

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Využívání moderních technologií v komunikaci ve vybrané firmě
Bakalářská práce

2021

Denisa Kopečková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Denisa Kopečková**
Osobní číslo: **E18297**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Využívání moderních technologií v komunikaci ve vybrané firmě.**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je podat ucelený přehled o komunikaci ve vybrané firmě z pohledu využívání komunikačních kanálů. Nedílnou součástí bude popis nových technologií využívaných pro komunikaci. Je nutné provést šetření vybranou metodou. Na základě získaných informací rozpoznat komunikační bariéry a navrhnout možnost zlepšení.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů firemní komunikace.
- Možnosti využití nových technologií ve firemní komunikaci.
- Pracovní náplň jednotlivých pracovních pozic vybraného oddělení.
- Používané komunikačních kanály.
- Identifikace komunikačních bariér.
- Návrh na možná zlepšení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

HOLÁ, Jana a Marcel PIKHART. *Internal communication management: methods and processes*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 134 s. ISBN 978-80-7435-340-6.
KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016, 126 s. ISBN 978-80-906367-0-5.
PŘÍKRYLOVÁ, Jana. et al. *Moderní marketingová komunikace: 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada, 2019, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2015, 256 s. ISBN 9788072611782.
VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014, 296 s. ISBN 978-80-247-4843-6.
Zdroje na internetu

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Jonášová, Ph.D.**
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlašuji:

Práci s názvem Využívání moderních komunikačních technologií ve vybrané firmě jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 16.8.2021

Denisa Kopečková v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych zde poděkovala Ing. Haně Jonášové, Ph.D. za odborné vedení práce, trpělivost a ochotu, kterou mi věnovala v průběhu zpracování bakalářské práce. Zároveň bych ráda poděkovala rodině, která mě v průběhu zpracování bakalářské práce velmi podporovala.

ANOTACE

Cílem bakalářské práce je podat přehled o interní komunikaci ve vybrané firmě. První část práce se zaměřuje na základní pojmy firemní komunikace. V této části jsou zároveň zmíněny nové moderní komunikační technologie. Další část se zaměřuje na představení společnosti, na pracovní náplň respondentů a nedílnou součástí je dotazníkové šetření.

KLÍČOVÁ SLOVA

firemní komunikace, interní komunikace, komunikační kanály, informace

TITLE

Employing modern technologies in communications in a selected company

ANNOTATION

The objective of the Bachelor thesis is to provide an overview of internal communication in a selected company. The first part of the thesis focuses on basic concepts of corporate communication. At the same time, new modern communication technologies are mentioned in this section. The second part focuses on the presentation of the company, on the job description of respondents and an integral part is the questionnaire investigation.

KEYWORDS

corporate communication, internal communication, communication channels, informations

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD	11
1 Firemní identita	12
1.1 Firemní image.....	12
1.2 Firemní kultura	13
1.3 Firemní design	13
1.4 Firemní Produkt.....	13
1.5 Firemní Komunikace	14
1.5.1 Funkce firemní komunikace	15
1.5.2 Cíle firemní komunikace	15
1.5.3 Externí a Interní komunikace ve firmě	15
2 Pojmy interní komunikace.....	17
2.1 Metody interní komunikace.....	17
2.2 Formy interní komunikace.....	17
2.3 Zpětná vazba.....	18
3 Nové komunikační technologie.....	19
4 Komunikační kanály	20
4.1 Formální komunikační kanály	21
4.1.1 Osobní komunikační kanály	21
4.1.2 Neosobní písemné komunikační kanály	22
4.1.3 Neosobní elektronické kanály	23
4.2 Neformální komunikační kanály	25
4.2.1 Osobní komunikační kanály	25
4.2.2 Neosobní komunikační kanály	25
5 Efektivní interní komunikace	27
6 Bariéry interní komunikace.....	29
7 Představení vybrané společnosti	30
8 Pracovní náplň upomínkového týmu.....	31
8.1 Operátor odchozí linky	31
8.1.1 Operátor ŽP + PMV	32
8.1.2 Operátor NŽP + PMV	32
8.1.3 Operátor WC.....	32

8.2	Komunikace mezi operátory	32
8.3	Komunikace mezi operátorem a vedením	33
8.4	Shrnutí komunikačních kanálů ve firmě.....	34
9	Dotazníkové šetření	36
9.1	Získání primárních dat.....	36
9.2	Cílová skupina respondentů	36
9.3	Cíl dotazníkového šetření	36
9.4	Scénář dotazníkového šetření	37
10	Vyhodnocení dotazníkového šetření	38
10.1	Skupina 1: Komunikační formy	38
10.2	Skupina 2: Informovanost	39
10.3	Skupina 3: Kvalita komunikačních technologií	40
10.4	Skupina 4: Hodnocení	40
10.5	Nápady a připomínky	41
11	Návrhy na zlepšení vnitrofiremní komunikace.....	42
	ZÁVĚR	44
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:	45

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Systém firemní identity	12
Obrázek 2: Identita produktové značky	14
Obrázek 3: Vliv interní komunikace na výkon organizace	27
Obrázek 4: Složení upomínkového týmu dle příslušných znalostí.....	31

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Příklady konkrétních nástrojů interní komunikace	20
Tabulka 2: Souhrn komunikačních kanálů, které využívají zaměstnanci a vedení	35
Tabulka 3: Rozdělení otázek do skupin.....	38

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CEO	Chief executive officer
DM	Direct messenger
IG	Instagram
IGTV	Instagram TV
ŽP	Životní pojištění
NŽP	Neživotní pojištění
PMV	Pojištění motorových vozidel
WC	Welcome calls

ÚVOD

Základní složkou pro dobrý chod firmy je komunikace ve firmě i mimo ni. Podle toho, jak kvalitní je komunikace ve firmě, se utváří image firmy, firemní kultura a celkový pohled na firmu. Aby komunikace byla efektivní, měl by být přenos informací velmi rychlý a stručný, informace by měly být jasné a srozumitelné a podle typu informace by se měla používat daná komunikační forma a daný komunikační kanál. Vzhledem k rychlosti přenosu informací se dnes nejvíce využívá elektronická forma komunikace. Tato forma obsahuje velké množství komunikačních aplikací, neustále se modernizuje a nabízí stále více nových inovací.

Bakalářskou práci na toto téma jsem si vybrala z toho důvodu, že komunikační dovednosti využívá jedinec neustále a jsou pro něj každodenní samozřejmostí. Na základě jeho komunikačních dovedností je schopen se domluvit, rozumět ostatním a vyřešit problém. A proto jsem se rozhodla prozkoumat, jakou roli má komunikační proces v podniku. Během mého působení ve firmě jsem zaznamenala několik komunikačních bariér mezi zaměstnanci a mezi vedením, které snižují efektivitu komunikace. Mou snahou je najít tyto komunikační bariéry, upozornit na ně a aktivně se podílet na zlepšení efektivitu komunikace ve firmě.

Cílem bakalářské práce je podat ucelený přehled o komunikaci ve vybrané firmě z pohledu využívání komunikačních kanálů. Nedílnou součástí bude popis nových technologií využívaných pro komunikaci. Je nutné provést šetření vybranou metodou. Na základě získaných informací rozpoznat komunikační bariéry a navrhnout možnost zlepšení.

1 FIREMNÍ IDENTITA

Firemní identita je pro společnost důležitá, jelikož ovlivňuje vnímání zaměstnanců a řídí chování vztahových skupin buď negativně nebo pozitivně. Proto se firmy snaží vytvořit představu o ideální „firemní osobnosti“.

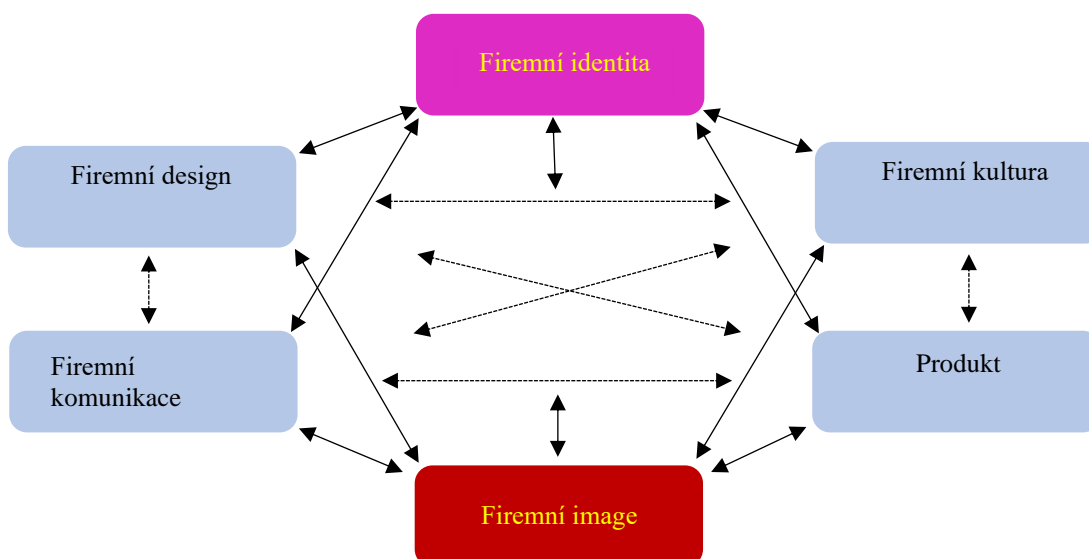
Firemní identita má hned několik definic, podle jedné jde o strategicky naplánovanou představu, která vychází z podnikové filozofie a z dlouhodobého podnikatelského cíle. Další definice říká, že identita je úsilí podniku o vnější odlišnost, výjimečnost a svéráznost, která se projevuje v komponentách jako je design, kultura, chování organizace, komunikace a vlastní produkt.

Jinými slovy identita je plánovaná představa o vnímání společnosti. Obsahuje základní složky, a to jsou firemní image, firemní kultura, firemní design, produkt a firemní komunikace. [1]

1.1 Firemní image

Mezi firemní identitou a image je podstatný rozdíl, přesto na sebe vzájemně navazují a ovlivňují se. Firemní identita je představa o tom, jaká chce společnost být a jak chce působit na okolí, kdežto image je skutečnost o tom, jaká společnost doopravdy je a jak působí. Image je tedy veřejným obrazem firemní identity. [1]

Firemní image je výsledkem projevu jednotlivých složek firemní identity, které mají vzájemné vztahy (viz obrázek 1).



