

# **Interní komunikace firmy Bosch Diesel s.r.o.**

Bc. Tomáš Baloc

---

Diplomová práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Baloc**  
Osobní číslo: **K14229**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Interní komunikace firmy Bosch Diesel s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k danému tématu, definujte cíl a metodiku práce.
2. Popište současný stav interní komunikace ve zvolené firmě a zpracujte přehled komunikačních nástrojů firmy.
3. Provedte SWOT analýzu interní komunikace firmy.
4. Pomocí kvantitativních metod proveďte průzkum spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací firmy s cílem analyzovat úroveň interní komunikace.
5. Na základě výsledků analýzy navrhnete opatření pro zlepšení interní komunikace ve firmě.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

HLOUŠKOVÁ, Ivana. Vnitrofiremní komunikace. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 103 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, 2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

Vedoucí diplomové práce:

**doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**29. ledna 2016**

Termín odevzdání diplomové práce:

**22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 4. dubna 2016

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
*děkanka*



doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- 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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> 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 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit 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.

Ve Zlíně 13. 4. 2016 .....

Tomáš Baloc, Baloc Tomáš  
.....  
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací.

(1) Vysoká škola nevyděláčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požítovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnožení.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše, přitom se přiměřeně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce nese název „Interní komunikace firmy Bosch Diesel s.r.o.“ a jejím cílem je analyzovat současný stav interní komunikace ve firmě a na základě výsledků analýzy navrhnout změny pro zlepšení interní komunikace. V teoretické části jsou popsána teoretická východiska z oblasti komunikace a firemní komunikace, jsou zde také vysvětleny základní pojmy. V rámci praktické části práce je vytvořen přehled komunikačních nástrojů firmy, dále je provedena analýza interní komunikace pomocí několika metod: SWOT analýzy, průzkumu spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací a strukturovaných rozhovorů. Na základě výsledků analýzy je v projektové části předložen návrh opatření na zlepšení interní komunikace firmy.

Klíčová slova: interní komunikace, komunikace, analýza, informační média

## **ABSTRACT**

This thesis is entitled "Internal communication of Bosch Diesel s.r.o." and its aim is to analyze current state of internal communication within the company and based on the results of the analysis suggest measures for improving of the internal communication. The theoretical part describes theoretical background from the area of communication and internal communication. Basic terms from the communication area are explained as well. Within the practical part is created overview of communication tools in the company, in addition to that, the analysis of internal communication is done by several methods: SWOT analysis, survey among associates about internal communication and structured interviews. Based on the results of the analysis are suggested measures for improving of the internal communication within the company.

Keywords: internal communication, communication, analysis, informational media

## **Poděkování**

Rád bych chtěl poděkovat své vedoucí diplomové práce Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. za významnou pomoc a její vedení při tvorbě mé práce. Zároveň děkuji za podporu také mým spolupracovníkům z oddělení komunikace firmy Bosch a osloveným respondentům za jejich čas, vstřícnost a důvěru. Mé velké díky patří také mé rodině za podporu při studiu.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 KOMUNIKACE</b> .....	<b>12</b>
1.1    DEFINICE A VÝZNAM KOMUNIKACE.....	13
1.2    FUNKCE A VLASTNOSTI KOMUNIKACE.....	14
<b>2 KOMUNIKAČNÍ PROCES</b> .....	<b>15</b>
2.1    LASSWELLŮV KOMUNIKAČNÍ MODEL .....	15
2.2    SHANNONŮV KOMUNIKAČNÍ MODEL .....	16
2.3    SCHRAMMŮV KOMUNIKAČNÍ MODEL.....	17
2.4    OSTATNÍ KOMUNIKAČNÍ MODEL Y.....	18
<b>3 INTERNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>19</b>
3.1    DEFINICE A VÝZNAM .....	19
3.2    CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE .....	21
3.3    FORMY KOMUNIKACE.....	22
3.3.1    Osobní komunikace.....	23
3.3.2    Písemná komunikace.....	24
3.3.3    Elektronická komunikace.....	25
3.4    MĚŘENÍ EFEKTIVITY .....	26
<b>4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM</b> .....	<b>28</b>
4.1    DEFINICE A VÝZNAM .....	28
4.2    ROZDÍL MEZI VÝZKUMEM A PRŮZKUMEM.....	29
4.3    INFORMACE, ZDROJE INFORMACÍ.....	29
4.3.1    Primární data .....	29
4.3.2    Sekundární data.....	29
4.4    TYPY VÝZKUMU .....	30
4.4.1    Kvantitativní výzkum.....	30
4.4.2    Kvalitativní výzkum.....	30
4.4.3    Smíšený výzkum .....	30
4.5    METODY SBĚRU DAT .....	31
4.5.1    Dotazování .....	31
4.5.2    Pozorování.....	31
4.5.3    Experiment .....	31
4.6    PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	32
4.6.1    Definování problému, cíle a hypotéz .....	32
4.6.2    Orientační analýzy situace a pilotáž.....	32
4.6.3    Plán výzkumného projektu.....	33
4.6.4    Předvýzkum.....	33
4.6.5    Sběr dat.....	33
4.6.6    Zpracování dat.....	33
4.6.7    Analýza dat.....	34
4.6.8    Vizualizace výstupů a jejich interpretace.....	34
4.6.9    Prezentace, doporučení .....	34

<b>5</b>	<b>CÍL A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE .....</b>	<b>35</b>
5.1	CÍL A VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	35
5.2	METODIKA .....	35
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>INFORMACE O SPOLEČNOSTI BOSCH .....</b>	<b>38</b>
6.1	BOSCH GROUP.....	38
6.2	BOSCH DIESEL S.R.O.....	38
<b>7</b>	<b>INTERNÍ KOMUNIKACE KONCERNU BOSCH.....</b>	<b>39</b>
7.1	CENTRÁLNÍ ODDĚLENÍ.....	39
7.2	DIVIZE DIESELOVÉ SYSTÉMY .....	39
7.3	KOMUNIKAČNÍ ODDĚLENÍ V ZÁVODECH .....	39
<b>8</b>	<b>INTERNÍ KOMUNIKACE BOSCH DIESEL S.R.O. ....</b>	<b>40</b>
8.1	ODDĚLENÍ KOMUNIKACE .....	40
<b>9</b>	<b>ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>41</b>
9.1	CÍL A ÚČEL ANALÝZY .....	41
9.2	POSTUP.....	42
9.3	ČASOVÝ PLÁN .....	42
9.4	OČEKÁVANÝ VÝSTUP .....	42
<b>10</b>	<b>ANALÝZA NÁSTROJŮ INTERNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>43</b>
10.1	OSOBNÍ KOMUNIKACE .....	44
10.2	DIGITÁLNÍ MÉDIA .....	46
10.3	TIŠTĚNÁ MÉDIA .....	48
<b>11</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>49</b>
11.1	SILNÉ STRÁNKY .....	50
11.2	SLABÉ STRÁNKY.....	50
11.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	51
11.4	HROZBY .....	52



<b>12</b>	<b>KVANTITATIVNÍ PRŮZKUM</b>	<b>53</b>
12.1	CÍL PRŮZKUMU A CÍLOVÁ SKUPINA	53
12.2	PRŮZKUMNÉ OTÁZKY	53
12.3	HYPOTÉZY	53
12.4	METODA ZKOUMÁNÍ	54
12.5	STRUKTURA DOTAZNÍKU	54
12.6	DOTAZNÍK	55
12.7	STANOVENÍ KVÓT	55
12.8	SBĚR DAT	56
12.9	NÁVRATNOST	56
12.10	SEGMENTAČNÍ KRITÉRIA	57
12.11	VYBRANÉ OTÁZKY Z DOTAZNÍKU A JEJICH VÝSLEDKY	58
12.12	KOMENTÁŘE	61
12.13	VÝSLEDKY KVANTITATIVNÍHO PRŮZKUMU	63
12.13.1	Průzkumné otázky	64
12.13.2	Hypotézy	65
<b>13</b>	<b>KVALITATIVNÍ PRŮZKUM</b>	<b>66</b>
13.1	CÍL PRŮZKUMU A CÍLOVÁ SKUPINA	66
13.2	STANOVENÍ KVÓT	66
13.3	SBĚR DAT	67
13.4	VÝSLEDKY PRŮZKUMU	67
13.5	HLAVNÍ ZÁVĚRY KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ	71
<b>14</b>	<b>SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI</b>	<b>72</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST</b>	<b>73</b>
<b>15</b>	<b>ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE</b>	<b>74</b>
15.1	SBĚR INFORMACÍ	76
15.2	KASKÁDOVÁ KOMUNIKACE	77
15.3	BOSCH CONNECT	78
15.4	TV OBRAZOVKY V KANTÝNÁCH	79
15.5	PODNIKOVÝ ČASOPIS DIESELREPORT	80
15.6	INFORMAČNÍ NÁSTĚNKY, LETÁKY	81
15.7	TISKOVÉ ZPRÁVY	81
15.8	PODNIKOVÉ SHROMÁŽDĚNÍ	82
<b>16</b>	<b>SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI</b>	<b>83</b>
	<b>ZÁVĚR</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>91</b>

## ÚVOD

Jako téma své diplomové práce jsem si vybral Interní komunikaci firmy Bosch Diesel s.r.o. Vnitrofiremní komunikace je podle mého názoru ve firmách mnohdy opomíjeným tématem a její význam je často velmi podceňován – jak ze strany vedení managementu, tak ze strany zaměstnanců. To mě velmi mrzí, protože si myslím, že interní komunikace je velmi důležitou součástí každé vyspělé obchodní společnosti. Velmi krásně vystihl potřebu interní komunikace Bill Gates, který řekl: „Stejně jako člověk, i každá firma potřebuje svůj „nervový systém“ v podobě interní komunikace, jež koordinuje činnost firmy.

Při rozhodování a výběru tématu mě k analýze interní komunikace přivedlo několik důvodů. Témata komunikace a marketing mě vždy velice bavila, a proto jsem hledal pracovní uplatnění v tomto oboru. Díky štěstěně se mi podařilo sehnat práci ve firmě Bosch na oddělení komunikace. Zde působím již osm let a jedním z hlavních témat, které jsem měl na starost, byla právě interní komunikace. V průběhu svého profesního působení jsem měl možnost podílet se na správě různých komunikačních kanálů vnitrofiremní komunikace a nabyl jsem tak velké zkušenosti v této oblasti. Především bych chtěl říct, že mě téma interní komunikace velmi naplňuje a baví. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl, zaměřit svou diplomovou práci na téma interní komunikace.

Dalším důvodem je fakt, že od února 2015 působím na pozici vedoucího oddělení komunikace firmy Bosch Diesel s.r.o. v Jihlavě a přál bych si nastavit interní komunikaci ve firmě tak, aby s ní byli zaměstnanci co nejvíce spokojeni. Zároveň jsem chtěl psát diplomovou práci, která bude spojená s tématem komunikace a bude mít reálný přínos pro firmu Bosch.

V rámci své diplomové práce bych chtěl provést detailní analýzu interní komunikace firmy, zjistit, jaké jsou potenciály ke zlepšení a navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího stavu. Rád bych v rámci své práce zhodnotil aktuální stav komunikace firmy ze dvou pohledů - jak z pohledu tvůrců (komunikační oddělení), tak z pohledu cílové skupiny (zaměstnanců firmy). Při zpracování praktické části a sběru kvantitativních a kvalitativních dat mám obavy, zda budou zaměstnanci ochotni otevřeně komentovat stav komunikace a vyjádří, s čím jsou nespokojeni.

Pevně věřím, že se mi úspěšně podaří dosáhnout vytyčeného cíle a navrhnout opatření, která budou mít smysl a přispějí ke zlepšení interní komunikace firmy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KOMUNIKACE

Existuje mnoho teorií, které se snaží popsat, definovat a vystihnout, co je to komunikace. Komunikace je obecně základní prostředek dorozumění se a předávání informací. V živočišné říši spolu každý živočišný druh (resp. živý organismus) komunikuje zcela odlišným způsobem. Člověk se oproti ostatním živočichům z hlediska komunikace odlišuje v tom, že od počátku své existence velmi rychle zdokonaloval jednotlivé komunikační techniky. Naučil se mluvit, psát a vyvinul jazyk. Díky těmto nástrojům a čím dál vyspělejší komunikaci se lidská společnost v průběhu času velmi rychle a dynamicky rozvíjela a komunikace se tak stala její velmi důležitou součástí. Bez existence lidské komunikace by člověk nikdy tak rychlý rozvoj nezaznamenal. Tento fakt svědčí o důležitosti komunikace pro lidskou evoluci.

Komunikaci velmi pěkně vystihuje teze Argyleho a Trowera, kterou ve své knize *Psychologie lidské komunikace* (2000) nastiňuje Zbyněk Vybíral: „Lidská společnost představuje síť vztahů mezi lidmi. Přirovnáme-li ji k síti rybářské, pak uzly představují lidi a provázky či lana vztahy mezi nimi. Ale co to vlastně je, toto lanoví v lidském světě? Jedna odpověď je, že je to komunikace.“ (Argyle a Trower, 1979)

Výše uvedená formulace popisuje komunikaci jako důležitý prostředek pro budování a utváření vztahů mezi lidmi. Pojďme si ale ukázat, jak vlastně komunikaci definují různí autoři, jaký význam má pro člověka, jaké jsou její vlastnosti a jak se vyvíjela v průběhu let.

## 1.1 Definice a význam komunikace

Původ výrazu komunikace vysvětluje Jiřincová (2010) ve své knize. Slovo komunikace pochází původně z latinského slova „communicare,“ jehož význam je sdělovat nebo sdílet. „Sdělování znamená proudění informací ze zdroje k příjemci, přenos nebo vytváření znalostí. Sdílení pak je společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu, třeba jen pouhou přítomností.“ (Jiřincová, 2010, str. 19)

Například autorka Jana Holá, která se tématu komunikace věnuje velmi často, definuje komunikaci takto: „Komunikace je proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti.“ (Holá, 2006, str. 3)

Holá (2006) pak o komunikaci říká, že je to oboustranný proces, jehož cílem je, aby se dvě strany dorozuměly. Zároveň zdůrazňuje, že komunikace v sobě zahrnuje verbální a neverbální projevy. Do komunikace se tedy zahrnuje jak to, co lidé dělají, tak to, co nedělají. Například i nicnedělání je samo o sobě komunikací.

Autorka Khelerová vystihuje lidskou komunikaci takto: „Komunikace není jen vysílání signálů a vhodná volba slov. Jde o velmi složitý proces, při kterém je potřeba zvládnout mnoho dalších aspektů – aktivní naslouchání, techniku kladení otázek, nonverbální komunikaci a umění odhadnout partnera.“ (Khelerová, 1995, str. 14)

„Význam lidské komunikace spočívá v tom, že umožňuje koordinaci lidského chování; komunikace je předpokladem kooperace v rámci společenství. Dovoluje prostřednictvím symbolů získávat informace o věcech prostorově a časově velmi vzdálených, které nejsou přítomné a na první pohled zřejmé. Umožňuje lidem přesahovat prostor a čas, což je jeden ze základních předpokladů postupného navyšování objemu našeho vědění a porozumění. Lidská komunikace se tedy neváže jen na věci reálně existující.“ (Urban, Dubský, Murdza, 2011, str. 17)

Vybraní kulturní a sociální antropologové tvrdí, že lidská komunikace se vytvořila proto, aby nahradila biologickou nedostatečnost u člověka a znásobila tak šance na jeho přežití do budoucna. Člověk je totiž pravděpodobně jediným živočichem, který se díky svému jazyku a informacím dokáže poučit z minulosti, navíc díky tomu dokáže myslet dopředu a plánovat budoucnost. V živočišné říši je tato schopnost ojedinělá. (Urban, Dubský, Murdza, 2011)

## 1.2 Funkce a vlastnosti komunikace

Podle autorky Jiřincové (2010) má komunikace 4 základní funkce. První je funkce informativní, jejímž účelem je informovat nebo předat zprávu. Druhou je funkce instruktážní, která má za cíl instruovat, naučit, navést nebo poradit. Třetí je funkce persuasivní. Ta se snaží přesvědčit protistranu o jiném názoru a jejím cílem je někoho ovlivnit či zmanipulovat. Poslední čtvrtou funkcí je pak funkce zábavní, která má za úkol pobavit nebo někoho rozptýlit. Kromě těchto základních funkcí má komunikace ještě dodatečné funkce jako například: upoutat pozornost, udělat dojem, porozumět pocitům, varovat, zastražit apod. (Jiřincová, 2010, str. 21)

Podle DeVita (2001) má komunikace hlavních 5 cílů, které jsou společné pro většinu forem komunikace: učit se, vytvářet si vztahy s druhými, pomáhat, ovlivňovat a hrát si.

Nejen nad cíli, ale také nad vlastnostmi komunikace se Joseph A. DeVito zamýšlí ve své knize „Základy mezilidské komunikace“ (2001). Mezi vlastnosti komunikace například řadí to, že neexistuje pouze samotné sdělení, ale komunikace představuje podle něj balík sdělení a zahrnuje v sobě jak verbální, tak neverbální stránku. Tuto vlastnost při samotné komunikaci příliš často nevnímáme a všimneme si ji například pouze při nějakém nesouladu signálů (Např.: při pohřbu budeme kondolovat upřímnou soustrast s úsměvem na tváři). Další vlastností komunikace je to, že každá komunikace má svůj cíl a nějaký záměr. DeVito (2001) mimo jiné zdůrazňuje také nevyhnutelnost komunikace (komunikujeme neustále i neverbální komunikací), nevratnost (jakmile ji uskutečníme, nelze vzít zpět) a neopakovatelnost (pokaždé je originální a jedinečná).

Funkce komunikace se podle Mikulášťika dají rozdělit takto (Mikulášťík, 2006):

- Funkce informativní - předat informace, fakta a data
- Funkce instruktivní - vysvětlit význam, postup
- Funkce přesvědčovací - snaha změnit názor jiného člověka
- Funkce posilovací a motivující - motivovat, povzbudit, posílit sebevědomí
- Funkce zábavná - snaha pobavit, udělat radost, potěšit
- Funkce vzdělávací a výchovná - uplatňuje se zejména pomocí institucí
- Funkce socializační - budovat vztahy, sbližovat, navazovat kontakt
- Funkce souvztažnosti - dávat věci do souvislostí, pochopit
- Funkce svěřovací - zbavit se vnitřního napětí, překonat těžkosti

## 2 KOMUNIKAČNÍ PROCES

Řada autorů se snažila proces komunikace jednoduše popsat pomocí schematickeho vyjádření a vystihnout podstatu komunikace prostřednictvím modelu.

### 2.1 Lasswellův komunikační model

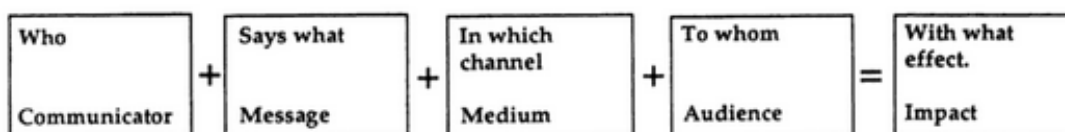
Jedním z prvních, kdo definoval proces komunikace, byl americký politolog a sociolog Harold Dwight Laswell. Ve svém díle „The Structure and Function of Communication in Society“ (1948) říká, že celý komunikační proces lze vystihnout jednou větou: (Urban, Dubský, Murdza, 2011)

*„Who says what to whom in what channel with what effect.“*

V souhrnu tak lze komunikační proces rozdělit do 5 jednotlivých částí, které jej vystihují: (Urban, Dubský, Murdza, 2011, str. 43)

- Kdo sděluje?
- Co sděluje?
- Komu sděluje?
- Jakým kanálem?
- S jakým účinkem?

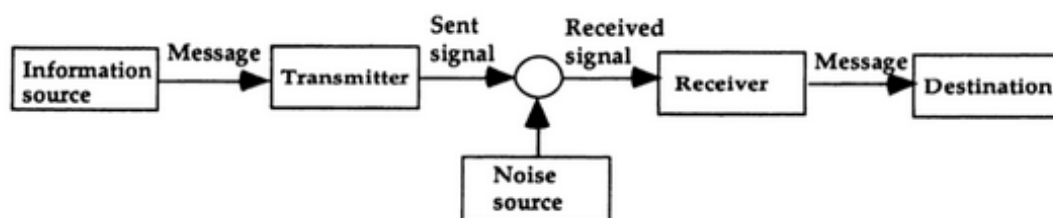
Lasswellův komunikační model je lineární a velmi jednoduchý. Lasswell považuje komunikaci za jednostranný proces, kdy pouze komunikátor (ten, kdo sděluje) hraje aktivní roli. Příjemce zprávy (ten, komu se zpráva sděluje) má podle něj pouze pasivní roli. Sám autor zaměřuje více pozornosti ve svém modelu na obsah sdělení (zprávy). Dnes bývá tento komunikační model často využíván jako základ pro studium masové komunikace. (Steinberg, 2007, str. 53)



Obr. 1. Komunikační model podle Lasswella  
Zdroj: David Mike Moore, *Visual Literacy*, 1994, str. 89

## 2.2 Shannonův komunikační model

Zanedlouho po zveřejnění Laswellova modelu, přinesli na světlo světa svůj komunikační model také pánové Claude Shannon a Warren Weaver. Oba dva pracovali jako techničtí inženýři u společnosti Bell ve Spojených státech amerických a zabývali se především řešením problémů s přenosem telefonního signálu. Aby zjistili příčinu ztráty signálu, rozkreslili si celý proces do detailu. O tomto problému společně vydali článek v časopise "Bell System Technical Journal," který nesl název "A Mathematical Theory of Communication" (překl.: Matematická teorie komunikace). Jejich komunikační model však bylo možné aplikovat i na ostatní formy komunikace. (Steinberg, 2007)



Obr. 2. Shannonův a Weaverův model komunikace  
Zdroj: David Mike Moore, *Visual Literacy*, 1994, str. 89

Shannonův a Weaverův model ukazuje komunikační proces jako lineární, obdobně jako Laswellův. Stejně jako u předchozího modelu zde autoři uvažují pouze v rovině jednostranné komunikace, kdy sdělení putuje od odesílatele k příjemci. Příjemce informace však má stále druhotnou a pasivní roli. Aktivní role opět náleží pouze odesílateli zprávy. Oproti Laswellově modelu se zde však navíc vyskytuje šum, který může mít vliv na celkový přenos zprávy. Shannon říká, že komunikační model se dá rozdělit na jednotlivé komponenty a s nimi se pak může zacházet jako s matematickými modely. V modelu však stále schází zpětná vazba (feedback) od příjemce, kterou autoři nereflktují. Nejvíce se však zaměřují na přenos informace, tj. komunikační médium a eliminaci šumu, tak aby odesílatel mohl přenést co nejvíce informací bez cizího vlivu. (Steinberg, 2007)

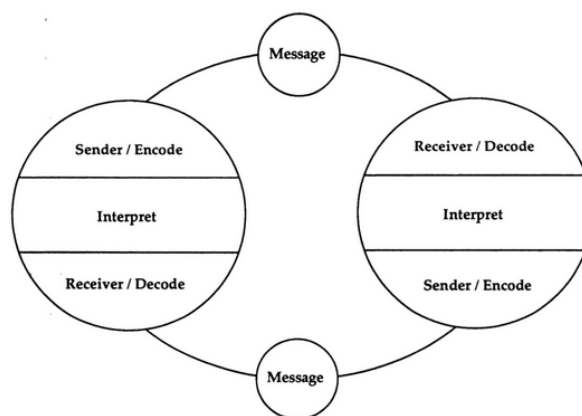


### 2.3 Schrammův komunikační model

Dalším z autorů, kteří se snažili definovat proces komunikace pomocí komunikačního modelu, byl Wilbur Schramm. Schramm přinesl jako jeden z prvních schéma komunikačního procesu, který není lineární. Byl prvním, jehož komunikační proces byl interaktivní a vyobrazoval jej jako kruhový proces. Oproti Shannonově a Weaverově modelu, kde se autoři zaměřovali zejména na médium (nositele informace), Schramm zaměřuje svou pozornost na odesílatele a příjemce. Uvědomuje si také důležitost zpětné vazby v komunikaci, ke které sám dodává: (Steinberg, 2007)

