

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

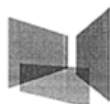
Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208T139 Globální podnikání a marketing

## **INTERNÍ KOMUNIKACE ŠKODA AUTO SE ZAMĚSTNANCI Diplomová práce**

**Bc. Dominika KRÁLOVÁ**

Vedoucí práce: Ing. Eva Jaderná, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Dominika Králová**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Globální podnikání a marketing

Název tématu: **Interní komunikace ŠKODA AUTO se zaměstnanci**

Cíl: Cílem práce je analyzovat stávající interní komunikaci ŠKODA AUTO se zaměstnanci, následně provést empirický výzkum se zaměřením na reálné zkušenosti zaměstnanců a navrhnout možná zlepšení.

Rámcový obsah:

1. Interní komunikace
2. Interní komunikace ŠKODA AUTO
3. Vnímání interní komunikace ŠKODA AUTO zaměstnanci
4. Závěry a doporučení

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. HOLÁ, J. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. 160 s. ISBN 978-80-756-0099-8.
2. JAHODOVÁ, H. – PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
3. JANDA, P. *Vnitřní komunikace – nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2011. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
4. KOTLER, P. – KELLER, K. L. *Marketing management*. Pearson, 2016. 714 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 3. ledna 2020

Srdečně děkuji paní Ing. Evě Jaderné, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, poskytování užitečných rad a drahocenného času pro osobní konzultace. Dále bych ráda poděkovala všem kolegům z oddělení Interní komunikace ŠKODA AUTO za vytvoření příznivých podmínek pro zpracování praktické části této práce. V neposlední řadě srdečně děkuji mé rodině za podporu během celého studia.

## Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	7
Úvod.....	8
1 Interní komunikace .....	11
1.1 Směry komunikace.....	12
1.2 Komunikační kanály .....	13
1.3 Komunikace v personálním marketingu .....	17
1.4 Nástroje interní komunikace .....	18
1.5 Hodnocení efektivity interní komunikace .....	28
2 Cíl a metodika práce .....	30
2.1 Cíl výzkumu.....	30
2.2 Výzkumná otázka .....	30
2.3 Výzkumný vzorek .....	31
2.4 Předpokládané výstupy .....	32
2.5 Zdroje dat .....	32
2.6 Výzkum Focus Group.....	33
2.7 Okruhy témat.....	34
3 Interní komunikace ŠKODA AUTO .....	36
3.1 Zaměstnanecký portál .....	37
3.2 Zaměstnanecké noviny .....	38
3.3 Týdeník .....	41
3.4 Ostatní komunikační kanály .....	43
4 Vnímání interní komunikace zaměstnanci ŠKODA AUTO .....	44
4.1 Realizace výzkumu .....	44
4.2 Tištěná interní média.....	46
4.3 Nové komunikační trendy.....	49
4.4 Závěr výzkumu .....	53
5 Návrhy a doporučení.....	56
Závěr .....	59
Seznam literatury .....	61

Seznam obrázků a tabulek .....	65
Seznam příloh .....	66

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

CEO Chief Executive Officer

CI Corporate Identity

IT Informační technologie

SfB Skype for Business

## Úvod

Komunikace představuje nedílnou součást naší společnosti a jejího utváření, ať už v podobě verbální či neverbální, mluvené či psané. Proces komunikace lze chápat, jako oboustrannou výměnu informací, dat či znalostí, s cílem se dorozumět. Komunikace slouží k uspokojování potřeb společnosti, ke stanovení a plnění hodnot a cílů. Mezilidská komunikace představuje součást každodenního života, ale také pracovního prostředí ve firmě. Tak jako komunikace tvoří klíčový prvek sociální společnosti, tvoří nedílnou část úspěšné existence firmy.

Firemní komunikace je důležitou součástí podnikové kultury a je nezbytná pro stanovení a sdílení cílů, vizí a hodnot firmy se zaměstnanci. Správně fungující komunikace mezi zaměstnanci vede k pozitivním výsledkům firmy. Též může být odrazem správně fungující komunikace se samotnými zákazníky. Proto je nezbytné zajistit efektivní tok informací jak uvnitř firmy, tak ze samotné firmy ven. Z tohoto důvodu se v každé firmě nachází oblast interní a externí komunikace. Interní komunikace musí za každých okolností představovat pro vlastní zaměstnance primární zdroj informací.

Hlavní oblastí zkoumání diplomové práce je interní komunikace podniku. Cílem práce je zanalyzovat stávající interní komunikaci se zaměstnanci ve společnosti ŠKODA AUTO. Na základě zjištěných informací o jednotlivých nástrojích interní komunikace následně provést empirický výzkum se zaměřením na reálné zkušenosti zaměstnanců a navrhnout možná zlepšení pro budoucí rozvoj.

Diplomová práce je členěna do pěti hlavních kapitol. V první kapitole diplomové práce jsou uvedeny základní definice interní komunikace. Poslání a cíle oddělení interní komunikace každé firmy. Zároveň jsou zmíněny typy informací, které je interní komunikace povinna komunikovat směrem k zaměstnancům. Následně jsou představeny základní komunikační směry, kterými komunikace ve firmě standardně probíhá a základní komunikační kanály. V rámci komunikačních kanálů jsou uvedeny tradiční způsoby interní komunikace, které jsou i přes digitální rozmach ve firmách stále využívány. Jedná se například o firemní časopis či intranet. S jednotlivými nástroji interní komunikace jsou zároveň uvedeny konkrétní metriky, kterými lze zjistit efektivitu daného komunikačního nástroje.



V rámci druhé kapitoly jsou detailněji popsány cíl a metodika práce. Hlavní část kapitoly tvoří kvalitativní výzkumná metoda focus group, která slouží k identifikaci názorů, úvah, postojů a vnímání konkrétního produktu, služby či problému, respondenty výzkumu. Focus group je technika založená na vzájemné diskuzi mezi účastníky v dané skupině, kteří mají dostatečný prostor pro vyjadřování a ovlivňování vlastních myšlenek. V této kapitole jsou zároveň vysvětleny podmínky výzkumu, za kterých by měla diskuze standardně probíhat, aby bylo dosaženo požadovaného efektu. Mimo jiné jsou zde popsány jednotlivé kroky pro úspěšné provedení výzkumu technikou focus group.

Třetí část diplomové práce je věnována představení společnosti ŠKODA AUTO. V úvodu kapitoly je nastíněna historie značky a základní údaje o společnosti. Pro reálnější představu pozice oddělení interní komunikace v organizační struktuře společnosti, jsou představeny i ostatní oddělení komunikace ŠKODA AUTO. Detailněji se interní komunikaci věnuje jedna z kapitol, která rozvádí jednotlivé komunikační nástroje, které jsou napříč společností využívány. Konkrétně jsou představeny a popsány zaměstnanecké noviny ŠKODA Mobil, Zaměstnanecký portál a Týdeník.

Další kapitola je věnována samotnému šetření interní komunikace pomocí již zmíněné výzkumné techniky focus group. Cílem výzkumu je zjištění postojů zaměstnanců ŠKODA AUTO, kteří jsou součástí talentového programu a zároveň spadají do generace Y, vůči využívaným interním nástrojům komunikace. Přesnější specifikace této generace je uvedena v samotné kapitole věnující se výzkumnému vzorku. V rámci výzkumu jsou detailněji rozebírány zaměstnanecké noviny ŠKODA Mobil a periodikum Týdeník. Přesněji zájem respondentů o tato média. Výzkum se mimo jiné věnuje novým trendům v komunikaci.

Na začátku kapitoly je představen výzkumný vzorek a způsob, kterým byl tento vzorek zvolen. Mimo vymezený cíl a charakter výzkumného vzorku, je popsán průběh výzkumu neboli podmínky, za kterých byl výzkum realizován. V další části je představen moderátorský scénář včetně výzkumných okruhů témat, který slouží jako opora pro úspěšné řízení diskuze formou focus group.

V závěru diplomové práce je zanalyzován a vyhodnocen výstup výzkumu, tedy získané kvalitativní informace v podobě postojů, názorů a nových nápadů respondentů. Na základě vyhodnocení jsou v poslední kapitole práce navržena případná opatření a doporučení pro budoucí rozvoj komunikačních médií a podnikové komunikace ve ŠKODA AUTO.

Téma interní komunikace je předmětem této diplomové práce na základě osobního zájmu a zkušenosti v oblasti interní komunikace podniku. Výzkum interní komunikace se zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO představuje příležitost hlubšího proniknutí do problematiky s cílem získání originálního výstupu a stanovení závěrů v podobě optimalizačních návrhů a doporučení pro kolegy z oddělení interní komunikace.

## 1 Interní komunikace

Každá organizace prochází neustálým vývojem v důsledku technologického pokroku a digitalizace doby. Paralelně se vyvíjí i způsoby komunikace firmy. Komunikace v podniku se za posledních patnáct let výrazně vyvinula a nabízí tak mimo klasických metod i netradiční formy komunikace. Podnikovou komunikaci zastřešuje oblast interní a externí komunikace neboli také public relations. Interní komunikace je definována několika způsoby. „Interní komunikaci chápeme jako vnitropodnikovou komunikaci mezi vlastníky (akcionáři) firmy a managementem, dále mezi managementem a zaměstnanci a konečně mezi zaměstnanci navzájem“ (Přikrylová a kol., 2019, str. 123).

Význam interní komunikace podle slov autorky Dvořákové a kol. (2012, str. 391) je následující: „Jedná se o mimořádně kreativní proces vyžadující stresu odolné, velmi motivované jedince a jednoznačnou podporu odvážného oddělení.“

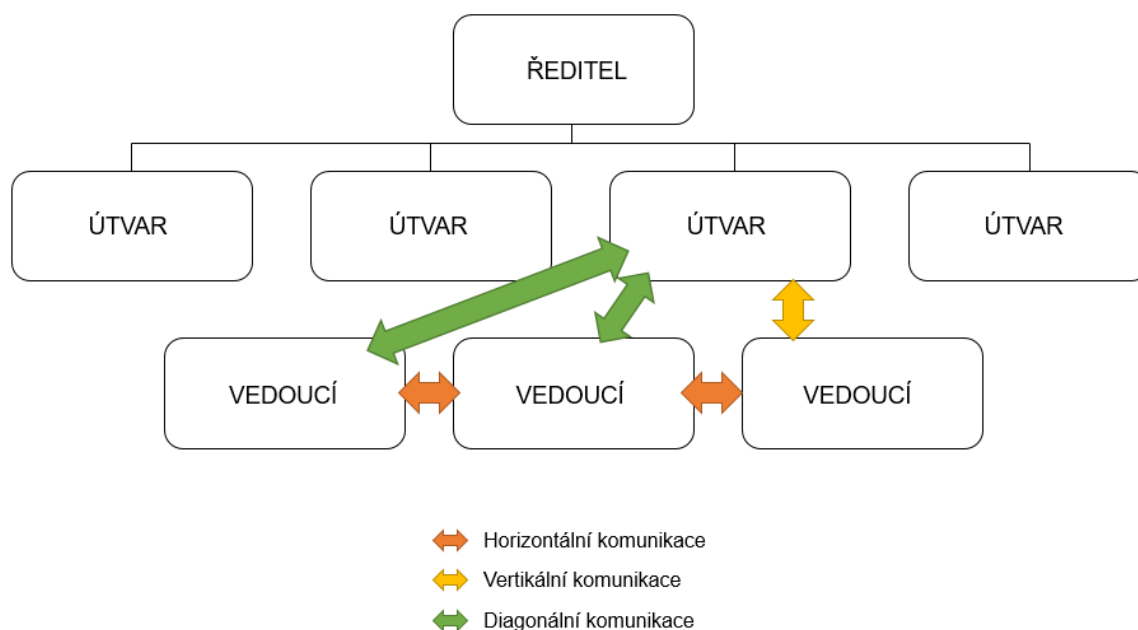
Interní komunikace je též definována jako hybná síla celé firmy, která probíhá všemi směry, oficiálními i neoficiálními kanály. Zároveň tvoří základ motivace a cestu ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy. Interní komunikace mimo jiné vede k tomu, aby všichni zaměstnanci věděli, co mají dělat a proč (Holá, 2006).

Jedná se o obousměrný proces komunikace na všech úrovních podniku (Přikrylová a kol., 2019), jehož cílem je zajištění informačních potřeb zaměstnanců a motivace pro spolupráci při plnění cílů společnosti. Interní komunikace zároveň cíleně ovlivňuje smýšlení, postoj, názor a chování zaměstnanců. Interní komunikace mimo jiné buduje a posiluje vzájemnou důvěru a pocit sounáležitosti mezi zaměstnanci a organizací, tak aby zaměstnanci jednali v zájmu firmy a šířili její dobré jméno (Přikrylová a kol., 2019).

Mimo komunikaci pozitivních zpráv a úspěchů podniku, musí být firma schopna vhodně komunikovat i informace o nepříznivých okolnostech, organizačních změnách, pracovních místech či budoucích plánech firmy. Proto je nezbytné zajistit otevřený a aktivní přístup, který je založen na pravdivých informacích (Přikrylová a kol., 2019).

## 1.1 Směry komunikace

Směry, kterými může firemní komunikace probíhat, se rozlišují celkem tři. Jedná se o komunikaci horizontální, vertikální a diagonální.



Zdroj: vlastní zpracování ([www.halek.info](http://www.halek.info))

### **Obr. 1 Komunikace ve firmě**

#### *Horizontální komunikace*

Nastává ve chvíli, kdy je komunikováno na jedné úrovni tzn. komunikace mezi organizacemi, odděleními, zaměstnanci navzájem či vedoucími na stejné úrovni, kteří spolu úzce spolupracují. V tomto případě se často jedná jak o komunikaci formální, tak neformální, neboť primárním cílem je vzájemné pochopení, nikoli formální stránka věci. Horizontální komunikace je nejčastější model podnikové komunikace. Nejčastěji je prováděna prostřednictvím osobních setkání či telefonických hovorů (Erlain, [peak-ds.com](http://peak-ds.com), 2018).

#### *Vertikální komunikace*

Probíhá skrze jednotlivé úrovně organizace. Vertikální komunikace probíhá shora-dolů a zdola-nahoru. Komunikace tzv. shora-dolů znamená komunikace od nadřízených směrem k podřízeným. Vertikální komunikace je zajišťována písemně formou dopisů, pokynů, prohlášení, příruček, objednávek, oběžníků či poznámek. Dále ústní formou v podobě schůzek, rozhovorů či telefonátů (Chand, [yourarticlelibrary.com](http://yourarticlelibrary.com), 2019).

Nevýhodou tohoto směru komunikace je její zkreslení, které může být způsobeno předáním informace z osoby na osobu. Dalším nedostatkem vertikální komunikace je časová náročnost v rámci, které musí informace projít několika úrovněmi (Chand, yourarticlelibrary.com, 2019). Komunikace zdola-nahoru je naopak komunikací podřízených směrem k nadřízeným. Může probíhat prostřednictvím politiky „otevřených dveří“, schůzek, společenských setkání či poradenství. Cílem je umožnit zaměstnancům prostor pro řešení vlastních podnětů (Armstrong a Taylor, 2015).

### *Diagonální komunikace*

Slouží k urychlení komunikačního procesu a toku informací. Probíhá napříč všemi úrovněmi organizace bez ohledu na to, zda spolu dané subjekty úzce spolupracují. Komunikace je prováděna za pomoci neformálních setkání či během obědové pauzy (Chand, yourarticlelibrary.com, 2019).

## **1.2 Komunikační kanály**

Hlavním úkolem komunikačního kanálu je přenesení a doručení sdělení od odesílatele příjemci (DeVito, 2008). V každé firmě se vyskytují dva typy komunikačního kanálu, formální a neformální. Mezi formální komunikační kanály patří podnikový intranet, e-mailová komunikace nebo například organizované schůzky. Neformální komunikační kanál tvoří osobní komunikace neboli také „šeptanda“ mezi zaměstnanci ať už v kanceláři, kuchyňce nebo na obědě. Eliminovat neformální komunikaci lze jen včasným informováním zaměstnanců skrze formální komunikační kanály (Vymětal, 2008). Tento způsob komunikace může zprávy šířit mnohem efektivněji a rychleji než oficiální nástroje komunikace (Sherman, bizfluent.com, 2019).

Mezi nejčastěji využívané komunikační kanály v rámci interní komunikace patří osobní, písemná a elektronická forma komunikace, a komunikace na pracovišti (Dvořáková a kol., 2012). Každý z uvedených komunikačních kanálů má určité výhody i nevýhody, které jsou v rámci této kapitoly uvedeny.

## **Osobní komunikace**

Je jedním z nejefektivnější a nejdůležitějších způsobů interní komunikace. Ve srovnání s ostatními způsoby komunikace se jedná o obousměrnou komunikaci. Největší výhodou osobní komunikace je zpětná vazba a možnost diskuze mezi účastníky (Holá, 2006). Mezi základní prostředky osobní komunikace v rámci interní komunikace v podniku patří pracovní schůzky, shromáždění, konference, rozhovory, porady, diskuze, semináře, školení, pracovní obědy nebo společenské akce, které probíhají na všech úrovních organizace (Holá, 2006). Mezi místa, kde je osobní komunikace mezi zaměstnanci podpořena patří kuchyňky a jídelny, kde se zaměstnanci několikrát denně střetávají a neformálně konverzují. Veškeré tyto formy osobní komunikace umožňují vzájemnou okamžitou diskuzi a interakci, jak mezi vedoucími a zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci navzájem.

Osobní komunikace však nebývá vždy nejjednodušší, neboť vyžaduje přítomnost a pozornost zúčastněných. Během osobní komunikace může často dojít k nepochopení či nedorozumění, ale také k okamžitému projevu emocí. Kvalita osobní komunikace také závisí do značné míry na schopnosti liniových manažerů či vedoucích týmů správně komunikovat (Armstrong a Taylor, 2015). Osobní komunikace by neměla být však jediným prostředkem komunikace, obzvláště v případech, kdy se jedná o důležité informace (Armstrong a Taylor, 2015). I přesto, že forma osobní komunikace nabízí řadu výhod, v širší míře je obtížnější ji zajistit především ve velkých organizacích. Z tohoto důvodu jsou využívány i další nástroje komunikace prostřednictvím písemného či elektronického komunikačního kanálu.

## **Elektronická komunikace**

Představuje nejčastější a nejsnadnější způsob komunikace v podniku, který stále častěji nahrazuje komunikaci skrze papírovou dokumentaci. Elektronická forma komunikace nabízí efektivní a variabilní distribuci, sdílení a archivaci dokumentů prostřednictvím podnikové sítě (Holá, 2006). Nejvyužívanějšími elektronickými kanály pro komunikaci ve firmě jsou intranet a elektronická pošta (e-mail). Intranet je vnitropodniková síť, do které mají přístup pouze zaměstnanci.

Další z výhod je obousměrná komunikace, kterou intranet nabízí v podobě zaměstnaneckých výzev, anket či průzkumů (Armstrong a Taylor, 2015). Intranet zároveň představuje pracovní nástroj, pomocí kterého mají zaměstnanci přístup nejen k informacím, ale i k interním dokumentům společnosti. Silnou stránkou elektronické komunikace je technická podpora neboli vizuálnost, která umožňuje názorně komunikovat ukazatele činnosti podniku pomocí infografik, tabulek nebo grafů. Dalším široce využívaným nástrojem elektronické komunikace je e-mail, který představuje základní a zároveň tradiční způsob komunikace ve firmě i mimo ni. Do elektronické komunikace podniku pak lze dále řadit aplikace jako je podnikový Skype či interní sociální sítě, které mimo řadu funkcí, umožňují například interakci mezi zaměstnanci a ředitelem firmy. Obecně mezi jedny z nejoblíbenějších sociálních sítí patří platformy Facebook, Instagram a Twitter (Novotný, statista.com, 2019).

