



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta mezinárodních vztahů

Moderní nástroje interní komunikace

Autor bakalářské práce: Jana Gerhátová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Ivana Topolová, Ph.D.

Rok obhajoby: 2017

Čestné prohlášení

*Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
„Moderní nástroje interní komunikace“
jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny
jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.*

V Praze dne 25.4.2017

podpis

Poděkování

Chtěla bych velice poděkovat paní Ing. Ivaně Topolové, Ph.D. za podnětné rady, připomínky a čas, které mi věnovala při zpracování této bakalářské práce.

Název bakalářské práce:

Moderní nástroje interní komunikace

Abstrakt:

Interní komunikace ve firmách se v současné době stává jejich nedílnou součástí a je na ní kladen velký důraz. Cílem této bakalářské práce je zjistit, zda může implementace webových a mobilních aplikací zefektivnit interní komunikaci ve firmách a doporučení vhodné aplikace, která pomůže lépe komunikovat se zaměstnanci. První část práce se věnuje teorii komunikace jako obecnému pojmu a dále interní komunikaci ve firmách. Druhá část se zabývá praktickým testováním vybraných webových a mobilních aplikací, které jsou v současné době dostupné na trhu. Kvalitativní strukturované rozhovory s příjemci komunikace potvrzují jejich potenciál a efektivnost a také způsob jakým jsou vnímány za strany uživatelů. Vlastní porovnání aplikací může firmám pomoci při výběru vhodné aplikace, která přispěje ke zlepšení komunikace ve firmách.

Klíčová slova:

Interní komunikace, komunikační kanály, firemní komunikace, mobilní a webové aplikace pro interní komunikaci, efektivnost interní komunikace

Obsah

Úvod	1
Cíl bakalářské práce.....	2
1. Interní komunikace, její historie obsah a cíle	3
1.1. Význam a pojem komunikace.....	3
1.1.1. Hlavní funkce komunikace.....	3
1.1.2. Komunikační model	4
1.2. Typy a formy komunikace	5
1.3. Historie interní komunikace.....	6
1.3.1. Průkopník interní komunikace v Československu	7
1.4. Interní komunikace	7
1.4.1. Cíle interní komunikace	8
1.4.2. Jak správně komunikovat v interní komunikaci.....	9
1.4.3. Nejčastější chyby v interní komunikaci	10
1.5. Typy interní komunikace	11
1.6. Komunikační kanály a nástroje v interní komunikaci	12
1.7. Manažeři a jejich role v interní komunikaci	14
1.8. Zpětná vazba	16
1.9. Měření interní komunikace	16
2. Moderní nástroje interní komunikace	18
2.1. Nové nástroje využívané v interní komunikaci	18
2.2. Aplikace/nástroje dostupné na trhu a jejich zástupci.....	19
2.3. Zkoumané aplikace a jejich popis.....	20
2.3.1 Slack.....	20
2.3.2 Bitrix24.....	22
2.3.3 Connecteam.....	24
2.4. Vlastní testování zkoumaných aplikací	26
2.5. Porovnání aplikací	27
2.6. SWOT analýza	30
2.7. Vlastní výzkum – strukturované rozhovory.....	31
Závěr.....	36
Použité zdroje	38
Seznam obrázků.....	42
Přílohy	43

Úvod

Jsem přesvědčena, že největší bohatství každé firmy tkví v lidech. Myslím si, že každá firma by se měla svým zaměstnancům věnovat s maximální péčí a stejně přistupovat i ke komunikaci s nimi. Věřím, že jen správně nastavená interní komunikace dokáže ve firmách vytvořit správné pracovní klima a prostředí, do kterého se zaměstnanci rádi vrací.

Hlavní motivací k této bakalářské práci je má současná praxe z interní komunikace. S komunikací se setkávám každodenně. S mou prací úzce souvisí neustálé hledání efektivních nástrojů, které úspěšnou interní komunikaci ve firmě podpoří. Velmi často se setkávám s názorem, že se zaměstnanci necítí dobře informováni o dění ve firmě.

Ve své bakalářské práci jsem se proto rozhodla zpracovat téma Moderní nástroje interní komunikace. Většina firem používá klasické konvenční nástroje interní komunikace, ale já jsem se ve své práci zaměřila na nekonvenční nástroje v podobě webových a mobilních aplikací. Myslím si, že s rozvojem moderních nástrojů komunikace má tento způsob mezi zaměstnanci velký potenciál a může významně pomoci k zefektivnění komunikace ve firmách a ulehčení práce zaměstnanců.

Má bakalářská práce se ve své první části zabývá obecným pojmem komunikace a popisuje její formy, druhy a typy a nabízí tak stručný souhrn pohledu na komunikaci obecně. Dále se první část zabývá interní komunikací ve firmách, její historií, cíli, využívanými nástroji nebo například způsoby měření. Druhá část práce se věnuje zodpovězením otázky, zda je možné, aby webové a mobilní aplikace dopomohly firmám zlepšit svou interní komunikaci a také se zabývá hledáním nových moderních nástrojů, které firmám pomohou interní komunikaci lépe organizovat a cílit na své zaměstnance.

V mé bakalářské práci jsem se v první části snažila odpovědět na několik otázek. Jak by měla efektivní komunikace ve firmě vlastně vypadat? Potřebujeme zpětnou vazbu proto, abychom byli schopni interní komunikaci měřit? Jakým způsobem pracovat s informacemi, které chce firma předat zaměstnancům? Cílem druhé části bylo získání odpovědi na další otázky. Jsou aplikace skutečně přínosem pro interní komunikaci? Jaké aplikace jsou dostupné na trhu a jaké funkce nabízejí? Vnímají zaměstnanci využití aplikací pozitivně?

Odpovědi na všechny otázky jsem se snažila získat prostřednictvím několika kroků. Pro bakalářskou práci jsem si vybrala tři aplikace, které jsou v současné době dostupné na trhu. Funkce těchto aplikací jsem testovala, popsala a porovnávala a dále se zástupci velké mezinárodní kosmetické firmy také testovala. Jejich zpětnou vazbu, celkový dojem z aplikací a používání jsem získala formou kvalitativního strukturovaného rozhovoru, který jsem s nimi vedla. Výstupy z vlastního testování a porovnání jednotlivých aplikací a strukturované rozhovory pomohli k vypracování závěru této bakalářské práce.

Cíl bakalářské práce

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, zda implementace webových a mobilních aplikací, jako moderních nástrojů, zefektivní interní komunikaci ve firmě. Druhým cílem této práce pak bylo doporučit vhodnou aplikaci, která může firmě pomoci lépe komunikovat se zaměstnanci.

1. Interní komunikace, její historie obsah a cíle

1.1. Význam a pojem komunikace

Sloveso komunikovat pochází z latinského slovesa *communicare* [komunikáre], které znamená *"činit něco společným, společně něco sdílet"* „(Vybíral, 2009, s.25).

O vytvoření definice, která plně vystihuje pojem komunikace, se pokoušelo již mnoho autorů, a z toho důvodu v současné chvíli existuje mnoho definic komunikace. Komunikaci můžeme v dnešní době nalézt v mnoha oborech lidské činnosti a každý z nich využívá k výkladu tohoto pojmu vlastní cestu. Přesná definice, která by zahrnovala všechny aspekty komunikace obecně, pravděpodobně neexistuje (Michalík, 2010, s. 5)

Slovníková definice komunikaci shrnuje jako *„Předávání nebo výměnu informací pomocí mluvení, psaní nebo jiného média“* (English Oxford Living Dictionaries, 2017)

Komunikace má téměř vždy svůj jasně daný účel a předpokládá se, že každá komunikační výměna jej splní. Pan Zbyněk Vybíral (2009, s.31) ve své knize Psychologie komunikace uvádí *“Účelem a rovněž dopadem na příjemce dostává komunikace smysl. Chtěl jsem někoho pobavit a on se nyní směje? Chtěl jsem někomu poradit a on teď nad mou radou uvažuje?”* (Vybíral 2009, s.31).

Ve své knize Sociální psychologie Nakonečný cituje G.A. Millera, (1951), který říká, že *„Komunikace znamená, že informace přechází z jednoho místa na druhé „, a J. W. Vander Zanden (1987) definuje komunikaci jako: „Proces, jímž lidé předávají informaci, ideje, postoje a emoce jiným lidem.“* (Nakonečný, 1999, s. 288)

Odbornice na interní komunikaci Jana Holá (2006, s.3) zase ve své knize Interní komunikace ve firmě definuje komunikaci jako *„Proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou zjednodušená holá fakta, informace dávají data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam, a pokud umíme pracovat s informacemi, víme, jak je využít, pak máme znalosti. Důležitější však je, že komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se.“*

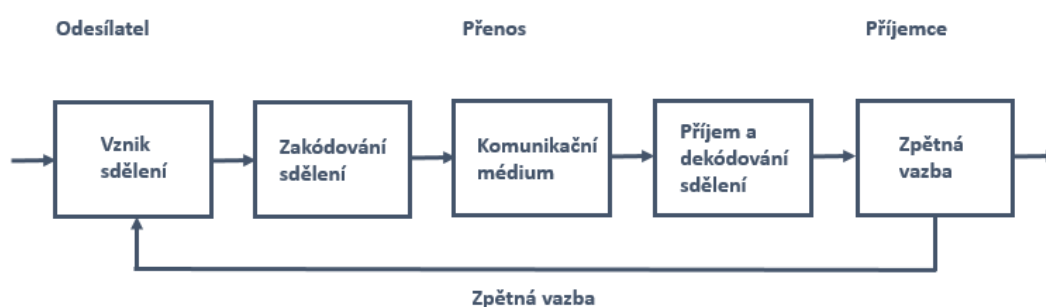
1.1.1. Hlavní funkce komunikace

Vybíral (2009, s. 31) rozděluje komunikaci do pěti skupin.

- **Informovat** (informativní funkce)
Cíl funkce: předat zprávu
- **Instruovat** (instruktážní funkce)
Cíl funkce: naučit
- **Přesvědčit** (persuazivní funkce)
Cíl funkce: získat někoho na svou stranu
- **Vyjednat, domluvit (se)** (vyjednávací nebo operativní funkce)
Cíl funkce: vyřešit, řešit
- **Pobavit** (zábavní funkce)
Cíl funkce: rozveselit

1.1.2. Komunikační model

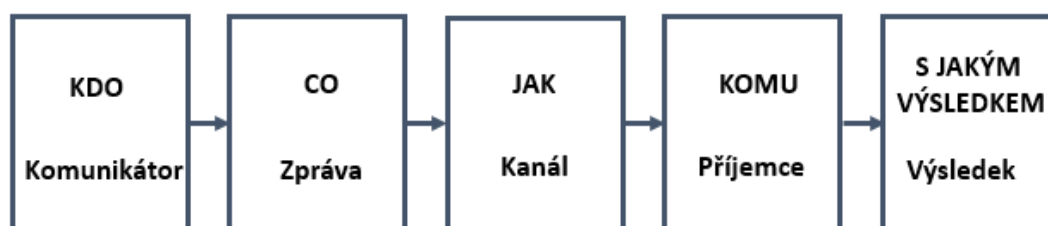
K základnímu popisu celého komunikačního procesu patří komunikační model. Model shrnuje jednotlivé kroky přenosu sdělení od odesílatele k příjemci. V rámci celého komunikačního procesu dochází po odeslání sdělení k jejímu zakódování skrze komunikační médium a dále k předání příjemci, který na sdělení reaguje zpětnou vazbou. Podle Vymětala (2008, s. 30) může být celý komunikační proces úspěšný jen v případě, že vyslané sdělení není, na konci komunikačního procesu, žádným způsobem zkresleno a dostane se k příjemci v nezměněné podobě.



Obrázek 1 - Schéma komunikačního modelu (Vymětal, 2008, s. 30)

Mezi nejznámější komunikační modely patří model politika Harolda Dwighta Lasswella, tzv. Lasswellův komunikační model. (Communication Theory, 2010) Výhodou tohoto modelu je jeho jednoduchost a možnost využití v téměř ve všech typech komunikace. Lasswell svůj komunikační model postavil na pěti základních otázkách.

1. **Kdo?**
2. **Co řekl?**
3. **Jakým způsobem? (prostředkem)**
4. **Komu to řekl?**
5. **S jakým výsledkem?**



Obrázek 2 - Lasswellův komunikační model (*Communication Theory, online*)

1.2. Typy a formy komunikace

Sociální komunikaci obecně lze pochopit jako proces, při kterém se svými projevy vzájemně ovlivňují jednotlivci a skupiny a využívají k tomu slova a další mimoslovní projevy.

Tureckiová (2004, s. 115) sociální komunikaci rozděluje na:

- **Intrapersonální** - jedná se vyhodnocování a interpretaci informací jednotlivce
- **Interpersonální** – dialog, případně komunikace v malé skupině, v rámci kterého účastníci komunikují k sobě přímo
- **Veřejná** – předávání informací veřejnosti

Tureckiová (2004, s. 115) dále komunikaci rozděluje na:

- **Verbální** - Forma komunikace, v rámci které se využívají slova. Verbální komunikace se dále rozděluje podle způsobu, jakým je vztažena k jednotlivým účastníkům – ke komunikátorovi, ke komunikantovi, mluvená (slyšená) a psaná (čtená)
- **Neverbální** - Forma komunikace, kde je primárním způsobem komunikace bez využití slov. Nejčastějším projevem neverbální komunikace je tzv. „řeč těla“, ale

také oční kontakt, tělesné dotyky, vymezení tělesné vzdálenosti, tepelné a čichové podněty.

