

Firemní interní komunikace

Lucie Ševčíková, DiS.

Bakalářská práce
2018/2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Ševčíková, DiS.**
Osobní číslo: **K16435**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Firemní interní komunikace**

Zásady pro vypracování:

1. Definujte teoretická východiska k tématu práce, základní pojmy, stanovte cíl práce a metodický postup, definujte výzkumné otázky.
2. Analyzujte současnou situaci řešeného problému ve firemním prostředí, navrhněte metodiku výzkumu.
3. Zpracujte marketingový výzkum podle navržené metodiky u zvolené cílové skupiny interních zaměstnanců.
4. Ze zjištěných dat vyvoďte závěry, zodpovězte výzkumné otázky a navrhněte případná opatření realizovatelná v praxi.

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019

doc. Mgr. Kateřina Amalová
ředitelka

Mgr. Josef Kucháček, Ph.D.
vedoucí ústavu

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BROWN, Tim. 2009. Change by design. USA : HarperCollins Publishers Inc. ISBN: 978-0-06-176608-4

CORNELISSEN, Joep. 2014. Corporate Communication. London : Sage Publications Ltd. ISBN: 978-1446274958

HOLÁ, Jana. 2006. Interní komunikace ve firmě. Brno : Computer Press, a.s. ISBN 80-251-1250-0

HOLÁ, Jana. 2011. Jak zlepšit interní komunikaci. Brno : Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-2636-3

JIŘINCOVÁ, Božena. 2010. Efektivní komunikace pro manažery. Praha : Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1708-1

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. 2016. Interní komunikace je nutnost! Praha : Jaroslava Kovaříková - Siria. ISBN 978-80-906367-0-5

LALOUX, Frederic. 2016. Budoucnost Organizací. Praha : PeopleComm s.r.o. ISBN: 978-80-87917-29-9

Studijní program: 87202 Mediální a komunikační studia

Studijní obor: Marketingové komunikace

Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Fremní interní komunikace

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019

doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 26.4.2019

Jméno a příjmení studenta: Lucie Ševčíková

podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce na téma firemní interní komunikace si klade za cíl, v návaznosti na výzkum uskutečněný v roce 2018, vyzkoumat, jak by měla společnost přenastavit jeden z jejích klíčových komunikačních kanálů. V první části je vypracován teoretický základ k tématu interní komunikace se zaměřením na cíle komunikace a jsou představeny hlavní kanály, které se v interní komunikaci využívají, včetně výhod, případně nevýhod těchto kanálů. V praktické části je představena vybraná společnost a popsány klíčové výsledky výzkumu interní komunikace z roku 2018. V této části práce je rovněž popsáno kvalitativní šetření, které se zabývá znovu nastavením celofiremního meetingu, jsou zde publikovány výsledky šetření, závěry a doporučení.

Klíčová slova: interní komunikace, komunikační kanály, manažerská komunikace, design thinking, marketingový výzkum, celofiremní meeting

ABSTRACT

Based on a survey done in the company in 2018, this bachelor's thesis analyzes the redesigning need of one of the company's key communication channels. The theoretical part focuses on the internal communication and its communication channels, including advantages and disadvantages of those channels. The selected company is described in the practical part of the thesis as well as the key outcomes of the internal communication survey held in 2018. Furthermore, this part describes the qualitative survey which is investigating the need of the all staff meeting redesign. The conclusions and recommendations are also included in the practical part of this thesis.

Keywords: internal communication, communication channels, management communication, design thinking, qualitative survey, all staff meeting

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Mgr. Olze Juráškové, Ph.D. za cenné rady a její lidský přístup, který byl pro mne vždy velkou inspirací. Velice si vážím ochoty, se kterou byla vždy připravena pomoci a také času, který věnovala vedení mé práce.

Dále bych chtěla poděkovat zkoumané společnosti, že mi dala možnost nejenom uskutečnit výzkumná šetření, ale také se podílet na uvedení popsanych doporučení do praxe.

Zároveň bych chtěla poděkovat mé ženě za neskutečnou trpělivost a podporu po dobu celého mého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 26.4.2019

Lucie Ševčíková

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 INTERNÍ KOMUNIKACE	12
1.1 CO JE INTERNÍ KOMUNIKACE	12
1.2 CÍLE A ÚČEL INTERNÍ KOMUNIKACE	13
1.3 NÁSTROJE A KANÁLY INTERNÍ KOMUNIKACE	13
1.3.1 Osobní komunikační kanály.....	14
1.3.2 Tištěné komunikační kanály	15
1.3.3 Digitální komunikační kanály	16
1.3.4 Neformální komunikační kanály.....	16
1.4 NOVÉ A MODERNÍ PŘÍSTUPY K INTERNÍ KOMUNIKACI.....	17
1.5 MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE.....	18
2 DESIGN THINKING.....	19
2.1 CO JE DESIGN THINKING	19
2.2 DESIGN THINKING MODEL.....	19
2.3 VYUŽITÍ DESIGN THINKING V DNEŠNÍCH ORGANIZACÍCH.....	21
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	22
3.1 DEFINICE A CHARAKTERISTIKA	22
3.2 DATA A METODY SBĚRU DAT.....	22
3.3 METODY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	23
3.3.1 Kvantitativní výzkum.....	23
3.3.2 Kvalitativní výzkum.....	23
4 METODIKA PRÁCE.....	25
4.1 IDENTIFIKACE PROBLÉMU.....	25
4.2 CÍLE	25
4.3 VÝZKUMNÁ OTÁZKA	25
4.4 METODY.....	26
4.5 CÍLOVÁ SKUPINA.....	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
5 CHARAKTERISTIKA FIRMY A ŘEŠENÉ SITUACE.....	29
5.1 VYBRANÁ SPOLEČNOST.....	29
5.2 STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	29
5.3 INTERNÍ KOMUNIKACE V ROCE 2018	30
5.4 INTERNÍ KOMUNIKACE DNES	31
6 PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ V ROCE 2018.....	32
6.1 KLÍČOVÉ VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ Z ROKU 2018.....	32
6.1.1 Spokojenost zaměstnanců s interní komunikací	32
6.1.2 Komunikační kanály	33
6.1.3 Očekávané informace vzhledem ke komunikačním kanálům.....	34
6.1.4 Shrnutí výzkumu se zaměřením na celofiremní meeting.....	34
7 METODIKA INDIVIDUÁLNÍHO VÝZKUMU	35

7.1	CÍLOVÁ SKUPINA	35
7.2	MODERÁTOŘI	35
7.3	TECHNICKÝ RÁMEC WORKSHOPU	36
8	KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ – FOCUS GROUP / WORKSHOP	37
8.1	PŘÍPRAVA PŘED WORKSHOPEM.....	37
8.2	SCÉNÁŘ WORKSHOPU	38
8.2.1	Úvodní slovo	38
8.2.2	Cvičení první – Obsah celofiremního meetingu	38
8.2.3	Cvičení druhé – Forma celofiremního meetingu	40
8.2.4	Cvičení třetí – Četnost celofiremního meetingu	41
8.2.5	Prezentace výsledků jednotlivých skupin	41
8.2.6	Závěrečná rekapitulace.....	41
8.3	POST WORKSHOPOVÁ AKTIVITA – SETKÁNÍ MODERÁTORŮ	42
8.3.1	Třídění výstupů	42
9	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ A ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	45
9.1	VO1: JAKÝ OBSAH A FORMU BY MĚL MÍT CELOFIREMNÍ MEETING?	45
9.1.1	Obsah.....	45
9.1.2	Forma	47
10	HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....	49
	ZÁVĚR	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM GRAFŮ	60

ÚVOD

Interní komunikace by měla být jedním z klíčových bodů nejen na agendě marketingového oddělení, případně oddělení lidských zdrojů, ale celého managementu firmy. V době, kdy je poměrně nízká nezaměstnanost a nároky zaměstnanců na svého zaměstnavatele rostou, by bylo chybné si myslet, že na interní komunikaci nezáleží. Lidé, jakožto tvorové společenští, se většinou zajímají o dění kolem nich. A pokud nedochází k dostatečnému a správnému sdílení informací směrem od managementu společnosti, zaměstnanci se k chybějícím informacím dostanou jinak, z neoficiálních zdrojů. Je proto důležité interní komunikaci ve společnosti správně nastavit a využívat k ní adekvátní komunikační kanály.

Cílem práce proto bude vypracovat teoretický základ k tématu interní komunikace se zaměřením na cíle komunikace a komunikační kanály. Pomocí rešerší dostupné literatury se bude ptát, proč je správné nastavení interní komunikace ve firmě důležité. Dále práce představí hlavní platformy, které se v interní komunikaci využívají a výhody, případně nevýhody těchto kanálů.

V rámci teoretické části tato práce dále popíše metody marketingového výzkumu v kontextu jak tradičních metod, tak také například v kontextu Design Thinking metody, která je v dnešní době čím dál více využívána místo tradičních nástrojů, a to napříč různými obory.

Praktická část práce bude opírat o teoretický základ a navazovat na výzkum uskutečněný v roce 2018, který si kladel za cíl zjistit spokojenost zaměstnanců s interní komunikací a zároveň využívání komunikačních platform, které byly ve firmě používány. V praktické části budou krátce shrnuty výsledky z loňského výzkumu a zároveň bude práce pomocí kvalitativního výzkumu zjišťovat, jak je potřeba pozměnit a upravit jeden z klíčových komunikačních kanálů, který byl identifikován v loňském výzkumu. Tímto komunikačním kanálem je celofiremní meeting, který byl vyhodnocen jako jeden z páteřních kanálů, a zároveň v rámci zpětné vazby sesbírané HR oddělením, popsán zaměstnanci jako neefektivní.

Kvalitativní šetření bude prováděno na reprezentativním vzorku zaměstnanců pražské kanceláře. V tomto vzorku budou zastoupeni reprezentanti všech oddělení, která sídlí v hlavním, kancelářském sídle firmy. Šetření bude prováděno za pomoci relativně inovativní metody Design Thinking, kdy bude zorganizován workshop, při kterém bude využito podobných výzkumných postupů používaných při Focus Group.

Výsledky výzkumu budou následně prezentovány top managementu firmy a zároveň budou předány oddělení Office managementu, které je za agendu a pořádání celofiremního meetingu zodpovědné.

Autorka se bude také dále aktivně podílet na uvedení výsledků výzkumného šetření do praxe a ve spolupráci s Office manažerkou představí výsledky šetření všem zaměstnancům na prvním z řady nových celofiremních meetingů.

Společnost Enplug (2018) na svém blogu cituje Shela Holze, který říká, že nastal pravděpodobně čas, aby ti, kteří mluví se zaměstnanci, začali myslet jako marketéři a doručovali ty správné informace, ve správnou dobu, správným zaměstnancům, skrz správné kanály. Toto motto se autorka bude snažit mít na paměti jak při definování cílů výzkumu, tak při následné interpretaci výsledků top managementu firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INTERNÍ KOMUNIKACE

1.1 Co je interní komunikace

„Budování dobré pověsti nezačíná pompézními články v novinách, ale vytvořením dobré atmosféry uvnitř podniku. A v takové dobré atmosféře by se neměl nikdo bát projevit svůj názor a promluvit na rovinu se svým nadřízeným (nebo podřízeným). V dobře fungující firmě mají pracovníci dostatek informací o dění, plánech a třeba i vývoji v daném odvětví. Jsou spojeni s filozofií firmy a dobré dojmy šíří mimo ni.“ (Pavlečka, Voborská, 2009).

Interní komunikace je tedy bezesporu jedním z klíčových nástrojů PR. Pokud jsou zaměstnanci ve firmě správně informováni, roste jejich motivace pro danou společnost pracovat a s motivací většinou roste také výkon. Z této rovnice pak vychází, že motivovaný zaměstnanec přináší v konečném důsledku větší zisk.

Holá (2006, s. 4) k tématu říká, že interní komunikace ve firmě je společně se stylem vedení, odměňováním a motivováním, jedním z manažerských nástrojů, kterými je ovlivňována aktivita, postoje a chování zaměstnanců. Firemní prostředí a chuť spolupracovat, stejně jako prosperita společnosti, je přímo ovlivňována tím, jak komunikují manažeři firmy a její vedení.

Interní komunikace je dlouhodobý proces, který je potřeba vhodně odstartovat a dále řídit. To, jestli je komunikace ve společnosti nastavena správně, lze měřit různými způsoby. Jak uvádí Pavlečka s Voborskou (2009), jeden ze způsobů, jak může společnost prokázat, že si uvědomuje důležitost správného nastavení interní komunikace, je získání normy ČSN EN ISO 9001:2001 s názvem Interní komunikace. První část normy definuje, že vrcholový management musí zajistit vytvoření příslušných komunikačních cest ve firmě. Druhá část pak klade důraz na fungování interní komunikace. Norma a její členění poukazuje na důležitost zavedení a nastavení systémových bodů interní komunikace, jako jsou například firemní e-mail, intranet, firemní porady, a zároveň je nutné dosáhnout změny vnímání komunikace jak managementem firmy, tak zaměstnanci, což zajistí její skutečné fungování.

Holá (2006, s. 21) k tématu dodává, že, interní komunikace je propojení všech částí firmy, které umožňuje jejich vzájemnou spolupráci a napomáhá koordinaci procesů, které jsou nezbytné pro fungování firmy. Interní komunikace existuje ve všech možných rovinách firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi pracovníky navzájem, mezi manažery, mezi týmy, a to jak v oficiálních, tak neoficiálních vztazích.

1.2 Cíle a účel interní komunikace

Kořínková (2016, s. 67) poukazuje na to, že interní komunikace rozhodně není drbání dvou dam v podnikové kuchyňce, nebo instrukce šéfa zaslaná e-mailem. Upozorňuje na to, že interní komunikace má také jinou úlohu než pouhé předávání informací. Zároveň dodává, že toto si bohužel leč které vedení firmy neuvědomuje, a navíc si toto leckdy neuvědomují ani ti, kteří jsou za nastavení interní komunikace ve firmě přímo zodpovědní.

