

## OBSAH PŘÍLOH

<b>PŘÍLOHA 1: PŘÍPADOVÉ STUDIE .....</b>	<b>II</b>
1.1 ORGANIZACE ČÍSLO AX.....	II
1.2 ORGANIZACE ČÍSLO BX .....	XIX
1.3 ORGANIZACE ČÍSLO CX .....	XXXI
<b>PŘÍLOHA 2: VÝZKUM Z ROKU 2006 .....</b>	<b>XLII</b>
<b>PŘÍLOHA 3: RESPONDENTI .....</b>	<b>XLVI</b>
3.1 ETAPA EMPIRICKÁ.....	XLVI
3.2 ETAPA INDUKČNÍ.....	L
<b>PŘÍLOHA 4: OKRUHY OTÁZEK .....</b>	<b>LI</b>
4.1 ZÁZNAMOVÉ ARCHY PRO ROZHOVORY.....	LI
<b>PŘÍLOHA 5: ZÁZNAMOVÉ ARCHY PRO EXPERIMENTY .....</b>	<b>LVI</b>
5.1 ZÁZNAMOVÝ ARCH PRO EXPERIMENT Č. 1.....	LVI
5.2 ZÁZNAMOVÝ ARCH PRO EXPERIMENT Č. 2.....	LVII
5.3 STATISTICKÉ ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ EXPERIMENTU Č. 1 .....	LVIII
5.4 STATISTICKÉ ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ EXPERIMENTU Č. 2 .....	LXI
<b>PŘÍLOHA 6: CHARAKTERISTIKA NÁSTROJŮ KOMUNIKACE.....</b>	<b>LXIII</b>
6.1 VÝHODY A NEVÝHODY JEDNOTLIVÝCH NÁSTROJŮ VNITŘNÍ KOMUNIKACE.....	LXIII
6.2 TRENDY DO BUDOUCNOSTI VE VNITŘNÍ KOMUNIKACI ORGANIZACÍ.....	LXV
<b>PŘÍLOHA 7: FORMA VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>LXVIII</b>

## **PŘÍLOHA 1: PŘÍPADOVÉ STUDIE**

### **1.1 Organizace číslo AX**

Organizace byla založena na počátku 20. století v USA a postupně rozšiřovala své pobočky do mnoha jiných zemí světa. V současné době působí ve více než 170 zemích světa. Pobočka v České republice byla založena v roce 1993, ale organizace působila již dříve v Československu.

Organizace se profiluje v oblasti informačních technologií, kdy své poslání definuje následujícím způsobem: „Snažíme se o to, abychom vedli v oblasti vynalézání, vývoje a výroby nejpokrokovějších informačních technologií, včetně počítačových systémů, softwaru, systémů pro ukládání dat a mikroelektroniky. Tyto pokročilé technologie převádíme do hodnot pro naše zákazníky prostřednictvím našich řešení, služeb a poradenských služeb po celém světě.“

Organizace se řídí třemi základními hodnotami:

- odhodlání pomoci k úspěchu každému z našich klientů;
- inovace, jež je zapotřebí – pro organizaci i celý svět;
- důvěra a osobní odpovědnost ve všech našich vztazích.

Pobočka organizace v České republice čítá přibližně šest set zaměstnanců, přičemž 80% z nich je zaměstnáno v Praze. Menší pobočky má organizace v Brně a Ostravě. Pobočky jsou zaměřeny na obsluhování lokálního českého trhu, přičemž dostávají instrukce týkající se strategie a obecných pravidel od vedení regionu (region Střední a Východní Evropy). 80% zaměstnanců organizace jsou absolventi vysokých škol nebo současní vysokoškoláci a nejčastější pozice jsou IT specialisté, obchodní zástupci a zaměstnanci tzv. infrastruktury (personální, finanční, marketingové oddělení a další). Některé činnosti jako IT podpora, účetnictví, zpracování faktur apod. jsou soustředěna do tzv. center sdílených služeb, které tvoří samostatné právní entity a poskytují své služby pobočkám organizace v celém regionu. Jedná se o interní outsourcing a dochází tak k úzké specializaci lidí v dané oblasti činnosti každého centra.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Např. všechny objednávky a faktury v regionu Střední a Východní Evropy jsou zpracovávány v centru v Budapešti.

Česká pobočka v Praze organizace sídlí v jedné budově. Jednotlivá patra budovy jsou řešena jako volný prostor, kde stoly uspořádány do menších ostrůvků a odděleny zástěnou. Jedná se o tzv. open space. Uzavřené kanceláře náleží pouze manažerům na vyšších řídicích pozicích (vedoucí obchodních jednotek, vedoucí oddělení, generální ředitel...) a některým oddělením, která více pracují s důvěrnými a citlivými informacemi – např. personální oddělení, finanční a právní oddělení. Všechny stoly mají standardně telefon (zaměstnanci se přihlašují svým vlastním telefonním číslem a heslem) a kabel připojující k internetu. Bezdrátové připojení k internetu je dostupné ve všech prostorách organizace. Stoly mimo uzavřené kanceláře musejí být po odchodu pracovníků čisté, nesmějí tam zůstat žádné dokumenty či jiné věci zejména obchodního charakteru. Pracovníci mohou požádat o svoji osobní skříňku, kam si své věci ukládají.

Obecně platí, že lidé pracující denně v kanceláři mají svůj daný stůl, který nepoužívá nikdo jiný. Některé stoly jsou rovněž speciálně vyhrazené pro asistentky, neboť je třeba, aby byly v blízkosti kanceláří manažerů. Existují skupiny zaměstnanců, kteří nepracují v kanceláři pravidelně, proto nemají svůj přidělený stůl a sedají tam, kde je právě místo. Zpravidla v prostoru v blízkosti kanceláře jejich manažera.

Někteří zaměstnanci pracující v kanceláři pravidelně mají rovněž sklon si vytvářet různá zákoutí simulující uzavřenou kancelář – např. za pomoci květin, posuvných skříněk a věšáků.

Kromě otevřených prostor jsou v budově k dispozici různě velké zasedací místnosti určené pro pořádání schůzek, ať již s interními či externími subjekty. Nejmenší místnosti jsou pro jednu či dvě osoby a jsou využívány zejména pro různé telekonference či telefonáty, jejichž obsah není vhodný pro otevřený prostor. Kdokoli ze zaměstnanců má možnost tyto místnosti rezervovat dle potřeby.

Prostor dotvářejí kuchyňky přístupné pro všechny zaměstnance, vybavené základním nádobím, varnou konvicí a mikrovlnou troubou. A rovněž prostory s automaty na kávu a studené nápoje doplněné filtračními zařízeními na pitnou vodu. V těchto prostorách bývá několik stolů s židlemi umožňující posezení a krátké schůzky zaměstnanců – pracovní i čistě neformální.

Manažeři nemají žádné vyhrazené patro, dbá se na to, aby jejich kancelář byla co nejbližší prostoru, kde sedá jejich tým. Většina manažerů zastává „zásadu otevřených dveří“, tj. nemají-li právě schůzku, dveře jejich kanceláře jsou otevřené a kdokoli ze zaměstnanců může přijít.

Manažeři na nejnižších úrovních řízení nemají své vlastní kanceláře, sedí se svými podřízenými v jednom prostoru.

Všichni zaměstnanci jsou vybavováni notebookem a mají možnost zřídit si vzdálené připojení do interní sítě organizace. To jim umožňuje pracovat odkudkoli – z domova, od zákazníka, na cestách atd. Většina zaměstnanců má rovněž k dispozici mobilní telefon, typ smart phone, s datovým tarifem umožňující téměř permanentní mobilní přístup k emailové schránce a interní síti. Organizace AX se nebrání tomu, že zaměstnanci používají svá vlastní zařízení (např. tablety, notebooky typu Macbook, atd.) pro pracovní účely, pokud tato zařízení splňují bezpečnostní kritéria (jedná se o tzv. BYOD, bring your own device). Bezpečnost je pravidelně monitorována a do sítě nelze připojit předem nepřihlášené zařízení.

Konkrétní organizace práce je dána zejména její náplní a dohodou s nadřízeným. Manažer rozhoduje o povolení vzdáleného přístupu, čímž vyslovuje souhlas s možností pracovat mimo kancelář. Bez jeho souhlasu zaměstnanec vzdálený přístup nedostane. Manažer na sebe bere odpovědnost, že jeho zaměstnanci plní své úkoly bez ohledu na to, zda pracují z kanceláře nebo z domova. Někteří zaměstnanci jsou zapojeni do dlouhodobých zákaznických projektů a pracují z prostor zákazníka, nikoli svého zaměstnavatele.

Z průzkumů prováděných personálním oddělením společnosti vyplývá, že práce čistě ze vzdáleného místa (domova či od zákazníka) není standardem, zaměstnanci vyhledávají spíše kombinaci, tj. některé dny v týdnu pracují ze vzdáleného místa, jiné dny dojíždějí do kanceláře. Vedoucí personálního oddělení k tomu dodává: „Není to tak, že by většina lidí tíhla k tomu být s kanceláří co nejméně spojeni. I ta potřeba být součástí kolektivu a pracoviště je důležitá.“ Zaměstnanci oceňují především flexibilitu a možnost volby. Oceňují to zejména lidé, kteří nebydlí v Praze a musejí dojíždět, příp. rodiče s malými dětmi.

#### *Pohled zaměstnanců na organizaci*

Šesti náhodně vybraným zaměstnancům organizace byly položeny dvě otázky: Co se vám na organizaci nejvíce líbí? Co byste v organizaci změnil/a? Tabulka níže shrnuje tři nejčastěji se vyskytující odpovědi na každou z otázek.

Na organizaci se mi líbí	V organizaci bych změnil/ a
<p><b>Silná a velká společnost.</b> „Organizace je velká, má dlouholetou historii, silné mezinárodní zázemí.“, „Velikost organizace dává spoustu možností – různé pracovní pozice, stáže v zahraničí, různé mezinárodní projekty, cestování,...“, „Pracovat pro tuto firmu je tak trochu prestiž.“</p>	<p><b>Méně procesů.</b> „Na všechno je u nás proces, který musíme dodržet. Věčně ale něco nefunguje, jak má, a všechno se zdržuje. Před zákazníkem pak vypadám jako blbec.“, „Procesy, to je naše noční můra. Všechno je tak nepružné, na všechno je potřeba milion dalších lidí... nejradši bych si to udělal sám, bylo by to rychlejší.“</p>
<p><b>Volnost v práci.</b> „Líbí se mi, že můžu pracovat z kanceláře i z domova. Taky nemám úplně pevnou pracovní dobu, takže můžu líp kombinovat pracovní a soukromý život.“, „Nemáme tu žádná taková pravidla, jako že přesně v osm musíme být v kanceláři. Samozřejmě, pokud nemáme nějakou schůzku.“, „Je čistě na mě, jak si den naplánuju. Klidně můžu nějaké věci dělat večer. Důležité je, že odvedu tu práci, kterou mám. Stejně pracuju ve výsledku víc než osm hodin denně...“</p>	<p><b>Méně spoléhat na zavedené jméno.</b> „Naše firma je velká, mezinárodní a občas si myslí, že její jméno může divy. Ale zákazníci z nás na zadek kvůli jménu nepadnou.“, „Společnost dost spoléhá na své jméno a směrem k dodavatelům nemá zrovna vstřícné podmínky.“, „Tím, že se prezentujeme jako velká firma a sázíme na svou minulost, často působíme velkohubě, až směšně.“</p>
<p><b>Dostupnost manažerů.</b> „Většina manažerů, které znám, se snaží být týmu co nejbliž. Nezavírají se do kanceláří – no, někteří ani nemůžou, protože žádnou nemají, chodí mezi lidi a komunikují s nimi.“, „Můj manažer je fajn. Když něco potřebuju, odpoví mi nebo pomůže. A stojí za mnou, když je nějaký problém. Ale vím, že toto neplatí úplně o všech tady ve firmě. Je to dost o lidech.“,</p>	<p><b>Větší péče o zaměstnance.</b> „Firma neposkytuje skoro žádné benefity. Jede na to, že relativně dobře platí, ale nedá vůbec nic navíc. Žádné stravenky, skoro žádné bonusy a tak.“, „Už tady nemáme žádné školení v češtině. Všechno je globální a v angličtině. Ale já jednám s českými zákazníky...“, „Personální oddělení je snad nejhůř pracující oddělení. Vždycky, když se na něco zeptám, nikdo nic neví. Všechno se zařizuje se zpožděním a po několikerém upomínání.“</p>

## Komunikace

Komunikace je v organizaci považována za jeden ze základních faktorů úspěchu, což naznačuje i fakt, že patří mezi kompetence, které by měl splňovat každý zaměstnanec organizace. Kompetence byly odvozeny z hodnot organizace a jejich požadovaná úroveň se odvíjí od postavení zaměstnance v řídicí hierarchii. Mezi kompetence organizace patří: přijímat výzvy, podporovat úspěch klientů, spolupracovat globálně, jednat systematicky, budovat vzájemnou důvěru, ovlivňovat prostřednictvím zkušenosti, nepřetržitě přetvářet, pomáhat kolegům uspět, účinně komunikovat. Účinná komunikace by měla probíhat dle následujících zásad:

- mluvit a psát jasně, stručně a organizovaně;
- komunikovat otevřeně a čestně;
- poslouchet pečlivě ostatní, ať správně rozumíš;
- přizpůsobit tón a styl komunikace situaci a publiku;
- pochopit a efektivně užít dostupné komunikační nástroje.

## **Interní komunikace**

Organizace má maticovou řídicí strukturu, kdy většina zaměstnanců má alespoň dva manažery: jednoho lokálního v České republice (je jejich oficiálním manažerem ve všech databázích, schvaluje zaměstnanci dovolenou, služební cestu, jakékoli nákupy na účet společnosti apod. a dává instrukce spojené se specifiky českého trhu a prostředí) a jednoho tzv. funkcionálního/projektového manažera, který dává zaměstnanci instrukce v souvislosti s funkcionálním zařazením/zařazením do projektového týmu, kdy sleduje cíle vyplývající z cílů pro danou funkční jednotku/projekt. Funkcionální manažer mnohdy řídí virtuální tým, jeho podřízení jsou roztroušeni v různých zemích a nesetkávají se osobně tvář v tvář. U projektového manažera v minulosti platilo, že řídil lokální tým lidí z jedné země. V současné době dochází k posunu, protože některé funkce jsou vykonávány výhradně specialisty sdruženými v jiné zemi.

Zaměstnanci v české pobočce spolu většinou komunikují v českém jazyce, stále více se však stává, že jsou v ČR zaměstnáváni zástupci jiných národností. V takovém případě je komunikačním jazykem angličtina. Anglicky jsou také vydávány všechny oficiální dokumenty, v tomto jazyce je veden intranet a všechny sdílené databáze a v angličtině se také odehrává většina školení pro zaměstnance organizace.

V organizaci jsou jednou za rok pořádána celofiremní setkání. Odehrávají se mimo budovu organizace vždy na začátku roku, jsou spojena s hodnocením roku předchozího a vyhlášením cílů na rok další. Trvají přibližně dvě hodiny a konají se v dopoledních hodinách. Dříve byla tato setkání spojena i s podáváním občerstvení a konala se odpoledne, to se pak zaměstnanci zdrželi, sdružovali se a povídali si. Kvůli úsporám bylo občerstvení omezeno. Jiné druhy setkání na celofiremní úrovni se začala organizovat v posledním roce a jedná se spíše o sportovní aktivity. Některá oddělení si organizují společenská setkání sama. Většinou se jedná o vánoční večírky, příp. o jiné akce často spojené s osobním a rodinným životem zaměstnanců (oslava narozenin, sňatku, narození dítěte apod.) Tyto akce jsou organizovány a hrazeny jednotlivci, vždy záleží na tom daném oddělení a kolektivu. Některá oddělení se mimo kancelář nescházejí vůbec. Teambuildingové akce nejsou organizací financovány, tudíž se nepořádají.

V organizaci je běžné, že si zaměstnanci tykají. Jedná se o nepsané pravidlo, které je nově příchozím zaměstnancům oznamováno a aplikováno jednotlivci vždy v závislosti na osobních preferencích a dané situaci.

V organizaci je patrné, že společným nepřítelem všech zaměstnanců je čas. Nezřídka po chodbách budovy pobíhají, v poklusu vyřizují telefonáty, zadýchaně vcházejí do místností a omlouvají se za pozdní příchod. Někteří zaměstnanci si odbývají polední pauzu u počítače, neodcházejí mimo budovu. Místa, kde panuje uvolněnější atmosféra, jsou kuchyňky a prostory u automatů na kávu (tzv. coffee break areas). Zaměstnanci často volí tato místa i pro pracovní schůzky, neboť oceňují větší neformálnost a příjemnost těchto prostor.

Čas a zejména globální působnost spojená s velkou geografickou rozšířeností organizace někdy nutí zaměstnance setrvávat v pracovním nasazení do pozdních hodin (např. pokud komunikují s lidmi ze Spojených států), příp. začínat s prací v časných ranních hodinách (pokud komunikují s lidmi z Asie a Austrálie). V těchto případech je také hojně využívána možnost vzdáleného připojení a konferenční hovory jsou vyřizovány např. z domova, z automobilu apod.

Obecně platí, že osmihodinová pracovní doba je často překračována a že nejvyšší tlak je vždy na konci čtvrtletí, příp. na konci měsíce, což souvisí s tím, že cíle organizace jsou definovány na čtvrtletní období.

### Formy interní komunikace

Z forem interní komunikace jednoznačně převažuje **elektronická komunikace**, která zahrnuje zejména emailovou komunikaci, komunikaci v reálném čase (instant messaging), telefonáty, telefonické konference, sdílené databáze, intranet, interní sociální síť, webové konference, ...

Organizace využívá pro emailovou komunikaci program IBM Notes, což není pouze poštovní klient, ale software pro spolupráci, jednotnou komunikaci a správu sociálních sítí. Je to jeden z nástrojů tzv. sjednocené komunikace (unified communication). Sjednocená komunikace v sobě zahrnuje integrovanou komunikaci v reálném čase (instant messaging), informace o dostupnosti a stavu komunikačních partnerů, telekonference a videokonference, řízení hovorů včetně rozpoznávání řeči, komunikaci mimo reálný čas, např. sjednocené předávání zpráv (integrované služby e-mailu, hlasové pošty, SMS a další).

IBM Notes je kromě správy klasické mailové schránky a kalendáře využíván rovněž jako:

- Nástroj pro komunikaci v reálném čase (tzv. chatování či instant messaging) je používán zejména pro dialog a pro rychlé zjištění požadovaných informací, ověření nějakého

tvrzení či zprávy a pružné komentáře. Umožňuje se spojit s druhou osobou pouze v případě, že je přihlášena.

- Nástroj pro telefonování, který je napojený na výše zmíněný nástroj pro komunikaci v reálném čase. Přihlášeným osobám je možné volat, aniž by dotyčná osoba mnohdy věděla, že nevoláte přes telefon (internetová telefonie). Má to výhodu zejména z pohledu organizace, neboť tak šetří náklady za telefonní poplatky, pro účastníky je to zajímavé řešení v případě, že nemají v blízkosti žádný telefon.
- Přístupové místo k řadě tzv. sdílených databází např. pro evidenci žádostí o služební cesty, rezervací zasedacích místností, nabídky vzdělávacích aktivit a koordinaci přihlašování, evidenci nejrůznějších vnitrofiremních požadavků a žádostí.
- Jednoduchý nástroj k podpoře týmové či projektové spolupráci. Umožňuje vytvářet tzv. team roomy neboli menší databáze zaměřené na podporu týmové spolupráce (= prostory pro sdílení textu, dokumentů,...). Více o team roomech níže v souvislosti s komunitami.