- **Formální** – styl komunikace, ve kterém převládá komunikace na bázi věcné roviny
- **Neformální** – styl komunikace, ve kterém se kombinují prvky formálního a neformálního stylu komunikace nebo převládá roviny vztahová
- **Přímá nebo zprostředkovaná** – komunikace, ve které hraje významnou roli způsob jejího přenosu, tzn., zda je informace komunikována „tváří v tvář“ nebo zprostředkovaně přes jiný komunikační kanál

Tureckiová (2004, s. 122) se ve své knize také odkazuje na Mehrabianův výzkum, podle kterého se na přijetí sdělení podílí 7 % slova, 38 % tón hlasu a 55 % zrakové informace. Z tohoto výzkumu tedy vyplývá, že je 93 % celkové komunikace postaveno na neverbálních projevech. Nad tímto výzkumem se ve svém článku na Technet-cz (Technet, 2016) zamýšlí také Pavel Kasík. Podle jeho názoru není toto procentuální rozdělení v pořádku. Tvrdí například, že pokud by slova přenášela jen 7 % významu, nemuseli bychom se učit cizí jazyk. Říká také, že v některých případech, jako je například sdělení našeho jména nebo telefonního čísla, slovo přenáší 100 % svého významu. Z jeho tvrzení vyplývá, že vždy velmi záleží na konkrétní situaci, ve které zrovna komunikujeme.

Další kapitoly první části této bakalářské práce se budou zabývat interní komunikací, jejím využitím a důležitostí ve firmách.

1.3. Historie interní komunikace

Podle Kevina Rucka (Exploring internal communication, 2013), zakládajícího ředitele PR Academy není interní komunikace tak mladá, jak se předpokládá. Její kořeny sahají pravděpodobně až do roku 1840. Ruck společně se svým kolegou Heatherem dokonce v jedné z historických knih vydaných ve Spojených státech amerických v roce 1948 našel důkaz o existenci interních novin, psaných a vydávaných zaměstnanci a nikoli novináři, datovaných právě do roku 1840. Dle Rucka můžeme vývoj interní komunikace shrnout do tří základních fází vývoje:

- Publikace (interní časopisy a magazíny) vydávané v období mezi roky 1840 – 1970 se věnují zejména způsobu řízení firmy

- Mezi roky 1980 – 1990 se rozsah interní komunikace značně rozšiřuje s narůstajícím množstvím komunikačních kanálů, které bylo možné v interní komunikaci využít. Dále je kladen větší důraz na plánování, měření a přesvědčování.
- Od roku 2000 se rozsah interní komunikace opět rozšiřuje a to zejména v důsledku možnosti využití sociálních medií a zaměstnancům je poskytnut prostor pro to, aby se do interní komunikace stále více zapojovali.

1.3.1. Průkopník interní komunikace v Československu

Mezi významné podnikatele v Československu v minulém století, kteří využívali interní komunikaci ve svém podnikání, patřil Tomáš Baťa. Tomáš Baťa pochopil, že dobrý koncept Corporate Social responsibility (CSR, Společenská odpovědnost firem) může pozitivně ovlivnit vnímání jeho společnosti jak širokou veřejností, tak zaměstnanci. Jeho CSR aktivity se zaměřovali na různá témata, počínaje korupcí a konče například vztahy k zákazníkům. Do svého CSR konceptu Baťa zařadil také další opatření týkající se zaměstnanců, jejich ochrany, bezpečnosti, sociálních jistot. Například pro ně zajišťoval kulturní vyžití a bydlení. Kopecký (2013, s. 59,60) ve své knize uvádí, že koncept interního a externího časopisu, který vydával Baťa, by mohl být příkladem pro mnoho firem i v dnešní době. Do časopisu Sdělení, který vyšel poprvé v roce 1918, mohli přispívat všichni zaměstnanci. Baťa si uvědomoval, že spokojený zaměstnanec a současně také zaměstnanec, který se cítí být důležitou součástí firmy, přispěje pozitivně k image jeho společnosti. Na interní komunikaci tak postavil svou PR strategii.

1.4. Interní komunikace

Cornelissen (2008, s. 195) definuje pojem interní komunikace jako „*Komunikace se zaměstnanci uvnitř firmy*“.

Tureckiová (2004, s. 111) zase firemní komunikaci definuje jako „*Specifický druh sociální komunikace realizovaný uvnitř firmy a ovlivňující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi firmou a jejím okolím*“ nebo jako „*Systém propojující (informačně a vztahově) organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury*“

Proto, aby byla firma schopná přežít v dnešním vysoce konkurenčním prostředí, je třeba, aby byla vytvořená na silných a pevných základech a měla současně pevně nastavené procesy všech svých aktivit. Jana Holá (2011, s. 3) říká, že nedílnou součástí fungující firmy je dobře nastavená interní komunikace. Podle Holé probíhá interní komunikace ve firmách všemi směry, a to oficiálními i neoficiálními, významně ovlivňuje celkové pracovní klima, motivaci pracovníků a jejich pocit sounáležitosti s firmou. Ačkoli si manažeři velkých firem uvědomují důležitost komunikace, nejsou jí často schopni věnovat tolik pozornosti, kolik by bylo třeba.

Podle Jany Holé (2011, s. 3) si je nutné dále uvědomit, že do komunikace nepatří jen slovní a mimoslovní projevy, ale její součástí je také to, jak komunikaci ve firmě vnímají její účastníci, jak zapojují svůj smysl, rozum, intuici a také cit. Zjednodušeně řečeno do komunikace nepatří jen to, co je pouhým okem viditelné. Hlavním cílem je tedy všechny verbální i neverbální složky sladit tak, abychom byli schopni dosáhnout jisté harmonizace, která v případě firem vede k efektivní interní komunikaci.

Kovaříková (2016, s. 6) zase říká, že pokud není interní komunikace ve firmě řízena a podporována, bude i přesto fungovat a žít svým vlastním životem, avšak místo plynule fungujícího komunikačního toku bude docházet k různým nechtěným situacím. Tyto situace mohou vyústit v různé fámy a rychle se šířící firmou a mohou způsobovat demotivaci zaměstnanců, dále zhoršovat celkové klima ve firmě, ale také může mít nedostatek informací fatální vliv na angažovanost zaměstnanců. Obecné pravidlo říká, že firma může mít angažované, motivované a spokojené zaměstnance jen za předpokladu, že s nimi otevřeně a pravdivě mluví a dává jim pocit, že jsou pro ni důležití.

1.4.1. Cíle interní komunikace

Stejně jako v jiných oblastech činnosti, je i v interní komunikaci nutné jasně stanovit cíle. Jen díky těmto cílům je možné dosáhnout její efektivní úrovně. Ve své knize Jana Holá (2011, s. 21) shrnuje do čtyř bodů to, jakým způsobem by cíle měly být definovány.

- Koordinace činností souvisejících z interní komunikace
- Pochopení a spolupráce v rámci firmy
- Ovlivňování a vedení pracovníků

- Získávání zpětné vazby a uvádění získaných poznatků do praxe

1.4.2. Jak správně komunikovat v interní komunikaci

Podle Kelly a Bena Deckerových (Harvard Business Review, 2015) je nejdůležitější uvědomění si toho, jakým způsobem komunikaci ve firmě uchopíme, aby byla srozumitelná, relevantní a aby se týkala témat spojených s fungováním firmy. Uvést takový proces do života není vždy jednoduché. V první řadě je třeba porozumět svým posluchačům a zamyslet se nad tím, jací jsou. Dále je nutné najít hlavní linku zprávy, kterou je třeba předat takovým způsobem, aby jí posluchači věřili. Kelly a Ben Decker doporučují následovat 4 jednoduché kroky vedoucí k efektivnější komunikaci:

- Přemýšlet o svých posluchačích a zamyslet se nad tím, co je pro ně nejdůležitější.
- Informace cílit přímo na posluchače a jejich potřeby.
- Naplánovat akční kroky s jasně daným a měřitelným cílem.
- Do komunikace zapojit emoce a posluchačům sdělit to, jakým způsobem bude pro ně daná situace výhodná

Jarka Kovaříková (2016, s.76,77) tuto teorii otevřené komunikace ve své knize také podporuje. Firma by měla otevřeně komunikovat i neúspěchy, avšak citlivě a tím si budovat u svých zaměstnanců důvěru. Kovaříková dále doporučuje interní komunikaci nastavit tak, aby nebyla nudná. Zaměstnance je možné do interní komunikace zapojit formou různých zábavných her a soutěží týkajících se činností a cílů firmy. V neposlední řadě je do interní komunikace dobré také zapojit humor. Humorná sdělení se k zaměstnancům dostávají snáze a stanou se tak efektivnější. Humorem je možné bojovat proti tomu, aby si nakonec zaměstnanci nezačali dělat legraci sami z nudných a dlouhých sdělení, která se posílají napříč firmou.

Rebeka Iliff (Forbes, 2016) na webových stránkách Forbes uvádí, že v interní komunikaci platí pravidlo, že méně je někdy více. Neustálé přeposílání velkého množství emailů nevzbudí v zaměstnancích větší zvědavost, ale ve výsledku má opačný efekt. Důležité je také interní komunikaci pochopit jako součást marketingu, konkrétně marketingu pro zaměstnance a podle toho k ní také přistupovat. Čím lépe je interní komunikace cílena, tím lepší výsledky má.

1.4.3. Nejčastější chyby v interní komunikaci

„Čím méně je formální komunikace, tím intenzivnější je komunikace neformální“, říká Jana Holá ve své knize. (Holá, 2006, s.17).

Holá (2006, s 15, 17, 18) hovoří o tom, že nedostatek aktuálních informací sdělených jasným způsobem vyvolává v zaměstnancích pocit nejistoty a vede k dalším diskuzím a spekulacím. Zaměstnanci se tak začínají věnovat spíše vyjasňování sdělených informací než práci samotné. Takové situace nemají pozitivní vliv na jejich pracovní výkon. Podle Holé je příčinou problémů interní komunikace zejména její podceňování za strany vedení firmy a poukazuje na fakt, že jen díky oboustranné komunikaci je možné, ve všech úrovních firmy, budovat kvalitní a funkční komunikaci. V některých firmách, ve kterých není podporován otevřený dialog, možnost projevení vlastních názorů nebo nesouhlasu, se stává interní komunikace a její nastavení velkým problémem. 60 % problémů v interní komunikaci je způsobeno špatně nastavenou interní komunikací.

Hana Janiková ve své příručce (SKP Centrum o.p.s., 2012) také poukazuje na několik faktorů ovlivňujících, v negativním slova smyslu, komunikaci. Jedním z těchto faktorů je komunikační šum, díky kterému může docházet ke zkreslování a k chybnému pochopení předávané informace. Komunikační šum může být fyzického, fyziologického, psychologického a sémantického charakteru. Komunikačnímu šumu lze předejít lepším vyjadřováním, lepším nasloucháním nebo například využitím zpětné vazby. Podle Janikové dále úspěšnou komunikaci významně ovlivňuje postoj osob, které informace předávají, ale také osob, které informace přijímají. Obvykle je to způsobeno nadměrným množstvím informací a chybným způsobem jejich předání.

„Čím pozorněji člověk poslouchá a čím víc se snaží svému partnerovi v komunikaci porozumět, tím je větší pravděpodobnost, že druhý člověk se bude snažit o to samé.“ (Janiková, SKP Centrum o.p.s., 2012)

Jarka Kovaříková (2016, s. 96, 97, 98) mezi chyby v interní komunikaci zahrnuje také zadržování informací a dezinformaci. Zadržování informací a dezinformace ve firmách může vést k nedůvěře ve firmu a její vedení. Jako další chybu Kovaříková vidí nefungující zpětnou vazbu nebo drby a fámy, které se mohou šířit firmou a způsobit nervozitu a nedůvěru.