**„Zpětná vazba nás informuje o tom, jak je naše sdělení interpretováno.“**

Podle Schramma je zpětná vazba nepostradatelnou součástí komunikace. Pokud příjemce informace dá zpětnou vazbu odesílateli, nejedná se již o jednostrannou komunikaci, ale role se v tom případě obrátí a z příjemce se v tu chvíli stává odesílatel. Jeho role tak přestává být oproti předchozím modelům pouze pasivní, ale stává se aktivní. Komunikace je tak interaktivní. Zároveň je také kontinuální, neboť se role odesílatele střídají a výměna informací probíhá plynule mezi oběma stranami komunikace. Schramm si také uvědomuje, že proto, aby si 2 strany mezi sebou rozuměly a zpráva byla u příjemce přijata tak, jak odesílatel zamýšlel, je potřeba, aby měly obě strany takzvané pole zkušeností (field of experience). Tím má na mysli například obdobné zkušenosti, jazyk, znalosti o daném tématu, společnou kulturu apod. (Steinberg, 2007)



Obr. 3. Schrammův model komunikace  
Zdroj: David Mike Moore, *Visual Literacy*, 1994, str. 91

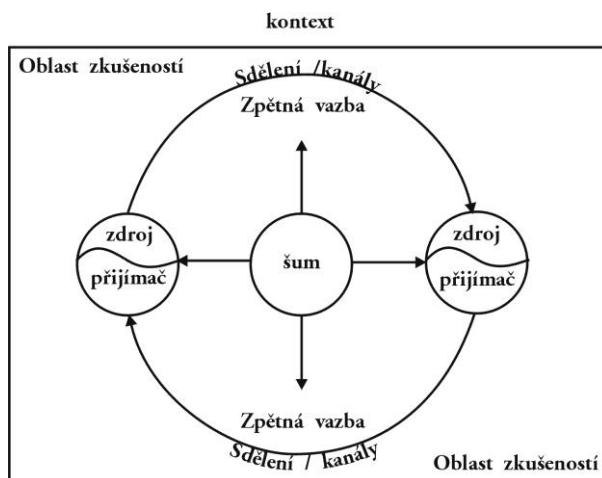
## 2.4 Ostatní komunikační modely

V knize „Efektivní komunikace pro manažery“ Jiřincová (2010) popisuje subjekty komunikačního procesu takto:

- Komunikátor - ten, kdo sděluje
- Komunikant - ten, komu je sdělení určeno
- Komuniké - sdělení (vyslaná zpráva)
- Komunikační kanál - cesta, kterou je informace poslána (médium)

Podle Jiřincové (2010) je pro komunikaci nezbytná jazyková kompetence, což znamená, že komunikátor musí zprávu umět vhodně zakódovat a dobře předat. U příjemce je zase předpokladem, že zprávu dokáže správně interpretovat. „Komunikace je procesem, který se odehrává mezi zdrojem (komunikátorem) a příjemcem (komunikantem) jako vysílání a přijímání vzkazů. Důležité je také to, kdy dochází ke sdělení, zda má aktuální informační hodnotu z hlediska současné situace. A neméně důležité je, s jakým efektem komunikujeme.“ (Jiřincová, 2010, str. 35)

DeVito k procesu komunikace říká: „Ke komunikaci dochází tehdy, když vysíláme nebo přijímáme sdělení, a když připisujeme význam signálům od jiných osob. Interpersonální komunikace je vždy zkreslená šumem, vždy k ní dochází v nějakých souvislostech, vždy má nějaký účinek a obsahuje možnosti zpětné vazby.“ (DeVito, 2001, str. 20)



Obr. 4. DeVitův model komunikace

Zdroj: DeVito Joseph A., *Základy mezilidské komunikace*, 2000, str. 20

### 3 INTERNÍ KOMUNIKACE

Dobré vedení lidí ve firmě vyžaduje dobrou komunikaci, v první řadě zejména velmi dobrou interní komunikaci. Obecně platí pravidlo, že neúčinnější komunikace je zajištěna tehdy, pokud jsou správné informace předány ve správný čas správné cílové skupině. Interní komunikace má pro každou firmu stejný význam, jako má krev pro lidské tělo. Bez ní, by těžko jakákoliv firma existovala. Význam interní komunikace je ještě větší ve velkých či nadnárodních společnostech, které přesahují hranice státu. V takto velkých firmách pak většinou fungují zvláštní oddělení, která se o komunikaci starají. Část interní komunikace mohou pokrývat všeobecné informační nástroje (e-mail, nástěnky, intranet, ...), které bývají spravovány zodpovědnou osobou (oddělením), a část interní komunikace by měli zajistit manažeři firmy, kteří jsou také velmi důležitým informačním zdrojem pro své zaměstnance.

Interní komunikace má také velký vliv na tvorbu pozitivního PR (public relations) směrem dovnitř firmy. Interním PR rozumíme vlastně budování image firmy mezi zaměstnanci. Praxe ukazuje, že public relations se budují dlouhodobě a nelze je budovat „ad hoc“ – např. pouze v době krize. (Svoboda, 2009)

Cílem je, aby byl u zaměstnanců vybudován pozitivní vztah k firmě, aby byl vybudován pocit sounáležitosti a loajality s firmou, dále pak aby se zaměstnanci ztotožnili s firemními cíli a byli dostatečně motivováni k jejich plnění. „Přínos interních PR je také v celkové spokojenosti zaměstnanců s jejich podnikem, s jejich hrdostí na podnik a s propagací a šířením dobrého jména podniku v soukromém životě.“ (Holá, 2006, str. 33)

#### 3.1 Definice a význam

Interní komunikace často bývá označována také jako vnitrofiremní komunikace. Jak sám název napovídá, jedná se o přenos informací uvnitř firmy.

Autorka Hloušková se snaží interní komunikaci definovat takto: „Vnitrofiremní komunikace znamená propojení firmy pomocí komunikace. Termín zahrnuje jak vnitrofiremní komunikaci, uskutečňovanou jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to jak slovní tak mimoslovní (včetně komunikace činy), tak komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy.“ (Hloušková, 1998, str. 9)

Kdo všechno je součástí vnitrofiremní komunikace a mezi kým interní komunikace probíhá? Hloušková vymezuje subjekty komunikace takto: „Komunikace uvnitř firmy, realizovaná lidmi jako účastníky komunikace, může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi managementem a vlastníky, mezi spolupracovníky, mezi jednotlivými útvary či organizačními jednotkami.“ (Hloušková, 1998, str. 9)

Podle Holé (2006) je tvořeno vnitřní prostředí firmy z převážné většiny jejími zaměstnanci a jejich myšlení, chování a projevy nelze řídit ani kontrolovat, ale je možné je pouze ovlivnit. A pro tyto účely je interní komunikace velmi důležitý a podstatný nástroj. „Vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy. Není to však pouhé předávání informací. Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení nebo přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích.“ (Holá, 2006, str. 8)

„Pro lepší identifikaci s firemními cíli potřebují zaměstnanci dostatek informací, které by v nich vzbudily důvěru v počínání firmy a přesvědčily je o smysluplnosti jejich konkrétní práce v kontextu fungování firmy. Správná interní komunikace v rámci interních PR může ovlivnit pracovní morálku zaměstnanců a šíření dobrého jména firmy právě jejich prostřednictvím. Pro vytváření a udržování dobrých vztahů se osvědčují v praxi zejména různá firemní setkání, diskuse a zejména dostatek informací, resp. zpravodajství o firmě prostřednictvím tiskovin a nástěnek.“ (Holá, 2006, str. 32)

Mikuláščík charakterizuje ve své knize „Komunikační dovednosti v praxi“ interní komunikaci takto: „Firemní komunikace je síť (komunikační síť, síť kontaktů), která umožňuje nejen spolupráci, ale dokonce samotnou existenci organizace. Je možno říct, že je součástí podnikové kultury organizace a je významnou konkurenční výhodou. Aby organizace fungovala jak má, je potřeba udržovat určité klima, které je zaměřeno nejen na výkon, ale i na jednotlivce, na neformální vztahy, optimální postupy při zvládání konfliktů a dodržování pravidel. Takže je důležité, jak se dělají rozhodnutí, jaké komunikační kanály jsou nejčastěji využívány, jaká je organizační struktura a schopnost reagovat na podněty.“ (Mikuláščík, 2006, str. 117)

### 3.2 Cíle interní komunikace

Interní komunikace ve firmě často slouží různým účelům. Každá společnost si musí uvědomit, za jakým účelem interní komunikaci používá a co je jejím cílem. Podle toho si pak nastaví formu interní komunikace tak, jak potřebuje, aby plnila dané cíle. Zajímavostí je, že až 60 % problémů v řízení firmy je způsobeno nedostatečnou nebo chybnou interní komunikací. (Vymětal, 2008)

Podle Holé (2006, str. 21) se mohou cíle lišit i pro různá období a vždy je třeba vytvořit a definovat komunikační plán, ve kterém budou cíle pro dané období nastíněny. Holá obecně definuje cíle interní komunikace takto:

- Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe - neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.

Autorka Hloušková ve své knize Vnitrofiremní komunikace (1998, str. 44) zformulovala cíle interní komunikace do 4 bodů:

- Utváření a změna postojů, a s tím i změna pracovního chování zaměstnanců firmy.
- Vzájemné pochopení (vedení a výkonní pracovníci, spolupracující útvary).
- Informační a motivační propojenost firmy.
- Fungování zpětnovazebního komunikačního systému.

Obecně se dají cíle interní komunikace shrnout takto. Jedná se o předávání důležitých a potřebných informací na všechny zaměstnance a zároveň vysvětlení a ozřejmění strategických cílů firmy tak, aby je zaměstnanci dobře pochopili, byli motivováni a napomáhali firemní jednotce k jejich plnění. (Hloušková, 1998)

### 3.3 Formy komunikace

Podle Holé (2006) existují tři základní formy firemní komunikace:

- osobní komunikace - porady, setkání, pohovory...
- písemná komunikace - předpisy a manuály, firemní časopis,...
- elektronická komunikace - e-mail, intranet...

Jaký druh komunikačního média komunikátor využije pro komunikaci, vždy záleží na konkrétní potřebě a situaci. Každá firma využívá různé spektrum prostředků komunikace a přizpůsobuje je svým potřebám. Jiné potřeby interní komunikace má firma s pěti zaměstnanci a jiné potřeby vznikají ve velké nadnárodní společnosti s tisíci zaměstnanců. Každá firma by měla mít takový systém komunikace, aby informace dokázaly pokrýt všechny zaměstnance. Pro každou skupinu zaměstnanců je pak nutné vybrat ty nejvhodnější formy komunikace. Holá zmiňuje, že: „obecně nelze definovat, která forma komunikace je nejefektivnější, neboť vždy záleží na konkrétních podmínkách komunikačního procesu.“ (Holá, 2006, str. 61)

Autorka Hloušková (1998) se zamýšlí nad důležitostí formy komunikace takto: „Mnoho věcí, jako například nestandardní změny pracovních postupů, nové úkoly, snížení počtu zaměstnanců apod., se nedá odkomunikovat písemným nařízením ředitele závodu či úkolem zadaným na poradě. V těchto případech je třeba vést dialog, a nikoliv monolog, a mnohdy jej vést opakovaně. Nelze předpokládat, že nestandardní změny se dají vyřídit pouze písemně.“ (Hloušková, 1998, str. 55)

Pokud v organizaci existuje komunikační oddělení, mělo by mít vypracovanou komunikační strategii. Ty by měla být sestavena na základě cílů interní komunikace společnosti a potřeb, které vycházejí z celkové strategie firmy.

**„Největším problémem interní komunikace je iluze, že jí bylo již dosaženo.“**

(Vymětal, 1998, str. 263)

Jaké jsou vlastně konkrétní formy interní komunikace? Které nástroje komunikace mohou firmy využívat k zajištění předání informací na své zaměstnance? Pojdme se podívat na přehled forem komunikace a příklady komunikačních nástrojů, jež vychází z rozdělení Jany Holé (2006).

### 3.3.1 Osobní komunikace

#### 3.3.1.1 *Osobní setkání, komunikace tváří v tvář*

V tomto případě se může jednat o různá setkání jako např. rozhovory, porady, diskuze, osobní pohovory, apod. Ústní komunikace je nenahraditelnou formou komunikace, při které člověk využívá verbální i neverbální způsob dorozumění a velkou výhodou je, že člověk získá okamžitě zpětnou vazbu / může okamžitě reagovat. Nevýhodou je časová náročnost. Osobní komunikace je nejdůležitější formou interní komunikace.

#### 3.3.1.2 *Firemní mítinky, celopodniková setkání*

Celofiremní setkání zaměstnanců se většinou využívá pro prezentaci nejdůležitějších témat firmy, jako jsou například obchodní výsledky, plány a strategie firmy, velké personální nebo organizační změny, apod. Tato setkání nebývají tak častá a organizují se většinou čtvrtletně, půlročně nebo ročně. Jsou časově náročná na přípravu, nicméně zajistí stejné informace pro všechny. Mohou mít formální / neformální charakter.

#### 3.3.1.3 *Interní školicí programy, workshopy*

Jedná se o programy, při kterých by manažeři měli objasnit určitá témata a motivovat dostatečně zaměstnance, aby se s těmito tématy ztotožnili. U workshopů se pak jedná o společnou práci na projektech. Při těchto setkáních se jedná o rozvoj a zdokonalování dovedností zaměstnanců. Výhodou je týmové zapojení lidí a posílení kolegiálních vztahů.

#### 3.3.1.4 *Manažerské pochůzky, Go To Gemba, konzultace*

Tyto formy komunikace jsou založeny na osobním setkání manažerů se svými podřízenými. Manažer tak ukazuje zájem o zaměstnance a jejich každodenní práci. Díky těmto setkáním je možné řešit problémy přímo na místě. Nevýhodou může být, že někteří zaměstnanci mohou mít strach, obavu komunikovat napřímo.

#### 3.3.1.5 *Společenské a sportovní akce*

Firma může pro své zaměstnance pořádat různé kulturní a společenské akce. Ty mohou být formálního či neformálního charakteru. Při neformálních akcích jsou zaměstnanci více uvolnění a to může být příležitostí pro neformální rozhovory. Cílem těchto akcí je například posilování týmového ducha, vybudování pozitivního vztahu k firmě, poděkování zaměstnancům, zapojení rodinných příslušníků do firemní kultury, apod.

### **3.3.2 Písemná komunikace**

#### **3.3.2.1 Výroční zprávy**

Cílem výročních zpráv je poskytnutí souhrnu nejdůležitějších informací o firmě za dané období. Většinou se v nich objevují výsledky firmy za uplynulý rok a shrnutí klíčových ukazatelů (např. dosažení cílů, obchodní výsledky, srovnání s minulostí, obchodní vývoj společnosti, situace na trhu, předpovědi do budoucna apod.). Výroční zprávy poskytují zaměstnancům ucelený přehled, přesná fakta a čísla.

#### **3.3.2.2 Písemná dokumentace firmy**

Jedná se o základní dokumentaci, která je nutná pro samotný chod firmy. Může se jednat o předpisy, směrnice, standardy, smlouvy, pokyny pro jednotlivé činnosti apod. Písemně jsou definována základní pravidla nebo principy, jež jsou ve firmě zavedené. Tyto předpisy je nutné dodržovat. Z hlediska fungování firmy je většinou nutná archivace těchto důležitých dokumentů.

#### **3.3.2.3 Tiskové informační materiály**

Tiskové informační materiály v podobě firemního časopisu, novin, brožur nebo bulletinu jsou nejzákladnější formou komunikace. I v současné době elektronických médií stále spousta zaměstnanců ráda sáhne po tištěné verzi informací. Výhodou je snadná distribuce a oslovení větších skupin zaměstnanců, dále pak také menší časová náročnost ve srovnání např. s osobní komunikací. Tištěné materiály mohou být distribuovány na pravidelné / nepravidelné bázi.

#### **3.3.2.4 Nástěnky**

Snad nejklassičtější způsob komunikace, který stále přetrvává ve většině firem. Používá se pro informace s delší časovou platností, nebo u informací, které je potřeba mít na očích (např. důležité předpisy, speciální nabídky, apod.). Zároveň také může být využit pro informace na denní bázi. Tento způsob předávání informací je stále oblíbený kvůli své jednoduchosti a pohodlnosti pro příjemce informací.



### **3.3.3 Elektronická komunikace**

#### **3.3.3.1 E-mail**

Dnes nejvíce využívaný nástroj z forem neosobní komunikace. Jeho výhodou je rychlost a snadná archivace - i přesto, že je dokument písemný, nezabírá místo a je uchován pro případ pozdější potřeby. Výhodou je také okamžitá distribuce informací a nezávislost na čase. Nevýhodou je ztráta osobního kontaktu a odosobnění komunikace.

#### **3.3.3.2 Telefon**

Klasický způsob komunikace, který stále přetrvává. Jeho výhodou je rychlost a okamžité spojení osob, které jsou od sebe vzdáleny. Slouží k předávání rychlých a krátkých informací. Dnes pomocí telefonů může firma také sdílet informace na sociálních sítích.

#### **3.3.3.3 Intranet, vnitřní komunikační a sociální síť**

Elektronická síť, která je přístupná pouze omezenému okruhu lidí (např. pouze zaměstnancům). Funguje obdobně jako internetové stránky. Výhodou je atraktivnost, přehlednost a dostupnost informací, možnost sdílení dokumentů, apod. Nevýhodou je, že je přístupná pouze zaměstnancům s počítačem, notebookem (tabletem). Na obdobném principu může firma využívat komunikační síť, chaty, apod.

#### **3.3.3.4 Firemní TV / rozhlas**

Tato média se vyskytují zejména ve velkých firmách. Komunikace je finančně náročnější, ale velmi efektivní. TV obrazovky nebo reproduktory mohou být umístěny na chodbách, v halách, jídelnách apod. Výhodou je netradičnost, zábavnější forma komunikace pro zaměstnance a rychlost sdílení informací.

#### **3.3.3.5 Firemní SMS a MMS systémy**

Netradičním způsobem komunikace mohou být také SMS nebo MMS zprávy. Tento druh komunikace využívají většinou velké firmy, které potřebují distribuovat informace na velký počet zaměstnanců naráz. Jedná se o stručné informace, které mohou být rozesílány např. v pravidelných termínech, nebo urgentně v případě potřeby.

### 3.4 Měření efektivity

Pro správné zajištění interní komunikace ve firmě je vhodné také pravidelně provádět měření efektivity komunikačních kanálů. Podle Holé (2006) jsou všechny nástroje, které měří efektivitu komunikace, postaveny na systému zpětné vazby. Pokud chce firma zjistit, zda interní komunikace funguje správně, a měřit její efektivitu, pak musí nutně používat zpětnou vazbu.

Autorka Jana Holá shrnuje měření efektivity komunikace takto: „Odezva hodnocení úspěšnosti vychází z porovnání názorů zaměstnanců před a po konkrétní aktivitě, z názorů zaměstnance na komunikační aktivitu samotnou, na její průběh a celkový přínos pro zaměstnance. Pro měření efektivnosti jednotlivých akcí interních PR se nejčastěji používají monitoringové techniky v podobě různých anket mezi zaměstnanci, více či méně organizované, v široké škále možností od přímých dotazů v rámci porady nebo manažerských pochůzek až po anonymní názory vhažované do schránek k tomuto účelu instalovaných.“ (Holá, 2006, str. 73)

Lenka Šilerová, výkonná ředitelka IPSOS ERM, na konferenci institutu interní komunikace řekla, že měření komunikace se dá zajistit pomocí 2 typů dat. Jde o tzv. „hard data“ a „soft data“. Hard daty jsou myšleny údaje, které se dají číselně vyjádřit - jedná se například o počet lidí, kteří si přečetli na intranetu daný článek, nebo počet zaměstnanců, kteří pravidelně čtou firemní časopis. Soft daty jsou myšleny názory zaměstnanců - například jejich názor na design daného plakátu, jak vnímají danou informační kampaň apod. (Kovářková, 2013)

Podle Hejlové (2015) uvádí Institut interní komunikace (IIK), že existují 3 druhy metrik pro měření interní komunikace firmy:

- operativní metriky
- taktické metriky
- strategické metriky

Operativní metriky se zaměřují na měření počtů a jsou vyjádřeny pomocí kvantitativních dat - například čtenost elektronických článků, počet kliků na stránkách intranetu, kolik % zaměstnanců využívá dané komunikační médium, apod. Taktické metriky zase měří například to, zda cílová skupina pochopila obsah sdělení, jak jej vnímá, apod.

Strategické metriky se věnují měření dosažení cíle komunikace - např. zda došlo díky komunikaci k ušetření nákladů, zda se změnilo chování zaměstnanců, atd.

Podle Institutu interní komunikace je problémem firem nedostatečné měření komunikace. Pouze 14 % firem pravidelně využívá operativní metriky, 1 % firem používá pravidelně taktické metriky a 13 % firem pravidelně využívá strategické metriky. (Hejlová, 2015)

Samotné měření komunikace podle metrik však nestačí. Kvantitativní měření nám sice poskytne přehledná číselná data, nicméně je otázkou, zda tato měření stačí. Při zajišťování interní komunikace je nutné zaměřit se také na přínos komunikace pro zaměstnance, potřeby zaměstnanců, jejich názory, jejich dojmy. K čemu firmě bude, když ví, že dopis od vedení firmy si přečetlo 90 % zaměstnanců, ale sdělení bude v dopise špatně formulováno, zaměstnanci jej špatně pochopí a budou z obsahu dopisu rozladěni. Podle kvantitativních ukazatelů by tato komunikace byla velmi úspěšná, 90% čtenost je přece skvělé číslo, nicméně podle kvalitativních zjištění by se mohlo ukázat, že tato komunikace zas tak úspěšná nebyla (zaměstnanci špatně pochopili obsah a to má své následky). Proto je vždy potřeba se při měření komunikace zamyslet, jaký je význam měření, a správně také interpretovat výsledná data.

Další možností měření úrovně interní komunikace může být například benchmark. Jde v podstatě o porovnávání vlastních typů, forem komunikace a komunikačních médií s jinou firmou (TOP v této oblasti). Benchmark může být pro firmu velmi přínosným a inspirujícím, díky němu může být zajištěno zlepšení vlastního stavu na základě srovnání s konkurencí.

K měření interní komunikace tedy existuje více způsobů, ale každá firma si musí vybrat ten správný, podle svých potřeb. Při výběru způsobu měření efektivity je nutné se vždy dopředu zamyslet, co chce firma měřit a proč.

## 4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

V rámci praktické části bude uplatňován také kvantitativní a kvalitativní průzkum, a proto je vhodné představit kapitolu marketingového výzkumu také v teoretické části této diplomové práce.

### 4.1 Definice a význam

Podle Smitha a Albauma je marketingový výzkum definován jako „Systematické a objektivní hledání a analýza informací, relevantních k identifikaci a řešení jakéhokoliv problému na poli marketingu.“ (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, str. 13).

