

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vnitropodniková komunikace

Lucie Andrášková

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lucie Andrášková

Provoz a ekonomika

Název práce

Vnitropodniková komunikace

Název anglicky

Intercompany Communication

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout zlepšení stávajícího řešení interního systému IBM Connections a zefektivnit kolaboraci v rámci podniku.

Metodika

Teoretická část zahrnuje zpracování literární rešerše na téma vnitropodnikové komunikace. Praktická část zahrnuje analýzu stávajícího řešení vnitropodnikové komunikace ve vybraném podniku a návrh jejího zlepšení. Primární data budou pořízena metodou dotazování s využitím individuálních rozhovorů a dotazníku jako techniky sběru dat.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

IBM Connections, IBM Social business, Google plus, komunikace, vnitropodniková komunikace

Doporučené zdroje informací

Bradley A. J., McDonald M. P. : The Social Organization: How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employees, Harvard Business Review Press, Boston, 2011, ISBN 978-1-4221-7236-0. Carter S.: Get Bold: Using Social Media to Create a New Type of Social Business, IBM Press, New Jersey, 2011, ISBN 0-1326-1831-1.

Hloušková, I. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

IBM team: What is IBM Connections? [Online]. (URL [http://www-10.lotus.com/ldd/lcwiki.nsf/xpDocViewer.xsp?lookupName=IBM+Connections+4.0+documentation#action=openDocument&documentName=IBM+Connections+4.0+documentation#action=openDocument&documentName=IBM+Connections+4.0+documentation#action=openDocument](http://www-10.lotus.com/ldd/lcwiki.nsf/xpDocViewer.xsp?lookupName=IBM+Connections+4.0+documentation#action=openDocument&documentName=IBM+Connections+4.0+documentation#action=openDocument&documentName=IBM+Connections+4.0+documentation#action=openDocument&documentName=IBM+Connections+4.0+documentation#action=openDocument))

is _ IBM _ Connections _ ic40&content=pdcontent). 2013, February 11. (Accessed 25. February 2013).

Němec, P.; Littová, J. Komunikace korporací. Praha: VŠE v Praze, 1999. ISBN 80-7079-575.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jitka Pokorná, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 13. 10. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2016

Prohlášení:

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vnitropodniková komunikace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne

.....
Lucie Andrášková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jitce Pokorné, Ph.D. za cenné rady a trpělivost, kterou projevovala v průběhu celé naší spolupráce. Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu při studiu a svým kolegům za spolupráci a pomoc.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tématem vnitropodnikové komunikace. Fungující vnitropodniková komunikace může být konkurenční výhodou v současném tržním světě a produkuje spokojené zaměstnance, snižuje fluktuaci zaměstnanců a může přispět k vyššímu tržnímu obratu.

Cílem práce je zhodnotit současný stav vnitropodnikové komunikace mezinárodní informační společnosti působící na českém trhu a navrhnout zlepšení stávajícího řešení interního systému IBM Connections.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretickou část tvoří teoretická východiska s cílem vymezit základní pojmy, týkající se vnitropodnikové komunikace. Praktická část je zpracována za účelem zhodnocení současného stavu vnitropodnikové komunikace mezinárodní informační společnosti působící na českém trhu a navrhnout zlepšení stávajícího řešení interního systému IBM Connections. Zhodnocení proběhlo na základě polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnankyní společnosti zodpovědnou za vnitropodnikovou komunikaci a dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci společnosti.

Na závěr je uvedené zhodnocení provedeného výzkumu, doporučené změny vnitropodnikové komunikace a návrhy pro navýšení využívání IBM Connections. Na základě výsledků lze zhodnotit, že vnitropodniková komunikace ve společnosti nefunguje a nástroj IBM Connections se používá minimálně. Proto jsou v práci popsána doporučení na vytvoření komunikační strategie, personalizace zpráv, odpovědnosti manažerů za komunikaci a návrhy na zlepšení využívání IBM Connections, které zahrnují vytvoření pracovní pozice ambasadora.

Klíčová slova

Vnitropodniková komunikace, Social business, IBM Connections, zpětná vazba, dotazníkové šetření, komunikační strategie

Abstract

The diploma thesis deals with internal communications. Right functioning internal communications can be a competitive advantage in the current market world and produces satisfied employees and reduce staff turnover.

The goal is to evaluate the current state of corporate communications of international information company operating on the Czech market and propose improvements to the current system of internal solutions IBM Connections.

The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is consists of the theoretical basis with goal to define the basic concepts related to internal communications. The practical part consist of evaluation of current state of corporate communications of international information company operating on the Czech market and propose improvements to the current system of internal solutions IBM Connections. Evaluation was based on semi-structured interview with an employees of the company responsible for internal communication, questionnaire survey among employees.

In conclusion, given the evaluation of the research and recommended changes in internal communications and proposals for increasing the use of IBM Connections. Based on the results can be judged that the internal communications in the company is not working and the IBM Connections is used minimally. Therefore the work described the recommendations to create communication strategies, personalize messages, responsibility of managers for the communications and proposals for improving the use of IBM Connections, which include the creation of the position of ambassador.

Keywords

Internal communication, Social business, IBM Connections, feedback, survey, strategy of communication

Obsah

1	Úvod	1
2	Cíl a metodika práce	2
2.1	Cíl práce	2
2.2	Metodika práce	2
3	Komunikace v podniku	4
3.1	Vnitropodniková komunikace	6
3.2	Komunikační nástroje v podniku	9
3.2.1	Osobní rozhovor	10
3.2.2	Porada, konference či seminář	10
3.2.3	Podnikový časopis nebo noviny	11
3.2.4	Email	12
3.2.5	Telekonference a telefonní hovory	12
3.2.6	Korporátní sociální síť	12
3.3	Integrovaná komunikace společnosti	15
3.4	Základní podmínky nastavení vnitropodnikové komunikace	17
3.4.1	Kultura společnosti založená na morálních a etických hodnotách	17
3.4.2	Jasně deklarovaná strategie společnosti a z ní vyplývající komunikační strategie	18
3.4.3	Jednotný tým vedení společnosti a plná odpovědnost za komunikaci společnosti a komunikační kompetence manažerů	18
3.4.4	Definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních procesů v podnikání společnosti	19
3.4.5	Deklarovaná sociální politika společnosti	19
3.4.6	Nastavení komunikačních standardů	19
3.4.7	Efektivně nastavený interní marketing	20
3.4.8	Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu	20
3.4.9	Technologie	20
3.5	Nefungující vnitropodniková komunikace	21
4	Social Business	22
4.1	Definice pojmu Social Business	22
4.2	Agenda Social businessu	23
4.2.1	Spojení organizačních cílů a kultury	23
4.2.2	Zapojení prostřednictvím zkušeností	24
4.2.3	Propojení podnikových procesů	25
4.2.4	Risk management	25
4.2.5	Analýza dat	26
4.3	Využití Social businessu v podniku	26

5	Praktická část.....	27
5.1	Zkoumaná společnost.....	27
5.2	Vnitropodniková komunikace z pohledu osoby zodpovědné za vnitropodnikovou komunikaci.....	28
5.2.1	IBM Connections	30
5.2.2	IBM Sametime	31
5.3	Zhodnocení vnitropodnikové komunikace a IBM Connections zaměstnanci zkoumané společnosti	31
5.3.1	Struktura vzorku	32
5.3.2	Informovanost o zkoumané společnosti a důvěra ve společnost	32
5.3.3	Vnitropodniková komunikace a využívané nástroje	38
5.3.4	Nástroj IBM Connections	42
6	Zhodnocení a doporučení	47
6.1	Zhodnocení výzkumné části.....	47
6.2	Doporučení.....	49
6.2.1	Vnitropodnikové komunikace.....	49
6.2.2	Odpovědnost vedoucích pracovníků za komunikaci	50
6.2.3	IBM Connections	51
7	Závěr	53
8	Seznam literatury	56
9	Seznam obrázků a tabulek	59
10	Přílohy.....	60

1 Úvod

„Přežít ve vysoce konkurenčním prostředí, čelit hrozbám ekonomické recese, využívat příležitostí a přeměnit je v zisk a perspektivu může jen firma, která stojí na pevných základech svého fungování. Aby přestála všechny změny a útoky dynamického vývoje vnějšího okolí a aby se jim mohla přizpůsobit, musí být vnitřně homogenní a stabilní, musí mít ustálené procesy, odladěnou koordinaci všech aktivit, jejichž základem je dobře fungující interní komunikace.“ (Holá, Jak zlepšit interní komunikaci, 2011, str. 3).

Vnitropodniková komunikace je základním kamenem fungující společnosti, která produkuje spokojené zaměstnance, kteří ví co a proč mají dělat. Ve výzkumu Kathrine Yates (2006) bylo zjištěno, že společnosti s vysoce efektivní vnitropodnikovou komunikací dosahují lepších finančních výsledků, vyšší organizační stability, vyšší návratnosti investic investorům a lepšího zapojení zaměstnanců. Proto je pro každou společnost stěžejní, aby správně komunikovala se svými zaměstnanci.

V současné době se společnosti pomalu snaží přeusnout od využívání tradičních nástrojů komunikace k využívání nástrojů moderních. Snaží se přesunout do doby Social businessu. Social business (tento pojem je podrobně vysvětlen v kapitole č. 4) je dle Sandy Carter (2012) byznys, který je sociální ve všech svých aspektech. Spojuje jak zaměstnance mezi sebou, tak zaměstnance s informacemi a poskytuje přehledný vhled do dat. Je to právě společnost sama, která zapojuje své zaměstnance a klienty do dialogu za pomoci sociálních nástrojů. I přesto Česká republika zaostává ve využívání sociálních sítí oproti zbytku Evropy. V současné době je na třetím místě od konce (Aktuálně.cz, 2011).

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav vnitropodnikové komunikace mezinárodní inforatické společnosti působící na českém trhu a navrhnout zlepšení stávajícího řešení interního systému IBM Connections.

Díličními cíly této práce jsou na základě literárních zdrojů identifikovat znaky správné komunikace a ověřit, zda mezinárodní inforatické společnosti působící na českém trhu ko-munikuje správně se svými zaměstnanci, dále charakterizovat daný podnik, analyzovat stávající řešení interního systému IBM Connections a vnímání tohoto řešení zaměstnanci společnosti. Spojení díličích cílů přispěje k naplnění cíle hlavního, kterým je zhodnotit sou-časný stav vnitropodnikové komunikace této mezinárodní inforatické společnosti působící na českém trhu a vytvoření návrhu na zlepšení stávajícího řešení interního systému IBM Connections.

2.2 Metodika práce

Práce je formálně rozdělena do dvou částí – do části teoretické a do části praktické. První část tvoří syntéza literární rešerše na základě studia odborné literatury, článků a periodik. Mezi hlavní zdroje, které byli využity patří Holá (2006, 2011), Carter (2012) a z elektro-nických zdrojů Yates (2006).

V práci je nejprve vysvětlen pojem vnitropodniková komunikace a její prvky, sestavené na základě studia veřejně přístupných informací, převážně z publikací zaměřené na vnitropodnikovou komunikaci. Dále jsou vysvětleny důsledky efektivního fungování komunikace a také důsledky jejího nefungování. Pak následuje definice pojmu Social business, který zkoumaná společnost proklamuje jako úspěšně integrovaný.

Praktická část je zaměřena na šetření v mezinárodní inforatické společnosti působící na českém trhu (dále jen zkoumaná společnost), tato společnost si nepřeje být konkrétně uvá-děna. Pro lepší pochopení fungování vnitropodnikové komunikace v zkoumané společnosti a jako podklad pro analýzu nástrojů používaných ve společnosti, byl proveden polo-strukturovaný rozhovor se zaměstnancem zkoumané společnosti zodpovědným za fungo-vání vnitropodnikové komunikace. Rozhovor je přílohou A.

Primární data byla pořízena dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci zkoumané společnosti. Cílem dotazníkového šetření je zjistit, zda vnitropodniková komunikace funguje, její

četnost a způsob využívání komunikačních nástrojů ve vnitropodnikové komunikaci a využívání nástroje IBM Connections. Dotazník byl strukturován do tří částí – informovanost o zkoumané společnosti a důvěru v ní, vnitropodnikovou komunikaci a využívané nástroje a nástroj IBM Connections. Dotazník obsahuje jak uzavřené, tak polo-uzavřené otázky a je zpracován na základě teoretických východisek. Respondenti jsou pouze zaměstnanci zkoumané společnosti napříč všemi odděleními a celková návratnost byla 20 %. Vyplňování dotazníku proběhlo, jak elektronickou formou, tak tištěnou formou. Dotazník je přílohou C. A jeho podrobné zhodnocení je v kapitole č. 5.

Dále proběhlo vyhodnocení dat získaných z dotazníkového šetření. Výsledky byly zpracovány pomocí absolutních a relativních četností, doplněné o slovní komentář.

Následovalo spojení zjištěných poznatků z teoretické části, z rozhovoru s osobou zodpovědnou za vnitropodnikovou komunikaci a zjištěných poznatků z dotazníkového šetření za účelem zhodnotit současný stav vnitropodnikové komunikace zkoumané společnosti a navrhnout zlepšení stávajícího řešení interního systému IBM Connections.

Posledním krokem bylo formální dokončení práce.

3 Komunikace v podniku

První část je zaměřená na pojem vnitropodniková komunikace a její nástroje. Samotná definice pojmu komunikace je velmi složitá a existuje tak mnoho různých definic. „*Pod pojmem komunikace nejčastěji rozumíme dorozumívání, přenos a výměnu informací.*“ (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010). Dále je možno se setkat s definicí, kde je komunikace chápána „*jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách*“ (Holá, 2011, str. 3). V neposlední řadě je komunikace chápána jako „*základ mezilidských vztahů. Předmětem komunikace je myšlenka, nápad, citový stav, problém, který se přenáší z mysli jednoho člověka k druhému*“ (Boucník, Koktavá, Pitrunová, & Kuchtová, 2011, str. 8). Tato práce se primárně zabývá komunikací psanou a provozovanou na podnikovém intranetu¹ i přesto je třeba podotknout, že v komunikaci je velmi podstatnou složkou neverbální komunikace (výrazy, gesta, řeč těla atd.). Právě vzhledem k její absenci v komunikaci psané dochází často k nedorozuměním a k většímu informačnímu šumu. Základní pohled na proces komunikace je zmiňován v mnohých publikacích a byl objeven již v 40. letech 19. století Norbertem Wienerem a Claudem Shannonem, kteří se komunikací zabývali pro vylepšení telegrafních přístrojů. Jejich proces je založen na statistických údajích a kvalita spočívá na kvantitě přenesených informací. Jejich model je lineární a dá se vyjádřit jako systém, který zahrnuje (Přikrylová & Jahodová, 2010) :

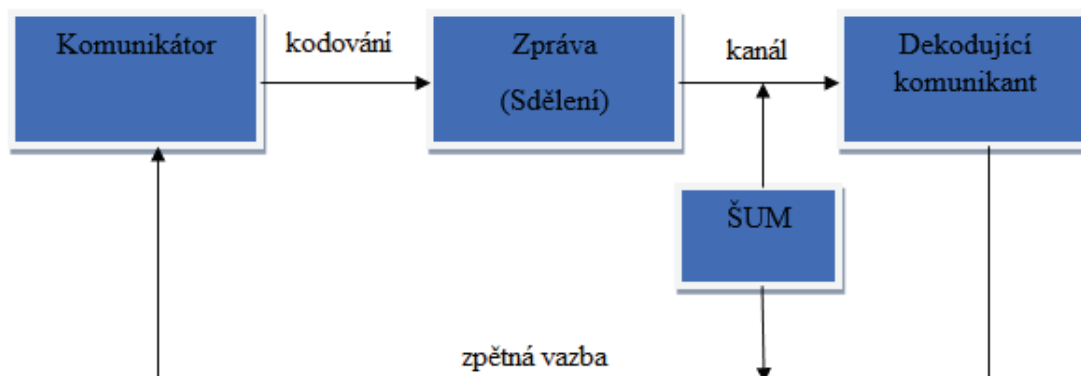
- Zdroj informace neboli původce či subjekt sdělení.
- Vysílač, který přeměňuje sdělení na signál.
- Kanál, jímž se sdělení přenáší.
- Přijímač absorbující signály a formulující z nich zpětné sdělení.
- Šumy, které mohou zkreslit nebo přerušit signál během přenosu.

Toto pojetí komunikace odmítla škola Palo Alto², která ho považovala za příliš technické a nepoužitelné pro analýzu chování lidských organismů. Tato škola následně, na základě poznatků z humanitních oborů vytvořila axiom: nelze nekomunikovat. „*Každý živý organismus je souborem určitých pravidel (kódů) chování, která dodržuje, Oddělit obsah od formy u živých organismů nelze. Komunikace je založená na verbální i neverbální části.*“ (Přikrylová & Jahodová, 2010, str. 19)

¹ Intranet je uzavřené podnikové prostředí podporující sdílení a spolupráci ve společnosti

² Škola Palo Alto je neformální škola, které své jméno odvozuje od místa jižně od Kalifornie. Zde se vytvořil myšlenkový proud, k němuž patřili výzkumníci jako Bateson, Watzlawick, Jackson a další (Přikrylová & Jahodová, 2010, str. 19)

Komunikační proces byl vytvořen pro zlepšení fungování telegrafu, ale s menším obohacením od školy Palo Alto se začal používat i pro komunikaci obecně (Příkrylová & Jahodová, 2010). Tento komunikační proces je zobrazen na obrázku č.1.



Obrázek 1: Kybernetický model komunikace (Foret, 2011)

Komunikátor je osoba, která má důvod ke komunikaci a proto vysílá informace k příjemci. Kodovací fáze značí převedení předmětu komunikace do všeobecně uznávaných symbolů či tvarů. Aby taková komunikace byla účinná, tak komunikátor musí být přijatelný (přijatelnost je tvořena důvěryhodností a odbornou způsobilostí) a atraktivní, kdy atraktivnost zdroje je předpokladem pro pozornost (Příkrylová & Jahodová, 2010). Na základě komunikace vzniká zpráva, která je dále posílána kanálem (nosič zprávy, distributor) ke komunikantovi. Je velmi důležité, aby zpráva byla nejen přijata, ale byla také správně dekodována. Poslední fází je zpětná vazba, která poskytuje vzájemnou komunikaci a možné doladění nesrovnalostí. V komunikačním procesu má své místo i šum, který může vzniknout od začátku procesu až po pochopení sdělení. Nejčastější příčinou vzniku šumu bývá samotný člověk, který má tendence zkreslovat informace na základě svých zkušeností a očekávání a na základě toho vyhodnotí chybně přijatou informaci (Boucník, Koktavá, Pitrunová, & Kuchtová, 2011).

Co si sdělujeme (Němec, 2006):

- Zprávy, informace a novinky.
- Jak chápat to, co si říkáme.
- Jak nám je, jak se cítíme.
- Postoj k věci, o níž hovoříme.
- Postoj k posluchači.
- Sdělujeme pojetí sebe sama.
- Sdělujeme si kvalitu našeho vzájemného vztahu.

- Sdělujeme si pravidla našeho vzájemného vztahu, a to i pro budoucnost.
- Stanovujeme pravidla pro další fázi jednání.
- Sdělujeme si žádosti.
- Komunikace slouží také k zábavě.

V této práci je komunikace chápána jako obousměrný proces, jehož cílem je dorozumívání, přenos a výměna informací. V úvahu je také brán axiom školy Palo Alto, že nelze nekomunikovat. V rámci komunikace je důležité mít vždy na paměti proces komunikace a možnost vzniku šumu.

3.1 Vnitropodniková komunikace

Vnitropodniková komunikace je základním kamenem každé obchodní společnosti. V případě jejího dobrého fungování přispívá k motivaci zaměstnanců, ke splnění podnikových cílů a hodnot a v neposlední řadě je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč. Zároveň „více než 80 % pracovníků v malých i velkých firmách se shoduje, že dostatečně efektivní komunikace má vliv na jejich pracovní chování a výkony.“ (Holá, 2011, str. 3). Také ve výzkumu Kathrine Yates (2006) bylo zjištěno, že společnosti s vysoce efektivní vnitropodnikovou komunikací dosahují lepších finančních výsledků, vyšší organizační stability, vyšší návratnost investic investorům a lepšího zapojení zaměstnanců. Dále bude vysvětlen pojem vnitropodniková komunikace a její charakteristiky.

„Vnitropodniková komunikace v podstatě znamená komunikační propojení útvarů firmy, umožňuje spolupráci a koordinace procesů nutných pro jejich fungování... Je to souhrn mnoha činností, které zasahují všechny oblasti fungování organizace“ (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010, str.7). Vnitropodniková komunikace nezahrnuje pouze interní zpravodaje, oznámení a meetingy, ale obsahuje také mnohem neformálnější komunikaci jako jsou drby, zákulisní informace a rady (Elena Claudia Constantin, 2015). Dle Holé (2011) by vnitropodniková komunikace měla pokrýt tři základní oblasti:

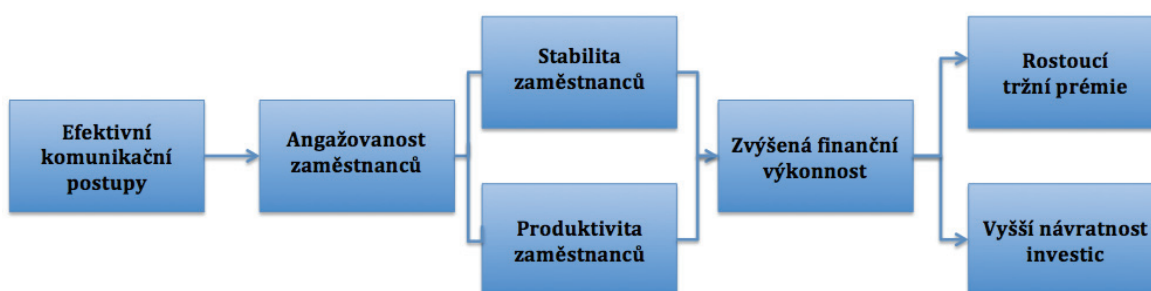
- Informační zabezpečení nutné pro výkon práce.
- Informační a motivační propojení nutné pro spolupráci.
- Formování žádoucího pracovního chování a postojů k dosažení stability zaměstnanců.