1.5. Typy interní komunikace

Podle Michalíka (2010, s. 55) se ve firmách v rámci interní komunikace nejčastěji setkáme se třemi druhy komunikačních nástrojů:

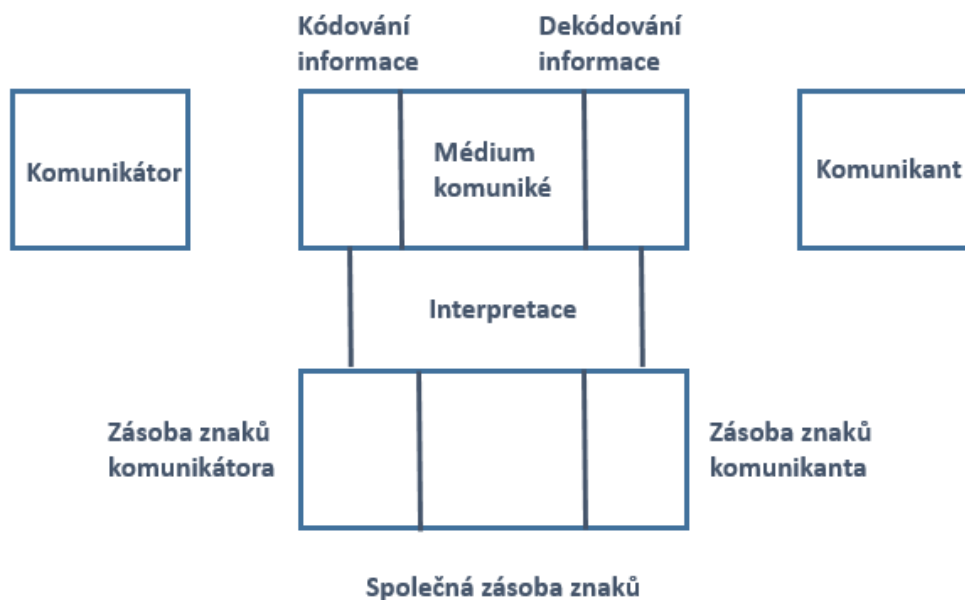
- **Ústní** – tento druh komunikace využívá jakéhokoli osobního mezilidského kontaktu
- **Písemné** – motivací pro písemnou formu komunikace je obvykle uchování dané informace v nezměněné podobě
- **Elektronické** – elektronická forma předávání a přenosu informací je uskutečňována pomocí elektronických zařízení, jako jsou například počítače, aplikace a telekomunikační sítě

Podle Holé (2011, s. 189 – 195) si můžeme nástroj v interní komunikaci představit jako „přenašeč“ informací směrem k příjemci. Tomuto „přenašeči“ říkáme komunikační kanál. Cesta k příjemci je vždy určena standardy, pravidly a potřebami, které daná firma má. To, zda je komunikační kanál skutečně efektivní, lze posoudit jen podle toho, zda zaměstnanec sdělované informaci rozumí a reaguje na ni zpětnou vazbou. Firmy by se měly zabývat optimalizací nastavení těchto komunikačních kanálů proto, aby eventuálně zabránily případnému nedostatku informací nebo jejich zkreslování. Je třeba věnovat pozornost faktu, že komunikační kanál je pouze nástrojem.

Při plánování směru komunikace a vhodného komunikačního prostředku musí každá firma vždy přihlídnout ke směru řízení komunikace. Tureckiová (2004, s. 125) ve své knize uvádí tři typy řízení komunikace ve firmách.

- **Vertikální** – komunikace mezi zaměstnanci směrem shora dolů a zdola nahoru a mezi všemi hierarchickými úrovněmi
- **Horizontální** – komunikace mezi zaměstnanci ve stejném hierarchickém zařazení nebo v rámci jednoho týmu
- **Diagonální nebo laterální** – jakákoli forma komunikace vedena napříč firmou a různými hierarchickými úrovněmi

Milan Nakonečný (1999, s. 289) ve své knize Sociální psychologie názorně zakreslil strukturu do následujícího obrázku.



Obrázek 3 - Struktura komunikace (Nakonečný, 1999, s. 289)

1.6. Komunikační kanály a nástroje v interní komunikaci

V předcházející kapitole jsme poznali jednotlivé typy interní komunikace. K tomu, aby se sdělení dostalo správným způsobem od odesílatele k příjemci, využíváme komunikační kanály a nástroje. Je jasné, že každá firma se snaží, s využitím minimálních nákladů, využívat takové komunikační kanály a nástroje, které zajistí efektivnost celého komunikačního procesu. Kovaříková (2016, s. 50) říká: „*Vždy je potřeba myslet na to, zda ten který kanál je pro tu kterou cílovou skupinu ten pravý, zda vyhovuje její mentalitě i technickým možnostem.*“

Turkieckiová (2004, s. 126-129) komunikační kanály a nástroje rozděluje na:

Ústní komunikace – do ústních komunikačních kanálů patří všechny nástroje, při kterých je využito osobního kontaktu. Tento druh komunikačního kanálů se současně považuje za nejstarší a nejvyužívanější. Do této kategorie spadají zejména různá firemní setkání, schůze a porady.

Písemná komunikace – v případě písemné komunikace firma sděluje, obvykle formou tištěných nebo elektronických materiálů, informace. Velkou výhodou této formy je

možnost získání času na přípravu daného materiálu, avšak klade velký důraz na formu sdělované informace. Jen taková informace, která dokáže zaujmout, se může potenciálně stát efektivní. Vzhledem k rozvoji elektronických zařízení se klasická tištěná média dostávají do pozadí. Do této kategorie je možné zahrnout manuály, brožury, oběžníky, vnitrofiremní časopisy. V případě elektronické verze písemné komunikace je nejrozšířenějším nástrojem firemní intranet, elektronická pošta nebo různé informační databáze a systémy.

Vizuální komunikace – je komunikace, která ve své hlavní podstatě může podporovat jak ústní, tak písemné komunikační kanály. Ve firmách se s takovým druhem komunikace setkáme zejména v podobě nástěnek, ilustrací, schémat, grafů apod.

„Komunikace činy“ – podstata tohoto komunikačního kanálu je velmi jednoduchá. Je postavená na potvrzení a zdůraznění činů, které byly již komunikovány jinou z již zmíněných forem a je také postavena na příkladném chování zejména manažerů a vedoucích pracovníků firem.

The Employee App ve svém výzkumu „2016 Digital Workplace Communication Survey“ (The Employee App., 2016) hodnotí na svých webových stránkách nejčastěji využívané nástroje interní komunikace, jejich efektivitu, četnost použití, možnosti využití a procento zaměstnanců, kteří daný nástroj využívají. V rámci tohoto výzkumu bylo osloveno 250 specialistů působící v oblasti komunikace. Výsledkem celého průzkumu je fakt, že každý z nástrojů je potřebný, ale je třeba pečlivě zvážit, k jakým účelům bude použitý.

Výsledky výzkumu ukázaly, že e-mail je nejčastěji využívaným nástrojem, který používá celkem 97 % respondentů. 17 % denně a 35 % každý týden.

Intranet, jako druhý nejčastěji používaný nástroj, využívá 78 % respondentů. Intranet se využívá nejčastěji jako místo pro interní aplikace, jako úložiště apod.

Mobilní aplikace využívá celkem 14 % respondentů a 41 % z nich je využívá každý den. 90 % respondentů hodnotí mobilní aplikace jako efektivní. Tento způsob komunikace se využívá zejména pro komunikaci managementu k zaměstnancům.

Sociální platformy využívá 45 % respondentů a stejný počet vidí tento způsob komunikace za efektivní. 33 % respondentů používá tyto platformy každý den. Využívá se zejména pro „peer to peer“ komunikaci.

Kolem 35 % respondentů používá SMS řešení a sociální média a kolem 60 % respondentů je vnímá jako efektivní. Kolem 60 % z nich je využívá denně. SMS řešení se používají zejména pro nouzové případy a sociální média spíše pro komunikaci značek dané firmy, různých typů novinek nebo akcí organizovaných firmou.

1.7. Manažeři a jejich role v interní komunikaci

Proto, aby mohla interní komunikace fungovat, musí fungovat zejména manažer. Ve své praktické příručce autorka Jarka Kovaříková (2016, s.24,23) definuje manažera jako hlavního nositele, představitele, ikonu, ale v nadneseném slova smyslu i jako maminku a tatínka. Zjednodušeně řečeno žádný dobře fungující nástroj interní komunikace nikdy nehradí dobře fungujícího manažera a jeho roli v interní komunikaci. Manažer by měl jít svým chováním příkladem, informovat, podporovat a radit. Bohužel, každý manažer nedisponuje takovými osobnostními kvalitami, aby byl schopný svou funkci v interní komunikaci zastat tím správným způsobem a naplnit její podstatu.

„Dobrý manažer musí umět podřízeným vysvětlit všechno, co je potřeba, a to tak, aby to pochopili, aby jeho slova nedovolala dvojznačný nebo víceznačný výklad, aby bylo jasné, že on sám problematice či problému rozumí a že je se svými lidmi naladěný na stejnou notu“, uvádí dále Jarka Kovaříková. (Kovaříková, 2016, s.24)

„Manažer je komunikační spojka mezi firmou a pracovníky, které řídí a vede ve svém týmu“, uvádí Jana Holá (Holá, 2011, s.159). Také ona zdůrazňuje, že by měl být každý manažer vybaven dostatečnými komunikačními kompetencemi a schopnostmi tyto kompetence, za přímé podpory firmy, uplatňovat. Autorka také poukazuje, na důležitost příkladného a inspirativního chování manažera a jeho vztah k aktivitám firmy.

Ve své další knize zabývající se interní komunikací Jana Holá (2006, s.101, 102) zmiňuje, že firmám a interní komunikaci v nich velice škodí ti manažeři, kteří se nedokáží ztotožnit s kulturou firmy a tím nejsou v očích zaměstnanců důvěryhodní. Dále interní komunikaci a její efektivitě nepřispívají nedostatečně osobnostně vyzrálí manažeři, kteří nejsou schopni komunikovat otevřeně a mají stále obavy o svou

dokonalost v očích zaměstnanců. Při výběru manažerů by se tedy firma měla také soustředit na jejich osobnostní kvality a komunikační dovednosti.

Podle Patrika Jandy (2004, s.126) je dobré ve firmách vytvářet tzv. firemní osobnosti. Podle něj mají lidé obecně sklony k tomu, aby mohli někoho obdivovat a k někomu vzhlížet. Obliba bulvárních médií je, podle Jandy, dostatečným důkazem tohoto tvrzení. Manažer, který si svým příkladným a otevřeným chováním získá zaměstnance je na dobré cestě pomoci efektivitě interní komunikace a vytváření správných hodnot.

„Lidé mají vzory podle svých hodnot. Hodnoty stanoví podle hodnot, které daná skupina preferuje. Skupina má hodnoty, které preferují její vzory“, říká dále ve své knize Janda (Janda, 2004, s.126)



Obrázek 4 - Tvorba hodnot (Janda, 2004, s. 126)

Na webových stránkách Marketing Journal Jarka Kovaříková (Marketing Journal 2016, online) ve svém článku také potvrzuje, že v praxi jsou obvykle úspěšní jen ti manažeři, kteří jsou schopni se svými zaměstnanci komunikovat srozumitelně a přesvědčivě a musí být z jejich projevu jasné, že skutečně věří tomu, co říkají. Ve svém článku autorka cituje Zdeňka Kejvala, ředitele pro strategii a marketing SG Equipment Finance Czech Republic, který její slova potvrzuje a říká *„Manažer nemá šanci kontrolovat všechno, musí lidem věřit, musí se umět správně a rychle ptát, dávat jasné a rychlé pokyny, co děla. Musí umět komunikovat tak, aby zaměstnanci dělali to, co mají*

dělat, protože jinak by se celá firma chovala jinak, než by měla." (Kovaříková, Marketing Journal, 2016)

Podle Uličné (Gnostika.cz, 2012) je zodpovědnost za interní komunikaci firmy v častých případech přesouvána na personální oddělení nebo jiného zaměstnance, jehož hlavní náplní práce je právě interní komunikace. Uličná neshledává tento model jako nejúčinnější. Dle jejího názoru jsou stěžejním článkem v interní komunikaci právě samotní manažeři, protože jen oni znají dobře cíle firmy a potřeby svých zaměstnanců.

Dle názorů jednotlivých autorů se domnívám, že je možné manažera v interní komunikaci chápat jako hlavní hnací sílu. Bez dobrých a inspirujících vzorů se pravděpodobnost úspěšné interní komunikace bohužel snižuje. Každá firma by měla tedy klást skutečně velký důraz na výběr kvalitních kandidátů na manažerské pozice. Jen otevřený, pravdivý a uvěřitelný projev manažera je základem kvalitních vztahů, které následně vedou k vyšší angažovanosti zaměstnanců a ke zlepšování pracovního klimatu v každé firmě.

1.8. Zpětná vazba

„Pokud zpětná vazba nefunguje, nemají lidé pocit, že jejich názory někdo vnímá a bere v potaz, a jejich zájem o dění ve firmě a o její směřování prudce klesá“, říká Kovaříková (2016, s. 30) a pokládá další otázku: „Jak po někom můžete chtít, aby něco dělal dobře, když mu neřeknete, co je dobře a co špatně?“ (2016, s.31) Mikulaščík (2010, s. 27) zpětnou vazbu definuje jako „reakci na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace.“

Kovaříková (20016, s. 30) doplňuje, že žádná firma by neměla zpětnou vazbu v rámci své interní komunikace podceňovat. Jen oboustranná zpětná vazba může zajistit efektivnost interní komunikace. Díky oboustranně fungující komunikaci se opět dostáváme k tématu otevřeného pracovního prostředí, protože pouze v něm jsou zaměstnanci schopni se svými manažery diskutovat o tématech každodenního života. Nefungující zpětná vazba se obvykle projevuje nízkou angažovaností, motivací a strachem zaměstnanců.

1.9. Měření interní komunikace

„Interní komunikace pracuje s omezenou cílovou skupinou a může využívat různé dotazníky a interní průzkumy. Ty mohou s velkou mírou přesnosti zmapovat

dosaženou úroveň jednotlivých složek interní komunikace i efektivnost konkrétních komunikačních kanálů a tím pomoci ke stanovení správné strategie“, říká ve své knize Dvořáková (2012, s. 400).