Obsah IBM Notes je přístupný také v offline stavu, kdy uživatel může vytvářet emaily a poslány budou až po připojení do sítě. Podobně je možné s databázovými aplikacemi pracovat bez připojení na server a pouze replikovat, tj. odesílat data mezi lokálním klientem (v notebooku uživatele)

a serverem.

V organizaci se využívá rovněž intranet, který obsahuje obrovské množství informací. Orientace v nich je možná několika způsoby:

- Vlastní nastavení (OnDemand workspace): zaměstnanec si vybírá, jaká témata mu mají být přednostně zobrazována na domácí stránce intranetu, a vytváří si své vlastní menu z nejčastěji používaných odkazů. Volí dle svého pracovního zaměření a osobních zájmů.
- Fulltextové vyhledávání známé z internetu.
- Na základě propojení s interní sociální sítí. Zaměstnanci se sdružují do různých komunit dle společných témat, kdy každá komunita má svůj prostor na interní sociální síti, kde sdílí užitečné informace (návody, pracovní postupy, dokumenty, užitečné odkazy,...), diskutuje, někteří členové blogují. Podobným způsobem fungují i wiki stránky (inspirované wikipedií na veřejném internetu) - umožňují skupině uživatelů rychle vytvářet, editovat a měnit sdílené dokumenty. Vše funguje ve webovém prostředí.



Na intranetu lze nalézt celou řadu různorodých informací v mnoha formách. Jsou zde pokyny, návody, systémy pro evidenci a administrativu, propagační a edukační materiály. Často jsou provázané odkazy, doplněné obrázky, videy, dokumenty ke stažení atd. Videá získávají na oblibě a výše postavení manažeři často natáčejí své sdělení pro zaměstnance, které má většinou motivační ráz, ve formě krátkého videa, jež je přístupné na intranetu.

### Team room versus komunita

Ke sdílení dokumentů, odkazů a různých textů lze využít team roomy v prostředí IBM Notes a interní sociální síť s využitím řešení IBM Connections. Nabízí se zde otázka, jaký je mezi nimi rozdíl. Oba dva nástroje jsou si podobné svojí základní myšlenkou, tj. podporou spolupráce a sdílení informací v rámci týmu. Přesto se zcela vzájemně nenahrazují a rozdíly lze shrnout následujícím způsobem:

Team room	Komunita
funguje v prostředí IBM Notes, je kompatibilní s emaily a využívá stejné nástroje členění textu, tj. možnosti formátování a členění textu jsou bohaté	funguje v prostředí intranetu, možnosti formátování jsou omezené, lze snadno napojit na jiné intranetové stránky
je zakládán pro uzavřenou skupinu lidí, přístup do team roomu je přidělován vlastníkem team roomu	zakládána pro různé skupiny lidí – uzavřené (soukromé komunity) i otevřené (veřejné komunity)
většinou slouží po dobu více let	zakládány velice pružně, často s krátkodobým účelem – práce na jednom projektu
hlavní využití nachází pro podporu spolupráce v rámci jednoho pracovního týmu, oddělení, apod., které mají delší trvání a jejichž členové jsou známí a často se nemění	Je využívána spíše pro práci projektových týmů (soukromé), zveřejňování informací širšímu publiku či diskuse o nějakém aktuálním tématu (veřejné). Komunity velice pružně vznikají i zanikají.

**Ústní komunikace** je využívána za předpokladu, že se pracovníci setkávají tváří v tvář. Tento předpoklad však nebývá vždy splněn: někteří zaměstnanci pracují u zákazníka, jiní z domova apod. V extrémních případech je preferována elektronická komunikace, přestože druhá osoba je v blízkosti (= zaměstnanci si píšou přes chatovací nástroj, přestože sedí několik stolů od sebe). Toto mívá dva důvody: buď dochází k jistému stupni deformace z nadužívání elektronické komunikace, nebo jsou sdělovány zprávy určené výhradně oné druhé osobě a není vhodné o nich mluvit před ostatními (v open space).

Dá se říci, že ústně komunikují zaměstnanci dvojím způsobem:

- a) spontánně, když se potkávají na pracovišti. Tato komunikace mívá neformální charakter, nebývá vždy nutně spojena s pracovními úkoly.
- b) organizovaně na různých schůzkách, setkáních oddělení, projektového týmu apod. Tato komunikace je již více vázána k pracovním povinnostem a úkolům, bývá řízena manažerem oddělení či projektovým manažerem, často se pořizují oficiální zápisy, které slouží jako podpůrný materiál pro další postup. I na organizovaných schůzkách a setkáních je prostor pro neformální komunikaci, toto však do značné míry závisí na osobnosti manažera a na složení skupiny.

Kombinaci elektronické a ústní komunikace představuje **komunikace telefonická**. Telefony jsou často užívanými zařízeními, ať již pevné linky či mobilní telefony. Telefony mají silného konkurenta v chatování, nicméně jejich použití je nasnadě za předpokladu, že

- druhá osoba není připojena.
- jedna z komunikujících osob nepíše rychle.
- je třeba popsat nějakou situaci, udělat vzhled do problému, což vyžaduje velké množství textu.
- je třeba více diskutovat, nejedná se pouze o krátkou odpověď, rychlé ověření.

Chytré mobilní telefony jsou pak využívány pro flexibilní přístup k mailové schránce, vnitrofiremním aplikacím a databázím.

**Písemná komunikace** ve významu tradičních psaných a tištěných dokumentů není příliš rozšířená. Snad všechny dokumenty existují v elektronické podobě a jsou ukládány do elektronických uložišť a archívů. Dokonce i vnitrofiremní časopis nemá podobu tištěného média, ale je distribuován v elektronické podobě, formátován za pomoci nástrojů IBM Notes, propojen s odkazy na intranet, interní sociální síť a internet, tudíž ani není možné si ho vytisknout a přečíst někde bez počítače. Uváděnou výhodou této formy časopisu je možnost monitorovat zájem o jednotlivé příspěvky a čtenost jednotlivých článků.

Do písemné komunikace je možné zařadit nástěnky, plakáty a letáčky. Tyto nástroje komunikace se objevují často v případě, kdy je snaha získat pozornost všech zaměstnanců, kdy jsou propagovány nové vnitrofiremní iniciativy, aktivity a programy, kdy informace nejsou

považovány za důvěrné a mohou být viditelné rovněž pro obchodní partnery, zákazníky a další externí subjekty přicházející do budovy organizace.

Písemně se zpracovávají dokumenty, které mají právní závaznost, tj. smlouvy, faktury, podklady pro vyúčtování služební cesty atd.

### Pohled zaměstnanců na komunikaci v organizaci

Deseti náhodně vybraným zaměstnancům organizace byly položeny dvě otázky: Co se vám na vnitřní komunikaci v organizaci nejvíce líbí? Co je pro vás největším problémem ve vnitřní komunikaci v organizaci? Tabulka níže shrnuje tři nejčastěji se vyskytující odpovědi na každou z otázek.

Na komunikaci se mi líbí	Problémem v komunikaci je pro mě
<b>Bohatost nástrojů.</b> „Máme všichni k dispozici velké množství nástrojů komunikace, můžeme si volat, chatovat, ... můžu si vybírat podle situace nebo podle toho, s kým potřebuju mluvit.“, „Líbí se mi chat. Když chci něco rychlého, můžu jenom pinknout... Taky můžu psát, když nechci mluvit před ostatními nahlas.“, „Nemusím se snažit zastihnout někoho osobně, všichni pravidelně používají mail a telefon.“	<b>Velké množství informací a zpráv a nedostatek času je řešit.</b> „Denně můj mailbox zaplňují desítky mailů, nejrůznějších oznámení a rozhodnutí. Pořád někdo něco chce, často je nestíhám ani číst, natož odpovídat...“, „V tom velkém množství nevím, co je důležité a co ne.“, „Všichni kolem pořád někam spěchají, nemám čas si s nimi popovídat a rozebrat náš společný problém.“, „Někdy moje práce vážne, protože potřebuji nějaký údaj a člověk, který mi ho může poskytnout, není k zastížení. Prý má pořád nějaká jednání.“
<b>Pružnost a rychlost komunikace.</b> „Většina lidí je zvyklá komunikovat, berou telefony, odpovídají na maily.“, „Fascinuje mě, kolik zpráv si vyměním s lidmi z druhého konce světa. Je to úžasné, že jsme teď už takhle propojení.“, „V předchozí organizaci zaměstnanci spoléhali na ústní komunikaci a mail četli třeba jednou za tři dny. To byl problém, protože kvůli schůzkám nebylo lehké je zastihnout. Tady je to nepředstavitelné. Každý v jednom kuse kontroluje svoji schránku...“	<b>Tykat či vykat?</b> „Když potkám někoho, koho neznám, nejsem si jistý, jestli můžu tykat nebo mám radši vykat. Proto radši mlčím.“, „Potkala jsem Pavla Z. Je to manažer, nevím, jestli si můžu dovolit tykat, tak jsem místo pozdravu zabrumlala cosi nezřetelného...“, „Daleko jednodušší to mají na centrále, kde jsou skoro samí cizinci. Angličtina toto nerozlišuje, takže se zdraví všichni a nebojí se vzájemně oslovit kvůli tomu, že by řešili, jestli tykat nebo vykat. Jejich problémy v komunikaci pramení spíš z kulturních rozdílů...“
<b>Různorodost stylů a typů komunikace.</b> „Co osoba, to jiný styl komunikace. Některé mi vyhovují víc, jiné míň. Ale líbí se mi, že se musím pořád učit něco nového, abych tohle zvládala.“, „Líbí se mi, že dostávám spoustu informací v různých formách, z více zdrojů. Obecně je tady snaha komunikovat, ale jsou tady taky výjimky...“	<b>Nejednotnost informací.</b> „Můj český šéf po mě chce něco jiného, než můj funkcionální manažer. Nevím, co z toho mám brát vážně.“, „Nevím, co s kým mám řešit, co komu říkat a oznamovat.“, „Pořád po mě někdo něco chce, vůbec nechápou, že mám povinnosti jak k českému šefovi, tak k mezinárodnímu týmu.“

## **Vzdělávání zaměstnanců organizace**

Vzdělávání je cíleno na rozvoj základních kompetencí, které by měl splňovat každý zaměstnanec organizace. Vyšší úroveň kompetencí umožňuje posun na vyšší pozice v řídicí hierarchii. Další důležitou složkou jsou dovednosti a schopnosti vázané ke každé pracovní pozici. Každý zaměstnanec organizace má přidělenou pracovní pozici a každá pozice má definovaný soubor dovedností a schopností, které je nutné mít, aby bylo možné na dané pozici uspět a dlouhodobě odvádět kvalitní pracovní výkon.

Z pohledu zaměstnance to znamená, že pravidelně provádí sebehodnocení svých schopností a dovedností, diskutuje je se svým manažerem a na základě porovnání vlastní úrovně s úrovní požadovanou odhaluje nedostatky a stanovuje si cíle svého vlastního rozvoje. Každý tedy má svůj individuální plán rozvoje, který schvaluje jeho manažer, resp. český a funkcionální/projektový manažer po vzájemné diskusi. Plán se stanovuje na rok, po roce je přehodnocován a aktualizován dle pokroku zaměstnance a aktuálních nároků na jeho pracovní roli.

Sebehodnocení provádějí zaměstnanci v připraveném nástroji, jehož podoba je na celém světě stejná. To umožňuje dlouhodobou evidenci, sledování pokroku a rovněž poskytuje data personálnímu oddělení, které pak ví, jaké vzdělávací aktivity plánovat a pro jaké cílové skupiny. Samotné vzdělávací aktivity lze dělit podle různých hledisek. Například:

a) podle dodavatele:

- interní – jsou realizovány s využitím vlastních zdrojů organizace, lektory či přednášejícími jsou zaměstnanci organizace, často se odehrávají v prostorách organizace. Těchto školení stále více přibývá, je využíván jednak tým interních lektorů, jednak zaměstnanci – specialisté školí své kolegy.
- externí – jsou realizovány za pomoci dodavatele, který poskytuje hlavně lektora, někdy školící prostory. Některá školení jsou šitá na míru organizaci a účastní se jich jenom zaměstnanci organizace, jindy jsou zaměstnanci vysíláni na standardní kurz daného dodavatele a účastní se společně s lidmi z jiných organizací.

b) podle zaměření:

- hard skills – především technické kurzy spojené s certifikací, účastník si osvojuje tvrdá data, jejichž znalost je snadno ověřitelná. Tato školení jsou typická pro technické pozice, IT specialisty, IT architektky apod.

- soft skills – zaměřené na měkké dovednosti, jejichž osvojení je hůře měřitelné. Tato školení jsou často spojená s nácvikem různých situací, hraním modelových rolí a řešením případových studií. Školením soft skills procházejí v různé míře všichni zaměstnanci organizace, neboť všichni musejí umět asertivně a efektivně komunikovat, řídit svůj čas, zvládat stres atd. Stěžejní jsou zejména pro obchodní zástupce, kteří se učí, jak správně jednat se zákazníky.

c) podle formy výuky:

- prezenční: účastníci se setkávají tváří v tvář, scházejí se na jednom místě spolu s lektorem, mohou komunikovat ústně, zapojují neverbální komunikaci a snáze mohou mezi sebou vytvářet vazby a vztahy, neboť osobní setkání je více spojeno se spontánní neformální komunikací.
- e-learningová: obsah školení je zprostředkováván elektronickým médiem, většinou se jedná o kurzy dostupné na internetu. Řadí se sem pouhé elektronické texty, materiály doplněné videy, krátkými animacemi a ověřovacími testy. Nejpokročilejší formou, jež se nejvíce blíží tradičnímu prezenčnímu školení, jsou virtuální třídy, kdy se účastníci scházejí přes stejnou aplikaci ve stejném čase, přestože je každý na různém místě. Poslouchají lektora, plní jeho zadání, odpovídají na otázky, diskutují,...
- blended learning: tj. programy, které kombinují principy prezenčního školení s jednoduchým e-learningem a virtuálními třídami. Kombinace nástrojů napomáhá zejména racionalizaci výdajů a využívání lidských zdrojů (využití lektorů, čas strávený na cestách atd.).

Personální oddělení organizace v posledních dvou letech zaznamenalo tyto trendy ve vzdělávání:

- Hojnější zapojování e-learningových školení, ať již předpřipravených kurzů či virtuálních tříd. E-learningová školení umožňují zprostředkovat stejný obsah velkému množství zaměstnanců bez ohledu na jejich geografickou působnost. Navíc pomáhají šetřit náklady na cestování zaměstnanců a pronájem učeben.
- Stále více získávají na oblibě i další aktivity kromě tradičního školení: mentoring, koučink, stínování, job rotation, atd. Různé aktivity se pak sdružují do programů

sestávajících např. z e-learningového samostudia, několika virtuálních tříd a jednoho prezenčního třídního kurzu. Organizace rovněž využívá metodiku assessment a development center. Jednou z aktivit v rámci rozvoje zaměstnanců (zejména v oblasti vůdcovských schopností) je i jakési znovuoživení myšlenky mírových sborů, kdy organizace vysílá diversifikované týmy do rozvojových zemí, aby zde pomohly řešit aktuální výzvy.

- Organizování vzdělávacích aktivit s využíváním interních lektorů. Jednak v organizaci existuje tým vyškolených lektorů, kteří jezdí po různých zemích světa a školí zaměstnance organizace, jednak někteří specialisté předávají své zkušenosti a znalosti ostatním zaměstnancům formou přednášek či workshopů. V organizaci je zakotvená kultura, kde se kolegové ovlivňují prostřednictvím odbornosti. Dalším příkladem může být tzv. co-mentoring, neboli mentorování založené na neformálních vztazích, kdy v organizaci působí neformální mentoři, kteří vedou své kolegy v kariérním postupu. Všichni zaměstnanci vzájemně si mohou být mentory.

Přibližně 70% všech školení, která průměrný český zaměstnanec organizace ročně absolvuje, jsou školení s mezinárodní účastí, tedy školení pro zaměstnance z různých zemí. Převažují vzdělávací aktivity realizované s využitím vlastních zdrojů, tj. lektory a facilitátory jsou zaměstnanci organizace. Školení konaná pro zaměstnance české pobočky se zapojením externího dodavatele nejsou častá (přibližně dvě za čtvrtletí).

### **Zástupnictví a nástupnictví**

V organizaci je proklamováno, že je nezbytné zajistit vzájemnou zastupitelnost mezi zaměstnanci tak, aby v době nepřítomnosti zaměstnance byly pokryty jeho pracovní povinnosti a nedocházelo k výpadkům. Každý zaměstnanec musí na dobu své dovolené či jiné nepřítomnosti jmenovat svého zástupce, příp. více zástupců – každý pro určitou oblast činnosti. Skutečnost však vždy s touto koncepcí nekoresponduje. Zaměstnanec sice svého zástupce určí, uvádí jeho kontaktní údaje v automaticky posílané emailové „out-of-office“ zprávě, ale zástupce nemívá všechny potřebné informace a podklady, aby mohl dělat rozhodnutí a plně svého kolegu zastoupit. Do značné míry je to dáno tím, že role každého zaměstnance je jedinečná, každý se soustředí na určitou oblast činnosti a není do větších detailů seznámen s obsahem práce svého

kolegy. Typické je, že práce lidí na podobné pracovní pozici je principiálně stejná (např. obchodníci, IT architekti, projektoví manažeři,...), ale liší se specifiky toho daného zákazníka, projektu, řešení atd.

Dalším problémem může být velké vytížení všech zaměstnanců. Není možné, aby jeden člověk plnohodnotně pracoval za dva. Z toho důvodu se většina zaměstnanců na dobu své nepřítomnosti připravuje předem a intenzivně pracuje i po svém návratu. Někteří mají ve zvyku pracovat i po dobu své dovolené.

Obecně platí, že nástupci jsou v organizaci vyhledávání poté, co je jisté, že zaměstnanec ze své pracovní pozice odchází (mimo organizaci či pouze mění pracovní pozici v rámci organizace). Nutné je rychle identifikovat vhodného nástupce a začít s jeho zaškolováním, aby mohl práci rychle a samostatně pokrýt. Rychlost procesu identifikace je dána rychlostí práce personálního oddělení a také velikostí zájmu o danou pracovní pozici. Průběh procesu zaškolování pak probíhá individuálně na základě dohody mezi odcházejícím zaměstnancem, novým zaměstnancem a manažerem, příp. manažery, je-li nový zaměstnanec již v organizaci zaměstnán.

Organizace má zavedené programy na výchovu nástupců pro své klíčové pozice specialistů, projektových manažerů, manažerů apod. Vždy jsou identifikováni talentovaní jedinci a s nimi se dále a někdy i dlouhodobě pracuje na jejich vzdělávání a rozvoji, aby byl někdo připraven, kdyby se někdo více seniorní rozhodl odejít. Organizace se snaží využívat své vlastní zdroje, proto jsou interní nástupci zvažováni na prvním místě. Pokud žádný vhodný kandidát v organizaci není, rozhoduje se o externím náboru.

