

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

JOLANA WEINZETTELOVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Interní komunikační kanály ve firmě

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2012

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Jolana Weinzettelová / KLZ 3

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Karel Friml, MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/-a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 31.3. 2012 Dolní Břežany

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce, Ing. Karlu Frimlovi, MBA, za jeho podporu a přístup při vedení této práce, jeho metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Interní komunikační kanály ve firmě

Internal Communication Channels used by a company

Autor: Mgr. Jolana Weinzettelová

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá interními elektronickými komunikačními kanály pro podporu virtuální spolupráce užívanými v nadnárodní energetické a petrochemické společnosti. Cílem práce je charakterizovat dané kanály, zhodnotit jejich efektivitu a na základě tohoto zhodnocení navrhnout vhodná opatření pro zvýšení účinnosti těchto kanálů.

Práce je rozdělena do čtyř základních částí: úvod, teoreticko-metodologická část, analytická část a závěr. Úvod představuje téma práce a jeho aktuálnost. Dále obsahuje strukturu a cíle práce. Teoreticko-metodologická část se zabývá pojmy komunikace, interní komunikace a podává obecný přehled o současných komunikačních kanálech využívaných ve vnitropodnikové praxi. V podkapitole s názvem metodologická část jsou uvedeny postupy a metody zvolené pro analytickou část. V praktické části je představena výše zmíněná společnost, dále následují charakteristika a hodnocení zkoumaných kanálů a výsledky dotazníkového šetření. Tato část je pak uzavřena shrnutím získaných poznatků a návrhy na zvýšení efektivitu daných kanálů.

Summary

This bachelor thesis deals with internal electronic communication channels used by a supranational energy and petro-chemical company for supporting virtual cooperation. The aim of the thesis is to characterise the particular channels, to assess their effectiveness, and on that basis, to suggest appropriate measures to increase the channels' effectiveness.

The thesis is divided into four sections: the introduction, the theoretical-methodological sections, the analytical sections, and the conclusion. The introduction presents the topic of the work and its topicality. It also sets out the structure and objectives of the thesis. The theoretical-methodological part is concerned with the terms communication and internal communication and provides a general overview of contemporary communication channels used within companies. The sub-chapter entitled The Methodological Part presents the procedures and methods chosen for the analytical part. The practical part presents the above-mentioned company, followed by a characteristic and assessment of the channels examined, and the outcomes of a questionnaire survey.

That part is concluded with a summary of the findings and proposals for increasing the effectiveness of the channels concerned.

Klíčová slova

Interní komunikace, komunikační kanály, virtuální týmy, virtuální spolupráce, dotazníkové šetření.

Keywords

Internal communication, communication channels, virtual teams, virtual cooperation, survey.

JEL Classification:

M310 – Marketing

J240 - Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity

D830 - Search; Learning; Information and Knowledge; Communication; Belief

Obsah

1 Úvod	1
1.1 Struktura práce a její cíle	2
2 Teoreticko – metodologická část.....	4
2.1 Lidská komunikace	4
2.1.1 Struktura a proces komunikace.....	5
2.2 Interní komunikace	6
2.2.1 Cílová skupina interní komunikace	6
2.2.2 Interní komunikace a marketing	7
2.2.3 Rámcové cíle interní komunikace	9
2.2.4 Podmínky dosažení cílů interní komunikace	9
2.2.5 Účinná interní komunikace.....	11
2.3 Komunikační kanály, formy a prostředky interní komunikace.....	11
2.3.1 Formy interní komunikace.....	12
2.4 Metodologická část.....	18
3 Analytická/praktická část	21
3.1 Nejmenovaná nadnárodní společnost (X) a její charakteristika.....	21
3.2 Komunikační kanály pro podporu virtuální spolupráce.....	22
3.2.1 Intranet a prostředky fungující na jeho platformě	24
3.3 Výsledky dotazníkového šetření.....	39
3.3.1 Charakteristika respondentského souboru	39
3.3.2 Výsledky odpovědí na meritorní otázky	40
3.4 Syntéza poznatků a návrhy na zvýšení efektivity	44
4 Závěr.....	48
Literatura	51
Přílohy	54

Seznam zkratk

CAWI	Computer Assisted Web Interviewing (metoda elektronického dotazování)
HR	Human Resources (Lidské zdroje)
HSSE	Health, Safety, Security, Environment (Oblast zdraví, bezpečnosti, ochrany a životního prostředí)
IT	Informační technologie
LoB	Line of business, strategická jednotka
MOC	MS Office Communicator
POS	Point of sale (podpora na místě prodeje)
PR	Public Relations („vztahy s veřejností“)
SW	Software
URL	Unique Resource Locator (jednoznačné určení zdroje, umístění souboru na internetu či intranetu)
VŠEM	Vysoká škola ekonomie a managementu
WoM	Word of Mouth (slovo z úst – tzv. „šeptanda“)

Seznam příloh:

Příloha 1 Laswellův komunikační model

Příloha 2 Pojem sdělení

Příloha 3 Detailnější popis často užívaných prostředků osobní komunikace

Příloha 4 Detailnější popis často užívaných písemných, audiovizuálních a elektronických prostředků

Příloha 5 Dotazník

Příloha 6 Obrázek CLICK IT - bulletin pro IT komunitu

Příloha 7 Graf procentního rozdělení respondentů podle oddělení kde pracují

Příloha 8 Tabulka vyjadřující frekvenci užívání daných nástrojů

Příloha 9 Výhody jednotlivých komunikačních nástrojů zachycené dotazníkovým šetřením

Příloha 10 Navrhované změny a vylepšení zachycené dotazníkovým šetřením

Příloha 11 Komunikační kanály, které by respondenti doporučili kolegům pro zvýšení efektivity práce a odůvodnění

Seznam grafů

Graf 1 Procentuální rozdělení respondentů dle věku.....	41
Graf 2 Četnostní rozdělení respondentů dle toho, jak by dokázali poradit kolegovi ohledně užití jednotlivých nástrojů.....	42
Graf 3 Procentuální vyjádření kanálů užívaných pro komunikaci důležitých informací	44
Graf 4 Hodnocení, zda jsou komunikační kanály používány efektivně.....	45

Seznam obrázků

Obrázek 1 Popis domovské intranetové stránky – její architektura.....	25
Obrázek 2 Live Meeting – sdílení programu	31
Obrázek 3 Web Conferencing - prezentace	34
Obrázek 4 Live Link – hluboká adresářová struktura.....	36
Obrázek 5 SharePoint - ukázka uživatelského rozhraní.....	37

1 Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá interními komunikačními kanály nadnárodní energetické a petrochemické společnosti. Interní komunikační kanály jsou důležitým článkem interní komunikace v organizaci. Zavedení, správné nastavení, systematické řízení a snaha o zvyšování efektivity tohoto procesu jsou jedním ze základních předpokladů pro fungování všech ostatních procesů v organizaci, a tedy i důležitou podmínkou pro běžný chod organizace.

Interní komunikace vytváří celkovou atmosféru v organizaci, která se podílí na motivaci a produktivitě zaměstnanců. Jak uvádí Holá (2011, s. 122 – 124), interní komunikace ovlivňuje loajalitu a spokojenost zaměstnanců, která se pak odráží ve spokojenosti zákazníků a spolupracujících partnerů. Vzhledem k tomu, že lidský kapitál je dnes pokládán za rozhodující faktor úspěšnosti, je i kvalitně řízený proces interní komunikace v organizaci konkurenční výhodou.

V současné době se především ve velkých organizacích rozvíjí svět virtuální spolupráce a virtuálních týmů, kde například liniový manažer pracuje v jiné zemi než jeho podřízení. Hlavními komunikačními kanály se v tomto prostředí stávají především elektronické komunikační kanály.

Tendence ke globální spolupráci prostřednictvím těchto kanálů neustále sílí, ale jejich efektivita při vytváření osobních vazeb, které ulehčují porozumění v profesionálních vztazích a usnadňují komunikaci, zůstává stále nižší, než když je za tímto účelem zorganizována událost, během níž mají spolupracovníci možnost poznat se osobně. Doba vytváření interpersonálních vztahů prostřednictvím pouhých elektronických kanálů je znatelně delší. Dobře zorganizované osobní poznání spolupracovníka může učinit komunikaci značně čitelnější.

Přestože účelem elektronických komunikačních kanálů není zaujmout místo tradiční osobní formy komunikace a jejích prostředků, je snaha přiblížit možnosti těchto kanálů právě jejím výhodám. Současná technologie sice nemůže zcela nahradit komunikaci tváří v tvář, ale tlak na její zdokonalování se vzhledem k náročnosti uskutečnění osobních setkání mezi vzdálenými spolupracovníky neustále zvyšuje.

Proto se tato práce bude zabývat především hodnocením konkrétních elektronických komunikačních kanálů určených pro podporu virtuální spolupráce v nejmenované nadnárodní společnosti.

Téma interní komunikační kanály jsem si vybrala především z toho důvodu, že jsem byla dlouhodobě členem virtuálního týmu a sama jsem se z vlastní zkušenosti přesvědčila, že dobře nastavený proces interní komunikace ve virtuálním prostředí organizace a v organizaci vůbec hraje zásadní roli. Jeho zefektivnění přineslo velmi dobré výsledky právě týmu, ve kterém jsem pracovala.

1.1 Struktura práce a její cíle

V úvodu práce je objasněna aktuálnost jejího tématu a toto téma je zasazeno do kontextu současného trendu v interní komunikaci. Dále jsou zde uvedeny základní cíle práce a struktura obsahu práce.

Úkolem teoretické části je na základě rešerše odborné literatury vymezit klíčové pojmy a shrnout zásadní poznatky k tématům komunikace, interní komunikace a interní komunikační kanály a podat obecný přehled o současných komunikačních kanálech využívaných ve vnitropodnikové praxi.

Cílem metodologické části je na základě poznatků, které vyplývají z obsahu teoretické části, zvolit vhodné postupy a metody pro praktickou část a především pro dosažení dílčích cílů a hlavního cíle této práce viz níže.

Cílem analytické, respektive praktické části je pomocí vhodných metod zhodnotit efektivitu využívání elektronických komunikačních kanálů pro podporu virtuálních týmů v konkrétní společnosti a navrhnout vhodná opatření pro zvýšení účinnosti těchto kanálů, která je velmi důležitá pro celkovou efektivitu interní komunikace a ovlivňuje chod celé organizace.

V úvodu praktické části je představena nadnárodní energetická a petrochemická společnost, jejímiž interními elektronickými kanály se práce zabývá. Dále následuje charakteristika nejčastěji využívaných komunikačních kanálů ve virtuálním prostředí a jejich hodnocení na základě teoretické části, vlastního pozorování a rešerše z vnitřních zdrojů dané společnosti. Poté jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření, které se

týká znalosti a efektivity těchto kanálů a návrhů možností jejího zlepšení v rámci české pobočky dané nadnárodní společnosti. V závěru praktické části jsou shrnuty poznatky vlastního pozorování, uvedené rešerše a dotazníkového šetření, na které navazují vlastní návrhy na zvýšení efektivity zkoumaných komunikačních kanálů.

Díličmi cíli praktické části je:

1. Provést hodnocení elektronických komunikačních kanálů pro podporu virtuální spolupráce a virtuálních týmů v konkrétní společnosti.¹
2. Ověřit povědomí a názory zaměstnanců dané společnosti v ČR.
3. Dospět ke konkrétním poznatkům vedoucím ke zvýšení efektivity zkoumaných kanálů.

Závěr práce obsahuje přehled nejdůležitějších poznatků celé práce, hodnotí dosažení cílů práce a shrnuje vlastní přínos autorky.

¹ Tzn. zjistit způsob jejich využívání a jejich výhody a nevýhody.

2 Teoreticko – metodologická část

2.1 Lidská komunikace

Lidská komunikace je předmětem bádání mnoha vědních oborů a je definována z mnoha úhlů pohledu. Podle Vybírala (2000, s. 10) její zkoumání přesahuje hranice tradičních vědních disciplín, protože poznatky v teorii lidské komunikace získané díky různým přístupům se prolínají a zároveň tyto přístupy propojují.

Vybíral (2000, s. 17) uvádí, že podstatné jméno „*communicatio* znamenalo původně *vespolné účastnění se*“ a sloveso „*communicare* činit něco společným, společně něco sdílet.“ Komunikující tedy mohou být i ti, kteří ve vícečlenné skupině pouze sledují výměnu informací (probíhající pohledem či slovy) mezi dvěma členy této skupiny. Dále pak upřesňuje, že tento význam slovesa sdílet nemusí znamenat přijetí (ve smyslu souhlas), ale prožívání resp. emoční zaujetí. Autor rovněž uvádí, že při komunikaci se její účastníci podílí na jejím utváření, ovlivňují ji a zároveň jsou komunikací ovlivňováni. Z toho důvodu nemusí být pro samotné zúčastněné snadné komunikační výměně zcela porozumět.

Obecně je možné komunikaci chápat buď jako určitý jev nebo jako dynamický proces. Holá (2011, s. 23) uvádí, že hnací silou procesu komunikace je spouštěcí událost, která dá podnět k jeho zahájení a stejně jako ostatní procesy má i komunikace určitý výsledek. Toto je potřeba si uvědomit při řízení procesu komunikace v organizaci.

Podle Nakonečného (1999, s. 288 – 289; in Weinzettelová 2012, s. 1) komunikace probíhá prostřednictvím systému vzájemně sdílených znaků. Podstatu tohoto systému tvoří tři základní formy komunikace:

- verbální komunikace (řeč ve smyslu vyjadřování prostřednictvím jazyka, a to jak v mluvené, tak v písemné podobě),
- meta – nebo paralingvistické znaky (neverbální aspekty řeči, které doprovází slovní – významovou složku komunikace; např. intonace, barva hlasu, hlasitost, výška tónu, plynulost řeči),

- nonverbální komunikace (signály vydávané prostřednictvím výrazu a chování; např. mimika, gestika, kinesika nebo zrakový kontakt).

Nakonečný dále doplňuje, že k těmto základním formám komunikace ještě náleží komunikace prostřednictvím obrazů a symbolů.

2.1.1 Struktura a proces komunikace

Základní strukturu komunikace znázorňuje často uváděný Laswellův komunikační lineární model (Nakonečný, 1999, s. 159),² v němž komunikátor kóduje sdělení a volí druh a prostředky pro jeho odeslání komunikantovi, který sdělení přijímá čili dekóduje. Obsah sdělení je nazýván komuniké. Komunikátor ho odesílá s určitým úmyslem a komunikant přijímá s určitým účinkem. Pojem sdělení se zabývá samostatná podkapitola v příloze 1.

Důležitými fázemi komunikačního procesu jsou podle Bedrnové (2009, s. 176) kódování a dekódování sdělení, jejichž kvalita je vždy závislá na osobnostech komunikátora a komunikanta, a má zásadní vliv na míru zkreslení přijímaného sdělení. Např. na straně komunikátora se jedná o jazykové znalosti a schopnost přizpůsobit úroveň volených výrazů či prostředků komunikantovi, na straně komunikanta jsou to např. jeho schopnost naslouchat nebo jeho interpretační schopnosti.

Činitelé, které způsobují posun významu sdělení (zkreslení), se nazývají šumy. Lorencová a Rohlíková (2008, s. 116) je dělí do čtyř základních kategorií, a to na psychologické šumy dané výše uvedenými osobnostními předpoklady účastníků komunikace, fyziologické šumy (fyziologické bariéry účastníků, např. vada sluchu), sémantické šumy (ke zkreslení dochází vlivem rozdílného pochopení významu, např. z důvodu jazykové bariéry) a fyzické šumy, které působí nezávisle na účastnících (např. hluk).

Obsah sdělení je také dotvářen situačním kontextem (Nakonečný, 1999, s. 159, in Weinzettelová, 2012, s. 5), jehož vnímání má podstatný vliv na celkové pochopení sdělení (Mikuláščík, 2003, s. 28). Na účastníky komunikace působí rovněž dané prostředí a mnoho dalších faktorů.

² Grafické znázornění tohoto modelu je součástí příloh viz příloha 1.

Podstatnou roli v procesu komunikace hraje také volba komunikačního kanálu (Čichovský a kol., 2011, s. 12).³

2.2 Interní komunikace

V odborné literatuře se pojem interní, vnitropodniková nebo také vnitrofiremní komunikace objevuje jako synonymum a je spojen s řadou definic. Samotný název naznačuje, že se jedná o komunikaci uskutečňující se uvnitř organizace. Vymětal (2008, s. 263) definuje tento pojem jako komunikaci v rámci organizace a spatřuje v něm nástroj pro vytvoření správného prostředí přispívajícího k dobrému pracovnímu výkonu zaměstnanců a plnění strategických cílů organizace. Hloušková (1998, s. 9) chápe slovní spojení vnitrofiremní komunikace jako „*propojení firmy pomocí komunikace*“, a to takové, jež poskytuje možnost vzájemného porozumění a účinné spolupráce. Jedná se o prostředek k utváření názorů a postojů ke každodenní firemní realitě. Autorka proto považuje vnitrofiremní komunikaci také za nástroj firemní kultury, nástroj vyjasňování firemních hodnot, který je „*navíc i nástrojem motivace a motivačního propojení firmy*.“ Součástí této komunikace jsou podle ní nejen slovní a mimoslovní komunikace mezi zaměstnanci, ale také působení firemní kultury na tuto komunikaci a naopak a činy manažerů a ostatních zaměstnanců (komunikační a motivační hodnota těchto činů). V podstatě pod tento pojem zahrnuje vše, co k zaměstnancům „*hovoří*“ (např. firemní vize, cíle, atmosféra a tradice firmy atd.). Horáková a kol. (2008, s. 125) se s tímto názorem v podstatě shodují a uvádějí, že v širším pohledu do interní komunikace patří např. celkové pracovní prostředí, postoj organizace k odpovědnosti za svůj vliv na životní prostředí atd.

2.2.1 Cílová skupina interní komunikace

Cílovou skupinu interní komunikace tvoří všichni zaměstnanci organizace. Dále je možné sem podle charakteru organizace zařadit i např. dozorčí radu, odbory nebo dokonce rodiny zaměstnanců (Bedrnová, 2009, s. 202). Horáková a kol. (2008, s. 125) ještě upozorňují na externí spolupracovníky, smluvní partnery či odborné poradce apod. Čichovský a kol. (2011, s. 275) i Holá (2011, s. 26) sem zahrnují také vlastníky firmy.

³ Komunikačními kanály se zabývá podkapitola 2.3 a celá praktická část.

Podle Holé (2011, s. 4) je interní komunikace často podceňována a systémově zanedbávána: „*Management se soustředí na vnější komunikaci a zapomíná zaměstnance respektovat jako rovnocenné partnery, často si vedení organizace neuvědomuje, že úspěchy jsou postavené především na cílevědomé spolupráci motivovaných a spolupracujících zaměstnanců.*“ Na zaměstnance je podle autorky třeba pohlížet jako na vnitřního zákazníka, jemuž by měl management umět poskytnout takový pohled na strategické cíle a vize, se kterým se snadno ztotožní, a uvidí v něm spojení s vlastními cíli a představami.

Horáková a kol. (2008, s. 125) zdůrazňují, že pro interní komunikaci je nutné uplatňovat stejné principy jako u ostatních zájmových skupin organizace. To znamená dbát na obousměrnost procesu, poskytování zpětné vazby a především snahu o důkladné porozumění názorům, postojům a motivaci této cílové skupiny.

Hloušková (1999, s. 31) uvádí, že současný kvalifikovaný zaměstnanec předpokládá, že bude zapojen do rozhodovacích procesů týkajících se jeho práce a jeho samotného. To je také oprávněný názor, protože v řadě případů je to právě on, kdo má v určitých oblastech zásadní zkušenosti nebo informace. Zároveň je pro něj důležité vidět přímou souvislost mezi svými osobními cíli a výsledky a tím, jak se podílí na plnění celkových cílů organizace (Weinzettelová, 2012, s. 11).