Ve svém výzkumu definuje Yates (2006) osm základních oblastí efektivní komunikace podniku:

1. Vzdělávání zaměstnanců ke sdílení společných hodnot a kultury.

2. Pomoc při pochopení podnikání společnosti.
3. Propojení práce zaměstnanců s potřebami zákazníků.
4. Poskytování informací o finančních výsledcích společnosti a o cílech společnosti.
5. Poskytování informací o zaměstnaneckých benefitech a odměnách poskytovaných společností.
6. Vysvětlování a propagace nových politik a programů.
7. Integrovaní nových zaměstnanců do společnosti.
8. Demonstrace silného vedení při organizačních změnách.

Těchto osm oblastí bylo definováno na základě výzkumů 260 amerických a 75 kanadských společností. Ve výzkumu (Yates, 2006) bylo zjištěno silné propojení vysoce efektivní komunikace a vyššího finančního výsledku. Tuto návaznost ilustruje obrázek č.2.



Obrázek 2: Účinná komunikace řídí finanční výkon společnosti (Yates, 2006)

Výzkum prokázal, že společnosti s vysoce efektivní komunikací, ve srovnání se společnostmi, které mají nízkou efektivitu komunikace, zvýšili celkovou návratnost pro akcionáře (vymezena jako celková změna ceny akcie plus dividendy) o 57 % v průběhu pěti let. Významným zjištěním výzkumu je to, že nastavením efektivní vnitropodnikové komunikace je možné dojít k vyšší prosperitě, ale opačným směrem cesta nevede. Studie také potvrdila pozitivní korelaci mezi angažovaností zaměstnanců a finanční výkonností, kdy firmy s vysokou mírou vnitropodnikové komunikace mají 4,5 krát vyšší angažovanost zaměstnanců. Společnosti s vysokou úrovní vnitropodnikové komunikace mají o 20 % menší roční fluktuaci zaměstnanců oproti společnostem s nízkou úrovní komunikace, což společnosti jako takové ušetří náklady na jeho náhradu.

V současné době se společnosti potýkají s obrovským přívalem informací a dat. Proto je velmi důležité komunikovat maximálně přesně a srozumitelně (Boucník, Koktavá, Pitruková, & Kuchtová, 2011). Pro pochopení vnitropodnikové komunikace bude blíže vysvětlen její obsah a předmět. Obecně jsou předmětem komunikace informace, ale ve společnosti lidé pracují také s daty, informacemi a znalostmi (Holá, 2006). Data jsou v společnosti objektivními fakty o určitých skutečnostech, jsou strukturovaná a většinou

spojená s technologiemi. Navíc je v datech vždy zakódovaná určitá zpráva. Informace jsou složeny z dat, které byla určitým způsobem obohacena či interpretována. „Uživatel vytváří z dostupných dat informace subjektivního charakteru na základě svých znalostí. To znamená, že uživatel může pracovat s daty pouze pokud má určité znalosti nutné k jejich zpracování, tak mají pro uživatele některá data určitou hodnotu a některé pro něj nemají žádnou“ (Holá, 2006, str. 8). Znalost je vždy svázaná s lidskými činnostmi a s emocemi a je to „souhrn zkušeností, vědomostí, mentálních modelů, hodnot a principů, podle kterých žijeme“ (Holá, 2006, str. 9). Pro společnosti jsou tím nejhodnotnějším právě znalosti, ale také jsou tím nejobtížněji zachytitelným. Znalosti není jednoduché sdílet (na rozdíl od dat) a kvalita samotného sdílení není většinou zaručitelná.

V podniku se setkáváme s tím, že komunikace jsou rozdílné, když spolu komunikují zaměstnanci na stejné úrovni a když spolu komunikují zaměstnanci ve vztahu nadřízenosti. V praxi se můžeme setkat s komunikací ve třech směrech a to ve směru vertikálním (od shora dolů nebo naopak), horizontálním (na stejné úrovni) a diagonálním (na různých úrovních podnikových struktur). „Směr komunikace je výrazně ovlivněn vztahy uvnitř organizace, jejím charakterem a etikou.“ (Boucník, Koktavá, Pitrunová, & Kuchtová, 2011, str. 12). Vertikální komunikace směrem dolů je typická pro autoritativní styl řízení organizace, navíc je tento typ komunikace charakteristický omezenou mírou komunikace a informací. Proto vertikální komunikace směrem dolů není cestou k ideální a fungující komunikaci. Naopak vertikální komunikace směrem nahoru se vyznačuje zapojením všech stran a množstvím informací. Horizontální komunikace představuje komunikaci na úrovni týmu. Diagonální komunikace „představuje moderní, dynamickou a interaktivní spolupráci.“ (Boucník, Koktavá, Pitrunová, & Kuchtová, 2011, str. 30). Aby komunikace mohla vzniknout, tak ji musí někdo podnítit a tímto iniciátorem by měli být všichni vedoucí pracovníci ve společnosti.

Pokud společnost chce mít fungující komunikaci, tak by dle Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2010) měla naplnit následující cíle:

- Možnost vyjádření pro všechny zaměstnance firmy a zároveň informační propojenost napříč společností, která zohledňuje návaznost a koordinaci procesů.
- Prostor a podpora vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech.
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování k zajištění stability a loajality.
- Neustálé zjišťování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe.

„Celý proces činnosti vnitropodnikové komunikace je strukturovaný, zahrnuje monitoring, analýzu a rozbor všech faktorů, které ovlivňují postoje zaměstnanců k firmě, zvolení vhodných taktik postupu, realizaci jednotlivých aktivit a práci se zpětnou vazbou“ (Holá, 2011, str. 46). Monitoring je zaměřen na systematické získávání zpětné vazby, což je možné pou-

ze při otevřené podnikové atmosféře. Analýza stavu a rozbor faktorů ovlivňující postoje zaměstnanců je založena na zhodnocení současného stavu a na základě toho, vypracování strategie, která eliminuje nejistoty a neklid, „*které se mohou stát základem negativních postojů, nejsou – li včas eliminovány.*“ (Holá, 2011, str. 47) Na základě zjištěných skutečností je nutné vypracovat plán a harmonogram vnitřní podnikové komunikace. Úspěch realizace plánu je dán především zvolením vhodných komunikačních nástrojů a prostředků (Holá, 2011). Po tomto kroku se vracíme zpět k prvnímu kroku, který je zaměřen na získání zpětné vazby.

3.2 Komunikační nástroje v podniku

Tato kapitola popisuje nástroje, které se nejčastěji používají ke komunikaci v podniku. Existuje několik typů komunikačních nástrojů. Je možno se setkat jak s komunikací jednosměrnou, tak obousměrnou. Výhodou jednosměrné komunikace je její rychlost, ale má větší sklon k nepřesnosti. Kdežto u komunikace obousměrné se setkáváme s pomalejším průběhem, ale s větší přesností (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010).

Mezi primární způsob obousměrné komunikace patří komunikace z očí do očí, která má jednoznačnou výhodu v tom, že v jejím průběhu lze snadno zachytávat jak verbální, tak i neverbální komunikaci, proto se snižuje velikost vzniklého šumu. Nevýhodou komunikace z očí do očí je to, že se účastníci musí setkat ve stejný čas a na jednom místě. Dalším nástrojem je telefonický rozhovor, který postrádá stránku neverbální komunikace a odehrává se pouze na bázi audia. Výhodou telefonického rozhovoru je, že účastníci nemusí být na stejném místě a i otázka času je tu jednodušší, než u přímé komunikace. Nevýhodou je malá důvěryhodnost, protože účastníci si nemůžou být jistí, zda opravdu mluví s danou osobou či zda je někdo neposlouchá. Navíc při telefonické komunikaci jsme vystaveni velké možnosti vzniku šumu a nepochopení mezi účastníky, která může být velkou měrou zapříčiněna absencí neverbální komunikace (Foret, 2011).

Do jednostranných komunikačních nástrojů lze zařadit jak škatulku elektronické komunikace, kam patří email a sociální sítě, tak komunikaci písemnou. Email je velmi užívaným neverbálním nástrojem komunikace, který poskytuje širokou škálu využití jak v osobním, tak v pracovním životě, velmi usnadňuje hromadnou komunikaci a může sloužit jako důkaz. Nevýhodou této komunikace je to, že může vést k ztrátě sociálních vztahů, je tu obrovský prostor pro nepochopení a také může dojít k pomalejší zpětné vazbě než u předchozích typů komunikace (Lorette, 2010). Posledním důležitým nástrojem jsou sociální sítě, které v současné době prožívají strmý nárůst využívání a dovolují kolektivní sdílení obsahu, myšlenek či vizí. Výhodou je široká dosažitelnost a dohledatelnost. Naopak nevýhodou je anonymita, neprůhlednost vzbuzující nedůvěru v komunikátora a velká míra komunikačního šumu. Písemná komunikace slouží jako trvalé zaznamenání událostí a patří sem například zápis z jednání, interní noviny či podniková nástěnka.

Níže jsou rozepsány nástroje často využívané ve vnitropodnikové sféře. Výběr kanálu v dané společnosti ovlivňuje kultura společnosti a také zažitost daného kanálu (Boucník, Koptavá, Pitrunová, & Kuchtová, 2011).

3.2.1 Osobní rozhovor

Osobní rozhovor je jednou z nejužívanějších forem komunikace, které může okamžitě přinést zpětnou vazbu a omezuje vznik informačního šumu. Další výhodou je to, že lze vnímat jak verbální, tak neverbální reakce. Jednou z nevýhod je větší časová náročnost a navíc tento styl komunikace vyžaduje, aby se osoby sešly na stejném místě. Proto zaměstnanci často raději využijí možnost poslat email (Holtz, 2003). Přesto osobní komunikace ve společnosti nemůže být nahrazena. Je to základním nástrojem k vytváření důvěry, protože „*zaměstnanec, který může spojit zprávu s konkrétním manažerem, tak důvěřuje dané zprávě, protože důvěřuje dané osobě*“ (Holtz, 2003, str. 69).

Ve společnosti se setkáváme jak s formální, tak s polo-formální a neformální komunikací. Neformální komunikace nemusí mít žádný konkrétní cíl, kterého chtějí komunikující dosáhnout, často se prostě stane (Holtz, 2003). Tento styl komunikace je nečastějším typem komunikace v podniku, a často je také největším zdrojem informací. V neformální komunikaci je také obsaženo mnoho drbů, nepravdivých a zkreslených informací. Polo-formální komunikace se odehrává například na poradách, kdy se zaměstnanci mezi sebou nebo s nadřízeným baví o tématech mimo program porady. Formální komunikace je naplánována a má jasný cíl.

Komunikace může být efektivní pouze pokud v podniku existuje důvěra, zaměstnanci se cítí být zapojeni do podnikových procesů a komunikace musí probíhat všemi směry.

3.2.2 Porada, konference či seminář

“*Pracovní porady jsou nezbytnou součástí organizace a koordinace práce.*” (Boucník, Koptavá, Pitrunová, & Kuchtová, 2011, str. 62). Na poradách dochází ke koordinování týmů, sdělování informací/novinek, často se řeší i konflikty a jsou prostorem pro zadávání úkolů. U tohoto nástroje je kvůli úspoře času často viděna řízená a strukturovaná forma. Porada je také ideálním místem pro zpětnou vazbu. V současné době tráví mnoho manažerů více než 50 % svého času na poradách (Mikuláščík, 2010). Dle Mikuláščíka (2010) není nutné porady svolávat pokud se jedná pouze o předání informací, ale mělo by se tak stát v případě, že jde o přesvědčování, řešení sporů, podněcování, sjednocení postojů a názorů nebo plánování atd.

Každá porada musí mít koordinátora, který ji vede. Porada musí mít připravený program a cíl, kterého se chce dosáhnout. A po každé poradě je potřeba provést zhodnocení, zda byla přínosná a splnila vytyčený cíl.

Typy porad jsou dle Mikuláščíka (2010, str. 220) následující:

- Velká – 10 a více členů. Nejvhodnější je nepřesáhnout počet 10 účastníků.
- Malá – ve 2 – 5 lidech.
- Operativní – krátká porada (do 30 minut) probíhající každý den před zahájením jiné práce.
- Periodická – opakuje se pravidelně, s dopředu známým programem.
- Informativní – měla by být velmi krátká a počet účastníků může být větší než u velké porady.
- Strategická – na úrovni nejvyššího managementu, kde se řeší dlouhodobé problémy, vize či strategie. Na základě této porady se rozdělují úkoly na nižší úrovně.
- Taktická – pro střední úroveň řízení.
- Řešitelská – smyslem je vyřešení problému nebo hledání nových nápadů na základě názorů celé skupiny.

Obecně jsou porady dobrým nástrojem pro sdělení informací nebo pro řešení aktuálních problémů. Ale lze se setkat i s problémy, kdy např. větší skupiny prosadí své řešení pouze proto, že menší skupině nebyl dán prostor. Navíc díky nárůstu porad se mnoho účastníků stává pasivním příjemcem a chce porady co nejdříve opustit. Proto by se tento nástroj měl v podniku používat pouze s jasným programem a cílem.

3.2.3 Podnikový časopis nebo noviny

Přináší strategické informace a často je ve společnostech vlajkovou lodí vnitropodnikové komunikace (Holtz, 2003). Tento nástroj je většinou papírový, s pěkným designem a je rozšířen celé zaměstnanecké základně. Díky nástupu emailu a jiných sociálních nástrojů ustupuje tento komunikační nástroj do pozadí. Dle Holtze (2003, str. 85 - 86) by v současné době měly být noviny a časopisy určené na dlouhé texty, které se náročně čtou online. Tento nástroj má v současné době obsahovat:

- Zprávy z trhu: tržní aktivity, stav ekonomiky a její dopady na podnikový obchod, nebo hloubkové profily zákazníků.
- Strategie společnosti.
- Ocenění zaměstnanců.
- Zajímavý obsah.

Podnikový časopis je dobrý i pro rodinu zaměstnance, která může pochopit co daný zaměstnanec dělá a v případě jeho ocenění to mít jako trvalou připomínku. Úspěch podnikového časopisu nebo novin tedy záleží na délce, designu, detailech, obsahu a obsahu použitelného mimo kancelář.

3.2.4 Email

„Každý den se pošle a přijme kolem 183 miliard emailů. V roce 2014 více než třetina americké mládeže prohlásila, že vzdát se emailu bude velmi těžké.“ (Kushlev, 2014, str. 1). Na základě těchto údajů lze říct, že email je velmi široce rozšířeným nástrojem jak v soukromé, tak veřejné sféře. Nespornou výhodou je to, že dovoluje asynchronní komunikaci, ale zároveň tato komunikace postrádá emoce. (Taylor M. Wells, 2016) O nezastupitelnosti emailu v pracovním životě je přesvědčeno 84 % zaměstnanců (GFI Software, 2016).

3.2.5 Telekonference a telefonní hovory

„Již v roce 1987 podepsalo 15 telefonních společností dohodu o vybudování telefonní sítě, vše bylo vytvořeno na základě Globálního systému pro mobilní komunikaci (GSM). Tím začal zrod průmyslu s mobilními telefony.“ (Meister & Willyerd, 2010, str. 32). Hlavní nevýhodou telefonní komunikace je absence neverbální složky, proto může docházet k vzniku nedorozumění. Hlavní výhodou telefonu je jeho rychlost, praktičnost a také to, že můžete být zastiženi skoro kdekoliv. Telefon se navíc stal mocným zařízením, které může sloužit pro ukládání dokumentů, na fotografování, nebo pro přístup k internetu. Telekonference je nástrojem, který zaměstnanci umožňuje připojit se na poradu či schůzku i z jiné země bez nákladů na cestování. Stejně tak dovoluje manažerům řešit věci vzdáleně, mimo kancelář.

3.2.6 Korporátní sociální sítě

V současnosti přes 43 % společností používá sociální sítě pro interní účely (Meister & Willyerd, 2010). Společnosti, které využívají sociální media zjistily, že lidé hledají způsoby jak pracovat efektivněj. Ale i přesto mnoho lidí zaměňuje pojem sociální sítě a sociální media. Sociální sítě jsou pouze podkategorií sociálních medií. „Sociální media jsou na Internetu reprezentována celou řadou různých systémů, které všechny slouží k sociální komunikaci.“ (Molnár, 2011, str. 2). V sociálních mediích můžeme nalézt společné rysy, které jsou (Mayfield, 2008):

- Participace, protože sociální media podporují účast a zpětnou vazbu od každého kdo má zájem. Maže to hranici mezi medií a diváky.

- Otevřenost, kdy většina sociálních medií je otevřená zpětné vazbě a participaci. Povzbuzují hlasování, komentování a sdílení informací.
- Konverzace, kdy většina tradičních medií je pouze o vysílání, tak sociální media jsou o oboustranné komunikaci.
- Komunity. Sociální media dávají prostor k rychlému a snadnému vytvoření komunit. Komunity sdílejí společné zájmy a názory.
- Propojenost. Většina sociálních medií je napojená na jiná media, stránky, zdroje či kontakty.

V současné době máme šest druhů sociálních medií. Sociální sítě, které umožňují lidem vytvářet profily, komunikovat spolu a sdílet různý obsah. Blogy, které fungují jako online časopisy přinášející zprávy dříve než tradiční media. Dále tu jsou wiki, které umožňují lidem přidávat obsah, upravovat již stávající podcasty, které na základě registrace přinášejí audio nebo video. Dalším typem jsou fóra, která jsou určena k online diskuzím. Dále tu máme komunity, které slouží pro sdílení určité zaměřeného kontextu, například kolem fotek (Flickr) a videí (YouTube). Posledním typem jsou mikroblogy, které jsou založené na sdílení omezeného obsahu (například Twitter je lídrem v této oblasti) (Mayfield, 2008)

Všechny tyto stránky sdílejí společnou myšlenku, kterou je: „...*spolupráce a kolaborace na vytváření umění, myšlenek, obchodů, energických debat a projevů, hledání lidí, kteří můžou být naši přátelé, milenci a nepřátelé. Proto se sociální media šíří tak rychle, ne proto, že jsou tak nablýskané, ale proto že nám to dovoluje být sám sebou.*“ (Mayfield, 2008, str. 7).

Další rozdělení se kterým se u sociálních sítí setkáváme je dělení na všeobecné a oborové, kdy oborové můžeme dále dělit na profesní, hobby a studentské. Toto dělení se zaměřuje na činnost, která se na daném mediu odehrává. „*Všeobecné sociální sítě mají zpravidla co nabídnout téměř jakémukoli uživateli a především umožňují registraci jakéhokoli uživatele bez rozdílu. .. Oborové sociální sítě jsou, ty ve kterých se sdružují uživatelé, zabývající se stejným oborem, ať už na profesionální nebo na zájmové či studijní úrovni. Tyto sítě vznikají často okolo webových stránek s příslušnou tematikou.*“ (Molnár, 2011, str. 3)

Sociální media se v podniku můžou využít dvěma způsoby a to na veřejných sociálních sítích pro propagaci firmy a rozšiřování povědomí o akcích a aktivitách společnosti a druhým způsobem je vytvoření interní sítě sloužící na sdílení a vyhledávání informací, spolupráci a komunikaci. Dle Gartnera (2013) v roce 2016 bude mít 50 % společností svou interní sociální síť podobnou facebooku a 30 % z těchto společností bude tuto komunikaci považovat za stejně důležitou jako jsou dnes email a telefon. Důležitost interních sociálních sítí pomalu vzrůstá i když se v současném roce můžeme setkat s tím, že přes 80 % společností přecenilo svá očekávání výstupů a navýšení pracovních výsledků na základě sociální spolupráce.

V této práci bude pojem korporátní sociální síť chápána jako webová stránka, která je za podnikovým firewallem³ a umožňuje svým uživatelům vytvářet si profil, který využívají pro interakci s dalšími sociálními nástroji, jako je posílání zpráv, vytváření obsahu, sdílení fotografií, označování a vyhledávání (Meister & Willyerd, 2010).

³ Firewall je soubor pravidel, jež chrání vnitřní síť LAN před útokem "zvenčí" - v praxi především z Internetu. Může být pouze na jednom PC a nebo na síťovém serveru, přes který jsou všechna ostatní PC napojena. Chrání tak počítače před útokem hackerů, před viry a wormy (červy). Firewall tedy obsahuje pravidla, jež řídí komunikaci z vnitřní sítě směrem ven, komunikaci soustřeďuje do jednoho uzlu, odfiltrává nebezpečné služby, blokuje nepřátelské monitorování sítě apod. (Kuchař, 2005)

3.3 Integrovaná komunikace společnosti

„Každá korporace, ať chce či nechce, má svou veřejnost, a to od svého vzniku až do doby, kdy nějakým způsobem zanikne“ (Němec, 2006, str. 37). Pojem veřejnost může zahrnovat národ, ale ve spojení s korporacemi se setkáváme s dvěma skupiny veřejností. Setkáváme se s akcionáři, kteří mají přímý zájem na prospěchu korporace, protože do ní vložili své prostředky. Druhou skupinou jsou stakeholders⁴ neboli interní veřejnost, které korporace nějakým způsobem ovlivňuje (ať už přímo či nepřímo). Dále se veřejnost může členit na vnitřní a vnější. Vnitřní veřejnost si korporace může definovat sama jako cílové skupiny a většinou obsahuje zaměstnance, a to jak zaměstnance současně, ta i bývalé, protože právě oni jsou nositeli hodnot a postojů dané korporace. Dále vnitřní veřejnost zahrnuje rodinné příslušníky (korporace má na jejich životy přímý vliv), dodavatelé a odběratelé společnosti. Vnější veřejnost je již na korporaci zcela nezávislá a vzniká bez jejího přičinění, ale korporace s ní potřebuje komunikovat. Jsou to komunikace s finančními kruhy, komunikace se státní a komunální správou, se vzdělávacím zařízením, vztahy mezinárodní. Proto by se každá korporace měla zabývat integrovanou komunikací. „*Integrovaná komunikace je proces analýzy, plánování, organizace, vedení a kontroly, zaměřený na to, aby z různých zdrojů interní i externí komunikace vznikl celek, který veřejnosti představí korporaci konzistentně.*“ (Němec, 2006, str. 58).