Přes značný počet výhod, které elektronická komunikace nabízí, přináší její užívání i jisté problémy, jako např. úpadek ústní komunikace neboli sociálního kontaktu (Holá, 2006). Další rizika elektronické komunikace může přinést nezabezpečení či dostatečné neproškolení zaměstnanců o úniku citlivých dat.

### **Písemná komunikace**

V organizaci se nacházejí mimo jiné zaměstnanci, kteří nemají v rámci své pracovní pozice přístup k počítači, jako například zaměstnanci ve výrobních podnicích. Nemají možnost přístupu na intranet, k elektronické dokumentaci, do e-mailové schránky či na sociální sítě a nemohou tak být v každodenním obraze o dění ve společnosti. Z tohoto důvodu jsou interní komunikací zajišťovány i další formy komunikace, jako písemná neboli tištěná komunikace.

Zaměstnanci, kteří nemají každodenní přístup k pracovnímu počítači, získávají prostřednictvím písemné neboli tištěné komunikace důležité informace, které jsou komunikovány skrze podnikový intranet a další elektronická média. Oblíbenou formou tištěné komunikace je firemní časopis, oběžník, brožura, manuály, bulletin či klasická papírová nástěnka.

Tak jako osobní i elektronická komunikace, také komunikace písemná obnáší řadu výhod a nevýhod. Mezi silné stránky písemné komunikace patří možnost čtení sdělení, kdykoli sám příjemce potřebuje a uzná za vhodné. Zároveň se lze v textu vracet k potřebným informacím, tzn. možnost opakovaného čtení a orientace v textu. Jednoduše řečeno, písemná komunikace nabízí snadnou a rychlou práci s textem. Mimo jiné nabízí široký prostor pro poskytnutí rozsáhlých informací. Písemné dokumenty lze snadno archivovat. Formu písemné komunikace lze využít pro libovolný počet příjemců. Písemná komunikace oproti osobní komunikaci vyvolává menší emoce a poskytuje dostatečný prostor pro zvážení odpovědi (Vymětal, 2008).

Naopak nevýhodou tohoto druhu komunikace je fakt, že forma komunikace prostřednictvím tištěných dokumentů splňuje především funkci sdělení bez možnosti zajistit rychlou zpětnou vazbu (Holá, 2006). To znamená, že se jedná především o jednosměrnou komunikaci, tedy o komunikaci firmy směrem k zaměstnancům.

### **Komunikace na pracovišti**

Představuje komunikaci na pracovišti prostřednictvím různých vizuálních prostředků. Běžnými nástroji jsou elektronické či klasické nástěnky, LCD televize, plakáty, roll-out bannery, polepy, billboardy, infotainmenty a lze sem řadit i firemní propagační materiál v podobě reklamních předmětů či kancelářských potřeb (Dvořáková a kol., 2012). Mimo jiné lze k interní komunikaci využít uzamykatelné obrazovky pracovních počítačů nebo obrazovky tiskáren, s těmi se zaměstnanci každý den setkávají.



### 1.3 Komunikace v personálním marketingu

Samotná komunikace a vše kolem ní, začíná uvnitř každé firmy. Pokud chce firma úspěšně budovat vlastní značku a dobré jméno společnosti, je důležité začít uvnitř, tedy u vlastních zaměstnanců (Spielmann, personalni-marketing.cz, 2019). K takovým účelům slouží tzv. interní marketing, který tvoří součást personálního marketingu každé firmy. Interní marketing má za cíl zapojit vlastní zaměstnance do cílů podniku a podpořit tak značku (Rouse, whatis.techtarget.com, 2017).

Dobrá pověst nejen očima veřejnosti je především důležitá ve chvíli, kdy se firma chystá nabírat nové zaměstnance. Z tohoto důvodu firma vytváří kampaň prostřednictvím podnikových médií. V takovou chvíli se nelze vyhnout tomu, aby náborový obsah neviděli i samotní zaměstnanci firmy. Proto je v zájmu každé firmy, aby o ní zaměstnanci hovořili v pozitivním duchu.

Vzájemné propojení všech stran, kterými jsou firma, zaměstnanci a zákazníci, znázorňuje následující obrázek.



Zdroj: vlastní zpracování ([www.wiki.knihovna.cz](http://www.wiki.knihovna.cz))

#### **Obr. 2 Marketingové vazby ve firmě**

Komunikaci v oblasti personálního marketingu lze obecně rozdělit na online a offline formu. V rámci offline personálního marketingu jsou využívány nadlinkové aktivity v podobě televizní, rozhlasové či kino reklamy. Dále lze do nadlinkových aktivit také řadit komunikační nástroje, jako jsou plakáty a billboardy. Mimo nadlinkové aktivity jsou aplikovány podlinkové aktivity prostřednictvím directmailingu, telemarketingu či product placementu (Kmošek, kmosek.com, 2016).

Naproti tomu rozsah online personálního marketingu je mnohem širší. Pohybuje se od oficiálních stránek společnosti, přes podnikový intranet a firemní databáze až po sociální stránky a kariérní weby (Kmošek, kmosek.com, 2016).

Interní marketing úzce souvisí s interní komunikací podniku a jejími jednotlivými nástroji komunikace, které firma využívá nejčastěji pro náborové a ostatní podnikové kampaně. Silnou stránkou interních médií společnosti je příležitost využití těchto nástrojů k tomu, aby zaměstnanci o samotné firmě hovořili pozitivně.

Vhodně uchopenou a nastavenou interní komunikací ve firmě, lze dosáhnout efektu, kdy zaměstnanci nebudou mít pocit, že se ve firmě nachází tzv. dva tábory – řadoví zaměstnanci a vedení společnosti, ale že jsou naopak součástí jednoho týmu.

Dále lze docílit dokonalé informovanosti nejen o výsledcích za uplynulé období, ale také o plánech firmy a nadcházejících akcích. Je v zájmu firmy, aby své zaměstnance motivovala a povzbuzovala správným směrem. Toho lze dosáhnout různými interními akcemi, které budou zaměstnancům tzv. šité na míru. Vhodnými komunikačními nástroji jsou firemní časopis, intranet, e-mail, interní sdělení, akce, sociální sítě aj. (Spielmann, personalni-marketing.cz, 2019).

Detailněji o jednotlivých nástrojích včetně jejich výhod a nevýhod, pojednává následující kapitola.

#### **1.4 Nástroje interní komunikace**

Každá interní komunikace podniku je zajišťována prostřednictvím jednotlivých komunikačních nástrojů. Nejvyužívanější interní komunikační nástroje jsou v rámci této podkapitoly detailně popsány. Jsou zde uvedeny výhody, ale zároveň i nevýhody, které dané nástroje přináší. Pokud jsou tato interní média vhodně využívána, lze jimi dosáhnout požadovaného efektu a cílů komunikace firmy.

Mezi prostředky interní komunikace k zajištění odborných a společenských informací v podniku patří intranet, elektronická pošta, sociální sítě, porady, pracovní schůzky, setkání, konference, interní dokumenty (směrnice, manuály) nebo dále interní periodika (noviny, časopis, bulletin), nástěnky a mnohé další (Přikrylová a kol., 2019).

## **Firemní časopis**

Patřil v 90. letech mezi hlavní úkoly manažerů interní komunikace, svou prestiž si však drží dodnes (Grabuschnig a Vizgirdaitė, 2015). Firemní časopis či zaměstnanecké noviny představují stále jeden z nejdůležitějších nástrojů komunikace uvnitř firmy. Firemní časopis je zaměřený na široký počet zaměstnanců bez možnosti okamžité zpětné vazby (Grabuschnig a Vizgirdaitė, 2015).

Primární cílovou skupinou firemního časopisu jsou zaměstnanci firmy, tou sekundární pak prostředí, ve kterém firma působí. To znamená, že toto médium napomáhá k utváření dobrého jména firmy. Jelikož časopis či noviny nečtou pouze zaměstnanci, ale i např. obchodní partneři či rodinní příslušníci, je nezbytné dodržovat při tvorbě časopisu několik základních kroků tak, aby bylo dosaženo požadovaného efektu komunikace. V první řadě zajištění vzájemného porozumění. Informace musí být komunikovány srozumitelně všem zaměstnancům na všech úrovních organizace. V časopise by se neměly vyskytovat příliš odborné termíny. Nejedná se pouze o pochopení informace, ale zároveň o pochopení situace, o co oběma stranám jde.

Při tvorbě časopisu, by však mělo platit jisté pravidlo, nekomunikovat příliš mnoho stran přehlcených textem. Dále by se v grafické stránce měla odrážet korporátní identita. Jinými slovy firemní logo, barvy, font písma a další typické firemní prvky. Články by měly být obsahově kratší, písmo dostatečně čitelné, jasná struktura a přehlednost, vhodné nadpisy a titulky, v dostatečné míře grafické prvky, jako jsou fotografie či grafy, které mohou lépe vysvětlovat a dokreslovat dané téma. Grafická úprava bývá obvykle svěřována do rukou specializovaných agentur či pracovníků.

Důležitou součástí firemního časopisu tvoří název, který by měl být krátký, výstižný a lehce zapamatovatelný. Měl by souviset se samotnou firmou aneb s tím, co je pro ni typické. Co se týče samotného obsahu neboli informací obsažených v časopise, měly by být řazeny do jednotlivých rubrik, které usnadňují orientaci ve čtení. Je potřeba vycházet z potřeb a zájmu jak firmy, tak čtenářů, tedy zaměstnanců (Rumpík, 2006).

V časopise je potřeba zahrnout informace týkající se vedení společnosti, vizí a cílů, změn (organizační či personální změny, technologické inovace), zaměstnanců (příběhy, rozhovory, jubilea), reportů z firemních událostí (veletrhy, konference), kultury (události, akce) a zábavy (inzerce, hobby, křížovky, kvízy, soutěže). Rubrika týkající se zábavy má sloužit k odlehčení čtení a rozptýlení pozornosti čtenáře. Prostor v časopise by měl být též věnován představení práce týmů, pracovníků či členů vedení (Holá, 2006). Firemní časopis přináší řadu výhod:

#### *Dostupnost a forma*

Firemní časopis je oproti jiným nástrojům komunikace dostupný všem zaměstnancům. Tištěná verze časopisu umožňuje hmatatelnost a libovolné přenášení média. Často zaměstnancům vyhovuje více, mohou si ho snadno odnést. Mimo jiné může být firemní časopis distribuován také v elektronické formě (Holá, 2006). Všichni zaměstnanci, kvůli věkovému rozdílu, nemají rovnocenné technické dovednosti v oblasti internetu. Z tohoto důvodu tištěnou variantu vítají především starší zaměstnanci nebo zaměstnanci, kterým online čtení jednoduše nevyhovuje.

#### *Přehlednost a rozsah*

Časopis nabízí ucelený přehled veškerých aktuálních informací na jednom místě. Rozsah stran časopisu je další výhodou, kterou toto médium nabízí. Rozsah závisí na množství informací, které má firma k dispozici ke komunikaci.

Pokud je firma schopna komunikovat zajímavosti a novinky, které čtenáře zaujmou, pak dojde k požadovanému efektu.

#### *Prestiž*

Firemní časopis je obrazem jisté prestiže s dlouhou tradicí. Tu může podnik určitým způsobem prodat dalším cílovým skupinám. S prestiží jde ruku v ruce také stylistická úprava tohoto média.

Časopis nabízí široké pole možností při tvorbě obsahu, který lze obohatit o prvky, jako jsou například fotografie, obrázky, infografiky, tabulky, ankety, výzvy, rozhovory, kvízy, soutěže či inzerce.

### *Distribuce*

Časopis lze distribuovat zaměstnancům osobně tzn. roznášení daným pracovníkem nebo na konkrétním předem známém místě, kde si mohou zaměstnanci časopis sami osobně vyzvednout. Distribuci lze zajistit prostřednictvím externí agentury, která bude distribuční místa, na kterých si zaměstnanci mohou vyzvednout výtisk, nezávisle zásobit (Rumpík, 2006).

Mimo výše uvedené výhody, které firemní časopis nabízí, může přinášet i několik nevýhod, jako jsou:

### *Tvorba firemního časopisu*

Samotná příprava časopisu představuje vysoké náklady na realizaci celkového procesu. V případě, že si časopis podnik nevytváří sám, o to vyšší náklady jsou, pokud se na jeho přípravě podílí externí agentura. Příprava časopisu je náročnější ve srovnání s ostatními nástroji komunikace. Pro vytvoření hodnotného obsahu je nezbytné zajistit odborný tým profesionálů, který pokryje veškeré náležitosti tohoto média. Nejčastěji se jedná o náklady spojené s materiálem, editací, grafickou úpravou, tiskem či distribucí časopisu.

### *Časový horizont*

Na přípravě časopisu se pracuje prakticky nepřetržitě. Především v případě, pokud se jedná o měsíční vydání. Práce na časopisu se tak pravidelně pohybuje od vydání k vydání. Obsahová stránka časopisu je dalším velice náročným hlediskem ve srovnání s jinými metodami komunikace.

Co bude prostřednictvím časopisu komunikováno je potřeba naplánovat s časovým předstihem. Informace obsažené v časopise by se neměly příliš opakovat s informacemi komunikovanými např. prostřednictvím intranetu. Náplň časopisu musí být aktuální, zajímavá a originální.

### *Tištěná podoba*

I přesto, že má časopis vlastní cílovou skupinu, může představovat též nevýhodu v podobě nezájmu čtení mladší generace. Generačně mladší zaměstnanci preferují online zdroj informací, tedy na internetu (Rumpík, 2006).

### **Bulletin, brožura, newsletter**

Média typu bulletin, brožura či newsletter patří mezi tradiční druhy tiskovin v pracovním prostředí firmy. Jedná se o zkrácenou tištěnou formu, která ve stručnosti poskytuje informace ze společenské oblasti s cílem podpořit iniciativu zaměstnanců (Příkrylová a kol., 2019).

### **Nástěnka**

Je tradiční a nejjednodušší forma komunikace, která může zprostředkovávat informace stejně jako časopis nebo jiná další média. Nástěnku je vhodné využít pro materiály, které mají dlouhou informační lhůtu. Prostřednictvím nástěnek mají zaměstnanci nezbytná sdělení či údaje neustále na očích. Nástěnku lze využít ke komunikaci plánů, tabulek, přehledů či akcí. Výhodou komunikace prostřednictvím nástěnky, je její jednoduchost. Zprávy lze aktualizovat a umístit podle potřeby. Nástěnka by se měla nacházet na vhodném a všem snadno přístupném místě. K nástěnce je možné umístit i další materiály, jako jsou brožury či letáky. Nástěnku lze využít pro zpětnou vazbu, pomocí boxu, který mohou zaměstnanci využít pro své vlastní náměty.

Jednou z nevýhod komunikace pomocí nástěnek, je fyzická podpora v podobě tisku a udržování chodu nástěnky. Během komunikace je potřeba se vyvarovat jejich přehlcení. Je důležité obsah nástěnky pravidelně aktualizovat a odstraňovat zprávy staršího data, které již nejsou aktuální (Holá, 2006). Přes veškeré elektronické vychytávky interní komunikace firem, tato forma jen tak nevymizí.

Nástěnky zůstávají zachovány především ve výrobních firmách, kde není možné komunikovat se zaměstnanci pouze elektronickou cestou (Petrášová, archiv.ihned.cz, 2017).

### **Intranet**

Jinými slovy vnitropodnikový web, představuje stěžejní nástroj elektronické komunikace v podniku, který slouží ke sdílení a uchování podnikových informací. Jednoduše se jedná o soukromou interní síť, která je přístupná pouze zaměstnancům firmy a funguje na principu internetu. Cílem intranetu je zabezpečení přístupu zaměstnancům k elektronické podobě informací, které potřebují pro výkon své práce (Holá, 2006).

Intranet je jedním z nástrojů, kterým lze se zaměstnanci komunikovat variabilně a v reálném čase (Holá, 2006). Interní zaměstnanecký portál nabízí řadu výhod v podobě komfortu, který intranet uživatelům nabízí, neboť mají vše potřebné na jednom místě. Dále v podobě úspory času, která je ve srovnání s jinými nástroji, jako je například firemní časopis, mnohem významnější v důsledku snadné publikace. Další výhodou intranetu je rychlá zpětná vazba, kterou lze od zaměstnanců získat, např. pomocí anket u kterých lze sledovat okamžitý vývoj.

Existence intranetu v podniku má též za cíl poskytnout zaměstnancům, kteří v určitých situacích pracují z domova či z místa mimo firmu, vzdálený přístup do interní podnikové sítě (Holá, 2006). Intranet je vhodný nástroj pro komunikování zpráv v podobě firemních výsledků, projektů, plánů a vizí, tiskových zpráv, událostí, firemních akcí či ohlasů zákazníků. Mimo uvedené zprávy, zde mohou zaměstnanci nalézt i další informace v podobě základních údajů o společnosti včetně historie, nabídky volných pracovních pozic, organizační struktury, kontaktů na kolegy či aplikací se kterými mohou zaměstnanci efektivně pracovat (Dvořáková a kol., 2012). Komunikaci prostřednictvím intranetu lze podpořit dalšími prvky, které umocní zájem zaměstnanců o dané téma. Zprávy lze obohatit o fotografie, videa či internetové odkazy. V rámci intranetu lze využít elektronické aplikace, které mohou podávat data o návštěvnosti webového portálu či frekvenci čtenosti jednotlivých zpráv. Jedinou nevýhodu, kterou intranet obnáší, je technická podpora a internetové připojení, na kterých je svou funkčností intranet závislý.

## **E-mail**

Je internetová služba, prostřednictvím které lze odesílat a přijímat zprávy, a navíc sdílet elektronické soubory. Prvopočátky této komunikace sahají do roku 1971, kdy byl poslán historicky první e-mail (Bloom, [blog.cloudflare.com](http://blog.cloudflare.com), 2017). Rozmach e-mailové komunikace pak proběhl v 90. letech, kdy byla zřízena první služba Hotmail.cz. V podnikové komunikaci představuje e-mail stěžejní komunikační kanál, který přináší řadu výhod, ale s nevhodným využíváním může přinést jisté problémy (Casselbury, [smallbusiness.chron.com](http://smallbusiness.chron.com), 2019).

Využívání e-mailové korespondence nabízí uživateli řadu výhod (Casselbury, smallbusiness.chron.com, 2019):

#### *Rychlost a rozsah*

Komunikace skrze e-mail je rychlá a efektivní, jeden e-mail je možné rozeslat více příjemcům najednou. E-mail lze dokonce rozesílat nepřímo tzv. na příjemce v kopii. V tomto případě e-mailová komunikace často ve firmě slouží ke „krytí vlastních zad“, neboť odesílatel přidává právě do kopie ať už skryté či ne, vlastní kolegy či vedoucí (Thomas, 2018).

#### *Archivace a přístup*

Veškeré e-maily je možné archivovat a přístup k nim je díky chytrým zařízením možný prakticky odkudkoli. E-maily je možné posílat z jakéhokoli zařízení, které má připojení k internetu, jako jsou počítač, mobilní telefon či tablet.