Obrázek 1: Systém firemní identity

Zdroj: [1]

V systému jsou uvedeny základní složky firemní identity a jsou zde znázorněny vazby mezi nimi. Je nutné podotknout, že v působení tohoto systému dojde postupem času ke změně, proto je nutné provádět průběžné analýzy. [1]

1.2 Firemní kultura

Stejně jako u firemní identity, pojem firemní kultura je poměrně různorodý. Jedna z definic je, že firemní kulturou se myslí filozofie, hodnoty, názory, očekávání, postoje, normy, způsoby jednání, pravidla, jimiž se lidé řídí.

Součástí firemní kultury jsou normy chování, čímž se myslí nepsaná pravidla přijatelného chování ve skupině. Týkají se především rychlosti práce, kvality práce, jednání se zákazníkem, komunikace ve skupině, tj. jakým jazykem se ve firmě mluví.

Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam, jelikož nastavují chování, které ve společnosti je a není akceptovatelné, čímž zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí a regulují chování zaměstnanců. [2]

1.3 Firemní design

Firemní design představuje jednotnou vizuální identitu společnosti. Slouží k identifikaci společnosti a odlišuje společnost od konkurenčních firem na trhu.

Nejčastějšími prvky firemního designu je název společnosti a způsob prezentace, logo společnosti, firemní barvy, uniformy zaměstnanců, propagační tiskoviny (katalog, letáky apod.), webové stránky společnosti, případně Facebook, Instagram a další sociální sítě.

Cílem je vytvořit pozitivní obraz o společnosti v očích veřejnosti. Firma chce působit dobrým dojmem, chce o sobě říct, jak vypadá a chce na veřejnost působit atraktivně. [3]

Design firmy navazuje na její kulturu, historické tradice, vývojové trendy a úspěšnou ekonomiku. Tyto faktory mají vliv na pracovní atmosféru ve firmě a posilují tím loajálnost zaměstnanců. [4]

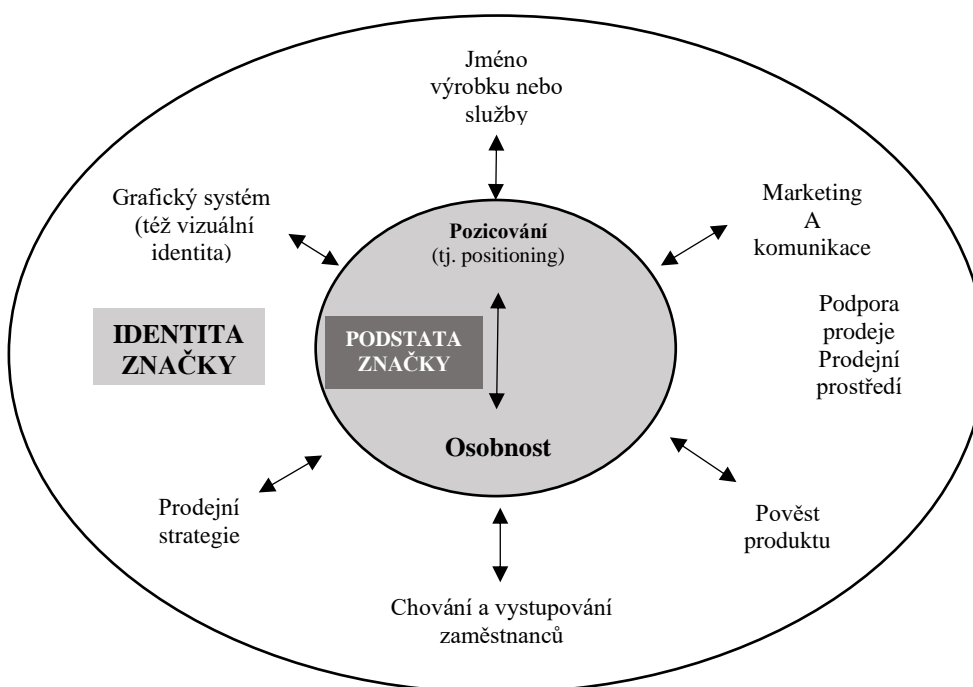
1.4 Firemní Produkt

Na počátku vzniku značky se jedná pouze o jméno a její grafické vyjádření, čímž se myslí firemní produkt. Postupem času dostává jméno hlubší význam, který je dán přímou zkušeností zákazníků s produktem, se způsobem jeho prodeje, s cenou a s komunikací. Značka tedy získává svou identitu a vzniká tzv. produktová značka neboli značka individuální.

Produktová značka má svoji podstatu a identitu, při čemž podstatu značky tvoří pozicování, tj. ovlivňování zákaznickova vědomého vnímání. Cílem je zařadit danou značku v zákaznickově mysli a vytvořit spojení, která značku jasně odlišuje od ostatních konkurenčních značek produktové kategorie. Podstatu značky tvoří osobnost, což je emocionální a spotřebitelsky srozumitelné vykreslení pozicování značky.

Identita je jejím vymezením, které dotváří grafický obraz produktu, marketingovou, prodejní a komunikační strategií. [5]

Identita a podstata značky ovlivňuje hned několik rovin (Viz obrázek 2).



Obrázek 2: Identita produktové značky

Zdroj: [5]

1.5 Firemní Komunikace

Komunikaci lze všeobecně definovat jako proces vzájemného sdílení informací. Proces komunikace je oboustranný a jeho úkolem je eliminovat nejistoty mezi účastníky.

Firemní komunikace je definována jako proudění informací mezi zaměstnanci, mezi vedením a také mezi zákazníky. Jedná se o neustálý proces proudění informací z okolí do podniku a naopak. Ze svého okolí získává podnik důležité informace pro úspěch jeho činnosti, jsou to především informace o trhu, potřeby zákazníka nebo informace o konkurenci. Informace, které směřují z podniku do vnějšího i vnitřního okolí jsou součástí marketingové komunikace v rámci komunikační mixu. Je důležité, aby podnik nevynechal a nepodcenil komunikaci ani s jednou cílovou skupinou (zákazníci, zaměstnanci, úřady). [6]

1.5.1 Funkce firemní komunikace

Komunikace ve firmě obsahuje tyto funkce [7]:

- Informativní – předávání dat, znalostí, zkušeností, faktů mezi lidmi
- Instruktivní – informativní funkce s přídavkem vysvětlení pojmu, významu, postupu, návodu
- Poznávací – získání nových vědomostí
- Vzdělávací a výchovná – souhrn třech výše uvedených funkcí
- Přesvědčovací – vytváření názorů, postojů, hodnot
- Posilující a motivující – překrývá se s funkcí přesvědčovací, jde o posilování pocitu sebevědomí

1.5.2 Cíle firemní komunikace

Pokud firemní komunikace funguje dobře, tak všichni vědí, co mají dělat a proč to mají dělat. Zároveň je komunikace základní složkou pro motivaci, sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy. [8]

Komunikační cíle vycházejí z celkové strategie podniku. Hlavním cílem komunikační strategie je image firmy, jelikož utváří postoj veřejnosti k dané firmě. Firma chce být u svých zákazníků vnímána pozitivně, tj. atraktivně a spolehlivě a chce u svých zaměstnanců vzbudit pocit podpory a partnerství. V souladu s těmito cíli musí s partnery jednat a komunikovat. Komunikační strategie tedy obsahuje popis toho, jak chce firma působit a vypadat a jak toho dosáhne. [6]

1.5.3 Externí a Interní komunikace ve firmě

Firemní komunikace je velmi obsáhlá, jelikož se ve firmě vyskytuje několik cílových skupin, se kterými je potřeba být v kontaktu. Firemní komunikace se dělí na dvě skupiny, a to na externí komunikaci a interní komunikaci. [9]

Externí komunikace se zaměřuje na komunikaci se zákazníky, dodavateli, médii, úřady apod. Probíhá ve formě ústní (osobní prodej), elektronické (reklama, e-shop) a písemné (katalog, tiskové reklamy).

Cílem komunikace se zákazníkem je potřeba informovat zákazníka o vlastnostech, ceně a kvalitě výrobku. Prostřednictvím komunikačních nástrojů podněcuje zákazníka ke koupi. [9]

Interní komunikace je v podstatě vše, co se uvnitř podniku odehrává. Cílovou skupinou jsou zaměstnanci, protože právě jejich práce se odráží na image firmy. Interní komunikace tedy funguje jako nástroj, který má za úkol motivovat zaměstnance, informovat je o nových pracovních postupech, sdílet s nimi cíle a vize firmy. Vedení by mělo se zaměstnanci komunikovat, rozvíjet diskuse, vést je k otevřené komunikaci, aby se zaměstnanci cítili jako součást firmy.

Kvalitní interní komunikace zlepšuje výkonnost zaměstnanců, vytváří zpětnou vazbu pro manažery a rozvíjí týmového ducha. Interní komunikace je oboustranný proces, tedy od zaměstnanců k managementu a naopak. [10]

2 POJMY INTERNÍ KOMUNIKACE

Komunikace uvnitř firmy vytváří určité klima, které zahrnuje komunikační zdroje, vztahy v organizaci a také zahrnuje dostupnost informací členům organizace. Proto se v podniku vyskytuje několik metod a forem interní komunikace. [11]

2.1 Metody interní komunikace

Dle úrovně, která je zaměřena na pracovní oblast, se rozeznává metoda horizontální a vertikální. Horizontální metoda je komunikace mezi pracovníky na stejné úrovni, kdežto vertikální metoda je komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Lze doplnit diagonální metodu, která je napříč mezi jednotlivými úrovněmi.

Z hlediska vertikální a horizontální metody lze určit komunikaci shora dolů, která obsahuje rozhodnutí vedení, doporučení, pokyny a příkazy. Druhá varianta je zdola nahoru, což jsou žádosti zaměstnanců, hlášení o výsledcích, dotazy a připomínky.

Mezi další formy komunikace patří formální a neformální komunikace. Formální komunikace je oficiální a vyplývá z organizační struktury podniku. Vyskytuje se například u přijímacího pohovoru. Kdežto neformální komunikace je neoficiální, není předvídatelná a nemá stálé účastníky.