### **Komunikace znalostí v organizaci**

Organizace zdůrazňuje, že lidé jsou pro ni velkou hodnotou a že jsou to právě její zaměstnanci, kdo ji odlišují od konkurence. Mluví-li o lidech, má na mysli zejména jejich schopnosti, znalosti, zkušenosti a charakterové vlastnosti. K tomu, aby organizace mohla úspěšně naplňovat své poslání, potřebuje mít nejen schopné lidi, ale současně potřebuje, aby tito lidé měli ty správné znalosti, které potřebují k výkonu své práce. Důležité je, aby znalosti nebyly soustředěny u jednoho či několika zaměstnanců, ale aby existoval jejich pohyb, tedy docházelo ke komunikaci znalostí.

V této souvislosti byli osloveni čtyři manažeři a šest zaměstnanců organizace a byly jim položeny dvě otázky: „Je snadné získat v rámci organizace potřebné znalosti? Jakými způsoby je získáváte?“ Výsledky shrnuje následující tabulka.

Zaměstnanci	
3 zaměstnanci odpovídali v tomto duchu:	„Dostat od někoho nějaké specifické informace či znalosti je celkem problém. Každý si jede sám na sebe, na svoje výsledky a na ostatní nebere ohled. Je to tím, že proti sobě jdou jednotlivé business units a oddělení, každý obchodník má své sales targety a často se stane, že je více obchodníků na jednoho zákazníka a každý na něj má ten sales target. Takže si konkurují... Obecně lze říct, že v organizaci je kultura individualistů, o týmovém duchu se hodně mluví, ale ve výsledku se moc nenesí.“
2 zaměstnanci odpovídali v tomto duchu:	„Když potřebuju něco vědět a nemůžu to rychle najít někde na intranetu, zkusím se ptát ostatních. Někdy si připadám jako v té pohádce o slepičce a kohoutkovi... každý je specializovaný na určitou oblast a nemá moc přehled do šířky, takže se často stává, že oslovím asi pět lidí, než se konečně dopídím k té správné osobě, která mi může odpovědět. Zásadní problém s tím, že by někdo nechtěl odpovědět nebo pomoci jsem nezaznamenal/a.“
1 zaměstnanec odpovídal:	„Mám dobré zkušenosti. Když něco nevím, zeptám se někoho, kdo by to mohl vědět, a většinou odpověď dostanu. Zdá se mi, že lidi se snaží si pomáhat a spolupracovat. I když i tady existují výjimky. Jak říkám, výjimky.“

Zaměstnanci uváděli, že standardní postup by měl být nejdřív se podívat do svých mailových schránek, týmových team roomů nebo komunit, projít intranet a, pokud je hledání neúspěšné, zeptat se příslušné odpovědné osoby. Většina z nich však přiznala, že zeptat se někoho je pro ně nejrychlejší a nejvhodnější způsob, jak něco zjistit, proto se často uchylují k této alternativě jako k první. Za výhodu tohoto způsobu uváděli dále i fakt, že dotyčná osoba přidá nějaké tipy a komentáře z osobní zkušenosti.

Manažeři	
3 manažeři se vyjadřovali v tomto duchu:	„V naší organizaci celkem funguje vzájemná výměna informací, zkušeností a znalostí. Snažíme se zaměstnance vést k otevřené komunikaci, často pořádáme různá setkání, kde jsou zaměstnanci z různých business units a oddělení, aby mohli mezi sebou diskutovat a sdílet, co znají a s čím se setkali. Na tato setkání máme pozitivní ohlasy. Já sám/sama nemám problém odpovědět, kdykoli jsem dotázán/a.“
1 manažer odpovídal:	„Já osobně problém se získáváním potřebných znalostí od ostatních nemám, ale je pravda, že moji lidé si občas stěžují, že píšou někomu maily, nechávají vzkazy a nepomáhá to, tak mě žádají o pomoc. Když se do některých věcí vloží manažer, jde všechno najednou jinak a daleko rychleji.“

Obecná odpověď by se dala shrnout asi takto: „Záleží na tom, co potřebuju zjistit. Někdy vím, kam jít – do nějakého team roomu, komunity, mám poznamenané také nějaké stránky na intranetu. Jindy je pro mě rychlejší věci řešit tak, že někoho kontaktuju, zeptám se, pobavíme se o tom. Stane se taky, že ani nevím, kde s hledáním začít, tak požádám o pomoc někoho ze svých podřízených.“



## **Shrnutí**

Na závěr jsou připojeny postřehy na základě vlastního pozorování v organizaci, které bylo provedeno v rámci zpracovávání případové studie, a názory čtyř oslovených odborníků, kteří s organizací spolupracují jako lektoři a konzultanti a znají její vnitřní prostředí.

### Vlastní pozorování:

- V organizaci panuje na první pohled přátelská atmosféra (zřejmě i proto, že si všichni vzájemně tykají). Na druhý pohled je patrné, že zaměstnanci vzájemně komunikují zejména v rámci svého oddělení, lidi z jiných oddělení neznají a vejde-li někdo do jejich prostoru, je vnímán jako vetřelec.
- Ztotožnění se s cíli, strategiemi a postupy organizace je různé, zřejmě závislé na osobě manažera, který toto tlumočí svému týmu.
- Vztahy v jednotlivých odděleních jsou různé, někdy se zdá, že každé oddělení má svoji vlastní subkulturu, která se odvíjí nejen od osobnosti manažera, ale i všech dalších pracovníků.
- Lidé tráví spoustu času u notebooků a telefonů, nosí si je i na schůzky. Na chodbách lze potkat telefonující jedince a slyšet „pošli mi to mailem, ať na to nezapomenu“. Ústní komunikace bývá nějak navázána na komunikaci elektronickou – diskutuje se to, co už se začalo mailem. Mailem se posílají shrnutí ústní komunikace apod.

### Komentáře nezávislých odborníků:

- Organizace těchto velikostí často čelí rozdílu mezi tím, co je oficiálně dáno, naplánováno a deklarováno, a mezi tím, jak je to ve skutečnosti realizováno. Takže to, co se hlásá směrem ven, nemusí odpovídat pohledu zaměstnanců. Příklad může poskytnout procesní řízení, které je pro zaměstnance frustrující (trvá dlouho, než dostanou očekávanou odpověď, nemohou během procesu ovlivnit), proto hledají jiné, neoficiální cesty, jak dosáhnout svého cíle.
- S organizací dlouhodobě spolupracuji jako lektor a musím říci, že zaměstnává spoustu nadprůměrně inteligentních lidí. Všiml jsem si i určitých rysů kultury silných individualit. Nicméně, jsem přesvědčen, že to není úplně celofiremní záležitost, spíše znak některých jedinců podporovaný jejich manažery. Typičtější je jakási uzavřenost do

jednoho oddělení či specializace, kdy zaměstnanci nemají přehled o tom, co dělají ostatní.

- Zdá se, že organizace by měla více pracovat na komunikaci směrem ke svým zaměstnancům a pomáhat jim získat přehled, kdo dělá co, aby měli snazší přístup k potřebným informacím a znalostem a nemusel dlouze pátrat. K tomu také pomáhají různá osobní setkání zaměstnanců a hovory tváří v tvář.

## 1.2 Organizace číslo BX

Organizace byla založena v roce 1975 v USA a v současné době sama sebe považuje za světového lídra v poskytování softwaru, služeb a řešení, které pomáhají lidem a firmám po celém světě plně realizovat jejich potenciál. Organizace má pobočky ve 112 zemích světa a celosvětově zaměstnává přes 90 tisíc lidí. Česká pobočka organizace zahájila svoji činnost v roce 1992.

V organizaci jsou oceňovány hodnoty jako jednotnost, čestnost, otevřenost, osobní dokonalost, konstruktivní sebekritika, neustálé sebezdokonalování se a vzájemný respekt. Organizace o sobě hlásá: „Jsme zavázáni našim zákazníkům a partnerům a jsme nadšeni technologiemi. Přijímáme velké výzvy a jsme hrdí, když je zvládneme. Jsme odpovědní vůči našim zákazníkům, akcionářům, partnerům a zaměstnancům, což dokazujeme tím, že si vážíme jejich oddanosti, poskytujeme výsledky a usilujeme o co nejvyšší kvalitu.“

Zaměstnance považuje organizace za klíčový prvek svého úspěchu, vybírá si kvalitní lidi a směrem k nim přijímá tyto závazky: „Naším cílem je stimulující kariéra pro všechny zaměstnance s dostatkem příležitostí k růstu, motivujícími odměnami a rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem. V rychle se měnícím konkurenčním prostředí sdílíme tuto odpovědnost se svými zaměstnanci.“

V České republice má organizace jednu pobočku v Praze, která zaměstnává přibližně dvě stě padesát zaměstnanců. Silný závazek vůči zaměstnancům vyjadřuje i vedení pro Českou republiku: „Věříme, že uspějeme, pokud budeme mít talentované zaměstnance a vybavíme je správnými kompetencemi.“ Nebo: „Pro každého bez rozdílu se snažíme vytvořit vhodné prostředí, ve kterém se mu dobře pracuje, jeho pracovní a osobní život je vyvážený, může růst a dále se rozvíjet.“

Organizace sídlí v nově postavené moderní budově, kde je většina prostoru ponechána volně, neuzavřena do kanceláří. Jedná se tedy o tzv. open space. Každý zaměstnanec – s výjimkou některých pozic – má určeno své stabilní místo, má přidělený svůj stůl. Kanceláře patří manažerům organizace a větší uzavřené kanceláře jsou určeny rovněž oddělením zpracovávajícím důvěrné a citlivé informace (personální oddělení, právní a finanční oddělení). Manažeři nemají žádné vyhrazené patro či část patra, jejich kanceláře jsou rozmístěny tak, aby byli co nejbližší svým podřízeným. Současně společnost zastává tzv. open policy, tj. snaží

se, aby manažeři byli co nejvíce dostupní pro své podřízené. Proto jsou dveře kanceláří prosklené či bývají otevřené. Zaměstnanci vědí, že pokud manažer nemá právě schůzku či netelefonuje, mohou kdykoli vejít a manažera oslovit.

V budově organizace jsou rovněž zasedací místnosti využívané pro konání schůzek jak s interními, tak externími subjekty (kolegy, nadřízenými, dodavateli, zákazníky, obchodními partnery apod.). A menší místnosti vhodné pro schůzky dvou či tří osob či pro účast na telekonferencích.

Prostor doplňují kuchyňky s celou škálou vybavení, navíc se zásobou kávy, čajů, nealkoholických nápojů a s mísami ovoce, které jsou zaměstnancům volně k dispozici. Kávovary jsou rozmístěny i na chodbách a zaměstnanci mohou posedět s výhledem na Prahu. V letních měsících měli zaměstnanci k dispozici rovněž mražené výrobky. Samozřejmě jsou filtrační zařízení na vodu.

Pro rozptýlení přímo na pracovišti je zaměstnancům k dispozici jedna místnost vybavená herní konzolí, stolním fotbalem a šipkami. Všichni zaměstnanci dále mohou využít hry na herní konzoli Xbox nebo se svými kolegy sledovat přes Windows Media Centrum sportovní přenosy. Organizace se snaží vytvářet takové pracovní prostředí, ve kterém by se zaměstnanci cítili pohodlně, příjemně a neničili si nijak své zdraví. Zaměstnanci mohou k sezení využít ergonomických židlí nebo nafukovacích míčů. Mohou si vybrat, zda chtějí pracovat pouze s notebookem nebo zda dávají přednost doplňkům v podobě klávesnice, myši a monitoru. (Standardně jsou všichni zaměstnanci vybavováni notebookem, nikoli stolním počítačem.)

Kromě notebooku dostávají všichni zaměstnanci organizace tzv. smart phone (chytrý telefon). Organizace využívá služeb sjednocené komunikace zejména prostřednictvím platformy Lync, což znamená, že jsou vzájemně propojeny počítač, pevný telefon na stole a chytrý telefon a zaměstnanci mohou používat různé komunikační nástroje: email, instant messaging, webové konference, videokonference, sdílení aplikací či plochy. Prostřednictvím chytrého telefonu mají zaměstnanci pružnější přístup k pracovní mailové schránce, nástroji instant messaging a intranetu organizace.

Součástí snah o vytváření příznivého pracovního prostředí a pomoci zaměstnancům skloubit pracovní život se soukromým je i alternativní pracovní doba. Organizace umožňuje svým zaměstnancům flexibilitu při výkonu práce. Práci si mohou plánovat v časových intervalech tak, aby mohli plnit i své rodinné záležitosti, a mohou ji vykonávat klasickým způsobem z kanceláře

či na základě vzdáleného přístupu, který je umožněn technologickými řešeními. Vše vychází z předpokladu, že všichni si musí svou práci udělat v náležitě kvalitě a záleží na nich, zda se jí chtějí věnovat ze svého pracoviště nebo z domova či jiného místa. Pokud svou práci neudělají ve dne, musí ji udělat v noci.

Tento přístup je možné také díky tomu, že organizace pečlivě vybírá své zaměstnance. Důraz je kladen na to, jak člověk spolupracuje s ostatními, jak komunikuje, jak se rozhoduje a jak je pohotový. Uchazeči o práci musejí chtít pracovat s ostatními, musejí k tomu mít odpovídající schopnosti. Flexibilita zvyšuje nároky na komunikační dovednosti a samostatnost, tudíž i rozhodnost a agilnost.

Organizace nemá pro své zaměstnance žádná pravidla oblékání (tzv. dress code).

### Pohled zaměstnanců na organizaci

Dvěma náhodně vybraným zaměstnancům organizace byly položeny dvě otázky: Co se vám na organizaci nejvíce líbí? Co byste v organizaci změnil/a? Tabulka níže shrnuje nejčastěji se vyskytující odpovědi na každou z otázek.

Na organizaci se mi líbí	V organizaci bych změnil/ a
<b>Zaměřenost na lidi.</b> „Vedení ví, že lidi jsou pro firmu nejdůležitější. Snaží se s nimi tedy pracovat a vytvářet kvalitní pracovní prostředí. Tohle je první společnost, kde mám pocit, že se o zaměření na lidi nejenom mluví, ale fakt se pro ně něco dělá. Jsem tu spokojený.“	<b>Menší zaměřenost na čísla.</b> „Globálně jsou vždycky dané nějaké targety, které máme dosáhnout, a není jasné, jak jsou stanovené. Někdy se pak prostě slepě jede jenom na to, abychom v tomhle kvartálu splnili, co jsme dostali v targetech.“
<b>Spousta možností v rámci organizace.</b> „Společnost je velká, takže je možné jet na nějakou stáž do zahraničí, jezdit na školení a pracovat na spoustě zajímavých projektů. Firma mi taky umožňuje pracovat na dálku a zorganizovat si den tak, abych zvládala jak děti a rodinu, tak i práci. Technické možnosti jsou snad neomezené.“	<b>Nechat více prostoru pro samostatné rozhodování jedinců.</b> „Někdy se mi zdá, že si šéfové myslí, že jsme malé děti. Všechno nám plánují, všechno musíme konzultovat. Rád bych si vybral aspoň hotel, kde budu na služební cestě ubytovaný, ale i to většinou někdo rozhodne.“

### **Interní komunikace**

V organizaci je implementována maticová organizační a řídicí struktura. Každý zaměstnanec má svého nadřízeného v České republice a současně svého funkcionálního či projektového manažera, který může být mimo ČR.

Mezi zaměstnanci v ČR se hovoří českým jazykem, ale převážná část oficiálních dokumentů je v jazyce anglickém. V angličtině spolu hovoří zaměstnanci různých národností, což se stává

stále běžnější i v rámci české pobočky, neboť někteří zaměstnanci nemluví česky. Včetně některých představitelů vrcholového vedení.

Interní komunikace ve smyslu poskytování informací směrem od vedení k zaměstnancům organizace je v této organizaci součástí strategie a je považována za klíčovou, protože:

- zajišťuje, aby všichni zaměstnanci rozuměli strategickým prioritám a cílům stejným způsobem.
- zajišťuje, aby všichni zaměstnanci rozuměli, proč organizace provádí změnu a jakou roli v oné změně hrají.
- poskytuje významné informace, podporuje strategické cíle a úspěch partnerů, zákazníků i zaměstnanců společnosti a informuje o milnících a výkonech, kterých organizace dosáhla.
- podporuje změnu, posiluje organizační hodnoty a zahrnuje zaměstnance, aby se stal zastáncem těchto změn a tím posiloval image organizace navenek.

Organizace dbá na to, aby vnitřní komunikace byla otevřená a aby veškeré zprávy, které budou zveřejňovány mimo organizaci, byly nejprve komunikovány uvnitř organizace. Důvodem je budování důvěry a loajality zaměstnanců a tím i posílení marketingu organizace (zaměstnanci reprezentují organizaci, lépe chápou její sdělení a mají povědomí o všech marketingových kampaních organizace).

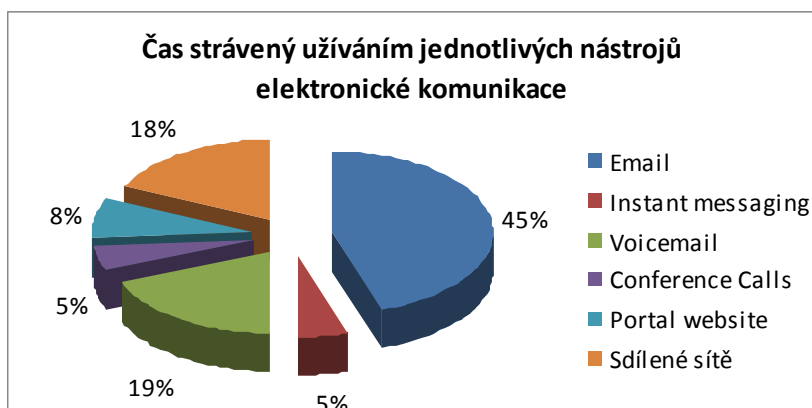
Organizace podporuje celofiremní setkávání, organizuje pravidelné akce pro všechny své zaměstnance. V organizaci se každý měsíc pořádají tzv. sub-meetingy, kam jsou zváni všichni zaměstnanci a kde probíhá hodnocení činnosti v předchozím období, předávají se informace o strategických záměrech, nových produktech atd. Kromě toho podporuje rovněž teambuildingové akce, které mají přispět k lepšímu sebezpoznání zaměstnanců, stmelování kolektivu v jednotlivých odděleních a zlepšení spolupráce.

Schůzky oddělení se organizují dle potřeby a na základě dohody mezi manažerem a jeho podřízenými. Někdy se schůzky odehrávají v kuchyňce ve zcela neformálním duchu. Některá oddělení či projektové týmy se scházejí i mimo prostory organizace. Většinou se jedná o akce spojené s osobním a rodinným životem zaměstnanců (oslava narozenin, narození dítěte, sňatku atd.), vše je hrazeno zaměstnanci a jejich organizování není pravidlem, záleží na domluvě v rámci daného oddělení či kolektivu.

V české pobočce organizace si zaměstnanci tykají. Většina zaměstnanců jsou mladí lidé ve věku od 25 do 40 let. Ovšem i starší a zkušenější zaměstnanci nemají s tykáním problém. Věří, že uvolňuje atmosféru a přispívá k přátelštějším vztahům, takže ve výsledku je tykání obecně zavedeným pravidlem. Tykání je běžné rovněž ve vztahu manažer – podřízený.

