

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Komunikační systém a komunikační praxe v organizaci**  
**Communication system and the practice of communication in**  
**the organization**

Lucie Švehlová

Plzeň 2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Mgr. Lucie ŠVEHLOVÁ  
Osobní číslo: K13N0024P  
Studijní program: N6209 Systémové inženýrství a informatika  
Studijní obor: Systémy projektového řízení  
Název tématu: Komunikační systém a komunikační praxe v organizaci  
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretická východiska pro praktickou část práce.
2. Charakterizujte podnik, popište podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí, analyzujte dosažené výsledky a strategické cíle.
3. Charakterizujte interní komunikační procesy relevantní k naplnění organizačních cílů.
4. Formulujte návrhy pro účinnou komunikaci v organizaci.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:


- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **HOLÁ, Jana.** *Interní komunikace ve firmě.* Praha: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- **HOLÁ, Jana.** *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků.* Brno: Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- **HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana.** *Strategie firemní komunikace.* Praha: Management Press, 2008. 234 s. ISBN 978-80-7261-2.

Vedoucí diplomové práce: **PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2015**  
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2016**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Komunikační systém a komunikační praxe v organizaci“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne .....

.....

podpis autora

## Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborné vedení, informace a cenné rady, které mi poskytovala k vypracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat ředitelce Human Resource oddělení společnosti Socialbakers Sandře Follprechtové a dalším zaměstnancům společnosti za zodpovězení mých otázek na problematiku vzdělávacích procesů v podniku.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Interní komunikace .....	9
1.1 Charakteristika komunikace.....	9
1.2 Charakteristika interní komunikace .....	10
1.3 Výstupy interní komunikace .....	11
1.3.1 Individuální výstupy .....	11
1.3.2 Organizační výstupy .....	11
1.4 Symetrická komunikace .....	12
1.5 Komunikační strategie.....	12
1.6 Komunikační plán .....	14
1.7 Formy a prostředky komunikace .....	15
1.8 Měření efektivity komunikace.....	19
2 Charakteristika společnosti .....	20
2.1 Historie společnosti.....	21
2.2 Produkty společnosti .....	21
3 Strategická východiska společnosti .....	23
3.1 Analýza prostředí .....	24
3.1.1 Analýza externího prostředí.....	24
3.1.2 Analýza interního prostředí .....	29
4 Systém interní komunikace ve společnosti Socialbakers.....	41
4.1 Cíle interní komunikace společnosti .....	41
4.2 Komunikační strategie.....	41
4.3 Komunikační standardy.....	42
4.4 Úrovně komunikace ve společnosti .....	42
4.5 Formy a prostředky komunikace ve společnosti .....	43
4.5.1 Elektronická komunikace .....	44
4.5.2 Osobní komunikace .....	47
4.5.3 Písemná komunikace .....	51
4.6 Přehled komunikačních akcí společnosti .....	52
4.7 Vstupní školení .....	54

4.8 Shrnutí kapitoly .....	56
5 Dotazníkové řešení.....	58
5.1 Základní údaje o respondentech .....	58
5.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	60
5.2.1 Hodnocení obsahové stránky interní komunikace ve společnosti .....	61
5.3 Hodnocení formální stránky interní komunikace ve společnosti .....	65
5.4 Prostor pro zlepšení .....	72
5.5 Shrnutí dotazníkového šetření .....	72
6 Zhodnocení interní komunikace ve společnosti.....	74
6.1 Silné stránky interní komunikace .....	74
6.2 Slabé stránky interní komunikace .....	74
7 Návrhy na zlepšení interní komunikace.....	77
7.1 Unifikace firemního chatu.....	77
7.2 Úprava firemního intranetu .....	79
7.3 Analýza rizik.....	81
7.4 Finanční náklady.....	83
7.5 Přínosy .....	83
Závěr .....	84
Seznam tabulek .....	86
Seznam obrázků.....	87
Seznam použité literatury .....	89
Seznam příloh .....	92

# Úvod

Tato diplomová práce se zabývá interní komunikací v podniku. Největší bohatství společnosti je v zaměstnancích, kteří v ní pracují. Proto každá společnost, která chce být úspěšná a konkurenceschopná, se musí o své zaměstnance starat. Fungující interní komunikace vede ke zvýšení jejich efektivity práce, motivaci, loajality, a celkové spokojenosti.

Důvodem pro výběr tématu je rostoucí důraz na řízení lidských zdrojů a zároveň můj zájem o tuto problematiku.

Cílem práce je analyzovat a zhodnotit současný stav interní komunikace ve společnosti Socialbakers se zaměřením na české pobočky zejména na pobočku plzeňskou a formulovat návrhy pro účinnou komunikaci ve společnosti.

Diplomová práce je členěna na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou popsány základní pojmy v oblasti interní komunikace, je zde vymezena obecná charakteristika interní komunikace, výstupy interní komunikace, symetrická komunikace, komunikační strategie, komunikační plán, formy a prostředky interní komunikace a měření efektivity komunikace. Tento teoretický základ slouží k uchopení systému interní komunikace ve společnosti.

Praktická část je členěna na část zabývající se společností Socialbakers a na část zabývající se interní komunikací ve společnosti. V první části je charakterizována společnost Socialbakers, jsou zde uvedeny základní údaje o společnosti a předmětu její činnosti. Dále je popsána historie a vývoj společnosti. V rámci této části je také představen strategický záměr společnosti a je provedena analýza interního a externího prostředí společnosti. Závěry těchto analýz jsou shrnuty pomocí matic IFE a EFE a navrženy vhodné strategie pomocí matice IE.

Ve druhé části praktické části je analyzován samotný systém interní komunikace ve společnosti Socialbakers se zaměřením na české pobočky, zejména pak plzeňskou. Současný stav interní komunikace je hodnocen pomocí dotazníkového šetření. Dotazník bude určen všem zaměstnancům plzeňské pobočky. Následně jsou shrnuty silné a slabé stránky interní komunikace ve společnosti Socialbakers. Na konci této části jsou stanoveny návrhy na zlepšení interní komunikace ve společnosti. Tyto návrhy vychází



ze slabých stránek definovaných v předešlé kapitole. V závěru kapitoly jsou identifikována rizika, která mohou být spojena s danými návrhy na zlepšení.

Pro zpracování diplomové práce jsou použity primární i sekundární zdroje. V rámci primárních zdrojů jsou použity rozhovory s HR manažerkou a dalšími zaměstnanci společnosti, pozorování a dotazníkové šetření ve společnosti Socialbakers. Jako sekundární zdroje jsou použity odborná literatura, elektronické zdroje a analýza interních dokumentů společnosti.

# 1 Interní komunikace

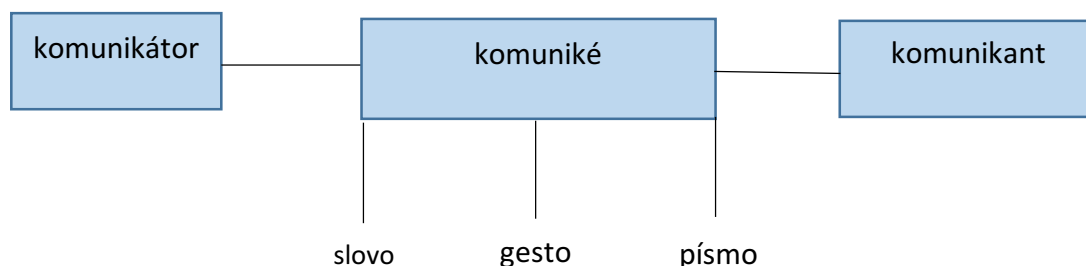
## 1.1 Charakteristika komunikace

Komunikaci je možné definovat jako interakci mezi jedinci, při níž jsou sdělovány a přijímány informace. Jedná se o proces vzájemného dorozumívání. „Všude tam, kde se potkávají lidé, dochází ke komunikaci. Při setkávání dvou lidí se uskuteční výměna zpráv mezi nimi, a to i v případě, kdy nic neřeknou, neboť není možné nekomunikovat. I tím, že mlčíme, případně se k druhému otočíme zády, sdělujeme svoje emoce, vztah k tomuto člověku atd. Dále je třeba komunikaci chápat jako oboustranný proces vzájemného sdělování.“ (Holeček a kol. 2007, s. 254)

Komunikace je tvořena následujícími prvky:

- komunikátor – jedinec, který sdělení vysílá,
- komuniké – obsah sdělení,
- komunikant nebo také recipient – jedinec, který sdělení přijímá,
- komunikační kanál – prostředí, kde komunikace probíhá,
- psychický účinek přijatého komuniké.

Obr. č. 1: Komunikační schéma



Zdroj: Holeček a kol. 2007, s. 255

Aby byla interakce úspěšná, musí vzít komunikátor v úvahu mnoho faktorů, mezi něž patří typ posluchače či druh sdělení. Dále je třeba zakódovat komuniké. Komunikant poté musí být schopen toto komuniké dekodovat neboli pochopit jeho význam, porozumět mu. V rámci tohoto procesu může docházet k poruchám, které mohou vznikat chybným

způsobem zakódování či dekodování nebo nenalezením odezvy u příjemce (Jermář a kol. 2012).

## ***1.2 Charakteristika interní komunikace***

Interní komunikaci je možné definovat jako propojení podniku pomocí komunikace. Jedná se o propojení jednotlivých zaměstnanců podniku, které umožní skutečnou spolupráci a vzájemné porozumění, a ne pouze formální plnění povinností.

Pojem interní komunikace zahrnuje jak interní komunikaci, prováděnou jednotlivými zaměstnanci uvnitř podniku, a to jak verbální tak neverbální, tak komunikační vliv podnikové kultury na všechny zaměstnance podniku (Hloušková 1998).

„Většina manažerů si ale uvědomuje vliv pouze slovní a písemné komunikace, obě však přenášejí jen něco kolem 10% informačních a motivačních prvků. Větší část komunikace je realizována mimoslovně, především činy manažerů i ostatních pracovníků a systémem firemní kultury.“ (Hloušková 1998, str. 9)

Interní komunikace slouží k dosažení koordinovaných výsledků. Umožňuje, aby jednání zaměstnanců podniku bylo v souladu s podnikovou politikou či instrukcemi nadřízených. Management společnosti by měl zaměstnance průběžně informovat o jednotlivých oblastech podnikové politiky a plánech podniku. Tato akce přispěje nejen k dosažení koordinovaných výsledků ale i k možnému získání názorů reagujících na záměry a kroky managementu.

Dobře fungující komunikace je dále zapotřebí při zavádění změn v podniku. Zaměstnancům společnosti je třeba sdělit, v čem změna bude spočívat, jaké jsou důvody pro tuto změnu a co tato změna přinese. Toto sdělení je nutné k tomu, aby zaměstnanci mohli tuto změnu pochopit a akceptovat ji a změna tak mohla být zvládnuta.

Mezi manažery a zaměstnanci společnosti by měla probíhat komunikace týkající se názorů na práci zaměstnanců a s ní spojenou odměnou. Tyto hovory mohou vést ke zvýšení motivace zaměstnanců. Jedinci jsou motivováni nejen vnějším systémem odměňování ale i vnitřním pocitem uspokojení vyplývající ze samotné práce (Koubek 2007).

### **1.3 Výstupy interní komunikace**

Fungující proces interní komunikace ve společnosti s sebou přináší mnoho pozitivních výstupů. Výstupy interní komunikace mohou být členěny do dvou kategorií, individuální a organizační. Individuální výstupy zahrnují pozitivní efekty, které může mít interní komunikace na zaměstnance jako jednotlivce. Organizační výstupy se vztahují k výhodám, které může interní komunikace přinášet společnosti jako celku. Organizační výstupy mohou být považovány za výstupy sekundární, protože existují pouze tehdy, když se vyskytnou výstupy individuální. Organizační výstupy jsou výsledkem sumy individuálních výstupů (Ragusa 2010).

#### **1.3.1 Individuální výstupy**

Mezi hlavní individuální výstupy fungující interní komunikace jsou řazeny:

- Angažovanost
- Důvěra
- Uspokojení z práce
- Zlepšení výkonu
- Rozvoj
- Postoj k podpoře organizace
- Motivace
- Pocit sounáležitosti
- Zmocnění
- Loajalita (Ragusa 2010)

#### **1.3.2 Organizační výstupy**

Mezi hlavní individuální výstupy fungující interní komunikace jsou řazeny:

- Pověst společnosti
- Inovace
- Úspěch společnosti a obchodní výsledky
- Podpora při provádění změn
- Sdílení znalostí
- Posílení sociálního kapitálu
- Sjednocení podnikové identity

- Omezení potenciálních nedorozumění a konfliktů
- Sdílení vize
- Konkurenční výhoda (Ragusa 2010)

#### ***1.4 Symetrická komunikace***

Symetrická komunikace představuje obousměrnou komunikaci, která je charakterizována jako komunikace s důrazem na důvěru, otevřenost, mezilidské vztahy, vzájemnost, horizontální komunikaci, zpětnou vazbu, adekvátnost informací, toleranci pro nesouhlas a vyjednávání. Symetrická komunikace si klade za cíl usnadnění dialogu mezi společností a jejími zaměstnanci. Oproti tomu asymetrická komunikace představuje pouze jednosměrnou komunikaci, informace jsou předávány pouze shora dolů za účelem ovlivnění nebo kontrolování chování zaměstnanců společnosti. Symetrická komunikace je spojena s pozitivními individuálními výstupy, které byly uvedeny v předešlé kapitole (Men 2014).

#### ***1.5 Komunikační strategie***

Komunikační strategie se vyvozuje z celkové strategie společnosti a jejích cílů. Východiskem pro vytvoření účinné komunikační strategie je zjištění toho, co chce management společnosti říci a toho, co zaměstnanci společnosti chtějí slyšet a odhalit problémy vyskytující se při přenosu informací. Dalším předpokladem je uvědomění si důležitosti interní komunikace v podniku a skutečná vůle jejího vybudování (Holá 2006).

Strategie vnitropodnikové komunikace obsahuje jednotlivé cíle, kterých chce společnost dosáhnout a postup, jak toho docílit. Cíle vnitropodnikové komunikace mohou být definovány následovně:

- „Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojení 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.“ (Holá 2006, s. 21)

Je nezbytné, aby podnik sdílel informace se svými zaměstnanci, nesmí docházet k utajování důležitých informací před svými zaměstnanci. Pokud se podnik nachází v nepříznivé situaci, může mít dojem, že pro zaměstnance bude lepší, když o tom nebudou vědět. Ale to je chyba, zaměstnanci stejně dříve nebo později zjistí, že se něco děje a protože nebudou mít pravdivé informace od vedení společnosti, budou šířit své vlastní vymyšlené informace, které se následně mohou dostat i mimo společnost a poškodit tak její jméno. Mimo to nevědomost zaměstnanců o skutečném dění ve firmě způsobuje jejich nedůvěru ve společnost, nejistotu a obavu o jejich místo, což může vést ke zhoršení pracovního výkonu (Horáková a kol. 2008).

Interní komunikace jako strategický proces může motivovat a posílit zaměstnance společnosti. Zaměstnanci ztrácí motivaci a zájem, pokud neví, jaké jsou cíle společnosti a neznají svoji pozici při dosažení těchto cílů. Dále je důležité, aby fungovala zpětná vazba hodnotící jejich odvedenou práci. Díky tomu má interní komunikace zásadní roli ve společnosti. Mnoho studií potvrzuje, že společnosti s efektivní komunikační strategií jsou často více úspěšné než ty, které mají špatně fungující komunikaci (Ragusa 2010).

Zaměstnanci společnosti by měli být informováni o cílech společnosti, měli by vědět, kam společnost směřuje, co zamýšlí. Úkolem firemní komunikace je vytvářet u zaměstnanců pocit, že každý jejich pracovní úkon směřuje k dosažení podnikové vize. Při průchodu informací organizační hierarchií společnosti dochází k jejich zužování. K zaměstnancům, kteří stojí v dolní části organizační hierarchie, se mohou dostat pouze konkrétní úkoly bez kontextu na firemní vizi. Přitom vědomí, že konkrétní pracovní úkol přispívá k úspěchu celého podniku či přináší něco i celé společnosti, dodává zaměstnancům velkou osobní motivaci a vede tak ke zlepšení pracovního výkonu. „Interní komunikace musí usilovat o sladění cílů zaměstnanců s celkovými cíli podniku.“ (Horáková a kol. 2008, s. 130)

„Je nutné vybudovat atmosféru důvěry, aby si zaměstnanci mohli být jisti, že vyvinout vlastní iniciativu, upozornit na problém, polemizovat s rozhodnutím či přijít s konstruktivní kritikou neznamená problém nebo dokonce ztrátu postavení, ale spíše jeho posílení. Jedině tak se otevřou a podnik bude moci začít těžit z jejich nápadů a postřehů,

popřípadě včas napravit chybné rozhodnutí nebo postup.“ (Horáková a kol. 2008, s. 133-134)

Jednotlivé cíle vnitropodnikové komunikace se prolínají a ovlivňují. Je možné vidět, že cíle vnitropodnikové komunikace jsou provázené s celkovými cíli společnosti.

Strategie vnitropodnikové komunikace je naplňována pomocí komunikačního plánu. Komunikační plán je časový harmonogram popisující krátkodobé cíle, které vycházejí z dlouhodobých cílů, jednotlivé aktivity vedoucí k dosažení stanovených cílů, osoby zodpovědné za tyto aktivity a případně i rozpočty (Holá 2006).

### ***1.6 Komunikační plán***

Komunikační plán představuje rozpracování komunikační strategie do jednotlivých komunikačních akcí. V této části budou uvedeny jednotlivé kroky, které jsou potřebné k sestavení komunikačního plánu.

#### ***Stanovení cíle komunikačního plánu***

Nejdříve je potřeba si stanovit co je cílem komunikačního plánu a jaký je očekávaný přínos této akce. Stanovení cílů a přínosů komunikačního plánu je zásadní. Díky tomu pak může být komunikační plán měřen a hodnocen. Výhodou je, že jasně stanovené cíle činí zbytek plánování jednodušším. Cíle musí být stanoveny pomocí metody SMART, to znamená, že musí být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově orientované (FitzPatrik 2014).

#### ***Poznání posluchačů***

V dalším kroku plánování je potřeba si uvědomit, pro koho je sdělení určeno. Je třeba znát posluchače, tak aby mohly být zvoleny vhodné prostředky komunikace a přizpůsoben obsah komunikace, tak aby mu každý rozuměl (FitzPatrik 2014).

#### ***Uvědomění si obsahu komunikace***

Dále je třeba naplánovat, co bude komunikováno.

#### ***Výběr prostředku komunikace***

V dalším kroku je potřeba vybrat vhodný prostředek komunikace. Existuje velké množství komunikačních prostředků, jejich problematikou se bude zabývat další kapitola

teoretické části. Je třeba si uvědomit, k čemu jednotlivé prostředky slouží a kdy je vhodné je využít (FitzPatrik 2014).

### ***Stanovení způsobu měření a hodnocení***

Důležitým krokem je si stanovit, jak budou měřeny a hodnoceny jednotlivé úkoly komunikačního plánu, aby bylo možné dokázat, zda jsou naplňovány cíle komunikačního plánu. Jak už bylo uvedeno výše, pro měření a hodnocení plánu je zásadní jasné stanovení cílů komunikačního plánu (FitzPatrik 2014).

### ***Stanovení zdrojů a zodpovědností***

Je potřeba si stanovit zdroje, které jsou nutné k provedení komunikačního plánu. Dále je nutné k jednotlivým úkolům přiřadit zodpovědné osoby, tak aby bylo jasné, co kdo bude mít na starosti (FitzPatrik 2014).

## ***1.7 Formy a prostředky komunikace***

„Interní komunikace není izolovaný proces. Naopak je to souhrn mnoha činností zasahující do všech oblastí řízení firmy. Efektivně fungující vnitrofiremní komunikace je výsledkem fungování mnoha prvků v řízení firmy, je výsledkem jednotné odpovědnosti managementu a jednotné implementace základních zásad a principů kultury firmy do řízení firmy.“ (Holá 2006, s. 51)

K přenosu informací dochází ve všech směrech, interní komunikace probíhá jak ve vertikální, tak v horizontální rovině. Komunikace probíhá mezi managementem a zaměstnanci, mezi manažery vzájemně, mezi jednotlivými zaměstnanci a pracovními týmy a to jak v oficiálních tak v neoficiálních vztazích (Armstrong 2007).

Komunikace probíhá shora dolů, probíhá směrem od vedení společnosti k zaměstnancům. Účelem je předávání informací, a aby zaměstnanci přijali záměry společnosti. Komunikace probíhá i zdola nahoru, zde je cílem proniknout do názorů a znalostí zaměstnanců a tím zvýšit množství nápadů ve společnosti a podpořit smysl pro spolupráci v rámci plnění pracovních úkolů (Armstrong 2007).

Formy komunikace je možné dělit na osobní, mezi které jsou řazeny například porady či diskuse, na písemné, kterými jsou například podnikové noviny, manuály či nástěnky,



a na elektronické, mezi něž jsou řazeny intranet či e-mail (Holá 2006). Jednotlivé formy se mohou překrývat.

Společnostmi a manažery společností byla a je využívána celá řada prostředků komunikace, od tradičních tištěných publikací jako jsou časopisy či plakáty, telefonních hovorů, hlasových zpráv, komunikací face-to-face až po nástroje umožňující elektronickou formu komunikace, jako jsou firemní intranet, blogů, firemních chatů či vnitřních sociálních sítí. Každý prostředek komunikace zapojuje posluchače jiným způsobem a zároveň má rozdílný vliv na rozsah a rychlost komunikace (Men 2014).

Efektivita komunikačního prostředku je závislá na frekvenci jeho využívání, jestli umožní doručení informace včas a její prezentování ve srozumitelné formě pro příjemce a jestli je příjemce schopen pomocí tohoto prostředku poskytnout odesílateli zpětnou vazbu na danou informaci (Holá 2011).

### Osobní komunikace

Osobní komunikace patří mezi nejpoužívanější formu komunikace. Její hlavní výhodou je možnost vyřešení situace ad hoc. Tato forma umožňuje okamžitou zpětnou vazbu, v případě nedorozumění se, je možné si věc ihned vysvětlit a nedochází tak ke zbytečným informačním šumům. Osobní komunikace je ideální pro řešení čehokoliv důležitého. Její neverbální složka napomáhá při objasňování a přesvědčování zaměstnanců. Nevýhodou této formy komunikace je její časová náročnost a také náklady na zprostředkování osobního kontaktu (Holá 2006).

### ***Týmový meeting***

Týmové meetingy patří mezi nejpoužívanější formy interní komunikace, především když jsou konané pravidelně a v malé skupině lidí. Kvalita a efektivita týmového meetingu je závislá na osobě, která tento meeting vede. Týmové meetingy patří mezi nejjednodušší formy komunikace, ale zároveň je nejtěžší je zvládnout.

Podle Marca Wrighta je základem komunikační strategie ohodnocení silných a slabých stránek týmových meetingů ve společnosti a vybudování programu na podporu a vylepšení tohoto komunikačního kanálu (Wright 2009).

### ***Společenské a sportovní akce***

Společenské a sportovní akce mají neformální charakter a slouží ke sblížení zaměstnanců společnosti, pro zlepšování vztahů v týmu. Jsou také vhodným prostředkem pro získávání zpětné vazby (Holá 2006).

### ***Zapojování pracovníků***

Zaměstnanci mohou být zapojováni pomocí různých prostředků, mezi něž patří například konzultativní výbory. Toto zapojení umožňuje obousměrný komunikační kanál. Jejich účinnost je však snižována formálností těchto výborů, kdy se nezabývají opravdovými problémy zaměstnanců či působením odborových vyjednávacích výborů. Aby komunikace prostřednictvím těchto výborů byla účinná, je třeba zabezpečit, aby byli zaměstnanci rychle informováni o záležitostech, které byly na výboru projednávány (Koubek 2007).

### **Elektronická komunikace**

Elektronická komunikace představuje přenos informací na dálku.

### ***Komunikace pomocí intranetu***

Komunikace prostřednictvím intranetu, vnitřní elektronické pošty, je společnostmi stále více využívána. Tato skutečnost vychází z trendu rozvoje počítačů a internetu. Tento systém může být využíván všude tam, kde mají zaměstnanci přímý nebo nepřímý přístup k počítači. Výhodou komunikace pomocí vnitřní elektronické pošty je, že obsah této pošty je možné přenášet rychle velkému počtu zaměstnanců. Komunikace může probíhat v obou směrech, nejedná se pouze o jednosměrné předávání informací, jako v případě časopisů (Koubek 2007).

### ***Video***

Videa upravená speciálně pro účely podniku mohou být úsporným komunikačním prostředkem. Obsahem těchto videí mohou být osobní sdělení ředitelů či jiných vedoucích podniků či informace o tom, jak si společnost vede. Nevýhodou je, že zaměstnanci tento prostředek komunikace většinou vnímají jako neosobní (Koubek 2007).