Kovaříková (2016, s. 9) ve své knize dále uvádí, že interní komunikace má tři základní úkoly neboli cíle. Prvním úkolem je informovat, kdy je potřeba zajistit přenos informací mezi jednotlivými úrovněmi firmy, a to jak vertikálně, tak lineárně. Tok informací musí být plynulý a napříč celou firmou. Informace mohou být jak pracovního, tak také organizačního rázu.

Holá (2006, s. 21) doplňuje výčet cílů interní komunikace o vzájemné pochopení, které zajišťuje porozumění společných cílů. Pokud mají zaměstnanci pomáhat firmě naplňovat její cíle a vize, musí jim správně rozumět. Z tohoto pohledu je nesmírně důležité, aby každý zaměstnanec věděl, na koho se může obrátit, pokud potřebuje něco dovysvětlit.

Kovaříková (2016, s. 67) dodává, že zaměstnanci se musí cítit vtaženi do firemního dění a cílem interní komunikace je tohoto stavu u zaměstnanců dosáhnout. Říká, že zaměstnanec by neměl pouze pasivně poslouchat informace od svých nadřízených, ale je nutné, aby se aktivně na firemním dění podílel, aby přemýšlel nad svým jednáním, aby aktivně přicházel se zlepšovacím návrhy, které pomohou posunout jak jeho, tak firmu dál. A je úkolem interní komunikace, aby takovéto aktivity podporovala a prostředí, které je otevřené aktivní komunikaci ze strany zaměstnanců, pomáhala vytvářet.

Čtvrtým cílem interní komunikace, který uvádí Kovaříková (2016, s. 68) je bavit. Kdy předávání informací by nemělo být pouhým suchým sdělením, ale mělo by zaměstnance bavit, aby měli ze své práce radost.

Holá (2006, s. 21) popisuje cíle více strukturovaně a jako čtvrtým cíl udává zajišťování zpětné vazby. Zároveň říká, že je nutné také zavádět zjištěné poznatky do praxe.

1.3 Nástroje a kanály interní komunikace

Kovaříková (2016, s. 50) přirovnává interní komunikaci s jejími nástroji a kanály k způsobům a cestám, které zajistí, že se informace dostanou k příjemci. A dále upozorňuje na to,

že komunikační kanály ve firmě musí fungovat plynule a komunikace musí být vždy mířená na tu správnou cílovou skupinu. Ne každé skupině vyhovují všechny komunikační kanály, a proto je potřeba vždy pečlivě volit, zda těm, se kterými firma komunikuje, daný kanál vyhovuje, je pro ně jednoduché a přirozené informace tímto kanálem získávat a tím pádem je tedy daný kanál pro tuto skupinu vhodný.

Iloff (2016) vysvětluje, že strategické cílení a interní komunikace většinou nejde příliš ruku v ruce. Pokud se ale podíváme na interní komunikaci jako na marketing cílený na zaměstnance, tak je jasné, že čím lépe se podaří sdělení zacílit, tím větší bude mít zásah.

Nastavení interních komunikačních kanálů sice může zabránit nedostatku informací a různým komunikačním šumům, ale neznamená, že je interní komunikace funkční, upozorňuje Holá (2011, s. 19). Komunikační kanál vnímá jako základ a zároveň nástroj pro fungování interní komunikace, nicméně efektivnost využívání vychází z manažerského řízení.

„Komunikace ve firmě probíhá v základních formách: osobní (porada, pohovor), písemné (manuály, předpisy) a elektronické (e-mailové zpravodajství, intranet). Využití jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace. Jiná forma se hodí pro řešení aktuálního problému, jiná pro standardní komunikační situace. Volba formy také závisí na vzájemné znalosti komunikujících. Obecně nelze definovat, která z forem je efektivnější, neboť vždy závisí na konkrétních podmínkách komunikačního procesu.“ (Holá, 2011, s. 190).

1.3.1 Osobní komunikační kanály

Holá (2006, s. 61) řadí ústní komunikaci mezi nejčastěji používané formy komunikace. Při ústní komunikaci je možná okamžitá interakce a odstranění tak různých nedorozumění a nejasností. Zároveň, pokud je ústní komunikace dobře vedená, je při ní možná okamžitá zpětná vazba.

Formu komunikace, která je vedena jako osobní rozhovor, a to především rozhovor mezi managementem a zaměstnanci, musí být dobře organizovaná, říká dále Holá (2011, s. 62). Dodává také, že nelze vždy spoléhat pouze na to, že zaměstnanci budou sami a aktivně využívat otevřených dveří svého manažera k tomu, aby s ním diskutovali o problémech společnosti. Takováto diskuze nemusí být vždy úplně vhodná a zároveň také ne zcela jednoduchá. Je proto nutné, aby byl manažer na tento druh rozhovoru připraven a rozhovor byl součástí jeho denní agendy, jenom tak bude tento typ komunikace účinný a přinese pozitivní výsledek.

Kovaříková (2016, s. 56) dále dodává, že právě při tomto druhu komunikace je bezprostředně možné, a také žádoucí budovat vztahy. Budování vztahů pak považuje za v podstatě nejdůležitější úkol interní komunikace.

Kejhová (2015) ve svém článku na téma interní komunikace popisuje skladbu přihlášených projektů do soutěže Grand Prix, který pořádá Institut interní komunikace a zhodnocuje, že nejlepší projekty se týkaly osobních setkání s vedením firmy. Dle jejích slov se potvrdilo, že osobní komunikaci nic nenahradí.

Mezi osobní komunikační kanály se řadí například firemní meetingy, týmové porady, interní školící programy, manažerské dny otevřených dveří a různé druhy zaměstnaneckých eventů.

1.3.2 Tištěné komunikační kanály

Holá (2006, s. 66) uvádí, že písemná komunikace je ve firmě vždy určena především k předávání informací zaměstnancům. Od písemné komunikace není vyžadováno zajištění zpětné vazby.

Kovaříková (2016, s. 50) doplňuje, že výhodou tištěných kanálů je důvěryhodnost a fakt, že se osvědčují více u starších generací a zaměstnanců pracujících ve výrobě. Další nespornou výhodou těchto kanálů je, že neobyčejně zvoleným designem, mohou přitáhnout i jinak již komunikačně zhýčkané zaměstnance.

Informace přinášené v tištěných kanálech jsou většinou z oblasti firemního marketingu, které mají za úkol prezentovat činnost firmy dovnitř. Ať již se jedná o komunikaci výsledků, firemní strategie, přehledy chystaných akcí, všechny tyto sdělení mají vliv na pocit sounáležitosti pracovníků a posilují jejich loajalitu, říká Holá (2011, s. 199).

Na webových stránkách Hejkal (©2008–2013) se uvádí, že mezi tištěné komunikační kanály patří například také různé popisy procesů, či postupů. Jelikož tyto popisy jsou mnohdy strohé a mohou být pro řadu zaměstnanců nesrozumitelné, doporučuje se doplnit text názornou kresbou. Zároveň je zde poukázáno na fakt, že lidé si pamatují v průměru 20 % toho, co čtou, ale až 80 % toho, co vidí.

Mezi další tištěné kanály se řadí například firemní časopis, výroční zpráva, různé bulletiny a plakáty.

1.3.3 Digitální komunikační kanály

Rozvoj technologií, a především pak technologií digitálních přinesl do oblasti digitálních kanálů neskutečné množství sofistikovaných způsobů, jak se zaměstnanci online komunikovat. Záleží pak na každé firmě, jak je schopna a ochotna s těmito novými kanály pracovat a používat je ke komunikaci se svými zaměstnanci. Vstup do digitální komunikační sféry vyžaduje od spousty firem odvalu a ochotu experimentovat, což může být pro některé z nich těžké, uvádí Kovaříková (2016, s. 52).

V Tiskové zprávě (2014) k průzkumu mezi manažery a zaměstnanci, kteří se zabývají interní komunikací, se však píše, že struktura používaných kanálů se evidentně mění. Do pozadí ustupují tradiční tištěná média a nahrazují je média digitální. Dochází tak evidentně k experimentování s digitálními kanály.

„Průzkum mapoval využití jednotlivých komunikačních kanálů, v jejichž struktuře došlo v posledním období k zajímavým změnám. Využívá se především mail (98 % firem), intranet (87 %), brožury, letáky a plakáty (77 %), elektronický newsletter (63 %), tištěný newsletter nebo časopis (59 %). Přibližně 20 % firem již zrušilo tištěný newsletter nebo časopis a 42 % firem plánuje zlepšit svůj intranet.“ (Tisková zpráva, 2014).

Mezi standardní nástroje tohoto typu interní komunikace patří například firemní intranet, e-mail, firemní newsletter, televize či rozhlas.

Mezi méně rozšířené patří firemní sociální sítě. Ačkoli se stále více firem snaží některé dostupné sociální sítě využívat, stále podle Kovaříkové (2016, s. 53) platí, že firmy jsou zdrženlivé především kvůli strachu z nemožnosti přirozeně hlídat, co zaměstnanci na takovou sociální síť píší. Tomuto názoru oponuje ve své práci Gerhátová (2017, s. 18), která poukazuje na to, že v dnešní době se na trhu objevuje čím dál více aplikací, které podporují online firemní komunikaci a tím, že je lze používat jak na počítači, tak také v mobilu, se stává interní komunikace rychlejší, efektivnější a flexibilní. A toto jsou ty důvody, které vedou firmy k postupnému upouštění od tradičních komunikačních kanálů a přechod na kanály nové, digitální.

1.3.4 Neformální komunikační kanály

Kovaříková (2016, s. 59) nazývá neformálními kanály komunikace ty kanály, které vznikají a fungují samovolně na základě toho, že spolu zaměstnanci ve firmě hovoří a vytváří tak mezilidskou interakci. Tyto komunikační kanály nejsou organizované společností a je jich

proto méně než těch, které firma formálně organizuje. Nicméně autorka upozorňuje na to, že to bývají právě tyto neformální kanály, které mají velký vliv na atmosféru ve společnosti a není tak na místě tyto kanály podceňovat.

Mezi takovéto kanály patří například tradiční šeptanda. Pokud se tímto způsobem šíří firmou negativní zprávy a management nemá možnost „krizového řízení“ takovýchto zpráv, může být dopad na motivaci a loajalitu zaměstnanců téměř fatální.

1.4 Nové a moderní přístupy k interní komunikaci

Interní komunikace, stejně tak jako jiné obory, se neustále rozvíjí a posouvá. Gerhátová (2017, s. 18) ve své bakalářské práci uvádí, že dnešním celosvětovým trendem je interní komunikaci stále zlepšovat a používat nové nástroje, které zvýší její efektivitu.

V předchozí kapitole tato práce zběžně popisuje digitální komunikační kanály, které bezesporu do oblasti moderních přístupů k interní komunikaci patří. Gerhátová (2017, s. 18) toto tvrzení podporuje a říká, že dnešní doba, kdy jsou na trh neustále uváděna nová elektronická zařízení, digitální nástroje a s těmi také různé aplikace, které jsou podporované jak na mobilních zařízeních, tak na webových rozhraních, je pro firmy mnohem jednodušší interní komunikaci správně cílit. Zároveň tato nová doba umožňuje firmám jejich interní komunikaci zrychlovat, takže informace se dostane k zaměstnancům rychle, ve správný čas a tím zacílená jen na ty správné příjemce. Autorka si dále všímá toho, že firmy stále častěji zařazují mezi nástroje interní komunikace různé komunikační aplikace a reagují tak na tlak na digitalizaci a rychlost předávání informací, který vzniká především v řadách mladých zaměstnanců, pro které je digitální prostředí naprosto přirozené.

Do oblasti moderního přístupu k interní komunikaci lze v poslední době také zařadit vzhled kancelářských prostor, a to především prostor v nových budovách, do kterých se čím dál více firem přesouvá. V článku *Nové kanceláře* (2016) je udáván výsledek výzkumu společnosti CBRE, kdy 50% společností, které se přestěhovali do nových kanceláří, považuje tuto změnu také za důvod zlepšení interní komunikace. Jako hlavní prvky vedoucí ke zlepšení interní komunikace tyto společnosti uvádí moderní vybavení zasedacích místností, a také existenci zón pro neformální setkání zaměstnanců. *„Zaměstnanci v nových kancelářích mají většinou mnohem více možností a příležitostí, kde se mohou potkat a více či méně for-*

málně projednat pracovní záležitosti. Nemusí se jednat jen o tradiční formální porady. Mohou se třeba společně usadit na příjemnou pohovku, posedět na barových stoličkách nebo se pobavit u kulečnickového stolu. V nových kancelářích je míst, vhodných pro setkání s kolegy více než dost. Mohou mít různou podobu, avšak spojuje je jedno – dávají vznik uvolněné atmosféře, tím přímo podporují komunikaci a spolupráci.“ (Nové kanceláře, 2016).

1.5 Manažerská komunikace

Manažer je spojnicí mezi top managementem firmy a jejími zaměstnanci. Jak říká Kovaříková (2016, s. 42), je proto naprosto nezbytné, aby si tuto roli především liniový manažeři naplno uvědomovali. Jiřincová (2010, s. 11) dodává, že manažer má za úkol také organizovat společnou práci lidí ve společnosti a je v jeho zájmu, aby spolu tito lidé spolupracovali co nejlépe. Jako klíčovou dovednost ve spojitosti s tímto úkolem udává dovednost efektivní komunikace.

Komunikace je podle Jiřincové (2010, s. 19) pro každého manažera velice významným nástrojem, který mu pomáhá při řízení lidí a vedení týmů. Autorka je přesvědčena, že pouze pokud je úkol a cíl jasně komunikovaný, dojde k jeho splnění. Komunikace je podle Jiřincové základní a důležitou dovedností každého manažera.

Také Šandová (2012, s. 25–26) ve své práci hodnotí komunikační dovednosti jako jedny ze základních dovedností, které by měl každý manažer zvládnout. Zároveň říká, že vrcholový management je zodpovědný za nastavení a fungování komunikačních kanálů a procesů ve firmě, přičemž střední a liniový manažeři jsou zodpovědní za přenos informací dále k zaměstnancům a do svých týmů.