### Formy interní komunikace

Z forem interní komunikace jednoznačně převažuje **elektronická komunikace**, které zaměstnanci věnují zhruba 75% času stráveného vědomým komunikováním. Elektronická komunikace zahrnuje zejména emailovou komunikaci, intranet a další sdílené sítě (s aplikacemi určenými pro sdílení postupů, dokumentů a sdružování pracovních týmů), komunikaci v reálném čase (instant messaging), hlasové volání, telefonické konference, webové portály, ... Přehled nejčastěji užívaných nástrojů elektronické komunikace v organizaci dle množství času stráveného jejich využíváním zkoumala organizace v roce 2008 a výsledky jsou shrnuty v grafu níže:



Obrázek č. : Užívání elektronické komunikace v organizaci BX (zdroj: vlastní výzkum organizace)

Organizace používá k emailové komunikaci produkt Microsoft Outlook, který se řadí mezi groupwarové nástroje, tj. slouží nejen k účelům klasické elektronické pošty, ale také k organizování kalendáře, úkolů, poznámek a slouží jako uložisko dokumentů a diskusních fór. Obecně lze říci, že nepodporuje pouze komunikaci, ale také spolupráci a koordinaci činností. Organizace nemá přesně stanovená pravidla pro interní emailovou komunikaci, ale zaměřuje se na správu seznamů příjemců (maillistů), aby správní lidé dostali ty správné zprávy, nikdo nebyl přetěžován množstvím zbytečných emailů, nikdo nebyl opomíjen z důvodu nedostatečné

aktualizace maillistů. V organizaci navíc v rámci emailové komunikace fungují i různé neformální skupiny sdružující lidi dle společného zájmu. Zaměstnanci mohou do skupin volně vstupovat a zase z nich vystupovat. Nejčastějšími tématy jsou tipy na zajímavosti, kulturní a sportovní tipy, nabídky prodeje a koupě.

Emailem je rovněž distribuován celofiremní časopis. Původně byl časopis vydáván v tištěné podobě, ale v rámci úsporných opatření byla upřednostněna elektronická podoba, která navíc řeší i problém sdílení citlivých informací mimo organizaci (email obsahuje pouze stručnou anotaci a plné znění je přístupné na intranetu, tj. pouze zaměstnancům organizace).

V organizaci je velice aktuální pojem sjednocená komunikace (unified communication), která integruje různé možnosti komunikace v jednom nástroji (instant messaging, telefonování, emailové služby atd.). Je možné se připojit vzdáleně, mimo podnikovou síť, a to i bezdrátově prostřednictvím wifi či mobilní sítě. Využit lze klasicky notebook nebo některou z mobilních platform, chytrých telefonů a podobných zařízení. V organizaci je aplikován nástroj Microsoft Lync, který podporuje běžné telefonní funkce jako volba podle jména, přidržení, přesměrování, hlasovou poštu, telekonferenci, instant messaging a přidává informace o dostupnosti zaměstnanců.

Celé to funguje tak, že každý zaměstnanec má možnost sledovat, kdo má a kdo nemá zapnutý počítač, kdo je a kdo není u počítače, kdo je na schůzce (podle kalendáře v Outlooku), kdo právě telefonuje nebo třeba kdo si nepřeje být rušen. Jediným kliknutím v komunikátoru vytočí uživatel hovor na svém telefonu na stole. Dále si může psát s kolegy pomocí rychlých textových zpráv (instant messaging) a velmi rychle s nimi sdílet obsah svého počítače a editovat tak společně třeba nějaký dokument. To vše bez ohledu na to, jestli se zaměstnanec právě nachází v kanceláři, pracuje z domova nebo je přímo u zákazníka.

Intranet je nedílnou součástí elektronické komunikace organizace, slouží zejména k již zmiňované komunikaci od vedení směrem k zaměstnancům a zahrnuje velké množství informací, které začínají obecnými informacemi o organizaci, její strategii a výsledcích a pokračují přes informace o jednotlivých odděleních k projektovým týmům a jejich práci. Na intranetu je možné běžné fulltextové vyhledávání a články jsou členěny dle témat. Intranet



je některými zaměstnanci hodnocen jako nepřehledný a problém vidí také v různé aktuálnosti informací (některá oddělení své informace pravidelně neaktualizují).

Kromě intranetu zavedla organizace v posledních dvou letech interní sociální síť, která přenáší principy sociálních sítí typu facebook do interního prostředí. Zaměstnanci zde mohou vyhledávat osoby s určitými kompetencemi, sdílet s ostatními soubory, plánovat aktivity, vytvářet komunity dle svých zájmů a sdílet informace, zkušenosti a znalosti.

Organizace se vstřícně staví k používání externích sociálních sítí: „Naši zaměstnanci se při své práci neobejdou bez internetu, potřebují čerpat informace z různých zdrojů a často komunikovat s kolegy z ostatních poboček. Chtějí-li k tomu používat například Facebook nikdo jim v tom nebrání. Naopak, neboť v rámci sociálních sítí mohou získat zajímavé kontakty, komunikovat se zahraničními kolegy a sdílet tak své zkušenosti.“

**Ústní komunikace** se odehrává zejména spontánně na pracovišti při každodenním setkávání pracovníků a také na interních schůzkách. Interní schůzky jsou považovány za hlavní příležitost k výměně názorů, poskytování informací vážící se ke každodennímu běhu obchodu, sdílení strategie, cíle jednotek, brainstorming,... Jejich cílem je poskytovat aktuální informace k firemním klíčovým prioritám a podílet se na jejich úspěchu.

Množství času věnovaného ústní komunikaci se velice liší v závislosti na pracovní pozici, kterou zaměstnanec zastává. Někteří mají roli vztahenou k českému trhu a českému prostředí, potom více spolupracují s českými kolegy a více s nimi komunikují ústně. Jiní mají roli vztahenou k většímu regionu, komunikují pak více s kolegy v zahraničí a k tomu využívají častěji prostředky elektronické komunikace, které jim pomáhají překonat geografickou vzdálenost mezi nimi.

Kombinaci elektronické a ústní komunikace představuje **komunikace telefonická**. Telefony jsou často užívanými zařízeními a telefonování je velice snadné především díky hlasové technologii. Zaměstnanci vždy vidí, na jakém zařízení je druhá strana dostupná, a toto číslo volají. Bez telefonování si život v organizaci neumějí zaměstnanci představit. Kdykoli někdo není v kanceláři, ani připojen na instant messaging a je třeba získat jeho rychlou odpověď a není možné čekat na emailovou reakci, zvedá se sluchátko a vytáčí jeho číslo.

Komunikátory jsou pak využívány také pro flexibilní přístup k mailové schránce, vnitrofiremním aplikacím a databázím.

**Písemná komunikace** ve významu tradičních psaných a tištěných dokumentů není příliš rozšířená. Snad všechny dokumenty vztahující se k interní komunikaci existují v elektronické podobě a jsou ukládány do elektronických uložišť a archivů. Dokonce i vnitřní časopis nemá podobu tištěného média, ale je distribuován emailem jako souhrn článků z intranetu. Výjimku tvoří snad jen pracovní smlouvy a jiné právní dokumenty, ovšem i ty jsou archivovány v elektronické podobě. Přístup k nim je omezen na úzkou skupinu uživatelů.

Do písemné komunikace je možné zařadit nástěnky. Ty jsou v organizaci cíleny jak na shrnutí klíčových zpráv o organizaci jako celku, tak na poskytování společenských a osobních zpráv a propagaci různých firemních událostí. Jsou umístěny v prostorech, kde se nejvíce shromažďují zaměstnanci, tj. v kuchyňkách, na chodbách a dokonce i na toaletách. Zajímavostí je používání zvláštního kódování sdělení na plakátech (např. pomocí barev a dohodnutých symbolů), aby nebylo na první pohled srozumitelné lidem mimo organizaci, kteří mají do společných prostor přístup.

#### Pohled zaměstnanců na komunikaci v organizaci

Třem náhodně vybraným zaměstnancům organizace byly položeny dvě otázky: Co se vám na vnitřní komunikaci v organizaci nejvíce líbí? Co je pro vás největším problémem ve vnitřní komunikaci v organizaci? Tabulka níže shrnuje tři nejčastěji se vyskytující odpovědi na každou z otázek.

Na komunikaci se mi líbí	Problémem v komunikaci je pro mě
<b>Pružnost komunikace.</b> „Máme k dispozici celou řadu nástrojů, které můžeme kombinovat. Líbí se mi, že můžu většinu věcí využívat i mimo kancelář, přes vzdálené připojení. Můžu reagovat odkudkoli, tím je vše rychlejší a mnohdy i pohodlnější.“	<b>Velké množství konferenčních hovorů.</b> „Snad půlku pracovní doby strávím na nějakých callech. Takové ty, kde se něco řeší a diskutuje, jsou fajn. Ale takové ty, kde nějaký šéf potřebuje cosi odprezentovat, jsou dost k ničemu.“
<b>Příjemné prostředí podporující komunikaci.</b> „Lidi jsou tu většinou přátelští a snaží se pomoci. Dobře se tu komunikuje. Obecně je tu otevřená komunikace.“	<b>Velké množství informací.</b> „Těch informací, které denně dostávám je strašně moc. Vnímám jenom to, co se váže k mé práci, resp. k tomu, co právě potřebuju vědět.“
<b>Snaha o ústní komunikaci i v mezinárodních týmech.</b> „Jsme sice mezinárodní tým, ale dbá se na to, abychom se tak jednou za kvartál potkali všichni dohromady. Navíc šéf různě cestuje, takže se tu tak jednou za měsíc objeví.“	<b>Nedostatek času.</b> „Vymýšlí se tady řada akcí a různých věcí, ale člověk na to ani nemá čas, protože je pořád potřeba něco řešit na projektu. Někdy je to lepší, ale někdy ani nestíhám odejít na záchod.“

## **Vzdělávání zaměstnanců organizace**

Obecně platí, že organizace si musejí být vědomy jakou kvalifikaci, jaké schopnosti má každá osoba uvnitř organizace a musejí umět spojit investice do lidských zdrojů s rozvojem požadovaných dovedností a znalostí. Tato zkoumaná organizace má systém k zaznamenávání znalostních kompetencí v organizaci. Když generální ředitel na celosvětové úrovni rozhodl, že více lidí potřebuje pracovat na rozvoji svých schopností práce s internetem, systém ukázal, jaký je rozsah tohoto problému a monitoroval pokrok. Organizace je rovněž schopna propojit interní a externí vzdělávací programy se specifickými schopnostmi požadovanými v organizaci. Organizace se zaměřuje při plánování rozvojových a vzdělávacích aktivit na talenty, ovšem každý zaměstnanec organizace má svůj individuální plán rozvoje, který dvakrát ročně konfrontuje se svým nadřízeným. Tento individuální plán rozvoje je zaznamenán v databázi a počítá s tím, že každý zaměstnanec stráví ročně přibližně dvacet dnů vzděláváním. Z databáze jsou dostupná konsolidovaná data personálnímu oddělení. Získává tak přehled o vzdělávacích potřebách v organizaci. Tato databáze je stejná po celém světě, což umožňuje jednak sledovat vývoj potřeb v čase, jednak srovnávat vzdělávací potřeby v jednotlivých zemích či regionech. Školení jsou organizována ve dvou formách – prezenční a e-learningové. V posledních letech došlo kvůli ekonomické recesi k optimalizaci vzdělávacích a rozvojových aktivit. V důsledku toho se projevuje snaha stanovit priority, více využívat e-learningová školení, a tak připravit tréninkový plán zaměřený na každou cílovou skupinu. Nedělají se stejná školení pro všechny, ale připravují se speciální plány pro každou cílovou skupinu. Dochází tedy i individualizaci školení a šití školení na míru dle konkrétních rozvojových potřeb.

V e-learningové verzi je připravena široká škála témat od obecných (komunikační dovednosti, řízení času, kulturní odlišnosti,...) po specializovaná technická školení. Všechna jsou dostupná přes jeden intranetový portál a záleží na každém zaměstnanci, která zvolí a kolik jich absolvuje.

## **Zástupnictví a nástupnictví**

V organizaci platí pravidlo, že kdykoli někdo plánuje nepřítomnost z jakéhokoli důvodu, musí plánovat i svého zástupce. Vždy je potřeba, aby byl k dispozici někdo kompetentní místo něj. Přijatelná je i možnost, že oblasti odpovědností jsou rozděleny a na každou oblast určen jiný zástupce. Někdy je tato varianta vítaná, protože nedochází k zatěžování jednoho člověka, který by měl stíhat objem práce dvou.

Na některých pozicích, u některých lidí dochází díky zástupnictví k plynulému vychovávání eventuálního nástupce. Nezřídka se stává, že člověk, který zastupuje svého manažera v jeho nepřítomnosti, je pak vybrán jako jeho nástupce, pokud se manažer rozhodne odejít/ změnit svoji pozici.

Výchově nástupců je věnována pozornost u vybraných pozic. Většinou se jedná o pozice manažerské či pozice specialistů. Jde o to, aby nebyla narušena kontinuita fungování organizace a nenastala situace, kdy není obsazena klíčová pozice. Proto jsou vždy vytipovávaní talentovaní zaměstnanci a s nimi se více pracuje, je snaha pro ně hledat vhodné zařazení a další různé aktivity, které pomáhají rozvíjet jejich potenciál.

Ve většině případů je nástupce identifikován až po oficiálním oznámení odchodu stávajícího zaměstnance. Potom se začíná pracovat na plánu předávání úkolů, odpovědností, podkladů, zkušeností apod. Je uzavřena písemná či nepsaná dohoda mezi odcházejícím zaměstnancem, novým zaměstnancem a manažerem. Odpovědností manažera je, aby vše proběhlo hladce a aby nový zaměstnanec dostal vše, co potřebuje ke kvalitnímu výkonu své práce. Manažer také dohlíží na to, aby si odcházející zaměstnanec neodnesl důležité dokumenty, informace, kontakty apod. Celý proces si liší v závislosti na tom, zda zaměstnanec pouze přechází na jinou pozici v rámci organizace nebo odchází mimo organizaci. Odchod mimo organizaci je řešen s větší opatrností a pečlivostí.

### **Komunikace znalostí v organizaci**

Organizace se věnuje znalostnímu managementu již řadu let. Nejdříve se zaměřovala na znalosti explicitní a na různé možnosti jejich kodifikace do interních systémů organizace. Postupně se zájem přesunul ke znalostem tacitním a k práci s lidmi, jejich nositeli. Organizace tvrdí, že kvalitní lidi a dobrý produkt jsou dva základní pilíře jejího úspěchu.

V této souvislosti byl osloven jeden manažer a dva zaměstnanci organizace a byly jim položeny dvě otázky: „Je snadné získat v rámci organizace potřebné znalosti? Jakými způsoby je získáváte?“ Výsledky shrnuje následující tabulka.

Zaměstnanci	
Vyjádření zaměstnance:	„Moje zkušenost je pozitivní. Hodně věcí je na intranetu, lidi si tu vzájemně pomáhají, takže když něco nevím, zeptám se někoho. No, a taky je tu spousta různých školení. Samozřejmě, nejlepší je pak vyzkoušet si všechno v praxi.“
Vyjádření zaměstnance:	„Můžu říct, že mám dobrou zkušenost s ochotou lidí. Snad nikdy mě nikdo neodmítl. Co je problém, je fakt, že každý je specializovaný na určitou oblast, takže najít správného člověka může trvat dlouho.“
Dále zaměstnanci uváděli, že si nejsou vědomi žádných pravidel pro postup při hledání znalostí. Říkali, že nejpřirozenější způsob je pro ně někoho se zeptat, nechat si to vysvětlit či ukázat. Teprve, když nikoho kompetentního nenajdou nebo když pracují v nestandardní dobu, prohledávají intranet a sdílené databáze. Někdy se také rozhodnou pro nějaké školení, protože znalost vyžaduje pochopení řady souvislostí, příp. je natolik specifická, že ji nikdo jiný v organizaci nemá.	
Manažer	
Vyjádření manažera:	„Mámu tu vybudovaný sofistikovaný systém knowledge managementu, spoustu šikovných databází. Není nic jednoduššího než začít tam. Ale vím, že dost lidí jde spíš takovou tou osobní cestou. Užitečná je třeba interní sociální síť, kde je o každém zaměstnanci, co má za kompetence, na jakých projektech pracovat – dá se lépe poznat, koho s určitým problémem kontaktovat.“
Obecná odpověď by se dala shrnout asi takto: „Organizace nabízí celou řadu možností, jak znalosti získat: jsou vytvořena sdílená úložiště na intranetu, existuje bohatá nabídka školení včetně e-learningových, které je možné absolvovat okamžitě, a rovněž se podporuje spolupráce mezi zaměstnanci, je tu snaha o vytváření sociálních sítí, aby měli přehled, co kdo dělá, a věděli koho kontaktovat. Pravda, někdy je trochu problém se v tom všem zorientovat a rychle se rozhodnout pro správný zdroj. Důležitá je i přátelská atmosféra, o kterou tu usilujeme všichni.“	

## Shrnutí

Na závěr jsou připojeny postřehy a názory čtyř odborníků, kteří s organizací spolupracují zejména jako lektoři a konzultanti a kteří znají její vnitřní prostředí.

- S touto organizací se mi vždycky dobře spolupracovalo, protože bylo zřejmé, že se personalisté o své zaměstnance zajímají. Že jim nejde jenom o to dodat nějaké školení, aby se neřeklo, ale že sledují efekt a plánují následné akce.
- Při přípravě nějakého kurzu či školení vždy trvám na tom, abych mohl hovořit s manažerem daného oddělení. Chci znát jeho cíle, názory a doporučení. Většinou se setkávám s tím, že manažeři si s rozvojem svých lidí nevědí rady. Vědí, že je to důležité, ale nevědí, na co přesně se zaměřovat a jak své podřízené k dalšímu rozvoji motivovat. Je to dost obecný postřeh a tady v této organizaci jsem se s tím také často setkal. Zřejmě je to nedostatečnou spoluprací mezi personálním oddělením a manažery či určitou nevyzrálostí manažerů.

- Moc se mi líbí prostředí v organizaci. Celková atmosféra je uvolněná. Myslím, že je to dáno maličkostmi, jako je všeobecné tykání či plně vybavené kuchyňky. Odpadá tak cesta s vlastní sklenicí kávy v podpaží a sledování, kdo které mléko z lednice použil.
- Organizace zaměstnává celou řadu nadprůměrně inteligentních lidí. Snad všichni mají vysokoškolské vzdělání. Jsou na ně však kladeny vysoké nároky a navíc směřování ke specializaci, což může vést k frustraci. Zejména u uzavřených jedinců, kteří v oboru IT nejsou výjimkou.

### 1.3 Organizace číslo CX

Organizace byla založena v polovině 20. století ve Spojených státech amerických a zabývá se zejména manažerským poradenstvím, technologickými službami a outsourcingem. V současné době působí v 54 zemích světa. Pobočka v České republice byla otevřena v roce 1991 a dnes zaměstnává přibližně dva tisíce zaměstnanců ve třech divizích. Případová studie vynechává divizi outsourcingu, neboť ta má charakter centra sdílených služeb, a bude zaměřena na divizi manažerského poradenství a divizi technologických služeb, která se v ČR zaměřuje na zakázkový vývoj softwaru a systémovou integraci.