Často se zdá, že se vnitropodniková komunikace zaměřuje pouze na informovanost, ale jejím hlavním cílem by mělo být vytváření pozitivních vztahů pracovníků k tomu, co společnost dělá (Holá, 2011). Fungující integrovaná komunikace se nezaměřuje pouze na poskytování informací, ale také na ovlivňování názorů, postojů a jejich udržování. Cílovou skupinou jsou zaměstnanci napříč organizační strukturou společnosti (Holá, 2011).

Integrovaná komunikace je důležitá, protože každá korporace je hodnocena nejen dle výrobků či služeb, které nabízí, ale také dle toho, jak se chová vůči svým zákazníkům, zaměstnancům a dalším zájmovým skupinám. Veřejnost si často vytváří názor na korporaci i bez přístupu k hospodářským uzávěrkám, finančním výsledkům či hodnotám akcií. Tento názor je právě prvotně vytvářen marketingově orientovanou komunikací. „*Komplexní obraz vytváří pouze suma komunikačních aktivit, ovšem pouze za předpokladu, že je plánovaná a řízená z jednoho centra. Proto je nutné překonat konkurenční myšlení mezi jednotlivými odděleními a nahradit je postupem k jednomu cíli*“ (Němec, 2006, str. 59). Z toho jasně vyplývá, že integrovaná komunikace musí být vytvářena a řízena manažerem. I přesto se setkáváme s tím, že se tento pohled na interní komunikaci v mnoha podnicích neuchytil, kdy dle Němce (2006) k tomu mohou vést tyto důvody:

- Vedení nerozpoznalo přínos komunikace pro společnost.

⁴ Jsou to zainteresované skupiny společnosti, které přímo ovlivňuje chování společnosti jako jsou zaměstnanci, akcionáři, dodavatelé, zákazníci a nejbližší okolí (Holá, 2011)

- Komunikace v podniku je chápána pouze jako nástroj koordinace, z pravidla ve smyslu marketingu.
- Chybějí organizační předpoklady, jako rozdělení kompetencí, základní strategické linie komunikace platné pro celou korporaci, chybějí pravidla pro schvalování a zpětnou kontrolu komunikačních aktivit.
- Strach ze změn vyplývající z obav ze ztráty kompetencí, moci a zdrojů.
- Nedostatečná kompetence pracovníků pověřených komunikací.
- Nedostatek odborné literatury k integrované komunikaci jako manažerské funkci.

Posláním komunikace korporací by mělo být napomáhání vytváření vztahů uvnitř i vně korporace, které umožní její rozvoj a dosažení vytyčených cílů, poslání a vizí. Jeden z hlavních problémů komunikace je právě to, že lidé mají potřebu se ve svých názorech spíše utvrzovat a jen neradi je mění (Němec, 2006). Proč je tedy tak důležité se integrovanou komunikací zabývat? Jedním z hlavních důvodů je samotná identita korporace či podniku. V minulosti identitu korporace či podniku utvářeli jejich zakladatelé jako jsou Steve Jobs u společnosti Apple nebo Thomas J. Watson u IBM. Poté jsme zaznamenali posun k hodnocení dle produktu a v současné době se setkáváme s tím, že pohled na podnik ovlivňuje jeho image. Image podniku je vytvářena nejen tím, jak se podnik prezentuje, ale z velké části i tím, co si o něm myslí a říkají jeho zaměstnanci. Dle Němce (2006) fungují zaměstnanci jako multiplikátoři pozitivní či negativní zkušenosti s daným podnikem či korporací a mohou znehodnotit i tu nejlépe vymyšlenou kampaň. Dle Sovobody (2009) na sto zaměstnanců připadne nejméně tři sta rodinných příslušníků a blízkých. Tito rodinní příslušníci mají zase nejméně po deseti přátelích. Jednoduchými počty dojdeme k tomu, že těchto sto zaměstnanců ovlivní externí skupinu čítající tři tisíce osob, které věří naprosto stejnému názoru jako zaměstnanec. Proto je velmi důležité vytvořit solidní značku a set hodnot, které musí zapůsobit nejen na externí zákazníky, ale také musí být pochopeny interním publikem. Dle Kristen Weirick (2008) je externí komunikace něčeho, co nerezonuje interně, ta nejrychlejší cesta jak zabít značku společnosti. Protože hned jak pracovníci přijdou domů, tak všem řeknou jak to je ve skutečnosti.

Další výhodou dobře propracované komunikace je předávání zkušeností mezi odděleními či pobočkami. Kdy zaměstnanec vypracuje návrh efektivního postupu práce, tento postup dále sdílí a mohou z něj čerpat další zaměstnanci provádějící podobnou práci. Tento postup je efektivní pro znalého pracovníka (knowledge worker), který v současné době stráví 15 – 30 % svého času pouze tím, že vyhledává informace a je pouze z 50 % úspěšný. Zároveň i klasický zaměstnanec stráví čtvrtinu svého dne tím, že hledá experty na danou oblast nebo chtěnou informaci. Informaci v současné době 71 % zaměstnanců vyhledává tím, že se pouze ptá svého okolí, 46 % používá podnikový rozcestník a 30 % pošle hromadný email. (Socialtext, 2012, str. 8).

3.4 Základní podmínky nastavení vnitropodnikové komunikace

Jana Holá (2011) ve své knize uvádí 10 prvků, které jsou stěžejními prvky vnitropodnikové komunikace. Těmito prvky jsou:

1. Kultura společnosti založená na morálních a etických hodnotách.
2. Jasně deklarovaná strategie společnosti a z ní vyplývající komunikační strategie.
3. Jednotný tým vedení společnosti a plná odpovědnost za komunikaci společnosti.
4. Definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních procesů v podnikání společnosti.
5. Deklarovaná sociální politika společnosti podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi společnostmi a jejich zaměstnanci.
6. Nastavení komunikačních standardů, které zajistí objasňování podnikového byznysu, poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti podniku, hodnocení pracovníků a řízení kariéry a další.
7. Efektivně nastavený interní marketing.
8. Komunikační kompetence manažerů.
9. Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu.
10. Technologie – nastavení informační a komunikační infrastruktury podniku pro potřeby vnitropodnikové komunikace.

Tyto prvky jsou dle Holé (2011) základními kameny každé vnitropodnikové komunikace a při jejím nastavování by na ně měl být brán zřetel. „*Jednotlivé prvky se vzájemně prolínají, obsah jednoho je součástí i ostatních, nedají se úplně oddělit, vzájemně se ovlivňují, absence jednoho naruší funkce druhého*“ (Holá, 2011, str. 49). Dále jsou jednotlivé podmínky popsány detailněji.

3.4.1 Kultura společnosti založená na morálních a etických hodnotách

Vnitropodniková komunikace je významnou součástí podnikové kultury. Komunikace z kultury vychází a zároveň ji tvoří (Holá, 2011). „*Je-li atmosféra ve firmě otevřená, založená na důvěře a spravedlnosti, vzájemném respektu a obecných morálních zásadách, pak má efektivní komunikace ve firmě připravenou cestu.*“ (Holá, 2011, str. 63). Nejvíce se podniková kultura projevuje ve vnímání a prosazování spravedlnosti.

3.4.2 Jasně deklarovaná strategie společnosti a z ní vyplývající komunikační strategie

Strategie vnitropodnikové komunikace by měla vycházet z celkové strategie společnosti a být přímo napojená na cíle a hodnoty. „*Pokud zaměstnanci nevědí, jaké má firma plány, budí to v nich nedůvěru, často podléhají dezinformacím a přestanou svoji budoucnost spojovat s firmou.*“ (Holá, 2011, str. 65). Pro její nastavení je nejprve nutná analýza toho, co zaměstnanci chtějí slyšet a co je pro ně důležité. Dále by mělo být nastaveno, jak je chceme ovlivňovat v jejich postojích a názorech a co je cílem dané komunikace.

Poté by měl být vytvořen komunikační plán. Komunikační plán je již konkrétním nástrojem uplatňování komunikační strategie společnosti a měl by být na určité časové období. Plán musí obsahovat časový harmonogram jednotlivých kroků, spolu s prostředky provedení, odpovědností a náklady.

Na konci se nesmí zapomenout na nastavení metrik, které prokáží přínos jednotlivých aktivit.

3.4.3 Jednotný tým vedení společnosti a plná odpovědnost za komunikaci společnosti a komunikační kompetence manažerů

V případě, že vedení rozpoznalo důležitost integrované komunikace, tak musí ustanovit jeden tým vedení, který chápe hodnoty a cíle společnosti. Je to velmi důležité, protože výzkum Kathryn Yates (2006) zjistil, že ve společnostech s nejvyšší úrovní komunikace existuje pozice manažera vnitropodnikové komunikace, který se pravidelně setkává s vedením a jedná o komunikačních problémech a příležitostech. Také dle Holé (2011, s. 52) ze všech výzkumů vyplývá, že „*špatná komunikace ve firmě vychází ze špatné práce, resp. komunikace managementu*“.

Ustanovený tým musí být plně odpovědný za funkčnost komunikace, ale také všichni manažeři se musí stát plně odpovědnými za funkční komunikaci v rámci svého oddělení. Protože pokud není motivován komunikaci aktivně a správně provádět, tak může i dobře nastavená integrovaná komunikace selhat. „*Celé vedení musí být za jedno v uvědomění, že to jak komunikace ve firmě probíhá je výsledkem jeho práce. Manažer, který prohlašuje, že pracovník něco neví nebo nechápe protože je hloupý, a nechápe svou vlastní úlohu v této komunikaci, není dobrý manažer.*“ (Holá, 2006, str. 42)

Každá úroveň vedení má svou úlohu v podnikové komunikaci. Vrcholové vedení má na starosti efektivitu vnitropodnikové komunikace a efektivní fungování základních procesů. Management je odpovědný za dopady vnitropodnikové komunikace a i své vlastní komunikace. Střední a liniový manažeři jsou taktéž zodpovědní za výsledky práce a komunikace svých týmů.

Pro úspěšnou komunikaci by všichni manažeři měli mít osvojené potřebné komunikační schopnosti a měli by být vedeni k sebereflexi, k otevřenému přijetí zpětné vazby a měli by usilovat o osobní rozvoj.

3.4.4 Definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních proces v podnikání společnosti

Pokud má společnost vícestupňovou hierarchii, tak mezi některými úrovněmi může komunikace naprosto vymizet. „*Obecně platí, že čím je hierarchie firmy složitější, tím je její řízení a informační propojenost, resp. komunikace, komplikovanější*“ (Holá, 2011, str. 120). Je velmi důležité každému pracovníkovi nastavit jednotlivé ukoly a vysvětlit mu s kým má spolupracovat, ale také je velmi důležité, aby každý zaměstnanec věděl proč to dělá. Pokud bude úroveň proč chybět, tak se ze zaměstnancovi práce může velmi rychle vytrácet motivace a chuť v práci zůstat (Holá, 2011).

3.4.5 Deklarovaná sociální politika společnosti

Sociální politika společnosti deklaruje systém odměňování, oceňování zásluh a trestání přestupků a řeší problémy jako je šikana, diskriminace a protekce. Přestupky vůči sociální politice zaměstnanci velmi citlivě vnímají a mají vliv na jejich důvěru ve společnost a na jejich loajalitu. „*Deklarovanou sociální politikou firma naprosto jasně nastavuje své partnerství se zaměstnanci*“ (Holá, 2011, str. 64). Společnost musí komunikovat nejen benefity navíc, ale také to základní, co zaměstnanci hledají, což je jisté a perspektivní zaměstnání, které má smysl.

3.4.6 Nastavení komunikačních standardů

„*Nastavení komunikačních standardů zajistí integraci nových pracovníků do organizace, zapojení pracovníků do byznysu firmy objasňováním cílů, stabilitu hodnocením pracovníků a řízením kariéry a další*“ (Holá, 2011, str. 64). Významný vliv na zaměstnance má jeho manažer a pokud společnosti nevytvoří standardy na zvládnání základních situací, tak v mnohých případech hrozí selhání manažera. Situace, u kterých by dle Holé (2011) měla společnost nastavit komunikační standardy jsou:

- integrace nového pracovníka,
- řízení výkonu, rozvoje a kariéry pracovníka,
- pravidelné interní školení pro zvyšování kompetencí, sdílení know-how, vedení zaměstnanců ke sdílení společných podnikových hodnot, objasňování nových programů a změn.

3.4.7 Efektivně nastavený interní marketing

Vnitropodniková komunikace by měla být součástí celého komunikačního mixu společnosti. V kapitole 3.3. je vysvětlen přínos integrované komunikace a dopadu nejednotné komunikace. Je důležité, aby společnost nekomunikovala rozdílné sdělení vnější veřejnosti a něco jiného interní veřejnosti.

3.4.8 Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu

V kapitole 3.1. je vysvětlena důležitost zpětné vazby ve vnitropodnikové komunikaci. Fungující zpětná vazba přispívá k otevřenému podnikovému prostředí a také k tomu, že i podřízení zaměstnanci mohou být rovnocennými partnery. Zároveň je otevřené podnikové prostředí předpokladem k fungující zpětné vazbě (Holá, 2011).

Zpětná vazba musí probíhat ve třech úrovních. Na úrovni pracovního místa, kde se hodnotí pracovník i jeho manažeři. Dále na úrovni týmu, kde je hodnocení oboustranné. Nakonec i na úrovni celopodnikové, kde zaměstnanci hodnotí společnost jako celek její cíle, hodnoty a aktuální dění (Holá, 2006). Průzkumy veřejného mínění musí být prováděny pravidelně a vždy musí mít viditelný efekt (Yates, 2006). Díky zavádění změn navržených zaměstnanci spatřují zaměstnanci svůj viditelný přínos, sledávají svou práci více smysluplnou a více se ztotožňují s cíli společnosti (Holá, 2011).

3.4.9 Technologie

„Nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy pro potřeby interní komunikace je pro komunikaci firmy velmi důležité“ (Holá, 2011, str. 139). Dostupné informační technologie velmi usnadňují a urychlují komunikaci. V současné době se podnikání neobejde bez rychlého přístupu k informacím, možnosti práce mimo kancelář a komunikací s kolegy i mimo časové pásmo. Technologie jsou, ale pouhým nástrojem a je velmi důležité si uvědomit, že je důležité jak jsou používány (Holá, 2011). *„A pokud neexistuje ve firmě komunikace, ale pouze práce s informacemi, může navíc přehnané používání technologií způsobovat komunikační problémy, neboť komunikace soustředěná na technologický přenos informací přestává být komunikací, uživatelé z jedné kanceláře si mailují do té vedle, manažer neodpovídá na žádost o rozhovor s pracovníkem, protože všechny informace visí na intranetu“* (Holá, 2011, str. 67). Díky tomu musí být strategie podnikové informatiky navázána na komunikační strategii a naopak.

3.5 Nefungující vnitropodniková komunikace

Význam fungující vnitropodnikové komunikace se nejlépe ukáže na důsledcích špatné vnitropodnikové komunikace. „*Nejčastějším projevem nedostatečné vnitropodnikové komunikace je nedostatek informací, neúplné informace a nejednoznačné informace.*“ (Boucník, Koktavá, Pitrunová, & Kuchtová, 2011, str. 38). Navíc přes 60 % všech problémů organizace vyplývá z nedostatečné či neadekvátní komunikace (Holá, 2006, str. 18). Jedním z důsledků je informační šum či naopak informační vakuum, které je zapříčiněno jak nedostatkem informací, tak nejednoznačnými či neúplnými informacemi. Informační šum často vzniká v případě, kdy manažer nepochopí podstatu manažerské komunikace. To je dle Holé (2006, str. 14) způsobeno tím, že se manažeři domnívají, že:

- komunikace je pouhým sdělováním,
- základem komunikace je podat informaci,
- komunikace je založená na schopnosti formulovat sdělení,
- informace je třeba zadržovat, uvolňovat a přidělovat,
- komunikace funguje sama o sobě, kdo něco potřebuje vědět, ten ať se zeptá,
- komunikační systémy a nastavené procesy vyřeší komunikaci.

Nefungující vnitropodniková komunikace může být pro společnost velmi nebezpečná, protože vede k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě nebo frustraci jejich zaměstnanců. Což může ve společnosti vést k vysoké míře fluktuace zaměstnanců, špatné koordinaci práce a procesů, nezájmu v dosahování podnikových cílů, stanovení špatné strategie díky špatné či žádné zpětné vazbě. Jedním z dalších důsledků špatně fungující vnitropodnikové komunikace může být i to, že jednotliví zaměstnanci ve společnosti neví co dělají jejich kolegové, podřízení či nadřízení.

Je možné se setkat i s extrémní situací, kde je jakákoliv oboustranná komunikace ve společnosti potlačována či přímo zakázána. Většinou je to důsledkem podnikové kultury, která je založená na formální a mocenské autoritě, kde je nejlepším způsobem jak si udržet zaměstnání tichý souhlas. Jakákoliv diskuse, či vlastní názory jsou v takové společnosti potlačovány a považovány za projev netýmového chování a špatnou pracovní morálku. Pro společnost je tato situace dlouhodobě neúnosná, protože vytváří špatné podnikové prostředí a vede k odchodu těch nejkvalitnějších zaměstnanců.

Další z důsledků nefungující vnitropodnikové komunikace je vznik spekulací, fám a „ověřených zpráv“. Tento stav je často způsoben tím, že nefunguje oficiální komunikace a proto vzniká velký prostor pro komunikaci neformální, kde fungují efekty informačního šumu a sněhové koule (Holá, 2006).

4 Social Business

V současné době se sociální media stala jedním z hlavních aspektů života a jejich dosah neustále roste. Například každý den vzroste počet uživatelů Facebooku o 250 000 (Meister & Willyerd, 2010, str. 10). Právě proto, že přes 70 % digitálního obsahu vytváří uživatelé, tak je na zaměstnavatelých, aby řídili a zabezpečili obsah vztahující se k jejich společnostem. Dalším aspektem je neustále rostoucí globalizace světa, díky které se setkáváme s tím, že většina společností rozšiřuje pole působnosti i do jiných krajin či kontinentů (Meister & Willyerd, 2010). Tyto společnosti s oblibou využívají virtuální pracovní místa a „home office“, vytvářejí mezinárodní týmy, které nevyužívají kancelář a nepracují pouze v obvyklých hodinách a raději využijí podnikový chat, podnikovou síť na sdílení souborů atd. Proto neustále narůstá potřeba pro využití efektivní komunikace napříč časovými pásmy, ale zároveň i uvnitř společnosti v jedné lokaci. K tomuto účelu spousta společností využívá možnosti sociálních medií.

V podkapitole níže je vysvětlen pojem Social business. Tento pojem bychom doslovně mohli přeložit jako sociální podnikání, ale vzhledem k nepřesnosti a k zaměnitelnosti českého názvu je vhodnější využívat anglický pojem. Dále bude vysvětleny jednotlivé kroky zavedení Social Businessu ve společnosti. Nakonec je uvedeno využití Social businessu v podniku.

4.1 Definice pojmu Social Business

Social business je dle Sandy Carter (2012) byznys, který je sociální ve všech svých aspektech. Spojuje jak zaměstnance mezi sebou, tak zaměstnance s informacemi, a poskytuje přehledný vhlad do dat. Je to právě společnost sama, která zapojuje své zaměstnance a klienty do dialogu za pomoci sociálních nástrojů. Díky veškerému sdílení mimo hranice vlastní společnosti je toto podnikání transparentní. A často se social business zaměňuje s sociálními medii samotnými, ale sociální media se primárně soustředí na marketing a public relations společnosti.

„Social business využívá všechny sociální nástroje a techniky sociálních medií, ale rozšiřuje jejich použití za hranice marketingu, do sféry všech firemních procesů, jak interních (jakou jsou lidské zdroje a talent management), tak do externích (jako je zákaznický servis, dodavatelský kanál, vývoj produktu, marketing, komunikace.)“ (Carter, 2012, str. 2). Social business nejen, že ví jak sociální media používat, ale také ví, jak je využít a jak pracovat s rizikem.

Social business je definován třemi charakteristikami: zapojenost (anglicky vyjádřen termínem: engaged), transparentnost a pohotovost. Zapojenost je v rámci social business charakterizována jako napojení lidí na expertízy, kdy social business napojuje jednotlivce a

vytváří z nich síť, která generuje nový zdroj inovací a kreativity. Pro vznik zapojenosti je nutný určitý druh podnikové důvěry a otevřenosti k sdílení informací. Social business musí být transparentní a to proto, že by neměly existovat žádné hranice mezi externími a interními zdroji. Transparentnost dovolí rychlou změnu na základě připomínek zákazníka. Díky tomu je poslední charakteristikou social businessu právě pohotovost. Pokud je social business pohotový, tak je možné pružně a efektivně reagovat na probíhající změny na trhu a uvnitř společnosti.

4.2 Agenda Social businessu

Každá korporace, podnik či společnost by měla mít agendu social businessu dle které se bude řídit. Sociální agenda pomáhá podnikům pochopit, jak se mohou stát social businessem. Agenda se dle Sandy Carter (2006) skládá z pěti okruhů, které by se měli postupně v společnosti zavést :

- Spojení organizačních cílů a kultury.
- Zapojení prostřednictvím zkušeností.
- Propojení podnikových procesů.
- Risk management.
- Analýza dat.

Před samotným zavedením agendy si společnost musí definovat jak a na co bude sociální síť využívat. Musí identifikovat obchodní cíle, kterých jejich implementací chce dosáhnout. Poté si musí stanovit mix sociálních nástrojů, které bude společnost využívat (Meister & Willyerd, 2010).

4.2.1 Spojení organizačních cílů a kultury

V této fázi je důležité odhalit cíle a motivy organizace a jejich oddělení, aby bylo pochopeno co je nutné udělat pro přechod k social businessu. Toto spojení je velmi důležité právě proto, jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, aby se zaměstnanci sžili s podnikovými hodnotami/cíli a tyto hodnoty dále šířili mezi své blízké. Zavedení social businessu není pouze o implementování sociálních medií do podnikové infrastruktury, ale také o vytváření, aktivování a podporování zaměstnanecké komunity.