## Písemná komunikace

Písemná komunikace plní funkci sdělení informací, ale neumožňuje okamžitou zpětnou vazbu. Nejsou vhodné pro operativní řešení ad hoc situací a nastalých problémů.

### ***Časopisy***

Dalším prostředkem komunikace jsou časopisy. Jedná se o prostředek formální, který slouží zejména pro účely public relations. Tyto časopisy informují jak zaměstnance, tak veřejnost o podnikovém dění. V časopisech jsou většinou popisovány úspěchy společnosti a to jakým způsobem jich bylo dosaženo. Tato sdělení mohou vést k identifikaci zaměstnanců se společností a zvyšování jejich loajality. Nevýhodou těchto časopisů je, že jsou přizpůsobovány účelům public relations a ne tolik každodenním záležitostem v podniku (Koubek 2007).

### ***Podnikové noviny***

Podnikové noviny jsou méně formální než výše popsané časopisy, jsou vydávány častěji a jsou více zaměřeny na problémy zaměstnanců. Je doporučováno, aby podrobně vysvětlovaly záměry managementu a dopady těchto záměrů na zaměstnance. Část prostoru novin může být vyhrazena pro dopisy zaměstnanců, vyjadřující jejich názory či problémy. Management společnosti na tyto dopisy vhodným způsobem reaguje na stránkách novin. Není vhodné, aby tyto dopisy byly cenzurovány. Měly by být publikovány pouze podepsané dopisy, ty nepodepsané pouze v případě, že autor dopisu poskytne vydavateli své jméno (Koubek 2007).

Úspěšnost podnikových novin či časopisů závisí na jejich vydavateli. Není podmínkou, aby vydavatel měl novinářské zkušenosti, důležité je, zda dokáže napsat dobrý článek. Nezbytné je, aby vydavatel znal dobře společnost a její zaměstnance. Zároveň by měl mít v zaměstnancích důvěru, že je nestranný a poctivý. Pokud zaměstnanci nebudou vydavateli věřit, nebudou mít důvěru ani v tyto listy. Je doporučováno, aby měl vydavatel k dispozici redakční radu, která by mu radila a pomáhala. Členové redakční rady mohou být zástupci managementu a zaměstnanců (Koubek 2007).

### ***Věstníky nebo oběžníky***

Věstníky a oběžníky reagují pružněji na problémy či záležitosti podniku. Na rozdíl od podnikových novin a časopisů nevycházejí periodicky, což umožňuje okamžitou reakci. Je nezbytné, aby tyto věstníky a oběžníky byly rychle publikovány a bylo zajištěno, že k nim budou mít přístup všichni zaměstnanci. Mohou být rozneseny do rukou jednotlivých zaměstnanců, rozeslány pomocí vnitřní elektronické pošty či umístěny na dostupné nástěnce (Koubek 2007).

### ***Výroční zprávy***

Výroční zprávy poskytují souhrn důležitých informací o společnosti. Tyto zprávy jsou určeny jak pro vnější tak pro vnitřní veřejnost. Informace v nich uvedené by měly vyznívat pozitivně a zdůrazňovat úspěchy společnosti. Na druhou stranu nesmí být informace měněny, aby sdělení vyzněla pozitivně (Holá 2006).

### ***Nástěnky***

Nástěnky jsou tradičním prostředkem komunikace, který byl dříve využíván ve většině podniků. Tento prostředek je však často zneužíván. Mohou tam být přidávány informace, které nejsou vítané či odstraněny ty, co tam mají být. Z tohoto důvodu je třeba obsah nástěnky neustále kontrolovat a aktualizovat, tak aby tam byla pouze žádaná sdělení. Zpravidla je určena osoba, která je za tuto nástěnku odpovědná (Koubek 2007).

## ***1.8 Měření efektivity komunikace***

Veškeré nástroje umožňující měření efektivity komunikace jsou založeny na systému zpětné vazby. K měření efektivity jednotlivých akcí komunikační plán jsou zpravidla využívány monitoringové techniky mající podobu různých anket pro zaměstnance. Mohou mít podobu přímých otázek v rámci meetingů, manažerských pochůzek či anonymních dotazníků, které mohou být vloženy na intranetové stránky. Tímto způsobem může být také sledováno, zda jsou naplňovány komunikační cíle společnosti a v jaké efektivitě (Holá 2006).

Je důležité, aby společnost průběžně a preventivně monitorovala stav interní komunikace, odhalila problémy a bez prodlevy implementovala řešení (Holá 2006).

## 2 Charakteristika společnosti

V následující kapitole budou uvedeny základní informace o společnosti, o historii společnosti a o jejích produktech. Společnost Socialbakers se zabývá analýzou dat na sociálních sítích, jako jsou Facebook, Google+, YouTube, Twitter a dalších a umožňují svým klientům zjistit, jak se o nich lidé vyjadřují a jak reagují na jejich marketingové kampaně.

Název společnosti: Socialbakers a.s.

Právní forma: akciová společnost

IČO: 290 98 271

Sídlo společnosti: Pod Všemi svatými 427/17,  
Severní Předměstí, 301 00 Plzeň

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3  
živnostenského zákona

Základní kapitál: 3 295 200,- Kč

Statutární orgán – představenstvo:

Předseda představenstva: Jan Řežáb

Člen představenstva: Martin Homolka

Člen představenstva: Lukáš Maixner

Dozorčí rada:

Předseda dozorčí rady: Jiří Voves

Člen dozorčí rady: Jason Daniel Whitmire

Člen dozorčí rady: Jan Hammer (Justice [online] 2015)

## ***2.1 Historie společnosti***

Společnost založili v roce 2008 společníci Jan Řežáb, Martin Homolka a Lukáš Maixner. Z počátku se jednalo o agenturu zaměřenou na sociální média, která však byla brzy přeměněna na produktovou společnost. V listopadu roku 2009 společnost spustila internetové stránky Facebakers.com, kde uživatelé mohli najít denně aktualizované statistiky z Facebooku,

Nejdříve byla společnost pajmenovaná Candytech, koncem roku 2010 došlo k přeměně obchodní firmy na Socialbakers. Společnost byla založena jako společnost s ručením omezeným, v lednu roku 2012 byla právní forma změněna na akciovou společnost. Společnost vydala 14 878 kusů jmenovitých kmenových akcií v listinné podobě a ve jmenovité hodnotě 100,- Kč a 18 074 kusů jmenovitých prioritních akcií v listinné podobě a ve jmenovité hodnotě 100,- Kč.

Z počátku se společnost zabývala zejména výrobou facebookových aplikací. Společnost Socialbakers vytvořila krásný web, na který chodí lidé z celého světa a nalézají zde nejrůznější statistiky o Facebooku, Twitteru, demografická data či statistiky top stránek a značek. Tato verze webu je společností poskytována zadarmo, což pomáhá ke skvělé propagaci podniku, ke které přispívají i prezentace na konferencích po celém světě (Socialbakers [online] 2015).

V současné době se společnost Socialbakers zaměřuje na analýzu obsahu sociálních sítí, mezi něž patří Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn, Google+, Instagram a vKontakte, a dává svým klientům možnost podrobně sledovat, co lidé říkají o jejich značkách a produktech a jak reagují na jejich reklamní kampaně a novinky (Sedlák [online] 2013).

Socialbakers se stala světovým lídrem v analýze sociálních medií pro marketingové účely, která slouží více než 2500 klientům ve více než 100 zemích světa. Služeb společnosti Socialbakers využívá mnoho významných společností, mezi něž patří McDonald's, Nestlé, Henkel, L'Oreal, LVMH, Microsoft, Danone, Vodafone a další. Polovina firem globální skupiny Fortune 500 tvoří její klienty (Výroční zpráva 2014).

## ***2.2 Produkty společnosti***

Společnost Socialbakers nabízí v současnosti tři produkty, mezi něž patří Analytics, Builder a Executive Dashboard.

Produkt Analytics provádí monitorování, sledování a vyhodnocení obsahu na sociálních médiích, kterými jsou Facebook, YouTube, Twitter a nově vKontakte. Je využíván pro účely B2B marketingu.

Builder je nástroj sloužící k efektivní publikaci obsahu na sociálních sítích. Pomáhá marketérům, aby zvyšovali jejich vliv na sociálních sítích.

Produkt Executive Dashboard umožňuje sledovat a porozumět výkonnosti dané společnosti napříč sociálními médii. Organizuje data a vytváří z nich zprávy, což dává postřehy, které potřebuje každý schopný sociální marketer (Socialbakers [online] 2015).

### **3 Strategická východiska společnosti**

#### ***Poslání společnosti***

Společnost Socialbakers se chce stát standardem pro měření a optimalizaci marketingu na sociálních sítích. Společnost je členem Facebook Marketing Partners a mají více než 2 500 klientů napříč 100 zeměmi. Sleduje, analyzuje a porovnává přes osm milionů profilů napříč všemi hlavními sociálními sítěmi, které zahrnují Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, Instagram, Google+ a VK.

Umožňuje každému přidat a začít sledovat nový profil na sociální síti během pár minut. Může to být profil jejich vlastní konkurence nebo nejlepší společnosti v jiném průmyslu, prostě cokoliv.

Společnost pokračuje ve své expanzi na další trhy, což je podmíněno potřebou mít tým zaměstnanců, kteří jsou ambiciózní, motivovaní a se zdravou touhou vítězit.

#### ***Vize společnosti***

Vizi společnosti Socialbakers je postupné zvyšování tržeb a hodnoty firmy pro své investory díky neustálému monitorování trhu, především potřeb zákazníků, neustálému vývoji nových produktů, používání moderních technologií atd. Společnost také klade velký důraz na kvalitu zaměstnanců

#### ***Hodnoty společnosti:***

Pozitivní výsledek hospodaření, který umožňuje neustálý růst společnosti při zachování její stability.

Inovátorský přístup společnosti k novým metodám průzkumu trhu prostřednictvím nejmodernějších technologií.

Neustálý vývoj produktů společnosti.

Rozvoj profesních zkušeností a schopností svých zaměstnanců a důraz na dobrou spolupráci v týmu.



## ***Cíle společnosti***

Společnost plánuje během následujících tří let dosáhnout kladného hospodářského výsledku.

Cílem společnosti je přijít na trh s novým produktem do roku 2018, což by mělo umožnit vstup společnosti na nové trhy.

Společnost Socialbakers plánuje během následujících tří let investovat do modernizace používaných technologií, aby byla schopna udržet si svoji pozici na mezinárodním trhu.

### ***3.1 Analýza prostředí***

Analýza prostředí se zaměřuje jak na dění uvnitř podniku tak na dění vně podniku. Společnost analyzuje své podnikatelské prostředí z důvodů, aby byla schopna identifikovat svoji pozici v prostředí, ve kterém působí a dokázat posoudit svůj potenciál pro další rozvoj. Dále výstup analýzy prostředí umožňuje společnosti efektivní reakci na neustálé změny prostředí, identifikaci rizikových faktorů a předpověď chování konkurentů a zákazníků (Fotr a kol. 2012).

#### **3.1.1 Analýza externího prostředí**

##### **Makroprostředí**

Makroprostředí je analyzováno pomocí PEST analýzy, která je řazena mezi nejpoužívanější formy analýz. Skládá se z analýz v oblastech politiky, ekonomiky, sociálních aspektů a technologie (Fotr a kol. 2012).

##### ***Politické faktory***

Politická situace v České republice nemá na společnost vliv. Pokud by však společnost chtěla vstoupit na území s absolutistickou vládou, jako například Čína, kde jsou média regulována, musela by se politickou situací v těchto zemích zabývat.

Politické faktory jsou úzce spjaty se zákony každé země, které musí dodržovat všechny společnosti tedy i společnost Socialbakers. Začátkem roku 2014 nabyl účinnosti nový občanský zákoník, jehož cílem bylo sjednotit otázky obchodního a občanského práva a minimalizovat tak dvojí výklady jedné problematiky, které dříve vznikaly. Pro podnikatele znamená nový občanský zákoník, který upravuje mimo jiné i otázku pracovně právních vztahů, zvýšení nákladů. Nově vzniklými náklady pro podnikatele jsou zaškolení zaměstnanců, na aplikaci nových pravidel do procesů podniku nebo

na implementaci nových pravidel do dokumentace společnosti. Nový občanský zákoník snižuje míru právní jistoty, protože se jedná o úplně novou právní normu a není tak možné vycházet z dřívější judikatury soudů. Taktéž ještě neexistují výkladové problémy nového občanského zákoníku.

### ***Technologické faktory***

Technologie se neustále vyvíjejí, a pokud si chce společnost udržet svoji pozici na světovém trhu, musí tyto trendy sledovat. Jedná se zejména o vývoj v oblasti databází a v oblasti programovacích jazyků, který přináší vyšší efektivnost a s tím související úsporu nákladů.

Na společnost Socialbakers mají největší vliv technologické faktory v oblasti IT. Nové technologie v tomto odvětví znamenají i kompletní změnu postupů vývoje produktů. Společnosti mohou ušetřit náklady na výrobu nových produktů, snížit dobu dodání produktu atd. Společnost si vyvíjí veškeré produkty sama, je tedy vlastníkem dobrého know-how v tomto odvětví a má přístup k nejmodernějším technologiím a trendům.

### ***Sociální faktory***

Na společnost Socialbakers má vliv životní styl. Společnost je závislá na využívání sociálních médií. V dnešní době je velmi populární používat Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn či Google+. Společnost tohoto trendu využívá a těží z něj. Pokud lidé tyto preference změní, bude to mít vliv na společnost, a to jak v pozitivním tak negativním smyslu.

Společnost Socialbakers je ovlivněna nabídkou pracovních sil. V České republice působí společnost v Plzni a v Praze. V Plzeňském kraji a v Praze je nízký podíl nezaměstnaných, pohybuje se okolo 4,5% (Český statistický úřad [online] 2016). Společnost hledá především vysoce kvalifikované zaměstnance, ve velké většině s vysokoškolským vzděláním. Největší poptávka je po schopných programátorech, kterých je nedostatek. Obecně platí, že tito pracovníci jsou lépe k sehnání ve větších městech, kde je univerzita se zaměřením na obor IT. V ČR je tímto městem především Praha, proto zde má společnost i pobočku. Původně začínala v Plzni, kde je nabídka kvalifikovaných pracovníků nižší. V Praze i v Plzni je možné najít kvalitní trh pracovních sil, zároveň je zde však nízká nezaměstnanost. Společnost tak musí stávajícím i potenciálním zaměstnancům nabídnout takové podmínky, aby neměli důvod pracovat jinde.

## ***Ekonomické faktory***

V oblasti ekonomických faktorů je pro společnost důležitá intervence ČNB, která oslabila Korunu vůči Euru na cca 27 Korun. Jelikož společnost působí mezinárodně, má zákazníky platící Eurem, popř. americkým Dolarem a dalšími měnami, má tato skutečnost na společnost pozitivní vliv.

## **Mezoprostředí**

Analýza mezoprostředí se zaměřuje na rozbor odvětví, v němž je společnost aktivní či kam chce svoji činnost rozšířit. Mezoprostředí společnosti Socialbakers bude analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil. Pět sil je představováno konkurencí, potenciální konkurencí, substituty, dodavateli a zákazníky (Šulák a kol. 2005).

## ***Konkurence***

Socialbakers je společnost podnikající v IT průmyslu, vytvářející produkty k automatickému výzkumu trhu prostřednictvím sociálních sítí. V této oblasti je společnost velmi silná a má pevnou pozici na trhu.

Společnost má dominantní postavení na trhu díky tomu, že jako jedni z prvních zachytili potřebu společností sledovat jejich působení na sociálních sítích. V současné době má mnoho významných klientů, což posiluje důvěru stávajících i potenciálních klientů.

V posledních letech však sociální sítě zaznamenaly enormní růst a s tím rostl i trh s nástroji pro usnadnění práce s nimi. Na tomto trhu je mnoho menších i větších společností, které lze považovat za konkurenci. Z tohoto důvodu budou uvedeny jen některé konkurenční společnosti.

Asi nejznámější a největší konkurenční společností je Hootsuite Media, Inc. a jejich produkty pro správu a analýzu napříč všemi významnými sociálními sítěmi. Další konkurencí je mladá a rychle rostoucí americká společnost Buffer, Inc., která umožňuje marketérům snadnou cestu ke sdílení informací na sociálních sítích. Další významnou konkurencí jsou sociální sítě samotné. Společnosti Facebook a Twitter nabízejí své vlastní nástroje na analýzu obsahu a aktivity na jejich sítích.

### ***Potenciální konkurence***

Na světovém trhu působí několik silných firem, jak českých tak světových, které působí v podobné oblasti jako společnost Socialbakers. V případě že by tyto společnosti přiblížily své produkty produktům společnosti Socialbakers, mohly by se stát významnými konkurenty společnosti Socialbakers, což by tuto společnost mohlo ohrozit.

Mezi potenciální konkurenty patří například společnost SEOMoz, Inc. a její produkty. Ačkoliv se společnost zabývá hlavně nástroji na ulehčení marketingu a optimalizace pro internetové vyhledávače, a jedná se tedy spíše o nepřímou konkurenci, mohli by se stát velmi vážnou přímou konkurencí, pokud by své produkty více zaměřili na sociální sítě. Tento krok by se dal očekávat, protože se marketing na internetu stále více přesouvá na sociální sítě.

Za další potenciální konkurenty je možné považovat české společnosti GoodData a Keboola či americkou společnost Simply Measured.

### ***Substituty***

Jak již bylo uvedeno výše, v poslední době dochází ke strmému nárůstu trhu s produkty umožňující snadnější a efektivnější práci se sociálními médii. Roste tedy i počet substitutů produktů společnosti Socialbakers.

Za zmínku stojí především produkty společnosti Hootsuite Media, Inc. Jedná se o produkty Analytics a Publisher, které jsou přímou konkurencí produktu Socialbakers Analytics a Builder. Dalším substitutem je produkt Buffer společnosti Buffer, Inc., který umožňuje snadnou publikaci a sdílení obsahu na všech významných sociálních sítích. Hlavní předností tohoto produktu je možnost automatického plánování, kdy se který obsah publikuje, tak aby jej zaznamenalo co nejvíce lidí. Jedná se proto o přímou konkurenci produktu Socialbakers Builder. Za další substituty je možné považovat produkty sociálních sítí Facebook a Twitter. Jedná se o produkty Facebook Analytics a Twitter Analytics, které jsou přímou konkurencí Socialbakers Analytics.

### ***Dodavatelé***

Dodavatelé společnosti nemají na společnost významný vliv. Společnost si své produkty vyvíjí sama a není tedy závislá na dodávkách produktu. Pro společnost jsou nejdůležitější zaměstnanci, kteří produkty vyvíjí.

Společnost má pouze dodavatele služeb, mezi něž patří společnosti poskytující právní služby, personální agentury, uklížecké agentury a další společnosti.

### ***Odběratelé***

Společnost Socialbakers se stává standardem pro sociální marketing. Monitoruje přes osm milionů profilů napříč hlavními platformami Facebooku, YouTube, Twitteru, LinkedIn, Instagram, Google+ a vKontakte.

Mezi zákazníky společnosti patří polovina firem Fortune 500. V roce 2014 získala nové klíčové zákazníky, mezi něž patří Tesco, McDonald's Corporation, Sony Mobile či Kimberley Clark. Zároveň došlo k obnově smluv se stávajícími klienty, jako jsou Lenovo, Vodafone Global, Ferrero Trading či NHL.

### ***Hodnocení faktorů externí analýzy***

Analýza externího prostředí bude vyhodnocena pomocí matice EFE. Smyslem této matice je vybrat z nalezených příležitostí a hrozeb ty faktory mezoprostředí a makroprostředí, které mají významný vliv na strategický záměr dané společnosti.

Tab. č. 1: Matice EFE

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Dominantní postavení na světovém trhu	0,16	3	0,48
O2	Průnik na nové trhy	0,2	4	0,8
O3	Nárůst důležitosti sociálních sítí	0,15	3	0,45
T1	Posílení konkurence	0,19	2	0,38
T2	Nespokojenost zákazníků s produktem	0,18	1	0,18
T3	Zákazníci ztratí zájem o analýzy na sociálních sítích	0,12	2	0,24
				<b>2,53</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z matice EFE vyplývá, že celkový vážený průměr nabyl hodnoty 2,53, což ukazuje, že záměr podniku je podložen středně silnou externí pozicí.

### 3.1.2 Analýza interního prostředí

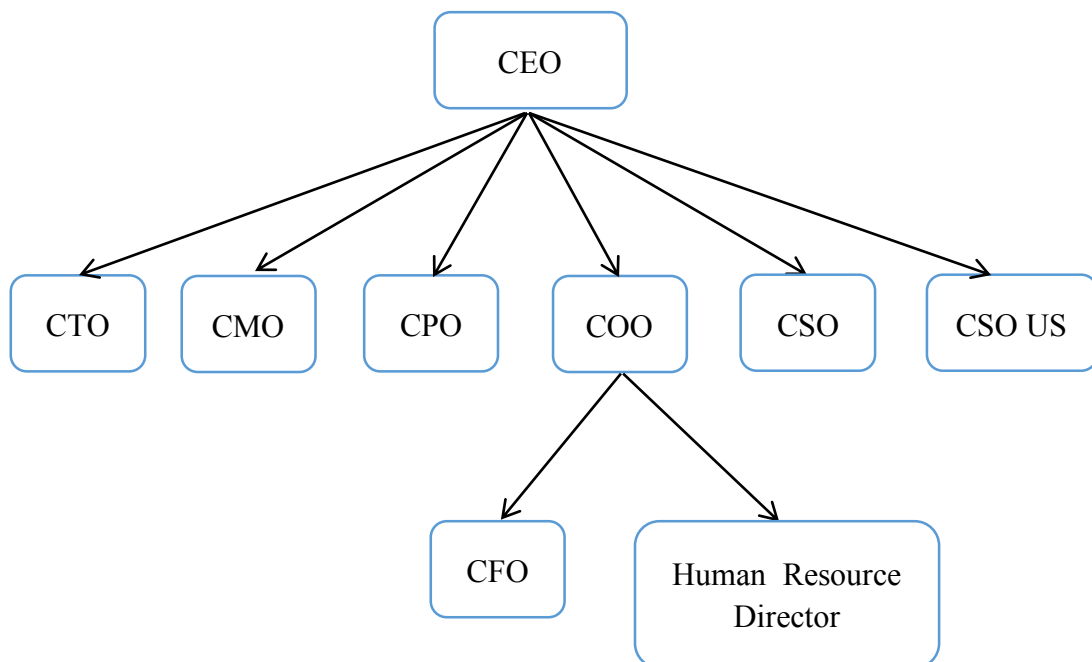
Cílem interní analýzy je nalézt seznam silných a slabých stránek ve funkčních oblastech podniku. Analýzu je třeba provádět ve vztahu k analyzovanému strategickému záměru (Šulák a kol. 2005).

#### *Fyzické zdroje*

Společnost Socialbakres má, kromě sídla v Plzni a v Praze, pobočky v dalších pěti zemích světa. Tyto pobočky se nacházejí v Londýně, Paříži, Mnichově, Singapuru a New Yorku, což umožňuje operativnější řešení možných problémů. Samozřejmě to přináší možnost lépe pomáhat svým klientům na mezinárodních trzích a obstarávat jejich individuální potřeby.

#### *Management a organizační struktura*

Obr. č. 2: Organizační struktura Socialbakers a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovoru s ředitelkou oddělení lidských zdrojů, 2016

V čele organizace stojí Chief Executive Officer (CEO), kterým je jeden z majitelů, Jan Řežáb. CEO má pod sebou úroveň nazývanou Board – 1 a je tvořena Chief Technical Officer (CTO), Chief Marketing Officer (CMO), Chief Product Officer (CPO), Chief Operating Officer (COO), Chief Sales Officer (CSO) a Chief Sales Officer pro americký

trh (CSO US). COO má pod sebou Chief Financial Officer (CFO) a Human Resources ředitelku.

Chief Technical Officer zodpovídá za veškerý vývoj produktů. Jeho oddělení dále spravuje interní síť počítačů. Také pod ně spadá podpora zákazníků. Chief Product Officer má na starosti design a produkty. Chief Marketing Officer a celý jeho tým řídí veškeré marketingové procesy. Chief Operating Officer je zodpovědný za celkovou strategii společnosti. Jemu podřízený Chief Financial Officer se stará o finance podniku a Human Resource ředitelka má na starosti řízení lidských zdrojů. Společnost má dva Chief Sales Officer, jeden se stará o americký trh a druhý o zbytek celého světa. Chief Sales Officer, který má na starosti zbytek světa, má pod sebou několik sales ředitelů, kteří mají pod sebou jednotlivé regiony. Plzeňská a pražská pobočka spadá pod region centrální a východní Evropy.