K získávání zpětné vazby firmy obvykle využívají takové nástroje, které jim pomohou poznat názory, představy a postoje zaměstnanců. Například webové stránky Kalifornské univerzity v Mercedu (Merced, 2017) v souvislosti se získáváním zpětné vazby doporučují tyto nástroje.

Zaměstnanecké dotazníky – dotazníky jsou obvykle zaměřeny na konkrétní aktivitu a cílem je zjistit spokojenost zaměstnanců či návrhy pro zlepšení.

Diskuze se zaměstnanci – diskuze se ve většině případů uskutečňují v rámci různých firemních setkání a pohovorů. Tyto diskuze mohou být vedené, ale třeba dbát na dobrý výběr manažera, který bude zaměstnance schopný motivovat a vytvoří otevřené prostředí.

Řízené diskuzní skupiny – skupina řízená moderátorem

Boxy určené pro nápady – jednoduchý box, který slouží pro anonymní vkládání zpětné vazby na dění ve firmě.

V článku Jarky Kovařikové (Marketing Journal, 2013) Lenka Šilarová z agentury IPSOS doplňuje, že v interní komunikaci je možné získávání dat rozdělit na získávání tzv. „Hard a soft dat“. Hard data nám poskytnou kvantitativní údaje a soft data kvalitativní.

2. Moderní nástroje interní komunikace

2.1. Nové nástroje využívané v interní komunikaci

Jak je patrné z první části bakalářské práce, interní komunikace je pro jakoukoli firmu důležitou součástí jejího fungování. Firmy v celosvětovém měřítku se snaží interní komunikaci stále zlepšovat a nacházet nové nástroje, které pomohou zvyšování její efektivity. Stejně tak, jako i jiné obory, tak i oblast interní komunikace se stále posouvá dále a rozvíjí. S příchodem nových možností v podobě různých elektronických zařízení, digitálních nástrojů a webových nebo mobilních aplikací mají firmy možnost svou interní komunikaci nejenom zrychlit, vylepšit, ale také lépe cílit takovým způsobem, aby se informace dostala rychle na správné místo a jen „do rukou“ toho správného příjemce.

Je patrné, že si manažeři ve firmách začínají uvědomovat důležitost obecné komunikace a hlavně interní komunikace. Díky tomuto faktu roste na trhu také počet firem zabývajících se jejím zlepšováním a poradenstvím a samozřejmě také roste počet firem, které se zbývají vývojem a hledání nových nástrojů a aplikací, které interní komunikaci, s ohledem na potřeby současného zaměstnance a firmy,lepší.

Vývoj v interní komunikaci klade přirozený důraz zejména na rozvoj digitálních nástrojů a aplikací. Důvodem není jen rozvoj této oblasti obecně, ale také silný tlak ze strany tzv. generace Y, v jejímž případě je způsob myšlení formován informačními technologiemi. Tohoto obecně známého faktu si všímají firmy a často tomu svou interní komunikaci ve firmě přizpůsobují. Začínají také upouštět od více konvenčních nástrojů v podobě různých nástěnek, spousty emailů, papírových vydání různých firemních publikací apod. a přistupují k využití více nekonvenčních nástrojů v podobě webových a mobilních aplikací a různých digitálních nástrojů a tím komunikaci zrychlují a zefektivňují.

V současné době na trhu existuje nepřeberné množství nástrojů a aplikací, které se věnují zlepšování interní komunikace. Tyto nástroje podporují nejrozličnější oblasti interní komunikace. Na trhu je v současné době možné nalézt nástroje a aplikace, které podporují interní komunikaci mezi zaměstnanci formou různých elektronických diskuzních fór, firemních sociálních sítí, prostoru pro sdílení nápadů, možnosti zasílání souborů nebo například sdílení pracovní plochy počítače. Aplikace jsou ve většině

případů přizpůsobeny tak, že je možné je využít na klasických stolních PC, laptotech, tabletech nebo mobilních telefonech. Jejich uživatelé tak získávají větší flexibilitu.

2.2. Aplikace/nástroje dostupné na trhu a jejich zástupci

Aplikací podporující interní komunikaci a týmovou spolupráci existuje nepřeberné množství. V této části bakalářské práce jsem vybrala několik zástupců těchto aplikací z různých kategorií a popsala je. Tyto příklady ilustrují nové možnosti a využití, které mohou nástroje do interní komunikace a spolupráce přinést.

Yammer - nástroj společnosti Microsoft, který funguje jako firemní sociální síť. Díky tomuto nástroji mohou zaměstnanci napříč firmou společně komunikovat, sdílet své nápady, vytvářet skupiny s různým zaměřením, sdílet soubory a přidávat partnery, zákazníky a dodavatele. Tuto aplikaci je možné použít na stolních počítačích, tabletech i mobilních telefonech.

Salesforce Chatter – rychlostí sociální sítě je možné i v této aplikaci komunikovat nejen napříč firmou, ale také se spojit s dodavateli a partnery. Sdílet soubory, diskutovat a vytvářet skupiny. Tato aplikace je k dispozici pro stolní počítače, tablety i mobilní telefony.

Slack – týmový nástroj podporující spolupráci a komunikaci v týmu. Možnost přehledné spolupráce na projektech, jednoduché vyhledávání, sdílení souborů, fotografií, nápadů a odkazů. K dispozici pro stolní počítače, tablety i mobilní telefony.

HipChat – nástroj podporující týmovou spolupráci a komunikaci, sdílení souborů, fotografií, sdílení plochy monitoru a vytváření skupin. K dispozici pro stolní počítače, tablety i mobilní telefony.

FollowUpThen – služba, která pomůže zaměstnancům lépe organizovat emailovou komunikaci a získat tím více času na jiné aktivity. Díky jednoduchému rozesílání emailových upomínek je možné lépe organizovat svou práci, ale také práci svých kolegů. Služba je k dispozici na všech typech emailových účtů.

Evernote – jednoduchá aplikace, díky které mohou zaměstnanci společně sdílet své nápady, úkoly, poznámky, fotografie či videa na jednom místě. K dispozici pro stolní počítače, tablety i mobilní telefony.

Trello – aplikace, která zjednodušuje práci na projektech a pomáhá jejich přehledné a jednoduché organizaci.

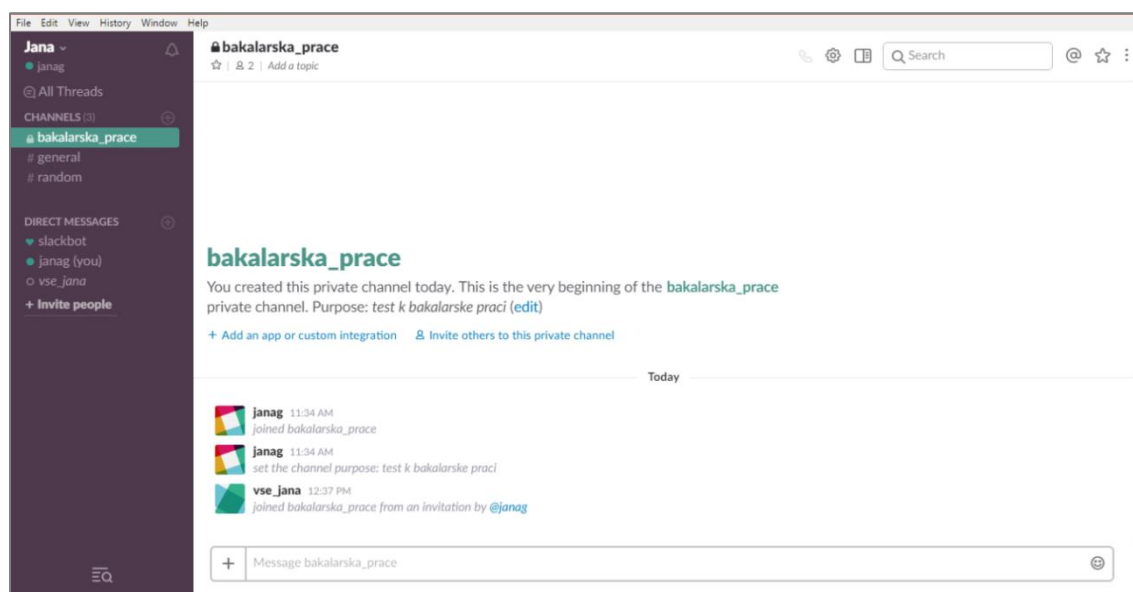
TeamUp – týmový kalendář, díky kterému je možné sdílet činnosti jednotlivých členů týmu, možnost plánování a sdílení událostí. K dispozici pro stolní počítače, tablety i mobilní telefony.

2.3. Zkoumané aplikace a jejich popis

2.3.1 Slack

Nástroj Slack byl spuštěn v roce 2013 společností Slack Technologies, Inc.. Zakladateli této společnosti byli Stewart Butterfield, Eric Costello, Cal Henderson a Serguei Mourachov. Nástroj Slack nazývají nástrojem 21. století. (Tech Crunch, 2015)

Slack je určený pro týmovou spolupráci na pracovištích, ale také mimo ně. Je postaven na několika hlavních funcích, které uživatelům umožňují chatovat“ jednotlivě nebo ve skupinách. Slack také umožňuje posílat a sdílet soubory, uskutečňovat video hovory nebo integrovat další aplikace a nástroje, které již používáme. Hlavním cílem této aplikace je zjednodušení a zefektivnění komunikace, lepší organizace práce a snižování počtu e-mailů.



Obrázek 5 - Slack

Slack je možné využívat na stolních počítačích, mobilních telefonech i tabletech. Aplikace je podporována v operačních systémech iOS, Android, Windows.

Pro využití aplikace je nutná registrace na webových stránkách www.slack.com a je možné ji dokončit pouze s platnou emailovou adresou. Výběr uživatelského jména a hesla je volný. Slack dává uživatelům možnost vytvoření své vlastní komunity (domény) a následně přidávat a odebírat další uživatele (spolupracovníky) a limitovat, případně rozšiřovat jejich pravomoci v jednotlivých skupinách. Zakladatel komunity se stává administrátorem s rozšířenými pravomocemi.

Šipka vedle uživatelského jména nabídne možnost rozbalení nabídky, ve které si uživatel může upravit svůj profil, nastavit svůj status, upravit barevné zobrazení aplikace, přidat další využívané aplikace nebo získat jednoduchý přístup k pomoci a zpětné vazbě. Administrátor má rozšířené pravomoci a v rámci tohoto rozbalovacího menu může například upravovat nastavení aplikace i pro ostatní uživatele nebo sledovat statistiky.

V pravém menu aplikace jsou týmové konverzace organizovány do kanálů. Každý z těchto kanálů může být přiřazen k různým projektům nebo týmům. Všechny konverzace mohou být rozděleny na veřejné a neveřejné. Neveřejné konverzace jsou označeny symbolem zámku a jen vybraní uživatelé mohou obsah konverzace vidět. V menu je také možné komunikovat s jednotlivými členy komunity.

Po otevření kterékoli konverzace se rozbálí nabídka, která obsahuje stručný popis skupiny, seznam jejích členů a seznam všech souvisejících souborů, které je možné v aplikaci libovolně posílat. Tyto soubory je možné dále komentovat.

V aplikaci je dále možné nastavit notifikace upozorňující na všechny nové události. Tyto notifikace lze upravit dle svých preferencí. Dále je možné používat emotikony, připomínky, vyhledávání dle klíčových slov a především integrovat některé aplikace, které již uživatelé používají. Seznam těchto aplikací je k dispozici po rozbalení nabídky. Slack umožňuje také volání mezi uživateli.

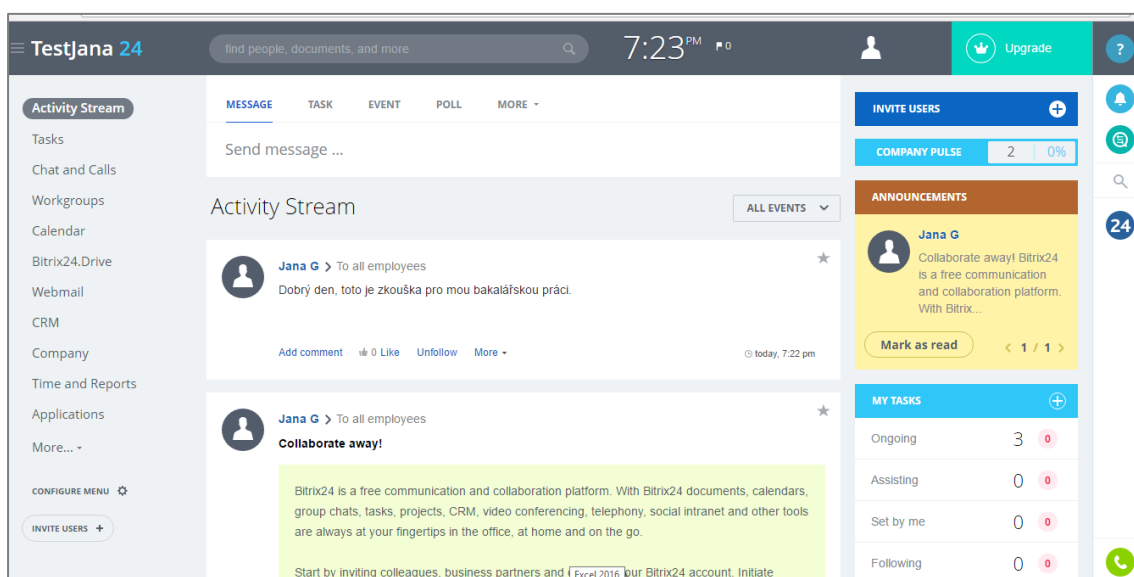
V základní verzi je možné aplikaci pořídit zdarma. Verze zdarma obsahuje možnost vyhledávání mezi 10tisíci posledními zprávami, možnost integrace 10 aplikací,

video hovory pro 2 účastníky, úložiště ve velikosti 5 GB a bezpečnostní dvoufázové ověření. V placených verzích Standard a Plus se možnosti rozšiřují o další služby.