Jedním z nejdůležitějších faktorů je právě kultura společnosti, protože v případě, že tato kultura není otevřená, nepodporuje sdílení nebo vytváří mezi zaměstnanci hranice, tak i přes všechny snahy social business selže (Carter, 2012).

Dle Sandy Carter (2012) by kultura plně integrovaná se social businesssem měla podporovat:

- Větší zapojení zaměstnanců v inovacích produktu, servisu a v podstatě všeho, co se společnosti týká.
- Využívání expertíz.
- Rychlejší vyřešení problémů.
- Pokus jako podnikovou normu.
- Transparentnější, demokratické rozhodování, které je založené na konsensu.
- Všichni jsou podporováni se zúčastnit.

Social business nelze ve společnosti začít bez rozmyšleného cíle, kterého chceme dosáhnout. Tento cíl bude řídit vše, co se bude dít a to od nasazení komunikačních nástrojů. Také si společnost musí nastavit potřebné metriky, jak zjistí naplnění svého cíle.

Důležitou úlohu ve změně kultury musí hrát manažeři, kteří sami aktivně začnou používat sociální nástroje a tím tak podporují své podřízené (Carter, 2012). V případě, že společnost implementuje sociální nástroje, ale manažeři budou stále používat tradiční nástroje komunikace, tak sociální nástroje upadnou v zapomnění (Carter, 2012). Zaměstnanci také musí být proškoleni v tom, jak tyto nástroje správně používat a k jejich používání být dále motivováni (to především platí pro společnosti s vyšším věkovým průměrem) (Meister & Willyerd, 2010). Dále si společnost musí vytvořit pravidla pro využívání social businessu. A jako posledním krokem v této fázi by mělo být to, že společnost vytvoří pár experimentů (např. vytvoření blogu) a bude sledovat zpětnou vazbu, na základě které může případně upravit problémové části.

Pro ukončení této fáze by společnost měla mít definovaná pravidla fungování social businessu, měla by všechny podporovat k zapojení, proškolit své zaměstnance jak nástroj používat a experimentovat a učit se ze svých vlastních chyb.

4.2.2 Zapojení prostřednictvím zkušeností

V této části je důležité účastníky vtáhnout do aktivního podílení se a využívání social businessu. Zapojení musí být oboustranné na základě dialogu, interakci a zájmu na obou stranách. Toho lze nejlépe docílit tím, že jsou účastníci do procesu vtaženi aktivní zkušeností. Tato část je nutná, protože zaměstnanci v současné době očekávají, že je vedení zahrne do rozhodování a příchodem generace Y⁵, která očekává připojení a spolupráci 24/7

⁵ Generace narozená mezi lety 1977 – 1997 pro kterou jsou digitální technologie i globalizace přirozeností (Subotič, 2015)

se mění současné podnikání (Carter, 2012). Co tedy znamená pojem zapojený zaměstnanec? „*Zapojený zaměstnanec pracuje s vášní a cítí silné spojení se svou společností. Vytváří inovace a posunuje společnost kupředu*“ (Carter, 2012, str. 78). Dle výzkumu Carter (2012) bylo zjištěno, že společnosti, které využívají sociální nástroje a techniky tak navýší zapojení zaměstnanců o 18 %.

Základem pro zapojení jsou tři faktory. Prvním je integrovanost a propojenost s již využívanými systémy. Dalším je být interaktivní to znamená, že zaměstnanci budou aktivní součástí. Posledním důležitým faktorem je personalizovatelnost pro každého uživatele, aby pochopil že cílem je právě on. Pokud nebude jeden z těchto faktorů splněn, tak uživatelé nebudou sociální media používat a radši se vrátí k tradičním nástrojům jako je email. Sociální nástroje musí být pro zaměstnance snadno použitelné, musí jim pomoci práci zvládnout rychleji a efektivněji a také jim musí pomoci být více vidět a slyšet.

4.2.3 Propojení podnikových procesů

V tomto kroku si společnost musí zrevidovat aktuální podnikové procesy, aby mohla odhadnout jak sociální techniky mohou pomoci, případně jak je efektivně přenastavit. V případě, že budou podnikové procesy odtrhnuté od social businessu, tak hrozí, že se social business nebude využívat a zanikne. Stěžejním proto je, aby social business alespoň podporoval klíčové podnikové procesy a dovozoval dělat tyto procesy sociálně (Carter, 2012). V rámci social businessu je povolené komunikovat napříč hierarchií, odděleními či lokacemi a způsob takové komunikace je silně podporován.

4.2.4 Risk management

Pokud společnost aktivně využívá social business uvnitř, je nutné být připravený i na potenciální úniky či komentáře na veřejných sociálních sítích. Toto je nutné z toho důvodu, že pokud nějaký zaměstnanec zveřejní něco citlivého či hanlivého o společnosti, tak společnost na to musí být připravená a co nejrychleji reagovat. Dle Sandy Carter (2012) se s tímto problémem potýkala pizza společnost Domino, kde zaměstnanci zveřejnili video, které ukazovalo velmi špatné podmínky v jedné pobočce. Video vidělo přes milion lidí a do 48 hodin získala společnost negativní reputaci. Díky tomu, že společnosti odpověď trvala velmi dlouho a prezentovala ji pouze tradičními marketingovými nástroji, tak nebyla schopná zmírnit dopad události. Díky tomu utrpěla reputace společnosti a klesla její obchodní hodnota. V případě, že by společnost zareagovala do pár hodin pro incidentu, tak mohla zmírnit dopad celé události.

4.2.5 Analýza dat

V tomto bodě se společnost musí zaměřit na to jak analyzovat svá podnikové data spolu s veřejnými daty. Analýza je velmi důležitá už jen z toho hlediska, že společnost může zjistit co se uvnitř ní děje a co bude následovat. Tato analýza je jednou z největších konkurenčních výhod social businessu. V této analýze nejde pouze o sledování počtů a návštěvnosti, ale také o využití dalších analýz. Jednou z vhodných metrik k používání je měření sentimentu, kdy sentiment vyjadřuje to co lidé/zaměstnanci cítí k dané společnosti, značce nebo k jejím produktům na základě tónu jejich komentářů (Carter, 2012).

4.3 Využití Social businessu v podniku

Koncept vysvětlený v kapitole 4.1 a 4.2. je spojen s zavedením technologií podporující sociální spolupráci a komunikaci. Výzkum provedený Kathryn Yates (2006) potvrzuje skutečnost, že společnosti, které mají vysokou úroveň vnitropodnikové komunikace se odlišují od společností s nízkou úrovní tím, že :

- více než dvakrát častěji využívají technologie pro usnadnění vnitropodnikové komunikace,
- více než dvakrát častěji mají vytvořenou strategii a pravidla pro komunikaci na intranetu,
- skoro sedmkrát častěji využívají nejpokročilejší způsoby komunikace jako jsou blogy, wiki a diskuzní panely.

Jedna z případových studií využití social businessu je dle Sandy Carter (2012) zkoumaná společnost, která úspěšně implementovala tento přístup po celé své síti. Díky tomu, že má přes 300 000 expertů po celém světě, potřebovala způsob jak je navzájem propojit. Kultura ve společnosti je diverzifikovaná, progresivní a vysoce kolaborativní, ale nepodporující risk. Zkoumaná společnost podporuje každého, aby se zúčastnil a nebál se social businessu. Díky čemuž spoustu senioních manažerů začalo aktivně používat Twitter, LinkedIn, blogovat a využívat i další sociální media. Základem všeho je to, že si zkoumaná společnost myslí, že základním článkem je zaměstnanec jako ambasador. Stejně tak ve společnosti proběhlo mnoho interních školení jak využívat interní sociální síť IBM Connections, ke všemu zkoumaná společnost nabízí webová školení a návody „jak začít“ pro každého.

V praktické části bude ověřeno využívání IBM Connections a sociálních medií v zkoumané společnosti v České republice.

5 Praktická část

Tato část je nejprve věnována zkoumané společnosti, kde je přiblíženo její aktuální působení na trhu a jsou popsány aktuální nástroje využívané pro komunikaci. Dále je věnována pozornost zhodnocení vnitropodnikové komunikace osobou zodpovědnou za vnitropodnikovou komunikaci ve zkoumané společnosti, k němuž byl použit řízený rozhovor, který spadá pod metody kvalitativního výzkumu. Práce je doplněna výsledky dotazníkového šetření proběhlého mezi zaměstnanci zkoumané společnosti.

5.1 Zkoumaná společnost

První pobočka zkoumané společnosti byla založena již v roce 1932 (IBM Corporation, 2011) a spadá do mezinárodní sítě. Společnost je jedním z největších poskytovatelů řešení a služeb informačních technologií s dlouhou tradicí. Společnost byla založena v roce 1911 a v průběhu svého působení vytvořila obrovský počet nových technologií a inovací. „Společnost sídlí v americkém městě Armonk ve státě New York, zaměstnává zhruba 425 tisíc lidí ve více než 170 zemích. S tržní hodnotou kolem 180 miliard dolarů patří k vůbec největším firmám na světě.“ (Aktuálně.cz, 2011)

Historie společnosti sahá až do osmdesátých let 19. století, kdy společnost započala svou dráhu jako Computing-Tabulating-Recording Corporation, která se zaměřovala na výrobu strojů pro čtení dat z děrných štítků (Kapoun, 2011). Dalším z důležitých milníků byl nástup Thomase J. Watsona Sr., který započal dráhu péče o zákazníka a do společnosti vnesl heslo: THINK, které se používá dodnes. Společnost se záhy přejmenovala na současný název, což více odpovídalo širšímu portfoliu výrobků. Ve svém dalším rozvoji společnost přišla s vynálezy, které se používají do dnes. Mezi ně patří například stolní počítač, osobní počítač, čárový kód, magnetická páska používaná na platebních kartách a mnoho dalších. Společnost již přes 24 let drží první místo v žebříčku vydaných patentů (Brehmerova, 2014). V roce 2004 společnost šokovala, když prodala svou divizi počítačů čínské společnosti Lenovo, tímto se společnost snažila podchytit nový fenomén, kdy budoucnost již nebyla ve výrobě železa, ale v IT řešeních. V současné době se společnost soustředí na kognitivní technologie a cloudová⁶ řešení. Společnost se snaží jít příkladem a být vizionářem při zlepšení světa a pracovního prostředí. Jednou z úspěšných kampaní je kampaň Smarter planet, která zlepšuje svět s využitím informačních technologií a další z projektů

⁶ Cloud je síť serverů. Některé servery používají výpočetní výkon pro běh aplikací, jiné „poskytují služby, další servery v síti jsou zodpovědné za ukládání dat (Čambala, 2014).

pro zlepšení pracovního prostředí je společnost fungující jako social business (více popsán v kapitole 4).

Společnost je vnitřně rozdělená na pět obchodních divizí: Global Technology Services (GTS), Global Business Services (GBS), Software (SWG), Hardware (STG) a Global Financing. Každá divize se stará o jinou část práce. GTS je servisní skupina, která má na starosti zavedení a provozování daných produktů přímo u zákazníka. GBS je konzultantská skupina, která zákazníkovi pomáhá s změnami a jinými tržními výzvami. SWG, již dle názvu, prodává software a STG naopak hardware. Poslední skupinou je Global financing, která umožňuje přístup k produktům společnosti prostřednictvím jednoduchých finančních produktů.

Pražská pobočka byla založena v roce 1932 jako šestá pobočka v Evropě a první ve střední a východní Evropě. V roce 1948 však byla znárodněna a do Prahy se společnost vrátila až po sametové revoluci. Od roku 2014 je generálním ředitelem Branislav Šebo a společnost sídlí na Chodově v business centru The Park. Zkoumaná společnost se v České republice zabývá služby napříč IT spektrem „*od serverů a systémů pro ukládání dat až po software a IT služby včetně služeb konzultačních*“ (IBM Corporation, 2011). A je jednou z vedoucích společností českého trhu informačních technologií (IBM Česká republika, spol., s.r.o., 2014)

Hodnoty zkoumané společnosti jsou (IBM Smarter university, 2012):

- Zaujetí úspěchem našich klientů – jejich osobní úspěch je náš úspěch.
- Inovace, které mění svět.
- Důvěra a osobní odpovědnost ve všech vztazích.

V českém jazyce jsou hodnoty veřejně dostupné pouze na stránkách pro studentský program.

5.2 Vnitropodniková komunikace z pohledu osoby zodpovědné za vnitropodnikovou komunikaci

Pro zhodnocení aktuálně probíhajících aktivit vnitropodnikové komunikace a jejího fungování je práce doplněna o polo-strukturovaný rozhovor s zaměstnancem, který je odpovědný za vnitropodnikovou komunikaci na lokální úrovni. Poskytnuté informace poslouží jako obraz o aktuální situaci pro doplnění údajů z dotazníkového šetření. Následující text je shrnutým přepisem rozhovoru s odpovědnou osobou. Vyzpovídána osoba je regulérním zaměstnancem zkoumané společnosti a patří do oddělení marketingu. Sktruktura rozhovoru je v příloze A.

První otázka na základě literární rešerše zjišťuje, jaké komunikační nástroje jsou ve společnosti používána. Rozložení je vidět v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Porovnání komunikačních nástrojů

	Používání	Způsob	Sdělení vnitropodnikové komunikace
Osobní rozhovor	ano	Osobně	žádné
Porada	ano	Osobně/virtuálně	Organizační změny, ekonomické výsledky
Časopis/noviny	ne	Pouze plakáty a nástěnky	Novinky a akce
Email	ano	IBM Notes	Novinky, organizační změny, lidské zdroje
Telekonference/telefon	ano	AT&T telekonference Vodafone telefon	Cíle a projektové plány
Korporátní sociální síť	ano	IBM Connections	jakékoliv
Interní chat	ano	IBM Sametime	žádné

(zdroj: vlastní zpracování)

Druhá otázka zjišťuje, zda v zkoumané společnosti existuje strategie vnitropodnikové komunikace na lokální úrovni. Z rozhovoru vyplynulo, že v současné době neexistuje a neexistuje ani jasný komunikační cíl a plán. Lokální strategie neexistuje, protože se využívá strategie mezinárodní, navíc si většina oddělení řídí komunikaci samostatně. V současné době se pouze jednou měsíčně emailem posílá oběžník ve kterém jsou obsaženy sekce novin (nejčastěji obsahují informace z oddělení lidských zdrojů), obchodních novin (informace o plánovaných konferencích, a událostech ve světě), koutek lidských zdrojů (benefity, slevy pro zaměstnance, změny). Poté se na straně oběžníku uvádějí media ve kterých zkoumaná společnost publikovala, nové zákaznické reference a plánované lokální akce.

Pro vnitropodnikovou komunikaci se na lokální úrovni nejvíce používá email. Co se týká organizačních změn atd. tak se využívají IBM Connections, kdy daný manažer oznámí změny v blogovém příspěvku, na který se pošle upozornění emailem. Na poradách se sdělují informace o výsledcích společnosti, ale tyto informace si řídí každý manažer sám. Proto například obchodní manažer více sděluje obchodní výsledky a nesděluje ostatní informace a naopak. Dále se využívají nástěnky a plakáty po budově, kde se promoují nadcházející události. Ale dle zpovídané osoby jsou lidé v budově naprosto imunní vůči takovýmto typům sdělení. Osobní rozhovor, telefon nebo IBM Sametime se vůbec nevyužívá.

Na otázku zda funguje vnitropodniková komunikace z rozhovoru jasně vyplynulo, že dle jejího názoru ano. Zaměstnanci jsou vždy informováni o změnách a novinkách. Hodnoty a klíčové plány společnosti se cíleně nekomunikují, ale zaměstnanci jsou s nimi seznámeni při nástupu a dále je to úkolem manažerů.

Hlavní překážkou ve vnitropodnikové komunikaci je rozdrobenost společnosti, která má jednotlivé bariéry mezi odděleními. Další překážkou je nezájem zaměstnanců o vnitropod-

nikovou komunikaci. Čtenost jednotlivých emailů se pohybuje kolem 14 % a zaměstnanci jsou často naprosto imunní vůči novým zprávám.

Využívání IBM Connections je podporováno tím, že ho aktivně využívají manažeři na důležité organizační sdělení. Dle dotaované osoby je pravdou, že se to děje spíše na evropské úrovni a na lokální úrovni takto částečně komunikuje pouze generální ředitel. Zaměstnancům jsou dále posílány tipy na využívání IBM Connections v rámci oběžníku.

Na poslední otázku, zda jsou manažeři odpovědní za komunikaci odpovědná osoba odpověděla, že nejsou a že je pouze na nich co a jak komunikují svým zaměstnancům.

5.2.1 IBM Connections

„Produkt IBM Connections vnáší do společností sociální síť a pomáhá komunikovat, spolupracovat, a s ostatními vytvořit silné vztahy. (IBM Team, 2013, str. 1). Hlavní využití je zejména v oblasti vytváření vztahů mezi lidmi, sdílení informací a dokumentů, zdokonalování nápadů a vzdělávání, také je lze využít k podpoře běžných činností společnosti např. organizace porad, řízení projektu (Socialweb, 2013). IBM Connections se skládají z aplikací, které napomáhají ke sdílení informací, k vytvoření sítě užitečných kontaktů, a ke sledování vůdčích osobností v daných oblastech. Těmito aplikacemi jsou:

- aktivity,
- blog,
- záložky,
- soubory,
- fóra,
- wiki,
- komunity.

Aktivity slouží jako nástroj pro spolupráci na společných projektech a pomáhá hlídat termíny, přiřazovat úkoly a sledovat vývoj daného projektu. Blog slouží jako online noviny, které mohou být využity pro prezentování nápadů, získání zpětné vazby nebo pouze jako pasivní nástroj pro sledování myšlenek a nápadů ostatních expertů. Záložky slouží jako nástroj pro ukládání, organizaci a sdílení internetových a intranetových záložek. Soubory slouží jako úložiště, kam lze přidat své soubory a sdílet je i s dalšími (také existují funkce, které sledují, kdo si daný soubor stáhnul, kolikrát a zda ho někdo nahradil). Fóra jsou místem, kde se může přemýšlet nad různými tématy a také sbírat zpětnou vazbu nebo názory nad tématy, které účastník zrovna řeší. Wiki slouží jako nástroj pro zachycení myšlenek a informací. Komunity jsou místem, kde zaměstnanci mohou s ostatními sdílet společný zá-

jem, sdílet mezi sebou relevantní informace a vyměňovat si nápady. Účastníci se v rámci komunity mohou účastnit na aktivitách, fórech, můžou psát blogy, sdílet záložky a soubory. Komunity jsou takovou mikro sítí v rámci podnikové sítě, která účastníky filtruje dle jejich zájmu.

Zkoumaná společnost tento nástroj využívá jako interní sociální síť, která by měla zcela podporovat principy social businessu.

5.2.2 IBM Sametime

IBM Sametime je softwarový produkt určený pro okamžitou sociální komunikaci v podnikovém prostředí. V rámci tohoto produktu je možné posílání zpráv v reálném čase a vytváření online schůzek.

IBM Sametime je chatovací nástroj pro společnosti, který „*v sobě zahrnuje textovou, hlasovou, datovou i video komunikaci v reálném čase a mnoho dalších funkcí*“ (IBM Corporation, 2011). Tento nástroj umožňuje vytvářet hromadné skupiny, které mohou komunikovat v reálném čase. Také umožňuje posílat smajlíky, obrázky, soubory nebo výseč stránky.

Zkoumaná společnost využívá všechny dané funkcionality.

5.3 Zhodnocení vnitropodnikové komunikace a IBM Connections zaměstnanci zkoumané společnosti

K získání komplexního pohledu na vnitropodnikovou komunikaci ve zkoumané společnosti a na využívání nástroje IBM Connections je součástí práce dotazníkové šetření, které proběhlo v období února až března 2016.. Respondenty byli zaměstnanci zkoumané společnosti a z celkového počtu 707 oslovených respondentů odpovědělo 142 respondentů. Proto celková návratnost dotazníků činí 20,1 %.

Dotazníky byly distribuovány v elektronické i tištěné podobě. Části respondentů byl dotazník rozeslán emailem a části (převážně managementu) předán osobně. Dotazník je přílohou C.

Dotazník obsahoval celkem 30 otázek, které byly rozděleny do tří částí:

- Informovanost o zkoumané společnosti a důvěru ve společnost
- Vnitropodnikovou komunikaci a využívané nástroje
- Nástroj IBM Connections

Následuje podrobné shrnutí výsledků jednotlivých otázek s pomocí grafů a tabulek.

5.3.1 Struktura vzorku

Prostřednictvím hromadného emailu bylo osloveno všech 707 zaměstnanců zkoumané společnosti. Celkově odpovědělo 142 zaměstnanců proto celková návratnost činí 20,08 %.

Věková struktura odpovídá věkové struktuře zaměstnanců. Nejvíce respondentů bylo z věkové skupiny mezi 31 – 40 lety a nejméně z věkové skupiny 51 let a více. Dosažené vzdělání ve struktuře vzorku nebylo zastoupeno, protože do zkoumané společnosti jsou přijímáni pouze vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci.

Z hlediska oddělení byli ve vzorku zastoupeny oddělení SWG, STG, GBS, GTS a také zástupci obchodní divize. Nejpočetnější zastoupení mělo oddělení Software a nejmenší zastoupení divize GBS. Což odpovídá rozložení ve společnosti.

Dalším identifikátorem byla pracovní pozice, kdy nejvíce respondentů reprezentují obchodníci (sales representativ) a nejméně zaměstnanci technické podpory.

Dalším identifikačním prvkem jsou odpracovaná léta ve společnosti, kdy rozložení mezi zástupci 1 - 3 let, 3 – 5 let a 6 – 10 let se rámcově lišilo o dva respondenty. Nejmenší zastoupení měli skupiny 0 – 1 rok a 10 a více let. Skupina 10 a více odpovídá složení společnosti, protože zaměstnanci, kteří jsou tak dlouho ve společnosti často povýšili na evropskou úroveň nebo ze společnosti odešli. Skupina 0 – 1 rok také odpovídá rozložení společnosti, která v posledních letech má spíše redukční charakter.