Organizace se od svého počátku řídila následujícími šesti hodnotami, které pomáhaly vytvořit její kulturu a stále slouží jako vodítko v procesu rozhodování:

- Tvorba hodnoty pro zákazníka – cílem je pomoci klientům, aby se stali vysoce výkonnými organizacemi, budovat dlouhodobé vztahy založené na vnímavosti a odpovědnosti.
- Jedna globální síť – síla plynoucí z globální působnosti, vztahů, spolupráce a učení se je využívána k poskytování výjimečných služeb zákazníkům všude na světě.
- Respektování jednotlivce – oceňovat různorodé a jedinečné přínosy, pečovat a důvěřovat, vytvářet otevřené a zahrnující prostředí a přistupovat s respektem ke každému.
- Špičkový tým – zaujmout, rozvíjet a udržovat nejlepší lidi na trhu, dávat jim příležitosti a vytvářet spolupracující a vzájemně se podporující prostředí.
- Bezúhonnost – být etický a čestný, vzbuzovat důvěru upřímností, jednotou slov a konání a přijetím odpovědnosti za své činy.
- Odpovědný přístup – naplňovat závazky, budovat lepší, silnější a trvalejší organizaci pro budoucí generace, ochraňovat značku, dodržovat závazky vůči zájmovým skupinám, rozvíjet své lidi a pomáhat zlepšovat komunity a globální prostředí.

Organizace si velice cení svých zaměstnanců, zejména kvůli jejich jedinečným schopnostem, dovednostem, znalostem a zkušenostem. Oficiální příručka organizace říká: „Naši konkurenti mohou kopírovat naše strategie, ne však naše hodnoty, naši schopnost realizace a naše zaměstnance.“ Nebo: “Pečujeme o spravedlivé a pozitivní prostředí, v němž mohou lidé růst a uspět.”

Organizace ve dvou sledovaných divizích v České republice zaměstnává přibližně sedm set lidí, kteří jsou rozmístěni ve dvou budovách v různých částech města. Obě budovy jsou si velikostí a svým uspořádáním podobné – velké budovy pro stovky zaměstnanců, kteří jsou soustředěni do tzv. otevřených prostor (open space). Otevřené prostory (open space) jsou uspořádány se snahou vytvářet menší bloky stolů, vzájemně oddělené, aby každý zaměstnanec měl dost osobního prostoru a nebyl příliš rušen ostatními. Ani v jedné budově nejsou velké haly s řadami stolů. Je zřejmé, že při zařizování byl kladen důraz na pohodlnou a příjemnou atmosféru. Prostory jsou doplněny květinami a rostlou zelení.

Zaměstnanci nemívají své přidělené místo, neboť většina z nich pracuje na projektech pro zákazníka, tudíž tráví více času mimo budovy organizace. Zaměstnanci dostávají standardně přidělený notebook, vybavený kamerou a s nainstalovanou platformou Microsoft Lync, čímž je jim poskytnuta možnost flexibilního výkonu práce z různých míst – od zákazníka, z domova, na cestách apod.

Kromě otevřených prostor jsou v budově také uzavřené kanceláře. Ty jsou určeny vybraným oddělením, která zpracovávají citlivé informace (např. personální oddělení, právní oddělení) a některé jsou k dispozici všem zaměstnancům na základě rezervace. Jsou tedy využívány jako zasedací místnosti. Existují také menší místnosti pro cca dvě osoby, které jsou využívány pro účast na telekonferencích/videokonferencích či k některým telefonátům, kdy volající nechce být rušen nebo kdy se hovoří o citlivých tématech.

Uzavřené kanceláře mají někteří manažeři na vyšších úrovních řídicí struktury. Obecně platí, má-li zaměstnanec nějaký naléhavý problém a vidí, že je jeho nadřízený přítomen a netelefonuje, může i bez předchozího ohlášení kdykoli přijít a s manažerem se poradit. Pravidelné schůzky a schůzky vyžadující více času se plánují ve spolupráci s asistentkou daného manažera (ta spravuje manažerovi jeho kalendář). Manažeři první linie asistentky nemají, tudíž je vše domlouváno přímo s nimi.

Zaměstnanci mají k dispozici rovněž plně vybavené kuchyňky, v jejichž blízkosti se nacházejí automaty na teplé a studené nápoje a různé drobnosti k jídlu. Samozřejmě jsou filtrační zařízení na vodu. U kuchyňek je přistaveno několik stolků se židlemi, které zaměstnanci využívají k vzájemnému setkávání se. Probírají se tu jak témata čistě pracovní, tak některá osobní.



Zaměstnancům je čím dál častěji umožňováno pracovat s flexibilní pracovní dobou a z domova. Organizace s tím začala již před osmi lety a zatím nepocit'uje potřebu tyto možnosti omezovat. Tvrdí, že výkonnost zaměstnanců se tak jako tak projeví, neboť je zavedený systém kontroly. Jde o to, aby manažeři svým lidem věřili a měřili výsledky, nikoli čas strávený v kanceláři či on-line. Vedení organizace věří, že by práce z domova neměla převažovat, což je dáno typem činností v organizaci. Při delší izolaci může dojít ke ztrátě kontaktu s kolegy a s realitou. Současně zástupce vrcholového vedení v ČR dodává, že zaměstnanci jsou samostatní lidé, kteří jsou schopni najít správný poměr mezi časem stráveným doma a v kanceláři.

Zaměstnanci organizace CX chodí oblečení v neformálním, avšak profesionálním stylu business casual. V pátek při tzv. Casual Friday mají všichni zaměstnanci povoleno obléknout džíny. Pokud zaměstnanec pracuje u klienta, přizpůsobuje se dress code klientovu prostředí. „V bankách se obvykle chodí v oblecích, včetně kravaty, jinde stačí tmavé kalhoty a košile, k některým klientům je třeba dorazit v džínách.“

Organizace je silně výkonově orientovaná a tím vytváří konkurenční prostředí. Ze strany zaměstnanců je očekávána iniciativnost a proaktivita, neustálá práce na sobě samém a na vlastním rozvoji. Pracovní doba je sice flexibilní, ale často delší než osm hodin denně. Očekává se, že každé tři roky se zaměstnanec posune na vyšší pozici nebo organizaci opustí.

### Pohled zaměstnanců na organizaci

Třem náhodně vybraným zaměstnancům organizace byly položeny dvě otázky: Co se vám na organizaci nejvíce líbí? Co byste v organizaci změnil/a? Tabulka níže shrnuje odpovědi na každou z otázek.

---

#### **Na organizaci se mi líbí**

**Celá řada možností.** „Organizace je velká, má pobočky v řadě zemí, což dává spoustu možností. Člověk se může dostat na stáž do zahraničí, setkávat se s lidmi různých národností a kultur, cestovat,... Navíc se zabýváme celou řadou projektů, každý je jiný, každý je pro jiného zákazníka, na každém se můžeme učit něco nového. Je to zajímavé.“

#### **V organizaci bych změnil/ a**

**Outsourcing.** „Naprostu mi nevyhovuje způsob outsourcingu, kdy se jedna část zpracovává tady a jedna třeba v Indii, protože řešit po telefonu zdlouhavě a problematicky každou volovinu, kterou můžu mít osobně vyřešenou za pět minut, mě dost vyčerpává. Navíc si lidi kolikrát moc nerozumí, protože indická angličtina má s angličtinou pramálo společného.“

**Příjemná atmosféra.** „Řekla bych, že je tu poměrně přátelská atmosféra. Možná ne ve všech departmentech, ale u nás určitě. Dosud jsem se vždy setkala s příjemným přístupem jak ze strany kolegů, tak i nadřízených.“

**Méně procesů.** „Máme implementované procesní řízení, což je asi logické při naší velikosti, ale občas je to na zbláznění. Procesy se pořád mění a nestihám sledovat, co kde je potřeba udělat jinak. A občas je zádrhel v lidech...“

**Odborníci a kontinuální rozvoj.** „Kvalitní a motivovaní odborníci na všech pozicích. Velký rozsah poskytovaných služeb přináší řadu příležitostí, kdy je rozvoj znalostí a zkušeností každého z pracovníků považován za základní předpoklad úspěchu.“

**Přílišná specializace.** „Jsme tu dost specializovaní na jednu konkrétní činnost a nemáme moc přehled o tom, co dělají ostatní. Mám ráda různorodost a ráda vidím věci v souvislostech, abych všemu lépe rozuměla.“

## Interní komunikace

Organizace má maticovou řídicí strukturu. Většina zaměstnanců je zařazena do oddělení v rámci České republiky a má svého lokálního manažera, současně jsou však členy projektových týmů a reportují projektovému manažerovi. Někteří jsou dokonce součástí trvalých mezinárodních týmů, mají tedy tzv. funkcionálního manažera, často zahraničního. Mezinárodní týmy fungují jako virtuální týmy a jsou velice závislé na nástrojích elektronické formy komunikace.

V organizaci se mezi zaměstnanci v ČR hovoří česky, ale pracuje zde řada lidí ze zahraničí, proto je angličtina nutností. „Může se totiž snadno stát, že se v češtině se svým kolegou nedomluvíte.“

Organizace pořádá pro své zaměstnance jednou ročně setkání všech pražských zaměstnanců formou vánočního večírku. Tato setkání bývají spojena se stručným hodnocením uplynulého roku (v době konání ještě není znám hospodářský výsledek) a krátkou kulturní akcí pro zaměstnance, kdy mají možnost se setkat i mimo běžné pracovní prostředí. Stává se, že navazují kontakty s lidmi, se kterými normálně nespolupracují, tudíž získávají širší obraz o činnosti společnosti a různorodosti pracovních pozic a funkcí.

Kromě toho jsou pořádány v průběhu roku různé sportovní a dobročinné akce, kterých se mohou účastnit zaměstnanci a někdy i jejich rodinní příslušníci. Každé oddělení pak pořádá své další akce dle dohody zaměstnanců. Toto je individuální a odvislé oddělení od oddělení. V organizaci byla v minulosti podporována teambuildingová setkání, v posledních dvou letech však došlo v důsledku hospodářské recese k řadě omezení a důraz je kladen spíše na tradiční vzdělávací aktivity.

V organizaci CX je obecně podporováno sdružování se zaměstnanců, kdy vznikají mnohé komunity nejen pro zaměstnance v ČR, ale napříč celosvětovou strukturou. Tyto komunity spojují lidi dle společného zájmu, pracovní role, kariérní dráhy, národnosti, sexuální orientace,

náboženství a víry atd. Tyto komunity vytvářejí prostředí pro silné vztahy mezi zaměstnanci prostřednictvím profesních a společenských aktivit a jsou důležitou platformou i pro sdílení a předávání znalostí mezi nimi.

Obecným standardem pro interní komunikaci mezi zaměstnanci v České republice je tykání. Tykají si nejen kolegové, ale také podřízení s nadřízenými.

Manažer pro interní komunikaci organizace říká: „Interní komunikace má za úkol jednak zajišťovat informovanost mezi zaměstnanci o strategických záležitostech, ale také sbírat od nich zpětnou vazbu a umožnit přímý kontakt (k tomu slouží intranet, tištěná média, chaty, osobní neformální motivační meetingy s vedením, strategické meetingy, konference).“

### Formy interní komunikace

V interní komunikaci převažuje **komunikace elektronická**, zejména emaily, telefonáty, telefonické konference, video konference, intranet, webové databáze a úložiště apod.

Organizace používá Microsoft Outlook, tedy groupwarový nástroj sdružující standardní mailové funkce (mailová schránka, seznamy adresátů, třídění mailů do složek, archiv apod.), kalendář, správu úkolů a úložiště dokumentů. Navíc umožňuje spolupráci mezi zaměstnanci prostřednictvím sdílení některých informací (informace o dostupnosti zaměstnanců apod.).

Emailem spolu komunikují jednak zaměstnanci pracující na nějakém společném projektu či činnosti, emailem zaměstnanci dostávají zprávy od svých lokálních supervisorů, vedoucích týmu, dále od manažerů z regionální a globální struktury. Emailem je distribuován i vnitrofiremní časopis v podobě týdeníku, ovšem svůj časopis (nazývaný „newsletter“) mají i různá oddělení či pracovní týmy. Objem emailové komunikace je tedy značný.

Kromě emailu se používá pro rychlejší psanou komunikaci Microsoft Lync, který v sobě sdružuje nástroje pro sjednocenou komunikaci, např. instant messaging, telefonické konference, webové konference, videokonference a volání pomocí hlasových služeb.

Organizace má i svůj vlastní intranet, jehož cílem je poskytovat zaměstnancům informace o strategii a činnosti organizace celosvětově a také poskytovat zaměstnancům prostor pro sdílení různých dokumentů, popisů procesů, postupů a zkušeností v podobě webových databází. V současné době probíhají snahy o omlazení intranetu a jeho doplnění o prvky sociálních sítí tak, aby se stal pro zaměstnance atraktivnější a věnovali mu více pozornosti.

Stále větší oblibě se těší videa, která manažeři natáčejí pro své podřízené a umísťují na intranetový portál. Video se užívají i pro konferenční hovory, kdy se organizace snaží zprostředkovat co nejvíce z osobního kontaktu i pro ty zaměstnance, kteří pracují z domova či ze vzdáleného místa.

**Ústní komunikace** mezi zaměstnanci probíhá jednak spontánně, dle toho jak se všichni potkávají na pracovišti, na chodbách či v kuchyňkách, jednak díky oficiálním pracovním schůzkám. Platí, že pokud mají o něčem hovořit pouze zaměstnanci pražské pobočky (resp. zaměstnanci nacházející se v jedné budově), je upřednostňováno osobní setkání a komunikace tváří v tvář. Celá řada pracovních činností je však vázána na spolupracovníky z jiných zemí, neboť většina projektů dostává alespoň částečně outsourcovanou podporu ze specializovaných pracovišť (center strategických služeb) zejména v Indii. Potom není osobní setkání možné a komunikace probíhá elektronickou formou – telefonáty, instant messaging, webové konference či stále častěji videokonference.

Pokud členové řešitelského týmu či oddělení pracují v pobočce, řeší různé záležitosti mezi sebou též ústně. Ústně si sdělují své zkušenosti, domlouvají se na dalším postupu a často zabřednou i do více osobních témat.

**Písemná komunikace** v tradičním slova smyslu psaných či tištěných dokumentů není v organizaci příliš obvyklá. V tištěné podobě se archivují smlouvy, účetní doklady a další dokumenty, které jsou vyžadovány externími auditory. Pro interní účely jsou všechny dokumenty archivovány v elektronické podobě. Pracují-li zaměstnanci na nějakém dokumentu, mají ho uložený ve webovém prostředí, odkud ho mohou určené osoby otevřít, stáhnout, editovat a nahrávat upravené verze. Případně probíhá výměna emailem.

Ani interní časopis není tištěný, nýbrž elektronický a distribuovaný všem zaměstnancům emailem. Tisknou se např. různé letáky a plakáty, které se vztahují k celofiremním kampaním (např. osvěta v rámci plánování osobního rozvoje, v rámci posilování gramotnosti v práci s výpočetní technikou, při zavádění nových produktů/ řešení atd. Tyto letáky jsou pak umísťovány do prostor se zvýšeným pohybem zaměstnanců, pokud možno mimo dosah externích subjektů (zákazníků, dodavatelů, ...), kteří přicházejí do budovy na jednání.

## Pohled zaměstnanců na komunikaci v organizaci

Pěti náhodně vybraným zaměstnancům organizace byly položeny dvě otázky: Co se vám na vnitřní komunikaci v organizaci nejvíce líbí? Co označujete za největší problém ve vnitřní komunikaci v organizaci? Tabulka níže shrnuje tři nejčastěji se vyskytující odpovědi na každou z otázek.

Na komunikaci se mi líbí	Problémem v komunikaci je pro mě
<p><b>Různorodost a neustálý vývoj komunikace.</b> „Komunikace se vyvíjí v závislosti na tom, jak často s někým mluvím, co přesně probíráme atd. A taky záleží na tom, s kým komunikuju. Tahle různorodost se mi líbí, můžu si vybrat, jak chci komunikovat, a musím se pořád něco učit a to mě baví.“, „Při práci komunikuju se spoustou lidí, někteří jsou i v zahraničí. Co člověk, to jiná osobnost, jiný styl. Je to inspirující, od některých se můžu hodně učit.“</p>	<p><b>Nedostatek času.</b> „Rád bych si někdy s kolegy popovídal víc, ale kvůli práci bohužel nemůžu. Je toho někdy opravdu moc.“, „Každý tady má strašně moc pracovních úkolů, některé chvíle ani nevíme, kam dřív skočit, běžíme ze schůzky na schůzku, takže kolikrát ani nemáme čas vstřebat, co se diskutovalo a co se musí udělat. A nějaké klábosení s kolegy jde stranou úplně. Což je škoda.“</p>
<p><b>Tykání.</b> „To, že si všichni zaměstnanci tykají, dělá takovou příjemnější atmosféru, všichni jsou si blíže a komunikace je otevřenější. Není tak velký rozdíl mezi podřízeným a nadřízeným.“, „Vzájemné tykání oceňuju. Tím, že se všichni oslovují jménem, tykají a neřeší nějaké tituly, jsou si mnohem blíže a je to tak nějak víc týmovější.“</p>	<p><b>Jazyk.</b> „Myslím, že mluvím anglicky celkem dobře, ale domluvit se s Indy je vždycky challenge.“, „Tady v našem regionu je většina lidí, kteří nemají angličtinu jako rodný jazyk. Rozumět jim je jednoduchý, ale těžko říct, jak moc kvalitní angličtinou ve výsledku mluvíme.“</p>
<p><b>Neformální komunikace.</b> „Líbí se mi, že si tady lidi nepovídají jenom o práci, ale taky se řeší osobní věci. Víme o sobě něco víc, takže máme lepší představu, jaký kdo jsme.“, „Mám pocit, že ani vedení nám nijak nebrání v nepracovní komunikaci, když toho není moc a když vidí, že nezanedbáváme své pracovní povinnosti. Asi každý chápe, že do práce chodíme i kvůli sociálním kontaktům.“</p>	<p><b>Velké množství informací, hlavně emailů.</b> „Můj mailbox je v jednom kuse přeplněný, musím pořád archivovat a mazat.“, „Během dne dostávám skoro dvě stě mailů. To nezvládám ani číst, natož odpovídat.“</p>

## **Vzdělávání zaměstnanců organizace**

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jsou chápány jako nezbytné předpoklady pro práci v organizaci, proto jsou rozvojové a vzdělávací aktivity systematicky plánovány a navázány na kariérní růst. Každý zaměstnanec diskutuje svůj rozvoj a své vzdělávací potřeby s manažerem v rámci ročního hodnotícího pohovoru. Sestavuje se pak plán na celý rok dopředu. Navíc má přiděleného svého kariérního poradce, který mu pomáhá s volbou správných rozvojových aktivit, zprostředkovává mu kontakt se správnými lidmi a poskytuje mu neustálou zpětnou vazbu.

Každý zaměstnanec má k dispozici řadu školení, z nichž některá jsou povinná a přímo souvisejí s postupem v kariéře. Plnění klíčových školení je sledováno a každý je včas upozorněn na nutnost absolvování dalšího vzdělávání.

Vzdělávání je organizováno ve dvou základních formách:

- prezenční, neboli klasická školení a workshopy ve třídách, které jsou zaměřeny na složitější témata a soft skills. Hlavní nabídku tvoří školení pořádaná ve tréninkových střediscích v USA, Velké Británii a Malajsii. Ta je pak doplněna lokálními kurzy. V případě potřeby získání certifikace vyžadované zákazníkem mají zaměstnanci možnost absolvovat i externí kurzy od jiných dodavatelů.
- e-learningová školení, jež jsou připravována z valné části globálně (v rámci organizace) a pokrývají nepřeberné množství témat. Převážná většina školení má multimediální obsah umožňující mnohem více než listování stránkami a jednoduché kvízy. Jsou navíc pečlivě provázány s dalšími informačními zdroji – referenčními příručkami, prodejními materiály nebo na experty v dané oblasti. Používány jsou rovněž webcasty a telekonference, kdy je možné přímo oslovit lektora, případně ve virtuálních týmech pomocí integrovaných nástrojů pro sdílení pracovat na zadané úloze. Kvalita přenosu videa a zvuku je na takové úrovni, že školení touto formou je již hodně podobné klasickému kontaktnímu.