#### *Náklady a distribuce*

Kromě nákladů spojených s připojením k internetu a zařízením, žádné další tento způsob komunikace nepožaduje. S tím souvisí samotná distribuce, která probíhá na základě internetového připojení a nevyžaduje tak další potřebné úkony.

Díky možnosti rozesílání elektronických dokumentů jako jsou prezentace, video a foto obsah či jiné soubory, e-mail šetří náklady spojené s poštou.

#### *Personalizace*

Elektronickou poštovní schránku si může uživatel nastavit dle svých potřeb. E-mailová komunikace nabízí několik funkcí. Jednou z výhod je přeposílání e-mailů do více e-mailových schránek. Dále lze nastavit potvrzení o doručení a přečtení zprávy příjemcem.

E-maily lze uchovávat (archivovat) včetně jednotlivých adres (kontaktů). V rámci personalizace lze nastavit typy zpráv, které si uživatel nepřeje dostávat, tedy nevyžádanou poštu. Při hledání lze zprávy snadno filtrovat. Jednou z neposledních funkcí vlastního nastavení je možnost šifrování odesílaných zpráv a připojení elektronického podpisu.



E-mailová schránka je v každé organizaci využívána na denní bázi ke komunikaci mezi zaměstnanci. Slouží také k rozesílání interních, obchodních či marketingových sdělení. E-mail je vhodný pro zasílání formálních sdělení zaměstnanci, jako např. osobní přání, který má tak pocit, že je promlouváno pouze k němu. Přes řadu výhod, e-mail skýtá jisté slabiny. Nepředstavuje stoprocentně spolehlivý nástroj komunikace, protože není zaručeno, že bude zpráva příjemci doručena. Existuje riziko přehlčení schránky a následného zániknutí e-mailu. Využívání e-mailové schránky závisí na připojení k internetu, s čímž souvisí možnost technického výpadku a následná ztráta elektronických dokumentů nebo ztráta na základě napadení zařízení. V neposlední řadě může prostřednictvím e-mailové komunikace dojít k nepochopení předávané informace na základě špatné formulace zprávy či nemožnosti promítnutí vlastních emocí.

Navzdory širokému využití e-mailové korespondence, je načase se posunout dál a začít využívat i další novodobější kanály komunikace, které dnešní technologické podmínky nabízí.

Mezi komunikační boom posledního desetiletí patří jednoznačně sociální sítě, které přestávají stále dominantnější a silnější komunikační nástroj mezilidské komunikace.

### **Sociální sítě**

Tvoří nedílnou součást každodenní komunikace 21. století. Jejich historie však sahá hodně hluboko až do roku 1954, kdy se tento termín poprvé použil. V roce 1994 pak vznikl první osobní blog a dva roky poté pojem weblog. První veliký zlom nastal v roce 2004, kdy éru sociální komunikace odstartoval Mark Zuckerberg s platformou Facebook (Hejl, portiscio.net, 2012).

Sociální sítě jsou definovány jako online uživatelsky generovaný textový, obrazový, zvukový a video obsah, který je šířen prostřednictvím webu a online aplikací (Turban a kol., 2018). Koncept sociálních sítí nabízí rychlý způsob komunikace, který spočívá ve vzájemné interakci a sdílení obsahu mezi uživateli prostřednictvím chytrých zařízení (Turban a kol., 2018). Sociální sítě nejsou využívány již pouze k externí komunikaci firmy, ale posilují komunikaci také mezi zaměstnanci.

Zapojení zaměstnanců do komunikace skrze sociální sítě, může napomoci odbourání zasetých stereotypů v podobě klasických způsobů komunikace, jako například výše uvedený e-mail. Tato forma komunikace představuje zábavnější a kreativnější způsob, jakým se zaměstnanci mohou mezi sebou navzájem domlouvat. Zároveň sdílení vhodného a zajímavého obsahu, může rozproudit interakci mezi zaměstnanci.

Sociální sítě např. v podobě aplikace, nabízí několik výhod oproti tradiční e-mailové komunikaci. Pomocí aplikace mohou zaměstnanci rychleji reagovat, aniž by museli být závislí na e-mailové schránce a součástí e-mailového řetězce. Mohou snadno a rychle sdílet potřebná data a soubory. Komunikace prostřednictvím sociální sítě či aplikace umožňuje vytvářet skupiny, kde může mezi sebou komunikovat více zaměstnanců najednou. Díky této výhodě se mohou uživatelé cítit součástí sociální skupiny, která tvoří tým a efektivně spolupracuje (Alex, 2018). Sociální sítě propojují a sbližují lidi. Nejrozšířenější sociální sítě lze do interní komunikace zasadit v podobě podnikové platformy (např. Facebook), kam mají přístup pouze zaměstnanci. Prostřednictvím sociální platformy Twitter či Instagram, mohou zaměstnanci sdílet obsah pomocí fotografií či videí. Dokonce je možné založit soukromý firemní blog nebo sdílenou skupinu pro společnou konverzaci.

Interní využívání sociálních sítí může představovat bezpečnostní riziko, tzn. únik tajných dat a informací. Může negativně ovlivňovat produktivitu zaměstnanců, sociální sítě mohou odvracet pozornost a rušit koncentraci pracovníka. Mimo jiné jsou sociální sítě snadnou cestou, jak šířit negativní informace. Aby se předešlo takovému nepříjemnostem, musí firma zajistit dostatečné proškolení zaměstnanců a prozkoumat nejvhodnější platformu, která bude v souladu s pravidly a předpisy firmy (weareopen.eu, 2014).

## **Skype**

Patří mezi oblíbené aplikace, které umožňují nejen chatovat, ale i komunikovat prostřednictvím hovorů či video hovorů. Velikým rizikem využívání takových aplikací, však může být „osobní“ komunikace a následná nesoustředěnost v pracovní době (Pavlečka, 2008).

Z tohoto důvodu existuje verze šitá firmám na míru, která nejen že umožňuje pouze kontakt s kolegy, ale také nabízí oproti klasické verzi několik chytrých vychytávek. Mimo klasické komunikování skrze chat, Skype for Business nabízí i další nástroje. Zaměstnanci mohou pomocí této aplikace pořádat telekonference, video konference, a dokonce i skupinové prezentace.

Rozšířenou vnitropodnikovou aplikací je Skype for Business (dále jen SfB), pomocí které mohou zaměstnanci mezi sebou komunikovat online cestou, ale zároveň i se zaměstnanci jiných firem po celém světě. Ve srovnání s obyčejnou verzí Skype, je možné zřídit skypovou schůzku s více než 25ti lidmi (SfB umožňuje spojení až s 250ti zaměstnanci). Nespornou výhodou tohoto nástroje je funkce sdílení pracovních ploch počítačů, prostřednictvím kterých lze sdílet a promítat vizuální prostředky jako například prezentace. Další výhodou je propojenost, kterou SfB nabízí. Tato aplikace spadá do balíčku Office, tudíž není problém hovor zahájit přímo z Wordu či e-mailové aplikace Outlook, kde se mimo jiné propojí i soukromý kalendář se stavem Skype zaměstnance. To znamená, že pokud má zaměstnanec schůzku, v aplikaci se objeví červené označení „Na schůzce“. Tato indikace je další výhodou, díky které mají zaměstnanci přehled, kdo a kdy je k dispozici či zrovna zaneprázdněn. Další z výhod aplikace Skype je kompatibilita, pohodlně lze konverzovat z osobního chytrého telefonu, tabletu či počítače.

### **Další způsoby interní komunikace**

Mezi další nástroje komunikace v podniku je možné zařadit „nadlinkové“ kanály (Pavlečka, 2008). Mezi takové kanály patří například podnikový rozhlas či rádio, firemní televize, informační kiosky, výroční zprávy pro zaměstnance, manuály, směrnice, porady a schůzky, komunikace prostřednictvím počítačových obrazovek nebo firemní plakáty a letáky.

V rámci interní komunikace je zároveň nezbytné zjišťovat účinnost daných komunikačních nástrojů, neboť jsou do oblasti interní komunikace vynakládány jisté finanční prostředky (Přikrylová a kol., 2019). Jinými slovy je potřeba zjistit, zda bylo dosaženo požadovaného porozumění mezi firmou a zaměstnanci. Mezi klasické způsoby získávání zpětné vazby patří dotazování prostřednictvím dotazníků či rozhovorů se zaměstnanci nebo interních výzkumů komunikace. U elektronických nástrojů lze efektivitu dokonce sledovat.

Nejjednodušší cesta, jak zjistit, jaký dosah jednotlivé nástroje mají, je skrze aplikaci. Taková aplikace může shromažďovat číselné údaje o počtu zobrazení jednotlivých elektronických médií, časovém intervalu čtení daného média nebo o prvcích, kterým čtenáři nejvíce věnují pozornost, jako např. fotografie nebo výzvy. Měření či sledování efektivity u písemných médií je obtížnější. Pokud firma distribuuje firemní časopis fyzicky, je možné porovnat stav počtu výtisků při zásobení a po rozebrání časopisů zaměstnanci.

## **1.5 Hodnocení efektivity interní komunikace**

Hodnocení efektivity interní komunikace nemusí za každou cenu znamenat pouhé vyhodnocování statistických čísel a hodnot. Ověření stavu, zda interní komunikace ve firmě funguje a do jaké míry, lze zajistit i jinými způsoby.

Jednou z cest, jak zjistit názor zaměstnanců firmy je:

### *Zpětná vazba*

V praxi jsou často realizovány interní průzkumy kvalitativní či kvantitativní povahy. Nejčastěji se výzkumy provádí prostřednictvím dotazníkového šetření či organizovaných rozhovorů se zaměstnanci firmy (Přikrylová a kol., 2019).

Efektivním výstupem těchto průzkumů je zpětná vazba, která napomáhá zjistit, zda a v jaké míře byla komunikace pro zaměstnance srozumitelná a jakým způsobem jsou v souladu zájmy zaměstnanců a zájmy samotné firmy (Přikrylová a kol., 2019).

### *Profily zaměstnanců či diskuzní fóra*

Pokud je interní komunikace správně prováděna, např. prostřednictvím interních eventů, mohou o nich zaměstnanci pozitivně veřejně hovořit prostřednictvím vlastních profilů na sociálních sítích či ve společných internetových skupinách. Navíc mohou vzájemně sdílet společný obsah, jako jsou například fotografie (Eisenhauer, axerosolutions.com, 2015).

### *Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)*

Pokud chce interní komunikace sledovat vlastní klíčové ukazatele, je potřeba tyto ukazatele stanovit. Přesněji co konkrétně chce interní komunikace měřit či sledovat. Např. je možné měřit kolik zaměstnanců otevřelo zaslané e-mailové sdělení nebo jakého zhlédnutí či zobrazení dosahuje online obsah, jako jsou vnitropodnikový intranet či další internetové stránky. Analyzovat lze také připojení zaměstnanců, zda se připojují převážně z pracovních počítačů či mobilních zařízení (Porada, engagemark.com, 2019).

### *Focus group*

Vzhledem k jednotlivě uvedeným metrikám hodnocení efektivity komunikace uvnitř firmy, které slouží spíše k orientačnímu přehledu, lze pro věrohodné výsledky realizovat focus group. Jedná se o nejrozšířenější metodu kvalitativního výzkumu, která je využívána v sociálních oblastech, jako je sociální psychologie či sociologie. Dále se využívá v psychoterapii nebo pedagogice.

Cílem techniky focus group je identifikace vnímání, názorů, postojů, myšlenek a úvah dotazovaných o konkrétním produktu, službě nebo řešení. Často se tato technika využívá ve chvílích, kdy je potřeba otestovat nový nápad, produkt, reklamu či redesign (Young, crln.acrl.org, 2019). Svůj název si tato metoda získala na základě průběhu celé diskuze, neboť se začíná ze široka a postupně se dochází detailněji k jádru věci.

Počet osob na jednu skupinu se pohybuje kolem 6-12 členů. Dostatečná časová délka diskuze je 1,5-2 hodiny a vhodným prostředím pro uskutečnění je např. klidná a snadno přístupná zasedací místnost s odpovídajícím vybavením. Na závěr každé focus group by měli všichni účastníci obdržet malou odměnu, jako poděkování za jejich přínos a čas (Young, crln.acrl.org, 2019). Pro co nejlepší dosažení výsledků se obecně doporučuje si zvolit 3-4 skupiny a následně dané výstupy z focus group vzájemně porovnat.

## 2 Cíl a metodika práce

Druhá kapitola práce podává podrobnější informace o průběhu a náležitostech zpracování diplomové práce.

V úvodu kapitoly je představen cíl diplomové práce, cíl výzkumu a výzkumná otázka. V následující části je definován výzkumný vzorek včetně charakteristických rysů. Dále jsou uvedeny předpoklady výzkumu neboli, jaké výstupy jsou od výzkumu očekávány. V neposlední části kapitoly jsou představeny zdroje dat, metoda výzkumu focus group a závěrem jsou detailněji představeny tematické okruhy diskuze prostřednictvím myšlenkové mapy.

Cílem diplomové práce je analyzovat stávající interní komunikaci ŠKODA AUTO se zaměstnanci, následně provést empirický výzkum se zaměřením na reálné zkušenosti zaměstnanců a navrhnout možná zlepšení.

### 2.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu formou focus group je identifikace postojů a názorů vůči interním médiím ŠKODA AUTO, generace Y neboli mileniálů (anglicky „*millenials*“). Skupinu mileniálů reprezentují jedinci, kteří dosáhli dospělosti na přelomu 21. století. Pro potřeby výzkumu tuto generaci za společnost ŠKODA AUTO zastupují tzv. trainees, vybraní absolventi vysokoškolského studia. Detailnější popis účastníků výzkumu je podán v podkapitole č. 2.3.

### 2.2 Výzkumná otázka

Na základě předcházející analýzy interní komunikace společnosti ŠKODA AUTO založené na detailním průzkumu sekundárních dat (interní databáze, tištěná, elektronická média, rozhovory s vedením interní komunikace) byly identifikovány následující výzkumné otázky.

*Mají tištěná média v interní komunikaci ŠKODA AUTO potenciál?*

*Jaké nové komunikační trendy lze v interní komunikaci firmy využít pohledem mileniálů?*

## 2.3 Výzkumný vzorek

Z důvodu pravidelných výzkumů interní komunikace, zaměřených na pracovníky dělnických pozic a zaměstnance v kancelářích, byla pro tento výzkum vybrána specifická skupina. Tuto skupinu tvoří zaměstnanci ŠKODA AUTO, tzv. mileniálové neboli generace Y, tedy jedinci narozeni mezi roky 1980-1999 (Ng, 2012).

Generace Y, též nazývána generací mileniálů, je považována za nejotevřenější novým směrům, názorům a postojům (Hong, marianne.cz, 2017). Lidé spadající do této generace, jsou svou povahou vysoce ambiciózní, ale zároveň silně ovlivněni empatií a láskou (Hong, marianne.cz, 2017).

Co se týče oblasti pracovního života, mileniálové mají potřebu seberealizace a osobního rozvoje. Zaměstnání pro ně nepředstavuje pouze příjem, ale možnost jít si za svými cíli a podávat skvělý výkon. Osobní život se snaží udržovat s tím pracovním v rovnováze. Potřebují čas sami pro sebe a zároveň si života užívat. Mileniálové mají obecně velmi blízký vztah k technologiím, neboť s nimi vyrůstali. Moderní technologie a sociální sítě využívají naplno (tyinternety.cz, 2018).

Veškeré výše zmíněné aspekty tvoří ideální základ pro získání vysoce otevřených a upřímných odpovědí, které mohou sloužit ke zlepšení komunikace vůči zaměstnancům firmy.

Generaci Y, jako výzkumný vzorek pro focus group v rámci společnosti ŠKODA AUTO, zastupuje skupina osmi respondentů – tzv. trainees. Jedná se o talentované absolventy a interní zaměstnance společnosti. ŠKODA Trainee je roční mezinárodní program určený absolventům vysokoškolského studia, který nabízí jedinečné pracovní zkušenosti. Trainee program umožňuje mladým a nadějným jedincům proniknout do oblasti ŠKODA AUTO prostřednictvím rotací po různých odděleních a zahraničních stáží (skoda-kariera.cz, 2019). Cílem programu je získání talentů s odborným případně manažerským potenciálem.

Trainees přichází s interní komunikací do kontaktu každý den. Přesto jejich pohled není zatím natolik zkreslen a ovlivněn dlouholetou pracovní zkušeností ve společnosti ŠKODA AUTO.

Trainees zároveň vnímají tato média odlišným způsobem než dlouholetí zaměstnanci, neboť jsou celoživotně obklopani moderními technologiemi a médii. Trainee program není jediné společné kritérium pro výběr respondentů. Dále je to věk a pracovní pozice. Trainees spadají do stejné věkové skupiny, tj. 25-30 let a jsou interními zaměstnanci ŠKODA AUTO.

Na základě poměru žen a mužů ve společnosti ŠKODA AUTO, který je 20 % (Ž) ku 80 % (M), je podobně koncipována struktura výzkumného vzorku, který celkem tvoří osm členů. Výzkumný vzorek se skládá ze dvou žen a šesti mužů.

Informace o složení žen a mužů ve společnosti byla získána z interních zdrojů ŠKODA AUTO.

## **2.4 Předpokládané výstupy**

Jedním z předpokladů výzkumu je identifikace vnímání, reálných postojů a názorů zaměstnanců ŠKODA AUTO na základě osobní zkušenosti s jednotlivými interními médii. Na základě diskuze věnované také tématu nových trendů komunikace, jsou očekávány nové přístupy, způsoby komunikace, které by mohly být za určitých podmínek uplatněny v interní komunikaci podniku. Dle obecné charakteristiky generace mileniálů, se zároveň očekává, že budou vysoce kreativní a nápadití. Tedy silným přínosem v tématu nových trendů, neboť jsou celý život obklopani moderními technologiemi a způsoby komunikace, které aktivně využívají ve svém každodenním životě.

## **2.5 Zdroje dat**

Pro realizaci výzkumu jsou využity dva zdroje informací – primární a sekundární zdroj dat. Sekundární data týkající se interní komunikace byla zpracována na základě informací z veřejně dostupných zdrojů prostřednictvím literární rešerše a internetových stránek, jak českých, tak zahraničních. Data o interní komunikaci ŠKODA AUTO byla zjištěna pomocí analýzy, která byla provedena za účelem identifikace současného stavu interní komunikace ve společnosti. Informace byly čerpány z interní databáze a veřejně dostupných zdrojů o společnosti ŠKODA AUTO.



Zároveň pro získání detailnějších informací o jednotlivých médiích, byly provedeny rozhovory se zaměstnanci oddělení interní komunikace.

## 2.6 Výzkum Focus Group

Metoda focus group představuje nejrozšířenější techniku kvalitativního výzkumu využívanou nejčastěji v sociálních oblastech. Metoda focus group má za cíl zjistit, jak respondenti vnímají konkrétní produkt, službu či řešení. Tato výzkumná technika napomáhá k detailnějšímu odhalení názorů, postojů, myšlenek a úvah v rámci skupinové diskuze.

Focus group nabízí oproti jiným formám výzkumu řadu výhod v podobě přítomnosti moderátora, který vede diskusi takovým způsobem, aby se diskuze postupně dopracovala k jádru problému. Účastníci se vyjadřují vlastními slovy a jsou méně potlačováni oproti individuálnímu rozhovoru. Skupinová diskuze mnohdy zabere méně času než průzkum písemnou formou a podává detailnější informace.