Dle osobního kontaktu se rozlišuje přímá a nepřímá metoda. Přímá metoda zahrnuje osobní kontakt mezi dvěma nebo více lidmi, za to nepřímá (zprostředkovaná) metoda využívá technické či jiné komunikační prostředky. [11]

2.2 Formy interní komunikace

Ve firmách se vyskytují tři formy komunikace, a to ústní, písemná a elektronická.

Ústní forma komunikace využívá osobní kontakt, proto se ústní formou řeší důležitá témata (nové strategie podniku). Ústní forma komunikace obsahuje konzultace, semináře, školení a porady.

Písemná forma komunikace se využívá k uchování informací v původní (nezkreslené) podobě. Jedná se o firemní časopis, manuály a návody nebo nástěnky.

V elektronické komunikaci přichází na řadu počítačové a komunikační sítě, které jsou přednostně využívány z důvodu rychlosti přenosu informací. Předmětem elektronické komunikace jsou e-maily, videokonference, chat apod.

Každá z výše uvedených forem má své přednosti a nedostatky, avšak s požadující flexibilitou a co největší efektivitou firmy upřednostňují stále více elektronickou formu komunikace. [6], [11]

2.3 Zpětná vazba

Jestli je komunikace funkční a dostatečná, se zjistí díky zpětné vazbě, kterou pracovník nebo vedoucí dostane. Zpětná vazba slouží k předání nových informací, slouží k zaměření se na nedostatky a jejím cílem je tyto nedostatky odstranit. Zpětná vazba by měla být objektivní, aby ten, kterému je informace sdělena pochopil její správný záměr. V praxi se stane, že pracovník do zpětné vazby vmísí negativní emoce a taková zpětná vazba není přínosem. Nevytváří v týmu vyžadovanou atmosféru a narušuje tak spokojenost, přátelství a důvěru mezi kolegy. Zpětná vazba by měla být oboustranná a pravidelná. [8]

3 NOVÉ KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE

Dnešní doba nabízí spoustu nových a moderních aplikací, které by firma mohla využívat, aby její vnitropodniková komunikace byla přehledná, efektivní a rychlá.

Jednou z možností je využívání aplikace Slack, která je velmi všestranným komunikátorem, jelikož může být použita v technologiích jako je Iphone, Ipad, Android nebo může být otevřena na webovém prohlížeči. Jedná se o textovou komunikaci mezi jednotlivými členy a skupinami. Tato aplikace je jedinečná díky rychlosti textové komunikace. [12]

Další významná aplikace je aplikace Trello, která funguje podobně jako kalendář. V aplikaci se vytvoří nástěnka, do které se píšou úkoly, které jsou potřeba splnit do určitého časového období. Zároveň nástěnka umožňuje hotové úkoly odškrtnout. Aplikace se dá použít v mobilu, v tabletu a dá se otevřít i na webovém prohlížeči. Její hlavní stránkou je přehlednost. [13]

Aplikace Asana je velmi výhodná pro vedení. V této aplikaci se totiž zadávají úkoly, kde vedení může kontrolovat průběh plnění těchto úkolů, umožňuje vidět rozpracované projekty a dokončované úkoly. [12]

Další aplikací, kterou by firma mohla používat, je aplikace Zoho Workplace. Tato aplikace je výhodná tím, že se zaměřuje na týmovou spolupráci. Obsahuje několik funkcí, které vedou ke zvýšení pracovního výkonu a motivují zaměstnance. Zároveň tato aplikace funguje jako chat a email, dají se v ní vytvářet prezentace a tabulky, které pak lze sdílet. Umožňuje uskutečnit online schůzi i videokonferenci. [14]

Aplikace Jitsi meet je online software, který se využívá k pořádání online schůzí, videokonferencí nebo se využívá k uskutečnění osobní konzultace. Tato aplikace se využívá neomezeně a nemá limitovaný počet účastníků na schůzi. Na schůzi se může připojit i ten jedinec, který v aplikaci není zaregistrovaný. Tato aplikace poskytuje funkci sdílení souborů, takže je vhodná pro prezentaci projektů. Aplikace se dá spustit na Iphonu, Ipadu nebo v libovolném webovém prohlížeči. [13]

4 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY

Komunikační kanály jsou nástroje, cesty a způsoby, kterými se dostává komunikované sdělení k příjemci. Tyto kanály musí fungovat plynule a musí být nastaveny tak, aby komunikace skrze ně mířila na správné cílové skupiny. Proto je potřeba určit potřebný komunikační kanál danému oddělení z hlediska vzdělání, mentality a techniky.

Podle toho, zda firma organizuje komunikační kanály nebo vznikají samovolně, dělíme tyto kanály na formální a neformální. [3]

Následující tabulka ukazuje přehled možností konkrétních komunikačních nástrojů, s účelem a způsobem jejich využití. [5]

Tabulka 1: Příklady konkrétních nástrojů interní komunikace

Prostředky ovlivňující vztah zaměstnance k podniku	Účel	Příklady konkrétních komunikačních nástrojů
Úvodní informace a programy	Poskytují základní informace o firmě, její kultuře a cíle	Brožura představující organizaci Pracovní manuál Schéma organizační struktury Telefonní seznam Tzv. iniciační programy představující podnik a jeho cíle, hodnoty, firemní kulturu
Průběžné informace a programy	Zajišťují předávání potřebných informací Zapojují do dění Podněcují vlastní iniciativu, umožňují zpětnou vazbu	Firemní memoranda Interní časopisy Nástěnky Výroční zprávy Elektronická pošta Intranet Schůze týmů, oddělení Vnitropodnikové konference Pracovní výjezdy Sportovní a kulturní podniky Programy zajišťující zpětnou vazbu (individuální schůzky, skupinové diskuse)
Personální systémy	Motivují a oceňují výkon Hodnotí výsledky a pomáhají plánovat další osobní rozvoj	Finanční ohodnocení Nefinanční benefity Systémy hodnocení Školící a vzdělávací programy
Prezentace firmy navenek	Doplňující celkový obraz o firmě	Podniková reklama Podnikové PR, prezentace v médiích Filantropické a sponzorské aktivity

Zdroj: [5]

4.1 Formální komunikační kanály

Formální komunikační kanály jsou kanály řízené a organizované firmou a jsou výsledkem aktivity firmy. Cílem je předat nejen informaci zaměstnancům, ale i jiná sdělení, které chce zaměstnavatel poskytnout (firemní vize, firemní plán).

Dle druhu komunikace se rozdělují komunikační kanály na osobní a neosobní. [3]

4.1.1 Osobní komunikační kanály

Vzhledem k dnešní době moderních technologií, osobní komunikační kanály jsou pro firmu významné a nenahraditelné, jelikož se zde naskytuje možnost okamžité interakce, která dokáže odstranit nedorozumění. Výhodou osobních komunikačních kanálů je přímá účast zaměstnanců, kde má každý možnost poskytovat i přijímat zpětnou vazbu a zúčastnit se diskuse. Zároveň skrze osobní komunikační kanály lze budovat vztahy, což je jedním z úkolů interní komunikace. [3]

Nevýhodou osobních komunikačních kanálů je časová náročnost, neúčast potřebných pracovníků a vysoké náklady na zprostředkování osobního kontaktu. [6]

Porada

Poradou se myslí pracovní setkání skupiny lidí s účelem získat či předat potřebné informace (poskytnutí zpětné vazby, řešení zadaného úkolu, hodnocení, pracovní výsledky). Tyto informace slouží k dosažení konečného žádoucího cíle.

Výhodou porady je řízená diskuse, která má pevný program, řád a strukturu. Pracovníci se tak mohou vyjádřit ke konkrétnímu tématu, vyslovit svoje názory, nejistoty a pochybnosti, které se vyskytují v souvislosti s řešeným tématem.

Nevýhodou porady může být nedodržování pevného programu a řádu. Pracovníci nemusí respektovat daný začátek porady, přicházejí se zpožděním, účastníci se připravují na poradu na poslední chvíli, může zde být špatná organizace a špatná osobní komunikace (Vztahovačnost, hádky, obrana a útok). [15]

Konference

Konference je stejný komunikační kanál jako porada, ale konference je masivnějšího rázu. Jedná se o velké akce celofiremního významu a probíhají v delších časových rozestupech (jednou nebo dvakrát ročně).

Moderní technologie umožňují pořádat i akce globálního charakteru, kdy se konference odehrává na více místech světa najednou a jednání je propojeno online. [3]

Eventy

Eventy patří k nejoblíbenějším a nejžádanějším akcím ve firmě. Eventy představují vánoční večírky, sportovní dny, dětské dny apod.

Event je skvělá příležitost, jak vytvořit dobrou image firmy v očích zaměstnanců, zároveň umožňuje navazovat vztahy mezi zaměstnanci a vedením.

Nevýhodou jsou vysoké náklady na uskutečnění eventů a nedostatek příchodu očekávaného počtu zaměstnanců. [3]

Teambuilding

Teambuilding je podobnou firemní aktivitou jako je Event, akorát Teambuilding se většinou uskutečňuje v rámci jednoho oddělení, kdežto Event celé firmy.

Často se tato firemní akce odehrává v přírodě a zaměstnanci se věnují soutěžím, sportovním nebo relaxačním aktivitám. Tato akce se většinou pořádá jednou nebo dvakrát do roka

Cílem teambuildingu je navazování a stmelování vztahů mezi zaměstnanci a vedením. Důležité je, aby se jednotlivci poznali i z jiného úhlu pohledu, než je ten pracovní, což vede k větší motivaci zaměstnanců.

Teambuilding obsahuje také vysoké náklady a neúplnou účast očekávaného počtu pracovníků, což vede k nesplnění účelu této firemní akce. [3]

4.1.2 Neosobní písemné komunikační kanály

Neosobní komunikační kanál nevyžaduje osobní kontakt a tím získává výhodu v rychlosti přenosu informací oproti osobnímu komunikačnímu kanálu. Do této kategorie spadá písemná a elektronická forma komunikace.

Písemné komunikační kanály se využívají hlavně pro hromadná sdělení větší skupiny pracovníků, ať už se jedná o jedno oddělení nebo o všechny zaměstnance podniku.