### ***Lidské zdroje***

Společnost Socialbakers má v současné době přes 340 zaměstnanců. Ve svém sídle, tedy v Roudné v Plzni, má společnost 64 zaměstnanců. V Praze, kde má společnost k dispozici dvě patra v Karlíně, má 180 zaměstnanců. Pracovní tým se neustále rozrůstá, společnost potřebuje pořád více schopných programátorů, ale jiných zaměstnanců. Další zaměstnance má společnost ve svých pěti pobočkách v zahraničí. Tyto pobočky se nacházejí ve Francii, Velké Británii, Německu, Americe a Singapuru.

Průměrný věk zaměstnanců je 29 let, jedná se tedy o velmi mladý tým. Nejstarším zaměstnancem v rámci českých poboček je finanční ředitel, který působí v Praze.

Kolektiv zaměstnanců společnosti je z většiny tvořen tzv. generací Y. Tato generace je tvořena jedinci, kteří se narodili mezi lety 1978 až 1994 (Tulgan 2001). „Generace Y je výrazně ekonomicky aktivní, vyžaduje vyšší životní úroveň a cítí větší zodpovědnost za svou sociální jistotu. Zároveň se do popředí jejího zájmu dostávají osobní život, partnerské vztahy a rodina. Generace Y usiluje o maximální využití všech pracovních možností, které se jí nabízejí, ale osobní život nechce obětovat. Z toho vyplývají i její nároky na zaměstnání týkající se pracovní doby, místa zaměstnání, prostředků komunikace ad. Lidé generace Y hodně chtějí, a hodně nabízejí, ale souhra pracovního a mimopracovního života je náročná. Vyjde-li jim však zaměstnavatel vstříc, získá

loajální, flexibilní zaměstnance, kteří se chtějí rozvíjet a získávat nové zkušenosti.“ (Kociánová 2012, s. 108)

Většina tzv. generace Y vyrůstala s moderními technologiemi, práci s nimi bere jako samozřejmost. Jedná se o jedince, kteří značnou část svého času tráví na sociálních sítích, jako je například Facebook. Lidé tímto způsobem získávají řadu známých a kontaktů, které mohou použít nejen v osobním, ale i profesním životě. Na druhou stranu jsou těmito sítěmi izolováni, mají méně osobního kontaktu. Je těžké říci, zda tento vývoj přináší spíše výhody či nevýhody, je ale jasné, že to přináší něco nového a jiného.

Zaměstnanci společnosti mají vysokou úroveň znalostí, zejména pak v oblasti jazyků a programování. Díky dobré jazykové vybavenosti zaměstnanců je možná dobrá komunikace s klienty či s potenciálními klienty. Všichni zaměstnanci umí anglicky. Pro ty, kteří jsou slabší v angličtině, ale i pro ostatní nabízí společnost kurzy angličtiny. Zaměstnanci však s klienty jednájí i v jiných jazycích, jako je například ruština, němčina, turečtina, španělština či francouzština. Společnost se snaží najímat rodilé mluvčí, tak aby byla co nejvyšší spokojenost klientů.

### ***Firemní kultura***

Firemní kultura společnosti je ovlivňována mladým kolektivem, který tvoří společnost. Na firemní kulturu má dále vliv skutečnost, že se jedná o mezinárodní společnost a mají zaměstnance po celém světě. Každá pobočka si vytváří svoji vlastní firemní subkulturu. Základní hodnoty firemní kultury jsou však jednotné pro celou společnost.

Základními hodnotami firemní kultury jsou:

- Týmový duch
- Fair play jednání
- Pozitivní myšlení
- Přátelská atmosféra
- Win win komunikace
- Respektování ostatních kultur a národů
- Flexibilita
- Kreativita
- Ochota pomoci



Společnost poskytuje svým zaměstnancům dobré zázemí, což způsobuje jejich spokojenost a s tím související loajalností ke společnosti Socialbakers. Společnost poskytuje příjemné pracovní prostředí v americkém stylu. V Praze Karlíně, nabízí společnost k relaxaci velkou terasu s grilem, houpacími sítěmi, pink ponkem a jinými. V sídle společnosti, v Plzni, poskytuje společnost k relaxaci balkon s grilem a posezením a stolní fotbal. Zaměstnanci mají možnost vodit si do práce své domácí mazlíčky, jako například psy a kočky. Dále jsou zaměstnanci na pracovišti pravidelně zásobeni čerstvým ovocem. Společnost se snaží, aby její zaměstnanci byli v práci spokojeni a trávili zde co nejvíce času a zároveň byli výkonní, proto zde mají možnosti pro odreagování.

Společnosti má dobrý pracovní tým, který je utužován společnými akcemi. Mezi tyto akce patří grilovací akce v prostorách společnosti, oslavy zaměstnanců, vánoční besídky, oslavy úspěchů ale i sportovní akce, jako například volejbalové turnaje. V rámci společnosti probíhají i seznamovací večírky s novými zaměstnanci.

Společnost svým zaměstnancům nabízí motivační program. Čím efektivněji jedinci pracují, tím lépe jsou ohodnoceni. Společnost odměňuje své zaměstnance uhrazením vstupného na prestižní konference či finanční odměnou k platu. Společnost nabízí svým zaměstnancům velmi dobré pracovní podmínky. Snaží se co nejvíce minimalizovat situace, kdy zaměstnanci budou přetaženi ke konkurenční či jiné společnosti, jen kvůli tomu, že jim nabídnou lepší pracovní podmínky.

### ***Personální politika***

Personální politika společnosti Socialbakers je založena na spravedlnosti a týmovosti, jejím cílem je být motivující a uspokojující. Zaměstnanci jsou společností chápáni, jako jeden z nejdůležitějších zdrojů. Cílem personální politiky je rozvíjet znalosti svých zaměstnanců a podporovat je na jejich karierní cestě. Společnost investuje do karierního rozvoje svých zaměstnanců formou job trainingů, workshopů, účasti na konferencích, mentoringu a jiných vzdělávacích programů. Potenciál zaměstnanců identifikuje společnost na základě pravidelných hodnocení výkonu zaměstnance manažerem a individuálních a skupinových development center. Cílem společnosti je mít v týmu pracovníky, kteří jsou ambiciózní, motivovaní a se zdravou touhou vítězit (Výroční zpráva 2014).

### ***Marketingová komunikace***

V oblasti marketingové komunikace je společnost velmi silná. Společnost má propracované webové stránky, které navštěvuje 400 tisíc návštěvníků měsíčně (Výroční zpráva 2014). Na těchto stránkách je variace doporučení pro webové „marketéry“ a zajímavé statistiky, které mohou návštěvníci využívat zadarmo, zároveň jsou zde popsány i produkty společnosti. Budou zde samozřejmě popsány i nové produkty společnosti, což umožní jejich zviditelnění. K marketingové komunikaci společnosti přispívají i prezentace produktů na konferencích, uskutečňovaných po celém světě. Společnost si zlepšuje své jméno a zviditelňuje i díky monitorování významných světových událostí, jejichž vyhodnocení jsou zveřejňovány ve světových médiích. Společnost bude v následujícím období monitorovat průběh zimních i letních olympijských her a dalších významných událostí, aby si i nadále udržovala své postavení. Společnost nově založila marketingové oddělení, do jehož čela se jí podařilo získat Neila Morgana. Neil Morgan dříve působil ve společnosti Adobe a je významnou osobností v oblasti marketingu. Tato skutečnost by měla přispět ke zlepšení propagace nových i stávajících produktů.

### ***Finanční analýza***

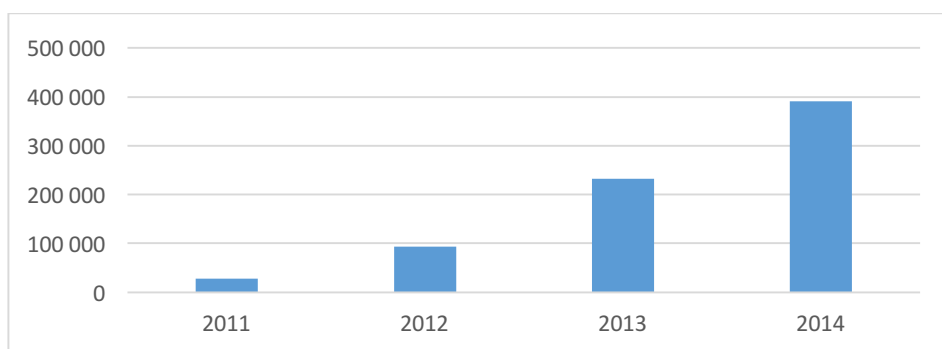
V roce 2014 činil růst tržeb z 232,342 milionů na 390,586 milionů, což je nárůst o 68%, a oproti tržbám roku 2012 je to nárůst o 316%.

Tab. č. 2: Vývoj tržeb

	2011	2012	2013	2014
Tržby	28 393	93 875	232 342	390 586

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obr. č. 3: Vývoj tržeb



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Management společnosti i v roce 2014 pokračoval v investicích do vývoje produktů. Zároveň proběhly investice do podpory prodeje za současného zajišťování back office služeb a rozšiřování počtu dceřiných společností v zahraničí. Počátkem roku 2014 navýšili stávající investoři své podíly ve třetím kole financování a vložili do společnosti Socialbakers 23 mil. USD (Výroční zpráva 2014).

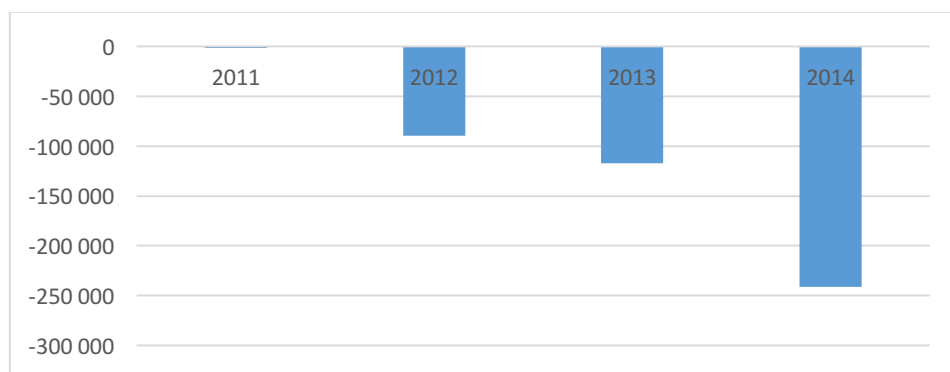
Důsledkem této expanze a díky výše uvedeným investicím vznikla společnosti Socialbakers v roce 2014 ztráta ve výši 241 milionů ve srovnání se ztrátou 117,4 milionů v předešlém roce.

Tab. č. 3: Vývoj zisku

	2011	2012	2013	2014
Zisk	-1584	-89363	-117421	-241041

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obr. č. 4: Vývoj zisku



Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů, 2015

Vedení společnosti předpokládá zachování míry růstu tržeb též v následujících několika letech. Tento růst bude podporován kontinuální silnou poptávkou po analytických službách. Zároveň vedení společnosti předpokládá podpoření růstu tržeb uvedením nových služeb a produktů na trh a vylepšením funkčnosti u stávajících služeb a produktů.

Za účelem zužitkování tohoto potenciálu, plánuje vedení společnosti i v následujících letech investice do rozvoje produktu, back office a prodeje. Vedení společnosti předpokládá, že i v roce 2016 vykáže ztrátu. Business model společnosti Socialbakers by však měl být z dlouhodobého hlediska profitabilní, podpořený opakujícími se tržbami za možnost využívání jejich softwaru společně s výhodami úspor plynoucích z „cloudové“ technologie (Výroční zpráva 2014).

### ***Ukazatele likvidity***

Likvidita vyjadřuje schopnost společnosti hradit své závazky. Ukazatele likvidity představují poměr mezi tím, čím je možno platit a tím, co je třeba zaplatit (Sedláček 2011). Ukazatele likvidity se vypočtou podle následujících vzorců.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

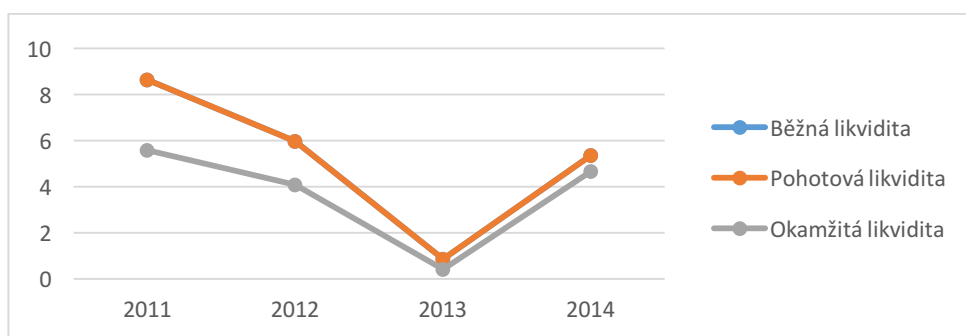
$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Tab. č. 4: Ukazatele likvidity

	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	49662	123599	42939	300709
Krátkodobé závazky	5755	20717	51178	56006
Peněžní prostředky	32030	84502	20855	261181
Běžná likvidita	8,629366	5,966067	0,839013	5,369228
Pohotová likvidita	8,629366	5,966067	0,839013	5,369228
Okamžitá likvidita	5,565595	4,078872	0,407499	4,663447

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obr. č. 5: Vývoj likvidity společnosti Socialbakers



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jak je možné vidět z grafu zobrazující vývoj likvidity společnosti Socialbakers, dosahovala společnost v roce 2013 uspokojivých hodnot ukazatelů likvidity, blízcích se doporučeným hodnotám. V roce 2011, 2012 a 2014 hodnoty ukazatele běžné, pohotovové i okamžité likvidity dosahují hodnot vyšších, než jsou doporučené. Ukazuje to, že podnik je schopen hradit své závazky, protože hodnoty se nenacházejí pod doporučenými hodnotami. Vysoké hodnoty však také nejsou optimální. V našem případě to ale není problém, protože jsou tyto vysoké hodnoty způsobené tím, že se společnost chystala během roku k velkým investicím, které také proběhly, a proto musela mít vysokou míru krátkodobého finančního majetku. Z grafu je také zřejmé, že hodnoty běžné a pohotovové likvidity se rovnají. Tento fakt je způsoben tím, že společnost nemá zásoby, ani nevymahatelné pohledávky.

Ukazatele likvidity společnosti Socialbakers je nutné srovnat s konkurencí. Jako příklad bude uvedena společnost GoodData jako největší český potenciální konkurent společnosti. Hodnoty ukazatele likvidity společnosti GoodData se v průměru více přibližují doporučeným hodnotám oproti společnosti Socialbakers.

### ***Ukazatele rentability***

„Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, tj. schopnosti podniku vytvářet nové zdroje. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.“ (Knapková 2010, s. 96)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}}$$

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál}$$

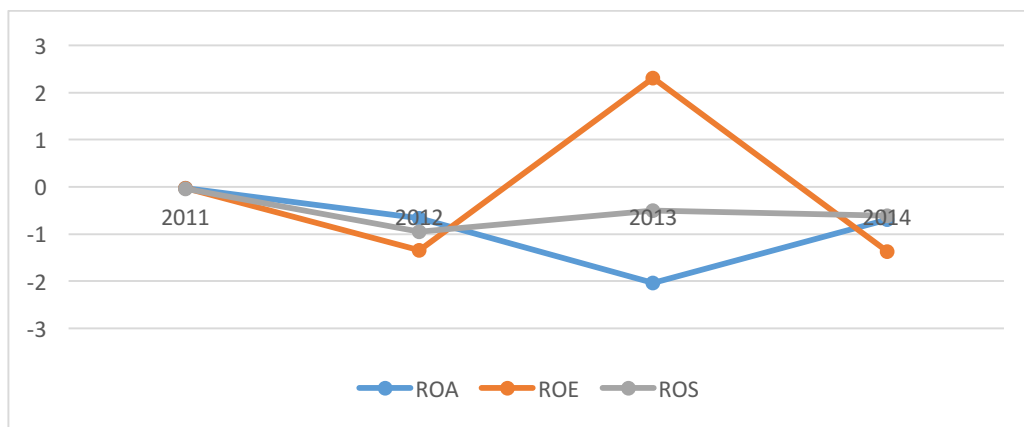
$$ROS = \frac{EAT}{Tržby}$$

Tab. č. 5: Ukazatele rentability

	2011	2012	2013	2014
EBIT	-1584	-89363	-117421	-241041
EAT	-1261	-89363	-117421	-241041
Vlastní kapitál	37583	66566	-50869	175577
Celková aktiva	52779	133518	57495	346687
Tržby	28393	93875	232342	390586
ROA	-0,0300	-0,6693	-2,0423	-0,6953
ROE	-0,0336	-1,3425	2,3083	-1,3729
ROS	-0,0444	-0,9519	-0,5054	-0,6171

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obr. č. 6: Vývoj rentability společnosti Socialbakers



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jak je vidět z grafu zobrazujícího vývoj ukazatele rentability vlastního kapitálu, ukazatele rentability vlastního kapitálu a ukazatele rentability tržeb nedosahují hodnoty ukazatelů uspokojivých hodnot. Podle grafu by se mohlo zdát, že v roce 2013 rentabilita vlastního kapitálu dosáhla uspokojivých hodnot, tento výsledek je však způsoben skutečností, že hodnota vlastního kapitálu dosáhla záporných čísel. Příčinou tohoto stavu je, že společnost byla a je ve ztrátě. Tato situace však nebyla způsobena hospodářskou krizí

či jinými negativními vlivy, ale rozsáhlými investicemi. Jak bylo popsáno výše, tržby společnosti se mnohonásobně zvýšily, a proto se společnost rozhodla investovat ve velkém rozsahu, což způsobilo, že společnost dostala do ztráty. Tyto investice by však z dlouhodobého hlediska měly mít pro společnost pozitivní vliv.

I v tomto případě vyšlo najevo, že při srovnání hodnot ukazatele rentability s konkurencí je na tom společnost GoodData opět lépe. Ale stejně jako v minulém případě není možné tento fakt chápat v negativním smyslu a to z důvodu, že se společnost Socialbakers nachází v neobvyklé situaci způsobené velkou expanzí, jak bylo popsáno výše. Z tohoto důvodu vycházejí i další poměrové ukazatele nestandardně a pozbývají vypovídací hodnotu, proto už nebudou rozebírány v následující části.

### ***Nehmotné zdroje***

Největší hodnotou společnosti jsou data, se kterými pracují. Mezi tyto data patří i historická data ze sociálních sítí, která nemohou konkurenční společnosti získat, pokud je již nemají. Tato data budou nadále přibývat. Pro společnost je dále nepostradatelný software, který představuje produkty společnosti. Tento software je nutné dále rozvíjet a pracovat s ním. Při tvorbě svých produktů společnost používá programovací jazyky, které se neustále vyvíjí a společnost musí tyto trendy sledovat.

### ***Hodnocení faktorů interní analýzy***

Faktory interní analýzy budou vyhodnoceny pomocí matice IFE. Cílem této matice je vybrat z nalezených příležitostí a hrozeb ty faktory interní analýzy, které mají významný vliv na strategický záměr dané společnosti.

Tab. č. 6: Matice IFE

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Kvalitní pracovní podmínky zaměstnanců	0,14	4	0,56
S2	Fungující marketingová komunikace	0,12	3	0,36
S3	Vysoká úroveň znalostí zaměstnanců	0,15	4	0,6
S4	Mladý pracovní kolektiv	0,11	4	0,44
W1	Vývoj software v zastaralých jazycích	0,11	1	0,11
W2	Společnost je ve ztrátě	0,10	1	0,10
W3	Nedostatečný počet programátorů	0,14	2	0,28
W4	Odchod zaměstnanců ze společnosti	0,13	2	0,26
				<b>2,71</b>

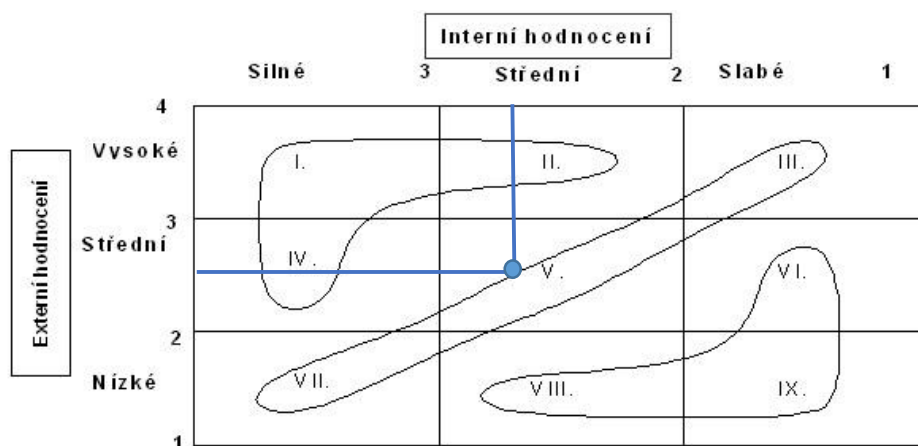
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z matice IFE vyplývá, že celkový vážený průměr nabyl hodnoty 2,71, což ukazuje, že záměr podniku je podložen středně silnou externí pozicí.

### *Matice hodnocení interních a externích faktorů*

Matice hodnocení interních a externích faktorů neboli matice IE „slouží ke stanovení vhodných strategií respektujících závěry analýzy prostředí obvykle pro firmy jako celek, případně i pro její portfolio divizí.“ (Fotr a kol. 2012, s. 52)

Obr. č. 7: Matice IE



Zdroj: Fotr a kol. 2012, s. 53



Jak je možné vidět z výše uvedeného obrázku, na ose x je zobrazeno celkové ohodnocení interních faktorů pomocí matice IFE a na ose y celkové ohodnocení externích faktorů pomocí matice EFE. Matice IE je rozdělena do devíti polí, do kterých je zakreslena pozice podniku. Každé pozici společnosti v matici odpovídá skupina vhodných strategií (Fotr a kol. 2012).

Pozice společnosti Socialbakers se nachází v poli V, kterému odpovídá pozice „Udržuj a potvrzuj“. Pro tuto pozici jsou doporučeny strategie penetrace na trh či vývoj produktu (Fotr a kol. 2012). Tyto strategie jsou v souladu se strategickým záměrem společnosti. Společnost se zaměřuje na zvýšení podílu na trhu současnými produkty za pomoci posílení prodeje a dalších marketingových nástrojů. Společnost neustále pracuje na vývoji svých produktů, ve formě jejich zdokonalování či tvorbě zcela nových produktů.

## **4 Systém interní komunikace ve společnosti Socialbakers**

V následující kapitole bude popsán systém interní komunikace ve společnosti Socialbakers, se zaměřením na české pobočky a zejména pak na pobočku plzeňskou. Systém interní komunikace společnosti byl zmapován na základě rozhovorů s HR manažerkou společnosti, analýzy interních dokumentů společnosti a firemního intranetu společnosti.

Společnost Socialbakers klade velký důraz na své zaměstnance. Zaměstnanci společnosti jsou považováni za nejdůležitější zdroj společnosti, protože vývoj produktů závisí především na nich.

### ***4.1 Cíle interní komunikace společnosti***

Dle slov HR manažerky patří k hlavním cílům interní komunikace společnosti Socialbakers:

- Zajistit informovanost zaměstnanců společnosti, tak aby každý zaměstnanec věděl, co je jeho úkolem a jak tohoto úkolu dosáhnout.
- Stimulovat u zaměstnanců hrdost sounáležitosti se společností, a tím zajistit větší zapojení zaměstnanců v plnění cílů společnosti.
- Zajistit, aby vedení společnosti formovalo chování a názory zaměstnanců a tím řídit obchodní výsledky.
- Umožnit sdílení znalostí mezi zaměstnanci společnosti
- Neustálé zlepšování efektivity komunikačních procesů ve společnosti.

### ***4.2 Komunikační strategie***

Společnost nemá oficiálně sepsanou komunikační strategii. Dle slov HR manažerky, je komunikační strategie postavena na níže uvedených základech:

- Důležité informace, které se týkají celé společnosti, jsou sdělovány na All Hands meetingu, pokud to počká do té doby. Tyto informace jsou zároveň sepsány v rámci zápisu z meetingu a vloženy na firemní intranet a zároveň rozeslány mailem. All Hands meetingy jsou nahrávány a kdokoliv si je může později pustit.

- Důležité informace, které se týkají celé společnosti a je třeba je sdělit ihned, jsou rozeslány mailem všem zaměstnancům společnosti a zároveň jsou vloženy na firemní intranet.