Philip Kotler využívá pro popis výzkumu tuto definici: „Marketingový výzkum je systematicky prováděný sběr, úprava, zpracování, analýza, interpretace a prezentace informací, které slouží k identifikaci a řešení různých marketingových situací v podniku nebo organizaci.“ (Kotler, Armstrong, 2004, str. 47)

Mezinárodní kodex marketingového výzkumu ESOMAR definuje marketingový výzkum takto: „Marketingový výzkum je klíčovým prvkem v rámci celkové oblasti marketingových informací, používaných pro zjišťování a určování marketingových příležitostí a problémů; vytváří, doladuje a hodnotí marketingové akce, zlepšuje pochopení marketingu jako procesu i toho, jak zefektivnit konkrétní marketingové aktivity.“ (Vysekalová, 2012, str. 303)

Za jakým účelem firmy marketingový výzkum provádějí? Význam marketingového výzkumu je v tom, že přináší manažerům informace, které jsou důležité pro jejich strategické a taktické rozhodování. Marketingový výzkum také pomáhá při hledání inovací na trhu nebo jejich zavádění. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Podle Horákové (1992) firmy pořádají marketingový výzkum, aby jim přinesl informace týkající se charakteristik daného trhu nebo charakteristik spotřebitele. Mezi charakteristiky trhu můžeme zařadit například analýzu podílu na trhu, odhad úrovně poptávky, obchodní a ekonomické tendence, sestavení prognóz trhu, provedení cenových studií, apod. U charakteristik spotřebitele hovoříme například o demografických, geografických nebo ekonomických údajích. Zařadit sem můžeme také nákupní zvyklosti spotřebitele daného produktu.

## 4.2 Rozdíl mezi výzkumem a průzkumem

Bylo by také dobré vysvětlit rozdíl mezi výzkumem a průzkumem, neboť oba tyto pojmy se často míchají, ale každý z nich má jiný význam. Průzkum je zjišťování informací, které probíhá jednorázově, krátkodobě a nezabíhá do takové hloubky. Naproti tomu výzkum je získávání informací, které je dlouhodobějšího charakteru, většinou jde do hloubky, jeho výsledky jsou reprezentativní a mají vysokou vypovídající hodnotu. Marketingový výzkum bývá finančně i časově velmi náročný, zároveň je také náročný na kvalifikovanost pracovníků, kteří jej provádějí. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

## 4.3 Informace, zdroje informací

V rámci marketingového výzkumu můžeme zdroje dat rozdělovat podle různých kritérií. Nejčastěji jsou však informace rozděleny podle způsobu získávání na: (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

### 4.3.1 Primární data

Jedná se o data, která se musejí nově zjišťovat a nejsou zatím nikde k dispozici. Jsou to informace, které musejí být shromážděny pro nějaký specifický účel. Výhoda je, že primární data jsou na rozdíl od sekundárních většinou více aktuální a bývají konkrétnější. Jejich zajištění je však finančně i časově velmi náročné. Zároveň je při jejich zajištění potřeba odbornost.

### 4.3.2 Sekundární data

Jedná se o data, která jsou již někde k dispozici. Tato data jsou opakovatelně použitelná, byla již součástí nějakého jiného primárního výzkumu. Cena jejich pořízení je výrazně nižší a zároveň je jejich získání také časově mnohem méně náročné, než je tomu u primárních dat. Většinou se jedná o volně dostupná data, veřejná nebo firemní data. Nevýhodou je, že se může jednat o data zastaralá, neúplná nebo určená pro jiné účely. Sekundární data můžeme rozlišit na interní a externí. Interní data jsou součástí firmy a jedná se většinou o data finančního, obchodního, výrobního nebo technického charakteru (např. výkaz zisků a ztrát, databáze dodavatelů, evidence tržeb, výrobní plány, apod). Externími daty máme na mysli data z úřadů, státní správy, samosprávy, ostatních firem, ... (např. statistiky, databáze, přehledy apod.).

## 4.4 Typy výzkumu

V rámci marketingového výzkumu existují 3 typy výzkumu. Jedná se o kvantitativní výzkum, kvalitativní výzkum nebo výzkum smíšený. Všechny typy výzkumu si může organizace buď provádět sama přes vlastní marketingový útvar, nebo může využít outsourcing přes specializovanou výzkumnou agenturu. Někdy také bývá využívána kombinace obou variant.

### 4.4.1 Kvantitativní výzkum

Cílem kvantitativního výzkumu je zjistit počet nebo množství jednotek. Dává tak odpovědi na otázky kolik, jaký počet, kdo, co, kdy? Jeho výsledkem jsou přesná data a čísla, která jsou znázorněna v tabulkách nebo grafech. Nejčastější formou je dotazování, dále pak pozorování nebo experiment. Z kvantitativního výzkumu získáváme „hard data“ - tj. data, která jsou číselně měřitelná.

### 4.4.2 Kvalitativní výzkum

Cílem kvalitativního výzkumu je zjistit důvody a příčiny. Dává tak odpovědi na otázky: proč, z jakého důvodu, za jakých podmínek, s jakými důsledky? Jeho výsledkem je text, zpráva nebo rozbor. Kvalitativní metody nelze přesně strukturovat, jsou vždy individuální podle konkrétní situace. Nejčastější formou je rozhovor (individuální, skupinový), dále pak pozorování nebo experiment. Z kvalitativního výzkumu získáváme „soft data“ - tj. data, která se nedají kvantifikovat.

### 4.4.3 Smíšený výzkum

Smíšený výzkum je výzkum, ve kterém je provedena kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

## 4.5 Metody sběru dat

Existují 3 metody sběru dat, které se využívají jak v kvantitativním, tak v kvalitativním výzkumu.

### 4.5.1 Dotazování

Jedná se o nejčastěji využívaný nástroj sběru dat. Podle Vysekalové (2012) je nutné zvolit správné techniky dotazování, zajistit reprezentativnost vzorku a správně zvládnout celý proces. „Dotazování je metoda sběru prvotních informací založená na přímém (rozhovor) nebo zprostředkovaném (dotazník, anketa) kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem podle předem předepsané formy otázek.“ (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, str. 175)

Vysekalová (2012) říká, že výběr respondentů může probíhat náhodně, nahodile nebo kvótním výběrem. Techniky dotazování rozděluje na: individuální/skupinové, osobní/zprostředkované, jednorázové/opakované, monotematické/omnibusové (více témat). Podle Vysekalové (2012) je možné rozlišovat různé techniky dotazování: individuální rozhovory, skupinové rozhovory, focus group, ankety a písemné dotazování, dále pak osobní, telefonické nebo elektronické dotazování.

### 4.5.2 Pozorování

„Pozorování zpravidla probíhá bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným, bez aktivní účasti pozorovaného a bez aktivního zasahování pozorovatele do pozorovaných skutečností.“ (Kozel, 2006 str. 138)

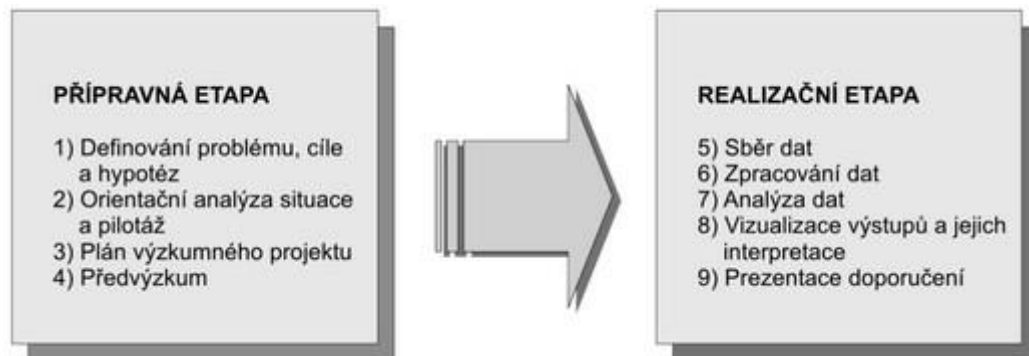
Podle Kozla (2006) se pozorování využívá v těch případech, kdy je potřeba zjistit evidenční údaje a jeho výhodou je, že není závislé na ochotě pozorovaného spolupracovat. Jeho nevýhodou pak je časová náročnost, náročnost na schopnosti pozorovatele a jeho schopnosti zaznamenaná data interpretovat. Zároveň se často pozorování využívá v případech, kdy se nějaká činnost opakuje a má pravidelný charakter. Kozel (2006) rozlišuje různé typy pozorování: zjevné/skryté, v přirozených podmínkách/v umělých podmínkách, nebo strukturované a nestrukturované.

### 4.5.3 Experiment

Jde o testování, které probíhá v uměle vytvořených podmínkách za pomoci předem nastavených parametrů. Při jeho průběhu se pozoruje a vyhodnocuje chování a vztahy. U experimentu je nutné zajistit stejné podmínky pro všechny pokusné objekty. (Kozel, 2006)

## 4.6 Proces marketingového výzkumu

Autoři Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) rozdělují proces marketingového výzkumu na 2 etapy - přípravnou a realizační. Tyto etapy na sebe logicky navazují a každá z nich má několik fází.



Obr. 5. Proces marketingového výzkumu podle Kozla, Mynářové a Svobodové zdroj: Kozel, Mynářová, Svobodová, *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, 2011, str. 73

### 4.6.1 Definování problému, cíle a hypotéz

Při marketingovém výzkumu je nejprve nutné definovat výzkumný problém a uvědomit si účel výzkumu - tj. proč vlastně výzkum děláme a k čemu má firmě sloužit. Dále by měly být definovány výzkumné cíle, které definují, co by měl výzkum zjistit. Cíle by měly být konkrétní, realizovatelné a jasné. Dále je potřeba definovat hypotézy, což jsou očekávané odpovědi na stěžejní otázky výzkumu. Jejich hlavní význam spočívá v tom, že ověřují souvislosti mezi proměnnými. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

### 4.6.2 Orientační analýzy situace a pilotáž

„Analýza výchozí situace představuje neformální zjišťování, jaká data a informace jsou pro řešení problému dostupné.“ (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2001, str. 82) Díky ní se ověří, že data jsou dostupná, výzkumný problém je skutečný, cíle se dají realizovat a hypotézy ověřit. Pilotáž je pak neformální sběr dat od osob, které budou součástí primárního sběru dat. Cílem je zjistit, zda informace, které budeme chtít v rámci výzkumu zkoumat, vůbec reálně existují a zda jsme schopni je od respondentů získat. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)



### 4.6.3 Plán výzkumného projektu

Plán výzkumného projektu je vlastně popisem celého výzkumu. Plán obsahuje popis jednotlivých částí výzkumu a definuje jeho průběh. Plán například definuje, jaká data budou shromažďována, jakým způsobem, jaké budou informační zdroje, finanční zdroje, jak bude proveden výběr respondentů apod. Výzkumný plán slouží také jako podklad pro uzavření dohody mezi zadavatelem a výzkumníkem. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

### 4.6.4 Předvýzkum

Jedná se vlastně o testování, kdy si na malé skupině respondentů ověřujeme, zda dotazník funguje tak, jak má. Předvýzkum by měl být součástí každého kvalitního výzkumného projektu. Zjišťuje se například, zda sedí časový harmonogram při vyplňování, zda jsou otázky srozumitelné, zda jsou otázky pro respondenty jednoznačné, jak moc je dotazník náročný, apod. Respondenti nám tak pomohou odhalit chyby v dotazníku a identifikovat problémové záležitosti. Výzkumníci si tyto problémy při vytváření dotazníků nemusí uvědomit. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

### 4.6.5 Sběr dat

Jedná se o první fázi etapy realizace výzkumu. V této fázi jde o vlastní sběr dat, který nejčastěji probíhá formou dotazování, pozorování nebo experimentu. Součástí sběru dat by měly být také různé druhy kontrol, aby bylo zajištěno, že sběr bude probíhat podle plánu a bude zajištěn v požadované kvalitě. Důležitá je také správná koordinace sběru dat a výběr vhodných osob, které budou data sbírat. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

### 4.6.6 Zpracování dat

Poté, co jsou data shromážděna, musí být následně roztríděna. Pro správné třídění je předem nutné stanovit třídící znaky, což jsou vlastnosti (tzv. proměnné), podle kterých se data rozdělí (např. věk, pohlaví, vzdělání, apod.). Dále je nutné určit třídy tak, aby se vzájemně vylučovaly a každá odpověď tak spadala pouze pod jednu z těchto tříd. Data je možné třídit podle stupňů. První stupeň je třídění dat podle četnosti jedné proměnné (např. četnost odpovědi na otázku). Druhý stupeň je v podstatě porovnávání vztahů mezi 2 proměnnými, kdy se mezi nimi hledají různé souvislosti (např. muži nakupující). Ke zpracování dat se dnes využívají speciální statistické softwary jako například Excel nebo Statistica. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

#### 4.6.7 Analýza dat

Analýza dat je v podstatě základní popis shromážděných dat. Pokud provádíme kvantitativní výzkum, využívají se pro zpracování matematické výpočty a statistika. Pokud se provádí kvalitativní výzkum, používá se nejčastěji obsahová analýza.

#### 4.6.8 Vizualizace výstupů a jejich interpretace

Předposlední fází marketingového výzkumu je interpretace dat a vizualizace výstupů. Interpretace je velmi důležitým bodem realizační fáze. Pokud chceme interpretovat výsledná data z marketingového výzkumu, je potřeba dodržet několik bodů: (Malý, 2008, str. 109)

- dodržovat objektivitu a nezkreslovat výsledky
- dát pozor při zobecňování výsledků
- i méně významné souvislosti mohou být důležité
- rozlišovat mezi míněním a fakty
- nezaměňovat příčiny a důsledky
- specifikovat čas a podmínky

Vizualizace se nejčastěji provádí pomocí textů, tabulek nebo grafů. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

#### 4.6.9 Prezentace, doporučení

Konečnou fází marketingového výzkumu je prezentace a doporučení. Obecně rozlišujeme 2 typy prezentace výsledků: ústní nebo písemnou. Písemná prezentace je častější a většinou má formu závěrečné zprávy výzkumu, kde jsou podrobně představeny jeho výsledky. Často se jedná o kombinaci obou forem prezentace, kdy písemnou závěrečnou zprávu ještě navíc doplňuje ústní komentář. Díky němu je možné některé věci detailněji dovysvětlit. Správná prezentace by neměla jen popisovat čistě výsledky výzkumu, ale měla by efektivně shrnout závěry výzkumu. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

## 5 CÍL A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE

### 5.1 Cíl a výzkumné otázky

Cílem mé diplomové práce je provést analýzu interní komunikace firmy Bosch Diesel s.r.o. a na základě výsledků této analýzy předložit návrhy na změny v interní komunikaci, které povedou ke zlepšení stávajícího stavu. Firmě by mělo toto zlepšení do budoucna pomoci k zefektivnění interní komunikace a zajištění větší spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací v závodě.

#### Výzkumné otázky:

1. S jakými 3 informačními médii v rámci interní komunikace jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni?
2. S jakými 3 informačními médii v rámci interní komunikace jsou zaměstnanci nejvíce nespokojeni?
3. Jaká 3 informační média jsou nejvíce využívána zaměstnanci v rámci interní komunikace?
4. Jaký je celkový index (celková úroveň) spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací firmy Bosch Diesel s.r.o.?

### 5.2 Metodika

V praktické části své diplomové práce bych chtěl provést celkovou analýzu interní komunikace. Nejprve se pokusím o vytvoření komunikační matice, která popíše aktuální nástroje komunikace ve firmě a jejich použití. Dále provedu se svými kolegy z oddělení komunikace SWOT analýzu, ve které svým společným pohledem zhodnotíme silné a slabé stránky interní komunikace, dále pak popřemýšlíme o příležitostech a hrozbách. Poté provedu kvantitativní šetření formou průzkumu mezi zaměstnanci ohledně spokojenosti s interní komunikací, kterou zajišťuje naše oddělení. Průzkum by měl odhalit nejvíce a nejméně používané nástroje komunikace ze strany zaměstnanců, dále pak ukázat spokojenost s jednotlivými komunikačními médii. Dále provedu kvalitativní šetření formou strukturovaných rozhovorů.

Z výsledků analýz získám přehled o aktuálním stavu interní komunikace a přehled silných a slabých míst. Na základě těchto výsledků poté v projektové části navrhnu opatření pro zlepšení interní komunikace firmy a pokusím se spolu s kolegy z oddělení komunikace o jejich realizaci.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 INFORMACE O SPOLEČNOSTI BOSCH

### 6.1 Bosch Group

Bosch Group je předním celosvětovým dodavatelem v oblasti technologií a služeb. Společnost zaměstnává na celém světě zhruba 360 000 pracovníků (stav k 1. dubnu 2015) a v roce 2014 dosáhla obratu 49 miliard eur. Aktivita skupiny jsou rozděleny do čtyř obchodních oblastí: Mobility Solutions, Průmyslová technika, Spotřební zboží, Energetika a technika budov. Bosch Group zahrnuje společnost Robert Bosch GmbH a zhruba 440 dceřiných a regionálních společností ve více než 60 zemích. Obchodně-právní struktura společnosti Robert Bosch GmbH zajišťuje podnikatelskou samostatnost Bosch Group. Zajímavostí je, že 92 % majetkových podílů Robert Bosch GmbH patří veřejně prospěšné společnosti Robert Bosch Stiftung GmbH / Nadaci Roberta Bosche. (Bosch Dnes, 2015)

### 6.2 Bosch Diesel s.r.o.

Společnost Bosch Diesel s.r.o. v Jihlavě byla založena 4. ledna 1993. Firma je v současnosti největším zaměstnavatelem v Kraji Vysočina a zároveň největším výrobním závodem pro dieselové vstřikovací systémy Common Rail skupiny Bosch. Společnost se z původních 160 zaměstnanců, které zaměstnávala v roce 1993, rozrostla na současných přibližně 4 300 zaměstnanců.

V rámci celosvětového koncernu Bosch patří jihlavská dceřiná společnost do oblasti Mobility Solutions (Automobilová řešení) a divize Dieselové Systémy (DS). Bosch Diesel s.r.o. má v Jihlavě celkem 3 závody, ve kterých probíhá výroba vstřikovacích systémů vznětových motorů typu Common Rail. Vyrábí se zde vysokotlaká čerpadla pro dieselové motory, tlakové zásobníky, regulační tlakové ventily, provádějí se zde také sériové opravy vstřikovacích systémů.

V roce 2011 získala společnost Bosch Diesel s.r.o. prestižní ocenění „Národní cena kvality ČR“, jež oceňuje excelentní výkony a moderní rozvoj společností. Pravidelně se také umísťuje na předních příčkách soutěže Exportér roku v rámci České republiky, v Kraji Vysočina je každoročně největším exportérem již od roku 2001. Společnost Bosch se také významným způsobem sociálně angažuje v regionu Vysočina. Hlavními oblastmi, do kterých nejvíce směřuje finanční pomoc a sponzorské dary společnosti, jsou: charita, vzdělávání a kultura.

## **7 INTERNÍ KOMUNIKACE KONCERNU BOSCH**

### **7.1 Centrální oddělení**

V koncernu Bosch funguje centrální oddělení podnikové komunikace. Toto centrální oddělení je dále členěno na jednotlivé části a jednou z nich je také oddělení Interní komunikace, které je zodpovědné za koordinaci interní komunikace napříč Bosch Group (překl. Skupina Bosch) - tj. napříč všemi obchodními oblastmi, regionálními společnostmi a dceřinými společnostmi. Centrální oddělení Interní komunikace definuje strategické cíle komunikace a zajišťuje distribuci důležitých poselství firmy Bosch přes interní média, jako jsou například noviny Bosch Zünder, Intranet Bosch Global Net nebo různá diskuzní setkání.

### **7.2 Divize Dieselové Systémy**

V rámci Bosch Group existuje divize Dieselové Systémy (DS), ve které funguje od roku 2004 také divizní oddělení komunikace. Jeho úkolem je zajištění externí a interní komunikaci ohledně dieselu a dieselových systémů. Toto oddělení se zaměřuje na definování strategických cílů komunikace ohledně důležitých témat divize DS a spolupráci s jednotlivými komunikačními odděleními v závodech, které pod tuto divizi spadají. Interní komunikace se zaměřuje zejména na předávání informací ohledně novinek v oblasti dieselových technologií a novinek z divize DS na všechny zaměstnance, kteří v rámci DS po celém světě pracují (celkem cca. 190 000 zaměstnanců). V rámci této divize se vytvořila také tzv. komunikační síť, do které jsou zapojeny všechny závody v rámci DS a do které spadá i jihlavský závod Bosch Diesel s.r.o.

### **7.3 Komunikační oddělení v závodech**

V jednotlivých závodech firmy Bosch pak fungují podle potřeby samostatná komunikační oddělení. Ta mají na starost zajištění interní komunikace v lokálním jazyce pro příslušný závod a jeho zaměstnance. Jejich úkolem je zprostředkování a distribuce důležitých centrálních a divizních informací na jednotlivé zaměstnance + zajištění informací o lokálních tématech závodu. Počty zaměstnanců v komunikačních odděleních v jednotlivých lokalitách se liší v závislosti na velikosti závodu, obsahu a šíře poskytovaných služeb, velikosti rozpočtu, apod.

## 8 INTERNÍ KOMUNIKACE BOSCH DIESEL S.R.O.

Interní komunikace ve firmě Bosch Diesel s.r.o. je zajišťována 2 složkami. První z nich je oddělení komunikace, druhou z nich jsou všichni vedoucí pracovníci firmy (pozn. od nejvyššího po nejnižší stupeň managementu), jejichž úkolem je aktivně komunikovat se svými podřízenými.

Obecným cílem interní komunikace v jihlavském závodě je vytvoření efektivního komunikačního systému, díky kterému bude zajištěno včasné předávání potřebných a důležitých informací na všechny zaměstnance firmy.

### 8.1 Oddělení komunikace

Firma Bosch Diesel s.r.o. v Jihlavě spadá pod divizi Dieselové Systémy a oddělení komunikace v ní funguje od roku 2001. Postupem času se činnosti a počet zaměstnanců na tomto oddělení měnily. V současné době pracují na oddělení komunikace 4 zaměstnanci a oddělení má na starost tato 4 témata: interní komunikaci, externí komunikaci, eventové akce, CSR aktivity a sponzoring. Interní komunikace je ze všech výše zmíněných témat pro jihlavský závod nejdůležitější, a proto je tomuto tématu věnováno přibližně 80 % kapacity oddělení.

Z pohledu interní komunikace je v závodě oddělení komunikace proto, aby vytvářelo a spravovalo nástroje komunikace tak, aby prostřednictvím těchto nástrojů fungovala bez problémů oboustranná komunikace – jak komunikace shora dolů (top-down), tak obrácená komunikace zezdola nahoru (bottom-up).

Oddělení komunikace tak má v závodě 2 úlohy. Za prvé vytváří strukturu komunikace v závodě, zavádí a spravuje jednotlivé komunikační nástroje, a tím poskytuje podporu manažerům firmy pro jejich potřeby komunikovat. Druhým úkolem je vytváření a včasné předávání důležitých informací firmy (s celozávodní platností) na všechny zaměstnance přes různé nástroje komunikace. Tím je také zajištěno budování vnitřního PR.

V rámci jihlavského závodu spolupracuje oddělení komunikace se všemi úseky tak, aby byly zaměstnancům pravidelně poskytovány informace ze všech různých oblastí firmy. Nejužší spolupráce však funguje s vedením závodu a personálním oddělením firmy, neboť témata z těchto oblastí jsou pro všechny zaměstnance nejdůležitější a komunikují se nejčastěji.