Tyto komunikační kanály využívá podnik, když je potřeba zdůraznit oficiální váhu psaných dokumentů. Cílem je uchovat důležité informace z jednání porad a rozhovorů. V případě utvrzení dohody či vracení se k dohodnutým závěrům je potřeba psané dokumenty uchovat a archivovat.

Písemné dokumenty nahrazuje elektronická forma, čímž odpadá nevýhoda písemné formy komunikace, to je hromadění papírů. [6]

Firemní časopis

Prostřednictvím časopisu si jednotlivci ve volném čase mohou přečíst novinky o firmě. Obsahuje informace o historii společnosti, základní principy, na nichž je firma postavena, firemní poslání a vize do budoucna. Aby měli zaměstnanci o časopis zájem, měl by poskytovat informace, které nejsou jinde dohledatelné.

Cílem je vytváření dobrého image firmy a pozitivního přístupu. [6]

Nevýhodou firemního časopisu jsou vyšší finanční náklady a vyšší nároky na technickou stránku. Díky vývoji digitální komunikace význam časopisů klesá, a proto v několika případech firmy tento nástroj komunikace ruší. [4]

Manuály, návody a pracovní postupy

Tento nástroj komunikace je pro zaměstnance velmi efektivní, jelikož díky manuálům a návodům, které mají kdykoli po ruce, si mohou osvěžit pracovní postupy.

Díky kreativitě IT oddělení jsou tištěné pracovní materiály nahrazovány elektronickou formou, pokud se jedná o zaměstnance, kteří pracují s počítačem. [4]

Nástěnky

Nástěnka slouží jako oboustranný komunikační kanál. Je určena pro názory a dotazy zaměstnanců, zároveň na nástěnce jsou znázorněny informace pro zaměstnance např. oznámení o firemních akcích apod. Dále se jedná o informace s časovou platností jako je plnění úkolů či plánů. [6]

4.1.3 Neosobní elektronické kanály

Elektronické komunikační kanály jsou nejjednodušší a nejrychlejší formou pro přenos informací k příjemci. Nevyžadují osobní kontakt a jsou zprostředkovány pomocí počítače a dalších komunikačních prostředků. [6]

E-mail

Tento komunikační kanál se může používat velmi často, jelikož má několik schopností a předností. Mezi tyto přednosti patří rychlost doručení zprávy, možnost komunikovat s ostatními i na velké vzdálenosti, součástí zprávy mohou být i přílohy a obsahuje nízké náklady pro firmu.

I přes výhody e-mailu jsou zde fakta, která ovlivňují jednotlivce. Tato forma komunikace je neosobní a často nevhodná formulace slov vede ke komunikační bouři. Zároveň pracovníci mohou tohoto nástroje začít zneužívat, jelikož je to nepohodlnější forma komunikace. [4]

Mezi často využívané e-mailové služby může patřit Microsoft Outlook, který, jak už název napovídá, je součástí Microsoft office. Obsahuje elektronickou poštu, vedení kontaktů a kalendář. Dalšími známými webovými emaily jsou Seznam Email, Gmail, Centrum.cz email.

Videokonference

Videokonference představuje přenos živého videohovoru se zvukem. V současné době videohovor velmi často nahrazuje osobní setkání, jelikož online schůze představuje nižší náklady na uskutečnění a menší časovou kapacitu.

Prostřednictvím videohovorů se uskutečňují porady, osobní konzultace, školení i konference. [16]

Podniky mohou využívat na videokonference několik programů jako je např. Microsoft Teams, což je firemní program, který umožňuje provozovat nejen videohovor, ale také textovou komunikaci (chat). Slouží jako datové úložiště souborů. MS Teams postupně nahrazuje telekomunikační program Skype, který rovněž poskytuje textovou komunikaci, videohovor nebo přenos souborů. Skype je ideální pro menší podniky, kdežto MS Teams podporuje až 300 účastníků. [17]

Další komunikační platforma je Zoom. Jedná se o velmi podobný program s řadou služeb jako je MS Teams, a proto se na velmi vysoké úrovni překrývají a konkurují si. Bezplatná verze Zoom podporuje až 100 účastníků na schůzi, která má limit 40 minut.

Schopnost volat je zásadní pro komunikaci s videem, hlasem zasíláním zpráv apod., přičemž tyto funkce patřily k prioritám společnosti Microsoft, jelikož Zoom neměl nabídku pro telefonní systémy. Dnes ale Zoom vyvinul nový a rychle dozrávající cloudový telefonní systém tzv. Zoom Phone. Nabízí inteligentní směrování a správu hovorů, hlasové zprávy, historii hovorů, ID volajícího, vytáčení osobních údajů a nahrávání hovorů. [18]

Google Meet je komunikační služba, kterou představuje společnost Google. Jedná se o podobný program jako je Zoom, ale nemá tak pokročilé funkce. Nelze zaznamenávat schůze do počítače, s výjimkou předplatitelů G Suite, dále nenabízí možnost virtuálního pozadí.

Google Meet a Zoom fungují na webu. Na rozdíl od MS Teams se může na schůzi připojit kdokoli prostřednictvím webového prohlížeče bez ohledu na to, zda aplikaci nainstaluje nebo ne. [19]

Intranet

Intranet je nezastupitelným zdrojem informací ve firmě. Využívá ho především firma, která má více poboček, obchodního zástupce v terénu nebo zaměstnance pracující z domova. Stránka se neustále aktualizuje a díky tomu mají pracovníci mimo centrálu přehled o aktuálních informacích. Tento nástroj slouží zaměstnancům, kteří využívají ke své práci počítač. Může obsahovat nové pokyny od vedení, firemní nástěnku, diskuse, knihovnu, firemní databázi nebo také jídelníček v závodní jídelně. [3]

4.2 Neformální komunikační kanály

Neformální neboli neoficiální kanály jsou takové, které firma neorganizuje, neřídí a nemá na ně žádný vliv. Fungují spontánně, na základě běžné mezilidské komunikace. Bývají často ukazatelem firemní kultury a sociálního klimatu a ovlivňují postoj zaměstnance k práci. [3]

4.2.1 Osobní komunikační kanály

Jedná se o osobní komunikaci zaměstnanců, kterou neorganizuje firma. Toto setkání organizují pouze zaměstnanci, a to na pracovišti i mimo něj. Jedná se o různé výlety, společenské akce, sportovní akce nebo návštěvy.

Tento komunikační kanál se může často vyskytovat v případě, že ve firmě dostatečně nefungují komunikační kanály formální. [3]

4.2.2 Neosobní komunikační kanály

Spojovacím prostředkem lidí za účelem sdělení informace je především internet a jeho služby. Díky internetu lidé mohou být neustále v kontaktu se svými kolegy. Komunikačním prostředkem těchto služeb jsou sociální sítě. Existuje několik typů sociálních sítí. [20]

Facebook

Facebook je velmi známá sociální síť. Nabízí několik funkcí, jako je založení Facebook stránky, sdílení fotografií, sdílení Facebook příběhů, živé vysílání nebo videohovor.

Oblíbeným nástrojem je Facebook Messenger, díky kterému se zaměstnanci mohou spojit a předávat si informace. Zároveň tak může jedinec založit např. pracovní skupinu lidí, kde si sdělují a předávají informace ohledně jejich zaměstnání. [21]

Instagram

Dříve Instagram používal pouze jednu funkci, a to sdílení fotografií, ale vzhledem k modernizaci této platformy momentálně tato služba nabízí i další funkce jako jsou Instagram příběhy, DM (přímé zprávy), IGTV, což je platforma pro prohlížení videí, IG Live (Instagram živě), která umožňuje komunikaci s publikem a poslední funkcí je Instagram Shop, kde se prodávají různé produkty.

Jednotlivci tuto aplikaci využívají ke sdílení společných fotografií a zároveň tím i komunikují.

[21]

WhatsApp

WhatsApp je další sociální síť, jež využívají uživatelé smartphonů. Základní funkcí této sociální sítě je posílání zpráv online, skupinové chatování, telefonování nebo videohovor. WhatsApp využívá připojení telefonu k internetu, vyhne se tak poplatkům za sms zprávy.

Clubhouse

Tento nový trend vznikl za účelem sdílení zkušeností, vědomostí, názorů a postojů všech jednotlivců.

Funguje na principu sdílení mluveného slova v konkrétní místnosti. Každá místnost je specifická danou problematikou, která je diskutovaná připojenými uživateli, které zrovna konkrétní téma zajímá.

Tato aplikace zodpoví otázky uživatelů, které se týkají určité problematiky, kterou si sám vybere a která ho zajímá. Získá tak větší přehled, jiný úhel pohledu na věc a také může navázat nové vztahy. [22]

Viber

Viber je používaná aplikace, která nabízí několik výhodných funkcí. Umožňuje uživatelům provádět několik typů komunikace (ve skupinách, komunitách). Poskytuje bezplatné služby videohovorů, textové a hlasové zprávy a taky umožňuje posílat fotografie.

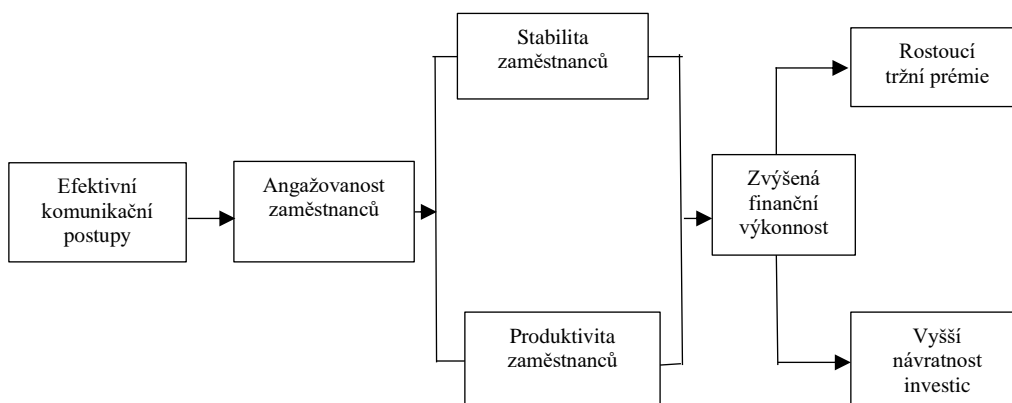
Viber je specifický svojí bezpečností. Uživatel může svoje číslo kdykoli skrýt a může každý jednotlivý chat zabezpečit kódem. Obsahuje tzv. tajný chat, který má funkci odstranění zpráv v nastaveném čase. Zprávy odesílané a přijímané prostřednictvím této funkce chatu nelze kopírovat ani přeposlat. [22]

5 EFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Efektivní interní komunikace se pozná tak, že se plní včas dopředu určené cíle. Protože od toho, zda jsou cíle splněny nebo ne se odvíjí postoj a vztah zaměstnance k firmě, který je založen na interní komunikaci.