2.2.2 Interní komunikace a marketing

Podle Holé (2011, s. 25) jsou informace, ať už jsou předmětem vnitřní nebo vnější komunikace v organizaci, „*součástí koordinované marketingové činnosti, resp. marketingové komunikace v rámci celého komunikačního mixu.*“ Jednotlivé nástroje tohoto mixu mají své specifické vlastnosti, možnosti a cíle a jsou proto vhodné (více či méně) pro specifické cílové skupiny. Využitím kombinace všech nástrojů komunikačního mixu⁴ lze zaměřit a pokrýt všechny cílové skupiny a u každé skupiny sledovat jiný cíl. To by mělo podle autorky platit analogicky i v rámci interní komunikace.

⁴ Holá (2011, s. 25 – 26) uvádí tyto nástroje komunikačního mixu: Reklamu, podporu prodeje, sponzorování, aktivity public relations, komunikaci v prodejním místě, výstavy a veletrhy, přímou marketingovou komunikaci, osobní prodej, interaktivní marketing a virální marketing.

Největší možnost využití vidí Holá (2011, s. 28) v interních public relations (PR), zaměřených především na zaměstnance. Interní PR pro ni představují důležité propojení interního marketingu s interní komunikací.

Hlavním cílem interního PR není podle Holé (2011, s. 34) pouze informovanost jako taková, ale směřování „*ke změně postojů a k vytváření pozitivních vztahů pracovníků k firmě a k tomu, co firma dělá.*“ Autorka však zdůrazňuje, že při ovlivňování postojů a chování zaměstnanců prostřednictvím interních PR je nutné dodržovat principy integrované marketingové komunikace. Tzn., že působení interních PR musí být v souladu s celou interní komunikací firmy (nebo lépe v souladu s celkovou firemní komunikací⁵), a měla by mezi nimi fungovat vzájemná podpora.

Stěžejním předmětem informování interních PR jsou především strategické plány a priority organizace, způsob, kterým se budou zaměstnanci podílet na jejich realizaci, a motivace k této realizaci (Holá, 2011, s. 34).

Holá (2011, s. 34) také upozorňuje na to, že interní komunikace je spojena s budováním firemní identity. To znamená, že prostřednictvím interní komunikace jsou zaměstnanci informováni o jejích principech a motivováni ke správnému chování při jednání s vnější veřejností. Podle Horákové a kol. (2008, s. 61) tkví úspěch tohoto budování v jednotnosti, strategickém obsahu a cílení veškerých zpráv, a to v rámci celé firemní komunikace a veškerého marketingového přístupu. Autorky jsou toho názoru, že: „*Taková firma, která ví, za čím stojí, a navíc řídí, co, komu, kdy, proč, a jak říká, má předpoklad k vytvoření jasné firemní identity.*“

Mezi klíčové dílčí cíle interních PR řadí Holá (2011, s. 36) „*informovanost, získání důvěry, ovlivňování postojů, překonávání předsudků a nepochopení a prevenci na základě zpětné vazby.*“ Výsledkem takového působení na zaměstnance by měly být pozitivní, otevřená atmosféra, maximální omezení šíření fám, loajalita vůči organizaci, ztotožnění se s jejími cíli, šíření dobrého jména a účinnost zpětné vazby.

⁵ Viz např. Horáková a kol. (2008, s. 61).

2.2.3 Rámcové cíle interní komunikace

Z hlediska obsahu vymezuje Holá (2011, s. 5) tyto tři rámcové cíle interní komunikace:

1. Zajištění informací nutných pro konkrétní výkon práce (jedná se o informace týkající se konkrétního pracovního místa, účelu práce, souvisejících očekávání a návaznosti této práce na ostatní procesy v organizaci) a koordinace práce v celé struktuře organizace,
2. zajištění vzájemného porozumění a spolupráce v organizaci (tento cíl zajišťuje především komunikace v rámci interních PR) prostřednictvím informací motivujících zaměstnance a informací vedoucích ke vzájemnému pochopení a společnému sdílení vizí a cílů organizace,
3. zajištění stability organizačního prostředí a loajality zaměstnanců (působením na chování a postoje zaměstnanců otevřeným přístupem, např. poskytováním informací týkajících se postojů organizace k současnému politicko-ekonomickému vývoji nebo plánovaných změn).

2.2.4 Podmínky dosažení cílů interní komunikace

Pro dosažení cílů interní komunikace a pro efektivní fungování procesu interní komunikace v organizaci je nutné pro tyto cíle a tento proces vytvořit vhodné organizační prostředí, zabezpečit náležité podmínky, respektive nastavit určité předpoklady.

Podle Holé (2011) mezi základní podmínky fungování procesu interní komunikace patří přijetí zodpovědnosti managementu za tento proces, jednota managementu z hlediska názorů a chování, definování a deklarace komunikační strategie a odpovídající personální a sociální politiky a vytváření prostoru pro vzájemně výhodnou spolupráci. Autorka sem také řadí pozitivní atmosféru a kulturu, v níž převládá spravedlivý přístup, podněcování k otevřené komunikaci a úsilí o zpětnou vazbu. Dalšími nezbytnými předpoklady jsou podle ní nastavení komunikačních standardů, efektivně řízený interní marketing, odpovídající úroveň komunikačních kompetencí manažerů a využívání technologií.

Jako důležité předpoklady Hloušková (1998, s. 13) rovněž uvádí odpovídající organizaci práce, odbornou, ale i lidskou kvalitu managementu, osobní příklad vedoucích pracovníků, školení vedoucích pracovníků (na všech úrovních řízení) v oblasti efektivní komunikace a obousměrný charakter zpětné vazby.

Obě autorky zdůrazňují význam odpovědnosti vrcholového managementu a ostatních vedoucích pracovníků organizace, jak vyplývá z výše uvedených podmínek. Také Bedrnová (2009, s. 179) považuje úlohu manažerů v procesu interní komunikace za klíčovou.

Jako jednu z prvořadých podmínek a výchozí bod interní komunikace uvádí Holá (2011, s. 44) vymezení komunikační strategie organizace, kterou charakterizuje jako: „*souhrn definovaných cílových skupin, cílů a prostředků komunikace*“, jejíž „*vymezení ve firmě pomůže nastartovat nastavení efektivní komunikace ve firmě*.“

Tato strategie musí podle odborné literatury vycházet z celkové strategie a vize podniku (např. Holá, 2011, Horáková a kol., 2008, Hloušková, 1998). Komunikační strategie podle Holé (2011, s. 44) určuje způsob komunikace i cíle při komunikaci s partnery a týká se tedy celého komunikačního mixu organizace. Za obecný cíl této strategie považuje autorka tvorbu žádoucí image jak u vnitřních, tak u vnějších partnerů firmy.

Pro vytvoření účinné komunikační strategie doporučuje Armstrong (2007, s. 663) provést nejdříve analýzu „*toho, co chce říci management, toho, co chtějí slyšet pracovníci*“ a rovněž analýzu „*problémů, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací*.“ Výsledky těchto analýz mohou podle něho ukázat, jaké je třeba zavést systémy komunikace, jaké vzdělávací programy v této souvislosti zajistit, a mohou být i podkladem pro řízení a načasování komunikace.

Důležitým dokumentem, který se týká interní komunikace, je mezinárodní norma ISO 9001:2008⁶ zabývající se systémem managementu jakosti. Tato norma obsahuje odstavec 5.5.3 s názvem Interní komunikace (ISO, 2008, in Cianfrani, 2009). Podle výkladu Vymětala (2008, s. 267) jsou hlavními požadavky normy vytvoření náležitých komunikačních cest v organizaci a zajištění fungování komunikace.

⁶ V České republice byla tato norma schválena Českým normalizačním institutem s označením ČSN EN ISO 9001:2009.

2.2.5 Účinná interní komunikace

Bedrnová (2009, s. 197) definuje účinnou komunikaci jako komunikaci, při níž „za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny jejich věcně správného kódování a dekódování a dokáží si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu.“

Význam efektivní interní komunikace je podle Holé (2011, s. 80) zřejmý především při sledování častých důsledků chybné či nedostatečné komunikace, jako jsou nedostatek informací nebo neúplné či nejednoznačné informace. Ty mají podle ní za následek komunikační vakuum, informační šумы a v závěru pak zkreslené a zavádějící informace, demotivaci, nerozhodnost, pasivitu a frustraci.

Hlavní hodnotou efektivní interní komunikace je její vliv na výkonnost a prosperitu organizace, který Holá (2011, s. 49 – 56) dokládá výsledky studie konzultační firmy Watson Wyatt (Yates, 2006, in Holá, 2011). Jedná se o výsledky výzkumů zaměřených na konkrétní přínosy efektivní komunikace určitým firmám, z nichž nejvýznamnější jsou lepší finanční výsledky (vyšší tržní prémie, vyšší návratnost vlastních investic investorům), vyšší organizační stabilita (nižší fluktuace) a vyšší angažovanost zaměstnanců.⁷

2.3 Komunikační kanály, formy a prostředky interní komunikace

Pojem komunikační kanál může označovat organický smysl (např. zrakový, hmatový či čichový kanál), který umožňuje přenos sdělení (Lorencová, Rohlíková, 2008, s. 116). Velmi často je také užíván ve smyslu komunikačního prostředku (Bedrnová, 2009, s. 178). Podle Čichovského a kol. (2011, s. 38) se však jedná o širší pojem, a to o „komunikační technickou a technologickou dráhu“ šíření informací, využívající mediálních či nemediálních prostředků. Holá (2011, s. 189) chápe komunikační kanál „jako cestu z místa vzniku informace, jakéhosi informačního zdroje, na místo určení – potřeby této informace – k příjemci a zase zpět.“ Na rozdíl od předchozí definice vyplývá z této formulace požadavek na obousměrný charakter komunikačního kanálu.

⁷ Jedná se o rozsáhlé výzkumy s názvem Communication ROI Study, které byly součástí studie společnosti Watson Wyatt z let 2003 a 2005-2006. V letech 2005 – 2006 se studie účastnilo celkem 335 firem; 260 amerických a 75 kanadských. (Yates, 2006, in Holá, 2011).

Podle Holé (2011, s. 189) jsou komunikační kanály a informační zdroje určeny komunikačními strategiemi, komunikačními standardy, interními pravidly a konkrétními nároky na informační propojení dané organizace. V této souvislosti je třeba zmínit rozdělení komunikačních kanálů podle Čichovského a kol. (2011, s. 38) na formální a neformální. Formální komunikační kanály jsou podle autorů oficiálními kanály pro distribuci informací, zatímco neformální kanály šíří informace, aniž by k tomu byly organizací určeny. Míra uplatnění neformálních kanálů závisí na efektivitě formálních, která je dána právě konkrétními strategiemi, standardy a ostatními výše uvedenými faktory.

Jak uvádí Holá (2011, s. 189), v širším pojetí lze pod pojem komunikační kanál zahrnout, „*soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy.*“ Z hlediska prostředí organizace je důležité, kdo je tvůrcem sdělení, komu je sdělení určeno, v jaké formě je předáno, kde a jakým způsobem je zaznamenáno, jaký k němu existuje přístup v případě potřeby a jakým způsobem je zajištěna možnost zpětné vazby.

Kvalitu kanálu určuje podle Holé (2011, s. 189 – 190) rychlost přenosu sdělení, kvalita sdělovaných informací (obsah, dostupnost, aktuálnost, validita, relevance), možnosti jejich uchování, sdílení a šíření a charakter využitých technologických prostředků. Efektivitu komunikačního kanálu lze podle autorky posuzovat podle toho, zda příjemce, respektive cílová skupina, obdrží sdělení včas, zda je pro ni srozumitelné a zda na něj reaguje zpětnou vazbou, tedy zda funguje obousměrnost tohoto kanálu.

Komunikační kanály jsou základním prvkem interní komunikace. Optimální nastavení jejich využívání v organizaci by mělo zajistit kvalitní přenos sdělení (omezit vznik informačních šumů) v potřebné kvantitě. Efektivita interní komunikace však závisí na schopnostech a přístupu managementu a na celém průběhu samotného procesu komunikace a jeho směřování k porozumění (Weinzettelová, 2012, s. 12).

2.3.1 Formy interní komunikace

Z hlediska interní komunikace rozlišují Hloušková (1999, s. 55) i Holá (2011, s. 190) tři základní formy: osobní, písemnou a elektronickou. Využití jednotlivých forem záleží podle obou autorek na druhu sdělení, jeho naléhavosti, na příjemci, respektive cílové skupině a na vzájemném vztahu komunikujících. Volba vhodné formy v závislosti na

konkrétních podmínkách komunikace by měla být dána podle Holé komunikačními standardy organizace. Jednotlivé formy bývají často pro zvýšení efektivity komunikace vzájemně doplňovány.

2.3.1.1 Osobní forma komunikace

Osobní komunikaci považuje Holá (2011, s. 191) za nejpoužívanější formu komunikace, a to především proto, že umožňuje bezprostřední vzájemné obousměrné působení a okamžitou zpětnou vazbu a poskytuje tedy příležitost k vysvětlení nejasností či odstranění šumů na místě. Nezbytnou podmínkou pro její účinnost je podle autorky schopnost vést otevřený dialog a aktivně naslouchat.

Důležitým aspektem osobní komunikace je synergie verbální a neverbální komunikace (Weinzettelová, 2012). Z toho důvodu považuje Hloušková (1999, s. 55) i řada jiných autorů za nejefektivnější formu komunikace komunikaci „tváří v tvář.“ *„Strukturovaná osobní komunikace a nejvíce přímo komunikace tváří v tvář je základem manažerského řízení pracovního výkonu a základem akcí interních PR“* (Holá, 2011, s. 192).

Jako základní prostředky osobní komunikace uvádí Holá (2011, s. 192) rozhovor, diskuzi, rozpravu, poradu, firemní mítinky vrcholového vedení se zaměstnanci, školicí programy, dny otevřených dveří, konzultace, workshopy, firemní rituály, společenské a sportovní akce, manažerské pochůzky, ale také telefonické rozhovory⁸. Proto je možné sem také zahrnout dnes ve větších organizacích velmi často používané telefonické konference, které jsou však zároveň vzhledem k technologické cestě považovány za prostředky elektronické komunikace.

Osobní komunikace a její prostředky (zejména rozhovory, rady, diskuze, telefonní konference) by měly být využívány především tehdy, jedná-li se o sdělení, které vyžaduje následné objasňování nebo přesvědčování (Holá, 2011, s. 191). Takové situace nastávají při komunikaci zásadních či nestandardních změn a událostí, například snížení počtu pracovníků či změny pracovních postupů nebo v případě, že se komunikující příliš neznají (Hloušková, 1999, s. 55).

⁸ Telefonický rozhovor je rovněž osobní, resp. ústní formou komunikace. Nejedná se přímo o komunikaci tváří v tvář, takže se do takové míry neprojevuje synergie verbální a neverbální komunikace, ale projevuje se působení paralingvistických znaků. Důležité jsou aspekty interakce a zpětné vazby. Avšak například Hloušková (1999) telefonické rozhovory do osobní komunikace nezařazuje.

Předmětem sdělení jsou podle Holé (2011, s. 191) jak obecné záměry, tak konkrétní realizační plány. Autorka zdůrazňuje, že s osobní komunikací musí být vždy spojena pečlivá příprava a velmi dobrá organizace. Z toho vyplývá značná časová náročnost. Jako další nevýhodu této formy komunikace uvádí pouze částečné zachycení informace. Pro úplnost informací a jejich uchování je nutné pořídit písemný či jiný záznam.

Detailnější popis často užívaných prostředků osobní komunikace je uveden v příloze 3.

2.3.1.2 Neosobní, písemná a elektronická forma komunikace

V případě neosobní komunikace, ať už písemné nebo elektronické formy, se přenos sdělení uskutečňuje prostřednictvím určitého média nebo jiného nosiče informací (Čichovský a kol., 2011, s. 39 a 52; Holá, 2011, s. 197). Z toho vyplývá rozdělení komunikačních kanálů Čichovského a kol. na mediální a nemediální. Holá na základě tohoto faktu hovoří o komunikaci prostřednictvím médií a dalších prostředcích a formách interní komunikace.

2.3.1.2.1 Komunikace prostřednictvím médií

Do komunikace prostřednictvím médií patří „*klasická písemná, vizuální a audiovizuální forma a jejich elektronická podoba prostřednictvím počítače a dalších informačních a komunikačních prostředků*“ (Holá, 2011, s. 197).

Písemná forma jak v klasické, tak elektronické podobě je podle Holé vhodná pro hromadná sdělení určená větší cílové skupině (počínaje jednotlivými týmy), protože umožňuje široký zásah v co nejkratším čase. Je rovněž užívána, jak uvádí autorka, pro dokumentaci a komunikaci základních principů, zásad, struktury a činností organizace i pro komunikaci manažera s podřízenými. Důležitou výhodou této formy je možnost informace kompletně zaznamenat a uchovat pro další použití a kontrolu. Proto je často užívána pro záznam sdělení osobní formou. Nevýhodou je pomalá zpětná vazba a menší příležitost pro interakci.

V současné době, jak píše Holá (2011, s. 197), je klasická papírová forma z větší části nahrazována formou elektronickou, která umožňuje „*efektivní distribuci, sdílení a archivaci dokumentů*“ prostřednictvím interní podnikové sítě a elektronické pošty.

V moderní interní komunikaci již nechybí prostředky jako jsou e-mail, komunikátor⁹ nebo sms zprávy, a to díky rychlé distribuci informací a možnosti přímé interakce se zpětnou vazbou. Autorka však upozorňuje, že tyto prostředky by neměly být užívány místo ústní komunikace, jejíž efektivitu nemohou nahradit.

Klasická vizuální nebo audiovizuální forma komunikace je podle Holé (2011, s. 198) v interní komunikaci nejčastěji užívána za účelem instruktáže či školení, a to buď jako hlavní forma přenosu sdělení nebo jako forma podpůrná (k osobní formě). Jejím předmětem jsou tedy zejména informace týkající se výkonu pracovníků nebo bezpečnosti jejich práce. Tato forma je podle autorky v současnosti rovněž nahrazována formou elektronickou, která má širší využití a je podpůrně užívána téměř pro všechny prostředky osobní formy komunikace viz kapitola 2.3.1.1. Mezi prostředky audiovizuální formy uvádí Holá (2011, s. 198) např. dataprojektor, intranet, IP telefonii, jejichž výhodou je opět možnost okamžité zpětné vazby, která však není automatická.

Prostředky písemné, audiovizuální a elektronické formy pokládá Holá (2011, s. 199) za vhodná média pro informování, nikoliv však pro operativní řešení situací či problémů, při kterých je nutná okamžitá, pružná reakce v závislosti na okolnostech. Dále následuje stručná charakteristika často užívaných prostředků elektronické komunikace prostřednictvím médií.

Firemní časopisy, bulletiny, noviny - frekventovaným prostředkem písemné formy komunikace (jak klasické, tak elektronické) jsou různé publikace v rámci interních PR organizace. Holá (2011, s. 199) pokládá publikační systém za perspektivní komunikační kanál. Velmi oblíbené kanály, resp. prostředky bývají podle autorky firemní časopisy, bulletin nebo noviny. Jejich předností je například, že na rozdíl od výroční zprávy, zveřejňují důležitá fakta a informace v souvislosti se životem organizace a jejich zaměstnanců. Úspěšné akce či projekty jsou zde spojeny s konkrétními lidmi či týmy, což posiluje motivaci a pocit sounáležitosti. Předmětem sdělení mohou být např. prezentace práce jednotlivých týmů i členů managementu, informace o minulých a budoucích akcích, různá jubilea, ocenění a nezávislá hodnocení či názory o produktech a působení organizace (Holá, 2011, s. 201). Měly by se zde objevovat jak příspěvky managementu, tak zaměstnanců, včetně zpětné vazby obou stran. Tento kanál

⁹ Komunikační software, např. MS Communicator od společnosti Microsoft.

je podle Holé (2011, s. 201) vhodný pro vysvětlování nejasností ohledně cílů organizace a různých souvislostí. Jako výhodu uvádí Holá (2011, s. 202) snadnou dostupnost (zejména u elektronické distribuce publikací). Nevýhodou může podle ní být nedostatečná pružnost v aktualizaci.

