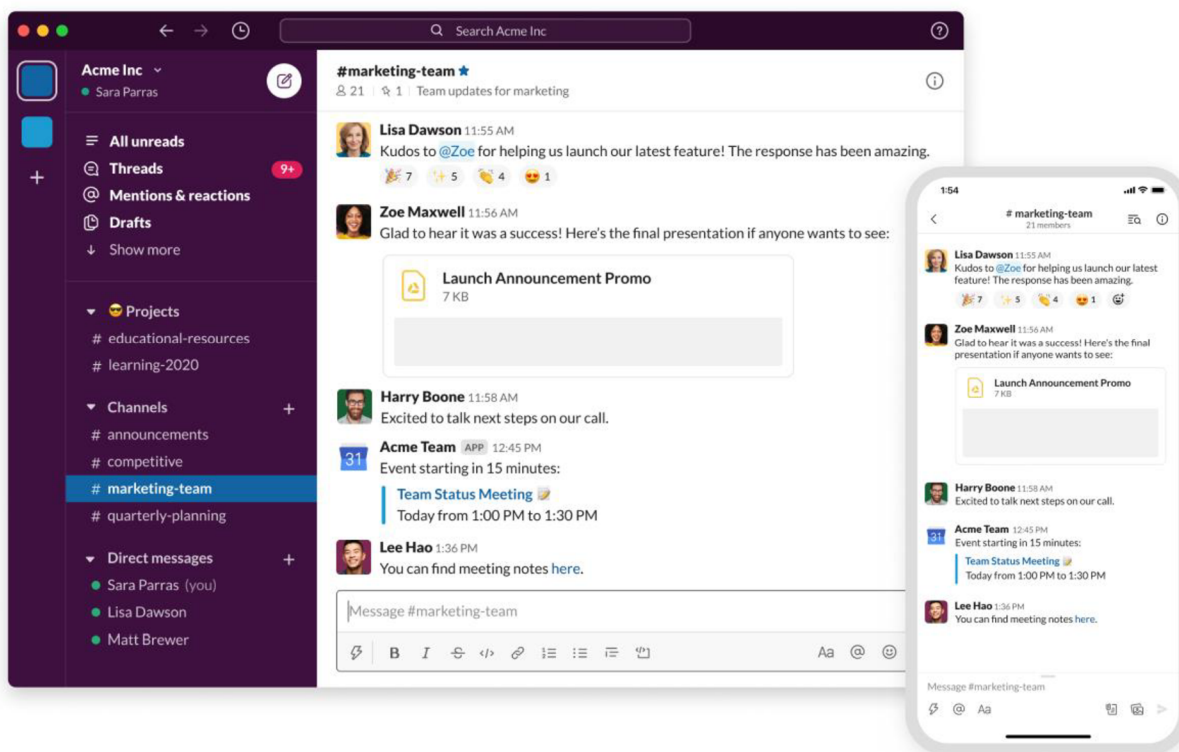
Tarif Standard navíc oproti tarifu zdarma archivuje kompletně všechny zprávy a umožňuje navíc skupinové hovory včetně sdílení obrazovky.

Tarif Plus nabízí všechny funkce uvedené v předchozích tarifech a doplňuje jednotné přihlášení typu SSO a exportování komunikace včetně nastavení archivace.

Slack využívají a doporučují globální společnosti jako Uber, Oracle, TIME, Fox, Zendesk, nebo Ameritrade. Dle různorodých průzkumů pak většina uživatelů Slack hodnotí velmi pozitivně. Výzkumy například potvrzují, že se zlepšila jejich produktivita. Zároveň si uživatelé neumí představit práci bez této aplikace a cítí se více spojení se svým týmem. Zároveň se zlepšila jejich komunikace a pociťují nárůst efektivity (Slack Technologies Inc., 2021).

Rozhraní aplikace je zobrazené na následujícím obrázku 1 Náhled aplikace Slack, kde je možné vidět v horní části aplikace možnost vyhledávání v rámci celého chatu. V levé části aplikace pak jsou zobrazeny jednotlivá komunikační vlákna dle tématu i hashtagy označené tématické komunikace. Na spodní části pak jsou zobrazeny soukromé zprávy. Zároveň lze vidět i notifikace nepřečtených zpráv a samotné hlavní chatovací okno, ze kterého je patrné i odesílání souborů a zobrazení událostí. V chatovacím okně jsou ve spodní části zobrazeny funkcionality, které lze v rámci chatování odesílat. V pravé části je pak náhled mobilní verze aplikace, kterou je možné spustit na většině chytrých telefonů.

Obrázek 1 Náhled aplikace Slack



Zdroj: slack.com (2021)

Mezi možné nevýhody aplikace Slack patří fakt, že je třeba zajistit důkladné nastavení notifikací, protože může postupně vzniknout mnoho komunikačních kanálů s různou mírou důležitosti, a proto při orientaci na důležité zprávy mohou při častých notifikacích některé kanály vyrušovat při soustředěných činnostech.

## Teams

Nástroj Teams od společnosti Microsoft je aplikací vhodnou pro pořádání schůzek, chatování, volání a online spolupráci mnoha pracovníků i jednotlivců. V podnikovém prostředí je aplikace využívána zejména jako nástroj podpory týmové spolupráce formou zajištění komunikace. Z hlediska funkcionalit nabízí tato softwarová aplikace možnost pořádání videokonferencí, sdílení obrazovky, sdílení souborů, různé dodatečné aplikace (moduly třetích stran) pro efektivnější pracovní postupy, a také samozřejmě ochranu osobních údajů a zabezpečení. Důležitou funkcí, kterou neumožňují všechny komunikační aplikace je nahrávání schůzek. Výhodou MS Teams je kompatibilita s balíkem Microsoft Office 365. Tuto aplikaci lze proto propojit s dalšími softwarovými nástroji, jako jsou Word, Powerpoint nebo Excel. Podrobnějším způsobem lze dané funkcionality vymezit následujícím způsobem (Microsoft Teams, 2021):

- Chat – prostřednictvím chatu lze být stále ve spojení s kolegy, ať už uživatel pracuje odkudkoliv. Lze komunikovat prostřednictvím rychlých zpráv ve dvou, nebo ve skupině, okamžitě zahájit videohovor či sdílet obrazovku, aby bylo podpořeno rychlé rozhodování. Dále lze různě upravovat zprávy z hlediska formátování. Toto zároveň usnadňuje sdílení obrázků a dokumentů, ať už konkrétnímu uživateli nebo celému týmu. Veškeré informace a data pak naleznou členové týmu na jednom místě, aplikace zároveň umožňuje tvorbu různých typů skupin a komunikačních kanálů;

- Schůzky – prostřednictvím aplikace lze bezpečně realizovat online schůzky týmů, takže uživatel může být se svým týmem ve spojení odkudkoliv. Lze pořídit online schůzky od 2 do 250 osob až po události pro tisíce lidí. Funkcionalita aplikace Teams navíc umožňuje využití umělé inteligence pro zefektivnění schůzek sdílením kontextu a obsahu, pořádání schůzek s vysokou kvalitou zvuku a videa s využitím sdílení obrazovky. Součástí funkcí je i automatizace životního cyklu schůzek, která zajišťuje jejich automatické plánování ve spolupráci s emailovým klientem Outlook;
- Volání – jde o realizaci hlasových hovorů a videohovorů, které lze v rámci aplikace spolehlivě realizovat. Při hovorech lze využívat i další funkce aplikace, jako například sdílet dokumenty a soubory, přidávat do hovoru další kolegy, nahrávat hovory atd. Organizátor schůzek pak má zvýšené pravomoce a má možnost ostatní účastníky ztlumit, nebo odstranit z hovoru;
- Spolupráce – tato vlastnost aplikace se soustředí na podporu komunikace a spolupráce mezi uživateli. Umožňuje propojit různé pracovníky a poskytnout jim pracovní prostředí podporující produktivitu a efektivitu, například automatizací některých rutinních úkolů, integrací s aplikacemi třetích stran, překlady textů.

Aplikace umožňuje i vytváření celofiremních týmů a vláken jednotlivých konverzací. Důležitou funkcí MS Teams je také přístup externích hostů, kdy se mohou do schůzky připojit i cizí účastníci mimo společnost, kteří dostanou nasdílený odkaz. Ten pak umožňuje připojení do konkrétní schůzky.

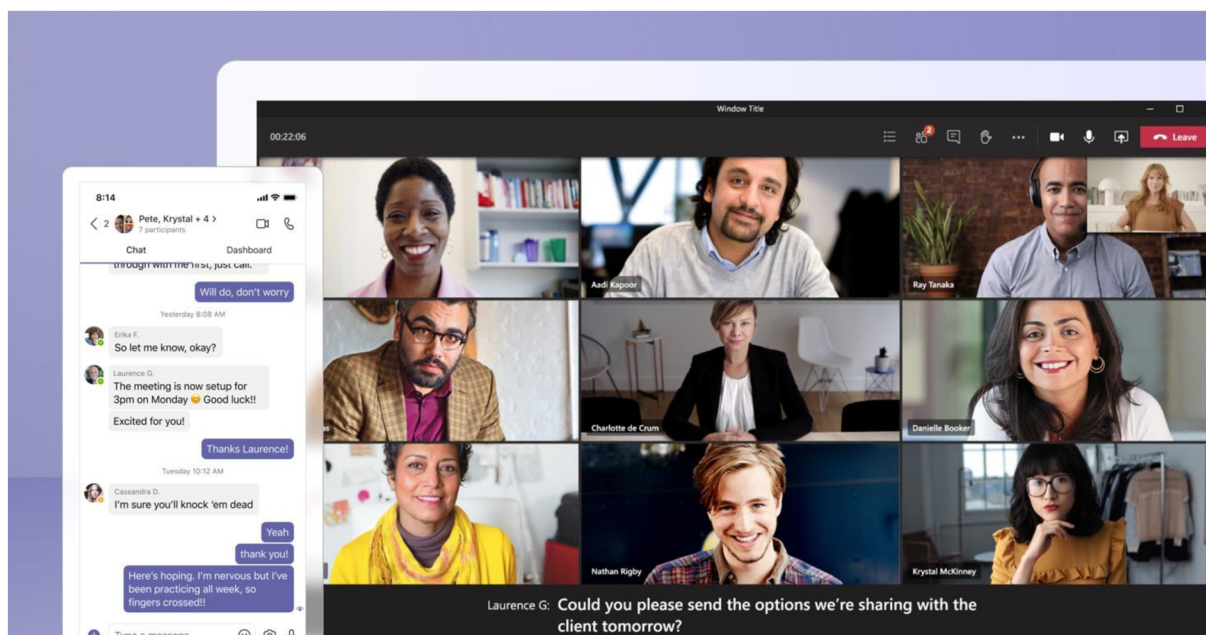
Aplikaci Teams využívají mnohé významné globální společnosti jako například BP, Air France, SAP, Toshiba a mnoho dalších. (Microsoft Teams, 2021).

Z hlediska dostupnosti a funkcionalit je softwarová aplikace nabízena ve čtyřech různých variantách: verze zdarma bez závazků, verze Microsoft 365 Business Basic, verze Microsoft 365 Business Standard, verze Office 365 E3. Cena se odlišuje dle využívané varianty. Platba je realizována za jednoho uživatele za dobu využití software, kterou je jeden měsíc (Microsoft Teams, 2021).

Varianta Microsoft 365 Business Basic i Business Standard mají obě shodné úložiště ve výši 1 TB na celou organizaci + 10 GB za každou licenci. Úložiště pro soubory týmu mají obě varianty též shodné, a to ve výši 25 GB, stejně jako limit 15 GB pro upload souboru.



Obrázek 2 Náhled aplikace Teams



Zdroj: microsoft.com (2021)

Z obrázku 2, který obsahuje náhled do rozhraní aplikace Teams je patrné, že aplikace je dostupná i pro chytré telefony a umožňuje proto práci odkudkoliv, kde je k dispozici internetové připojení. V aplikačním okně je zobrazený probíhající videohovor, který aplikace umožňuje i pro velké množství účastníků. V pravé horní části obrazovky lze vidět funkcionality, které je během hovoru možné využít, mezi které patří sdílení obrazovky, zvednutí ruky pro přihlášení ke slovu, zobrazení chatu s aktuální skupinou. Dalšími funkcemi jsou tlačítka pro zapínání a vypínání mikrofону s webkamerou.

### Skype for Business

Aplikace Skype for Business slouží pro realizaci videohovorů s ostatními uživateli. Jejím prostřednictvím je možné realizovat videohovory až pro 100 uživatelů najednou, a umožňuje též volat na pevná čísla i mobilní telefony odkudkoliv na světě. Další funkcí je například možnost využití živých titulků, sdílení obrazovky na mobilním zařízení, nebo možnost nahrávat skypové hovory. Mezi klíčové vlastnosti aplikace se pak řadí zejména následující funkce (Microsoft Skype, 2021):

- Audio a HD videohovory;
- Inteligentní zasílání zpráv;
- Nahrávání hovorů a živé titulky;
- Volání na telefony;
- Sdílení obrazovky;
- Soukromé konverzace.

Poskytovatel software organizace Microsoft uvádí, že pro firmy je vhodnější a profesionálnější řešení využití Microsoft Teams, která je od stejného výrobce a má určité ambice v rámci podnikových aplikací tuto aplikaci nahradit (Microsoft Skype, 2021). Tato aplikace má také verzi bez přídatku Business, která je určena pro soukromé osoby a získala si proto svou popularitu zejména v minulých letech. Mezi její hlavní výhody patří jednoduchost použití

a určité jméno, kdy téměř každý tuto aplikaci zná, protože patřila mezi průkopníky online telefonování.

Obrázek 3 Náhled aplikace Skype for Business



Zdroj: microsoft.com (2021)

Z obrázku 3, na kterém je zobrazeno aplikační okno nástroje Skype for Business, vyplývá několik funkcionalit. V právě probíhající schůzce lze vidět portréty všech uživatelů, umožnění videohovorů, funkce pro sdílení obrazovky a zapnutí webkamery i mikrofonu. V levé části je pak seznam účastníků hovoru i společný chat.

## Zoom

Zoom je softwarová aplikace pro zajištění interní video komunikace mezi zaměstnanci (uživateli). Jde o snadnou a spolehlivou cloudovou platformu, která má řadu funkcionalit. K nejzákladnějším funkcionalitám se řadí následující (Zoom Video Communications, 2021):

- Schůzky a chatování – funkce se zaměřuje na co nejkvalitnější zajištění vzájemné komunikace členů týmu, právě prostřednictvím videokonferencí nebo zaslání zpráv, jednoduché zahajování, připojení a spolupráce v rámci schůzek napříč jakýmkoliv zařízením. To vše s důrazem na zajištění bezpečnosti a šifrování komunikace;
- Video, webináře – tato funkce umožňuje natáčet videa a webináře, které následně budou distribuované mezi další uživatele. Lze například pořádat rozsáhlá školení prostřednictvím této funkcionality a zároveň je možné pořizovat nahrávky;
- Konferenční místnosti – jedná se o možnost vytvoření konferenční místnosti, která slouží pro určené uživatele – zaměstnance. Místnosti lze využít i pro školení a další vhodné aktivity, pro které jsou místnosti potřebné;

- Telefonování – vlastní telefonní systém poskytuje nástroj pro bezpečnou realizaci hovorů, videohovorů, funkci hlasové schránky při požadované spolehlivosti a kvalitě služby;
- Integrace s aplikacemi třetích stran – tato funkce umožňuje integraci s různými dalšími softwarovými aplikacemi.

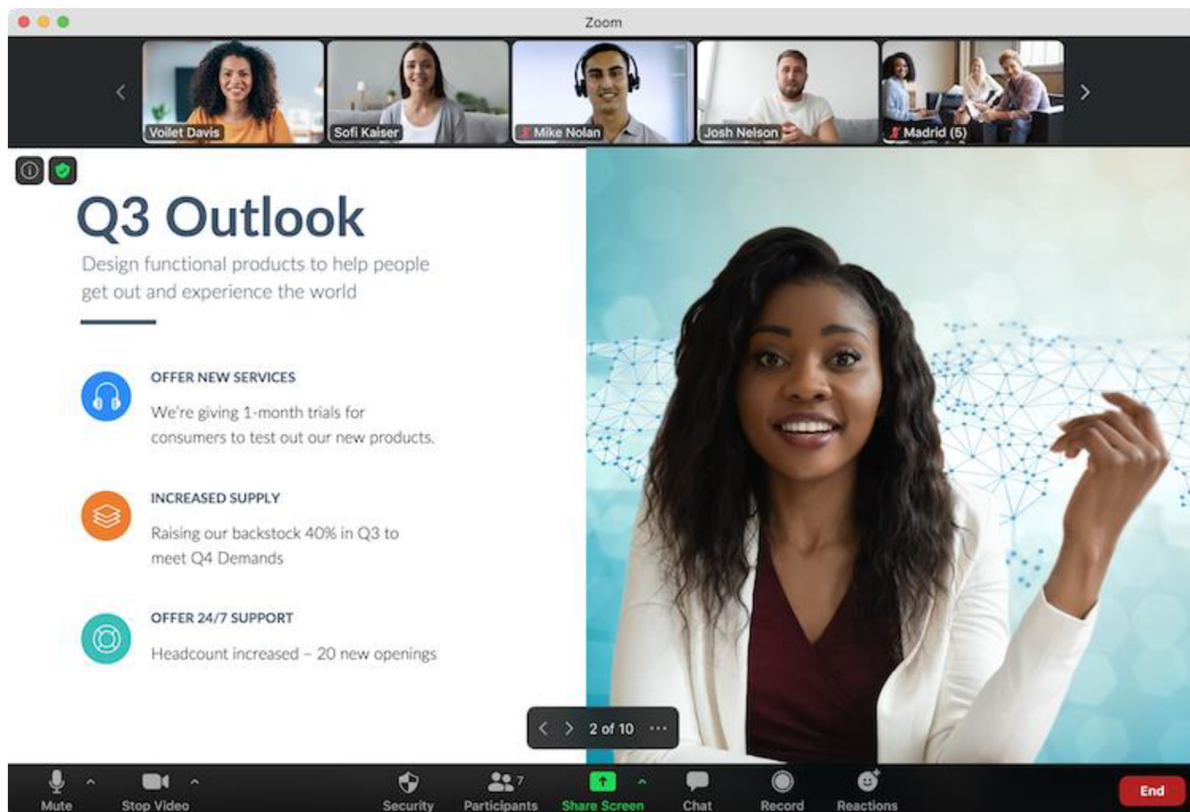
Dle průzkumu mezi uživateli podporuje aplikace zvyšování výkonnosti, je důvěryhodná, usnadňuje zapojení do týmové spolupráce a vede k preferenci videohovoru jako klíčového komunikačního kanálu (Zoom Video Communications, 2021).

Výhodou aplikace Zoom je HD kvalita videa a zvuku, která patří jednoznačně k nejlepším na trhu. Další výhodou je pak nepotřebnost stand alone aplikace, je možné ji spustit pouze z webového prohlížeče, tento benefit však je vhodný spíše pro soukromé osoby, kteří potřebují aplikaci využít jednorázově. Spolehlivost aplikace je též na velmi vysoké úrovni.

Volná verze aplikace Zoom je odlišena od placené tím, že má omezenou délku jednotlivého meetingu na 40 minut a 100 účastníků. Placené tarify umožňují podle své výše (Business, Enterprise) navýšení na počet 300 a 1000 účastníků. Aplikace rovněž disponuje ekvivalentní verzí pro mobilní zařízení, kde je možné vstupovat do meetingů. Zároveň se lze připojit i vytáčením konkrétního čísla z mobilního telefonu.

Na následujícím obrázku 4 s náhledem rozhraní aplikace Zoom jsou zobrazeny standardní funkcionality během probíhajícího hovoru, umožňující uživatelům práci s mikrofonom, kamerou. Mezi další typické funkcionality patří nastavení zabezpečení meetingu, možnost sdílení obrazovky, chatování a nahrávání konkrétní probíhající instance schůzky.

Obrázek 4 Náhled aplikace Zoom



Zdroj: zoom.us (2021)

## Google Meet

Google Meet je služba společnosti Google, která umožňuje realizaci chatu, videokonferencí či sdílení obrazovky. Tato služba je pro soukromé osoby poskytována zdarma a bez omezení. Pro malé firmy je k dispozici na 8 USD na osobu za 1 měsíc. K hlavním funkcím se této aplikace se řadí (Google, 2021):

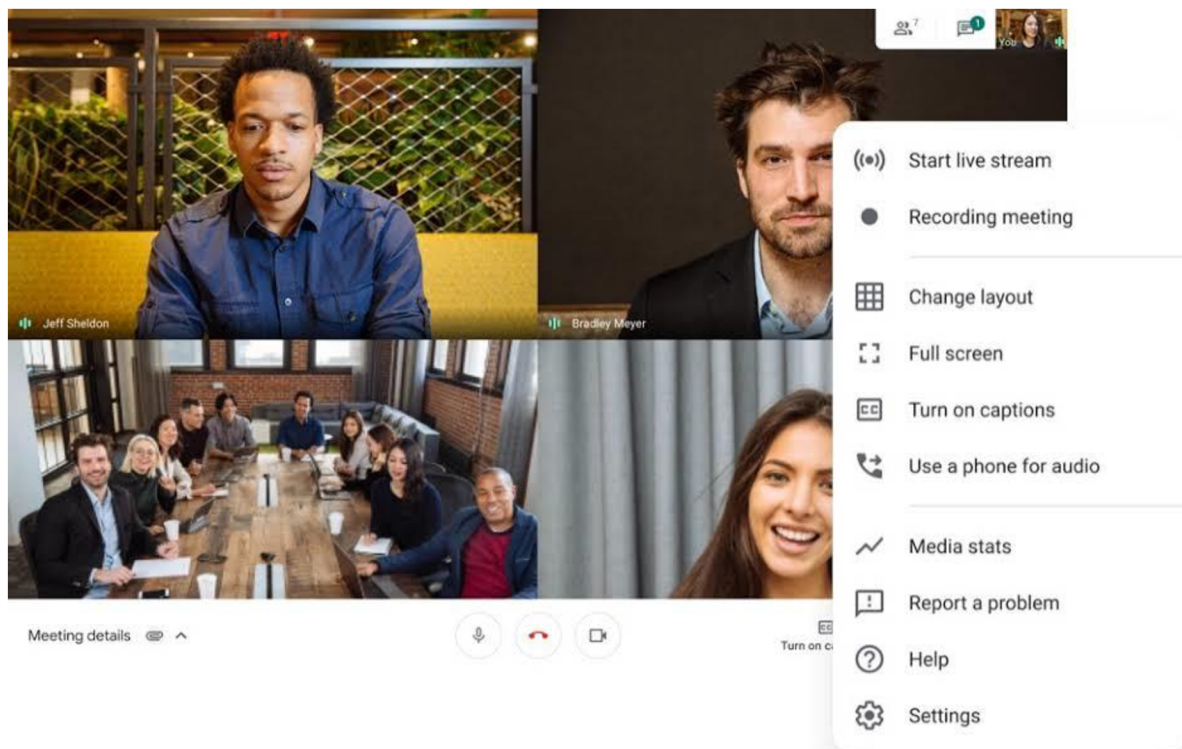
- Pořádání neomezených videokonferencí;
- Zabezpečení přenášených dat šifrováním a proaktivními opatřeními proti zneužití;
- Usnadnění přístupu, kdy stačí nasdílet odkaz a hosté se připojí jedním kliknutím z webového prohlížeče v počítači či mobilní aplikace;
- Sdílení obrazovky za účelem například převodu dokumentů, prezentace, dalšího obsahu;
- Sledování s titulky v reálném čase, kdy jsou založené na technologii převodu řeči na text od Googlu;
- Nahrávání videa na Google Disk a propojení s ostatními aplikacemi rodiny Google;
- Neomezený počet schůzek, při max. 100 účastnících najednou.