## 9 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE

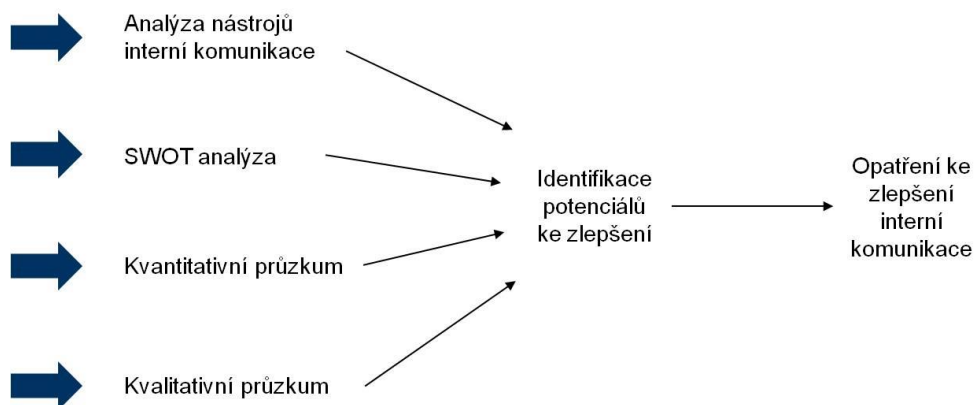
V rámci praktické části diplomové práce bude provedena detailní analýza interní komunikace firmy Bosch Diesel s.r.o. Analýza bude provedena pomocí těchto 4 metod:

1. Analýza nástrojů interní komunikace
2. SWOT analýza
3. Kvantitativní šetření
4. Kvalitativní šetření

### 9.1 Cíl a účel analýzy

Cílem analýzy komunikace je zjistit aktuální úroveň interní komunikace ve firmě Bosch Diesel s.r.o. Výsledky z jednotlivých analýz potom poslouží při zpracování návrhů na zlepšení interní komunikace firmy v projektové části. Účelem je zajistit optimalizaci vnitrofiremní komunikace a na základě dat z jednotlivých analýz navrhnout opatření ke zlepšení komunikace.

A proč bude analýza prováděna pomocí 4 metod? Analýza nástrojů interní komunikace má za cíl zmapovat aktuálně používaná komunikační média ve firmě. SWOT analýza má poskytnout přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb komunikace. Kvantitativní průzkum má za cíl zjistit, jaká vnitřní média zaměstnanci využívají nejvíce a jaká nejméně. Dále pak s jakými médii jsou nejvíce spokojeni a s jakými nejvíce nespokojeni. Kvalitativní průzkum je zvolen proto, aby doplnil data z kvantitativního šetření, a zjistil důvody nespokojenosti zaměstnanců s jednotlivými nástroji komunikace ve firmě.



Obr. 6. Vizualizace analýzy interní komunikace  
Zdroj: vlastní zpracování

## 9.2 Postup

Analýzu bude provádět oddělení komunikace firmy Bosch Diesel s.r.o. vlastními silami v rámci pracovní doby. Na tuto aktivitu není vyčleněn žádný speciální rozpočet, takže celkové náklady budou 0 Kč. Pro zajištění jednotlivých analýz se budou používat běžné kancelářské potřeby firmy (počítač, papír, tiskárna, psací potřeby, ...).

## 9.3 Časový plán

07. 03. 2015	Stanovení cílu, účelu analýzy + schválení s vedením firmy
17. 03. 2015	Analýza nástrojů interní komunikace + Matice interní komunikace
20. 03. 2015	Tvorba dotazníku / otázek pro kvantitativní a kvalitativní šetření
15. 04. 2015	SWOT analýza (Workshop oddělení komunikace)
04. -18. 05. 2015	Kvantitativní průzkum
01. -13. 06. 2015	Kvalitativní průzkum
17. 06. 2015	Identifikace potenciálů ke zlepšení + návrhy opatření ke zlepšení
23. 06. 2015	Schválení s vedením firmy (návrhy opatření)
od 08/2015	Realizace opatření ke zlepšení komunikace

## 9.4 Očekávaný výstup

Od celé analýzy interní komunikace firmy Bosch Diesel s.r.o. se očekává:

- Zmapování aktuálního stavu interní komunikace
- Zjištění stavu spokojenosti zaměstnanců firmy s interní komunikací
- Identifikace a popsání slabých míst interní komunikace
- Návrhy opatření na zlepšení interní komunikace
- Realizace těchto opatření

Jednotlivé části celkové analýzy vnitrofiremní komunikace jihlavské pobočky Bosch jsou detailně popsány v následujících kapitolách.



## 10.1 Osobní komunikace

### Podnikové shromáždění

Setkání pro všechny zaměstnance firmy, kde vedení závodu prezentuje informace ohledně obchodní situace, situace v objednávkách, kvality produktů, personální témata a všeobecné informace ze závodu. Setkání trvá 60 minut a oddělení komunikace jej organizuje nepravidelně na žádost vedení firmy. Na konci setkání následuje diskuze se zaměstnanci a prostor pro jejich dotazy. Setkání probíhá v rámci pracovní doby zaměstnanců. Z kapacitních důvodů a nutnosti pokrýt všechny výrobní směny je vždy organizováno celkem 8 termínů (každý pro cca. 500 zaměstnanců).

### Diskuzní setkání

Diskuzní setkání organizuje oddělení komunikace 6x ročně a jedná se o 60minutové setkání přibližně 60 zaměstnanců s vedením firmy (střídavě s obchodním nebo technickým ředitelem). Na setkání jsou zváni zaměstnanci ze všech úseků a ze všech hierarchických úrovní. Účast zaměstnanců je založena na dobrovolnosti (dobrovolné nahlašování). Tento nástroj zajišťuje přímou komunikaci zaměstnanců s vedením závodu a dialog mezi nimi.

### BLS Info

Jedná se o 2hodinové setkání nejvyššího vedení firmy (TOP manažeři), kde se představují a prodiskutovávají nejdůležitější témata ze všech úseků firmy. Setkání je organizováno 3x měsíčně kanceláří vedení firmy. Často se zde také rozhoduje o důležitých strategických tématech. Název je odvozen od německého „Bereichsleitersitzung“ (překl.: Setkání vedoucích úseků).

### FK Info

Jedná se o 2hodinové setkání manažerů firmy (vyšší i nižší management), kde se představují nejdůležitější témata ze všech úseků firmy. Setkání je organizováno 1x měsíčně kanceláří vedení firmy. Po skončení je možná diskuze. Informace z této schůzky předávají vedoucí pracovníci svým zaměstnancům pomocí informačních schůzek, porad, ... Název je odvozen od německého „Führungskräfte Info“ (překl.: Informace pro vedoucí pracovníky).

### **Meisterrunde**

Setkání technického ředitele a vedoucího personálního oddělení s hlavními mistry, kde se představují nejdůležitější všeobecná a personální témata firmy. Setkání je organizováno 1x měsíčně. Důležité informace, které se zde mistři dozvědí, poté předávají zaměstnancům pracujícím ve výrobě. Po skončení je možná diskuze. Název je odvozen z němčiny a v překladu znamená: Informační schůzka pro mistry (z výroby).

### **Informační termíny oddělení**

Informační termíny oddělení jsou 60minutová setkání zaměstnanců z daného oddělení s jejich vedoucím. Vedoucí sděluje zaměstnancům nejdůležitější informace ohledně dění v závodě a informace týkající se daného oddělení. Po skončení je možná diskuze.

### **Lernstatt**

Jedná se o 30 minutové setkání zaměstnanců z výroby se svým mistrem, kde se řeší výrobní problémy a hledá se společně v týmu jejich řešení. Lernstatty jsou v každé výrobní skupině organizovány podle potřeby, minimálně však 1x měsíčně. V rámci výrobních oddělení se organizují také tzv. Infolernstatty, které jsou kratší, a zaměstnanci na nich obdrží od mistra důležité informace ze závodu. Po skončení je možná diskuze. Název je odvozen z německého „Lernen in der Werkstatt“ (překl.: Učení se na dílně).

### **Gemba**

Vedení závodu pravidelně chodí na tzv. Gemby, tj. pravidelně navštěvuje jednotlivá oddělení / úseky / výroby, kde mu zaměstnanci představují aktuální situaci oddělení, nové projekty, nejdůležitější data, aktuální přehledy apod. Tato schůzka zajišťuje přímý styk vedení firmy a zaměstnanců závodu ze všech oblastí. Délka je minimálně 60 minut. Gemby probíhají pravidelně téměř každý den na jiném úseku. Obchodní ředitel střídavě navštěvuje všechna oddělení spadající do obchodní oblasti firmy, technický ředitel střídavě navštěvuje všechna oddělení spadající pod technickou oblast firmy. Název Gemba je převzat z japonštiny. Význam tohoto slova je: „přímo na místě“.

## 10.2 Digitální média

### **Intranet - Bosch Global Net**

Firemní intranet jsou vlastně webové stránky, které jsou přístupné pouze zaměstnancům firmy z vnitřní sítě podniku. Každé oddělení má vytvořené své stránky, kde se dají nelézt nejdůležitější informace z daného oddělení, kontaktní osoby, potřebné dokumenty, formuláře, ... V rámci firmy je na každém oddělení zodpovědná osoba (editor), která obsah stránek za své oddělení udržuje aktuální. Oddělení komunikace pravidelně proškoluje editory, poskytuje potřebnou pomoc při tvorbě stránek, apod.

### **Elektronické články – BZ online**

Oddělení komunikace na hlavní stránce intranetu pravidelně informuje všechny zaměstnance prostřednictvím elektronických článků s fotkami o nejdůležitějších událostech a informacích z prostředí firmy. Zaměstnanci mají možnost ke článkům napsat komentáře. Články jsou dostupné zejména zaměstnancům ANG (THP zaměstnanci), kteří mají svůj počítač. Zaměstnanci z výroby si mohou články přečíst prostřednictvím infokiosků.

### **Firemní sociální síť – Bosch Connect**

Koncern Bosch používá pro komunikaci svou vlastní sociální síť, která funguje na principu sdílení dat, informací a dokumentů. Sociální síť je přístupná zaměstnancům z vnitřní sítě podniku. Vše na těchto stránkách je veřejné a přístupné zaměstnancům z celého koncernu Bosch. Jihlavský závod zde má svůj profil a oddělení komunikace sem pravidelně vkládá aktuální informace. Zaměstnanci mají možnost obsah komentovat nebo diskutovat o jakýchkoli pracovních tématech.

### **E-mail, Telefon**

Klasické pracovní nástroje, které jsou samozřejmostí snad ve všech firmách. Jedná se o základní komunikační nástroje dnešní doby. Každý z ANG zaměstnanců (THP pracovníci) má svůj e-mailový účet a telefonní linku. Jedná se o 2 nejvíce využívané komunikační nástroje ve firmě. Důležité informace jsou rozesílány oddělením komunikace všem THP zaměstnancům přes e-mail.

### **Kaskádová komunikace**

Kaskádová komunikace je v podstatě elektronický newsletter, který na měsíční bázi vytváří oddělení komunikace. Newsletter obsahuje souhrn nejdůležitějších informací ze závodu a je rozesílán ve formátu pdf na top manažery firmy. Každý z manažerů pak má formou osobní komunikace zajistit předání těchto informací na své podřízené. Takto se informace dostávají kaskádou od nejvyššího managementu přes střední a nižší manažery až na všechny zaměstnance firmy.

### **TV obrazovky**

Pro zajištění lepší informovanosti zaměstnanců z výroby firma zavedla asi před 3 lety novou atraktivnější formu sdílení informací pomocí TV obrazovek. Obrazovky jsou umístěny u stropu v kantýnách a jsou napojeny na firemní síť. V každé kantýně je umístěno 5 LED obrazovek, které jsou dobře viditelné ze všech jídelních stolů. Přes speciální software běží na obrazovkách smyčka s aktuálními informacemi ze závodu. Postupně se tak na obrazovkách mění jednotlivé folie a zaměstnanci si je mohou, v případě zájmu při obědě nebo svačince v kantýně, přečíst. Každá folie je zobrazována na obrazovkách 40s, aby si ji zaměstnanci stihli v klidu přečíst. Obsah běží na TV obrazovkách 24h denně 7 dní v týdnu a informace zajišťuje oddělení komunikace. Výhodou tohoto informačního systému je rychlost sdílení obsahu, neboť jakékoliv informace se mohou na obrazovkách zveřejnit cca. během 5 minut.

### **Infokiosky**

Pro zaměstnance z výroby, kteří nemají svůj počítač jako pracovní nástroj, jsou k dispozici informační kiosky. Infokiosky jsou rozmístěny po všech výrobních halách na všech závodech. V každé výrobní hale je umístěno 5 infokiosků. Zaměstnanci se k nim přihlašují svou vlastní zaměstnaneckou kartou a po přihlášení zde mohou nalézt aktuální informace z dění závodu, mohou se připojit na intranet, přečíst si elektronické články, vytisknout výplatní pásku, apod. Po 10vteřinové nečinnosti informační kiosky automaticky každého přihlášeného uživatele odhlásí.

## 10.3 Tištěná média

### Podnikový časopis DieselReport

Firemní časopis vychází přibližně 5x ročně a přináší články ohledně nejrůznějších témat. Časopis má vždy různý počet stran a jeho obsah vytváří oddělení komunikace ve spolupráci s ostatními odděleními závodu. Časopis je distribuován do všech kantýn a na jednotlivé vrátnice závodu. Tím je zajištěna snadná dostupnost časopisu pro zaměstnance.

### Nástěnky (kantýny)

V každé kantýně je umístěna informační nástěnka s několika magnetickými kapsami na velké (formát A1) a malé plakáty (formát A3). Oddělení komunikace na těchto nástěnkách zveřejňuje informace k aktuálním tématům, eventům, nabídkám firmy apod. Jedná se o nejjednodušší způsob komunikace, který je u zaměstnanců stále velmi oblíben.

### Letáky (kantýny)

Protože je kantýna místem, kam pravidelně chodí všichni zaměstnanci, komunikuje firma důležité informace i přes informační stojánky v kantýnách. Plastové stojánky velikosti A5 jsou umístěné na každém jídelním stole. V nich jsou vždy umístěny 2 letáky, které se věnují aktuálním tématům, eventům a nabídkám firmy.

### Noviny Bosch Zünder a Diesel Globe

Celkem 5x ročně vycházejí „celofiremní“ noviny s názvem Bosch Zünder, kde zaměstnanci naleznou v tištěné formě přehled nejdůležitějších událostí z koncernu Bosch a jednotlivých závodů z celého světa. Přílohou těchto novin je Diesel Globe, který přináší informace z divize Diesellové Systémy. Noviny jsou v rámci koncernu Bosch šířeny po celém světě do všech závodů vždy v lokálním jazyce. V Jihlavě se tak noviny objevují v CZ verzi. Pro zájemce je k dispozici také anglická nebo německá verze novin.

### Plakáty - zasedací místnosti

Ve všech zasedacích místnostech závodu jsou umístěny plakáty s vizí, misí a strategií jihlavského závodu. Ve velkých zasedacích místnostech pak zaměstnanci naleznou také hodnoty firmy Bosch. Cílem je, aby zaměstnanci měli strategii a hodnoty firmy stále na očích.



## 11 SWOT ANALÝZA

Druhou součástí praktické části je SWOT analýza, v rámci které jsou definovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby interní komunikace firmy.

Analýza byla sestavena na společném workshopu 15. 04. 2015, kterého se účastnili všichni 4 zaměstnanci oddělení komunikace. Workshop trval více než 4 hodiny a jako základ pro sestavení SWOT analýzy posloužila matice interní komunikace a přehled nástrojů komunikace firmy.

Cílem SWOT analýzy bylo, aby se samotní zaměstnanci oddělení komunikace dokázali zamyslet nad úrovní komunikačních nástrojů, které vytvářejí, a pomocí kterých předávají informace na všechny zaměstnance. Zároveň bylo důležité společně v týmu identifikovat silné a slabé stránky jednotlivých komunikačních nástrojů. Níže je uveden stručný přehled SWOT analýzy. Jednotlivé body jsou detailněji popsány na dalších stránkách.

- |  |  |
|--|--|
| <p>→ Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velké spektrum komunikačních kanálů</li> <li>• Jazykové mutace (info vždy v EN/DE)</li> <li>• Pokrytí širokého spektra cíl. skupin</li> <li>• DieselReport - kvalita, texty, grafika</li> <li>• In House služby – grafika, články, foto, eventy</li> <li>• Lokalizace informací – hodně informací z jihlavského závodu</li> <li>• Kvalita informací + velké množství</li> <li>• Dlouholeté zkušenosti + odbornost komunikátorů</li> <li>• Grafika - kampaně, nápady</li> <li>• Flexibilita</li> <li>• Eventy</li> </ul>  | <p>→ Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KK - nefunguje proces Top-Down</li> <li>• Nástěnky - chaotické, nevzhledné, neexistuje plán, nepravidelná kontrola</li> <li>• Infokiosky - míra využívání?</li> <li>• Chyby - překlepy v textech</li> <li>• Bosch Connect - málo využíváné</li> <li>• Feedback COM – chybí přehled od zaměstnanců na interní kom.</li> <li>• COM – často nedostává informace z jiných oddělení o důležitých věcech, komunikace není prioritní téma pro vedoucí pracovníky</li> <li>• Nepravidelnost některých kom. kanálů</li> <li>• Velké množství kom. kanálů</li> </ul> |
| <p>→ Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociální média - nové formy komunikace</li> <li>• Interní chat - redukce pošty v Outlooku</li> <li>• Outsourcing - korektury, grafika, rozvoz podnikového časopisu, ...</li> <li>• Mobilní telefony, tablety - možnost publikovat interní média i pro tato zařízení - zájem zobrazit si obsah doma?</li> <li>• TV obrazovky v kantýnách - přenosy na podnikové shromáždění</li> <li>• Hlasovací tlačítka - elektronické hlasování - okamžité výsledky, rychlý přehled, možnost porovnávání – nástroj pro porady, workshopy</li> <li>• Překlady DE - tištěné věci - externě, profesionálně - navýšení rozpočtu, úspora času pro JhP/COM</li> </ul> | <p>→ Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zástup - těžká zastupitelnost - specifická témata, znalost SW, ...</li> <li>• Outsourcing – při velkém množství outsourcingu výrazné navýšení rozpočtu</li> <li>• Výpadky SW – systém WCMS na BGN a BZ online často nefunguje správně, funguje velmi pomalu a seká se</li> <li>• Podnikové shromáždění - s příchodem nového produktu nedostatečné místo pro organizaci PS</li> <li>• Bosch Connect - průměrný věk v JhP cca. 43 let - není vhodný nástroj pro tuto věk. skupinu</li> </ul>  |

*Obr. 8. SWOT analýza interní komunikace firmy Bosch Diesel s.r.o.  
Zdroj: vlastní zpracování*

## 11.1 Silné stránky

Mezi silné stránky interní komunikace bylo zařazeno velké množství komunikačních kanálů, neboť pro všechny 3 skupiny zaměstnanců (ANG, IND, DIR) zajišťuje oddělení komunikace dostatečné množství informačních médií, a každý zaměstnanec si může vybrat ten kanál, který mu vyhovuje nejvíce. Komunikace je ve většině případů zajištěna dvojjazyčně (CZ + DE/EN), což je velmi vstřícné vůči zahraničním kolegům, kteří v jihlavském závodě pracují. Díky tomu je i spousta informací z jihlavského závodu dostupná kolegům ze zahraničních poboček (např.: informace na intranetu, elektronické články, ...).

Další silnou stránkou byl označen podnikový časopis, který je ve srovnání s jinými závody firmy Bosch na velmi dobré úrovni - obsahově, textově i graficky. Podnikový časopis DieselReport je jedním z nejdůležitějších komunikačních kanálů firmy, který přináší zaměstnancům ucelený přehled informací.

Další předností byly zvoleny služby „in-house“, kdy oddělení komunikace zajišťuje spoustu věcí vlastními silami - například focení, vlastní organizaci eventů, vlastní psaní textů, tvorbu grafiky, plakátů, překladů apod. Výhodou je úspora velkých finančních prostředků a dosažení lepší kvality textů například při tvorbě obsahu časopisu, než jaká by byla při využití outsourcingu (lidé znají dané prostředí, mají kontakty, apod.).

Silnou stránkou je také poskytování velkého množství informací přímo z našeho závodu, takže zaměstnanci mají dostatek lokálních informací. Zajištěna je také velká odbornost kolegů z oddělení komunikace, protože všichni mají dlouholeté zkušenosti s tématem interní nebo externí komunikace.

V nepolední řadě je velmi kladně hodnocena také vysoká flexibilita a rychlost oddělení komunikace při zajištění tvorby informačních materiálů pro ostatní oddělení - například inzerce HRL, letáky pro studenty VŠ, brožura ohledně tématu kvality apod. Zároveň je tak zajištěno dodržování korporátního designu firmy Bosch.

## 11.2 Slabé stránky

Největší slabinou v rámci komunikace byla vyhodnocena kaskádová komunikace, kde správně nefunguje předávání informací přes formu kaskády od nejvyššího managementu firmy přes ostatní manažery na všechny zaměstnance firmy. Zaměstnanci si stěžují, že ne vždy jsou jim informace předávány včas, někdy dokonce vůbec.

Další slabou stránkou jsou informační nástěnky, na které je chaoticky umisťován obsah. Neexistuje žádný plán, jaký plakát má být na nástěnkách umístěn, kdy, jak dlouho. Často se obsah zapomíná vyměnit a na nástěnce visí staré plakáty. Není zavedena pravidelná kontrola, která by se dívala, zda je obsah nástěnek v pořádku.

Další slabinou jsou infokiosky, které nejsou ze strany zaměstnanců z výroby často využívány. Důvodem by mohl být třeba neatraktivní obsah nebo méně časté aktualizace.

Mezi slabé stránky můžeme také zahrnout výskyt chyb v textech a materiálech, které vytváří oddělení komunikace. Tyto chyby je potřeba eliminovat na minimum - ve všech komunikačních médiích, zejména pak v podnikovém časopise a velkých brožurách.

Sociální síť Bosch Connect je ze strany zaměstnanců málo využívána ve srovnání s ostatními závody. Svou roli zde může sehrát fakt, že průměrný věk zaměstnanců jihlavského závodu je 43 let.

Slabou stránkou je také to, že od roku 2001, kdy v jihlavském závodě oddělení komunikace funguje, se ještě nikdy nedělal průzkum spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací. Chybí proto názor cílové skupiny, zda je komunikace dělána správně, či nikoliv.

Dalším faktorem je pak nedostatek informací na oddělení komunikace. Někdy se stává, že důležité informace nejsou od ostatních oddělení ze závodu na oddělení komunikace předány včas nebo vůbec. To je potom logicky nemůže předat dále.

Slabou stránkou může být také fakt, že komunikačních kanálů je v závodě mnoho, a je časově náročně je všechny udržovat aktuální. Občas se proto stává, že jsou některé informační kanály aktualizovány oddělením komunikace se zpožděním.

### 11.3 Příležitosti

Jednou z příležitostí pro firmu mohou být sociální sítě. I když firma sociální síť má, není využívána tolik, jak by mohla být. Nicméně do budoucna se pravděpodobně stanou sociální sítě velmi důležitým nástrojem interní komunikace, proto je potřeba vymyslet způsob, jak zaměstnance naučit tuto síť více využívat.

Další příležitostí by mohl být nějaký interní chat - zajistil by rychlé přeposlání zpráv jinému kolegovi. Tento způsob komunikace je ve firmě potřeba kvůli rychlé komunikaci a krátkým dotazům. Díky tomu by se zbytečně neplnil prostor e-mailové schránky.