Správná a efektivní realizace focus group obnáší několik kroků, které je pro úspěšný průběh a výstup, nezbytné dodržet. Moderátor musí mít odpovídající komunikační schopnosti, tzn. umět se vhodně dotazovat a odhadnout chvíli, kdy vyžadovat případné vysvětlení. Dále být schopen všechny rovnoměrně do diskuze zapojit, vést diskusi nikoli ji řídit a v neposlední řadě umět shrnout rozdíly a shody. Není vyžadováno, aby byl moderátor odborníkem pro dané téma. Jedním z kroků pro úspěšnou focus group je vhodný výzkumný vzorek, ten by měl být stratifikovaný. Je nezbytné zahrnout veškeré aspekty cílové skupiny a zachovat homogenitu skupiny. Ideální počet osob v jedné skupině by se měl pohybovat mezi 6-12 členy.

Jednotlivé účastníky je nezbytné včas před konáním diskuze zkontaktovat, připomenout datum a čas diskuze a následně zaslat shrnutí důležitých informací. Dostačující délka diskuze jsou 1,5-2 hodiny a vhodným prostředím pro uskutečnění je např. klidná a snadno přístupná zasedací místnost. Na závěr by všichni účastníci měli obdržet malou odměnu, jako poděkování za jejich přínos a čas v samotné diskusi (Young, [crln.acrl.org](http://crln.acrl.org), 2019).

## 2.7 Okruhy témat

Výzkum je rozdělen celkem do čtyř okruhů témat. Úvod je věnován představení moderátora, podmínek diskuze a účastníků výzkumu.

Výzkum zahajuje první část, tzv. zahřívací kolo, které slouží ke zjištění základních vědomostí o oddělení interní komunikace ŠKODA AUTO. Jinými slovy je položena základní otázka, zda jsou respondenti schopni vyjmenovat alespoň základní nástroje komunikace, které firma využívá ke komunikaci se zaměstnanci. Následně je zahrnuta otázka týkající se osobní komunikace neboli, jak účastníci vnímají roli osobní komunikace v interní komunikaci firmy.

V druhé části je téma směřováno k tištěným médiím ŠKODA AUTO, přesněji k zaměstnaneckým novinám ŠKODA Mobil. Je zjišťováno, zda zaměstnanci čtou noviny a jak často. Jakou formu novin preferují, zda tištěnou nebo elektronickou a jakou cestou si případně elektronickou dohledávají. V případě, že některý z účastníků nečte noviny, jsou identifikovány důvody proč tomu tak je.

V dalším kroku výzkumu mají zaměstnanci k dispozici noviny, za pomoci, kterých jsou zjišťovány detailnější informace. Jsou identifikovány postoje týkající se udržení pozornosti, zájmu v čtení a grafických prvků. Jinými slovy, které druhy zpráv preferují, zda jim vyhovují kratší články a co konkrétně poutá jejich pozornost během čtení. Součástí tohoto tématu jsou tematické přílohy novin. Je zjišťováno obecné povědomí o přílohách.

Na závěr tématu ŠKODA Mobil je položena otázka: Co by znamenalo, kdyby najednou přestal vycházet ŠKODA Mobil? Tento typ otázky má sloužit k uvědomění, jakou váhu v době digitalizace mají tištěná média.

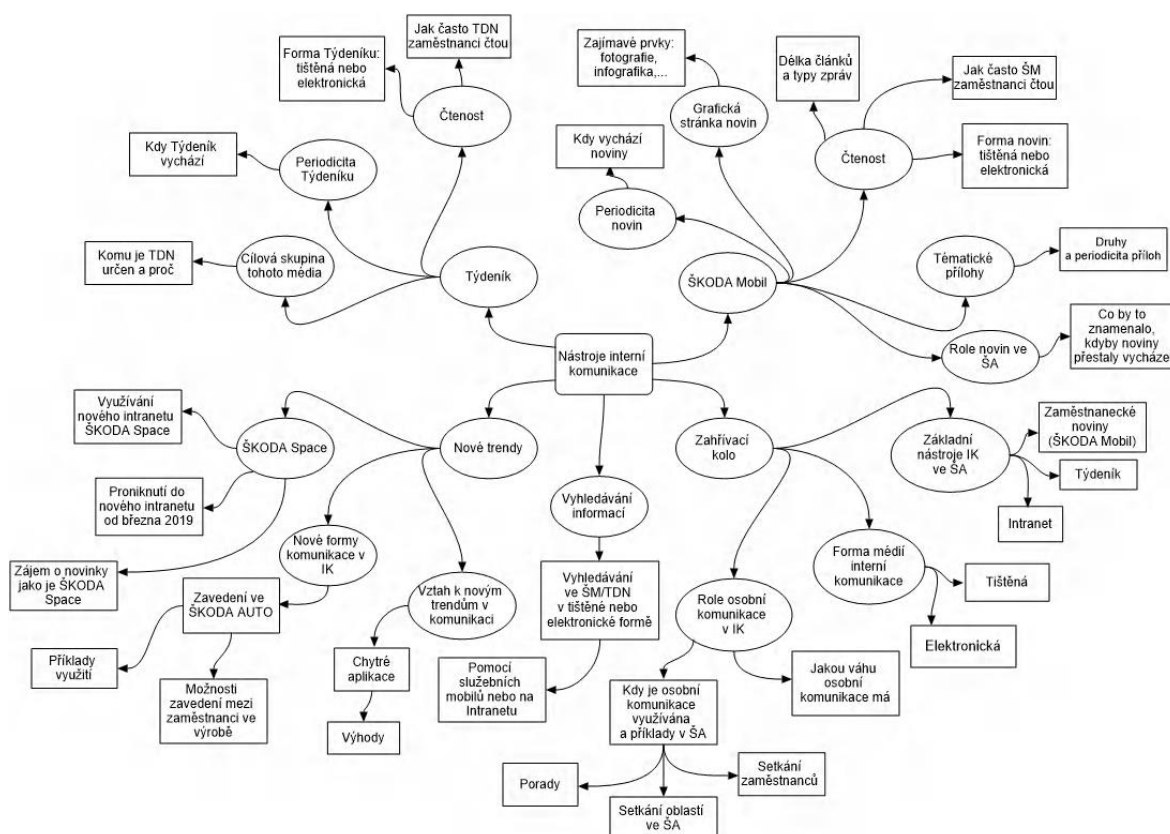
Následně je v další části výzkumu pozornost krátce věnována periodiku Týdeník, kde jsou, podobně jako u ŠKODA Mobilu, zjišťovány názory a povědomí účastníků o tomto médiu.

Třetí část výzkumu je věnována novým trendům v komunikaci neboli nástrojům komunikace, které by mohly být využity v interní komunikaci.

V návaznosti na nové trendy je rozebráno téma nového intranetu, který pomalu zcela nahrazuje stávající starou platformu podnikového intranetu. Jedná se o tzv. ŠKODA Space, zaměstnanecký portál, přístupný všem zaměstnancům z mobilního telefonu, tabletu a počítače. S postupným nasazováním nového intranetu se započalo v březnu roku 2019. Je zjišťováno, zda takovéto novinky zaměstnance zajímají a zda se snažili již v průběhu zavádění proniknout do tohoto intranetu.

Poslední část, tedy závěr výzkumu, je věnována společnému shrnutí. Komentářům, podnětům, doporučení či vzkazům redakci interní komunikace ze strany účastníků. Následuje poděkování a rozloučení ze strany moderátora.

Detaily jednotlivých tematických okruhů vyobrazuje myšlenková mapa.



Zdroj: vlastní zpracování

**Obr. 3 Okruhy témat výzkumu**

### 3 Interní komunikace ŠKODA AUTO

Kořeny společnosti ŠKODA AUTO sahají hluboko do historie. Konkrétně do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement společně založili malý podnik Slavia, zaměřený na výrobu jízdních kol. Od roku 1899 se začaly vyrábět i motocykly. S výrobou automobilů se započalo roku 1905, kdy vznikl první model automobilu pod názvem Voiturette A. Roku 1907 se podnik změnil na akciovou společnost.

O devatenáct let později se začínají vyrábět automobily nesoucí název ŠKODA. Společnost ŠKODA AUTO od roku 1991 spadá s řadou dalších známých automobilových značek pod německý koncern Volkswagen, který sídlí v německém Wolfsburgu.

Interní komunikace tvoří nedílnou součást oddělení Komunikace, která je důležitou složkou firemní kultury společnosti ŠKODA AUTO. Interní komunikace je jednou z více složek celkové komunikace podniku. Dále sem patří oddělení komunikace podniku zajišťující externí komunikaci s národními a mezinárodními médii z oblasti podniku a ekonomiky. Komunikace produktu, která se zaměřuje na komunikaci jednotlivých modelů značky ŠKODA a technických témat. V neposlední řadě sem patří management komunikace a komunikace ŠKODA Muzea, která umožňuje jedinečné pohledy do historie automobilky.

Cílem oddělení interní komunikace je informovat své zaměstnance o dění ve společnosti ŠKODA AUTO, ale i koncernu Volkswagen. Úkolem interní komunikace je sdílení takových informací, které jsou důležité nejen pro zaměstnance firmy, ale i pro vedení a kolegy z ostatních firem koncernu a nově i dceřiné společnosti včetně regionů, které má společnost na starost (Indie, Rusko). Pro efektivní rozvoj firmy musí být všichni zaměstnanci včas a dostatečně informováni.

Posláním týmu interní komunikace je upozornit zaměstnance na témata, která by jim neměla uniknout, zároveň plní funkci „selektora informací“. Jinými slovy musí rozhodnout o tom, které informace, komu, v jaké podobě a intenzitě doručí.

Z tohoto důvodu se oddělení interní komunikace snaží inovovat stávající komunikační kanály a přicházet s novými způsoby komunikace.

Tak aby zajistila dostupnost, atraktivnost a aktuálnost zpráv všem zaměstnancům napříč společnostmi. Interní komunikace spravuje řadu komunikačních kanálů, mezi ty nejvyužívanější patří intranet, zaměstnanecké noviny a Týdeník. Mimo uvedené kanály IK zastřešuje další prostředky, jako jsou newslettery, kampaně, konference, setkání se zaměstnanci, eventy, roadshow, billboardy, video a audio obsah.

V následujících podkapitolách jsou detailněji popsány tři nejčtenější komunikační kanály interní komunikace – zaměstnanecký portál, zaměstnanecké noviny ŠKODA Mobil a periodikum Týdeník.

### 3.1 Zaměstnanecký portál

Nejvyužívanějším kanálem komunikace napříč společnostmi ŠKODA AUTO je zaměstnanecký portál neboli intranet. Jedná se o online platformu, kde zaměstnanec nalezne nejaktuálnější informace o dění ve společnosti a informace nezbytné pro svou práci. Tyto informace jsou k dispozici v podobě aktualit, které se nachází na úvodní straně zaměstnaneckého portálu. Na hlavní straně se nachází top 3 zprávy neboli zprávy s nejvyšší důležitostí a další zprávy dne.

Tyto zprávy, a navíc kategorii zaměstnaneckých anket spravuje právě tým interní komunikace. Úvodní tři hlavní zprávy včetně náhledových fotografií reflektují aktuální dění ve společnosti a umožňují zaměstnancům rychlý způsob se dozvědět, co je nového. Zprávy komunikované prostřednictvím portálu jsou systematicky řazeny do rubrik, které umožňují filtrování pro snadnější přístup k oblíbeným zprávám a informacím.

Výběr rubriky			
Akce	Motorsport	Region	ŠKODA ve světě
Design	Návštěvy	Soutěže a ocenění	Technologie
Historie	Ostatní	Společ. odpovědnost	Výroba
Inovace	Oznámení	Sponzoring	Výročí a jubilea
Kultura	Prodej	Sport	Vzdělávání
Modely	Rady a tipy	ŠKODA, koncern	Zdraví

Zdroj: Zaměstnanecký portál (www.eportal.skoda.vwg), 2019

**Obr. 4** Výběr rubrik na zaměstnaneckém portále

Za účelem získávání zpětné vazby ze strany zaměstnanců jsou vytvářeny ankety, které jsou zveřejňovány na zaměstnaneckém portále. Ankety jsou nově vytvářeny pro každý pracovní týden a vždy se opírají o aktuální témata. Hlasování v anketách slouží k číselnému zjištění názoru a postoje zaměstnanců, je dobrovolné a zcela anonymní. Anketa včetně výsledných hodnot bývá pak uveřejněna v týdenním periodiku. Zprávy publikované na zaměstnaneckém portále jsou doplňovány fotografiemi, video obsahem, přílohami nebo webovými odkazy, které často odkazují na oficiální webové stránky nebo stránky ŠKODA AUTO, jako je například platforma ŠKODA Storyboard nebo sociální sítě ŠKODA.

Veškeré informace jsou zpracovávány ve spolupráci s tištěnými médii. Tímto způsobem je zajištěna kontinuální distribuce zpráv napříč všemi kanály komunikace.

### **3.2 Zaměstnanecké noviny**

Zaměstnanecké noviny vychází ve společnosti ŠKODA AUTO pod názvem ŠKODA Mobil. Noviny vychází pravidelně každý měsíc, a to vždy poslední pátek v měsíci. Cílem zaměstnaneckých novin je podání co nejaktuálnějšího obrazu o dění ve společnosti ŠKODA AUTO, ale i v celém koncernu Volkswagen. Informace poskytované prostřednictvím novin jsou často zaměřené na vedení společnosti, zaměstnance nebo na aktuality z oblasti výroby či sportovního továrního týmu ŠKODA Motorsport. Noviny nabízí mnoho dalších témat, které zaměstnance zajímají jako např. témata týkající se životního prostředí nebo kultury.

Zaměstnanecké noviny, jako takové mají ve firmě hlubokou historii. Historicky první vydání zaměstnaneckých novin vyšlo v roce 1946 pod názvem ŠKODA Revenue. Noviny byly určené zaměstnancům tehdejších AZNP (Automobilové závody, národní podnik Škoda). První vydání novin pod názvem ŠKODA Mobil si zaměstnanci mohli poprvé přečíst 22. září roku 1995. Název ŠKODA Mobil nesou noviny dodnes. Jediné, co se s časem postupně měnilo, byla grafická úprava novin v podobě loga, fontu písma, samotného obsahu a nově i formát novin.

ŠKODA Mobil je od roku 1995 vydáván v zájmu cílů společnosti a souladu s korporátní identitou, která se zde promítá do grafické úpravy novin, jako jsou korporátní barvy či font písma. Samotný název je krátký, výstižný a úzce spojený s povahou společnosti.

Standardní počet stran ŠKODA Mobilu je 32. V letním období, v červenci a srpnu vychází zkrácené verze s počtem 16 a 24 stran. Stejně zkrácená vydání pak vychází také v zimních měsících, prosinec a leden.

Třiceti dvou stránkový rozsah novin obsahuje v průměru 90-105 článků. Noviny jsou tištěny na papír o velikosti A3, po složení noviny zabírají plochu o velikosti A4. Tento způsob tisku zajišťuje snadnou mobilitu a manipulaci. Články obsažené ve ŠKODA Mobilu jsou řazeny do přehledných a tematických rubrik. Mezi základní rubriky, které se vyskytují v každém vydání, patří rubrika Aktuality, Výroba, Green Future (neboli rubrika věnující se tématům ekologie a životní prostředí). Dále rubrika Jak to chodí nebo Kultura, Inzerce a Hobby. Mimo uvedené rubriky se lze setkat i s dalšími, které jsou příležitostně komunikovány.

Vydání ŠKODA Mobilu bývá obohaceno o speciální přílohu, která vychází v průběhu roku a rozšiřuje tak konkrétní zajímavá témata, jako např. pravidelná příloha Zdraví nebo Jízda do budoucnosti, které vycházejí každý rok. Příležitostně pak vychází příloha věnována novému modelu či významné události, kterou bylo např. výročí vzniku Československa. Speciální přílohy slouží k odlehčení čtení.

Zaměstnanecké noviny jsou zaměstnancům distribuovány v tištěné verzi, která je k odběru v rozmístěných stojanech ve všech závodech ŠKODA AUTO. Tyto stojany se nejčastěji nacházejí u vstupů, na jednotlivých branách do závodů nebo u vstupů do závodních jídelen.

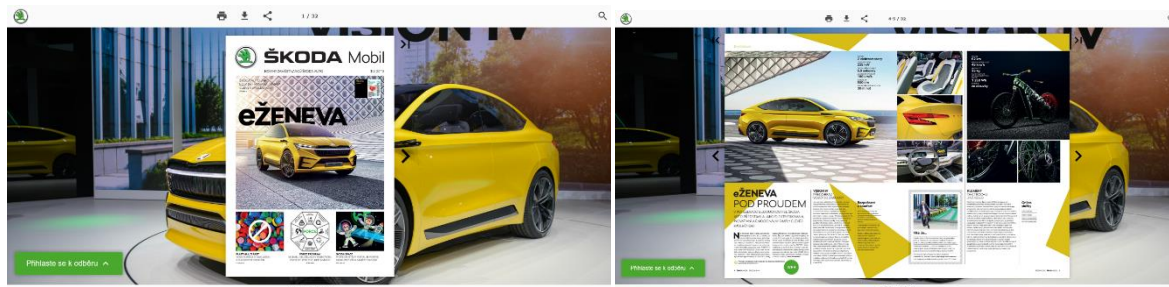


Zdroj: Stojan tištěných médií, 2019

**Obr. 5 Tištěná verze novin ŠKODA Mobil**

Noviny si mohou zaměstnanci libovolně odnést s sebou, a nabídnout tak ke čtení rodinným příslušníkům.

Zaměstnanci mají též možnost číst noviny online na adrese [www.skodamobil.cz](http://www.skodamobil.cz), kde se mimo jiné nachází kompletní archiv starších vydání ŠKODA Mobilu za poslední čtyři roky. ŠKODA Mobil je mimo jiné publikován a nabízen ve zkrácené anglické verzi na stejné adrese.



Zdroj: [www.skodamobil.cz](http://www.skodamobil.cz), 2019

**Obr. 6 Elektronická verze novin ŠKODA Mobil**





Elektronická forma novin nabízí několik interaktivních prvků v podobě přímého přesměrování do e-mailové schránky, na doporučené webové stránky, foto galerii nebo například aktivní zápatí s aktuální přílohou novin.

### **3.3 Týdeník**

Dalším typem tištěných médií, které vytváří a spravuje interní komunikace ve ŠKODA AUTO, je dvoustranné periodikum Týdeník. Tato forma tisku vychází každý týden ve čtvrtek a podává zaměstnancům týdenní přehled toho nejdůležitějšího, co se odehrálo ve firmě, ale i v regionu, za uplynulý týden. Obsah zpracovává tým interní komunikace, grafickou stránku zajišťuje externí pracovník a distribuci Týdeníku obstarává externí agentura.

Týdeník má za cíl podat zaměstnancům v co nejkratší a zároveň atraktivní formě nejdůležitější a nejaktuálnější informace, které jsou komunikovány nejen na zaměstnaneckém portále. Týdeník představuje rychlý přísun informací především zaměstnancům z oblasti výroby, kteří nemají v průběhu pracovní doby možnost navštívit výše zmíněný zaměstnanecký portál. Zaměstnanci se mohou dočíst mimo zpráv o společnosti, také o zajímavých kulturních akcích konajících se v okolí města. Obsahem čtení pak bývají zajímavá čísla a fakta nebo užitečné rady a tipy.