Aplikace Google Meet má velkou výhodu s propojením aplikací od Google, protože se jedná o velké množství doplňků. Pokud podnik využívá softwarová řešení od společnosti Google, jedná se o významný benefit, který může využít a zefektivnit tak své podnikové procesy v rámci G Suite.

Aplikace je pro soukromé osoby bezplatná, stačí pouze mít založený účet Gmail. Omezením Google Meet je limit 60 minut pro jednotlivé hovory.

Na následující obrázku 5 je zobrazena obrazovka aplikace Google Meet s probíhajícím hovorem, zobrazujícím jednotlivé účastníky a záznamy z jejich kamer, zároveň jsou zde konkrétní funkce, které je možné využívat během hovoru: nahrávání, změna zobrazení, využití telefonu a další nastavení.

Obrázek 5 Náhled aplikace Meet



Zdroj: google.com (2021)

### Facebook Workplace

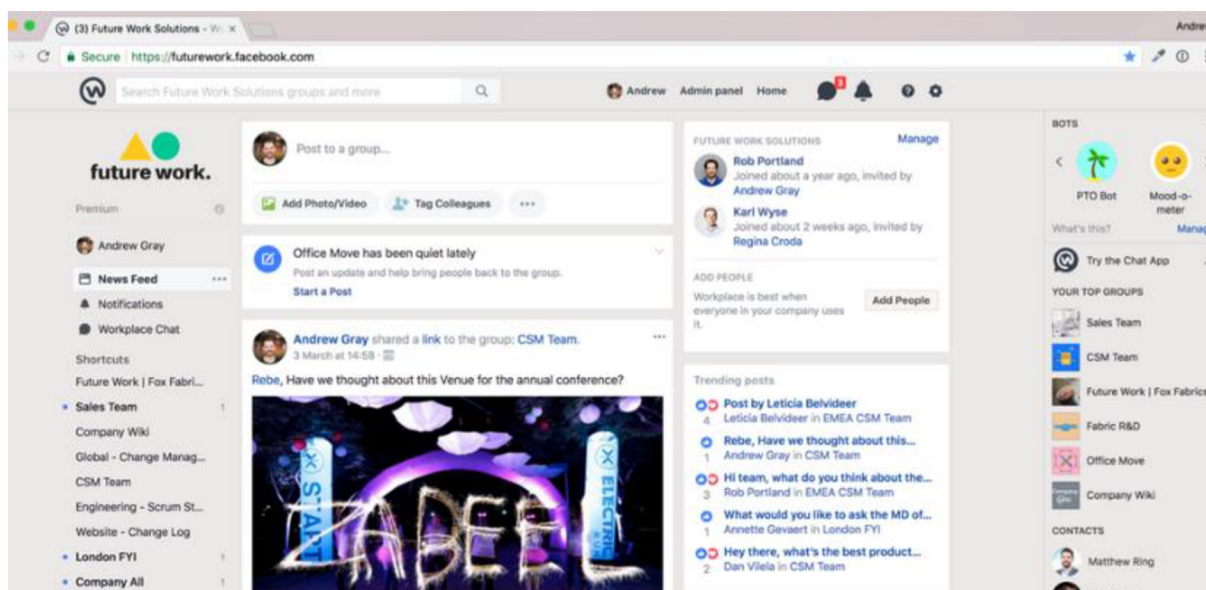
Facebook Workplace je komunikační nástroj, který integruje pracovníky z organizace, pokud pracují na dálku. Umožňuje komunikovat v rámci chatu nebo videokonference ve skupinách i samostatně. V plné verzi aplikace jsou náklady na pořízení ve výši 8 USD za osobu a měsíc. Zejména zde uživatel může získat následující funkcionality (Facebook, 2021):

- Zázemí podobné jako je v běžné verzi aplikace Facebook – domovská stránka, události, přátelé a podobné náležitosti;
- Chat, videokonference;
- Úložiště souborů;
- Automatický překladáč;
- Živé streamování videa;
- Mobilní aplikace;
- Možnost tvorby grafů, tabulek;
- Možnost realizace dotazníků;
- Propojení s vybranými aplikacemi třetích stran;
- Kontrola administrátorem (řízení přístupových práv);
- Zabezpečení a zákaznická podpora.

Na následujícím obrázku 6 Náhled aplikace Workplace je zobrazen nástroj od společnosti Facebook, který je v poslední době známý tím, že vstupuje do firem a postupně si získává vliv.

Obrázek zobrazuje hlavní rozhraní aplikace, kdy lze vidět nápadnou podobnost s aplikací Facebook pro soukromé osoby. Firma slibuje výrazně větší zabezpečení, nicméně mnoho lidí má aplikaci Facebook spojenou s negativní popularitou z pohledu soukromí a zabezpečení, proto může některé firmy odrazovat její zavedení. Rozhraní zobrazuje postování příspěvků na zdi, dále odkaz na osobní profil uživatele. Levá část obrazovky zobrazuje jednotlivé skupiny, ve kterých mohou být zaměstnanci přidáni a řešit tak věci týkající se určitých témat v rámci jednotlivých týmů. V pravé části je chat, jednotlivé skupiny pro chatování mezi více lidmi. Výhodou aplikace Workplace může být fakt, že je zde patrná větší podpora kreativity s větším důrazem na sdílení příspěvku a společně zdi. Tato zed' může být výhodou pro určitý typ firem, které jsou s kreativitou úzce spojené.

Obrázek 6 Náhled aplikace Workplace



Zdroj: talksocialtome.com (2021)

Aplikace Workplace vznikla roku 2016 a využívají jej společnosti jako AstraZeneca, ve které jí využívá 70 000 jejích zaměstnanců. Dalšími významnými klienty jsou společnosti jako Makro, Decathlon nebo Spotify. Je tak vhodná pro všechny typy firem. (Facebook, 2021)

### 2.3 Ekonomická kritéria pro výběr nástroje

Interní komunikace má dle Kejhové (2015) v podnicích smysl pouze v případech, kdy slouží k podpoře jejich výkonnosti a vede k pozitivním výsledkům v podnikatelské činnosti. Přínosy různých akcí v rámci interní komunikace je třeba vyčíslit v poměru vložených nákladů k efektu pro podnik. Pokud takové informace podnik neevduje (neměří), tak nemůže interní komunikaci hodnotit. Měřitelnost je proto zásadním kritériem pro monitorování interní komunikace. Dle autora Poucha (2020) navíc lze všechny měkké ukazatele navázat na tvrdé, tím pádem u každé z aktivit lze vyčíslit, jaký je její kvantifikovaný přínos. Pokud je vhodně nastavena měřitelnost při nastavování procesů, je možné aktivitu vhodně řídit.

Dle Synka (2015, s. 23) je pro každý podnik nutné, aby získával informace z okolí, aby podle toho dokázal definovat své informační potřeby. Tyto potřeby je pak třeba realizovat, aby dosahoval konkurenční výhody. Proto může kladným vztahem k interní komunikaci získávat potřebné benefity.

### 2.3.1 Interní komunikace ve vztahu k ekonomickým kritériím podniku

Dle autorky Kovaříkové (2013) se v České republice v rámci interní komunikace objevují určité nedostatky, protože interní komunikace často bývá na okraji zájmu. Některé podniky si přímo neuvědomují, že má i ekonomické přínosy a ovlivňuje ekonomické výsledky organizace. V tu chvíli problematiku interní komunikace podceňují. Špatná interní komunikace například vede k výrobě zmetků, plýtvání, k neefektivním domluvám a dalším negativním faktorům. Dále zaměstnanci mohou mít problémy s motivací. Málo motivovaný pracovník pak plní úkoly bez iniciativy, nedodrží pracovní dobu, chová se pasivně, řeší osobní záležitosti v pracovní době, nemá zájem o zlepšování a řešení problémů. Špatná komunikace v interním prostředí organizace navíc patří mezi největší stresory na pracovišti. Interní komunikace přitom může pomoci ke zvýšení motivace pracovníků. To se pak projeví na jejich lepším ztotožnění s cíli organizace, přinese to finanční efekty, pracovník bude méně absentovat, přicházet s novými nápady a bude vykazována celkově menší úroveň fluktuace zaměstnanců.

Autor Osman (2016) uvádí, že výzkum organizace StaffConect potvrzuje, že firmy, které přistupují k interní komunikaci systematicky, jejichž systém interní komunikace vykazuje efektivitu, generují i pozitivní ekonomické výsledky. Takováto efektivní interní komunikace zvyšuje produktivitu a výkon zaměstnanců a povzbuzuje zaměstnance k přímému i nepřímému plnění stanovených cílů, ať už operativního, taktického či strategického charakteru. Empirická studie organizace Towers Watson Communication také zjistila, že podnikatelské organizace, které mají efektivní systém interní komunikace, přinášejí akcionářům lepší zhodnocení vložených prostředků (až o 47 % v komparaci s organizacemi, které se interní komunikaci systematicky nevěnují).

Návratnost investic do interní komunikace dle Kovaříkové (2013) obvykle není měřena, což lze považovat za nedostatek. To pak může mít za následek, že je bráněno rozvoji interní komunikace v organizaci v situaci, protože management nemá přehled o dopadech a efektech interní komunikace. K dalším bariérám rozvoje interní komunikace pak patří například strach vedení organizace ze ztráty kontroly nad interní komunikací, obavy z bezpečnostních rizik, ze snižování produktivity pracovníků, ze snadnější možnosti sdílení negativních informací, nebo obavy z přílišné nákladovosti. Zároveň dle autorky platí, že nestačí pouze dát pracovníkům k dispozici technologie, ale je nutné je s těmito technologiemi naučit pracovat, ať mohou plnohodnotně využívat veškeré jejich možnosti. Vznikají tedy dodatečné náklady na prvotní zaškolení.

Dle Synka (2015, s. 232) patří takovéto zaškolení do běžných požadavků na pracovníky a souvisí s přeškolením v rámci se změnami na požadavky zaměstnanců.

Podnikovou komunikaci včetně interní je dle autorky Vysekalové a kol. (2020, s. 72-76) vhodné analyzovat za účelem získání zpětné vazby ohledně jejího fungování.

Důraz je v dle autorky v rámci analýzy možné orientovat například na následující prvky:

- Hodnocení souladu podnikové komunikace s krátkodobou taktikou a dlouhodobou strategií podniku;
- Shromáždění dostupných informací o komunikaci a strategii konkurenčních podniků;
- Hodnocení názorů a postojů vůči komunikaci u zájmových skupin, včetně zaměstnanců;
- Připravenost pracovníků na změny v podniku, jejich loajalita;
- Účinnost komunikace, identifikace slabých stránek v komunikaci.

### 2.3.2 Online komunikační aplikace ve vztahu k ekonomickým kritériím podniku

Dle Osmana (2016) je třeba při výběru online komunikační aplikace pro potřeby interní komunikace v podniku zvažovat i ekonomická kritéria online komunikačního nástroje. Výběr online komunikační aplikace musí být podložen konkrétními ekonomickými daty, která poukazují na reálné snížení nákladů, na jejich optimalizaci, nebo na zvýšení výkonnosti pracovníků. Dle autora je možné z těchto vstupů následně počáteční investici brát jako návratnou. Ekonomické výhody získává organizace už jen tím, že nemusí investovat do tvorby vlastní online komunikační aplikace, nemusí pořizovat zaměstnancům hardwarové vybavení, protože už tímto téměř ve všech případech disponují. Jedná se o užívání vlastního mobilního telefonu a následně mobilní verze online komunikační aplikace.

Měření výsledků interní komunikace je dle autora Osmana (2016) pro každou organizaci zásadním předpokladem pro kvantifikaci účinnosti a přinášené hodnoty. Cílem každého měření by mělo být zdůraznění toho, jakým způsobem efektivní komunikace ovlivňuje povědomí a chování zaměstnanců. Pokud organizace neměří účinnost své interní komunikace, tak v podstatě neví, jaké činnosti jsou efektivní, jaké činnosti je třeba upravit, a jaké procesy nejsou správně nastaveny. To vše pak samozřejmě může vést k řadě problémů a nedostatků, které nemusí být na první pohled patrné. Jednou z nejpoužívanějších metod pro měření účinnosti interní komunikace jsou dle autora průzkumy mezi zaměstnanci. Získávání zpětné vazby na účinnost interní komunikace od zaměstnanců prostřednictvím kvantitativní formy se ukazuje jako účinný nástroj pro měření výkonnosti. A právě i prostřednictvím online komunikačních aplikací lze zvyšovat návratnost dotazníkových šetření, protože mohou umožňovat snadné zapojení zaměstnanců do realizovaného šetření.

Dle Yankovského (2020) je častým problémem v organizacích vysoká fluktuace a nízká produktivita, související právě s nedostatečnou výkonností interní komunikace. Pokud komunikace není správně chápána, podporována a realizována, může přinášet řadu různých nákladů, které se sice mohou zdát jako způsobené jinými faktory, ale ve skutečnosti jsou důsledkem nebo částečným důsledkem právě nevhodné interní komunikace. Tvorba systému interní komunikace se dle autora neobejde bez identifikace možných ekonomických efektů na podnik a jeho hospodaření. Například zdánlivě dostupná online komunikační aplikace se může v praxi projevit jako příliš komplikovaná pro některé zaměstnance, tím pádem způsobí velké časové ztráty, související v tomto případě s nevhodným uživatelským rozhraním. Autor uvádí, že čím více času ovládání aplikace vyžaduje a čím větší je celková náročnost aplikace, tím větší je ve finále ztráta produktivity pro celou organizaci. Naopak, pokud má online komunikační aplikace vestavěné šablony pro inteligentní automatizaci a pro potřebný pracovní tok, tak může ušetřit čas na nákladné a časově náročné práci zaměstnanců. Výzkum organizace ConnecTeam přináší informaci, že špatná interní komunikace podniku způsobuje například následující náklady:

- Roční ztráty v důsledku produktivity 62,4 mil. amerických dolarů;
- Celkové roční náklady kvůli nedorozumění zaměstnanců 37 mld. amerických dolarů;
- Kumulativní roční náklady na zaměstnance v důsledku špatné interní komunikace: 26 041 amerických dolarů.

Autor Yankovsky (2020) též uvádí, že tento výzkum byl proveden výhradně mezi americkými společnostmi.

Dle Osmana (2016) navíc efektivní interní komunikace umožňuje posilovat loajalitu zaměstnanců vůči podniku, to následně vede k udržení klíčových talentů v organizaci, dále umožňuje poskytovat konzistentní hodnotu zákazníkům. Tyto efekty se pak projeví i v ekonomických výsledcích organizace, protože přímo ovlivňují výkonnost podniku. Pokud



platí předpoklad, že online komunikační aplikace ještě více zefektivňují interní komunikaci, tak vytvářejí i ekonomické efekty a přinášejí organizaci vyšší zisk.

Autorka Kovaříková (2013) uvádí: „*Ukazuje se, že lidé si svoje komunikační kanály vytvářejí, protože komunikovat prostě potřebují. A rozumné vedení může tuto lidskou přirozenost využít ke zvýšení ekonomického potenciálu organizace – třeba instalováním funkčního, zajímavého intranetu nebo wikipedie, ve které mohou zaměstnanci nacházet potřebné informace.*“

Tvrzení Kovaříkové (2013) zároveň potvrzuje Martin Onofrej ze Slovenské asociace interní komunikace a v článku doplňuje, že „*lidé čtením a tříděním mnohdy zcela zbytečných mailů tráví tolik času, že to v konečném důsledku znamená pro firmy ohromné finanční ztráty. A netýká se to zdaleka jen mailů, takže kdyby se podařilo do podnikové komunikace vnést větší efektivnost, zaměstnavatelé by na tom mohli neuvěřitelně vydělat.*“

Rozvoj interní komunikace mezi zaměstnanci postavené na digitálních platformách s sebou dle Moučkové (2019) přináší značnou úsporu času a zvýšení efektivity práce. To se potvrzuje z průzkumu pro Hospodářské noviny, které realizovala společnost Předvýběr.cz. Pro zaměstnance jsou moderní technologie důležitým prostředkem, kterým lze řešit nedostatek času a tlak na vysokou efektivitu ze strany manažerů a přímých nadřízených. Využití a obliba online komunikačních nástrojů je také podporována trendem rozvoje on-line forem podnikání, které se prosazují prakticky ve všech oblastech služeb. Dle provedeného průzkumu je pak dle autorky výsledkem těchto jevů situace, kdy do svojí interní komunikace zařazuje online komunikační nástroje 55 % tuzemských organizací. Další efekty z využití online komunikačních nákladů souvisí s rozšiřováním trendu práce na dálku. Online komunikační aplikace tuto formu práce usnadňují, například i prostřednictvím videokonferencí a někdy se bez nich v režimu práce na dálku ani nelze obejít. Konkrétní ekonomický efekt využití online nástrojů v praxi popisuje například Petr Zlotý (spoluzakladatel společnosti CleverFarm), který uvádí, že 95 % porad managementu a pracovníků se odehrává online prostřednictvím videokonferencí, protože má organizace pobočku v Brně, Praze i v Hradci Králové. Ještě před deseti lety se však komunikace mezi centrály odehrávala výhradně osobně – bylo nutné cestovat do centrály společnosti.

### **2.3.3 Multikriteriální hodnocení**

Metody multikriteriálního hodnocení variant se využívají v případech, kdy je nutné komparovat větší množství variant vstupů z podniků, produktů nebo jakýchkoliv jiných potřebných dimenzí, které jsou předmětem zkoumání. Dle autorky Kuncové (2017) se podle vybraných kritérií využívá multikriteriální analýzy za účelem identifikace nejlepší varianty či uspořádání variant, případně za účelem rozdělení variant na dobré a špatné.

Multikriteriální analýza se dle Úřadu vlády České republiky (2017) zakládá na více hodnotících kritériích při zohlednění důležitosti těchto kritérií. Podstatou metody je identifikace varianty s optimální kombinací míry naplnění relevantních kritérií, při zohlednění jejich důležitosti. K výhodám multikriteriální analýzy patří zejména její široká využitelnost a schopnost respektování veškerých hledisek regulace, včetně distribučních efektů. Mezi nevýhody potom patří to, že obsahuje zejména subjektivní prvky (tj. váhy kritérií či bodové ohodnocení variant).

Podle Úřadu vlády České republiky (2017) je proces multikriteriální analýzy založen na pěti základních krocích, spočívajících v definování variant, volbě hodnotících kritérií, v určení váhy kritérií, v sestavení kritériální matice obsahující výsledky variant dle kritérií, v komparaci variant a ve výběru nejlepší varianty.

## **Stanovení variant**

Řešení rozhodovacích problémů je dle autorů Ramíka a Tošenovského (2013, s. 13-15) závislé na stanovení variant, ze kterých je řešení vybíráno. Malý počet variant může znamenat, že nebude proces multikriteriálního rozhodování úspěšný. Využití některé z metod stanovení variant v tomto případě umožňuje eliminovat takové riziko. Mezi nejčastěji využívané varianty se potom řadí matematické metody, kreativní metody, rozhodovací stromy, morfologická analýza, metodu analogie, metodu agregace, metodu přímé tvorby námětů, anketa, řízení rozhovor, diskuse, delfská metoda a další.

## **Volba hodnotících kritérií**

Dle Úřadu vlády České republiky (2017) jsou hodnotící kritéria faktory, dle kterých se posuzuje vhodnost alternativních variant navrhované úpravy. Lze je různorodě kategorizovat, například na kritéria kvantitativní a kritéria kvalitativní (dle způsobu vyjádření dat).

Podle autorů Ramíka a Tošenovského (2013, s. 11) jsou kritéria jedním ze dvou klíčových prvků rozhodovacího problému. Každé z kritérií pak v rámci rozhodovací úlohy slouží k tomu, aby se dle něj daná varianta vyhodnotila, eventuálně komparovala či uspořádala. Způsob, kterým bude tato komparace realizována pak závisí na povaze každého kritéria.

## **Určení váhy kritérií**

Váha kritéria je dle Úřadu vlády České republiky (2017) koeficientem, který vyjadřuje jeho důležitost prostřednictvím kvantitativního vyjádření. Čím větší význam je konkrétnímu kritériu přikládán, tím vyšší musí být jeho váha. Pro kvantifikaci vah lze využívat různé metody. Jako například metodu pořadí nebo metodu párového srovnání.