E-mailová komunikace neboli elektronická pošta je, jak shledává Holá (2011, s. 203), nejčastěji využívaným a oficiálně ustanoveným nástrojem pro komunikaci v organizaci, a to především díky rychlému přenosu sdělení a možnosti poskytnout obratem zpětnou vazbu. Nadměrné využívání tohoto nástroje však může vytlačovat osobní komunikaci, vést k vytváření různých bariér nebo k příliš jednoduchému způsobu vyjadřování, který postrádá kontext konkrétní komunikace¹⁰ (Holá, 2011, s. 203). Autorka proto doporučuje být na všechna tato úskalí opatrný.

Intranet - Holá charakterizuje intranet jako soukromý interní komunikační nástroj analogický svou podstatou internetu. Tato elektronická síť používá stejné technologie jako internet, ale je dostupná pouze pro uživatele s povoleným přístupem (tedy pro zaměstnance a další oprávněné osoby). V současné době neposkytuje tato síť pouze webové služby ke sdílení interních informací, ale zajišťuje rozsáhlou informační infrastrukturu. Za nejdůležitější přednosti tohoto nástroje považuje Holá (2011, s. 206) „*možnost poskytování a sdílení informací v reálném čase*“ a možnost rychlé, téměř okamžité odezvy (např. prostřednictvím diskusních fór apod.).

Holá (2011, s. 208) se o intranetu mimo jiné vyjadřuje jako o informačním centru nebo také jako o sdílené nástěnce. Tento nástroj by měl podle ní pracovníkům zprostředkovat veškerá potřebná data a informace o organizaci a jejím fungování (například interní normy, standardy, grafický manuál organizace apod.). Mohou zde být umístěny výroční zprávy, historie a úspěchy organizace, stavy jednotlivých projektů, tiskové zprávy, novinové články, chystané marketingové akce a další prostředky působící pozitivně na vztah zaměstnanců k organizaci a jejich práci.

Intranet poskytuje v podstatě široké spektrum nástrojů interní komunikace, včetně těch uvedených výše. Je platformou, na jejíž bázi fungují aplikace používané pro interní komunikaci, jako jsou např. blogy, diskusní fóra, komunikátory či jiné aplikace

¹⁰ Například jednoduché pokyny se pak mohou jevit jako nepřijemné direktivní příkazy. Problémy mohou nastat i s doručením zprávy, ať už kvůli nesprávnému označení adresáta či protispamovým filtrům.

podporující multimediální prezentace a virtuální diskuze managementu v reálném čase. Podle Holé (2011, s. 209) je z hlediska systémového řešení interní komunikace efektivní, pokud je intranet propojen se všemi ostatními informačními nástroji a systémy (např. se správou dokumentů), případně může být integrován se systémem řízení podnikových zdrojů ERP.¹¹

Blogy – charakterizují Čichovský a kol. (2011, s. 179) jako elektronické sdělovací prostory k předávání konkrétních informací a vyjadřování vlastních postřehů, myšlenek či emocí kteréhokoliv uživatele. Jahodová a Přikrylová (2010, s. 242) je popisují jako jednoduché textové stránky obsahující názory autora či autorů, které zároveň vytváří platformu pro další komunikaci (k jednotlivým tématům je dále rozvíjena diskuze). Komunikace prostřednictvím blogů se nazývá blogování. Tento výraz se používá rovněž v souvislosti s komunikací prostřednictvím **mikroblogů**. *„Mikroblogy jsou elektronické formáty velmi podobné blogům, avšak s tím rozdílem, že komunikace jednoho účastníka nepřesahuje 160 znaků, což je standardní maximální délka jedné sms zprávy v telefonování“* Čichovský a kol. (2011, s. 179). Obsah sdělení se často týká aktuální činnosti autora. Výhodou mikroblogů je podle autorů možnost s nimi operovat prostřednictvím textových zpráv z mobilního telefonu.

Chaty – výraz chat se ve spojení s komunikací prostřednictvím elektronické sítě užívá pro *„krátkou strukturovanou komunikaci nebo rozhovor dvou nebo více lidí“* (Čichovský, 2011, s. 180), který se uskutečňuje na počítači, mobilním telefonu nebo i - Padu či i - Podu. Probíhá v reálném čase písemnou formou. Současná technologie umožňuje i audiochat a videochat. Jako častější variantu chatu uvádějí Čichovský a kol. (2011, s. 180) službu instant messaging (např. Jabber, ICQ, Skype, MS communicator apod.). Popis dalších písemných, audiovizuálních a elektronických prostředků je uveden v příloze 4.

2.3.1.2.2 Komunikace prostřednictvím dalších prostředků

Kromě komunikace prostřednictvím médií se organizace vyjadřuje ještě dalšími prostředky. Čichovský a kol. (2011, s. 52) hovoří o tzv. nemediálních kanálech, které

¹¹ ERP – Enterprise Resource Planning je „typ aplikace, resp. aplikačního softwaru, který umožňuje řízení a koordinaci všech disponibilních podnikových zdrojů a aktivit s cílem zajištění potřeb na trhu i vlastního podniku“ (Pour, 2006, str. 466).

organizace využívají pro budování své image a kultury. Podkladem bývá grafický manuál, který obsahuje vzhled loga a společné prvky vizuální komunikace. Jako příklad autoři uvádějí mimo jiné informace na pracovních oděvech, loga organizace umístěná například na budovách, recepcích, reklamních předmětech, pracovním náradí či P.O.S materiálech a dalších předmětech. Do této kategorie řadí rovněž organizované události (tzv. eventy), příběhy organizace, jejich medializaci nebo lobbying, krizovou komunikaci na nejrůznějších kanálech, virální marketing a WoM kanály¹².

2.4 Metodologická část

Cílem praktické, respektive analytické části této práce je pomocí vhodných metod zhodnotit efektivitu jednotlivých elektronických komunikačních kanálů pro podporu komunikace ve virtuálních týmech a na základě tohoto zhodnocení navrhnout vhodná opatření pro zvýšení účinnosti těchto kanálů.

Vzhledem k tomu, že interní komunikace je, jak uvádí Holá (2011), viz kapitola 2.2.2, součástí marketingové komunikace, jejíž cílovou skupinou jsou především zaměstnanci organizace, bylo pro výzkum výše uvedených komunikačních kanálů použito mimo jiné metody marketingového výzkumu, konkrétně dotazování.

Pro zhodnocení efektivity jednotlivých kanálů je nejprve nutné důkladně poznat tyto kanály a způsob jejich využití, zjistit jejich výhody a nevýhody a získat přehled o systému interní komunikace v dané mezinárodní organizaci. Za tímto účelem byly zvoleny jak metoda sběru sekundárních dat, tak metoda sběru primárních dat. V tomto případě se však již nejedná o marketingový účel.

Podle Koudelky a Vávry (2007, s. 104) do metod sběru sekundárních dat¹³ patří různé rešerše a metody vyhledávání například na internetu apod. V tomto případě byla sekundární data získávána vyhledáváním na intranetu a v interní encyklopedii dané společnosti. Jedná se tedy o tzv. vnitřní zdroje dat (Koudelka, Vávra, 2007, s. 102). Hlavními metodami sběru primárních dat¹⁴ jsou podle autorů metoda pozorování

¹² Pozn. autorky: „Word of mouth“ bývá překládáno jako „slovo z úst“. Anglickému výrazu asi lépe odpovídá „to co si lidé mezi sebou neoficiálně sdělují.“

¹³ Koudelka a Vávra (2007, s. 101) definují sekundární data jako „údaje, informace, které již existují a byly získány za jiným účelem, než je daný výzkum.“

¹⁴ Primární data jsou podle Koudelky a Vávry (2007, str. 103) „získána specifickým úsilím od působení objektů / subjektů.“

a metoda dotazování. Metoda pozorování¹⁵ byla využita pro sběr dat k detailnímu popisu a poznání komunikačních kanálů a jejich funkcí. Metoda dotazování byla použita pro zjišťování názorů a povědomí zaměstnanců dané společnosti ohledně elektronických kanálů pro podporu virtuálních týmů a o jejich efektivitě.

Jak uvádějí Koudelka a Vávra (2007, s. 106, in Weinzettelová, 2011, s. 4), metoda dotazování je podle výzkumného zaměření buď kvantitativního rázu nebo kvalitativního rázu. Pro tento výzkum byla zvolena metoda kvantitativního dotazování založená na dotazníkovém šetření.

Dotazník byl respondentům předkládán prostřednictvím internetu, konkrétně s využitím webových stránek společnosti Survey Monkey.¹⁶ Podle Koudelky a Vávry (2007, s. 106) se tedy jedná o tzv. síťové dotazování, metodu CAWI (Computer Assisted Web Interviewing). Respondenti byli osloveni cíleným e-mailem obsahujícím žádost o vyplnění dotazníku, link s URL adresou dotazníku a prosbu o šíření žádosti mezi další respondenty.

Při sestavování samotného dotazníkového formuláře bylo dbáno nejen na jeho strukturu a jednoduchost vyplňování, ale i na jeho grafickou stránku (přehlednost i příjemný estetický dojem hrály rovněž roli při výběru webové aplikace pro tvorbu dotazníkových formulářů).

Dotazník je součástí přílohy 5. Je obsahově členěn do čtyř částí. V úvodu, respektive uvítací části je stručně představen cíl šetření (který je rozveden v cíleném e-mailu). Následují otázky meritorní. Tento typ otázek charakterizuje Řezanková (2011, s. 13) jako otázky ohledně názorů a chování respondentů vztahující se přímo ke zkoumanému problému. První tři otázky jsou jednoduché. Mají upoutat pozornost respondenta k danému tématu. Další tři otázky jsou otázkami stěžejními. Dále je zařazena jedna otázka kontrolní. Následují otázky analytické – identifikační, které Řezanková (2011, s. 13) doporučuje zařadit doprostřed nebo nakonec dotazníku. Tyto otázky jsou zařazeny na závěr z toho důvodu, že nejsou náročné a ke konci dotazníku se často

¹⁵ Jedná se o klasickou metodu pozorování, ne již o metodu marketingového výzkumu.

¹⁶ Adresa těchto webových stránek je: <http://www.surveymonkey.com>.

sníží pozornost respondenta. Dotazník je ukončen poděkováním respondentům za jejich čas.¹⁷

Jelikož zvolená webová aplikace nedovoluje přímé zaznamenání dat do souboru umožňujícího zpracování výsledků setření, bylo třeba zaznamenaná data převést do tabulkového procesoru MS Office Excel. Tento program tak byl použit nejen pro početní zpracování všech otázek, ale také pro tvorbu odpovídajících grafů. Problematika chybějících údajů byla řešena již při vytváření dotazníku, kdy zodpovězení klíčových otázek bylo nastaveno jako povinné; bez jejich zodpovězení nebylo možné dotazník odeslat.

Výsledky jsou v tabulkách nebo i grafech vyjádřeny buďto ve formě četností nebo v % zaokrouhlené na jedno desetinné místo. U škálové otázky (bodové hodnocení) je pak výsledek počítán jako vážený průměr zohledňující četnosti každé proměnné.

V první části praktické části je tedy na základě sběru sekundárních dat z vnitřních zdrojů společnosti a na základě vlastního pozorování proveden důkladný rozbor jednotlivých komunikačních kanálů včetně jejich vzájemného srovnání a ve druhé části jsou uvedeny a analyzovány výsledky dotazníkového šetření. Dále následuje syntéza takto získaných poznatků.

¹⁷ Za účelem tohoto šetření byl zvolen takovýto postup, podobně jako v seminární práci s názvem *Marketingový výzkum trhu s dětskými plenami* (Weinzettelová, 2011). Na klasifikaci otázek a jejich pořadí podle obsahu však existují rozdílné názory. Např. ČICHOVSKÝ (2010) doporučuje identifikační otázky zařadit jako první. Za analytické otázky považuje otázky stěžejní (Zde jsou stěžejní otázky klasifikovány jako meritorní.).

3 Analytická/praktická část

Analytická část práce je rozdělena do čtyř základních podkapitol 3.1 – 3.4. První podkapitola charakterizuje nejmenovanou nadnárodní společnost, jejíž komunikační kanály jsou v této práci hodnoceny. Druhá podkapitola se zabývá hodnocením daných kanálů na základě vlastního pozorování a sběru sekundárních dat z vnitřních zdrojů společnosti. Ve třetí podkapitole jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření, které jsou doplněním poznatků druhé kapitoly. Čtvrtá podkapitola shrnuje poznatky druhé a třetí podkapitoly, ze kterých dále vychází návrhy na zvýšení efektivity daných kanálů.

3.1 Nejmenovaná nadnárodní společnost (X) a její charakteristika

Společnost, jejímiž interními komunikačními kanály se tato práce zabývá, dále jen společnost X, patří mezi významné energetické a petrochemické společnosti na světě. Tato společnost má přes devadesát tisíc zaměstnanců ve více než devadesáti zemích. V posledních letech činil její celkový obrat přes tři sta miliard USD, při ročních kapitálových investicích v řádech desítek miliard USD.¹⁸

Společnost X má relativně plochou organizační strukturu. Neřídí své aktivity na bázi jednotlivých zemí, ale na bázi jednotlivých organizačních složek, respektive strategických podnikatelských jednotek¹⁹ (například produkty pro letecký průmysl, retail²⁰ atd.). Tyto organizační složky mají vlastní organizační strukturu, která v zásadě sestává ze tří úrovní: globální, regionální a místní. V případě malých zemí jako je ČR jsou aktivity dané organizační složky řízeny přímo z regionální úrovně, tedy na úrovni clusteru²¹ (ČR náleží do regionu střední a východní Evropy - CEE). To velmi často vede k tomu, že jak jednotliví spolupracovníci, tak jejich přímí nadřízení pracují v jiných zemích. Jejich spolupráce probíhá tedy většinu času na dálku a je k ní zapotřebí kvalitních elektronických komunikačních kanálů.

¹⁸ Je zajímavé, že jen investice do výzkumu a rozvoje pravidelně přesahují miliardu dolarů.

¹⁹ Ve společnosti X je pro tyto jednotky používán výraz „LoB - line of business.“

²⁰ Maloobchod.

²¹ Pozn. autorky: Anglické slovo cluster znamená v českém jazyce „seskupení, svazek“. V ekonomii se tento výraz cluster nebo také klastr používá pro seskupení, resp. sdružení ekonomických subjektů a přidružených institucí, které spolu spolupracují v daném regionu za účelem zvýšení konkurenceschopnosti. In : Pavelková, 2009. V tomto případě se však jedná o seskupení dceřiných společností společnosti X. V jednotlivých dceřiných společnostech v různých zemích jsou soustředěny různé strategické jednotky LoB, které jsou liniově řízeny na úrovni regionu.

Dceřiná společnost společnosti X započala svou činnost na území České republiky již v devadesátých letech minulého století. V jejím rámci zde působí několik organizačních složek zaměřených jak na dodávky produktů pro letecký a chemický průmysl, tak na prodej automobilových a průmyslových olejů a maziv a na detail, respektive provoz čerpacích stanic. V současné době má tato dceřiná společnost okolo 170 kmenových zaměstnanců.

Organizační kultura společnosti X je vytvářena na základě společných hodnotových systémů. To znamená, že všichni její členové ve všech zemích vyznávají stejné hodnoty a principy, od kterých se pak odvíjí jejich pracovní chování a vzájemná spolupráce. Bedrnová (2009, s. 473) takovou organizační kulturu označuje za geocentrickou. Jedná se o jednotnou organizační kulturu, „*kteřá vzniká jako původní produkt mezinárodního kulturního společenství všech pracovníků organizace*“ (Bedrnová, 2009, s. 473). Taková kulturní strategie se uskutečňuje právě díky současné vysoké technické úrovni komunikačních prostředků a kvalitní komunikační strategii, kterou se ve společnosti X zabývají celé týmy různých specialistů. Součástí této strategie je např. metodika efektivní komunikace společnosti X zaměřená na nejčastější komunikační situace v každodenní praxi, určená vedoucím pracovníků na všech úrovních (Weinzettelová, 2012).

3.2 Komunikační kanály pro podporu virtuální spolupráce

Jak již bylo uvedeno v úvodu, tato práce je zaměřena na elektronické komunikační kanály určené pro podporu spolupráce ve virtuálním prostředí ve společnosti X. Platformou těchto kanálů je interní podniková síť, intranet. Při volbě aplikací a nástrojů fungujících na intranetové platformě, ať už pro komunikaci určité informace či poznatku nebo sdílení dokumentu, jsou rozhodující tři hlediska. Těmi jsou cílová skupina, resp. skupiny a jejich velikost a obsah sdělení.

Pro dosažení co nejvyšší efektivity komunikace se ve společnosti X velmi často využívá více elektronických komunikačních kanálů pro jedno sdělení, a to i v kombinaci

s osobní formou komunikace a jejími prostředky. Tyto komunikační kanály jsou diferencovány podle cílových skupin.²²

Z hlediska obsahu sdělení je ve společnosti X důležitá klasifikace informací na veřejné, vyhrazené, tajné a velmi tajné informace.

Veřejná data a veřejné informace jsou takové údaje, které jsou nebo mohou být veřejně dostupné pro všechny. Ve společnosti X jsou tyto údaje označovány jako „unrestricted“²³ nebo také „unclassified.“²⁴ Jejich šíření nemůže způsobit společnosti žádnou újmu. Jedná se například o data nebo informace získané od vládních úřadů, které jsou také dostupné široké veřejnosti.

Vyhrazená data a vyhrazené informace jsou údaje, které lze volně šířit mezi zaměstnanci společnosti a sdružených organizací (partnerských organizací), ale nesmí se sdílet se třetími stranami. Patří sem například obsah firemního intranetu, nebo informace od třetích stran, které nejsou klasifikované z hlediska citlivosti dat.

Tajná data a tajné informace lze šířit pouze mezi určitými zaměstnanci, protože by jejich vyzrazení osobám, pro něž nejsou určeny, mohlo způsobit újmu nebo poškodit zájmy společnosti. Jsou to například vládní informace označené vládou jako „vyhrazené“ nebo informace, jejichž vyzrazení by mohlo způsobit značnou škodu (až v řádu milionů USD).

Velmi tajná data a velmi tajné informace by měly být přístupné pouze osobám, které je potřebují nutně znát ke své práci nebo o daných skutečnostech musí být informovány z důvodu povahy jejich práce. Jejich vyzrazení by mohlo zapříčinit závažnou újmu společnosti i jednotlivcům. Jedná se například o zásadní plány organizace s dopadem na zaměstnance, detaily akvizic, vládní materiály označené jako „tajné“ nebo například cestovní plány vrcholového managementu do rizikových oblastí.

²² To znamená, že například dělníci pracující v terénu jsou informováni prostřednictvím svého nadřízeného na týmovém mítinku a prostřednictvím nástěnky v budově, kde se denně scházejí. Naopak pracovníci z financí dostanou elektronickou pozvánku s agendou na telekonferenci, kde jsou o problematice podrobně informováni a mají možnost o ní diskutovat.