Aby tedy bylo v podniku dosaženo zadaných cílů, musí být interní komunikace efektivní. Zaměstnanec musí znát svoje úkoly a postupy, ví, jakým směrem se firma vyvíjí a jaká je v tom jejich role. Souhrnně by měli mít k dispozici dostatek srozumitelných informací o pracovních postupech, plnění cílů a o jejich povinnostech. Zároveň z hlediska vedení musí zaměstnanec cítit podporu v případě, že bude potřebovat určité informace vysvětlit nebo objasnit.

Jaký mají vliv používání správných komunikačních postupů na dosahování cílů je znázorněno na následujícím obrázku 3. [7]



Obrázek 3: Vliv interní komunikace na výkon organizace

Zdroj: [23]

Pro efektivitu interní komunikace je nezbytná otevřená komunikace mezi zaměstnanci a vedením. Otevřená komunikace znamená sdělování pravdivých informací včas a správným způsobem, nemlžit a nezastírat problémy, nezneužívat ani nezadržovat informace, podporovat otevřenost zaměstnanců a netrestat za ni, nezveličovat situace. Tyto aspekty bez podmínky tvoří důvěru, otevřenost, soudržnost mezi zaměstnanci, tedy celkovou atmosféru v podniku.

Dalším bodem efektivní komunikace je podpora vedení. Ať už se jedná o majitele, ředitele či manažera, vedení musí chápat důležitost interní komunikace, aby nevzniklo uvnitř firmy chaotické prostředí.

Manažer je hlavním nositelem a představitelem interní komunikace. Je odpovědný za to, jestli zaměstnanci mezi sebou komunikují nebo ne, protože právě manažer nastavuje zaměstnancům očekávání.

Efektivitu komunikace dále ovlivňuje týmovost. Pokud zaměstnanci nesdílejí informace, dokonce je zdržují či deformují, tak nelze dosáhnout úspěšných výsledků.

Nejdůležitějším bodem efektivity interní komunikace je jasná organizace a struktura, neboť stanovuje jasné kompetence a odpovědnosti. Musí být jasně nadefinovaná, aby předcházela komunikačním a informačním šumům, nejasnostem a potížím. [7]

6 BARIÉRY INTERNÍ KOMUNIKACE

Komunikační bariéry jsou překážky v podniku, které musí být eliminovány či odstraněny. Hlavními příčinami je osobní vybavenost, neznalost bariér, porušování dosavadních komunikačních konvencí apod.

Mezi hlavní komunikační bariéry patří: [7]

- Volba nevhodného komunikačního kanálu
- Nadměrná a neadekvátní komunikace – způsobuje informační zahlcení a dezinformace
- Selhání zpětné vazby – chybí jistota, zda bylo sdělení správně pochopeno
- Konflikty mezi jednotlivci – zatajování či deformace informací, emocionální bloky
- Nevhodný slovník – používání slangu, narušuje firemní kulturu
- Individuální sklony – nepozornost, nepřipravenost, nenaslouchání, lhostejnost
- Poskytování nevyžádaných rad – jsou příčinou vzniku konfliktů

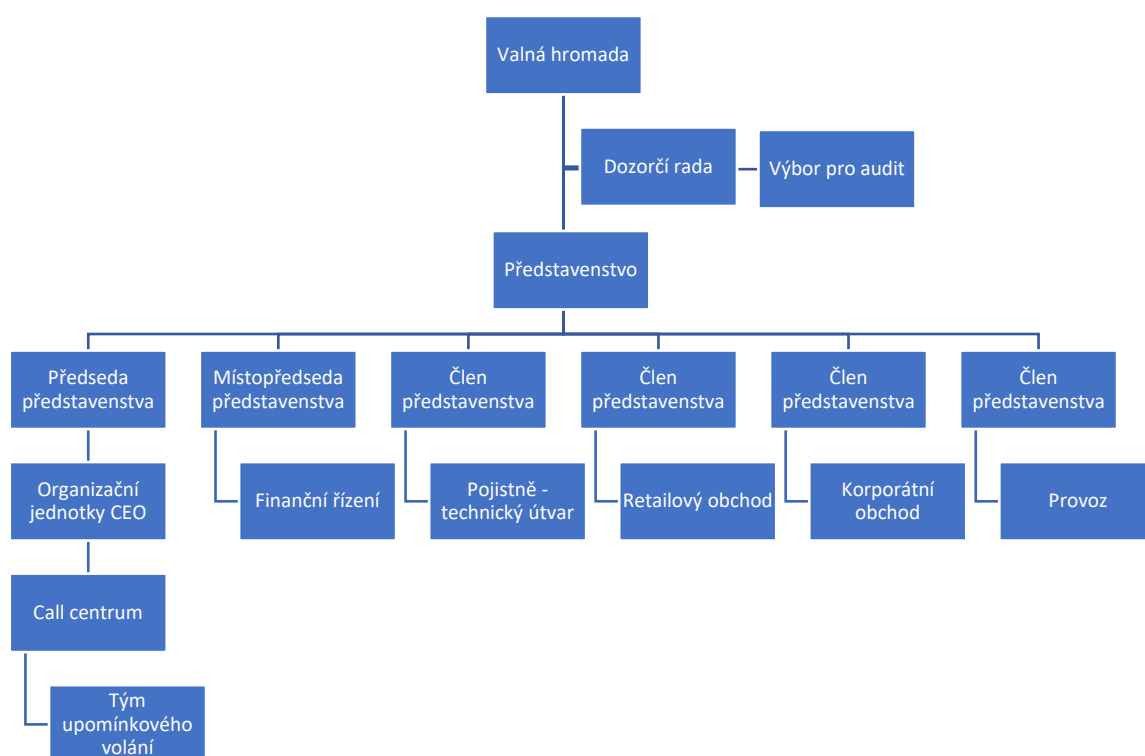
Jako nástroj ke zlepšení komunikace ve firmě slouží dotazníkové šetření. Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jak hodnotí pracovníci interní komunikaci ve firmě a následně toto hodnocení vedení porovnává s nastavenou komunikací ve firmě.

Z dotazníkového šetření lze zjistit úroveň interní komunikace, nedostatky komunikace, zda dochází k nedorozumění mezi vedením a zaměstnanci a zda plní své hlavní cíle, jako jsou zajištění dostatečné informovanosti, vzájemné pochopení nebo udržování zpětné vazby. Díky těmto informacím vedení navrhuje nápady, jak interní komunikaci zlepšit. [6]

7 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Jedná se o existující firmu, nicméně vedení společnosti v rámci této práce nechtělo její název jmenovat. Pojišťovna patří mezi nejvýznamnější firmy na pojistném trhu. Má více jak 4 miliony klientů a spravovala více než 7 milionů pojistných smluv.

Rozbor komunikace byl uskutečněn v týmu upomínkového volání. Tento tým spadá dle organizační struktury do resortu Call centrum. Celková organizační struktura, kam spadá upomínkový tým, je znázorněna v následujícím obrázku. V týmu upomínkového volání vykonávají zaměstnanci práci jako operátoři.



Obrázek 4: Organizační struktura

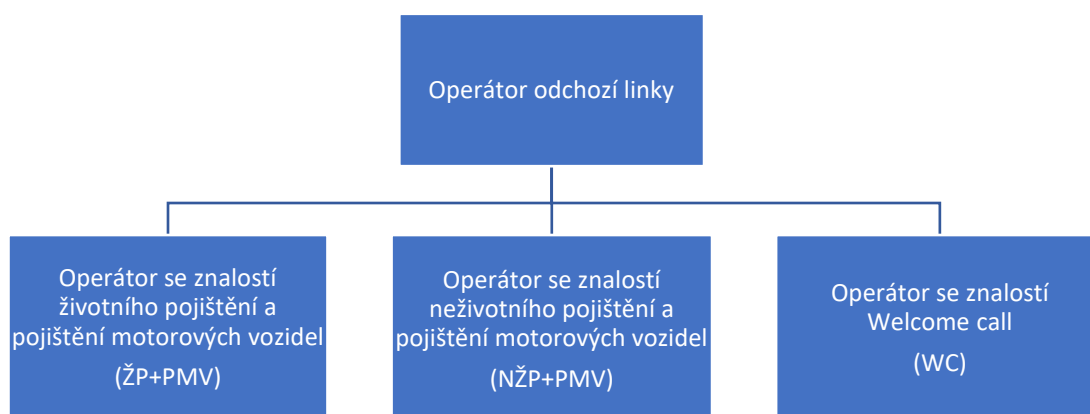
Zdroj: Vlastní zpracování

8 PRACOVNÍ NÁPLŇ UPOMÍNKOVÉHO TÝMU

Termín upomínkové volání je proces, jehož cílem je zachránit pojistné smlouvy před zánikem pro neplacení. Pracovníci jsou operátoři odchozí linky, kteří volají klientovi na základě již vzniklé upomínky na pojistné smlouvě. Jejich úkolem je poskytnout klientovi informace o chybějící částce a o hrozícím zániku pojistné smlouvy. V závěru hovoru nastavuje operátor klientovi očekávání o budoucích platbách, aby se situace znovu neopakovala.

Dříve se tento tým zabýval pouze upomínacím procesem, nicméně v loňském roce přibyli operátoři s novou znalostí, která se nazývá Welcome call neboli uvítací hovor.

Tento tým je složen z brigádníků, kteří jsou rozděleni do skupin podle znalostí, které jim přísluší (viz obrázek 5).



Obrázek 5: Organizační složení upomínkového týmu

Zdroj: Vlastní zpracování

Každý pracovník z jednotlivé skupiny pracuje pouze se smlouvami, na které má znalosti.

8.1 Operátor odchozí linky

Operátor odchozí linky je pracovník, který volá klientovi, aby od něj získal nebo mu předal potřebné informace. Veškerá komunikace se nesoustřeďuje na osobní kontakt mezi klientem a operátorem, ale probíhá pouze na dálku prostřednictvím telefonu.