Další faktorem bylo to, zda daný respondent vede tým lidí. Kdy vzorek odpovídá struktuře protože 62 % respondentů nevede tým a 38 % je manažerem. Největší zastoupení mají manažeři, kteří vedou tým v rozmezí 1 - 5 lidí (19,7 %), dále jsou 7 % zastoupení vedoucí 11 – 20 lidí a konečně jsou stejným procentem 5,6 % zastoupení vedoucí týmu v rozmezí 6 - 10 lidí a 21 a více. Toto zastoupení také odpovídá struktuře společnosti, kdy liniový manažeři jsou nejvíce zastoupení ve společnosti.

Podrobný přehled struktury vzorku je uveden v tabulce č. 6 , která se nachází v příloze B.

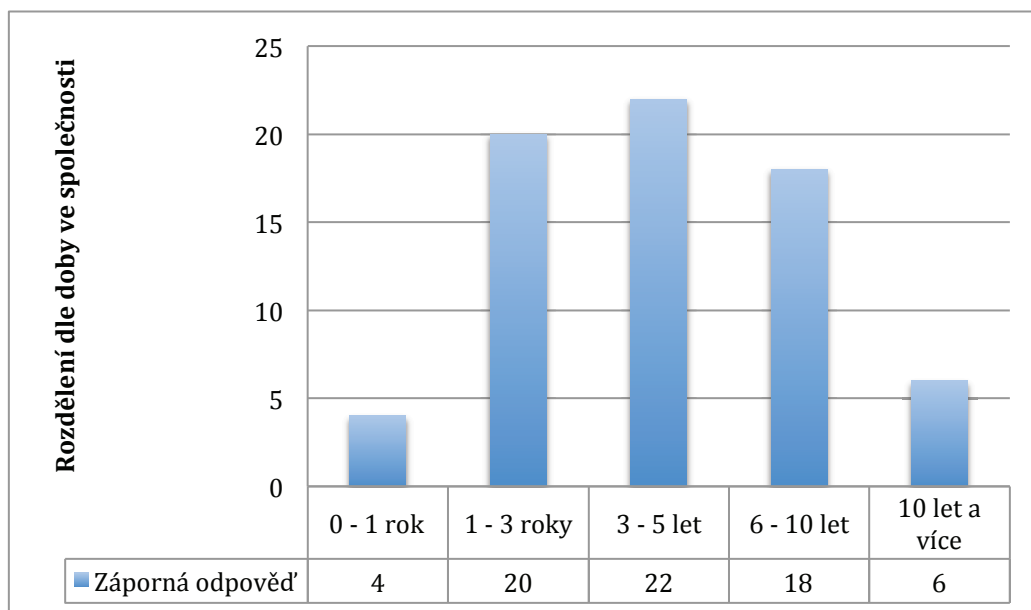
5.3.2 Informovanost o zkoumané společnosti a důvěra ve společnost

První část je orientovaná na zjištění, zda vnitropodniková komunikace funguje správně a komunikuje základní sdělení, kterými by měly být dle Kathrine Yates (2006) vzdělávání zaměstnanců ke sdílení společných hodnot a kultury, pomoc při pochopení podnikání společnosti, poskytování informací o finančních výsledcích společnosti a o cílech společnosti.

Otevřené jednání ve společnosti

První otázka se respondentů tázala, zda s nimi vedení hovoří otevřeně (např. nic nezastírá, sdílí důležité informace). Na tuto otázku odpovědělo 72 respondentů záporně, to tvoří 50,7 % dotazovaných. Dále 14,7 % dotazovaných odpovědělo, že neví a pouze 35,3 % respondentů odpovědělo, že s nimi vedení hovoří otevřeně.

Respondenti, kteří si nemyslí, že s nimi vedení hovoří otevřeně jsou převážně ve společnosti 3 – 5 let. Pouze čtyři respondenti jsou ve společnosti 0 - 1 rok. Struktura respondentů s zápornou odpovědí je znázorněná dle doby ve společnosti na obrázku č. 3.



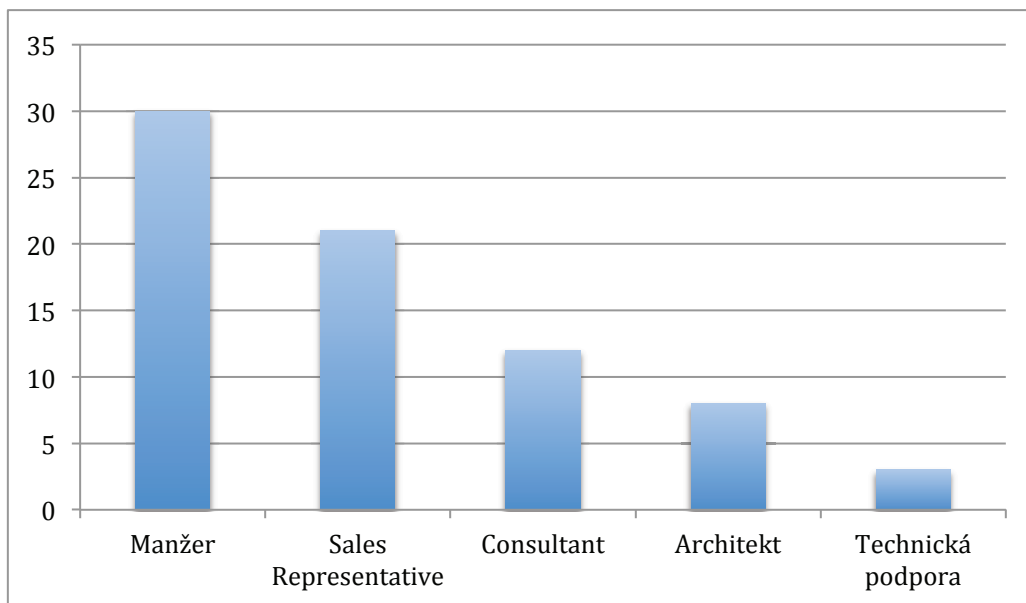
Obrázek 3: Struktura respondentů se zápornou odpovědí v otevřenosti komunikace od vedení

(zdroj: vlastní zpracování)

Znalost klíčových cílů plánů společnosti

Cílem druhé otázky bylo zjistit, zda respondenti znají plány společnosti na letošní rok (2016). Pouze necelá polovina respondentů uvedla, že ano, konkrétně 48,4 %. Klíčové plány nezná 36,7 % a 11,3 % si není jistá.

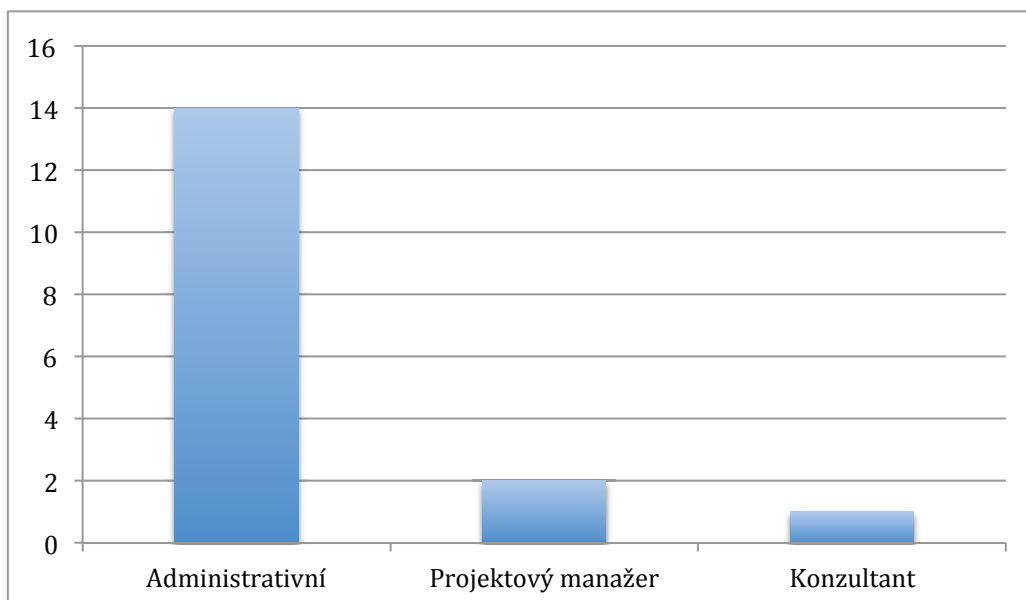
Z respondentů, kteří znají klíčové plány je polovina na manažerské či obchodní pozici. Naopak v respondentech, kteří odpověděli, že klíčové cíle a plány společnosti neznají se nenachází ani jeden manažer. Struktura respondentů dle pracovních pozic, kteří znají klíčové plány společnosti, je znázorněna na obrázku č. 4. Z níže uvedeného vyplývá, že klíčové plány znají manažeři a lidé na obchodních pozicích, ale jsou neznámé pro zaměstnance na nižších úrovních.



Obrázek 4: Struktura respondentů dle pracovních pozic s kladnou odpovědí v znalosti klíčových plánů (zdroj: vlastní zpracování)

Znalost ekonomických výsledků

Dále byli respondenti dotazováni, zda znají ekonomické výsledky společnosti za minulý rok. Přes 63 % respondentů uvedlo, že ano a pouze 33, 8 % respondentů výsledky nezná. Vzhledem k tomu, že zkoumaná společnost je silně orientovaná na obchodní cíle, které musí zaměstnanci plnit, tak se tento výsledek dal očekávat. Obrázek č. 5 znázorňuje strukturu respondentů dle pracovních pozic.

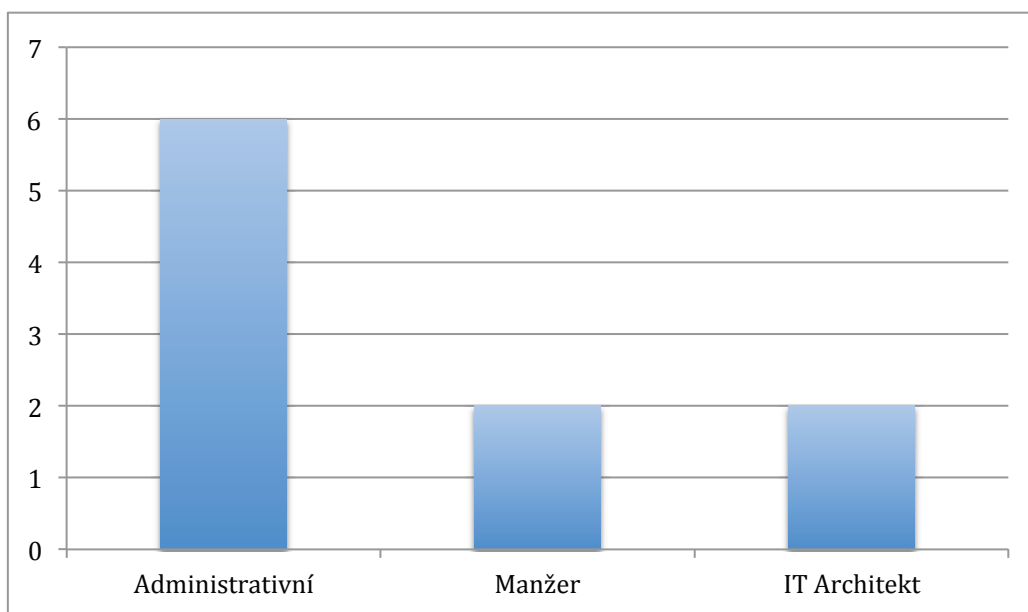


Obrázek 5: Struktura respondentů dle pracovních pozic se zápornou odpovědí v znalosti ekonomických výsledků (zdroj: vlastní zpracování)

Jak je na obrázku č.5 vidět, tak se v respondentech nachází většinou zaměstnanci na administrativních pozicích. Pouze dva konzultanti z divize GBS a dva projektový manažeři, kteří se nacházejí v divizi GTS, která často pracuje v lokaci zákazníka.

Znalost dlouhodobé vize a strategie společnosti

Úkolem čtvrté otázky bylo zjistit, zda respondenti znají dlouhodobé vize a strategie společnosti. 49,7 % respondentů zaškrtnulo, že spíše ano a 12,7 %, že je znají. Pouze 7 % respondentů uvedlo, že vize a strategie nezná. Dle struktury pracovních pozic znázorněné na obrázku č. 6 lze zjistit, že žádný ze zástupců není na obchodní pozici a největší zastoupení mají zástupci na administrativních pozicích.



Obrázek 6: Struktura respondentů dle pracovních pozic es zápornou odpovědí ve znalosti vizí a strategií (zdroj: vlastní zpracování)

Znalost hodnot zkoumané společnosti

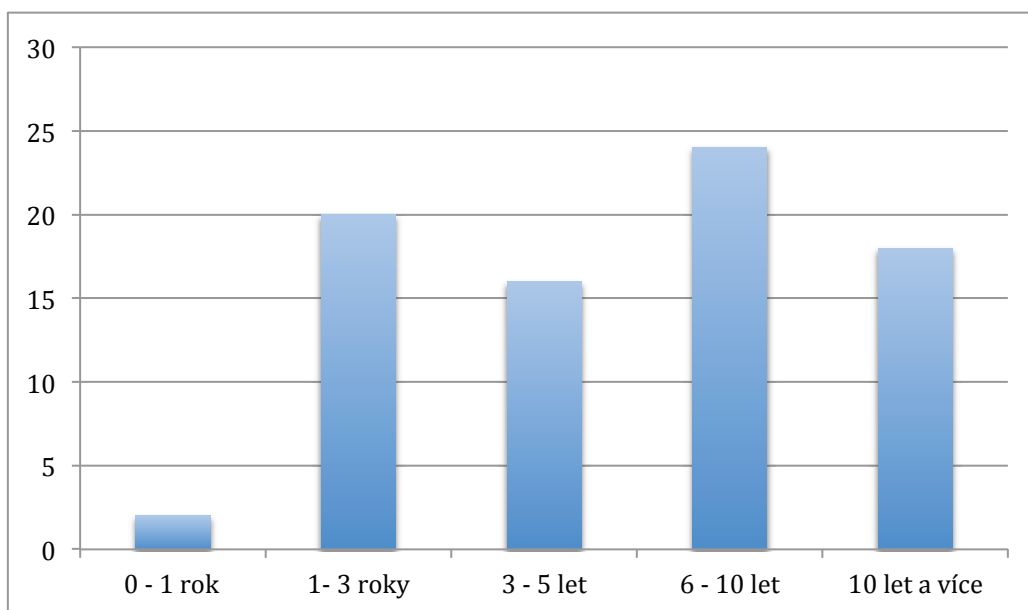
Dále byli respondenti dotazováni, zda znají hodnoty zkoumané společnosti. Více než polovina odpověděla, že hodnoty znají, konkrétně 82 respondentů, což je 57,7 % . Pouze 9,9 % uvedlo, že hodnoty zkoumané společnosti neznají a 32,4 % respondentů zná hodnoty pouze částečně. Pokud respondent zaškrtnul, že hodnoty zná, tak byl požádán o jejich popsání. Vyjmenovat správně hodnoty společnosti zvládla pouze 4 % z 82 respondentů, kteří odpověděli, že hodnoty znají.

Zpětná vazba

Další otázky byly zaměřeny na zpětnou vazbu, která je esenciální pro otevřené prostředí. Otevřené prostředí zároveň podporuje efektivní vnitropodnikovou komunikaci.

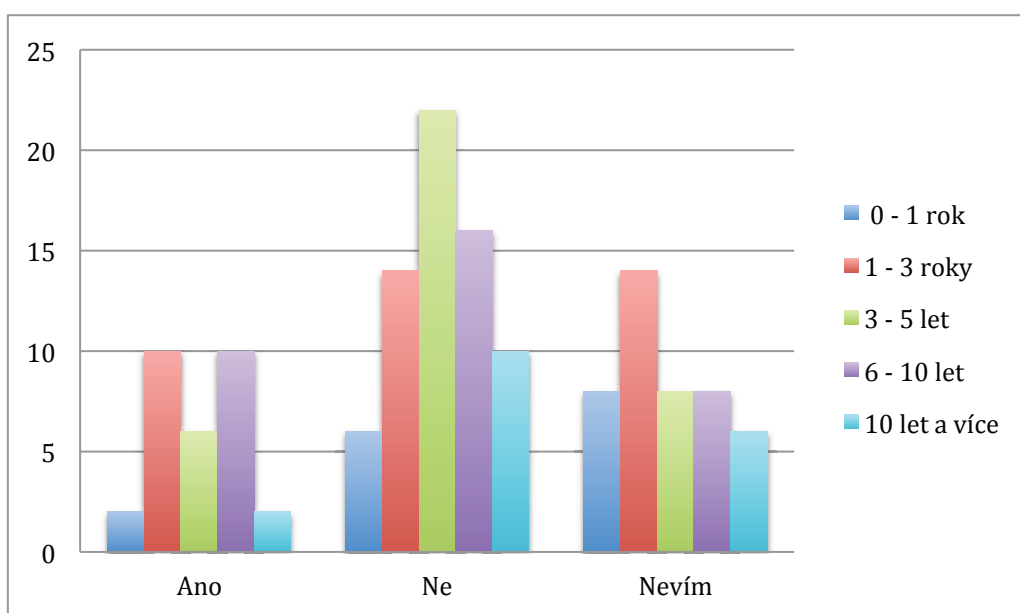
Jednou z otázek zaměřenou na zpětnou vazbu je ta, zda respondenty vyzývá vedení k návrhům na zlepšení fungování společnosti. Na tuto otázku odpovědělo 56,3 % z respondentů

kladně a 35,2 % odpovědělo záporně. Je zajímavé, že v kladných odpovědích se vyskytují pouze dva respondenti, kteří jsou ve společnosti do jednoho roku. Níže na obrázku č. 7 je zobrazena struktura respondentů dle doby ve společnosti, kteří odpověděli kladně.



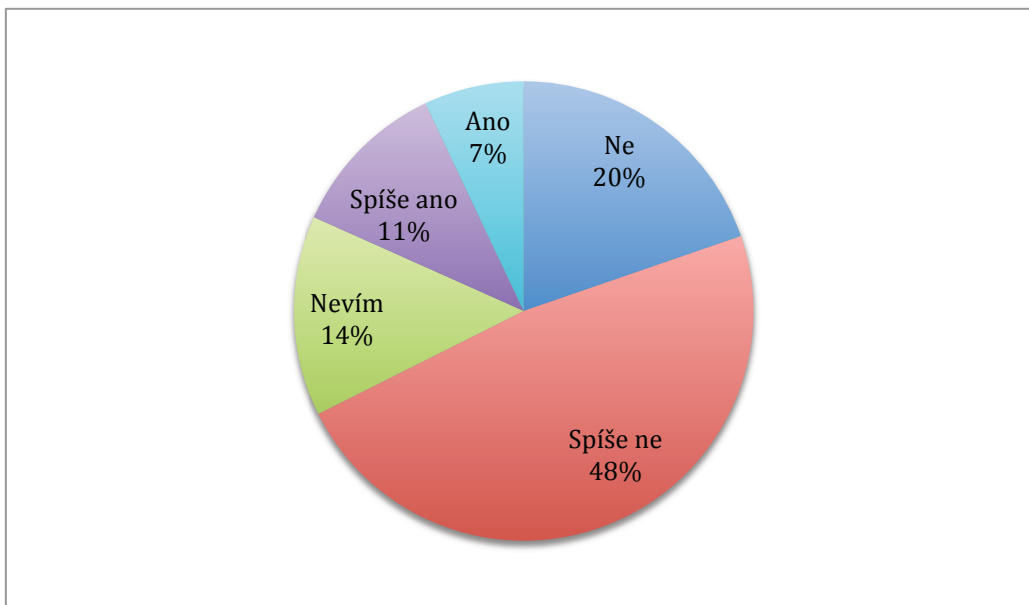
Obrázek 7: Struktura respondentů dle doby ve společnosti, kteří souhlasí s tím, že je vedení vyzývá k návrhům na zlepšení fungování společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

Další otázkou bylo, zda reaguje vedení společnosti na námítky, návrhy a připomínky. Skoro polovina odpověděla záporně, přesně 47,9 % respondentů. Pouze 21,1 % z respondentů odpovědělo na tuto otázku kladně a 31 % z respondentů odpověděla, že neví. Na obrázku č. 8 je vidět rozložení respondentů dle doby ve společnosti. Z níže uvedeného vyplývá, že zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti 3 – 5 let si myslí, že vedení nereaguje na jejich zpětnou vazbu.



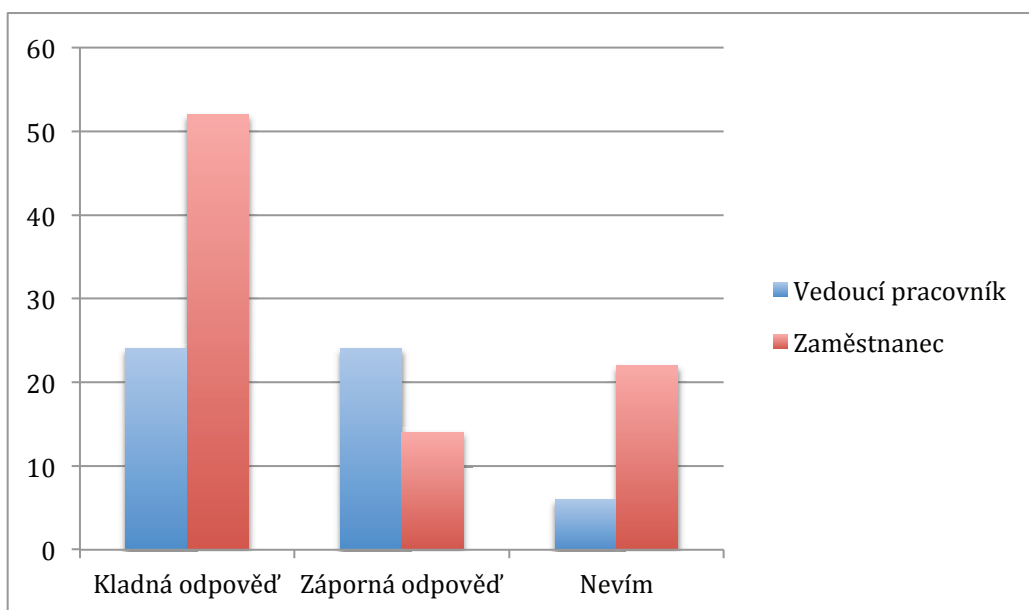
Obrázek 8: Struktura odpovědí respondentů dle doby ve společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

Respondenti byli také dotazováni, zda se obávají otevřeně říkat, jaký je jejich názor na fungování zkoumané společnosti. Skoro polovina z respondentů odpověděla, že spíše ne, přesně 47,9 %. Níže na obrázku č. 9 je zobrazeno rozdělení odpovědí. Z níže uvedeného vyplývá, že respondenti se spíše nebojí otevřeně říkat své názory.