²³ Anglický výraz „unrestricted“ znamená v českém jazyce „veřejný, volný, neomezený.“

²⁴ Anglický výraz „unclassified“ znamená v českém jazyce „neklasifikovaný, nezařazený do kategorie.“

3.2.1 Intranet a prostředky fungující na jeho platformě

Klasický intranet – je ve společnosti X základní komunikační platformou, která je přístupná všem zaměstnancům, to znamená, že každý zaměstnanec, a to i ten, který při své práci běžně nepoužívá počítač nebo notebook, zde má vytvořen svůj elektronický profil a uživatelský účet. Cílovou skupinou tohoto nástroje jsou však nejen kmenoví zaměstnanci, ale také kontraktoři (konzultanti, kteří mají uzavřenou dohodu o spolupráci s touto společností)²⁵ a externí spolupracovníci společnosti,²⁶ kterým byl povolen přístup do interní elektronické sítě. Intranet slouží k prohlížení interních webových stránek a zároveň jako portál k dalším aplikacím, jako jsou například HR On-line (portál pro komunikaci s personálním oddělením a pro uchovávání personálních dat²⁷), Who's Who (globální adresář všech zaměstnanců společnosti) nebo aplikace pro podporu komunikace s oddělením IT (požadavky na nové vybavení, mobilní telefony apod.).

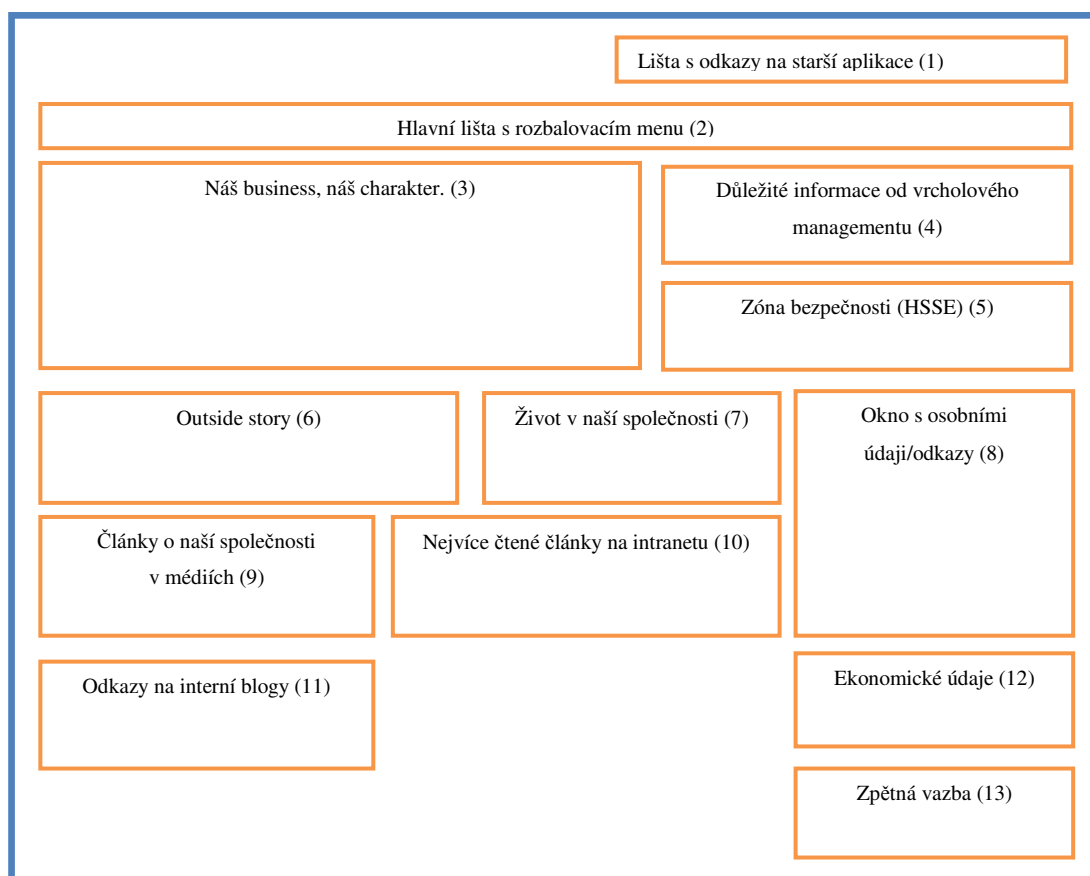
Na intranetu jsou dostupné nástroje a šablony pro tvorbu intranetových stránek, pomocí nichž si mohou projektové týmy či jednotlivé organizační složky vytvořit intranetovou prezentaci a sdílet tak výsledky své práce s ostatními zaměstnanci. Přesto tento nástroj není vhodné používat k ukládání dokumentů vzhledem k náročnosti administrace a aktualizace intranetových stránek a ze stejných důvodů ani pro vytváření prostoru pro spolupráci virtuálních (projektových) týmů. Takový prostor navíc zpravidla vyžaduje omezení přístupu pouze pro určité uživatele (členy projektového týmu) za účelem sdílení informací ve stadiu rozpracovanosti či dokonce citlivých informací, což intranet neumožňuje. Intranet také není určen pro zveřejňování „tajných“ a „velmi tajných“ informací.

²⁵ Ti mají téměř stejná práva a přístup na intranet, avšak ne již ke všem aplikacím dostupným na podnikové síti (nemají standardní uživatelský profil jako kmenoví zaměstnanci). Mají také interní e-mailovou adresu.

²⁶ Zaměstnanci třetích stran, například zástupci některých dodavatelů, ti však mají pouze přístup na webové stránky intranetu.

²⁷ Aplikace fungující na bázi SAP (ERP systém).

Obrázek 1 Popis domovské intranetové stránky – její architektura



Zdroj: Vlastní pozorování.

Ze schématu je zřejmé, že domovská intranetová stránka je rozčleněna do následujících oblastí, respektive oken:

1. Lišta s odkazy na starší aplikace – tato lišta obsahuje pouze hypertextové odkazy, např. do globálního adresáře Who is Who nebo na My Site²⁸, Helpline a pokročilé vyhledávání.
2. Hlavní lišta s rozbalovacím menu – je horizontální, provedená ve firemních barvách a obsahuje samorozbalovací menu – tzn., že pouhým najetím kurzoru na danou položku se ukazuje další menu (vertikální) a případně pak ještě další podmenu (opět vertikální). Pouhým pohybem kurzoru po těchto menu se tak dá dostat na desítky odkazů. Tato lišta odkazuje na základní informace

²⁸ Viz popis níže.

o společnosti (historie, hodnoty, strategie). Umožňuje přístup k detailním informacím o jednotlivých LoB²⁹ a jejich strategiím či organizační struktuře. Zobrazuje odkazy na firemní pobočky po celém světě a na přístup k aplikacím společným pro všechny zaměstnance (např. HR OnLine, osobní kontaktní informace či IT podporu).

3. „Náš business, náš charakter.“ – toto okno obsahuje novinky ze společnosti X. Velmi často se zde prezentují obchodní úspěchy v jednotlivých zemích, nové vědecké objevy, informace o nových technologiích nebo produktech uváděných na trh. V okně rotuje sedm upoutávek na nejdůležitější zprávy, resp. články pro daný den, ale obsahuje také odkaz na archiv.
4. Důležité informace od vedení společnosti – zde se uveřejňují sdělení ohledně ekonomických výsledků společnosti, obsazování pozic ve vrcholovém managementu, popřípadě interview se členy vrcholového managementu nebo odkazy na videa (interní XTube) s těmito interview, pokud byla natočena pro televizi.
5. Zóna bezpečnosti HSSE (Safety zone) – tato zóna ve společnosti X zahrnuje jak oblast bezpečnosti práce, tak oblast ochrany životního prostředí. Pro tuto problematiku se zde používá zkratka HSSE – Health, Safety, Security, Environment³⁰. Toto okno obsahuje upoutávky na nejnovější zprávy nebo články z oblasti HSSE (například ohledně zavádění nových bezpečnostních standardů nebo osobní příběhy zaměstnanců hodné následování).
6. Outside story – toto okno obsahuje externí zprávy uveřejněné ve světových médiích, které se nějakým způsobem vztahují k podnikání společnosti X. Může se jednat o nové trendy v průmyslu, uvádění nových technologií na trh, ale také důležité zprávy týkající se konkurenčních firem, například jejich hospodářské výsledky, změny jejich portfolia (zastoupení v jednotlivých zemích), či jejich strategické plány. V nabídce Outside story se vždy zobrazuje sedm takových zpráv a odkaz do archivu.
7. Život v naší společnosti – toto okno přináší příběhy z pracovního života zaměstnanců, které poutavě popisují vývoj jejich kariéry nebo jejich každodenní

²⁹ Line of business viz vysvětlení str. 22.

³⁰ Zdraví, bezpečnost, ochrana a životní prostředí.

práci. Většinou se jedná o nějaké velmi zajímavé profese (např. pilot, kapitán tankeru, výzkumný pracovník apod.).

8. Okno s osobními údaji a odkazy obsahuje informace odvozené od pracovní pozice zaměstnance a místa výkonu práce (země). Je rozděleno do několika sekcí:
 - Úkoly na daný den (okno je propojeno s MS Outlookem).
 - Moje odkazy – jsou odkazy v závislosti na pracovní pozici. Například pracovník financí v ČR/Praze zde najde odkaz na globální stránky jeho organizační složky, na intranetové stránky pobočky v ČR a intranetové stránky kanceláře v Praze.
 - Moje služby – jsou odkazy na oblíbené a nedávno použité „služby“ intranetu, například IT podpora, Open University³¹ nebo Open Resourcing³² (HR).
 - Oznámení – jsou odkazy na nejdůležitější oznámení, například upozornění na nadcházející změny týkající se informačních technologií (nadházející instalace SW větších rozměrů nebo omezení dostupnosti klíčových aplikací) nebo cestovní upozornění či doporučení (zákaz cestování do určitých zemí nebo omezení cestování v případě hrozby teroristických útoků).
 - Editace osobního profilu – link na úpravu osobního profilu na intranetu (kontaktní údaje apod.).
9. Články o naší společnosti v médiích – toto okno obsahuje šest odkazů na nejdůležitější články o společnosti X ve světových médiích uveřejněných v daný den. Jedná se o odkazy přímo na externí stránky těchto médií. Nechybí zde ani odkaz do archivu.
10. Nejvíce čtené články na intranetu – toto okno obsahuje žebříček osmi nejčtenějších článků na firemním intranetu.
11. Interní blogy – v tomto okně je tabulka se čtyřmi nejnovějšími blogy a s přehledem počtu shlédnutí daného blogu. Obsahuje také dynamický přehled

³¹ Společnost X má svůj vlastní interní vzdělávací portál X Open University s nabídkou elektronických i klasických školicích programů.

³² Elektronický systém pro řízení vnitřního výběrového řízení.

o nejčastějších tématech blogů. Kliknutím na dané téma v tomto okně se zobrazí relevantní blogy.

12. Ekonomické informace – toto okno obsahuje tři záložky:

- Akcie: informace o aktuálních cenách akcií společnosti obchodovaných na světových burzách.
- Ceny: aktuální ceny klíčových komodit na burzách a aktuální ceny rafinace ropy.
- Výsledky: odkaz na stránku s hospodářskými výsledky společnosti/skupiny, které se uveřejňují se po čtvrtletích.

13. Zpětná vazba – je okno pro zaslání zpětné vazby.

Interní blogy fungují na stejném principu jako blogy na internetu. Ve společnosti X slouží ke sdílení informací a specifických znalostí nebo k šíření novinek z různých oblastí. Společnost X zde poskytuje prostor nejen pro uvádění názorů a znalostí různých specialistů, nových zkušeností zaměstnanců, například z různých konferencí, oznámení o obsazení pozic ve vrcholovém managementu či oznámení o úspěších organizace, ale i prostor pro názory jednotlivých zaměstnanců, zajímavosti z jejich života, komentáře událostí, které je zaujaly apod. K interním blogům mají přístup všichni uživatelé intranetu. K jednotlivým blogům není možné zabezpečit chráněný přístup pouze pro určité osoby, proto nejsou vhodné k uvádění utajovaných informací. Nepoužívají se rovněž pro ukládání dokumentů.

Yammer je nástroj pro micro-blogging, a to především pro podporu týmové spolupráce. Probíhají zde diskuze týkající se zejména aktuálních problémů řešených v jednotlivých týmech. Toto prostředí je velmi vhodné pro ad hoc otázky a odpovědi. Přestože zde lze nastavit oblasti s omezeným přístupem, např. pro větší týmy pracující s citlivými informacemi, nesmí se tento nástroj užívat pro sdílení utajovaných informací. Neužívá se ani pro sdílení dokumentů. Cílovou skupinou tohoto nástroje jsou všichni zaměstnanci, kteří mají podnikovou e-mailovou adresu (tu je nutné zadat při registraci a vytvoření profilu.).

Další aplikací ulehčující práci ve virtuálních týmech, resp. ve virtuálním prostředí ve společnosti X je **MS Office Communicator (MOC)** v českém prostředí nazývaný

komunikátor, tzv. služba instant messaging. Komunikátor umožňuje komunikaci prostřednictvím krátkých písemných strukturovaných zpráv, ale podporuje i přenos obrazu v rámci interní sítě s využitím webkamery a přenos zvuku s využitím modulu softphone. Díky tomuto modulu je pak možné volat i mimo interní síť na pevnou linku či na mobilní telefon.

Ve společnosti X je komunikátor často využíváný pro telekonference (zvukové konference) a písemné konference („chatovací“ viz kapitola 2.3.1.2.1), tedy diskuze, kterých se účastní více uživatelů. Těch by měl být pouze omezený počet. Při telekonferencích je doporučené maximum 75 osob (obvyklý počet je 25 – 30 osob). Při písemných konferencích je obvyklý počet 5-7 osob. Komunikátor je propojen s MS Outlookem, což zjednodušuje plánování a organizování konferencí. Pozvání uživatelé dostanou e-mail s odkazem (hyperlinkem) s URL adresou, který otevře okno komunikátoru a přihlásí uživatele přímo do konference, takže není nutné vyplňovat žádné přihlašovací údaje. Datum a čas konference se automaticky zaznamenají v kalendáři Outlooku a uživatel je pak Outlookem včas upozorněn na její konání.

Do telekonference se mohou připojit i účastníci, kteří nejsou uživateli komunikátoru,³³ a to prostřednictvím telefonu. V e-mailu s pozvánkou jsou pro tento účel uvedeny telefonní číslo a pin kód. I v případě mezinárodních telekonferencí se jedná o lokální telefonní čísla, což značně snižuje náklady na komunikaci na velké vzdálenosti.

Výhodou komunikátoru je, že umožňuje komunikaci v reálném čase, a že se blíží některými možnostmi osobní formě komunikace. Na rozdíl od blogů či mikroblogů se komunikující strany nemusí domlouvat či upozorňovat na nové příspěvky v určeném intranetovém prostoru. Každá nová písemná komunikace se okamžitě zobrazuje na obrazovce počítače, což se podobá přímému kontaktu s kolegou v jedné kanceláři. Telefonická forma rozhovoru na rozdíl od běžného telefonického rozhovoru umožňuje rozhovor celého, a to i poměrně velkého týmu, ať už jsou jeho členové kdekoli na světě. Přenos obrazu umožňuje synergický efekt verbální a neverbální komunikace.

Komunikátor je určen všem zaměstnancům, kontraktorům a externím pracovníkům, kteří mají přístup na podnikovou síť. Uživatelé si mohou na komunikátoru sestavit

³³ To jsou většinou externí spolupracovníci, např. zaměstnanci dodavatelů.

seznam nejčastěji kontaktovaných spolupracovníků, resp. list kontaktů (např. týmových), který se zobrazuje na monitoru vždy, když je tento nástroj využíván.

Komunikátor (podobně jako ostatní služby instant messaging) ukazuje, zda jsou jeho uživatelé aktivní, tedy u svého počítače (on-line), nebo zda jsou dočasně vzdáleni (away), zcela neaktivní (off-line), zaneprázdnění (busy) nebo zda nechtějí být rušeni (DND – do not disturb). Tato označení, respektive tento on-line status, lze také doplnit libovolným upřesněním, respektive vzkazem (například: „Nemám sluchátka, prosím nevolejte.“). V případě nepřítomnosti uživatele umožňuje komunikátor zobrazení libovolné automatické odpovědi, která je primárně nastavena v MS Outlooku pro korespondenci prostřednictvím e-mailu. Integrace s Outlookem také znamená, že se ihned při zadání e-mailové adresy daného uživatele zobrazuje jeho stav podle komunikátoru. Dalším přínosem této integrace je, že se dá na příchozí e-mail reagovat různými formami odpovědi. Pouhé kliknutí na jednu z možností v příchozím e-mailu může přímo zahájit chat, telefonát nebo telekonferenci z prostředí komunikátoru. Tyto funkce ušetří čas jak zaměstnancům, kteří chtějí kontaktovat své spolupracovníky, tak kontaktovaným spolupracovníkům.

Forma komunikace prostřednictvím komunikátoru je často značně zjednodušená a méně formální oproti komunikaci prostřednictvím elektronické pošty apod.

Tento nástroj není vhodné používat pro sdílení dokumentů či utajovaných informací ani pro komunikaci se skupinou s počtem třiceti členů a více.

MS Outlook je standardní nástroj interní elektronické komunikace. E-mailová část tohoto softwaru je všeobecně známá, proto je zde analyzována pouze z hlediska práce ve virtuálním prostředí. Pro toto prostředí je klíčové propojení MS Outlooku s MOC, jak již bylo uvedeno výše.

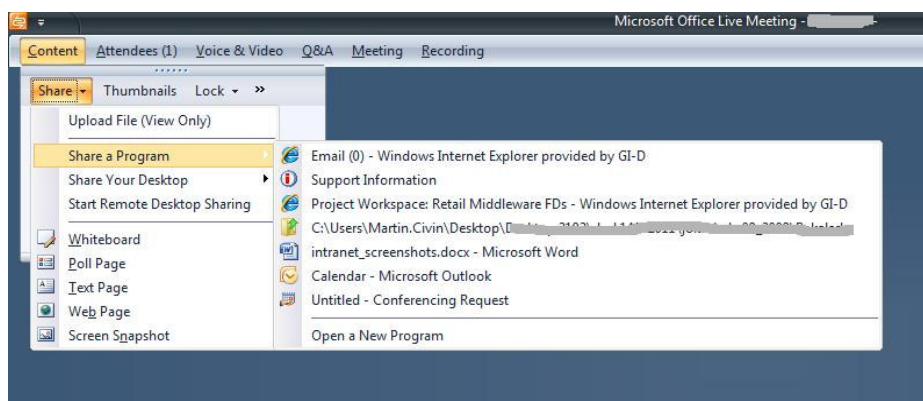
Pro podporu virtuální spolupráce je velmi užitečná i kalendářová část tohoto SW, a to zejména při organizování mítinků. Za tímto účelem je v kalendáři základní funkce „meeting request“,³⁴ spojená s řadou dalších pokročilých funkcí. Prostřednictvím této funkce lze například přejít přímo z kontextového menu do intranetové aplikace pro rezervace mítinkových místností ve většině společností skupiny X na celém světě.

³⁴ Požadavky ohledně mítinku.

Prostřednictvím nabídky meeting request lze také jediným kliknutím zvolit formu konference, tedy zda se uskuteční s využitím Live meetingu nebo MOC. Oba tyto nástroje jsou detailně popsány níže. V pozvánce na konferenci se automaticky objeví přístupové detaily do dané konference (hyperlink s URL adresou). Další důležitou funkcí je tzv. Scheduling assistant,³⁵ který prohlíží kalendáře všech pozvaných a navrhuje možné termíny mítinku, které se nekryjí s jinými plány a akcemi účastníků.