Vyplatit by se mohl také outsourcing na určité práce, díky kterému by se mohlo odlehčit zaměstnancům na oddělení komunikace s některými záležitostmi (např. rozvoz časopisu, korektury textů, některá grafika, překlad textů...). Zaměstnanci oddělení komunikace by tak získali čas, který mohou využít na větší péči o některé komunikační kanály.

V současné době je velmi využívaným nástrojem mobil nebo tablet, proto by bylo dobré začít některá interní média přizpůsobovat těmto kanálům - např. časopis, informační bulletin, apod. Pro zaměstnance by tak bylo pohodlnější si aktuální verzi stáhnout přes speciální aplikaci.

TV obrazovky v kantýnách by se daly do budoucna využít pro live přenos podnikového shromáždění - tj. zaměstnanci by se na podnikové shromáždění dívali v TV obrazovkách. Výhodou by byla úspora času, nevýhodou pak ztráta osobního kontaktu s vedením firmy.

Příležitostí pro workshopy, porady, setkání managementu by bylo elektronické hlasovací zařízení. Při hlasování o důležitých tématech s větším počtem lidí by toto zařízení pomohlo snadno elektronicky ukázat výsledky hlasování.

## 11.4 Hrozby

Hrozbou je určitě těžká zastupitelnost členů oddělení komunikace. Práce jednotlivých členů oddělení je natolik specifická, že je velmi obtížné a dlouhotrvající se na některé věci zaškolit - grafika, psaní textů, překlady, znalost SW na obsluhu TV v kantýnách / infokiosků, apod. Při dlouhodobé nepřítomnosti kolegy by to mohlo přinést problémy.

Další hrozbou jsou výpadky SW, což se občas stává u intranetu, infokiosků nebo TV obrazovek v kantýnách. Tyto výpadky mohou na určitý čas přerušit tok informací k zaměstnancům, proto je důležité být na tyto situace připraven a rychle je řešit.

Co se týče podnikového shromáždění, do budoucna je hrozbou nedostatečné místo v závodě pro organizaci tohoto termínu. S příchodem nové výroby nebudou v závodě volné plochy a bude se muset tato situace řešit.

Další hrozbou je také sociální síť Bosch Connect, protože zaměstnanci nemají velký zájem ji používat. Svou roli zde hraje i fakt, že průměrný věk zaměstnanců firmy je 43 let. Hrozbou je, aby se tento komunikační kanál nestal „mrtvým“.

## 12 KVANTITATIVNÍ PRŮZKUM

Třetí součástí praktické části je kvantitativní šetření v podobě průzkumu spokojenosti zaměstnanců firmy s interní komunikací.

### 12.1 Cíl průzkumu a cílová skupina

Cílem průzkumu je zjistit, jak jsou zaměstnanci firmy Bosch Diesel s.r.o. spokojeni se stávajícím stavem interní komunikace, kterou zajišťuje oddělení komunikace. Dalším cílem je zjistit, jaké nástroje komunikace využívají zaměstnanci nejvíce a jaké nejméně. Účelem pak je využít výsledky průzkumu k identifikaci slabých stránek interní komunikace (největší nespokojenost zaměstnanců) a navrhnout opatření pro zlepšení interní komunikace. Cílovou skupinou jsou kmenoví zaměstnanci Bosch Diesel s.r.o., kteří pracují ve firmě minimálně 1 rok. Předpokládaný celkový index (celková úroveň) spokojenosti s interní komunikací byl stanoven na hodnotu 1,8. Dosažení této nebo lepší hodnoty je interním cílem úspěšnosti interní komunikace ve firmě.

### 12.2 Průzkumné otázky

1. S jakými 3 informačními médii v rámci interní komunikace jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni?
2. S jakými 3 informačními médii v rámci interní komunikace jsou zaměstnanci nejvíce nespokojeni?
3. Jaká 3 informační média jsou nejvíce využívána zaměstnanci v rámci interní komunikace?
4. Jaký je celkový index (celková úroveň) spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací firmy Bosch Diesel s.r.o.?

### 12.3 Hypotézy

1. Zaměstnanci, kteří pracují v kanceláři (ANG), budou pozitivněji hodnotit spokojenost s texty, obsahem informací, grafikou a fotkami v interních informačních médiích, než zaměstnanci z výroby (DIR).
2. Zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti kratší dobu než 5 let, budou hodnotit pozitivněji kvalitu jednotlivých informačních médií, než zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle než 5 let.

## 12.4 Metoda zkoumání

Průzkum interní komunikace firmy byl proveden přes metodu dotazování, kdy byly vytvořeny 2 typy dotazníku (elektronický, papírový). Elektronický dotazník byl rozeslán na zaměstnance z kanceláře, papírový byl distribuován na zaměstnance z výroby. Dotazník byl zacílen na kmenové zaměstnance, kteří jsou ve firmě více než 1 rok a mají vlastní zkušenost s interní komunikací firmy. Forma pozorování by v tomto případě byla bezpředmětná a ztrácela význam. Dotazník byl distribuován na 10 % zaměstnanců firmy a rozdělení počtu dotazníků korespondovalo s poměrem počtu zaměstnanců na jednotlivých úsecích, přičemž byl brán v potaz i poměr mužů a žen na daném úseku. Dotazník byl distribuován nahodile bez předchozího výběru konkrétních účastníků a bez účasti tazatele, avšak tak, aby byly zachovány výše uvedené poměry. Zaměstnanci měli možnost zaslat vyplněný dotazník zpět do 14 dnů.

## 12.5 Struktura dotazníku

Před zahájením průzkumu bylo potřeba sestavit dotazník. Z předchozích zkušeností je známo, že příliš dlouhé dotazníky respondenty odradí od jejich vyplnění. Z těchto důvodů byl dotazník sestaven tak, aby měl 3 strany a jeho vyplnění trvalo zaměstnancům maximálně 5 minut. Dotazník byl připraven v papírové i elektronické podobě a celý je rozdělen do 3 částí.

První část dotazníku se týká otázek ohledně respondenta a zjišťuje základní údaje potřebné pro identifikaci a třídění jednotlivých skupin pracovníků.

Druhá část dotazníku se obecně zaměřuje na interní komunikaci ve firmě Bosch Diesel s.r.o. První otázka, jaká 3 informační média zaměstnanci využívají nejčastěji, je na začátku dotazníku umístěna cíleně. Záměrem je zjistit spontánní vybavenost. Z tohoto důvodu není také na první straně dotazníku nikde uvedeno, jaká informační média ve firmě jsou. Další otázky zjišťují, jak jsou zaměstnanci obecně spokojeni s obsahem informací, kvalitou textů, grafikou a fotografiemi ve všech komunikačních médiích. Další série dotazů se týká jednotlivých informačních médií, kdy se zjišťuje spokojenost s nimi. V závěru druhé části dotazníku se vyskytují otázky, ve kterých mají zaměstnanci možnost slovně vyjádřit, co konkrétně jim na komunikaci vadí a co je nutné z jejich pohledu zlepšit.

Třetí část dotazníku se záměrně věnuje podnikovému časopisu. Toto informační médium je pro oddělení komunikace jedno z nejdůležitějších v rámci interní komunikace firmy a jeho přípravě je věnováno velké množství času. Z tohoto důvodu je důležité získat feedback od zaměstnanců, zda množství času investované do tohoto informačního média ze strany komunikačního oddělení má svůj přínos v podobě spokojenosti s tímto médiem či nikoliv.

Otázky jsou záměrně v dotazníku umístěny tak, aby se začínalo jednoduššími, které v respondentovi vzbudí pocit jednoduchosti. Respondent tak získá chuť pokračovat ve vyplňování dále. Dotazník obsahuje otázky různého typu: otevřené, uzavřené, nebo s možností vlastního vyjádření. U otázek, kde se vyskytuje slovní škála (spokojen až nespokojen), je tato škála považována za hodnotící. Tj. uvažujeme, jakoby se zde vyskytovala čísla s hodnotou 1 až 4, přičemž 1 je nejlepší hodnocení a 4 je nejhorší hodnocení.

Interně je předem stanoveno, že se používá hodnotící škála se sudým počtem odpovědí, aby se zde nevyskytla nějaká střední hodnota (tak napůl, něco mezi, ani dobře ani špatně...). Tyto střední hodnoty podle názoru firmy často svádí respondenty k zaškrtnutí, aby se tak vyhnuli jednoznačnému přiklonění se na jednu či druhou stranu. Taková data pak pro oddělení komunikace nemají vypovídající hodnotu a jsou v dotazníku zbytečná. Slovní hodnocení spokojen/nespokojen je zachováno pouze ze zvyku z jiných průzkumů a kvůli přesnosti, neboť při používání číselné škály se v minulosti stávalo, že se zaměstnanci spletli a hodnotili opačně.

## **12.6 Dotazník**

Dotazník je uveden v příloze diplomové práce.

## **12.7 Stanovení kvót**

Firma Bosch Diesel s.r.o. má v současné době 4 000 kmenových zaměstnanců. Aby byl dotazník vypovídající, je potřeba oslovit alespoň 10 % zaměstnanců. Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto pracovat s číslem 400 zaměstnanců a rozeslat celkem 400 dotazníků. Ze systému SAP se zjistily počty jednotlivých zaměstnanců na daných úsecích a zdejší poměry počtu mužů a žen. Detailnější informace bohužel získat nelze. Podle těchto poměrů se rozdělily počty dotazníků, které bylo nutné distribuovat na jednotlivá oddělení.

Zaměstnanci v kancelářích byli osloveni elektronickým dotazníkem (seznam vybraných respondentů náhodně z Excelu), zaměstnanci z výroby byli osloveni přes papírové dotazníky přes jednotlivé mistry (na daný úsek jsme distribuovali určitý počet dotazníků s žádostí o rozdělení na určitý počet žen a mužů).

<b>Celkem zaměstnanců:</b>	<b>Počty dotazníků</b>
4 000 zaměstnanců	400 dotazníků
<b>Rozdělení podle pohlaví zaměstnanců:</b>	
73 % muži	292 dotazníků
27 % ženy	108 dotazníků
<b>Rozdělení podle kategorie zaměstnanců:</b>	
64 % DIR (výrobní zaměstnanci)	256 dotazníků
15 % INDIR (nepřímí zaměstnanci)	60 dotazníků
21 % ANG (THP zaměstnanci – kancelářští)	84 dotazníků

## 12.8 Sběr dat

Kvantitativní šetření probíhalo v období 04.05. -18. 05. 2015. Na vyplnění dotazníku tak zaměstnanci měli 14 dní.

## 12.9 Návratnost

Dotazník byl distribuován na 400 zaměstnanců. Zpět se vrátilo celkem 321 vyplněných dotazníků, což představuje celkovou návratnost ve výši 80,25 %. Dotazník nevyplnilo celkem 79 lidí, což je 19,75 % oslovených zaměstnanců.



## 12.10 Segmentační kritéria

### Pohlaví

Z celkového počtu 321 vyplněných dotazníků bylo 215 dotazníků vyplněno muži, 98 ženami. Celkem 8 osob políčko pohlaví nevyplnilo.

*Tab. 1. Segmentační kritéria - Pohlaví  
Zdroj: vlastní zpracování*

Pohlaví	Počet	%
Žena	98	30,53
Muž	215	66,98
Nevyplněno	8	2,49
Součet	321	100,00

### Pracovní zařazení

Zajímavé bylo vidět, kolik zaměstnanců odmítlo v jednotlivých skupinách dotazníky vyplnit. Zde je uveden přehled, jaká byla celková návratnost v jednotlivých skupinách podle pracovního zařazení. Největší návratnost byla u elektronických dotazníků, které se posílaly e-mailem na kategorii zaměstnanců ANG (THP zaměstnanci z kanceláří) - 98,81 % návratnost. Nejmenší návratnost byla u zaměstnanců z výroby (DIR) - 71,88 %.

*Tab. 2. Segmentační kritéria - Pracovní zařazení  
Zdroj: vlastní zpracování*

Prac. zařazení	Distribučováno (ks)	Vyplněno (ks)	Nevyplněno (ks)	Návratnost (%)
ANG	84	83	1	98,81
IND	60	54	6	90,00
DIR	256	184	72	71,88
Celkem	400	321	79	86,89

### Věk

Nejčastěji v dotazníku odpovídali zaměstnanci s věkem 36-45 let. Nejméně početnou věkovou skupinou, která dotazník vyplňovala, byli zaměstnanci ve věku 18-25 let.

*Tab. 3. Segmentační kritéria - Věk  
Zdroj: vlastní zpracování*

Věk	Počet	%
18-25	7	2,18
26-35	106	33,02
36-45	127	39,56
46 a více	77	23,99
Nevyplněno	4	1,25
Součet	321	100,00

## 12.11 Vybrané otázky z dotazníku a jejich výsledky

### 12.11.1 Uved'te 3 informační média, ze kterých čerpáte nejvíce informací?

Z výsledků vyplynulo, že pro získávání informací zaměstnanci v rámci interní komunikace nejvíce využívají podnikový časopis DieselReport (77,57 % zaměstnanců), dále TV obrazovky v kantýnách (47,07 % zaměstnanců) a intranet (40,50 % zaměstnanců). U této otázky šlo o spontánní vybavenost informačních médií.

*Tab. 4. Nejvyužívanější média  
Zdroj: vlastní zpracování*

Informační médium	Počet	%
Soc. síť Bosch Connect	12	3,74
Noviny Bosch Zünder	12	3,74
Elektronické články	7	2,18
Podnikový časopis	249	77,57
Email	25	7,79
Info schůzky oddělení	2	0,62
Infokiosky	10	3,12
Intranet	130	40,50
Kaskádová komunikace	20	6,23
Letáky v kantýnách	46	14,33
Meisterrunde	3	0,93
Nástěnky	118	36,76
Odborový zástupce	1	0,31
Podnikové shromáždění	3	0,93
Porady	5	1,56
Schůzky s kolegy	5	1,56
TV obrazovky	151	47,04
Vedoucí	10	3,12

### 12.11.2 Máte pocit, že jste prostřednictvím firemních informačních médií dostatečně informováni ohledně dění ve firmě?

Necelých 90 % zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, má pocit, že je dostatečně informováno ohledně dění ve firmě. Pouhých 9,35 % zaměstnanců má pocit, že dostatečně informováno není.

*Tab. 5. Dostatečná informovanost  
Zdroj: vlastní zpracování*

Dostatečně informován?	Počet	%
ANO	286	89,10
NE	30	9,35
Nevyplněno	5	1,55
Součet	321	100,00

### 12.11.3 Je pro mě zajímavý obsah poskytovaných informací?

Pro převážnou většinu zaměstnanců je obsah poskytovaných informací zajímavý (28,35 %) nebo spíše zajímavý (63,55 %). Celkem 8,10 % zaměstnanců odpovědělo, že pro ně je obsah poskytovaných informací spíše nezajímavý.

*Tab. 6. Zajímavost obsahu informací  
Zdroj: vlastní zpracování*

Zajímavost informací	Počet	%
Zajímavý	91	28,35
Spíše zajímavý	204	63,55
Spíše nezajímavý	26	8,10
Nezajímavý	0	0,00
Nevyplněno	0	0,00
Součet	321	100,00

### 12.11.4 Jsou pro mě informace poskytované ve firemních médiích srozumitelné?

Pro převážnou většinou jsou informace poskytované prostřednictvím informačních médií srozumitelné (45,48 %) nebo spíše srozumitelné (52,34 %).

*Tab. 7. Srozumitelnost informací  
Zdroj: vlastní zpracování*

Srozumitelnost informací	Počet	%
Srozumitelné	146	45,48
Spíše srozumitelné	168	52,34
Spíše nesrozumitelné	7	2,18
Nesrozumitelné	0	0,00
Nevyplněno	0	0,00
Součet	321	100,00

### 12.11.5 Máte pocit, že jsou informace prostřednictvím firemních informačních médií poskytovány včas?

Více než 82 % zaměstnanců je přesvědčeno, že jsou jim informace prostřednictvím interních informačních médií poskytovány včas, necelých 16 % zaměstnanců si myslí, že ne.

*Tab. 8. Včasnost informací  
Zdroj: vlastní zpracování*

Včasnost informací	Počet	%
ANO	266	82,87
NE	51	15,88
Nevyplněno	4	1,25
Součet	321	100,00

U některých otázek v dotazníku měli zaměstnanci možnost vyjádřit svou spokojenost pomocí 4stupňové škály (spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen, nespokojen). Tyto stupně jsou považovány za bodovou škálu s hodnocením 1-4 (1 nejlepší, 4 nejhorší). Níže naleznete přehled těchto nejdůležitějších otázek.

Kvůli přesnosti jsou výsledná data vyjádřena nejen pomocí aritmetického průměru, ale také pomocí modu a mediánu. **Průměr** je aritmetický průměr, který je vypočten součtem skupiny čísel a jeho následným vydělením počtem těchto čísel. **Medián** je prostřední číslo ve skupině čísel, kdy má polovina čísel hodnotu vyšší než medián a polovina čísel hodnotu nižší než medián. **Modus** je nejčastěji se vyskytující hodnota ve skupině čísel.

#### 12.11.6 Jak obecně hodnotíte kvalitu jednotlivých informačních médií?

Tato otázka byla zaměřena na jednotlivá informační média, u kterých zaměstnanci měli zhodnotit jejich celkovou úroveň. Oddělení komunikace zajišťuje obsah a správné fungování těchto médií, proto jsou tyto výsledky jedny z nejdůležitějších, neboť vyjadřují celkovou spokojenost zaměstnanců s vybranými komunikačními kanály.

Nejlépe hodnocen byl podnikový časopis DieselReport, u kterého aritmetický průměr vyšel 1,58 (modus i medián 1). Druhé nejlepší hodnocení získal firemní intranet (průměr 1,59), třetí nejlepší hodnocení získali TV obrazovky v kantýnách (průměr 1,73). Nejhorší hodnocení naopak získala firemní sociální síť Bosch Connect, u které vyšel aritmetický průměr 2,00, dále Kaskádová komunikace (průměr 1,90) a Informační kiosky (průměr 1,87). Díky těmto výsledkům je zřejmé, na jakých médiích je nutné zapracovat kvůli zlepšení.

Tab. 9. Kvalita jednotlivých informačních médií  
Zdroj: vlastní zpracování

Informační médium	Průměr	Modus	Medián
Nástěnky (kantýny)	1,85	2	2
Letáky v kantýnách	1,83	2	2
TV obrazovky (kantýny)	1,73	2	2
Informační kiosky	1,87	2	2
Podnikový časopis	1,58	1	1
Noviny Bosch Zünder	1,76	2	2
Kaskádová komunikace	1,90	2	2
Bosch Connect	2,00	2	2
Intranet	1,59	1	1
Elektronické články	1,81	2	2
Celkový průměr	1,79	2	2

### 12.11.7 Jak jste ve firemních médiích obecně spokojeni s...?

Tato otázka se zaměřila na komunikační média z jiného pohledu. Zaměstnanci se zde měli vyjádřit k jednotlivým složkám komunikace - tj. ke kvalitě psaných textů a českého jazyka, k obsahu textů, k úrovni grafiky a ke kvalitě fotografií v interních médiích. Jejím cílem bylo zjistit, kterou složku komunikace je nutné zlepšit.

Nejlépe zaměstnanci hodnotili ve firemních médiích obecně grafiku a fotky, které měly nižší průměr než 1,5. Modus i medián se u obou vyskytly se známkou 1. Horší hodnocení pak získala kvalita textů s průměrem 1,63. Nejhuře dopadl obsah informací s celkovým průměrem 1,73. U kvality textů a obsahu informací vyšel modus i medián 2.

*Tab. 10. Spokojenost se zajištěním firemních médií  
Zdroj: vlastní zpracování*

Jak jste ve firemních médiích spokojeni s:	Průměr	Modus	Medián
Kvalitou textů	1,63	2	2
Obsahem informací	1,73	2	2
Grafikou	1,46	1	1
Fotkami	1,47	1	1
Celkový průměr	1,57		

## 12.12 Komentáře

V rámci dotazníku zaměstnanci mohli vyplnit komentáře nebo důvody, které je vedly k zaškrtnutí daného hodnocení. Komentáře se daly napsat k 4 tématům. Zaměstnanci tak mohli vyjádřit svůj názor, proč si myslí, že nejsou dostatečně informováni, že nedostávají informace včas, s čím jsou nespokojeni ohledně interní komunikace a co by se v této oblasti mělo zlepšit. Níže je uveden přehled nejčastějších komentářů na tyto otázky.

### 12.12.1 Pokud máte pocit, že nejste dostatečně informováni ohledně dění ve firmě, jaké informace Vám chybí?

Pro tuto otázku se objevilo pouze necelých 20 komentářů ze všech 321 vyplněných dotazníků. Nejvíce se zde objevoval názor, že zaměstnancům chybí informace o aktuálních ekonomických výsledcích firmy. Druhým nejčastěji zmiňovaným tématem byly chybějící informace o nové výrobě - tj. co se chystá nebo plánuje za novou výrobu pro jihlavský závod. Třetí nejčastěji zmiňovaným důvodem byly chybějící nebo nedostatečné informace od nadřízených na daném středisku.

### **12.12.2 Proč máte pocit, že nejsou informace prostřednictvím firemních informačních médií poskytovány včas?**

U této otázky se objevilo pouze 8 komentářů. Ve dvou z nich bylo zmíněno, že podřízení mívají někdy více informací a dříve, než jejich nadřízený. Dále se zde objevily dva názory, že podnikový časopis DieselReport pouze shrnuje uplynulé události a přináší zastaralé informace. Zbytek komentářů pouze zhodnotil, že informace chodí pozdě obecně.

### **12.12.3 S jakými informačními médii nejste spokojeni a proč?**

V této otázce napsalo svůj komentář více než 70 lidí. V odpovědích se nejčastěji vyskytoval názor, že špatně funguje Kaskádová komunikace, kdy vedoucí často nepředávají informace dále. Lidem se také nelíbí forma Kaskádové komunikace, která je nepřehledná. Druhým nejčastěji zmiňovaným nástrojem byla sociální síť Bosch Connect, která je podle zaměstnanců velmi nepřehledná a jedná se o neužitečný nástroj, který má velmi neintuitivní ovládání a špatně se s ním pracuje. Dále jsou zde zmiňovány TV obrazovky v kantýnách, kde je podle zaměstnanců nastavena příliš dlouhá smyčka a jednotlivé folie s informacemi se zobrazují příliš dlouho. Podnikový časopis je podle názorů lidí někdy až příliš „chlubivý“ a objevují se v něm staré informace. Zaměstnanci by uvítali, kdyby vycházel častěji s aktuálnějšími informacemi. Na letácích v kantýnách se občas objevují staré informace.

### **12.12.4 Co bychom podle Vás měli na interní komunikaci zlepšit?**

Zaměstnanci zde vyjádřili svůj názor v přibližně stovce komentářů. Nejvíce uvádějí, že by uvítali častější aktualizace obsahu na TV obrazovkách v kantýnách. Informace z Kaskádové komunikace by se měly předávat lépe přes vedoucí pracovníky nebo rovnou posílat přímo všem zaměstnancům. V podnikovém časopise by zaměstnanci uvítali méně „politických“ článků pouze o úspěších firmy, dále by ocenili, kdyby některé články byly kratší, neboť jsou zbytečně dlouhé. Zaměstnanci by si dále přáli, aby jim firma sdělovala informace i ve stádiu jednání a ne pouze, až když je o něčem rozhodnuto. V komentářích bylo také zmíněno, že na nástěnkách občas visí staré nebo poničené plakáty. Objevil se také názor, že by zaměstnanci chtěli zasílat tiskové zprávy e-mailem při jejich vydání a ne je pouze zasílat externě do tisku. Zaměstnanci si také přejí, aby bylo zajištěno více osobní komunikace vedoucích a podřízených.