Mimo aktuální přehled Týdeník nabízí pravidelné rubriky jako je „Číslo týdne“, které vyzdvihuje významné dosažené číslo daného týdne, např. počet prodaných vozů. Dále nabízí pravidelnou rubriku „Kam za sportem“, která informuje čtenáře o konání sportovních utkání v Mladé Boleslavi, Kvasinách nebo Vrchlabí.

Mimo uvedené typy zpráv jsou prostřednictvím Týdeníku často vyhlašovány soutěže pro zaměstnance, kterých se mohou za určitých podmínek např. prostřednictvím e-mailu zúčastnit. Jednotlivé články Týdeníku jsou zpracovávány v co nejkratší a informacemi nabitě formě. Obsah Týdeníku často doplňují obrázky, fotografie a schémata. Podobně jako zaměstnanecké noviny je také Týdeník zaměstnancům k dispozici v tištěné i online verzi. Tištěná forma Týdeníku je nabízena na stojanech ŠKODA Mobil, které jsou umístěné na branách závodů nebo u vstupů do jídelen.



UNIQUWAY MÁ ZA SEBOU 200 000 KILOMETRŮ

PŘED ROVEM STUDENTŮ... CÍL MĚ DOBY STUDENTŮ A PEDAGOGŮ UNIVERZITY...



ČÍL MĚ DOBY STUDENTŮ A PEDAGOGŮ UNIVERZITY... VÝPRAVA V PRAZE, VŠE V PRAZE A ČZU V PRAZE...

ODSTARTOVALA VÝROBA VOZU CITIGO® IV

UČINÍ JAME DALŠÍ KROK NA CESTĚ K ELEKTŘICE... VÝROBA VOZU CITIGO® IV...



Všechny podobnosti s ostatními vozy v této kategorii odvozené od ŠKODA Štorbyard

PREMIÉRA ČÍNSKÉHO KAMIOU GT

NOVÝ KAMIOU GT ČI CHINA SUV... KAMIOU GT... ČÍNSKÝ KAMIOU GT...



PODPORUJEME



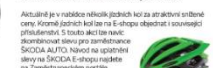
ZDRAVOTNÍ KLAUNY

PŘEKONÁNÍ V PARTNERSTVÍ... ZDRAVOTNÍ KLAUNY... ŠKODA AUTO...



VÝHODNÁ NABÍDKA JÍZDNÍCH KOL

JELI PŘED 123 LETY ZAČAL ZAKLADATEL FIRM... VÝHODNÁ NABÍDKA JÍZDNÍCH KOL...



Nové informace najdete ve ŠKODA Mobilu a v Zaměstnaneckém portálu... VÝHODNÁ NABÍDKA JÍZDNÍCH KOL...



KONCERNOVÝ AUDIT PROVĚŘIL PROCESY V HALE M1

V hale M1 proběhl mezi 12.-14. 11. koncernový procesní audit... KONCERNOVÝ AUDIT PROVĚŘIL PROCESY V HALE M1...

REKOLA K DISPOZICI I VZIMĚ



Podle magistrátu byl v Mladé Boleslavi... REKOLA K DISPOZICI I VZIMĚ...

INFORMACE O AUTOBUSOVÉM SPOJI Z PRAHY

PRO ZAMĚSTNANCE BYL VYLUČEN PRAZE... INFORMACE O AUTOBUSOVÉM SPOJI Z PRAHY...

MŮJ STROJ

MŮJ STROJ: ZÁKAZNICKÝ PROVOZ... MŮJ STROJ...

SOUTĚŽTE O JÍZDU S JANEM KOPECKÝM

Soutěžní otázka... SOUTĚŽTE O JÍZDU S JANEM KOPECKÝM...

ČÍSLO TÝDNE 525 525

Měsíc říjen vstoupil zima... ČÍSLO TÝDNE 525 525...

KAM ZA SPORTEM

Mladá Boleslav... KAM ZA SPORTEM...

KVADRY

12. 12. 16:00... KVADRY...

Zdroj: Stojan tištěných médií, 2019

Obr. 7 Tištěná verze Týdeníku

Týdeník je rovněž veřejně dostupný na webové stránce www.skodamobil.cz, kde mají zaměstnanci na výběr ze tří jazykových mutací – české, anglické a německé. Na stejné adrese je zároveň k dispozici kompletní archiv veškerých starších vydání.



Zdroj: www.skodamobil.cz, 2019

Obr. 8 Elektronická verze Týdeníku

### 3.4 Ostatní komunikační kanály

Mimo výše představené hlavní komunikační kanály, které ve ŠKODA AUTO zastřešuje tým interní komunikace, spravuje řadu dalších kanálů. Významnou činností oddělení interní komunikace je příprava a organizace interních eventů pro zaměstnance. Ať už se jedná o akce týkající se historických milníků, dne otevřených dveří, interních setkání či jiných důležitých událostí, to vše interní komunikace zajišťuje. K oslavě nových modelů pořádá tzv. roadshow, která zahrnuje nejen ukázkou nového modelu, ale i bohatý doprovodný program pro všechny zaměstnance (Brynda, [www.eportal.skoda.vwg](http://www.eportal.skoda.vwg), 2018). Tento typ akce je mezi zaměstnanci velice oblíbený a každoročně na roadshow zavítá vysoký počet zaměstnanců.

Mezi další kanály, které interní komunikace zaštiťuje, patří video a audio obsah, kterým je úspěšný video seriál „Můj stroj“. Seriál umožňuje sledujícím nahlédnout pod pokličku profesí či specializovaných útvarů. Dle slov zaměstnance interní komunikace, který se na přípravě obsahu seriálu podílí: „Video seriál Můj stroj v krátké stopáži představuje unikátní a inovativní stroje a technologie používané zaměstnanci napříč výrobními, vývojovými, nebo i IT odděleními. Za použití jednoduchého jazyka o strojích vyprávějí ti nejpovolanější – lidé, kteří s nimi denně pracují“ (Brynda, [eportal.skoda.vwg](http://eportal.skoda.vwg), 2018). Všechny díly jsou k dispozici ke zhlédnutí na serveru [www.youtube.com](http://www.youtube.com).

Dalšími nástroji komunikace jsou newslettery, které se vztahují k interním manažerským konferencím typu MMK a MMI. Dále newslettery pro mistry, které mají za úkol podat v krátké formě nejaktuálnější informace, které jsou mistři povinni předat jednotlivým kolegům v týmech. Interní komunikace pravidelně rozesílá management info, které slouží k informování o personálních změnách v managementu. Prostřednictvím management info se dále rozesílají informace typu hospodářské výsledky za jednotlivá pololetí. Tato interní sdělení jsou zaměstnancům rozesílána e-mailovou poštou. Mimo jiné interní komunikace organizuje pro zaměstnance snídaně se CEO. Interní komunikace se dále podílí na přípravě interních kampaní, jako je např. průzkum zaměstnanecké spokojenosti „Stimmungsbarometer“, koncernová iniciativa „Together4Integrity“, odbourávání plastu nebo zaměstnanecké sbírky. Celkově tým interní komunikace zastřešuje devatenáct komunikačních kanálů napříč společností.

## **4 Vnímání interní komunikace zaměstnanci ŠKODA AUTO**

Praktická část diplomové práce zkoumá pomocí techniky focus group, osobní postoj a názor zaměstnanců, tzv. mileniálů, na interní média využívaná ke komunikaci v podniku. Interní média pro účely výzkumu, zastupují tištěné nástroje komunikace – zaměstnanecké noviny ŠKODA Mobil a periodikum Týdeník. Z výzkumu focus group byl pořízen zvukový záznam, který je rámci této kapitoly zanalyzován.

V první části výzkumné kapitoly je představena realizace výzkumu, tedy průběh skupinové diskuze. Tuto část pak uzavírá tzv. zahřívací kolečko v rámci kterého jsou respondenty identifikovány základní interní nástroje komunikace.

V druhé části výzkumu je pozornost věnována novým trendům v komunikaci. Jsou rozebírány nové způsoby komunikace, které by bylo možné za určitých podmínek aplikovat v prostředí interní komunikace společnosti. Závěrem kapitoly jsou na základě výzkumu, navrženy nové způsoby a řešení komunikace se zaměstnanci.

### **4.1 Realizace výzkumu**

Výzkum byl uskutečněn v pátek 8. listopadu 2019 v prostorách oddělení Interní komunikace, která sídlí v budově vedení společnosti ŠKODA AUTO (Pentagon). Celá diskuze se odehrála v zasedací místnosti, která působila profesionálním, ale zároveň příjemným a útulným dojmem. Lokalita byla zvolena na základě snadnější přístupnosti všem pozvaným kolegům, tj. výše uvedené vedení, které se nachází mimo hlavní výrobní závod.

Na základě předem určených parametrů byl okruh potencionálních respondentů, ve věku 25-30 let, doporučen koordinátorkou talentové skupiny – trainees. K ohniskové diskuzi bylo přizváno celkem 22 respondentů. Účastníci výzkumu byli osloveni prostřednictvím e-mailové pozvánky, která byla zaslána na všechny české členy trainee programu. Na základě e-mailové pozvánky a následně skrze e-mailovou poštu se účastníci jednotlivě hlásili k výzkumu focus group. Následně bylo vybráno prvních osm zájemců.

Veškeré základní informace o datu, času a místě konání diskuze byly poskytnuty v oficiální e-mailové pozvánce.

Mimo tyto praktické informace byl v pozvánce uveden předmět diskuze a představen koncept focus group, aby oslovení účastníci měli o výzkumné metodě povědomí. Zároveň každý z účastníků obdržel informaci o tom, jak se do samotné budovy vedení společnosti dostat.

Jeden den před oficiálním konáním diskuze byl všem osmi účastníkům, kteří svou účast potvrdili, rozeslán připomínkový e-mail. Tedy souhrnná krátká informace o tom, kdy, kde a v kolik se uskuteční focus group. Zároveň tato připomínka sloužila, jako upozornění, že není třeba, aby se respondenti jakkoli připravovali, ale aby dorazili převážně pozitivně naladěni.

Před začátkem diskuze byli účastníci přivítáni a následovalo představení moderátora, předmětu a podmínek diskuze. Účastníci byli obeznámeni především s tím, že diskuze je zcela otevřená, upřímná a každý názor je akceptovaný a správný. Respondenti byli zároveň upozorněni na to, že nikdo nebude v průběhu diskuze jmenovitě vyvoláván, ale naopak, že prostor má každý, kdykoli během diskuze.

K příjemnějšímu průběhu diskuze a navození přátelské nálady, byli účastníci požádáni o souhlas se skupinovým tykáním, které mělo napomoci uvolnění celkové atmosféry. Zároveň byli vyzváni, aby se neostýchali v průběhu diskuze se obsloužit občerstvením a nápoji dle potřeby. V neposlední řadě před začátkem diskuze, byla podána informace, že diskuze je organizována pro potřeby diplomové práce. Dále, že bude celá focus group zvukově zaznamenána pouze se souhlasem přítomných.

Po úvodním slovu dostali prostor jednotliví kolegové, aby se celé skupině jmenovitě představili a zároveň uvedli oddělení, ve kterém pracují. Pro účely lepší spolupráce v průběhu diskuze, respondenti obdrželi stolní vizitky, na které uvedli křestní jméno. Vizitky napomohly nejen moderátorovi k lepší orientaci a oslovování ve skupině, ale i ostatním členům skupiny. Dále měli respondenti k dispozici pro potřeby diskuze materiály, jako jsou tištěná média – zaměstnanecké noviny ŠKODA Mobil a periodikum Týdeník.

Následující část diskuze zahájilo zahřívací kolo, kdy byli respondenti vyzváni, aby dali dohromady základní interní komunikační nástroje využívané uvnitř společnosti. Toto kolo sloužilo k odhalení obecného povědomí o interní komunikaci.

Úvodem zazněly základní nástroje komunikace, které jsou ve společnosti zaměstnanci, kteří pracují v kancelářích nejčastěji využívány, např. e-mail (MS Outlook), firemní skype (Skype for Business viz kapitola 1.4), mobilní telefon či osobní komunikace. Z toho vyplývá, že zaměstnanci často přirozeně nerozlišují rozdíl mezi nástroji komunikace uvnitř firmy (jako např. e-mail) a nástroji interní komunikace směrem k zaměstnancům (jako např. noviny).

Mimo každodenní nástroje komunikace, respondenti správně uvedli základní komunikační média – Zaměstnanecký portál, ŠKODA Mobil a Týdeník. Vedle základních interních nástrojů byla uvedena interní média, jako je management info, Odborář, spořiče obrazovek, interní eventy nebo osobní komunikace, která tvoří nedílnou součást komunikace uvnitř každé firmy (viz kapitola 1.2). Na zahřívací kolo navázala první výzkumná část věnující se tištěným médiím. Pro potřeby citování myšlenek (viz přílohy č. 1, 2 a 3) jednotlivých účastníků diskuze a zachování anonymity jednotlivců, jsou v rámci této kapitoly respondenti uváděni pod písmeny A, B, C, D, E, F, G a H.

## **4.2 Tištěná interní média**

První okruh zkoumání zahájila tištěná média – noviny ŠKODA Mobil a Týdeník. V první polovině této části byla pozornost věnována zaměstnaneckým novinám ŠKODA Mobil. Zjišťovány byly základní vědomosti o novinách, jako např. zda účastníci vědí, kde noviny najdou, v jaké formě a jak často noviny a kdy vychází. Obecné povědomí o novinách, a o tom, kde noviny najdou a v jaké formě, účastníci výzkumu měli.

Na úvod části věnující se tištěným médiím, byli respondenti vyzváni, aby se přihlásili v případě, že aktivně čtou zaměstnanecké noviny. To znamená, že je neotevřou pouze v den distribuce. Z výzkumné skupiny se v celku přihlásili tři účastníci, kteří jsou pravidelnými čtenáři novin. Zbývající počet respondentů byl vyzván, aby se podělil o důvod, který vede k tomu, že noviny nečtou pravidelně.

Tito zaměstnanci nečtou aktivně zaměstnanecké noviny hned z několika důvodů, jako je například: opakování zpráv, zbytečný odběr papírové verze novin, preference jiného média nebo omezený zájem o noviny. To znamená, že si noviny otevřou jen v den distribuce. Navíc v návaznosti na výzkumnou otázku, bylo zjišťováno, kterou formu novin - tištěnou nebo elektronickou, tito zaměstnanci více upřednostňují. Výzkumná skupina projevuje vyšší zájem o elektronickou formu, např. z důvodu zbytečného odběru tištěného výtisku, který posléze leží odložený na stole nebo z důvodu preference čtení novin na počítači nebo v mobilním telefonu. Elektronickou verzi novin mají zaměstnanci k dispozici ve třech formách – v archivu na zaměstnaneckém portále, na webové adrese [www.skodamobil.cz](http://www.skodamobil.cz) nebo v TOP zprávách na hlavní straně intranetu. Respondenti mají povědomí o všech těchto formách dostupnosti novin.

Následující část diskuze věnovala prostor kladům a záporům, které respondenti v novinách spatřují. Co se týče obsahové stránky novin, pozitivně respondenti hodnotili informace o prodejních výsledcích, rozhovory se zaměstnanci, grafické zpracování, číselné statistiky a např. i strana věnována inzerci. Dokonce projevíli zájem i o rubriku „pauza“, která nabízí interaktivní luštění, kvízy či sudoku. To znamená, že účastníci této focus group nejrady a nejčastěji vyhledávají právě praktické informace, které mohou využít nejen pro vlastní práci. Naopak negativně respondenti vnímají materiál novin, který není recyklovaný, opakování informací, které jsou s předstihem komunikovány i na zaměstnaneckém portále, absenci obsahu, který by napomohl snadnější orientaci v novinách.

Tištěnou formu tato skupina zaměstnanců aktivně nevyhledává, neboť si informace dle potřeby získává raději online cestou. V tomto případě na zaměstnaneckém portále ŠKODA AUTO, kde se nacházejí veškeré zprávy včetně těch, které komunikují noviny ŠKODA Mobil, což mimo jiné zaznělo i během samotné diskuze.

Ve chvíli, kdy byl zjišťován zájem o rubriky, které respondenti se zájmem vyhledávají, respondenti opět uvedli, že jsou totožné zprávy k dispozici, jak v novinách, tak na portále. I zde účastníci projevíli vyšší zájem o elektronickou verzi čtení, kde si navíc mohou dle potřeby zvolit daný okruh témat, která je zajímají.

Během diskuze byl prostor také věnován přílohám, které tvoří součást novin. Přílohy vychází zhruba čtyřikrát do roka a jsou věnovány speciálním tématům. Nejčastěji se jedná o přílohy věnované zdraví, kolektivnímu vyjednávání či elektromobilitě. Dále pak každý prosinec vychází speciální vánoční příloha. Stav povědomí byl v tomto případě ve skupině vyvážen. Polovina respondentů neměla s přílohou zkušenost a druhá polovina se min. s jednou přílohou osobně setkala. Nicméně byla navrhována témata, která by mileniálové rádi v této formě příloh uvítali. Jednalo se například o cestování, respondenti by si tak rádi počtli o praktických cestovatelských tipech.

V závěrečné části diskuze o novinách ŠKODA Mobil, byla vyvolána představa o tom, co by se stalo, kdyby noviny přestaly úplně vycházet. Účastníci tak měli prostor pro vyjádření názoru, jakou váhu noviny ve skutečnosti v podniku mají. Byly řečeny názory, jako například, že noviny představují jediný zdroj informací pro zaměstnance ve výrobě. Dále, že jsou širokým potencionálním nástrojem pro různá další oddělení nebo že mimo jiné plní funkci komunikace „word of mouth“, tedy ústní šíření informace. To znamená, že si zaměstnanci informace, o kterých se dočetli v novinách, aktivně mezi sebou navzájem osobně předávají. Moderátorka naváděla diskuzi k myšlence dlouholeté historie novin. Tato informace měla napomoci uvědomění, jakou roli noviny ve skutečnosti v této firmě mají. Především, že neslouží pouze, jako nosič informací, ale také jako symbol dlouholeté tradice a rarity firmy.

Další část věnovaná tištěným médiím, byla zaměřena na periodikum Týdeník. Stejně, jako u novin byly zjišťovány stejné postoje. Zda respondenti čtou či nečtou Týdeník, kde a kdy ho najdou. V tomto případě nastala opačná situace, pouze tři účastníci nejsou aktivními čtenáři Týdeníku. Respondenti mají přehled o tom, kde Týdeník najdou a kdy vychází. Tato forma zpracování a přísunu zpráv je obecně ve srovnání s novinami, pro zaměstnance této věkové kategorie přívětivější a praktičtější. O Týdeníku respondenti tvrdí, že je to „výcuc“ toho nejaktuálnějšího neboli toho co se ve společnosti děje nebo řeší. Týdeník pro ně představuje médium, které nabízí trefnější a stručnější zpracování.

Z toho vyplývá, že mileniálové obecně nechtějí být zatíženi příliš velkým objemem zpráv. Nejdůležitější pro ně je přehledná, krátká a aktuální forma zpráv či informací, a to nejlépe v elektronické podobě.



Pozitivním faktem je, že respondenti byli schopni určit cílovou skupinu Týdeníku, kterou jsou zaměstnanci ve výrobě. Tuto skupinu tak brali na vědomí i dále v průběhu diskuze.