Holá (2011, s. 160) poukazuje především na to, že je nutné si uvědomit, že každý manažer je svým chováním a postoji tak trochu odrazem samotné společnosti. Každá společnost a její firemní kultura ovlivňuje své zaměstnance a manažeři jsou těmito prvky také do určité míry formováni.

Samková (©2015–2018) dále upozorňuje na nešvary v interní komunikaci, kdy si top management ne vždy uvědomuje, že firmu tvoří především zaměstnanci. A dodává, že zájem a angažovanost manažerů je klíčová a důležitější než rozpočty. Jasně formuluje, že interní komunikaci lze dělat bez velkých finančních rozpočtů, ale rozhodně ne bez manažerů.

2 DESIGN THINKING

2.1 Co je Design Thinking

Šochová (2018) na svém blogu říká, že Design Thinking je metoda určená k řešení komplexních problémů. Zároveň dodává, že u této metody je důležitá orientace na zákazníka.

Orientaci na zákazníka uvádí jako hlavní prvek Design Thinking metody také Brown (2009, s. 14). Zároveň Brown (2009, s. 40) popisuje, že zaměření na zákazníka umožňuje získat tak zvané insights, tedy pochopit chování zákazníků. Získání insights lze podle autora získat pouze přímým kontaktem se zákazníkem. Přítomnost v terénu, pozorování zákazníka a jeho chování při používání produktů firmy, rozhovory se zákazníky a snaha pochopit jejich jednání, poskytuje firmě důležité údaje nejen o jejich zákaznících, ale především údaje, které lze využít k inovování produktu, či služeb.

Šochová (2018) doplňuje, že metoda Design Thinking se nemusí používat pouze u návrhu nových, lepších produktů a služeb, ale pokud dojde k aplikaci této metody také dovnitř organizace, může být velmi dobře využita k iniciování organizační změny nebo změny firemní kultury.

2.2 Design Thinking modely

Mlčoch (2016) popisuje, že existuje poměrně velká řada různých modelů a postupů, které lze při metodě Design Thinking použít. Nicméně poukazuje také na to, že je nutné si uvědomit, že základním stavebním kamenem je generování nápadů. Ve stejném momentu pak dochází k tvorbě různých konceptů, které jsou konzultovány a tvořeny buď se samotnými zákazníky, nebo se zadavateli a dalšími stranami, které jsou v procesu zapojeny. K úpravě samotné služby pak dochází vždy až po obdržení zpětné vazby, kterou poskytuje cílová skupina.

Podobnými slovy popisuje modely Design Thinking Dam a Siang (2019) a uvádí, že Design Thinking začíná empatií a pochopením potřeb zákazníka. Dále probíhá přerámování a předefinování identifikovaného problému tak, aby bylo možné na problém nahlédnout více z odstupu. Design Thinking podle autorů také podporuje týmovou spolupráci a hledání řešení společně. Napomáhá k tvorbě mnoha zajímavých názorů, ale také k ujasnění a izolaci

těch nejlepších návrhů vedoucích k řešení. Vybraná řešení jsou následně podrobena prototypování a v konečné fázi dochází k implementaci finálního řešení.

Dam a Siang dále říkají, že většina používaných postupů je definováno typicky 3–7 fázemi, které ale vždy zahrnují základní principy Design Thinking, což jsou přerámování, empatie, ideace, prototypování a testování.

V praktické části bude tato práce rámcově využívat jeden z nejrozšířenějších modelů, který byl popsán The Stanford Design School. Jak píše Dam a Siang (2019), tento model byl v začátcích formulován jako tří fázový model, kdy popsané fáze byly pojmenovány jako Porozumění, Zlepšení a Aplikování. Později byl tento model rozšířen ze tří na pět fází a ty byly pojmenované jako Vcítění se, Definování, Ideace, Prototypování a Testování.

Dam a Siang (2019) ve svém dalším článku popisují jednotlivé fáze tohoto modelu následovně:

1. Vcítění se (anglicky Empathise)

První fáze tohoto procesu má za úkol co nejvíce porozumět problému a vcítit se do něj. Autoři uvádějí, že empatie je v metodě, která se zaměřuje na člověka, velice důležitá. Vcítění se do problému umožňuje odstranit předpoklady, které si člověk vytváří a pomáhá získat co nejvíce tak zvaných insights.

2. Definování problému (anglicky Define)

V této fázi podle autorů dochází k analyzování shromážděných podkladů a pozorování. Zde dochází k přerámování problému a nalezení té správné otázky, která se orientuje na uživatele, a ne tolik na výsledný produkt nebo službu.

3. Ideace (anglicky Ideate)

Třetí fázi autoři popisují jako fázi generování nápadů. Došlo již k přerámování problému a nalezení správné otázky, která je zaměřena na zákazníka. Pro ideaci bývá použito různých nástrojů, mezi které patří například brainstorming, brain dumping a další.

4. Prototypování (anglicky Prototyping)

Ve fázi prototypování dochází k tvorbě nenákladných prototypů, které jsou následně konzultované buď v samotném týmu, nebo například s jinými odděleními. Tuto fázi autoři popisují jako fázi experimentu, která má potvrdit nalezení nejvhodnějšího řešení problému, který byl definovaný v předchozích třech fázích.

5. Testování (anglicky Test)

Finální fázi autoři popisují jako fázi, při které dochází k testování finálního řešení. Zároveň ale dodávají, že velmi často výsledky shromážděné v této fázi vedou k redefinování problému a jeho porozumění. Velmi často tak i v této fázi dochází stále ještě k úpravám finálního řešení.

2.3 Využití Design Thinking v dnešních organizacích

Brown (2009, s. 165-176) ve své knize popisuje na příkladech z praxe, případy, kdy si různé společnosti uvědomovali, že konkurenceschopnost jim zaručí především inovativnost. Autor však dodává, že většina z těchto společností si nebyla zcela jista tím, jak k inovacím přistoupit. S využitím metody Design Thinking, která se zaměřuje na zákazníka, se však daří kola inovací ve firmě roztočit.

Brown (2019, s. 165-176) také uvádí, že trénování interních zaměstnanců, kteří následně tuto metodu dokáží využívat, je někdy mnohem efektivnější, než najímání externích „design thinkerů“.

Ursrey (2014) podporuje myšlenku implementace Design Thinking do firem ve svém článku, když říká, že „*Design Thinking by měl být již v základu rozvoje firemní strategie a organizačních změn, aby se vytvořila kultura, která se zaměřuje na tento způsob řešení problémů. Tento způsob myšlení může být aplikován na produkty, služby a procesy; cokoliv, co potřebuje zlepšit.*“¹ (Ursrey, 2014).

¹ Design thinking should be at the core of strategy development and organizational change in order to create a culture that's focused on this way of solving problems. This way of thinking can be applied to products, services, and processes; anything that needs to be improved.

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

3.1 Definice a charakteristika

„Je systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocování informací potřebných pro účinné řešení konkrétních marketingových problémů.“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 227)

Belko (2004) doplňuje, že marketingový výzkum ve své podstatě přináší relevantní informace se zaměřením na objektivitu a aktuálnost. Takovéto informace pak napomáhají k minimalizování rizik při uskutečňování rozhodnutí.

„Marketingový výzkum je naslouchání spotřebiteli“ (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 12). Autoři dále dodávají, že marketingový výzkum je potřeba brát jako vědeckou metodu, která se uskutečňuje podle jasných pravidel. Vědecký přístup umožňuje odstranit rovinu domněnek a podporuje vytváření hypotéz, které je potřeba před finálním rozhodnutím buď potvrdit, nebo vyvrátit. Marketingový výzkum je podle autorů systematické sbírání informací. Přesto, že se jedná o vědeckou metodu, autoři zdůrazňují, že je potřeba nezapomínat na kreativitu a neustále hledat nové přístupy k řešení identifikovaných problémů.

Aby docházelo k minimalizaci chyb, vyžaduje marketingový výzkum následování pěti stanovených fází výzkumu. V článku Marketingový výzkum (©2015) jsou tyto fáze definované jako:

1. Definování problému
2. Plán výzkumu
3. Sběr dat
4. Analýza dat
5. Závěry a doporučení

3.2 Data a metody sběru dat

Data jsou v souvislosti s marketingovým výzkumem udávána dvoje, a to data primární a sekundární. Kotler a Armstrong (2004, s. 230) definují primární data jako data, která jsou shromážděna pro určitý, specifický účel. Kdežto data sekundární jsou podle autorů data, která již existují a byla shromážděna za jiným účelem.

Primární data lze sbírat třemi hlavními způsoby, které Kozel, Mynářová a Svobová (2011, s. 88) dělí na:

- Dotazování
- Pozorování
- Experiment

Přičemž metoda dotazování je dle autorů nejčastěji rozšířená metoda výzkumu.

3.3 Metody marketingového výzkumu

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 158) uvádějí dva základní typy dat, se kterými výzkum pracuje. Jedná se o data kvalitativní a data kvantitativní. To, s jakými daty výzkum pracuje, určuje, zda se jedná o výzkum kvalitativní nebo kvantitativní. Autoři dále říkají, že zásadní rozdíl mezi těmito dvěma metodami je v jejich zaměření. A dodávají, že obě metody jsou vnímané jako rovnocenné a volba záleží na povaze problému a stanoveném cíli.

3.3.1 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum se podle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 158) zaměřuje na zodpovězení otázky Kolik? Aby byla získaná data co nejrelevantnější, uskutečňuje se tento výzkum zpravidla na velkém počtu dotazovaných. Kvantitativní výzkum se také podle autorů zaměřuje především na měření současného stavu. Účelem kvantitativního výzkumu je získat měřitelná a statisticky co nejpřesnější číselná data.

V článku Kvantitativní výzkum (©2016) se uvádí, že jako techniky sběru dat při kvantitativním výzkumu se používají:

- Technika PAPI – face-to-face dotazování s pomocí papíru a tužky
- Technika CAPI – osobní dotazování za pomoci počítače
- Technika CATI – telefonické dotazování
- Technika CAWI – online dotazování

3.3.2 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum se na druhou stranu podle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 165) zaměřuje na zodpovězení otázky Proč? Kvalitativní měření většinou probíhá na menším

vzorku respondentů a snahou je zjistit motivy a postoje vedoucí k určitému chování. Autoři dále uvádějí, že při užití technik kvalitativního výzkumu lze subjektivní hodnocení zkoumaného převést do podoby takové, kdy je možné jednotlivé výsledky šetření mezi sebou porovnávat a řadit.

Agentura STEM/MARK (©2013) na svých stránkách pojmenovává jako standardní následující techniky výzkumu:

- Focus Group – jedná se o skupinovou diskuzi, která je moderovaná. Jde o techniku, kterou lze získat klíčové informace. Zároveň se skupinový rozhovor používá jako rychlý nástroj, kterým lze získat názory vybraných cílových skupin, dodává Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 168). Autoři dále doplňují, že je naprosto nezbytné, aby skupinový rozhovor měl dynamiku a spád, a aby účastníky bavil. Toto má za úkol zajistit moderátor.
- Hlubkový rozhovor – tyto jsou obvykle vedeny odborníkem, sociologem, který se dotazuje na vysvětlení respondentových odpovědí a objasnění hlubšího významu. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 167) doplňují, že touto technikou lze zjistit velké množství pravdivých subjektivních názorů. Autoři také upozorňují na to, že naprosto klíčovým prvkem dobrého hlubkového rozhovoru je předem připravený scénář.

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 170–172) výčet výzkum technik rozšiřují o Projek-tivní techniky, Brainstorming a Neuromarketing.

U brainstormingu autoři uvádějí, že jde především o generování velké množství nápadů, kdy žádný nápad není špatný nápad. Pokládají tuto techniku za vysoce účinnou především v těch případech, kdy je potřeba v krátkém čase shromáždit co největší počet různých myšlenek a podnětů. Autoři zároveň poukazují také na to, že k finální selekci nápadů dochází až úplně na konci brainstormingové aktivity.

4 METODIKA PRÁCE

4.1 Identifikace problému

V rámci výzkumu spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací, který se uskutečnil ve firmě v roce 2018, bylo identifikováno, že celofiremní meeting je jedním z klíčových zdrojů informací, který zaměstnanci využívají. Ševčíková (2018, s. 20) ve své ročníkové práci uvádí, že 83 % dotazovaných uvedlo, že celofiremní meeting využívají ke získávání informací. Zároveň ale autorka uvádí, že pouze 61 % dotazovaných se cítí dostatečně informováno a celých 82 % z těchto respondentů má potřebu dostávat více informací, než aktuálně dostávají.

Výsledky výzkumu byly prezentované marketingové manažerce a zároveň také top managementu firmy. Na základě tohoto výzkumu došlo k prioritizaci správného nastavení interní komunikace ve firmě s důrazem na zúžení a lepší zacílení komunikačních kanálů, které firma používá.

Zároveň v rámci zpětné vazby z výstupních pohovorů, které vede oddělení HR, vyplynulo, že celofiremní meeting není zcela funkční a spousta zaměstnanců na něj buď nechodila, nebo si z něj neodnášela relevantní informace.

Celofiremní meeting byl tedy logicky zařazen mezi klíčové komunikační kanály a bylo rozhodnuto, že je potřeba meeting pozměnit a zatraktivnit pro zaměstnance. Je nutné, aby meeting přinášel zaměstnancům relevantní informace a zároveň aby se ho zaměstnanci účastnili.

4.2 Cíle

Cílem výzkumu je pomoci definovat novou podobu celofiremního meetingu. Tato práce si klade za cíl prozkoumat a zjistit, jaké informace chtějí zaměstnanci na celofiremním meetingu slyšet a jakou formou má být celofiremní meeting veden. Výsledky výzkumu budou sloužit jak k účelu této bakalářské práce, tak budou poskytnuty Office manažerce, aby mohla závěry použít k pozměnění celofiremního meetingu.

4.3 Výzkumná otázka

Výzkumná otázka vychází z cílů výzkumného šetření.

VO1: Jaký obsah a formu by měl mít celofiremní meeting?