Obrázek 9: Struktura odpovědí respondentů na to, zda se obávají otevřeně říkat, jaký je názor na fungování společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

Poslední otázkou v této části byla ta, zda respondenti věří v perspektivní budoucnost zkoumané společnosti. Na tuto otázku odpovědělo pouze 26,8 % respondentů záporně a 53,5 % respondentů odpovědělo kladně. Na obrázku č. 10 je znázorněna struktura odpovědí respondentů dle toho, zda jsou vedoucím pracovníkem či nikoliv.

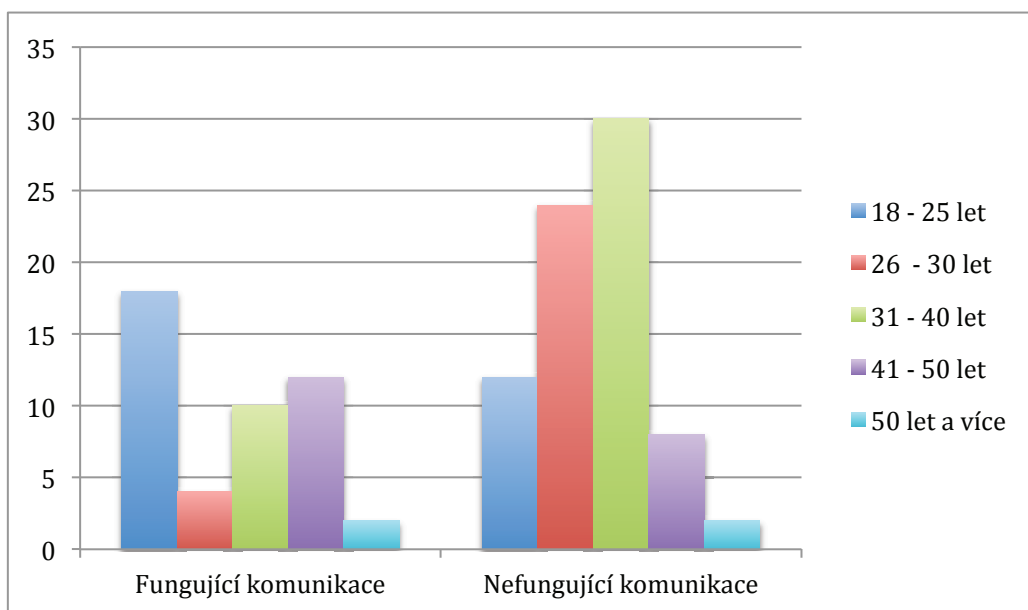


Obrázek 10: Struktura odpovědí respondentů k důvěře v perspektivní budoucnost zkoumané společnosti rozdělená dle toho, zda jsou vedoucím pracovníkem či nikoliv (zdroj: vlastní zpracování)

Na obrázku č. 10 je vidět, že manažeři jsou rozpolceni v důvěře v perspektivní budoucnost zkoumané společnosti.

5.3.3 Vnitropodniková komunikace a využívané nástroje

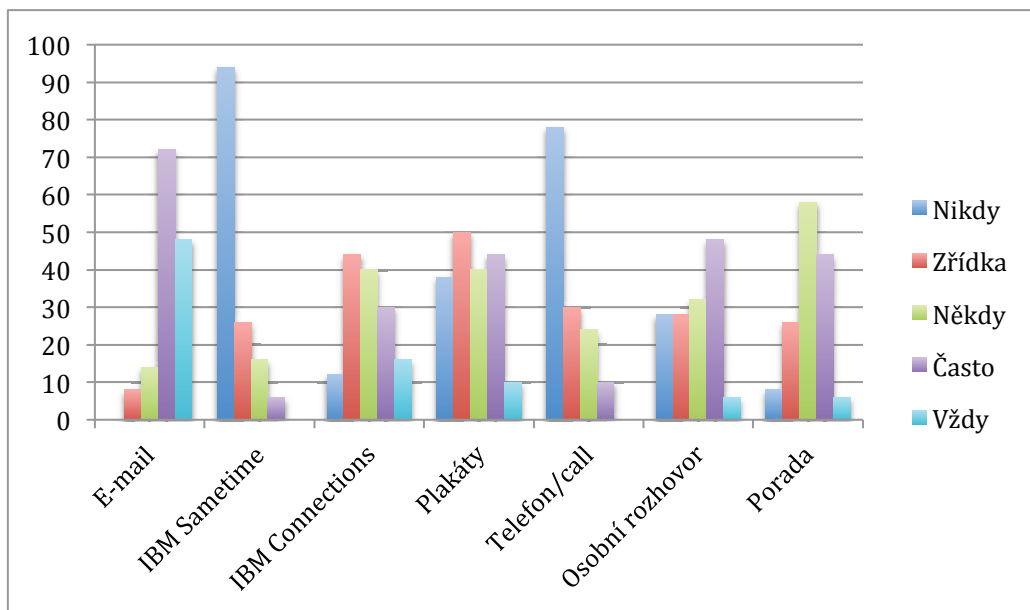
V první otázce druhé části dotazníku byli respondenti dotázáni, zda vnitropodniková komunikace ve společnosti funguje správně. 53,5 % respondentů odpovědělo záporně a pouze 32,4 % kladně. Z respondentů, kteří odpověděli záporně je většina ve věku mezi 26 – 40 lety, kladnou odpověď zvolily skupiny respondentů mezi 18 – 25 lety a 41 – 50 lety. Na obrázku č. 11 je podrobněji zobrazena struktura respondentů dle věku.



Obrázek 11: Struktura odpovědí respondentů dle věku (zdroj: vlastní zpracování)

Komunikační nástroje pro oficiální sdělení

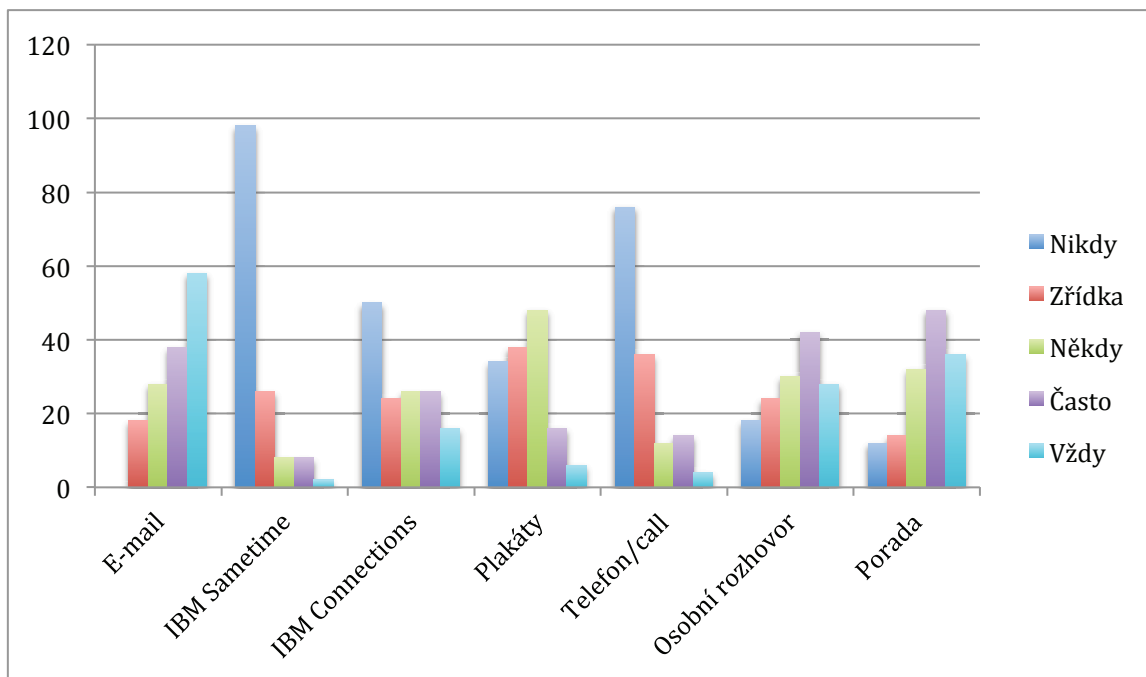
Druhá otázka byla zaměřena na komunikační nástroje, kterými respondenti dostávají oficiální interní sdělení. Respondenti měli přiřadit četnost k jednotlivým komunikačním nástrojům. Na obrázku č. 12 je vidět struktura jednotlivých odpovědí.



Obrázek 12: Struktura odpovědí využívání nástrojů pro oficiální interní sdělení (zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu výše lze vypožorovat, že respondenti nedostávají interní sdělení přes IBM Sametime ani se je nedozvídají přes telefon nebo na hromadných telekonferencích. Nejčastěji oficiální sdělení dostávají přes email a na poradách. Podrobnější přehled rozdělen dle váhy jednotlivých nástrojů je v tabulce č. 1.

V následující otázce byli respondenti dotázáni na komunikační nástroje, kterými by rádi dostávali oficiální interní sdělení. Stejně jako v předchozí otázce měli respondenti přiřadit preferenci četnosti využívání k jednotlivým komunikačním nástrojům. Na obrázku č. 13 je vidět strukturu odpovědí respondentů.



Obrázek 13: Struktura odpovědí preferovaných nástrojů pro oficiální interní sdělení (zdroj: vlastní zpracování)

Výše lze vidět, že respondenti preferují email jako komunikační nástroj. V těsném závěsu je porada a jako nejméně preferovaný nástroj je IBM Sametime. V tabulce č. 1 je vidět rozdělení dle váhy a také porovnání s používanými nástroji.

Tabulka 2: Porovnání váhy jednotlivých nástrojů

	Používané komunikační nástroje	Preferované komunikační nástroje
Email	4,1	3,9
IBM Sametime	1,5	1,5
IBM Connections	2,9	2,5
Plakáty	2,2	2,5
Telefon/call	1,8	1,8
Osobní rozhovor	2,8	3,3
Porada	3,1	3,6

(zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce výše je vidět, že respondenti by rádi více používali pro oficiální sdělení rozhovor či poradu, toto navýšení by mělo být na úkor sdělení přes IBM Connections a email.

Následující otázka byla zaměřená na komunikační nástroje, které respondenti využívají ke své práci. Nejvíce využíván je email a nejméně IBM Connections. Druhým nejčastěji využívaným nástrojem je telefon. Jednotlivé četnosti a porovnání s nástrojem, který používá jejich manažer se nachází v tabulce č. 2.

Tabulka 3: Porovnání váhy jednotlivých nástrojů používaných v práci a v manažerské komunikaci

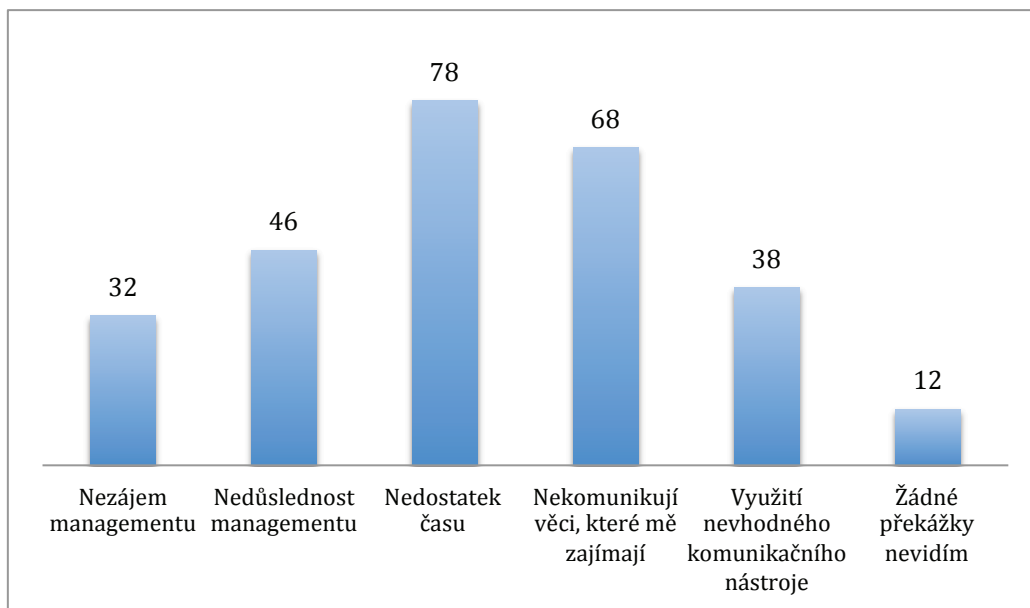
	Používané komunikační nástroje k práci	Používané komunikační nástroje manažerem
Email	4,5	4,1
Sametime	3,6	2,4
IBM Connections	2,2	1,7
Telekonference	2,6	2,4
Telefon	4,3	3,7
Osobní rozhovor	4	3,8
Porada	3,2	3,5

(zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka byla zaměřená na to, jaké komunikační kanály využívá respondentův manažer ke komunikaci. Nejčastěji využívaným nástrojem je email a nejméně častým jsou IBM Connections. Druhým nejčastěji využívaným nástrojem manažery pro komunikaci s podřízeným je osobní rozhovor. Jednotlivé četnosti a porovnání s nástrojem, který používají zaměstnanci k práci se nachází v tabulce č. 2.

Překážky v komunikaci

Ve čtvrté otázce respondenti vybírali libovolné množství překážek, které jsou mezi nimi a společností ve vnitropodnikové komunikaci. Jako největší překážku 54,9 % z respondentů označilo nedostatek času. Další překážku 47,9 % z respondentů označilo to, že zkoumaná společnost nekomunikuje věci které ho zajímají. V dotaznících bylo také dopsáno, že zkoumaná společnost posílá mnoho marketingových emailů a člověk se pak ztrácí v tom, co je důležité. Pouze 8,5 % respondentů si myslí, že žádná překážka není. Na obrázku č. 14 je vidět struktura odpovědí. Tato otázka měla také možnost otevřené volby, kde někteří respondenti poznamenali, že chybí strategie vnitropodnikové komunikace a poukázali na chabé kompetence interního týmu. Jeden z respondentů napsal: „Na úrovni středního managementu je komunikace věcná a bez překážek, protože cíle jsou stejné. Na úrovni vyššího managementu jde spíše o strategie, které přijímám bez možnosti diskuse.“

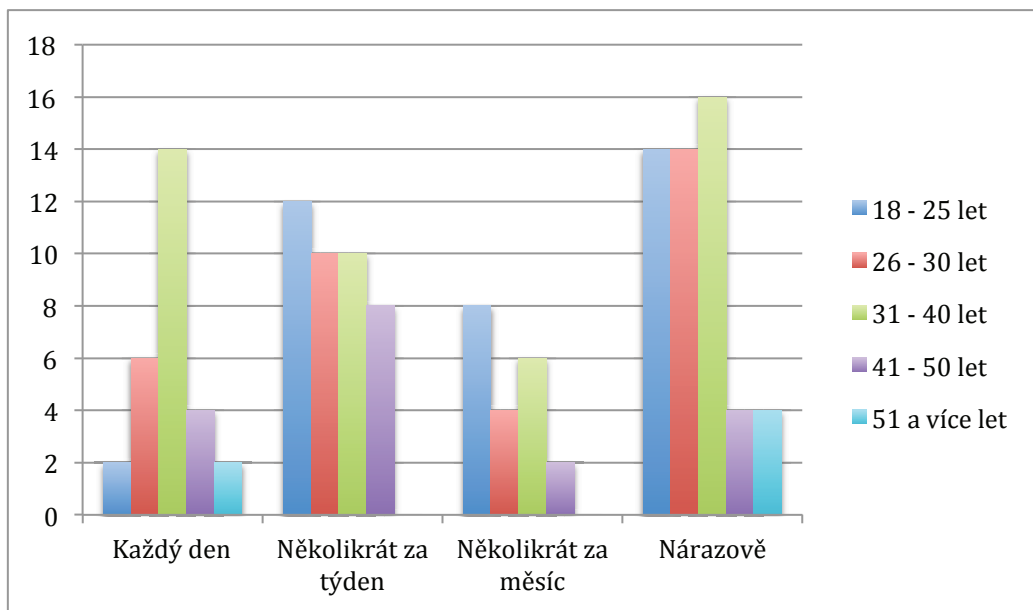


Obrázek 14: Struktura odpovědí překážek v komunikaci mezi respondenty a společností (zdroj: vlastní zpracování)

Je zajímavé, že respondenti, kteří jako překážku uvedli nevhodný nástroj si více přejí využívat osobní rozhovor a poradu než email, který vnímají jako nejpoužívanější.

5.3.4 Nástroj IBM Connections

První otázka třetí části dotazníku byla zaměřená na četnost využívání nástroje IBM Connections. Pouze 19,7 % respondentů odpovědělo, že IBM Connections využívá každý den. Naopak 38 % respondentů odpovědělo, že IBM Connections využívají pouze nárazově a polovina z těchto respondentů IBM Connections využívá pouze když mu emailem přijde odkaz. Několikrát do týdne využívá IBM Connections 28,2 % respondentů a 14,1 % respondentů využívá IBM Connections několikrát za měsíc. Na obrázku č. 15 níže je zobrazena struktura odpovědí dle věku respondentů. Lze vidět, že v respondentech, kteří odpověděli, že IBM Connections využívají každý den, vyčnívá skupina mezi 31 – 40 lety.



Obrázek 15: Struktura odpovědí četnosti využívání IBM Connections dle věku respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

V druhé otázce byli respondenti dotázáni zda využívají IBM Connections pro vyhledávání informací. Tato otázka byla zaměřena na pasivní využívání IBM Connections. Respondenti si mohli vybrat odpověď na škále od 1 – 5 , kdy číslo jedna označovalo vždy a číslo 5 nikdy. Průměr jednotlivých odpovědí je 2,9, proto lze konstatovat, že respondenti využívají IBM Connections na vyhledávání informací občas. Je zajímavé, že respondenti, kteří odpověděli, že IBM Connections využívají vždy k vyhledávání informací jsou z 57 % složeni ze zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti 6 let a více. Naopak respondenti, kteří odpověděli, že IBM Connections nikdy nevyužívají na vyhledávání jsou ze 60 % složeni ze zaměstnanců, kteří jsou ve společnostech 3 roky a méně.

Ve třetí otázce bylo zjišťováno, zda respondenti aktivně využívají IBM Connections, proto byli respondenti dotázáni zda aktivně přispívají na IBM Connections. Stejně jako v předchozí otázce si mohli respondenti vybrat odpověď na škále od 1 – 5 , kdy číslo jedna označovalo vždy a číslo 5 nikdy. Průměr jednotlivých odpovědí je 3,8 proto lze konstatovat, že respondenti zřídka aktivně přispívají na IBM Connections. Respondenti, kteří vždy aktivně přispívají jsou z 80 % složeni z respondentů, kteří jsou ve společnosti 6 let a více. Naopak skupina, která aktivně nikdy nepřispívá je složená ze 74 % z respondentů, kteří jsou ve společnosti 3 roky a méně.

Následující otázka směřovala na četnost využívání jednotlivých funkcí IBM Connections. Respondenti si u každého nástroje měli vybrat, zda tuto funkci využívají nikdy, zřídka, někdy, často nebo vždy (na škále 1-5). Vyjmenované nástroje byly wiki, soubory, blog, komunity, aktivity, fóra a záložky. Na základě četnosti jsou nejvíce používanou funkcí IBM Connections soubory a nejméně záložky. V tabulce č. 3 jsou funkce IBM Connections seřazeny dle používání ve zkoumané společnosti.

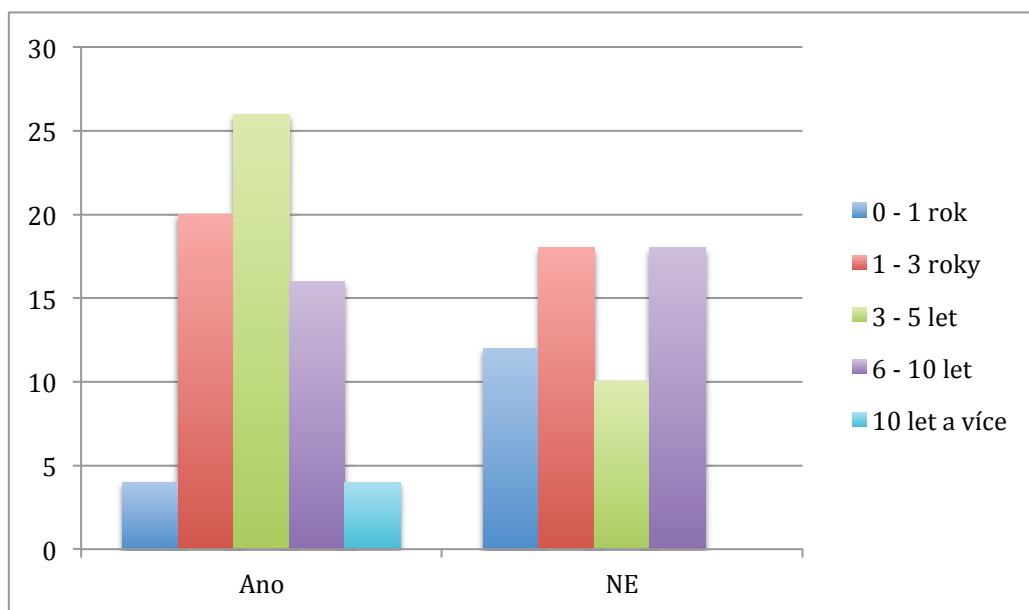
Tabulka 4: Porovnání váhy jednotlivých funkcí IBM Connections používaných v práci

	Četnost
Soubory	3
Komunity	2,9
Wiki	2,9
Aktivity	2,1
Blog	2
Fora	1,9
Záložky	1,7

(zdroj: vlastní zpracování)

Pro pochopení toho, zda manažeři jdou příkladem a využívají IBM Connections, byli respondenti dotázáni, zda jejich manažer využívá IBM Connections pro komunikaci s nimi. Na tuto otázku odpovědělo 62 % respondentů záporně. Pouze 7 % z respondentů odpovědělo, že manažer využívá IBM Connections pro komunikaci s nimi pravidelně. Je zajímavé, že všichni tito respondenti jsou ve zkoumané společnosti déle než 6 let a jsou starší 31 let. Dále 31 % respondentů odpovědělo, že manažer využívá IBM Connections nárazově pro komunikaci s nimi. V této skupině není zastoupen ani jeden respondent, který je ve společnosti méně než rok.