2.3.2 Bitrix24

Nástroj Bitrix 24 byl spuštěn v roce 2012 společností Bitrix, Inc., soukromou společností, která byla založena Sergeyem Rizhikovem, Dmitryem Valyanovem, Alexeyem Sidorenkovem, Vadimem Dumbravanuem a Yuryem Tushinskym.(Bitrix24, 2001-2017)

Bitrix24 je nástroj, který je určený pro podporu týmové spolupráce ve firmě. Jeho využití urychluje komunikaci ve firmě, výměnu informací. Tento nástroj obsahuje funkce, které umožňují lépe organizovat práci, chatovat a uskutečňovat video hovory, sdílet soubory, komunikovat s kolegy, využívat kalendář a plánování, vytvářet pracovní skupiny, reporty a používat integrovaný CRM (Customer Relationship Management).



Obrázek 6 – Bitrix24

Bitrix24 je možné využívat na stolních počítačích, mobilních telefonech i tabletech. Aplikace pro mobilní telefony a tablety je funkční v operačním systému iOS a Android.

Pro využití aplikace je nutná jednoduchá registrace přes webové stránky www.bitrix24.com s platnou emailovou adresou. Stejně jako v aplikaci Slack, tak i

v Bitrix24 si uživatel vybírá uživatelské jméno, heslo a vytváří si jméno své vlastní komunity (domény) do které pak může přidávat další uživatele či kolegy.

Aplikace má přehledně organizované menu v levé části aplikace a stejně tak ve své horní části. Vzhledem k tomu, že aplikace nabízí skutečně mnoho funkcí, budu se, na následujících řádcích věnovat popisu zejména těm hlavním, které se nejčastěji využívají při každodenních pracovních činnostech.

V menu v levé části aplikace jsou jednotlivé funkce seřazené do sloupce a každou funkci je možné otevřít pouhým kliknutím. První možností aplikace je „Activity Stream“- obrazovka, na které může uživatel sledovat aktuální dění v celé aplikaci.

Funkce levého menu zahrnuje úkoly uživatele a nabízí možnost sledování jejich plnění, přiřazení k uživatelům, prioritu, status či jiné další užitečné funkce související se zpracováním úkolů.

Další užitečnou funkcí je vytváření skupin podle témat. Do skupiny je možné přiřadit uživatele, kterých se téma dané skupiny týká a nastavení skupiny dále upravit na skupinu veřejnou či soukromou. V jednotlivých skupinách v menu, které obsahuje skupina, je možné jednoduše vytvořit například anketu, vložit video, sdílet soubory nebo přiřazovat úkoly jednotlivým členům.

V menu je dále možné využít funkci chatů a videokonferencí dvou či více účastníků.

Kalendář této aplikace umožňuje plánování všech důležitých událostí a sdílení kalendáře s kolegy. Velkou výhodou aplikace je možnost synchronizovat kalendář s jinými kalendáři (Google Calendar, kalendář Mac OSX, iPhone, Android, MS Outlook).

Aplikace dále nabízí možnost využití úložiště dokumentů a jejich jednoduché sdílení, možnost vytvoření e-mailové schránky nebo přesun již existujících korporátních e-mailů s možností ponechání již existujícího názvu domény nebo vytvoření nové s doménou bitrix24.com. Další funkcí je hledání informací o jednotlivých zaměstnancích stejně tak jako například informace o absenci zaměstnanců s přiřazením jednotlivých důvodů.

Do Bitrix24 je možné integrovat nejrůznější aplikace, které zjednodušují práci v týmech. Aplikace, které je možné integrovat, jsou rozdělené do 14 kategorií dle zaměření – projekt management, lidské zdroje, CRM apod.. Aplikaci je také možné propojit s vybranými sociálními sítěmi.

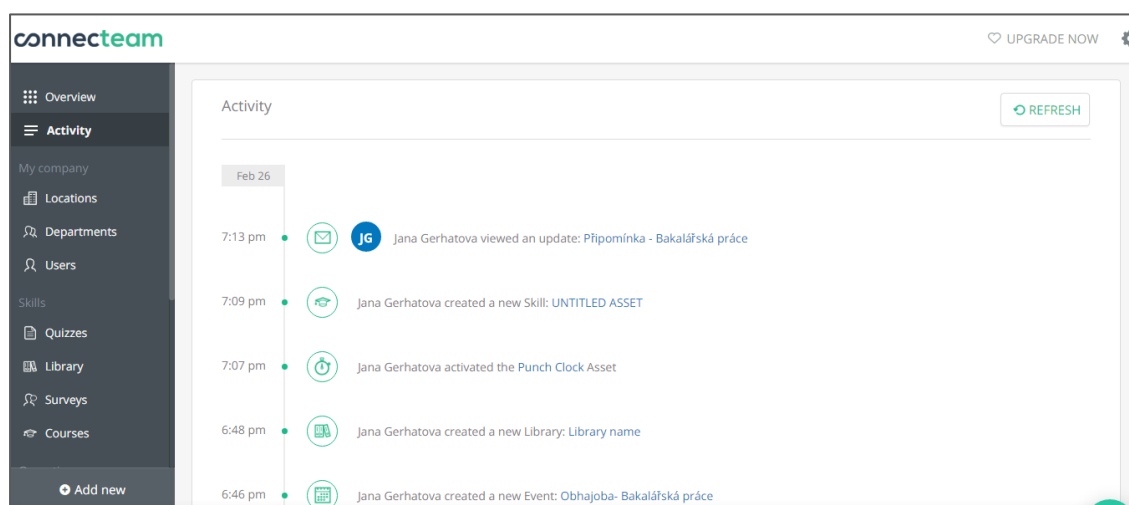
Důležitou součástí aplikace je přímo integrované CRM (Customer Relationship Management – Systém pro řízení zákaznických vztahů). Tato funkce nabízí možnost sledování aktivit firmy a zájmu zákazníků, plánování, vyhodnocování apod.

V základní verzi je možné aplikaci pořídit zdarma. Verzi zdarma může využívat neomezený počet uživatelů a má k dispozici úložiště ve velikosti 5 GB. Hovory jsou účtovány dle sazebníku. V placených verzích Plus, Standard a Professional se možnosti rozšiřují o další služby. Rozdíly jsou zejména u velikosti úložiště, plánování a reportingu a funkcích CRM.

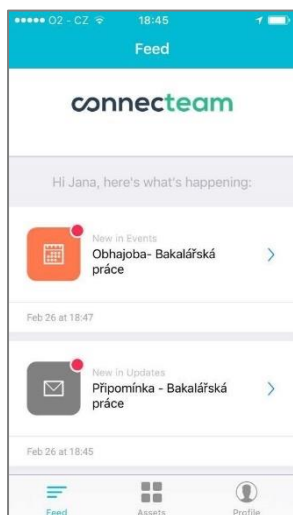
2.3.3 Connecteam

Nástroj Connecteam je produkt stejnojmenné společnosti, která byla založena v roce 2014 v Israeli (Mapped in Israel, 2015).

Connecteam nabízí firmám možnost jednoduše a rychle komunikovat a řídit zejména zaměstnance v terénu, vytvořením vlastní aplikace. V této aplikaci je možné se zaměstnanci, přes jednoduchou mobilní aplikaci, komunikovat formou chatu, zpráv, připomínek, průzkumů, vytvořit knihovnu s důležitými soubory nebo například připravit vzdělávací kurz pro zaměstnance.



Obrázek 7 - Connecteam



Obrázek 8 – Connectteam příjemce



Obrázek 9 – Connectteam příjemce

Aplikaci Connectteam primárně používá administrátor na svém ovládacím panelu a uživatelé aplikací, které jsou dostupné v operačních systémech iOS, Android, Windows Mobile. Ovládací panel se pohodlně ovládá ze stolního počítače, aplikace samotná potom z mobilního telefonu nebo tabletu.

Pro využití aplikace je nutné vytvoření firemního účtu (ovládacího panelu), ze kterého administrátor komunikuje s dalšími uživateli. K založení firemního účtu je nutné uvedení jména firmy a platná emailová adresa. Heslo si administrátor ovládacího panelu vytváří sám. Po vytvoření účtu je firma vedena pod číselným kódem, pod kterým se jednotliví uživatelé mobilních aplikací přihlašují do systému k administrátorovi.

Na titulní stránce v kategorii Přehled je možný přímý přístup k přehledům úspěšnosti jednotlivých kampaní či aktivitám v aplikaci. V další kategorii Aktivity je již zobrazen jen seznam aktuálních aktivit uskutečněných v Connectteam.

Menu v levé části aplikace je dále rozděleno do čtyř hlavních kategorií:

1. Moje společnost
2. Dovednosti
3. Řízení
4. Konverzace

V první kategorii je možné upravit lokalitu, ve které se firma nachází, přidat jednotlivá oddělení firmy a doplnit uživatele. Díky této funkci si je možné, pro další

komunikaci, vybrat adresáty dle jednotlivých uživatelů, oddělení firmy nebo lokality, ve které pracují.

V druhé kategorii má administrátor k dispozici možnost oslovit zaměstnance formou kvízů a dotazníků, ale může také vytvářet knihovny či vzdělávací složky, do kterých je možné přidávat důležité informace, obrázky či vzdělávací materiály.

Díky funkcím třetí kategorie je možné zaměstnance informovat o nadcházejících událostech, připomínat různé pracovní povinnosti, evidovat pracovní dobu nebo poskytnout prostor pro sdílení nápadů.

Čtvrtá a poslední kategorie zahrnuje nástroje ryze komunikační. Administrátor může díky této kategorii informovat uživatele o různých aktuálních událostech, vytvářet připomínky, chatovat s jedním nebo více uživateli a stejně tak posílat textové zprávy.

Jakákoli komunikace směrem k zaměstnancům/uživatelům se přehledně zobrazuje v mobilní aplikaci.

Základní verze aplikace je zdarma a obsahuje neomezený počet uživatelů, 100 textových zpráv měsíčně, úložiště ve velikosti 5 GB, 100 oznámení měsíčně. Verze zdarma je limitována jedním ovládacím panelem, vytváření skupin maximálně 6 zaměstnanců a maximálně 3 kategorií. V placených verzích Growth a Max se možnosti výrazně rozšiřují.

2.4. Vlastní testování zkoumaných aplikací

Všechny zkoumané aplikace jsem před jejich popisem a porovnáním testovala. Aplikace Slack, Bitrix24 a Connecteam jsem si nainstalovala do svého stolního počítače a také ve formě mobilní aplikace do svého mobilního telefonu.

Pro testování jsem vytvořila v případě všech třech aplikací testovací účty, které byly následně také využity v rámci dalšího testování se skupinou pěti respondentů. Tomuto testování, které bylo zakončeno kvalitativními strukturovanými rozhovory, se podrobně věnuje dále kapitola 2.7 této bakalářské práce.

Před vlastním testováním jsem aplikace získala stažením každé z nich z oficiálních webových stránek do svého stolního počítače. Mobilní aplikace byly pak staženy přes nabídku obchodu v mém mobilním telefonu.

Ve všech třech případech byla instalace aplikací jednoduchá a intuitivní. Vytvoření zkušebních účtů nezabralo více než několik minut. Při vytvoření účtu jsem využila možnost volného výběru jména domény a vytvořila jsem tak názvy domén v jednotlivých aplikacích dle svých preferencí.

V rámci samotného testování aplikací jsem si prošla jednotlivé funkce a zjišťovala možnosti, které nabízejí pro využití v praxi a testovala jsem jejich jednoduchost či obtížnost při použití a vytvářela seznam funkcí. Vytvoření detailního výčtu funkcí vedlo k vytvoření seznamu, který byl využit v samotném porovnání. O tomto porovnání, jako výsledku testování hovoří více kapitola 2.5. Zpracování získaných poznatků dále významně pomohlo při zpracování již zmiňovaných strukturovaných rozhovorů s respondenty, se kterými jsme simulovali pracovní den a přes aplikace komunikovali.

2.5. Porovnání aplikací

Pro porovnání zkoumaných aplikací byla využita kritéria, použitá v podobném průzkumu IM (Instant Messaging) aplikací a jejich funkcí uvedeném na webových stránkách Social Compare (Social Compare, 2017). Tento průzkum se zabýval a dále zabývá porovnáním nejčastěji využívaných IM aplikací. V rámci mého porovnání byla zkoumaná kritéria dále upravena, tzn. doplněna nebo vyřazena tak, aby byla relevantní zejména pro potřeby interní komunikace.