4.4 Metody

V článku Metody sběru dat (©2012) se udávají jako nejčastěji používané metody sběru dat pozorování, analýza dokumentů a dotazování. Při konečném výběru nevhodnější metody je vhodné se zaměřit na to, aby výzkum splnil výzkumné potřeby a zároveň zhodnotit časové a finanční možnosti.

Dále je potřeba zvážit, zda na základě stanovených cílů výzkumu je vhodnější volit výzkum kvalitativní, či kvantitativní. Přičemž kvantitativní metoda sběru dat zjišťuje procentuální vyjádření stanovisek a postojů většího množství respondentů, zatím co kvalitativní výzkum se zaměřuje na respondentovo pochopení problematiky, souvislostí a respondentovy pocity, jak je popsáno na stránkách Marketingový výzkum [b.r.].

Do nejčastěji používaných technik kvalitativního výzkumu Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 167 - 168) řadí tyto techniky:

- Individuální hloubkový rozhovor – individuální rozhovor face-to-face. Vzhledem k tomu, že tyto rozhovory probíhají na malém vzorku dotazovaných, je potřeba vždy zajistit, že dochází k výběru správných představitelů cílové skupiny.
- Skupinový rozhovor (Focus Group) – skupinový rozhovor, kdy dochází k interakci jak mezi účastníky skupiny, tak mezi skupinou a moderátorem.

Pro získání vstupních informací, které budou následně sloužit jako podklad pro úpravu obsahu a formy celofiremního meetingu, bude zvolena kvalitativní forma výzkumu, kdy v rámci workshopu budou zástupci jednotlivých oddělení rozděleni do skupin a s pomocí metody Design Thinking budou pracovat na zodpovězení tří otázek týkajících se formy a obsahu celofiremního meetingu. Tuto formu výzkumu lze přiřadit k technice skupinového rozhovoru (Focus Group).

Cílem skupinové diskuze (Focus Group) je konfrontace názorů diskutujících a pozorování jejich modifikace vzniklé vzájemným ovlivňováním členy skupiny navzájem, jak se uvádí v článku Kvalitativní výzkum (©2016). Pozorování bude v případě workshopu zajištěno osobami moderátorů, kterých bude stejné množství jako skupin účastnících se workshopu.

V rámci Design Thinking workshopu bude využito diskuze všech členů jednotlivých skupin, což umožní dojít k relevantním závěrům s reprezentativním vzorkem zaměstnanců.

V rámci workshopu, která využívá metodu Design Thinking budou použity také principy brainstormingu, o kterých se zmiňuje článek Kvalitativní výzkum (©2016), kdy se nápady necenzurují, všechny se zaznamenávají a následně v dalším kroku vyhodnocují a dochází tak k získávání jak nápadů, tak případných řešení.

4.5 Cílová skupina

Součástí workshopu, který si klade za cíl získání podkladů pro úpravu celofiremního meetingu budou zástupci všech oddělení, mimo pracovníků skladu. Vzhledem ke vzdálenosti mezi kanceláři a skladem, není možné, aby se pravidelného meetingu účastnili všichni zaměstnanci společně, a proto mají zaměstnanci skladu samostatný meeting. Informační meeting pořádaný pro pracovníky skladu má upravenou agendu a musel by se uskutečnit samostatný výzkum, který však není předmětem této bakalářské práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA FIRMY A ŘEŠENÉ SITUACE

5.1 Vybraná společnost

Vybraná společnost byla založena v Praze v roce 2002 dvěma českými podnikateli. Firma navrhuje, vyrábí a zařizuje značkové prodejny pro globální značky jako například NIKE, VANS, The North Face, ADIDAS a další. Samotnou výrobu však společnost nemá vlastní, nýbrž využívá široké portfolio jak českých, tak zahraničních výrobců, a to včetně výrobců v Číně a Mexiku. V současnosti probíhají snahy o přidání dalších evropských i mimoevropských lokalit do dodavatelského portfolia.

V roce 2007 byla založena kancelář v americkém Portlandu a společnost se začala angažovat na globálním poli. V roce 2008 otevírá kancelář v Moskvě. Následuje New York, Londýn, Sydney, Šanghaj, Hong Kong a brazilská Curitiba. V roce 2014 se přidává Amsterdam a další v řadě je v roce 2015 otevřena kancelář a distribuční centrum v čínském Xiamenu. Jako nejnovější kanceláře byly v roce 2016 přidány kancelář v Dubaji a Mexiku.

Aktuálně společnost zaměstnává celosvětově přes 620 zaměstnanců ve 13 městech světa. Síť distribučních center a skladů čítá sedm entit.

V roce 2013 koupila firmu americká společnost, což posílilo pozici společnosti na trhu a umožnilo další globální růst. Ačkoli je popisovaná společnost dceřinou společností americké mateřské společnosti, má stále poměrně značnou autonomii. Nicméně, v dnešní době je možné pozorovat rostoucí trend propojování americké matky s českou pobočkou, což je ne vždy kladně přijímáno všemi zaměstnanci české pobočky.

Na konci roku 2018 se pražská pobočka přestěhovala do nových kancelářských a skladových prostor, kde je kladen velký důraz na moderní pojetí těchto prostor, kdy jsou sledovány moderní trendy jak v oblasti interiérového designu, tak především v oblasti nových trendů kancelářských prostor s důrazem na velké množství prostor, které umožňují a podporují neformální setkávání zaměstnanců.

5.2 Struktura společnosti

Mateřská kancelář společnosti, která sídlí v Praze je řízena ředitelem pro EMEA region, kterému podléhají vedoucí šesti celků – Business, HR, Finance, Operations, Back Office. Dále mu přímo reportuje manažer ruské pobočky.

V rámci těchto celků, vyjma zahraničních poboček, fungují další vrstvy managementu. Ve společnosti je tedy nastavena liniová organizační struktura. Celkem v pražské kanceláři pracuje řádově 300 zaměstnanců, a to včetně zaměstnanců skladu. Do struktury EMEA regionu dále také patří pobočky v Holandsku, Dubaji a Anglii, jejichž vedoucí reportují regionálnímu řediteli pro klientské služby, který také sídlí v Praze.

V průběhu druhého kvartálu roku 2019 dochází k dalšímu definování struktury EMEA regionu, a to především na straně business jednotky a jednotlivých klientů.

5.3 Interní komunikace v roce 2018

V roce 2017 byla v pražské pobočce vytvořena pozice Brand manažerky a vzniklo tak marketingové oddělení, které mělo jednoho člena v pražské pobočce a dva členy v pobočce v americkém Portlandu. Tyto dvě entity se spolupodíleli jak na budování povědomí o značce, tak na dalších PR a marketingových aktivitách firmy, včetně správy sociálních sítí.

Ačkoli je popisovaná společnost společností s globálním zastoupením, interní komunikace v této firmě z globálního pohledu téměř neexistuje, a je tak spíše roztržena a pod záštitou jednotlivých regionů.

V rámci interní komunikace, bylo klíčové dění v pražské pobočce zaměstnancům sdělováno prostřednictvím pravidelných celofiremních meetingů, které se pořádali jednou měsíčně v prostorách skladů. Zároveň bylo na manažerech jednotlivých týmů, aby svým podřízeným předávali další informace, které se týkají dění ve firmě, stejně jako informace, které mají bezprostřední vliv na práci jednotlivých týmů.

Manažeri jednotlivých oddělení využívali také takzvané 1:1 rozhovory se zaměstnanci, kde docházelo k hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců a nastavování jejich budoucích cílů.

Část Operations vydávala v pražské pobočce v roce 2018 časopis, kde se snažila informovat o dění v této oblasti, a který distribuovala pouze v Distribučním centru společnosti.

Všichni zaměstnanci měli dále k dispozici firemní intranet a nepravidelné informační e-maily.

V roce 2018 byla uvedena do provozu online platforma na anonymní sdílení feedbacku s top managementem firmy. Na otázky položené prostřednictvím této platformy pak top management odpovídal na celofiremním meetingu.

5.4 Interní komunikace dnes

Na základě výsledků dotazníkového šetření provedeného v roce 2018, který měl za úkol zjistit spokojenost zaměstnanců s interní komunikací, byla interní komunikace zařazena mezi prioritní témata pražského marketingového oddělení.

Došlo ke znovu zmapování všech kanálů interní komunikace a byly spuštěny do provozu interní online stránky, kde dochází ke sdílení úspěchů, novinek z oboru a dalších zpráv. Zároveň zde mají zaměstnanci možnost tyto články hodnotit a komentovat, což zaručuje žádoucí interaktivitu mezi firmou a jejími zaměstnanci. Bohužel je nutné říci, že tato platforma se nezdá býti dostatečně využívána a spousta zaměstnanců ani neví, že existuje. Je však v plánu tuto komunikační platformu opětovně zaměstnancům představit a různými kroky zajistit, že bude zaměstnanci více využívána.

Jako další z klíčových komunikačních kanálů byl identifikován celofiremní meeting a bylo rozhodnuto, že je potřeba zaměřit se na efektivitu a atraktivitu toho media.

Na začátku roku 2019 došlo ke zrušení pražské části marketingového oddělení a agenda interní komunikace přešla do správy Office managementu. V rámci převzaté agendy pokračuje oddělení Office managementu ve snaze o redefinici komunikačních kanálů používaných pro interní komunikaci. Důraz je kladen na celofiremní meeting a zároveň postupně dochází ke snaze o přenastavení stávajících a zavedení nově vydefinovaných komunikačních kanálů. Postupně se také uzavírají staré komunikační kanály, které se již nevyužívají.

Konečným cílem firmy je mít srozumitelné a funkční portfolio komunikačních platforem pro účely interní komunikace a mít jasně vydefinovaná očekávání od každého komunikačního kanálu.

Zároveň na začátku roku došlo k redefinici agendy pravidelného meetingu manažerů všech oddělení, který se koná jednou měsíčně a kde jsou sdíleny klíčové informace, které jsou se všemi zaměstnanci následně sdíleny firemním e-mailem, a které také jednotliví manažeři detailněji komunikují do svých týmů. Každý manažer k interní komunikaci využívá tak zvaného týmového meetingu, který organizuje pro své oddělení většinou jednou týdně.

6 PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ V ROCE 2018

V roce 2018 bylo v rámci ročníkové práce Ševčíkové (2018, s. 16) provedeno dotazníkové šetření zaměřené na kvalitu a obsah interní komunikace, a také na používané komunikační kanály.

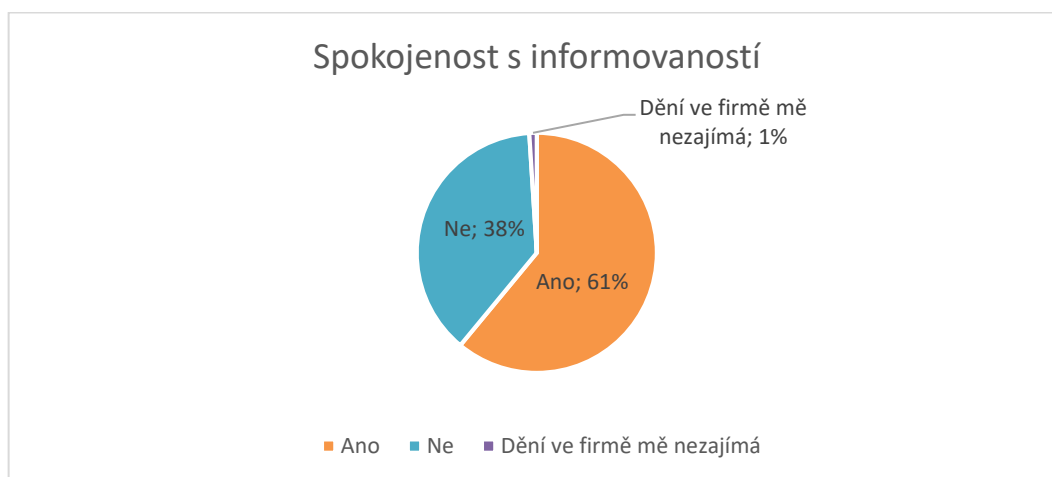
Ševčíková (2018, s. 16) ve své práci uvádí, že dotazníkové šetření probíhalo mezi všemi zaměstnanci s firemním e-mailem. Dotazníky byly vytvořeny ve dvou jazykových mutacích, česky a anglicky. K vyplňování docházelo online na platformě Microsoft Forms. Odkaz na anonymní dotazníky byl rozeslán firemním e-mailem.

Celkově měl dotazník jedenáct otázek, plus dvě identifikační pro možnost genderového a profesního zařazení respondentů. Na dotazník dle Ševčíkové (2018, s. 18) odpovědělo 115 zaměstnanců, což činilo 46 % z celkového počtu dotazovaných.

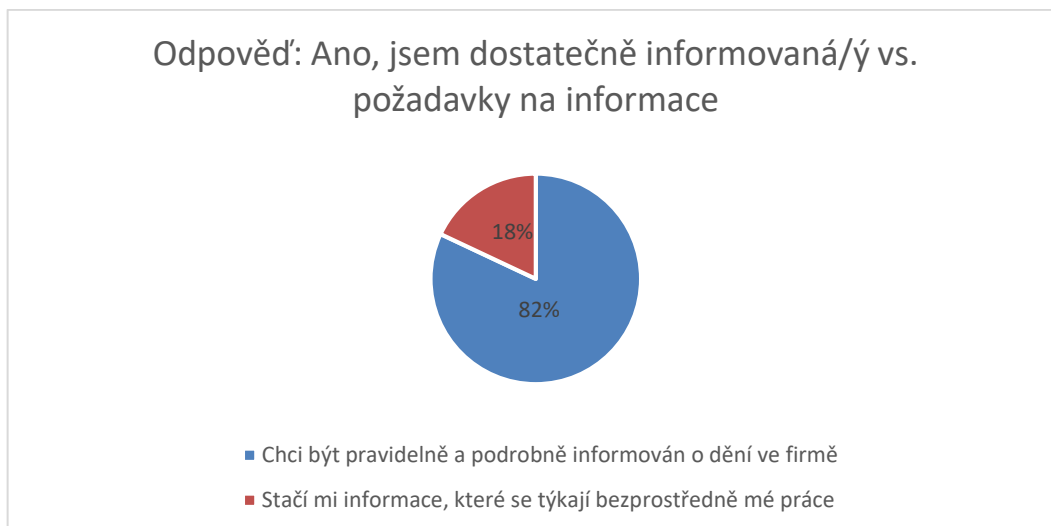
6.1 Klíčové výsledky dotazníkového šetření z roku 2018

6.1.1 Spokojenost zaměstnanců s interní komunikací

Ševčíková (2018, s. 19) ve svém průzkumu zjistila, že ačkoli bylo přes 50 % zaměstnanců spokojeno s interní komunikací, více než 80 % z těchto spokojených si přálo být více informováno. Zároveň výzkumnice uvádí, že jako jeden z bloků správné interní komunikace dotazníkové šetření identifikovalo nedostatečnou komunikaci ze strany managementu společnosti a manažerů jednotlivých týmů.