### ***4.3 Komunikační standardy***

V této části budou vymezeny komunikační standardy společnosti:

- Organizační struktura společnosti je aktualizována každý měsíc a je vyvěšována na firemním intranetu společnosti. Za tuto činnost je zodpovědná HR manažerka.
- Informace o základních procesech společnosti jsou předávány v rámci vstupního školení. Zaměstnanci tyto informace zároveň dostávají v písemné formě v rámci vstupního balíčku, tzv. „Cookbook for bakers“.
- Popis pracovní pozice dostává každý zaměstnanec jako přílohu pracovní smlouvy. V rámci tohoto popisu jsou vymezeny kompetence a zodpovědnosti, které zaměstnanec má. Popisy jednotlivých pracovních pozic jsou vkládány na firemní intranet.
- Hodnotící pohovory jsou vedeny minimálně jednou za půl roku a jsou vázány na půlroční bonusy. Manažeři mají ke svým zaměstnancům blízko a tak probíhají rychlé zpětné vazby prakticky každý den.
- Společnost má nastavený proces vstupního školení. Jakmile kandidát potvrdí svůj nástup do společnosti, je naplánováno vstupní školení. Vstupní školení bude popsáno v rámci jiné kapitoly.

### ***4.4 Úroveň komunikace ve společnosti***

Komunikace ve společnosti probíhá ve všech směrech. Existuje zde formální i neformální forma komunikace. Komunikace zde probíhá ve vertikální i horizontální rovině.

#### ***Vertikální úroveň komunikace***

Firemní hierarchie není nastavena tak striktně jako v jiných společnostech. Tato skutečnost je způsobena především mladým pracovním kolektivem. Všichni zaměstnanci si tykají a každý zaměstnanec může přijít za jiným, pokud ho něco trápí, to i v případě top manažerů. Každý zaměstnanec má možnost přijít rovnou za top manažerem a přímo s ním komunikovat, co potřebuje. Ke komunikaci může využít jakýkoliv komunikační nástroj, který společnost využívá, jako například přímý rozhovor, mail, Skype a další.

Nepotřebuje jít přes své přímé nadřízené. V případě, že má zaměstnanec strach jít přímo za top manažerem, může svůj problém komunikovat se svým nadřízeným a ten to následně komunikuje s top manažerem. Další možností, kterou zaměstnanci mají je napsat anonymní dopis směřovaný top managementu, který top manažeři zodpovědí na All Hands meetingu.

Ke komunikaci mezi jednotlivými stupni řízení dochází také v rámci všech typů meetingů, kterých společnost využívá a které budou popsány v rámci další kapitoly.

V případě, že se chce zaměstnanec zúčastnit konference, vzdělávacího kurzu či podobné akce, jde s touto žádostí za svým nadřízeným. Pokud je žádost schválena nadřízeným zaměstnance, je tato žádost postoupena COO, který udělí finální souhlas.

Zpětnou vazbu, běžné hodnocení za odvedenou práci zaměstnanci získávají od svým nadřízených. Pouze ve výjimečném případě, například pokud chce zaměstnanec dát výpověď a společnost o něj nechce přijít, získá tento zaměstnanec hodnocení za svoji odvedenou práci přímo od top manažera ve snaze si toho zaměstnance udržet.

### ***Horizontální úroveň komunikace***

Horizontální úroveň komunikace je ve společnosti velmi rozvinuta, a to jak formální tak neformální. Zaměstnanci pro komunikaci mezi sebou využívají jak osobní tak elektronickou komunikaci. Dle slov HR manažerky někteří zaměstnanci používají elektronickou komunikaci i v případě, že sedí jen kousek od sebe. V rámci elektronické komunikace využívají mnoho komunikačních aplikací pro krátké zprávy, jako jsou Skype, Hangouts, Messenger či Slack. Každý zaměstnanec upřednostňuje jinou aplikaci pro komunikaci.

Komunikace mezi jednotlivými odděleními probíhá pomocí firemním meetingů, pomocí komunikace face to face či formou komunikace elektronické.

### ***4.5 Formy a prostředky komunikace ve společnosti***

V následující části budou popsány formy a prostředky interní komunikace, které společnost využívá.

## 4.5.1 Elektronická komunikace

### *Firemní intranet*

Firemní intranet je základním komunikačním prostředkem ve společnosti Socialbakers. Společnost využívá firemní intranet Podio, poskytovaný společností Citrix. Intranet Podio má podobné prostředí jako Facebook. Tento prostředek může být hojně využíván díky tomu, že společnost je tvořena mladým pracovním kolektivem a každý zaměstnanec má svůj počítač.

Pomocí intranetu jsou zaměstnancům sdělovány důležité celofiremní informace jako například informace o upgradech produktů společnosti, informace o social media konferenci, kterou společnost pořádá jednou ročně a také informace o vyhodnocení této konference. Dále jsou zde zaměstnanci informováni o tom, že o společnosti vyšly významné články, jako například v časopisu Forbes. Také jsou zde uveřejňovány nástupy nových zaměstnanců, je zde uvedeno, kdo nastoupil, kdy nastoupil a na jakou pozici. V případě vyšších pozic je uvedeno i krátké představení nového zaměstnance. Jsou zde uveřejňovány ty informace, které je potřebné sdělit všem zaměstnancům. Informace zveřejněné na intranetu jsou zároveň posílány přes mail, aby bylo zaručeno, že všichni budou mít možnost se k těmto informacím dostat.

Pro lepší představivost budou v následující části uvedeny obrázky znázorňující prostředí firemního intranetu Podio. Byly použity obrázky z oficiálních stránek společnosti Citrix, poskytovatele tohoto firemního intranetu Podio. Kvůli ochraně osobních údajů a citlivých údajů společnosti nebylo možné použít printscreeny přímo z firemního intranetu společnosti Socialbakers.

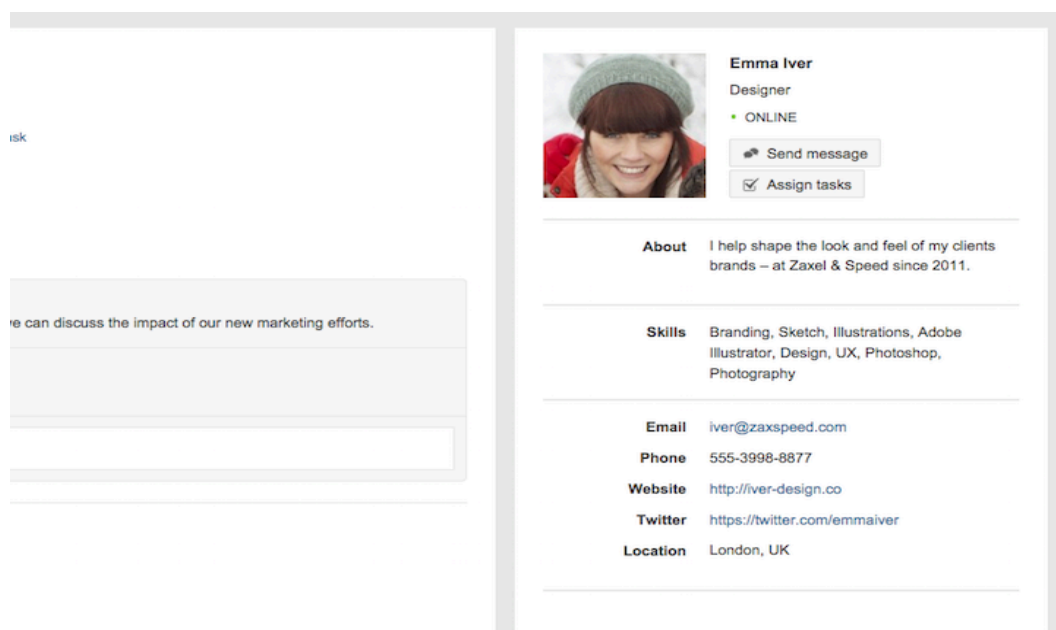
Obr. č. 8: Ukázka prostředí firemního intranetu Podio



Zdroj: Podio [online] 2016

Na firemní intranet jsou vkládány profily nových zaměstnanců, tak aby bylo zaručeno jejich rychlé zapojení do týmu. Zaměstnanci mohou na tyto profily okamžitě reagovat a může zde být domluvena třeba i seznamovací večere či jiná akce mimo podnik.

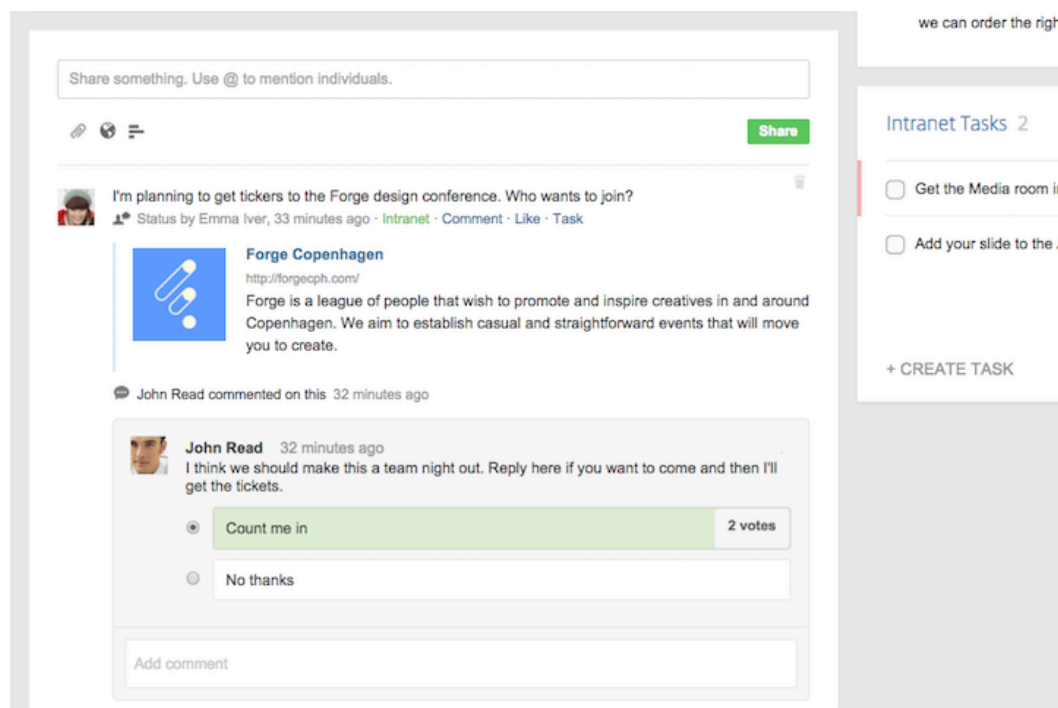
Obr. č. 9: Ukázka profilu zaměstnance ve firemním intranetu Podio



Zdroj: Podio [online] 2016

Firemní intranet obsahuje také různá diskusní fóra, kde se zaměstnanci mohou vyjadřovat k různým problémům či úspěchům společnosti. Vkládat sem různé návrhy řešení, ke kterým se pak mohou vyjadřovat další zaměstnanci, což může být podkladem pro vedení společnosti. Zaměstnanci zde mohou vyjadřovat svoji spokojenost či nespokojenost s firemními meetingy či jinými komunikačními prostředky, což je pro vedení společnosti důležitá zpětná vazba.

Obr. č. 10: Ukázka diskuzního fóra ve firemním intranetu Podio



Zdroj: Podio [online] 2016

Firemní intranet společnosti je rozdělen na více prostředí. Základním prostředím je prostředí celofiremní, kde jsou zveřejňovány informace, které se týkají celé společnosti. Tyto informace jsou zveřejňovány v angličtině, tak aby jim všichni rozuměli. Další prostředí intranetu jsou na regionální bázi, každá pobočka má zde svoji oddělenou složku. Mohou zde být zveřejňovány informace týkající se pouze jedné pobočky. Například pokud jsou plánovány stavební úpravy v ulici, ve které sídlí společnost, je tato informace zveřejněna pouze ve skupině pro plzeňskou pobočku. Dále je prostředí intranetu děleno podle oddělení společnosti, na oddělení vývoje, prodeje a další.

Při zveřejňování informací je třeba zvážit, koho se tyto informace týkají a do jaké skupiny je zařadit.

### ***Google Drive***

Mimo firemního intranetu využívá společnost on-line datové uložení Google Drive. Na této Google platformě HR oddělení společnosti ukládá dokumenty pro zaměstnance týkající se problematiky lidských zdrojů. Jsou zde vytvořeny lokální složky, do kterých jsou vkládány různé směrnice a návody pro zaměstnance. O uveřejnění dokumentů na Google Drive jsou zaměstnanci informováni pomocí mailu. Zároveň je na firemním intranetu uveřejněn návod, jak dokumenty na Google Drive najít.

### ***Skype, Hangouts a Messenger***

Pro řešení situací ad hoc využívají zaměstnanci společnosti prostředky umožňující telefonování přes internet, mezi něž patří Skype, Hangouts či Messenger. Tyto prostředky umožňují na rozdíl od mobilu nejen přenos hlasu ale i vizuální přenos, což umožňuje osobnější komunikaci. Dají se zde posílat i zprávy a dokumenty.

### ***Mail***

Společnost samozřejmě využívá i maily.

#### **4.5.2 Osobní komunikace**

Společnost si je vědoma důležitosti komunikace face to face a snaží se formu osobní komunikace co nejvíce rozvíjet. Tento fakt je možné doložit i na příkladu z Prahy. Dříve měla společnost v Praze dvě vily na Vinohradech, tam byli zaměstnanci blízko u sebe, ale stejně ve dvou budovách. S přibývajícím počtem zaměstnanců kapacity vil nestačily a část zaměstnanců měla kanceláře v paláci Flora, což komplikovalo osobní komunikaci. Společnost se tuto situaci rozhodla řešit. Našla větší prostory v Karlíně, kde připravila kanceláře a zaměstnanci se tam v dubnu loňského roku přesunuli. Mají zde dvě otevřená patra a společnou kafeterii, kde se zaměstnanci denně setkávají a nic nebrání komunikaci. Došlo ke zlepšení osobní komunikace mezi pražskými zaměstnanci.

Díky otevřenosti kanceláří, jak v plzeňské tak v pražské pobočce, jsou zaměstnanci ve stálém kontaktu a jsou tím i zmírňovány rozdíly mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci. Každé ráno manažer týmu pozdraví zaměstnance svého týmu a ve stručnosti si řeknou, na čem pracovali předešlý den a co je čeká dnes. Je zde i prostor pro řešení případných problémů.



## **Firemní meetingy**

Společnost pořádá řadu meetingů na různých úrovních organizační struktury a v rámci různých oddělení společnosti. Konání meetingu je zpravidla oznamováno přes intranet. Z každého meetingu je udělán zápis, případně je celý nahráván. Tyto záznamy jsou vkládány na intranet pro zaměstnance, kteří se meetingu nemohli zúčastnit nebo pro ty, kteří si chtějí osvěžit, co bylo předmětem meetingu. V následující části budou popsány jednotlivé typy meetingů, které ve společnosti organizovány.

### ***All Hands meeting***

All Hands meeting představuje celofiremní meeting. Jedná se o meeting pro všechny zaměstnance společnosti po celém světě. Je pořádán jednou měsíčně, vždy první středu v měsíci. Pokud by nastala situace, kdy by velká část zaměstnanců tuto středu nemohla, kvůli jiné firemní akci, je tato porada přenesena na jiný den. O konání porady jsou zaměstnanci informováni na intranetu i pomocí mailu. Meeting se koná v prostorách společnosti v Praze, kde se soustřeďuje nejvíce zaměstnanců. Meeting probíhá v anglickém jazyce a je přenášen přes internet do všech poboček společnosti. Mimo to je meeting nahráván, aby bylo možné jeho zpětné spuštění. Odkaz s nahrávkou je vložen na firemní intranet a zároveň rozeslán mailem.

Na All Hands meetingu jsou komunikovány důležité informace týkající se celé společnosti. Zaměstnanci jsou zde informováni především o současném vývoji společnosti, o nástupech nových zaměstnanců či o obchodních úspěších. Dochází zde k vyhodnocení měsíce a ke sdělení plánu na následující období. Na All Hands meetingu konaném po novém roce je komunikována strategie společnosti. Tyto meetingy vedou k dosažení koordinovaných výsledků a zároveň k získání názorů reagujících na plány a kroky managementu.

### ***Meeting top manažerů***

Meeting top manažerů představuje meeting nejvyšších manažerů společnosti. Je zde přítomen pouze jeden zástupce z každého oddělení. Meeting se koná každý týden vždy v pondělí, pokud tomu nic nebrání. Meeting top manažerů organizuje vedení společnosti.

Manažeři na meetingu informují ostatní o tom, jak jejich oddělení plní cíle. Poté mohou společně upravovat dosavadní cíle či plánovat cíle nové. Společně tak pracují na strategii společnosti.

### ***Meeting vedoucích týmů***

Tyto meetingy jsou organizovány nejvyššími manažery jednotlivých oddělení. Účastní se jich vedoucí zaměstnanci jednotlivých týmů daného oddělení. Meeting se týká vždy jen jednoho oddělení. Meetingy vedoucích týmů se konají jednou týdně, zpravidla v pátek.

Jednotliví vedoucí si sdělují stav plnění jednotlivých cílů připadajících na oddělení. Seznamují ostatní s jejich úspěchy či neúspěchy a informují o případných novinkách. Samozřejmě plánují, na čem budou dále pracovat.

### ***Týmový meeting***

Týmové meetingy jsou pořádány jednotlivými vedoucími týmů uvnitř oddělení. Tyto meetingy se konají jednou týdně a to zpravidla ve středu. Meeting začíná v deset hodin, tak aby už byli všichni zaměstnanci v práci, a trvá přibližně jednu hodinu. Týmového meetingu se účastní všichni zaměstnanci z daného týmu.

Jedná se o meetingy na nejnižší úrovni a mají za úkol operativní řešení úkolů. Je zde vyhodnocen minulý týden, zda bylo splněno vše, co bylo v plánu nebo zda nastal nějaký problém. Řešení případných problémů je samozřejmě také obsahem tohoto meetingu. Zároveň jsou zde rozděleny úkoly pro následující týden.

### **Setkání zaměstnanců neformální povahy**

V následující části budou popsány prostředky komunikace, které mají neformální povahu. Jedná se o prostředky komunikace, které rozvíjí osobní formu komunikace.

### ***Snídaně pro nováčky***

Snídaně pro nováčky pořádá HR oddělení jednou měsíčně. Jedná se o setkání nových zaměstnanců s členy HR oddělení. Cílem je, aby noví zaměstnanci poznali osobně členy HR oddělení, bylo jim ukázáno, kde je mohou najít a věděli, že se na ně mohou kdykoliv obrátit. Umožňuje to lepší vstup nových zaměstnanců do společnosti, aby měli snadnější zapojení.

### ***Mezinárodní den***

Mezinárodní den je příležitostí ke sblížení zaměstnanců, přispívá k rozvoji neformální komunikace mezi zaměstnanci. Mezinárodní den je pořádán jednou měsíčně, na půdě plzeňské i pražské pobočky. Manažerka HR oddělení vybere národ, v jehož stylu den bude a pověří jedince z vybrané země, aby tento den zorganizovali. Vybraní zaměstnanci připraví svá národní jídla, obrázky a vytištěné zajímavé informace o dané zemi. Zaměstnanci z cizích zemí pracují pouze v rámci pražské pobočky, nikoliv v pobočce plzeňské. Je však domluveno, že zaměstnanci z pražské pobočky tyto ukázky připraví zároveň i pro zaměstnance z plzeňské pobočky a následně je vše převezeno autem. Kromě ochutnávek jídla jsou prezentovány i zajímavosti z jejich kultury, tato prezentace je přenášena přes internet i do Plzeňské pobočky. V rámci této akce se zaměstnanci o druhých dozvídají více informací. Mohou se tak více seznámit a sblížit se. Dochází k uvolnění vztahů na pracovišti.

### ***Sportovní den***

Společnost pořádá jednou ročně sportovní den, zpravidla se jedná o beach volleybalový turnaj. Dochází zde k uvolňování pracovních vztahů a k prohlubování neformální komunikace.

Mimo oficiálně zorganizovaný sportovní den, probíhají v průběhu celého roku turnaje v pink ponku a stolním fotbálku. Tyto turnaje jsou organizovány zaměstnanci společnosti a slouží k relaxaci a rozvoji neformální komunikace a upevňování vztahů v týmu.

### ***Teambuilding***

Před dvěma roky společnost zorganizovala celofiremní teambuilding. Tato akce trvala 4 dny, první dva dny probíhaly různé prezentace, informující zaměstnance o firemní politice a plánech společnosti a dále prezentace vzdělávací povahy. V druhé půlce teambuildingu probíhaly sportovní akce, které vedly ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a upevnění týmu. Zorganizování akce v takovém rozsahu však bylo velmi náročné. Bylo obtížné najít termín, který mohou vypadnout všichni zaměstnanci společnosti. Jednalo se o poslední akci takového rozsahu, i vzhledem k tomu, že počet zaměstnanců stále narůstá.

V současné době jsou organizovány teambuildingy pro oddělení či pobočky. Jako příklad je možné uvést teambuilding pro oddělení vývoje. Jedná se o akci, kam jedou

programátoři a i někteří lidé z dalších oddělení, se kterými programátoři spolupracují, jedná se například o zaměstnance, kteří vymýšlí funkčnost systému a design či zaměstnanci ze zákaznického servisu, kteří musí znát produkt do detailu. V průběhu teambuildingu jsou pořádány aktivity různých charakterů, jako jsou sportovní, logické, analytické či programovací aktivity.

### **Interní školicí akce**

V následující části budou popsány další prostředky osobní formy komunikace, které společnost využívá. Jedná se o formální prostředky komunikace.

#### ***Interní školení prováděné zaměstnanci společnosti***

Tato školení nejsou prováděna pravidelně. Jejich organizace je plně v rukou zaměstnanců. Skupina zaměstnanců si připraví školení pro ostatní zaměstnance, aby jim pomohli. Téma a program školení vloží na firemní intranet a zaměstnanci napříč celou společností se mohou hlásit. Mezi oblíbená témata patří školení týkající se práce s Excelem či Powerpointem. Kromě předávání znalostí a zkušeností, zde dochází ke sblížení zaměstnanců.

#### ***Lunch and Learn***

Akce Lunch and Learn se koná jednou za čtrnáct dní vždy v době oběda. Akci má na starosti manažerka HR oddělení. V rámci této akce jsou zaměstnancům prezentována různá témata. Manažerka HR vybírá témata z různých oborů, jako například zvládání konfliktů či ergonomie na pracovišti. Program je vložen na firemní intranet a zaměstnanci se mohou přihlašovat. Na této akci se setkávají zaměstnanci z různých oddělení a opět tak dochází k jejich sblížení.

### **4.5.3 Písemná komunikace**

V této podkapitole budou popsány prostředky písemné formy komunikace ve společnosti.

#### ***Podnikový časopis***

Společnost nevydává žádný podnikový časopis pro veřejnost. Z důvodu, že se jedná o social media společnost, veškeré informace pro veřejnost jsou vkládány na facebookové stránky a stránky Twitter.

Namísto klasického podnikového časopisu pro zaměstnance společnosti je vydáván newsletter v elektronické podobě. Newsletter vydává PR oddělení jednou měsíčně. Obsahem je vyhodnocení úspěchů zaměstnanců, vyhlášení zaměstnance měsíce a představení nových zaměstnanců. Pro větší čtivost a zvýšení zájmu u zaměstnanců je část obsahu věnována příběhům z osobních životů zaměstnanců, jako narození dětí či jiné novinky. Newsletter je vkládán na firemní intranet, tak aby byl přístupný všem zaměstnancům společnosti.

### ***Nástěnka***

Klasická forma nástěnky ve společnosti neexistuje. Něco podobného je však možné najít na firemním intranetu. Jsou zde zveřejňovány informace o nových zaměstnancích, nově uzavřených obchodech, chystaných konferencích či nabídky vzdělávacích kurzů.

### ***Výroční zprávy***

Výroční zprávy společnost vytváří každý rok a vkládá je na oficiální server českého soudnictví, internetové stránky justice.cz, kde se stávají přístupnými pro veřejnost. Výroční zpráva obsahuje zprávu o uplynulém a předpokládaném vývoji činnosti společnosti, zprávu o podnikatelské činnosti a stavu jejího majetku, účetní uzávěrku včetně zprávy auditora a další informace.

Poté co je výroční zpráva připravena, je vložena na firemní intranet a rozeslána pomocí mailu. Zároveň je výroční zpráva komunikována na následujícím All Hands meetingu.

## ***4.6 Přehled komunikačních akcí společnosti***

Jak je možná vidět z výše popsaného, společnost využívá celé řady prostředků interní komunikace. Pro větší přehlednost byla zpracována následující tabulka zobrazující komunikační akce v rámci interní komunikace společnosti. U každé komunikační akce je uveden cíl této akce, odpovědná osoba a termín této akce.