### 12.13 Výsledky kvantitativního průzkumu

V rámci kvantitativního průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci firmy Bosch Diesel s.r.o. jsou s interní komunikací v závodě relativně spokojeni. Přes 89 % z nich má pocit, že je dostatečně informováno o dění ve firmě. Přes 91 % zaměstnanců si myslí, že obsah poskytovaných informací je zajímavý nebo spíše zajímavý. Převážná většina, celkem asi 97 % zaměstnanců, si myslí, že jsou informace srozumitelné nebo spíše srozumitelné. Pouhých 82 % zaměstnanců firmy se domnívá, že jsou informace poskytovány včas. Oddělení komunikace by se tak do budoucna mělo nejvíce zaměřit na včasné poskytování informací a zajištění dostatečného množství informací ohledně potřebných témat.

Pokud se podíváme na jednotlivé složky komunikace (kvalita textů, obsah informací, grafika, fotky), vyšel zde celkový průměr 1,57. Nejvíce jsou zaměstnanci v interních médiích spokojeni s grafikou a fotkami. Horší hodnocení pak získala kvalita textů a obsah informací. Na psaní textů (jazyk, slovní zásobu, chyby, apod.) a obsahu poskytovaných informací by do budoucna mělo oddělení komunikace zapracovat.

Obecně se potvrdil předpoklad, že nejvyužívanějšími médii ve firmě jsou: podnikový časopis DieselReport, TV obrazovky v kantýnách a Intranet. Užitečné také bylo hodnocení jednotlivých komunikačních kanálů, podle kterého je potřeba se zaměřit zejména na zlepšení sociální sítě Bosch Connect, Kaskádové komunikace a Informačních kiosků.

Na začátku kvantitativního průzkumu bylo stanoveno, že interním cílem a kritériem úspěšnosti, bude dosažení hodnoty celkového indexu (celkové úrovně) spokojenosti s interní komunikací 1,8 nebo lepší. Z kvantitativního šetření nakonec vyšel celkový index s hodnotou 1,68. Hodnota byla vypočtena jako průměr „Spokojenosti se zajištěním firemních médií“ (průměr 1,57) a „Kvality jednotlivých informačních médií“ (průměr 1,79). Celkový index spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací tak předčil očekávání a interní cíl, který byl stanoven před začátkem průzkumu, byl dosažen.

Díky komentářům získalo oddělení komunikace přehled důvodů nespokojenosti zaměstnanců s jednotlivými body interní komunikace. Body, které se zde objevily, vezme oddělení komunikace v potaz při sestavení návrhů na opatření ke zlepšení komunikace.

Před začátkem kvantitativního šetření byly předem stanoveny průzkumné otázky a hypotézy. Odpovědi na tyto otázky a potvrzení (vyvrácení) hypotéz jsou přehledně uvedeny na dalších 2 stránkách.

### 12.13.1 Průzkumné otázky

**Průzkumná otázka č. 1:** S jakými 3 informačními médii v rámci interní komunikace jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni?

**Odpověď:** Zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s podnikovým časopisem DieselReport (průměr 1,58), Intranetem (průměr 1,59) a TV obrazovkami v kantýnách (průměr 1,73).

**Průzkumná otázka č. 2:** S jakými 3 informačními médii v rámci interní komunikace jsou zaměstnanci nejvíce nespokojeni?

**Odpověď:** Zaměstnanci jsou nejvíce nespokojeni s těmito informačními médii: firemní sociální síť Bosch Connect (průměr 2,01), Kaskádová komunikace (průměr 1,90) a Informační kiosky (průměr 1,87).

**Průzkumná otázka č. 3:** Jaká 3 informační média jsou nejvíce využívána zaměstnanci v rámci interní komunikace?

**Odpověď:** Zaměstnanci pro získávání interních informací nejvíce využívají podnikový časopis DieselReport (uvedlo 77,57 % zaměstnanců), TV obrazovky v kantýnách (uvedlo 47,04 % zaměstnanců) a firemní intranet (uvedlo 40,50 % zaměstnanců).

**Průzkumná otázka č. 4:** Jaký je celkový index (celková úroveň) spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací firmy Bosch Diesel s.r.o.?

**Odpověď:** Celkový index spokojenosti je 1,68. Tato hodnota byla vypočtena z průměru „Spokojenosti se zajištěním firemních médií“ (1,57) a průměru „Kvality jednotlivých informačních médií“ (1,79).



### 12.13.2 Hypotézy

**Hypotéza č. 1. :** Zaměstnanci, kteří pracují v kanceláři (ANG), budou pozitivněji hodnotit spokojenost s texty, obsahem informací, grafikou a fotkami v interních informačních médiích, než zaměstnanci z výroby (DIR).

**Výsledek:** Hypotéza se nepotvrdila. Vycházela z předpokladu, že zaměstnanci z výroby jsou častěji nespokojeni v jednotlivých průzkumech a že mají negativnější náhled na interní komunikaci. Zaměstnanci z výroby (DIR) v průměru hodnotili jednotlivé body komunikace o něco pozitivněji (průměr 1,58), než zaměstnanci z kanceláře (ANG) (průměr 1,60). Rozdíl mezi výsledky obou skupin je však velmi malý a nepatrný. V zásadě se dá říci, že zaměstnanci z výroby a kanceláří vnímají kvalitu interní komunikace obdobně. Výsledek tak byl pro oddělení komunikace příjemným překvapením.

Popisky řádků	Hodnoty					Celkový součet
	Průměr z Texty	Průměr z Obsah informací	Průměr z Grafika	Průměr z Fotky		
ANG	1,626506024	1,807228916	1,481927711	1,487804878	1,600866882	
DIR	1,655737705	1,741758242	1,453551913	1,491712707	1,58569014z	
IND	1,528301887	1,566037736	1,433962264	1,396226415	1,481132075	
Celkový součet	1,626959248	1,729559748	1,457680251	1,474683544		

Obr. 9. Kontingenční tabulka k hypotéze č. 1

Zdroj: vlastní zpracování

**Hypotéza č. 2:** Zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti kratší dobu než 5 let, budou hodnotit pozitivněji kvalitu jednotlivých informačních médií, než zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle než 5 let.

**Výsledek:** Hypotéza se potvrdila. Vycházela z předpokladu, že zaměstnanci, kteří pracují ve firmě kratší dobu, jsou pozitivněji naladěni a mají pozitivnější náhled na interní komunikaci. Níže uvedená tabulka ukazuje, že zaměstnanci, kteří pracují ve firmě 1-5 let, v průměru hodnotili jednotlivá informační média pozitivněji (průměr 1,65), než zaměstnanci, kteří u firmy pracují 6 let a více (průměr 1,81). Rozdíl mezi výsledky obou skupin zaměstnanců je malý, ale ne zanedbatelný. V odlišném hodnocení je možno spatřit odlišné vnímání kvality informačních médií novějšími a staršími zaměstnanci firmy.

Popisky řádků	Hodnoty										Celkový součet
	Průměr z	Průměr z	Průměr z	Průměr z	Průměr z	Průměr z	Průměr z	Průměr z	Průměr z	Průměr z	
11 a více let	1,87	1,855422	1,56395	1,8164557	1,744186	1,894737	1,54023	1,808642	1,911392	1,955556	1,80
1-5 let	1,75	1,595238	1,45833	1,7209302	1,521739	1,878788	1,32558	1,581395	1,860465	1,941176	1,66
6-10 let	1,81	1,925373	1,64789	1,7205882	1,826087	1,837209	1,84058	1,689655	1,84375	2,065217	1,82
(Prázdné)	2,00	1,8	1,8	2,2857143	1,72	1,714286	1,56	1,913043	2,090909	2,388889	1,93
Celkový součet	1,85	1,83	1,58544	1,8137931	1,727564	1,865217	1,57878	1,758741	1,902439	2,008584	

Obr. 10. Kontingenční tabulka k hypotéze č. 2

Zdroj: vlastní zpracování

## 13 KVALITATIVNÍ PRŮZKUM

Čtvrtou součástí praktické části je kvalitativní šetření v podobě strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci firmy.

### 13.1 Cíl průzkumu a cílová skupina

Tato metoda byla zvolena jako dodatečná ke kvantitativnímu šetření a jejím cílem bylo doplnit kvantitativní průzkum a detailně poznat důvody nespokojenosti zaměstnanců s interní komunikací. Účelem průzkumu je využít jeho výsledky k identifikaci slabých stránek interní komunikace (největší nespokojenost zaměstnanců) a navrhnout opatření pro zlepšení interní komunikace. Cílovou skupinou byli kmenoví zaměstnanci Bosch Diesel s.r.o., kteří pracují ve firmě minimálně 1 rok.

### 13.2 Stanovení kvót

Interně bylo stanoveno, že strukturované rozhovory budou z časových důvodů provedeny s celkem 12 zaměstnanci. Snahou bylo, aby výběr jednotlivých respondentů korespondoval s poměrem počtu mužů a žen ve firmě a zároveň s rozdělením podle kategorií zaměstnanců. Dva z respondentů byli součástí managementu firmy - jeden z vyšší, druhý z nižší úrovně managementu.

**Celkem zaměstnanců:**

4 000 zaměstnanců

**Respondenti:**

12 respondentů

**Rozdělení podle pohlaví zaměstnanců:**

73 % muži

9 mužů

27 % ženy

3 ženy

**Rozdělení podle kategorie zaměstnanců:**

64 % DIR (výrobní zaměstnanci)

6 respondentů

15 % INDIR (nepřímí zaměstnanci)

2 respondenti

21 % ANG (THP zaměstnanci)

2 respondenti

+ management firmy

2 respondenti

### 13.3 Sběr dat

Strukturované rozhovory byly prováděny v období 01. - 13. 06. 2015. Rozhovory za účasti jednoho respondenta a dvou zaměstnanců oddělení komunikace trvaly 30 minut. Na žádost respondentů jsou rozhovory v průzkumu uvedeny jako anonymní. K tomuto kroku se přistoupilo také kvůli zajištění větší otevřenosti účastníků.

### 13.4 Výsledky průzkumu

Kvalitativní průzkum přinesl výsledky v podobě komentářů respondentů k jednotlivým otázkám, které se týkaly spokojenosti s interní komunikací ve firmě. Níže je uvedena sumarizace odpovědí, které respondenti uvedli při strukturovaných rozhovorech. Tyto komentáře poté byly brány v potaz při sestavení návrhů na zlepšení interní komunikace ve firmě Bosch Diesel s.r.o.

#### 13.4.1 Máte pocit, že jste prostřednictvím firemních médií dostatečně informováni ohledně dění ve firmě, pokud ne, proč?

Většina respondentů uvedla, že se cítí být dostatečně informována o dění v rámci firmy. Občas jsou však některé informace zpožděné, nebo se je zaměstnanci z neoficiálních zdrojů dozvědí dříve, než z těch oficiálních. Obecně však respondenti mají dostatek informací, které potřebují znát ohledně dění ve firmě.

#### 13.4.2 Jaké informace Vám v rámci interní komunikace chybí?

Respondenti uvedli, že jim občas chybí informace ohledně důležitých personálních změn ve firmě. Podle některých názorů by bylo dobré zavést tyto informace jako pravidelnou rubriku do časopisu nebo do kaskádové komunikace. Chyběly jim také například informace o nových výrobcích, které se do budoucna plánují pro jihlavský závod. Tyto informace by se podle jejich názoru měly zveřejnit už ve fázi vyjednávání a ne až v momentě, kdy se rozhodne o nové výrobě. Někteří zaměstnanci zmínili, že jim chybí informace o průběhu kolektivního vyjednávání firmy s odborovými organizacemi. Odbory své členy průběžně informují o aktuálním vývoji vyjednávání, ale ze strany firmy tyto informace poskytovány nejsou. Firma poskytuje informace až po podepsání finální dohody, což je podle některých zaměstnanců špatně. Objevil se také názor, že by bylo dobré zaměstnancům občas přinést informace z jiných závodů Bosch (např. informace o dění ze závodu v Českých Budějovicích, apod.)

### **13.4.3 Existuje nějaký nástroj komunikace, který Vám chybí?**

Většina respondentů se shodla, že firma má dostatek komunikačních kanálů pro šíření informací a že každá cílová skupina má dostatečnou šanci informace získat. Z nových komunikačních kanálů byl zmíněn pouze návrh, aby se zavedly anonymní schránky pro dotazy vedení firmy nebo vedoucímu personálního oddělení.

### **13.4.4 Co by se podle Vás dalo zlepšit na Podnikovém shromáždění?**

Podnikové shromáždění bývá podle respondentů nepravidelné, chtělo by jej udělat pravidelně přibližně ve stejnou roční dobu a ne jen podle potřeby. Prezentace bývají občas moc dlouhé a texty někdy nebývají zcela srozumitelné. Podle názoru jednoho z manažerů jsou čtené texty příliš dlouhé a v tlumočení je potřeba dělat častěji pauzy, aby to bylo příjemné pro poslech. Některá témata jsou v rámci prezentace pro zaměstnance nezajímavá (př. pracovní úrazy). Druhé plátno by mělo být větší, aby všichni zaměstnanci dobře viděli. Jeden respondent navrhol, aby bylo podnikové shromáždění pro zaměstnance z kanceláří živě přenášeno i se zvukem na monitory počítačů do kanceláří.

### **13.4.5 Co by se podle Vás dalo zlepšit na Diskuzním setkání?**

Někteří respondenti zmínili, že by chtěli zápis z tohoto setkání do firemního časopisu. Podle jiných je někdy úvodní prezentace vedení firmy příliš dlouhá. Chtělo by to více času, za hodinu se stihne pouze 6-8 dotazů zaměstnanců a to je málo. Občas by se mohlo změnit místo konání a udělat diskuzní setkání i na dalších dvou závodech. Dva respondenti uvedli, že z organizačního hlediska je prý diskuzní setkání velmi dobře zajištěno a není potřeba zde nic měnit.

### **13.4.6 Co by se podle Vás dalo zlepšit na firemním intranetu?**

Občas některé linky nefungují a nejde tak zobrazit přílohy nebo potřebné soubory. Často se stává, že je pozdě aktualizován jídelníček. Jinak jsou respondenti s tímto médiem celkově spokojeni. Líbí se jim elektronické články na úvodní stránce, které jsou aktualizovány velmi často a poskytují tak dobrý přehled o dění v závodě.

### **13.4.7 Co by se podle Vás dalo zlepšit na sociální síti Bosch Connect?**

Zaměstnanci z výroby uvedli, že toto komunikační médium ani neznají a nepoužívají ho. Zaměstnanci ANG (THP zaměstnanci) zmínili, že jim vadí jeho komplikovanost a zmatečnost. Často jsou dezorientováni a je velmi složité zde něco najít. Podle jednoho názoru je

tento nástroj dobrý na sdílení souborů ve velkých skupinách a na okamžitou reakci od nich, ale to je tak vše. Jeden zaměstnanec zmínil, že by si přál povinné školení pro všechny zaměstnance z kanceláří, aby se jej naučili používat. Dva zaměstnanci uvedli, že tento nástroj využívat vůbec nechtějí a přijde jim zbytečný.

#### **13.4.8 Co by se podle Vás dalo zlepšit na Kaskádové komunikaci?**

Respondenti uvedli, že předávání informací nefunguje. Vedoucí pracovníci informace nepředávají. Chtěli by také změnit design, obsah informací - dávat pouze všeobecná témata, obecně zkrátit texty a přidat více fotek a videí. Kaskádová komunikace je pokaždé vydána v jiný termín - někdy na začátku měsíce, někdy na konci měsíce. Jeden respondent uvedl, že vůbec neví, co je to kaskádová komunikace. Podle jiného respondenta by bylo dobré udělat kaskádovou komunikaci přehlednější a vylepšit její strukturu. Jiný respondent navrhuje zobrazovat kaskádovou komunikaci také na TV obrazovkách v kantýnách. Jeden z manažerů uvedl, že se stává, že v rámci své práce je plně vytížen a nemá čas osobně předávat tyto informace podřízeným, proto je rozesílá e-mailem. Stejný postup navrhuje pro celý závod, neboť mu to přijde jednodušší a nekomplikuje to nikomu život jako současný způsob komunikace „kaskádovky“.

#### **13.4.9 Co by se podle Vás dalo zlepšit na TV obrazovkách v kantýnách?**

Respondenti se většinou shodli, že folie se zobrazují příliš dlouho, což je zbytečné. Přejí si tedy zkrátit čas zobrazení informačních folií a celkově zkrátit délku prezentace. Důvodem je, že pokud zaměstnancům nějaká informace uteče a oni by se na ni chtěli podívat znovu, budou muset čekat cca. 20 minut než se požadované informace opět zobrazí. Respondenti ze závodu 1 uvedli, že se zde obrazovky často vypínají a neběží.

#### **13.4.10 Co by se podle Vás dalo zlepšit na infokioscích?**

Podle názoru zaměstnanců z výroby jsou infokiosky dobré, ale v rámci své pracovní doby nemají čas se na ně podívat. Ve výrobě jsou plně vytíženi a mají pouze velmi krátké pauzy na svačinu a oběd, ve kterých často sotva stihnou v klidu sníst svačinu, natož si číst informace na infokiosku. Informační kiosky podle jejich názoru používají pouze na tisk výplatních pásek. Jeden respondent uvedl, že zde nebyl doplněn kalendář akcí, jinak jsou informace na informačním kiosku vcelku aktuální. Respondenti dále uvedli, že informace raději čerpají z plakátů a letáků v kantýnách, nebo z TV obrazovek v kantýnách. Zaměstnanci

z kanceláře sdělili, že informační kiosky nevyužívají vůbec, neboť veškeré potřebné informace získají přes jiné komunikační kanály.

#### **13.4.11 Co by se podle Vás dalo zlepšit na podnikovém časopise DieselReport?**

Časopis by podle respondentů měl rozhodně vycházet častěji - ideálně 1x měsíčně. Stačilo by, kdyby měl menší počet stran, ale vycházel pravidelněji. Důvodem je, že v současné době časopis spíše shrnuje uplynulé akce a přináší málo aktuálních témat. Podle některých jsou články příliš dlouhé a podrobné, jiní zaměstnanci zase uvedli, že by se zde měly objevit konkrétnější informace a témata by se neměla popisovat pouze obecně. Jiný zaměstnanec uvedl, že články se mu zdají až moc pochvalné a bylo by dobré dát prostor pro vyjádření i samotným zaměstnancům. Zaměstnanci ANG (THP pracovníci) zmínili časté chyby v časopise. Podle některých by se v časopise postupně měla představit jednotlivá oddělení a jejich činnost. Zaměstnanci by také uvítali, pokud by se přidala rubrika s personálními změnami v závodě. Jeden z manažerů přišel s nápadem, že by editorial (úvodní slovo) nepsali pouze ředitelé firmy, ale mohli by jej střídavě psát všichni top manažeři firmy. Jinak se ale obecně celková úroveň časopisu líbí.

#### **13.4.12 Co by se podle Vás dalo zlepšit na informačních nástěnkách?**

Častější aktualizace nástěnek, protože občas se objevují staré plakáty. Jeden respondent uvedl, že se mu líbí nápaditost při tvorbě plakátů.

#### **13.4.13 Co by se podle Vás dalo zlepšit na letácích v kantýnách?**

Respondenti sdělili, že na letácích občas bývá malé písmo, takže si letáky musí brát do ruky a číst hodně zblízka, proto by bylo dobré stanovit minimální velikost písma. Plastové stojánky na letáky bývají občas „upatlané“, proto by bylo dobré je občas umýt. Podle názoru jednoho zaměstnance letáky na stole překážejí při obědě, proto by je klidně zrušil.

#### **13.4.14 Co by se dalo na interní komunikaci ve firmě zlepšit obecně?**

Podle respondentů by bylo dobré některé informace přinášet více s předstihem a včas. Občas se stává, že informace chodí pozdě. Zaměstnanci z výroby uvedli, že se také stává, že mistři jim některé informace nepředávají. V rámci zkvalitnění komunikace jeden z manažerů navrhuje uspořádat profesionální kurz na zaškolení vedoucích pracovníků, jak správně komunikovat se svými zaměstnanci (tj. techniky komunikace, rétorika, krizová komunikace, apod.). Zároveň zmínil potřebu lepší výměny informací mezi jednotlivými odděleními.

### 13.5 Hlavní závěry kvalitativního šetření

V rámci kvalitativního průzkumu byly zaměstnancům kladeny otázky, které měly za cíl zjistit konkrétní důvody nespokojenosti zaměstnanců s jednotlivými komunikačními kanály. Odpovědi se docela často překrývaly, někdy však byly zcela odlišné. Překvapením bylo, že zaměstnanci byli při rozhovorech velmi otevření a upřímní.

Výše byl uveden přehled nejčastějších odpovědí na jednotlivé otázky. U některých otázek byla vidět rozpolcenost respondentů a projevíly se jejich odlišné názory na dané komunikační nástroje - například Bosch Connect, kdy jeden zaměstnanec uvedl, že je to dobrý nástroj a druhý naopak uvedl, že je velmi zbytečný. Výsledky kvalitativního průzkumu a komentáře od zaměstnanců posloužily při zpracování projektové části - tj. předložení návrhů na zlepšení interní komunikace.

## 14 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V rámci praktické části diplomové práce byly provedeny jednotlivé analýzy, jejichž cílem bylo zjistit aktuální úroveň interní komunikace firmy Bosch Diesel s.r.o. Různými typy analýz tak bylo zajištěno více pohledů na interní komunikaci, z nichž každá analýza měla jiný význam.

Analýza nástrojů interní komunikace sloužila k tomu, aby se vytvořil přehled používaných komunikačních nástrojů ve firmě. Díky této analýze byla vytvořena matice interní komunikace, která poskytuje přehled o základním zajištění interní komunikace ve firmě. Na základě matice pak byly detailně popsány jednotlivé komunikační nástroje, které firma rozděluje na osobní komunikaci, digitální média a tištěná média.

Poté následovala SWOT analýza, jejímž cílem bylo, aby se sami zaměstnanci oddělení komunikace zamysleli nad jednotlivými informačními kanály a dokázali zhodnotit jejich úroveň ze svého pohledu. Tato analýza tak přináší pohled na interní komunikaci firmy ze strany tvůrců komunikace.

Kvantitativní průzkum sloužil k zajištění názoru na interní komunikaci ze strany hlavní cílové skupiny – zaměstnanců firmy. Průzkum tak poskytl přehled oblíbenosti jednotlivých informačních kanálů ze strany jejich uživatelů a informace o tom, jak jsou zaměstnanci celkově s komunikací spokojeni. Z výsledků je patrné, jaká informační média zaměstnanci firmy využívají nejvíce a jaká nejméně. Dále průzkum poskytl informace o tom, jak zaměstnanci hodnotí kvalitu jednotlivých informačních médií. Díky komentářům byly zjištěny konkrétní příčiny nespokojenosti zaměstnanců s interní komunikací a jednotlivými komunikačními médii.

Kvalitativní průzkum formou strukturovaných rozhovorů zase poskytl možnost zaměstnancům oddělení komunikace, zjistit hlubší důvody toho, proč jsou zaměstnanci s některými informačními médii nespokojeni. Díky diskuzi se zaměstnanci bylo možné doptat se na detailnější informace.

Výsledky z jednotlivých analýz praktické části této diplomové práce posloužily jako základ pro identifikaci potenciálů ke zlepšení interní komunikace. V projektové části jsou pak navržena jednotlivá opatření, která by mohla interní komunikaci zlepšit.



### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 15 ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

V rámci projektové části této diplomové práce jsou definována opatření ke zlepšení interní komunikace jihlavského závodu firmy Bosch. Cílem je, aby se na základě realizace těchto opatření zlepšil celkový stav interní komunikace firmy.