Graf 1 - Spokojenost zaměstnanců s informovaností (Ševčíková, 2018, s. 19)

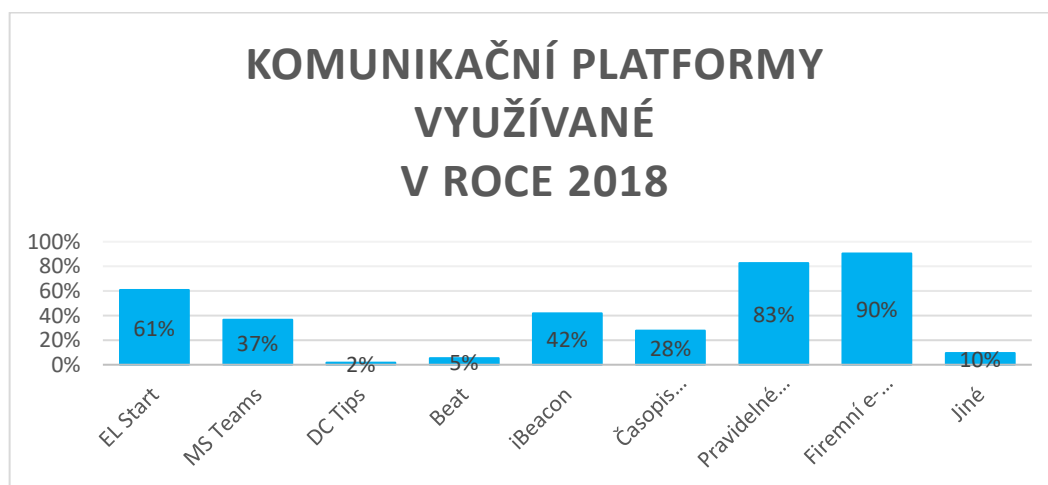


Graf 2 - Požadavky na informovanost při odpovědi ano (Ševčíková, 2018, s. 19)

6.1.2 Komunikační kanály

Ševčíková (2018, s. 20) ve svých závěrech uvádí, že zaměstnanci hodnotili četnost a nejasnost firmou používaných komunikačních kanálů jako překážku, která jim v některých případech mentálně brání v používání těchto kanálů, jelikož zaměstnanci netuší, jaké informace na nich mají hledat.

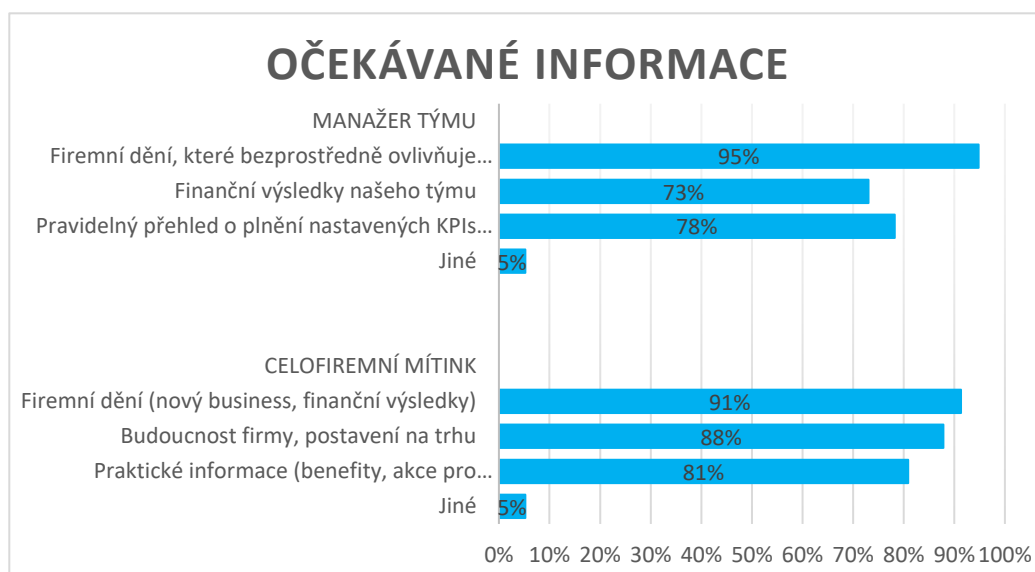
Jako nejvíce používané kanály byly identifikované firemní e-mail, celofiremní meeting a firemní intranet. V případě firemního intranetu se Ševčíková (2018, s. 21) domnívá, že výsledky výzkumu poukazují na nedostatečně využitý potenciál tohoto komunikačního kanálu.



Graf 3 - Komunikační platformy a jejich využití (Ševčíková, 2018, s. 20)

6.1.3 Očekávané informace vzhledem ke komunikačním kanálům

Ševčíková (2018, s. 21) ve vyhodnocení dotazníkové šetření uvádí, že očekávané informace o vybraných komunikačních kanálech jsou ve shodě s definovanou úlohou těchto komunikačních platform. Ve svém zjištění se především zabývá informacemi, které zaměstnanci očekávají od celofiremního meetingu versus informace očekávané od manažerů týmů.



Graf 4 – Očekávané informace (Ševčíková, 2018, s. 21)

6.1.4 Shrnutí výzkumu se zaměřením na celofiremní meeting

Dle výsledků a závěrů získaných dotazníkovým šetřením provedeným v roce 2018 se zdá, že zaměstnanci chápou úlohu celofiremního meetingu v interní komunikaci firmy a tento meeting je jimi více či méně využíván. Nicméně přesto, že meeting je pořádaný pravidelně, zaměstnanci indikují, že jim informace schází. Toto zjištění vede k úvaze, zda zaměstnanci plně rozumí informacím, které jsou na celofiremním meetingu sdílené a zda se jej skutečně účastní pravidelně.

Z výše uvedených důvodů se tato bakalářská práce v rozšiřující výzkumné části zaměří na získání informací, které povedou k pozměnění a zefektivnění, či zatraktivnění celofiremního meetingu tak, aby informace na meetingu sdílené byly pro zaměstnance relevantní a přínosné.

7 METODIKA INDIVIDUÁLNÍHO VÝZKUMU

Na základě teoretické opory a stanoveného cíle výzkumu, byla zvolena metoda Design Thinking workshopu, kde bylo dále využito principu Brainstormingu a techniky Focus Group. Výstupem workshopu jsou data a podněty, které budou sloužit jako podklady pro nové uspořádání celofiremního meetingu, a to jak z pohledu obsahu meetingu, tak také z pohledu formy vedení celofiremního meetingu.

7.1 Cílová skupina

Workshopu se účastnilo třináct zástupců týmů z pražské kanceláře. Účastníci byli osloveni skrz manažery jednotlivých oddělení, kteří vyslali dobrovolníky ze svých týmů. V konečném reprezentativním vzorku účastníků workshopu byly zastoupeny téměř všechny business týmy, dále tým HR, logistiky, oddělení vývoje, nákupu, Office managementu, Business intelligence a Digital oddělení.

Všichni zúčastnění zástupci byly požádáni, aby si sesbírali názory na celofiremní meeting ve svých týmech před datem konání workshopu. Lze tedy říci, že vzorek byl jak reprezentativní, tak bylo zaručeno přenosu informací ze širšího okruhu zaměstnanců.

7.2 Moderátoři

Moderování workshopu zajišťovala autorka práce společně s dalšími dvěma kolegy. Jednou z kolegyně byla Office manažerka, do jejíž agendy celofiremní meeting spadá a druhým byl kolega, manažer jednoho z týmů a zároveň zaměstnanec, který byl již plně proškolen na techniky vedení Design Thinking workshopu.

Na tvorbě agendy a vytipování těch správných Design Thinking technik se také podílel kolega, který tuto metodu ve firmě školí. Tento kolega byl do přípravné fáze přizván proto, aby bylo zajištěno, že použité techniky skutečně povedou ke získání dat využitelných pro zodpovězení výzkumné otázky.

Na finální analýze výstupů se podíleli všichni tři moderátoři, což více méně zajistilo objektivitu této analýzy a byl eliminován možný subjektivní vhlad autorky této bakalářské práce.

7.3 Technický rámec workshopu

Všichni účastníci byly pro účely workshopu rozděleny do tří skupin.

Vzhledem k tomu, že mezi zástupci byly také pouze anglicky mluvící zaměstnanci, byl workshop vedený v anglickém jazyce. Pro účely práce bude však scénář workshopu popsán v češtině.

Doba trvání celého workshopu byla jedna hodina a padesát pět minut. Všechny týmy v průběhu workshopu odpovídali na stejné otázky pomocí stejné metodologie.

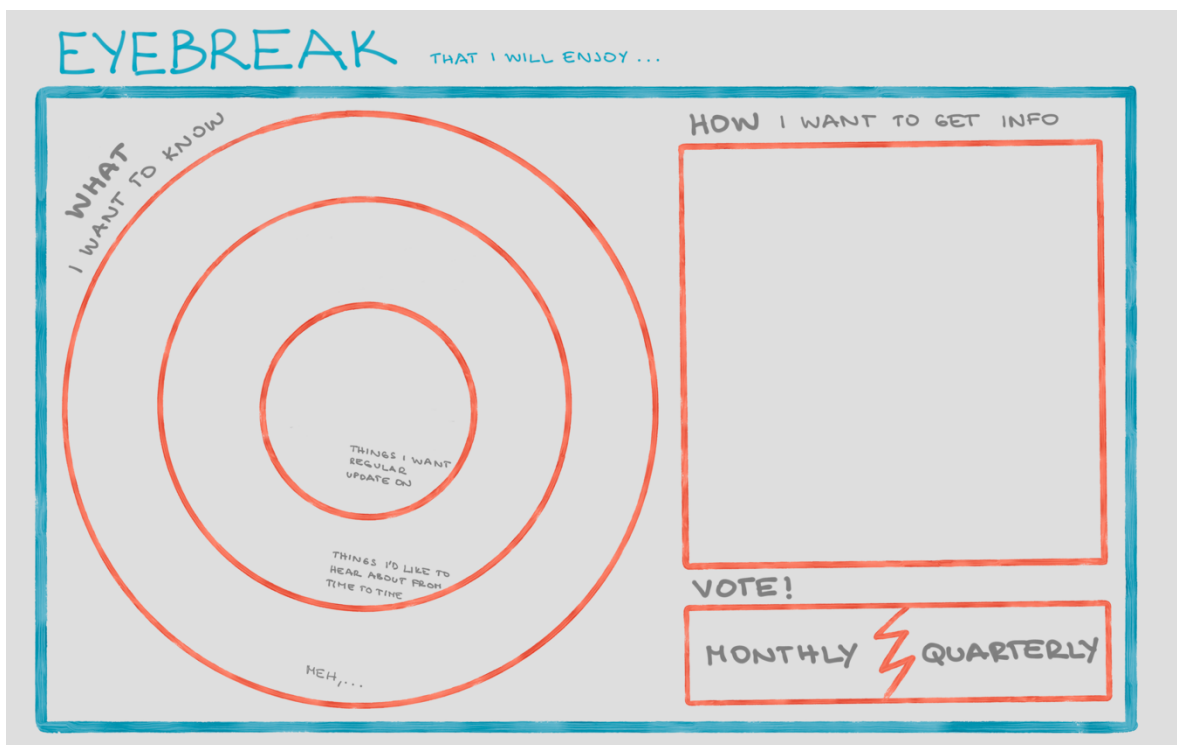
Na workshop dále navazovala schůzka moderátorů, při které došlo k utřídění získaných informací a definování dalších kroků.

Workshop se konal ve velké zasedací místnosti v prostorách kanceláří firmy.

8 KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ – FOCUS GROUP / WORKSHOP

8.1 Příprava před workshopem

Před zahájením workshopu připravili moderátoři pracovní zapisovací plochu (dále pro účely práce bude uváděno jako plátno) ve třech výtiscích. Toto plátno sloužilo následně účastníkům workshopu k zaznamenávání myšlenek a bodů při plnění jednotlivých předem připravených cvičení. Dále moderátoři připravili post-it lístečky, flipchart se základními pravidly, tužky a fixy.



Obrázek 1 – Plátno (vlastní výzkum)

Všechna tři pracovní plátna byla rozmístěna po zasedací místnosti, a to vždy tak, aby se diskutující skupiny mezi sebou nerušily.

Moderátoři předem rozdělili účastníky do týmů a mezi sebou se přiřadili k jednotlivým skupinám, jejichž diskusi během workshopu moderovali.

8.2 Scénář workshopu

8.2.1 Úvodní slovo

V rámci úvodního slova byli účastníci workshopu přivítáni autorkou práce a byla jim představena agenda workshopu. Zároveň byl účastníkům vysvětlen záměr a cíl workshopu, a také jasně představené návazné kroky, tedy, že dojde k následnému utřídění získaných informací a tyto budou prezentovány vedení společnosti. Pokud bude potřeba v některém bodě strategického rozhodnutí, bude toto učiněno právě managementem firmy.

Zároveň byla jedním z moderátorů, vysvětlena základní pravidla workshopu, s důrazem na aktivní účast a dodržování nepoužívání mobilních telefonů v průběhu jednotlivých pracovních sekcí.

V této fázi workshopu došlo také ke krátké rekapitulaci aktuálního nastavení celofiremního meetingu a rozdělení účastníků do týmů. Týmy byly počtem členů uspořádané jako dvakrát tým po čtyřech účastnících a jedenkrát tým s pěti účastníky.