Tab. č. 7: Přehled komunikačních akcí společnosti

<b>Komunikační akce</b>	<b>Cíl</b>	<b>Odpovědnost</b>	<b>Termín</b>
<b>All Hands Meeting</b>	Informovanost o strategii společnosti; Zhodnocení minulého období a sdělení plánu na další měsíc	Vedení společnosti	První středa v měsíci
<b>Meeting top manažerů</b>	Plánování strategie společnosti	Vedení společnosti	Pondělí
<b>Meeting vedoucích týmů</b>	Report o splněných úkolech a plán nových úkolů	Manažer oddělení	Pátek
<b>Týmový meeting</b>	Report o splněných úkolech a plán nových úkolů	Manažer týmu	Středa
<b>Sportovní den</b>	Upevnění neformálních vztahů	HR manažerka	Červen
<b>Snídaně pro nováčky</b>	Seznámení nových zaměstnanců s HR oddělením	HR manažerka	První pondělí v měsíci
<b>Mezinárodní den</b>	Upevnění neformálních vztahů	HR manažerka, pověřený zaměstnanec z dané země	První čtvrtek v měsíci

<b>Team Building</b>	Sdílení znalostí a informací; Stmelení týmu	Manažer oddělení	Září
<b>Interní školení prováděné zaměstnanci společnosti</b>	Sdílení znalostí a zkušeností mezi zaměstnanci	Zaměstnanci společnosti	Není pevně stanovené, záleží na iniciativě zaměstnanců
<b>Lunch and Learn</b>	Rozšíření soft skills	HR manažerka	Každý druhý pátek (12:00 – 13:30)
<b>Newsletter</b>	Poděkování zaměstnancům; Vyhodnocení zaměstnance měsíce; Představení nových zaměstnanců	PR oddělení	Začátek měsíce
<b>Nástěnka</b>	Informovanost o novinkách, plánovaných akcí a další	Zaměstnanci společnosti	Není pevně stanovené, záleží na iniciativě zaměstnanců
<b>Výroční zpráva</b>	Informovanost o vývoji společnosti za uplynulý rok	CEO	Červen

Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovoru s HR manažerkou, 2016

#### ***4.7 Vstupní školení***

V následující části bude popsáno vstupní školení. V rámci vstupního školení dochází ke sdělování důležitých informací novým zaměstnancům, včetně informací o tom, jak funguje interní komunikace ve společnosti.

Základní vstupní školení, kterým prochází každý nový zaměstnanec, se skládá ze tří částí. Vstupní školení začíná v Human Resource oddělení, následně probíhá pod vedením Office Managementu a je zakončené vstupním školením v oblasti informačních

technologií. Poté pokračuje vstupní školení v jednotlivých oddělení, do kterých zaměstnanci nastupují.

V rámci vstupního školení v HR oddělení je pro nové zaměstnance připravena prezentace a dokument s názvem „Cookbook for bakers“, kde jsou obsaženy veškeré informace, které jsou sděleny v rámci prezentace. Jsou zde poskytnuty informace o vzniku společnosti, o zakladatelích společnosti a o současném vedení společnosti. Dále je popsána struktura společnosti, kolik má společnost zaměstnanců, kolik poboček a kde jsou lokalizované a z kolika národností je společnost tvořena. V rámci prezentace je zaměstnancům sdělena mise a vize společnosti. HR manažerka zaměstnancům poskytne základní informace o interní komunikaci. Jsou upozorněni, že si musí pravidelně kontrolovat maily a kalendář. Dále jsou jim poskytnuty základní informace o firemním intranetu. Zaměstnancům je vysvětleno, kde najdou důležité dokumenty a následně je jim poslán mail s odkazy na tyto dokumenty. Pro odlehčení jsou zaměstnanci informováni o neformálních akcích společnosti, což je doplněné i fotkami z těchto akcí. Poté jsou zaměstnancům poskytnuty informace o dress codu společnosti. Nejsou informováni o tom, co musí mít na sobě, ale pouze o tom, co by nosit neměli.

Po prezentaci jsou novým zaměstnancům sděleny základní informace týkající se školení o bezpečnosti práce. Je jim vysvětleno, proč je nutné tímto školením projít a jakým způsobem bude probíhat. Samotné školení o bezpečnosti práce probíhá formou elearningu.

HR manažerka pokračuje s prezentací firemního HR systému, například popis procesu, jak si zažádat o dovolenou. Dále je zaměstnancům vysvětleno, co musí dělat v případě, když chtějí jet na služební cestu.

Na konci první části vstupního školení dochází k podepsání pracovní smlouvy. HR manažerka jim popíše obsah pracovní smlouvy a vnitřního předpisu.

Druhá část vstupního školení probíhá pod dohledem Office Managementu. V této fázi jsou novým zaměstnancům představeny prostory společnosti, je jim ukázáno, kde a co najdou, kde sídlí jednotlivá oddělení a podle čeho se mohou orientovat. Dále je jim ukázáno, kde najdou hasicí zařízení, únikové východy a je jim popsáno, jak mají postupovat v případě požáru. Office manažerka jim vysvětlí, co oddělení Office Managementu má na starosti a v čem mohou jednotlivým zaměstnancům pomoci a že se



na ně mohou kdykoliv obrátit. Na konci druhé fáze vstupního školení jsou zaměstnancům předány vstupní karty, klíče od budovy a kanceláří a je jim ukázáno jejich vlastní místo.

Poslední fáze základního vstupního školení probíhá v oblasti informačních technologií. V této fázi je zaměstnancům připraven počítač, veškeré přístupy do firemních systémů, včetně firemního intranetu a jsou provedeny další technické nutnosti.

Poté co zaměstnanec projde základním školením, převezme si ho manažer týmu, jehož se stává členem. Manažer i s dalšími zaměstnanci týmu vezmou nového zaměstnance na oběd, tak aby se cítil jako součástí týmu. Dále zaměstnanec pokračuje v dalším vstupním školení, které je již zaměřeno na jeho obor.

#### ***4.8 Shrnutí kapitoly***

Z uvedeného vyplývá, že interní komunikace ve společnosti vychází z cílů a strategie interní komunikace, které však nejsou nikde formálně vymezené. Mezi hlavní cíle interní komunikace ve společnosti Socialbakers patří zajištění informovanosti všech zaměstnanců společnosti, stimulování hrdosti sounáležitosti se společností u zaměstnanců, zajištění možnosti formování chování a názorů zaměstnanců vedením společnosti, umožnění sdílení znalostí mezi zaměstnanci společnosti a neustálé zlepšování efektivity komunikačních procesů ve společnosti.

Strategie interní komunikace je založena na tom, že důležité informace celofiremní povahy jsou zaměstnancům sdělovány na All Hands meetingu a v případě, že tyto informace musejí být komunikovány ihned, jsou tyto informace vloženy na firemní intranet a rozeslány pomocí mailů, tak aby se informace dostaly ke všem zaměstnancům.

Interní komunikace společnosti dále vychází z komunikačních standardů, které jsou ve společnosti nastaveny. Komunikační standardy upravují zejména oblast organizační struktury společnosti, popisu pracovních pozic, hodnotících pohovorů a vstupního školení.

V rámci vertikální úrovně komunikace jsou využívány především firemní meetingy a firemní intranet. Na úrovni horizontální komunikace zaměstnanci využívají především aplikace umožňující chat, jako jsou Skype, Hangouts či Slack. Na obou úrovních komunikace jsou tyto nástroje doplňovány osobní komunikací tváří v tvář, která je vedením společnosti upřednostňována.

Ve společnosti Socialbakers hraje významnou roli elektronická forma komunikace. Tento jev je způsoben především tím, že společnost je tvořena mladým pracovním kolektivem, složeným z tzv. generace Y. Jedná se o generaci, která vyrůstala s moderními technologiemi. Elektronickou komunikaci berou jako součást komunikace i mimo pracovní prostředí. Používání této formy komunikace podporuje i skutečnost, že každý zaměstnanec má přístup k počítači, každý ho potřebuje ke své práci. Elektronická forma komunikace také umožňuje lepší propojení zaměstnanců nacházejících se v různých pobočkách po celém světě. A v neposlední řadě je tímto důvodem fakt, že sama společnost se zaměřuje na analýzu sociálních dat.

Základním vnitřním systémem společnosti, umožňující elektronickou formu komunikace, je firemním intranet Podio. Firemní intranet Podio má podobné prostředí jako Facebook. Vedení společnosti sem vkládá informace týkající se celé společnosti. Mimo vedení sem má možnost vkládat dokumenty kterýkoliv zaměstnanec společnosti, zpravidla se jedná o návrhy či připomínky. Ke každému dokumentu se mohou zaměstnanci vyjadřovat.

Ve společnosti je silně rozvinuta neformální komunikace. Zaměstnanci spolu tráví mnoho času i mimo práci a řada z nich se znala ještě před tím, než nastoupila do společnosti. Zaměstnanci společnosti jsou tak spíše přátelé než kolegové. Tyto přátelské vztahy jsou dále podporovány neformálními aktivitami, jako je například sportovní akce, teambuildingy či mezinárodní dny, které ještě více zlepšují neformální komunikaci ve společnosti.

## 5 Dotazníkové řešení

Cílem dotazníkového šetření je zhodnotit nastavení a fungování interní komunikace zaměstnanci společnosti Socialbakers a porovnat s nastaveným systémem interní komunikace ve společnosti.

Dotazník se zaměřuje na následující oblasti:

- Hodnocení obsahové stránky interní komunikace ve společnosti
- Hodnocení formální stránky interní komunikace ve společnosti

Dotazník byl směřován zaměstnancům působících v plzeňské pobočce. Respondenti byli vybráni pomocí tzv. nahodilého výběru, to znamená, že respondent si sám zvolí, zda dotazník vyplní či nevyplní. Proto bylo nutné, aby zaměstnanci byli motivováni k vyplnění dotazníku.

Jako způsob dotazování bylo vybráno elektronické dotazování. Dotazník byl zpracován pomocí aplikace Google Disk a následně byl odeslán HR manažerce ke schválení. HR manažerka vložila odsouhlasený dotazník na firemní intranet, kde ho ihned mohli vidět zaměstnanci společnosti. Tento způsob byl vybrán z důvodu, že zaměstnanci společnosti pracují s intranetem každý den a jsou zde zvyklí vyplňovat i jiné dotazníky.

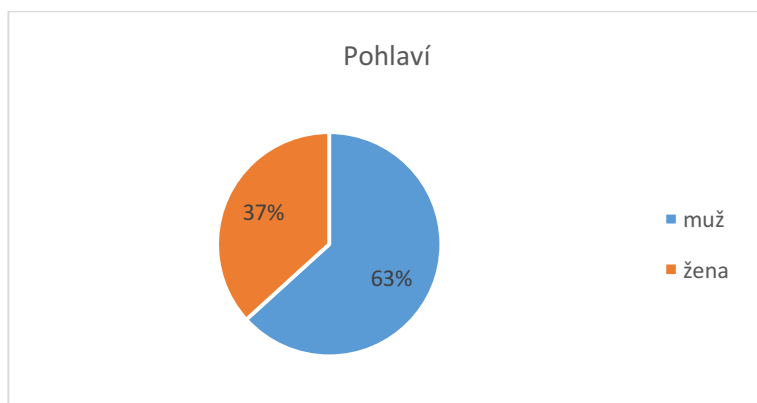
Jako nevýhoda elektronického dotazování může být považována nízká návratnost dotazníků. V tomto případě tomu však tak nebylo, důvodem byla již výše zmíněná skutečnost, že zaměstnanci jsou zvyklí na tento způsob dotazníkového šetření.

V dotazníku byly použité uzavřené i otevřené otázky. Většina otázek byla formulována jako uzavřená, konkrétně byly použité otázky vícehodnotové.

### **5.1 Základní údaje o respondentech**

Z celkového počtu 64 zaměstnanců působících v plzeňské pobočce, vyplnilo dotazník 49 zaměstnanců. Návratnost dotazníku byla 77%, což je velmi uspokojující.

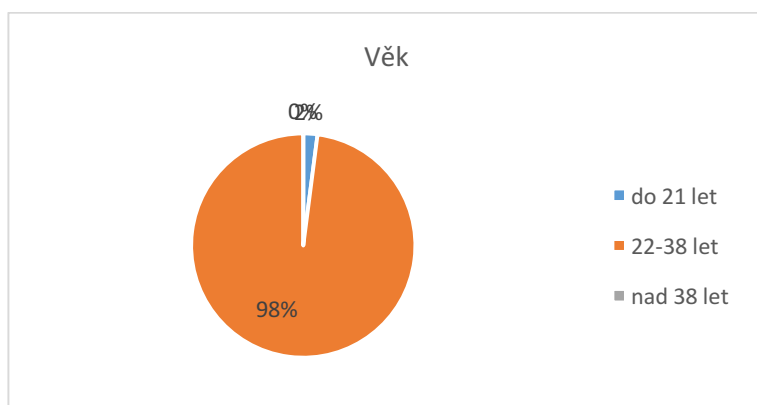
Obr. č. 11: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Jak je možné vidět z výše uvedeného obrázku, dotazník vyplnilo více mužů než žen, konkrétně 31 mužů a 18 žen. Toto rozdělení odpovídá rozdělení mužů a žen v plzeňské pobočce. Většina mužů působí v oddělení vývoje, prodeje a oddělení produktovém, naopak ženské pohlaví převažuje v oddělení finančním, marketingovém a HR oddělení.

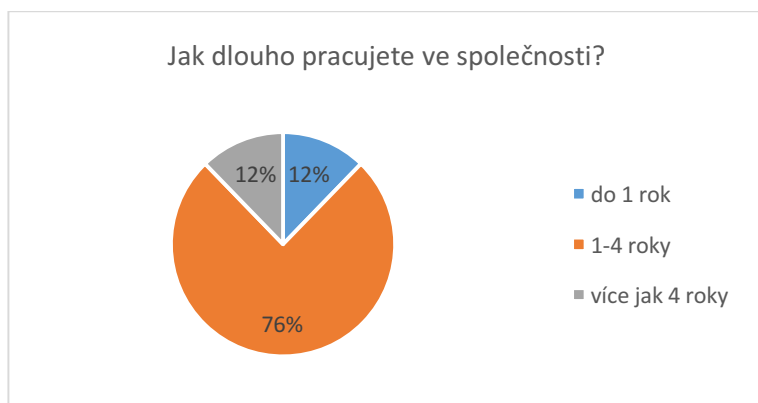
Obr. č. 12: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Jak už bylo uvedeno dříve, pracovní kolektiv společnosti je tvořen tzv. generací Y, což dokazuje i výše uvedený graf. Dotazník vyplnil pouze jeden jedinec mimo generaci Y. V plzeňské pobočce působí pouze jeden zaměstnanec, který věkově nezapadá do generace Y, ale do generace Z.

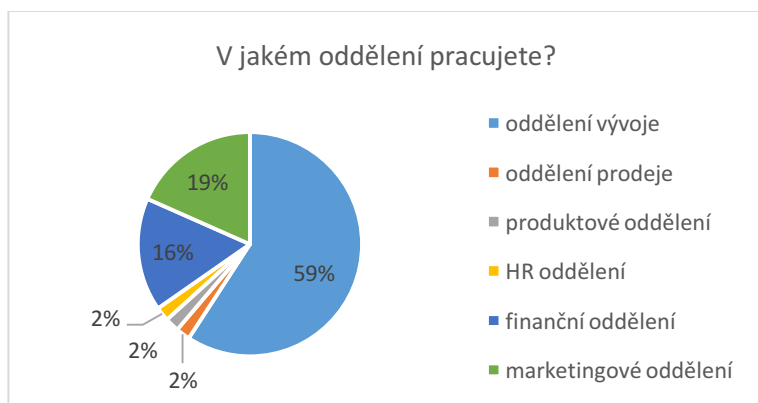
Obr. č. 13: Délka působení ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Většina respondentů pracuje ve společnosti mezi jedním až čtyřmi roky. Šest respondentů pracuje ve společnosti méně než jeden rok, zpravidla se jedná o zaměstnance finančního oddělení a šest respondentů působí ve společnosti déle než čtyři roky a zde se jedná o zaměstnance oddělení vývoje.

Obr. č. 14: Oddělení, v němž respondenti pracují



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Většina respondentů pracuje v oddělení vývoje, konkrétně 29 vývojářů. Dále dotazník vyplnilo 9 zaměstnanců z marketingového oddělení a 8 z finančního oddělení. Ze zbylých tří oddělení odpovědělo po jednom zaměstnanci. Toto rozdělení odpovídá reálnému rozdělení zaměstnanců v plzeňské pobočce.

## 5.2 Výsledky dotazníkového šetření

V následující části budou prezentovány výsledky dotazníkové šetření. Nejdříve budou uvedeny výsledky z oblasti hodnocení obsahové stránky interní komunikace a poté z oblasti formální stránky interní komunikace.

### 5.2.1 Hodnocení obsahové stránky interní komunikace ve společnosti

V této části dotazníku hodnotili zaměstnanci obsahovou stránku interní komunikace ve společnosti. První část je zaměřena na komunikaci informací o cílech společnosti, další na komunikaci informací potřebných k výkonu práce zaměstnanců a poslední část je zaměřena na zpětnou vazbu a možnost vyjádřit se k dění ve společnosti.

Zaměstnanci pomocí stanovené škály hodnotili, do jaké míry souhlasí s níže uvedenými tvrzeními.

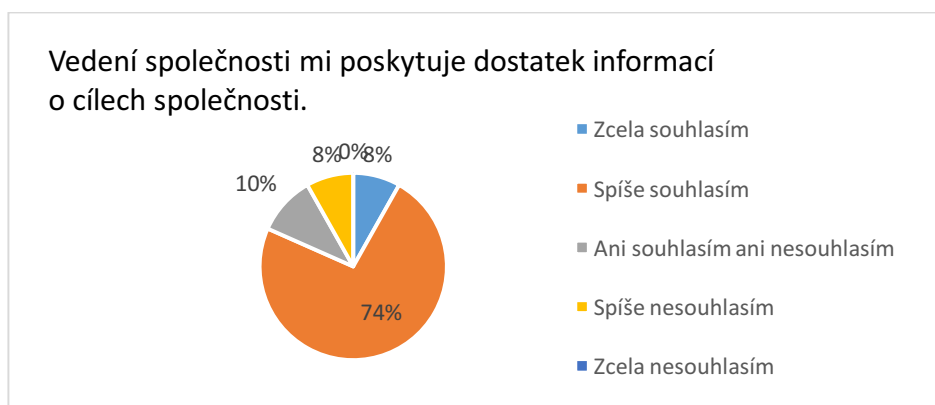
Hodnotící škála:

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Ani souhlasím ani nesouhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

Cílem ohodnocení jednotlivých tvrzení bylo zjistit, jak zaměstnanci společnosti hodnotí obsahovou stránku interní komunikace.

#### *Informace o cílech společnosti*

Obr. č. 15: Informace o cílech společnosti



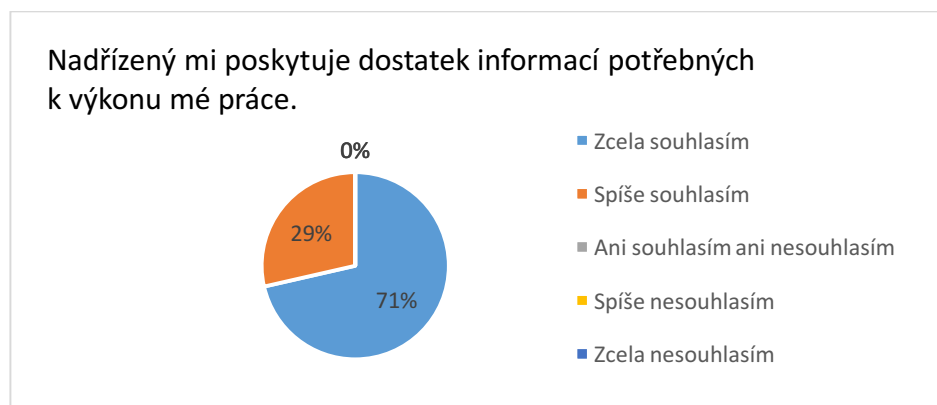
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Prvním tvrzením mělo být ověřeno, zda vedení společnosti poskytuje svým zaměstnancům dostatek informací o cílech společnosti. Jak je možné vidět z výše uvedeného grafu, 74% respondentů odpověděla, že spíše souhlasí s tím, že vedení společnosti jim poskytuje dostatek informací o cílech společnosti. 8% respondentů s tímto

tvrzením zcela souhlasí, to znamená, že 82% respondentů s tímto tvrzením souhlasí. Pouze 8% procent s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a 10% vyjádřilo neutrální souhlas.

### ***Informace potřebné k výkonu vlastní práce***

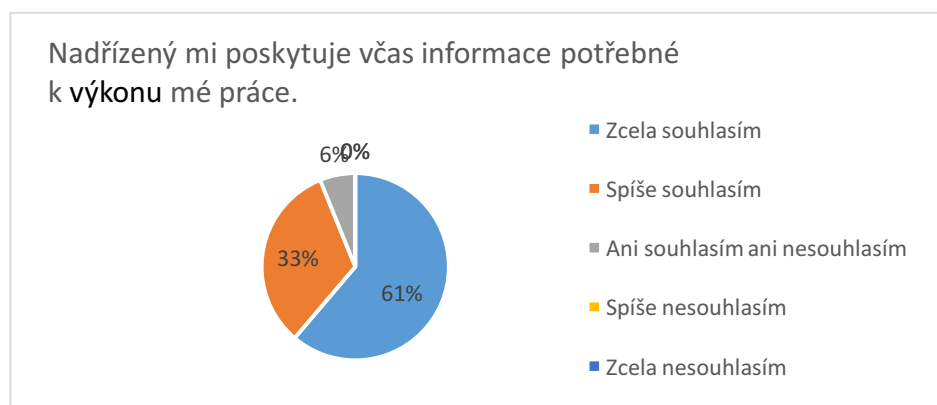
Obr. č. 16: Množství informací potřebných k výkonu práce



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že 71% respondentů zcela souhlasí s tím, že jim nadřízený poskytuje dostatek informací potřebných k výkonu práce. Zbytek respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí. Všichni respondenti jsou teda spokojeni s informacemi potřebnými k výkonu práce, které dostávají od svých nadřízených.

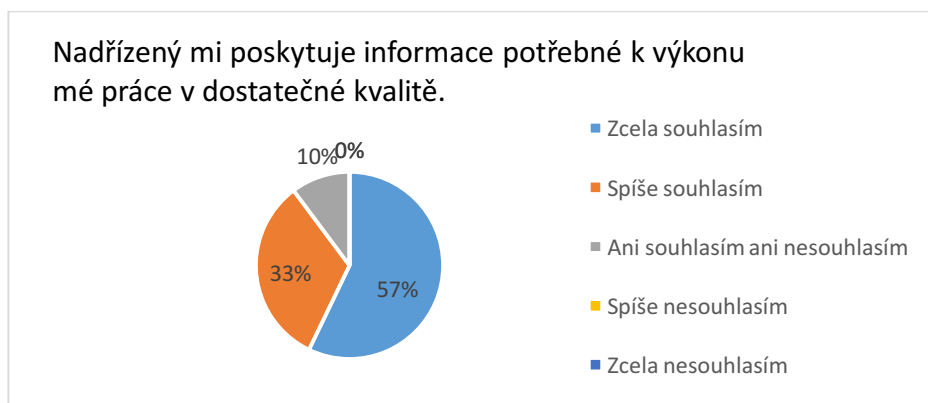
Obr. č. 17: Včasnost informací potřebných k výkonu práce



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z grafu vyplývá, že 61% respondentů zcela souhlasí s tím, že jim jejich nadřízený poskytuje informace potřebné k jejich práci včas. S tímto tvrzením spíše souhlasí 33% respondentů. Žádný z respondentů nevyjádřili nesouhlas s tímto tvrzením, pouze 3% procenta z nich vyjádřila neutrální souhlas.

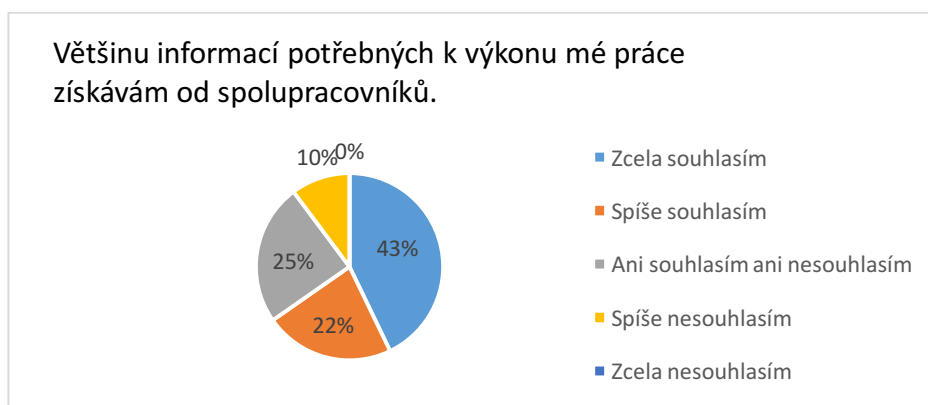
Obr. č. 18: Kvalita informací potřebných k výkonu práce



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z grafu vyplývá, že 90% respondentů souhlasí s tím, že jim nadřízený poskytuje informace potřebné k výkonu jejich práce v dostatečné kvalitě, konkrétně 57% respondentů s tvrzením zcela souhlasí a 33% respondentů s tvrzením spíše souhlasí 10% respondentů ohodnotilo toto tvrzení neutrálním souhlasem.