Jak se při definování opatření postupovalo? Nejprve se celé oddělení komunikace sešlo na speciálním workshopu (17. 06. 2015), kde byli všichni zaměstnanci seznámeni s výsledky jednotlivých analýz. Poté následovala přibližně dvouhodinová diskuze o jednotlivých komunikačních nástrojích a možnostech změn v rámci interní komunikace. Na základě těchto diskuzí byla identifikována palčivá místa současného stavu interní komunikace a definována opatření ke zlepšení. Při definování opatření se bral v potaz jak názor zaměstnanců, tak i potřeby a možnosti oddělení komunikace. Ne vše, co zaměstnanci navrhovali, by bylo možné zrealizovat, proto se také přihlíželo například ke kapacitním možnostem, finančnímu rozpočtu nebo zkušenostem z minulosti. Zároveň byl také definován časový plán realizace jednotlivých změn tak, aby je oddělení komunikace stihlo v požadované kvalitě a čase provést.

Tento přehled, který obsahoval identifikovaná slabá místa komunikace, návrhy na zlepšení a termíny realizace zlepšení, byl následně představen obchodnímu řediteli firmy. Oddělení komunikace totiž spadá pod jeho zodpovědnost, a tak bylo nutné prodiskutovat navrhované změny i s ním. Na základě jeho připomínek a doporučení byly navrhované změny drobně upraveny.

Opatření postupně byla / jsou v rámci interní komunikace zaváděna a realizována. Změny se v rámci interní komunikace jihlavské firmy Bosch začaly zavádět od srpna 2015 a pokračují i v roce 2016.

Na dalších stránkách je uveden přehled nejdůležitějších opatření, která byla definována pro zlepšení interní komunikace ve firmě Bosch Diesel s.r.o.

Následující obrázek poskytuje stručný přehled nástrojů interní komunikace firmy, u kterých jsou identifikovány potenciály ke zlepšení a definována opatření ke zlepšení. Pro každé opatření je stanoven i termín realizace. Potenciály ke zlepšení a navrhovaná opatření pro jednotlivé komunikační nástroje firmy jsou detailně popsány na dalších stránkách.

Nástroj komunikace	Potenciál pro zlepšení	Opatření	Termín
Sběr informací	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oddělení komunikace nemá dostatek informací z jednotlivých oddělení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistentky oddělení = COM partneři</li> <li>- Novinky na pravidelné bázi</li> <li>- Speciální tabulka v Excelu s krátkými informacemi z každého oddělení</li> <li>- Vyplňováno měsíčně</li> <li>- Zdroj informací pro oddělení komunikace a všechna interní média</li> </ul>	Realizace 01/2016
Kaskádová komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Předávání informací přes kaskádu nefunguje</li> <li>- Zaměstnanci si stěžují, že někdy nedostávají informace od svých vedoucích včas, někdy vůbec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informace jsou pokryty přes COM partnery</li> <li>- Nahradí elektronický newsletter</li> <li>- CZ, DE verze</li> <li>- Nový formát + nový koncept (10/2015)</li> <li>- Pevná struktura ANG (THP) - obdrží přes email DIR, INDIR - info přes mistry, infokiosky</li> <li>- Pevné termíny vydání</li> </ul>	Koncept 10/2015 Realizace 01/2016
Bosch Connect	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zaměstnanci tolik nevyužívají</li> <li>- Není atraktivní komunikační nástroj</li> <li>- Složitě na používání</li> <li>- Málo členů profilu jihlavského závodu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Upload všech uživatelů z Jihlavy na jihlavský profil (10/2015)</li> <li>- Školení pro zaměstnance - od 01/2016</li> </ul>	Upload uživatelů 10/2015 Školení 01/2016
TV obrazovky v kantýnách	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dlouhé prezentace</li> <li>- Dlouhá doba zobrazení folie</li> <li>- TV se vypínají</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Max. 20 folií na prezentaci</li> <li>- Max. 25s čas na zobrazení folie</li> <li>- Pravidelná kontrola aktuálnosti obsahu</li> <li>- TV ovladače na závodě 1 a 2</li> </ul>	Realizace 08/2015
Podnikový časopis DIESELREPORT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nepravidelnost vydání</li> <li>- Každé číslo má odlišný počet stran</li> <li>- Chyby v textech a gramatice</li> <li>- Někdy staré informace</li> <li>- Chybí personální změny</li> <li>- Pouze 1 jazyk, verze (CZ)</li> <li>- Editorial - mohli by psát i vedoucí zaměstnanci</li> <li>- Změna designu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Periodicita: 5x ročně</li> <li>- Pevný počet :32 stran</li> <li>- Korektury CZ - externě</li> <li>- Max. stáří informací 1 měsíc</li> <li>- Personální změny nebudou přidány</li> <li>- 2 jazyk, verze: CZ a DE</li> <li>- Editorial - budou psát i vedoucí úseků</li> <li>- Změny designu od 01/2016</li> </ul>	Realizace 08-12/2015
Informační nástěnky, letáky	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neexistuje časový plán zveřejnění</li> <li>- Někdy staré informace</li> <li>- Někdy prázdné kapsy bez plakátů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stanovená zodpovědná osoba</li> <li>- Vytvoření čas. plánu informací</li> <li>- Pravidelná týdenní kontrola</li> <li>- Všeobecné plakáty pro období, kdy není, co zveřejnit</li> <li>- Min. velikost písma na letáčích bude 10</li> <li>- Plastové stojánky ne letáky se nechají 1x ročně umýt v myčce kvůli odmaštění</li> </ul>	Realizace 08/2015
Podnikové shromáždění	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizováno pouze podle potřeby</li> <li>- Nepravidelně organizováno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizace 2x ročně</li> <li>- Pevné termíny</li> <li>- Délka zkrácena z 60 na 45 minut</li> </ul>	Realizace 08/2015
Tiskové zprávy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zveřejňovány pouze externě a na intranetu</li> <li>- Zaměstnanci o nich často nevěděli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posílat zprávy e-mailem všem zaměstnancům</li> </ul>	Realizace 08/2015

Obr. 11. Stručný přehled navrhovaných změn v rámci interní komunikace  
Zdroj: vlastní zpracování

## 15.1 Sběr informací

### Potenciál ke zlepšení:

Oddělení komunikace často chybí informace ohledně dění v závodě a velmi obtížně je získává. V případě oslovení různých oddělení s dotazem na nové informace, se často dostává odpovědi: „Nic nového se u nás neděje, nemáme žádné nové informace.“ V současné chvíli neexistuje a nefunguje sběr témat z jednotlivých oddělení.

### Navrhovaná opatření:

V rámci závodu udělat z asistentek jednotlivých oddělení tzv. COM partnery - tedy partnery komunikačního oddělení. Tuto změnu oznámit všem vedoucím oddělení a požádat je o aktivní spolupráci při dodávání témat a informací z jejich oddělení. S asistentkami udělat speciální hodinový termín, kde se jim vysvětlí podrobnosti spolupráce a bude se diskutovat o nejvhodnějším způsobu dodávání témat. V Excelu připravit tabulku, do které budou COM partneři zapisovat aktuální důležité informace z jejich úseku. Tabulka bude rozdělena podle jednotlivých měsíců v roce.

Na začátku měsíce oddělení komunikace osloví asistentky s prosbou o doplnění informací, ty následně doplní přibližně 1-3 aktuální informace ze svého úseku do této tabulky. Před zapsáním si asistentka všechny informace rovnou odsouhlasí s vedoucím daného úseku. Ke každé informaci asistentka uvede kontaktní osobu pro bližší informace. Oddělení komunikace bude z tohoto přehledu čerpat informace pro potřeby interní komunikace v závodě. V případě potřeby detailnějších informací nebo fotografií se oddělení komunikace spojí s kontaktní osobou a dořeší detaily.

### Realizace:

Navrhovaná opatření byla zrealizována od 01. ledna 2016 a velmi milým zjištěním pro všechny strany bylo, že sběr témat velmi dobře funguje a byly odstraněny potíže s nedostatkem informací do informačních médií.

## 15.2 Kaskádová komunikace

### Potenciál ke zlepšení:

Zaměstnanci si obecně v kaskádové komunikaci stěžují na nepředávání informací formou kaskády. Někteří vedoucí pracovníci nepředávají informace včas, někteří vůbec. Princip kaskády tak nefunguje. Dále se v kritice tohoto média objevuje, že neexistuje pevná struktura a obsah je pokaždé odlišný. Zaměstnancům se také příliš nelíbí design a zpracování obsahu „kaskádovky“. Dále si stěžují na různé termíny vydání - jednou na začátku měsíce, jindy na konci měsíce. Pracovníkům oddělení komunikace zase při tvorbě kaskádové komunikace chybějí informace z jednotlivých oddělení a nemají tak dostatek informací k vytváření obsahu. Problémem také je, že pokud se pracovníci oddělení komunikace ozvou s prosbou o nějaké informace konkrétnímu oddělení, získají odpověď, že v současné době se nic nového na daném oddělení neděje.

### Navrhovaná opatření:

Informace do kaskádové komunikace budou získávány přes COM partnery na jednotlivých odděleních (viz. předchozí zlepšení). Bude zrušena tzv. „kaskádová komunikace“ a systém předávání informací přes vedoucí pracovníky. Namísto kaskádové komunikace bude vytvořen tzv. „Bulletin“, což bude elektronický informační zpravodaj (newsletter). Ze zpravodaje budou odstraněny citlivé informace. Tento zpravodaj bude zveřejňován na měsíční bázi a jeho distribuce bude zajištěna napřímo na všechny zaměstnance.

Zaměstnanci ANG (THP) jej obdrží do e-mailu, zaměstnanci DIR, INDIR (přímí a nepřímí zaměstnanci z výroby) jej naleznou na infokioscích + jim informace na nástěnku daného výrobního úseku vytiskne mistr. Bulletin bude vytvářen v CZ a DE verzi a bude mít nový formát. Bulletin bude mít pevnou strukturu obsahu a nový atraktivnější design. Pevně je také stanoveno datum vydání, které bude vždy mezi 20. - 23. dnem v měsíci.

### Realizace:

Změny byly úspěšně zavedeny a realizovány od 01. ledna 2016. První verze Bulletinu zaměstnance velmi mile překvapila a oddělení komunikace obdrželo od mnoha zaměstnanců a manažerů velké pochvaly a velmi pozitivní feedbacky. Zaměstnanci ocenili nejen obsah informací, ale také velmi atraktivní a líbivý design.

### 15.3 Bosch Connect

#### Potenciál ke zlepšení:

Sociální síť z jihlavského závodu využívá malý počet lidí - aktivně přibližně pouze 80 lidí z celkového počtu 1 200 uživatelů. Zaměstnanci nevidí sociální síť Bosch Connect jako atraktivní. Sociální síť se jim zdá zmatená, nepřehledná a velmi nepohodlná pro užívání. Zároveň je problém, že sociální síť a její menu jsou dostupné pouze v anglickém jazyce. Většina zaměstnanců jihlavského závodu totiž používá jako svůj hlavní cizí jazyk němčinu. Dalším faktorem, který ovlivňuje zájem Bosch Connect používat, je fakt, že průměrný věk zaměstnanců je 43 let. Je otázkou, zda starší zaměstnanci vůbec mají vztah k sociálním médiím a chtějí je používat. Další slabou stránkou je, že k aktivnímu odběru zpráv z profilu jihlavského závodu, je přihlášeno pouze 79 uživatelů. Dá se předpokládat, že ostatní zaměstnanci závodu možná ani netuší, že takový profil existuje a že na něm naleznou aktuální informace. Faktem je, že tento komunikační nástroj je velmi málo využíván také v ostatních závodech koncernu Bosch.

#### Navrhovaná opatření:

Vzhledem k tomu, že je nástroj vytvářen centrálním oddělením komunikace v Německu, není možné provést změny týkající se systému či změny jazyka. Cílem navrhovaného zlepšení je spíše zvýšit povědomí o tomto nástroji a vysvětlit uživatelům jeho výhody. První navrhovanou změnou je přidání všech uživatelů z jihlavského závodu jako členů jihlavského profilu. Tím tak někteří zjistí, že na Bosch Connectu existuje stránka Jihlavy a automaticky jim pak budou chodit informace o aktualizacích tohoto profilu do e-mailu. Dále je navrhováno povinné školení pro zaměstnance ANG (THP), které bude organizováno od 01/2016. Školení bude trvat 1 hodinu a bude vždy určené pro konkrétní oddělení. V rámci školení se zaměstnancům představí výhody této sociální sítě a základní úkony, které je zde možné provádět. Zaměstnanci v rámci školení obdrží dvoustránkový leták, který bude popisovat první kroky na této sociální síti. Souběžně se školeními je plánována také informační kampaň s plakáty a letáky, která Bosch Connect jako komunikační nástroj více zviditelní.

#### Realizace:

Realizace opatření byla z časových a kapacitních důvodů přesunuta na 07/2016.

## 15.4 TV obrazovky v kantýnách

### Potenciál ke zlepšení:

V rámci TV obrazovek v kantýnách zaměstnanci mají nejvíce připomínek k délce prezentace a délce času zobrazení folií. Délka prezentace i čas zobrazení folie jim připadá dlouhý a chtějí jej zkrátit (délka prezentace byla neomezena, čas zobrazení na 1 folii byl nastaven na 40 sekund). Objevují se také názory na úplné vypnutí obrazovek z důvodů šetření nákladů, nicméně tuto připomínku není možné brát jako bod k nápravě. Další komentáře se týkají toho, že na závodě 1 se TV obrazovky často vypínají. Zaměstnancům se dále nelíbí, že se na obrazovkách občas objevují staré informace. Objevil se také názor, že videa by se měla zobrazovat přes celou plochu obrazovky kvůli lepší viditelnosti.

### Navrhovaná opatření:

Prezentace na TV obrazovkách bude mít maximálně 20 folií. Každá folie se bude zobrazovat pouze 25s. Tento čas je dostatečný na to, aby si zaměstnanci stihli folii přečíst, ale zároveň zajistí, že se folie budou rychleji měnit a zaměstnancům se během oběda / večere zobrazí obsah prezentace vícekrát. Dále bylo rozhodnuto, že v prezentaci mohou být pouze folie, které se vztahují k události maximálně 14 dní před nebo 14 dní po této akci. Tím se zajistí větší aktuálnost informací. Zároveň bylo stanoveno, že každé pondělí v 09:00h společně zkontroluje zodpovědná osoba a vedoucí oddělení komunikace obsah informací na jednotlivých foliích a staré folie se vymažou. Video budou nově zobrazována na celou plochu TV obrazovky, aby byla lépe vidět. Šablona na zobrazování folií, textů a fotografií zůstane stejná jako doposud. Kvůli rychlejšímu zajištění zapnutí obrazovek v případě jejich vypnutí, bude na závodech 1 a 2 určena kontaktní osoba (hlavní asistentka daného závodu), které bude předán ovladač na TV obrazovky. V případě výpadku tak TV obrazovky zapne sama tato osoba a oddělení komunikace již nemusí složitě dojíždět na další dva závody. Výpadky signálu TV obrazovek budou častěji kontrolovány a jejich zapnutí bude rychlejší.

### Realizace:

Změny byly navrženy a úspěšně zrealizovány od 01. srpna 2015.

## 15.5 Podnikový časopis DIESELREPORT

### Potenciál ke zlepšení:

Podnikový časopis vychází nepravidelně a pokaždé má jiný počet stran (podle potřeby). Zaměstnanci nejvíce zmiňují, že se v časopise objevují chyby v textech. Někdy se objevují staré informace. Někteří zaměstnanci by uvítali, pokud by se v rámci časopisu objevily personální změny. Z průzkumu komunikace bylo zjištěno, že zaměstnanci nechtou časopis celý, ale vybírají si určité články. Líbivé jsou pro ně fotky a kratší texty. Zároveň by uvítali, pokud by časopis vycházel každý měsíc a měl menší počet stran. Z kvalitativního průzkumu vyplynulo, že by uvítali, pokud by někdy editorial psali i vedoucí úseků. Zahraniční kolegové by ocenili, pokud by časopis vycházel v německém jazyce. Bylo by dobré zapracovat také na grafické podobě časopisu a vylepšit design.

### Navrhovaná opatření:

Žádosti zaměstnanců o měsíční vydávání časopisu v tuto chvíli nelze vyhovět. Důvodem je nedostatečná kapacita oddělení komunikace a náročnost přípravy měsíčníku. O této variantě bude uvažováno do budoucna. V současné době budou provedeny tyto změny: Časopis bude vycházet 5x ročně a bude mít pevný počet 32 stran. Větší počet stran je zachován kvůli možnosti vložení volnočasových témat do časopisu a zajištění větší atraktivnosti pro zaměstnance. Snahou oddělení komunikace bude navýšení množství fotek a redukce textů o přibližně 30 %. Editorial budou psát podle potřeby také vedoucí úseků. Časopis bude vycházet kompletně také v německé verzi pro zahraniční kolegy. Kvůli zajištění co nejmenšího počtu chyb budou využívány externí korektury. Oddělení komunikace bude co nejvíce hlídat aktuálnost informací v časopise (max. 1 měsíc staré). Postupně se změní design časopisu, aby měl atraktivnější formu pro zaměstnance. Na distribuci časopisu bude zajištěna outsourcingová služba, která zajistí rozvoz časopisu do kantýn a na vrátnice.

### Realizace:

Všechny výše uvedené návrhy na změny byly realizovány nejpozději k 01. lednu 2016. Oddělení komunikace získalo od zaměstnanců několik desítek pozitivních feedbacků ohledně změn designu časopisu. V dlouhodobém horizontu se plánuje také přizpůsobení časopisu mobilům či tabletům a jeho stahování přes speciální aplikace.



## 15.6 Informační nástěnky, letáky

### Potenciál ke zlepšení:

Na nástěnkách se objevují staré informace. Oddělení komunikace nemá zajištěnou pravidelnou kontrolu a doplňování informací na tyto nástěnky. Neexistuje přehled toho, co se kdy na nástěnkách zveřejní, nebo bylo zveřejněno. Co se týče letáků v kantýnách, zaměstnanci si stěžovali, že stojánky na letáky jsou mastné a špinavé.

### Navrhovaná opatření:

Péče o nástěnky v kantýnách a letáky bude přidělena jednomu zaměstnanci oddělení komunikace, který vytvoří přehledný časový plán pro zveřejnění informací na nástěnkách. Tato osoba bude mít za úkol pravidelně každé pondělí od 09:00h do 11:00h obejít všechny nástěnky, zkontrolovat jejich stav a aktualizovat obsah (plakáty). Zároveň s tím bude zajištěna výměna letáků v kantýnách. Pro případ, kdy není tolik informací ke zveřejnění, a nástěnky by byly prázdné, budou vytvořeny všeobecné plakáty propagující Facebook a Youtube kanál firmy Bosch, nebo jiné plakáty s všeobecnou platností. Stojánky na letáky v kantýnách budou pravidelně během Vánočních svátků umyty v myčce kvůli odmaštění.

### Realizace:

Změny byly realizovány od srpna 2015. Po zavedení tohoto systému již nejsou problémy se starými informacemi na plakátech nebo nástěnkách.

## 15.7 Tiskové zprávy

### Potenciál ke zlepšení:

Zaměstnanci v kvalitativním průzkumu uvedli, že by uvítali, pokud by tiskové zprávy, které se posílají na lokální média a tisk, mohly být zasílány také všem uživatelům v jihlavském závodě.

### Navrhovaná opatření + realizace:

Na přání zaměstnanců jsou tiskové zprávy od srpna 2015 zasílány také interně všem uživatelům firmy přes e-mail. Tiskové zprávy jsou distribuovány v českém i německém jazyce.

## 15.8 Podnikové shromáždění

### **Potenciál ke zlepšení:**

Zaměstnanci zmiňují, že podnikové shromáždění by se nemělo organizovat pouze podle potřeby, ale v pravidelných termínech. Zároveň zmínili, že by chtěli druhé plátno větší kvůli lepší viditelnosti prezentace.

### **Navrhovaná opatření + realizace:**

Na přání zaměstnanců bude zajištěno podnikové shromáždění 2x ročně v pravidelných termínech. Celkový čas 1 setkání bude zkrácen z 60 na 45 minut kvůli lepší pozornosti zaměstnanců. Větší plátno se zakoupí. Toto opatření bylo zrealizováno od srpna 2015.

## 16 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V rámci projektové části byly na základě jednotlivých analýz interní komunikace firmy Bosch Diesel s.r.o. identifikovány potenciály ke zlepšení. Zároveň byla definována opatření ke zlepšení stávajícího stavu komunikace.

Při sestavení opatření byly brány v potaz jak názory zaměstnanců, které vzešly z kvantitativního a kvalitativního průzkumu, tak i potřeby a možnosti oddělení komunikace. Navrhovaná opatření ke zlepšení komunikace byla prodiskutována a odsouhlasena s obchodním ředitelem společnosti.

Od června 2015 se postupně začaly připravovat jednotlivé změny v rámci interní komunikace, kdy se začalo od těch nejjednodušších a nejdůležitějších. Změny byly postupně realizovány od srpna 2015. Většina z nich je v současné době již realizována. Jediný projekt, u něhož nebyla realizována definovaná opatření, je sociální síť Bosch Connect. Vzhledem k mnoha jiným důležitějším úkolům oddělení komunikace a nízké prioritě tohoto komunikačního nástroje, se realizace stanovených opatření pro Bosch Connect nestihla včas, a proto byla přesunuta z ledna 2016 na červenec 2016.

Během zavádění některých změn získalo oddělení komunikace pozitivní zpětnou vazbu od zaměstnanců firmy, kteří ocenili dílčí zlepšení. Jednalo se zejména o velmi pozitivní ohlasy na Bulletin, který nahradil původní kaskádovou komunikaci, dále pak změny týkající se podnikového časopisu DIESELREPORT.

Průběžně se také provádějí různá drobná vylepšení interní komunikace, která sice nevzešla z analýz, ale jejich potřeba vyvstane jinými okolnostmi. Jako příklad mohu uvést kompletní předělání obsahu a designu prezentace jihlavského závodu, nebo také přizpůsobení komunikačních kanálů novému korporátnímu designu, který byl zveřejněn na konci března 2016.

Oddělení komunikace se rozhodlo, že se takto komplexní analýza interní komunikace firmy bude ve firmě provádět každé 2 roky, aby byl zajištěn proces neustálého zlepšování vnitrofiremní komunikace. Zároveň se tak v praxi ověří, zda se komunikace díky zavedeným opatřením opravdu zlepšila a zda jsou zaměstnanci oproti předchozímu průzkumu s interní komunikací spokojenější.

## ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se zabýval tématem Interní komunikace firmy Bosch Diesel s.r.o. Cílem této práce bylo provést analýzu vnitrofiremní komunikace a zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců s jejím aktuálním stavem. Na základě výsledných dat z jednotlivých analýz poté identifikovat potenciály ke zlepšení a navrhnout opatření ke zlepšení současného stavu interní komunikace firmy.

Obecně se dá říci, že společnost Bosch Diesel v Jihlavě má velmi propracovanou interní komunikaci s dostatečným množstvím informačních kanálů. Díky výsledkům z jednotlivých analýz získalo oddělení komunikace přehled o tom, jaká komunikační média je potřeba vylepšit. Kvantitativní a kvalitativní průzkum velmi pomohl s identifikací slabých míst a na základě těchto dat se mohly vybrané komunikační kanály zlepšit. Poté, co jsme realizovali opatření ke zlepšení, se nám u některých z nich dostalo pozitivního feedbacku od zaměstnanců, kteří si změn všimli a velmi je kvitovali. Stále je však nutné na tématu interní komunikace nadále pracovat a postupně vylepšovat jednotlivé komunikační kanály tak, aby se celkový stav interní komunikace průběžně zlepšoval a zvyšovala se úroveň spokojenosti zaměstnanců s tímto tématem.