V poslední době se stále více a úspěšně uplatňuje praxe, kdy zaměstnanci organizace, kteří jsou specialisty na nějakou oblast, působí na školení jako lektoři – pod vedením školitele předává skupina odborníků zkušenosti z praxe svým kolegům. Často jsou do vzdělávacích aktivit zapojováni vedoucí pracovníci, kteří sdílí své zkušenosti z praxe.

Kromě toho je v organizaci běžně aplikován mentoring a koučink. Koučink je směřován spíše k manažerům organizace, kteří tyto principy pak dále uplatňují ve vztahu ke svým podřízeným. Užívá se rovněž rotace, stáže v zahraničí, v některých případech i stínování.

### **Zástupnictví a nástupnictví**

Každý zaměstnanec je povinen si na dobu své nepřítomnosti (dovolená, pracovní cesta, nemoc) domluvit zastupování od někoho z kolegů. Může mít i více zástupců, pokud je možné jeho činnosti rozdělit. Předpokládá se, že každý se svojí nepřítomností počítá a většinu činností dopracuje tak, aby zástupce nebyl příliš zaměstnán. Úkolem manažerů pak je dohlížet na to,

že zaměstnanci toto skutečně dělají a že nedochází k žádným výpadkům v činnostech z důvodu nepřítomnosti někoho v práci. Obecně vše funguje, ale čas od času přece jenom k nějakým výpadkům dochází, protože zástupce má svoji práci, tudíž omezené kapacity se věnovat svěřeným úkolům. Také často nezná všechny detaily ze zákulisí.

Nástupce za odcházejícího člověka není většinou znám dopředu, ale je hledán a identifikován až po oznámení odchodu. Organizace se snaží najít někoho vždy nejdříve z vnitřních zdrojů, když neuspěje, je nabídka zveřejněna externě. Nástupce pak spolupracuje s odcházejícím a snaží se získat co nejvíce jeho podkladů, zkušeností a znalostí, aby byl schopen práci rychle vykonávat samostatně. Tento proces by měl být opět monitorován manažerem, neboť je jeho odpovědností, že organizace nepřijde odchodem zaměstnance o žádné cenné znalosti a že nový zaměstnanec má vše, co mu umožňuje plynule práci převzít.

Organizace má zavedené programy na východu nástupců pro své klíčové pozice specialistů, projektových manažerů, manažerů apod. Vždy jsou identifikováni talentovaní jedinci a s nimi se dále pracuje, aby byl někdo připraven, kdyby se někdo více seniorní rozhodl odejít. V organizaci je uplatňováno pravidlo, že každý manažer by měl mít tři potenciální nástupce a jedním z nich by měla být žena. Tímto pravidlem se organizace snaží zvýšit počet žen ve vedení.

### **Komunikace znalostí v organizaci**

Organizace klade velký důraz na sdílení znalostí a zkušeností mezi zaměstnanci. Zapojuje proto manažery a zkušené specialisty do vzdělávacích aktivit a obecně nabádá všechny zaměstnance k otevřenosti. Ve své oficiální příručce uvádí: „Sdílíme své rozsáhlé zkušenosti, a tím zvyšujeme jejich hodnotu. Síla společnosti CX vychází ze znalostí a zkušeností zaměstnanců; náš podnikový model je založen na schopnosti rozvíjet, sdílet a znovu využít inovaci tak, aby se správná zkušenost a know-how dostaly ve správnou dobu k těm správným kolegům. Vždy chráníme firemní údaje a důvěrné informace, a přece tyto znalosti aktivně sdílíme a boříme bariéry, jež by nás mohly rozdělovat.”

Často se však stává, že ušlechtilá přání vrcholového vedení zůstávají proklamacemi a realita je jiná. Proto byli v této souvislosti osloveni tři zaměstnanci a dva manažeři organizace a byly jim položeny dvě otázky: „Je snadné získat v rámci organizace potřebné znalosti? Jakými způsoby je získáváte?“ Výsledky shrnuje následující tabulka.

Zaměstnanci	
Vyjádření zaměstnance:	„Snadné bych neřekla, ale není to nemožné. Problém není ani tak to, že by lidi nechtěli něco říct, ale spíš to, že oni fakt nevědí. Zaměstnanci na některých pozicích se často mění a to je pak problém – když se ten nový něco naučí a je schopen pomoci, tak už odchází někam jinam. Občas je to o tom oslovit deset lidí a ten desátý možná bude vědět. Každý se vyzná jenom v úzkém okruhu věcí.“
Vyjádření zaměstnance:	„Získat znalosti potřebné k základnímu výkonu práce a pozice je v pohodě. Máme na to spoustu školení a tréninků. Ale takovou tu specifickou znalost stejně člověk získá až tím, že ty věci dělá. Praxí. Komunikace je tu otevřená a nemám pocit, že by někdo zdržoval informace a znalosti. Každý poradí, když umí. Ale naučit už se to musíme samozřejmě sami.“
Vyjádření zaměstnance:	„V našem oddělení máme pravidelné schůzky, kde si říkáme, na čem kdo pracuje, co zrovna řeší a jak to řeší. Radíme si navzájem a vlastně se i učíme ze zkušeností ostatních. Když něco potřebuju vědět, zeptám se svých kolegů. Většinou vím, koho konkrétně. A když to ten člověk neví, odkáže mě na někoho dalšího. Vždycky se ke zdroji dostanu.“
Zaměstnanci se na prvním místě ptají svých kolegů, o kterých vědí, že danou věc znají. Nemají pocit, že by jim ostatní nechtěli pomoci, spíše nevědí, na koho se obrátit. A vypátrání správné osoby může chvíli trvat. Současně zdůrazňují důležitost praktické a samostatné aplikace naučeného.	

Manažeři	
Vyjádření manažera:	„Znalosti jsou pro naši práci hodně důležité a jejich plynulý tok nebo transparentní trh s nimi je nezbytný. My manažeři se snažíme zaměstnance motivovat a ochota ke sdílení a vzájemné spolupráci je také jedním z kritérií při hodnocení zaměstnanců. Já osobně začínám s prohledáváním intranetu a pak se ptám příslušných expertů, kteří bývají na intranetu u každého tématu uvedeni. Důležité také je, že všichni zaměstnanci mají k dispozici spoustu školení, která jim též pomáhají potřebné znalosti získat.“
Vyjádření manažera:	„O sdílení znalostí se u nás hodně mluví, máme to i hodnotit u lidí, ale problém je, že je to další věc, která je zaměstnává. Nemůžu vždycky uvolnit svého člověka, aby někde školil, když má odevzdávat zakázku a není nikdo jiný, kdo by ji za něj dodělal. Občas totéž slyším od svých lidí – požádají někoho o pomoc a ten je odmítne, protože nemá čas.“
Obecná odpověď manažerů by se dala shrnout asi takto: „Sdílení a předávání znalostí je v organizaci podporováno z nejvyšších míst a je součástí hodnocení zaměstnanců. Obecně je vytvářeno prostředí podporující vzájemnou spolupráci, my manažeři se snažíme být dobrým příkladem. Někdy však stojíme před složitým rozhodnutím, zda upřednostnit zákazníka a jeho zakázku či interní aktivity na podporu sdílení znalostí a zkušeností.“	

## Shrnutí

Na závěr jsou připojeny postřehy a názory tří odborníků, kteří s organizací spolupracují jako lektoři a konzultanti a kteří a znají její vnitřní prostředí.

- Jedná se o relativně mladou organizaci, ve které je patrné, že i zaměstnanci jsou silně motivováni a mají chuť dosahovat velkých výsledků v krátkém čase. Atmosféra je



taková dravější, což bývá dobré, protože zaměstnanci jsou plni energie, na druhou stranu to může u některých vyvolat syndrom vyhoření, pokud jsou dlouhodobě požadovány vysoké výkony.

- Zajímalo by mě, jaká je fluktuace zaměstnanců v této organizaci. Někdy mám pocit, že s někým komunikuju půl roku a pak je tam zase někdo nový. Možná je to specifikum personálního oddělení.
- Při mých školení většina lidí oceňuje, jaké tu mají možnosti dalšího rozvoje – osobního i kariérního, jak s nimi manažeři nejednají povýšeně a že i mezi kolegy převažují přátelské vztahy. Naopak si stěžují na outsourcing některých činností a na komunikaci s Asiaty. Někteří jsou v naprosto paradoxní situaci, kdy se očekává, že budou komunikovat jak s asijskou, tak americkou stranou. To z hlediska různých časovým pásem znamená pracovat téměř nepřetržitě.

## **PŘÍLOHA 2: VÝZKUM Z ROKU 2006**

### **Cíl**

Hlavním cílem projektu je zjistit, jaké formy komunikace využívají manažeři střední a nižší úrovně, a identifikovat význam těchto forem pro komunikaci znalostí.

K naplnění hlavního cíle byly vytyčeny rovněž cíle dílčí:

- Definovat základní pojmy: znalosti, explicitní a tacitní znalosti, komunikace a komunikace znalostí;
- Na základě studia vědecké a odborné literatury identifikovat formy komunikace, při kterých dochází k předávání znalostí;
- Zjistit povědomí manažerů o znalostech a znalostním managementu;
- Zjistit postoj manažerů k vnitropodnikové komunikaci;
- Zjistit, jaké je vytvářeno v podnicích prostředí pro komunikaci znalostí a jaké formy komunikace jsou pro předávání a sdílení znalostí nejčastěji používány.

Poznámka: V průběhu zpracovávání projektu došlo ke změně hlavního cíle oproti původnímu cíli uvedenému v žádosti o udělení grantu. Důvodem bylo problematické vyčlenění procesu komunikace znalostí z veškerých komunikačních procesů a stanovení úspěšnosti komunikace znalostí. Proto bylo třeba se zaměřit na to, jakým způsobem jsou znalosti v běžné podnikové praxi sdělovány, a rovněž na to, zda si manažeři uvědomují důležitost znalostí a jejich dalšího předávání.

### **Metodický postup**

1. Stanovení cíle práce;
2. Zpracování teoretické části práce:
  - a. zkoumání příspěvků jednotlivých autorů k dané problematice a jejich porovnávání;
  - b. identifikace forem vnitřní komunikace, které slouží (by měly či mohly sloužit) ke komunikaci znalostí.
3. Provedení výzkumu;

- a. kvalitativní výzkum za využití techniky částečně strukturovaných rozhovorů s manažery na střední úrovni;
  - b. kvantitativní výzkum s využitím technik pozorování a dotazníků;
4. Zpracování výsledků provedeného výzkumu a jejich porovnání s východisky formulovanými v teoretické části práce;
  5. Formulace závěrů.

### **Použité metody a techniky**

K naplnění cíle práce byly využity metody logické: indukce – dedukce, analýza – syntéza, a techniky částečně strukturovaný rozhovor, pozorování a dotazník. V rámci zpracování výsledků šetření pak nástroje popisné statistiky a komparace.

#### Částečně strukturovaný rozhovor

Částečně strukturované rozhovory byly realizovány se 4 manažery z různých organizací působících v soukromé sféře. Všechny manažery lze zařadit do skupiny středního managementu a všichni mají minimálně 5 podřízených. Jednalo se o rozhovor částečně strukturovaný, kdy měla autorka připravené otázky, ale nechávala respondentům možnost se vyjádřit z různých úhlů pohledu. U některých se rozhovor stočil i k jiným otázkám než byly původně stanoveny. Vzhledem k časovému vytížení všech dotázaných trval rozhovor vždy přibližně dvacet minut.

#### Pozorování

Pozorování bylo využito spíše jako okrajová technika, a to v době přítomnosti tazajících se na pracovišti dotazovaných. Jednalo se tedy o pozorování nestrukturované, přirozené a skryté.

Pozorování může být zařazeno do části kvalitativního i kvantitativního výzkumu (v druhé části převažuje).

#### Dotazník

Dotazníky byly zadávány buď osobně, nebo zasílány e-mailem manažerům různých podniků po celé České republice. Opět se jednalo o podniky ze soukromé sféry (vyloučena byla především

státní správa, oblast zdravotnictví a podobné specifické oblasti). Manažery pak lze zařadit do skupiny středního a nižšího managementu.

Dotazník obsahoval celkem 22 otázek, z toho pouze jednu otevřenou. Ke všem otázkám byly připojeny možné odpovědi a u většiny z nich nechán prostor pro individuální odpověď.

## **Závěr**

Pojem znalost nelze zaměňovat s pojmem informace. Znalost je více než informace. Je to informace použitá v akci, použitá k úspěšnému řešení problému, tzn. je to informace v interakci s našimi dosavadními zkušenostmi, znalostmi, postoji, názory a hodnotami. Znalosti pak bývají dále členěny na dvě velké skupiny – na znalosti explicitní a znalosti tacitní. Explicitní znalosti jsou takové, které můžeme formulovat, vyjádřit, tedy i bez problémů dále předávat a šířit. Tacitní znalosti jsou „znalosti skryté v hlavách lidí“, jejich vlastníci si je mnohdy ani neuvědomují, používají je bezděčně. Přesto právě tacitní znalosti mají pro organizace rozhodující význam.

Komunikace znalostí umožňuje znalosti předávat, šířit a sdílet. Tato práce byla zaměřena především na zkoumání komunikace tacitních znalostí. K této komunikaci je nejvhodnější ústní forma, kdy se účastníci setkávají osobně. Konkrétními formami či nástroji, které slouží ke komunikaci tacitních znalostí, jsou: sledování – napodobování, vyprávění příběhů, sdílení nejlepší praxe (best practice), strukturovaný dialog, patronát, koučink a mentoring a neformální konverzace.

Z možností komunikace explicitních znalostí je v práci uváděna pouze databáze znalostí, neboť je to nástroj velice často zmiňovaný v souvislosti s explicitními znalostmi.

Manažeři v podnikové praxi chápou rozdíl mezi informacemi a znalostmi, znalosti si více cení a jakoby podvědomě cítí, že mohou být pro organizaci cennou hodnotou. Pojem znalostní management neznají, přestože jeho cíle a zásady jim nejsou zcela cizí. Používají tento přístup k řízení spíše intuitivně, ne nijak systematicky.

Vztah k vnitřní komunikaci podniku není u manažerů zcela jednoznačný. Na jednu stranu tvrdí, že podporují efektivní vnitřní komunikaci, na druhou stranu se však pravidelnému sledování a hodnocení komunikace věnuje pouze polovina dotázaných manažerů.

Dotazovaní manažeři za nejdůležitější formu komunikace z hlediska efektivního výkonu práce označují komunikaci ústní. Pravda, skutečná situace je trošku odlišná – ústní komunikace

nepřevažuje tak výrazně – manažeři více využívají i jiné formy komunikace, především e-maily a telefon. Každopádně můžeme ocenit, že je ústní komunikace takto vyzdvihována, neboť právě ona vytváří vhodné prostředí pro komunikaci tacitních znalostí.

Ústní komunikace, tedy osobní setkávání se zúčastněných stran vytváří nutné předpoklady pro realizaci výše zmiňovaných forem či nástrojů komunikace (sledování, vyprávění historek, strukturovaný dialog, patronát, mentoring, koučink a neformální konverzace).

Manažeři rovněž přiznávají existenci neformální komunikace a staví se k ní většinou pozitivně. Neformální komunikace dle jejich názoru uvolňuje prostředí v organizaci či napomáhá rozvoji komunikace formální. Lze tedy soudit, že manažeři neformální komunikaci nezakazují, nepotlačují, nýbrž naopak respektují, příp. podporují. Tím opět přispívají k vytváření prostředí vhodného pro komunikaci tacitních znalostí.

Využívání databáze znalostí zatím není v podnikové praxi běžné – existuje pouze ve třetině podniků, v nichž působí oslovení manažeři, z toho ve dvou není kvůli zastaralosti využívána. V této souvislosti je možná problémem správné chápání sousloví databáze znalostí. Není vyloučeno, že ho manažeři neznají, nevědí, co se pod ním skrývá, proto raději odpovídali „ne, databázi znalostí nemáme“.

Komunikace znalostí z hlediska podniků a organizací je velice důležitá, neboť napomáhá dosažení hlavního cíle managementu znalostí. Tedy, aby pracovníci měli správné znalosti ve správný čas. Znalosti tak mohou být lépe využívány. Současně je komunikace znalostí považována za první krok k procesu tvorby nových znalostí.

## PŘÍLOHA 3: RESPONDENTI

### 3.1 Etapa empirická

#### Případové studie – přehled organizací

Pro výběr organizací ke zpracování případových studií byla použita následující kritéria:

- Počet zaměstnanců v ČR nad 250 (kritérium 1).
- Centrála v anglo-americkém prostředí, mezinárodní působnost (kritérium 2).
- Předmět činnosti – komplexní řešení v odvětví informačních technologií (kritérium 3).
- Délka působení na trhu a znaky úspěšnosti působení (kritérium 4).
- Zaměstnanci důležitým předpokladem úspěšného působení (kritérium 5).

Kritérium	Popis
<b>Organizace AX</b>	
1	Počet zaměstnanců v ČR veřejně nesděluje, odhady se pohybují mezi pěti sty a sedmi sty.
2	Sídlo USA; pobočky ve více než 170 zemích světa.
3	Převažující činností AX v České republice je prodej širokého spektra IT technologií od serverů a systémů pro ukládání dat až po software a IT služby včetně služeb konzultačních.
4	Na trhu od roku 1911, v ČR od roku 1992. V roce 2014 umístění v první desítce nejlepších světových značek, 3. místo žebříčku top zaměstnavatelů v oblasti IT, patří mezi dvacet nejjobdivovanějších firem. Pohybuje se v první padesátce Global 500.
5	Veřejné výroky na webu organizace: „Zaměstnanci jsou naše největší bohatství. Jejich vzdělávání je cesta k inovaci a budoucnosti.“
<b>Organizace BX</b>	
1	Počet zaměstnanců v ČR veřejně nesděluje, odhady se pohybují mezi dvěma sty a tři sty.
2	Sídlo USA; pobočky téměř po celém světě.
3	Náplň činnosti je poskytování softwaru, služeb a řešení.
4	Založena roku 1975, v ČR od roku 1992. V roce 2014 umístění v první desítce nejlepších světových značek, 2. místo žebříčku top zaměstnavatelů v oblasti IT a 1. místo mezi nejjobdivovanějšími firmami v oblasti IT v ČR. Celosvětově patří mezi padesát nejjobdivovanějších firem a pohybuje se v první padesátce Global 500.
5	Veřejný výrok zástupce vrcholového vedení organizace: „Věříme, že uspějeme, pokud budeme mít talentované zaměstnance a vybavíme je správnými kompetencemi.“

## Organizace CX

- 1 Počet zaměstnanců v ČR veřejně nesděljuje, odhady se pohybují mezi šesti sty a osmi sty.
- 2 Sídlo Irsko, před rokem 2009 USA; pobočky v 56 zemích světa.
- 3 Činnost organizace CX se pohybuje na pomezí byznysu a technologií, kdy poskytuje služby založené na IT technologiích.
- 4 Na trhu od roku 1989, v ČR od roku 1991. V roce 2014 umístění v první padesátce nejcennějších světových značek a v první padesátce nejobdivovanějších firem světa, je na seznamu Global 500.
- 5 Jednou z hodnot organizace je „špičkový tým“. Zaujmut, rozvíjet a udržet nejlepší talenty pro náš byznys, stavět před ně výzvy, prokazovat pozitivní přístup a podporovat prostředí spolupráce a vzájemné podpory.