Autoři Ramík a Tošenovský (2013, s. 13) definují váhy jako relativní důležitost, kdy váhy kritérií jsou normovány, jejich součet je roven 1, což zároveň znamená, že lze váhy interpretovat jako procentuální významnost kritéria z celkové významnosti všech rozhodovacích kritérií daného rozhodovacího problému.

## **Sestavení kritériální matice obsahující výsledky variant dle kritérií**

V dalším kroku dochází dle Úřadu vlády České republiky (2017) k posouzení jednotlivých variant naplňujících jednotlivá konkrétní kritéria. Výsledky jsou pak graficky zobrazené v kritériální matici, která bývá pro větší přehlednost transformována do podoby tabulky.

## **Komparace variant a výběr nejlepší**

Komparace variant nejčastěji probíhá s využitím metody pořadí, která patří mezi nejpřesnější a nejvhodnější pro určení pořadí variant. Postup je podle Úřadu vlády České republiky (2017) následující:

- 1) Využijí se informace z kritériální matice;
- 2) Pro každé jednotlivé kritérium se sestaví pořadí hodnot variant dle míry naplnění kritéria;
- 3) Variantám se poté dle každého jednotlivého kritéria postupně přiřazují hodnoty celých čísel od čísla odpovídajícímu celkovému počtu variant;
- 4) Hodnoty se následně vynásobí vahou příslušného kritéria;
- 5) Pro každou variantu se sečtou vážené hodnoty dosažené u všech jednotlivých kritérií.

Metoda pořadí se řadí dle autorek Procházkové a Jelinkové (2018, s. 161-163) mezi velice sofistikované a zároveň jednoduché přístupy k multikriteriální analýze. Jejím smyslem je definovat jednotlivá kritéria pro uvažované varianty. Pořadí jedna znamená, že jde o nejlepší

variantu v daném kritériu. Pořadí dva znamená, že jde o druhou nejlepší variantu v daném kritériu atd. Každé kritérium se tak u každé varianty tímto způsobem čísluje. Následně se pořadí sečtou a varianta s nejnižší hodnotou průměrného pořadí se považuje za nevhodnější. Z tohoto vyplývá, že jde o metodu jednoduchou, která však může obsahovat určité nevýhody. Klíčová nevýhoda je ta, že některé z kritérií může být pro organizaci důležitější než jiné kritérium, což v úvahu metoda nebere – nevyužívá váhy/významu jednotlivých kritérií. Druhou nevýhodou je to, že se v hodnocení kritérií lehce ztrácí hloubka rozdílu.

## 2.4 Metodika

V rámci teoretické části je provedena rešerše literatury. Na teoretickou část je přímo navázáno odpovídajícím zpracováním analytické části, kde jsou uvedené vstupy z teoretické části ve velké míře využity.

V analytické části práce bylo postupováno směrem k cíli práce, kterým je doporučit výběr komunikačního nástroje pro konkrétní firmu. V analytické části je v první části představena zkoumaná společnost a vyhodnocení současné výchozí situace. V další části práce jsou uvedeny ekonomické přínosy konkrétních nástrojů ve vztahu k této společnosti. V poslední části analytické části je zformulováno zhodnocení výstupů ze zkoumání.

Z poznatků v teoretické a zejména analytické části je následně sestaven závěr práce, který uvádí všechny zásadní výstupy z práce.

### Cíl práce

**Cílem práce je doporučení výběru online nástroje pro konkrétní firmu XY a vyhodnotit jeho implementaci.**

Za účelem splnění cíle práce je využito odborných metod, mezi které se řadí deskripce odborných zdrojů, multikriteriální analýza, primární sběr dat, komparace a syntéza. Metoda deskripce odborných zdrojů je využita v teoretické části práce a slouží jako vstup pro analytickou část, kde jsou následně získané údaje použity. Multikriteriální analýza a její postupy jsou popsány v teoretické části a v kapitole, kde je řešen proces výběru nástroje je pak zpracována pro získání potřebných dat. Primární sběr dat proběhl ve firmě XY ve dvou iteracích a z výsledků byly připraveny vstupy pro výběr nástroje. Druhá část sběru dat je orientována na situaci po implementaci aplikace s cílem vyhodnotit její úspěšnost. Komparace je provedena v analytické části práce, kdy jsou získaná data porovnávána a následně využita pro sestavení výstupu pro doporučení. Syntéza je v analytické části využita ke spojení všech informací a jejich efektivnímu využití pro vyhodnocení.

Po stanovení cíle práce a provedení literárního průzkumu byl připraven metodický postup získání potřebných dat a následně byl v závislosti na časovou návaznost aktivit ve vybraném podniku proveden primární sběr dat. Po vyhodnocení a následném výběru konkrétní komunikační aplikace byl následně proveden druhý sběr dat, kdy se v rámci tohoto výzkumu podařilo získat data od zaměstnanců a zjistit tak spokojenost s navrženým řešením. Ze syntézy dat z obou šetření bylo provedeno vyhodnocení a následně byl připraven závěr práce, který obsahuje všechny zjištěné informace.

### Rešerše odborných zdrojů

Teoretická část diplomové práce je zpracována pomocí rešerše odborných zdrojů a využívá odborné publikace, odborné články, produktové prezentace a další veřejně dostupné sekundární zdroje, které vykazují relevantnost a aktuálnost vůči zkoumanému tématu. Účelem rešerše je získat informace o tom, jakým způsobem se v dnešní podnikatelské praxi uplatňují online komunikační aplikace v interní komunikaci a jaké přinášejí uživatelům a podnikům konkrétní

výhody. Použitá literatura byla získána převážně z internetových zdrojů a také z knihovny. Vzhledem k povaze a zejména aktuálnosti tématu je zde kladen velký důraz na internetové články a výzkumy.

### **Primární sběr dat**

Primární sběr dat byl realizován ve dvou základních etapách s využitím nástroje pro elektronické dotazování – Google Docs.

### **Identifikace potřeb uživatelů online komunikační aplikace**

**V první fázi zkoumání byl proveden průzkum za cílem identifikace potřeb uživatelů online komunikační aplikace, tj. zaměstnanců ve vybraném podniku XY.** Každý z respondentů zde označoval své požadavky na online komunikační nástroj. Toto šetření proběhlo od 1. 2. 2020 do 15. 2. 2020 prostřednictvím elektronického dotazování. Podařilo se získat odpovědi od 120 pracovníků organizace z celkového počtu 140 pracovníků. Návratnost první fáze elektronického dotazníkového šetření tedy byla 86 %.

Na základě toho se podařilo identifikovat klíčové funkce, kterými musí disponovat online komunikační aplikace, aby splňovala požadavky pracovníků.

### **Multikriteriální analýza**

Multikriteriální analýza je zaměřena nejen na rozbor jednotlivých zkoumaných softwarových komunikačních aplikací, ale i na rozbor konkrétní situace ve zkoumané organizaci XY. Cílem analýzy je identifikace klíčových oblastí, ve kterých může být využita online komunikační aplikace k větší efektivitě podnikových procesů a ke zlepšení interní komunikace.

Součástí multikriteriální analýzy je i zjištění, zda existuje prostor pro získání ekonomických efektů. Zejména je pak kladen důraz na kvantifikaci přínosů a na komparaci nákladů na pořízení jednotlivých online komunikačních aplikací.

Za tímto účelem je zpracována multikriteriální analýza, která vybírá nejvhodnější variantu online komunikační aplikace pro organizaci na základě stanovených kritérií. Kritéria jsou definována včetně vah. Ke kvantifikaci vah je využito metody obráceného pořadí – je sestaveno pořadí vah a následně obrácené pořadí. Výsledná váha je pak dána podílem obráceného pořadí a sumy součtu pořadí.

Dále je v rámci rozboru proveden součin mezi vahou a pořadím u kritéria. Na základě toho jsou u každé varianty získané celkové hodnoty. Čím nižší hodnota, tím vhodnější řešení.

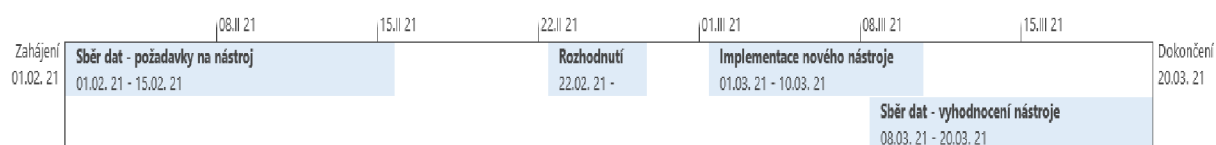
Ekonomické vyhodnocení je provedeno jako jeden ze vstupů potřebných pro rozhodování o volbě aplikace. V práci je uveden provozní výsledek hospodaření, který je spolu s dalšími finančními údaji upravován v návaznosti na volbu aplikace a její cenu. V tabulce 2 Cena za rok jsou uvedeny všechny aplikace, které byly uvažovány a jejich cena. Na základě volby konkrétní nejvhodnější aplikace je uvedena i možná úspora nákladů se započítáním dalších ekonomických hledisek – nejen ceny nástroje, které by se měly s nasazením aplikace změnit.

### **Vyhodnocení implementace komunikačního nástroje**

Druhá fáze šetření byla realizována v době po implementaci online komunikační aplikace. **Cílem druhé fáze zkoumání bylo vyhodnocení úspěšnosti realizovaného návrhu a efektivitu nového online komunikačního nástroje v prostředí organizace XY.** Výstupem šetření pak bylo vyhodnocení spokojenosti s nasazením nástroje. V týdnu od 22. 2. 2021 došlo k rozhodnutí managementu organizace o volbě nástroje na základě vlastní analýzy managementu a vstupů získaných z této práce. Následně k implementaci nové online komunikační aplikace došlo v březnu 2021, tj. od 1. 3. 2021 do 10. 3. 2021. Elektronické dotazníkové šetření poté proběhlo stejným způsobem jako původní, v termínu od 5. 3. 2021 do

20. 3. 2021. Tohoto se účastnilo pouze 101 pracovníků z celkových 140 zaměstnanců. V druhé fázi zkoumání byla návratnost o 14 % menší, kdy se celková návratnost elektronického dotazníkového šetření dostala na hodnotu 72 %. V rámci primárního sběru dat byla všem respondentům zaručena anonymita. Každý dotazník obsahoval základní instrukce k vyplnění a průvodní vysvětlení jeho účelu. Časové schéma aktivit v rámci organizace je zobrazeno na časové ose na následujícím obrázku 7, kde je patrné, v jakém sledu na sebe navazovaly jednotlivé aktivity.

Obrázek 7 Časové schéma sběru dat



Zdroj: vlastní zpracování

## Komparace

Komparace se zaměřuje na porovnání teoretických a praktických zjištění, ale také na komparaci vybraných online komunikačních softwarových aplikací. V rámci komparace je pak proveden výběr využitím multikriteriálního rozhodování, včetně zmíněné analýzy. Výstupem je pak doporučení vhodného online komunikačního nástroje.

## Syntéza

Syntézou veškerých informací potom dochází k závěrečnému zhodnocení a k definování návrhu ke zlepšení aktuální situace. Je tedy využito veškerých poznatků, které vyplývají z teoretické části práce.

### 3 Analytická část práce

Pro účely zpracování analytické části práce poskytla společnost XY své interní citlivé údaje, proto si nepřála zveřejnit své jméno. Z tohoto důvodu je v rámci této práce označována anonymní zkratkou XY.

Analytická část práce se v rámci své první části věnuje představení profilu vybrané společnosti, kdy přihlíží k řešenému tématu interní komunikace, ať už interní komunikace realizované a podporované organizací a zároveň interní komunikaci mezi pracovníky. Následně je pozornost soustředěna na ekonomické přínosy online komunikačních nástrojů, tj. ekonomické dopady stávajícího řešení interní komunikace a nutnost změny aktuálního přístupu, dále vyhodnocení očekávaných ekonomických efektů výběru online komunikačního nástroje, následně dochází ke kalkulaci očekávaných ekonomických přínosů. Na základě tohoto je definován proces výběru online komunikačního nástroje pro potřeby interní komunikace v organizaci. V závěru praktické části je provedeno zhodnocení výsledků práce, včetně doporučení k další optimalizaci.

#### 3.1 Popis firmy XY

Firma XY byla založena v roce 1995 v Brně jako prodejce informačních a komunikačních technologií v rámci živnosti dnešního majitele a generálního ředitele. Toto podnikání bylo později rozšířeno o další služby a poradenství. V dnešní době je primárním předmětem činnosti podniku poskytování služeb v oblasti informačních a komunikačních technologií, správa infrastruktury, konzultační služby, dodávky hardware a software, bezpečnostní řešení a projektová integrace řešení informačních a komunikačních technologií. V souvislosti s touto expanzí pak také došlo ke změně právní formy společnosti na akciovou společnost v roce 1997 a k rozšíření akcionářské struktury o další tři akcionáře (XY, a. s., 2021).

To zároveň znamená, že statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které má tři členy (předsedu představenstva, členy představenstva), dalším orgánem je pak dozorčí rada. Za strategické řízení společnosti pak odpovídá i generální ředitel organizace. Na úrovni středního managementu působí finanční ředitel, provozní ředitel, personální ředitel a technický ředitel. Počet zaměstnanců dosahuje počtu 140 osob (k 1. 1. 2021). Z tohoto je většina zaměstnanců pracujících na pozici techniků, konzultantů, analytiků (XY, a. s., 2021).

Dle Synka (2015, s. 373) tato firma spadá mezi střední podniky, které jsou dle počtu zaměstnanců do 250 osob. Mezi základní výhody organizace této velikosti pak spadá jednodušší řídicí struktura, větší pružnost a aktivní účast na inovačním procesu. Tyto faktory umožňují přirozeně jednodušší možnosti implementace nových nástrojů. Autor Synek (2015, s. 84) ve své knize též uvádí, že vybraný podnik je definován jako střední nejen podle pravidel Evropské unie, ale i podle České republiky, kdy střední podniky mají dle definice méně než 500 zaměstnanců a obrát menší než 100 mil. Kč.

Jako své hodnoty společnost deklaruje (XY, a. s., 2021):

- Loajalita, motivace, kvalifikace zaměstnanců;
- Empatické vedení managementu;
- Investice do vzdělávání;
- Budování špičkové firemní kultury;
- Dlouhodobé partnerství se zákazníky, dodavateli a místní komunitou.

Mezi klíčové produkty a služby v portfoliu společnosti patří (XY, a. s., 2021):

- Správa ICT infrastruktury a zajištění provozu klíčových systémů u zákazníků – monitoring, service desk, patch management a další proaktivní služby dle konkrétních požadavků zákazníka;
- Dodávka komplexních infrastrukturních projektů pro komerční firmy i státní organizace, včetně hardware a software;
- Provoz certifikovaného bezpečnostního dohledového centra.

Mezi zákazníky podniku XY lze nalézt malé a střední podniky, nadnárodní korporace, ale také organizace veřejné správy. Dle pravidelných průzkumů spokojenosti zákazníci oceňují kvalitu poskytovaných služeb, kvalitu personálu, či plnění jejich přání a potřeb (XY, a. s., 2021).

Vizi organizace je neustálé zlepšování, které žene touha po uznání a získání předních míst mezi nejlepšími a důvěryhodnými poskytovateli služeb v oblasti informačních a komunikačních technologií (XY, a. s., 2021).

Vývoj ročních tržeb organizace pak shrnuje následující tabulka 1 s vývojem ročních tržeb, nákladů a zisku za posledních 5 let. Vývoj tržeb organizace každoročně roste, což z tohoto hlediska poukazuje na velmi dobrou výkonnost. Daří se zvyšovat nejen tržby z prodeje IT služeb, ale také tržby z prodeje zboží.

U provozních nákladů také dochází k jejich růstu, což však neovlivňuje schopnost dosahovat provozního zisku.

Tabulka 1 Vývoj ročních tržeb, provozních nákladů a výsledku hospodaření (2015 až 2019)

Vývoj ročních tržeb, provozních nákladů a provozního zisku za posledních 5 letech v Kč					
Finanční ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby celkem	220 766 000	232 258 000	463 887 000	581 007 000	689 488 000
Tržby z prodeje IT služeb	54 264 000	77 964 000	125 499 000	217 437 000	282 391 000
Tržby z prodeje zboží	164 646 000	153 801 000	337 283 000	363 570 000	404 589 000
Provozní náklady	211 935 360	227 612 840	454 609 260	551 956 650	648 118 720
Provozní výsledek hospodaření	8 830 640	4 645 160	9 277 740	29 050 350	41 369 280

Zdroj: Výroční zpráva XY, a. s., 2021

Ekonomice organizace a jejím finančním výsledkům je větší pozornost věnována v další části práce.

Organizace XY aktivně využívá interní i externí komunikaci, alespoň dle interních dokumentů a předpisů. Komunikace podniku je v dnešní době základním předpokladem úspěchu. Cílem externí komunikace je oslovení klíčových zájmových skupin, zejména zákazníků za účelem zvyšování poptávky po službách organizace, dále pak jde o vytváření pozitivní image organizace jako spolehlivého dodavatele IT služeb.

Interní komunikace pak odpovídá modelu, který je představen v teoretické části, a který se dělí na interní komunikaci organizace vůči pracovníkům a na interní komunikaci probíhající mezi zaměstnanci. Každý z těchto specifických typů má svá specifika, výhody a nevýhody, které vyplývají z charakteristik organizace. V následujících kapitolách jsou tyto 2 typy komunikace rozebrány.

### **3.1.1 Interní komunikace organizace vůči zaměstnancům**

Interní komunikaci organizace vůči zaměstnancům realizuje vrcholový management organizace, který jejím prostřednictvím předává zaměstnancům různé informace. Účast vrcholového vedení organizace na tvorbě systému a realizaci interní komunikace je přínosem v tom, že se má na interní komunikaci podílet osoba, která je zodpovědná právě za tvorbu strategie a strategická rozhodnutí.

Klíčovým nástrojem v interní komunikaci organizace vůči zaměstnancům je elektronická pošta, kterou jsou předávány nejen pokyny k pracovním činnostem, ale i další různé informace o organizaci, jejich činnostech, plánech, strategiích apod. Prostřednictvím elektronické pošty dochází k zaslání různých souborů, k jejich sdílení, dále se využívá i k zaslání obrázků atd.

V teoretické části je zmíněno, že tento nástroj komunikace nemusí být efektivní, protože zaměstnanci elektronickou poštu nečtou, nebo tráví velké množství času čtením elektronické pošty (tedy zpráv), které nejsou vždy relevantní, přínosné, a tedy zbytečně zatěžují zaměstnance.

Pracovní porady se v organizaci využívají pravidelně a jsou realizované formou osobního setkávání pracovních týmů, pracovních útvarů apod., a to v pravidelných intervalech. Slouží pro předávání zejména operativních úkolů.

Organizační pravidla jsou definována prostřednictvím manuálů a podnikových směrnic, ke kterým má každý pracovní přístup, a s kterými je každý zaměstnanec pravidelně seznamován. Jejich případné porušení může být sankcionováno. Pracovní cesty realizují zejména pracovníci, kteří se v jejich rámci setkávají se zákazníky. Interní informační systém je využíván pro podporu různých podnikových funkcí. Komunikace je zde podporována zejména s využitím elektronické pošty. Jiná forma komunikace zde není umožněna.

Interní periodika pro zaměstnance organizace nevydává, stejně jako nevyužívá nástroje interní komunikace v podobě informačních kiosků, nástěnek, informačních tabulí, dnů otevřených dveří či vnitrofiremních komunikací.

V prostředí středních a velkých organizací patří k hlavním cílům interní komunikace informování zaměstnanců o obchodních strategiích, zlepšování organizačního klimatu, usnadnění sdílení znalostí, šíření informací na všech úrovních, podpora aktivní spolupráce, zajišťování nezávislosti a kreativity. V některých případech je význam interní komunikace v těchto organizacích ještě zdůrazněn existencí útvaru interní komunikace, který zajišťuje její podporu a realizaci. Ve zkoumané organizaci XY takový útvar není zřízen a interní komunikace zde probíhá dle požadavků vrcholového managementu, či manažerů na střední a liniové úrovni, případně zaměstnanci mezi sebou komunikují dle vlastní preference. Z hlediska zmíněných cílů se lze přiklonit k tomu, že je účelem interní komunikace informování zaměstnanců o obchodních strategiích, usnadnění sdílení znalostí a šíření informací na všech organizačních úrovních. Z interních dokumentů však není zřejmé, jaký probíhá například podpora aktivní spolupráce, podpora nezávislosti a kreativity při současné podobě interní komunikace v organizaci. Stávající stav však může zlepšit právě implementace online komunikační aplikace.

### **3.1.2 Interní komunikace mezi pracovníky**

Interní komunikace je pak samozřejmě realizována i mezi pracovníky organizace, kteří spolu komunikují různými formami a nástroji. Předmětem interní komunikace jsou zejména operativní činnosti a jejich realizace, tedy komunikace je o plnění obvyklých pracovních úkolů.



Z hlediska nástrojů této komunikace se nevyužívá pouze elektronické pošty, ale také dalších komunikačních nástrojů. Zde se lze setkat i s využitím online komunikačních aplikací, které jsou dostupné, ale jsou určené spíše pro osobní využití. Zaměstnanci ke komunikaci využívají svých osobních účtů například na sociální síti Facebook (kde komunikují přes aplikaci Messenger), dále využívají podobné aplikace jako Viber, WhatsApp a Signal. Použití těchto online komunikačních aplikací je však problematické z hlediska ochrany údajů a komunikace jako celku. Pokud si zde zaměstnanci posílají zprávy o činnosti podniku, tak je to rizikové, protože hrozí únik dat.