Dále byli respondenti dotázáni, zda byli proškoleni jak využívat IBM Connections. Na tuto otázku odpovědělo 50,7 % respondentů kladně a 49,3 % záporně. Na obrázku č. 16 je vidět rozložení odpovědí dle doby ve společnosti. Je vidět, že proškolení probíhalo hlavně v letech 2011 – 2013.



Obrázek 16: Struktura odpovědí na zaškolení pro využívání IBM Connections dle doby ve společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

V sedmé otázce byli respondenti dotázáni zda jsou vybízeni, k využívání IBM Connections. Ano odpovědělo pouze 8,5 % respondentů a spíše ano 22,5 % respondentů. K odpovědi ne se přiklonilo 18,3 % a spíše ne zvolilo 32,4 % respondentů. V tabulce č. 4 je procentuálně zobrazeno, zda byli respondenti s jednotlivými odpověďmi také proškoleni a zda nástroj využívá jejich manažer.

Tabulka 5: *Propojení vybídek k používání IBM Connections, používání manažerem a proškolením*

Vybízení k používání IBM	Manažer používá IBM Connections	Bylo proškoleni k využívání IBM Connections
Ano	67 %	83 %
Spíše ano	63 %	56 %
Nevím	54 %	54 %
Spíše ne	22 %	43 %
Ne	8 %	30 %

(zdroj: vlastní zpracování)

V následující otázce měli respondenti možnost vybrat libovolné množství nevyhovujících faktorů v produktu IBM Connections. Jako nejvíce nevyhovující faktor IBM Connections vybralo 69 % z respondentů nepřehlednost. Dále 62 % respondentů zvolilo špatné vyhledávání. V otevřené možnosti se neustále opakovala pomalost systému a jako nejčastější nevýhodu respondenti zmiňovali nejednotnou strukturu komunit, které se navzájem překrývají. Jeden z respondentů napsal: „*Absolutně nedomerovaná komunikace, žádná pravidla, žádný výběr prioritních informací, fůra balastu, který nemá smysl*“. Více než třetina respondentů zvolila jako nevyhovující faktor nejasnou funkcionalitu (36,6 %), nikdo z jejich okolí to nevyužívá (33,8 %) a to, že jim neustále chodí notifikace (31 %). Pouze 18,3 % respondentů si myslí, že neví, jak je správně používat.

Poslední otázkou byl výrok „Sdílet své znalosti na IBM Connections mi vadí, protože: ...“, kdy respondenti mohli vybrat z možností:

- Vůbec mi to nevadí
- Nemám na to čas
- Mám na to čas, ale nechce se mi
- Nerad sdílím své znalosti
- Mám rád své soukromí
- Jiné

Polovina respondentů si vybrala možnost, že jim sdílet své znalosti vůbec nevadí. Ale do otevřené otázky dopsali, že to má malý dosah, nízkou viditelnost a postrádá to smysl. Dále 47,9 % respondentů zvolilo možnost, že nemají čas na sdílení. Pouze 2,8 % z respondentů uvedlo, že neradi sdílí své zkušenosti a 8,5 % má rádo své soukromí. Na základě toho lze

konstatova, že je kultura zkoumané společnosti otevřená ke sdílení znalostí, ale respondenti nástroj IBM Connections vnímají jako málo viditelný.

6 Zhodnocení a doporučení

Tato kapitola je zaměřena na zhodnocení výzkumné části práce. Nejprve je zhodnocen polo–strukturovaný rozhovor s odpovědnou osobou za vnitropodnikovou komunikaci. Po zhodnocení následuje kapitola zaměřená na návrhy změn vnitropodnikové komunikace společnosti IBM Česká republika, spol. s.r.o. a dále návrhy změn nástroje IBM Connections.

6.1 Zhodnocení výzkumné části

Z rozhovoru s odpovědnou osobou za vnitropodnikovou komunikaci vyplynulo, že v současné době neexistuje lokální komunikační strategie ani plán. Nejvyužívanějším nástrojem je email, ale pouze pro posílání měsíčního oběžníku, který primárně obsahuje marketingové zprávy a ne zprávy např. o aktuálním dění na trhu, podnikových produktech, informacích o zákaznících. Hodnoty a klíčové plány zkoumané společnosti se nekomunikují, tato komunikace je na manažerech. Manažeři nejsou odpovědní za komunikaci a je pouze na nich, co svým podřízeným sdělí. Hlavní překážkou v komunikaci je konkurenční rozdělení divizí, které neradi sdílí své znalosti a také nezájem zaměstnanců. Přesto všechno si odpovědná osoba myslí, že vnitropodniková komunikace ve zkoumané společnosti funguje. Co se týká IBM Connections, tak využívání IBM Connections je podporováno tím, že ho aktivně využívají manažeři na důležitá organizační sdělení. Je pravdou, že se to děje spíše na evropské úrovni a na lokální úrovni takto částečně komunikuje pouze generální ředitel. Zaměstnancům jsou dále posílány tipy na využívání IBM Connections v rámci oběžníku.

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že zkoumaná společnost dle respondentů nehovoří se svými zaměstnanci otevřeně. Což si převážně myslí zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti 3 – 5 let. Tato skutečnost nepřispívá k otevřenému prostředí, které jak dle Holé (2011), tak dle Yates (2006) jedním ze základních požadavků fungující vnitropodnikové komunikace.

Dle Kathrine Yates (2006) je znakem efektivní komunikace podniku to, že jsou zaměstnanci vedeni ke sdílení společných hodnot a kultury, je jim pomáháno při pochopení podnikání společnosti a jsou jim poskytovány informace o finančních výsledcích a cílech společnosti. Hodnoty společnosti zná přes 57,7 % respondentů, ale pouze 4 % z nich jsou skutečně schopna je vyjmenovat. V dotazníku bylo zjišťováno, zda respondenti znají klíčové cíle a plány společnosti pro rok 2016, na tuto otázku odpovědělo 48,4 % respondentů kladně, ale v kladných odpovědích se vyskytovali manažeři a obchodní zástupci, kdežto v záporných byli zaměstnanci na nižších úrovních (administrativní, technická podpora, produktový specialisté). Společnost dobře komunikuje své plány svým obchodníkům, kteří je musí sdělovat zákazníkům a také manažerům, ale komunikace selhává na nižších úrov-

ních hierarchie. Co se týká ekonomických výsledků, tak ty zná nadpoloviční většina respondentů. Ekonomické výsledky neznají z velké části pouze zaměstnanci na administrativních pozicích, což může být zapříčiněno tím, že tyto zaměstnanci nejsou motivováni ke sledování těchto výsledků. Naopak ekonomické výsledky znají velmi dobře obchodní zástupci, manažeři a prodkutový specialisté, kteří jsou hodnoceni dle splněných obchodních cílů. Stejně tak dopadla znalost dlouhodobých vizí a strategií společnosti, kterou neznají zaměstnanci na administrativních pozicích. Respondenti také věří v perspektivní budoucnost společnosti, pouze 26,8 % v ni nevěří. Je poměrně alarmující, že manažeři jsou rozpolceni a polovina z nich nemá důvěru v perspektivní budoucnost společnosti.

Dalším z důležitých bodů je fungující zpětná vazba, která je jedním z základních požadavků fungující komunikace obecně. Průzkumy veřejného mínění musí být prováděny pravidelně a vždy musí mít viditelný efekt (Yates, 2006). Díky zavádění změn navržených zaměstnanci spatřují zaměstnanci svůj viditelný přínos, shledávají svou práci více smysluplnou a více se ztotožňují s cíli společnosti (Holá, 2011). Ve zkoumané společnosti jsou dle respondentů zaměstnanci vyzýváni vedením k návrhům na zlepšení fungování společnosti. Je zajímavé, že na otázku zda vedení reaguje na tyto návrhy, připomínky a námítky odpověděla skoro polovina respondentů záporně. Nejvíce tuto skutečnost pociťují zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti 3 – 5 let. Díky tomu může být konstatováno, že společnost vyvíjí aktivity pro zpětnou vazbu, ale návrhy zaměstnanců nezavádí do praxe nebo je ignoruje. Tato skutečnost může vést k frustraci zaměstnanců, ztráty smysluplnosti práce a jejich odchodu (Holá, 2011). Společnost se také snaží vytvářet otevřené prostředí, protože přes polovinu respondentů se nebojí otevřeně říkat své názory na fungování společnosti. Je otázkou, zda to není způsobeno tím, že se respondenti ví, že jejich připomínky zůstanou bez odezvy.

Vnitropodniková komunikace dle respondentů ve společnosti nefunguje, to si nejvíce myslí respondenti mezi 31 – 40 rokem. Dle respondentů se k vnitropodnikové komunikaci nejvíce využívá email, pak porady. Respondenti si přejí, aby dále byl využíván email ke komunikaci, ale v menší míře a více se využívalo porad a osobního rozhovoru. Naopak si respondenti nepřejí být oslovováni přes IBM Sametime a telefon. Email je také nejvyužívanějším nástrojem k práci a v komunikaci manažerů, naopak nejméně používaným nástrojem jsou IBM Connections. IBM Connections také manažeři využívají velmi minimálně ke komunikaci se svými podřízenými. Největší překážkou ve vnitropodnikové komunikaci je nedostatek času s 54,9 % a pouze o 7 % níže je to, že nekomunikují věci, které respondenta zajímají. Častým neduhem je množství marketingových zpráv. Respondenti si všimli, že dle jejich názoru chybí komunikační strategie.

Co se týká nástroje IBM Connections, který zkoumaná společnost proklamuje jako úspěšně nainstalovaný a také plně podporující principy social businessu, které společnost také plně implementovala do svého fungování, tak v pražské pobočce IBM Connections využívá pouze 19,7 % respondentů na denní bázi a nárazově je používá 38 % z respondentů. IBM Connections jsou občas využívány na vyhledávání informací, kdy nejvíce informace vy-

hledávají zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti 6 let a více. Aktivnímu přispívání se respondenti věnují pouze zřídka a aktivně přispívají respondenti z větší části složení ze zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti 6 let a více. Nejvíce používanou funkcí IBM Connections jsou soubory, díky čemuž IBM Connections slouží spíše jako úložiště dat. Pouze 7 % z respondentů odpovědělo, že manažer používá IBM Connections pro komunikaci. Pouze polovina respondentů prošla školením pro využívání IBM Connections a většina respondentů je ve společnosti 3 – 5 let. To znamená, že školení probíhala intenzivně v době formálního nasazení IBM Connections do běhu společnosti. Pouze 8,5 % respondentů si myslí, že jsou pobízeni k využívání IBM Connections. Bylo zjištěno, že 67 % respondentů, kteří jsou pobízeni k využívání IBM Connections patří mezi ty, jejichž manažer rovněž využívá tento nástroj ke komunikaci s nimi a také 83 % z těchto respondentů bylo proškoleny jak IBM Connections využívat. Jako nejvíce nevyhovujícím faktorem na IBM Connections byla respondenty zvolena nepřehlednost a dále špatné vyhledávání. Polovině z respondentů nevdá sdílet své zkušenosti, ale myslí si, že v IBM Connections to má malý dosah a nízkou viditelnost. Dále polovina respondentů také zvolila možnost, že nemají čas na sdílení.

6.2 Doporučení

Tato kapitola je věnována nejprve návrhům na zlepšení vnitropodnikové komunikace zkoumané společnosti, která zahrnuje zavedení komunikační strategie a odpovědnost manažerů správně komunikovat. Dále je pozornost věnována doporučením na využívání nástroje IBM Connections, který zahrnuje vytvoření pozice ambasadora.

6.2.1 Vnitropodnikové komunikace

Prvně by ve zkoumané společnosti měla být nastavena lokální komunikační strategie a komunikační plán. Tomuto kroku by mělo předcházet šetření, co chtějí zaměstnanci slyšet (Holá, 2011). Šetření musí proběhnout napříč všemi odděleními a také musí být zastoupeny všechny pracovní pozice. Na základě toho bude vytvořen komunikační plán na lokální úrovni, který bude obsahovat harmonogram jednotlivých kroků a nástroje, kterými budou jednotlivá sdělení komunikována. Cílem nové strategie by mělo být snížení marketingových zpráv a navýšení relevantních zpráv pro každého zaměstnance a tím navýšení čtenosti o 20 % v prvním roce. Zpočátku by obsahem komunikační strategie měly být hodnoty společnosti, které by většina zaměstnanců měla znát. Tato strategie bude jasně a zřetelně prezentována manažerům osobním rozhovorem a zaměstnancům na poradách a dále zaslána všem emailem. Je nutné aby zaměstnanci pochopili, že vnitropodniková komunikace má smysl a je založená na jejich požadavcích.

V proběhlém dotazníkovém šetření 47,9 % respondentů uvedlo jako překážku v komunikaci mezi ním a společností to, že nekomunikují zprávy, které je zajímají a obsahují mnoho marketingových sdělení. Proto jako další návrh na zlepšení a zefektivnění vnitropodnikové komunikace lze zavést personalizované zprávy dle pracovních pozic, kdy obsah bude definován na základě proběhlého šetření při vytváření komunikačního plánu. Personalizace musí proběhnout, protože obchodní zástupce zajímá jiný obsah než administrativní pracovníky a i dle zjištění obchodní zástupci a manažeři mají jiné informace než pracovníci na administrativních pozicích. Dále v rámci personalizace by bylo vhodné zavést výběr obsahu dle zájmu. Zkoumaná společnost může pro tuto komunikaci využít vlastní nástroj IBM Cloud marketing, který v sobě má možnost personalizace a navíc obsahuje silný reportingový nástroj. V rámci vytvořených reportů je možno se podívat na to, kdo daný email otevřel, na jaký link kliknul a také komu ho přeposlal. Díky tomu, že tento nástroj vyvíjí sama zkoumaná společnost, tak náklady na nákup licencí budou nulové. Rozesílání bude zastávat stejný zaměstnanec, který to dělal doposud, pouze bude proškolen na nový nástroj.

6.2.2 Odpovědnost vedoucích pracovníků za komunikaci

Z provedeného výzkumu vyplývá, že manažeři nejsou vedeni k efektivní vnitropodnikové komunikaci a nižší úroveň hierarchie nejsou informovány. Proto by měl být nastaven systém hodnocení manažera dle informovanosti jeho podřízených. Toto hodnocení by mělo být prováděno anonymně, na roční bázi formou dotazníkového šetření. Toto dotazníkové šetření může mít stejný formát jako první dvě části proběhlého dotazníkového šetření v rámci této diplomové práce, přiložený dotazník v příloze C. Podřízení by v 70 % měli odpovědět kladně. V případě, že manažer nedosáhne požadovaného hodnocení v jednom roce, tak mu bude dána výstraha a přiřazen komunikační mentor (může být speciálně nejmutý školitel nebo zkušený vedoucí pracovník v rámci společnosti). V případě, že stejného výsledku dosáhne i v následujících dvou letech tak mu bude snížen plat o 15 %.

Před spuštěním hodnocení projdou všichni vedoucí pracovníci školením „Jak správně komunikovat a co sdělovat“. Toto školení bude zahrnovat, jak správné formy komunikace, tak sdělení, které musí předávat. Sdělení by dle Yates (2006) měli následovat osm základních oblastí efektivní komunikace podniku:

1. Vzdělávání zaměstnanců ke sdílení společných hodnot a kultury.
2. Pomoc při pochopení podnikání společnosti.
3. Propojení práce zaměstnanců s potřebami zákazníků.
4. Poskytování informací o finančních výsledcích společnosti a o cílech společnosti.
5. Poskytování informací o zaměstnaneckých benefitech a odměnách poskytovaných společností.

6. Vysvětlování a propagace nových politik a programů.
7. Integrovaní nových zaměstnanců do společnosti.
8. Demonstrace silného vedení při organizačních změnách.

Na základě bodu osm je stežejní, aby sami vedoucí pracovníci věřili ve společnost, což bude úkolem jejich manažerů.

6.2.3 IBM Connections

Společnost by měla opět zavést povinné školení na využívání IBM Connections pro pochopení jeho funkcionalit. Tímto školením by měli projít všichni stávající zaměstnanci a každý nově příchozí zaměstnanec. Zkoumaná společnost by měla identifikovat školitele, který aktivně využívá nástroj IBM Connections a zároveň zná pracovní povinnosti běžného života ve zkoumané společnosti. Tento školitel bude zastávat pozici social business ambasadora pro Českou republiku a tomuto úkolu se bude věnovat na plný úvazek. Náplní jeho práce bude:

- pravidelné školení zaměstnanců,
- mentoring zaměstnanců,
- kontrola správného využívání veřejných funkcí,
- poradna při potížích,
- evangelizace IBM Connections,
- motivační program pro manažery,
- motivační program na sdílení znalostí (popsaný níže).

Vzhledem k tomu, že v současné době taková pracovní pozice neexistuje, bude zpočátku se zaměstnancem uzavřena smlouva se zkušební dobou na 3 měsíce. Tento zaměstnanec se bude účastnit setkání užšího vedení společnosti v České republice. V tomto zkušebním období bude zaveden zkušební program pro vybrané zaměstnance. Bude pečlivě monitorován jeho přínos a navýšení využívání nástroje IBM Connections. Metrikami bude navýšení využívání IBM Connections, které se může zjistit, jak v daném nástroji, tak snížením emailové komunikace.

Program školení by měl být následující:

- základní informace o produktu,
- popis jednotlivých funkcionalit,
- vysvětlení rozdílů a náležitostí jednotlivých funkcí,

- praktické ukázky.

Manažeři musí být motivováni k využívání IBM Connections, protože když zaměstnanec bude chtít přejít na tento nástroj, tak pokud s ním manažer bude dále komunikovat emailem, tak pro podřízeného ztratí smysl tento nástroj používat. Proto jedna z povinností social business ambasadora bude vedení programu pro manažery. Manažeři budou pobízeni, aby navýšili komunikaci přes IBM Connections na úkor emailové komunikace. V případě, že sníží emailovou komunikaci ke svým podřízeným o 10 % budou finančně odměněni. Zároveň to bude zavedena jako metrika do osobního hodnocení manažerů.

Ve společnosti bude dále zaveden motivační program pro zaměstnance, kteří budou oceňováni za napsání blogového příspěvku nebo vytvoření wiki stránky. Příspěvek musí obsahovat technické znalosti nebo zkušenosti s implementací projektu. Nejúspěšnější zaměstnanec za daný rok bude oceněn částkou 20 000 Kč na schůzi vedení. Navíc se každému účastníkovi budou připočítávat body v indexu experta a díky tomu budou jejich zkušenosti viditelnější v rámci celopodnikové sítě po celém světě. Aby příspěvky byly relevantní a obsahovaly hodnotné informace bude využita možnost příznaku „líbí se mi“ a pouze příspěvky, které překročí 10 příznaků budou zařazeny do programu.

Posledním návrhem je nasazení lepšího vyhledávacího algoritmu, který může být vyvinut v rámci interního týmu, který vyvíjí nástroj IBM Connections.

Následující tabulka č.5 znázorňuje odhadované náklady na zlepšení využívání IBM Connections.

Typ	Odhadované náklady
Práce Social business ambasadora	25 000,- Kč/měsíc
Odměňovací program pro manažery	20 000,- Kč/rok
Motivační program pro zaměstnance	30 000,- Kč/rok

Tabulka 6: *Odhadované náklady na zlepšení využívání IBM Connections*

(zdroj: vlastní zpracování)

7 Závěr

Tématem diplomové práce byla vnitropodniková komunikace z teoretického i praktického hlediska. Cílem práce bylo zhodnotit současný stav vnitropodnikové komunikace mezinárodní informatické společnosti působící na českém trhu a navrhnout zlepšení stávajícího řešení interního systému IBM Connections.

První část práce je věnována vymezení teoretických východisek v oblasti vnitropodnikové komunikace. Druhá část se nejprve věnuje charakteristice zkoumané společnosti a využívaných komunikačních nástrojů, dále zhodnocení vnitropodnikové komunikace a zhodnocení využívání interního systému IBM Connections. Je nutné poznamenat, že tento systém nemůže být nahrazen jiným a ani odstraněn, protože zkoumaná společnost tento produkt celosvětově používá a proklamuje ho jako celoplošně využívaný.

Zhodnocení současného stavu proběhlo nejprve na základě rozhovoru s osobou zodpovědnou za vnitropodnikovou komunikaci v rámci zkoumané společnosti. Následovalo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci zkoumané společnosti. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 142 respondentů z celkového počtu 709 zaměstnanců. Návratnost dotazníků tedy činí 20 %. Účelem šetření bylo zjistit, zda vnitropodniková komunikace ve zkoumané společnosti funguje, její četnost a způsob využívání komunikačních nástrojů ve vnitropodnikové komunikaci a využívání nástroje IBM Connections.