Operátor odchozí linky sice volá klientovi za určitým účelem, pokud ale má pracovník dojem, že může z jeho strany hovor ukončit, musí se nejprve zeptat, zda má klient nějaký dotaz nebo jestli mu může s něčím pomoci. [16]

8.1.1 Operátor ŽP + PMV

Operátoři této skupiny řeší s klienty pojistné smlouvy, které se týkají životního pojištění a pojištění motorových vozidel. Oba produkty jsou rozdílné, tudíž operátor musí být na každou znalost proškolen zvlášť a musí být seznámen s podmínkami každého produktu.

Princip upomínací procesu je u obou znalostí stejný, nejprve operátor klientovi zavolá a sdělí mu důvod hovoru, následně si klienta ověří, poskytne klientovi informace o dlužné částce a do kdy tato částka má být zaplacená.

Informace ohledně pojištění se liší. Operátor tyto rozdílné informace využívá hlavně v případě, kdy se dotazuje klient.

8.1.2 Operátor NŽP + PMV

Tato skupina operátorů se zabývá pouze neživotním pojištěním a pojištěním motorových vozidel. Je to v podstatě jednodušší kombinace produktů než předchozí, jelikož jde v obou případech o typ neživotního pojištění. Neživotní pojištění obsahuje produkty např. pojištění majetku, pojištění odpovědnosti nebo pojištění domácnosti. Pojištění motorových vozidel obsahuje produkty povinné ručení a havarijní pojištění.

8.1.3 Operátor WC

Zkratka WC znamená v angličtině Welcome call, v překladu uvítací hovor. Tato agenda vznikla teprve v loňském roce. Podstatou WC je kontaktovat klienty, kteří si sjednali nové životní pojištění. Úkolem operátorů, jak už napovídá název, je přivítat klienty v pojišťovně, zkontrolovat kontaktní a platební údaje. Zároveň operátoři ještě jednou prochází s klientem nastavení jednotlivých rizik, které pojistná smlouva obsahuje. Na závěr pracovník nabízí klientovi aplikaci pojišťovny, kde se klient zaregistruje a tím bude mít přehled a aktuální informace o všech jeho smlouvách, které má v pojišťovně sjednané, může provést platbu online nebo i nahlásit pojistnou událost.

8.2 Komunikace mezi operátory

Pracovníci využívají několik komunikačních nástrojů, díky kterým si předávají informace a tím zjišťují nové pracovní postupy. Vzhledem k formální interní komunikaci, tedy ke komunikaci řízenou firmou, se využívají komunikační nástroje podle typu informace. Pokud se jedná o úvodní informace (základní údaje o firmě, vize a cíle) pracovník vyhledává na intranetu nebo v internetovém firemním časopise.

Průběžné informace, které se týkají nových znalostí, zkušeností, pracovních postupů a jejich změn, si pracovníci předávají buď ústně, nebo elektronicky. Využívají k tomu osobní konzultace, které musí být dopředu schválené vedením. Zároveň si tyto informace sdělují e-mailem prostřednictvím MS Outlook, nebo využívají chat v MS Teams.

Pracovníci mají možnost zjistit potřebné informace v manuálech, návodech a pracovních postupech, které jsou zpřístupněny na webových stránkách firmy. Tyto informace jsou průběžně aktualizovány.

Jako neformální komunikační nástroje, tedy nejsou řízeny firmou, pracovníci využívají nejvíce sociální sítě nebo sociální aplikace. Hlavně to je Facebook messenger a Instagram. Dále to jsou WhatsApp, Viber, Twitter, Google, Zoom a Skype.

Co se týče práce jako takové, operátoři pracují přibližně ve čtyřech různých systémech, z toho každý systém se specializuje na něco jiného. Do hlavního systému se operátor přihlašuje a zpracovává úkoly, které mu byly přiřazeny podle znalostí, které operátor má. Úkol mu poskytuje osobní údaje o klientovi (jméno, rodné číslo, adresu atd.), dále se mu zobrazí všechny pojistné smlouvy, které má klient v pojišťovně sjednané, ale hlavně mu ukáže smlouvu, na které je upomínka.

Hlavní systém obsahuje okénko, do kterého se píšou poznámky (dlužná částka, datum splatnosti, frekvence placení apod.). Tyto informace pracovník získává ze zbylých třech systémů. Do tohoto okénka se také píše poznámka pro dalšího operátora, a to v případě, že se nedovolal nebo s klientem mluvil, ale nemohl s ním upomínku v daném čase dořešit. Psát poznámky je povinné, jelikož to šetří práci dalšímu operátorovi, který úkol dostane a dopředu se může připravit hovor.

Tento systém nadále umožňuje operátorovi podívat se do komunikační historie, kde vidí, zda s klientem už někdo mluvil, v jaký den a v jaký čas to bylo. Pokud se stane, že klient má upomínky na více smlouvách a daný operátor nemá příslušnou znalost, zavolá klientovi ohledně smlouvy, kterou má řešit a smlouvu, která nepřísluší jeho znalostem přepojí na operátora s těmito znalostmi.

8.3 Komunikace mezi operátorem a vedením

Jedná se o vertikální metodu komunikace a tato metoda je převážně formální typ komunikace. Komunikační nástroj se používá podle typu informace. Pokud se jedná o důležité informace jako jsou nové cíle a vize firmy, nové pracovní postupy, které potřebuje vedení týmu sdělit, volí nejčastěji poradu. V dnešní době je porada nahrazována online schůzkami, které probíhají

v MS Teams. Na konci porady vždy vybraný jednotlivec pošle zápis z porady do emailu. Výhoda online schůze je ta, že program nabízí možnost nahrávání porady, tudíž kdo se schůze nezúčastní, může si pak poradu poslechnout zpětně.

K poskytování zpětné vazby slouží osobní konzultace, která také probíhá elektronickou formou v MS Teams. Při osobní konzultaci se řeší výsledky pracovníka, jeho cíle, sny a nápady a jeho osobní postoj k práci. Je zde prostor pro vyřešení problémů, pro motivaci a pro případnou pracovní změnu pro zaměstnance.

Potřebné informace, nové pracovní postupy, které se řeší na poradě jsou jednotlivě odeslány na email označeny jako metodické pokyny. Na email je to posílané proto, aby si pracovník informace mohl označit jako důležité a vždy, když bude potřeba, si je mohl připomenout.

Další způsob, jakým se vedoucí spojuje s pracovníkem je telefonát nebo sms zpráva. Jde o situace, kdy zaměstnanec není na pracovišti a vedoucí se s ním potřebuje spojit kvůli něčemu důležitému (směny, podepsání dokumentů apod.).

Ke sblížení pracovníků a vedení slouží firemní večírky. Zde mají možnost jednotlivci poznat se z jiné stránky než jen z té pracovní. Tato část je velmi důležitá pro vytvoření příjemné atmosféry na pracovišti, motivuje zaměstnance a vytváří atraktivní image firmy. Každý rok se jedna celofiremní akce.

Pokud se zaměstnanec potřebuje spojit s vyšším vedením, musí vše konzultovat přes svého vedoucího.

8.4 Shrnutí komunikačních kanálů ve firmě

V následující tabulce jsou shrnuté všechny komunikační kanály, které firma nabízí pro komunikaci se zaměstnanci a kanály, které firma neřídí. Kanály jsou rozdělené na formální a neformální.

Tabulka 2: Souhrn komunikačních kanálů, které využívají zaměstnanci a vedení

	Neformální komunikační kanály	Formální komunikační kanály
Komunikace mezi operátory	Facebook messenger, Instagram, WhatsApp, Viber, Twitter, Google, Zoom, Skype	Firemní intranet, internetový firemní časopis, MS Teams, MS Outlook, manuály, návody a pracovní postupy
Komunikace mezi operátorem a vedením	Sms zprávy, telefonát	MS Teams, MS Outlook, porada, osobní konzultace

Zdroj: Vlastní zpracování

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Existuje několik způsobů získání dat, jako je pozorování, analýza nebo rozhovor. Důvodem výběru dotazníkového šetření je krátký časový interval sběru dat, anonymita pracovníků, která přispívá k otevřenosti a pravdivosti odpovědí, nabízí možnost oslovit větší počet respondentů a zároveň u dotazníkového šetření je jednoduché zpracovat a vyhodnotit výsledky.

Zároveň závěry z dotazníkového šetření byly zhodnoceny s ohledem na výsledky řízených rozhovorů se zaměstnanci.

9.1 Získání primárních dat

Při tvorbě dotazníku byl kladen důraz na srozumitelnost a jednoznačnost otázek. Dotazník byl inspirován knihou o interní komunikaci J. Holé [6], přičemž otázky byly sestaveny podle cíle bakalářské práce a byly konzultovány s vedením firmy. Zpracovaná data dotazníku jsou vložena na Flash Disk.

Při sestavování dotazníku byly zohledněny tyto parametry:

- tvoření otázek podle cíle bakalářské práce;
- více možných variant odpovědí;
- zachování anonymity respondentů;
- dobrovolná účast respondentů na výzkumu;
- stejné otázky při stejném pořadí pro respondenty;
- srozumitelnost a věcnost otázek.

9.2 Cílová skupina respondentů

Dotazníkové šetření bylo provedeno na pracovním týmu upomínkového volání. Dotazník byl rozeslán do celého týmu, jde konkrétně o 17 zaměstnanců, kteří byli požádáni o jeho vyplnění. Z celkového počtu zaměstnanců odpovědělo na jednotlivé otázky 14 respondentů, což je 82 % z celého týmu. Dotazník neobsahuje identifikační otázky kvůli zachování anonymity a nízkému počtu respondentů.

9.3 Cíl dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření je podat celkový přehled o interní komunikaci ve firmě. Na základě dotazníkového šetření lze rozpoznat jaké formy komunikace a jaké komunikační nástroje firma používá. Zároveň lze rozpoznat jaké komunikační nástroje a formy preferují

zaměstnanci a tyto dvě roviny mezi sebou porovnat. Výsledkem pak jsou zjištěné problémy a bariéry interní komunikace a návrh na jejich zlepšení. Dotazník je zároveň rozšířen o výsledky řízených rozhovorů se zaměstnanci.