Ačkoli se každá ze zkoumaných aplikací zaměřuje na komunikaci mezi lidmi a týmy ve firmách, jejich funkce a přímé zaměření se liší a mohou tak být vhodné pro jiný typ firem.

Aplikace Slack primárně přivádí veškerou komunikaci ve firmě na jedno místo, vytváří archiv, ve kterém je možné pomocí klíčových slov vyhledávat kdekoli a cokoli v celé aplikaci a umožňuje všem uživatelům jednoduše společně komunikovat. Možnost integrace dalších externích aplikací využitelnost dále rozšiřuje.

Aplikace	Slack	Bitrix24	Connecteam
Logo			
Webová stránka	www.slack.com	www.bitrix24.com	www.connecteam.com
Registrace			
Vytvoření domény pod vlastním názvem /názvem společnosti	ANO	ANO	ANO
Komunikace			
Hlasové a video hovory	NE	ANO	NE
Chat/Skupinový chat	ANO	ANO	ANO
Tematické skupiny/možnost vytvoření skupiny vybraných uživatelů	ANO	ANO	ANO
Veřejné/neveřejné skupiny	ANO	ANO	NE (ovládá pouze administrátor)
Integrovaná funkce ankety a dotazníky	NE	ANO	ANO
Soubory			
Sdílení/odesílání	ANO	ANO	ANO
Úložiště	ANO	ANO	ANO
Platformy			
iOS	ANO	ANO	ANO
Android	ANO	ANO	ANO
Windows Phone	ANO	NE	ANO
Webová aplikace	ANO	ANO	NE (pouze ovládací panel)
Další			
Možnost integrace externích aplikací	ANO	ANO	NE
Statistiky aktivit v aplikaci	ANO	ANO	ANO
Vyhledávání dle klíčových slov	ANO	ANO	NE
Sdílení kalendáře	NE	ANO	ANO
Upozornění	ANO	ANO	ANO
Archivování souborů	ANO	ANO	ANO
Adresář kontaktů pro potřeby zaměstnanců	NE	ANO	NE
Možnost propojení se sociálními sítěmi	NE	ANO	NE
Další funkce		Navíc CRM, možnost integrace pošty,	Možnost přizpůsobení funkcí odvětví činnosti firmy

Obrázek 10 – Porovnání aplikací , vlastní zpracování

Aplikace Bitrix24 umožňuje jednoduchou komunikaci na jednom místě pro celou firmu bez rozdílu pracovního zařazení či místa výkonu práce. Díky aplikaci mohou firmy využít integrovaných funkcí, které podpoří nejenom interní komunikaci jako celek, ale také pracovní výkony, a to zejména díky integrovanému CRM a možnosti vytváření reportů.

Aplikace Connecteam pomáhá efektivně komunikovat zejména s týmy, které pracují v terénu nebo z povahy svého pracovního zařazení nesedí stále u pracovního stolu. Jednoduché použití může zajistit plynulou komunikaci na všech úrovních a jednoduchou organizaci pracovní doby a úsporu finančních prostředků.

Ve všech zkoumaných aplikacích je možné vytvoření vlastní domény pod vybraným jménem.

Ve všech aplikacích je možné vytvářet skupinové chaty nebo konverzace se dvěma účastníky. Další funkcí, kterou mohou využít všechny aplikace je možnost vytváření tematických skupin, tzn., že uživatelé mohou být přiřazeni jen do těch skupin, které se jich skutečně týkají. V případě Connecteam není možné přímo vytvářet tematické skupiny, ale administrátor, který přes ovládací panel komunikuje s uživateli, si může vytvořit takové skupiny, do kterých jsou zahrnuti jen ti uživatelé, kterých se daná informace týká. Hlasové a video hovory je možné využívat pouze v případě aplikace Bitrix. Connecteam tuto službu vůbec nemá k dispozici a Slack může tuto službu využívat jen přes externí aplikaci, která bude integrována do Slack. Bitrix24 a Connecteam nabízí možnost vytvoření ankety a dotazníku, které jsou jedním ze stavebních kamenů zpětné vazby v interní komunikaci.

Všechny aplikace disponují možností sdílení a odesílání souborů a současně fungují jako úložiště o různých velikostech (dle rozsahu zaplacené služby).

Aplikace jsou k dispozici v nejznámějších operačních systémech. Pouze Windows Phone nenabízí aplikaci Bitrix24.

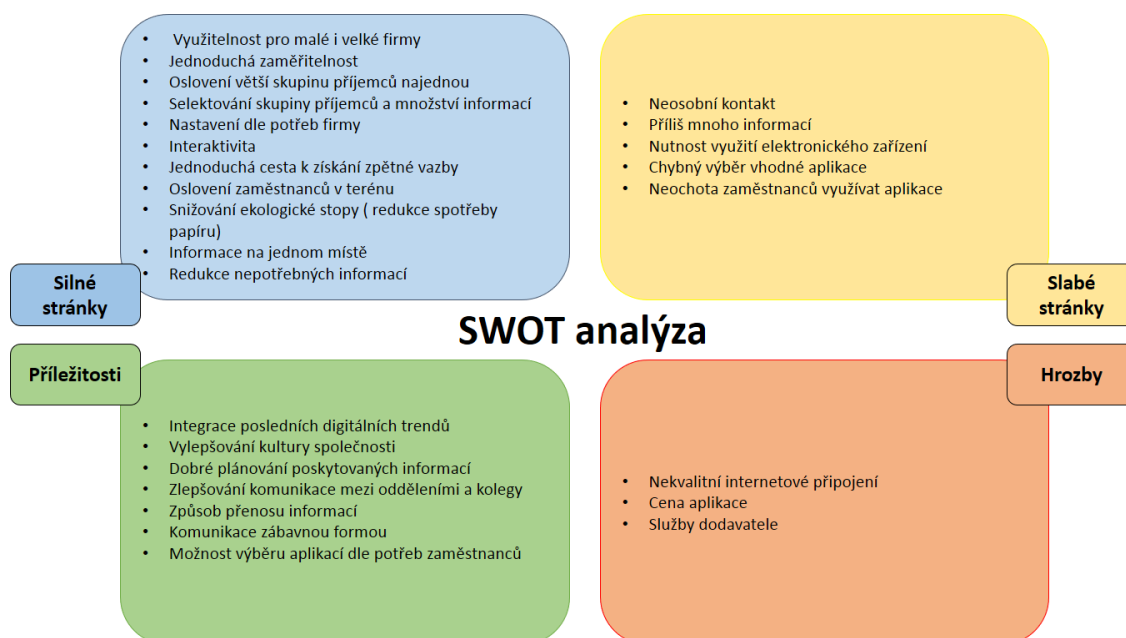
V dalších funkcích, které pomáhají zefektivňovat interní komunikaci je, dle zkoumaných kritérií, nejlepší aplikace Bitrix24, která jako jediná obsahuje všechny funkce uvedené v tabulce porovnání. V Bitrix24 tak mohou uživatelé integrovat vybrané externí aplikace, sledovat statistiky aktivit v aplikaci, vyhledávat dle klíčových slov, sdílet kalendáře s dalšími uživateli, odesílat upozornění, archivovat soubory,

využívat adresář kontaktů pro potřeby zaměstnanců a dokonce nabízí možnost propojení se sociálními sítěmi, jako je například Facebook, Twitter apod.. Slack a Connecteam některou z těchto funkcí postrádá.

CRM, možnost integrace firemní pošty u Bitrix24 a přizpůsobení funkcí dle odvětví činnosti firmy u Connecteam jsou další užitečné funkce navíc.

2.6. SWOT analýza

Na základě informací z první části bakalářské práce a z informací získaných při testování a zkoumání tří aplikací jsme vytvořila SWOT analýzu využití moderních nástrojů (aplikací) v interní komunikaci.



Obrázek 11 – SWOT analýza, vlastní zpracování

Silné stránky:

Vzhledem k tomu, že primárním cílem každé firmy je správně komunikovat se svými zaměstnanci a předat jim informace, jsem přesvědčena, že využití aplikací bude přínosem pro velké i malé firmy. Velkou výhodou aplikací je snadná zaměřitelnost adresátů, možnost úpravy velikosti oslovené skupiny a stejně tak množství informací, které k adresátům směřují. Firma si může aplikaci vybrat dle svých potřeb a svého zaměření. Přes aplikace mohou firmy snadno získávat zpětnou vazbu na své aktivity a sledovat jejich efektivitu. Využitím aplikací je možné lépe redukovat nepotřebné informace, sdílet je přehledně na jednom místě, a dokonce redukovat ekologickou stopu.

Příležitosti:

Využitím aplikací v interní komunikaci získávají firmy možnost integrovat poslední digitální trendy a tím zvyšovat zájem zaměstnanců. Aplikace jim dále mohou pomáhat ve vylepšování firemní kultury, zlepšování komunikace mezi týmy a kolegy, lépe plánovat informace sdílené napříč firmou, zlepšovat formu komunikace. Protože každý zaměstnanec rád pracuje ve firmě, kterou jeho potřeby a názory zajímají, může firma výběrem nové aplikace zvyšovat pocit sounáležitosti zaměstnanců s firmou.

Slabé stránky:

Jako slabou stránku využití aplikací v interní komunikaci vidím nedostatečný osobní kontakt a příliš mnoho informací na jednom místě. Z jiného úhlu pohledu, je ale tuto skutečnost možné považovat také za výhodu. Pro firmu mohou být nevýhodou vysoké náklady související s pořízením vhodného zařízení, na kterém budou zaměstnanci aplikaci využívat. Chybný výběr aplikace, bez konzultace se zaměstnanci a zjišťováním jejich potřeb se nemusí firmě vyplatit, protože z něj může vyplývat další neochota zaměstnanců aplikaci využívat.

Hrozby:

Hrozbami vyplývajícími z využití aplikací v interní komunikaci může být nekvalitní internetové připojení, které zkazí celkový dojem. Dále cena aplikace, která může firmu zatížit či komplikovaná komunikace s dodavatelem.

2.7. Vlastní výzkum – strukturované rozhovory

V další části této bakalářské práce byl připraven vlastní výzkum týkající se zkoumaných aplikací. Pro tento výzkum jsem využila metodu kvalitativního strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami.

Výzkum byl proveden v české pobočce mezinárodní kosmetické společnosti. Tato společnost pro podporu interní komunikace stále využívá konvenční nástroje v podobě tištěných materiálů – interní časopis, letáky, informační brožury a dále pro komunikace se svými zaměstnanci využívá různá firemní setkání, teambuildingy, ankety a dotazníky. S rozvojem technologií v oblasti komunikace využívá další nástroje v podobě webových a mobilních aplikací. Mezi tyto nástroje patří například intranet, instant messaging aplikace a na míru šité mobilní aplikace, které firmě pomáhají se

zaměstnanci sdílet důležité informace v podobě hodnot společnosti, vzdělávacích a dalších informačních materiálů.

V mém výzkumu webových a mobilních aplikací bylo osloveno celkem 5 respondentů a každému z nich bylo položeno 10 otevřených otázek. Přepis celých strukturovaných rozhovorů včetně kompletních odpovědí všech respondentů je v bakalářské práci uveden v části Přílohy.

1. Znáte pojem interní komunikace? Co tento pojem podle vás znamená?
2. Jaké nástroje interní komunikace používá firma, ve které pracujete?
3. Co považujete za efektivní nástroje interní komunikace?
4. Myslíte si, že využití aplikací v interní komunikaci zvyšuje její efektivnost?
5. Jaký je váš celkový dojem z aplikace Slack?
6. Jaký je váš celkový dojem z aplikace Bitrix24?
7. Jaký je váš celkový dojem z aplikace Connecteam?
8. Jaké funkce u jednotlivých zkoumaných aplikací vnímáte jako její výhodu?
9. Jaké funkce u jednotlivých zkoumaných aplikací vnímáte jako její nevýhodu?
10. Kterou z aplikací vnímáte jako uživatelsky přívětivou? Proč?
11. Kterou ze zkoumaných aplikací si dovedete představit jako nástroj interní komunikace ve vaší firmě? Proč?

Dotazovaní respondenti patří do různých věkových kategorií (20+, 30+, 40+), jedná se o muže i ženy pracující v různých oborech – marketing, logistika, finance, administrativa a obchod. Respondenti byli vybráni záměrně z různých oborů proto, že každý z nich může mít jiná očekávání s přihlédnutím k předmětu jejich pracovní náplně. Výběr těchto respondentů byl záměrný a byli osloveni pouze příjemci interní komunikace – řadoví zaměstnanci. Jak již bylo v této práci několikrát zmíněno, pouze na základě znalosti potřeb řadových zaměstnanců může firma získat efektivní nástroj interní komunikace. Odpovědi ze strukturovaných rozhovorů mohou firmě pomoci při hledání vhodného nového nástroje interní komunikace.