Office Live Meeting³⁶ je nástrojem pro virtuální prezentace či sdílení dokumentů v reálném čase. Podporuje jak přenos zvuku (telefonování), tak přenos obrazu s využitím webkamery a obrazovky počítače. Je vhodný pro komunikaci ve velké skupině lidí čítající i několik set uživatelů a je určen všem kmenovým zaměstnancům a kontraktorům. Díky propojení s MS Outlookem podobně jako u komunikátoru je možné při plánování konference oslovit předem všechny potenciální účastníky prostřednictvím e-mailu (meeting request). Datum a čas konference se také automaticky zaznamenají v kalendáři Outlooku. Přihlašování do konference probíhá opět pomocí hyperlinku, který otevírá okno Live Meetingu. V případě, že hyperlink nefunguje, je možné se přihlásit samostatně prostřednictvím Live Meetingu.

Obrázek 2 Live Meeting – sdílení programu



Zdroj: Vnitřní zdroj společnosti X

³⁵ Z angličtiny lze tento výraz přeložit jako „plánovací asistent respektive pomocník.“

³⁶ Office Live Meeting je produktem společnosti Microsoft.

Live Meeting nabízí možnost předat řízení telekonference či prezentace jinému účastníkovi. Velkou výhodou je i prostor pro vepisování poznámek do prezentace pro všechny účastníky. Na monitoru se rovněž jako u komunikátoru zobrazuje seznam jmen všech přítomných zúčastněných, přestože se jedná o velký počet.

Při prezentaci ve větším počtu osob (cca třicet a více) funguje automatické nastavení přihlášených osob na „mute“. To znamená, že je jejich mikrofon vypnut a pouze vedoucí konference jej může zapnout. Tím se zajistí minimalizace fyzických šumů (hluků v pozadí). V takovém případě se zpětná vazba prezentujícímu, resp. hovořícímu poskytuje dvěma způsoby:

- Každý účastník má u svého jména ikonu, jejíž změnou barvy dá podle potřeby najevo základní zpětnou vazbu: jsem OK/vše v pořádku, mám dotaz, pomaleji prosím, rychleji prosím apod.
- Otázky lze pokládat prostřednictvím speciálního okna. Prezentující pak může přímo odpovědět na dotaz, a to buď celému osazenstvu nebo opět písemně pouze danému uživateli (vidí kdo danou otázku položil). Může však také danému uživateli zapnout mikrofon, aby svůj dotaz upřesnil.

Live Meeting nelze využívat pro ukládání dokumentů na delší časové období. Poslední dobou se také přestává využívat pro komunikaci ve velké skupině lidí (s několika sty účastníky), protože má poměrně velké nároky na počítačovou síť z důvodu přenosu velkého množství dat.

Web Conferencing je nástroj, který lépe vyhovuje technickým požadavkům komunikace určené velké cílové skupině (tedy řádově několik set účastníků). Funguje na bázi streamovaného videa.³⁷ K jeho sledování není potřeba žádný specializovaný program, pouze webový prohlížeč.

Nevýhodou Web Conferencingu je, že není integrován s Outlookem. Pozvánka na konferenci je ve společnosti X zasílána jako běžný e-mail, který obsahuje link s URL adresou pro registraci, datum, čas a agendu prezentace. Účastníci si musí všechny tyto údaje sami poznamenat do kalendáře Outlooku (první pozvánka se rozesílá již tři týdny

³⁷ Streaming je technologie umožňující kontinuální přenos audio nebo audiovizuálního toku dat mezi zdrojem a koncovým počítačem.

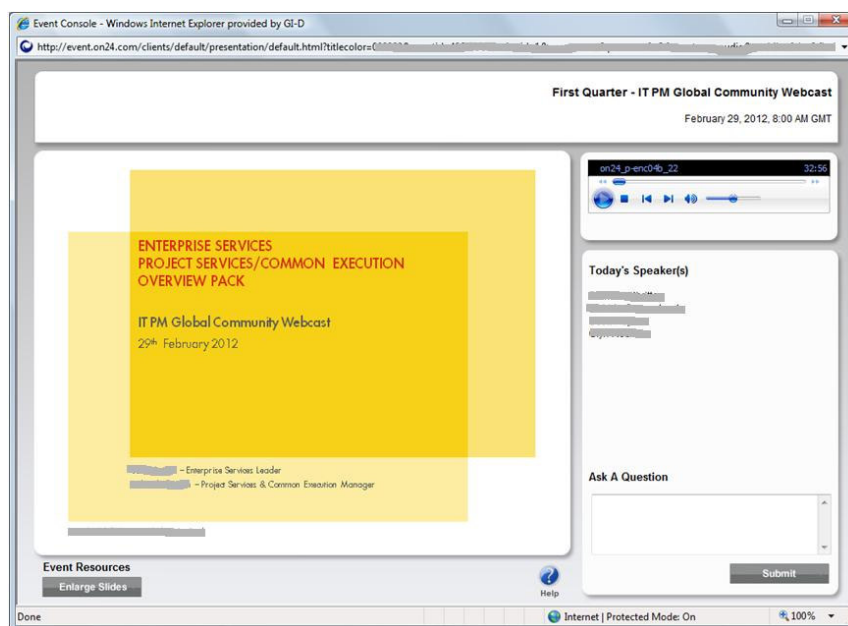
předem). Pro účast na prezentaci je pak nutné se registrovat prostřednictvím výše zmíněného linku, kde se udává celé jméno účastníka, počet účastníků (přihlásit se může i skupina spolupracovníků, kteří sledují společně konferenci z jedné místnosti), místo a e-mailová adresa. Po dokončení registrace dostane účastník potvrzení e-mailem s linkem s URL adresou pro vstup na danou konferenci. Účastník si může zvolit, zda se chce připojit na streamované audiovideo, nebo pouze vidět prezentaci a pro poslech se připojit přes telefon.

Další nevýhodou je, že uživatel nevidí, kdo konkrétně se na danou konferenci přihlásil ani počet přihlášených.

Web Conferencing se ve společnosti X používá pro komunikaci zásadních informací (například celkových výsledků organizace, nové organizační strategie nebo její úpravy, nových pravidel bezpečnosti práce, reorganizace apod.), které jsou určeny velkému počtu lidí. Je využíván v situacích, kdy není nutná okamžitá zpětná vazba formou dialogu, přestože komunikované sdělení může následně iniciovat dialog prostřednictvím interaktivnějších komunikačních kanálů.

Cílovou skupinou komunikace prostřednictvím Web Conferencingu jsou všichni kmenoví zaměstnanci a kontraktoři.

Obrázek 3 Web Conferencing - prezentace



Zdroj: Vnitřní zdroj společnosti X.

Vzhledem k tomu, že se jedná o formu internetového vysílání (audio/video stream), probíhá při něm většinou jednosměrná komunikace, a to směrem od prezentujících k posluchačům. Zpětná vazba je možná pouze prostřednictvím textového okna pro dotazy, popřípadě následným interním výzkumem, například dotazníkovým šetřením on-line. Web Conferencing tedy neumožňuje účastníkům převzít slovo jako Live meeting. Není určen pro situace, které to vyžadují. Nevyužívá se ani pro sdílení dokumentů.

Interní XTube jsou webové stránky se streamovaným videem podobné Youtube nebo iTunes, které podporují audio a video formáty. Tento nástroj je stejně, jako předchozí uvedené nástroje, obousměrný. Jeho uživatelé mohou veškeré příspěvky okomentovat v písemné diskuzi pod každým videem. Ve společnosti X se používá pro interní reportáže, instruktážní videa z oblasti bezpečnosti práce a především pro sdílení interview s vrcholovým managementem. Cílovou skupinou interního XTube jsou všichni uživatelé, kteří mají přístup do podnikové sítě (včetně kontraktorů a externích spolupracovníků), proto není vhodné ho používat pro utajované informace.

Interní XWikipedie³⁸ (software na bázi aplikace MediaWiki) je interní verze internetové encyklopedie wikipedie. Jedná se o jednoduše konfigurovatelný nástroj pro sdílení znalostí a vědomostí, který obsahuje odkazy na dokumenty s danou problematikou. Příspěvky do wikipedie je snadné přidávat a editovat. Často jsou zde uváděny interní pojmy, které se používají pouze v rámci společnosti. Jedná se například o pojmy z oblasti hodnocení pracovníků. Je vhodný pro šíření nových poznatků a vědomostí, ale nelze zde uchovávat tajné nebo velmi tajné informace, ani ukládat dokumenty. Cílovou skupinou interní wikipedie jsou jak všichni kmenoví zaměstnanci, tak kontraktoři či externí spolupracovníci (kteří mají přístup do této aplikace prostřednictvím hesla).

My Site je osobní portál s cílenou komunikací pro každého zaměstnance. V dohledné době nahradí aplikaci Who's Who a bude fungovat jako centrální informační stránka s kompletními informacemi o daném zaměstnanci. Stane se základem pro budování virtuálních sociálních vazeb (networking).

Tento nástroj umožňuje přístup k zaměstnaneckému profilu a jeho editaci. Zaměstnanecký profil obsahuje především kontaktní informace zaměstnance, místo výkonu jeho práce, jeho organizační zařazení a jeho zařazení v rámci organizační hierarchie (tzn., že jsou zde uvedeni jeho přímý nadřízený a podřízený). Zaměstnanci mají rovněž možnost si v prostoru My Site vytvořit svou vlastní fotogalerii a sdílet tak své fotografie s kolegy. Díky integraci s komunikátorem se i zde zobrazuje on-line status spolupracovníků. Tento nástroj také umožňuje sledování informací o počasí v preferované lokalitě (Například místo, kam uživatel pravidelně pracovně cestuje.).

Cílovou skupinou My Site jsou všichni kmenoví zaměstnanci a kontraktoři. Tento nástroj není vhodné využívat jako virtuální prostor pro týmovou spolupráci nebo používat k ukládání dokumentů.

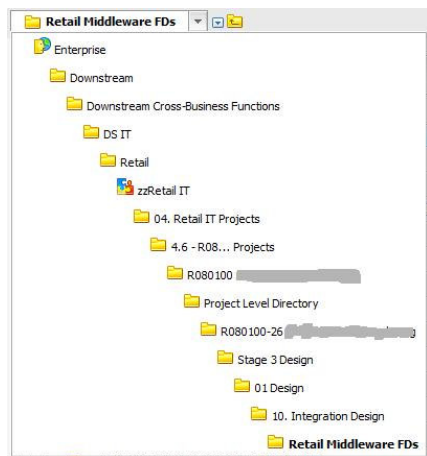
Live Link³⁹ je nástrojem pro ukládání a sdílení dokumentů s ostatními spolupracovníky ať už v rámci projektového týmu nebo se širší podnikovou veřejností (kontraktoři, externí spolupracovníci). K jednotlivým dokumentům lze nastavit omezený,

³⁸ V názvu wikipedie je jméno společnosti X.

³⁹ Live Link je produktem společnosti Microsoft.

zabezpečený přístup, proto je možné využít tento nástroj například pro sdílení dokumentů při týmové spolupráci.

Obrázek 4 Live Link – hluboká adresářová struktura



Zdroj: Vnitřní zdroj společnosti X.

Live Link není vhodné používat pro ukládání a šíření nových poznatků a informací jako v interní encyklopedii. Vzhledem k jeho široké⁴⁰ a hluboké⁴¹ adresářové struktuře má velmi těžko použitelné vyhledávání. Z důvodu desítek milionů uložených dokumentů reportuje fulltextové vyhledávání řádově několik tisíc relevantních dokumentů s požadovaným výrazem. Pokud tedy uživatel hledá specifickou dokumentaci k určitému projektu, musí znát přesný link s URL adresou daného adresáře.⁴² V opačném případě je hledání adresáře či dokumentu časově velmi náročné. Doba hledání je ještě umocněna dlouhým časem odezvy při přechodu mezi jednotlivými adresáři (jedno kliknutí 6 – 8 sekund).

Cílovou skupinou Live Link jsou všichni zaměstnanci či kontraktori s přístupem do daného adresáře.

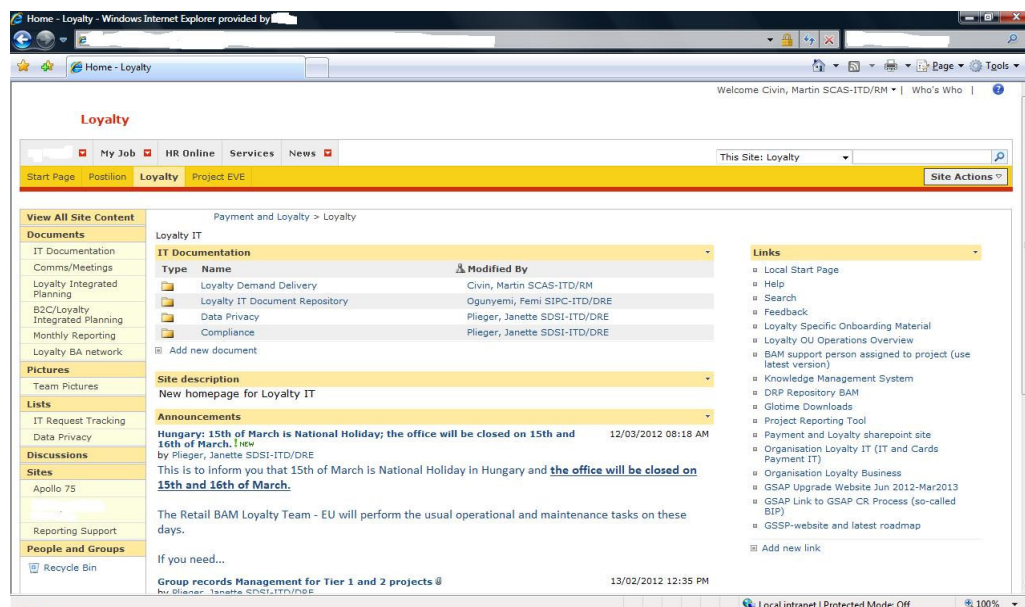
⁴⁰ Šířka jeho struktury je daná počtem organizačních jednotek nebo počtem projektů.

⁴¹ Live link má minimálně dvanáct úrovní podadresářů pro běžnou úroveň projektové dokumentace, u velkých projektů i patnáct až šestnáct úrovní.

⁴² Konkrétní link s URL adresou získá od členů daného projektového týmu.

SharePoint⁴³ je nástrojem pro správu dokumentů, ale uchovávají se zde i informace v jiné podobě, např. odkazů na jiné stránky nebo krátkých vzkazů či novinek. Uživatelské rozhraní SharePointu se velmi podobá vzhledu webové stránky. Lze ho jednoduše upravit podle preferencí uživatele. Tento nástroj je integrován s řadou dalších aplikací (mimo jiné s komunikátorem). V dlouhodobém horizontu by měl nahradit Live Link, protože umožňuje snazší správu dokumentů a jednodušší správu uživatelských přístupů do adresářů. Přístupová práva mají několik úrovní: „číst/editovat/mazat.“

Obrázek 5 SharePoint - ukázka uživatelského rozhraní



Zdroj: Vnitřní zdroj společnosti X.

Cílovou skupinou SharePointu jsou stejně jako u Live Linku všichni zaměstnanci či kontraktoři s oprávněným přístupem do daného adresáře. Je určen především pro týmovou spolupráci.

V současné podobě není vhodný pro správu či aktualizaci obsahu webových stránek. To by mělo být umožněno budoucí verzí, která bude podporovat jak intranet, tak extranet

⁴³ SharePoint je produktem společnosti Microsoft.

a umožní také velmi solidní zabezpečení pro týmy pracující s nejvíce utajovanými informacemi. Nebude však nahrazovat interní wikipedii.

Elektronické bulletiny/magazíny – ve společnosti X jich vychází pravidelně celá řada. Vydávají je jednak jednotlivé LoB, jednak jednotlivé podpůrné organizační složky⁴⁴.

Přestože se upoutávky na nová čísla buletinů rozesílají e-mailem, vlastní bulletiny jsou publikovány na intranetu. E-mail s upoutávkou tedy obsahuje pouze název a první odstavec nějakého zajímavého článku a jeho URL adresu na intranetu. Každý zaměstnanec dostává běžně více buletinů, které souvisí s jeho pracovním zařazením. Například pracovník z Retail IT dostává upoutávky na minimálně dva bulletiny, Downstream eNews, určený všem zaměstnancům Downstreamu a Click IT, určený všem zaměstnancům IT oddělení. V případě, že se navíc jedná o projektového manažera, tak mu je také zprostředkován bulletin určený pro globální komunitu Project managerům.

Příkladem elektronického bulletinu může být již zmíněný čtrnáctideník Click IT⁴⁵, jehož automaticky rozesílaná upoutávka obsahuje několik základních rubrik:

- IT – články nebo novinky z prostředí informačních technologií společnosti X,
- Oznámení - např. obsazování pozic ve vrcholovém managementu (zvláště v IT oddělení) nebo uvedení nového softwaru do provozu,
- Interní zprávy ze společnosti X – např. o nových technologiích či jiných novinkách týkajících se celé společnosti,
- Externí zprávy – externí články z oboru informační technologie, např. nové studie o vývoji nebo trendech v oblasti IT apod.

⁴⁴ Ve společnosti X se tyto složky nazývají functions a jsou to například IT oddělení, oddělení lidských zdrojů, právní oddělení atd.

⁴⁵ Ukázka tohoto čtrnáctideníku je součástí přílohy 6.

3.3 Výsledky dotazníkového šetření

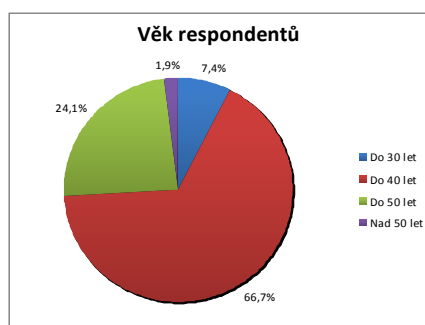
3.3.1 Charakteristika respondentského souboru

Pro uskutečnění dotazníkového šetření bylo nutné vyžádat si speciální povolení u Country Chair (generálního ředitele) společnosti X v České republice. Z tohoto důvodu nebylo bohužel možné prostřednictvím českých zaměstnanců oslovit také jejich spolupracovníky z jiných států. Každý z nich by musel nejdříve žádat vysoce postavené nadřízené svých spolupracovníků o povolení provést dotazníkové šetření v jeho zemi. Výsledky šetření by pravděpodobně přispěly k širšímu rozhledu z hlediska názorů na zlepšení efektivity elektronických komunikačních kanálů, ale oslovení pouze zaměstnanců české pobočky společnosti X alespoň lépe umožňuje specifikovat respondentský soubor.

Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 54 respondentů z celkového počtu 170 zaměstnanců společnosti X v České republice, tedy 31,8% zaměstnanců. Zastoupení mužů a žen v tomto souboru nebylo proporcionální, odpovídajících žen bylo pouze 14, tedy 25,9% z celkového počtu respondentů a odpovídajících mužů bylo 40, tedy 74,1% z celkového počtu respondentů. Vzhledem k tomu, že ani poměr zaměstnaných mužů a žen není ve společnosti X v ČR proporcionální (Vedení společnosti X si však nepřeje tyto údaje zveřejňovat.) a že účelem šetření bylo především zhodnotit efektivitu daných kanálů a zjistit názory na možnosti jejího zlepšení, je na respondenty dále pohlíženo jako na zaměstnance a na jejich pohlaví není brán zřetel.

Kromě pohlaví, byl u respondentů ověřován také věk, protože může hrát roli v přístupu k novým technologiím, respektive elektronickým komunikačním kanálům. V dotazníku byly dány čtyři kategorie, a to kategorie do 30ti let, od 30ti let do 40ti let, od 40ti let do 50ti let a kategorie nad 50 let. Procentuální rozdělení respondentů dle věku znázorňuje graf 1, z něhož je patrné, že nejvíce respondentů patří do kategorie od 30ti do 40ti let, tedy 66,7%. Nejméně pak do kategorie nad 50 let.

Graf 1 Procentuální rozdělení respondentů dle věku



Zdroj: Vlastní výzkum (Weinzettelová, únor – březen 2012).