9.4 Scénář dotazníkového šetření

Dotazník byl vytvořen v nástroji „Google formulář“ a byl respondentům odeslán elektronicky. Tato forma zaručuje rychlost odpovědí a jednoduché zpracování výsledků. Zaměstnanci byli seznámeni s průběhem dotazníkového šetření. Byli seznámeni s cílem dotazníku, s jeho účelem a byli upozorněni na anonymitu odpovědí. Jednotlivé otázky byly vysvětleny a jejich dotazy zodpovězeny.

Dotazník byl respondentům odeslán ve středu 21. 3. 2021 a na jeho zpracování měli zaměstnanci týden.

10 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazník obsahuje celkem 21 otázek, které jsou rozděleny do skupin podle typu okruhů, kterých se týkají (viz tabulka 3). Zpracované otázky jsou vloženy na Flash Disk.

Tabulka 3: Rozdělení otázek do skupin

Číslo skupiny	Název skupiny	Čísla otázek
1	Komunikační formy	1,2,3,4,5,6
2	Informovanost	7,8,9,10
3	Kvalita komunikačních technologií	11,12,13,14
4	Hodnocení	15,16,17
5	Nápady a připomínky	18,19,20,21

Zdroj: Vlastní zpracování

10.1 Skupina 1: Komunikační formy

Firma používá všechny tři formy komunikace a to ústní, elektronickou a písemnou. Deset zaměstnanců tvrdí, že firma nejčastěji používá ke komunikaci mezi vedoucím a zaměstnancem elektronickou komunikační formu. Z toho 5 respondentů tvrdí, že by radši preferovali ústní formu ke komunikaci se svým vedoucím. Pouze 2 respondenti uvedli, že firma nejčastěji využívá ústní formu komunikace a 2 uvedli, že nejčastější komunikační forma je písemná komunikace.

Na základně řízených rozhovorů bylo zjištěno, že firma nevyužívá k určitému typu informace správný druh komunikační formy. Jedenáct respondentů tvrdí, že k předávání zpětné vazby se využívá elektronická forma komunikace. Zároveň tato část respondentů zmínila, že vhodnější by byla ústní forma komunikace, kvůli okamžité odpovědi na jejich případné otázky a kvůli prostoru pro diskusi.

Co se týče komunikačních kanálů osobních, které jsou řízené firmou, 8 respondentů odpovědělo, že nejčastěji využívaný kanál je porada, 4 uvedli, že se jedná o individuální konzultace. Pokud jde o neosobní komunikační kanály řízené firmou, 14 respondentů řeklo, že nejvíce využívají email a 5 respondentů dodalo, že ještě využívají manuály a návody, 2 ještě navíc využívají intranet a 1 zaměstnanec uvedl, že využívá firemní časopis.

Dle řízených rozhovorů se zaměstnanci bylo zjištěno, že porady a individuální konzultace se uskutečňují velmi málo. Všichni respondenti řekli, že porada se koná jednou do měsíce a individuální konzultace přibližně jednou za dva měsíce. Respondenti potvrdili, že by bylo potřeba obnovit ústní komunikaci a zavést častější setkání s vedoucím.

Podle respondentů firma využívá pouze dva programy k interní komunikaci. Čtrnáct respondentů uvedlo, že nejčastěji využívají program MS Teams a z nich 12 ještě dodalo, že používají MS Outlook. Na základě řízených rozhovorů bylo zjištěno bez jakéhokoli rozdělení dostávají informace pouze přes email, což vede ke zdlouhavému zpětnému dohledávání informací. Více jako polovina respondentů dodala, že manuály, návody a intranet se velmi málo často aktualizují, tudíž ne vždy jsou tyto kanály pravdivé.

Co se týče programů, které nejsou řízené firmou, tak respondenti 14x zaškrtili MS Teams, 12x MS Outlook, 7x zaškrtili Messenger a 2x WhatsApp.

Dle řízených rozhovorů bylo zjištěno, že MS Outlook a MS Teams respondenti využívají nejčastěji ke komunikaci s vedením, s IT oddělením apod. Co se týče zjišťování informací od kolegů, mnohem častěji využívají Messenger. Většina respondentů dodala, že využívání neformálních kanálů převažuje nad formálními.

10.2 Skupina 2: Informovanost

Správně nastavená informovanost je základní složkou efektivní komunikace. Jedná se o proces přenosu informací od vedoucího směrem k zaměstnancům a naopak. Tyto informace musí být jednoznačné, stručné, nezavádějící a musí mít účel. S informovaností souvisí možnost vysvětlení a tím ještě větší ujasnění informace. S tím zároveň souvisí možnost obrátit se na vedoucího s žádostí o pomoc, pokud pracovník řeší nějaký složitý úkol. V tomto případě všichni respondenti odpověděli, že takovou možnost mají. Dále s informovaností souvisí zpětná vazba zaměstnavatele, která poskytuje zaměstnanci možnost poučit se z předešlých chyb a zároveň motivuje do další pracovní činnosti. Jedenáct pracovníků tvrdí, že dostávají pravidelnou zpětnou vazbu od svého vedoucího. Pro ostatní pracovníky je zpětná vazba nedostačující z důvodu časového zatížení přímého nadřízeného.

Zároveň všichni respondenti potvrdili, že nové informace, které se týkají nových pracovních postupů a pravidel, se dozvídají včas, ne ale vždy od vedení. Sedm pracovníků tvrdí, že si tyto potřebné informace dohledávají aktivně sami přes neformální kanály v okruhu svých kolegů.

Na základě řízených rozhovorů se zaměstnanci bylo zjištěno, že téměř většina zaměstnanců se dozvídá nové pracovní postupy dříve od kolegů než od vedení. Část respondentů uvedla, že si informace aktivně ověřují u svých dalších kolegů a hned s nimi pracují. Osm respondentů tvrdí, že čekají na potvrzení od vedení.

10.3 Skupina 3: Kvalita komunikačních technologií

Elektronická forma komunikace dnes nahrazuje všechny ostatní formy komunikace kvůli rychlosti přenosu informací, nízkých nákladů vynaložených na tuto službu a kvůli její jednoduchosti. Dochází ale často k výpadku technologií a k výpadku komunikačních systémů a služeb. Proto by vedení mělo mít k dispozici jiné komunikační služby, v případě, že dojde k výpadkům těch základních. Pouze 4 respondenti odpověděli, že firma má alternativní řešení při výpadku komunikačních služeb, 10 respondentů si myslí opak.

Vzhledem k rychlému vývoji moderních komunikačních technologií je potřeba, aby vedení využívalo těchto moderních trendů. Jedenáct pracovníků odpovědělo, že k modernizaci technologií dochází a všichni pracovníci uvedli, že jsou novými komunikačními službami vždy řádně proškoleni.

Na základě řízených rozhovorů bylo zjištěno, že firma nemodernizuje komunikační kanály často, nevyužívá nejnovější trendy a vzhledem k dnešní nabízené škále kanálů, jich firma využívá velmi málo. Pokud tedy dochází k výpadkům komunikačních kanálů, zaměstnanci většinou čekají, až se systémy zase zprovozní. Do té doby, ale pracovat nemůžou.

Vedení firmy by mělo rozšířit škálu komunikačních nástrojů, které využívají, aby v případě výpadků mohli pracovníci vykonávat své činnosti. Tyto výpadky pak souvisí s potřebou pracovníků zjišťovat si informace od svých kolegů. Rozšíření elektronických komunikačních kanálů tedy vylepší úroveň komunikačních kanálů řízené firmou, které zaostávají za komunikačními kanály, které firma neřídí a neovlivňuje.

10.4 Skupina 4: Hodnocení

Je potřeba, aby vedení firmy nastavilo komunikační strategii, podle které se bude podnik řídit. Interní komunikace totiž ovlivňuje firemní image, tedy to, jak podnik působí na veřejnost a na její zaměstnance. Čtrnáct respondentů odpovědělo, že interní komunikace je pro vedení firmy velmi důležitá. Osm respondentů dává za přehlednost informací známku jako ve škole 2. Pouze 1 respondent dal známku 4 a 3 respondenti dali známku 1.

Osm respondentů uvedlo, že nadbytečné informace, které dostávají, jsou nové metodické pokyny, které se netýkají jejich agendy, informace o přesčasech, které se týkají jiného oddělení. Pracovníci uvedli, že takové informace obdržují denně, a to formou emailu.

Každé oddělení by mělo dostávat informace, které se týkají jejich agendy. Podle řízených rozhovorů pracovníci uznali, že vzhledem k dennímu vysokému přínosu nadbytečných

informací přehlednou nebo si nevšimnou nových informací, které jsou pro ně opravdu důležité. Potřebné informace pak nezjistí včas, musí si je opět ověřovat od kolegů a přikládá se pracovníkům za chybu, že tyto informace ještě neznají, když byly sděleny.

Vedení firmy by se mělo zaměřit na zlepšení přehlednosti informací, které se odesílají. Email má možnost vytvořit skupinky adresátů, kterým má být konkrétní informace poskytnuta. Vedení by tedy mělo využít těchto jednoduchých služeb a zajistit tím, že potřebná informace půjde jen příjemcům, kterých se daná informace týká.

10.5 Nápady a připomínky

Otevřená komunikace ve firmě se projevuje upřímností, sdělováním svých názorů, připomínek a nápadů bez strachu a bez obavy následujícího postihu. Dvanáct respondentů tvrdí, že nemají žádnou připomínku či nápad na zlepšení interní komunikace, kromě 4 pracovníků, kteří uvedli, že by vyloučili přebytečné informace, které se jich netýkají, zlepšili by komunikaci tváří v tvář, v rámci jejího nedostatečného využívání. Jeden pracovník uvedl, že nápadům a připomínkám zaměstnanců vedení firmy nevěnuje pozornost a dle jejich mínění je založení těchto inovací složité a nereálné.

Dvanáct pracovníků tvrdí, že můžou říkat své názory a připomínky bez postihu a 2 pracovníci uvedli, že nemůžou. Podle zjištění řízených rozhovorů argumentují tím, že jim bylo řečeno, se vyjadřují nadměrně ke každé situaci a zbytečně.