Mám radost z toho, že v rámci zpracování celkové analýzy byl zajištěn pohled na interní komunikaci ze dvou stran - pohled ze strany tvůrců komunikace (zaměstnanci oddělení komunikace) a ze strany příjemců komunikace (zaměstnanci firmy).

Při zpracování práce mě překvapila otevřenost některých zaměstnanců při kvalitativním průzkumu. Má původní očekávání byla, že se budou bát odpovídat negativně a vyjádřit svůj názor, ale opak byl pravdou. Zaměstnanci měli velmi přínosné připomínky ke zlepšení komunikačních kanálů a dokázali vystihnout problematická místa komunikace.

Velmi přínosnou součástí celkové analýzy komunikace bylo z mého pohledu i to, že se zaměstnanci oddělení komunikace dokázali na společném workshopu zamyslet nad komunikačními kanály a diskutovat o jejich chybách. Diskuze byly velmi přínosné pro celý tým. Zároveň se díky nim dokázaly rozebrat i překážky mezi zaměstnanci oddělení komunikace při vzájemné spolupráci při vytváření komunikace a tyto překážky odstranit (např. spolupráce při překladech a přípravě podnikového časopisu v německé verzi).

Podle mého názoru jsem cílu, který byl definován na začátku této diplomové práce, dosáhl.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Odborná literatura:

- [1] DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. Expert (Grada). ISBN 80-7169-988-8.
- [2] HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.
- [3] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- [4] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [5] HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-85424-83-5.
- [6] JANOUŠEK, Jaromír. *Verbální komunikace a lidská psychika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1594-0.
- [7] JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- [8] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- [9] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. 1.vyd. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9.
- [10] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Překlad Hana Machková. Praha: Grada, 2004. Expert (Grada Publishing). ISBN 80-247-0513-3.
- [11] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [12] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

- [13] MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1326-3.
- [14] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [15] MOORE, David M a Francis M DWYER. *Visual literacy: a spectrum of visual learning*. Englewood Cliffs, N.J.: Educational Technology Publications, c1994. ISBN 0877782644.
- [16] STEINBERG, Sheila. *An introduction to communication studies*. Cape Town, South Africa: Juta, 2007. ISBN 0702172618.
- [17] SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.
- [18] URBAN, Lukáš, Josef DUBSKÝ a Karol MURDZA. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3563-4.
- [19] VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.
- [20] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [21] VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9.
- [22] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8.

**Elektronické zdroje**

- [1] KOVAŘÍKOVÁ, Jana. Interní komunikace se opravdu dá měřit!. *Marketing journal* [online]. 2013, **2013**, 1 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-\\_\\_s317x10184.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-__s317x10184.html)
- [2] *Bosch dnes 2015: Kvalita života* [online]. In: . s. 44 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: [http://www.bosch.cz/media/cz/homepage/bosch\\_dnes\\_cz.pdf](http://www.bosch.cz/media/cz/homepage/bosch_dnes_cz.pdf)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ANG	Zaměstnanci THP (tj. zaměstnanci z kanceláře).
CZ	Česká verze.
COM	Komunikační.
DE	Německá verze.
DIR	Přímí zaměstnanci (tj. zaměstnanci z výroby).
DS	Divize Diesellové Systémy.
EN	Anglická verze.
IIK	Institut interní komunikace.
INDIR	Nepřímí zaměstnanci (tj. nepřímí zaměstnanci z výroby).
JhP	Označení pro jihlavský závod firmy Bosch. (z angl. Jihlava plant)
THP	Technicko-hospodářští pracovníci.



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1.	Komunikační model podle Lasswella zdroj: David Mike Moore, <i>Visual Literacy</i> , 1994, str. 89	15
Obr. 2.	Shannonův a Weaverův model komunikace zdroj: David Mike Moore, <i>Visual Literacy</i> , 1994, str. 89	16
Obr. 3.	Schrammův model komunikace zdroj: David Mike Moore, <i>Visual Literacy</i> , 1994, str. 91	17
Obr. 4.	DeVitoův model komunikace zdroj: DeVito Joseph A., <i>Základy mezilidské komunikace</i> , 2000, str. 20	18
Obr. 5.	Proces marketingového výzkumu podle Kozla, Mynářové a Svobodové zdroj: Kozel, Mynářová, Svobodová, <i>Moderní metody a techniky marketingového výzkumu</i> , 2011, str. 73	32
Obr. 6.	Vizualizace analýzy interní komunikace zdroj: vlastní zpracování	41
Obr. 7.	Matice interní komunikace firmy Bosch Diesel s.r.o. zdroj: vlastní zpracování	43
Obr. 8.	SWOT analýza interní komunikace firmy Bosch Diesel s.r.o. zdroj: vlastní zpracování	49
Obr. 9.	Kontingenční tabulka k hypotéze č. 1 zdroj: vlastní zpracování	65
Obr. 10.	Kontingenční tabulka k hypotéze č. 2 zdroj: vlastní zpracování	65
Obr. 11.	Stručný přehled navrhovaných změn v rámci interní komunikace zdroj: vlastní zpracování	75

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1.	Segmentační kritéria - Pohlaví zdroj: vlastní zpracování	57
Tab. 2.	Segmentační kritéria - Pracovní zařazení zdroj: vlastní zpracování	57
Tab. 3.	Segmentační kritéria - Věk zdroj: vlastní zpracování	57
Tab. 4.	Nejvyužívanější média zdroj: vlastní zpracování	58
Tab. 5.	Dostatečná informovanost zdroj: vlastní zpracování	58
Tab. 6.	Zajímavost obsahu informací zdroj: vlastní zpracování	59
Tab. 7.	Srozumitelnost informací zdroj: vlastní zpracování	59
Tab. 8.	Včasnost informací zdroj: vlastní zpracování	59
Tab. 9.	Kvalita jednotlivých informačních médií zdroj: vlastní zpracování	60
Tab. 10.	Spokojenost se zajištěním firemních médií zdroj: vlastní zpracování	61

## SEZNAM PŘÍLOH

- PI Dotazník pro kvantitativní šetření
- PII Otázky pro kvalitativní šetření
- PIII Podnikový časopis - srovnání
- PIV Intranet
- PV Elektronické články - BZ online
- PVI Matice interní komunikace

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO KVANTITATIVNÍ ŠETŘENÍ

## Feedback – Interní komunikace v JhP

### 1. Údaje o dotazované osobě

Pohlaví:  muž  žena  
Věk:  18-25 let  26-35 let  36-45 let  46 let a více  
Pracovní zařazení:  ANG  DIR  IND  
Délka prac. poměru:  1-5 let  6-10 let  11 a více

### 2. Interní komunikace - obecně

I) Uvedte prosím 3 firemní informační média, ze kterých čerpáte nejvíce informací o firmě?

Klikněte sem a zadejte text.

II) Máte pocit, že jste prostřednictvím firemních informačních médií dostatečně informováni ohledně dění ve firmě?

Ano  Ne

Pokud ne, jaké informace Vám chybí?

Klikněte sem a zadejte text.

III) Obsah poskytovaných informací je pro mě:

zajímavý  spíše zajímavý  spíše nezajímavý  nezajímavý

IV) Informace poskytované ve firemních médiích jsou pro mě:

srozumitelné  spíše srozumitelné  spíše nesrozumitelné  nesrozumitelné

V) Máte pocit, že jsou informace prostřednictvím firemních informačních médií poskytovány včas?

Ano  Ne

Pokud ne, uveďte příklady, kdy ne?

Klikněte sem a zadejte text.

## Feedback – Interní komunikace v JhP

### VI) Prosím ohodnoťte obecně, jak jste ve firemních médiích spokojeni s následujícími body?

	spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen
Texty (čitivost, jazyk,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grafické zpracování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fotky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### VII) Jak obecně hodnotíte kvalitu jednotlivých informačních médií v závodě JhP?

(kvalita informací, grafika, texty, srozumitelnost, přehlednost, aktuálnost, ...)

	spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen
Nástěnky (kantýny)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Letáky v kantýnách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TV obrazovky (kantýny)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informační kiosky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podnikový časopis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noviny Bosch Zünder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaskádová komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bosch Connect-Blog JhP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranet (celkově JhP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Články BZ online (úvodní strana intranetu JhP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### VIII) Uveďte prosím, s jakými informačními médii jste v JhP nespokojeni a proč?

Klikněte sem a zadejte text.

### IX) Co bychom podle Vás měli na interní komunikaci v JhP zlepšit?

Klikněte sem a zadejte text.

### X) Pokud spolupracujete s oddělením JhP/COM, jak hodnotíte spolupráci s námi?

dobrá      spíše dobrá      spíše špatná      špatná

## Feedback – Interní komunikace v JhP

### 3. Podnikový časopis DIESELREPORT

**I) Jak byste hodnotili celkovou úroveň časopisu DIESELREPORT?**

dobrá       spíše dobrá       spíše špatná       špatná

**II) Prosím ohodnoťte, jak jste ve firemním časopise spokojeni s následujícími body?**

	spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen
Texty (jazyk, čtivost,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grafické zpracování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fotky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**III) Jak často a v jakém rozsahu by podle Vašeho názoru měl podnikový časopis vycházet?**

á 1 měsíc - 12 stran

á 2 měsíce - 32 stran

á 3 měsíce - 42 stran

jiná periodicita?: [Klikněte sem a zadejte text.](#)

**IV) Jak detailně čtete podnikový časopis?**

důkladně       vybírám si články       pouze prolistuji       shlédnu pouze fotky

**V) Co bychom podle Vás měli na podnikovém časopise zlepšit?**

[Klikněte sem a zadejte text.](#)

Kontaktní osoba: Tomáš Baloc, Tel.: 56 758 5022, E-mail: Tomas.Baloc@cz.bosch.com  
Vyplněné dotazníky prosím zašlete do 18. 05. 2015 na oddělení JhP/COM.

Děkujeme!

# PŘÍLOHA P II: OTÁZKY PRO KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ

## Feedback – Interní komunikace v JhP

### 1. Údaje o dotazované osobě

Pohlaví:  muž  žena  
Věk:  18-25 let  26-35 let  36-45 let  46 let a více  
Pracovní zařazení:  ANG  DIR  IND  
Délka prac. poměru:  1-5 let  6-10 let  11 a více

### 2. Otázky

- I. Máte pocit, že jste prostřednictvím firemních médií dostatečně informováni ohledně dění ve firmě, pokud ne, proč?
- II. Jaké informace Vám v rámci interní komunikace chybí?
- III. Existuje nějaký nástroj komunikace, který Vám chybí?
- IV. Co by se podle Vás dalo zlepšit na Podnikovém shromáždění?
- V. Co by se podle Vás dalo zlepšit na Diskuzním setkání?
- VI. Co by se podle Vás dalo zlepšit na firemním intranetu?
- VII. Co by se podle Vás dalo zlepšit na sociální síti Bosch Connect?
- VIII. Co by se podle Vás dalo zlepšit na Kaskádové komunikaci?
- IX. Co by se podle Vás dalo zlepšit na TV obrazovkách v kantýnách?
- X. Co by se podle Vás dalo zlepšit na Infokioscích?
- XI. Co by se podle Vás dalo zlepšit na podnikovém časopise DieselReport?
- XII. Co by se podle Vás dalo zlepšit na informačních nástěnkách?
- XIII. Co by se podle Vás dalo zlepšit na letácích v kantýnách?
- XIV. Co by se dalo na interní komunikaci ve firmě zlepšit obecně?

# PŘÍLOHA P III: PODNIKOVÝ ČASOPIS - SROVNÁNÍ

## Původní verze designu

**DIESELREPORT**  
Číslo 04, 1. až 31. 2016 - časopis zaměstnanců společnosti BOSCH DIESEL s.r.o., Jihlava

**číslo 4 Jihlava**  
Společnost Bosch

**Březovou ovládli boží táborníci**

**Stavba montážní linky 13: žádný prostor pro chybu**

**Na stavbu výrobního přístroje, do kterého vstoupí 13 tisíc dílů, se muselo jít s velkou přesností. Linka je vyrobena podle přesných plánů, které jsou v každém díle. Přesnost je tak vysoká, že se při výrobě nepoužívá žádný nástroj. Přesnost je tak vysoká, že se při výrobě nepoužívá žádný nástroj. Přesnost je tak vysoká, že se při výrobě nepoužívá žádný nástroj.**

**Stavba montážní linky 13: žádný prostor pro chybu**

Na stavbu výrobního přístroje, do kterého vstoupí 13 tisíc dílů, se muselo jít s velkou přesností. Linka je vyrobena podle přesných plánů, které jsou v každém díle. Přesnost je tak vysoká, že se při výrobě nepoužívá žádný nástroj. Přesnost je tak vysoká, že se při výrobě nepoužívá žádný nástroj. Přesnost je tak vysoká, že se při výrobě nepoužívá žádný nástroj.

**Text: Jana Vránová / Foto: Archiv Bosch**

**Odchylky ve výrobě**

Už od chvíle, kdy dopravní korbice vstoupí do výrobního závodu, je každý díl pod kontrolou. Každý díl má svůj vlastní kód, který umožňuje sledovat jeho pohyb po celé výrobě. Každý díl má svůj vlastní kód, který umožňuje sledovat jeho pohyb po celé výrobě.

**Text: Martin Šimá (D5/COMM-JN), Jana Vránová**

**Průběh výroby ČPN**  
Každý díl má svůj vlastní kód, který umožňuje sledovat jeho pohyb po celé výrobě. Každý díl má svůj vlastní kód, který umožňuje sledovat jeho pohyb po celé výrobě.

**Nový výrobek ČPN**  
Každý díl má svůj vlastní kód, který umožňuje sledovat jeho pohyb po celé výrobě. Každý díl má svůj vlastní kód, který umožňuje sledovat jeho pohyb po celé výrobě.

**Průběh výroby ČPN**  
Každý díl má svůj vlastní kód, který umožňuje sledovat jeho pohyb po celé výrobě. Každý díl má svůj vlastní kód, který umožňuje sledovat jeho pohyb po celé výrobě.

**Nový výrobek ČPN**  
Každý díl má svůj vlastní kód, který umožňuje sledovat jeho pohyb po celé výrobě. Každý díl má svůj vlastní kód, který umožňuje sledovat jeho pohyb po celé výrobě.

## Aktuální verze designu

**Diesel report / březen 2016**  
Číslo 01, Časopis zaměstnanců společnosti BOSCH DIESEL s.r.o., Jihlava

**Losování o Hyundai i30**  
Hlavní cenu v Ideen Managementu vyhrál Josef Vítů (JhP/TEF31.1)

**Naším čerpadlům se daří!**

Řada 2016 se na světě dostává k 100. výročí svého založení. V této příležitosti se společnost rozhodla udělat si malou oslavu. Každý zaměstnanec má šanci vyhrát si novou Hyundai i30. Každý zaměstnanec má šanci vyhrát si novou Hyundai i30.

**Text: Jana Vránová / Foto: Archiv Bosch**

**Naším čerpadlům se daří!**

Řada 2016 se na světě dostává k 100. výročí svého založení. V této příležitosti se společnost rozhodla udělat si malou oslavu. Každý zaměstnanec má šanci vyhrát si novou Hyundai i30. Každý zaměstnanec má šanci vyhrát si novou Hyundai i30.

**Text: Jana Vránová / Foto: Archiv Bosch**

**MFH: přehled zásadních projektů roku 2016**


Na podzim roku 2016 jsme zahájili realizaci projektu MFH. Každý díl má svůj vlastní kód, který umožňuje sledovat jeho pohyb po celé výrobě. Každý díl má svůj vlastní kód, který umožňuje sledovat jeho pohyb po celé výrobě.

**Text: Jana Vránová / Foto: Archiv Bosch**



# PŘÍLOHA P IV: INTRANET

inside. Portal    Tomas Baloc    Settings    Favorites    Log out    Help

Enterprise Search     **BOSCH**  
Stvořeno pro život

Bosch GlobalNet    My Work    MyHR    inside Information

Homepage    About Bosch    Organization    Locations    News    Topics    Products    Services    Projects & Initiatives    Guidelines & Standards    Compliance


O JhP

- Organizace
- Lokality
- Aktuálně
- Témata A-Z
- Výrobky
- Projekty
- Směrnice a standardy
- Služby pro zaměstnance
- Templates


0    Leave a comment    28    Like    Share


EN    DE    CS

## O JhP




### Novinky z JhP

**01.04.2016 | Jh**  
Procházka po Hornické stezce  
ŽenyProŽeny pořádají v sobotu 16. dubna 2016 procházku s dětmi po Hornické stezce kolem Jihlavy. V rámci této akce si také budete moci upéct první jarní špekáčky. Začátek je v 09:30h na Lesnově v Jihlavě...

**18.03.2016 | Jh**  
Do práce na kole 2016  
Firma Bosch Diesel a její zaměstnanci se už po čtvrté v řadě zapojí do akce „Do práce na kole“. Jedná se o aktivitu, kdy dobrovolníci využívají v měsíci květnu jako dopravní prostředek pro cestu do práce a zpět jízdní kolo. JhP podpoří dobrovolníky z řad našich zaměstnanců

proplacením startového a poskytnutím šatných skřínek na převlékání. Registrace probíhá od 9. března do 30. dubna 2016. Akce se koná v měsíci květnu...


**16.03.2016 | Jh**  
Zaměstnanci Bosch Diesel s.r.o. podpořili výítěžek z dvanáctého firemního plesu charitativní a vzdělávací projekty v Kraji Vysočina  
Na čtyři stovky návštěvníků, značný počet hostů a výrazná částka z výítěžku plesu putující na dobročinné účely provázely dvanáctý firemní ples Bosch Diesel s.r.o. konaný dne 11. března 2016. Motem plesu byla Brazílie a tanec samba. V rámci tradiční společenské akce věnovali zaměstnanci firmy výítěžek ze vstupenek na pomoc charitativním a vzdělávacím projektům v Kraji Vysočina. Celkový výítěžek z plesu dosáhl úctyhodné výše 185 000 korun...

more news

### Rychlé odkazy

- PDF: JhP Víze (0,43 MB)
- DS Leibbild
- PDF: Organigram JhP (0,25 MB)
- PPTX: Prezentace JhP (8,55 MB)
- Kde nás najdete?
- Oddělení v JhP
- Bosch v ČR
- Q-dokumentace
- Zasedací místnosti JhP
- Traumatologický plán
- Národní cena kvality 2011

### DIESELREPORT



- PDF: Nejnovější číslo (3,01 MB)
- Archiv DR

### Dieselové systémy

- Dieselové systémy
- DS Management blog
- DS Podcast
- Diesel Globe

# PŘÍLOHA P V: ELEKTRONICKÉ ČLÁNKY - BZ ONLINE

## BoschZünderOnline

březen 15, 2016

### Čistá Vysočina 2016

Pojďte s námi vyčistit okolí závodů Bosch v Jihlavě

Hledáme dobrovolníky pro projekt Čistá Vysočina, kteří nám pomohou v sobotu 16. dubna 2016 uklidit nejbližší okolí závodů III Pávo a závodů II Na Dolech. Zapojit se mohou zaměstnanci, jejich rodiny i přátelé – zkrátka všichni, kteří chtějí mít okolo sebe čisté životní prostředí. Všechny dobrovolníky je nutné předem registrovat na oddělení JhP/COM. Při registraci prosím nahláste své jméno, počet členů (z toho dětí) a vybraný závod pro úklid. Registrace probíhá od 18.03. do 01.04.2016.

► Plakát (1,02 MB)

#### Kontaktní osoba:

Petr Dvořák (JhP/COM)

Tel.: +420 56 758 5628

E-mail: ► Petr.Dvorak2@cz.bosch.com

V loňském roce se akce Čistá Vysočina za firmu Bosch účastnilo více než 50 dobrovolníků, kteří nasbírali více než 90 pytlů odpadků s odpadem o váze okolo 600 kg. Akci Čistá Vysočina pořádá Kraj Vysočina vždy v jarním období, v letošním roce probíhá akce na území celého kraje již osmý ročník v době od 11. 04. do 24. 4.2016. Cílem akce je zapojit co možná nejvíce občanů kraje, zejména pak děti a mládež a motivovat je ke společné úklidové akci jejich blízkého okolí. Akce Čistá Vysočina je jedním z mnoha příkladů společenské odpovědnosti firmy Bosch Diesel s.r.o.



## News archive

We found 144 results for you!

◀ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ▶



01.04.2016 | Jh

#### Procházka po Hornické stezce

ŽenyProŽeny pořádají v sobotu 16. dubna 2016 procházku s dětmi po Hornické stezce kolem Jihlavy. V rámci této akce si také budete moci upéct první jarní špekáčky. Začátek je v 09:30h na Lesnové v Jihlavě...



18.03.2016 | Jh

#### Do práce na kole 2016

Firma Bosch Diesel a její zaměstnanci se už po čtvrté v řadě zapojí do akce „Do práce na kole“. Jedná se o aktivitu, kdy dobrovolníci využívají v měsíci květnu jako dopravní prostředek pro cestu do práce a zpět jízdní kolo. JhP podpoří dobrovolníky z řad našich zaměstnanců proplacením startovného a poskytnutím šatnových sáček na převlékání. Registrace probíhá od 9. března do 30. dubna 2016. Akce se koná v měsíci květnu...



16.03.2016 | Jh

#### Zaměstnanci Bosch Diesel s.r.o. podpořili výítěžkem z dvanáctého firemního plesu charitativní a vzdělávací projekty v Kraji Vysočina

Na čtyři stovky návštěvníků, značný počet hostů a výrazná částka z výítěžku plesu putující na dobročinné účely provázely dvanáctý firemní ples Bosch Diesel s.r.o. konaný dne 11. března 2016. Motem plesu byla Brazílie a tanec samba. V rámci tradiční společenské akce věnovali zaměstnanci firmy výítěžek ze vstupenek na pomoc charitativním a vzdělávacím projektům v Kraji Vysočina. Celkový výítěžek z plesu dosáhl úctyhodné výše 185 000 korun...



15.03.2016 | Jh

#### Čistá Vysočina 2016

Hledáme dobrovolníky pro projekt Čistá Vysočina, kteří nám pomohou v sobotu 16. dubna 2016 uklidit nejbližší okolí závodů III Pávo a závodů II Na Dolech. Zapojit se mohou zaměstnanci, jejich rodiny i přátelé – zkrátka všichni, kteří chtějí mít okolo sebe čisté životní prostředí. Všechny dobrovolníky je nutné předem registrovat na oddělení JhP/COM...



04.03.2016 | Jh

#### Podnikové shromáždění v JhP

Ve dnech 29.02.–03.03.2016 proběhlo v JhP podnikové shromáždění. V rámci podnikového shromáždění se konalo celkem 8 termínů na závodech, aby se pokryly všechny směny a důležité informace se tak dostaly ke všem zaměstnancům. Během 45minutové prezentace seznámilo vedení firmy zaměstnance s aktuální ekonomickou situací JhP, informacemi z oblasti objednávek, kvality a zaměstnanosti...



04.03.2016 | Jh

#### JhP Awards 2015

V úterý, 16. února 2016, se podruhé uskutečnila akce JhP Awards, v rámci které byly oceněny nejlepší projekty jihlavského závodu za uplynulý rok. Pozvánku do Horáckého divadla Jihlava obdrželi všichni manažeři firmy (vedoucí úseků, vedoucí oddělení a vedoucí skupin), hlavní mistři a členové vítězných projektových týmů. V Horáckém divadle pak všechny návštěvníky čekala téměř 3 hodinová show, při které se postupně předávala ocenění...