Cílem zjišťování další charakteristiky respondentů – oddělení, v němž pracují, bylo prověřit, že jsou v souboru zastoupeni respondenti z různých oddělení, a že výzkum není zkreslen pouze názory pracovníků specifického oddělení. Graf (příloha 7), který charakterizuje tento soubor, potvrzuje zastoupení respondentů z jedenácti různých oddělení.

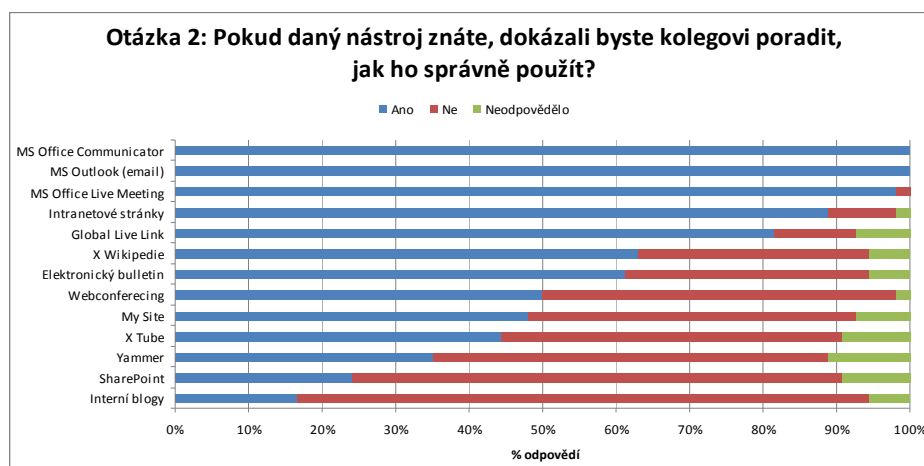
3.3.2 Výsledky odpovědí na meritorní otázky

První meritorní otázka se zabývá frekvencí používání jednotlivých komunikačních nástrojů, respektive kanálů a poskytuje výběr 6ti možných odpovědí: Několikrát denně, několikrát týdně, jednou týdně, jednou měsíčně, znám, ale nepoužívám, vůbec neznám. Výsledky odpovědí jsou zpracovány procentuálně a dle četností v tabulce, která je součástí přílohy 8. 100% respondentů používá nejčastěji, tzn. několikrát denně, **MS Outlook**. 93% respondentů používá **MS Office Communicator** rovněž několikrát denně. Zbýlých 7% používá tento nástroj několikrát týdně. U **intranetových stránek (SWW)** je u 44% respondentů frekvence využití několikrát denně, u 28% několikrát týdně, u 17% jednou za týden, u 6% jednou měsíčně a 6% respondentů tento nástroj zná, ale nepoužívá ho. **Global Live Link** využívá nejvíce respondentů (což reprezentuje 26%) několikrát týdně, 19% respondentů i několikrát denně, ale 18% respondentů tento nástroj buď zná a nepoužívá ho nebo ho vůbec nezná. U **MS Office Live Meetingu** je rovněž nejčastější odpovědí „několikrát týdně,“ a to dokonce u 54% respondentů. Pouhá 4% respondentů odpověděla, že nástroj zná, ale nepoužívá ho. U dalších nástrojů již

frekvence užívání značně klesá. Nejméně využívané jsou **interní blogy**⁴⁶ společnosti X, které zná, ale nepoužívá celých 52% respondentů a 44% je vůbec nezná. Nejnižší povědomí se ukázalo u **Yammeru**⁴⁷, kde 50% respondentů odpovědělo, že Yammer nezná. 43% respondentů nástroj nepoužívá.

Druhá otázka je doplňující a prověřující otázkou k první otázce. Zkoumá, zda si respondenti myslí, že by dokázali poradit svým kolegům, jak správně použít daný nástroj. Odpověď na tuto otázku souvisí se subjektivním vnímáním vlastní znalosti daného nástroje. Výsledky odpovědí znázorňuje graf 2 níže.

Graf 2 Procentní rozdělení respondentů dle toho, jak by dokázali poradit kolegovi ohledně užití jednotlivých nástrojů



Zdroj: Vlastní výzkum (Weinzettelová, únor – březen 2012).

Nejlépe vnímají respondenti svou znalost MS Office Communicatoru a MS Outlooku. Nástroj, ohledně jehož použití by dokázal⁴⁸ poradit kolegovi nejmenší počet respondentů, tedy 9 (pouhých 22%), jsou interní blogy. Zajímavé je, že na předcházející otázku týkající se frekvence používání uvedených nástrojů, odpověděli dva respondenti (4%), že užívají interní blogy jednou týdně a 28 respondentů (52%), že tento nástroj znají, ale nepoužívají. Z čehož vyplývá, že 30 respondentů (56%) by mělo interní blogy znát,

⁴⁶ Následují: Yammer (93% respondentů nevyužívá), XTube (74%), Share point (67%), XWikipedie (60%), My site (52%) atd.

⁴⁷ Následují: interní blogy (44%), SharePoint (37%), XTube (28%), My site (24%) atd.

⁴⁸ Alespoň se takto domnívají.

avšak tato znalost evidentně není na dostatečné úrovni. Podobné diskrepance se ukazují i u všech ostatních nástrojů kromě výše zmíněného komunikátoru a Outlooku.

Třetí otázka je zaměřena na dvě vlastnosti, které se respondentům na daných nástrojích líbí. Cílem je zjistit výhody nástrojů z uživatelského hlediska. Vzhledem k velkému počtu různorodých odpovědí (jedná se o otázku otevřenou) není možné v této práci uvádět veškeré výsledky. Přehled nejčastějších odpovědí, které obsahují informace nad rámec kapitoly 3.2, je součástí přílohy 9. U MS Outlooku jsou to např. možnosti synchronizace s telefonem či nastavení dle osobních preferencí a time management, u komunikátoru rychlost a možnost sdílení obrazovky, u Live Meetingu hlasování⁴⁹ a možnost sdílení pouze daného okna a ne celé obrazovky se spolupracovníky, u XWikipedie vyhledávání zkratk, atd.

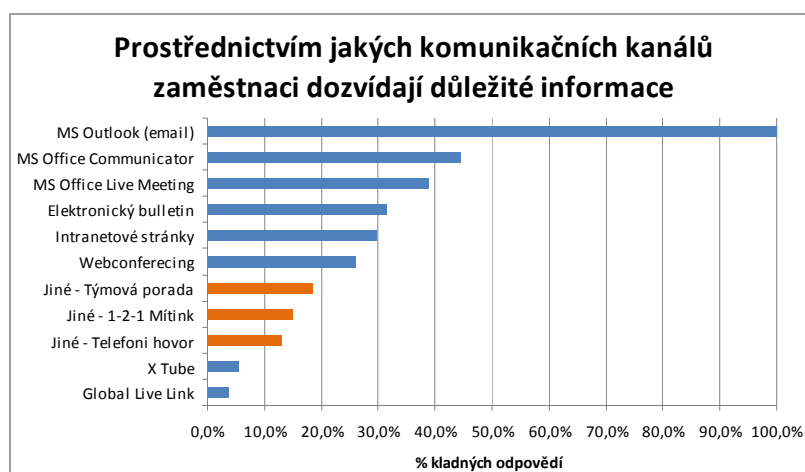
Čtvrtá otázka je rovněž otevřená a dotazuje se na změny, které by zvýšily efektivitu práce s daným komunikačním nástrojem. Cílem je získat v tomto ohledu přehled o názorech uživatelů. Tabulka s nejčastějšími relevantními odpověďmi je součástí přílohy 10. Pro MS Outlook respondenti navrhuji nejčastěji možnost synchronizace kalendáře a kontaktů s telefonem (přestože v odpovědi na předchozí otázku někteří respondenti uvedli tuto možnost právě jako výhodu Outlooku). Návrh na synchronizaci s telefonem se objevil i ve 14 odpovědích u komunikátoru. Velmi frekventovaným názorem na zvýšení efektivitu je nutnost školení nebo alespoň komunikace o užívání některých nástrojů, který se týká Live Meetingu, SharePointu, Web Conferencingu, interních blogů, XWikipedie a XTubu.

Pátá otázka zjišťuje, který komunikační kanál by respondenti doporučili kolegům ke zvýšení efektivitu práce či komunikace s kolegy a proč. Nejčastější relevantní odpovědi jsou součástí přílohy 11. Nejdoporučovanějším komunikačním kanálem je MS Office Communicator (100% respondentů), a to pro následující důvody: velmi rychlá zpětná vazba, nízké náklady, snadné telefonování a realizace konferencí, sdílení obrazovky, nelze ignorovat komunikaci kolegů jako v případě e-mailové komunikace, snadný způsob kontaktování a možnost řešit více problémů paralelně. Nejméně doporučované kanály (0% respondentů) jsou interní blogy a Yammer. Z předchozích výsledků lze soudit, že je to především z důvodu nízkého povědomí o těchto nástrojích.

⁴⁹ Aplikace Live meeting má rovněž funkci elektronického hlasování.

Cílem šesté otázky je zjistit, prostřednictvím jakých komunikačních kanálů se v současné době zaměstnanci dovídají důležité informace a především jaké kanály jsou za tímto účelem používány. Výsledky jsou zpracovány v grafu 3 níže:

Graf 3 Procentuální vyjádření kanálů užívaných pro komunikaci důležitých informací



Zdroj: Vlastní výzkum (Weinzettelová, únor – březen 2012).

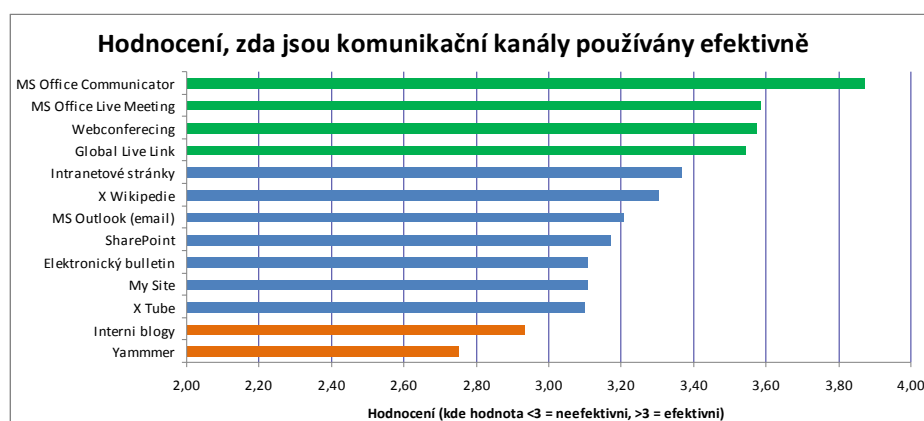
100% respondentů bylo v poslední době informováno o důležitých záležitostech prostřednictvím elektronické pošty, což potvrzuje její pozici standardního komunikačního nástroje, který patrně nechybí v žádné zásadní komunikační strategii. Naopak žádný respondent (0%) neuvedl v této souvislosti My Site, Yammer, interní blogy, XWikipedii a SharePoint. To však odpovídá typu informací sdílených prostřednictvím těchto nástrojů. Zajímavý je také poměr mezi použitím elektronických komunikačních kanálů při komunikaci zásadních informací a užitím prostředků osobní formy komunikace (barevně zvýrazněno), jako jsou týmová porada nebo osobní rozhovor s přímým nadřízeným⁵⁰ (pouze 10 – 20% případů). Tento poměr potvrzuje značnou míru spolupráce ve virtuálním prostředí.

Poslední meritorní otázka (č. 7) je škálová otázka. Respondenti zde hodnotili, zda jsou dané komunikační kanály používány jejich kolegy efektivním způsobem pomocí následujících odpovědí: zcela nesouhlasím (1 bod), nesouhlasím (2 body), nevím

⁵⁰ V grafu označen jako „1-2-1 mítink“.

(3 body), souhlasím (4 body) a zcela souhlasím (5 bodů). Z jednotlivých bodových hodnocení byl vypočítán vážený průměr zahrnující počet daných odpovědí. U kanálů s vyšším bodovým průměrem než 3 lze vyvodit, že ho pracovníci používají efektivně. V opačném případě lze usoudit, že je vnímán jako používaný neefektivně. Jak je patrné z grafu 4, nejlépe je vnímána efektivita komunikátoru (MOC), následovaná nástroji pro virtuální prezentace či konference. Zajímavé je pouze průměrné hodnocení MS Outlooku, jehož používání je viděno jako průměrně efektivní (např. z důvodu pocitu zahlcení nepodstatnými zprávami apod.). Podprůměrně byly hodnoceny blogovací nástroje, což velmi pravděpodobně souvisí s nízkým povědomím o těchto nástrojích.

Graf 4 Hodnocení, zda jsou komunikační kanály používány efektivně



Zdroj: Vlastní výzkum (Weinzettelová, únor – březen 2012).

3.4 Syntéza poznatků a návrhy na zvýšení efektivity

Výsledky odpovědí na otázku číslo jedna ve výše uvedeném dotazníkovém šetření prokázaly, že šest ze třinácti zkoumaných elektronických nástrojů využívaných pro virtuální spolupráci ve společnosti X, tedy celých 46 % těchto nástrojů, vůbec nevyužívá více jak 50% respondentů.

Z výsledků odpovědí na otázku číslo dva je patrná nízká znalost způsobu využití zkoumaných nástrojů, protože u 46% nástrojů uvedlo více než 40 % respondentů, že by nedokázalo poradit kolegovi, jak správně použít daný nástroj (kdy, pro jaký typ

informace, pro jakou skupinu lidí). Nízké povědomí o možnostech a výhodách zkoumaných nástrojů je evidentní i z odpovědí na otázku číslo jedna, kde u pěti nástrojů (38%) více než 20% respondentů přímo uvádí, že je vůbec nezná. Dále pak nepřímo vyplývá z počtu uvedených výhod daných nástrojů a návrhů na změnu jejich efektivity. Mezi těmito návrhy je u 46% nástrojů alespoň 15% respondentů buď přímo uvedeno školení o využití nástroje nebo komunikace o jeho výhodách.

Z poznatků analytické části práce vyplývá, že ke zvýšení efektivity elektronických komunikačních kanálů využívaných pro virtuální spolupráci ve společnosti X vedou dva hlavní způsoby řešení, a to zvýšení efektivity způsobu jejich využití a zvýšení efektivity prostřednictvím zdokonalení funkcí jednotlivých kanálů.

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že pro zvýšení efektivity způsobu využití daných kanálů je ve více než v polovině případů nutné zvýšit povědomí o jejich možnostech a výhodách. Konkrétně se jedná o: interní blogy, Yammer, XTube, Share point, XWikipedie, My Site a Live Meeting.⁵¹ Za tímto účelem bych doporučila interní školicí programy (například e-learning). Jejich cílem by nemělo být jen informovat pracovníky o možnostech a funkcích daných kanálů, ale také podnítit jejich zájem o kanály tím, že jim budou vysvětleny a názorně ukázány jejich výhody z pohledu již zkušených uživatelů (nejlépe spolupracovníků).

Nástrojem, k jehož způsobu využití měli respondenti v dotazníku časté připomínky, je MS Outlook, respektive jeho e-mailová část. 44% respondentů se cítí být zahlceno poštou, která se jich netýká a navrhuje striktnější pravidla pro rozesílání elektronické pošty na společnou adresu všech uživatelů.

Co se týče zvýšení efektivity optimalizací funkcí jednotlivých kanálů, vychází má níže uvedená doporučení jak z vlastního pozorování, tak z připomínek účastníků dotazníkového šetření:

Intranetové stránky (SWW) jsou podle mého názoru i podle názorů 98% respondentů optimálně navrženy. Snadno se zde orientuje i člověk, který není zaměstnancem společnosti X, a tedy ani běžným uživatelem tohoto nástroje. Přesto bych měla připomínku k jedné funkci, a to vyhledávání, které by bylo užitečné propojit s X

⁵¹ Viz výsledky odpovědí zejména na otázky 1,2 a 4.

Wikipedií. Dále bych navrhovala častější aktualizaci některých údajů týkajících se této společnosti v jednotlivých zemích.

MS Outlook je ze zkoumaných nástrojů nejčastěji užívaným nástrojem, jehož efektivita používání je respondenty vnímána jako průměrná (výsledky dotazníkového šetření). Častým návrhem respondentů pro optimalizaci jeho funkcí je synchronizace kalendáře a kontaktů se všemi typy pracovních mobilních telefonů ve společnosti X. Tento návrh pokládám vzhledem ke zvýšení efektivitě za relevantní.

MS Office Communicator (MOC) je respondenty nejdoporučovanějším nástrojem pro efektivní komunikaci. Co se týče zdokonalení jeho funkcí, v případě synchronizace Outlooku s pracovními telefony, by vzhledem k integraci těchto dvou nástrojů, byla logická i synchronizace s MOC. Jediné, co kromě toho navrhl jeden z respondentů, je odblokování automatického ukládání konverzací do archivu MS Outlook. Jedná se o pouhou konfiguraci aplikace, proto nemám k tomuto návrhu výhrady.

Live Meeting – respondenti této aplikaci vyčítají pomalou reakci funkce „ztlumení mikrofonu“ (Mute). S danou výtkou lze souhlasit, daná softwarová funkce reaguje opravdu o poznání pomaleji, než ostatní funkce aplikace. Tento nedostatek se však dá, podle mého názoru, vyřešit vypnutím mikrofonu přímo na sluchátkách.

Interní blogy nejsou příliš využívaným nástrojem. Domnívám se, že vzhledem k tomu, že jsou tematicky strukturované, by bylo možné zvýšit zájem uživatelů prostřednictvím e-mailových upozornění na zveřejnění nových příspěvků k jednotlivým tématům. Ta by si pracovníci mohli nastavit podle osobních preferencí.

Yammer nabízí podobné funkce jako ostatní nástroje pro blogování. Není mu tak v tomto směru příliš co vytknout. Z důvodu velmi nízkého povědomí nepřinesly výsledky dotazníkového šetření, pokud jde o funkce tohoto nástroje, žádné návrhy. S ohledem na to, že tento nástroj není jedním ze standardních komunikačních nástrojů, lze chápat jeho implementaci jako snahu doplnit portfolio komunikačních kanálů o nástroj pro neformální komunikaci, běžně používaný v soukromém životě.

Web Conferecing poskytuje malý prostor (napsání otázky do textového pole viz výše) pro zpětnou vazbu, zejména ve srovnání s Live Meetingem. Jelikož se jedná o webovou aplikaci, nemělo by být podle mého názoru obtížné tuto možnost rozšířit například tím

způsobem, že by účastníci konference viděli otázky zaslané ostatními. Zamezilo by se tak duplikaci položených otázek. (Položené otázky by se například mohly „rolovat“ i v relativně malém okně kvůli limitovanému prostoru na obrazovce).

XTube a **XWikipedie** – k funkcím těchto nástrojů nemám žádné návrhy ani připomínky. Naopak bych zdůraznila, že vyhledavač XWikipedie na rozdíl od vyhledavače intranetových stránek funguje optimálním způsobem.

My Site – základním nedostatkem tohoto nástroje je, že profily většiny uživatelů obsahují pouze základní informace z databáze HR a nejsou doplněny samotnými uživateli. To souvisí s již zmíněným nízkým povědomím o této aplikaci. Pokud by se podařilo zvýšit zájem o využívání My Site, doporučila bych její integraci s kontakty v MS Outlooku tak, aby byly dané osobní profily dostupné přímo z Outlooku a umožnil se tak snadný přístup k celému profilu zaměstnance.

Live Link – z poznatků analytické části této práce vyplynuly dva základní nedostatky, a to složitost ovládání při ukládání dokumentů a prakticky nefunkční vyhledávání. Odstranění těchto nedostatků na úrovni dané aplikace by bylo nepochybně velmi složité, ale vzhledem k relativně brzkému nahrazení tohoto nástroje (stále představuje standardní nástroj pro ukládání veškeré projektové dokumentace) aplikací SharePoint není pravděpodobně ani efektivní.