Dalším aspektem, který rozhoduje o zájmu v čtení, této mladé generace je samotné zpracování informací a způsob, kterým se mohou k těmto informacím dostat. Mileniálové jsou zvyklí přijímat informace převážně prostřednictvím grafických prvků, jako jsou fotografie, videa, infografiky aj. Respondenti během diskuze došli k faktu, že by bylo vhodné a praktické umístit veškerá interní média do jedné společné interní aplikace. Uvítali by jednak praktický přehled všech možných komunikačních nástrojů napříč firmou a interní média, jako jsou intranet, noviny či Týdeník na jednom místě. Jednoduše řečeno interní aplikaci, která by byla přístupná kdykoli a odkudkoli. Měli by tak veškeré zdroje informací po ruce.

### **4.3 Nové komunikační trendy**

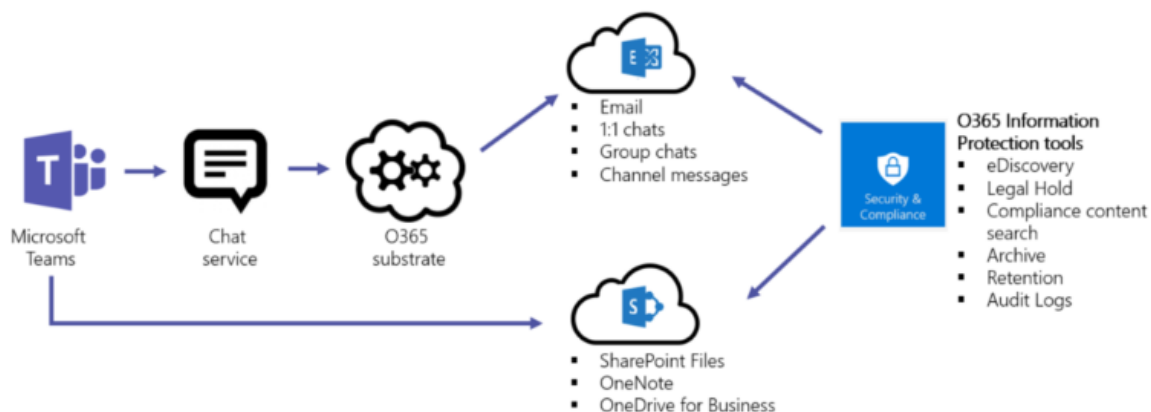
Druhá část diskuze byla věnována novým komunikačním trendům. Tato výzkumná oblast má za cíl posloužit novým řešením komunikace, které by mohly být za určitých podmínek aplikovány v prostředí společnosti ŠKODA AUTO, tedy v interní komunikaci firmy.

Úvodem byla položena obecná otázka, které komunikační nástroje zaměstnanci, tedy mileniálové, rádi využívají ve svém každodenním životě. Účastníci diskuze jmenovali konkrétní nástroje komunikace, jako je mobilní telefon, Skype, sociální sítě nebo messenger (chatová aplikace patřící Facebooku). Dále byl zjišťován zájem, zda by zaměstnanci některý z těchto nástrojů rádi uvítali v prostředí firmy. Na to zaměstnanci navázali osobními zkušenostmi s komunikací z předcházejících zaměstnání. Jeden z respondentů uvedl, že v bývalém zaměstnání měli „Workplace by facebook“, který funguje na stejném principu, jako veřejný Facebook. Tvrdil, že tento způsob komunikace byl všem zaměstnancům přirozený a uživatelsky blízký. Zaměstnanci si tak mohli na pomyslnou zeď sdílet různé informace, příspěvky nebo soubory. Ve chvíli, kdy byl identifikován zájem o tuto platformu v prostředí ŠKODA AUTO, zájem projevila polovina účastníků diskuze. Sociální síť Workplace představuje interní platformu určenou ke komunikaci a sdílení pracovních záležitostí v prostředí firem. Tento business produkt Facebook spustil již v roce 2016.

Účet v prostředí Workplace je zcela odlišný od soukromého facebookového účtu zaměstnance což přispívá k oddělení osobního a pracovního života. Kanál určený novinkám je na míru upraven potřebám konkrétní firmy a je zcela bez reklam. Workplace nabízí standardní služby v podobě hlasových a video hovorů, vytváření společných týmových skupin a možnost spojení s ostatními firmami, které Workplace využívají. Platforma Workplace se od svých konkurentů odlišuje především svou cenou, která je oproti konkurenčním nabídkám nízká.

Dalším z poznatků v rámci nových trendů ze strany hostů diskuze byla aplikace Teams, která patří společnosti Microsoft a je nabízena v rámci balíčku Microsoft Office 365. Aplikace Microsoft Teams je firemní platforma, která nabízí společný sdílený pracovní prostor. Kolegové tak mohou vzájemně kooperovat, plánovat, vytvářet schůzky, chatovat či vytvářet a sdílet pracovní dokumenty, na kterých mohou zároveň společně pracovat. Tato aplikace je navržena pro všechny typy skupin.

Je jen otázka času, zda tato vychytralá aplikace kompletně nahradí firemní aplikaci Skype for Business, která vládne podnikové komunikaci již řadu let. Nabízí však ve srovnání s aplikací Teams úzce omezené možnosti. Oproti SfB nabízí Teams rozhraní pro týmovou spolupráci s veškerými potřebnými nástroji pro vzájemnou kooperaci. Kdežto SfB umožňuje základní nástroje v podobě video hovorů či skupinových konferencí během kterých lze sdílet a prezentovat pracovní soubory. Teams již nyní představuje široce využitelný nástroj, který může ještě více podpořit týmový výkon. Navíc stejně, jako SfB je Teams spárováno s aplikací Outlook (e-mailovou schránkou) přes kterou lze plánovat a vytvářet schůzky.



Zdroj: [www.honzadolejs.cz](http://www.honzadolejs.cz), 2019

**Obr. 9 Microsoft Teams**

Jednoduše řečeno Microsoft Teams nemá v současnosti (v roce 2019) svého konkurenta. Vše lze snadno a rychle spravovat z jednoho společného místa. V případě, že by byl tento nástroj komunikace využit napříč celou společností ŠKODA AUTO, došlo by k výraznému odlehčení e-mailové komunikace. To znamená, že by došlo k eliminaci nedostatků neboli slabých stránek této komunikace, jak je mimo jiné uvedeno v kapitole č. 1.4. Aplikace Teams především pomáhá urychlení celého procesu, protože veškerá komunikace včetně souborů je lehce dohledatelná a nic, jak je tomu v e-mailové schránce, nikde nezapadá. Navíc sdílené soubory nejsou posílány, jako přílohy, ale objevují se ihned v záložce „soubory“ v samotné aplikaci. Obecně by aplikace Teams napomohla zkrátit čas, který zaměstnanci korporátních firem, denně tráví e-mailovou komunikací.

Co se týče interní komunikace, bylo by možné v aplikaci Teams vytvořit samostatný tým „Interní komunikace“, kde by mohly být též komunikovány zprávy, které se publikují v ostatních médiích společnosti. Tento tým by spravovali pouze členové oddělení interní komunikace. Touto cestou by tak zaměstnanci kromě běžných pracovních činností v rámci svých týmů, měli též aktuální přísun důležitých zpráv.

Následně byla řeč směřována k aplikaci ŠKODA TV, kterou zmínil jeden z kolegů. V souvislosti s tím, došlo na téma video obsahu, prostřednictvím kterého by tito zaměstnanci rádi uvítali praktické video návody, které by mohli uplatnit při své práci. Tato informace opět potvrzuje fakt, že mileniálové raději preferují snadnou a rychlou formu přísunu informací.

Po těchto různých nástrojích komunikace byl zjišťován způsob, kterým by respondenti integrovali jednotlivá komunikační média, která jsou ve ŠKODA AUTO využívána. V rámci diskuze o nových trendech padaly různé nápady, myšlenky a nové přístupy. Přesto tito mileniálové drželi v patrnost zaměstnance ve výrobě, kterým se zároveň snažili tyto inovativní nástroje přizpůsobit. To znamená, že během diskuze k novým trendům v komunikaci byl také kladen důraz na dostupnost této skupině zaměstnanců, kteří nemají přístup k pracovním počítačům či mobilním telefonům.

Byly navrhovány nové způsoby komunikace, jako např. televize, pomocí kterých by se vysílaly zprávy nejen z prostředí ŠKODA AUTO, ale z ostatních značek koncernu Volkswagen. Mimo koncernový obsah by se dle respondentů mohly vysílat reklamy nebo hospodářské výsledky. Tyto obrazovky by reálně bylo možné umístit do klidových zón, kde tito zaměstnanci tráví pauzy, jako jsou například šatny.

Z bezpečnostních důvodů bylo dále navrženo „rádio ŠKODA“, které by bylo praktičtější do těchto prostorů umístit. Respondenti však řešili otázku témat, která by byla prostřednictvím rádia vysílána, neboť by nebylo snadné zaměstnance přijmout, aby rádio dobrovolně poslouchali především mimo pracovní dobu, jelikož v pracovní době nemají dostatek prostoru pro příjem zpráv touto cestou. V případě, že by rádio bylo pouštěno během směny v provozu, zaměstnanci by se s vysokou pravděpodobností řádně nesoustředili. Z tohoto důvodu se téma navrátilo zpět k televizím, které by bylo vhodné využít během pauzy nebo oběda. Obrazovky umístěné do jídelen mohou dle účastníků diskuze představovat rušivý element, neboť obědová pauza slouží k tomu, aby se zaměstnanci mezi sebou vzájemně bavili a „odpočívali“.

Málokdo by tak měl chuť během oběda přijímat informace týkající se společnosti.

Dalším nápadem, který během diskuze zazněl, byly mediální místnosti pro zaměstnance ve výrobě. V současnosti jsou zde k dispozici tzv. „informační kiosky“ do kterých se mohou tito zaměstnanci prostřednictvím vlastních zaměstnaneckých karet přihlásit. Na těchto kioskách je k dispozici zaměstnanecký portál, přesto nejsou v takové míře využívány. V navrhovaných mediálních místnostech by dle respondentů mohly být k dispozici televizní obrazovky, tiskoviny nebo nástěnky. V případě, že by měl zaměstnanec chuť a čas se dozvědět aktuality, mohl by si sem tak v rámci pauzy zajít a např. se rovnou i občerstvit. Byly by to svým způsobem takové mediální odpočívárny. Z pohledu vytíženosti zaměstnanců v provozu během jedné směny, je však tato myšlenka spíše nereálná a nebyla by zcela využita.

I přesto, že diskuze vnesla několik nových myšlenek a nápadů na to, jak zlepšit komunikaci nejen mezi zaměstnanci v kancelářích, ale i ve výrobě, nachází se zde pouze několik realizovatelných řešení. Např. interní aplikace, podniková sociální síť nebo komunikační nástroj Teams.

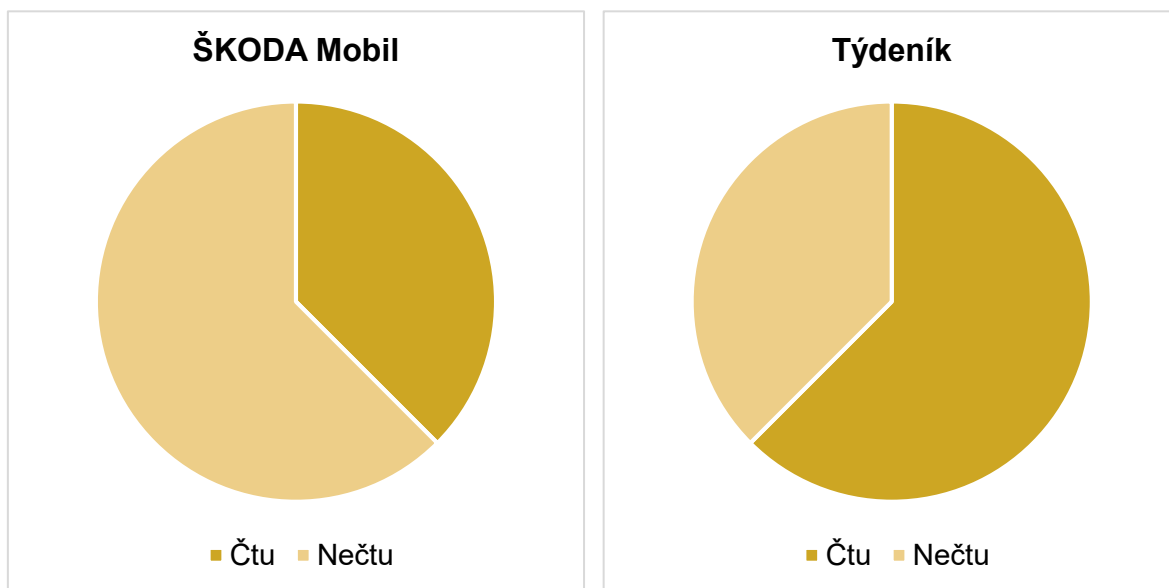
#### 4.4 Závěr výzkumu

Úvodem této kapitoly je nezbytné připomenout fakt, že výzkumný vzorek byl zastoupen pouze osmi respondenty, kteří zastupovali generaci Y v rámci společnosti ŠKODA AUTO. Nelze tedy zobecňovat výsledky a závěry výzkumu na celou zaměstnaneckou populaci podniku. Závěr výzkumu má sloužit, jako inspirace pro rozvoj budoucí komunikace. Výstup má za cíl napomoci zlepšit a inovovat způsoby, kterými lze zprávu zaměstnancům firmy předat, pokud možno co nejlevněji, nejrychleji a nejefektivněji.

Výzkum formou focus group poskytl odpověď na výzkumnou otázku, zda mají tištěná média v interní komunikaci ŠKODA AUTO potenciál, a to především pohledem mileniálů, kteří na konci roku 2018 tvořili třetí nejpočetnější věkovou skupinu zaměstnanců s počtem 4 850. Konkrétně tato věková generace (Y) je budoucností firmy ŠKODA AUTO, a to nejen této automobilky, ale v obecném pojetí veškerých firem. Mladá generace mileniálů začíná pomalu, ale jistě nahrazovat stávající generaci X a vytvářet tak mladší pracovní sílu, která má svá určitá specifika. O to víc je ve ŠKODA AUTO tato věková skupina podpořena speciálními nabídkami či motivacemi v podobě talentového trainee programu, stáží či talentového programu určeného pro studenty vysokých škol, tzv. Student Talent Pool. Stáže a talentový program pro studenty umožňují proniknout do prostředí ŠKODA AUTO již během studií, což zároveň napomáhá získat pozici v některém z oddělení společnosti. Není tak divu, že do firmy čím dál více nastupují interní zaměstnanci již okolo věku 25 let.

O tištěná média výzkumná skupina neprojevuje příliš vysoký zájem. I přesto, že jsou zde tři aktivní čtenáři novin, často sahají převážně po elektronické verzi novin. Stejně tomu je i v případě respondentů, kteří noviny otevrou pouze v den distribuce. To samé platí v případě Týdeníku, kdy bylo zjišťováno, zda zaměstnanci Týdeník čtou a v jaké formě. Aktivními čtenáři Týdeníku je zde pět z osmi účastníků diskuze.

Porovnání aktivní čtenosti obou médií vyobrazuje následující grafické schéma.



Zdroj: vlastní zpracování

**Obr. 10 Srovnání čtenosti ŠKODA Mobilu a Týdeníku**

I přesto, že trainees neprojevují zájem o tištěnou verzi novin a Týdeníku, není možné, aby tištěná média ze společnosti zcela vymizela. Je potřeba tuto tradiční formu zachovat nejen z důvodu informovanosti zaměstnanců, kteří nemají každodenní přístup k elektronickým médiím, ale také z důvodu udržení tradiční hodnoty podniku. Zaměstnanecké noviny ŠKODA Mobil představují a budou i nadále hlavním nositelem zpráv pro všechny věkové skupiny, ať už v papírové či elektronické formě. Na základě každoročních interních průzkumů, zůstávají noviny ŠKODA Mobil, stále nejrepresentativnějším médiem uvnitř i mimo společnost ŠKODA AUTO.

Každá cílová skupina si volí formu, která mu nejvíce vyhovuje, tak jako např. trainees, kteří preferují elektronickou verzi novin, jakožto generace vyrůstající v moderní technologické době. Věk zaměstnanců zároveň odráží denní návyky nejen v čtení zpráv, ale i ve způsobu, kterým si tyto zaměstnanci informace vyhledávají či sdílejí. Proto je logické, že nové způsoby komunikace, jako např. Workplace by facebook či aplikace Teams, vítají generace mladší ročníky, kteří doslova milují nové technologické vymoženosti, které jim mohou jakkoli usnadnit a zároveň urychlit každodenní práci.

Mileniálové mají potřebu co nejrychleji a nejefektivněji sdílet veškeré informace, ať už pracovní nebo osobní povahy. Rádi vytváří skupinové komunity, kde mohou s ostatními vrstevníky virtuálně sdílet data, soubory či různé materiály. Je naprosto přirozené, že tato generace upřednostňuje online komunikaci skrze elektronická zařízení, jako jsou mobilní telefon či počítač.

Co se týče implementace nových způsobů mezi zaměstnance ve výrobě, kteří nemají přístup k pracovnímu počítači, je realizace výše zmíněných nápadů v podobě podnikového rádia či mediálních místností nereálná. Důvodem je časová vytíženost těchto zaměstnanců, kteří nemají možnost čerpat pauzu dle potřeby. Proto jim nezbyvá než mimo zavedené komunikační nástroje, které již využívají, přijímat informace primárně po pracovní době. Hlavním zdrojem důležitých informací ve výrobě jsou mistři, kteří jsou povinni své týmy řádně a včas informovat a dále pak klasické nástěnky, které představují nejjednodušší cestu, jak tyto zaměstnance v krátké a jednoduché formě informovat. Dále pak výše zmíněné periodikum Týdeník.

Podobně jsou na tom i zaměstnanci reprezentující generaci Y, co se týče časové náročnosti. Mileniálové mají potřebu mít vše, pokud možno co nejrychleji a navíc personalizované. Jednoduše řečeno přijímat pouze to, co je pro ně osobně užitečné. To platí i v případě zaměstnání. Primárně mají zájem o informace, které mohou nějakým způsobem využít a snadno dohledat. Ne nadarmo bylo během diskuze řečeno, že ke všemu využívají na podnikovém intranetu vyhledávač. Neztrácí čas tím si informace sami dohledávat a selektovat. Podobně tomu je v případě zpracování zpráv, zajímá je především podnětná grafika. Ve chvíli, kdy došla řeč na video obsah, zaobírali se respondenti opět praktickými a kreativními tématy. Uvítali by více video návodů nebo volnočasová témata s praktickými radami.

Mileniálové jsou jednoduše praktičtí, svým způsobem pragmatici. Neohlížejí se na kvantitu, ale na praktický a kvalitní přínos. Jsou zaměřeni na reálný užitek, který bude sloužit v jejich prospěch. To samé platí i v pracovním prostředí, kde se tento jejich postoj odráží v tom, jak nakládají s potřebnými informacemi za účelem dosažení skvělého pracovního výkonu.

## 5 Návrhy a doporučení

Na základě teoretických východisek, v kapitole č. 1 a 2 a výzkumu formou focus group navrhuji toto téma hlouběji prozkoumat na větším výzkumném vzorku, který by pokryl zástupce generace Y nejen z oblasti zaměstnanců pracujících v kancelářích, ale také zaměstnanců pracujících ve výrobě. Tedy, jaké možnosti by reálně tato skupina ráda uvítala.