Vedení firmy by mělo brát nápady a připomínky pracovníků vážně. Jednak svými nápady přispívají ke zlepšení interní komunikace a jednak je potřeba, aby se pracovníci ve firmě cítili spokojeně a důležitě. Pracovníci by měli přispívat svými nápady a připomínkami ke komunikační strategii a jejich nápady by měli být využity. Zaměstnanec se ve firmě cítí potřebný, a to ho motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu.

11 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Firma celkovou interní komunikaci nepodceňuje a chápe, že je základní složkou pro dobrý chod firmy. Snaží se komunikaci využít efektivně, modernizuje ji, avšak je zde několik způsobů, jak interní komunikaci zlepšit.

Ve firmě je nejvíce využívána elektronická komunikace, což je pochopitelné, je to nejrychlejší způsob přenosu informací, neměla by ale tato forma zastínit osobní setkávání. Ve firmě se zhruba jednou do měsíce pořádá online porada, která má časový limit, který se nesmí překročit. Většinou pak zde není prostor pro dotazy a připomínky zaměstnanců, což vede k frustraci a pocitu nedůležitosti zaměstnance. Proto by se mělo vedení firmy zaměřit na přímý kontakt se zaměstnancem, praktikovat ho více. Zavést ideálně jednou týdně porady s časovým limitem pro celý tým, kde se prodiskutují určitá témata. Po vyčerpání limitu porady by zde měl být prostor pro dotazy zaměstnanců, který by měl být také limitovaný, samozřejmě dotazy se musí týkat probraných témat. Aspoň jednou za tři týdny by měl vedoucí s každým pracovníkem uskutečnit osobní konzultaci, kvůli hodnocení výsledků pracovníka, zpětné vazbě a nápadům na zlepšení pracovního výkonu. Taková témata se na poradě nestihnou probrat, proto je osobní konzultace velmi důležitá. Zároveň by pro vytvoření dobrých vztahů pomohly firemní akce. Dle řízených rozhovorů se pořádá jedna celofiremní akce za rok.

I přesto, že dominantní komunikací je elektronická forma, firma ke komunikaci se zaměstnanci využívá pouze MS Teams a MS Outlook, což je, vzhledem k dnešnímu světu plného moderních technologií, málo. Firma nemá rozdělenou komunikaci podle pracovních týmů, tudíž se stává velmi často, že nový pracovní postup je zaslán mezi všechny týmy, včetně těch, kterých se to netýká. Působí to velmi chaoticky a zaměstnanci jsou přehlaceni informacemi, které se jich ani netýkají, což pak vede k tomu, že přehlédnou informace, které se jich týkají a jsou důležité pro jejich tým. Proto by firma měla využít plně svých programů a například v MS Teams vytvořit jednotlivé kanály, které se budou týkat jednotlivých oddělení. Nebo využít jiný nový program, kde se podle filtrů nastaví, do jakého oddělení budou konkrétní informace proudit.

Zároveň firma nemá systém, kam se píšou zadané úkoly, kolik jich je vyřešených, kolik se jich musí vyřešit a jestli jsou cíle splněny nebo jestli se zaměstnanci blíží ke splnění těchto cílů. Vždy chodí tabulka s výsledky jednou za měsíc, do té doby zaměstnanci neví, zda cíl splnili. Proto by měli využívat více programů např. aplikaci Trello, ve které se vytvoří nástěnka s úkoly. Další aplikace, kterou by firma mohla využít je aplikace Zoho Workplace. Tato aplikace slouží k motivaci a vyššímu pracovnímu výkonu zaměstnanců, tudíž z části nahrazuje osobní konzultace, které slouží tomuto účelu.

Dalším problémem je, že vedení nemá čas sdělovat zaměstnancům informace jako jsou změny v systémech, změny v pracovních postupech apod. Zaměstnanci proto musí často využívat sociální sítě (Facebook, Instagram, WhatsApp) a musí se aktivně doptávat svých kolegů. Vzhledem k tomu, že určitá informace ještě nešla od vedení se stává, že informace nejsou vždy stoprocentně pravdivé. Proto by vedení mělo mít tým pomocníků, kteří se budou namísto vedení zabývat předáváním těchto informací. Nebo by měla firma používat aspoň jednu sociální síť, ideálně WhatsApp, kde budou mít pracovníci přístup k informacím pořád i mimo pracovní dobu. Důležité je, aby firma minimalizovala používání neoficiálních komunikačních kanálů a nahradila je oficiálními komunikačními kanály.

Vedení firmy by mělo rozšířit škálu komunikačních nástrojů, které využívají, aby v případě výpadků mohli pracovníci vykonávat své činnosti. Tyto výpadky pak souvisí s potřebou pracovníků zjišťovat si informace od svých kolegů. Rozšíření elektronických komunikačních kanálů tedy vylepší úroveň komunikačních kanálů řízené firmou, které zaostávají za komunikačními kanály, které firma neřídí a neovlivňuje.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo podat přehled o interní komunikaci ve firmě, podat přehled o její efektivitě a o jejích bariérách. Na tento cíl bylo použité dotazníkové šetření, které doplnily řízené rozhovory se zaměstnanci.

Z výsledků dotazníkového šetření plyne, že interní komunikace ve firmě je na dobré úrovni, vedení interní komunikaci nepodceňuje a snaží se ji využít efektivně, avšak je zde několik bariér, které by mohly být odstraněny. Pro odstranění těchto bariér bylo navrženo několik inovací, díky kterým by se mohla interní komunikace zlepšit.

Pro zlepšení technologické oblasti interní komunikace bylo navrženo několik moderních trendů například aplikace Trello nebo Zoho Workspace. Tím by se určitý typ informací přesunul do jiných programů a výsledkem by bylo zorganizované a přehledné proudění informací. Rozšířit škálu moderních programů pomůže zároveň zabránit tomu, aby zaměstnanci používali více neformální komunikační kanály (Facebook, Instagram), nad kterými firma nemá kontrolu. Tím by se vyřešila bariéra, že neformální kanály jsou využívanější než ty formální.

V rámci zkvalitnění vztahů mezi zaměstnanci a vedením bylo navrženo častější pořádání porad a individuálních konzultací. Častý přímý kontakt vytváří důvěru ve vedení firmy a zaměstnanec se cítí více důležitý a potřebný pro firmu. Dalším návrhem pro zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a vedením je častější pořádání firemních akcí, konkrétně se jedná o akce, kde se sejde jeden tým.

Zároveň by vedení mělo aktivně vyzívat zaměstnance k projevu svého názoru a sdílení jejich myšlenek. Zavedení pravidelných osobních konzultací s vedoucím je ideální příležitostí pro předání zpětné vazby.

Pokud by se podnik zabýval návrhy na zlepšení komunikace, které jsou konkretizovány v této bakalářské práci, pravděpodobně by došlo k jejímu zlepšení. Rozšířila by se možnost využívat více moderních trendů, díky čemuž by interní komunikace byla zorganizovaná a přehledná. Vyřešilo by to i problém výpadků programů, jelikož by byla zajištěna alternativa k pokračování své pracovní činnosti. Dále by se zlepšily vztahy na pracovišti, zaměstnanci by si připadali jako součást dobrého chodu podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

- [1] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2790-5
- [2] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. Expert. ISBN 80-247-0648-2.
- [3] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria, 2016, 126 s. ISBN 978-80-906367-0-5.
- [4] ZÁRUBA, Alan, Michal RICHTER a Dagmar KOUDELKOVÁ. *CI.CZ 1990-2007: firemní styl v České republice*. Praha: CI. CZ, 2008. ISBN 978-80-254-1835-2.
- [5] STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2015, 256 s. ISBN 9788072611782
- [6] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [7] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [8] HOLÁ, Jana a Marcel PIKHART. *Internal communication management: methods and processes*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 134 s. ISBN ISBN 978-80-7435-340-6
- [9] PŘIKRYLOVÁ, Jana. et al. *Moderní marketingová komunikace: 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada, 2019, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2
- [10] BYSTROV, Vladimír a Miloš RŮŽIČKA. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 2006. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-4104-8.
- [11] MICHALÍK, David. *Interní komunikace: Metodická příručka*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-08-1.
- [12] *13 aplikací pro řízení malé firmy* [online]. 13.10.2018 [cit. 2021-6-24]. Dostupné z: <https://mepodnikani.cz/software/13-aplikaci-pro-rizeni-male-firmy/>
- [13] *Týmová spolupráce a komunikace: 4 nejlepší aplikace, které se vám budou hodit* [online]. 18.3.2021 [cit. 2021-6-24]. Dostupné z: <https://jablickar.cz/tymova-spoluprace-a-komunikace/>
- [14] *Nástroje firemní komunikace přehledně* [online]. 13.3.2020 [cit. 2021-6-24]. Dostupné z: <https://www.procomputing.cz/2020/03/nastroje-firemni-komunikace-prehledne/>

[15] KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada, 2008, 176 s. ISBN 9788024716251.

[16] KOPECKÝ, Kamil. *Moderní trendy v e-komunikaci*. Olomouc: Hanex, 2006. ISBN 978-80-85783-78-0.

[17] What's the difference between Skype, Microsoft Teams and Skype for Business? <https://support.skype.com/en/faq/fa34551/what-s-the-difference-between-skype-microsoft-teams-and-skype-for-business> [online]. [cit. 2021-04-07].

[18] Microsoft Teams vs Zoom: How to Determine the Right Fit. <https://www.unifysquare.com/blog/microsoft-teams-vs-zoom/> [online]. [cit. 2021-04-07].

[19] PATHAK, Khamos. Google Meet vs. Zoom: Which One Is Right for You? <https://www.howtogeek.com/674928/google-meet-vs.-zoom-which-one-is-right-for-you/> [online]. 10.6.2020 [cit. 2021-04-07].

[20] JANOUCĚ, Viktor. *Internetový marketing*. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.

[21] SANDER, Rob. Facebook vs. Instagram: Should You Use One or Both. <https://www.simplilearn.com/facebook-vs-instagram-should-you-use-one-or-both-article> [online]. 24.3.2021 [cit. 2021-04-07].

[22] Viber vs WhatsApp: Which One is Better Suited to Your Needs in 2021. <https://www.purevpn.com/blog/viber-vs-whatsapp/> [online]. [cit. 2021-04-07].

[23] YATES, Kathryn. Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of organizational excellence: realizing the value of human capital*. New York: Wiley. 2006; vol. 25, no. 3, s. 71-80. ISSN 1531-1864.