Obr. č. 19: Informace od spolupracovníků



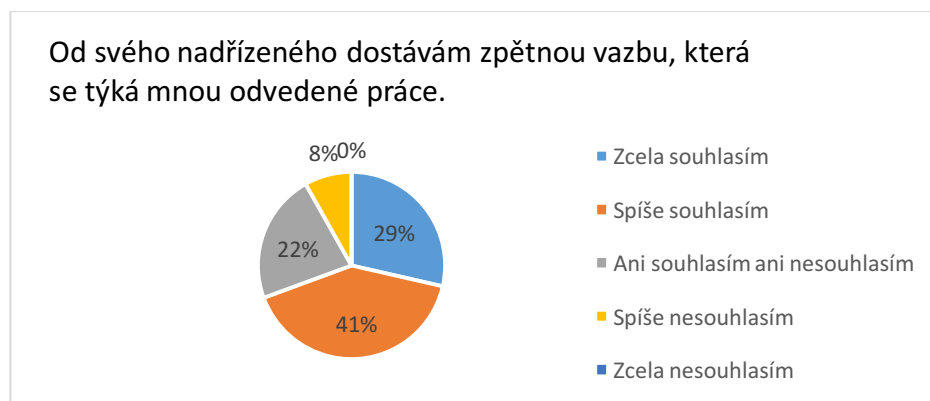
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Cílem tohoto tvrzení bylo ověřit, zda jsou informace potřebné k výkonu práce předávány i v rámci úrovně horizontální komunikace a nejen v rámci úrovně vertikální. Vždy je lepší se potřebnou informací dozvědět dvakrát než ani jednou. Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 43% respondentů zcela souhlasí s tím, že většinu informací potřebných k jejich práci získávají od svých spolupracovníků. Spíše s tímto tvrzením souhlasí 22% respondentů. Pouze 10% respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a 25% respondentů vyjádřilo neutrální souhlas.



## Zpětná vazba a možnost se vyjádřit

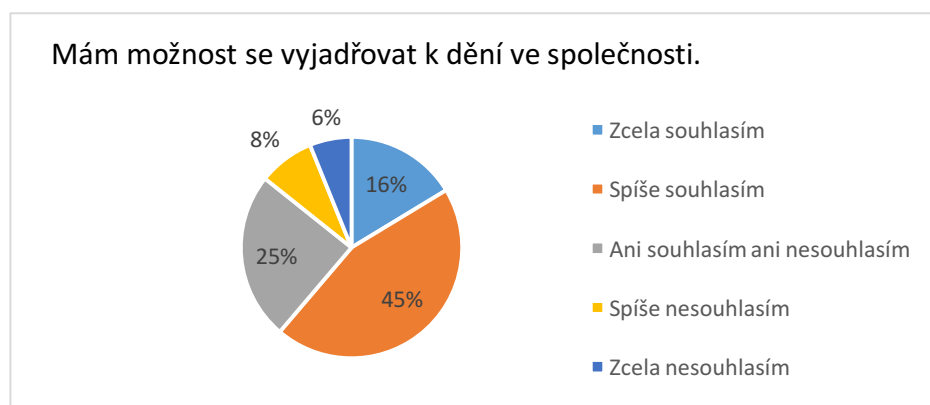
Obr. č. 20: Existence zpětné vazby



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z grafu je zřejmé, že 70% respondentů souhlasí s tím, že od svého nadřízeného dostává zpětnou vazbu týkající se jím odvedené práce, konkrétně 29% zcela souhlasí s tvrzením a 41% spíše souhlasí. Pouze 8% respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a zbytek respondentů uvedlo neutrální souhlas. Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že 4 zaměstnanci z marketingového oddělení s tímto tvrzením nesouhlasí. Toto zjištění je celkem uspokojivé, ale i tak je zde prostor pro zlepšení této situace, protože zpětná vazba od nadřízeného je velkou motivací pro zaměstnance.

Obr. č. 21: Možnost vyjadřovat se k dění ve společnosti

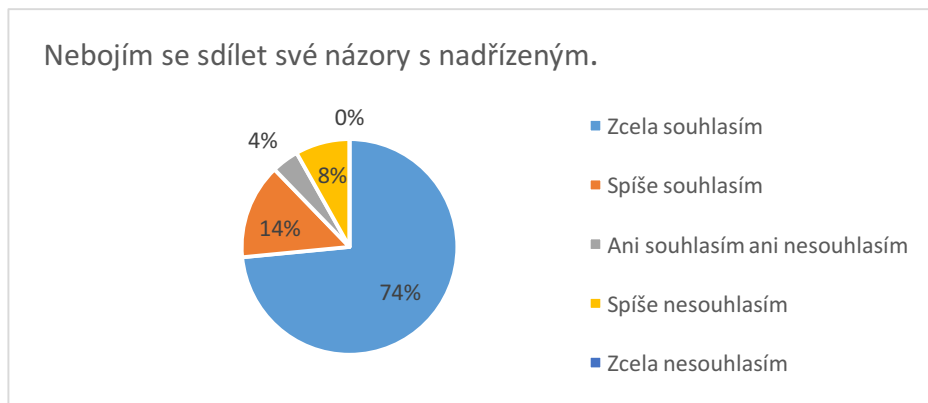


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

I v tomto případě, většina respondentů souhlasí s tím, že mají možnost se vyjadřovat k dění ve společnosti, konkrétně 16% s tvrzením zcela souhlasí a 45% respondentů s tvrzením spíše souhlasí. Celkem 14% respondentů s daným tvrzením nesouhlasí

a 25% respondentů vyjádřilo neutrální souhlas. To nám potvrzuje, že komunikace ve společnosti funguje obousměrně.

Obr. č. 22: Sdílení názorů s nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

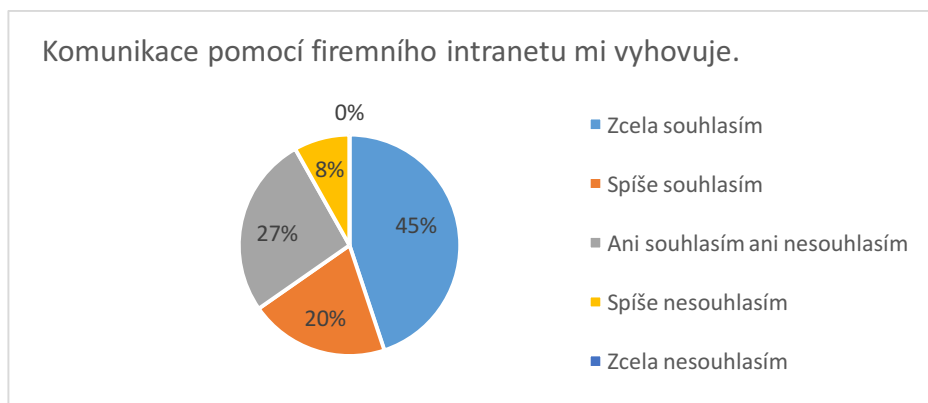
Výše uvedený graf ukazuje, že 88% respondentů nemá obavy sdílet své názory se svým nadřízeným. Pouze 8% respondentů vyjádřilo spíše nesouhlas s tímto tvrzením. Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že 4 zaměstnanci z oddělení vývoje s tímto tvrzením nesouhlasí.

### ***5.3 Hodnocení formální stránky interní komunikace ve společnosti***

Druhá část dotazníku byla zaměřena na hodnocení formální stránky interní komunikace ve společnosti. Opět zde bylo cílem zjistit, jak zaměstnanci společnosti hodnotí formální stránku interní komunikace ve společnosti a odhalit případné slabé stránky. Níže uvedená tvrzení byla zaměřena na nástroje komunikace používané ve společnosti a to především na firemní intranet a firemní meetingy. V poslední části bylo zjišťováno, jaké komunikační nástroje zaměstnanci preferují.

## Firemní intranet

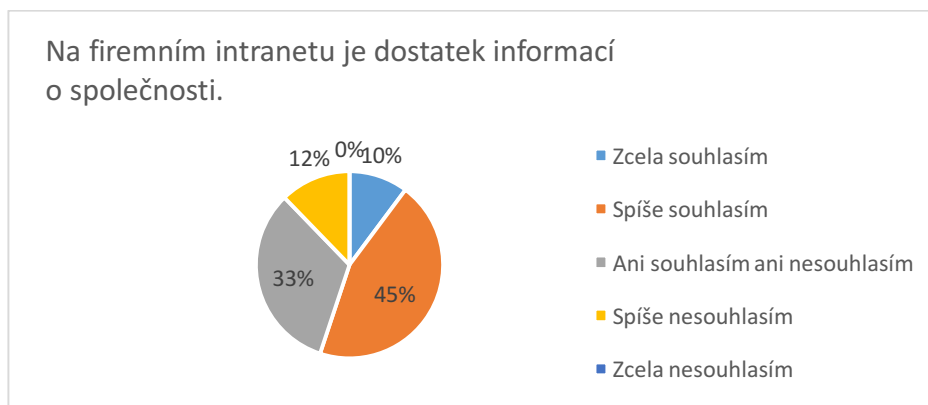
Obr. č. 23: Spokojenost s firemním intranetem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Jak je možné vidět z výše uvedeného grafu, 45% respondentů zcela souhlasí s tím, že jim vyhovuje komunikace pomocí firemního intranetu. 20% respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí. Pouze 8% respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a 27% respondentů vyjádřilo neutrální souhlas.

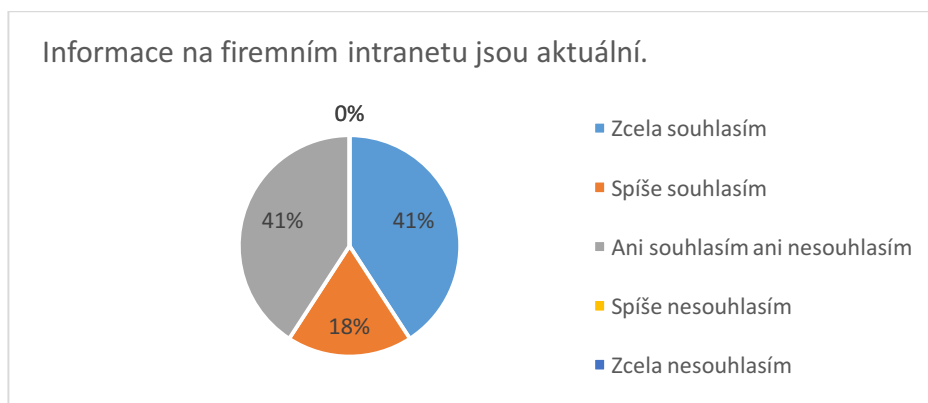
Obr. č. 24: Dostatek informací o společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Cílem výše uvedeného tvrzení bylo zjistit, zda je na intranetu poskytováno dostatek informací o společnosti. Graf ukazuje, že 55% respondentů souhlasí s tvrzením, že je na firemním intranetu dostatek informací o společnosti, konkrétně 10% respondentů s tímto tvrzením zcela souhlasí a 45% respondentů spíše souhlasí. 33% respondentů s tímto tvrzením vyjádřilo neutrální souhlas a 12% respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí.

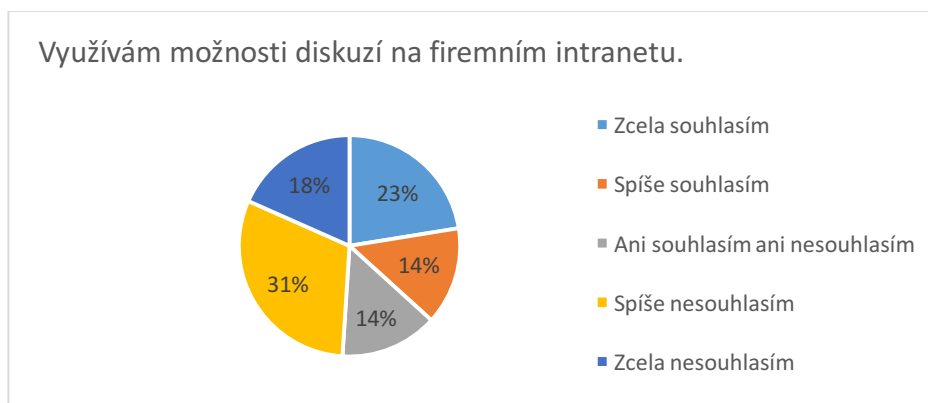
Obr. č. 25: Aktuálnost informací



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

S tvrzením, že jsou informace na firemním intranetu aktuální, nevyjádřil žádný ze zaměstnanců nesouhlas. 41% respondentů však vyjádřila neutrální souhlas s tímto tvrzením. Zbytek respondentů vyjádřilo souhlas s daným tvrzením, 41% respondentů s tvrzením zcela souhlasí a 18% respondentů spíše souhlasí.

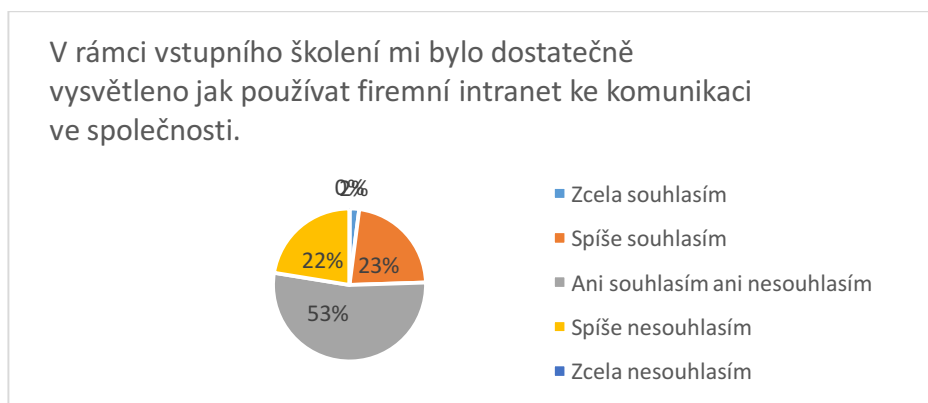
Obr. č. 26: Možnost diskusí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V případě využívání možnosti diskuzí na firemním intranetu je vidět vysoká míra nesouhlasu. Z grafu vyplývá, že 49% respondentů nesouhlasí s tím, že využívá možnosti diskuzí na firemním intranetu, 18% respondentů zcela nesouhlasí a 31% spíše nesouhlasí. Souhlas s tvrzením vyjádřilo 37% respondentů a neutrální souhlas vyjádřilo 14% respondentů.

Obr. č. 27: Informace o intranetu v rámci vstupního školení

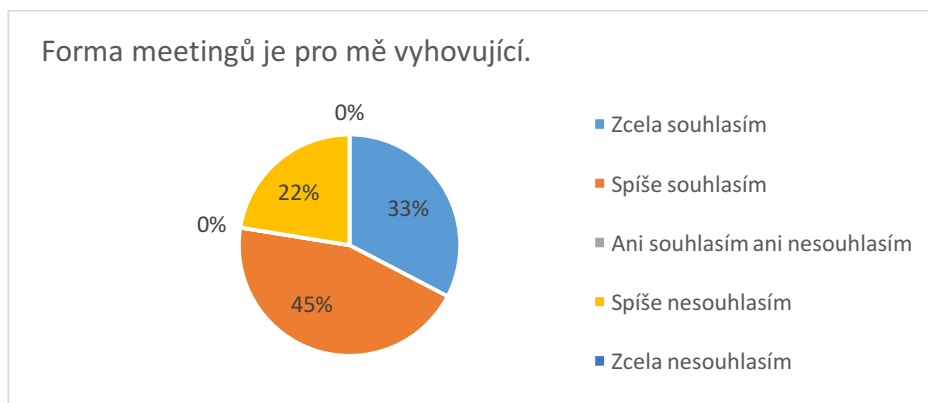


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Cílem tohoto tvrzení bylo zjistit, zda bylo zaměstnancům v rámci vstupního školení dostatečně vysvětleno, jak používat firemní intranet k interní komunikaci ve společnosti. Hodnocení tohoto tvrzení zaměstnanci ukazuje, že pouze 23% respondentů spíše souhlasí s tím, že jim bylo v rámci vstupního školení dostatečně vysvětleno, jak používat firemní intranet ke komunikaci ve společnosti. 53% procent respondentů vyjádřilo neutrální souhlas s tvrzením a 22% respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasilo.

### ***Firemní meetingy***

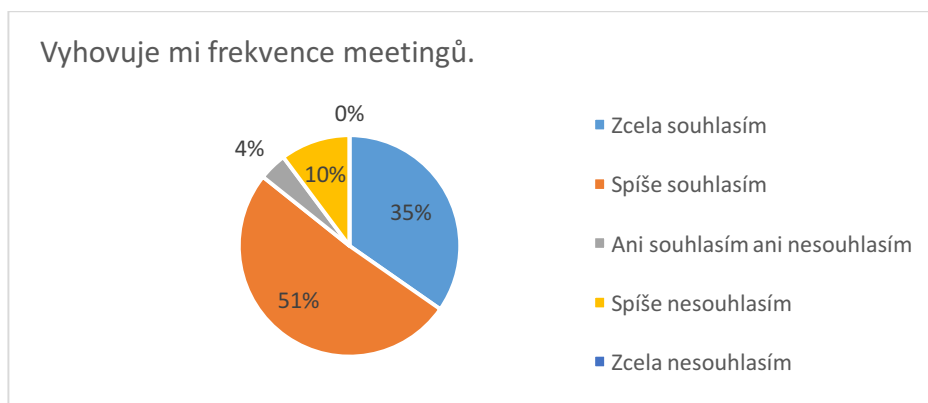
Obr. č. 28: Forma meetingů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z grafu vyplývá, že forma meetingů vyhovuje většině respondentů, konkrétně 33% respondentů s tímto tvrzením zcela souhlasí a 45% respondentů s tvrzením spíše souhlasí. Pouze 22% respondentů uvedlo neutrální souhlas.

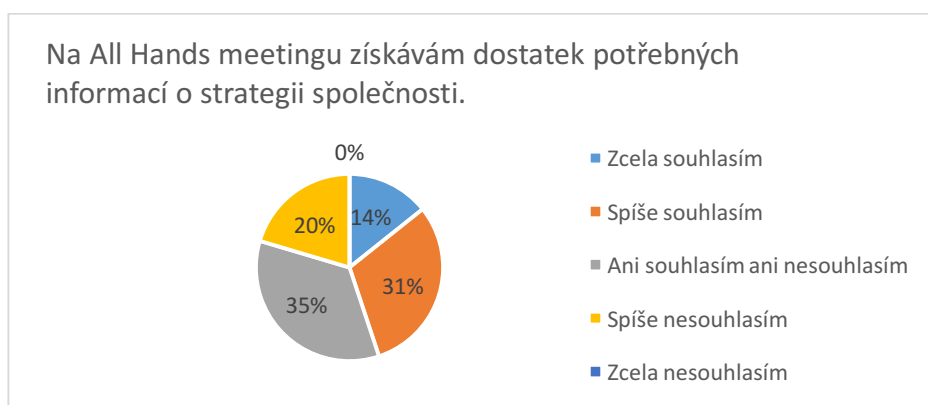
Obr. č. 29: Frekvence meetingů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z grafu je zřejmé, že s frekvencí meetingů jsou spokojeni 86% respondentů, konkrétně 35% zcela spokojeni a 51% spíše spokojeni. Pouze 10% respondentů s daným tvrzením spíše nesouhlasí a 4% respondentů vyjádřilo neutrální souhlas.

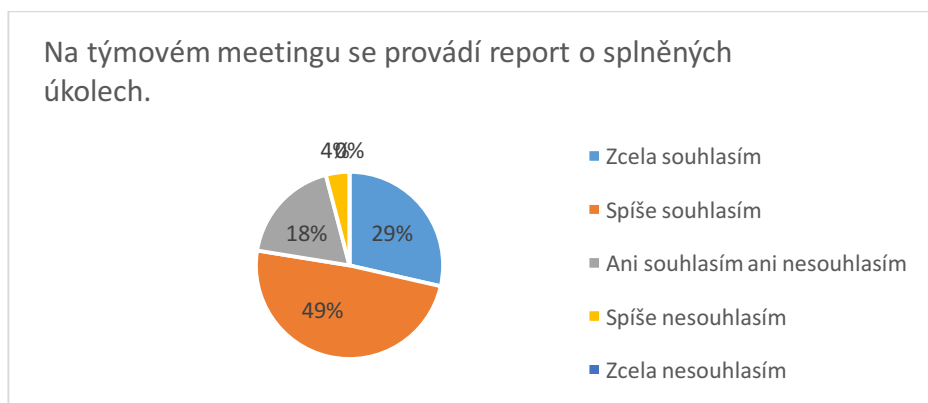
Obr. č. 30: All Hands meetingy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Graf ukazuje, že 45% respondentů souhlasí s tím, že na All Hands meetingu získávají dostatek potřebných informací o strategii společnosti, konkrétně 14% respondentů s tvrzením zcela souhlasí a 31% respondentů s tím spíše souhlasí. 35% respondentů vyjádřilo neutrální souhlas s daným tvrzením a 20% respondentů s tvrzením spíše nesouhlasí.

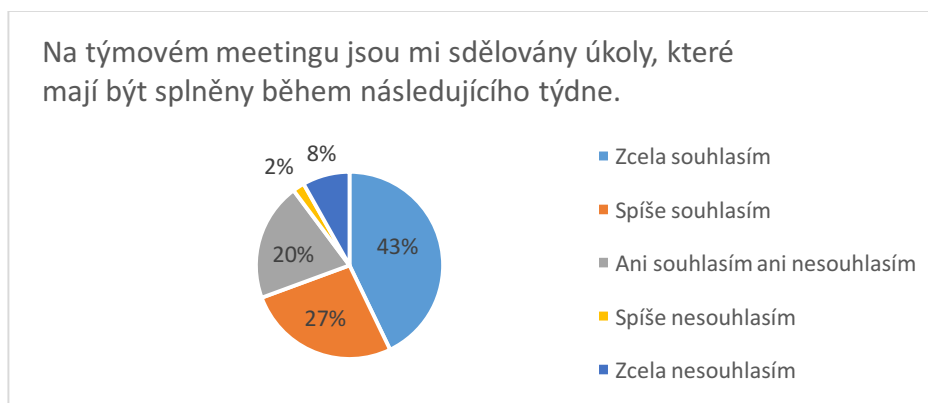
Obr. č. 31: Týmový meeting – report o splněných úkolech



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Většina respondentů, 78% respondentů souhlasí s tím, že se na týmovém meetingu provádí report o splněných úkolech, 49% respondentů s tím spíše souhlasí a 29% s tím zcela souhlasí. Neutrální souhlas s daným tvrzením vyjádřilo 18% respondentů a 4% respondentů s tvrzením spíše nesouhlasí.

Obr. č. 32: Týmový meeting – sdělení úkolů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

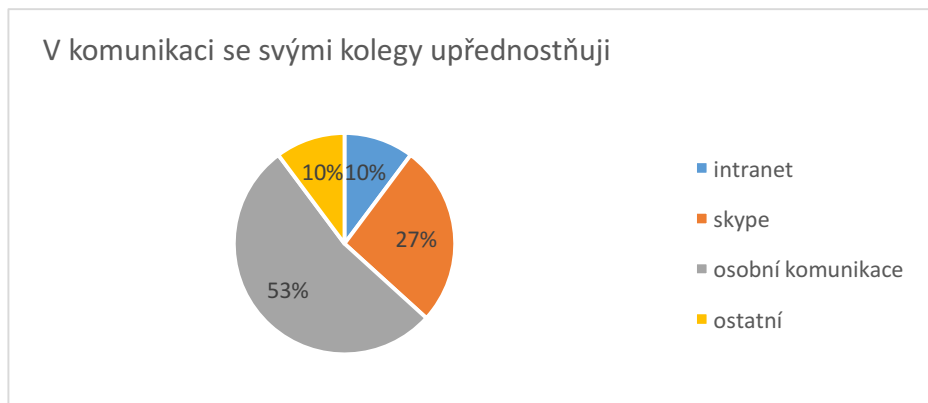
Většina respondentů souhlasí s tím, že jsou jim na týmovém meetingu sdělovány úkoly, které mají být splněny během následujícího týdne, konkrétně 43% respondentů s tvrzením zcela souhlasí a 27% respondentů s tím spíše souhlasí. 20% respondentů s daným tvrzením vyjádřilo neutrální souhlas a 10% respondentů s tvrzením nesouhlasí.

### ***Preferovaný komunikační nástroj***

V této části byl zjišťováno, jaký komunikační nástroj zaměstnanci preferují při komunikaci se svými spolupracovníky a jaký nástroj se svými nadřízenými.

Respondentům byly nabídnuty tři pevně stanovené možnosti, konkrétně intranet, osobní komunikace a Skype, a možnost uvést další možnost, který není v nabídce.