Úvodnímu slovu bylo věnováno deset minut z celkové agendy.

8.2.2 Cvičení první – Obsah celofiremního meetingu

V úvodu této fáze byla účastníkům představena metoda „Bull’s-Eye“, která je jednou z metod Design Thinking. Tato metoda využívá v první fázi brainstorming a následně pak dochází k cílení podle předem definovaných priorit a počtu jednotlivých podnětů, bodů, pro každou prioritu. Technika byla podrobně všem účastníkům vysvětlena těsně před zahájením prvního cvičení.

Každý z účastníků dostal bloček lístečků post-it, na které zapisoval své nápady a podněty. Každý lísteček reprezentoval jeden nápad, jednu oblast informací, kterou účastník požaduje od celofiremního meetingu.

V tomto cvičení byly priority určeny následovně:

- Nejmenší kruh – největší důležitost
 - Informace, které musí na celofiremním meetingu nezbytně zaznít
 - Každá skupina mohla do tohoto kruhu umístit maximálně čtyři post-it lístečky
- Prostřední kruh – střední důležitost
 - Informace, které skupina chce, aby na meetingu alespoň někdy zazněly

- Každá skupina mohla do tohoto kruhu umístit maximálně šest post-it lístečků
- Vnější kruh – nejmenší důležitost
 - Nápady a požadavky, které zbyly, ale skupina chce, aby zazněly
 - Každá skupina mohla do tohoto kruhu umístit maximálně osm post-it lístečků



Obrázek 2 – Bull's-Eeye (Mural ©2019)

Prvním krokem této metody byl brainstorming, kdy všichni účastníci dostali k dispozici propisky a post-it lístečky, na které zaznamenávali, jaké informace by na celofiremním meetingu chtěli slyšet. Všichni účastníci v každé skupině měli za úkol napsané požadavky umístit mimo diagram „Bull's-Eeye“ a při umísťování na plochu svůj požadavek příliš nevysvětlovat ostatním. Tímto přístupem bylo zaručeno, že žádný nápad nebude předem upozaděn nebo skupinou neakceptovaný.

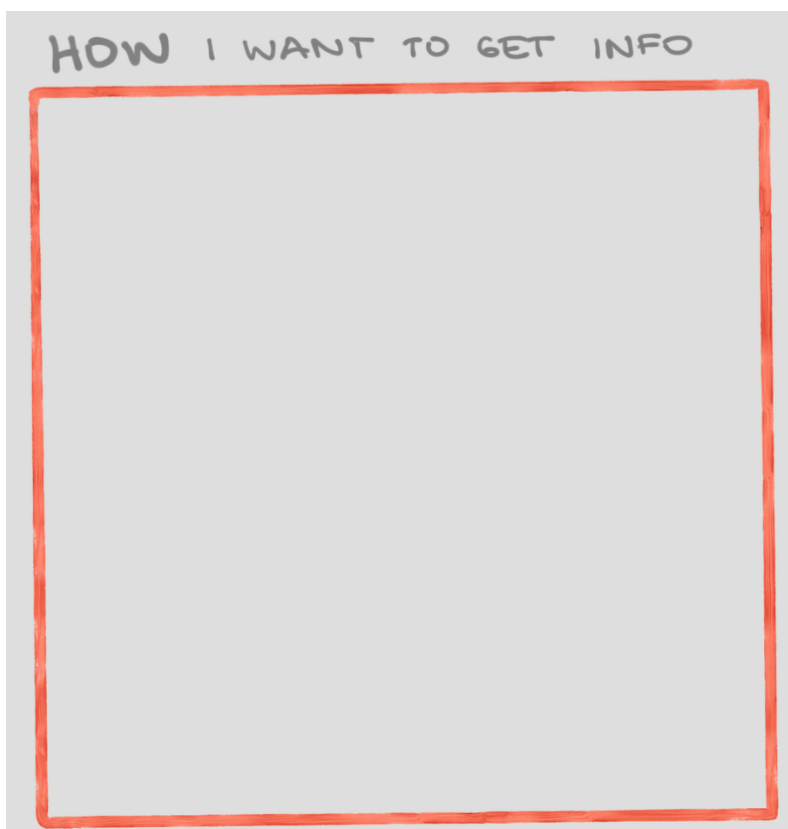
V druhém kroku pak skupina již společně procházela post-it lístečky a na nich napsané požadavky a po společné diskuzi a dohodě umísťovala lístečky do „Bull’s-Eye“ diagramu.

Tomuto cvičení bylo věnováno třicet minut z celkového času agendy.

8.2.3 Cvičení druhé – Forma celofiremního meetingu

Před započatím práce jednotlivých skupin, byla skupinám vysvětlena metoda „Concept Poster“, kdy celý tým společně graficky zaznamenává jednotlivé nápady a požadavky. Účastníci byly požádáni vytvořit plakát na celofiremní meeting a pomocí kresby, slov a hesel zároveň popsat, jak by měl meeting vypadat, jakou by měl mít formu. Týmy měly odpovědět například na otázku času konání, délky, místa, jazyka, řečníků a dalších, souvisejících s formou celofiremního meetingu.

Svoje ilustrace všechny skupiny kreslili do připraveného pole na plátně, se kterým po celou dobu workshopu pracovali.



Obrázek 3 – Concept Poster (Mural ©2019)

Tomuto cvičení bylo v agendě věnováno dvacet minut.

8.2.4 Cvičení třetí – Četnost celofiremního meetingu

Otázka četnosti byla položena samostatně a každý účastník velmi jednoduchou formou, pomocí barevného lepícího kolečka hlasoval, zda si přeje celofiremní meeting jednou za měsíc nebo jednou za čtvrtletí.



Obrázek 4 – Volba četnosti (vlastní výzkum)

Tomuto cvičení bylo v agendě vyhrazeno 5 minut.

8.2.5 Presentace výsledků jednotlivých skupin

V rámci této části workshopu prezentovaly všechny týmy svoje výsledky a požadavky, ke kterým během workshopu v každém cvičení došly. Ostatní týmy měli možnost se následně doptat na nejasnosti, případně požádat o vysvětlení některých závěrů. Tato část jednak umožnila jednotlivým týmům rychlou diskuzi a interakci mezi sebou, ale zároveň umožnila moderátorům získat další, hlubší vhled do problematiky.

Této části bylo v agendě vyhrazeno čtyřicet pět minut.

8.2.6 Závěrečná rekapitulace

V závěrečné rekapitulaci autorka této práce poděkovala všem účastníkům za velmi aktivní účast na workshopu a opět krátce nastínila další kroky, kterými byla následná schůzka moderátorů, utřídění všech získaných podnětů a požadavků a následná prezentace těchto zjištění a výstupů top managementu firmy.

Této části bylo v agendě vyhrazeno pět minut.

8.3 Post workshopová aktivita – setkání moderátorů

Po ukončení workshopu následovala schůzka všech tří moderátorů, při které došlo k rozřídění vstupů od všech účastníků workshopu a nastavení dalších kroků. Schůzka se uskutečnila druhý den po konání výzkumného šetření, aby byla zaručena včasná reakce a také aktuálnost získaných informací.

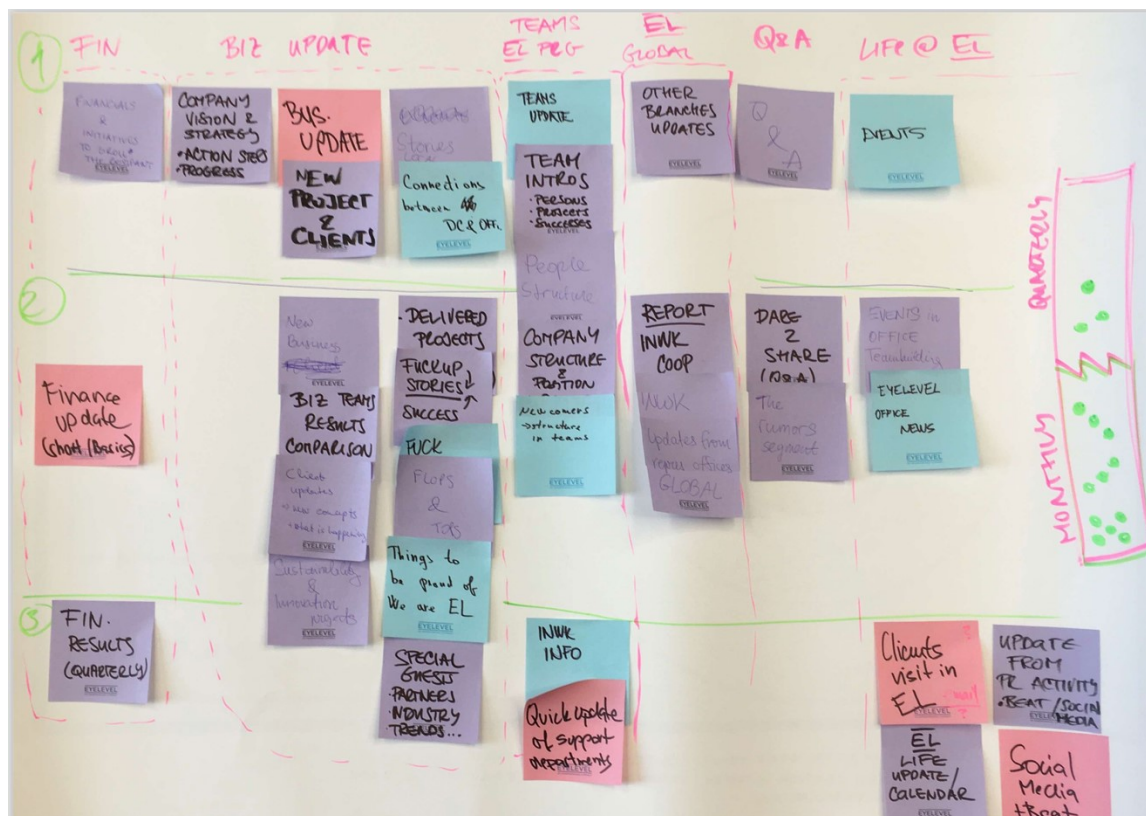
Časový fond tohoto kroku byl jedna hodina a třicet minut.

8.3.1 Třídění výstupů

Třídění výstupu probíhalo po blocích, tak jak jimi procházeli účastníci workshopu. Nejdříve byly vyhodnoceny vstupy z prvního cvičení, které se týkalo obsahu celofiremního meetingu. Následně došlo k analýze výstupu z druhého cvičení, které bylo zaměřené na formu celofiremního meetingu a zároveň došlo k vyhodnocení preferované četnosti.

Nejprve byly tedy utříděny vstupy z oblasti Obsah celofiremního meetingu. Post-it lístečky byly řazeny pod sebe vždy tak, aby docházelo ke sloučení podobných nebo stejných vstupů od všech tří týmů, a to vždy ve vztahu k prioritizaci, kterou musely jednotlivé týmy svým vstupům přiřadit. Následně byly moderátory identifikované a pojmenované oblasti, kterých se dané vstupy týkaly. Bylo více než přirozené, že se některé body ze všech tří týmů shodovaly. Takovéto body byly hodnoceny jako jeden vstup. Po rozřídění všech vstupů, došlo ke vzniku šesti oblastí.

Při identifikaci těchto oblastí docházelo také k diskuzi mezi moderátory, kteří přidávali získané doplňující informace. Každý z moderátorů si během výzkumného šetření dělal poznámky z doplňujících diskuzím, které každý tým při odpovídání na otázku položenou při workshopu vedl. Tyto diskuze byly skvělým zdrojem doplňujících informací a hlubšího pochopení dané problematiky a toho, jak ji vnímala sledovaná Focus Group.

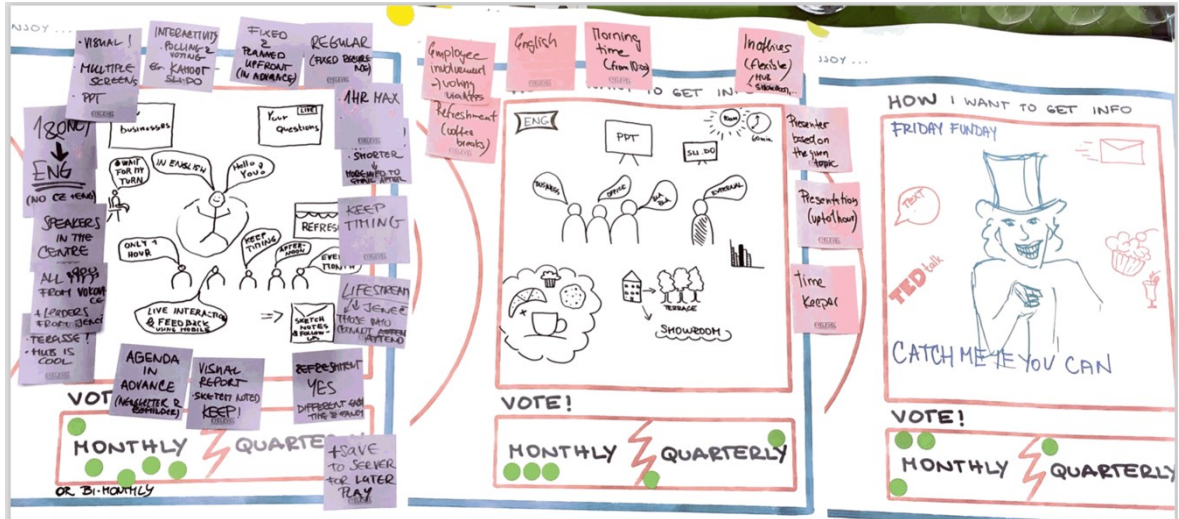


Obrázek 5 – Výstupy na téma „Obsah meetingu“ (vlastní výzkum)

Zároveň byly jednoduše spočítány preferenční hlasy ve vztahu k četnosti pořádání celofiremního meetingu. Tyto preferenční hlasy byly sečteny za každého účastníka výzkumného šetření jednotlivě.