SharePoint – z dotazníkového šetření vyplynula jako funkční nedostatek tohoto nástroje složitost nastavování uživatelských práv, které není zcela intuitivní. To však patrně nelze jednoduše změnit. Jediné, co lze v tomto případě doporučit, je zkvalitnění uživatelské dokumentace a školení pro tento typ konfigurace. Dalším návrhem na optimalizaci funkcí Sharepointu na základě šetření je zřídit v této aplikaci funkci chatování, což pokládám za praktické.

Bulletiny – Jelikož ve společnosti X vychází celá řada bulletinů, bylo by vhodné vytvořit ucelený katalog (to souvisí spíše se zvýšením povědomí). Tento katalog by byl dostupný všem zaměstnancům (např. na intranetu) ve formě jednoduché webové aplikace, kde by si každý mohl zvolit, který bulletin chce pravidelně dostávat.

4 Závěr

V rámci současného trendu rozvoje virtuální spolupráce ve velkých organizacích hrají interní elektronické komunikační kanály důležitou roli. Vzhledem k vysokým nákladům na organizaci častých osobních setkání zaměstnanců spolupracujících na velké vzdálenosti sílí snaha o přiblížení technologických možností těchto kanálů osobní formě komunikace a jejím výhodám. Z hlediska účinnosti interní komunikace v organizaci je však podstatná nejen jejich funkční, respektive technologická optimalizace, ale i optimální způsob jejich využití. Pro oba tyto aspekty je velmi důležitá zpětná vazba ze strany zaměstnanců.

Cílem teoretické části bylo na základě rešerše odborné literatury vymezit klíčové pojmy a shrnout zásadní poznatky k tématům komunikace, interní komunikace a interní komunikační kanály a podat obecný přehled o současných komunikačních kanálech využívaných ve vnitropodnikové praxi. Tento cíl byl splněn. Byl nastíněn význam pojmu komunikace ve smyslu lidské komunikace, která byla podrobněji popsána jakožto systém a proces. Byla rovněž charakterizována interní komunikace a její význam z hlediska fungování organizace. Dále byl vymezen pojem komunikační kanál v kontextu prostředí organizace a širší pojetí tohoto pojmu, z něhož vychází i členění uvedeného přehledu komunikačních kanálů.

Cílem metodologické části bylo na základě poznatků vyplývajících z obsahu teoretické části zvolit vhodné postupy a metody pro praktickou část a především pro dosažení dílčích cílů a hlavního cíle této práce. Tento cíl byl také splněn. Pro získání přehledu o elektronických kanálech pro podporu virtuální spolupráce ve společnosti X a zkoumání jejich charakteristiky byla užitá metoda sběru sekundárních dat – rešerše z vnitřních zdrojů dat a metoda sběru primárních dat – vlastní pozorování. Na základě takto získaných poznatků bylo provedeno prvotní hodnocení daných kanálů (1. dílčí cíl práce). Pro zjištění efektivity jejich využívání ve společnosti X, doplnění poznatků o jejich funkčnosti a souvisejících názorů zaměstnanců společnosti X bylo užito dotazníkového šetření (2. dílčí cíl práce).

Cílem analytické, respektive praktické části bylo zhodnotit efektivitu jednotlivých elektronických komunikačních kanálů pro podporu virtuálních týmů ve společnosti X a navrhnout vhodná opatření pro zvýšení účinnosti těchto kanálů. Tohoto cíle bylo

rovněž dosaženo. Výsledky dotazníkového šetření provedeného pro tuto práci ukázaly nízkou úroveň znalosti šesti ze třinácti zkoumaných nástrojů (46%) u 40 % dotazovaných zaměstnanců ze společnosti X. Stejný počet nástrojů vůbec nevyužívá více jak 50% respondentů. Souvislost mezi těmito fakty je logická. Pokud respondent daný nástroj nezná, nemůže ho ani efektivně využívat. Znalost výhod a efektivního způsobu využívání daného nástroje je základní, nikoliv jedinou podmínkou k jeho efektivnímu využívání. Zvýšení úrovně této znalosti vytváří velký potenciál k efektivnímu využívání daných nástrojů. Z tohoto důvodu je pro zvýšení efektivity využívání nástrojů interních blogů, Yammeru, XTube, Share pointu, XWikipedie, My site a Live Meetingu ve společnosti X nutné zvýšit povědomí o jejich možnostech, kvalitách a výhodách. Za tímto účelem lze doporučit organizaci takových školicích programů, které se kromě poskytování informací o funkčním využití těchto nástrojů zaměří také na zvýšení zájmu o tyto kanály pomocí názorných ukázek různých výhod jejich užívání v praxi z pohledu zkušených uživatelů, nejlépe vlastních zaměstnanců. V případě nejčastěji používaného, standardního nástroje MS Outlooku by bylo vhodné zavést přísnější pravidla pro rozesílání elektronické pošty na společnou adresu všech uživatelů a přesunout část této komunikace na jiný kanál např. intranetové stránky (SWW).

Na základě vlastního pozorování a připomínek dotazovaných zaměstnanců jsou navržena následující opatření:

- propojení funkce vyhledávání intranetových stránek (SWW) s XWikipedií a aktualizace některých údajů na intranetových stránkách týkajících se této společnosti v jednotlivých zemích,
- synchronizace kalendáře a kontaktů MS Outlooku se všemi typy pracovních mobilních telefonů ve společnosti X (z toho vyplývá i synchronizace s MS Office Communicatorem),
- odblokování automatického ukládání konverzací v MS Office Communicatoru do archivu MS Outlook (pouhá konfigurace aplikace),
- řešení potíží s pomalou reakcí funkce mute u Live Meetingu prostřednictvím vypínání mikrofonu přímo na sluchátkách jednotlivých uživatelů,

- zaslání e-mailových upozornění na zveřejnění nových příspěvků k jednotlivým tématům na interních blozích,
- rozšíření prostoru pro zpětnou vazbu u Web Conferencingu o možnost vidět otázky zaslané ostatními (například prostřednictvím rolovaného textového pole),
- integrace aplikace My site s kontakty v MS Outlooku tak, aby byly dané osobní profily dostupné přímo z Outlooku a umožnil se tak snadný přístup k celému profilu zaměstnance,
- zkvalitnění uživatelské dokumentace a školení pro nastavování uživatelských práv v Sharepointu a přidání možnosti chatovat v této aplikaci,
- vytvoření uceleného katalogu bulletinů, který by byl dostupný všem zaměstnancům (např. na intranetu) ve formě jednoduché webové aplikace, kde by si každý mohl zvolit, který bulletin chce pravidelně dostávat.

Za účelem zvýšení efektivity funkcí jednotlivých kanálů je dále doporučeno provádět pravidelné průzkumy, na základě nichž by byly v rámci možností daných aplikací či nástrojů konfigurovány požadované funkce. V případě, že takové změny nejsou možné, je třeba hledat alternativní řešení na úrovni přiměřených nákladů.

Byl zjištěn velký prostor pro zvýšení efektivity využívání více než poloviny zkoumaných kanálů zvýšením povědomí o těchto kanálech. Dále byla navržena řada opatření pro optimalizaci jejich funkcí, čímž byl splněn 3. dílčí cíl práce. Lze tedy konstatovat, že všechny cíle této práce byly splněny.

Zvýšení efektivity interních komunikačních kanálů v procesu interní komunikace může do značné míry ovlivnit efektivitu celého tohoto procesu. Správné nastavení funkcí jednotlivých nástrojů a jejich optimální využívání přispívá ke zkrácení procesu a vede následně ke zlepšení finančních výsledků organizace. Proto by sledování jejich efektivity mělo být součástí kontroly efektivity interní komunikace.

Literatura

Primární zdroje

Dotazníkové šetření

Monografie

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a Sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

ČICHOVSKÝ, L. *Marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. 280 s. ISBN 978-80-86730-61-5.

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

JAHODOVÁ, H., PŘIKRYLOVÁ J. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit firemní komunikaci*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2011. 328 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2008. 258 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

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

KOUDELKA J., VÁVRA O. *Marketing, principy a nástroje*. 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 257 s. ISBN 978-80-86730-19-6.

LORENCOVÁ H., ROHLÍKOVÁ P. *Základy psychologie pro ekonomy*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 200 s. ISBN 978-80-86730-39-4.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální Psychologie*. 1. vydání. Praha: Academia, 1999. 287 s. ISBN 80-200-0690-7.

POUR, J. *Informační systémy a technologie*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. 492 s. ISBN 978-80-86730-03-5.

ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkového šetření*. 3. doplněné vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. 223 s. ISBN 978-80-7431-062-1.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2000. 264 s. ISBN 80-7178-291-2.

Internetové zdroje

CIANFRANI, CH. A., TSIKAKALS, J. J., WEST, J. *ISO 9001:2008 explained*. [on-line]. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2009 [cit. 14.2. 2012]. 295 p. Dostupné z WWW: http://books.google.cz/books?id=11vMVLWyZwMC&printsec=frontcover&dq=iso+9001&hl=en&sa=X&ei=YUckT-PeLJG1hAf7tKn-BA&redir_esc=y#v=onepage&q=iso%209001&f=false.

PAVELKOVÁ D. a kol. *Klustry a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vydání. Grada Publishing, 2009 [cit. 28.2. 2012]. 272 str. ISBN 978-80-247-2689-2. Dostupné z WWW: http://books.google.cz/books?id=pgAtP4y3VPAC&pg=PA27&hl=cs&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. [on-line]. Praha: Grada Publishing a.s., 2003 [cit. 27.12. 2011]. Dostupné z WWW: http://books.google.cz/books?id=TG4f9buG1kcC&pg=PA128&lpg=PA128&dq=kinezika&source=bl&ots=V4fOZoys-u&sig=EYe2vdWEPwczfkipHHtMJC_pd3c&hl=cs&sa=X&ei=XkfvTpyoFILc4QT4o7zmCA&sqj=2&ved=0CEEQ6AEwBQ#v=onepage&q=kinezika&f=false

SKLENÁK, V. a kol. *Data, informace, znalosti a Internet* [online]. [cit. 7.1.2012]. První vydání. C.H. Beck 2001. 507 s. ISBN 80-7179-409-0. Dostupné z WWW: http://books.google.cz/books?id=UJh-gLdTH8IC&pg=PA1&hl=cs&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false.

ŠLAPÁK, O. *Data, informace, znalosti* [online]. [cit. 7.1.2012]. Dostupné z WWW: <http://nb.vse.cz/kfil/elogos/miscellany/slapa103.pdf>.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. [on-line]. Praha: 2008 [cit. 10.1.2012]. Dostupné z WWW: <
http://books.google.com/books?id=QJY7r3mBD-YC&printsec=frontcover&dq=vym%C4%9Btal&hl=cs&ei=vHxXTpzcGMmM-wajid2-DA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC8Q6AEwAQ#v=onepage&q&f=false.

Další zdroje

Weinzettelová, J. *Komunikace – Verbální a neverbální komunikace v teorii a ve firemní praxi*. (Seminární práce). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. 24 s.

Weinzettelová, J. *Marketingový výzkum trhu s dětskými plenami*. (Seminární práce). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. 12 s.

Přílohy

Příloha 1 Laswellův komunikační model

1. kdo (komunikátor – odesílatel) kóduje sdělení, volí prostředky k odeslání zprávy.)
2. říká co (komuniké – obsah sdělení)
3. komu (komunikant – příjemce – recipient, přijímá a dekóduje sdělení.)
4. čím (druh komunikace, např. slova)
5. prostřednictvím jakého média
6. s jakým úmyslem (intence, motivace)
7. s jakým účinkem

Zdroj: NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální Psychologie*. 1. vydání. Praha: Academia, 1999. 287 s. ISBN 80-200-0690-7.

Příloha 2 Pojem sdělení

Podle Čichovského a kol. (2011, s. 19.) *„Základem každé komunikace je sdělení, které vychází a je formulováno z kvalitativních a kvantitativních dat i informací popisujících konkrétní jev, skutečnost, objekt, subjekt, proces, děj, aktivitu aj.“*

Sklenák (2007, s. 2) uvádí, že pojem data (množné číslo latinského slova datum) je odvozeno od slovesa dare, které znamená dát a je možné je chápat jako něco, co je dané. Lze je tedy považovat za objektivní fakta či údaje, které člověk zachycuje prostřednictvím signálů za svého okolí. Čichovský a kol. (2011, s. 19) udávají, že se jedná o údaje získávané měřením nebo pozorováním pro popis nebo záznam (prostřednictvím znaků či symbolů) *„kvalitativní i kvantitativní skutečnosti, jevu, subjektu, objektu, procesu, děje, aktivity, (...) aj.“*

Pojem informace má mnoho významů a je interpretován z řady různých hledisek. Podle Sklenáka (2007, s. 3) jsou informace *„data v kontextu,“ „data použitelná a srozumitelná.“* To znamená, že jim uživatel přisuzuje nějaký význam a určitou subjektivní vypovídací hodnotu, která podle Šlapáka (2003, s. 3) dotváří jeho myšlenkový obraz o realitě, a to na základě vlastních zkušeností a znalostí.

V souvislosti s daty a informacemi jsou dále užívány pojmy poznatky a znalosti. Vztah mezi těmito pojmy vysvětluje Sklenák (2007, s. 3) takto: *„Znalostí se rozumí vzájemně provázané (měřitelné, rozšiřitelné) struktury souvisejících poznatků.“* Podle Šlapáka (2003, s. 3 – 4) jsou znalosti výstupem mentálního procesu, při němž člověk zpracovává a uspořádává své dosavadní poznatky o svém okolí a realitě a vytváří si svůj obraz světa. Tento proces se odehrává na základě aktivního učení se a na základě porozumění novým informacím a jejich propojení s informacemi již získanými a utříděnými.

Z hlediska organizace a interní komunikace (kterou se zabývá podkapitola číslo 2.2) považuje Holá (2011, s. 43) znalosti za nejhodnotnější aktivum ze všech tří výše uvedených pojmů, ale zároveň upozorňuje na to, že vzhledem k jejich subjektivnímu charakteru je jejich sdílení nejobtížnější.

Zdroj: ČICHOVSKÝ, L., FRIML, K., MAREK, A., KREJČÍ, A., STROMKO, B. *Masová, mediální a marketingová komunikace*. Vydání první. Praha: VŠEM, 2011. 317 s. ISBN 978-80- 86730- 69-1.

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit firemní komunikaci*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2011. 328 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

SKLENÁK, V. a kol. *Data, informace, znalosti a Internet* [online]. [cit. 7.1.2012]. První vydání. C.H. Beck 2001. 507 s. ISBN 80-7179-409-0. Dostupné z WWW: http://books.google.cz/books?id=UJh-gLdTH8IC&pg=PA1&hl=cs&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false.

ŠLAPÁK, O. *Data, informace, znalosti* [online]. [cit. 7.1.2012]. Dostupné z WWW: <http://nb.vse.cz/kfil/elogos/miscellany/slapa103.pdf>.

Příloha 3 Detailnější popis často užívaných prostředků osobní komunikace

Týmové porady pokládá Holá (2011, s. 192) za prostředek obvykle používaný k vedení týmu, řízení jeho pracovního výkonu i k řízení pracovního výkonu jednotlivců. Předmětem komunikace týmových porad jsou úkoly a cíle na operativní úrovni, podle autorky je však vždy nutné je propojovat s úrovní strategickou. Veškerou výměnu informací předaných prostřednictvím týmových porad je třeba dokumentovat. Cílem využívání týmových porad je prezentace a předávání úkolů, kontrola jejich plnění a prohlubování týmové spolupráce (Holá 2011, s. 192).

Firemní mítinky a interní prezentace jsou podle Holé (2011, s. 193) „*dobrou platformou pro interní prezentaci firmy.*“ Předmětem komunikace s využitím shromáždění celé organizace jsou, jak uvádí autorka, strategické cíle organizace, plánované změny v organizaci, výsledky a úspěchy uplynulého období, hodnocení nejlepších pracovníků a motivace celé organizace k úspěšnému zahájení nového období. Holá považuje firemní mítink za důležité východisko celoroční práce interních PR. V jeho rámci doporučuje vytvořit prostor pro otevřenou diskuzi a v závěru připojit neformální společenskou akci.

Co se týče **interních školicích programů**, uvádí Holá (2011, s. 194) dva hlavní účely využití těchto prostředků, a to objasňování a projednávání konkrétních organizačních záměrů (strategií, taktik, cílů) a sdílení znalostí a předávání know-how.

Využití **společenských a sportovních akcí** považuje Holá (2011, s. 196) za příležitost jak pro interní prezentaci organizace, tak pro neformální diskuzi. Jedná se o prostředky k vytvoření uvolněné, neformální atmosféry, v níž se snáze stírají hierarchické rozdíly mezi zaměstnanci, a která umožňuje otevřenější projev a přirozenou zpětnou vazbu. Tyto akce jsou podle Holé (2011, s. 196) rovněž využívány pro stmelení vztahů v týmech a pro vytváření pozitivních vztahů rodinných příslušníků zaměstnanců s organizací.⁵²

Zdroj: HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit firemní komunikaci*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2011. 328 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

⁵² Předchozí uvedené prostředky lze realizovat i elektronickou formou, přestože osobní a elektronická forma nejsou rovnocenné. Společenské a sportovní akce a jejich výjimečná atmosféra jsou však v elektronické formě neproveditelné.

Příloha 4 Detailnější popis často užívaných písemných, audiovizuálních a elektronických prostředků

Výroční zprávy – cílem tohoto nástroje je podle Holé (2011, s. 200) poskytnout souhrn zásadních informací o činnosti organizace v aktuální době jak vnější, tak vnitřní veřejnosti. Předmětem sdělení jsou ukazatele prosperity, konkrétní výsledky, plnění plánů, úspěchy na trhu atd., tedy informace o hospodaření organizace za určité období a plány do budoucna.

Firemní profil popisuje Holá (2011, s. 200) jako dokument, obsahující základní principy organizace, formulaci poslání organizace a její vizi. Předmětem dokumentu jsou dále důležité informace o organizaci, její historii a úspěších, reference spokojených zákazníků nebo výstřižky PR článků z tiskových médií (Holá 2011, s. 200).

Manuály činností - tento nástroj slouží podle Holé k popisu činností v jednotlivých procesech, funkcích či konkrétních aktivitách a k nastavení procesů v organizaci. Manuál činností obsahuje např. informace o jednotlivých pracovních místech a souvisejících kompetencích a odpovědnostech, návaznostech na ostatní činnosti atd. Jak uvádí Holá (2011, s. 200 – 201), je důležitým prostředkem pro orientaci, adaptaci a výkon pracovníka.

Nástěnky považuje Holá (2011, s. 202) za velmi jednoduchý komunikační prostředek, který by měl být opatřen schránkou na názory, dotazy a různé příspěvky zaměstnanců, tak aby byla zajištěna obousměrnost tohoto kanálu. Předmětem sdělení bývají např. přehled úkolů, plánů a akcí pro delší časové období, nebo naopak krátkodobé aktuální informace zvyšující motivaci zaměstnanců. Právě jednoduchá aktualizace informací je podle Holé výhodou oproti tištěným publikacím.

Interní televize a interní rozhlas - Holá (2011, s. 202 – 203) uvádí, že tato média jsou nejčastěji využívána ve velkých organizacích, které disponují prostorem pro umístění obrazovek apod. Přenos informací týkajících se zpravodajství ze života organizace prostřednictvím televize či rozhlasu může být podle autorky díky pestřejším možnostem provedení zábavnější a přijatelnější než u předchozích prostředků. Televize bývá v menší míře využívána i pro různá školení či prezentace chystaných kampaní či představení organizace novým zaměstnancům apod.