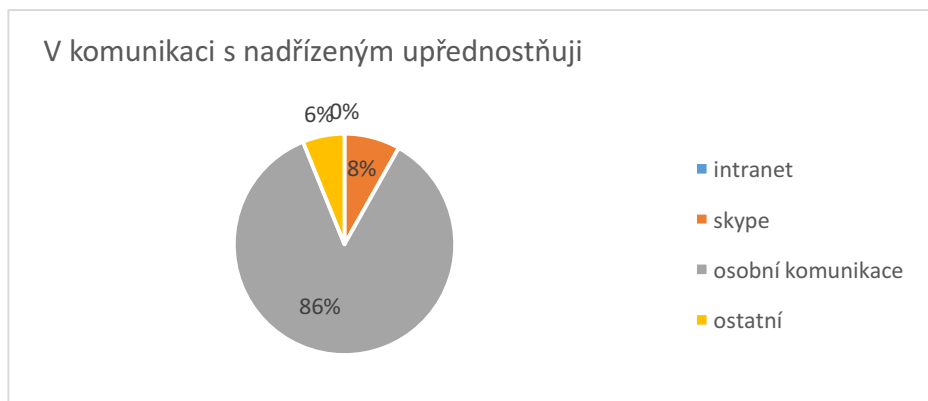
Obr. č. 33: Komunikace s kolegy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 53% respondentů upřednostňuje osobní komunikaci v komunikaci se svými kolegy. Pouze 10% respondentů preferuje intranet ke komunikaci se svými kolegy. 27% respondentů uvedlo, že preferuje Skype ke komunikaci se svými kolegy 10% respondentů zvolilo možnost „ostatní“, kde uvedli Hangouts či Slack. V součtu tak 37% respondentů využívá ke komunikaci se svými kolegy aplikace umožňující chat. Toto zjištění potvrzuje názory HR manažerky o tom, že zaměstnanci ke komunikaci mezi sebou často použijí aplikace umožňující chat namísto komunikace ústní, i přesto že sedí jen kousek od sebe. Fakt, že zaměstnanci uvedli i jiné aplikace pro chat, než pevně stanovený Skype, potvrzuje i to, že každý zaměstnanec upřednostňuje jinou aplikaci a není to unifikováno v rámci celé společnosti.

Obr. č. 34: Komunikace s nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016



V případě komunikace se svým nadřízeným upřednostňuje 86% respondentů osobní komunikaci. Pouze 8% respondentů uvedlo, že ke komunikaci se svými zaměstnanci preferují Skype a 6% respondentů zvolilo možnost „ostatní“, s uvedením aplikace Hangouts či Slack.

#### ***5.4 Prostor pro zlepšení***

Poslední dvě otázky v dotazníku byly položeny jako otevřené a jejich cílem bylo zjistit v čem je interní komunikace ve společnosti výjimečná a nalézt případné náměty pro zlepšení.

První otázka byla položena následovně: „*Co vnímáte jako největší přednost společnosti v rámci interní komunikace?*“. Zaměstnanci-uváděli především tyto přednosti:

- Snaha o informovanost velké části společnosti o dění ve firmě
- Využití aplikací ke komunikaci
- Komunikace je vedena na neformální úrovni
- Otevřená komunikace v rámci interní sociální sítě
- Včasnost informací
- Flexibilita
- Přátelská atmosféra

Druhá otázka byla položena následovně: „*Kde vidíte možnost zlepšení v rámci interní komunikace?*“. Respondenti se k otázce vyjádřili především následovně:

- Více a lépe komunikovat vizi a dlouhodobější hodnoty
- Větší přehlednost firemního intranetu
- Naučit kolegy používat email efektivním způsobem
- Komunikace mezi týmy
- Feedback, a to vždycky, bez omezení

#### ***5.5 Shrnutí dotazníkového šetření***

V první části dotazníkového šetření byla hodnocena obsahová stránka interní komunikace. Bylo zjištěno, že téměř všichni respondenti souhlasí s tím, že jim jejich nadřízení poskytují dostatek informací potřebných k jejich práci a to včas a v dostatečné kvalitě. V případě poskytování informací vedením o cílech společnosti byly zjištěny nedostatky, někteří respondenti nesouhlasí s tím, že jim vedení společnosti poskytuje

dostatek informací o cílech společnosti. Nedostatky bylo zjištěny také v oblasti zpětné vazby a sdělování názorů zaměstnanců jejich nadřízeným. Bylo však potvrzeno, že komunikace v rámci vertikální úrovně probíhá obousměrně.

V druhé části dotazníkového šetření byla hodnocena formální stránka interní komunikace. Bylo zjištěno, že většina respondentů souhlasí s tím, že jim vyhovuje forma a frekvence firemních meetingů. Téměř všichni respondenti souhlasí s tím, že na týmovém meetingu dochází k reportu o splněných úkolech a zároveň jsou komunikovány úkoly pro následující období. Nedostatky byly ujištěny v případě All Hands meetingu, více jak polovina zaměstnanců nesouhlasí s tím, že zde získávají dostatek informací o strategii společnosti. Dotazníkové šetření dále ukázalo, že ne všichni respondenti jsou spokojeni se stávajícím stavem firemního intranetu. Více jak polovina respondentů však souhlasí s tím, že na firemním intranetu je dostatek aktuálních informací. Největší problém je možné vidět v oblasti využívání diskuzí na firemním intranetu. V rámci zhodnocení formální stránky interní komunikace vyšly lépe firemní meetingy než firemní intranet.

Dotazníkové šetření dále ukázalo, že zaměstnanci plzeňské pobočky v komunikaci se svými spolupracovníky upřednostňují téměř ve stejné poměru komunikaci ústní a elektronickou. Z elektronické formy komunikace pak převládají aplikace umožňující chat, jako například Skype, Hangouts či Slack. Naopak v komunikaci se svými nadřízenými zaměstnanci upřednostňují osobní formu komunikace.

## **6 Zhodnocení interní komunikace ve společnosti**

Na základě rozhovorů s HR manažerkou, analýzy interních dokumentů a firemního intranetu a výsledků z dotazníkového šetření bude provedeno následující zhodnocení interní komunikace ve společnosti se zaměřením na české pobočky, zejména pak na plzeňskou. Nejdříve budou zmíněny silné stránky interní komunikace ve společnosti a následně budou uvedeny slabé stránky interní komunikace ve společnosti.

### ***6.1 Silné stránky interní komunikace***

Společnost Socialbakers má propracovaný systém interní komunikace. Společnost využívá celé řady komunikačních nástrojů. Mezi tyto nástroje patří firemní meetingy, které probíhají na různých úrovních společnosti, od celofiremních meetingů po meetingy týmové.

Ve společnosti je rozvinutá forma elektronické formy interní komunikace, která je podporována mladým pracovním kolektivem, kterým je společnost tvořena. Elektronická forma komunikace umožňuje rychlé propojení zaměstnanců společnosti po celém světě. Základem elektronické komunikace společnosti je firemní intranet, který plní mnoho významných funkcí, jak bylo popsáno výše. Tento vnitřní systém je doplňován aplikacemi umožňujícími chat, které jsou zaměstnanci společnosti hojně využívány.

Dotazníkové šetření potvrdilo, že mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými dochází k téměř bezproblémovému předávání informací potřebných k výkonu jejich práce. Zaměstnanci dostávají dostatek informací potřebných k výkonu své práce včas a v dostatečné kvalitě. Zároveň zde funguje zpětná vazba umožňující hodnocení zaměstnanců jejich nadřízenými.

Ve společnosti je silně rozvinuta neformální komunikace. Ve společnosti panuje velmi přátelská atmosféra, která umožňuje neustálý rozvoj neformální komunikace ve společnosti.

### ***6.2 Slabé stránky interní komunikace***

Z analýzy interní komunikace ve společnosti Socialbakers vyplývá, že firemní intranet Podio patří k základním prostředkům komunikace ve společnosti. Jeho podoba však není dostačující. Společnost se neustále rozrůstá a to jak do počtu zaměstnanců, tak do počtu

poboček. Firemní intranet Podio má jednoduchou strukturu a nemůže tak zcela uspokojit složitou strukturu společnosti.

V současné době pokud manažer či jiný zaměstnanec vloží nějaký dokument do firemního intranetu, ostatní mají možnost tento dokument smazat nebo ho upravovat. Měla by zde být možnost, aby dotyčná osoba mohla dokument, který do intranetu vložila, zablokovat tak, aby s ním mohla manipulovat jen ona.

Firemní intranet sice umožňuje tvorbu různých prostředí, ale zaměstnanci do nich mohou vstupovat bez omezení, pokud chtějí. Například vnitřní předpisy se liší pro jednotlivé pobočky v různých zemích, protože v každé zemi platí jiné právní předpisy. A není vhodné, aby vnitřní předpisy například pro pobočku v Anglii viděli zaměstnanci z jiné pobočky. Pak by každý řešil, že jinde se mají lépe. V současné době tyto dokumenty musí HR manažerka vkládat na Google Disk, a zaměstnanci tak musí umět pracovat jak s firemním intranetem tak s Google Diskem, ale zároveň i obě média pravidelně sledovat.

Dalším problémem při vkládání dokumentů do firemního intranetu Podio, je již výše zmíněná jednoduchá struktura, není zde možné vytvářet podsložky, což znesnadňuje orientaci ve vložených dokumentech.

V současné době je v rámci společnosti využíváno hned několik aplikací pro chat. Každý zaměstnanec používá tu aplikaci, která mu vyhovuje. Společnost nemá stanovenou žádnou univerzální aplikaci pro tyto účely.

Tato situace však není ideální, pokud chce zaměstnanec komunikovat s ostatními, musí mít ve svém počítači nainstalované všechny tyto aplikace a všechny také pravidelně sledovat. V případě že chce zaměstnanec napsat svému kolegovi, zpravidla zvažuje, jakou aplikaci jeho kolega preferuje, tak aby jeho odpověď byla co nejrychlejší. Je zřejmé, že tato situace není přehledná.

Dotazníkové šetření ukázalo, respondenti spíše nesouhlasí s tím, že jim bylo v rámci vstupního školení dostatečně vysvětleno, jak používat firemní intranet ke komunikaci ve společnosti. Vzhledem k tomu, že firemní intranet je jedním ze základních prostředků komunikace ve společnosti, je nutné, aby zaměstnanci hned od začátku věděli, jak s ním pracovat.

Z dotazníkového šetření také vyšlo najevo, že zaměstnanci společnosti nejsou zcela spokojeni s komunikováním cílů a strategie společnosti. Mezery bylo možné vidět jak v rámci All Hands meetingů, tak v rámci informací zveřejňovaných na firemním intranetu. Vedení společnosti by mělo zapracovat na zlepšení komunikace takto důležitých celofiremních informací. Každý zaměstnanec by měl mít pocit, že zná cíle a strategii společnosti, tak aby mohl pomáhat k naplňování těchto cílů.

Tab. č. 8: Silné a slabé stránky interní komunikace

Silné stránky	Slabé stránky
Propracovaný systém komunikačních akcí	Prostředí firemního intranetu
Významná pozice elektronické formy interní komunikace	Diversita aplikací pro firemní chat
Obousměrná komunikace mezi zaměstnanci a nadřízeným	Neexistence interního školení v rámci používání firemního intranetu
Rozvinutá neformální komunikace	Nedostatečná komunikace cílů a strategie společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Na základě takto stanovených silných a slabých stránek interní komunikace ve společnosti Socialbakers budou v následující kapitole této práce uvedeny návrhy na zlepšení interní komunikace ve společnosti.

## **7 Návrhy na zlepšení interní komunikace**

Na základě stanovených slabých stránek interní komunikace v minulé kapitole budou v následující části popsány návrhy na zlepšení interní komunikace v oblasti firemního chatu a firemního intranetu.

### ***7.1 Unifikace firemního chatu***

Bylo zjištěno, že, každý zaměstnanec používá jinou aplikaci pro firemní chat, což není ideální. Bylo by vhodné, kdyby vedení společnosti stanovilo jednotnou aplikaci pro chat v rámci celé společnosti. Tato aplikace by měla umožňovat i volání. Možnost volání v dnešní době umožňují téměř všechny aplikace tohoto druhu. Dle dotazníkového šetření je nejpoužívanější aplikací pro chat ve společnosti aplikace Skype, z tohoto důvodu by bylo vhodné použít jako univerzální aplikaci právě Skype.

Cílem tohoto opatření je unifikace aplikací pro chat, které jsou zaměstnanci hojně využívány. Tato změna by měla umožnit snadnější komunikaci elektronické formy napříč celou společností. Tato změna je naplánována na srpen 2016. Toto opatření musí odsouhlasit CEO a následně rozdělit zodpovědnosti za jednotlivé úkoly.

Opatření se skládá z následujících úkolů:

- Informování zaměstnanců o plánované změně
- Obstarání uživatelských jmen všech zaměstnanců
- Zálohování všech aplikací pro chat
- Instalování aplikace Skype do všech počítačů
- Vložení všech kontaktů do týmových chatů

#### ***Informování zaměstnanců o změně***

Za informování zaměstnanců o zavedení jednotné aplikaci pro firemní chat je odpovědná manažerka HR oddělení. HR manažerka musí vytvořit dokument popisující plánovanou změnu. Dokument bude obsahovat cíl tohoto opatření, termín opatření a podrobný plán. Dokument bude vytvořen do konce června. Zároveň bude vložen na firemní intranet a rozeslán mailem. Změna bude také komunikována na All Hands meetingu, konaného 4. července 2016. Výjimečně nebude konaný první středu v měsíci a to z důvodu, že první středou v měsíci je státní svátek.

### ***Obstarání uživatelských jmen všech zaměstnanců***

Za obstarání uživatelských jmen všech zaměstnanců bude odpovědná opět HR manažerka. Informace upozorňující zaměstnance společnosti na povinnost poslat HR manažerce svá uživatelská jména budou součástí dokumentu, který bude vytvořen v rámci předešlého úkolu a zároveň tato povinnost bude komunikována i na All Hands meetingu. Pro účely získání všech uživatelských jmen bude vytvořena aplikace, do které budou tyto jména vkládány jednotlivými zaměstnanci. Za vytvoření této aplikace bude zodpovědný CTO, aplikace musí být vytvořena do 31. června 2016. Žádost o vložení jmen do aplikace společně s odkazem na tuto aplikaci bude vložena na firemní intranet a zároveň rozeslána mailem dne 4. července 2016, ihned po konání All Hands meetingu. Dne 15. července 2016 zkontroluje HR manažerka stav vložených uživatelských jmen a bude jednotlivě upozorňovat ty, kteří ještě svá jména nevložili. Do konce července musí být shromážděna všechna uživatelská jména.

### ***Zálohování všech aplikací pro chat***

Zálohování všech aplikací pro chat budou mít na starosti vedoucí jednotlivých týmů. Cílem tohoto úkolu je, aby každý tým měl k dispozici historii své týmové konverzace. Zálohování všech aplikací proběhne ihned po spuštění jednotného používání aplikace Skype.

### ***Instalování aplikace Skype do všech počítačů***

Za instalování aplikace Skype do všech počítačů společnosti bude nést odpovědnost vedoucí IT oddělení. Společnost si může vybrat ze dvou verzí aplikace Skype. Je možné využít aplikaci Skype pro osobní účely nebo pro firmy. Aplikace Skype pro osobní účely s sebou nese určitá omezení a to zejména omezení 25 lidí ve skupinových hovorech. Oproti tomu aplikace Skype pro firmy umožňuje až 250 lidí ve skupinových hovorech. Aplikace Skype má být využívána především pro účely týmových diskuzí, žádný tým ve společnosti nemá více jak 25 členů, v tomto případě by Skype pro osobní účely stačil. Pokud by však bylo potřeba v aplikaci Skype vytvořit skupinu pro pobočky v Plzni či v Praze nebo pro obě české pobočky, Skype pro osobní účely už by nevyhovoval. Z tohoto důvodu je doporučeno použít aplikaci Skype pro firmy. Od roku 2015 je Skype pro firmy součástí Microsoft Office 365. (Skype [online] 2016)

IT oddělení provede instalaci aplikace Skype do všech nových počítačů společnosti. Do všech stávajících počítačů, které nemají nainstalovanou aplikaci Skype, bude aplikace nainstalována pomocí vzdálené plochy. Instalace této aplikace proběhne v termínu od 15. července do 15. srpna 2016. Je třeba počítat s tím, že někteří zaměstnanci mohou být na dovolené, a bude se muset čekat na jejich přístup do počítače, z tohoto důvodu je zvoleno období jednoho měsíce.

### ***Vložení všech kontaktů do týmových chatů***

Za vložení všech uživatelských jmen a zároveň vytvoření týmových chatů bude odpovědný opět vedoucí IT oddělení. Vložení kontaktů a vytvoření týmových chatů bude provedeno nejpozději do 20. srpna 2016. Po provedení tohoto úkolu vloží vedoucí IT oddělení do všech týmových chatů zprávu informující zaměstnance společnosti o dokončení přípravy jednotné aplikace pro chat a o jeho zahájení.

## ***7.2 Úprava firemního intranetu***

Z vyhodnocení silných a slabých stránek a příležitostí, že současná podoba firemního intranetu není dostačující. Cílem tohoto návrhu je upravit firemní intranet, tak aby tak aby splňoval následující požadavky:

- Větší zabezpečení přístupů do firemního intranetu, tak aby nemohl kdokoliv mazat nebo upravovat vložené dokumenty.
- Možnost uzamčení dokumentů jen pro určité skupiny, tak aby sem mohly být ukládány veškeré dokumenty společnosti, tedy i vnitřní předpisy pro jednotlivé pobočky a nemusel tak být využíván Google Disk.
- Možnost vytvářet podsložky, což by umožňovalo větší přehlednost firemního intranetu a usnadňovala orientaci v dokumentech.
- Systém filtrace dokumentů, který by opět usnadňoval orientaci v dokumentech.

Přínosem této změny by měla být snadnější manipulace s firemním intranet a to jak z pohledu zaměstnanců, kteří sem informace vkládají, tak z pohledu těch, kteří z firemního intranetu informace získávají. Zároveň by tato změna měla vést ke zvýšení zabezpečení tohoto systému.



Za výše uvedenou úpravu bude odpovědný CTO. Úprava firemního intranetu se skládá z následujících úkolů:

- Zpracování poptávky po úpravě firemního intranetu
- Schválení nabídky na úpravu firemního intranetu
- Informování zaměstnanců o plánované úpravě
- Školení v rámci úprav firemního intranetu
- Zavedení úprav do firemního intranetu

### ***Zpracování poptávky po úpravě firemního intranetu***

CTO musí nejdříve vytvořit poptávku, která bude obsahovat veškeré výše uvedené požadavky, které je třeba zpracovat do firemního intranetu společnosti. Tato poptávka bude zaslána společnosti Citrix, jež poskytuje firemní intranet Podio. Poptávka bude vypracována do konce srpna.

### ***Schválení nabídky na úpravu firemního intranetu***

V případě že společnost poskytující firemní intranet Podio odpoví pozitivně, to znamená, že dokáže zpracovat veškeré požadavky společnosti Socialbakers do jejich firemního intranetu, bude tato nabídka předána COO k odsouhlasení. Po schválení nabídky COO budou zaměstnanci informováni o plánované změně.

### ***Informování zaměstnanců o plánované úpravě***

Za informování zaměstnanců o plánované úpravě firemního intranetu je odpovědná HR manažerka. HR manažerka vytvoří dokument popisující plánovanou změnu, její cíl a termín, kdy proběhne. Tento dokument bude vložen na firemní intranet a zároveň rozeslán pomocí mailu. Následně tato plánovaná úprava bude komunikována na All Hands meetingu.

### ***Školení v rámci úprav firemního intranetu***

Zorganizování školení vysvětlující úpravy firemního intranetu bude mít na starosti HR manažerka. HR manažerka poptá školení vysvětlující úpravy ve firemním intranetu u společnosti poskytující firemní intranet Podio. Nabídku školení poté HR manažerka předá ke schválení COO. Školení bude probíhat na půdě plzeňské a pražské pobočky.

### ***Zavedení úprav do firemního intranetu***

Potřebné úpravy firemního intranetu provede společnost poskytující firemní intranet Podio. V rámci společnosti Socialbakers bude za tuto změnu zodpovědný CTO.

### ***7.3 Analýza rizik***

Při tvorbě návrhů na zlepšení interní komunikace je třeba pracovat s riziky, které souvisejí se zavedením těchto návrhů. V následující části budou identifikovány faktory rizika a následně ohodnoceny pomocí stupnic odhadující pravděpodobnost výskytu rizika a intenzitu dopadu rizika.

Stupnice pro odhad pravděpodobnosti výskytu rizika:

- Hodnota 1 – nepatrná pravděpodobnost výskytu rizika
- Hodnota 2 – nepravděpodobnost výskytu rizika
- Hodnota 3 – pravděpodobnost výskytu rizika
- Hodnota 4 – vysoká pravděpodobnost výskytu rizika
- Hodnota 5 – jistá pravděpodobnost výskytu rizika

Stupnice pro odhad intenzity dopadu rizika:

- Hodnota 1 – bezvýznamná intenzita dopadu rizika
- Hodnota 2 – nízká intenzita dopadu rizika
- Hodnota 3 – střední intenzita dopadu rizika
- Hodnota 4 – vysoká intenzita dopadu rizika
- Hodnota 5 – kritická intenzita dopadu rizika (Šulák, 2005)

Tab. č. 9: Ohodnocení rizik

	<b>Faktor rizika</b>	<b>Pravděpodobnost výskytu</b>	<b>Intenzita dopadu</b>
1	Nespokojenost s aplikací Skype	1	4
2	Změny na trhu s aplikacemi pro chat	3	3
3	Nevyužití aplikace všemi zaměstnanci	2	4
4	Nedostatek financí pro provedení úprav firemního intranetu	2	5
5	Společnost Citrix neprovede požadované úpravy	2	5
6	Nevyužití provedených úprav ve firemním intranetu	1	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 10: Matice hodnocení rizik

<b>Pravděpodobnost výskytu</b>	<b>Intenzita dopadu</b>				
	1	2	3	4	5
5					
4					
3			R2 (9)		
2				R3 (8)	R4, R5 (10)
1				R1, R6 (4)	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Šulák, 2005; 2016

Výše uvedená matice hodnocení rizik ukazuje jako nejvýznamnější rizika nedostatek financí pro provedení úprav firemního intranetu a skutečnost, že společnost Citrix neprovede požadované úpravy. Tyto faktory rizik mají nejvyšší význam pro implementaci návrhů na zlepšení interní komunikace, a proto by se jimi vedení společnosti mělo zabývat.

#### **7.4 Finanční náklady**

Jako jedno z nejdůležitějších rizik bylo v minulé části identifikováno nedostatek financí pro provedení úprav firemního intranetu. Z tohoto důvodu je nutné brát ohled i na finanční náklady těchto návrhů. Doporučené návrhy byly stanoveny s cílem, aby měly co nejnižší dopad na náklady společnosti. S přihlédnutím k typu stanovených návrhů na zlepšení je velmi obtížné vyčíslit jejich dopad na příjmy a výdaje. Udržení vysoké úrovně elektronické formy komunikace je hlavním přínosem těchto návrhů.

Unifikace firemního chatu nenese žádné finanční náklady. Jak již bylo výše řečeno, k návrhu na unifikaci firemního chatu byla navržena aplikace Skype pro firmy, kterou lze od roku 2015 používat zdarma v rámci balíčku Microsoft Office 365.

Návrh na úpravu firemního intranetu s sebou ponese finanční náklady, které je velmi těžké odhadnout dopředu. Jejich výše je závislá na nabídce společnosti Citrix, která je poskytovatelem firemního intranetu Podio. Odhadovaná výše nákladů je 300 000 Kč, ale jak už bylo zmíněno, vše je závislé na konkrétní nabídce.

#### **7.5 Přínosy**

Unifikace firemního chatu umožní snadnější komunikaci v rámci elektronické formy napříč celou společností. Díky tomu, že společnost bude využívat jednotnou aplikaci pro firemní chat, nebudou muset zaměstnanci předem zjišťovat, kdo jakou aplikaci upřednostňuje a zároveň nebudou muset sledovat různé aplikace, postačí sledovat pouze aplikaci Skype.

Úprava firemního intranetu povede ke snadnější manipulaci s firemním intranet a to jak z pohledu zaměstnanců, kteří sem informace vkládají, tak z pohledu těch, kteří z firemního intranetu informace získávají. Zároveň by tato změna měla vést ke zvýšení zabezpečení tohoto systému.

Přínosem výše uvedených návrhů na zlepšení interní komunikace bude udržení stávající silné pozice elektronické formy komunikace ve společnosti.

## Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena na interní komunikaci ve společnosti Socialbakers. Hlavním cílem bylo analyzovat a zhodnotit současný stav interní komunikace ve společnosti a formulovat návrhy pro účinnou komunikaci ve společnosti Socialbakers.