### Použitá hodnocení organizací

1. Nejcennější světové značky (pořadatel Interbrand): každý rok je vyhlášen žebříček 100 nejcennějších značek světa a je zveřejňován na webu <http://www.interbrand.com>. Metodologie hodnocení má ISO certifikaci a je založeno na třech hlavních kritériích: finanční výkonnost, schopnost ovlivňovat spotřebitelovu volbu, síla značky zajistit organizaci příjmy.
2. Top zaměstnavatelé (organizátor Asociace studentů a absolventů): cílem je identifikovat zajímavé zaměstnavatele v jednotlivých kategoriích. Hodnocení je prováděno studenty, kritéria hodnocení nejsou popsána a výsledky jsou zveřejňovány na webu <http://www.topzamestnavatele.cz>.
3. Nejobdivovanější firmy České republiky (organizátor Czech Top 100): kritérii hodnocení jsou inovace, kvalita managementu, vztah ke společnosti a k životnímu prostředí, kvalita produktu, finanční spolehlivost a další. Výsledky jsou zveřejňovány na webu <http://www.czechtopy100.cz>.
4. Global 500 (organizátor časopis Fortune) a nejobdivovanější firmy světa: vybírá 500 nejlepších organizací světa dle tržeb. Seznam je zveřejňován na webu [www.fortune.com](http://www.fortune.com). Z tohoto seznamu jsou vybírány nejobdivovanější firmy světa (Fortune World's Most Admired Companies) na základě schopnosti přilákat a udržet si talentované lidi, kvality managementu, sociální odpovědnosti vůči společnosti a životnímu prostředí, inovací, kvality produktů a služeb atd.

## Případové studie - zaměstnanci zkoumaných organizací

Zaměstnanci organizací jsou rozděleni do tří skupin a pro každou skupinu byla použita jiná série otázek.

- Manažeři, kteří dostali standardizovaný okruh otázek (MS).
- Zaměstnanci, kteří dostali standardizovaný okruh otázek (ZS).
- Specialisté, kteří byli dotazováni nestandardizovaným způsobem (NS).

---

Organizace	Skupina	Respondent	Pozice v organizaci
AX	MS	JP	Leader pro rozvoj technických obchodních specialistů
AX	MS	PW	Manažer programu pro rozvoj talentů
AX	MS	JH	Manažer obchodního týmu
AX	MS	DE	Manažer technických obchodních specialistů
AX	ZS	KČ	Specialistka HR procesů
AX	ZS	KH	Obchodní zástupce
AX	ZS	MČ	Junior obchodní zástupce
AX	ZS	MM	Podpora služeb zákazníkům
AX	ZS	JR	Podpora projektového týmu
AX	ZS	JS	Technický obchodní specialista
AX	NS	VP	Team leader pro oblast interní komunikace
AX	NS	MH	Specialista interní komunikace
AX	NS	PŠ	Manažer; HR leader
BX	MS	LB	Manažer obchodního týmu
BX	ZS; NS	JS	Technický obchodní specialista
BX	ZS; NS	PB	Obchodní zástupce
BX	NS	BV	Team leader pro personální řízení
CX	MS; NS	JP	Manažer obchodního týmu
CX	MS	MK	Manažer projektového týmu
CX	ZS; NS	ZG	Junior konzultant
CX	ZS; NS	JŠ	Senior konzultant
CX	ZS	PB	Podpora obchodního týmu

---



## Dotazování odborníků - odborníci na personální řízení a interní komunikaci

Kritéria výběru odborníků na personální řízení a interní komunikaci:

- Vzdělání alespoň v jedné oblasti – univerzitní či dodatečné kurzy.
- Prokázaná délka praxe se zaměřením na zkoumané téma alespoň 10 let.
- Znalost prostředí ve zkoumaných organizacích či organizacích jim podobným.

Odborník	Zaměření činnosti	Odvětví	Délka praxe	Vzdělání
MM	Leadership a management, procesy v organizaci, včetně komunikace, personální řízení	IT, telekomunikace, bankovníctví	18 let	Management, řízení lidských zdrojů
RK	Výkonnost pracovníků, leadership, personální řízení	univerzální	30 let	Management, psychologie
AR	Management, personální řízení, vzdělávání	IT, bankovníctví	17 let	Pedagogika a andragogika, personální řízení
JB	Leadership, výkonnost pracovníků, personalistika	Telekomunikace, IT, strojírenství	10 let	Psychologie, management
TK	Management, personální řízení, procesy v organizaci, včetně komunikace	Automobilový průmysl, IT	14 let	Technické, leadership, řízení lidských zdrojů

### 3.2 Etapa indukční

#### Dotazování manažerů – manažeři organizace AX

Respondent	Pozice v organizaci	Délka praxe
DE	Manažer technických obchodních specialistů, interní kouč	14 let
MŠ	Manažer technických obchodních specialistů	7 let
CS	HR business partner	9 let
JH	Manažer obchodního týmu	3 roky
ZB	Team leader pro oblast "mobile"	6 let
DN	Leader pro strategii jedné z divizí	8 let
IM	Manažer pro oblast vzdělávání zaměstnanců	8 let
GP	Leader pro strategii organizace	13 let
PW	Manažer programu pro rozvoj talentů	5 let
VP	Team leader pro oblast interní komunikace	11 let

## **PŘÍLOHA 4: OKRUHY OTÁZEK**

### **4.1 Záznamové archy pro rozhovory**

V průběhu výzkumu byla uskutečněna řada rozhovorů:

- Empirická etapa:
  - Rozhovory se zaměstnanci vybraných organizací pro účely zpracování případových studií (skupina MS, ZS, NS – viz příloha 3.1). Jednalo se o částečně strukturované rozhovory a záznamové archy pro rozhovory jsou uvedeny níže. Předem byly připraveny otázky, ale ve všech případech byly odpovědi více rozvíjeny, což vedlo k dodatečným otázkám směřovaným k lepšímu pochopení.
  - Rozhovory s odborníky na personální řízení a interní komunikaci. Tyto byly vedeny formou nestrukturovanou a záznamové archy měly jednoduchou strukturu, kdy v záhlaví byly kolonky: jméno respondenta, datum a ústřední téma rozhovoru.
- Indukční etapa:
  - Rozhovory s odborníky na personální řízení a interní komunikaci. Tyto byly vedeny formou nestrukturovanou a záznamové archy byly stejné, jak je popsáno v předchozím bodě.
  - Rozhovory s manažery jedné z organizací. Ty měly charakter částečně strukturovaných rozhovorů a záznamový arch je uveden níže. Rovněž v tomto případě byly připravené otázky vodítka konverzace.

## Záznamový arch pro rozhovor (skupina MS)

Datum:

Místo:

Organizace:

Respondent (jméno a zastávaná pozice):

Souhlas s nahráváním: Ano – Ne

Dobrý den,

moc vám děkuji, že jste souhlasil/a s uskutečněním tohoto rozhovoru. Rozhovor je součástí výzkumu realizovaného v rámci mé disertační práce, která se věnuje oblasti interní komunikace a jejího vztahu k řízení znalostí.

Pokud si to budete přát, v práci nebude uvedeno vaše jméno a organizace, v níž pracujete.

Anonymita: Ano – Ne

### Otázky

1. Popište,
  - a. jak v organizaci probíhá vnitřní komunikace.
  - b. jaké nástroje komunikace jsou používány.
  - c. jaká platí pro vnitřní komunikaci pravidla.
2. Co se vám na vnitřní komunikaci v organizaci, kde pracujete, nejvíce líbí?
3. Co je pro vás největší bariérou ve vnitřní komunikaci?
4. Je snadné získat v rámci organizace potřebné znalosti? Použijte škálu: snadné – bezproblémové – komplikované – problematické.
5. Jakými způsoby je získáváte?

## Záznamový arch pro rozhovor (skupina ZS)

Datum:

Místo:

Organizace:

Respondent (jméno a zastávaná pozice):

Souhlas s nahráváním: Ano – Ne

Dobrý den,

moc vám děkuji, že jste souhlasil/a s uskutečněním tohoto rozhovoru. Rozhovor je součástí výzkumu realizovaného v rámci mé disertační práce, která se věnuje oblasti interní komunikace a jejího vztahu k řízení znalostí.

Pokud si to budete přát, v práci nebude uvedeno vaše jméno a organizace, v níž pracujete.

Anonymita: Ano – Ne

Otázky

1. Co se vám na organizaci nejvíce líbí?
2. Co byste na organizaci změnil/a?
3. Popište,
  - a. jak v organizaci probíhá vnitřní komunikace.
  - b. jaké nástroje komunikace jsou používány.
  - c. jaká platí pro vnitřní komunikaci pravidla.
4. Co se vám na vnitřní komunikaci v organizaci, kde pracujete, nejvíce líbí?
5. Co je pro vás největší bariérou ve vnitřní komunikaci?
6. Je snadné získat v rámci organizace potřebné znalosti? Použijte škálu: snadné – bezproblémové – komplikované – problematické.
6. Jakými způsoby je získáváte?

## Záznamový arch pro rozhovor (skupina NS)

Datum:

Místo:

Organizace:

Respondent (jméno a zastávaná pozice):

Souhlas s nahráváním: Ano – Ne

Dobrý den,

moc vám děkuji, že jste souhlasil/a s uskutečněním tohoto rozhovoru. Rozhovor je součástí výzkumu realizovaného v rámci mé disertační práce, která se věnuje oblasti interní komunikace a jejího vztahu k řízení znalostí.

Pokud si to budete přát, v práci nebude uvedeno vaše jméno a organizace, v níž pracujete.

Anonymita: Ano – Ne

Otázky: *(konkrétní otázky budou zapsány v průběhu rozhovoru)*

## Záznamový arch pro rozhovor s manažery (induktivní etapa)

Datum:

Místo:

Respondent (jméno a zastávaná pozice):

Souhlas s nahráváním: Ano – Ne

Dobrý den,

moc vám děkuji, že jste souhlasil/a s uskutečněním tohoto rozhovoru. Rozhovor je součástí výzkumu realizovaného v rámci mé disertační práce, která se věnuje oblasti interní komunikace a jejího vztahu k řízení znalostí. Nyní se již setkáváme v pokročilejší fázi výzkumu, kdy vám předložím dílčí výsledky a ráda bych slyšela vaše názory, připomínky a další komentáře.

Pokud si to budete přát, v práci nebude uvedeno vaše jméno a organizace, v níž pracujete.

Anonymita: Ano – Ne

Otázky:

1. Jaká je vaše bezprostřední reakce na popis modelu?
2. Co se vám na modelu líbí?
3. Co se vám na modelu nelíbí?
4. Jaké úpravy navrhuje?
5. Je – dle vašeho názoru – model reálně uplatnitelný v organizaci AX?
6. Můžete váš názor více okomentovat?
  
7. Jaká je vaše bezprostřední reakce na popis zásad užívání modelu?
8. Co se vám na zásadách líbí?
9. Co se vám na zásadách nelíbí?
10. Jaké úpravy navrhuje?
11. Jsou – dle vašeho názoru – zásady reálně uplatnitelné v organizaci AX?
12. Můžete váš názor více okomentovat?

## PŘÍLOHA 5: ZÁZNAMOVÉ ARCHY PRO EXPERIMENTY

### 5.1 Záznamový arch pro experiment č. 1

#### Hodnocení nabídky pro zákazníka

Autor nabídky:

Zákazník:

Datum:

Kritérium	Hodnocení
1) Popis obchodních problémů zákazníka.	0 – chybí 1 – jsou velmi špatně vyjádřeny 2 – jsou obstojně vyjádřeny 3 – jsou velmi dobře vyjádřeny
2) Návrh řešení popsaných problémů.	0 – chybí 1 – jsou velmi špatně vyjádřeny 2 – jsou obstojně vyjádřeny 3 – jsou velmi dobře vyjádřeny
3) Kvantitativně vyjádřené přínosy navrženého řešení.	0 – chybí 1 – jsou velmi špatně vyjádřeny 2 – jsou obstojně vyjádřeny 3 – jsou velmi dobře vyjádřeny
4) Odlišení řešení od konkurence (jedinečnost řešení).	0 – chybí 1 – jsou velmi špatně vyjádřeny 2 – jsou obstojně vyjádřeny 3 – jsou velmi dobře vyjádřeny
5) Další kroky.	0 – chybí 1 – jsou velmi špatně vyjádřeny 2 – jsou obstojně vyjádřeny 3 – jsou velmi dobře vyjádřeny
	<b>Počet bodů celkem:</b>



## 5.2 Záznamový arch pro experiment č. 2

### Hodnocení prezentace pro zákazníka

Autor prezentace:

Datum:

	Kritérium	Hodnocení
1.	Cíle prezentace jsou jasně definované a jsou přizpůsobené stanovené cílové skupině.	Max 10 bodů
2.	Struktura prezentace je přehledná a obsah jasně a srozumitelně formulovaný jazykem zvolené cílové skupiny.	Max 10 bodů
3.	Formální úprava prezentace vytváří příznivý dojem:  Délka prezentace je přiměřená. Množství textu naplňuje kritérium 7 x 7. Grafy jsou čitelné a jasně popsány.	Max 10 bodů
4.	Prezentace obsahuje jasný popis situace na straně zákazníka, ze kterého je zřejmé, že byla provedena řádná analýza a odráží znalost příslušného odvětví.	Max 10 bodů
5.	Prezentace obsahuje jasný „compelling reason to act“, tj. odpovědi na tři otázky:  Proč? Proč s námi? Proč nyní?	Max 10 bodů
6.	Řešení problému zákazníka je definováno jasně a přesvědčivě, není zaměřeno na popis produktu.	Max 10 bodů
7.	Prezentace obsahuje správně vypočítané kvantitativní přínosy nabízeného řešení.	Max 10 bodů
8.	V prezentaci je řádně vyjádřeno, proč by měl zákazník nakoupit u nás a nikoli u konkurence. Konkurence není pomlouvána a nejsou uváděny lživé či zavádějící informace.	Max 10 bodů
9.	Prezentace využívá technik, které byly představeny v předcházející části vzdělávacího programu: „limbic“, „anti-crime“ a „positive“.	Max 10 bodů
10.	Z prezentace jsou zřejmé další kroky, které budou následovat (alespoň tři akce).	Max 10 bodů
	<b>CELKEM</b>	Max. 100 bodů

### 5.3 Statistické zpracování výsledků experimentu č. 1

#### 1) Ověření normality

			testovací kritérium Kolmogorov- Smirnova testu	Sig.	testovací kritérium Shapiro- Wilkokova testu	Sig.	Byla prokázána normalita rozdělení?
virtuální	před	k1	0,261	0,000	0,865	0,000	ne
		k2	0,281	0,000	0,778	0,000	ne
		k3	0,291	0,000	0,793	0,000	ne
		k4	0,320	0,000	0,812	0,000	ne
		k5	0,307	0,000	0,758	0,000	ne
	po	k1	0,293	0,000	0,772	0,000	ne
		k2	0,310	0,000	0,751	0,000	ne
		k3	0,262	0,000	0,804	0,000	ne
		k4	0,306	0,000	0,784	0,000	ne
		k5	0,325	0,000	0,736	0,000	ne
	zlepšení	k1	0,293	0,000	0,772	0,000	ne
		k2	0,310	0,000	0,751	0,000	ne
		k3	0,262	0,000	0,804	0,000	ne
		k4	0,306	0,000	0,784	0,000	ne
		k5	0,325	0,000	0,736	0,000	ne
prezenční	před	k1	0,243	0,000	0,855	0,000	ne
		k2	0,291	0,000	0,791	0,000	ne
		k3	0,291	0,000	0,793	0,000	ne
		k4	0,309	0,000	0,821	0,000	ne
		k5	0,295	0,000	0,765	0,000	ne
	po	k1	0,280	0,000	0,780	0,000	ne
		k2	0,313	0,000	0,742	0,000	ne
		k3	0,360	0,000	0,710	0,000	ne
		k4	0,291	0,000	0,793	0,000	ne
		k5	0,420	0,000	0,636	0,000	ne
	zlepšení	k1	0,426	0,000	0,611	0,000	ne
		k2	0,295	0,000	0,787	0,000	ne
		k3	0,335	0,000	0,698	0,000	ne
		k4	0,365	0,000	0,732	0,000	ne
		k5	0,317	0,000	0,726	0,000	ne

2) Testování závislých souborů, jejichž data nesplňují normalitu rozdělení pomocí Wilcoxonova testu (se spolehlivostí 95%).