Po dotazníkovém šetření následuje zhodnocení rozhovoru s osobou zodpovědnou za vnitropodnikovou komunikaci ve zkoumané společnosti. Již z rozhovoru vyplynuly některé nedostatky vnitropodnikové komunikace a využívání IBM Connections. Za hlavní lze považovat absenci lokální komunikační strategie a komunikačního plánu. Dále to, že jediným řízeným kanálem vnitropodnikové komunikace je měsíční oběžník posílaný emailem, který je převážně složen z marketingových zpráv a jeho četnost je pouze 14 %. V dotazech na využívání IBM Connections bylo zjištěno, že tento nástroj velmi zřídka využívají vedoucí pracovníci.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že vnitropodniková komunikace ve zkoumané společnosti nefunguje. To bylo vyhodnoceno, jak na základě informací a sdílených hodnot, které by zaměstnanci v souladu se správnou vnitropodnikovou komunikací měli mít, tak na základě jejich vyjádření. Zaměstnanci si nemyslí, že s nimi vedení hovoří otevřeně a ani nereaguje na jejich zpětnou vazbu, pouze polovina respondentů zná hodnoty společnosti. Dobře jsou komunikovány pouze obchodní a ekonomické výsledky na základě kterých je také většina respondentů hodnocena. V současné době se ve zkoumané společnosti jako nejčastější způsob komunikace používá email. Tento nástroj by i nadále respondenti zachovali jako primární, ale rádi by více používali porady a osobní kontakt. Největšími překážkami ve vnitropodnikové komunikaci jsou nedostatek času a to, že se nekomunikují zprávy, které respondenty zajímají. IBM Connections využívá pouze 19,7 % denně i přesto, že zkoumaná společnost proklamuje úspěšné nasazení a využívání napříč celou společ-

ností. Pouze 7 % manažerů využívá tento systém pro komunikaci se svými zaměstnanci. Byla také zjištěno vyšší využívání IBM Connections v případě, že zaměstnanec na využívání byl proškolen a v případě, že je aktivně využívá jejich manažer. Jako hlavní nedostatky IBM Connections byli identifikovány nepřehlednost, špatné vyhledávání a nízká viditelnost uživatelů.

Na základě zjištěných poznatků byly vypracovány návrhy na zlepšení vnitropodnikové komunikace, převážně vytvoření komunikační strategie a vytvoření odpovědnosti manažerů. Dále byly vytvořeny návrhy na zlepšení využívání IBM Connections.

Jako první návrh na zlepšení vnitropodnikové komunikace zkoumané společnosti je vytvoření komunikační strategie a komunikačního plánu na základě šetření v rámci společnosti. Toto šetření musí proběhnout v rámci celé společnosti. Cílem nové strategie by mělo být snížení marketingových zpráv a navýšení relevantních zpráv, a tím navýšení čtenosti o 20 % v prvním roce. Tato strategie se musí odprezentovat zaměstnancům, aby pochopili, že komunikace má smysl a je založená na jejich požadavcích. Dalším návrhem je možnost personalizace jednotlivých zpráv na základě šetření a také zavedení možnosti výběru požadovaného obsahu. Na toto může být využit nástroj IBM Marketing on Cloud.

Dalším návrhem na zlepšení vnitropodnikové komunikace zkoumané společnosti je zavést odpovědnost vedoucích pracovníků za správnou vnitropodnikovou komunikaci. Ve zkoumané společnosti by měl být nastaven systém hodnocení vedoucích pracovníků dle informovanosti jeho podřízených. Hodnocení by mělo být prováděno na základě dotazníkového šetření, které může mít formát jako první dvě části proběhlého dotazníkového šetření v rámci diplomové práce. Podřízení by v 70 % měli odpovědět kladně. V případě, že manažer nedosáhne požadovaného hodnocení v jednom roce, tak mu bude dána výstraha a přiřazen komunikační mentor. V případě, že stejného výsledku dosáhne i v následujících dvou letech, tak mu bude snížen plat o 15 %. Před spuštěním tohoto programu projdou vedoucí pracovníci školením, které je podrobněji popsáno v kapitole 6.2.2.

Co se týká návrhů v oblasti využívání IBM Connections, tak prvotně by společnost měla znovu zavést školení. S tímto školením je spojené vybudování nové pracovní pozice social business ambasadora, který bude mít na starosti školení, mentoring zaměstnanců, kontrolu správného využívání veřejných funkcí IBM Connections, evangelizaci systému, motivační program pro manažery a motivační program na sdílení znalostí. Tento social business ambasador se bude přímo účastnit schůzek nejvyššího vedení, kde bude referovat o postupu.

Dalším návrhem je vytvoření motivačního programu pro manažery tak, aby bylo podpořeno využívání IBM Connections. Vedoucí pracovníci jsou prvotním impulsem pro ostatní zaměstnance při využívání dostupných komunikačních nástrojů. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že v případě, že manažer využívá IBM Connections, je využití jeho podřízenými vyšší. Cílem tohoto motivačního programu bude navýšit komunikaci přes IBM Connections na úkor snížení komunikace emailové. V případě úspěšného snížení emailové komunikace o 10 % budou finančně odměněni. Zároveň je navrhováno, aby navýšení uží-

vání IBM Connections bylo zavedeno jako metrika do osobního hodnocení vedoucích pracovníků

Dalším návrhem je zavést motivační program pro sdílení znalostí, který pomůže k aktivnímu využívání IBM Connections a rozšíří znalostní základnu IBM Connections. Tento program je založen na ocenění nejlepšího přispěvovatele. Příspěvky musí obsahovat technické znalosti nebo zkušenosti s implementací projektu. Aby byly příspěvky relevantní, tak pouze ty, které překročí 10 příznaků „líbí se mi“, budou zařazeny do programu. Zaměstnanec s nejvíce příspěvky bude oceněn částkou 20 000 Kč. Jako další metrika bude nastaven index experta, který bude sloužit k větší viditelnosti zaměstnance. Tento index bude tvořen na základě tvořených příspěvků a jejich oblíbenosti mezi ostatními zaměstnanci. V tabulce č. 5 v kapitole 6.2.3 jsou rozpracovány náklady na zlepšení využívání IBM Connections.

Posledním návrhem je zavést lepší vyhledávací algoritmus, který může být vyvinut v rámci interního týmu.

8 Seznam literatury

Carter, S. (2012). *Get Bold: Using Social Media to Create a New Type of Social Business*. Boston: IBM Press. ISBN 978-0-13-261-831-1

Čambala, L. (23. 5 2014). *Co je to Cloud? Patří mu budoucnost dat?* Získáno 29. 2 2016, z Lenovo blog CZ: <http://www.lenovoblog.cz/2014/05/co-je-to-cloud-patri-mu-budoucnost-dat.html>

Aktuálně.cz. (30. 8 2011). *Aktuálně*. Získáno 7. 3 2016, z IBM: <http://www.aktualne.cz/wiki/veda-a-technika/ibm/r-i:wiki:1706/>

Boucník, P., Koktavá, P., Pitrunová, Z., & Kuchtová, L. (2011). *Manuál komunikace pro manažery*. Praha: Forum. ISBN 978-80-247-1708-1

Brehmerova, M. (14. 1 2014). *IBM je 21. rokem v čele žebříčku patentů, v roce 2013 jich získala přes 6 800*. Získáno 10. 3 2016, z IBM: <http://www-03.ibm.com/press/cz/cs/pressrelease/43190.wss>

Elena Claudia Constantin, C. C. (2. 6 2015). *Employee Voice –Key Factor in Internal Communication*. Načteno z ScienceDirect: <http://www.sciencedirect.com.infozdroje.czu.cz/science/article/pii/S1877042815025793>

Foret, M. (2011). *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press. ISBN

Gartner, Inc. (29. 1 2013). *Gartner Says 80 Percent of Social Business Efforts Will Not Achieve Intended Benefits Through 2015*. Načteno z Gartner: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2319215>

GFI Software. (1-2 2016). *E-mail zůstává dominantním nástrojem pracovní komunikace. IT Systems*,

Holá, J. (2006). *Interní komunikace*. Brno: Computer Press, a.s., ISBN 978-80-248-2031-6

Holá, J. (2011). *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer press, a.s., ISBN 978-80-21-2636-3

Holtz, S. (2003). *Corporate Conversations : A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*. New York: AMACOM Books. ISBN 9780814415498

IBM Corporation. (14. 7 2011). Získáno 8. 3 2016, z IBM O IBM - Česká republika: <http://www.ibm.com/ibm/cz/cs/>

IBM Česká republika, spol., s.r.o. (31. 12 2014). *Výroční zpráva 2014*. Získáno 10. 3 2016, z Veřejný rejstřík a Sběrka listin: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=713886>

IBM Smarter university. (30. 5 2012). *O nás*. Získáno 1. 3 2016, z IBM Smarter university: <http://www-05.ibm.com/cz/university/hodnoty.html>

IBM Team. (1. 1 2013). *What is IBM Connections?* Získáno 10. 3 2016, z IBM Knowledge center: http://www.ibm.com/support/knowledgecenter/SSYGQH_5.0.0/admin/overview/c_what_is_lc.dita

Janouch, V. (2011). *Internetový marketing*. Brno: Computer Press, a.s., ISBN 978-80-251-2795-7

Kapoun, J. (5. 10 2011). *Historie IBM v kostce*. Získáno 9. 3 2016, z CIO business world: <http://businessworld.cz/cio-bw-special/historie-ibm-v-kostce-7982>

Kostadin Kushlev, E. W. (22. 9 2014). *Checking email less frequently reduces stress*. Načteno z Computers in Human Behavior 43 (2015) 220–228: www.elsevier.com/locate/comphumbeh

Kuchař, M. (2. 2 2005). *Firewall - obrňte své počítače...* . Získáno 20. 1 2016, z pctuning: http://pctuning.tyden.cz/software/ochrana-pocitace/4296-firewall-obrnte_sve_pocitace

Lorette, K. (6. 4 2010). *The Use of Email in Business Communication*. Načteno z Chron: <http://smallbusiness.chron.com/use-email-business-communication-118.html>

Mayfield, A. (1. 10 2008). *What is social media?* Načteno z icrossing: http://www.icrossing.com/uk/ideas/fileadmin/uploads/ebooks/what_is_social_media_icrossing_ebook.pdf

Meister, J., & Willyerd, K. (2010). *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*. New York: HarperCollins. ISBN 9780061763274

Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-2339-6

Molnár, Z. (1. 11 2011). *Česká společnost pro systémovou integraci*. Načteno z Jak využít sociální sítě v podnikání: <http://www.cssi.cz/cssi/jak-vyuzit-socialni-site-v-podnikani>

Němec, P. (2006). *Integrovaná komunikace korporací*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-245-1027-8

Přikrylová, J., & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-3622-8

Socialtext. (2012). *WHITE PAPER 6 Ways to Achieve Business Goals with Social Software*. Získáno 9. 2 2016, z Socialtext: <http://www.socialtext.com/solutions/wp-achieve-business-goals.php>

Socialweb. (3. 4 2013). *IBM Connections*. Získáno 10. 3 2016, z Socialweb.cz: <http://www.socialweb.cz/produkty/ibm-connections/>

Subotič, S. (14. 4 2015). *Generace Millennials přichází a změni svět*. Získáno 18. 2 2016, z ihned: <http://kaska.blog.ihned.cz/c1-63858160-generace-millennials-prichazi-a-zmeni-svet>

Svoboda, V. (2009). *Public relations - moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2866-7

Taylor M. Wells, A. R. (1. 9 2016). *To email or not to email: The impact of media on psychophysiological*. Načteno z Computers in Human Behavior 54 (2016) 1/9: : www.elsevier.com/locate/comphumbeh

Výzkumný ústav bezpečnosti práce. (2010). *Interní komunikace. Metodická příručka*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. ISBN 9788086973265

Výzkumný ústav bezpečnosti práce. (2010). *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. ISBN 9788086973326

Weirick, K. (2008). The Power of Employer Branding to Attract and Retain Talent., *10th annual meeting of the SHRM Foundation Thought Leaders Retreat* (str. 25). Rancho Mirage: SHRM Foundation. ISBN 978-1-586-44118-0

Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal Of Organizational Excellence* 25, no. 3 , 71 - 78.

9 Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Kybernetický model komunikace (Foret, 2011)	5
Obrázek 2: Účinná komunikace řídí finanční výkon společnosti (Yates, 2006)	7
Obrázek 3: Struktura respondentů s zápornou odpovědí v otevřenosti komunikace od vedení	33
Obrázek 4: Struktura respondentů dle pracovních pozic s kladnou odpovědí v znalosti klíčových plánů (zdroj: vlastní zpracování)	34
Obrázek 5: Struktura respondentů dle pracovních pozic s zápornou odpovědí v znalosti ekonomických výsledků (zdroj: vlastní zpracování).....	34
Obrázek 6: Struktura respondentů dle pracovních pozic s zápornou odpovědí v znalosti vizí a strategií (zdroj: vlastní zpracování).....	35
Obrázek 7: Struktura respondentů dle doby ve společnosti, kteří souhlasí s tím, že je vedení vyzývá k návrhům na zlepšení fungování společnosti (zdroj: vlastní zpracování).....	36
Obrázek 8: Struktura odpovědí respondentů dle doby ve společnosti (zdroj: vlastní zpracování).....	36
Obrázek 9: Struktura odpovědí respondentů na to, zda se obávají otevřeně říkat, jaký je názor na fungování společnosti (zdroj: vlastní zpracování).....	37
Obrázek 10: Struktura odpovědí respondentů k důvěře v perspektivní budoucnost IBM rozdělené dle toho, zda jsou vedoucím pracovníkem či nikoliv (zdroj: vlastní zpracování).....	37
Obrázek 11: Struktura odpovědí respondentů dle věku (zdroj: vlastní zpracování)	38
Obrázek 12: Struktura odpovědí využívání nástrojů pro oficiální interní sdělní (zdroj: vlastní zpracování)	39
Obrázek 13: Struktura odpovědí preferovaných nástrojů pro oficiální interní sdělní (zdroj: vlastní zpracování).....	40
Obrázek 14: Struktura odpovědí překážek v komunikaci mezi respondenty a společností (zdroj: vlastní zpracování).....	42
Obrázek 15: Struktura odpovědí častosti využívání IBM Connections dle věku respondentů (zdroj: vlastní zpracování).....	43
Obrázek 16: Struktura odpovědí na zaškolení pro využívání IBM Connections dle doby ve společnosti (zdroj: vlastní zpracování).....	44

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání komunikačních nástrojů.....	29
Tabulka 1: Porovnání váhy jednotlivých nástrojů	40
Tabulka 2: Porovnání váhy jednotlivých nástrojů používaných v práci a v manažerské komunikaci.....	41
Tabulka 3: Porovnání váhy jednotlivých funkcí IBM Connections používaných v práci	44
Tabulka 4: Propojení vybídek k používání IBM Connections, používání manažerem a proškolením	45
Tabulka 5: Odhadované náklady na zlepšení využívání IBM Connections	52

10 Přílohy

Seznam příloh

Příloha A : Otázky k rozhovoru s osobou zodpovědnou za vnitropodnikovou komunikaci

Příloha B: Struktura vzorku respondentů

Příloha C: Dotazník

Příloha A: Otázky k rozhovoru s osobou zodpovědnou za vnitropodnikovou komunikaci

1. Jsou následující komunikační nástroje ve společnosti používány a jakým způsobem?

- Osobní rozhovor
- Porada
- Časopis/noviny
- Email
- Telekonference/hovor
- Korporátní sociální síť

2. Existuje pro zkoumanou společnost strategie interní komunikace?

- Pokud ano, je vytvořená pro Českou republiku nebo na mezinárodní úrovni?
- Pokud ne, proč?

3. Jako jsou využívány nástroje komunikace níže (pokud jsou) a na jaké sdělení:

- Porada
- Connections
- Email
- Sametime
- Osobní rozhovor
- Call/telefon
- Plakáty

4. Funguje vnitropodniková komunikace?

5. V čem jsou problémy/překážky ve vnitropodnikové komunikaci?

6. Jaké jsou hlavní sdělení vnitropodnikové komunikace?

7. Podporuje se využívání IBM Connections? Pokud ano, jak?

8. Jsou manažeři odpovědní za správnou komunikaci? Pokud ano jak?

Příloha B: Struktura vzorku respondentů

Tabulka 7: Struktura vzorku respondentů

Struktura respondentů		
Věk	Počet	Procenta
18 - 25	36	25,4%
26 - 30	34	23,9%
31 - 40	46	32,4%
41 - 50	20	14,1%
51 a více	6	4,2%
Divize		
SWG	75	52,8%
STG	12	8,3%
GBS	4	2,8%
GTS	27	19,5%
S&D	24	16,7%
Pracovní pozice		
Sales Representative	31	21,6%
Client Technical Professional	23	16,2%
Consultant	15	10,8%
Administrativní	11	8,1%
Technická podpora	4	2,7%
Manažer	27	18,9%
Architekt	8	5,4%
Ostatní	23	16,2%
Doba ve společnosti		
0 - 1 rok	16	11,3%
1 - 3 roky	38	26,8%
3 - 5 let	36	25,4%
6 - 10 let	34	23,9%
10 let a více	18	12,7%
Vedoucí pozice		
Ano	54	38%
Ne	88	62%
Počet lidí v týmu		
Nevedu tým lidí	88	62%
1 - 5 lidí	28	19,7%
6 - 10 lidí	8	5,6%
11 - 20 lidí	10	7%
21 a více	8	5,6%

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha C: Dotazník

1. Domníváte se, že vedení společnosti s Vámi hovoří otevřeně (např. nic nezastírá, sdílí důležité informace apod.) ?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

2. Znáte klíčové plány společnosti na letošní rok?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

3. Znáte ekonomické výsledky společnosti za minulý rok?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

4. Znáte dlouhodobé vize a strategie společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

5. Znáte jaké jsou hodnoty společnosti?

- Ano
 - Vyjmenujte tyto hodnoty:
- Ne
- Částečně

6. Vyzývá vás vedení k návrhům na zlepšení fungování společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

7. Reaguje vedení společnosti na námitky, návrhy, připomínky?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím

- Spíše ne
 - Ne
8. Obáváte se otevřeně říkat, jaký je Váš názor na fungování společnosti?
- Ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne
9. Věříte v perspektivní budoucnost zkoumané společnosti?
- Ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne
10. Funguje interní komunikace ve společnosti dobře?
- Ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne
11. Jakou formou se dozvídáte oficiální interní sdělení? U každé podotázky prosím zvolte na škále v rozpětí 1 – 5
- 1- nikdy, 2 – zřídka, 3 – někdy, 4 – často, 5 – vždy
- Email
 - Sametime
 - IBM Connections
 - Plakáty
 - Telefon/call
 - Osobní rozhovor
 - Porada
12. Jakou formou byste nejraději dostávali interní sdělení? U každé podotázky prosím zvolte na škále v rozpětí 1 – 5
- 1- nikdy, 2 – zřídka, 3 – někdy, 4 – často, 5 – vždy
- Email
 - Sametime
 - IBM Connections
 - Plakáty
 - Telefon/call
 - Osobní rozhovor
 - Porada
13. Jaké překážky jsou v interní komunikaci mezi vámi a společností? Vyberte libovolné množství
- Nezájem managementu

- Nedůslednost managementu
- Nedostatek času
- Nekomunikují věci, které mě zajímají
- Žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen
- Využití nevhodného komunikačního nástroje
- Jiné

14. Jaké komunikační kanály nejčastěji využíváte k vaší práci? Ohodnoťte dle používání. U každé podotázky prosím zvolte na škále v rozpětí 1 – 5

1- nejméně, 5 – nejčastěji

- Email
- Sametime
- IBM Connections
- Plakáty
- Telefon/call
- Osobní rozhovor
- Porada

15. Jaké komunikační kanály nejčastěji využívá váš manažer? Ohodnoťte dle používání. U každé podotázky prosím zvolte na škále v rozpětí 1 – 5

1- nejméně, 5 – nejčastěji

- Email
- Sametime
- IBM Connections
- Plakáty
- Telefon/call
- Osobní rozhovor
- Porada

16. Jak často využíváte IBM Connections?

- každý den
- několikrát do týdne
- několikrát za měsíc
- Nárazově
- Jiné

17. Vyhledáváte informace na IBM Connections? Zvolte na škále v rozpětí 1 – 5

1- vždy, 5 – nikdy

18. Přispíváte aktivně na IBM Connections? Zvolte na škále v rozpětí 1 – 5

1- vždy, 5 – nikdy

19. Jak často uvedené funkce IBM Connections využíváte ? U každé podotázky prosím zvolte na škále v rozpětí 1 – 5

1- nikdy, 2 – zřídka, 3 – někdy, 4 – často, 5 – vždy

- Wiki
- Soubory
- Blog
- Komunity

- Aktivita
 - Fóra
 - Záložky
20. Využívá váš manažer IBM Connections pro komunikaci s vámi?
- Ano, pravidelně
 - Ano, narázově
 - Ne
21. Byl jste proškolen jak využívat IBM Connections?
- Ano
 - Ne
22. Jste pobízen k využívání IBM Connections?
- Ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne
23. Co vám nevyhovuje na IBM Connections? Vyberte libovolné množství
- Nepřehlednost
 - Špatné vyhledávání
 - Nejasná funkcionality
 - Nikdo z mého okolí to nevyužívá
 - Neustále mi chodí notifikace
 - Nevím, jak je správně používat
 - Jiné ...
24. Sdílet své znalosti na IBM Connections mi vadí, protože:
- Vůbec mi to nevadí
 - Nemám na to čas
 - Mám na to čas, ale nechce se mi
 - Nerad sdílím své znalosti
 - Mám rád své soukromí
 - Jiné ...
25. Věk
- 18 – 25
 - 26 – 30
 - 31 – 40
 - 41 – 50
 - 51 a více
26. Jak dlouho jste ve společnosti IBM?
- 0 - 1 rok
 - 1 – 3 roky
 - 3 – 5 let
 - 6 – 10 let
 - 10 let a více

27. V jaké divizi?

- SWG
- STG
- GBS
- GTS
- S&D

28 . Jaká je vaše pracovní pozice?

- Sales Representative
- Client Technical Professional
- Consultant
- Administrativní
- Technická podpora
- Manažer
- Architekt
- Jiné ...

29. Vedete tým lidí?

- Ano
- Ne

30 . Vyberte kolik lidí máte v týmu:

- Nevedu tým lidí
- 1 – 5
- 6 – 10
- 11- 20
- 21 a více