Zdroj: HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit firemní komunikaci*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2011. 328 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

Příloha 5 Dotazník

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW_MODE=DO_NOT_USE_THIS_LINK_FOR_COLLECT1

Dobrý den,
ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku.

První část dotazníku se týká využívání různých elektronických komunikačních kanálů ve vaší společnosti, druhá pak základní údaje o vaší osobě (věk, pohlaví a pracovní zařazení). Vyplnění dotazníku je zcela anonymní.

Předem děkuji,
Jolana Weinzettelová

1. Jak často používáte tyto komunikační nástroje (pokud je znáte)?

Používám

MS Outlook (email)	<input type="text"/>
MS Office Communicator	<input type="text"/>
MS Office Live Meeting	<input type="text"/>
SharePoint	<input type="text"/>
Intranetové stránky (SWWW)	<input type="text"/>
Shell Wiki	<input type="text"/>
Interní Shell blogy	<input type="text"/>
Yammer	<input type="text"/>
Webconferencing	<input type="text"/>
Shell Tube	<input type="text"/>
My Site	<input type="text"/>
Global Live Link	<input type="text"/>
Elektronický bulletin (Downstream News, Click IT apod.)	<input type="text"/>

Internet | Protected Mode: On 100%

[SURVEY PREVIEW MODE] Elektronické komunikační nástroje Survey - Windows Int...

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW_MODE=DO_NOT_USE_THIS_LINK_FOR_COLLECT1

2. Pokud daný nástroj znáte, dokázali byste kolegovi poradit, jak ho správně použít (kdy, pro jaký typ informace, pro jakou skupinu lidí)?

Ano/Ne

MS Outlook (email)	<input type="text"/>
MS Office Communicator	<input type="text"/>
MS Office Live Meeting	<input type="text"/>
SharePoint	<input type="text"/>
Intranetové stránky (SWWW)	<input type="text"/>
Shell Wiki	<input type="text"/>
Interní Shell blogy	<input type="text"/>
Yammer	<input type="text"/>
Webconferencing	<input type="text"/>
Shell Tube	<input type="text"/>
My Site	<input type="text"/>
Global Live Link	<input type="text"/>
Elektronický bulletin (Downstream News, Click IT apod.)	<input type="text"/>

3. Pokud daný nástroj používáte, uveďte prosím dvě vlastnosti, které se Vám na tomto nástroji líbí (např. konkrétní funkce):

MS Outlook (email)	<input type="text"/>
MS Office Communicator	<input type="text"/>
MS Office Live Meeting	<input type="text"/>

Internet | Protected Mode: On 100%

[SURVEY PREVIEW MODE] Elektronické komunikační nástroje Survey - Windows Int...

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW_MODE=DO_NOT_USE_THIS_LINK_FOR_COLLECT

3. Pokud daný nástroj používáte, uveďte prosím dvě vlastnosti, které se Vám na tomto nástroji líbí (např. konkrétní funkce):

MS Outlook (email)

MS Office Communicator

MS Office Live Meeting

SharePoint

Intranetové stránky (SWW)

Shell Wiki

Interní Shell blogy

Yammer

Webconferencing

Shell Tube

My Site

Global Live Link

Elektronický bulletin
(Downstream News, Click IT apod.)

4. Jaké změny by podle Vás nejvíce zvýšily efektivitu práce s daným komunikačním nástrojem či aplikací? (ať už z hlediska dostupných funkcí nebo způsobu jejich současného užívání)

MS Outlook (email)

MS Office Communicator

MS Office Live Meeting

Internet | Protected Mode: On 100%

[SURVEY PREVIEW MODE] Elektronické komunikační nástroje Survey - Windows Int...

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW_MODE=DO_NOT_USE_THIS_LINK_FOR_COLLECT

4. Jaké změny by podle Vás nejvíce zvýšily efektivitu práce s daným komunikačním nástrojem či aplikací? (ať už z hlediska dostupných funkcí nebo způsobu jejich současného užívání)

MS Outlook (email)

MS Office Communicator

MS Office Live Meeting

SharePoint

Intranetové stránky (SWW)

Shell Wiki

Interní Shell blogy

Yammer

Webconferencing

Shell Tube

My Site

Global Live Link

Elektronický bulletin
(Downstream News, Click IT apod.)

5. Který komunikační kanál byste doporučili kolegům ke zvýšení efektivitu práce, či komunikace s kolegy a proč?

MS Outlook (email)

MS Office Communicator

MS Office Live Meeting

SharePoint

Internet | Protected Mode: On 100%

[SURVEY PREVIEW MODE] Elektronické komunikační nástroje Survey - Windows Int...
 http://www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW_MODE=DO_NOT_USE_THIS_LINK_FOR_COLLECT

Webconferencing

Shell Tube

My Site

Global Live Link

Elektronický bulletin
(Downstream News, Click IT apod.)

5. Který komunikační kanál byste doporučili kolegům ke zvýšení efektivity práce, či komunikace s kolegy a proč?

MS Outlook (email)

MS Office Communicator

MS Office Live Meeting

SharePoint

Intranetové stránky

Shell Wiki

Interní Shell blogy

Yammer

Webconferencing

Shell Tube

My Site

Global Live Link

Elektronický bulletin
(Downstream News, Click IT apod.)

Internet | Protected Mode: On 100%

[SURVEY PREVIEW MODE] Elektronické komunikační nástroje Survey - Windows Int...
 http://www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW_MODE=DO_NOT_USE_THIS_LINK_FOR_COLLECT

Global Live Link

Elektronický bulletin
(Downstream News, Click IT apod.)

6. Pokud Vám v poslední době byla komunikována nějaká důležitá informace týkající se například Vaší práce nebo pozice, který komunikační kanál byl k tomu použit (nemusí se jednat jen o výše uvedené kanály, můžete uvést i prostředky osobní komunikace jako např. týmová porada, 1-2-1 mitink apod.)?

MS Outlook (email)

MS Office Communicator

MS Office Live Meeting

Intranetové stránky

SharePoint

Shell Wiki

Interní Shell blogy

Yammer

Webconferencing

Shell Tube

My Site

Global Live Link

Elektronický bulletin (Downstream News, Click IT apod.)

Jiný způsob komunikace

Internet | Protected Mode: On 100%

[SURVEY PREVIEW MODE] Elektronické komunikační nástroje Survey - Windows Int...

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW_MODE=DO_NOT_USE_THIS_LINK_FOR_COLLECT

7. Souhlasíte s tvrzením, že Vaši spolupracovníci používají dané komunikační kanály efektivně?

	Zcela nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	Zcela souhlasím	Neznám
MS Outlook (email)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MS Office Communicator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MS Office Live Meeting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranetové stránky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SharePoint	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell Wiki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interní Shell blogy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yammer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Webconferencing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shell Tube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My Site	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Global Live Link	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elektronický bulletin (Downstream News, Click IT apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Internet | Protected Mode: On 100%

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW_MODE=DO_NOT_USE_THIS_LINK_FOR_COLLECT

8. Jste muž nebo žena?

Muž
 Žena

9. Kolik je Vám let?

Do 25 let
 Do 30 let
 Do 40 let
 Do 50 let
 Nad 50 let

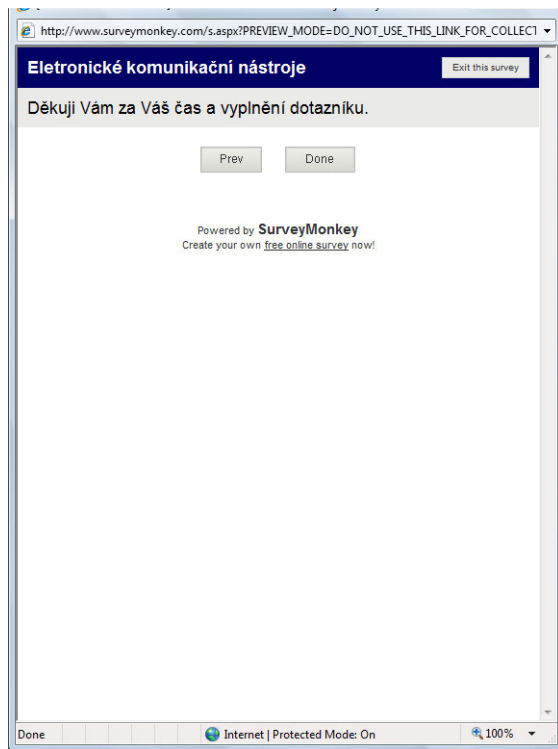
10. V jakém oddělení (LoB) pracujete?

Retail Marketing
 Retail Commercial Fleet
 Retail Sales and Ops
 Distribution
 Commercials
 IT (BAM, BSM apod.)

Jiné

Prev Next

Done Internet | Protected Mode: On 100%



Příloha 6 Obrázek CLICK IT - bulletin pro IT komunitu



CLICK IT
NEWSLETTER FOR
THE IT FUNCTION

[IT home page](#) | [Click IT website](#) | [Share IT](#)

12 Jan 12 - Issue 159

SHARE IT
Share IT Winner 2011 - Voting has begun
Voting for the Share IT winner of 2011 began on Wednesday 4 January and will close on Tuesday 24 January.
[Read more >>](#)

FEEDBACK

SHARE IT
CLICK HERE

SEND US A STORY

UNSUBSCRIBE

SUBSCRIBE

IT

SEF2011
Top marks for IT support at the Forum
Muscat, Oman was the place to be in November when [redacted] invited his top 190 senior leaders to the Senior Executive Forum (SEF) 2011. But for ITS, this posed the challenge of establishing an IT structure in the conference hotel, with the same look and feel as that in a Shell office.
[Read more >>](#)

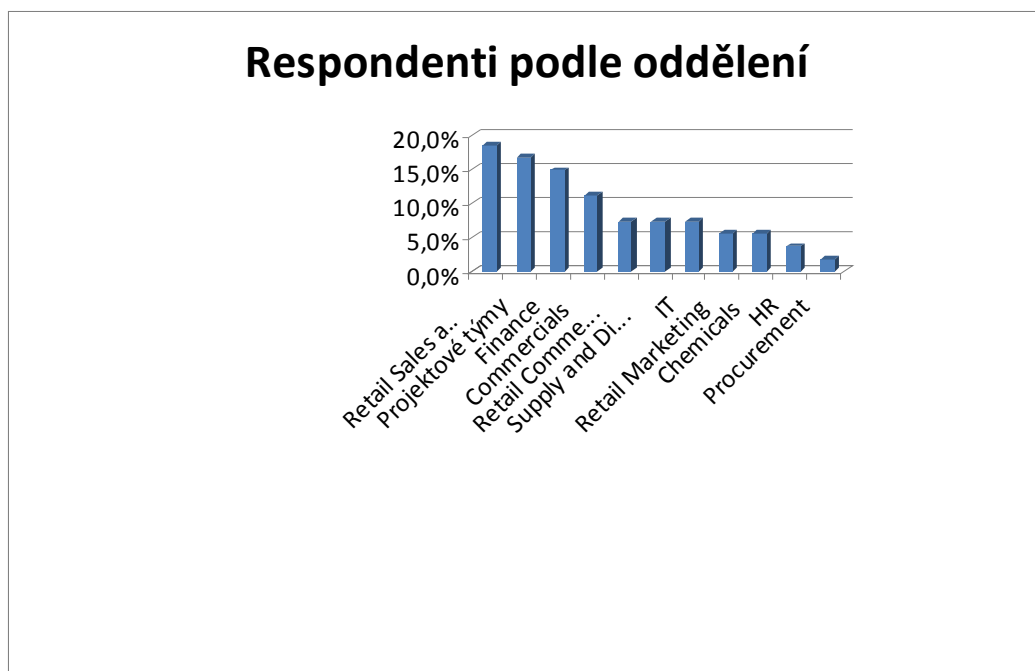
Mobile Voice Recording allows traders to use compliant mobile devices
A rapid response from [redacted] Services enabled [redacted] to stay compliant with a newly-introduced financial regulation for UK-based Traders with company-issued mobile devices.
[Read more >>](#)

My Request – travelling the path of enlightenment
My Request – [redacted]-wide tool for streamlining IT ordering – has come a long way over the last year. Feedback and improvement suggestions from users have been taken into account to enable us to continuously improve the My Request tool.
[Read more >>](#)

Learning focus: Planning your 2012 development goals and deliverables
It's time to start planning your new development goals and deliverables. Your 2011 GPA should be

Zdroj: Vnitřní zdroj společnosti X.

Příloha 7 Graf procentního rozdělení respondentů podle oddělení kde pracují



Zdroj: Vlastní výzkum (Weinzettelová, únor – březen 2012).

Příloha 8 Tabulka vyjadřující frekvenci užívání daných nástrojů

Komunikační nástroj	Několikrát denně		Několikrát týdně		1x za týden		1x za měsíc		Znám ale nepoužívám		Vůbec jej neznám	
MS Outlook (email)	54	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
MS Office Communicator	50	93%	4	7%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Intranetové stránky (SWW)	24	44%	15	28%	9	17%	3	6%	3	6%	0	0%
Global Live Link	10	19%	14	26%	11	20%	9	17%	6	11%	4	7%
MS Office Live Meeting	7	13%	29	54%	11	20%	5	9%	2	4%	0	0%
Webconferencing	2	4%	4	7%	11	20%	17	31%	18	33%	2	4%
SharePoint	1	2%	7	13%	3	6%	7	13%	16	30%	20	37%
X Wikipedie	1	2%	1	2%	6	11%	14	26%	23	43%	9	17%
My Site	1	2%	11	20%	4	7%	10	19%	15	28%	13	24%
Interní blogy	0	0%	0	0%	2	4%	0	0%	28	52%	24	44%
Yammer	0	0%	0	0%	4	7%	0	0%	23	43%	27	50%
X Tube	0	0%	0	0%	4	7%	10	19%	25	46%	15	28%
Elektronický bulletin	0	0%	6	11%	9	17%	23	43%	9	17%	7	13%

Zdroj: Vlastní výzkum (Weinzettelová, únor – březen 2012).

Příloha 9 Výhody jednotlivých komunikačních nástrojů zachycené dotazníkovým setřením

Komunikační nástroj	Vybrané odpovědi
MS Outlook (email)	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost archivace; jednoduchost používání • Synchronizace s telefonem (vybrané modely), rychlost • Time management, kontaktní údaje vč. jména pracovní pozice
MS Office Communicator	<ul style="list-style-type: none"> • Rychlost • Sdílení obrazovky • Pohodlné ovládání • Soft phone – výrazně nižší náklady na telefonování
MS Office Live Meeting	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost hlasování – forma zpětné vazby • Skvělé pro virtuální semináře • Možnost sdílení daného okna (programu), nejen celého desktopu • Propojení lidí - zvuk + obraz, spolupráce v reálném čase
SharePoint	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilita, rychlost • Sdílení listu úkolů pro dané období v rámci týmu • sdílení dokumentů (i velmi objemných)
X Wiki	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhledávání zkratk • užitečné informace, které nejsou jinde snadno k dispozici
Webconferecing	<ul style="list-style-type: none"> • Podporuje přenášení obrazu, nejen prezentace a zvuku.
X Tube	<ul style="list-style-type: none"> • Archiv videí (také z oblasti bezpečnosti práce) • Dostupné všem
My Site	<ul style="list-style-type: none"> • Odkazy do užitečných aplikací – např. HR on-line nebo IT Request, zamlouvání místností na mítinky • Zajímavá forma sdílení (i osobních) informací
Global Live Link	<ul style="list-style-type: none"> • Uložení a sdílení velkého množství materiálu na jednom místě • Provádění aktualizací více uživatelí • Dostupné všem • Lze ukládat i velké soubory
Interní blogy	<ul style="list-style-type: none"> • Občas zajímavé čtení o nových technologiích a trendech v daném průmyslovém odvětví
Yammer	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost vytváření profesionálních – sociálních - sítí (známí, kolegové) <p>Diskuze o mimopracovních tématech</p>

Zdroj: Vlastní výzkum (Weinzettelová, únor – březen 2012).

Příloha 10 Navrhované změny a vylepšení zachycené dotazníkovým šetřením

Komunikační nástroj	Vybrané odpovědi respondentů
MS Outlook (email)	<ul style="list-style-type: none"> • Umožnit integraci s chytrými telefony – hlavně kalendář a kontakty. Minimálně pro všechny modely telefonů používaných v naší firmě. • Zvětšit limit pro množství uložených dat (150MB je málo!) • Zavést povinné školení o možnostech tohoto programu a jeho propojení s dalšími aplikacemi • Umožnit propojení s iPADem
MS Office Communicator	<ul style="list-style-type: none"> • Umožnit integraci s chytrými telefony • Povolit automatické ukládání diskuzí do archivu v MS Outlook
MS Office Live Meeting	<ul style="list-style-type: none"> • Zlepšit ovládání zvuku, funguje velmi pomalu. • Zlepšit informovanost o možnostech tohoto nástroje
SharePoint	<ul style="list-style-type: none"> • Šířeji informovat o možnostech použití tohoto nástroje
Webconferecing	<ul style="list-style-type: none"> • Více interaktivity • Více zpětné vazby • Šířeji informovat o možnostech použití tohoto nástroje
X Tube	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšit povědomí, málo využívaný, podceňovaný.
My Site	<ul style="list-style-type: none"> • Zlepšit propojení s HR daty a aplikací “My profile” (odstanit duplicity)
Global Live Link	<ul style="list-style-type: none"> • Zjednodušit strukturu adresářů • Komfortnější
Elektronický bulletin	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvořit nějaký pro ČR

Zdroj: Vlastní výzkum (Weinzettelová, únor – březen 2012).

Příloha 11 Komunikační kanály, které by respondenti doporučili kolegům pro zvýšení efektivity práce a odůvodnění

Komunikační nástroj	Vybrané odpovědi respondentů
MS Outlook (email)	<ul style="list-style-type: none"> • Snadná komunikace, rychlost, přenos souborů • Email považován za jednoznačně nejlepší komunikační kanál • Je to základ • Nutnost • Standard
MS Office Communicator	<ul style="list-style-type: none"> • Výborný komunikační prostředek v případě potřeby rychlé odpovědi nebo jde-li o banalitu, která nemusí být zaznamenána emailově • Ušetření peněz za telefonování • Jednoduché telefonování a konference a hlavně desktop sharing • Rychlá komunikace s rychlou odezvou • Možnost řešit věci paralelně (otevřeno více chatovacích oken najednou)
MS Office Live Meeting	<ul style="list-style-type: none"> • Lze ukázat informace všem, v jeden okamžik a zároveň osobně vysvětlit • Sdílení jednotlivých programů a ne celého desktopu • Doporučeno pro větší skupinu, kde je třeba spolupracovat na určitém tématu
SharePoint	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrola práce týmu, sledování aktivit • Snaží komunikace než přes GLL
Intranetové stránky	<ul style="list-style-type: none"> • Doporučeno pro sdílení informací • Vše na jednom místě • Důležitý zdroj informací
X Wiki	<ul style="list-style-type: none"> • Co se nedaří najít na intranetu, lze najít tady snáze - i základní vysvětlení • Lze tady najít vysvětlení mnoha pojmů (nemusím se ptát kolegů)
Webconferencing	<ul style="list-style-type: none"> • Konference s větším počtem účastníků
X Tube	<ul style="list-style-type: none"> • Centrální nástroj, kde jsou umístěna všechna videa. • Snadné sdílení odkazů
My Site	<ul style="list-style-type: none"> • Odkazy na důležité stránky, seznam kolegů a jejich kalendář
Global Live Link	<ul style="list-style-type: none"> • Ukládání velkých souborů a sdílení s ostatními • Nutno používat pro projektovou dokumentaci
Elektronický bulletin	<ul style="list-style-type: none"> • Zdroj informací k určitému okruhu

Zdroj: Vlastní výzkum (Weinzettelová, únor – březen 2012).