$H_0$ : Absolvování školení nemá vliv na získané znalosti.  $H_0$  byla na hladině významnosti 0,05 zamítnuta u všech kritérií.

		kladné diference	záporné diference	nulové diference	testovací kritérium Wilcoxonova testu	Sig.	Byl prokázán rozdíl ve znalostech (před x po školení)? (spolehlivost 95%)		Zdůvodnění výsledku testu		Byly výsledky respondentů lepší (vyšší) po absolvování školení?
						Ho: absolvování školení nemá vliv na získané znalosti		dle testovacího kritéria W. t.	dle podmínky min (W+, W-) či min (Z+, Z-)		
virtuální	k1	28	0	17	-4,878	0,000	ano	má vliv	$  -4,878   < 9$	$0 < 9$	ano
	k2	33	0	12	-5,301	0,000	ano	má vliv	$  -5,301   < 11$	$0 < 11$	ano
	k3	38	0	7	-6,023	0,000	ano	má vliv	$  -6,023   < 13$	$0 < 13$	ano
	k4	39	0	6	-6,044	0,000	ano	má vliv	$  -6,044   < 13$	$0 < 13$	ano
	k5	39	0	6	-6,044	0,000	ano	má vliv	$  -6,044   < 13$	$0 < 13$	ano
prezenční	k1	39	0	6	-6,044	0,000	ano	má vliv	$  -6,044   < 13$	$0 < 13$	ano
	k2	44	0	1	-5,936	0,000	ano	má vliv	$  -5,936   < 16$	$0 < 16$	ano
	k3	44	0	1	-5,960	0,000	ano	má vliv	$  -5,960   < 16$	$0 < 16$	ano
	k4	34	0	11	-5,565	0,000	ano	má vliv	$  -5,565   < 11$	$0 < 11$	ano
	k5	43	0	2	-5,892	0,000	ano	má vliv	$  -5,892   < 15$	$0 < 15$	ano

3) Testování závislých souborů, jejichž data nesplňují normalitu rozdělení pomoci Wilcoxonova testu (se spolehlivostí 95%)

$H_0$ : Typ absolvovaného školení nemá vliv na získané výsledky účastníků.  $H_0$  byla na hladině významnosti 0,05 zamítnuta pro všechna kritéria a byla přijata alternativní hypotéza, tj. že získané výsledky byly vyšší (lepší) u prezenčního typu školení.

	kladné diference	záporné diference	nulové diference	testovací kritérium Wilcoxonova testu	Sig.	Byl prokázán rozdíl v získaných znalostech (podle typu školení: virtuální x prezenční)? (spolehlivost 95%)		Zdůvodnění výsledku testu	Byly získané výsledky lepší/vyšší u prezenčního školení?
						$H_0$ : typ školení nemá vliv na získané výsledky (znalosti)		dle testovacího kritéria W. t.	
k1	1	35	9	-5,281	0,000	<b>ano</b>	má vliv	$  -5,281   < 12$	ano
k2	11	16	18	-0,780	0,435	<b>ano</b>	má vliv	$  -0,780   < 8$	ano
k3	3	18	24	-3,288	0,001	<b>ano</b>	má vliv	$  -3,288   < 6$	ano
k4	0	38	7	-5,580	0,000	<b>ano</b>	má vliv	$  -5,580   < 13$	ano
k5	15	18	12	-0,808	0,419	<b>ano</b>	má vliv	$  -0,808   < 11$	ano

## 5.4 Statistické zpracování výsledků experimentu č. 2

### 1) Ověření normality

		testovací kritérium Kolmogorov-Smirnova testu	Sig.	testovací kritérium Shapiro-Wilkova testu	Sig.	Byla prokázána normalita rozdělení?
Přednáška	před	0,207	0,167	0,947	0,595	ano
	po	0,217	0,125	0,944	0,549	ano
	zlepšení	0,227	0,088	0,907	0,196	ano
Malá skupina	před	0,197	0,200	0,913	0,233	ano
	po	0,120	0,200	0,943	0,543	ano
	zlepšení	0,188	0,200	0,932	0,407	ano
Best practices	před	0,147	0,200	0,971	0,925	ano
	po	0,128	0,200	0,960	0,787	ano
	zlepšení	0,141	0,200	0,957	0,735	ano
Vyprávění příběhů	před	0,203	0,187	0,910	0,214	ano
	po	0,141	0,200	0,970	0,914	ano
	zlepšení	0,218	0,121	0,867	0,060	ano
Koučování	před	0,214	0,137	0,880	0,087	ano
	po	0,127	0,200	0,952	0,660	ano
	zlepšení	0,240	0,054	0,923	0,308	ano

### 2) Výpočet ANOVA před školením

Variabilita	Součet čtverců	Stupně volnosti	Rozptyl	F - test	F alfa (m-1, m . (n - 1)	Existuje statisticky významný rozdíl mezi typy školení?
mezi typy školení	34,433	4	8,608	0,131	F 0,05 (4, 55)	ne
uvnitř školení (reziduální)	3615,167	55	65,730		F = 2,54	
celková	3649,600	59			F 0,01 (4, 55)	
					F = 3,68	

Statisticky významný rozdíl (na hladině významnosti 0,05) nebyl prokázán mezi žádným typem školením.

### 3) Výpočet ANOVA po školení

	Součet čtverců	Stupně volnosti	Rozptyl	Testovací kritérium F	Sig.	Existuje statisticky významný rozdíl mezi typy školení?
Mezi třídami	76,638	5	15,328	1,386	0,348	ano
Uvnitř tříd	66,362	6	11,060			
Celková	143,000	11				

Mezi dosaženými výsledky účastníků různých typů školení byl (na hladině významnosti 0,05) prokázán statisticky významný rozdíl.

### 4) Vícenásobná regresní analýza

Regresní analýza pro všechny parametry, tj. pro všechny typy školení současně.

		hodnota parametru	testovací kritéria parametrů funkce	Sig.	Jsou parametry statisticky významné (0,05)?
Parametry funkce:	a	456,319	11,268	0,000	ne
	x1	- 0,219	- 1,894	0,107	ano
	x2	0,689	1,591	0,163	ano
	x3	0,089	0,336	0,748	ano
	x4	0,559	1,499	0,184	ano
	x5	- 0,248	- 0,460	0,662	ano

Regresní analýza pro případ, že je vynechána přednáška.

		hodnota parametru	testovací kritéria parametrů funkce	Sig.	Jsou parametry statisticky významné (0,05)?
Parametry funkce:	a	351,533	7,432	0,000	ne
	x2	0,272	0,624	0,552	ano
	x3	- 0,003	- 0,010	0,992	ano
	x4	0,594	1,364	0,215	ano
	x5	0,133	0,228	0,826	ano

## PŘÍLOHA 6: CHARAKTERISTIKA NÁSTROJŮ KOMUNIKACE

### 6.1 Výhody a nevýhody jednotlivých nástrojů vnitřní komunikace

Každá z forem komunikace je specifická svými vlastnostmi a hodí se tak pro různé styly komunikace a pro různé situace. K tomu, aby bylo možné správně rozhodnout o jejich nasazení, je třeba znát tyto vlastnosti a uvědomovat si výhody a nevýhody spojené s jejich užíváním. Shrnutí přináší následující text.

Nástroj	Výhody	Nevýhody
<b>Tváří v tvář</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ okamžitá zpětná vazba od druhé strany</li><li>▪ možnost používání neverbální komunikace – větší informační bohatost</li><li>▪ umožňuje budování důvěry</li><li>▪ často spontánní</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ vyžaduje přítomnost obou stran ve stejném čase na stejném místě</li><li>▪ není uchovatelná, tudíž hůře se na ni odvolává</li></ul>
<b>Telefonická</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ náhrada za komunikaci tváří v tvář, kde jsou lidé geograficky roztroušeni</li><li>▪ umožňuje rychlé ověření/ získání/ předání informací</li><li>▪ spojená s rychlou zpětnou vazbou, ovšem informačně omezenou proti komunikaci tváří v tvář</li><li>▪ často spontánní</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ není jisté, v jaké situaci druhou stranu zastihnete (rušení, omezená koncentrace)</li><li>▪ většinou se neuchovává, tudíž je hůře průkazná</li><li>▪ omezené užívání neverbální komunikace</li><li>▪ proměnlivá nákladnost – dle typu připojení a geografického rozmístění</li></ul>
<b>Písemná</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ uchovatelná, tudíž průkazná</li><li>▪ možnost rozmyslet si formulace</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ bez okamžité zpětné vazby, nemožnost užívat neverbální komunikaci</li><li>▪ méně flexibilní – nutný čas na napsání, vytištění, poslání</li><li>▪ nákladná – nutné sdělení tisknout a posílat</li></ul>

Elektronická komunikace se stává stále častěji nedílnou součástí každodenního života většiny organizací obecně. Ve zkoumaných mezinárodních organizacích je hojně využívána již dlouhodobě a bez ní by provoz těchto organizací ani nebyl možný. Už proto, že tyto organizace mají pobočky v různých zemích, je třeba být neustále ve vzájemném kontaktu a realizace osobních schůzek znamená vynaložení velkého množství času (a finančních prostředků) na cestování, což představuje zvýšené nároky na zaměstnance (zvýšení nákladů organizace) a snížení flexibility komunikace.

Elektronická komunikace přináší do života a fungování organizací celou řadu nových možností, funkcionalit a nápadů, které jsou vysoce ceněny a které zapříčinily její masovou rozšířenost.

Na druhou stranu je třeba si uvědomovat i negativní rysy této formy komunikace, aby mohla být nasazována skutečně efektivně. Výhody a nevýhody elektronické komunikace shrnuje následující tabulka.

Výhody	Nevýhody
urychluje výměnu zpráv a informací – je možné komunikovat i tzv. v reálném čase	nemožnost neverbální komunikace
propojuje i velmi vzdálená místa	řada nedorozumění mezi komunikujícími osobami plynoucí z odlišného vnímání
je možné přenášet celé soubory dat (psané dokumenty, grafiku, zvuk apod.)	komunikující se vzájemně odcizují, popř. se hůře sbližují
dochází k rozvoji nových způsobů organizace práce – vznikají např. virtuální týmy	v některých případech dochází k neupřímnosti – ke schovávání se za psaná slova (emotikony)
je možné pracovat i z domova (homeworking), což představuje obrovskou příležitost i pro osoby, které by byly za jiných okolností z pracovního procesu vyřazeny (ženy na mateřské dovolené, zdravotně a tělesně postižené osoby).	

Jednotlivé nástroje elektronické komunikace se samozřejmě v mnohém liší a každý z nich je spojen s řadou více či méně specifických rysů. Tato specifika a odlišnosti shrnuje následující tabulka, rovněž ve formě výčtu výhod a nevýhod jednotlivých nástrojů.

Nástroj	Výhody	Nevýhody
<b>Email</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rychlé posílání zpráv a sdělení</li> <li>▪ přikládání příloh (různých datových souborů)</li> <li>▪ příjemce si poštu může přečíst téměř kdekoli a dle svých možností na ni reagovat (nevyžaduje bezprostřední reakci)</li> <li>▪ možnost hromadného rozesílání zpráv</li> <li>▪ vedení archivu a uchovatelnost zpráv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ riziko nedoručení zpráv</li> <li>▪ nehodí se pro všechny typy zpráv – např. pro sdělení gratulace, ocenění apod.</li> <li>▪ snadno dochází k zatěžování schránek příjemců zprávami, které se jich netýkají a nemají pro ně žádný smysl</li> </ul>
<b>Psaný rozhovor v reálném čase (instant messaging)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rychlý a pružný komunikační prostředek. Komunikace se podobá rozhovoru tváří v tvář.</li> <li>▪ možnost zjistit, zda je „druhá“ osoba připojena k síti, zda je schopna a ochotna komunikovat</li> <li>▪ možnost posílat i velké soubory dat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ snadné rušení osob připojených k instant messaging nástroji</li> <li>▪ zneužití ke sledování přítomnosti zaměstnanců na pracovišti, resp. u pracovní stanice (notebooku)</li> </ul>
<b>Intranet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ uložení velkého množství informací</li> <li>▪ snadná a nepřetržitá dostupnost informací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ obtížnější zajištění zpětné vazby. Komunikace je spíše jednosměrná.</li> <li>▪ problémy s orientací a nalezením potřebných informací</li> </ul>



## Webové konference

- možnost oslovit velké množství geograficky rozptýlených lidí ve stejném čase
  - možnost sdílet prezentace, obsah počítače s ostatními
  - druhá strana má možnost klást otázky a poskytovat okamžitou zpětnou vazbu
  - omezená zpětná vazba
  - posluchači se mohou věnovat během prezentace jiným činnostem – omezená koncentrace
  - předem smluvené časy omezují spontánnost
  - náročnost ze strany vedoucího konference, aby zapojoval všechny účastníky
- 

Ve vnitřní komunikaci organizací jsou využívány různé nástroje spadající do tří velkých kategorií: komunikace tváří v tvář, elektronická a písemná komunikace. Každá kategorie je jiná, má odlišné vlastnosti a je spojena s určitými výhodami a nevýhodami. Kategorie elektronická komunikace je velice široký pojem, skrývá řadu nástrojů s velice různorodými vlastnostmi, proto byla věnována pozornost každému nástroji zvlášť. Rovněž v dalším textu nebude zpravidla používána celá kategorie, nýbrž jednotlivé nástroje.

## 6.2 Trendy do budoucnosti ve vnitřní komunikaci organizací

Stále častěji užívaným pojmem právě v souvislosti s elektronickou komunikací je tzv. **sjednocená komunikace** (unified communication, UC). Pojem sjednocená komunikace v sobě zahrnuje integrovanou komunikaci v reálném čase, jako telefonování (včetně IP telefonie), předávání zpráv v reálném čase (instant messaging), informace o dostupnosti a stavu komunikačních partnerů, telekonference a videokonference, řízení hovorů včetně rozpoznávání řeči, komunikaci mimo reálný čas, např. sjednocené předávání zpráv (integrované služby emailu, hlasové pošty, SMS a další). Výsledkem by mělo být zrychlení, zjednodušení a zefektivnění komunikace uvnitř organizace.

Jedna a táž informace nebo zpráva může vstupovat do systému jedním médiem a vystupovat jiným, například naléhavý telefonní hovor s nepřítomným účastníkem lze uložit do hlasové schránky a odeslat jej jako e-mailovou zprávu, kterou je pak možno zpracovat rozdílnými prostředky, aplikacemi nebo na různých platformách.

Důležitou vlastností sjednocené komunikace je mobilita. Předně je to možnost připojit se k několika (nebo i všem) funkcím vzdáleně, mimo podnikovou síť. Obvykle je možné se připojit i bezdrátově, buď přes wifi nebo nějakou variantou mobilní sítě. Rysem mobility je i možnost použít pro připojení nejen notebook, ale i některou z mobilních platforem, chytrých telefonů a podobných zařízení (iPhone, BlackBerry, Nokia, Windows Mobile,...).

Výhody	Nevýhody
rychlá a přesná komunikace	závislost na jednom nástroji – v případě jeho nefunkčnosti není téměř možné komunikovat
mobilita – připojení i mimo podnikovou síť z různých prostředků (notebook, telefon,...)	nutnost nalezení vhodné technologické architektury k propojení všech komunikačních nástrojů
snížení počtu neúspěšných telefonních hovorů, kdy druhá strana není zastížena nebo právě hovoří	ztráta soukromí zaměstnanců – ostatní mají téměř nepřetržitý přehled o jejich aktivitách
zvyšuje se počet komunikačních kontaktů, neboť zaměstnanci s jistotou vědí, že mohou druhou stranu zastihnout	zvýšená pravděpodobnost, že si zaměstnanci jenom povídají a nevěnují se práci.
navazování neformálních kontaktů s ostatními kolegy, vytváření sociálních sítí, které se hodí i pro pracovní povinnosti, kdy zaměstnanec hledá osobu s určitou expertízou	

Dalším fenoménem dnešní doby jsou tzv. **sociální sítě**, tedy nástroje typu Facebook, Twitter, LinkedIn. Jedná se o prostředí umožňující propojení velkého množství lidí a organizací na základě vytvořených profilů. Ty mezi sebou sdílí různé informace, dokumenty, odkazy apod. Jedná se o velice populární nástroje, ovšem rovněž poměrně nové nástroje, tudíž je obtížné přesně usuzovat jejich dopad.

Sociálních sítí je samozřejmě mnohem více než tři výše zmíněné. A nové stále vznikají. Existují sociální sítě určené čistě pro sdílení informací a zábavu, jiné pomáhají hledat práci, případně sdružují členy určitého etnika či skupiny podobným zaměřením, zájmy atd. Ze strany organizací jsou sociální sítě využívány zejména k marketingovým účelům (cílená komunikace na určitou skupinu) a vyhledávání nových pracovníků. Případně existují sociální sítě uvnitř organizací, které sdružují pracovníky dané organizace.

Výhody	Nevýhody
velice rozšířené nástroje zprostředkovávající kontakt mezi velkým množstvím lidí i bez ohledu na geografické hranice	užívání sociálních sítí v pracovní době může odvádět zaměstnance od práce
ověřené využití k marketingovým účelům, komunikaci s veřejností a vyhledávání potenciálních zaměstnanců	možnost zneužití interních informací zaměstnanci organizace
loajální zaměstnanci mohou v diskusích uvádět na pravou míru zavádějící tvrzení	rychlé šíření negativních informací o organizaci, aktivity jednotlivců pracujících pro danou organizaci mohou ovlivnit dobré jméno celé organizace
lidé mohou získat zajímavé kontakty a sdílet své zkušenosti	velké množství sociálních sítí, rostoucí nepřehlednost
využití principu sociálních sítí pro interní účely – interní sociální sítě umožňující navazování kontaktů se zaměstnanci se správnou kompetencí	některé sociální sítě mají znaky módního trendu, jejich životnost a je omezená, stejně jako atraktivita pro určité skupiny lidí.

K sociálním sítím se vyjádřili vedoucí personálního oddělení ze dvou zkoumaných organizací:

- Organizace AX: „Ze sociálních sítí se rychle stává nový způsob spolupráce mezi zaměstnanci a také prostředek, jak získat nové zákazníky. Sociální média jsou rozhodně skvělým nástrojem pro získání a udržení příští generace zaměstnanců. Navíc je dobré, že zaměstnanci šíří myšlenky a nápady odrážející hodnoty zaměstnavatele. A sociální sítě jsou k tomu ideální příležitostí.“, „V organizaci máme databázi všech zaměstnanců organizace bez rozlišení místa působnosti, kde je vidět jejich zařazení do řídicí struktury a každý může sdílet informace o svém vzdělání a svých zkušenostech. Je to jakýsi předchůdce facebooku.“
- Organizace BX: „Naši zaměstnanci se při své práci neobejdou bez internetu, potřebují čerpat informace z různých zdrojů a často komunikovat s kolegy z ostatních poboček. Chtějí-li k tomu používat například facebook, nikdo jim v tom nebrání. Naopak, neboť v rámci sociálních sítí mohou získat zajímavé kontakty, komunikovat se zahraničními kolegy a sdílet tak své zkušenosti.“, „Sociální sítě jsou jedním ze zdrojů informací pro získávání nových lidí. To je ale pouhý začátek. Sociální sítě lze zapojit i na vyšší úrovni vybudováním interní sociální sítě. Takový soukromý firemní „facebook“ usnadňuje novým zaměstnancům orientaci v týmové struktuře a dohledání kolegů, kteří disponují relevantními informacemi či kompetencemi pro danou situaci.“

Obecně lze shrnout – veřejné sociální sítě mají větší přínos pro komunikaci externí než interní. Interní komunikaci podporují spíše interní sociální sítě, které jsou omezeny pouze na zaměstnance organizace a kde je menší riziko zneužití interních informací či odvádění od práce.

## PŘÍLOHA 7: FORMA VZDĚLÁVÁNÍ

### Prezenční versus virtuální forma vzdělávání

Všechny zkoumané organizace jsou součástí mezinárodních korporací působících globálně. Také většina vzdělávacích aktivit je organizována na regionální úrovni (nikoli úrovni jednotlivé země). Potom je velice aktuální otázka volby vhodné formy pro danou vzdělávací aktivitu, neboť prezenční forma je spojena s nutností cestovat, což zvyšuje náklady organizace. Organizace používají k rozhodování o výběru vhodné formy následující kritéria:

Kritérium	Prezenční forma	Virtuální forma
<b>míra zapojení účastníků</b>	vysoce interaktivní – hraní rolí, aplikované vzdělávání, týmové projekty a cvičení, více sekcí (obecné a tematické)	jednosměrná komunikace, omezené množství otázek a odpovědí
<b>měření zapojení účastníků</b>	vizuální	chatování, hlasování je dostačující
<b>vytváření sociálních sítí (networking)</b>	potřeba rychle iniciovat, budovat a rozvíjet existující vztahy	potřeba rozvíjet vztahy v širších souvislostech, nutno více času na budování vztahů
<b>množství účastníků</b>	koncentrovaná poptávka, vysoké množství	nedostatečné množství v jedné lokalitě, množství účastníků je omezeno velikostí místnosti, nutnost rychle oslovit velké množství roztroušených účastníků
<b>rozmístění účastníků</b>	centralizované	roztroušené
<b>nutnost lokalizace obsahu a jazyka</b>	větší nutnost lokalizace, přizpůsobení	menší nutnost lokalizace, přizpůsobení
<b>dostupnost zdrojů</b>	lektoři mohou cestovat	lektoři nemohou cestovat
<b>finanční zdroje jsou</b>	umožňující účastníků cestovat + event. pronajmout externí prostory	omezené, nutné omezení cestování
<b>čas</b>	dostatečný k organizování lokality + cestovních náležitostí účastníků (víza)	omezený
<b>délka vzdělávání</b>	více než jeden den	méně než jeden den
<b>více lektorů/ řečníků</b>	jsou blízko sebe	jsou geograficky velmi roztroušeni