Dále interní komunikace mezi zaměstnanci probíhá formou osobních setkání, což je samozřejmě problematické jak z hlediska časové zátěže, tak i z hlediska aktuálně probíhající pandemie koronaviru. V této době je nutné maximálně omezovat osobní setkání, zaměstnanci mají proto využívat home office v co největší míře, nikoliv se osobně setkávat.

Tento rozbor poukazuje na několik nedostatků, které má současná interní komunikace v organizaci, a proto se lze dále zabývat možností její změny a využití vhodnějších online komunikačních nástrojů pro její zkvalitnění.

### **3.2 Ekonomické přínosy online komunikačních nástrojů**

Na základě teoretické části práce lze konstatovat, že mají online komunikační nástroje ekonomické přínosy, protože zkvalitňují interní komunikaci. Kvalitnější interní komunikace se pak promítá do vyšší výkonnosti pracovníků, umožňuje snižovat náklady, dosahovat lepších výsledků, realizovat optimální podnikové procesy atd.

Ekonomické přínosy online komunikačních nástrojů se zaměří zejména na posouzení kritérií jako náklady (z hlediska pořizovací ceny), údržba (z hlediska provozních nákladů), kvantifikace přínosů (výnosy/náklady/úspory), komparace nákladů u jednotlivých nástrojů.

Od počátku tohoto zhodnocení bude kalkulováno s variantou pořízení online komunikační aplikace, která je představena v teoretické části práce, tedy jsou uvažované varianty Slack, Skype for Business, Teams, Zoom, Facebook Workplace, Google Meet.

#### **3.2.1 Ekonomické dopady stávajícího řešení interní komunikace a potřeba změny**

Z neformálního pozorování situace v organizaci vyplývá, že stávající řešení vytváří řadu nedostatků, které způsobují problémy. Online komunikace mezi pracovníky probíhá formou různých nástrojů, oficiálně prostřednictvím elektronické pošty, ale neoficiálně spolu komunikují i různými dalšími aplikacemi, které nejsou schválené vedením organizace. Zde si například posílají firemní informace apod. To vše ještě komplikuje fakt, že každý pracovník preferuje jinou aplikaci apod. Oficiální komunikace prostřednictvím elektronické pošty je zase pomalejší. Výjimkou není situace, kdy některý ze zaměstnanců nereaguje na email, nebo s odpovědí vyčkává atd. To způsobuje další dodatečné časové náklady. To vše poukazuje na potřebu změny, která také vyplývá z následujícího faktu.

V říjnu roku 2020 rozhodl vrcholový management o změně organizační struktury společnosti. Dosavadní liniová struktura bude zrušena a dojde k vytvoření čtyř nových divizí, tedy divize obchodu, technické divize, finanční divize a divize řízení lidských zdrojů. Tato změna měla vést k vytvoření přehlednější organizační struktury, aby mohlo dojít k zefektivnění rozhodování a posílení pravomocí jednotlivých ředitelů divizí. Následně mělo dojít i k výběru využití nového unifikovaného online komunikačního nástroje, který nahradí dosavadní řešení. Nový online komunikační nástroj by měl lepší formou splňovat potřeby organizace, a to zejména nové potřeby, které vznikají právě v důsledku organizační změny. Dalším významným důvodem změny je pak samozřejmě i pandemie koronaviru, která ovlivnila

způsoby práce v podniku. Většina činností byla již před časem přesměrována ze sídla společnosti na home office zaměstnanců, což si vyžádalo i využití různých online komunikačních nástrojů – vždy dle dohody daných zaměstnanců, a tedy nebyl využíván jeden standardizovaný online komunikační nástroj. To by se mělo změnit právě prostřednictvím požadavku managementu na sjednocení komunikace, která je v této práci zkoumána. V důsledku tohoto se jeví stávající podoba interní komunikace jako nevhodná, proto je vhodné uvažovat o změně její podoby.

### **3.2.2 Proces výběru online komunikačního nástroje**

V dnešním podnikatelském prostředí se organizace neobejdou bez nutnosti kombinování nových technologií, interaktivity, zpracování dat, spoluúčasti lidských zdrojů k tomu, aby docházelo k plnění cílů organizace. Tento požadavek se pak reflektuje právě i v oblasti interní komunikace, kde musí docházet k implementaci nových trendů za účelem jejího zkvalitňování. Moderní informační a komunikační technologie proměňují způsoby, kterými organizace fungují. Je však zřejmé, že pouhá implementace online komunikační aplikace nebude přínosná, když nebude odpovídat potřebám organizace, potřebám zaměstnanců, internímu prostředí v organizaci, či externímu prostředí. Z tohoto důvodu je nutné precizně zkoumat jednotlivé možnosti využití online komunikačních aplikací a jejich dopady na interní prostředí.

Autorka Holá ve své knize (2017, s. 71) jsou základním předpokladem pro zvyšování efektivity interní komunikace následující body:

- Zmapování stávající situace;
- Konkrétní popis cíle;
- Ověření dosaženého cíle a trvalé zlepšování.

S tím přímo dle autorky souvisí o pravidelné provádění auditů, o kterých je uvedeno více informací ve finální části práce.

K tomuto právě dochází i na případu zkoumané organizace, kde je po zmapování současné situace realizován proces výběru online komunikačního nástroje. Jako první je nutné identifikovat potřeby cílové skupiny uživatelů online komunikační aplikace, tj. zaměstnanců organizace.

#### **Požadavky**

Vzhledem k tomu, že se interní komunikace musí přizpůsobit nejen potřebám organizace, ale také konkrétním komunikačním potřebám zaměstnanců, aby dosáhla patřičné efektivity, tak došlo v rámci zpracování práce k realizaci ankety, která komunikační potřeby pracovníků zkoumá. Každý pracovník zde v rámci odpovědi na uzavřenou otázku identifikoval míru zájmu (potřeby) o to, aby online komunikační aplikace obsahovala danou funkcionalitu. Dotazy na funkčnosti aplikace měly následující podobu:

- 1) Chat
- 2) Sdílení souborů
- 3) Sdílení videí
- 4) Sdílení obrazovky
- 5) Videokonference
- 6) Telefonický hovor
- 7) Podpora projektového řízení
- 8) Usnadnění komunikace většího pracovního týmu (nad 15 osob)
- 9) Integrace s elektronickou poštou
- 10) Integrace s aplikacemi třetích stran
- 11) Integrace se zájmovými skupinami mimo organizaci
- 12) Plánování schůzek, kalendář
- 13) Útvar (po poslední změně organizační struktury)
  - Vrcholový management;
  - Obchodní divize;
  - Technická divize;
  - Finanční divize;
  - Řízení lidských zdrojů.

Následně u všech otázek kromě poslední, která zjišťovala konkrétní útvar každého zaměstnance, byly ke zvolení varianty odpovědi na škále:

- Určitě ano – Spíše ano – Neutrálně – Spíše ne – Určitě ne.

V rámci identifikace potřeb cílové skupiny uživatelů bylo také nutné identifikovat požadavky jednotlivých útvarů, resp. zaměstnanců v jednotlivých útvarech, protože některý z útvarů může mít specifické požadavky, které se v celkovém hodnocení neprojeví (například 100 % pracovníků určitého útvaru bude poptávat určitou funkcionalitu, ale v rámci celkových výsledků to bude jen menší podíl). Identifikace požadavků jednotlivých útvarů je ještě doplněna o vlastní komentář k výsledkům.

V rámci nejdůležitějších funkcionalit se jedná zejména o chat a sdílení souborů, které byly zároveň u všech útvarů shodné, proto byly vyhodnoceny jako nejzásadnější. Všechny uvažované aplikace tuto funkcionalitu podporovaly. Další z funkcionalit jsou potom vyžadovanější více než jiné. S těmito výsledky je pak pracováno v rámci multikriteriálního výběru.

### **Požadavky zaměstnanců**

Celkové požadavky zaměstnanců shrnuje tabulka 11 Požadavky zaměstnanců v příloze, s vyhodnocením. **Je zřejmé, že některé ze zásadních funkcionalit poptává výrazný podíl zaměstnanců. Je zde patrná orientace na operativní činnosti – hovory a s nimi spojené funkcionality. Méně důležité byly funkce jako plánování schůzek a kalendář, z toho lze předpokládat, že stávající řešení je v tomto ohledu dostatečné.**

## Požadavky vrcholového vedení organizace

Vrcholové vedení požaduje, aby online komunikační nástroj dokázal udržet všechny divize v komunikativním stavu, posouvat a moderovat společná témata, podporovat strategii a rozvoj, ale také řešení případných sporů. Komunikace pak musí efektivně probíhat i k zájmovým skupinám společnosti, které patří do jejího externího prostředí.

Požadavky vrcholového vedení organizace na online komunikační aplikaci lze shrnout tak, jak zobrazuje tabulka 12 Požadavky vrcholového managementu v příloze.

Je jednoznačné, že vrcholové vedení má nespornou výhodu v tom, že o volbě samotné aplikace rozhoduje, nicméně jejich požadavky se výrazně neodlišují od ostatních útvarů. **Na základě dat z tabulky 12 lze uvést, že pro management jsou prioritní podobné funkce, jako je chat a sdílení souborů.** Je zde patrný rozdíl, kdy je zde větší potřeba pro integraci aplikací třetích stran a s emailovým klientem. Je zde patrná snaha implementovat řešení, které umožní i použití nástroje jako je kalendář a propojení s emailovým klientem. Managementu bylo v rámci implementace nové aplikace doporučeno před rozhodnutím zvážit požadavky všech útvarů jakožto jeden z podkladů pro objektivní rozhodnutí. Samozřejmě i počet pracovníků v jednotlivých útvarech byl důležitým faktorem, kdy největší skupinu tvořili řadoví zaměstnanci. U všech funkcionalit byly odpovědi většinou pozitivní tzn. že jednotlivé funkce byly požadovány ve vysoké míře.

## Požadavky divize obchodu

Po divizi obchodu bude spadat i útvar projektového řízení, a proto je vyžadován online komunikační nástroj, který integruje informace o zákaznících, prodejích, obchodech a projektech. Integrace musí vést k zajištění vyšší kvality, ke zlepšení dodržování termínů a k jednoznačné odpovědnosti za řízení středních a velkých projektových dodávek.

Požadavky divize obchodu na online komunikační aplikaci shrnuje tabulka 13 Požadavky obchodní divize v příloze práce.

**Divize obchodu má obdobné požadavky jako ostatní útvary, je zde patrný rozdíl v požadavku na komunikaci větších počtů osob, může se jednat i o potřebu hromadně komunikovat výsledky organizace na celý podnik.**

## Požadavky technické divize

V technické divizi pracuje největší počet zaměstnanců (ze všech divizí organizace), a proto je nutné, aby nástroj dokázal zajistit srozumitelnou a efektivní komunikaci mezi členy divize.

Požadavky technické divize organizace na online komunikační aplikaci lze zobrazuje tabulka 14 Požadavky technické divize v příloze.

**Technická divize se výrazně neodlišuje a její požadavky jsou odlišné zejména v menší potřebě videokonferencí, to je pochopitelně způsobeno menší potřebou podobných funkcionalit v rámci běžných pracovních činností.**

## Požadavky finanční divize

Požadavky finanční divize organizace na online komunikační aplikaci jsou zobrazeny na tabulce 15 Požadavky finanční divize v příloze práce. **Požadavky této divize vykazují podobnost s obchodní divizí, je zde patrná potřeba komunikace na větší skupinu lidí a zároveň běžné funkce, které se objevují ve všech útvarech v podobné míře.**

## Požadavky divize řízení lidských zdrojů

Požadavkem divize řízení lidských zdrojů je zajistit, že všichni zaměstnanci budou mít přístup k relevantním dokumentům, které se týkají příslušných personálních činností. **Podstatné pro**

**HR oddělení je zejména zajištění rozvoje podnikové kultury, předávání informací o možnostech vzdělávání, získání zpětné vazby atd.** Z tohoto důvodu musí online komunikační nástroj zajistit rychlé oslovení všech pracovníků organizace.

Požadavky divize řízení lidských zdrojů organizace na online komunikační aplikaci lze shrnout tak, jak je zobrazeno v tabulce 16 Požadavky řízení lidských zdrojů v příloze.

Nyní se lze věnovat multikriteriálnímu výběru, který vychází z identifikace těchto potřeb a předcházejícího zkoumání online komunikačních aplikací.

### **Multikriteriální výběr**

Komunikační online aplikace se od sebe určitým způsobem odlišují proto je nutné provést vícekriteriální výběr, který lepším způsobem zohlední jednotlivé rozdíly. Cílem je získat informace pro objektivní rozhodnutí o volbě konkrétního nástroje.

### **Stanovení variant**

Jako základní varianty online komunikační aplikace jsou stanovené aplikace, které představuje teoretická část práce. Jde o online komunikační aplikace, které se využívají v globálním prostředí a slouží pro zefektivňování interní komunikace. Jde o aplikace Slack, Teams, Skype for Business, Zoom, Facebook Workplace a Google Meet.

### **Volba hodnotících kritérií**

Mezi hodnotící kritéria variant patří schopnost plnění potřeb cílové skupiny (tato je zhodnocena subjektivně dle komparace potřeb cílové skupiny s nabídkou funkcionalit). Dále jde o kritérium bezpečnosti (zajištění ochrany osobních údajů, citlivých informací apod., což je posouzeno pracovníkem IT útvaru dle konkrétní podoby nabídky dané online komunikační aplikace). Z hlediska bezpečnosti je nutné zabránit potenciálnímu úniku dat, tedy dodavatel řešení má garantovat ochranu údajů a ochranu před hackerskými útoky. V tomto je důležité zajistit i to, že se správné informace mají dostat ke správným osobám, tedy mělo by být možné jednoznačně určit, s kým a jak bude komunikováno, kdo bude mít přístup ke komunikaci. Únik dat může způsobit výrazné ekonomické škody, a proto se jedná o nepřímé ekonomické kritérium. I takovéto informace se mezi zaměstnanci pravidelně předávají, proto je důležité zajistit jejich bezpečnost.

Dále je pracováno s cenou, kdy hlavním vstupem je cena ročního předplatného pro 140 uživatelů (počet zaměstnanců) ve verzi, která obsahuje největší počet funkcionalit. Shrnutí uvádí následující tabulka, včetně cen v amerických dolarech a českých korunách. Vzhledem k tržbám organizace a cenám online komunikačních aplikací není cena příliš významným kritériem. Z tohoto pohledu nejsou online komunikační aplikace příliš nákladné. Cena aplikací Teams a Skype for Business je stejná, protože i poskytovatel řešení je stejný.

Tabulka 2 Cena za rok

Cena za rok CZK (1 USD = 22 Kč)						
	Slack	Teams	Skype*	Zoom	Workplace	Meet
Cena / rok USD	19 740	39 346	39 346	27 703	13 440	13 440
Cena / rok Kč	434 280 Kč	865 603 Kč	865 603 Kč	609 470 Kč	295 680 Kč	295 680 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn. k tabulce: Skype = Skype for Business

Ohledně referencí je vhodné využívat online komunikační aplikaci, kterou většinou využívají střední a velké organizace v odvětví IT. Pozitivní reference na aplikaci od těchto společností

naznačují, že je online komunikační aplikace vhodná pro potřeby organizace (z obecného hlediska), protože na tomto trhu působí. Využívá se referencí, které poskytovatel online komunikační aplikace uvádí na své webové prezentaci.

Pro podrobnější přehled je ještě uvedeno plnění potřeb jednotlivých variant, tj. online komunikačních aplikací. Vybrané jsou nejpodstatnější funkcionality, které by měla online komunikační aplikace naplňovat. Z tohoto plnění je pak odvozeno pořadí jednotlivých variant u daného kritéria.

Toto schéma je zobrazené na následující tabulce 3 plnění potřeb – podrobnější rozbor:

Tabulka 3 Plnění potřeb – podrobnější rozbor

Plnění potřeb – podrobnější rozbor						
Funkce	Slack	Teams	Skype	Zoom	Workplace	Meet
Chat	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Sdílení souborů	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO
Sdílení videí	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Sdílení obrazovky	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Videokonference	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Telefonický hovor	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO
Podpora projektového řízení	ANO	NE	NE	NE	NE	NE
Uspadnění komunikace většího pracovního týmu (nad 15 osob)	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
Integrace s elektronickou poštou	ANO	ANO	NE	NE	NE	NE
Integrace s aplikacemi třetích stran	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	NE
Integrace se zájmovými skupinami mimo organizaci	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	NE

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn. k tabulce: Skype = Skype for Business

### Určení váhy kritérií

Dále je určena váha kritérií, kdy se využívá metody obráceného pořadí – viz metodický postup práce. Největší váhu má plnění potřeb, dále bezpečnost, reference či cena za 1 rok využívání. Na tabulce 4 Určení vah kritérií jsou zobrazena jednotlivá kritéria, jejich důležitost a pořadí.

Tabulka 4 Určení vah kritérií

Váhy	Pořadí	Obrácené pořadí	Váha
Plnění potřeb	1	4	0,4
Bezpečnost	2	3	0,3
Cena	4	1	0,1
Reference	3	2	0,2

Zdroj: vlastní zpracování

## Sestavení kritériální matice (tabulky)

Kritériální matice pak obsahuje pořadí dle plnění kritérií.

Plnění potřeb je vyhodnoceno dle tabulky 4 Určení vah kritérií jakožto hlavní kritérium. Bezpečnost je vyhodnocena dle podkladů na oficiálních stránkách jednotlivých aplikací pomocí subjektivního hodnocení dle certifikátů a šifrovacích schopností konkrétních aplikací. Reference jsou analyzovány též z oficiálního zdroje podle počtu firem vykazujících podobnost firmě zkoumané, které používají uvedené nástroje.

Na následující tabulce 5 plnění kritérií – pořadí je zobrazeno pořadí vyplývající z vyhodnocení u jednotlivých aplikací.

Tabulka 5 Plnění kritérií – pořadí

Plnění kritérií – pořadí						
	Slack	Teams	Skype	Zoom	Workplace	Meet
Plnění potřeb	1	2	5	3	4	6
Bezpečnost	1	2	2	3	2	2
Cena	3	5	5	4	2	1
Reference	1	2	4	3	5	6

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn. k tabulce: Skype = Skype for Business

## Komparace variant a výběr nejlepší

Na základě veškerých informací je možné definovat výsledek multikritériálního výběru. Nejvhodnější variantou je online komunikační aplikace Slack.

Tabulka 6 Výsledek multikritériální analýzy

Multikritériální výběr – výsledek						
	Slack	Teams	Skype	Zoom	Workplace	Meet
Plnění potřeb	0,4	0,8	2	1,2	1,6	2,4
Bezpečnost	0,3	0,6	0,6	0,9	0,6	0,6
Cena	0,3	0,5	0,5	0,4	0,2	0,1
Reference	0,2	0,4	0,8	0,6	1	1,2
Celkem	1,2	2,3	3,9	3,1	3,4	4,3

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn. k tabulce: Skype = Skype for Business

## Doporučení

Tato aplikace byla následně doporučena k implementaci v organizaci. To znamená, že na základě veškerých zjištěných informací v rámci této práce se podnik XY doporučuje implementovat online komunikační aplikaci Slack pro své zaměstnance. Značnou nevýhodu, která nebyla obsažena v matici variant získala aplikace Skype for Business, která má být ukončena dne 31.7.2021 a nahrazena nástrojem MS Teams, proto i kdyby získala nejvyšší skóre, nebyla by právě z tohoto důvodu doporučena.

### 3.2.3 Očekávané ekonomické efekty výběru online komunikačního nástroje

Komunikační šumy, nedorozumění v rámci interní komunikace vedou k nákladům, které se pak projeví ve vyšší časové zátěži pracovníků, a proto má nekvalitní interní komunikace i ekonomické dopady. Průzkum ekonomických kritérií a dopadů online komunikačních nástrojů na organizaci se proto jeví jako přínosný a užitečný. Za nedostatek lze považovat stav, kdy tato návratnost investic není měřena. Takové jednání brání rozvoji interní komunikace v organizaci a jejímu zlepšování. Z tohoto důvodu se tato část práce zaměřuje i na kvantitativní zhodnocení ekonomických přínosů pro organizaci, které mohou plynout z pořízení online komunikační aplikace.

Online komunikační aplikace přináší řadu výhod, z nichž některé mají i ekonomický charakter. I samotná interní komunikace vytváří ekonomické přínosy pro organizaci, lze tedy prostřednictvím uplatnění online komunikační aplikace v interní komunikaci generovat ekonomické benefity jak z využití online komunikační aplikace, tak i ze zlepšení interní komunikace. Uvažovaná změna by tedy měla přinést organizaci zejména ekonomické efekty, které se však mohou projevovat jak přímo, tak nepřímo.

Návrh na implementaci komunikační online aplikace nemůže být relevantní bez kalkulace očekávaných přínosů, i když je vyjádření ekonomických efektů složitější, protože dopady kvalitní interní komunikace jsou spíše nepřímé (z hlediska ekonomického), tak nelze tuto činnost podcenit. Různé výzkumy (představené v teoretické části práce) hovoří o ekonomických efektech, které vyplývají ze zlepšené interní komunikace, a které vedou k posílení loajality pracovníků, k udržení klíčových pracovníků v organizaci, k eliminaci chyb v důsledku špatné komunikace apod. To vše vede k tomu, že se organizaci snižují náklady, čímž se vytváří prostor pro růst ziskovosti. Efektivnost v interní komunikaci vytváří prostor pro generování zisku.

U online komunikačních aplikací je výhodou, že z hlediska nákladů na pořízení hardwarového vybavení není nutné předpokládat nutnost finanční investice, protože zaměstnanci disponují vybavením, které jim umožní využívat online komunikační aplikaci (mají k dispozici hardwarové vybavení a chytré mobilní telefony). Online komunikační aplikace také podporuje práci z domova, což znamená další úsporu provozních nákladů organizace.