V rámci následujícího výzkumu by bylo vhodné prozkoumat tyto skupiny z hlediska využívání nového zaměstnaneckého portálu ŠKODA Space, který od ledna 2020 plně nahradí stávající starý intranet, a bude tak přístupný ze všech zařízení (pracovní počítač, pracovní a soukromý mobilní telefon či tablet). To znamená, že tento intranet budou mít zaměstnanci k dispozici kdykoli a kdekoli, tím se zvýší dostupnost tohoto média. Jak vyplývá z tohoto výzkumu, generace Y pracující ve společnosti ŠKODA AUTO, aktivně vyhledává snadně přístupný zdroj informací, tedy intranet nebo periodikum Týdeník. Z tohoto důvodu by bylo odpovídající v první řadě prozkoumat zájem této generace o novinky typu nový intranet, než se začnou navrhovat nová řešení komunikace.

Vhodnou výzkumnou metodou pro odhalení celkového zájmu a postoje vůči novému intranetu mohou být strukturované rozhovory se zástupci jednotlivých skupin napříč společnostmi nebo opět osvědčená forma výzkumu focus group.

Z důvodu zaměření výzkumu na zaměstnance, kteří pracují v kancelářích, jsou v rámci této kapitoly doporučeny nové způsoby komunikace, které je reálně nasadit právě mezi zaměstnanci, kteří mají přístup k pracovnímu počítači a telefonu.

Na začátek všeho by progresivním krokem vpřed bylo vytvoření interní aplikace, kterou by si mohli všichni zaměstnanci stáhnout, jak do pracovních, tak i do osobních mobilních telefonů. Tato aplikace by nabízela nejvyužívanější komunikační kanály (zaměstnanecký portál, zaměstnanecké noviny ŠKODA Mobil a Týdeník), které jsou detailněji popsány v kapitole č. 3, na jednom místě.



V případě, že by tato média tvořila součást aplikace, bylo by snadné stávající elektronické verze tiskovin ŠKODA Mobil a Týdeník, vyhledávat jednou cestou a zaměstnanci by je měli po ruce prakticky dle potřeby.

Další z funkcí, kterou by aplikace mohla obsahovat, by byla sekce věnovaná plánovaným eventům. Ty by byly personalizovány dle pravidla, zda se jedná o interní eventy pro všechny zaměstnance nebo pouze pro manažery. Na tyto akce by tak bylo možné se prostřednictvím této aplikace zároveň přihlašovat. Aplikace by dále mohla zahrnovat seriál Můj Stroj, díky čemuž by mohli mít zaměstnanci veškeré díly na jednom místě. Součástí aplikace by dle slov respondentů mohl být ucelený přehled nejzákladnějších forem komunikace uvnitř firmy včetně vysvětlení. Například co jsou to Teamové weby, k čemu a kdy je nejvhodněji využívat nebo další způsoby interní komunikace, které nejsou až tolik mezi zaměstnanci rozšířené.

Aplikace by zároveň mohla zaměstnancům zasílat tzv. „push notifikace“ neboli upozornění o tom, že vyšlo nové vydání novin nebo Týdeníku, ale také o možnosti se přihlásit na některou z nadcházejících akcí. Tímto by se tak zvýšila přímá informovanost zaměstnanců v reálném čase.

Mimo zmíněnou interní komunikační aplikaci, by dalším užitečným nástrojem komunikace nejen se zaměstnanci, ale i mezi zaměstnanci navzájem, mohla být aplikace Teams nebo Workplace by facebook. Obě tyto aplikace v podstatě fungují na podobném principu. Co se týče aplikace Teams, ta se silně podobá stávajícímu Skypu pro firmy (SfB), který nabízí omezené nástroje komunikace. Teams ve srovnání s SfB umožňuje vytvářet jednotlivé týmové konverzace, které po vypnutí nezmizí, ale mohou se ukotvit do základní nabídky. Těchto skupin je možné vytvořit neomezené množství. Jak již bylo zmíněno, interní komunikace by zde mohla spravovat vlastní skupinu určenou všem zaměstnancům v celé firmě, kde by zajišťovala informovanost o aktuálních zprávách stejně, jako na zaměstnaneckém portále. Rozdíl by byl v tom, že přístup do této aplikace je poměrně rychlejší a nevyžaduje aktivaci internetového prohlížeče. Aplikaci je navíc možné ukotvit na hlavní panel počítačové obrazovky. Poté jedním klikem může zaměstnanec vstoupit do rozhraní aplikace. Přidaná hodnota této aplikace je ve využitelnosti též na mobilních zařízeních.

Zaměstnanci mohou mít veškeré své informace, konverzace a soubory prakticky neustále po ruce. Navíc si každý zaměstnanec může dle potřeby nastavit upozornění o tom, kdo jakou aktivitu v aplikaci provedl.

Mimo výše uvedenou Teams aplikaci se dále nabízí, jako jedna z možností, platforma Workplace by facebook. Tato aplikace je založena na stejném principu, jako sociální síť Facebook. Zaměstnanci mohou využívat hlavní společnou nástěnku neboli „zed“ na které vidí aktuální novinky a zprávy. K dispozici mají i firemní chat, pomocí kterého lze napřímo kontaktovat dle potřeby kolegu či dokonce vytvářet skupinové konverzace. Příkladem automobilky aktivně využívající tuto firemní platformu je Renault Retail Group.

Dalšími úzce příbuznými aplikacemi, které je možné ve firmě využívat, jsou aplikace Slack či Office 365 obsahující výše představenou aplikaci Teams či firemní sociální síť Yammer. Sociální platforma Yammer představuje též soukromou sociální síť pomocí které, stejně jako u Workplace, je možné se propojit s kolegy napříč firmou. Sdílet informace, projekty a soubory. Do těchto konverzací se mohou připojit pouze kolegové z firmy, proto je tento způsob komunikace zcela interní. Tyto komunikační nástroje mají jedno společné, jsou určeny pro firemní komunikaci, fungují na podobném principu a nabízí široké pole možností a využití.

V případě plánovaného zavedení nového komunikačního nástroje, je doporučením realizace obdobného výzkumu formou focus group. Ten by navíc mohl být zaměřen i na ostatní generační skupiny zaměstnanců rozdělených do skupin dle pracovní pozice. To znamená, že by mohli být zkoumáni zvláště technickohospodářští zaměstnanci pracující v kancelářích a zaměstnanci pracující ve výrobě. Výzkum by pomohl identifikovat skutečný zájem i ostatních generací o uvedené novinky v oblasti podnikové komunikace.

I přesto, že jsou veškeré uvedené komunikační aplikace využitelné a svým způsobem inovativní pro lepší a rychlejší komunikaci, nesou s sebou určitou míru rizika. Především v podobě interních firemních informací, které v rámci využívání těchto platforem nebudou pod maximální kontrolou. Z tohoto důvodu je nutné zvážit, zda nasazení některé z externě poskytovaných služeb je bezpečné a výhodné nebo zda není lepší si svou platformu vyvinout vlastními silami, a mít tak plnou kontrolu nad tím, jak je s daty nakládáno.

## Závěr

Cílem každé společnosti je dosahování vlastních cílů v podobě maximalizace zisku a konkurenceschopnosti. Aby však firma byla schopna dosáhnout těchto cílů, je nezbytně důležitá správně fungující komunikace uvnitř firmy, ale i mimo ni.

Důležitost podnikové komunikace bývá firmami opomíjena a není jí věnována příliš vysoká pozornost. Ve chvíli, kdy se řeší úspory financí, bývá interní komunikace první oblastí, kde se finanční prostředky zkracují. Paradoxně právě interní komunikace zastřešuje celkovou informovanost mezi vedením a zaměstnanci. Jejím posláním je umět vyselektovat zprávy a rozhodnout o tom, kdy a v jaké formě budou tyto informace zaměstnancům zprostředkovány. Interní komunikace svými správnými kroky zároveň předchází komunikaci krizové. Pro docílení správně nastavené komunikace uvnitř firmy je potřeba stanovit faktory, které komunikaci ovlivňují a kdo nebo co tuto komunikaci vytváří. Je obecně známo, že úroveň interní komunikace ovlivňuje výkon a výsledky zaměstnanců firmy. To znamená, že pokud je tato komunikace efektivní, může mít zásluhu na příznivé vnitropodnikové atmosféře a výsledcích firmy. Ve chvíli, kdy jsou zaměstnanci včas a o všem řádně informováni, není důvod, aby žili v nejistotě nebo si vytvářeli vlastní domněnky.

Naopak nevhodně uchopená komunikace uvnitř podniku nebo nedostatečná informovanost může zaměstnance negativně ovlivnit. Může je demotivovat a zároveň odradit, což se následně odrazí na výkonu zaměstnanců a celé firmy.

V případě společnosti ŠKODA AUTO je interní komunikace vhodně nastavena. Jsou zde využívány různorodé komunikační kanály, kterých je v celku 19. Mezi nejčtenější a nejvyužívanější patří intranet, zaměstnanecké noviny a týdenní periodikum. Přesto může být komunikace k zaměstnancům ještě více podpořena.

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat stávající interní komunikaci se zaměstnanci ve společnosti ŠKODA AUTO. Na základě zjištěných poznatků od respondentů reprezentující generaci Y formou focus group byly vneseny návrhy na vylepšení informovanosti zaměstnanců a samotné komunikace uvnitř firmy.

Zaměstnanecké noviny ŠKODA Mobil a periodikum Týdeník tvořily předmět výzkumu, který měl potvrdit nebo vyvrátit, zda mají tištěná média ve společnosti pohledem mileniálů potenciál. Zároveň výzkum sloužil k odhalení nových způsobů komunikace, které by se daly ve společnosti zavést. Vzhledem k oblíbenosti a dlouholeté tradici, zůstávají zaměstnanecké noviny ŠKODA Mobil reprezentujícím nástrojem komunikace, který má u svých čtenářů oblibu. Co se týče skupiny spadající do generace Y, která je silně ovlivněna moderními trendy, ta toto médium v případě zájmu vyhledává pouze v elektronické verzi. Mileniálové obecně preferují kratší formu informací, kterou nabízí periodikum Týdeník, a to opět v elektronické formě. I přesto nemohou zaměstnanecké noviny v tištěné formě ze společnosti zcela vymizet. To samé platí v případě tištěné verze Týdeníku, která zajišťuje aktuální informovanost zaměstnanců především ve výrobě bez přístupu k elektronickým médiím.

V návaznosti na pokročilé trendy v komunikaci bylo vzneseno několik nápadů na nové nástroje komunikace, které by tito zaměstnanci v prostředí firmy a ke své každodenní práci rádi uvítali. Jednalo se např. o interní aplikaci, kde by byly k dispozici veškerá média nebo aplikaci Teams. Jelikož tato generace představuje nastupující skupinu zaměstnanců, je nezbytné, aby firmy šly těmto zaměstnancům naproti. Především v inovacích, které podpoří pracovní výkon a uspokojí v informovanosti a jednoduchosti přijímat zprávy. Zároveň mohou tyto inovace podpořit vzájemnou kooperaci mezi zaměstnanci, ale i mezi jednotlivými týmy. Jak již bylo řečeno, efektivní komunikace ovlivňuje nejen výkon jednotlivců, ale v závěru výkon firmy, jako celku.

Výzkumné šetření bylo zaměřeno na velice úzkou a specifickou skupinu zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO. Konkrétně na skupinu trainees ve věku 25-30 let. Přesto toto výzkumné šetření nabídlo podnětné úvahy, myšlenky a nápady na nové způsoby komunikace. Některé z nich je možné za určitých podmínek ve společnosti zavést. Výstup práce poslouží, jako zdroj inspirace pro zlepšení stávajících komunikačních forem nebo vývoj nových komunikačních kanálů následující nové trendy. Inovativní přístupy v rámci komunikace jsou v této firmě, ale obecně v podnicích, ve kterých se nachází výrobní provozy, silně omezené. Není proto snadné zajistit maximální informovanost u všech skupin zaměstnanců.

## Seznam literatury

ARCHIV.IHNED.CZ [online]. *Staré dobré nástěnky z firem hned tak nezmizí, říká specialista na interní komunikaci*. Petrášová, 2018. [2019-07-15]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65745000-stare-dobre-nastenky-z-firem-hned-tak-nezmizi>

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN – 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN – 978-80-247-5258-7.

AXEROSOLUTIONS.COM [online]. *Effectiveness of Internal Communications within Your Company Intranet*. Eisenhauer, 2015. [2019-07-18]. Dostupné z: <https://axerosolutions.com/blogs/timeisenhauer/pulse/325/15-ways-to-measure-the-effectiveness-of-internal-communications-within-your-company-intranet>

BIZFLUENT.COM [online]. *What Are Communication Channels Within an Organization?* Sherman, 2019. [2019-08-29]. Dostupné z: <https://bizfluent.com/info-8517348-communication-channels-within-organization.html>

BLOG.CLOUDFLARE.COM [online]. *The History of Email*. Bloom, 2017. [2019-08-29]. Dostupné z: <https://blog.cloudflare.com/the-history-of-email/>

CRLN.ACRL.ORG [online]. *College & Research Libraries News, Focus on focus groups*. Young, 2019. [2019-08-29]. Dostupné z: <https://crln.acrl.org/index.php/crlnews/article/view/20471/24844>

DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN - 978-80-247-2018-0.

DIALOGFEED.COM [online]. *Internal Communication through Social Media*. Alex, 2018. [2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.dialogfeed.com/internal-communication-social-media/>

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

ENGAGEMARK.COM [online]. *Jak využít A/B testování v interní firemní komunikaci*. Porada, 2019. [2019-08-18]. Dostupné z: <http://www.engagemark.com/2019/03/26/jak-vyuzit-a-b-testovani-v-interni-firemni-komunikaci/>

EPORTAL.ŠKODA.VWG [online]. *ŠKODA TV*. 2019. [2019-11-20]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/b2ewps80/myportal!/ut/p/a1/hY/>

FACEBOOK.COM [online]. *Propojte lidi napříč organizací*. 2019. [2019-12-05]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/workplace/?ref=AVtyP3O-tx/>

FOCUS-AGE.CZ [online]. *Intranet jako nástroj interní komunikace*. 2009. [2019-04-07]. Dostupné z: [https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/interni-komunikace/intranet-jako-nastroj-interni-komunikace\\_\\_s317x5227.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/interni-komunikace/intranet-jako-nastroj-interni-komunikace__s317x5227.html)

FOCUS-AGE.CZ [online]. *Nástroje interní komunikace*. 2008. [2019-04-07]. Dostupné z: [https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace\\_\\_s317x493.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html)

HÁLEK.INFO.CZ [online]. *Manažerská komunikace*. 2019. [2019-04-07]. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6-print.php?projection&l=06>

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

HONZADOLEJŠ.CZ [online]. *Co je to Microsoft Teams?* Dolejš, 2019. [2019-12-03]. Dostupné z: <https://honzadolejs.cz/blog/co-to-je-microsoft-teams/>

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

INSIGHTS.STAFFBASE.COM [online]. *7 Reasons Why Internal Communication Is Important for Success*. 2017. [2019-03-22]. Dostupné z: <https://www.insights.staffbase.com/blog/7-reasons-why-internal-communication-is-important-for-success.aspx>

KMOŠEK.COM [online]. *Off-line nebo on-line personální marketing?* Kmošek, 2016. [2019-08-22]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/off-line-nebo-on-line-personalni-marketing/>

LETEMSVĚTEMAPPLEM.EU [online]. *Facebook oficiálně spustil novou sociální síť Workplace*. Tomanová, 2016. [2019-12-05]. Dostupné z: <https://www.letemsvetemapple.eu/2016/10/11/facebook-workplace/>

MARIANNE.CZ [online]. *Mileniálové: Lesk a bída generace Y*. Hong, 2017. [2019-09-06]. Dostupné z: <https://www.marianne.cz/clanek/milenialove-lesk-bida-generace-y>

MARKETINGOVÉNOVINY.CZ [online]. *Firemní časopis jako nástroj vnitropodnikové komunikace (1.)*. Rumpík, 2006. [2019-04-10]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_4422/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_4422/)

MARKETINGOVÉNOVINY.CZ [online]. *Firemní časopis jako nástroj vnitropodnikové komunikace (2.)*. Rumpík, 2006. [2019-04-10]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_4423/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_4423/)

MANAGEMENTMANIA.CZ [online]. *E-mail (elektronická pošta)*. 2016. [2019-04-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/e-mail-elektronicka-posta>

NG, E. S., LYONS S. T., SCHWEITZER, L. *Managing the New Workforce*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2012. ISBN 978-0-85793-300-3.

PEAK-DS.COM [online]. *Three Directions of Communication in the Workplace*. Erlain, 2018. [2019-07-18]. Dostupné z: <http://www.peak-ds.com/2018/01/14/three-directions-of-communication-in-the-workplace/>

PERSONÁLNÍ-MARKETING.CZ [online]. *Vše začíná uvnitř aneb interní komunikace*. Spielmann, 2019. [2019-09-06]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/vse-zacina-uvnitr-aneb-interni-komunikace/>

PDFS.SEMANTICSCHOLAR.ORG [online]. *The role of employee magazines as an internal communication tool in international organisations (Case of Automotive Industry in Germany and South Africa)*. Grabuschnig, Vizgirdaitė, 2015. [2019-07-25]. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org>

PODNIKATELKAONLINE.CZ [online]. *Skype pro firmy – v čem se liší od toho klasického?* 2016. [2019-04-12]. Dostupné z: <http://podnikatelkaonline.cz/skype-pro-firmy-odlisnosti/>

PORTSCIO.NET [online]. *Historie sociálních sítí*. Hejl, 2012. [2019-07-18]. Dostupné z: <http://www.portscio.net/historie-socialnich-siti>

PRODUCTS.OFFICE.COM [online]. *Microsoft Teams*. 2019. [2019-12-05]. Dostupné z: <https://products.office.com/cs-cz/microsoft-teams/group-chat-software>

PŘIKRYLOVÁ, J. a kol. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přep. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

ŠKODA-KARIÉRA.CZ [online]. *Trainee program pro absolventy*. 2019. [2019-10-15]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/studenti-a-absolventi/vysoke-skoly-trainee-program>

SMALLBUSINESS.CHRON.COM [online]. *The Use of Email in Business Communication*. Casselbury, 2019. [2019-07-25]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/use-email-business-communication-118.html>

SMALLBUSINESS.CHRON.COM [online]. *Advantages & Disadvantages of the Use of Email as a Business Communications Tool*. Casselbury, 2019. [2019-07-25]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-use-email-business-communications-tool-21193.html>

SUPPORT.OFFICE.COM [online]. *Přivítejte Yammer*. 2019. [2019-12-10]. Dostupné z: <https://support.office.com/cs-cz/article/p%C5%99iv%C3%ADtejte-yammer-02ac514e-cf1d-4060-9cde-6038ca812ede>

TEAMWEB.EPORTAL.ŠKODA.VWG [online]. *Týmové weby*. [online]. 2019. [2019-11-25]. Dostupné z: <https://teamweb.eportal.skoda.vwg/SitePages/HomePage.aspx>

TOUCH4IT.CZ [online]. *Čo je to Workplace?* 2016. [2019-12-11]. Dostupné z: <https://touch4it.cz/blog/facebook-platforma-workplace>

TYINTERNETY.CZ [online]. *Kdo jsou mileniálové, co chtějí a jak je vůbec zaujmout?* Kretík, 2018. [2019-10-12]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/socialni-site/kdo-jsou-milenialove-co-chteji-a-jak-je-vubec-zaujmout/>

TURBAN, E., OUTLAND, J., KING, D., LEE, J.K., LIANG, T.-P., TURBAN, D.C. *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective*. 9. vyd. Springer International Publishing AG. 2018. ISBN 978-3-319-58714-1.