Všichni respondenti testovali aplikace na stolních počítačích a v mobilních telefonech. Toto testování probíhalo po dobu dvou dní v podobě nárazové komunikace. Respondenti byli propojeni v jednotlivých aplikacích a mohli si tak vybrat, jakým způsobem a v jaké aplikaci další účastníky výzkumu osloví. Delší doba testování pomohla respondentům lépe se seznámit se zkoumanými aplikacemi. Vzhledem k tomu,

že zaměstnanci standardně netráví celou pracovní dobu jen komunikací s kolegy, ale věnují se také jiné pracovní činnosti, měla tato nárazová komunikace simulovat běžný pracovní den. Během testovacího období si respondenti mohli vyzkoušet všechny funkce zkoumaných aplikací nejen z pohledu příjemce, ale také jako administrátor. Funkci administrátora bylo možné testovat v aplikaci Connecteam. Po uplynutí testovacího období byl se všemi respondenty veden 60 minut dlouhý strukturovaný rozhovor, jehož cílem nebylo jen získání celkového dojmu z aplikací a jejich funkcí, ale také získání informací o znalosti pojmu interní komunikace, nástrojů zahrnutých do interní komunikace a efektivnosti jednotlivých nástrojů.

Otázka č. 1 Pro žádného z respondentů není pojem interní komunikace cizí. I když každý z respondentů uvádí svou vlastní definici tohoto pojmu, hlavní podstata se shoduje. Respondenti interní komunikaci vnímají jako předávání informací.

Otázka č. 2 Respondenti se také shodují na základních nástrojích interní komunikace, které jejich firma používá. Mezi tyto nástroje patří: firemní intranet, e-mailové zprávy, tištěné materiály, nástěnky.

Otázka č. 3 V otázce týkající se efektivnosti jednotlivých nástrojů se názory respondentů sice liší, ale shodnou se na dvou základních. Dva respondenti uvádí jako neefektivnější nástroj tištěnou podobu informací, a to zejména proto, že mají pocit, že jsou zahlceni informacemi v elektronické podobě. Tři respondenti naopak upřednostňují komunikaci ve formě e-mailu.

Otázka č. 4 Respondenti se shodují, že využití aplikací v interní komunikaci může její efektivnost zvýšit. Avšak nástroj, který firma vybírá, je nutné pečlivě vybrat s přihlédnutím k potřebám zaměstnanců.

Otázka č. 5 Čtyři respondenti hodnotí v rámci celkového dojmu aplikaci Slack jako jednoduchou a rychlou. Jednomu z respondentů se aplikace nelíbila vůbec.

Otázka č. 6 Celkový dojem z aplikace Bitrix24 se u jednotlivých respondentů neshoduje. Na jednoho z respondentů působí nepřehledným dojmem, další z respondentů pochybuje o tom, zda je skutečně tolik funkcí na jednom místě stále efektivní. Naproti tomu dva respondenti hodnotí celkový dojem z aplikace kladně, a to

zejména z důvodu velkého množství funkcí na jednom místě. Jednomu z respondentů aplikace připomíná něco, co již zná.

Otázka č. 7 Celkový dojem z aplikace Connecteam je u všech respondentů kladný. Ačkoli se aplikace nejvíce hodí pro zaměstnance v terénu, dva respondenti si ji dokáží představit i jako efektivní nástroj pro zaměstnance v kancelářích.

Otázka č. 8 Mezi funkce, které respondenti vnímají jako výhodu u aplikace Slack byla zařazena jednoduchost, možnost eliminovat zbytečnou komunikaci, rychlost sdělení, vytváření skupin a vyhledávání podle klíčových slov. U aplikace Bitrix24 respondenti uvádí jako výhodu komplexnost, CRM navíc a velké množství funkcí na jednom místě. U aplikace Connecteam respondenti uvádí jako výhodu zejména rychle cílenou komunikaci, přehlednost a rychlý přístup k informacím.

Otázka č. 9 Jako nevýhodu aplikace Slack uvádí respondenti funkce, které by skutečně cílili na příjemce (dotazníky, průzkumy apod.), velké množství skupin vytvářených zaměstnanci a případná nepřehlednost. U aplikace Bitrix24 respondenti uvádí jako nevýhodu nepřehlednost, čas strávený v aplikaci a mnoho funkcí na jednom místě. U aplikace Connecteam respondenti uvádí jako nevýhodu omezené funkce a vhodnost aplikace pro zaměstnance v terénu.

Otázka č.10 V celkovém hodnocení by si čtyři respondenti dokázali představit aplikaci Bitrix24 jako jejich novou aplikaci ve firmě. Tato aplikace se respondentům líbí zejména proto, že je komplexní a shromažďuje všechny potřebné informace na jednom místě.

Ze strukturovaných rozhovorů je patrné, že zaměstnanci interní komunikaci vnímají jako součást firmy a uvědomují si její přítomnost. Ve výčtu efektivních nástrojů se respondenti příliš neliší. Upřednostňují tištěnou formu komunikace nebo komunikaci e-mailem. Z rozhovorů není možné potvrdit, že by určitá věková kategorie považovala jako efektivní nástroj interní komunikace tištěnou podobu nebo e-mailovou formu. Je tedy jasné, že upřednostnění nástroje interní komunikace závisí spíše na preferencích každého zaměstnance. Všichni z dotázaných si myslí, že aplikace mohou zvýšit efektivnost interní komunikace. Tento výsledek je důležitou informací pro firmu v případě, že se rozhoduje o implementaci některého z nástrojů interní komunikace.

Při hodnocení celkového dojmu, výhod a nevýhod zkoumaných aplikací byli respondenti schopni téměř vždy uvést alespoň jednu vlastnost nebo funkci, která je zaujala nebo kterou vnímají jako nedostatečnou. Uvedená kritéria by mohla firmě dále pomoci při hledání vhodné aplikace. V celkovém hodnocení zaměstnanci nejvíce zvažovali jednoduchost a komplexnost. Aplikaci Bitrix24 by si, podle hodnocení respondentů, dovedla představit, pro svou komplexnost a širokou nabídku funkcí, jako efektivní nástroj většina zaměstnanců.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, zda implementace aplikací, jako moderních nástrojů, může pomoci zefektivnění interní komunikace ve firmě a doporučení vhodné aplikace, která může firmě pomoci lépe komunikovat se zaměstnanci.

První část bakalářské práce byla zaměřena na teoretické pojetí pojmu komunikace a její hlavní funkce, na komunikační modely a typy a formy komunikace. První část se dále zabývala pojetím pojmu interní komunikace ve firmách jako celku. V této části byly představeny formy interní komunikace, její cíle, správné způsoby komunikace směrem k zaměstnancům, typy komunikace a nejčastější chyby v interní komunikaci a představeny hlavní nástroje interní komunikace. Dále byla vysvětlena úloha manažerů v interní komunikaci, stejně tak, jako důležitost získání zpětné vazby a měření interní komunikace.

Již první část práce odpověděla na otázku podoby efektivní komunikace, která vede k budování dobrých a pevných vztahů se zaměstnanci, důležitosti měření interní komunikace a získávání zpětné vazby a také způsobu předávání informací. Literatura využitá při zpracování této práce hovoří o potenciálu těchto aplikací v interní komunikaci a strukturované rozhovory zahrnuté do druhé části práce tento potenciál dále potvrzují. Díky této části jsem získala jasnou odpověď na otázku, jak by měla vypadat efektivní komunikace ve firmě a jak pracovat s informacemi. V první části práce byla také potvrzena důležitost získávání zpětné vazby.

V druhé části bakalářské práce byly vybrány tři webové a mobilní aplikace interní komunikace, které jsou dostupné na trhu. Jejich funkce byly na základě vlastního praktického testování popsány a následně mezi sebou porovnány. SWOT analýza zhodnotila vnitřní a vnější faktory, které mohou ovlivňovat úspěšnost implementace aplikací do interní komunikace ve firmě, a kvalitativní strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami na závěr pomohl definovat způsob vnímání aplikací ze strany zaměstnanců. Díky těmto rozhovorům a získaným názorům zaměstnanců může firma lépe přistupovat k výběru aplikace samotné. Strukturované rozhovory také potvrzují, že zaměstnanci jsou otevření novým způsobům komunikace v podobě aplikací.

Výsledek porovnání může firmě pomoci k vytvoření představy o spektru funkcí, které aplikace nabízejí a tím zjednodušit výběr aplikace vhodné v dané firmě. Testování a strukturovaný rozhovor zase přístup zaměstnanců k jejich využití a vnímání.

Druhá část této bakalářské práce tak odpověděla na další otázky položené v úvodu. Na otázku, zda jsou aplikace skutečně přínosem pro interní komunikaci, můžeme na základě výzkumu odpovědět, že implementace aplikací do interní komunikace může opravdu pozitivně ovlivnit chod firmy a komunikaci mezi zaměstnanci. Druhá část práce také odpověděla na otázku týkající se vnímání aplikací zaměstnanci. I v tomto případě se potvrdilo, že zaměstnanci jsou otevření novým způsobům komunikace a jejich využití vnímají pozitivně. Vytvoření porovnání vybraných aplikací na základě vlastního testování tak může pomoci firmě s výběrem vhodné aplikace a současně odpovídá na poslední otázku položenou v úvodu.

Použité zdroje

Tiskové zdroje:

1. BROOKS, Ian. *Organisational behaviour: individuals, groups and organisation*. 4th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2009. ISBN 0273715364.
2. CORNELISSEN, Joep. *Corporate communication: a guide to theory and practice*. 2nd ed. London: SAGE, 2008. ISBN 9781847872463.
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
4. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.
5. HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
6. JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, c2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.
7. KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. Praha: Grada, 2013. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-4229-8.
8. KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.
9. MICHALÍK, David. *Interní komunikace: metodická příručka*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-26-5.
10. MICHALÍK, David., PALEČEK, Miloš. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-32-6.
11. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

12. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. ISBN 8020006907.
13. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
14. VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.
15. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

Internetové zdroje:

16. Bitrix24. Bitrix24 [online]. 2001-2017 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <https://www.bitrix24.com/about/>
17. Communication Theory. Lasswell's model. [online]. 2010 [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: <http://communicationtheory.org/lasswells-model/>
18. Compare instant messengers (IM) with phone, mobile and video calls options. *Social Compare* [online]. 2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://socialcompare.com/en/comparison/online-web-chat-messenger-talk-systems-free-skype-vs-viber>
19. Connecteam. Mapped in Israel [online]. 2015 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <https://mappedinisrael.com/company/Connecteam/>
20. DECKER, Kelly. DECKER, Ben. Communicating a Corporate Vision to Your Team. *Harvard Business Review*. [online]. 10.7.2015 [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: https://hbr.org/2015/07/communicating-a-corporate-vision-to-your-team?es_p=708118
21. English Oxford Living Dictionaries. Communication.[online].2017 [cit. 2016-12-30] Dostupné z: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/communication>

22. ILIFF, Rebekah. Best Practices for Effective Internal Communications. Forbes. [online]. 12.8.2016 [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2016/08/12/best-practices-for-effective-internal-communications/#3d3bc9de7d1d>
23. JANIČOVÁ, Hana. SKP Centrum o.p.s.. [online]. 2012 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://www.skp-centrum.cz/wp-content/uploads/2012/05/Zaklady-komunikacnich-dovednosti-aneb-Nejen-usta-mluvi.pdf>
24. KASÍK, Pavel. Víte, že 93 % komunikace probíhá beze slov? Vyvrácíme nesmyslný mýtus. Technet – cz. [online]. 17.3.2016 [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: http://technet.idnes.cz/neverbalni-komunikace-statistika-mytus-mehrabian-fsl-veda.aspx?c=A160314_134426_veda_pka
25. KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. Co čeká vrcholový manažer od interní komunikace?. Marketing Journal. [online]. 3.4.2016 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/co-ceka-vrcholovy-manazer-od-interni-komunikace-_s317x10489.html
26. KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. Interní komunikace se opravdu dá měřit!. Marketing Journal. [online]. 25.10.2013 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-_s317x10184.html
27. KUMPARAK, Greg. Slack's Co-Founders Take Home The Crunchie For Founder Of The Year. Tech Crunch. [online]. 5.2.2015 [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <https://techcrunch.com/2015/02/05/slacks-co-founders-take-home-the-crunchie-for-founder-of-the-year/>
28. Listening and Feedback. University of California, MERCED. [online]. 2017 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <http://communications.ucmerced.edu/writing-and-editing/internal-communications/listening-and-feedback>
29. RUCK, Kevin. The rise and rise of internal communication. Exploring internal communication. [online]. 29.04.2013 [cit. 2016-12-30]. Dostupné z:

<http://www.exploringinternalcommunication.com/the-rise-and-rise-of-internal-communication/>

30. The Employee App . Infographic: 2016 Digital Workplace Communications Survey. [online]. 12.5.2016 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <http://www.theemployeeapp.com/infographic-2016-digital-workplace-communications-survey/>
31. ULÍČNÁ, Štěpánka. Leadership: řízení týmů. gnostika.cz. [online]. říjen 2012 [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiW-aSch5zRAhWmB8AKHTaABkkQFgguMAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.gnostika.cz%2Fwp-content%2Fuploads%2FClanek-Vyznam-a-prostredky-interni-komunikace-ve-firme.pdf&usq=AFQjCNGqMAUdtJM49PeJ_Fa4_W7mFFibtw

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1	Schéma komunikačního modelu	4
OBRÁZEK 2	Lasswellův komunikační model	5
OBRÁZEK 3	Struktura komunikace	12
OBRÁZEK 4	Tvorba hodnot	15
OBRÁZEK 5	Slack.....	20
OBRÁZEK 6	Bitrix24	22
OBRÁZEK 7	Connecteam.....	24
OBRÁZEK 8	Connecteam příjemce.....	24
OBRÁZEK 9	Connecteam příjemce.....	25
OBRÁZEK 10	Porovnání aplikací	28
OBRÁZEK 11	SWOT analýza	30

Přílohy

Strukturované rozhovory

Žena, 20+ let, marketing

1. Znáte pojem interní komunikace? Co tento pojem podle vás znamená?

Ano, znám. Pro mě je interní komunikace sdílení důležitých informací směrem od vedení k zaměstnancům a vnímám ji jako oboustranný proces.