Online komunikační nástroje jsou přínosem i v tom smyslu, že podporují komunikaci celých pracovních týmů, nikoliv pouze jednotlivců. V organizaci XY je nutná týmová spolupráce na realizaci různých projektů. Klasická emailová komunikace se často může jevit jako nepřehledná, proto ji například musí doplňovat osobní setkání či jiné nástroje komunikace. Online komunikační aplikace jsou přímo vytvořené k podpoře týmové spolupráce, a proto obsahují funkcionality určené pro podporu. Výhodou tohoto je, že dodavatelé těchto aplikací jednotlivé funkcionality přizpůsobují aktuálním trendům a potřebám svých zákazníků. Tímto se zvyšuje pravděpodobnost, že bude online komunikační aplikace splňovat i požadavky organizace XY.

Rychlé a přesné zasílání zpráv prostřednictvím online komunikační aplikace vytváří prostor pro úsporu pracovního času. Tento pak mohou zaměstnanci využívat k plnění dalších pracovních povinností, nemusí se jim proplácet přesčasy apod. Z tohoto pohledu přináší online komunikační nástroje možnosti pro snižování mzdových nákladů. Využití integrovaného nástroje, který aktivně používají všichni zaměstnanci, umožňuje rychlé předávání informací a zpráv, rychlou reakci, která je určena přesně konkrétním pracovníkům. Snižuje se riziko komunikačních šumů, oslovení nerelevantních osob apod. Jak bylo řečeno, tak tímto dochází k úspoře časových nákladů, což se opět reflektuje v úspoře mzdových nákladů.

Přesnost zase zaručuje, že nebude docházet ke ztrátě přenášených zpráv. Online komunikační aplikace umožňují detekovat případné chyby v odeslání zprávy jako je nedoručení zprávy atd.,



dále například informují o tom, kdo si zprávu zobrazil. To vše opět vede k úspoře času, a tedy může se to projevit na snížení mzdových nákladů. Přesné statistiky o využívání online komunikační aplikace vytváří prostor pro sledování funkcionalit, které zaměstnanci upřednostňují. Použitá statistika může sloužit jako podklad pro budoucí zlepšování. Toto zlepšování se zase projeví ve zkvalitnění interní komunikace, což má dopad i na ekonomické výsledky organizace.

Online komunikační aplikace, resp. jejich využití, s sebou nese téměř nulové náklady na údržbu a používání. To znamená, že tímto dochází k úspoře nákladů – například, kdyby si organizace vyvíjela vlastní online komunikační aplikaci, tak by to mohlo být příliš nákladné než platba pravidelného poplatku za využití. Ekonomické efekty z využití online komunikace plynou i z toho, že jejím prostřednictvím může docházet ke zlepšování interních procesů. To vyplývá i z odpovědí z průzkumu z dotazníků v následující části práce.

V rámci souhrnu lze hovořit o následujících výhodách:

Úspora času:

- Okamžitá reakce na požadavky, dotazy;
- Okamžité spojení se zaměstnancem.

Úspora nákladů:

- Efekty z práce na dálku (nemusí se cestovat do kanceláře, zaměstnanec nemusí být v kanceláři);
- Efekty ze zákaznické podpory (zákazník je spokojenější a loajálnější, kdy dostává okamžitou odpověď – třeba i automatickou prostřednictvím chatbota);
- Úspora za nákup hardware;
- Efekt z posílení loajality pracovníků;
- Úspora nákladů na pohonné hmoty, opotřebení vozidel;
- Úspora nákladů na pronájem kanceláří;
- Úspora nákladů na cestovní náklady zaměstnanců.

Po poradě s pracovníkem finančního útvaru byla sestavena následující kalkulace očekávaných efektů z využití online komunikační aplikace.

Úspora mzdových nákladů předpokládá, že se sníží náklady na přesčasy pracovníků, protože zaměstnanci budou komunikovat efektivnějším a rychlejším způsobem, takže budou lepším způsobem zvládat i plnění pracovních úkolů. Pokud online komunikační aplikace uspoří každému pracovníku alespoň jednu hodinu pracovního času měsíčně, tak dosáhne celková roční mzdová úspora 369 600 Kč (tj. 140 pracovníků \* průměrná mzda 220 Kč/hod. \* 12 měsíců).

Dále by měla online komunikační aplikace vést k úspoře nákladů na pohonné hmoty, realizaci služebních cest (obchodní zástupci jezdí k zákazníkům, ale nyní je žádoucí více komunikovat prostřednictvím online komunikační aplikací), dále jsou některým zaměstnancům proplácené náklady na pohonné hmoty, když cestují například z domova do sídla společnosti, což nebude v důsledku využití online komunikační aplikace, tak časté. Náklady na pohonné hmoty a služební cesty jsou proplácené jen některým zaměstnancům (tj. 95 pracovníků) a jsou limitované do výše 2 000 kilometrů ročně na pracovníka. V důsledku využití online komunikační aplikace dojde ke snížení tohoto limitu na 1 700 kilometrů, tj. úspora nákladů na proplacení 300 kilometrů u 95 pracovníků, kdy je průměrná spotřeba vozidla 8 litrů na 100

kilometrů (cena pohonných hmot je kalkulována na 30 Kč/litr, tj. 1 125 Kč za pracovníka). Celkově jde tedy o úsporu 106 875 Kč za rok.

Náklady na přijetí nového pracovníka jsou v organizaci 45 000 Kč. V průběhu roku zpravidla dochází k odchodu 4 až 5 pracovníků. Z důvodu nespokojenosti jde průměrně o 1 až 2 pracovníky (další odchází například do důchodu apod.) Pokud by se podařilo zlepšením interní komunikace (díky online komunikační aplikaci) zlepšit spokojenost pracovníků, tak nemusí k těmto odchodům docházet. Pak nebudou uvedené náklady generované. Počítá se tedy s roční úsporou 90 000 Kč.

Dle vyjádření zástupce finančního útvaru činí denní náklady na pracovníka, který pracuje v kanceláři 40 Kč (tj. bez mzdových nákladů, zejména náklady na energie, opotřebení majetku, který používá apod.) Online komunikační aplikace by měla ve větší míře umožňovat home office nebo práci z terénu. Očekává se, že bude možné, aby průměrný pracovník mohl pracovat až o 28 dní více formou home office než nyní. To znamená úsporu 156 800 Kč za rok.

Z tohoto lze předpokládat, že celková hypotetická úspora bude v rámci jednoho roku generována na úrovni 723 275 Kč. S náklady na pořízení online komunikačních aplikací je pracováno v další části práce, ale pro úplnost lze využít případ, kdy bude využita aplikace Slack, která má roční náklady na pořízení 434 280 Kč. V takovém případě by došlo ke generování zisku z pořízení nákladů (díky úspoře nákladů) a úrovni 288 995 Kč za rok.

Tabulka 7 Předpoklad úspory nákladů za 1 rok

Úspora nákladů za 1 rok v Kč	
Úspora mzdových nákladů	369 600
Úspora nákladů na pohonné hmoty, služební cesty	106 875
Úspora nákladů na přijetí nových pracovníků	90 000
Úspora nákladů na pronájem kanceláří	156 800
Celkem úspora	723 275
Náklady na pořízení aplikace Slack	434 280
Zisk z pořízení aplikace Slack	288 995

Zdroj: vlastní zpracování

Modelový příklad situace, kdy by došlo k pořízení online komunikační aplikace v roce 2019, pak uvádí následující tabulka, která právě počítá s dosaženou úsporou. Došlo by ke snížení provozních nákladů, a tedy i ke zvýšení provozního výsledku hospodaření, a to právě o 288 995 Kč. Při využití online komunikační aplikace tedy dochází ke snížení provozních nákladů, což se pozitivně projevuje na provozním výsledku hospodaření – tento samozřejmě pak ovlivňuje i hospodářský výsledek za účetní období apod.

Na základě této kalkulace a zhodnocení se potvrzuje, že může být online komunikační aplikace prostředkem pro generování ekonomických efektů, a proto lze nyní přejít k procesu výběru online komunikačního nástroje.

### 3.3 Zhodnocení a doporučení

Teoretická část práce je zaměřena na problematiku interní komunikace v organizaci, využití komunikačních online nástrojů, ekonomická kritéria pro výběr nástroje, multikriteriální analýzu a metodiku. Jednoznačně se potvrdilo, že interní komunikace v organizaci, prochází dynamickou změnou, na kterou musí organizace reagovat, pokud si chtějí udržet požadovanou konkurenceschopnost a dosahovat tržního úspěchu. Právě interní komunikace je vysoce

významná v tom, že zprostředkovává předávání informací, znalostí či pokynů mezi zaměstnanci, a proto ovlivňuje nejen jejich pracovní výkonnost, ale také například spokojenost a loajalitu. Neefektivní interní komunikace se logicky negativně projeví na výkonnosti pracovníků, a tedy i na výkonnosti celé organizace. Klíčovou změnou (resp. trendem) je v případě interní komunikace stále vyšší míra využití online komunikačních nástrojů v rámci interní komunikace. Online komunikační nástroje vytváří prostředí, ve kterém lze komunikovat rychle, efektivně, ale zároveň zde hrozí i různá rizika (ztráta dat, porušení soukromí a bezpečnosti apod.) Tento trend však nelze ignorovat. Tradiční komunikační nástroje ztrácí svoji účinnost a efektivnost, a to vše navíc prohlubuje přetrvávající pandemie koronaviru, která ještě více mění podobu interní komunikace. Dnešní moderní organizace se tedy nevyhnou využití online komunikačních aplikací.

V České republice není situace v oblasti implementace interní komunikace na optimální úrovni. Obecně zde platí, že je problematika podceňována a nedochází k systematickému a smysluplnému využití interních komunikačních nástrojů pro splnění potřeb pracovníků či podniku. Firmy, které budou schopné zdokonalovat a zlepšovat interní komunikaci, pak tímto získávají konkurenční výhodou a zvyšuje se pravděpodobnost jejich úspěchu na trhu. Firmy postupně přebírají know-how od zahraničních korporací, které jsou zákonitě se svou komunikací v pokročilejší fázi.

Komunikační nástroje využívané v rámci interní komunikace organizace mají vést k zajištění toku odborných informací, dále přímo dopadat na výkonnost zaměstnanců a tvorbu interní atmosféry v organizaci (pozitivním způsobem). Online komunikační aplikace nebrání vzniku těchto efektů.

Organizace musí podporovat i komunikaci mezi zaměstnanci, aby bylo dosaženo efektivity, protože tato pak ovlivňuje efektivitu celé organizace. Online komunikační aplikace jsou v tomto ohledu vhodným nástrojem.

### **3.3.1 Zhodnocení nasazení komunikačního nástroje Slack**

Návrh na pořízení online komunikační aplikace Slack, který vzešel z této práce, byl v podmínkách podniku využit jako podpora pro rozhodnutí managementu o výběru konkrétní aplikace. Implementace komunikační aplikace proběhla v březnu 2021. Zhodnocení proběhlo následně ihned poté v březnu 2021 – viz metodika. V rámci zhodnocení účinnosti došlo k realizaci primárního sběru dat mezi zaměstnanci ve formě ankety.

V souvislosti s implementací online komunikačního nástroje bylo nutné zajistit dostatečnou edukaci zaměstnanců, nejen ohledně využívání aplikace a jejich funkcí, ale také ohledně přínosů tohoto využití a interních pravidel využití (má se například jednat o formu, která nahradí komunikaci prostřednictvím jiných online komunikačních aplikací apod.) V oblasti nákladů tedy bylo nutné počítat se vznikem nákladů na školení zaměstnanců, případně na poskytování podpory při využívání online komunikační aplikace. Vzhledem k tomu, o jaký typ společnosti se jedná, je zde předpokládána menší časová potřeba edukace, protože velká většina zaměstnanců ovládá software na vysoké úrovni.

Poskytovatelé online komunikačních aplikací mají také vlastní zákaznickou podporu, kterou může organizace XY využívat. Prostřednictvím sestavení manuálu, interní prezentace a workshopu byla aplikace představena zaměstnancům, nainstalována pracovníkům do jejich počítačů a mobilních zařízení. Každý zaměstnanec byl ujistěn o tom, že se může obrátit na konkrétního pracovníka s dotazy. Každý manažer byl instruován k tomu, aby po zavedení nástroje získával průběžnou zpětnou vazbu na použití aplikace a směřoval zaměstnance k jejímu

používání. Právě prostřednictvím následující ankety lze zhodnotit, do jaké míry byla edukace či hodnocená změna prospěšná.

Anketa zároveň reaguje na nutnost měření efektivity interní komunikace a jejích složek, aby mohlo docházet k neustálému zlepšování její podoby. Průzkumy mezi zaměstnanci patří mezi obvyklé metody v rámci tohoto kroku, tím pádem lze průzkum mezi zaměstnanci využít i v tomto konkrétním případě. Anketa proběhla v rámci elektronického dotazování v Google Docs, který umožnil rozšíření dotazníku, jeho snadné vyplnění a uložení tak, aby bylo možné provést jeho vyhodnocení. Anketa byla z důvodu objektivity anonymní.

### 3.3.2 Faktory posuzující výsledky nasazení nové komunikační aplikace

Vzor dotazníku a výsledky dotazování mají následující podobu.

U každého z faktorů ohodnoťte aktuální stav oproti stavu před implementací online komunikační aplikace Slack:

Možnosti u následujících otázek jsou následující:

- Určitě zlepšilo – spíše zlepšilo – neutrální vývoj – spíše zhoršilo – určitě zhoršilo;

#### 1) Aktivní naslouchání ze strany nadřízených:

V první otázce byla pozornost zaměřena na to, zda se zlepšilo aktivní naslouchání ze strany nadřízených. Určitě se zlepšilo dle 40,59 % respondentů, dále se dle odpovědi spíše zlepšilo podle 27,72 % respondentů, to je možné pokládat za pozitivní efekt implementace online komunikační aplikace. Další varianty pak označilo méně respondentů než nadpoloviční většina. Neutrální vývoj 14,85 % respondentů, spíše negativní vývoji, či určitě negativní vývoj pak uvádí 7,92 % dotazovaných, resp. 8,91 % respondentů. **Z tabulky 17 Změna aktivního naslouchání vyplývá, že většina (68 %) respondentů uvádí, že se způsob naslouchání po implementaci komunikační aplikace Slack zlepšil.** Hlavní faktor zlepšení je možnost, že mohou vzniknout týmové chaty s nadřízeným a zároveň si mohou zaměstnanci s manažery psát přímé soukromé zprávy přes jednotný kanál, komunikace je tak snadnější a unifikovaná.

Dle autorky Holé (2017, s. 43-45) jsou manažeři hlavní komunikační spoj mezi firmou a zaměstnanci a jejich vzájemná komunikace je klíčová, protože do týmu předávají požadavky a zároveň komunikují za svůj tým s nadřízenými a prezentují jejich požadavky a výsledky. Zodpovědnost manažerů je rovněž zásadním bodem, kterému manažeři čelí. Nadřízení pracovníci komunikují požadavky zaměstnanců a dostávají tak zpětnou vazbu, kterou dále předávají na vedení podniku.

S využitím jednotné komunikační aplikace zde vzniká prostor pro pohodlnější prezentaci výsledků a sběr informací od zaměstnanců. Zároveň lze využít doplňky třetích stran pro efektivní řízení. Očekávaná častější komunikace manažerů a zaměstnanců je zároveň vstupem pro lepší získání zpětné vazby.

#### 2) Srozumitelnost informací předávaných ze strany nadřízených:

Ve druhé otázce byla hodnocena změna v rámci srozumitelnosti komunikovaných informací. Online komunikační aplikace vytváří prostor pro zlepšení srozumitelnosti, protože nyní je tato komunikace realizována pouze jedním komunikačním kanálem, snižuje se tak problém nízké granularity informací. Předpoklad potvrzují i odpovědi respondentů, dle kterých se srozumitelnost u 53,47 % určitě zlepšila a spíše zlepšila dle 34,65 % dotazovaných. Neutrální stanovisko zde vybralo 10,89 % respondentů. Spíše negativní variantu odpovědi v dotazníku označilo 0,99 % dotazovaných. Detailní rozpis odpovědí je uveden v tabulce 18 Změna srozumitelnosti v příloze, ze které je patrné, že je zlepšení poměrně jednoznačné.

Autorka Holá (2017, s. 43) tvrdí, že na komunikaci manažerů s podřízenými závisí i přijetí strategií a změn. Manažer odpovídá za výsledky týmu, které souvisí s plněním cílů podniku. Zároveň manažeri vytvářejí image podniku, protože informace předávají na zaměstnance.

**Na základě tohoto tvrzení lze uvést, že pokud se u většiny (88 %) respondentů komunikace zlepšila, jedná se o jeden z nejzásadnějších bodů, které byly komunikací přes nový nástroj vylepšeny.**

### 3) Přátelskost komunikace:

Ve třetí otázce respondenti hodnotili změnu přátelskosti komunikace, což je sice subjektivním pojmem, ale i tento dojem je důležitý při vytváření spokojenosti zaměstnanců a zlepšování jejich výkonnosti. Převažuje však neutrální vliv, který označilo 55,45 % respondentů. Spíše se zlepšila či určitě se zlepšila přátelskost komunikace dle 21,78 % respondentů, což odpovídá 14,85 % dotazovaných. Pozitivní vliv zde tedy označuje více než třetina pracovníků organizace, kteří odpověděli na tento výzkum. **Pokud tedy kladně odpovědělo 72 % dotazovaných, lze konstatovat, že minimálně čtvrtina všech zaměstnanců uvedla, že se zlepšila firemní kultura z pohledu lepší družby.** Vzhledem k tomu, že není jednoduché zlepšovat přátelskost firmy jako takové, je tento bod významným bodem, přestože je tato otázka výrazně subjektivní. Online komunikační aplikace tímto může podporovat přátelskou atmosféru mezi pracovníky. Neutrální odpovědi lze vnímat jako zlepšení pohodlí a možnosti komunikovat, nicméně je zde patrná absence hodnocení konkrétních komunikovaných informací a subjektivních názorů na komunikaci s kolegy a nadřízenými. Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření probíhalo velmi krátce po implementaci aplikace, je možné že někteří respondenti ještě nevyužili tento nový komunikační kanál v plné míře. Je pravděpodobné, že kdyby tento průzkum proběhl o několik týdnů později, bylo by pozitivních odpovědí na úkor neutrálních více. Faktor zlepšení je patrný na tabulce 19 Změna přátelskosti komunikace.

Dle Cowana (2017, s. 25) je velmi důležitým faktorem kvalitní interní komunikace transparentnost, kde se projeví lepší benefity jako je sdílení znalostí a zkušeností. Tím se zlepšuje i rozvoj potenciálu zaměstnanců.

Přidáním nového jednotného kanálu by se tedy zákonitě měla zprůhlednit komunikace a umožnit tak lepší sdílení znalostí zaměstnanců.

### 4) Konstruktivnost komunikace:

Ve čtvrté otázce byla pozornost zaměřena na změnu konstruktivnosti komunikace z pohledu respondentů. Konstruktivní komunikace je základem pro efektivní pracovní výkonnost. Online komunikační aplikace dokázala pozitivně ovlivnit tento faktor, což potvrzuje výrazná většina dotazovaných zaměstnanců. Určitě se konstruktivnost zlepšila dle 40,59 % dotazovaných a spíše zlepšila dle 50,50 % respondentů. Konstruktivnější komunikace se pak může lépe projevit na ekonomické činnosti organizace, protože nedochází k plýtvání zdroji při neefektivních činnostech. **Celkově tedy 91 % dotazovaných uvedlo zlepšení. Jednoznačně z výzkumu vyplývá, že nový nástroj přinesl větší efektivitu v plnění úkolů.**

Autor Cowan (2017, s. 8) tvrdí, že přímá komunikace mezi zaměstnanci i ze strany podniku je nejefektivnější a že tedy není vhodné komunikaci jako takovou kaskádovat mezi více kanály a vrstev. Angažovanost pracovníků se zvyšuje při kvalitní komunikaci.

Nová komunikační aplikace tedy i v tomto ohledu přináší výhodu, kdy se zjednoduší plnění úkolů a urychlí se proces komunikace například ze strany oddělení lidských zdrojů a dalších oddělení. Lze tedy na základě výzkumu a tvrzení autora, že selepší i angažovanost zaměstnanců.

Na tabulce 20 Změna konstruktivnosti komunikace v příloze práce jsou uvedeny odpovědi respondentů, kde je patrné zlepšení a téměř zde nefigurují jiné než pozitivní odpovědi.

### **5) Poskytování průběžné zpětné vazby ze strany kolegů a nadřízených:**

Z hlediska ekonomických výsledků je také podstatná průběžná zpětná vazba, jejímž prostřednictvím může docházet k neustálému zlepšování. Právě online komunikační aplikace by měla její poskytování zlepšovat a zdokonalovat. Pak se to pozitivně projeví i na ekonomických výsledcích, protože pracovníci mohou upravovat svoji pracovní činnost na základě této zpětné vazby. Jak však ukazuje vyhodnocení, tak online komunikační aplikace má v tomto ohledu zejména neutrální efekty, o kterých hovoří 49,50 % respondentů. Ovšem téměř polovina pak označuje variantu určitě zlepšilo či spíše zlepšilo, jedná se o 18,81 % respondentů a 27,72 % dotazovaných.

Jak uvádí autorka Holá (2017, s. 51), pod nejdůležitější manažerské komunikační kompetence spadá naslouchání. U této kompetence uvádí autorka žádoucí body, které je třeba při komunikaci vzít v potaz:

- Výběr průzkumných metod vhodných pro potřeby komunikace i byznysu;
- Příprava a zjištění zpětné vazby v rámci reprezentativního vzorku pracovníků;
- Průzkumy pro podporu manažerů i pracovníků.

Mezi nežádoucí body pak dle autorky patří:

- Nezajímání se o názor ostatních;
- Prezentování vlastního názoru jako názoru ostatních;
- Přijímání stížností bez ověřování faktů;
- Nepožaduje, nepředkládá zpětnou vazbu a její význam podceňuje.