V neposlední řadě byly sjednoceny a přepsány vstupy, které se týkaly formy celofiremního meetingu. Každý tým měl na svém „Concept poster“ využito jak ilustrací, tak doprovodného textu, což umožňovalo velice jednoduché rozklíčování sdělení. Zároveň v části workshopu, kdy jednotlivé týmy prezentovaly své výstupy, došlo vždy ještě k bližšímu vysvětlení jednotlivých výstupů, což umožnilo moderátorům doplnit si ke všem vstupům kontext. Tyto poznámky a poznatky byly následně moderátory využity při analýze výstupů.

Výstupy na téma Forma celofiremního meetingu byly přepsány do samostatného dokumentu.



Obrázek 6 - Výstupy na téma „Forma meetingu“ (vlastní výzkum)

9 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ A ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Kvalitativního šetření se účastnilo třináct zástupců jednotlivých týmů, kteří měli předem se sbírané vstupy od svých týmů. Vzhledem k tomuto zadání lze říci, že vzorek zaměstnanců, který se účastnil kvalitativního šetření, byl reprezentativní. Workshopu se neúčastnilo pět zástupců, přičemž se jednalo o zástupce tří business týmů, oddělení systémové podpory a IT. Účast na workshopu byla těmto oddělením také nabídnuta, ale z časových a kapacitních důvodů nebyl manažerem týmu vyslán žádný zástupce.

Z pohledu genderového zastoupení bylo rozložení žen a mužů vyvážené, jelikož se workshopu účastnilo sedm žen a šest mužů.

9.1 VO1: Jaký obsah a formu by měl mít celofiremní meeting?

9.1.1 Obsah

Z výsledků šetření vyplývá, že zaměstnanci si přejí dostávat na celofiremním meetingu informace, které lze rozdělit do pěti oblastí. Jednotlivé oblasti lze pojmenovat následovně:

- Finanční výsledky
- Business informace
- Globální firemní informace
- Lokální firemní informace
- Otázky a odpovědi

Pojmenování a vydefinování těchto pěti oblastí není nijak překvapivé vzhledem k tomu, že zaměstnanci již ve výzkumu Ševčíkové (2018, s. 21) prokázali, že poměrně dobře rozumí tomu, jaké informace by od celofiremního informačního meetingu měli očekávat. Tedy dokáží rozlišit, jaké informace by chtěli slyšet od vedení společnosti a dalších prezentujících na celofiremním meetingu, a jaké informace chtějí slyšet od svého přímého nadřízeného na menším, týmovém meetingu.

Jedním ze zajímavých zjištění ovšem je, že zaměstnanci si přejí v rámci tématu Globální informace, dostávat informace jak z jednotlivých poboček společnosti, tak zároveň chtějí slyšet informace a novinky z americké matky. Toto je poměrně nový přístup a posun v myšlení zaměstnanců, který v minulosti nebyl zaměstnanci společnosti příliš vyžadován. Naopak, v minulosti převažovala spíše snaha americkou matku upozadit a v duchu „kdo se moc ptá, moc se dozví“ se příliš nahlas neozývat. Tato skutečnost pocházela primárně z obavy přílišné integrace vybrané společnosti s její americkou matkou.

Z výzkumu dále vyplynulo, že zaměstnanci si přejí informační oblasti a témata v průběhu jednotlivých měsíců obměňovat, aby se tak stal celofiremní meeting více atraktivní a zároveň se docílilo efektu „toto si nechci nechat ujít“. Při výzkumném šetření docházelo v jednotlivých Focus Groups k doplňujícím diskuzím ohledně jednotlivých tematických oblastí a jejich časového zařazení na agendu jednotlivých meetingů.

Zajímavým výstupem výzkumného šetření na téma Obsah celofiremního meetingu je také to, že zaměstnanci nechtějí slyšet pouze o úspěších jednotlivých týmů, ale chtějí také vidět příklady, kdy se něco nepovedlo a slyšet následné řešení, které vedlo k úspěšnému dokončení projektu. Jako hlavní důvod bylo uváděno, že schopnost rychle reagovat na nenadálé situace a přicházet s řešeními je jednou z firemních kvalit a konkurenčních výhod a nemělo by se tedy zapomínat na posilování této dovednosti a zároveň sdílení úspěšných aplikací řešení problémů.

Vzhledem k tomu, že se společnost čerstvě přestěhovala do nových kanceláří, chtějí zaměstnanci dostávat také informace ohledně novinek v budově, uskutečněných opravách a dalších zajímavých novinkách. Tak jako u většiny nových prostor, tak také zde Office management vybrané společnosti řeší celou řadu nedodělků a chyb a zaměstnanci se tedy zajímají o postup oprav.

Výzkum zároveň poukázal na to, že zaměstnanci se zajímají také o firemní vize a mise, a především pak to, jak firma postupuje v plnění svých předsevzetí. Tento bod výzkumu ukazuje na to, že krok, kdy společnost vytvořila dlouhodobější strategii a představila ji na sklonku roku 2017 všem zaměstnancům, byl dobrým krokem. Zároveň tento výsledek výzkumu klade nároky na vedení společnosti, aby postupné kroky kupředu se zaměstnanci nadále sdílelo a skutečně na naplňování firemní mise kontinuálně pracovalo.

9.1.2 Forma

Z kvalitativního šetření vyplývá, že zaměstnanci si velice cení svého času a také relevance informací. Požadují tedy, aby celofiremní meeting nebyl delší než jednu hodinu. Pouze ve výjimečných případech zazníval časový údaj jedné a půl hodiny. Délka jedné hodiny byla zdůvodňována jak schopností udržet pozornost, tak také větší ochotou zaměstnanců si vyčlenit na celofiremní meeting v jejich denní agendě požadovaný čas.

Za další z klíčových výsledků výzkumu lze považovat požadavek na relevanci informací a také především relevanci řečníků. Zaměstnanci nechtějí jako řečníka vidět pouze ředitele společnosti, chtějí také vidět a slyšet své kolegy, a také manažery jednotlivých týmů. Je pro ně velice důležité nejen, jaká informace je sdělována, ale také kým je sdělována, což podtrhuje jakousi autenticitu a pravdivost sdělované informace.

Velice pozitivním výsledkem výzkumu je návrh na zařazení online aplikace Sli.do, která umožní klást otázky v přímém přenosu během řečníkovi prezentace. Tato interaktivita byla účastníky workshopu popsána jako aktivita, která meeting ztraktivní a zároveň umožní klást otázky také těm zaměstnancům, kteří neradi pokládají otázky před širším plénem lidí, jelikož je jim to buď není příjemné, a nebo se stydí. V aplikaci Sli.do si může každý zvolit, zda bude klást otázky anonymně, nebo se přihlásí do aplikace a u otázky se tak bude zobrazovat jeho jméno. Skupiny ve svých diskuzích také poukazyvaly na to, že minulá praxe bohužel jasně ukázala, že pokládání slovních otázek před velkým fórem lidí není populární a z celofiremního meetingu se tak velmi často stával monolog řečníků a při bloku vymezeném pro dotazy se většinou rozhostilo hrobové ticho.

Zaměstnanci v rámci výzkumného šetření dále uvedli, že prezentace by měly být nejlépe vedeny stylem TED prezentací, tedy časově omezené, atraktivní, k tématu a s jasně definovanou strukturou. Zároveň byla v rámci Focus Groups v souvislosti s tímto tématem vedena také diskuze na téma připravenosti jednotlivých řečníků, kdy k naplnění předpokladů pro atraktivní prezentaci je rozhodně potřebná důkladná příprava ze strany řečníků. Toto bylo také často hodnoceno jako možná překážka, jelikož ne vždy jsou řečníci ochotni trávit delší čas přípravou prezentace na interní meeting.

Zaměstnanci dále ve výzkumu uvedli, že je pro ně klíčové mít agendu meetingu sdílenou s předstihem, před samotným konáním meetingu, a to buď ve formě e-mailu, nebo například

plakátů, které by byly umístěny na různých místech ve firmě. Neméně důležité je pro zaměstnance také následné sdílení zápisu z meetingu, případně prezentovaných témat na sdíleném úložišti, kam mají přístup všichni zaměstnanci.

Palčivým tématem diskuze a výzkumu byla otázka ohledně jazyka, ve kterém by měl být celofiremní meeting vedený. Jelikož je zkoumaná společnost mezinárodní společností a zaměstnává tedy také zaměstnance, kteří nemluví česky, byly projednávány jazyky čeština versus angličtina. V rámci diskuze docházelo k vášnivým debatám, kdy zaznívali kladné hlasy pro oba jazyky. V případě prosazování češtiny bylo uváděno, že v poslední době došlo k rapidnímu snížení pouze anglicky mluvících zaměstnanců a není již tak nutné vést celofiremní meeting v angličtině. Navíc byl za příklad dávaný meeting, který proběhl před koncem roku 2018, a který byl vedený v češtině. Byla zmiňována větší interaktivita zaměstnanců a zvýšený počet dotazů, které zaměstnanci pokládali.

Protiargumenty, které hájily angličtinu jako jazyk, ve kterém by měl celofiremní meeting probíhat uváděly, že vybraná společnost se stále ještě profiluje jako mezinárodní společnost, a i když je anglicky mluvících zaměstnanců dnes již ve firmě minimum, není fér, je z interní komunikace takovýmto způsobem vyčlenit. Zároveň docházelo k poukazování na online aplikaci Sli.do, která umožní klást otázky také anonymně a dojde tak k eliminování stydlivosti zaměstnanců a neochotě ptát se v anglickém jazyce. Otázky mohou být v této aplikaci kladeny i v češtině a řečník vždy otázku jednoduše v angličtině zopakuje a odpoví na ni. Po náročné diskuzi se skupina přiklonila k angličtině jako oficiálnímu jazyku celofiremního meetingu.

10 HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Při závěrečném shrnutí lze říci, že reprezentativní vzorek zaměstnanců firmy poměrně dobře definoval, jaké informace od celofiremního meetingu očekávají a v jaké formě. Nyní bude nesmírně důležité nezůstat stát na místě, ale naopak uchopit výsledky kvalitativního výzkumného šetření a převést je v realitu.

Nesmí se stát, že se s výsledky nebude dále pracovat, protože pokud by k tomuto došlo, ztratí zkoumaná společnost důvěru a angažovanost svých zaměstnanců. Pokud by v budoucnu chtěla jakékoli výzkumné šetření zopakovat, měla by velice těžkou pozici zaměstnance pro takovou aktivitu získat.

Oddělení Office managementu bych doporučila, aby na základě výsledků výzkumu této práce definovalo předem agendu několika prvních meetingů a následně monitorovalo jak návštěvnost, tak také aktivitu zaměstnanců během každého celofiremního meetingu. Zároveň doporučuji na agendu prvního z řady nově nastavených meetingů zařadit informaci o proběhlém výzkumném šetření a představení klíčových výsledků. Je také potřeba rámcově nastínit celé portfolio komunikačních kanálů, a to především v kontextu jejich role v interní komunikaci.

Celofiremní meeting by dle mého názoru a dle výsledků výzkumného šetření neměl být zaměřován s diskuzní skupinou. Vedení společnosti by si mělo uvědomit, že není nezbytně nutné, aby v rámci celofiremního meetingu docházelo k pokládání velkého množství dotazů. Nemusí být nutně ambicí celofiremního meetingu, aby byl diskuzním fórem. Je vlastně na prosto v pořádku, pokud celofiremní meeting bude plnit roli informační. Na druhou stranu je pak ale nezbytně nutné, aby docházelo k následnému hlubšímu prodiskutování jednotlivých bodů v rámci jednotlivých týmových meetingů. Jinými slovy, je nutné, aby svoji práci v rámci interní komunikace odváděli správně všichni manažeři jednotlivých oddělení a nespolehali se pouze na to, že krátká informace z celofiremního meetingu zcela stačí, aby zaměstnanci měli pocit, že vědí o dění ve firmě dost.

Dále je potřeba se zaměřit na vytvoření jednoho, všem přístupného úložiště pro sdílení prezentací z již proběhlých celofiremních meetingů. Zaměstnanci, stejně jako jejich manažeři, potřebují mít možnost se k prezentovaným tématům vrátit a případně se doptat na podrobnosti, které se do času vyčleněném prezentaci na celofiremním meetingu nevešly. Manažeři týmů pak mohou tyto prezentace použít jako podklady pro svou vlastní, následnou prezentaci klíčových bodů, případně k bližšímu vysvětlení ve svých týmech.

Jedním z následných kroků tohoto výzkumného šetření bylo vytvoření PowerPoint prezentace a zároveň osobní prezentace výsledků šetření top managementu firmy. Tato prezentace byla vytvořena a představena managementu autorkou této bakalářské práce. Na této schůzce byly jasně definované další kroky, které pomohou celofiremní meeting znovu uvést do provozu, a to v novém kabátě. Zároveň i zde pokračovala emotivní diskuze na téma jazyka, ve kterém bude nový celofiremní meeting vedený. Autorka práce poskytla managementu veškeré doplňující informace a požádala, aby toto rozhodnutí bylo tedy uděláno jako strategické rozhodnutí top managementu firmy. Bohužel ke strategickému rozhodnutí nedošlo a bylo tak tedy autorkou práce a kolegyní z Office managementu provedeno rychlé doplňující šetření mezi středním managementem firmy. Z tohoto šetření vyšlo kompromisní řešení, kdy hlavní, čtvrtletní meetingy budou vedeny v angličtině a zbylé meetingy budou vedeny v češtině. Opět bych zde doporučila blízké monitorování aktivity zaměstnanců těchto meetingů a zároveň také monitorování nálady mezi pouze anglicky mluvícími kolegy. Zároveň je nutné, aby jazykové řešení bylo dostatečně vysvětleno hned na prvním z řady nových celofiremních meetingů.

V kontextu předchozího doporučení bych navrhovala, aby první celofiremní meeting byl vedený v angličtině. Situaci nahrává také to, že půjde o první meeting v novém kvartálu, a tedy o tak zvaný klíčový čtvrtletní meeting.