V teoretické části diplomové práce byly vymezeny základní pojmy interní komunikace, byla zde uvedena obecná charakteristika interní komunikace a vymezeny výstupy interní komunikace, symetrická komunikace, komunikační strategie, komunikační plán, formy a prostředky interní komunikace a měření efektivity komunikace. V praktické části diplomové práce byla představena společnost Socialbakers jako společnost zabývající se analýzou dat na sociálních sítích. Následně byl vymezen strategický záměr společnosti a provedeno zhodnocení faktorů interního a externího prostředí společnosti. Jako silné stránky společnosti v oblasti lidských zdrojů a komunikace byly stanoveny kvalitní pracovní podmínky zaměstnanců, fungující marketingová komunikace, vysoká úroveň znalostí zaměstnanců a mladý pracovní kolektiv.

V rámci druhé části praktické části diplomové práce byl analyzován současný stav interní komunikace ve společnosti se zaměřením na české pobočky, zejména pak na pobočku plzeňskou. Stav interní komunikace byl analyzován na základě rozhovorů s HR manažerkou, analýzy interních dokumentů a firemního intranetu společnosti. Následně byl hodnocen současný stav interní komunikace pomocí dotazníkového šetření. Dotazník určený pouze zaměstnancům plzeňské pobočky byl vložen na firemní intranet. návratnost dotazníku byla uspokojivá. Toto zhodnocení ukázalo poměrně velký souhlas respondentů s tím, že interní komunikace ve společnosti funguje tak, jak je nastavena. Následně byly stanoveny silné a slabé stránky interní komunikace ve společnosti. Mezi silné stránky byly zahrnuty propracovaný systém komunikačních akcí, významná pozice elektronické formy interní komunikace, obousměrná komunikace mezi zaměstnanci a nadřízeným a rozvinutá neformální komunikace. Mezi slabé stránky byly zahrnuty prostředí firemního intranetu, diversita aplikací pro firemní chat, neexistence interního školení v rámci používání firemního intranetu a nedostatečná komunikace cílů a strategie společnosti.

Na základě vymezených slabých stránek interní komunikace byly stanoveny návrhy na zlepšení interní komunikace ve společnosti Socialbakers. Jako návrhy byly stanoveny unifikace firemního chatu a úprava firemního intranetu. Cílem těchto návrhů je vylepšit

prostředky elektronické formy komunikace. Přínosem těchto opatření je udržení silné pozice elektronické formy komunikace ve společnosti. Návrhy byly rozpracovány do jednotlivých úkolů, v rámci kterých byly stanoveny zodpovědnosti a pokud bylo možné i termíny plnění těchto úkolů. Následně byla stanovena rizika, která jsou spojená s implementací těchto návrhů. Jako nejvýznamnější rizikové faktory byly identifikovány nedostatek financí pro provedení úprav firemního intranetu a skutečnost, že společnost Citrix neprovede požadované úpravy. Na konci bylo pojednáno o finančních nákladech spojených s implementací návrhů.

## Seznam tabulek

Tab. č. 1: Matice EFE .....	28
Tab. č. 2: Vývoj tržeb .....	33
Tab. č. 3: Vývoj zisku .....	34
Tab. č. 4: Ukazatele likvidity .....	35
Tab. č. 5: Ukazatele rentability .....	37
Tab. č. 6: Matice IFE .....	39
Tab. č. 7: Přehled komunikačních akcí společnosti .....	53
Tab. č. 8: Silné a slabé stránky interní komunikace .....	76
Tab. č. 9: Ohodnocení rizik.....	82
Tab. č. 10: Matice hodnocení rizik .....	82

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Komunikační schéma.....	9
Obr. č. 2: Organizační struktura Socialbakers a.s.....	29
Obr. č. 3: Vývoj tržeb .....	34
Obr. č. 4: Vývoj zisku .....	34
Obr. č. 5: Vývoj likvidity společnosti Socialbakers .....	36
Obr. č. 6: Vývoj rentability společnosti Socialbakers.....	37
Obr. č. 7: Matice IE.....	39
Obr. č. 8: Ukázka prostředí firemního intranetu Podio.....	45
Obr. č. 9: Ukázka profilu zaměstnance ve firemním intranetu Podio.....	45
Obr. č. 10: Ukázka diskuzního fóra ve firemním intranetu Podio .....	46
Obr. č. 11: Pohlaví respondentů.....	59
Obr. č. 12: Věk respondentů .....	59
Obr. č. 13: Délka působení ve společnosti.....	60
Obr. č. 14: Oddělení, v němž respondenti pracují .....	60
Obr. č. 15: Informace o cílech společnosti .....	61
Obr. č. 16: Množství informací potřebných k výkonu práce .....	62
Obr. č. 17: Včasnost informací potřebných k výkonu práce.....	62
Obr. č. 18: Kvalita informací potřebných k výkonu práce .....	63
Obr. č. 19: Informace od spolupracovníků .....	63
Obr. č. 20: Existence zpětné vazby.....	64
Obr. č. 21: Možnost vyjadřovat se k dění ve společnosti .....	64
Obr. č. 22: Sdílení názorů s nadřízeným.....	65
Obr. č. 23: Spokojenost s firemním intranetem .....	66
Obr. č. 24: Dostatek informací o společnosti.....	66
Obr. č. 25: Aktuálnost informací .....	67
Obr. č. 26: Možnost diskusí .....	67
Obr. č. 27: Informace o intranetu v rámci vstupního školení .....	68
Obr. č. 28: Forma meetingů .....	68
Obr. č. 29: Frekvence meetingů.....	69
Obr. č. 30: All Hands meetingy .....	69
Obr. č. 31: Týmový meeting – report o splněných úkolech.....	70
Obr. č. 32: Týmový meeting – sdělení úkolů.....	70



Obr. č. 33: Komunikace s kolegy.....	71
Obr. č. 34: Komunikace s nadřízeným.....	71

## Seznam použité literatury

### Monografie

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

FITZPATRICK, Liam, VALSKOV, Klavs. *Internal Communications: A Manual for Practitioners*. London: Kogan Page, 2014. 272 p. ISBN 978-0-7494-6932-0.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil. SOUČEK, Ivan. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 987-80-247-3985-4.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitřní komunikace*. Praha: Grada, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Praha: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

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

HOLEČEK, Václav, MIŇHOVÁ, Jana, PRUNNER, Pavel. *Psychologie pro právníky*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 352 s. ISBN 978-807-7380-065-9.

HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. 234 s. ISBN 978-80-7261-2.

JERMÁŘ, Milan a kolektiv. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. 157 s. ISBN 978-80-261-0147-5

KNAPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MEN, Linjuan Rita. Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, Dallas: Southern Methodist University, 2014, **28**(2).

RAGUSA, Anronio. *Internal communication management – individual and organizational outcomes*. Frederiksberg: Ventus publishing ApS, 2010. 49 p. ISBN 978-87-7681-602-5.

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Druhé aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9.

TULGAN, Bruce, MARTIN, Carolyn. *Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies an Early Eighties*. Amherst: HRD Press, Inc., 2001. 104 p. ISBN 0-87425-622-4.

WRIGHT, Marc. *Gower handbook of internal communication*. 2nd ed. London: Gower publishing, 2009. 468 p. ISBN 978-0-7546-9097-9.

### **Elektronické zdroje**

*Český statistický úřad*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 5. 1. 2016].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp>

*Justice*. [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti, 2015 [cit. 20. 10. 2015]. Dostupné

z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=354357&typ=PLATNY>

*Podio*. [online]. Citrix, 2016 [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné z: <https://podio.com/site/use-cases/social-intranet>

SEDLÁK, Jan. Jak se v Praze a Plzni pečou skutečně velká data. *E15* [online časopis]. 2013 [cit. 10. 12. 2015]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/technologie-a-media/jak-se-v-praze-a-plzni-pecou-skutecne-velka-data-958883>

*Skype* [online]. Praha: Skype, 2016 [cit. 22. 4. 2016]. Dostupné z: <https://www.skype.com/cs/business/>

Socialbakers. *Wikipedie*. [online]. Aktualizace 13. 1. 2015 v 15:50 [cit. 10. 12. 2015]. Dostupné z: <https://en.wikipedia.org/wiki/Socialbakers>

*Socialbakers*. [online]. Plzeň: Socialbakers, 2015 [cit. 10. 12. 2015]. Dostupné z: <http://www.socialbakers.com/products/?v=742>

### **Ostatní zdroje**

Interní dokumenty společnosti Socialbakers, 2016

VACÍK, Emil. *Učební prezentace k předmětu Strategický management podniku*. Katedra podnikové ekonomiky a managementu ZČU v Plzni, 2012

Výroční zprávy společnosti Socialbakers a.s. za období od 2011 do 2014

## **Seznam příloh**

Příloha A: Vzor dotazníku

Příloha B: Účetní výkazy za rok 2014

Příloha C: Účetní výkazy za rok 2012

## **Příloha A: Vzor dotazníku**

Dobrý den,

jmenuji se Lucie Švehlová, jsem studentkou Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni a píši diplomovou práci na téma interní komunikace v podniku. Chtěla bych Vás požádat o zodpovězení následujících otázek. Dotazník je zaměřen na zhodnocení systému interní komunikace zaměstnanci společnosti.

Budu ráda, když si najdete pár minut na vyplnění tohoto dotazníku. Předem děkuji.

Při zodpovídání následujících otázek vyberte pouze jednu odpověď, která nejlépe vystihuje Váš názor.

Pohlaví

- muž
- žena

Věk

- do 21 let
- 22 – 38 let
- nad 38 let

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- do 1 roku
- 1 – 4 roky
- více jak 4 let

V jakém oddělení pracujete?

- oddělení vývoje
- oddělení prodeje
- produktové oddělení
- HR oddělení
- finanční oddělení
- marketingové oddělení

Ohodnořte pomocí níže uvedené škály, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními.

Škála hodnocení:

*Zcela souhlasím*

*Spiše souhlasím*

*Ani souhlasím ani nesouhlasím*

*Spiše nesouhlasím*

*Zcela nesouhlasím*

1. Vedení společnosti mi poskytuje dostatek informací o cílech společnosti.
2. Nadřizeny mi poskytuje dostatek informací potřebných k výkonu mé práce.
3. Nadřizeny mi poskytuje včas informace potřebné k výkonu mé práce.
4. Nadřizeny mi poskytuje informace potřebné k výkonu mé práce v dostatečné kvalitě.
5. Většinu informací potřebných k výkonu mé práce získávám od spolupracovníků.
6. Od svého nadřizeného dostávám zpětnou vazbu, která se tyká mnou odvedené práce.
7. Mám možnost se vyjadřovat k dění ve společnosti.
8. Nebojím se sdílet své názory s nadřizeným.
9. Komunikace pomocí firemního intranetu mi vyhovuje.
10. Na firemním intranetu je dostatek informací o společnosti.
11. Informace na firemním intranetu jsou aktuální.
12. Využívám možnosti diskuzí na firemním intranetu.
13. Forma meetingů je pro mě vyhovující.
14. Vyhovuje mi frekvence meetingů.
15. Na All Hands meetingu získávám dostatek potřebných informací o strategii společnosti.
16. Na týmovém meetingu se provádí report o splněných úkolech.
17. Na týmovém meetingu jsou mi sdělovány úkoly, které mají být splněny během následujícího týdne.
18. V rámci vstupního školení mi bylo dostatečně vysvětleno jak používat firemní intranet ke komunikaci ve společnosti

19. V komunikaci se svými kolegy upřednostňuji

- Intranet
- Skype
- Osobní komunikaci
- Jiné

20. V komunikaci s nadřízeným upřednostňuji

- Intranet
- Skype
- Osobní komunikaci
- Jiné

21. Co vnímáte jako největší přednost společnosti v rámci interní komunikace?  
(otevřená otázka)

22. Kde vidíte možnost zlepšení v rámci interní komunikace?  
(otevřená otázka)



## **Příloha B: Účetní výkazy za rok 2014**

Řádek	Běžné období		Minulé období	
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>370 209</b>	<b>-8 004</b>	<b>362 205</b>	<b>58 381</b>
<b>B. Dlouhodobý majetek</b>	<b>41 146</b>	<b>-7 324</b>	<b>33 822</b>	<b>4 990</b>
<b>I. Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>38 323</b>	<b>-6 125</b>	<b>32 198</b>	<b>3 958</b>
3 Software	33 532	-4 949	28 583	1 172
6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	4 212	-1 176	3 036	2 412
7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	579		579	374
<b>II. Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>2 823</b>	<b>-1 199</b>	<b>1 624</b>	<b>1 032</b>
3 Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	2 823	-1 199	1 624	1 032
<b>C. Oběžná aktiva</b>	<b>318 069</b>	<b>-680</b>	<b>317 389</b>	<b>45 699</b>
<b>II. Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>8 194</b>	<b>0</b>	<b>8 194</b>	<b>1 103</b>
5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	8 194		8 194	1 103
<b>III. Krátkodobé pohledávky</b>	<b>29 337</b>	<b>-680</b>	<b>28 657</b>	<b>22 274</b>
1 Pohledávky z obchodních vztahů	19 093	-680	18 413	17 617
6 Stát - daňové pohledávky	4 466		4 466	2 041
7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	4 446		4 446	2 332
8 Dohadné účty aktivní	1 197		1 197	284
9 Jiné pohledávky	135		135	0
<b>IV. Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>280 538</b>	<b>0</b>	<b>280 538</b>	<b>22 322</b>
2 Účty v bankách	280 538		280 538	22 322
<b>D. Časové rozlišení</b>	<b>10 994</b>	<b>0</b>	<b>10 994</b>	<b>7 692</b>
I. 1 Náklady příštích období	10 994		10 994	7 692



Řádek	Běžné období	Minulé období
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>362 205</b>	<b>58 381</b>
<b>A. Vlastní kapitál</b>	<b>184 549</b>	<b>-48 336</b>
I. Základní kapitál	3 295	2 634
1 Základní kapitál	3 295	2 634
II. Kapitálové fondy	620 389	153 801
1 Ážio	584 287	117 699
2 Ostatní kapitálové fondy	36 102	36 102
III. Fondy ze zisku	14	14
1 Rezervní fond	14	14
IV. Výsledek hospodaření minulých let	-204 446	-90 108
2 Neuhrazená ztráta minulých let	-204 446	-90 108
V.1. Výsledek hospodaření běžného účetního období /+/-/	-234 703	-114 677
<b>B. Cizí zdroje</b>	<b>67 822</b>	<b>52 575</b>
I. Rezervy	6 371	3 022
4 Ostatní rezervy	6 371	3 022
III. Krátkodobé závazky	61 297	49 545
1 Závazky z obchodních vztahů	29 666	21 720
5 Závazky k zaměstnancům	11 034	10 582
6 Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	8 688	7 934
7 Stát - daňové závazky a dotace	3 127	2 157
8 Krátkodobé přijaté zálohy	0	257
10 Dohadné účty pasivní	8 389	4 783
11 Jiné závazky	393	2 112
IV. Bankovní úvěry a výpomoci	154	8
2 Krátkodobé bankovní úvěry	154	8
<b>C. Časové rozlišení</b>	<b>109 834</b>	<b>54 142</b>
2 Výnosy příštích období	109 834	54 142



# KONSOLIDOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

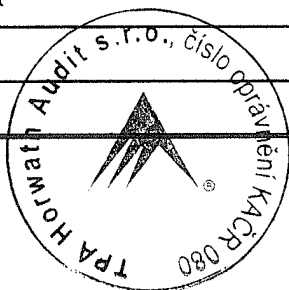
IČ: 29098271

Severní Předměstí, 301 00 Plzeň, Pod Všemi svatými 427/17

za období od 1.1.2014 do 31.12.2014

v celých tisících CZK

Řádek	Běžné období	Minulé období
II. Výkony	390 586	232 342
1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	390 586	232 342
B. Výkonová spotřeba	-308 032	-174 172
1 Spotřeba materiálu a energie	-10 704	-9 047
2 Služby	-297 328	-165 125
<b>+ Přidaná hodnota</b>	<b>82 554</b>	<b>58 170</b>
C. Osobní náklady	-312 381	-163 102
1 Mzdové náklady	-249 341	-126 745
2 Odměny členům orgánů obchodní korporace	-5 004	-4 463
3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-56 882	-30 991
4 Sociální náklady	-1 154	-903
D. Daně a poplatky	-11	-10
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-5 561	-1 494
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-2 087	-1 867
IV. Ostatní provozní výnosy	353	176
H. Ostatní provozní náklady	-5 977	-4 714
<b>* Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-243 110</b>	<b>-112 841</b>
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	-212	-1 386
X. Výnosové úroky	634	25
N. Nákladové úroky	-1	0
XI. Ostatní finanční výnosy	19 771	9 684
O. Ostatní finanční náklady	-8 685	-9 070
<b>* Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>11 507</b>	<b>-747</b>
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	-3 100	-1 089
1 Daň z příjmů za běžnou činnost (splatná)	-3 100	-1 089
<b>** Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>-234 703</b>	<b>-114 677</b>
<b>*** Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>-234 703</b>	<b>-114 677</b>
Výsledek hospodaření před zdaněním	-231 603	-113 588



## **Příloha C: Účetní výkazy za rok 2012**

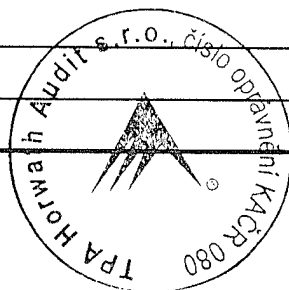
Řádek	Běžné období			Minulé období
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	133 861	-343	133 518	52 779
B. Dlouhodobý majetek	5 087	-343	4 744	2 781
I. Dlouhodobý nehmotný majetek	4 659	-279	4 380	2 781
3 Software	641	-140	501	0
6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	2 406	-139	2 267	569
7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 612		1 612	2 212
II. Dlouhodobý hmotný majetek	428	-64	364	0
3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	428	-64	364	0
C. Oběžná aktiva	123 599	0	123 599	49 662
II. Dlouhodobé pohledávky	1 017	0	1 017	0
5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	1 017		1 017	0
III. Krátkodobé pohledávky	38 080	0	38 080	17 632
1 Pohledávky z obchodních vztahů	34 319		34 319	16 056
6 Stát - daňové pohledávky	2 633		2 633	1 317
7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	921		921	114
8 Dohadné účty aktivní	207		207	145
IV. Krátkodobý finanční majetek	84 502	0	84 502	32 030
2 Účty v bankách	84 502		84 502	32 030
D. Časové rozlišení	5 175	0	5 175	336
I. 1 Náklady příštích období	5 175		5 175	336



Řádek	Běžné období	Minulé období
PASIVA CELKEM	133 518	52 779
A. Vlastní kapitál	66 566	37 597
I. Základní kapitál	2 634	270
1 Základní kapitál	2 634	270
II. Kapitálové fondy	153 800	37 832
1 Emisní ážio	117 698	0
2 Ostatní kapitálové fondy	36 102	37 832
III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	14	14
1 Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	14	14
IV. Výsledek hospodaření minulých let	-519	1 065
1 Nerozdělený zisk minulých let	0	1 065
2 Neuhrazená ztráta minulých let	-519	0
V. Výsledek hospodaření běžného účetního období	-89 363	-1 584
B. Cizí zdroje	22 558	6 064
I. Rezervy	1 841	309
4 Ostatní rezervy	1 841	309
III. Krátkodobé závazky	20 717	5 755
1 Závazky z obchodních vztahů	9 740	3 654
5 Závazky k zaměstnancům	4 832	1 079
6 Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 627	315
7 Stát - daňové závazky a dotace	637	198
10 Dohadné účty pasivní	932	196
11 Jiné závazky	1 949	313
C. Časové rozlišení	44 394	9 118
I. 1 Výdaje příštích období	29	0
2 Výnosy příštích období	44 365	9 118



Řádek	Běžné období	Minulé období
II. Výkony	93 875	28 393
1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	93 875	28 393
B. Výkonová spotřeba	-123 397	-26 043
1 Spotřeba materiálu a energie	-5 331	-660
2 Služby	-118 066	-25 383
+ Přidaná hodnota	-29 522	2 350
C. Osobní náklady	-49 173	-5 354
1 Mzdové náklady	-33 773	-4 439
2 Odměny členům orgánů společnosti a družstva	-3 294	-105
3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-11 935	-804
4 Sociální náklady	-171	-6
D. Daně a poplatky	-11	-3
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-327	-16
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-1 532	-309
IV. Ostatní provozní výnosy	7	14
H. Ostatní provozní náklady	-2 172	-4
* Provozní výsledek hospodaření	-82 730	-3 322
X. Výnosové úroky	47	73
XI. Ostatní finanční výnosy	1 653	3 188
O. Ostatní finanční náklady	-8 333	-1 133
* Finanční výsledek hospodaření	-6 633	2 128
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	0	-67
1 Daň z příjmů za běžnou činnost (splatná)	0	-67
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-89 363	-1 261
R. Mimořádné náklady	0	-399
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	76
1 Daň z příjmů z mimořádné činnosti (splatná)	0	76
* Mimořádný výsledek hospodaření	0	-323
*** Výsledek hospodaření za účetní období	-89 363	-1 584
Výsledek hospodaření před zdaněním	-89 363	-1 593





Socialbakers a.s.

IČ: 29098271

Severní Předměstí, 301 00 Plzeň, Pod Všemi svatými 427/17

PŘEHLED  
O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

za období od 1.1.2012 do 31.12.2012  
v celých tisících CZK

Řádek	Běžné období	Minulé období
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	32 030	2 389
Z. Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	-89 363	-1 194
A.1. Úpravy o nepeněžní operace	2 803	252
A.1.1. Odpisy stálých aktiv	327	16
A.1.2. Změna stavu opravných položek a rezerv	1 532	309
A.1.2.2 Změna stavu rezerv	1 532	309
A.1.5. Vyúčtované nákladové úroky a vyúčtované výnosové úroky	-47	-73
A.1.5.2 Vyúčtované výnosové úroky	-47	-73
A.1.6. Úpravy o ostatní nepeněžní operace	991	0
A.* Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami provozního kapitálu a mimořádnými položkami	-86 560	-942
A.2. Změna potřeby pracovního kapitálu	21 395	-3 619
A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti a časového rozlišení aktivního	-27 231	-15 828
A.2.2. Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti a časového rozlišení pasivního	48 626	12 209
A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	-65 165	-4 561
A.4. Přijaté úroky	47	73
A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období	-64	-577
A.6. Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy	0	-399
A.*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-65 182	-5 464
B.1. Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-678	-2 797
B.*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-678	-2 797
C.2. Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	118 332	37 902
C.2.1. Zvýšení základního kapitálu, emisního ážia, event. rezervního fondu včetně složených záloh na toto zvýšení	118 332	70
C.2.3. Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	37 832
C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	118 332	37 902
F. Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	52 472	29 641
D. Rozdíl D=P+F-R	0	0
R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	84 502	32 030



## **Abstrakt**

ŠVEHLOVÁ, Lucie. *Komunikační systém a komunikační praxe v organizaci*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 92 s., 2016

**Klíčová slova:** Interní komunikace, komunikační prostředky, komunikační strategie, elektronická forma komunikace

Diplomová práce se zabývá interní komunikací ve společnosti. Cílem práce je analyzovat a zhodnotit současný stav interní komunikace ve společnosti Socialbakers se zaměřením na české pobočky zejména na pobočku plzeňskou a formulovat návrhy pro účinnou komunikaci ve společnosti. K získání informací byly použity rozhovory s HR manažerkou a dalšími zaměstnanci společnosti, analýza interních dokumentů společnosti, pozorování a dotazníkové šetření ve společnosti Socialbakers. V návaznosti na vyhodnocení interní komunikace ve společnosti byly stanoveny její silné a slabé stránky. Na základě vymezených slabých stránek interní komunikace byly stanoveny návrhy na zlepšení interní komunikace ve společnosti Socialbakers. Jako návrhy byly stanoveny unifikace firemního chatu a úprava firemního intranetu. Cílem těchto návrhů je vylepšit prostředky elektronické formy komunikace. Přínosem těchto opatření je udržení silné pozice elektronické formy komunikace ve společnosti.

## **Abstract**

ŠVEHLOVÁ, Lucie. Communication system and the practice of communication in the organization. Diploma thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 92 p., 2016

**Key words:** Internal communication, communication channels, communication strategy, electronic form of communication

The thesis deals with internal communication within a company. The aim is to analyse and evaluate the current state of internal communication within the company Socialbakers focusing on the particular branch in Pilsen, Czech Republic and formulate proposals for effective communication within the company. Interviews with HR manager and other employees of the company, analysis of internal documents, observation and survey in the company Socialbakers were used to obtain information. On the basis of the evaluation of internal communication within the company, its strengths and weaknesses were determined. Based on the identified weaknesses in internal communication, proposals to improve internal communication within the company Socialbakers have been established. Specifically, unification of corporate messaging and editing corporate intranet were set as the proposals. These proposals aim to improve channels of electronic forms of communication. The benefit of these measures is to maintain a strong position in electronic forms of communication in the company.