**Jak je uvedeno i u první otázky, poskytování zpětné vazby se zlepšuje, nicméně nejpřesněji se jeví tvrzení, uvedené i v teoretické části práce, že zde pro poskytování vzniká nový prostor. Jeho vhodné využití je už na samotných zaměstnancích a jejich nadřízených, jakým způsobem si poskytování zpětné vazby nastaví.**

Polovina dotazovaných zaměstnanců zde proto uvedla neutrální vývoj a druhá polovina pocítovala zlepšení i v prostoru pro poskytování zpětné vazby, jak uvádí i tabulka 21 Změna poskytování průběžné zpětné vazby v příloze.

### **6) Poskytování průběžné zpětné vazby z mé strany vůči kolegům a nadřízeným:**

V šesté otázce se pozornost soustředila na hodnocení zpětné vazby, ale z pohledu respondenta, tedy jestli se zlepšila možnost poskytování zpětné vazby jeho kolegům či nadřízeným. Toto se určitě zlepšilo dle 35,64 % respondentů a spíše zlepšilo dle 31,68 % dotazovaných, a tedy lze hovořit o tom, že online komunikační aplikace zlepšila možnosti předávání zpětné vazby, což by se mělo projevit i na výkonnosti zaměstnanců organizace. Neutrálně se v tomto případě vyjádřilo 27,72 % respondentů. Pouze minimální podíl respondentů hovoří o změně v negativním smyslu, tj. 2,97 % o spíše zhoršení a 1,98 % o výrazném zhoršení. Celkově lze uvést zlepšení, v návaznosti na předchozí otázku zde je zajímavé sledovat rozdíl v odpovědích na tyto 2 otázky, kdy je zde patrná vyšší motivace k poskytování zpětné vazby. Poskytování zpětné vazby je pro každého zaměstnance velice důležité nejen z pohledu komunikace, ale i osobního rozvoje.

**Pokud tedy většina (67 %) dotazovaných uvedla pozitivní vývoj, lze mluvit o úspěšnosti implementaci nástroje.** Kompletní datová struktura výsledků je zobrazena na tabulce 22 Zlepšení poskytování průběžné zpětné vazby v příloze.

#### **7) Relevantnost informací (užitečnost informací, které přijímáte):**

V sedmé otázce byla hodnocena změna v rámci relevantnosti informací (užitečnosti informací, které se prostřednictvím online komunikační aplikace předávají). V teoretické části se hovoří o tom, že často interní komunikace nerelevantní, což vede ke zbytečným nákladům. Jak vyplývá z výsledků, tak online komunikační aplikace umožnila zlepšit tento nedostatek, tedy určitě se relevantnost zlepšila dle 74,26 % respondentů, dále se spíše zlepšila dle 23,76 %. Neutrálně se vyjádřilo pouze 1,98 % respondentů.

Dle autorky Dewhurst (2019, s. 14) jsou komunikátoři na straně zaměstnanců i manažerů významným strategickým prostředkem organizace. Pro zlepšení komunikace je dle autorky potřeba hluboké ponoření do problematiky komunikace, které není jednoduché. Proto je nutná určitá míra profesionality při komunikování informací.

Relevantnost informací tedy závisí hlavně na stranách odesílatele a následně i příjemce sdělení. Nástroj může však tok informací usměrnit a tím i usnadnit pro obě strany. **Pokud zde 98 % účastníků výzkumu odpovědělo kladně, lze hovořit o tom, že je zde patrné výrazné zlepšení v užitečnosti informací, protože se zlepšila forma jejich prezentace a způsob komunikace.** Unifikace je v problematice vhodnosti informací důležitým faktorem. V tabulce 23 Relevantnost informací v příloze práce je uveden výsledek průzkumu této otázky.

#### **8) Načasování informací:**

V osmé otázce bylo zkoumáno načasování informací, které se zlepšilo dle 40,59 %, či spíše zlepšilo dle 37,62 % dotazovaných. Je zřejmé, že lepší načasování informací povede i k lepším výsledkům. Z tohoto pohledu lze považovat online komunikační aplikaci za přínosnou pro organizaci a její zaměstnance. Neutrálně se vyjádřilo 18,81 % dotazovaných. Spíše se načasování informací zhoršilo dle 1,98 % respondentů. Hodnota určitě zhoršila byla uvedena dle 0,99 % dotazovaných, což jsou minimální počty. **Celkový počet 78 % respondentů tím pádem uvádí patrné zlepšení v načasování informací.** Neutrální vývoj lze vyložit opět jako faktor, který ve výzkumu může být způsoben brzkým termínem výzkumu po implementaci aplikace a je zde prostor pro další odpovědi vyjadřující spokojenost v budoucnu, vzhledem k podílu kladných odpovědí.

Dle teoretické části práce, jak uvádějí autoři (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 264) je třeba, aby komunikace byla užitečná, jasná a správně načasovaná.

Aplikace tedy umožní zlepšit faktor načasování a průzkum zároveň potvrdil, že došlo k jeho zlepšení. V tabulce 24 Načasování informací v příloze jsou uvedena konkrétní čísla, kterých bylo v rámci této otázky dosaženo.

#### **9) Identifikace zdroje informací (kdo zprávu zasílá, na koho se obrátit s odpovědí):**

V deváté otázce se pozornost soustředila na schopnost identifikace zdroje informací (kdo zprávu zasílá, na koho se obrátit s odpovědí), což může být problematické u klasické emailové komunikace, kde dochází k častému přeposílání mailu a zrnitosti komunikace, ale online komunikační aplikace může poskytovat přehlednější členění. To se potvrzuje i na základě výsledků. Určitě se identifikace zdroje informací zlepšila dle 68,32 % respondentů, dále se spíše zlepšila 20,79 % dotazovaných. Neutrální vývoj zde uvedlo 10,89 % dotazovaných. Tento stav pak nemusí vést ke komunikačním šumům, což je prostředek pro zlepšení výkonnosti zaměstnanců, který se pozitivně projeví i na ekonomických výsledcích. V online komunikační aplikaci je jednoznačné, kdo zprávu odeslal, pokud jsou posílány individuální zprávy a oproti

emailu mají výhodu o potvrzení o přečtení a možnosti okamžité odpovědi. Zároveň vznik konkrétních komunikačních skupin může přispívat ke kvalitě předávání informací ze strany podniku. Tyto skupiny samozřejmě mohou přinést výrazné výhody i v rámci samostatných jednotek, nebo týmů. V tabulce 25 Změna identifikace zdroje informací jsou uvedeny kompletní výsledky, kde je třeba uvést, že žádný ze zaměstnanců zde neidentifikoval jakoukoliv negativní změnu související se způsobem identifikace zdroje informací. **Celkově se v této otázce vyjádřil pozitivně výrazný poměr 89 % zaměstnanců, kteří odpovídali na výzkum, proto lze brát lepší identifikaci zdroje jako přínos.**

#### **10) Možnost zveřejnění Vašeho vlastního názoru:**

V desáté otázce bylo cílem určit, jakým způsobem se změnil možnost zveřejnění vlastního názoru, což by měla online komunikační aplikace zlepšit. Zde se potvrzuje, že se tato varianta spíše zlepšila dle 50,50 % a určitě zlepšila dle 15,84 %. Neutrálně se vyjádřilo ve výzkumu 31,68 % respondentů. Negativní variantu pak shodně označilo pouze 0,99 % dotazovaných. Možnost vyjádření vlastního názoru může přispět k větší spokojenosti pracovníků, která se zase může lépe odrazit na ekonomických výsledcích organizace. V tomto ohledu je třeba zdůraznit faktor zpětné vazby, který byl popsán v předchozích otázkách má s tématem zveřejnění vlastního názoru určitou spojitost. Konkrétní varianty, kdy se může zlepšit zveřejňování vlastního názoru jsou například společné chatovací místnosti, kde lze tyto názory uvést a teoreticky i diskuse moderovat. **V rámci výzkumu se vyjádřilo 66 % respondentů pozitivně a 1 třetina uvedla neutrální vývoj, zlepšení je v tomto bodě tím pádem méně výrazné.** Podobně jako v otázce 5 je zde velký důraz na lidský faktor, kdy aplikace je pouze nástrojem a samotná komunikace musí být správně otevřená ze strany samotných zaměstnanců i managementu s ohledem na dosavadní vztahy na pracovišti. V teoretické části je uvedeno, že pracovní komunikace obsahuje i výměnu názorů, tato otázka tedy byla proto vybrána, aby bylo zjištěno, jakým způsobem je toto téma vnímáno. V příloze v tabulce 26 Zlepšení zveřejnění vlastního názoru je uvedena kompletní datová základna, která posloužila jako vstup pro tento text.

#### **11) Sdílení znalostí:**

V jedenácté otázce se pozornost zaměřila na hodnocení změny v oblasti sdílení znalostí. Online komunikační aplikace by měla usnadnit distribuci a předávání znalostí, aby se zvýšila přítomnost výhod, které s tímto souvisí. Jak se ukazuje z vyhodnocení, tak se sdílení znalostí určitě zlepšilo dle 41,58 % dotazovaných a spíše zlepšilo dle 29,70 % respondentů. Neutrálně se vyjádřilo 17,82 % dotazovaných. O zhoršení situace hovoří 4,95 % respondentů a zcela negativně odpovědělo 5,94 % dotazovaných. Sice se nejedná o výraznější podíl nespokojených respondentů, ale i takový podíl lze chápat jako nepříznivou situaci. Online komunikační aplikace by měla usnadňovat sdílení znalostí všem pracovníkům. Dle teoretické části práce uvádí shodně více autorů, že sdílení znalostí je jedním ze stěžejních bodů, zlepšujících podnikovou kulturu a plnění cílů. **Proto pokud je v otázce zlepšení sdílení znalostí 71 % kladných odpovědí, lze brát výsledek jako výrazně pozitivní.** Jelikož se jedná o zásadní bod pro komunikaci podniku, je zde vždy prostor pro další zlepšení, proto je v následující části práce podniku doporučeno vytvoření určité webové databáze znalostí, tzv. WIKI. Je tak uvedeno z důvodu, že komunikační aplikace není vhodná pro použití jako databáze znalostí, ale zejména jako komunikační nástroj. Znalosti tím pádem mohou přes aplikaci mohou být předávány, ale forma, kdy si zaměstnanci nasdílí znalosti přes odkaz s kompletní dokumentací k řešenému problému se jeví jako vhodnější varianta. Jak je uvedeno v příloze v tabulce 27 Zlepšení sdílení znalostí, objevilo se i celkově 10 % respondentů, kteří celkově se zavedením aplikace a formou sdílení know-how nebyli spokojeni. I proto je zde doporučení k optimalizaci stávajícího nástroje s webovou databází znalostí.



## 12) Podpora kreativity:

V rámci dvanácté otázky se pozornost soustředila na podporu kreativity v rámci využití online komunikační aplikace. Tato podpora se určitě zlepšila dle 33,66 % respondentů. Spíše se zlepšila podle 21,78 % dotazovaných. Neutrálně se v této otázce v rámci výzkumu vyjádřilo 31,68 % dotazovaných. O spíše zhoršeném stavu hovoří 5,94 % respondentů. Určitě se situace zhoršila podle 6,93 %. Kreativita může vést ke zlepšení pracovní výkonnosti, ke zlepšení efektivity interních procesů, k novým nápadům a návrhům, což se také pozitivně projeví na výkonnosti celé organizace.

Dle teoretické části, jak uvádí Osman (2016), může aplikace kreativitu vylepšovat z pohledu možností sdílení příspěvků, videí, obrázků, otázek a nápadů.

Pokud by ve firmě byl velký důraz na podporu kreativity, jeví se zde vhodné doporučení pro další zkoumání a zaměření na aplikace, které mají vlastní zdi, kdy toto splňuje aplikace Workplace od Facebooku, která se přímo na toto sdílení zaměřuje. V aplikaci Slack lze sdílet uvedená data v soukromých chatech a skupinách, nemá však své vlastní zdi, kam se dávají společné příspěvky. Existují zde však kanály, kde se hromadně sdílí určitá soustava informací podle témat, které jsou odděleny hashtagy. **Přesto však převládá pozitivní hodnocení podpory kreativity v nadpoloviční většině hlasů.** Jedna třetina respondentů se vyjádřila neutrálně a 13 % negativně. Zde je proto doporučeno kvalitně zpracovat školení, ukázat, jak kanály fungují a vytvořit vhodné komunikační kanály pomocí hashtagů pro konkrétní témata komunikace podniku.

Datová struktura je zobrazena v příloze v tabulce 28 Změna podpory kreativity.

## 13) Vaše motivace k práci:

Ve třinácté otázce je patrné soustředění na změnu motivace respondenta v době od implementace online komunikační aplikace. **Nadpoloviční většina 56,44 % dotazovaných hovoří o neutrálním vývoji.** Spíše se motivace zlepšila u 31,68 % respondentů, případně se určitě zlepšila u 10,89 % respondentů. O spíše zhoršim stavu hovoří 0,99 %. Vyšší motivace samozřejmě vede k vyšší výkonnosti, která se pak projeví i na ekonomickém výsledku. Vliv komunikační aplikace na motivaci je předmětem šetření v další otázce. Motivace je dle teoretické části dle více autorů zásadním bodem, který je vhodnou komunikací ovlivněn. Nicméně aplikace nemůže suplovat kvalitní obsah, ten je třeba zajistit ze strany podniku a managementu. Proto je zde doporučení ke kvalitnímu zaškolení vedoucích pracovníků, tak aby docházelo k postupnému růstu motivace pracovníků, případně i procesní řízení, které by motivaci dále sledovalo a reagovalo na její vývoj. V příloze práce je v tabulce 29 Vliv komunikační aplikace na motivaci uvedeno, jakým způsobem odpovídali respondenti na toto téma.

## 14) Na motivaci měla změna komunikace v podobě implementace online komunikační aplikace:

Ve čtrnácté otázce se pozornost soustředila na identifikaci vlivu online komunikační aplikace na motivaci. Aplikace prostřednictvím různých funkcionalit může motivovat k lepší výkonosti, i když primárně budou důležité spíše jiné měkké faktory. Jak potvrzují výsledky, podobně jako v předchozí otázce, 83,17 % respondentů zde vyjadřuje neutrální názor. Nicméně, dalších 8,91 % dotazovaných hovoří o velmi vysokém vlivu, o spíše vysokém vlivu hovoří 5,94 %, u některých pracovníků došlo k zajištění vyšší motivace prostřednictvím online komunikační aplikace. To může vést k vyšší ziskovosti organizace prostřednictvím motivovanějšího personálu. V této otázce byly odlišné odpovědi než u předchozích otázek, jednalo se o odpovědi ve formě velikosti vlivu:

- Velmi vysoký vliv – spíše vysoký vliv – neutrální vliv – spíše nízký vliv – určitě nízký vliv;

V tabulce 30 Vliv komunikační aplikace na motivaci v příloze práce je u této otázky v největší míře uveden neutrální názor, je tedy doporučeno, aby téma motivace bylo v podniku dále zkoumáno. **Dopad komunikační aplikace na motivaci proto nelze přímo potvrdit. Přesto však dohromady 15 % respondentů uvedlo pozitivní odpověď, což lze považovat jako drobný benefit, který však není příliš patrný.**

#### 15) Od zavedení online komunikační aplikace jiné online komunikační aplikace (například Messenger, Viber) pro pracovní komunikaci s kolegy:

Jedním ze základních účelů implementace online komunikační aplikace bylo zajištění stavu, kdy zaměstnanci nebudou využívat jiné komunikační aplikace pro řešení pracovní komunikace (interní komunikace). Využívání ostatních aplikací není a nikdy nebylo pro organizaci žádoucí z důvodu decentralizace informací a zároveň z důvodu zabezpečení. I proto bylo rozhodnuto o volbě jednoho nástroje. U této otázky byly možnosti odpovědi rovněž formulované jiným způsobem, než v předchozích otázkách. Jednalo se o tyto možnosti k výběru:

- Možnosti: Určitě nepoužívám – spíše nepoužívám – neutrálně – spíše používám – určitě používám;

Jak vyplývá z výsledků dotazníkového šetření, situace se v tomto ohledu výrazně zlepšila. Spíše či určitě jiné aplikace využívá jen minimum pracovníků, tj. 0,99 % shodně v obou případech. Naopak, určitě je přestalo využívat 45,54 % dotazovaných a spíše je přestalo používat přesně 37,62 % respondentů. O neutrálním vývoji hovoří 14,85 % respondentů. **Dle tabulky 31 Změna komunikačního nástroje v příloze práce lze tvrdit, že 17 % zaměstnanců zatím nezačalo používat nový nástroj v dostatečné míře, tak aby docházelo ke zefektivnění komunikace požadované podnikem.** Proto je zde doporučeno nástroj více propagovat, aby se toto číslo postupně snižovalo. V rámci průzkumu je zde možná varianta, že nástroj je nový a po pozdějším opětovném průzkumu by se toto číslo negativních odpovědí mohlo, a hlavně dle cílů implementace nového nástroje i mělo postupně snižovat. Podnik tedy dosáhne při celkovém poměru 83 % pozitivních odpovědí většího zabezpečení pro únik informací a zároveň dosáhne lepší centralizace v rámci interní komunikace, bude tak jednodušší ji monitorovat a případně i řídit.

#### 16) Školení ohledně využití aplikace:

V rámci poslední otázky prvního bloku bylo zjišťováno, jestli bylo školení ohledně užívání online komunikační aplikace přínosné, či nikoliv. V tomto směru převažují pozitivní hodnocení. Opět zde jsou odlišné varianty odpovědí než u předchozích otázek:

- Možnosti: Určitě přínosné – spíše přínosné – neutrální hodnocení – spíše nepřínosné – určitě nepřínosné;

Určitě přínosné bylo školení dle 58,42 % respondentů, dále spíše přínosné dle 28,71 % dotazovaných. Neutrální hodnocení uvedlo 12,87 % dotazovaných. **Detailní průzkum kvality školení nebyl předmětem této práce, zde tak tedy pouze konstatovat, že školení vnímalo pozitivně 87 % účastníků ankety.** U zbylých 13 % je tedy třeba identifikovat konkrétní osoby, a případně je doškolit dle konkrétních potřeb. V této otázce se žádný z účastníků nevyjádřil negativně, lze proto usuzovat, že školení bylo provedeno v dostatečné kvalitě. Získaná data jsou uvedena v tabulce 32 Přínos školení, v příloze práce.

### 3.3.3 Hodnocení dalších souvisejících faktorů s nasazením aplikace

V dalším oddílu ankety byla pozornost podle vstupů z teoretické části práce zaměřena na frekvenci výskytu specifických situací souvisejících s aplikací, kdy respondenti hodnotili, zda došlo k pozitivnímu nebo negativnímu vývoji.

#### 1) Počet komunikačních šumů, nedorozumění:

- Možnosti: Určitě snížil – spíše snížil – neutrálně – spíše zvýšil – určitě zvýšil;

V rámci této otázky je hodnoceno snížení množství komunikačních šumů a nedorozumění, které se v interní komunikaci vyskytují. Jsou vysledovány pozitivní efekty nového nástroje, protože se jejich počet určitě snížil dle 40,59 % respondentů, spíše se snížil podle 51,49 % dotazovaných. Neutrálně se v tomto případě vyjádřilo 7,92 % respondentů. Eliminace komunikačních šumů a nedorozumění může vést ke zvýšení efektivity realizované práce, tedy zlepšovat i ekonomickou výkonnost organizace. Dle teoretické části práce je snížení komunikačních šumů důležitým vlivem, kterému organizace čelí, jakékoliv snížení tak přispívá efektivnímu plnění cílů. **Podle výsledků dotazování byla u 92 % respondentů zaznamenána pozitivní odpověď, lze tím pádem tento bod identifikovat jako významně přínosný.** Data sloužící jako zdroj pro tento výstup jsou uvedeny v příloze v tabulce 33 Snížení komunikačních šumů.

#### 2) Rozvoj dovedností a znalostí:

- Možnosti: Určitě zlepšil – spíše zlepšil – neutrální vývoj – spíše zhoršil – určitě zhoršil;

V rámci této otázky se pozornost zaměřila na vyhodnocení rozvoje dovedností a znalostí v důsledku využití online komunikační aplikace. Jak vyplývá z výsledků, tak převažuje neutrální stanovisko a vývoj, protože o tomto hovoří 53,47 % respondentů. Platí zde pravidlo, že na rozvoj dovedností má aplikace nepřímý dopad. Určitě se rozvoj znalostí a dovedností zlepšil u 16,83 % dotazovaných. Spíše se pak zlepšil u 25,74 % respondentů. Ke spíše zhoršení došlo u 2,97 % respondentů a určitě se situace zlepšila 0,99 %. V ideálním případě by měla online komunikační aplikace zlepšit rozvoj dovedností a znalostí, avšak v případě zkoumané organizace to potvrzuje jen menší skupina respondentů. **Celkově tedy odpovědělo kladně 42 % účastníků ankety.** Toto vyhodnocení je provedeno na základě tabulky 34 Zlepšení rozvoje dovedností v příloze práce.

#### 3) Online komunikační aplikace – zlepšení interních procesů:

- Možnosti: Určitě umožnila zlepšení interních procesů – spíše umožnila zlepšení interních procesů – neutrální stanovisko – spíše neumožnila zlepšení interních procesů – určitě neumožnila zlepšení interních procesů;

Základním přínosem online komunikační aplikace by mělo být i zlepšení interních procesů, které souvisí s interní komunikací, ale i s dalšími činnostmi organizace. V tomto případě je potvrzen pozitivní efekt online komunikační aplikace, protože tato umožnila zlepšení interních procesů pro 41,58 % respondentů, spíše pak toto umožnila pro 54,46 % dotazovaných. Neutrální stanovisko zde zvolilo 2,97 % dotazovaných. Spíše negativně se vyjádřilo 0,99 % dotazovaných. Takovéto zlepšení se pak samozřejmě může projevit i na ekonomickém výsledku organizace. Pokud by online komunikační aplikace neumožnila zlepšení, tak by to vedlo k neefektivitě. Vstupem pro toto vyhodnocení byla tabulka 35 Zlepšení interních procesů v příloze. **Celkově výrazných 96 % pozitivních odpovědí naznačuje, že komunikační procesy se zjednodušily a tím pádem i zlepšily.** Dle teoretické části jsou interní procesy v rámci komunikace důležitým faktorem, pokud jsou složité, dochází následně k větším komunikačním šumům a tím pádem se samozřejmě snižuje efektivita.