2. Jaké nástroje interní komunikace používá firma, ve které pracujete?

Intranet, zprávy formou e-mailu, interní časopis, nástěnky, polepy.

3. Které z nich považujete za efektivní?

Myslím si, že jsme v dnešní době přehlcní počtem emailů, proto vidím jako nejefektivnější různé polepy, vývěsky ve výtahu, plakáty v prostorách firmy.

4. Myslíte si, že využití aplikací v interní komunikaci zvyšuje její efektivnost?

Proč?

Jsem přesvědčena, že může. Vzhledem k tomu, že je v dnešní době téměř každý zaměstnanec vybaven elektronickým zařízením, na kterém je schopný komunikaci přijímat, může se komunikace dostat ve správný čas na správné místo. Notifikace zvyšují pravděpodobnost, že si příjemce zprávu přečte.

5. Jaký je váš celkový dojem z aplikace Slack?

Slack na mě působí jako jednoduchý a přehledný nástroj k použití ve firmách.

6. Jaký je váš celkový dojem z aplikace Bitrix24?

Tato aplikace na mě působí trochu nepřehledným dojmem. Ačkoli jsou všechny funkce na jednom místě, je jich příliš mnoho a já, jako uživatel, mám tendenci se v aplikaci „ztrácet“.

7. Jaký je váš celkový dojem z aplikace Connecteam?

Tato aplikace se mi jednoznačně líbí nejvíce. Vnímám ji jako dokonalý nástroj pro zaměstnance v terénu, ale vidím možnost využití i u ostatních zaměstnanců, kteří mají stále pracovní místo.

8. Jaké funkce u jednotlivých zkoumaných aplikací vnímáte jako její výhodu?

U aplikace Slack možnost jednoduše organizovat dokumenty a komunikaci týkající se jednotlivých projektů nebo skupin a eliminovat zbytečnou komunikaci pro ty, kterým nepatří. U Bitrix 24 komplexnost a CRM jako službu navíc. U Connecteam jasně a rychle cílená komunikace směrem k příjemci.

9. Jaké funkce u jednotlivých zkoumaných aplikací vnímáte jako její nevýhodu?

Aplikace Slack postrádá funkce, které mohou skutečně cílit na zaměstnance – průzkumy, dotazníky apod., aplikace Bitrix24 je na můj vkus nepřehledná. Ke Connecteam nemám v tuto chvíli žádné výhrady.

10. Kterou ze zkoumaných aplikací si dovedete představit jako nástroj interní komunikace ve vaší firmě? Proč?

Jednoznačně Connecteam. Líbí se mi jeho funkce a jednoduchost použití. Vzhledem k tomu, že v naší firmě máme mnoho zaměstnanců v terénu, tato aplikace by komunikaci s nimi velmi zjednodušila a například získávání jejich zpětné vazby a názorů by bylo podstatně jednodušší.

Žena, 40+ let, logistika

1. Znáte pojem interní komunikace? Co tento pojem podle vás znamená?

Ano. Interní komunikace je o tom, co se ve společnosti děje. V rámci interní komunikace by se měl zaměstnanec dostat k informacím, které standardně k dispozici nemá.

2. Jaké nástroje interní komunikace používá firma, ve které pracujete?

Využíváme tištěnou i elektronickou formu. Intranet, interní časopis, emaily.

3. Které z nich považujete za efektivní?

Pro mě je nejefektivnější tištěná podoba. Líbí se mi, že si například tištěný časopis ve volné chvíli mohu kdekoli přečíst.

4. Myslíte si, že využití aplikací v interní komunikaci zvyšuje její efektivnost?

Proč?

Z mého osobního pracovního pohledu ne. Je to proto, že já se ráda v práci věnuji práci samotné a až teprve ve volném čase si zjišťuji další informace. To je jeden z důvodů, proč upřednostňuji tištěnou podobu. Nemám v mobilu internet, nechci ho ani mít a využívat a svým způsobem je pro mě využívání jakýchkoli podobných aplikací ztráta času a do určité míry i soukromí. Na druhou stranu si myslím, že vyrůstá generace mladých, pro které jsou tyto aplikace také i jistý druh zábavy. Myslím si, že pro novou generaci takové aplikace význam mají.

5. Jaký je váš celkový dojem z aplikace Slack?

Pro mě jednoduchá a strohá aplikace.

6. Jaký je váš celkový dojem z aplikace Bitrix24?

Aplikace, která nabízí mnoho možností. Otázkou je, zda uživatelé chtějí tolik informací na jednom místě.

7. Jaký je váš celkový dojem z aplikace Connecteam?

Tato aplikace se mi líbí nejvíce. Nastavení a zpracování aplikací mi přijde nejvíce uživatelsky přívětivé.

8. Jaké funkce u jednotlivých zkoumaných aplikací vnímáte jako její výhodu?

U Slack jednoduchost a rychlost sdělení, u Bitrix24 širší možnosti využití a u Connecteam přehlednost.

9. Jaké funkce u jednotlivých zkoumaných aplikací vnímáte jako její nevýhodu?

Myslím si, že nevýhodou u Bitrix24 by mohl být čas, který je nutné strávit nad aktualizací vkládaných informací. Connecteam nedává podle mého názoru

administrátorovi tolik možností jako Bitrix24. U Slack v tuto chvíli nevýhodu nevidím.

10. Kterou ze zkoumaných aplikací si dovedete představit jako nástroj interní komunikace ve vaší firmě? Proč?

Já osobně bych nepoužila ani jedno, protože upřednostňuji jiný styl komunikace, ale s přihlédnutím na mladou generaci bych dal přednost aplikaci Bitrix24, protože jí vnímám jako komplexnější a hravější.

Muž, 20+ let, finance

1. Znáte pojem interní komunikace? Co tento pojem podle vás znamená?

Znám. Interní komunikace je sdílení informací v rámci firmy.

2. Jaké nástroje interní komunikace používá firma, ve které pracujete?

E-mailovou komunikaci, intranet, tištěné materiály, firemní sociální síť, firemní setkání.

3. Které z nich považujete za efektivní?

V rámci naší firmy e-mailovou komunikaci a firemní intranet.

4. Myslíte si, že využití aplikací v interní komunikaci zvyšuje její efektivnost? Proč?

Myslím si, že ano. Zaměstnanci využívají k práci mobilní telefony a počítače. Na mobilním telefonu, stejně tak jako mnoho mých kolegů, trávím mnoho času. Jsem přesvědčen, že takto zaslanou informaci si většina zaměstnanců přečte.

5. Jaký je váš celkový dojem z aplikace Slack?

Aplikace se mi líbí pro svoji jednoduchost.

6. Jaký je váš celkový dojem z aplikace Bitrix24?

Líbí se mi, protože je komplexní a nabízí mnoho každodenně využitelných funkcí.

7. Jaký je váš celkový dojem z aplikace Connecteam?

Aplikaci vnímám jako ideální nástroj pro komunikaci s týmy. Dovedu si představit, že některé funkce by byli velmi dobře využitelné i pro zaměstnance pracující v kancelářích.

8. Jaké funkce u jednotlivých zkoumaných aplikací vnímáte jako její výhodu?

Po prvním vyzkoušení bych řekl, že u Slack je to vyhledávání podle klíčových slov v celé aplikaci, u Bitrix24 všestrannost aplikace a u Connecteam rychlost komunikace. Pokud bych aplikace déle využíval, je možné že bych změnil názor.

9. Jaké funkce u jednotlivých zkoumaných aplikací vnímáte jako její nevýhodu?

V tuto chvíli nejsem schopný žádnou uvést.

10. Kterou ze zkoumaných aplikací si dovedete představit jako nástroj interní komunikace ve vaší firmě? Proč?

Každá z aplikací má své přednosti a uplatnění. Vybral bych si ale aplikaci Bitrix24 pro její komplexnost. Líbí se mi dokonce více než aplikace Yammer, kterou standardně používám.

Žena, 30+ , administrativa

1. Znáte pojem interní komunikace? Co tento pojem podle vás znamená?

Ano. Interní komunikace je způsob komunikace napříč firmou, směrem od vedení zaměstnancům a mezi zaměstnanci.

2. Jaké nástroje interní komunikace používá firma, ve které pracujete?

E-mailové zprávy, intranet, tištěné materiály – letáky, plakáty, brožury.

3. Které z nich považujete za efektivní?

Mě vždy nejvíce zasáhne e-mailová komunikace.

4. Myslíte si, že využití aplikací v interní komunikaci zvyšuje její efektivnost?

Proč?

Ano, ale aplikace musí být vždy pečlivě vybrána. Jednoduše jeden nástroj nebo aplikace, která nabídne možnost mít veškerou komunikaci na jednom místě.

Velké množství různých aplikací zaměstnance spíše zatíží a odradí.

5. Jaký je váš celkový dojem z aplikace Slack?

Přehledná aplikace pro rychlou komunikaci.

6. Jaký je váš celkový dojem z aplikace Bitrix24?

Připomíná mi trochu něco, co už znám.

7. Jaký je váš celkový dojem z aplikace Connecteam?

Mám osobní zkušenost, ze které vím, že zaměstnanci v terénu musí umět rychle reagovat a hledat informace. Myslím, že tato aplikace by jim velmi pomohla.

8. Jaké funkce u jednotlivých zkoumaných aplikací vnímáte jako její výhodu?

U Slack se mi líbí jednoduché vytváření veřejných a neveřejných skupin.

Aplikace Bitrix24 se mi líbí pro její komplexnost a Connecteam vidím jako nástroj, který umožní rychlý přístup k informacím.

9. Jaké funkce u jednotlivých zkoumaných aplikací vnímáte jako její nevýhodu?

U aplikace Slack vidím jako velké riziko to, že uživatelé mohou bez rozmyšlení vytvářet zbytečně velké množství skupin. Bitrix24 by mohl hodně uživatelů odradit tím, co je vlastně jeho velkou výhodou, a to více funkcí na jednom místě.

Někdo by se mohl v aplikaci hůře orientovat. U aplikace Connecteam vnímám jako nevýhodu fakt, že je primárně určena jen pro zaměstnance v terénu.

10. Kterou ze zkoumaných aplikací si dovedete představit jako nástroj interní komunikace ve vaší firmě? Proč?

Bitrix 24. Jsem přesvědčená, že tato aplikace by mohla nahradit i firemní intranet díky funkcím, které nabízí. Mnoho užitečných funkcí na jednom místě.

Muž, 40+ , obchod (obchodní zástupce)

1. Znáte pojem interní komunikace? Co tento pojem podle vás znamená?

Ano. Sdílení informací týkajících se činnosti firmy, jejích zaměstnanců, strategie a cílů.

2. Jaké nástroje interní komunikace používá firma, ve které pracujete?

E-mailová komunikace, intranet, tištěné materiály.

3. Které z nich považujete za efektivní?

E-mailová komunikace.

4. Myslíte si, že využití aplikací v interní komunikaci zvyšuje její efektivnost? Proč?

Ano, ale jen v případě, že firma vybere jednu komplexní aplikaci. Myslím si, že velké množství různých aplikací bude ve výsledku spíše kontraproduktivní.

5. Jaký je váš celkový dojem z aplikace Slack?

Aplikace mě nenadchla.

6. Jaký je váš celkový dojem z aplikace Bitrix24?

Tato aplikace se mi líbí nejvíc hlavně kvůli své přehlednosti a velkému množství funkcí na jednom místě.

7. Jaký je váš celkový dojem z aplikace Connecteam?

Jednoduchá aplikace pro zaměstnance v terénu.

8. Jaké funkce u jednotlivých zkoumaných aplikací vnímáte jako její výhodu?

Jak už jsem zmiňoval aplikace Bitrix24 se mi nejvíce líbí proto, že nabízí mnoho funkcí na jednom místě. Jako další velkou výhodu vidím možnost hlasových a video hovorů. U Connecteam jednoduše a rychle dostupné informace. Slack aplikace se mi nelíbí, proto v tuto chvíli žádnou výhodu nevidím.

9. Jaké funkce u jednotlivých zkoumaných aplikací vnímáte jako její nevýhodu?

U aplikace Slack bych se obával, že delší komunikace mohou v kanálech způsobit nepřehlednost. Nevýhodou aplikace Bitrix24 a Connecteam, stejně tak jako ostatních aplikací může být nechuť zaměstnanců aplikace vůbec otevírat a využívat.

10. Kterou ze zkoumaných aplikací si dovedete představit jako nástroj interní komunikace ve vaší firmě? Proč?

Jako zaměstnanec, který tráví nejvíce času v terénu a musí umět rychle reagovat a hledat informace, bych si pro svou jednoduchost vybral Connecteam. Nejlépe ale hodnotím aplikaci Bitrix24 proto, že nabízí mnoho užitečných funkcí na jednom místě.