VEVOX.CZ [online]. *Why it's time to ditch email as your main internal communications channel*. Thomas, 2018. [2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.vevox.com/blog/2018/why-its-time-to-ditch-email-for-internal-comms>

YVMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN – 978-80-247-2614-4.

YOURARTICLELIBRARY.COM [online]. *4 Types of Direction in Formal Communication*. Chand, 2019. [2019-07-18]. Dostupné z: <http://www.yourarticlelibrary.com/business-communication/4-types-of-direction-in-formal-communication/28014>

ZPRÁVY.AKTUÁLNĚ.CZ [online]. *E-mail slaví letos 40 let*. 2011. [2019-04-23]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/technika/e-mail-slavi-letos-40-let/r~i:article:705737/?redirected=1555947276>

WEAREOPEN.EU [online]. *Get social media ready! A guide for internal communicators*. 2014. [2019-08-20]. Dostupné z: [http://www.weareopen.eu/wpcontent/uploads/2017/02/OPEN\\_SocialMediaTaskforce\\_booklet\\_online\\_latest-2.pdf](http://www.weareopen.eu/wpcontent/uploads/2017/02/OPEN_SocialMediaTaskforce_booklet_online_latest-2.pdf)

WHATIS.TECHTARGET.COM [online]. *Internal marketing*. [online]. Rouse, 2017. [2019-07-18]. Dostupné z: <https://whatis.techtarget.com/definition/internal-marketing>

WIKI.KNIHOVNA.CZ [online]. *Interní marketing*. 2013. [2019-07-25]. Dostupné z: [http://wiki.knihovna.cz/index.php/Intern%C3%AD\\_marketing](http://wiki.knihovna.cz/index.php/Intern%C3%AD_marketing)



## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Komunikace ve firmě .....	12
Obr. 2 Marketingové vazby ve firmě .....	17
Obr. 3 Okruhy témat výzkumu .....	35
Obr. 4 Výběr rubrik na zaměstnaneckém portále .....	37
Obr. 5 Tištěná verze novin ŠKODA Mobil .....	40
Obr. 6 Elektronická verze novin ŠKODA Mobil .....	40
Obr. 7 Tištěná verze Týdeníku .....	42
Obr. 8 Elektronická verze Týdeníku .....	42
Obr. 9 Microsoft Teams .....	50
Obr. 10 Srovnání čtenosti ŠKODA Mobilu a Týdeníku .....	54
Obr. 11 Heat mapa ŠKODA Mobilu 03/2019 .....	68
Obr. 12 Ukázka – Microsoft Teams .....	70
Obr. 13 Ukázka – ŠKODA Teamové weby .....	71
Obr. 14 Ukázka – ŠKODA TV .....	71
Obr. 15 Ukázka – Workplace by facebook .....	72

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Výzkum – ŠKODA Mobil .....	68
Příloha č. 2 Výzkum – Týdeník.....	70
Příloha č. 3 Výzkum – Nové komunikační trendy .....	71

## **Příloha č. 1 Výzkum – ŠKODA Mobil**

Moderátorka: *„Teď poprosím, aby se přihlásili ti, kteří ŠKODA Mobil čtou, ale ne stylem, že si ho jen otevřou v den, kdy vychází a objeví se v TOP zprávách na intranetu.“*

Respondent B: *„Já tu papírovou vůbec nečtu. Jen tu elektronickou.“*

Respondent G: *„Existuje mobilní verze? Když už mám ten služební mobil. V tom mobilu bych si to mohl prohlédnout.“*

Respondent E: *„To já si třeba, jako řeknu, že si tu papírovou verzi novin nevezmu, protože to jen tak prolétnu a pak mi to bude ležet na stole. Takže si raději otevřu tu na portále.“*

Respondent B: *„Já ŠKODA Mobil čtu, ale pročítám si stejně novinky na zaměstnaneckém portále, tam to všechno najdu. Je to zbytečně dvakrát. Přečtu si jako i Týdeník, ale vím, že to tam je už všechno dvakrát, takže je to takový nudnější.“*

Respondent G: *„Zajímavá rubrika jsou prodejní výsledky. Ve výsledku se to dá na portále taky najít. V časopise je už takové trošku zpoždění, protože na tom portále je to v podstatě hned.“*

Respondent C: *„Já bych uvítala třeba volnočasová témata, protože celý ŠKODA Mobil je o elektromobilitě, co je nového a tak dál. Například nějaká letní příloha před dovolenou a těchto tématech, by byla celkem fajn.“*

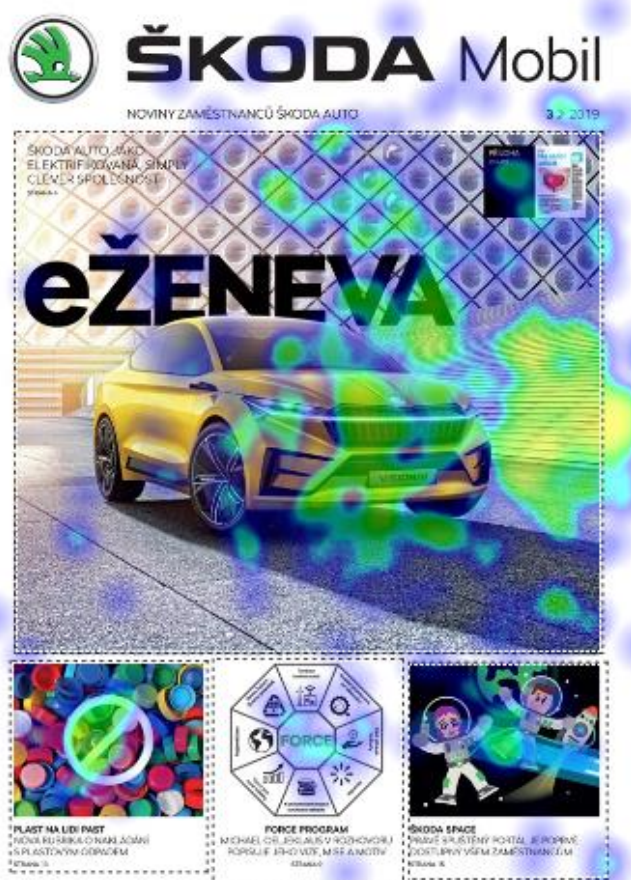
Respondent F: *„Když to budu brát tak, že bych byl ve výrobě a chtěl mít přehled o škodovce, tohle je pro mě jediný zdroj.“*

Respondent C: *„Může plno lidí argumentovat tím, že máme něco, jako je ŠKODA Storyboard, ale tam informace v takovéto formě, ať už zábavný nebo pestrý, to tam nejsou no.“*

Respondent A: „Noviny slouží, jako široký nástroj pro oddělení Marketingu i PR. Potenciálního využití je hrozná spousta.“

Respondent G: „Hodně taky záleží, co je na titulní straně. Když mě zaujme na první pohled, tak si to otevřu a najdu si co je tématem titulní strany. Pokud je to zajímavé prohlédnu si i to ostatní.“

Respondent E: „Já ten ŠKODA Mobil vždy otevřu a prohlédnu si jenom obrázky.“  
Toto chování je v rámci interní komunikace ve společnosti měřitelné. Oddělení interní komunikace pravidelně analyzuje chování čtenářů, tedy zaměstnanců, při čtení elektronické formy. Prostřednictvím analytického nástroje jsou schopni vyčíst, které obrázky, fotografie či články čtenáři nejvíce četli či dokonce zoomovali (přibližovali). Tyto pohyby na jednotlivých stránkách novin zachycuje tzv. „heatmap“ neboli tepelná mapa. Ukázka potvrzuje, že zaměstnanci nejčastěji detailněji zkoumají právě grafické prvky, jakou jsou fotografie a obrázky.



Zdroj: Interní analytická aplikace ŠKODA AUTO, 2019

**Obr. 11 Heat mapa ŠKODA Mobilu 03/2019**

## **Příloha č. 2 Výzkum – Týdeník**

První dojem od respondenta A byl: *„Úplně stejné informace, které jsou na zaměstnaneckém portále.“*

Respondent E: *„Je to výcuc toho nejaktuálnějšího.“*

Respondent C: *„Přehled nejaktuálnějších témat.“*

Respondent B: *„Trefnější a stručnější zpracování.“*

Respondent F: *„Podává informace o tom, co se zrovna ve firmě řeší.“*

Respondent A: *„Ono i z hlediska času. Já se třeba k tomu ŠKODA Mobilu vůbec nedostanu, takže když už něco, tak jen na tom portále, jak tam jsou ty hlavní topy. To mi to vyhovuje, je to krátce a jen v pár větách.“*

Respondent E: *„Noviny vycházejí jednou měsíčně, a to je docela dlouhá doba. Týdeník může zaměstnance informovat rychleji.“*

## Příloha č. 3 Výzkum – Nové komunikační trendy

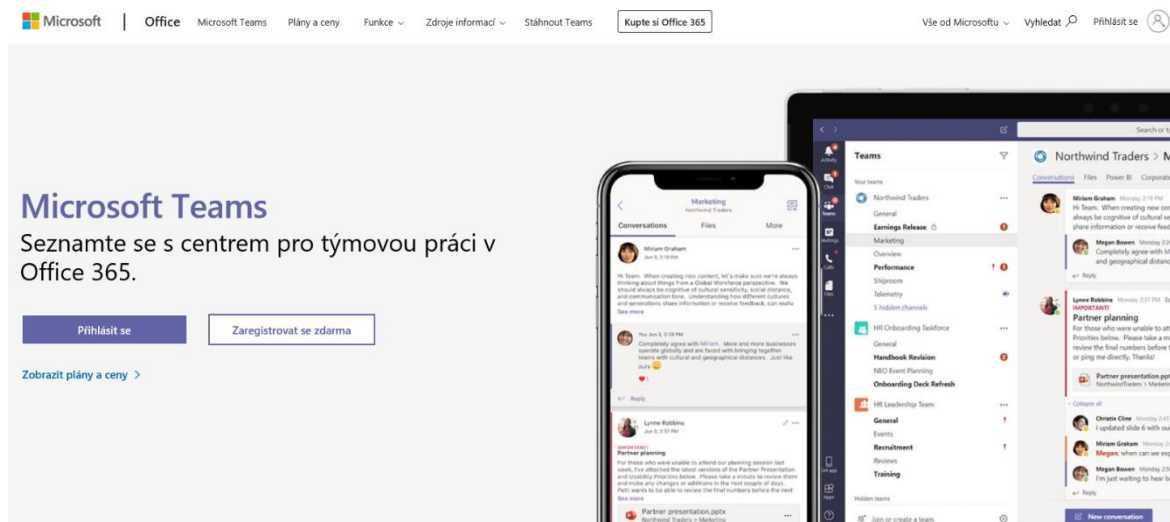
Respondent B: „Skype.“

Respondent A: „Mobilní telefon.“

Respondent G: „Messenger, tam lidé reagují mnohem rychleji, když je potřeba.“

Respondent F: „Sociální sítě.“

Respondent F: „Mně tady třeba chybí Teams, které jsou v balíku Office. Ty jsem měla v předcházející práci, a to jsem používala hodně.“



Zdroj: www.products.office.com, 2019

### Obr. 12 Ukázka – Microsoft Teams

Některá oddělení již využívají aplikaci Microsoft Teams v rámci jednotlivých týmů. Nejedná se o využívání napříč celou firmou.

## Respondent C: „A co teamové weby?“

Zdroj: www.intranet.mb.skoda.vwg, 2019

### Obr. 13 Ukázka – ŠKODA Teamové weby

Respondent F: „Třeba v Číně existuje ŠKODA TV formou aplikace, kde jsou různé obsahy, jako jsou videa, výzvy, společné hry apod.“

Zdroj: www.eportal.skoda.vwg, 2019

### Obr. 14 Ukázka – ŠKODA TV

Aplikace ŠKODA TV je využívána i ve ŠKODA AUTO v České republice. Dostupná však je pouze z pracovního počítače. Nachází se na zaměstnaneckém portále ŠKODA v sekci „médiá“, kde se nachází i ostatní interní média, jako jsou noviny ŠKODA Mobil nebo Týdeník.

Respondent G: „*My jsme třeba měli Workplace by facebook. Fungovalo to na principu klasického Facebooku. Byli tam všichni zaměstnanci a sdíleli zajímavé informace, jako jsou na portále. Tím, že to bylo jako Facebook, připadalo zaměstnancům bližší.*“

Workplace by facebook

[Why Workplace?](#) [Success Stories](#) [Security](#) [Pricing](#) [Customer Resources](#)

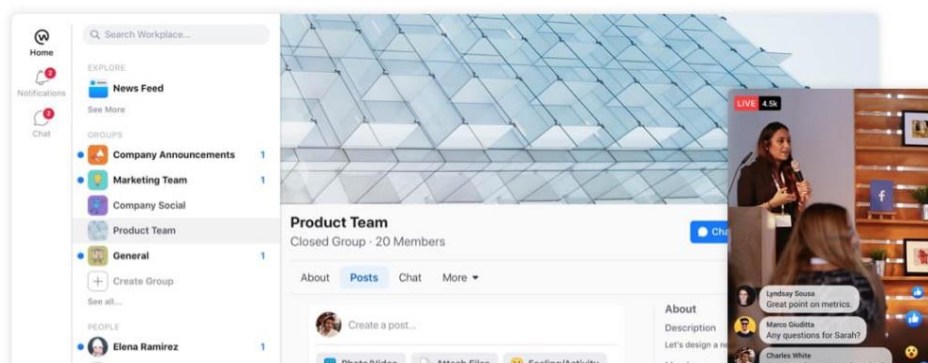
[Contact Sales](#)

[Log In](#)

## Propojte lidi napříč organizací

Přetvořte svou firmu a umožněte zaměstnancům vyjádřit se díky důvěrně známým funkcím, jako jsou skupiny, chat nebo videohovory.

Get Started



Zdroj: [www.facebook.com](http://www.facebook.com), 2019

### **Obr. 15 Ukázka – Workplace by facebook**

Respondent H: „*Ve Volkswagenu v Irsku měli televize, kde běžel celý den aktuální obsah, co se děje ve firmě. Obsahem byly i koncernové informace. Výtah toho, co se děje v jednotlivých značkách. Byly tam zprávy, co se zrovna řeklo o firmě. Pro pobavení běžely i reklamy nebo hospodářské výsledky. Takto by bylo možné informovat zaměstnance ve výrobě.*“



Respondent A: „*Takhle dobře fungovaly ty televize i v jídelnách v Anglii.*“

Na otázku, jaký typ obsahu by zaměstnanci v těchto televizích uvítali, byly řečeny následující myšlenky:

Respondent D: „*Automobilový obsah.*“

Respondent E: „*Personalizace informací dle lokality, kde je obrazovka umístěna, např. televize na hale M1 by informovala o tom, co se na té hale zrovna aktuálně děje.*“

Respondent G: „*Informace o eventech.*“

Dále byla rozebírána myšlenka televizí v jídelnách.

Respondent F: „*Myslím, že se zaměstnanci nechtějí během své obědové pauzy dívat na televizi a být rušeni.*“

Respondent H: „*Třeba do šaten nějakým způsobem, protože ty lidi tam tráví čas. Někdo přijíždí do práce dřív a čeká třeba na té šatně.*“

Při otázce, zda respondenty napadá ještě nějaká další cesta, jak zaměstnance informovat bylo řečeno:

Respondent F: „*Rozhlas.*“

Respondent C: „*Rádio ŠKODA. Kolegové mívají, jako kulisu naladěné rádio. Takže by třeba mohla hrát hudba a být vysílány i nějaké ekonomické zprávy nejen o firmě.*“

Respondent B: „*Může to být klasické rádio i mimo pracovní dobu.*“

Respondent F: „*Pro mě je otázka, co je přidanou hodnotou rádia? To že přinutíme zaměstnance ve výrobě poslouchat rádio ŠKODA.*“

Respondent: D: „*Rádio se může přednastavit, jako stanice číslo 1 do nových vozů.*“

Respondent H: „*Je to nereálné, aby někdo poslouchal, co se děje někde na logistice. To by musel být široký rozptyl.*“

Respondent B: „*Na těch linkách to je prostě nereálné, ty lidi to akorát rozptyluje. Musí toho tolik udělat za jednu minutu.*“

Respondent C: „*Nebo se nabízí kuřácké prostory, kde zaměstnanci tráví taky čas.*“

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Dominika Králová		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208T139 Globální podnikání a marketing		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Interní komunikace ŠKODA AUTO se zaměstnanci		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Eva Jaderná, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM - Katedra managementu a marketingu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2020
<b>POČET STRAN</b>	73		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	15		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	3		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Diplomová práce se zabývá tématem Interní komunikace ŠKODA AUTO se zaměstnanci. Cílem práce je zanalyzovat stávající interní komunikaci ve společnosti ŠKODA AUTO a následně provést empirický výzkum reálných zkušeností zaměstnanců a navrhnout možná zlepšení. V první části práce jsou uvedena teoretická východiska interní komunikace. Druhá polovina práce je zaměřena na výzkum formou focus group. Cílem výzkumu je zjištění postojů a názorů zaměstnanců tzv. trainees, zastupující generaci Y, vůči interním médiím, jako jsou zaměstnanecké noviny ŠKODA Mobil a Týdeník. Součástí výzkumu tvoří část věnovaná novým trendům v komunikaci. Na základě výstupu jsou navržena řešení a doporučení pro budoucí rozvoj interních komunikačních nástrojů a podnikové komunikace, jako takové. Z výzkumu plyne, že tato skupina zaměstnanců je silně ovlivněna moderními technologiemi a nevyhledává tištěnou formu interních médií. Naopak jsou jí bližší online komunikační kanály. Tento postoj se odráží v nápadech na nová řešení, která respondenti v rámci výzkumu přinesli.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	interní komunikace, komunikace, komunikační nástroje, mileniálové, škoda auto		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Dominika Králová		
<b>FIELD</b>	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	Internal communication of ŠKODA AUTO with employees		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Eva Jaderná, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM - Department of Management and Marketing	<b>YEAR</b>	2020
<b>NUMBER OF PAGES</b>	73		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	15		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	3		
<b>SUMMARY</b>	<p>The master thesis deals with the topic of Internal communication of ŠKODA AUTO with employees. The aim of the thesis is to analyze the existing internal communication in ŠKODA AUTO and realize empirical research of the real experience of employees and suggest possible improvements. In the first part is presented theoretical background of internal communication. The second part is focused on research in the form of focus group. The goal is to find out the attitudes and opinions of employees called trainees, representing the generation Y, towards internal media such as the newspaper ŠKODA Mobil and Weekly. Part of the research is devoted to new trends in communication. Based on the output, solutions and recommendations for future development of internal communication tools and communication as such are proposed. The research shows that this group of employees is strongly influenced by modern technologies and does not look for a printed internal media. On the contrary, it is closer to online communication channels. This attitude reflects the ideas for new solutions that respondents brought.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	internal communication, communication, communication tools, millenials, škoda auto		