#### 4) Online komunikační aplikace – jednoduchost ovládání:

- Možnosti: Má určitě jednoduché ovládání – má spíše jednoduché ovládání – neutrální – má spíše složité ovládání – má určitě složité ovládání;

V další otázce se pozornost soustředila na složitost a jednoduchost ovládání online komunikační aplikace. V tomto případě nebyly detekovány žádné výraznější problémy. Určitě jednoduché ovládání má 64,36 % dotazovaných, spíše jednoduché ovládání pak má dle 27,72 % respondentů. Neutrálně se vyjádřilo 6,93 %. O velmi složitém ovládání pak hovoří pouze 0,99 %. Z tohoto pohledu se jedná o pozitivní výsledky, protože složité ovládání může vést k problémům a komplikacím, tedy i ke vzniku různých nákladů. Zde byla očekávána větší míra negativních odpovědí, nicméně data mohou ukazovat na to, že se jedná o IT organizaci a znalost podobných programů je v tomto podniku na vysoké úrovni. **Tabulka 36 Jednoduchost ovládání v příloze práce zobrazuje, že celkový počet 92 % dotazovaných považuje aplikaci za jednoduchou na ovládání.** Zde je opět prostor pro zlepšení, kdy se management může soustředit na další fáze školení a případně tak dosáhnout vyšší kvality práce s aplikací.

#### 5) Online komunikační aplikace – finanční úspora:

- Možnosti: Určitě pomáhá k dosažení finanční úspory – spíše pomáhá k dosažení finanční úspory – neutrálně – spíše nepomáhá k dosažení finanční úspory – určitě nepomáhá k dosažení finanční úspory;

V páté otázce pak byla pozornost zaměřena přímo na hodnocení vlivu, který má online komunikační aplikace na dosažení finanční úspory. Dle 24,75 % respondentů určitě pomáhá k dosažení finanční úspory. Spíše k tomuto pomáhá dle 26,73 % dotazovaných. Neutrální stanovisko v tomto případě vybralo 44,55 % respondentů. Negativní variantu odpovědi zvolil jen menší podíl dotazovaných, tj. 2,97 % spíše negativní, či 0,99 % určitě negativní. Reakce respondentů potvrzují, že s využitím online komunikační aplikace, dochází k finanční úspoře. Tato informace je z pohledu běžných zaměstnanců pouze subjektivním dojmem, nicméně je třeba uvést, že získaná data z tabulky 37 Příspěvek k finanční úspoře potvrzují i reálná data, kdy k úspoře skutečně dochází. **Mínění zaměstnanců je u této otázky v nadpoloviční většině vnímáno jako úsporné, to má pozitivní dopad na vnímání image firmy, která se chová ekonomicky odpovědně.**

#### 6) Online komunikační aplikace – nároky na údržbu:

- Možnosti: Určitě nevyžaduje velké nároky na údržbu – spíše nevyžaduje velké nároky na údržbu – neutrální varianta – spíše vyžaduje velké nároky na údržbu – určitě vyžaduje velké nároky na údržbu;

V šesté otázce se je pozornost zaměřena na online komunikační aplikaci a na nároky na údržbu jejího provozu. Online komunikační aplikace mají v tomto směru vykazovat jen nízké nároky, protože uživatele nemají zatěžovat. To se ostatně potvrzuje i v rámci vyhodnocení dotazníkového šetření. Velké nároky na údržbu nevyžaduje online komunikační aplikace dle 75,25 % respondentů. Spíše pak nevyžaduje dle 10,89 % dotazovaných. Neutrální stanovisko zde zvolilo 11,88 %. Spíše vyžaduje velké nároky na údržbu dle 1,98 % respondentů. Nízké nároky pak samozřejmě šetří například čas respondentů, tedy přináší úsporu časových nákladů, mzdových nákladů apod. Reálná data ukazují, že nároky na údržbu ze strany podniku jsou skutečně minimální, jediným bodem, který může vstupovat do tohoto procesu je pravidelná aktualizace ze strany výrobce aplikace, která může způsobit určité časové prodlevy, nicméně jedná se o zanedbatelná čísla. Aplikace Slack má pouze 80 MB, její aktualizace je proto ve všech ohledech rychlá. **Toto vnímání potvrzuje i tabulka 38 Nároky na údržbu, ze které**

**vyplývá, že 86 % dotazovaných vnímá aplikaci tak, že skutečně nevyžaduje velkou údržbu.**

#### **7) Online komunikační aplikace – výkon práce z domova:**

- Možnosti: Určitě zlepšila mé podmínky pro výkon práce z domova – spíše zlepšila mé podmínky pro výkon práce z domova – neutrální hodnocení – spíše zhoršila mé podmínky pro výkon práce z domova – určitě zhoršila mé podmínky pro výkon práce z domova;

Významnou výhodou online komunikační aplikace by mělo být, že zlepšuje podmínky pro home office, nebo resp. pro výkon práce mimo kancelář. Z výsledků odpovědí z této otázky vyplývá, že k tomuto skutečně dochází v řešeném případě, protože online komunikační aplikace určitě zlepšila podmínky pro home office u 74,26 % respondentů, u dalších 24,75 % se pak spíše zlepšila. Neutrální stanovisko vybralo pouze 0,99 % dotazovaných. Zlepšení podmínek pro práci v rámci home office samozřejmě snižuje požadavky (náklady) související provozem kancelářských prostorů. Toto je jeden z faktorů, který management požadoval významně vylepšit z důvodu aktuální situace, lze zde mluvit o zlepšení celkově u téměř všech respondentů. **Práce z domova tak byla aplikací standardizována a velmi významně téměř u 100 % odpovídajících narostla její efektivita.** Potvrzují to data v tabulce 39 Změna podmínek pro home office v příloze práce.

#### **8) Ztotožnění s cíli organizace:**

- Možnosti: Určitě zlepšilo – spíše zlepšilo – neutrální vývoj – spíše zhoršilo – určitě zhoršilo;

V poslední otázce celého dotazníkového šetření je sledováno ztotožnění respondenta s cíli organizace. V tomto směru nedošlo k výrazné změně, kdy 79,21 % respondentů vybralo neutrální variantu odpovědi. Určitě se ztotožnění zlepšilo dle 9,90 % dotazovaných, dále se spíše zlepšilo podle 10,89 % respondentů. Z výsledků této otázky v tabulce 40 Změna ztotožnění s cíli organizace vyplývá, že cíle organizace mohou být lépe komunikovány, nicméně jejich vnímání je subjektivní a přímo nemusí souviset s aplikací, jelikož se jedná pouze o komunikační kanál. **Firemní kultura je sice celkově vylepšena dle ostatních výsledků, nicméně u této otázky nelze mluvit o relevantních datech pro celkové vyhodnocení.** Proto je doporučením v rámci této otázky uveden návrh na lepší komunikaci vize, mise podniku a s tím souvisejících cílů.

Uvedené výsledky poukazují na to, že má využití online komunikační aplikace přímé i nepřímé efekty na ekonomickou výkonnost organizace. Tomu se blíže věnuje následující kapitola.

### **3.3.4 Zhodnocení výsledku na ekonomickou výkonnost podniku**

Dopady na ekonomickou výkonnost podniku jsou formulovány v předcházející části práce. Jedná se o předpoklad úspory některých nákladů, které souvisí například se vznikem komunikačních šumů (které vedou k vyšším mzdovým nákladům), dále s úsporou nákladů na pohonné hmoty, služební cesty, přijetí nových pracovníků či pronájem kanceláří.

Po přijetí nové online komunikační aplikace se ukazuje, že skutečně dochází ke zlepšení podmínek ve vzájemné spolupráci, což se může pozitivně projevovat i na ekonomickém výsledku celé organizace. Došlo tedy ke zlepšení stavu, který v organizaci existoval v minulosti, což je pozitivní i z toho důvodu, že byla realizována změna organizační struktury, a tedy bylo nutné zajistit efektivitu fungování komunikačních kanálů.

Ekonomické zhodnocení provozního výsledku hospodaření za vzorový rok 2019 a rozdíl provozního výsledku hospodaření je uveden na následující tabulce 8 Komparace provozního výsledku hospodaření

Tabulka 8 Komparace provozního výsledku hospodaření

Komparace provozního výsledku hospodaření v Kč		
Finanční ukazatel	2019	2019 – při využití aplikace
Tržby celkem	689 488 000	689 488 000
Provozní náklady	648 118 720	647 684 440
Provozní výsledek hospodaření	41 369 280	41 658 275

Zdroj: vlastní zpracování

Konečná úspora z hlediska ekonomického sice není při pohledu na celkové tržby a náklady organizace příliš významná (tj. dle kalkulace pro aplikaci Slack 288 995 Kč, ale samotná existence úspory je pozitivní zprávou pro organizaci). K přímým finančním efektům je pak samozřejmě nutné ještě připočítat další efekty a přínosy, které potvrzuje zmíněná anketa. Zlepšilo se aktivní naslouchání ze strany nadřízených, srozumitelnost komunikace, konstruktivnost komunikace, prostor pro poskytování zpětné vazby, dále se zlepšila relevantnost informací, načasování informací, identifikace zdroje informace, možnost zveřejnění vlastního názoru, sdílení vlastního názoru, podpora kreativity, ale také motivace některých pracovníků.

Tyto faktory, které nemají přímý ekonomický dopad jsou obtížně měřitelné, ale podnik obvykle nemá mnoho možností, jak některé z nich jednoduše zlepšovat, proto jsou tyto body považovány jako důležitější než samotné finanční ušetřené částky. Podnik tím v dlouhodobém horizontu získá mnohem více pozitivních vlivů. Pokud tedy většina zaměstnanců hodnotí nástroj pozitivně dle celkového vyhodnocení, podnik získává významný benefit.

Z následující tabulky 9 se shrnutím výsledků výzkumu lze usoudit, že je u většiny zkoumaných bodů pozitivní odezva ze strany respondentů. Do tabulky nebyly zahrnuty neutrální výsledky výzkumu, které jsou popsány u jednotlivých otázek v předcházející kapitole. Význam neutrálních odpovědí potvrzuje některé domněnky uvedené u jednotlivých otázek a jejich dopad není u většiny otázek příliš vysoký a výzkum tedy zůstává relevantní.

Tabulky 9 a 10 jsou vytvořeny jako souhrnný vstup z tabulek 17 až 40, které jsou z důvodu přehlednosti přiloženy v příloze práce. V těchto tabulkách lze dohledat detailní přehledy u jednotlivých odpovědí.

Tabulka 9 Shrnutí výsledků výzkumu – 1. část dotazníku

Číslo tabulky	Faktor	Pozitivní vývoj	Negativní vývoj
15	Změna aktivního naslouchání	68,31 %	16,83 %
16	Změna srozumitelnosti	88,12 %	0,99 %
17	Změna přátelskosti komunikace	36,63 %	7,92 %
18	Změna konstruktivnosti komunikace	91,09 %	4,95 %
19	Změna poskytování průběžné zpětné vazby	46,53 %	3,96 %
20	Zlepšení poskytování průběžné zpětné vazby	67,28 %	4,95 %
21	Relevantnost informací	98,02 %	0 %
22	Načasování informací	78,21 %	2,97 %
23	Změna identifikace zdroje informací	89,11 %	0 %
24	Zlepšení zveřejnění vlastního názoru	66,34 %	1,98 %
25	Zlepšení sdílení znalostí	71,28 %	10,89 %
26	Změna podpory kreativity	55,44 %	12,87 %
27	Změna motivace	42,57 %	0,99 %
28	Vliv komunikační aplikace na motivaci	14,85 %	1,98 %
29	Změna komunikačního nástroje	83,16 %	1,98 %
30	Přínos školení	87,13 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Finální část dotazníku je shrnuta v následující tabulce 10 se shrnutím výsledků výzkumu u druhé části dotazníku a podobně jako výsledek v předchozí tabulce indikuje významný pozitivní vývoj po implementaci nové aplikace Slack.

Tabulka 10 Shrnutí výsledků výzkumu – 2. část dotazníku

Číslo tabulky	Faktor	Pozitivní vývoj	Negativní vývoj
31	Snížení komunikačních šumů	92,08 %	0 %
32	Zlepšení rozvoje dovedností	42,57 %	3,96 %
33	Zlepšení interních procesů	96,04 %	0,99 %
34	Jednoduchost ovládání	92,08 %	0,99 %
35	Příspěvek k finanční úspoře	51,48 %	3,96 %
36	Nároky na údržbu	86,14 %	1,98 %
37	Změna podmínek pro home office	99,01 %	0 %
38	Změna ztotožnění s cíli organizace	20,79 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 10 Shrnutí výsledků výzkumu – 2. část dotazníku vyplývá, že negativní vývoj u většiny faktorů není pozorován, nová aplikace tedy má jednoznačně pozitivní vliv.

### 3.3.5 Doporučení k další optimalizaci

Na základě těchto výsledků a závěrů lze konstatovat, že bylo pro podnik XY přínosem využití návrhu v podobě implementace online komunikační aplikace.

Dle autorky Holé (2017, s. 136) je interní komunikace samostatnou manažerskou disciplínou, kterou je třeba v podnicích sledovat a budovat strategický komunikační rámec. Teoretické poznatky jsou často roztržité a je tím pádem doporučeno v podnicích, které chtějí být dlouhodobě efektivnější, monitorovat interní komunikaci a postupně ji zlepšovat. Autorka ve své knize (2017, s. 77) též uvádí, že forma sbírání výsledků ohledně interní komunikace je

efektivní a vhodnou metodou, jak provádět pravidelné audity, které mají za cíl zjistit aktuální stav interní komunikace podniku.

### **Celkové doporučení**

Celkovým doporučením vycházejícím z této práce je směřování pohledu managementu a případné založení samostatné manažerské skupiny, která se bude problematice komunikace věnovat a bude nastavovat její rámec na základě vyhodnocování průběžných informací pocházejících z běžného fungování firmy. Zásadním doporučením vycházejícím z teoretické i analytické části práce je pak kladení důrazu na měřitelnost. Měřitelnost je třeba definovat z procesního pohledu nastavení interní komunikace. Následnou kontrolu komunikace dle kvantifikovaných měřítek lze provádět v pravidelných iteracích.

### **Pokračování ve využití i tradičních komunikačních kanálů**

Tradiční komunikační kanály mohou být v dnešní době méně efektivní, přesto není doporučeno, aby je podnik XY v budoucnosti zcela ignoroval. Využití unifikované online komunikační aplikace může být doplněno právě tradičními komunikačními kanály. Firma by měla posilovat synergické efekty z jejich kombinace a klást důraz na jejich vzájemné využití.

### **Zlepšení sdílení znalostí**

Z ankety vyplývá, že se občas objevují problémy ve sdílení znalostí, což souvisí i s neutrálním vývojem v oblasti rozvoje dovedností a znalostí v důsledku využití online komunikační aplikace. V rámci návrhu lze vytvořit tzv. WIKI databázi, která bude přístupná pracovníkům v prostředí online komunikační aplikace. Tato informační databáze bude obsahovat různé formy řešení interních procesů, s kterými se pracovníci setkávají.

### **Školení**

Na základě výsledků 12. otázky z výzkumu je doporučeno soustavně provádět školení a zobrazovat tak všechny aktuální a potenciálně nové funkce komunikační online aplikace, které lze využívat nebo které je třeba využívat. Na základě školení se mohou objevit nové funkce, které například uživatelé nestihli objevit a může se tak zlepšit jejich fungování s aplikací. V rámci školení je také možné sbírat vstupy od uživatelů a případně dokoupit související funkce třetích stran. Zároveň je v rámci školení možné obdržet vhodnou zpětnou vazbu. Toto potvrzuje i 4. otázka z druhé části výzkumu zpětné vazby, ze které vyplynula potřeba vícekolového zaškolení k docílení lepší kvality práce s novým nástrojem.

### **Propagace nástroje**

Dle ankety se v otázce 15 ukázalo, že někteří zaměstnanci ještě nepřešli na nový nástroj v dostatečné míře, je proto doporučena forma propagace nástroje ke snížení množství uživatelů, kteří tento nástroj zatím nevyužívají v dostatečné míře. Nicméně počet účastníků, kteří zatím nástroj nevyužívají ve velké míře by se měl v rámci času postupně snižovat i přirozenou cestou, pokud již nyní většina zaměstnanců nástroj využívá.

### **Motivace**

Na základě dat z 13. otázky vyplývá doporučení, které směřuje na vedoucí pracovníky, aby procesně směřovali k lepší motivaci zaměstnanců. Aplikace může posloužit jako vhodný podpůrný nástroj, nicméně samotná aktivita je na vedoucích pracovnících a jejich preferencích. V tomto případě se jedná o doporučení obecné povahy. V rámci druhé části výzkumu k hodnocení nástroje vzniklo podobné doporučení vycházející z 8. otázky, kde je dalším obecným doporučením zlepšení komunikace vize a mise podniku a s tím související komunikace zaměřená na cíle podniku.



## 4 Závěr

V každé organizaci je cílem zajistit stav, kdy bude efektivně komunikovat se svými zájmovými skupinami. Jednu z klíčových zájmových skupin každé organizace pak představují zaměstnanci. Efektivní komunikace se zaměstnanci se tedy stává předpokladem pro dosažení úspěchu a získání konkurenční výhody. V praxi však platí, že zajištění takové efektivní interní komunikace představuje výraznou výzvu, kterou není jednoduché splnit. Tento problém samozřejmě narůstá s počtem zaměstnanců, protože se zároveň navyšuje i počet osob, se kterými je nutné efektivně komunikovat a které musí komunikovat mezi sebou v rámci plnění pracovních úkolů. Při dosahování efektivity v dnešní době výrazně pomáhají i moderní informační a komunikační technologie, například právě ve formě online komunikačních aplikací. Možnosti využití online komunikačních aplikací ve zkoumaném podniku pak hodnotila právě tato práce.

Cílem práce bylo doporučit výběr komunikačního nástroje pro konkrétní firmu XY a vyhodnotit jeho implementaci. Organizace XY patří do kategorie středně velkých organizací a působí v odvětví informačních technologií. V posledních měsících zde proběhla změna organizační struktury, která si vyžádala změnu interní komunikace, a implementaci nového komunikačního nástroje v podobě vybrané online aplikace.

Nasazení online komunikační aplikace vedlo k velké řadě pozitivních efektů, které potvrzují, že může docházet i k ekonomickým efektům. Je potvrzeno, že organizace XY získává možnost lepší ekonomické výkonnosti v důsledku využití online komunikační aplikace.

Ambicí této práce bylo navrhnout nejen způsob výběru této online komunikační aplikace, ale také tuto online komunikační aplikaci vybrat a zhodnotit její implementaci v konkrétním podniku XY. Prostřednictvím multikriteriálního výběru došlo k doporučení výběru online komunikační aplikace Slack. Vyhodnocení následně potvrdilo, že tato online komunikační aplikace přinese řadu úspor, ať už přímo či nepřímo, a navíc umožní zvýšení nejen efektivity práce, ale i dalších faktorů.

Dále bylo organizaci XY a jejím zaměstnancům doporučeno pokračovat ve využití i tradičních komunikačních kanálů a zlepšovat sdílení znalostí prostřednictvím online komunikační aplikace, a to za účelem ještě dalšího zlepšování interní komunikace. Jako další bylo doporučeno managementu společnosti monitorovat interní komunikaci jako proces a správně komunikovat podnikové hodnoty. Dílčími doporučeními je produkovat kvalitní školení a celkově motivovat pracovníky.

Interní komunikace je nástrojem pro informování a ovlivňování postojů zaměstnanců. Základem je vždy aktivní, otevřený a pravdivý přístup k realizaci interní komunikace. Jak se potvrdilo v rámci zpracování práce, tak současné mobilní a digitální technologie výrazně ovlivňují podobu interní komunikace v organizacích. Řada organizací na tento trend flexibilně reaguje a implementuje nové komunikační technologie do svého systému interní komunikace. Komunikace v podstatě probíhá neustále, po celou pracovní dobu čelí pracovník nějaké formě komunikace (při práci na počítači je oslovován prostřednictvím elektronické pošty, při pohybu v kanceláři jej mohou oslovovat kolegové, při služební cestě je k dispozici na telefonu apod.) Využití online komunikační aplikace umožňuje, aby komunikace probíhala pouze jednou formou, jedním nástrojem, který je neustále k dispozici i na mobilních zařízeních.

Ambicí práce bylo vytvořit v organizaci podmínky k tomu, aby se interní komunikace stala jednou ze základních strategických výhod. Tento proces je však dlouhodobý, proto nelze očekávat naplnění takové ambice v krátkém čase. Návrhy a doporučení však směřují k tomu, aby byl vytvořen základ pro splnění těchto podmínek v budoucnosti.

# Literatura

## Primární zdroje

### Odborné knihy, časopisy a články

BERNSTEIN, E., SHORE, J. a LAZER, D. Improving the Rhythm of Your Collaboration. *MIT Sloan Management Review* [online]. 2019, vol. 61, no. 1, s. 29-36. ISSN 15329194.

COWAN, D. *Strategic Internal Communication: How to Build Employee Engagement and Performance*. London: Kogan Page, 2017. ISBN 978-07-494-7865-0.

DEWHURST, S., FITZPATRICK, L. *Successful Employee Communications*. London: Kogan Page, 2019. ISBN 978-07-49484-52-1.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL P., a LACKO B. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

HOLÁ, J. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-75600-99-8.

CHAHAL, H. a SETHI, S., MODERATING ROLE OF LEADERS' PROCLIVITY AND INTERNAL COMMUNICATION BETWEEN INTERNAL MARKETING AND EMPLOYEES' JOB ATTITUDE. *Prestige International Journal of Management & IT-Sanchayan* [online]. 2020, vol. 9, no. 1, s. 1-20. ISSN 22771689.