Jedním z dalších doporučení zajisté je, aby před prvním celofiremním meetingem byla nejen zaslána agenda předem na e-mail, ale aby byly také vytvořeny plakáty, které by na sobě měly mít odkaz, či například QR kód, který zaměstnance upozorní na online platformu pro kladení otázek Sli.do a zároveň jim umožní si tuto aplikaci předem stáhnout do svých mobilních telefonů. Všichni zaměstnanci kanceláří vlastní firemní mobilní telefon a nemělo by tak pro ně být žádnou překážkou si aplikaci nainstalovat.

Co se týče rozvržení různých témat v čase a zajištění atraktivnosti každého z meetingů, navrhuji, aby došlo k vytyčení klíčových témat, která by se rozprostřela přes celý rok. To v praxi znamená, že by se každé takové téma objevovalo například jen jednou za kvartál. Je dle mého názoru nutné, aby došlo k rozproštění témat do delšího časového horizontu, jinak bude velice těžké udržet trvání celofiremního meetingu na jedné hodině a zároveň poskládat agendu dostatečně zajímavě.

Domnívám se také, že nelehký úkol bude před organizátory celofiremního meetingu ležet v podobě angažovanosti řečníků, a to především v jejich dostatečné přípravě před prezentací. Bude proto nezbytné získat a nadchnout pro nový koncept nejdříve manažery jednotlivých oddělení, kteří by následně měli jít příkladem svým zaměstnancům. Monitoring a zpětná vazba bude ze začátku naprosto nezbytná, aby byla správně pochopena a nastavena očekávání obou stran, jak pořadatelů, tak řečníků. Dokonce bych se nebála jít až tak daleko že v momentě, kdy dojde k přetažení vymezeného času na prezentaci, bude řečník „odstříhnut“ od mikrofonu, a tedy od zvuku.

ZÁVĚR

Tato práce si v teoretické části kladla za cíl nastolit téma interní komunikace a komunikačních kanálů zasazených do reálií dnešní doby. Došlo k zmapování komunikačních kanálů s rozšířením na digitální komunikační kanály, a také na nové netradiční vlivy působící na interní komunikaci, jako jsou například moderní kancelářské budovy.

Zároveň se v rešerších použité literatury ukázalo, že ačkoliv jsme dnes v digitálním věku, osobní kontakt je pro dobrou interní komunikaci klíčový. Zaměstnanci stále preferují přímý kontakt se svým nadřízeným a s vedením společnosti. Důležitost manažerské komunikace byla také ukotvena v teoretické části této bakalářské práce.

V teoretické opoře této práce je definováno poměrně velké množství komunikačních kanálů s jasným odkazem na důležitost správně zvoleného komunikačního mixu, který zajistí ten správný přenos informací, tím správným komunikačním kanálem, tomu správnému publiku. Pouze pokud je toto zajištěno, lze říci, že je interní komunikace ve firmě správně nastavena a funkční. Teoretická část zároveň poukazuje na to, že pokud interní komunikace ve firmě nefunguje nebo funguje špatně, může tato situace firmu poměrně dost poškodit.

První část této práce se také blíže věnuje metodě Design Thinking, která byla následně použita při výzkumném šetření a tedy detailně popsána v praktické části této práce, kdy workshop moderovaný za využití metod Design Thinking sloužil jako nástroj kvalitativního výzkumného šetření.

Výzkumná část měla za cíl zjistit, jakým způsobem je potřeba změnit obsah a formu celofiremního meetingu. Tento cíl byl definovaný na základě výzkumného šetření na téma spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací, které proběhlo ve stejné firmě v roce 2018. Klíčové výsledky tohoto výzkumu ukázaly, že celofiremní meeting je jedním z páteřních komunikačních kanálů firmy a je tak nezbytné, aby byl správně nastaven a zaměstnanci se ho účastnily.

Jako výzkumná metoda byl zvolený workshop se třemi Focus Groups, který byl moderovaný třemi zaměstnanci společnosti, včetně autorky práce, a kde bylo využito metod Design Thinking. Z reakcí účastníků, které následovaly po samotném workshopu se ukázalo, že zvolená metoda byla pro účastníky zábavná, workshop měl spád, téma bylo relevantní a všichni účastníci se shodli na potřebě zatraktivnění celofiremního meetingu.

V rámci výsledků kvalitativního šetření bylo zodpovězeno na výzkumnou otázku, která si kladla za cíl zjistit, jak je potřeba změnit tři klíčové oblasti, a to obsah, formu a četnost celofiremního meetingu.

Výzkumné šetření ukázalo, že zaměstnanci si přejí získávat informace z pěti hlavních oblastí, které se dají dále rozčlenit na další tematické podoblasti. Pro účely jednodušší interpretace výsledků, byl výsledek výzkumu a zodpovězení první části výzkumné otázky, tedy, jaký obsah by měl mít celofiremní meeting, ponechán pouze na úrovni tematických okruhů nebo oblastí. Bylo tak zaznamenáno, že zaměstnanci si přejí získávat informace z oblasti finančních výsledků, informace ze světa firemního obchodu, informace globálního firemního charakteru, informace lokálního firemního charakteru a v neposlední řadě chtějí mít také prostor na otázky a odpovědi.

Výsledky výzkumu, které odpovídaly na otázku týkající se nové formy celofiremního meetingu byl důraz kladen především na časové ohraničení meetingu, relevantnost témat a řečníků a atraktivnost témat. Bylo definováno, že je potřeba, aby agenda byla vždy sdílena předem a následně byly všechny prezentace uloženy na sdíleném úložišti, kam mají přístup všichni zaměstnanci.

Pro mne osobně bylo zajímavým výsledkem zjištění, že dnešní mladí lidé chtějí více gamifikace, neboli herních prvků, i do interní komunikace a navrhují tak například použití mobilní komunikační aplikace pro kladení otázek Sli.do nebo plakáty vyvěšené v prostorách firmy, které zvou k účasti na meetingu. Zároveň bylo přínosné zjištění, že dnešní lehká dostupnost různých motivačních přednášek je mladými lidmi nejen využívána, ale také dávana za příklad. Toto se jasně ukázalo ve výsledcích týkajících se formy celofiremního meetingu, kdy byl použit odkaz na TED prezentace, jejichž forma je pro posluchače poměrně zábavná.

Návrhy a doporučení uvedené v této práci vychází jak z výsledků kvalitativního šetření, tak také z faktu, že autorka se ve spolupráci s oddělením Office managementu dále aktivně podílí na změně celofiremního meetingu a má tak k tématu interní komunikace ve vybrané společnosti velice blízko.

Jako pozitivní rozhodně hodnotím, že jako důsledek této práce, a také předchozího výzkumu uskutečněného v roce 2018 se podařilo přinést téma interní komunikace mezi priority na agendě předchozí marketingové manažerky. A vážím si toho, že vedení společnosti má snahu a je ochotné pracovat na změně celofiremního meetingu, jelikož si plně uvědomuje, že správně fungující interní komunikace je pro každou společnost klíčová.

Závěrem si trůfám říci, že cíl práce a výzkumného šetření byl bezezbytku naplněn. Byl předložen poměrně dobře popsáný a zanalyzovaný výstup, který jasně odpovídá na výzkumnou otázku ohledně obsahu a formy celofiremního meetingu.

Pokud bude pořadatel celofiremního meetingu monitorovat a průběžně vyhodnocovat úspěšnost nového nastavení a zároveň v určitých intervalech reagovat na úpravy, jestliže budou nezbytné, věřím, že celofiremní meeting má šanci na to, aby byl nejen zaměstnanci popsán jako páteřní komunikační kanál, ale zároveň aby byl zaměstnanci skutečně a pravdivě vnímán jako důležitý a klíčový komunikační kanál, kterým jim firma sděluje pro ně zajímavé a důležité informace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Knižní zdroje:**

- [1] BROWN, Tim. 2009. *Change by design*. USA : HarperCollins Publishers Inc. ISBN: 978-0-06-176608-4
- [2] GERHÁTOVÁ, Jana. 2017. *Moderní nástroje interní komunikace*. Bakalářská práce. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí práce Ivana Topolová
- [3] HOLÁ, Jana. 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, a.s. ISBN 80-251-1250-0
- [4] HOLÁ, Jana. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno : Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-2636-3
- [5] JIŘINCOVÁ, Božena. 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1708-1
- [6] KOTLER, Philip, Gary AMSTRONG. 2004. *Marketing* Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0513-2
- [7] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7298-1
- [8] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. 2016. *Interní komunikace je nutnost!* Praha : Jaroslava Kovaříková – Siria. ISBN 978-80-906367-0-5
- [9] ŠANDOVÁ, Irena. 2012. *Účinné způsoby vedení firemní komunikace*. Bakalářská práce. Brno : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno. Vedoucí práce Renata Oralová
- [10] ŠEVČÍKOVÁ, Lucie. 2018. *Interní komunikace ve společnosti EYELEVEL s.r.o.* Ročníková práce. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta marketingových komunikací. Vedoucí práce Markéta Nemeškalová

Internetové zdroje:

- [1] BELKO, Dušan. 2004. Marketingový výzkum v kostce. In: *marketingovenoviny.cz* [online]. 20. 9. 2004 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_2363/
- [2] DAM, Rike, Teo SIANG. 2019. 5 Stages in the Design Thinking Process. In: *interaction-design.org* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>
- [3] DAM, Rike, Teo SIANG. 2019. Design Thinking: A Quick Overview. In: *interaction-design.org* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-a-quick-overview>
- [4] Enplug. 2018. 18 Internal communication strategies for 2018. In: *Enplug blog* [online]. [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://blog.enplug.com/internal-communications-best-practices>
- [5] HEJKAL, Karel. ©2008 - 2013. Interní komunikace firmy. In: *hejkal.com* [online]. [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <http://www.hejkal.com/interni-komunikace-firm>
- [6] ILIFF, Rebekah. 2016. Best practices for effective internal communications. In: *forbes.com* [online]. 12.8.2016 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2016/08/12/best-practices-for-effective-internal-communications/#2f9869e37292>
- [7] KEJHOVÁ, Hana. 2015. Interní komunikace není zábava pro zaměstnance. In: *ihned.cz* [online]. 19.10.2015 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-64753660-interni-komunikace-neni-zabava-pro-zamestnance>
- [8] KOHOUTEK, Rudolf. 2010. Dotazník jako průzkumná metoda. In: *rudolfkohoutek.blog.cz* [online]. 10.02.2010 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>
- [9] Kvalitativní výzkum. ©2016. In: *augur-consulting.cz* [online]. [cit. 2019-01-06]. Dostupné z: <https://www.augur-consulting.cz/kvalitativni-vyzkum.php>
- [10] Kvantitativní výzkum. ©2016. In: *augur-consulting.cz* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.augur-consulting.cz/kvantitativni-vyzkum.php>
- [11] Marketingový výzkum. [b.r.]. Metody výzkumu. In: *marksmarketing.cz* [online]. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <http://www.marksmarketing.cz/rubriky/marketingovy-vyzkum/metody-vyzkumu/>

- [12] Metody sběru dat. ©2012. In: *vyzkumy.knihovna.cz* [online]. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/metody-sberu-dat>
- [13] MLČOCH, Tomáš. 2016. In: *projectman.cz* [online]. 11.10.2016 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <http://www.projectman.cz/clanky/posts/107-design-thinking-kreativni-pristup-k-reseni-problemu>
- [14] Mural. ©2019. Bull's-Eye Diagramming. In: *mural.co* [online]. [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://mural.co/framework/bulls-eye-diagramming>
- [15] Mural. ©2019. Concept Poster. In: *mural.co* [online]. [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://mural.co/framework/concept-poster>
- [16] Nové kanceláře zlepši komunikaci ve firmě. 2016. In: *cbreproperties.cz* [online]. 14.11.2016 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.cbreproperties.cz/cs/kancelare/novinky/2016/11/14/vyhody-novych-kancelari-lepsi-komunikace>
- [17] PAVLEČKA, Václav, Jana VOBORSKÁ. 2009. Úvod do interní komunikace. In: *m-journal.cz* [online]. 5.1.2009 [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/public-relations/interni-komunikace/uvod-do-interni-komunikace__s317x547.html
- [18] SAMKOVÁ, Šárka. ©2015–2018. Samková: Bez manažerů nelze zvládnout interní komunikaci. In: *topvision.cz* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/blog/samkova-bez-manazeru-nelze-zvladnout-interni-komunikaci/>
- [19] STEM/MARK. ©2013. Co je výzkum. In: *stemmark.cz* [online]. [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://www.stemmark.cz/vyzkum-je-dialog/>
- [20] ŠOCHOVÁ, Zuzana. 2018. Design Thinking. In: *soch.cz* [online]. 25.01.2018 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://soch.cz/blog/management/agile/design-thinking/>
- [21] Tisková zpráva. 2014. Průzkum ukázal, jak v českých firmách funguje interní komunikace. In: *hrnews.cz* [online]. 11.12.2014 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/pruzkum-ukazal-jak-v-ceskych-firmach-funguje-interni-komunik-id-2342346>
- [22] URSREY, Lawton. 2014. Why design thinking should be at the core of your business strategy development. In: *forbes.com* [online]. 04.06.2014 6:01 [cit. 2019-

03-09]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/lawtonursrey/2014/06/04/14-design-thinking-esque-tips-some-approaches-to-problem-solving-work-better-than-others/#40aa5b1d1627>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Plátno (vlastní výzkum)	37
Obrázek 2 – Bull’s-Eeye (Mural ©2019)	39
Obrázek 3 – Concept Poster (Mural ©2019)	40
Obrázek 4 – Volba četnosti (vlastní výzkum)	41
Obrázek 5 – Výstupy na téma „Obsah meetingu“ (vlastní výzkum)	43
Obrázek 6 - Výstupy na téma „Forma meetingu“ (vlastní výzkum)	44

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Spokojenost zaměstnanců s informovaností (Ševčíková, 2018, s. 19)	32
Graf 2 - Požadavky na informovanost při odpovědi ano (Ševčíková, 2018, s. 19)	33
Graf 3 - Komunikační platformy a jejich využití (Ševčíková, 2018, s. 20).....	33
Graf 4 – Očekávané informace (Ševčíková, 2018, s. 21)	34