INGELMO, P.M., NAVARRO, C. a SANZ, L., Ángel J., Determining factors of success in internal communication management in Spanish companies. *Corporate Communications* [online]. 2018, vol. 23, no. 3, s. 405-422. ISSN 13563289.

KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOVAITÉ, K., ŠUMAKARIS, P. a STANKEVIČIENE, J., DIGITAL COMMUNICATION CHANNELS IN INDUSTRY 4.0 IMPLEMENTATION: THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATION. *Management: Journal of Contemporary Management Issues* [online]. 2020, vol. 25, no. 1, s. 171-191. ISSN 13310194.

KUNCOVÁ, M., HEDIJA, V., Finanční analýza českých cestovních kanceláří s využitím metod vícekritériálního hodnocení. *Zbronik zo seminára využítie kvantitatívnych metód vo vedecko-výskumnej činnosti a vpraxi XII*. Bratislava: Ekonóm. 2017, s. 118-126.

LUPU, M. M., Communication Offline or Communication Online? *Valahian Journal of Economic Studies* [online]. 2014, vol. 5, no. 4, s. 101-110. ISSN 20679440.

NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2012, 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

MAZZEI, A. Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications* [online]. 2010, vol. 15, no. 3, s. 221-234. ISSN 13563289.

POUCHA, T. Řídíte co měříte? – P(ad)ouchův sloupek v Marketing & Media. *Institutik.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.institutik.cz/ridite-co-merite-padouchuv-sloupek-v-marketing-media/>

RAGUSA, A. *Internal Communication Management*, London: Bookboon. 2011. ISBN 978-87-7681-602-5.

SHARMA, N., a KAMALANABHAN, T. J., Internal corporate communication and its impact on internal branding. *Corporate Communications* [online]. 2012, vol. 17, no. 3, s. 300-322. ISSN 13563289.

SCHWAB, K., MALLERET, T. *COVID-19: The Great Reset*. Geneva: Forum Publishing, 2020. ISBN: 978-29-4063-111-7.

SPIELMANN, K. *Vše začíná uvnitř aneb interní komunikace* [online]. 2019 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/vse-zacina-uvnitř-aneb-interni-komunikace/>

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. a JELÍNKOVÁ, E. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0689-9.

PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

QUIRKE, B. *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. 2012. Aldershot: Gower Publishing, Ltd. ISBN 978-14-094-6061-9.

RAMÍK, J. a TOŠENOVSKÝ, F., *Rozhodovací analýza pro manažery: moderní metody rozhodování*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2013. ISBN 978-80-7248-843-8.

REJNUŠ, O. *Finanční trhy. 4., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6.

OSMAN, B. DELIVERING EFFECTIVE INTERNAL COMMUNICATIONS WITH MOBILE APPS. *Www.staffconnectapp.com* [online]. 2016 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: [https://www.staffconnectapp.com/wp-content/uploads/2016/12/Delivering-Effective-Internal-Communications-with-Mobile-Apps\\_V2.pdf](https://www.staffconnectapp.com/wp-content/uploads/2016/12/Delivering-Effective-Internal-Communications-with-Mobile-Apps_V2.pdf)

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VERGHESE, K. A., *Internal communications – insights, practices and models*. New Delhi: Sage Publishing, 2012. ISBN 978-81-321-0966-2.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. a BINAR, J. *Image a firemní identita. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9.

XY, a. s. *Interní informace*. 2021.

### **Internetové zdroje**

CURRY, D. Slack revenue and Usage Statistics (2021) [online]. 2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.businessofapps.com/data/slack-statistics/>

HLAVAC, C a L. BULLER, J., Leading the Academic Department during the COVID-19 Crisis. *The Department Chair* [online]. 2020, vol. 31, no. 1. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7361717/>

FACEBOOK. Workplace from Facebook. *Www.workplace.com* [online]. 2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.workplace.com/>

GOOGLE. Google Meet. *Meet.google.com* [online]. [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://meet.google.com/>

KEJHOVÁ, H. Interní komunikace není zábava pro zaměstnance. *Archiv.ihned.cz/* [online]. 2015 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-64753660-interni-komunikace-neni-zabava-pro-zamestnance>

KOVAŘÍKOVÁ, J. Interní komunikace: Moderní technologie i pokec v kuchyňce. *Www.e15.cz* [online]. 2013 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669>

MICROSOFT SKYPE. Skype. *Www.skype.com/* [online]. 2021 [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.skype.com/cs/>

MICROSOFT TEAMS. Microsoft Teams. *Www.microsoft.com* [online]. 2021 [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-teams/group-chat-software>

MOUČKOVÁ, K. Zaměstnance už tradiční formy interní komunikace nebaví. Maily nahrazuje on-line konverzace. *Archiv.ihned.cz* [online]. 2019 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66689950-zamestnance-uz-tradicni-formy-interni-komunikace-nebavi-maily-nahrazuji-online-konverzace>

PROFICOMM.CZ. Interní marketing. *Www.proficomm.cz* [online] 2016 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20160818191711/http://www.proficomm.cz/interni-marketing.html>

SLACK TECHNOLOGIES, INC. Slack. *Slack.com* [online]. 2021 [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://slack.com/intl/en-cz/>

ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. Vzdělávací manuál pro hodnocení dopadů regulace (RIA): Příloha. *Ria.vlada.cz* [online]. 2017 [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/Vzdelavaci-manual-pro-RIA-UV-2017-priloha-Vyhodnoceni-variant\\_1.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/Vzdelavaci-manual-pro-RIA-UV-2017-priloha-Vyhodnoceni-variant_1.pdf)

YANKOVSKY, D. How to Choose an Internal Communications App for Your Business. *Connecteam.com* [online]. 2020 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://connecteam.com/choose-internal-communications-app/>

ZOOM VIDEO COMMUNICATIONS, INC. Zoom. *Zoom.us/* [online]. 2021 [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://zoom.us/>

## Přílohy

Tabulka 11 Požadavky zaměstnanců

Celkem	Určitě ano	Spíše ano	Neutrálně	Spíše ne	Určitě ne
Chat	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Sdílení souborů	92,50%	7,50%	0,00%	0,00%	0,00%
Sdílení videí	48,33%	33,33%	12,50%	5,00%	0,83%
Sdílení obrazovky	63,33%	21,67%	8,33%	4,17%	2,50%
Videokonference	39,17%	32,50%	12,50%	11,67%	4,17%
Telefonický hovor	53,33%	21,67%	6,67%	10,83%	7,50%
Podpora projektového řízení	45,83%	29,17%	13,33%	10,00%	1,67%
Uspřádání komunikace většího pracovního týmu (nad 15 osob)	49,17%	23,33%	25,00%	1,67%	0,83%
Integrace s elektronickou poštou	42,50%	32,50%	15,83%	5,83%	3,33%
Integrace s aplikacemi třetích stran	35,00%	30,83%	15,00%	9,17%	10,00%
Integrace se zájmovými skupinami mimo organizaci	30,83%	35,83%	25,83%	7,50%	0,00%
Plánování schůzek, kalendář	30,00%	21,67%	19,17%	20,83%	8,33%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 Požadavky vrcholového managementu

Vrcholový management	Určitě ano	Spíše ano	Neutrálně	Spíše ne	Určitě ne
Chat	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Sdílení souborů	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Sdílení videí	45,45%	45,45%	9,09%	0,00%	0,00%
Sdílení obrazovky	63,64%	27,27%	9,09%	0,00%	0,00%
Videokonference	72,73%	18,18%	0,00%	9,09%	0,00%
Telefonický hovor	81,82%	18,18%	0,00%	0,00%	0,00%
Podpora projektového řízení	45,45%	36,36%	18,18%	0,00%	0,00%
Uspřádání komunikace většího pracovního týmu (nad 15 osob)	45,45%	18,18%	18,18%	9,09%	9,09%
Integrace s elektronickou poštou	63,64%	36,36%	0,00%	0,00%	0,00%
Integrace s aplikacemi třetích stran	54,55%	27,27%	18,18%	0,00%	0,00%
Integrace se zájmovými skupinami mimo organizaci	36,36%	27,27%	18,18%	18,18%	0,00%
Plánování schůzek, kalendář	45,45%	27,27%	18,18%	9,09%	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13 Požadavky obchodní divize

Obchodní divize	Určitě ano	Spíše ano	Neutrálně	Spíše ne	Určitě ne
Chat	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Sdílení souborů	91,43%	8,57%	0,00%	0,00%	0,00%
Sdílení videí	48,57%	28,57%	20,00%	0,00%	2,86%
Sdílení obrazovky	51,43%	22,86%	22,86%	2,86%	0,00%
Videokonference	42,86%	17,14%	25,71%	14,29%	0,00%
Telefonický hovor	60,00%	11,43%	5,71%	8,57%	14,29%
Podpora projektového řízení	51,43%	20,00%	25,71%	2,86%	0,00%
Uspřádání komunikace většího pracovního týmu (nad 15 osob)	71,43%	11,43%	14,29%	2,86%	0,00%
Integrace s elektronickou poštou	51,43%	25,71%	0,00%	14,29%	8,57%
Integrace s aplikacemi třetích stran	25,71%	22,86%	17,14%	14,29%	20,00%
Integrace se zájmovými skupinami mimo organizaci	31,43%	28,57%	25,71%	14,29%	0,00%
Plánování schůzek, kalendář	28,57%	34,29%	25,71%	11,43%	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14 Požadavky technické divize

Technická divize	Určitě ano	Spíše ano	Neutrálně	Spíše ne	Určitě ne
Chat	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Sdílení souborů	91,30%	8,70%	0,00%	0,00%	0,00%
Sdílení videí	36,96%	39,13%	13,04%	10,87%	0,00%
Sdílení obrazovky	84,78%	0,00%	2,17%	6,52%	6,52%
Videokonference	21,74%	39,13%	10,87%	17,39%	10,87%
Telefonický hovor	19,57%	36,96%	13,04%	21,74%	8,70%
Podpora projektového řízení	23,91%	36,96%	10,87%	23,91%	4,35%
Uspřádání komunikace většího pracovního týmu (nad 15 osob)	26,09%	30,43%	43,48%	0,00%	0,00%
Integrace s elektronickou poštou	32,61%	26,09%	34,78%	4,35%	2,17%
Integrace s aplikacemi třetích stran	36,96%	32,61%	15,22%	8,70%	6,52%
Integrace se zájmovými skupinami mimo organizaci	34,78%	34,78%	30,43%	0,00%	0,00%
Plánování schůzek, kalendář	32,61%	0,00%	4,35%	41,30%	21,74%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15 Požadavky finanční divize

Finanční divize	Určitě ano	Spíše ano	Neutrálně	Spíše ne	Určitě ne
Chat	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Sdílení souborů	94,44%	5,56%	0,00%	0,00%	0,00%
Sdílení videí	77,78%	16,67%	0,00%	5,56%	0,00%
Sdílení obrazovky	50,00%	44,44%	0,00%	5,56%	0,00%
Videokonference	55,56%	44,44%	0,00%	0,00%	0,00%
Telefonický hovor	88,89%	11,11%	0,00%	0,00%	0,00%
Podpora projektového řízení	94,44%	5,56%	0,00%	0,00%	0,00%
Uspřádání komunikace většího pracovního týmu (nad 15 osob)	83,33%	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%
Integrace s elektronickou poštou	44,44%	50,00%	5,56%	0,00%	0,00%
Integrace s aplikacemi třetích stran	27,78%	38,89%	11,11%	11,11%	11,11%
Integrace se zájmovými skupinami mimo organizaci	11,11%	50,00%	27,78%	11,11%	0,00%
Plánování schůzek, kalendář	27,78%	44,44%	27,78%	0,00%	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16 Požadavky řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů	Určitě ano	Spíše ano	Neutrálně	Spíše ne	Určitě ne
Chat	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Sdílení souborů	90,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Sdílení videí	50,00%	40,00%	10,00%	0,00%	0,00%
Sdílení obrazovky	30,00%	70,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Videokonference	40,00%	50,00%	10,00%	0,00%	0,00%
Telefonický hovor	90,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Podpora projektového řízení	40,00%	60,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Uspřádání komunikace většího pracovního týmu (nad 15 osob)	20,00%	50,00%	30,00%	0,00%	0,00%
Integrace s elektronickou poštou	30,00%	50,00%	20,00%	0,00%	0,00%
Integrace s aplikacemi třetích stran	50,00%	40,00%	10,00%	0,00%	0,00%
Integrace se zájmovými skupinami mimo organizaci	40,00%	50,00%	10,00%	0,00%	0,00%
Plánování schůzek, kalendář	10,00%	30,00%	50,00%	10,00%	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17 Změna aktivního naslouchání

Aktivní naslouchání ze strany nadřízených se:	Počet	Podíl
Určitě zlepšilo	<b>41</b>	<b>40,59%</b>
Spíše zlepšilo	<b>28</b>	<b>27,72%</b>
Neutrální vývoj	15	14,85%
Spíše zhoršilo	8	7,92%
Určitě zhoršilo	9	8,91%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18 Změna srozumitelnosti

Srozumitelnost informací předávaných ze strany nadřízených se:	Počet	Podíl
Určitě zlepšila	<b>54</b>	<b>53,47%</b>
Spíše zlepšila	<b>35</b>	<b>34,65%</b>
Neutrální vývoj	11	10,89%
Spíše zhoršila	1	0,99%
Určitě zhoršila	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19 Změna přátelskosti komunikace

Přátelskost komunikace se	Počet	Podíl
Určitě zlepšila	15	14,85%
Spíše zlepšila	<b>22</b>	<b>21,78%</b>
Neutrální vývoj	<b>56</b>	<b>55,45%</b>
Spíše zhoršila	4	3,96%
Určitě zhoršila	4	3,96%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20 Změna konstruktivnosti komunikace

Konstruktivnost komunikace se	Počet	Podíl
Určitě zlepšila	<b>41</b>	<b>40,59%</b>
Spíše zlepšila	<b>51</b>	<b>50,50%</b>
Neutrální vývoj	4	3,96%
Spíše zhoršila	4	3,96%
Určitě zhoršila	1	0,99%

Zdroj: vlastní zpracování



Tabulka 21 Změna poskytování průběžné zpětné vazby

Poskytování průběžné zpětné vazby ze strany kolegů a nadřízených se:	Počet	Podíl
Určitě zlepšilo	19	18,81%
Spíše zlepšilo	<b>28</b>	<b>27,72%</b>
Neutrální vývoj	<b>50</b>	<b>49,50%</b>
Spíše zhoršilo	4	3,96%
Určitě zhoršilo	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22 Zlepšení průběžné zpětné vazby

Poskytování průběžné zpětné vazby z mojí strany vůči kolegům a nadřízeným:	Počet	Podíl
Určitě zlepšilo	<b>36</b>	<b>35,64%</b>
Spíše zlepšilo	<b>32</b>	<b>31,68%</b>
Neutrální vývoj	28	27,72%
Spíše zhoršilo	3	2,97%
Určitě zhoršilo	2	1,98%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23 Relevantnost informací

Relevantnost informací (užitečnost informací, které přijímáte) se	Počet	Podíl
Určitě zlepšila	<b>75</b>	<b>74,26%</b>
Spíše zlepšila	<b>24</b>	<b>23,76%</b>
Neutrální vývoj	2	1,98%
Spíše zhoršila	0	0,00%
Určitě zhoršila	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 24 Načasování informací

Načasování informací se:	Počet	Podíl
Určitě zlepšilo	<b>41</b>	<b>40,59%</b>
Spíše zlepšilo	<b>38</b>	<b>37,62%</b>
Neutrální vývoj	19	18,81%
Spíše zhoršilo	2	1,98%
Určitě zhoršilo	1	0,99%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 25 Změna identifikace zdroje informací

Identifikace zdroje informací (kdo zprávu zasílá, na koho se obrátit s odpovědí) se:	Počet	Podíl
Určitě zlepšila	<b>69</b>	<b>68,32 %</b>
Spíše zlepšila	<b>21</b>	<b>20,79 %</b>
Neutrální vývoj	11	10,89%
Spíše zhoršila	0	0,00%
Určitě zhoršila	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 26 Zlepšení zveřejnění vlastního názoru

Možnost zveřejnění Vašeho vlastního názoru se:	Počet	Podíl
Určitě zlepšila	16	15,84%
Spíše zlepšila	<b>51</b>	<b>50,50 %</b>
Neutrální vývoj	<b>32</b>	<b>31,68 %</b>
Spíše zhoršila	1	0,99%
Určitě zhoršila	1	0,99%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 27 Zlepšení sdílení znalostí

Sdílení znalostí se:	Počet	Podíl
Určitě zlepšilo	<b>42</b>	<b>41,58 %</b>
Spíše zlepšilo	<b>30</b>	<b>29,70 %</b>
Neutrální vývoj	18	17,82%
Spíše zhoršilo	5	4,95%
Určitě zhoršilo	6	5,94%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 28 Změna podpory kreativity

Podpora kreativity se	Počet	Podíl
Určitě zlepšila	<b>34</b>	<b>33,66 %</b>
Spíše zlepšila	22	21,78%
Neutrální vývoj	<b>32</b>	<b>31,68 %</b>
Spíše zhoršila	6	5,94%
Určitě zhoršila	7	6,93%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 29 Změna motivace

Vaše motivace k práci se:	Počet	Podíl
Určitě zlepšila	11	10,89%
Spíše zlepšila	<b>32</b>	<b>31,68%</b>
Neutrální vývoj	<b>57</b>	<b>56,44%</b>
Spíše zhoršila	1	0,99%
Určitě zhoršila	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 30 Vliv komunikační aplikace na motivaci

Na toto měla změna komunikace v podobě implementace online komunikační aplikace:	Počet	Podíl
Velmi vysoký	<b>9</b>	<b>8,91%</b>
Spíše vysoký vliv	6	5,94%
Neutrální vývoj	<b>84</b>	<b>83,17%</b>
Spíše nízký vliv	2	1,98%
Určitě nízký vliv	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 31 Změna komunikačního nástroje

Od zavedení online komunikační aplikace jiné online komunikační aplikace (například Messenger, Viber) pro pracovní komunikaci s kolegy:	Počet	Podíl
Určitě nepoužívám	<b>46</b>	<b>45,54%</b>
Spíše nepoužívám	<b>38</b>	<b>37,62%</b>
Neutrální vývoj	15	14,85%
Spíše používám	1	0,99%
Určitě používám	1	0,99%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 32 Přínos školení

Školení ohledně využití aplikace bylo:	Počet	Podíl
Určitě přínosné	<b>59</b>	<b>58,42%</b>
Spíše přínosné	<b>29</b>	<b>28,71%</b>
Neutrální hodnocení	13	12,87%
Spíše nepřínosné	0	0,00%
Určitě nepřínosné	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 33 Snížení komunikačních šumů

Počet komunikačních šumů, nedorozumění se:	Počet	Podíl
Určitě snížil	<b>41</b>	<b>40,59%</b>
Spíše snížil	<b>52</b>	<b>51,49%</b>
Neutrální stanovisko	8	7,92%
Spíše zvýšil	0	0,00%
Určitě zvýšil	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 34 Zlepšení rozvoje dovedností

Rozvoj Vašich dovedností a znalostí se:	Počet	Podíl
Určitě zlepšil	17	16,83%
Spíše zlepšil	<b>26</b>	<b>25,74%</b>
Neutrální stanovisko	<b>54</b>	<b>53,47%</b>
Spíše zhoršil	3	2,97%
Určitě zhoršil	1	0,99%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 35 Zlepšení interních procesů

Online komunikační aplikace:	Počet	Podíl
Určitě umožnila zlepšení interních procesů	<b>42</b>	<b>41,58%</b>
Spíše umožnila zlepšení interních procesů	<b>55</b>	<b>54,46%</b>
Neutrální stanovisko	3	2,97%
Spíše neumožnila zlepšení interních procesů	1	0,99%
Určitě neumožnila zlepšení interních procesů	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 36 Jednoduchost ovládání

Online komunikační aplikace:	Počet	Podíl
Má určitě jednoduché ovládání	<b>65</b>	<b>64,36%</b>
Má spíše jednoduché ovládání	<b>28</b>	<b>27,72%</b>
Neutrální stanovisko	7	6,93%
Má spíše složité ovládání	0	0,00%
Má určitě složité ovládání	1	0,99%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 37 Příspěvek k finanční úspoře

Online komunikační aplikace:	Počet	Podíl
Určitě pomáhá k dosažení finanční úspory	25	24,75%
Spíše pomáhá k dosažení finanční úspory	<b>27</b>	<b>26,73%</b>
Neutrální stanovisko	<b>45</b>	<b>44,55%</b>
Spíše nepomáhá k dosažení finanční úspory	3	2,97%
Určitě nepomáhá k dosažení finanční úspory	1	0,99%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 38 Nároky na údržbu

Online komunikační aplikace:	Počet	Podíl
Určitě nevyžaduje velké nároky na údržbu	<b>76</b>	<b>75,25%</b>
Spíše nevyžaduje velké nároky na údržbu	11	10,89%
Neutrální stanovisko	<b>12</b>	<b>11,88%</b>
Spíše vyžaduje velké nároky na údržbu	2	1,98%
Určitě vyžaduje velké nároky na údržbu	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 39 Změna podmínek pro home office

Online komunikační aplikace:	Počet	Podíl
Určitě zlepšila podmínky pro home office	<b>75</b>	<b>74,26%</b>
Spíše zlepšila podmínky pro home office	<b>25</b>	<b>24,75%</b>
Neutrální stanovisko	1	0,99%
Spíše zhoršila podmínky pro home office	0	0,00%
Určitě zhoršila podmínky pro home office	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 40 Změna ztotožnění s cíli organizace

Vaše ztotožnění s cíli organizace se:	Počet	Podíl
Určitě zlepšilo	10	9,90%
Spíše zlepšilo	<b>11</b>	<b>10,89%</b>
Neutrální stanovisko	<b>80</b>	<b>79,21%</b>
Spíše zhoršilo	0	0,00%
Určitě zhoršilo	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování